

**PROPUESTA DE ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA CONTABLE EN LA EMPRESA
FLEISCHMANN FOODS S.A UBICADA EN PALMIRA-VALLE DEL CAUCA**

LAURA JULIANA LENIS SUAREZ, CON CODIGO 0738869

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CALI

2013

**PROPUESTA DE ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA CONTABLE EN LA EMPRESA
FLEISCHMANN FOODS S.A UBICADA EN PALMIRA-VALLE DEL CAUCA**

LAURA JULIANA LENIS SUAREZ, CON CODIGO 0738869

**Trabajo de grado, presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

Director

DAVID JOSÉ LEAL RAMÓN

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALI

2013

NOTA DE ACEPTACION

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

DEDICATORIA

A Dios y a mi familia, quienes se esforzaron conmigo para lograr este objetivo trazado.

A estas personas y amigos que se cruzaron en mi camino para dar rienda suelta a este proyecto, les agradezco por su apoyo incondicional, su ánimo y compañía, porque sin ustedes no habría sido posible persistir sobre esta meta, y en especial a Dios, porque es quien nos guía y nos llena de fe y esperanza.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios, a mis padres, a mis hermanos, a mis abuelos, a mi familia y mis amigos más cercanos, los cuales estuvieron conmigo siempre en este proceso que es de gran importancia para mi vida personal y mi carrera profesional, quienes me guiaron y me apoyaron en los momentos que más los necesité. Quiero agradecer a la empresa Fleischmann Foods, y en especial, a Vivian Martínez y Ángela Sánchez, quienes fueron el motor de impulso en la compañía y me acompañaron en todo mi proceso de práctica, enseñándome todo lo que sabían para enriquecerme de conocimientos y desempeñarme en un ambiente agradable. Y agradezco a mi tutor, quien estuvo pendiente del desarrollo de mi trabajo, dándome ánimo y buenos deseos siempre.

TABLA DE CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN.....	11
1. EL PROBLEMA.....	13
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.1.1. Antecedentes.....	13
1.1.2. Formulación.....	16
1.1.3. Descripción.....	16
1.2. OBJETIVOS.....	18
1.2.1. Objetivo general.....	18
1.2.2. Objetivos específicos.....	18
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	19
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO.....	21
1.4.1. Método de investigación.....	21
1.4.2. Tipo de investigación.....	22
1.4.3. Instrumentos y técnicas.....	23
1.4.4. Fases de la investigación.....	23
2. MARCO REFERENCIAL.....	24
2.1. MARCO EMPRESARIAL.....	24

2.2.	MARCO LEGAL Y JURIDICO.....	31
2.3.	MARCO TEORICO.....	34
2.3.1.	Diseño estructural de las organizaciones.....	34
2.3.2.	Los manuales.....	46
2.3.3.	Manual de funciones.....	48
2.3.4.	Manual de procesos.....	52
2.3.5.	La contabilidad.....	56
2.4.	MARCO CONCEPTUAL.....	58
3.	RESULTADOS.....	64
3.1.	ANALISIS Y DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL.....	64
3.1.1.	Identificación de la situación del área.....	64
3.1.2.	Reconocimiento de la empresa y su estructura organizacional.....	65
3.1.3.	Funciones del departamento financiero-administrativo.....	70
3.1.4.	Identificación de cargos y funciones del área de contabilidad.....	72
3.1.5.	Documentación de procedimientos del área de contabilidad.....	76
3.2.	PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO.....	85
4.	CONCLUSIONES.....	100
5.	RECOMENDACIONES.....	101
	BIBLIOGRAFIA.....	102

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Productos que fabrica Fleischmann Foods Colombia actualmente.....	30
Figura 2. Sedes de Fleischmann Foods en Colombia.....	31
Figura 3. Departamentalización funcional.....	38
Figura 4. Departamentalización por productos.....	39
Figura 5. Departamentalización por servicios.....	39
Figura 6. Departamentalización geográfica.....	40
Figura 7. Departamentalización por clientela.....	41
Figura 8. Departamentalización por proyectos.....	42
Figura 9. Estructura combinada.....	42
Figura 10. Posibilidades y limitaciones de los manuales.....	48
Figura 11. Contenido del manual de funciones	51
Figura 12. Estructura manual de procesos.....	54
Figura 13. Países donde opera AB Mauri	66
Figura 14. AB Mauri Hispanoamérica.....	67
Figura 15. Organigrama ABF mundial.....	68
Figura 16. Organigrama Fleischmann Foods S.A. - AB Mauri, Colombia.....	69
Figura 17. Descripción del cargo jefe de contabilidad.....	86
Figura 18. Descripción del cargo analista de cuentas por pagar.....	87
Figura 19. Descripción del cargo Practicante de Contabilidad.....	88
Figura 20. Manual de funciones del jefe de contabilidad	89
Figura 21. Manual de funciones del analista de cuentas por pagar.....	90
Figura 22. Manual de funciones del practicante de contabilidad.....	91

RESUMEN

Considerando la alta competencia mundial que hay en la actualidad, frente a empresas con personal calificado, se imponen condiciones que requieren que la estructura interna de las compañías esté a la altura de las exigencias del mercado internacional, lo cual hizo que la gerencia administrativa y financiera de la empresa Fleischmann Foods S.A. de la ciudad de Palmira-Valle, se inspirara en formalizar para cada área del departamento administrativo y financiero, un manual de funciones que correspondiera a cada uno de los cargos que lo conforman, llegando a un acuerdo previo con los practicantes que apoyan las áreas de contabilidad, tesorería, compras y logística, en el cual se desarrollaría esta idea, por el tiempo en el que se vinculan a la empresa, en este caso, 6 meses.

A raíz de este acuerdo mutuo entre la gerencia y los practicantes, surgió el proyecto de realizar un análisis funcional del área contable, el cual está basado en identificar los cargos y describir las funciones de las tres personas que hacen parte de esta área, teniendo como marco de referencia las actividades en general que deben cumplir los trabajadores del departamento financiero y administrativo, el cual está conformado por las áreas de compras, logística, tesorería y contabilidad, teniendo clara la amplia estructura organizacional de Fleischmann Foods S.A.

Para llevar a cabo este proyecto se tuvo en cuenta el trabajo realizado en la práctica y las funciones que se desempeñaron en los 6 meses del contrato-aprendizaje, la observación directa y entrevistas informales a quienes conforman y no conforman el área contable. Por esta vía, se identificaron los cargos que ocupan cada una de las personas y las funciones a desarrollar por cada una, para el cumplimiento de los objetivos del departamento financiero y administrativo, y así

tener formalmente un manual de funciones partiendo de los manuales de procedimientos que ya existen en la empresa.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se encuentra un ambiente totalmente competitivo en donde las empresas se enfocan en la satisfacción del cliente proporcionándole valor agregado en cada uno de sus productos o servicios ofrecidos. Para lograr éxito en este aspecto, se debe empezar por la buena administración del talento humano, encaminándose al mejoramiento continuo de sus procesos y actividades de manera innovadora y con alta calidad.

Como punto de partida se tiene el personal, el cual es el motor de impulso para lograr los objetivos trazados en una compañía, y de aquí se despliegan sus funciones, cargos y procedimientos los cuales deben ser documentados como instrumento útil para administrar efectivamente cada área o departamento. Esto es importante a la hora de obtener personas idóneas para cada cargo, estableciéndose sus especificaciones y requerimientos con lo que se hará una mejor selección e inducción de trabajadores calificados y especializados para la empresa, permitiendo esto mejorar la eficiencia, eficacia y productividad, asignando las labores que corresponden a cada puesto, evitando así dualidad de funciones, asintiendo un clima laboral agradable.

Es de vital importancia reconocer e identificar la estructura interna de una empresa, ya que de aquí se desprende todo lo que hace parte de ella, las personas, sus funciones, cargos, procesos, la manera como se delegan tareas, los responsables de cada procedimiento, el liderazgo que debe tener cada persona, las responsabilidades y la jerarquía que diferencia una empresa de otra. A partir de allí, se profundiza sobre lo que cada trabajador aporta a la compañía, de acuerdo con el cargo que tenga, las funciones a desempeñar y los procedimientos a desarrollar, los cuales deben estar documentados respectivamente como una herramienta administrativa útil al momento de una valoración de puestos, el

establecimiento de salarios equitativos, la delegación de tareas acorde a los estudios realizados por cada persona sin incurrir en sobre carga de responsabilidades, definiendo así los objetivos que cada uno debe cumplir periódicamente.

Para empezar a abordar el estudio funcional del área contable de la empresa, es importante tener clara e identificada su estructura general, en especial la del departamento financiero y el área de contabilidad, por medio del organigrama. Al tener presente esto, se procede a desarrollar la relación de cargos que existen en los diferentes puestos que hacen parte del área en mención, para determinar de manera específica las funciones a desempeñar y documentar los procesos y procedimientos que se deben llevar a cabo, para lograr el óptimo desempeño de las cuentas por pagar y estados financieros que se generan mes a mes en la compañía.

La recopilación y análisis de la información se realizó por medio de la práctica, la cual permitió ser parte del grupo de las tres personas que conforma el área contable. Por otro lado, la observación directa a las otras dos empleadas que hacen parte del área, en los cargos de analista de cuentas por pagar y jefe de contabilidad y costos, entrevistas personales, y consultas a personas que, de alguna manera, tienen información sobre lo que se necesita y es pertinente para este trabajo.

1. EL PROBLEMA

1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes

La contabilidad siempre se ha caracterizado por llevar de forma ordenada las cuentas de la empresa, saber el estado real de su situación y buscar estrategias atractivas que permitan beneficiarla.

El sistema contable es una herramienta útil que facilita uno de los procesos más importantes que es la toma de decisiones, eligiendo opciones y/o formas para resolver, ya sea, problemas o conflictos actuales y potenciales. Por ende, es importante que se tengan muy claros los objetivos, ya que, todo el manejo financiero depende de la contabilidad y cualquier error puede perjudicar sustancialmente a la empresa.¹

Planear cuidadosamente el proceso contable, permite llevar de forma estructurada cada operación y registro económico, de esta manera cada una de las partes (inversores, empleados, prestamistas, proveedores, clientes y gobierno) podrán conocer; quien, dónde y cómo se realiza cada una de sus actividades, supliendo así aquellas necesidades de información.

El área contable es de vital importancia en todas las empresas, ya que, ésta en conjunto con las demás áreas del departamento financiero, como compras, costos, tesorería, logística, entre otros, logran dar el enfoque adecuado para que la compañía no incurra en pérdidas, ni devoluciones, que pueden llegar a tener

¹ RODRÍGUEZ, Rafael Alcaraz. El emprendedor de éxito, guía de planes de negocios. Segunda edición. Pág. 212.

graves resultados. Por esto, sincronizar cada una de estas áreas permitirá cumplir con el objetivo básico el cual es; maximizar el valor de la empresa reduciendo costos y gastos, a través de la planeación y ejecución de estrategias viables y rentables para la misma.

Las sociedades modernas han venido creando organizaciones con el propósito de enfrentar problemas y circunstancias que exigen la integración y coordinación de recursos y esfuerzos humanos muy diversos lo cual es posible lograr por medio de un trabajo humano organizado y tecnificado, por ello el mercado actual exige que las empresas se consoliden como líderes, innovando día a día; ofreciendo a los clientes, tanto reales como potenciales, opciones que capten su atención y generen esa intención de compra, que traerá como consecuencia su fidelización, y que cada proceso que la organización ejecute, siempre se haga pensando en la satisfacción de los clientes.

La organización en conjunto debe trabajar para que cada proceso se complemente con los demás y su retroalimentación diaria contribuya al cumplimiento de los objetivos.

La finalidad que se busca con los procedimientos descritos es garantizar la uniformidad de las operaciones diarias, de manera que:

- Las políticas del organismo siempre se respeten
- Se reduzcan errores operativos
- Se facilite el sostenimiento de un buen nivel organizacional
- Se reduzca el tiempo de capacitación e inducción de los nuevos empleados y así facilitar la introducción de estos en los nuevos puestos²

Uno de los primeros pasos para lograr esto es definir con exactitud toda la estructura de la empresa, teniendo en cuenta su jerarquía, niveles ejecutivos, sus

² RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Tercera edición. Prefacio.

políticas, normas, pasos y procedimientos establecidos. Se entiende que “un manual es: un recurso formal que contiene toda la información necesaria para operar una parte o todo el organismo, es una guía que permite enfocar los objetivos hacia el esfuerzo del personal”.³

“La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Comenzaron a utilizarse durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar de un organismo”⁴. Durante la guerra se vio la necesidad de tener personal capacitado, por lo tanto, se crearon manuales más detallados para llevar un control de los empleados, de las políticas, la estructura y los procedimientos de la empresa de manera sencilla y autorizada.

Los manuales de funciones y procedimientos son herramientas fundamentales en las empresas, ya que, a partir de ellos se elaboran los instrumentos con los que se lleva a cabo la administración de cada uno de los puestos de trabajo de las diferentes áreas, estableciéndose en estos las especificaciones e instructivos necesarios para desarrollar las tareas de manera eficiente y eficaz, logrando los objetivos que se han trazado en la organización.

El objetivo primordial de los manuales de procedimientos y funciones es lograr que todos los autores involucrados lo utilicen eficientemente y sea para ellos una herramienta útil y de uso diario, que brinde respuesta a todas las dudas que surjan en un momento dado, sirviendo estos de apoyo para desarrollar las tareas y resolver los problemas que se presenten mientras sus jefes no se encuentren.

Después de su diseño e implementación, son fundamentales las reuniones con todos los empleados para explicar su importancia y las ventajas que trae, de esta

³ Ibíd. Prefacio.

⁴ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Tercera edición. Pág. 54.

manera, se puede lograr una retroalimentación y una participación en conjunto que pueden llegar a nutrirlo.

1.1.2 Formulación del problema

De acuerdo con lo anterior, la afirmación que refleja el problema puede enunciarse de la siguiente manera:

Desarrollo de un estudio funcional enfocado en identificar cargos, funciones y procedimientos en el área contable de la empresa Fleischmann Foods S.A, ubicada en Palmira-Valle del Cauca.

1.1.3 Descripción del problema

Fleischmann Foods S.A. es una empresa que lleva más de 100 años en el país y está comprometida con el desarrollo, elaboración, venta y distribución de ingredientes alimenticios, se ha consolidado en el mercado como una de las más importantes para la ciudad de Palmira, pues el profesionalismo, la comunicación abierta, la pro actividad y la cooperación son unos de sus valores más representativos.

Uno de los objetivos más importantes es mantenerse a la vanguardia y ser una organización moderna, con los mal altos estándares de calidad y sistematización, por esto, cada una de sus áreas, a través de la gerencia administrativa y financiera, se ha preocupado por definir su estructura y así mismo plasmarlo a través de un manual de procedimientos y funciones que sirvan de guía a sus empleados.

Por otro lado, en el área contable, específicamente, no se encuentra establecido un manual de funciones y procedimientos como tal, para cada cargo, ya que, la

administración anterior hacia caso omiso a esta herramienta fundamental en el desarrollo y puesta en práctica de las tareas de cada empleado, pero hace algunos meses, se han hecho algunos cambios significativos dentro de la organización, empezando por el gerente general, financiero y de recursos humanos, con el fin de poner orden en algunas áreas que no estaban funcionando de la mejor manera. Debido a esto, actualmente Fleischmann Foods S.A. se encuentra interesada en mejorar cada una de las falencias en que venía incurriendo, para cumplir con su visión que es “Ser líderes en la expansión del negocio de la panificación”, y con el aporte que cada uno de sus trabajadores pueda hacer se pueden lograr muy buenos resultados.

Debido a la carencia de este recurso en la empresa Fleischmann Foods S.A., se han presentado algunas dificultades en el desarrollo de algunos procedimientos que se han convertido en ineficaces, dispendiosos y lentos para la persona quien los realiza.

Con el fin de desarrollar un estudio funcional en la empresa, la gerencia administrativa y financiera había establecido un previo acuerdo con los practicantes de compras, logística, tesorería y contabilidad para realizar este proyecto en las áreas que correspondiera a cada uno. Por lo tanto, es fundamental tener presente quienes son los actores puntuales que harán parte de este proceso, del mismo modo como se relacionaran sus cargos, funciones y procesos, para dar paso al establecimiento de algunos parámetros que permitan llevar a cabo este estudio, que dará valor agregado en cuanto al funcionamiento de los puestos de trabajo de quienes ya están en ellos y quienes se vincularan en un futuro.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un estudio funcional para el área contable de la empresa Fleischmann Foods S.A. ubicada en Palmira-Valle del Cauca.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la situación actual del área.
- Reconocer la estructura general de la empresa y la estructura específica del área contable.
- Establecer un marco de referencia para el estudio de las funciones del área contable, a partir de las funciones generales del departamento administrativo y financiero.
- Identificar los cargos y describir las funciones específicas del área contable.
- Documentar los procedimientos que se deben cumplir en el área de contabilidad.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Identificar y formalizar los manuales de funciones y procedimientos, en la empresa Fleischmann Foods S.A. es un proceso fundamental para optimizar y controlar el cumplimiento de las labores de los trabajadores, facilitando las actividades de evaluación, auditoria y rendición de cuentas, además de ser muy útil en el momento de realizar inducción a los cargos.

Por medio del manual de funciones, se puede asignar de forma fácil y adecuada las tareas a cada trabajador, pues evita al encargado de dicha área dar instrucciones y explicaciones repetidamente. Entre sus ventajas está delegar labores que sean propias del puesto, para lograr cumplir a cabalidad y con eficiencia las obligaciones y políticas de esta área.

Con el fin de contribuir al desarrollo y organización del área, el estudio funcional incluye la formalización de un manual de funciones, que defina los perfiles y responsabilidades de cada trabajador de contabilidad, ayudando a orientar y capacitar al personal que se vaya a vincular en el futuro, ejerciendo, de cierta forma, control administrativo e identificando funciones no asignadas. De igual manera, es un documento accesible que brinda funcionalidad a todos los trabajadores, no solo de contabilidad sino de las demás áreas.

Por otro lado, y como complemento al manual de funciones, se propone documentar los manuales de procedimientos del área en mención, en los que se especifiquen los procesos que se llevan a cabo, tales como recepción, escaneo y contabilización de facturas, conciliación de tarjetas de crédito, y creación de proveedores y empleados, permitiendo precisar de manera instructiva, la forma como se deben desarrollar estas actividades, los pasos a seguir, incluyendo el

objetivo del proceso, el alcance, la responsabilidad de las personas que tienen a cargo estos procedimientos y las firmas correspondientes.

Por consiguiente, la implementación de este manual de funciones y procedimientos, busca responder a una organización funcional y estructurada, que brinde uniformidad e información básica referente al funcionamiento del área contable, facilitando los procesos de control interno.

1.4. DISEÑO METODOLOGICO

1.4.1 Método de investigación

Con el fin de lograr los objetivos de este trabajo de grado, los métodos que se utilizaron para llevar a cabo el estudio funcional del área contable en Fleischmann Foods S.A. de la ciudad de Palmira fueron:

Deductivo: ya que se parte de lo general para llegar a aspectos particulares y puntuales⁵. Esto se vio reflejado en la primera parte del trabajo, en el que se realizó, inicialmente, la identificación de la situación del área y la estructura organizacional de la empresa, y luego se pasó a establecer un marco de referencia amplio con las funciones generales del departamento administrativo y financiero, para finalmente lograr identificar, a partir de esto, de manera plena y específica, los cargos y funciones que se desarrollan en el área contable de la empresa.

Inductivo: se utilizó este método, partiendo del estudio de lo particular para establecer las características que permitieron llegar a lo general⁶, ya que a partir del problema identificado en la situación actual de la empresa y del establecimiento de las funciones específicas de las personas que conforman el área contable, se presentaron las propuestas de mejora, en cuanto a la descripción de los cargos, plasmar los manuales de funciones para las tres personas que conforman el área y los manuales de procedimientos que se encontraban sin formalizar.

^{5,6} BERNAL TORRES, César Augusto. Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Segunda edición. Pág. 56.

1.4.2 Tipo de investigación

De acuerdo con los siguientes tipos de investigación (Hernández, Roberto. Collado, L. Lucio, Pilar. Metodología de la investigación): *exploratoria*, por medio del cual se aborda por primera vez un problema que no ha sido investigado o que lo ha sido muy poco y sus condiciones no son determinantes, *descriptiva*, en el que se detalla una realidad con todos sus componentes, *explicativa*, aquella por la cual no solo se describe un problema, sino que se intenta encontrar las causas del mismo, y la *investigación correlacional*, que es aquel estudio en el que se mide el grado de relación que hay entre dos o más conceptos, para efectos de este trabajo, se utilizó la *investigación descriptiva*, ya que, a través de esta se pudo presentar la realidad de la empresa, basada en teorías que sustentan el porqué de realizar el estudio funcional, que lleva a que se tengan plasmadas las funciones en relación con cada cargo en el área contable específicamente.

Estudio de caso: este tipo de investigación tiene como objetivo estudiar a profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional. El caso objeto de estudio es comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias. La unidad de análisis puede ser una persona, una empresa o un grupo⁷. Para el desarrollo de este trabajo fue necesario realizar el estudio de una unidad específica de una empresa, que en este caso fue el área contable de Fleischmann Foods, en el cual se identificó la carencia de manuales de funciones y procedimientos para las personas que conformaban dicho objeto de estudio, por lo tanto, se procedió a aplicar un proceso en el que se recolectaron datos, se interpretaron, y finalmente, se redactaron y plasmaron dichos manuales.

⁷ BERNAL TORRES, César Augusto. Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Segunda edición. Pág. 116.

1.4.3 Instrumentos y técnicas

Para el desarrollo del estudio funcional en el área contable de Fleischmann Foods S.A. se utilizaron las técnicas de observación directa y entrevistas a los directamente implicados, que son la jefe de costos y contabilidad, la analista de cuentas por pagar y la practicante, ya que son las tres personas que conforman el área en mención, y a los indirectamente implicados en el proyecto, que son los demás trabajadores que hacen parte del departamento administrativo y financiero.

1.4.5 Fases de la investigación

- Identificación de la situación actual del área.
- Reconocimiento de la empresa y su estructura general.
- Establecimiento de las funciones generales del departamento financiero y administrativo como marco de referencia.
- Identificación de los cargos y descripción de las funciones específicas del área contable.
- Documentación de los procedimientos que se llevan a cabo en el área contable.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO EMPRESARIAL

La condición financiera se considera a menudo como la mejor medida de la posición competitiva de una empresa y la atracción principal para los inversionistas. La determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una empresa es fundamental para la formulación de estrategias en forma eficaz. La liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de capital y el valor neto del capital pueden eliminar algunas estrategias al ser alternativas posibles. Los factores financieros alteran con frecuencia las estrategias y cambian los planes de implantación⁸.

Historia Fleischmann Foods S.A.⁹.

Fleischmann posee una antigüedad de 100 años en la industria de la panificación en la región, gran respaldo tecnológico y calidad superior. La marca Fleischmann comenzó a ser parte del grupo, primero en USA en el año 1986 y luego en Hispanoamérica en noviembre de 2002, al ser comprada al grupo Kraft por un monto de 110 millones de dólares. La adquisición permitió ampliar la presencia de la marca estadounidense en América Latina - donde operaba desde 1930 -, sobre todo en mercados como Colombia, Perú, Uruguay, Ecuador y América Central, convirtiéndose así en el productor número uno de levaduras en Latinoamérica. Al desarrollar una plataforma regional de producción, ventas y distribución, sigue creciendo, diferenciándose de sus competidores. Con su cobertura regional accede a la venta de grasas y aceites hechos en la Argentina, Colombia y Chile al

⁸ FRED R., David. Conceptos de Administración Estratégica. Pág. 138.

⁹ ABMAURI [Online] Latino América. Disponible de internet www.abmaurila.com/fleischmann.html

resto de la región, y comercializa “Bakery Ingredients” desarrollados en plantas regionales

Empezando en 1868 en los Estados Unidos, la empresa Fleischmann disfruta de un gran éxito mediante la aplicación de todas las oportunidades para innovar, ampliar y atender a sus clientes: el comercial y el panadero individual del hogar. En 1876 la compañía se estableció en Canadá. En el siglo 20, la compañía se fusionó con otras cuatro empresas de alimentos para crear Standard Brands Incorporated. Bajo esta nueva estructura, la empresa ha alcanzado dimensiones aún mayores y mucho más éxito del que tenía después de la Guerra Civil Americana. A lo largo de este periodo, las metas y los objetivos siguen siendo los mismos: la excelencia en la investigación científica, el desarrollo de productos innovadores y soluciones de proceso y servicio superior al cliente, todo lo anterior continua como señas de identidad de la Compañía.

Para el año 2004, la Compañía había sido negociada varias veces y, Associated British Foods compró la levadura de Burns Philp y los ingredientes de panadería de todo el mundo, incluyendo la levadura Fleischmann, junto con otras empresas entre ellas AB Mauri.

Associated British Foods (ABF)¹⁰

Desde su creación en noviembre de 1935 como Food Investments Limited y su rápido cambio a Allied Bakeries Limited, cinco semanas más tarde, el negocio creció dramáticamente como una organización de fabricación de alimentos, convirtiéndose en febrero de 1960, en Associated British Foods Limited. Finalmente se cambió a “Associated British Foods plc” en mayo de 1982 para cumplir con los requisitos legales.

¹⁰ ASSOCIATED BRITISH FOODS plc [Online] Reino Unido. Disponible en internet y traducido al español desde <www.abf.co.uk/about_us>

El crecimiento ha sido principalmente a través de adquisiciones y ha resultado en un grupo que opera mundialmente en 47 países, y emplea a más de 106.000 personas.

ABF es un grupo diversificado de empresas que gozan de un alto grado de autonomía en la gestión de sus operaciones. Se agrupan en cinco áreas de negocio: Sugar (Azúcar), Agriculture (Agricultura), Retail (Venta al por mayor), Grocery (Tienda de comestibles), e Ingredients (Levaduras, ingredientes para panadería y otros ingredientes).

AB MAURI¹¹

AB Mauri se dedica a servir al panadero comercial. La división de consumo anterior de levadura Fleischmann se fusionó con otra empresa: Associated British Foods en América del Norte conocida como ACH Food Companies. En 2009, la identidad corporativa de levadura Fleischmann cambió a AB Mauri Fleischmann para reflejar la integración de dos respetados líderes de la industria para hornear, Levadura Fleischmann e Innovative Cereal Systems, ambas divisiones de AB Mauri Food Inc. Hoy en día lo que comenzó como la compañía Fleischmann es conocida como AB Mauri. Ésta continúa como líder del mercado en la levadura seca fresca, inmediata y activa, así como otros ingredientes de panadería de calidad, incluyendo mejorantes de masa a base de enzimas. Se vende levadura bajo el nombre de la marca Fleischmann y la amplia línea de ingredientes de panadería de calidad, incluyendo mejorantes de masa, leudantes, tabletas, inhibidores de moho, vinagres y acidulantes, jarabes y maltas, se comercializan bajo el nombre de marca AB Mauri Bakery Ingredients.

AB Mauri opera en más de 43 ubicaciones en 28 países, entre ellos: Canadá, Estados Unidos, Irlanda, España, Portugal, Francia, Italia, Alemania, África, Turquía, Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay, Venezuela, India,

¹¹ ABMAURI [Online]. Disponible de internet <www.abmaurila.com/>

Sri Lanka, Vietnam, Malasia, Filipinas, Pakistán, Brasil, México, China, Australia, Nueva Zelanda, Indonesia y Reino Unido, como sede central (casa matriz). Cuenta con más de 6.000 empleados y su facturación actual de ventas es superior a US\$ 1.6 billones. Además de la estructura regional, tienen un grupo de tecnología de gestión centralizada llamado M-TECH. Los expertos en levaduras están ubicados en Sydney, Australia, y cubren todas las operaciones de la fabricación de levadura, incluyendo el desarrollo de la cepa, la ingeniería, la tecnología de fermentación, gestión de proyectos y adquisiciones. Los expertos en cocción están ubicados en los Países Bajos, que abarcan el proceso de hornear, investigación científica y habilidades de aplicación, y un equipo altamente responsable enfocado en la gestión del negocio de cuentas globales.

Este equipo gestiona las relaciones con las principales panaderías y grupos internacionales de servicios de alimentos cuyo ámbito geográfico se extiende en varios de los negocios regionales. Hoy AB MAURI tiene un alcance geográfico impresionante a través de su familia internacional de la levadura y los negocios de Bakery Ingredients. Estas empresas se apoyan en excelentes redes de distribución. Aunque el nombre de AB MAURI es todavía nuevo para muchas personas, algunas de las marcas locales están muy bien reconocidas y respetadas en sus mercados, entre ellos, Fleischmann, Mauri, Calsa, Torre, Cereform, Serrol, Maurimix, Mauripan y Fermipan.

HISTORIA EN COLOMBIA¹²

En 1930, se radicó en el país la primera casa matriz de Fleischmann Colombiana Inc. de Standard Brands Inc., quien decidió incluir a Colombia en su red de negocios. En 1938, Standard Brands creó en Estados Unidos de Norteamérica la Compañía Fleischmann Colombiana cuya subsidiaria se oficializó en diciembre de ese año, en Bogotá. Se inició la construcción de la primera fábrica en Facatativá, la cual inició su producción con levadura fresca únicamente.

¹² FLEISCHMANN [Online] Colombia. Disponible de internet < www.alofleischmann.com/co >

En 1943, se conformó la División de Rancho iniciándose la fabricación de gelatinas y polvo para hornear. En 1951, por razones técnicas y de abastecimiento, se decidió construir una fábrica en Palmira, la cual se inauguró el 26 de Julio de 1953. Con la construcción de la planta de Palmira se cerró la de Facatativá en 1956.

En 1981, Standard Brands se fusionó con Nabisco (National Biscuit Company), la productora de galletas más grande del mundo, formando la nueva compañía que llevó este último nombre. La fusión de estas dos compañías le permitió a Nabisco internacionalizar y ampliar sus horizontes, gracias a que sus productos se vendían en todo el mundo. En poco tiempo, Nabisco fue asociada al grupo Reynolds.

La compañía Fleischmann Colombiana Inc. cambio su razón social a Nabisco Royal Colombiana Inc. en octubre de 1993. Participando en el mercado de productos alimenticios con postres, refrescos, galletería, productos enlatados e insumos para la industria de la panificación. Continuando con la tendencia global de grandes fusiones, en el año 2000, la compañía Kraft Foods Inc. adquiere Nabisco a nivel internacional. En febrero de 2002, Kraft Foods manifiesta su voluntad tácita de vender el negocio de levadura y productos industriales de panificación. En el correr de este año, se efectiviza la compra por parte del Grupo Burns Philp y el 1º de noviembre del mismo año se da inicio a las operaciones formalmente.

En el 2004, el grupo inglés Associated British Food (ABF), líder en el negocio de alimentos primarios, productos comestibles, ingredientes y tiendas de ropa, compró a Burns Philp, sus negocios de levadura e ingredientes para panadería, así como el de hierbas y especias, dando origen a AB Mauri, a nivel global y a AB Mauri Hispanoamérica en la región. Ambas constituyen uno de los principales pilares sobre los que se edifica la trayectoria del grupo.

Actualmente, la compañía cambio su razón social de Calsa de Colombia S.A. a Fleischmann Foods S.A.

MISION

Desarrollar prácticas inigualables sobre:

Procesos Internos: Ejecutándolos con rigurosidad y buscando la mejora permanente.

Canales: Construyendo la mejor red de distribución de la región.

Convertidores: Brindándoles soluciones integrales para sus procesos.

Locales de Venta: Desarrollando los mercados y las categorías de productos.

Consumidores: Comprendiendo sus necesidades y anticipando tendencias en los hábitos de consumo.

VISION

Ser líderes en la expansión del negocio de la panificación

VALORES

Profesionalismo: Tenemos vocación por lo que hacemos y trabajamos de manera previsible, analítica y ética.

Comunicación Abierta: Somos confiables y abiertos en un ambiente informal.

Austeridad: Nos preocupamos por los costos.

Pro actividad: Reconocemos las iniciativas y el esfuerzo, apuntando a altos objetivos.

Cooperación y Compromiso: Trabajamos en equipo y estamos orgullosos de pertenecer.¹³

¹³ FLEISCHMANN [Online] Colombia. Disponible de internet < www.alofleischmann.com/co >

Figura 1. *Productos que fabrica Fleischmann Foods S.A. Colombia actualmente.*

BAKERY	Mejorador maxi pan, chantilly plus, pan baguette, esencias Fleischmann, brillo, crema pastelera, base para merengue, polvo para hornear, ro-mo-no, mejorador pan de molde, súper pan masa crocante, súper pan masa suave, arkady, mejorador F-200, fécula de maíz, premezcla para chiffón, premezcla para brownies, premezcla panettone, premezcla para ponqué, premezcla para muffins.
GRASOS	Masaplust multipremium, masaplust aliñado, masaplust solo pan, masaplust ETU (Extra Todo Uso), masaplust hojaldre, masaplust súper hojaldre.
LEVADURAS	Levadura fresca, levadura instantánea

Fuente: www.alofleischmann.com/co/

Oficinas en Colombia

- *Oficinas y Planta de Producción Palmira*

Se encuentran en el barrio La Emilia, en la ciudad de Palmira (Valle del Cauca) donde se produce el catálogo de productos para panadería y pastelería, con la más alta calidad y tecnología.

- *Oficinas Bogotá*

Se localizan en la Zona Industrial de Montevideo, en la ciudad de Bogotá, donde se encuentra ubicado el Gerente General, administradoras de ventas y demás.

- *Oficinas Itagüí*

Se localizan en la Variante de Caldas, sector La Tablaza, en la ciudad de Itagüí.

- *Oficinas Barranquilla*

Se localizan en el Centro Industrial Metro Parque, en la ciudad de Barranquilla.

Figura 2. Sedes de Fleischmann Foods en Colombia



Figura de autoría propia

2.2. MARCO LEGAL Y JURIDICO

Fleischmann Foods S.A. es una empresa que está inspeccionada por la Cámara de Comercio, la Superintendencia de Sociedades, la DIAN, el INVIMA, por ser una organización que fabrica y comercializa alimentos.

Por otro lado, Impuestos KPMG, es la empresa que se encarga de prestar los servicios de auditoría, impuestos, asesoramiento legal y financiero a la compañía.

Para el área contable es de vital importancia las prácticas de carácter fiscal que deben cumplir en sus registros, preparación de informes, presentación de declaraciones y pago de impuestos, que están reglamentados por:

- **Decreto 2649 de 1993**

Por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia

CAPITULO I

De los principios de contabilidad generalmente aceptados

Art. 1o. Definición. De conformidad con el artículo 68 de la Ley 43 de 1990, se entiende por principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, el conjunto de conceptos básicos y de reglas que deben ser observados al registrar e informar contablemente sobre los asuntos y actividades de personas naturales o jurídicas.

Apoyándose en ellos, la contabilidad permite identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar, analizar, evaluar e informar, las operaciones de un ente económico, en forma clara, completa y fidedigna.

CAPITULO II

Objetivos y cualidades de la información contable

Art. 3o. Objetivos básicos. La información contable debe servir fundamentalmente para:

1. Conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el período.
2. Predecir flujos de efectivo.
3. Apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios.
4. Tomar decisiones en materia de inversiones y crédito.
5. Evaluar la gestión de los administradores del ente económico.
6. Ejercer control sobre las operaciones del ente económico.
7. Fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas.
8. Ayudar a la conformación de la información estadística nacional, y

9. Contribuir a la evaluación del beneficio o impacto social que la actividad económica de un ente represente para la comunidad.

Art. 4o. Cualidades de la información contable. Para poder satisfacer adecuadamente sus objetivos, la información contable debe ser comprensible y útil. En ciertos casos se requiere, además, que la información sea comparable.

La información es comprensible cuando es clara y fácil de entender.

La información es útil cuando es pertinente y confiable.

La información es pertinente cuando posee valor de realimentación, valor de predicción y es oportuna.

La información es confiable cuando es neutral, verificable y en la medida en la cual represente fielmente los hechos económicos.

La información es comparable cuando ha sido preparada sobre bases uniformes.

CAPITULO III

Normas Básicas

Art. 9o. Período. El ente económico debe preparar y difundir periódicamente estados financieros, durante su existencia.

Art. 15. Revelación plena. El ente económico debe informar en forma completa, aunque resumida, todo aquello que sea necesario para comprender y evaluar correctamente su situación financiera, los cambios que esta hubiere experimentado, los cambios en el patrimonio, el resultado de sus operaciones y su capacidad para generar flujos futuros de efectivo.

CAPITULO IV

SECCION I

De los estados financieros y sus elementos

Art. 19. Importancia. Los Estados financieros, cuya preparación y presentación es responsabilidad de los administradores del ente, son el medio principal para suministrar información contable a quienes no tienen acceso a los registros de un

ente económico. Mediante una tabulación formal de nombres y cantidades de dinero derivados de tales registros, reflejan, a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables.

SECCION II

Normas sobre los pasivos

Art. 74. Obligaciones financieras. Las obligaciones financieras corresponden a las cantidades de efectivo recibidas a título de mutuo y se deben registrar por el monto de su principal. Los intereses y otros gastos financieros que no incrementen el principal se deben registrar por separado.

Art. 75. Cuentas y documentos por pagar. Las Cuentas y documentos por pagar representan las obligaciones a cargo del ente económico originadas en bienes o en servicios recibidos. Se deben registrar por separado las obligaciones de importancia, tales como las que existan a favor de proveedores, vinculados económicos, directores, propietarios del ente y otros acreedores.

Art. 78. Impuestos por pagar. Los impuestos por pagar representan obligaciones de transferir al Estado o a alguna de las entidades que lo conforman, cantidades de efectivo que no dan lugar a contraprestación directa alguna. Teniendo en cuenta lo establecido en otras disposiciones, se deben registrar por separado cada uno de ellos, determinados de conformidad con las normas legales que los rigen.

2.3. MARCO TEORICO

2.3.1. Diseño estructural de las organizaciones

“El diseño de la estructura básica involucra problemas centrales tales como en qué forma será dividido el trabajo de la organización y como será asignado entre posiciones, grupos, departamentos, divisiones, etc., y como se lograra la coordinación necesaria para alcanzar totalmente los objetivos organizacionales. Las escogencias que se hacen acerca de estos problemas ordinariamente se dan a conocer en organigramas y descripciones de trabajo. Si aceptamos que el

comportamiento en una organización se ve influido por un sistema de variables, (insumos técnicos, individuales, sociales y organizacionales), es evidente que tales documentos formales no son un método de indicar a los individuos cual es el comportamiento que de ellos se espera. No obstante, la importancia de este método estará en que es ampliamente usado por los gerentes para definir o comunicar lo que ellos esperan de los otros miembros de la organización.”¹⁴

Ulrich (1983:246) afirma que: “La estructura determina la división del trabajo entre los colaboradores y su necesaria relación para la ejecución del trabajo. Toda empresa ostenta una estructura organizativa establecida, con mayor o menos claridad, descripciones de puestos, etc. Estas normas organizativas tienen el propósito, por una parte, de determinar en forma general las tareas, la autoridad y la responsabilidad de los colaboradores individuales y, por otra, de determinar sus relaciones necesarias con otros colaboradores para ejecutar su trabajo.”

Richard Hall (1983) expresa que la estructura organizativa desempeña tres funciones básicas:

1. Las estructuras están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales.
2. Las estructuras están diseñadas para minimizar, o al menos regular, la influencia de las diferencias individuales de la organización, las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adaptan a las exigencias de la organización y no al contrario.
3. Las estructuras son el medio en el cual se ejerce el poder (las estructuras conforman también o determinan qué posiciones tienen poder), en el cual se toman decisiones (el flujo de información que se requiere para tomar una decisión está determinado, en gran medida, por la estructura) y en el cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones.

¹⁴ Tomado del libro *Organizational Structure and Design* editado por DALTON, Gene, D.B.A, LAWRENCE, Paul. Edición 1970. Traducido por el Departamento de Traducción del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, Nicaragua.

Los gerentes deben considerar muchos factores y variables complejos para diseñar una estructura óptima de organización. Entre las variables a considerar están la división del trabajo, departamentalización, esferas de control y delegación de autoridad.

“La división del trabajo

La actividad administrativa de división del trabajo consiste en definir la naturaleza y el contenido de cada puesto de la organización y agrupar aquellas actividades que al ser combinadas ofrecen ventajas para su ejecución. La división del trabajo se efectúa de acuerdo a la especialización que requiere cada actividad o grupo de actividades para ser ejecutadas en forma eficiente.

Al ejecutar la actividad de división del trabajo, los administradores deben elaborar manuales en los cuales se especifique para cada puesto:

- ✓ La naturaleza de la tarea a realizar. Estableciendo el alcance y fondo del puesto.
- ✓ Descripción o definición de la tarea a realizar.
- ✓ Responsabilidad asociada a cada tarea.
- ✓ Objetivos o resultados que se esperan.
- ✓ Requisitos para satisfacer las expectativas definidas (destrezas, aptitudes, entrenamiento, etc.)

Esfera de control

Esta actividad o función, tiene por objeto establecer el número de puestos a incluir en un grupo de trabajo específico. Existe un límite para el número de puestos que pueda supervisar una persona, pero el número exacto dependerá necesariamente de la situación, de la complejidad y de la similitud de las tareas”¹⁵.

¹⁵ ZAPATA Domínguez, Álvaro. Análisis y diseño organizacional.

Las actividades interpersonales del gerente de un departamento o grupo, no se limitan a los subordinados que le son asignados normalmente, sino también a todas las personas que tienen acceso a él. Para analizar la esfera de control deben tenerse en cuenta los siguientes factores: contacto requerido (mediante memorandos, informes, conferencias, equipos de trabajo, etc.), nivel de educación y entrenamiento de los subordinados y capacidad de comunicación con el gerente

Delegación

Los gerentes deben delegar autoridad a los administradores encargados de los grupos o departamentos para tomar con autonomía las decisiones propias de su cargo, buscando que se cumplan la misión y objetivos de la empresa.

La delegación de autoridad consiste en asignar poder suficiente a una persona para que pueda ejercer autoridad legal sobre otras personas y tomar decisiones a nombre de la persona que delega. Este proceso es vertical descendente a través de la línea de mando; ya que el mayor grado de autoridad legal lo tienen los niveles jerárquicos más altos de la organización.

Departamentalización

La especialización en la organización puede ocurrir en dos sentidos: vertical y horizontal. La especialización vertical ocurre cuando se observa la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión o dirección, agregando más niveles jerárquicos en la estructura. Esta se caracteriza por el crecimiento vertical del organigrama, es decir, por el aumento de la cantidad de niveles jerárquicos. Y la especialización horizontal ocurre cuando se observa la necesidad de aumentar la pericia, la eficiencia y la mejor calidad del trabajo en sí mismo. Corresponde a una especialización de actividad y conocimientos. La especialización horizontal también se denomina proceso funcional y se caracteriza siempre por el crecimiento horizontal del organigrama. Es más conocida por el nombre de departamentalización, por su tendencia a crear departamentos. Cada

departamento designa un área, división o segmento distinto de una empresa sobre la cual un administrador (sea director, gerente, jefe, supervisor, etc.) tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

Tipos de departamentalización

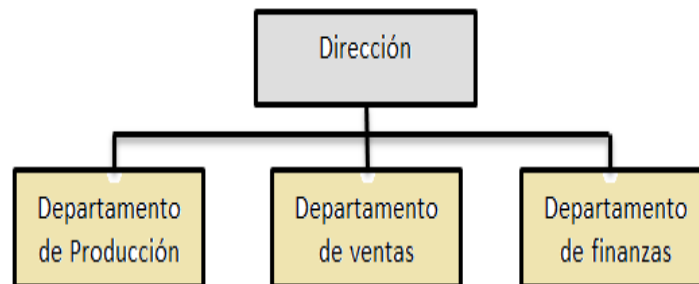
Los principales tipos de departamentalización son:

- ✓ Por funciones
- ✓ Por productos o servicios
- ✓ Por ubicación geográfica
- ✓ Por clientela
- ✓ Por etapas del proceso (o procesamiento)
- ✓ Por proyectos.

✓ ***Departamentalización por funciones***

Consiste en la agrupación de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de la empresa. La división del trabajo hace que la organización se departamentalice de acuerdo con el criterio de similitud de funciones, en actividades agrupadas e identificadas por la misma clasificación funcional, como producción, ventas y finanzas.

Figura 3. *Departamentalización funcional*

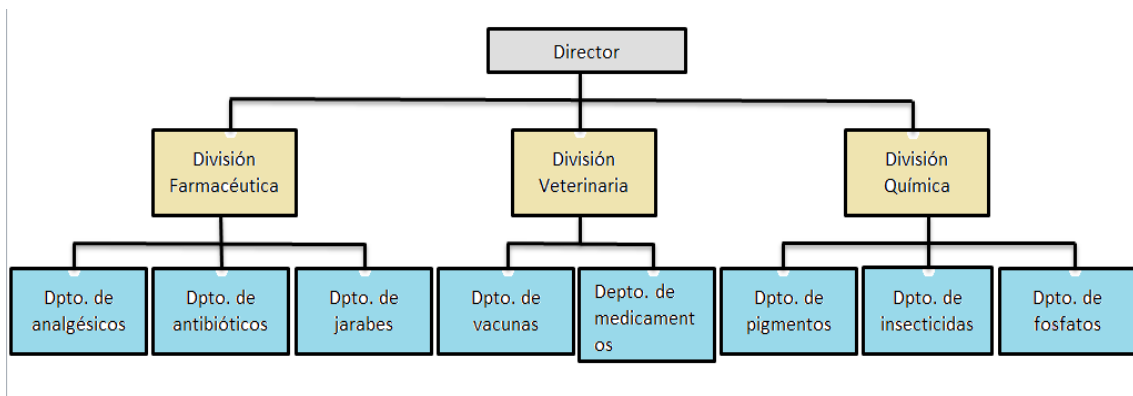


Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración.

✓ **Departamentalización por productos o servicios**

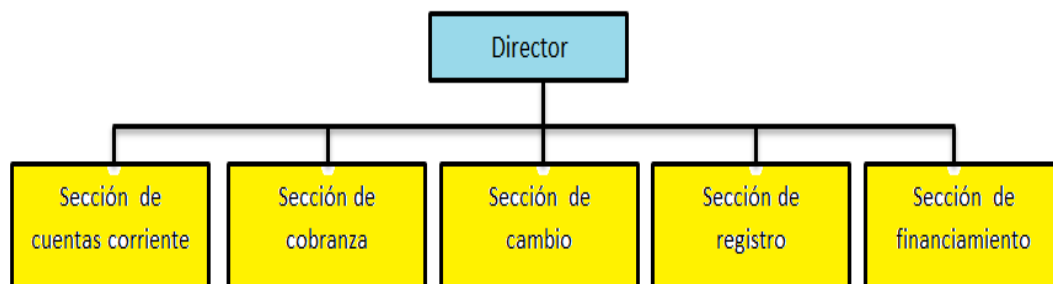
Se basa en los productos o servicios que ejecuta la organización, la cual se descentraliza en función de ellos. La agrupación de las actividades de la organización por los productos o líneas de productos facilita el empleo de tecnología, máquinas y equipos, del conocimiento y de la mano de obra. En las empresas no industriales se denomina departamentalización por servicios. La diferencia está en que la agrupación de las actividades se basa en los servicios prestados en lugar de productos. La departamentalización por productos separa la estructura organizacional en unidades con base en productos, proyectos o programas desarrollados por la organización que presentan un ciclo de vida largo.

Figura 4. *Departamentalización por productos.*



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración.

Figura 5. *Departamentalización por servicios.*

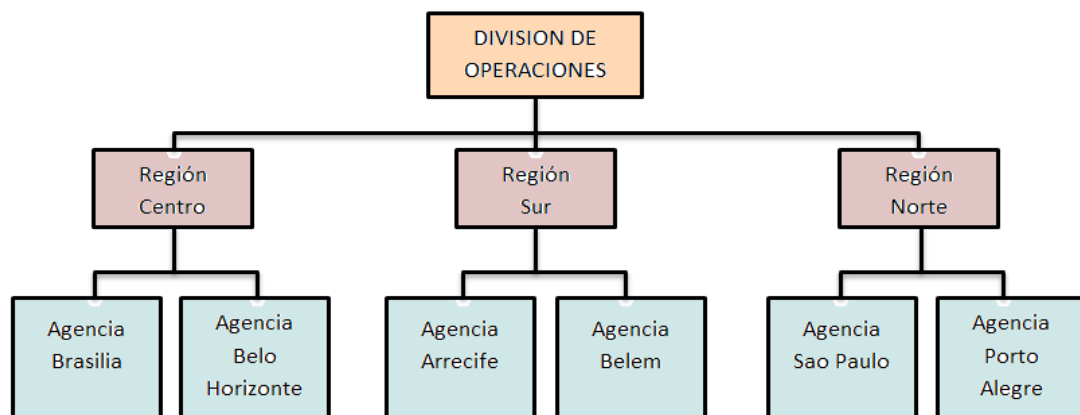


Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración.

✓ ***Departamentalización geográfica***

Requiere diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con la ubicación donde el trabajo se desempeñará, o con un área de mercado desempeñada por la empresa. Se utiliza generalmente para empresas que cubren grandes áreas geográficas y cuyos mercados son extensos; es especialmente atractiva para empresas de gran escala y cuyas actividades están geográficamente dispersas. Las empresas transnacionales utilizan esta estrategia para sus operaciones fuera del país en donde se encuentran sus sedes. Es más indicada para el área de producción y ventas, siendo poco utilizada por el área financiera, que no siempre permite la descentralización.

Figura 6. *Departamentalización geográfica.*

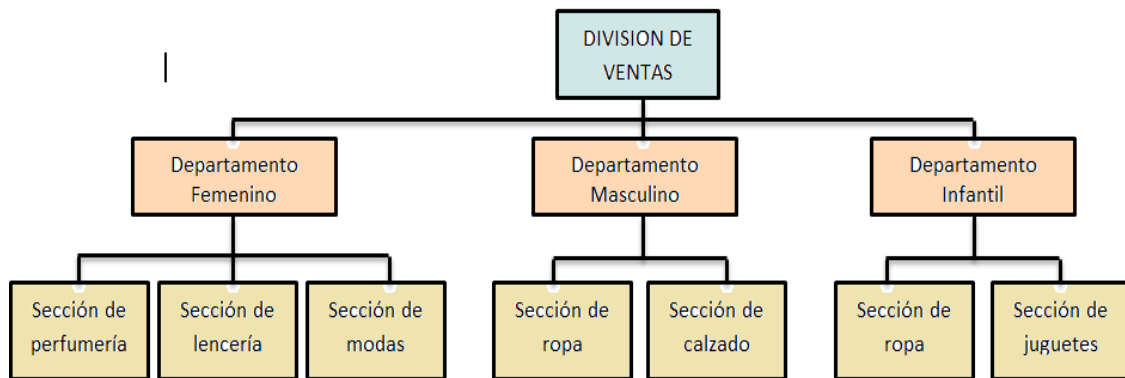


Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración.

✓ ***Departamentalización por clientela***

Involucra la diferenciación y agrupación de las actividades según el tipo de persona o personas para quienes se ejecuta el trabajo. Esta refleja el interés del comprador por el producto o servicio ofrecido por la organización. Es un criterio importante cuando la organización trata con diferentes clases de clientes con diferentes características y necesidades.

Figura 7. Departamentalización por clientela



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración.

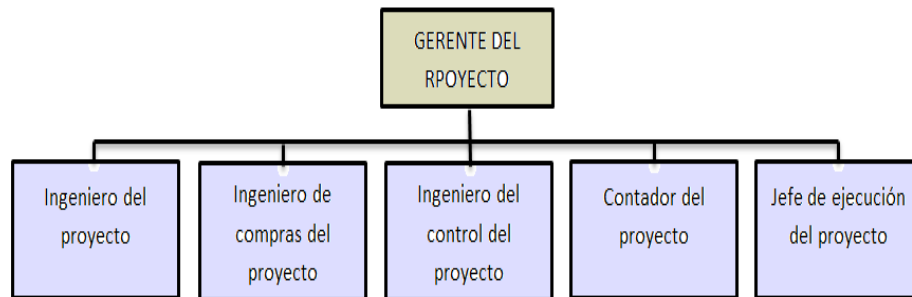
✓ ***Departamentalización por etapas del proceso***

La diferenciación y agrupación de las actividades se llevan a cabo por medio de la secuencia del proceso productivo u operacional, o aun por medio del arreglo disposición racional del equipo utilizado. Se utiliza con frecuencia en las empresas industriales en los niveles más bajos de la estructura organizacional de las áreas productivas o de operaciones.

✓ ***Departamentalización por proyectos***

Implica la diferenciación y la agrupación de las actividades de acuerdo a las salidas y los resultados relativos a uno o varios proyectos de la empresa. Es una estrategia utilizada en empresas de gran tamaño y que producen productos que implican gran concentración de recursos y tiempo prolongado para su producción. Esta departamentalización adapta la estructura de la empresa a los proyectos que se propone construir.

Figura 8. Departamentalización por proyectos

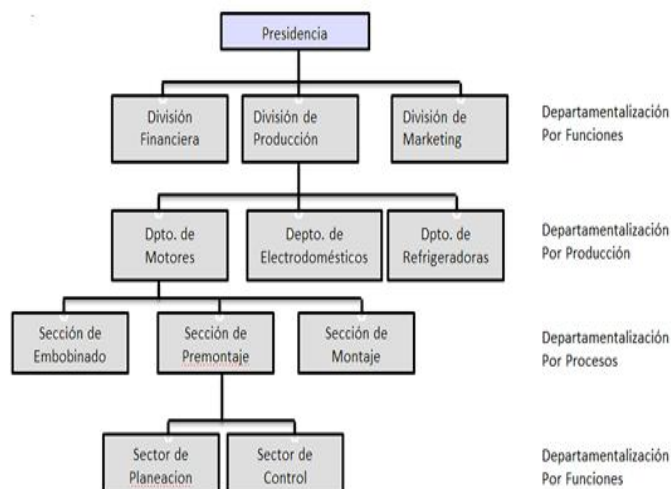


Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración.

Estructura matricial

“Es una estructura que se usa combinada con la estructura tradicional de organización con personal de línea y staff. En esencia, combina dos formas diferentes de división departamental: por funciones y por productos, cuyas fortalezas y debilidades se complementan. La estructura matricial reúne a personas de diferentes áreas funcionales de la organización, por ejemplo, producción, finanzas, y marketing, para que trabajen en un proyecto especial.”¹⁶.

Figura 9. Estructura combinada



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración.

¹⁶ GITMAN, Lawrence. MCDANIEL, Carl. El futuro de los negocios. Quinta edición. Pág. 267-268.

La estructura

“El contexto es el factor determinante que diseña, da forma y modifica la estructura de una organización. Pero dentro de estos límites contextuales, la alta administración tiene bastante capacidad para hacer sentir su influencia” (Pugh 1973)

Estructura informal

Según Sayles (1958), la organización informal está constituida de una red de relaciones sociales y personales que no están prescritas por la organización formal.

“La organización informal se manifiesta en todos los niveles, desde la base hasta la cima. Dicha organización tanto a nivel de la dirección como de la base, puede facilitar u obstaculizar la cooperación y la comunicación. En ambos casos y en todos los niveles de la organización, existen organizaciones informales como condición necesaria para la colaboración. Sin ellas, la organización informal no podría sobrevivir mucho tiempo.

La organización informal es una estructura muy compleja, en la que se interrelacionan los siguientes aspectos: grupos de simpatía, como los “gangs”, “amigos” y bandas. La organización es la estructura informal que establece relaciones entre estos grupos, en términos de derechos, obligaciones, prestigio e influencia y códigos de comportamiento para los miembros de los grupos, incluyendo las costumbres y las normas.

Las funciones de la organización informal son:

- ✓ Propender por la comunicación y la coordinación.
- ✓ Estimular la integración del individuo en su grupo de trabajo.
- ✓ Apoyar la estructura y la organización.
- ✓ Contribuir a aumentar la satisfacción en el trabajo.

- ✓ Fomentar la cultura social dentro de la organización.
 - ✓ Ayudar a resolver los problemas sin reglas ni procedimientos burocráticos.
- Permitir alcanzar los objetivos no oficiales, sin provocar discusiones”¹⁷.

Estructura formal

Es una huella de las actividades, los elementos racionalistas e impersonales ligados por un objetivo común. Así, los objetivos se toman como dados y la función de la estructura formal es coordinar y controlar las distintas actividades al interior de la organización para alcanzar al objetivo de manera eficiente. En este sentido, la estructura organizacional es la “distribución de las funciones del trabajo y de los mecanismos administrativos para controlar e integrar las actividades laborales” (Child 1992: 2).

Racionalidad de la organización formal

“Una de las características básicas de la organización formal es su racionalidad. Una organización es un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse todos sus miembros. El principio básico de esta forma de concebir una organización plantea que, dentro de los límites tolerables, sus miembros se comportarán de modo racional, es decir, de acuerdo con las normas lógicas de comportamiento prescritas para cada uno de ellos. En otras palabras, la formulación de un conjunto lógico de cargos funcionales y jerárquicos está basada en el principio de que los hombres funcionarán efectivamente de acuerdo con tal sistema racional.

Cada empresa establece su propia organización en función de sus objetivos, su tamaño, la coyuntura que atraviesa y la naturaleza de los productos que fabrica o los servicios que presta.”¹⁸

¹⁷ ZAPATA Domínguez, Álvaro. Análisis y diseño organizacional. De la estructura funcional a la organización virtual. Pág. 37-40.

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Pág. 252.

Se pueden distinguir tres modelos clásicos de organización formal:

- *Organización lineal*: constituye la estructura más simple y más antigua. “Esta posee en común el principio de autoridad lineal, también denominado principio escalar: existe una jerarquización de la autoridad, en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos” (Mooney, James. The Principles of Organization).

La denominación lineal hace referencia a que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad. La organización lineal es característica de las empresas pequeñas o las etapas iniciales de las empresas y sus funciones básicas o primarias están en primer lugar y constituyen su fundamento.

- *Organización funcional*: es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de especialización de las funciones para cada tarea. La autoridad es relativa y sustentada en el conocimiento y se extiende a toda la organización. Cada subordinado reporta ante muchos superiores de manera simultánea, pero solo en los asuntos concernientes a la especialidad de ellos, la comunicación es directa, sin intermediarios y las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados que posean el conocimiento necesario para implementarlas mejor.

- *Organización de tipo línea-staff*: es el resultado de la combinación de la organización lineal y funcional. En esta existen órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y consultoría) que mantienen relaciones entre sí. Existe la autoridad lineal de un órgano sobre sus subordinados, y también existe autoridad funcional de un órgano de staff sobre los demás órganos de la empresa, cuando se trata de asuntos de su especialidad.

2.3.2. Los manuales

La comunicación escrita puede transmitir decisiones (de alto nivel, medio y bajo), ordenamientos concretos sobre procedimientos o guías, o bien las políticas vigentes en el organismo.

Un manual se puede tomar como una herramienta de comunicación, ya que pueden representar las decisiones de la administración a través de objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc. En la actualidad, estas decisiones se han ido incrementando, llegando a considerar que ciertos medios administrativos pueden y deben cambiar constantemente para capitalizar oportunidades y enfrentar a la competencia de la mejor manera posible, ayudando esto, a normalizar y controlar los conflictos jerárquicos y problemas administrativos. Este concepto ha ido incrementando la necesidad de los manuales en las empresas y también ha modificado el papel que estos desempeñan dentro de ellas.

Un manual es, entonces, un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto, para convertirse en una serie de normas definidas.

Según plantea Continolo G. (Dirección y organización del trabajo administrativo, pág. 432, ed. Deusto): “un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades”.

La comunicación administrativa escrita, las instrucciones, las guías, los instructivos, los reglamentos, los manuales en forma de documento oficial pueden considerarse parte del control interno, el cual depende de la magnitud de la organización, de su dinámica o de su crecimiento. Los manuales son un medio que ayuda al personal a determinar por sí mismo lo que espera, cuándo y cómo espera lograrlo.

Finalidad de los manuales

La finalidad de los manuales de funciones y procedimientos es mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior a través de delinear la estructura organizacional y establecer por escrito y en forma permanente las políticas, tareas y procedimientos (documentos).

Objetivos de los manuales

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos tienen los siguientes objetivos (Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos)

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas. Etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

Posibilidades y limitaciones de los manuales

La importancia de los manuales radica en la serie de posibilidades que ofrecen, sin embargo, tienen ciertas limitaciones, las cuales de ninguna manera les restan importancia.

Figura 10. Posibilidades y limitaciones de los manuales

POSIBILIDADES	LIMITACIONES
✓ Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar. ✓ Ayudan a institucionalizar y a establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etc. ✓ Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones. ✓ Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo. ✓ Incrementan la coordinación en la realización del trabajo. ✓ Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.	✓ Si se elabora en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de operaciones. ✓ El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto. ✓ Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad. ✓ Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes. ✓ Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad; pero si abundan en detalles pueden volverse complicados.

Fuente: RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Tercera edición.

2.3.3. Manual de funciones

Definición

Es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las tareas y las competencias laborales de los empleos que conforman el personal de la empresa y los requerimientos exigidos para el desempeño de los mismos. Por medio de este documento se recopila la información de un cargo después de su análisis y descripción. La organización de sus datos debe estar en forma

secuencial, por importancia de las funciones que se tienen que desempeñar en él, prestando el servicio de permitir globalizar el cargo y ayuda a la persona que lo va a ejecutar para que tenga pleno conocimiento de su trabajo. Esta herramienta debe ser flexible, para que se ajuste fácilmente a los cambios de la organización.

Objetivos

El manual de funciones se orienta al logro de los siguientes propósitos:

- Instrumentar la marcha de procesos administrativos tales como: selección de personal, inducción de nuevos funcionarios, capacitación y entrenamientos en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño.
- Generar en los miembros de la organización el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos, entregándoles la información básica sobre los mismos.
- Proporcionar información soporte para la planeación e implementación de medidas de mejoramiento y modernización administrativa, así como para efectuar estudios de cargos de trabajo.
- Facilitar el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol.

Características

Algunas de las características de los manuales de funciones son:

- Documentan los distintos puestos de trabajo de la organización.
- Establecen el organigrama jerárquico-funcional de la organización.
- Facilitan el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, definiendo de mejor manera los objetivos.
- Hacen posible el desarrollo de una valoración de puestos de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias.
- Definen áreas de resultados, haciendo factible la evaluación del rendimiento de las personas que desempeñan los puestos de trabajo mediante sistemas más válidos y fiables.

- Posibilitan el desarrollo de procesos de selección más eficaces. Al aportar un conocimiento más preciso del contenido de los distintos puestos y del perfil de exigencias de cada uno de ellos.
- Facilitan la función de prevención de riesgos laborales.

Elaboración de un manual de funciones:

“Para la elaboración de un manual de funciones se deberá:

- Definir la estructura organizacional de la empresa
- Definir la denominación y número de cargos que conformaran la estructura
- Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden
- Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones asociadas
- Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.
- Aprobar y divulgar el manual en la empresa

Estructura

El manual de funciones de un cargo, debe definirse teniendo en cuenta las actividades, las funciones y las responsabilidades que debe cumplir el trabajador para alcanzar las metas y los objetivos propuestos por la organización. El manual de funciones está conformado de la siguiente manera:

- Identificación del cargo
- Denominación del cargo
- Dependencia o unidad funcional
- Código del cargo
- Versión del manual
- Naturaleza del cargo
- Descripción del cargo
- Funciones
- Educación

- Experiencia
- Habilidad mental
- Responsabilidades
- Condiciones de trabajo
- Esfuerzo físico
- Capacidad visual

Figura 11. *Contenido del manual de funciones*

CARGO _____	CÓDIGO _____
GRADO _____	
UBICACIÓN DEL CARGO _____	DIVISIÓN _____
SECCION _____	
UNIDAD _____	
O CLASIFICACIÓN POR PLANTA MOVIBLE _____	
SALARIO BÁSICO _____	
PRESTACIONES BÁSICAS _____	
PERFIL _____	
REQUISITOS _____	
ESTUDIO- HOMOLOGACIONES Y/O EXPERIENCIA _____	
ANTECEDENTES _____	
(INTERNO Y EXTERNO) _____	
FUNCIONES BÁSICAS (BASADO EN PROCEDIMIENTO)	

FUNCIONES ADICIONALES PERMANENTES O	
TEMPORALES _____	
RESPONSABILIDADES _____	

OBLIGACIONES Y DEBERES (RENDIMIENTO Y ELEMENTOS)	

DERECHOS _____	
(DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN)	
DEBERES:	

FECHA DE ELABORACIÓN _____	
EVALUACIONES	1ª _____ 2ª _____
APROBACIÓN POR EL JEFE	
JERÀRQUICO _____	
FIRMA DEL EMPLEADO EN SEÑAL DE CONOCIMIENTO Y	
ACUERDO _____	
OBSERVACIONES	

Fuente: www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm

2.3.4. Manual de procesos

Definición

“Es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda.

Objetivos del manual de procesos

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución.
- Ayudar a brindar servicios más eficientes.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- Evitar la improvisación en las labores.
- Ayudar a orientar al personal nuevo.
- Facilitar la supervisión y evaluación de labores.
- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos.
- Evitar discusiones sobre normas procedimientos y actividades.
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo.
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal
- Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.
- Ser la memoria de la institución”¹⁹.

¹⁹ MEJÍA GARCÍA, Braulio. Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud. Pág. 61.

Características del manual de procesos

“Los manuales de procesos deben reunir algunas características, que se pueden resumir así:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitar su uso al cliente interno y externo.
- Ser lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones.
- Tener una revisión y actualización continuas.

Es conveniente recalcar que un manual de procesos representa el paso a paso de las actividades y tareas que debe realizar un funcionario y organización. El manual de procesos no debe confundirse con un manual de funciones, que es el conjunto de actividades propias a un cargo para determinar niveles de autoridad y responsabilidad. Así mismo, no es un manual de normas agrupadas en reglamentos que constituyen el conjunto de disposiciones generales, leyes, códigos, estatutos que conforman la base jurídica de la organización.

Elaboración del manual de procesos

En la elaboración del manual se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Estructura orgánica (organigrama de la dependencia a la cual se le va a elaborar o diagramar el manual de procesos).
- Determinar los niveles de autoridad así:
 - ✓ Dirección
 - ✓ Jefes de departamento y servicios
 - ✓ Cargos subalternos (operarios, empleados, etc.)
- Se toma toda la información relacionada con la naturaleza de cada función, entendida ésta como el conjunto de actividades y tareas definidas para el cargo.
- A cada empleado le pedimos que describa lo que hace.

- Se evalúan las funciones y se clasifican las labores propias del cargo.
- Una vez determinadas las funciones, le solicitamos al empleado que describa el proceso (como lo hace) paso a paso.
- Se evalúan el proceso, buscando claridad, simplificación y secuencia lógica.
- Esta información se diligencia en formatos, por ejemplo²⁰ :

Figura 12. Estructura manual de procesos

Departamento: Financiero Proceso: Pago a proveedores			
Secuencia	Dependencia	Responsa. a.	Descripción
1. Solicitud de pago	Jefatura financiera	Jefe financiero	Se recibe solicitud de pago
2. Revisión de los soportes de la solicitud de pago (facts., honorarios, servicios, otros)	Jefatura financiera	Jefe financiero	Se verifica el cumplimiento de los requisitos tales como: visto bueno, ordenador del gasto, auditoría y otros.
3. Verificar la disponibilidad de los recursos de tesorería. Presupuesto.	Jefatura financiera	Jefe financiero	Se verifica la disponibilidad de los recursos en tesorería.
4. Se remite a contabilidad para la codificación.	Contabilidad	Auxiliar contable	Se codifica y se realizan las respectivas retenciones a que haya lugar.
5. Autorización de giro	Jefatura financiera	Jefe financiero	Se autoriza el giro por parte del jefe financiero y se remite a tesorería para la elaboración del cheque
6. En caso de no giro	Contabilidad	Auxiliar de contabilidad	Cuando la solicitud no es atendida, el auxiliar de cuentas por pagar archiva los documentos soportes y la solicitud, las cuales se cancelaran en la medida de la existencia de recursos.

Fuente: MEJÍA GARCÍA, Braulio. *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. Quinta edición.

“Esta información debe ser diligenciada por el responsable de cada proceso, analizada por el jefe del departamento o servicio correspondiente y coordinada por el jefe de la oficina de organización y métodos, cuando la institución tiene un alto nivel de complejidad. Si esta oficina no existe se debe definir la conformación de

²⁰ MEJÍA GARCÍA, Braulio. *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. Pág. 62.

un equipo disciplinario que lleve a cabo el proyecto con el apoyo de la alta dirección. Este equipo podría estar conformado por personal del área usuaria, control interno, sistemas y asesores especiales y tendría las siguientes responsabilidades:

- Levantar, documentar, analizar, formular, implantar y controlar los procesos.
- Participar activamente en todas las áreas del equipo.
- Aportar información sobre el proceso e iniciativas de mejoramiento.
- Rendir los informes a la alta dirección
- Diseñar el manual de procesos.
- Efectuar el seguimiento y capacitación a los usuarios.

Estructura del manual de procesos

Los componentes de un manual de procesos, con el fin de contar con una guía práctica que permita elaborar este documento en una forma unificada son:

- Portada
- Acta o resolución de aprobación
- Misión de la institución
- Objetivos del manual
- Marco legal
- Funciones del área o de la institución
- Organigrama
- Proceso del área o de la institución
- Simbología
- Indicadores de gestión
- Anexos (graficas, tablas, formulas, ejemplos, etc.)

Aprobación y difusión

Una vez elaborado el manual de procesos, se someterá a revisión de las áreas comprometidas o responsables de los procesos y posteriormente se aprobará por la gerencia o dirección de la institución.

La implantación del manual se deberá efectuar una vez se tengan los recursos humanos físicos, necesarios así como la capacitación del personal correspondiente.

La adecuada implementación de los manuales debe tener en cuenta aspectos importantes, tales como, que deben ser efectuados a través de los jefes, se deben manejar las resistencias al cambio, participación y compromiso de los funcionarios del área, apoyo permanente por parte de la gerencia, capacitación continua y evaluación permanente”²¹.

2.3.5. La contabilidad

“El propósito básico de la información contable es ayudar en la toma de decisiones, ya sea presidente de la compañía, gerente de producción, administrador de un hospital o escuela, inversionista. No importa quien decida, la comprensión de la información contable permite que la decisión sea la mejor.

Tanto los actores internos (administradores) como los externos, usan la información contable, pero con frecuencia demandan tipos diferentes de información y la usan en formas distintas. La contabilidad administrativa produce información para los administradores dentro de la organización. Es el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar información que ayude a los administradores a cumplir los objetivos organizacionales. En contraste, la contabilidad financiera produce información para los actores externos, como accionistas, proveedores, bancos y oficinas gubernamentales reguladoras. A

²¹ MEJÍA GARCÍA, Braulio. Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud. Págs. 66-67.

pesar de las diferencias, la mayoría de organizaciones usan un sistema de contabilidad de propósito general que satisface la mayor parte de las necesidades de ambos tipos de usuarios”²².

El papel de los contadores administrativos dentro de las organizaciones considera las siguientes actividades: recopilar y compilar información, preparar reportes estandarizados, interpretar y analizar información e involucrarse en la toma de decisiones.

“La contabilidad, en virtud de ser una fuente de información de la actividad económica, tiene como objetivo, producir periódica y sistemáticamente información expresada en términos monetarios. En donde se emplean recursos económicos, se va a requerir de la contabilidad para reflejar lo realizado en términos de ingresos percibidos y costos incurridos. Esto rige cuando los recursos son utilizados por personas naturales, empresas y entidades sin ánimo de lucro. La información contable afecta, directa o indirectamente, a toda persona o entidad. De allí que se considere importante algún grado de conocimiento contable para quien aspire a desenvolverse en forma eficiente en la sociedad” ²³

“Objetivos de la contabilidad

- ✓ Obtener en cualquier momento una información ordenada y sistemática sobre el desenvolvimiento económico y financiero de la empresa.
- ✓ Establecer en términos monetarios, la cuantía de los bienes, deudas y el patrimonio que posee la empresa.
- ✓ Llevar un control de los ingresos y egresos.
- ✓ Facilitar la planeación, ya que no sólo da a conocer los efectos de una operación mercantil, sino que permite prever situaciones futuras.
- ✓ Determinar las utilidades o pérdidas obtenidas al finalizar el ciclo contable.

²² HORNGREN, Charles. SUNDEM, Gary. STRATTON, William. Contabilidad administrativa. Decimotercera edición. Pág. 5.

²³ SINISTERRA, Gonzalo. POLANCO, Luis E. Contabilidad administrativa.

✓ Servir de fuente fidedigna de información ante terceros (proveedores, bancos y Estado)”²⁴.

2.4. MARCO CONCEPTUAL

Con el fin de apoyar el estudio funcional del área contable de la empresa Fleischmann Foods S.A. es necesario revisar y analizar los conceptos básicos que constituyen la organización para darle el enfoque necesario al trabajo.

Organigrama

“Refleja la estructura de la empresa, en cuanto a las funciones y relaciones que desempeña cada uno de los empleados; aquí se definen las tareas, atribuciones y funciones de cada uno de los cargos asignados a los trabajadores de la organización”²⁵.

Estructura organizacional

Es el patrón de diseño o modelo con el que se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Función

Es la actividad o conjunto de actividades que puede realizar uno o varios elementos, de forma complementaria, para obtener un objetivo definido.

Organización funcional

“Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea... El principio funcional separa, distingue y especializa: es el germen del *staff*”²⁶

²⁴ GUDIÑO, Ema. CORAL, Lucy del Carmen. Contabilidad 2000. Cuarta edición.

²⁵ GALINDO RUÍZ, Carlos Julio. Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios. Pág. 111

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Pág. 257.

“La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones”²⁷. Es probable que la organización funcional sea la forma más básica de departamentalización, que facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

Estudio funcional

Análisis que tiene como punto de partida identificar las variables claves del funcionamiento de una organización para hacer frente a los retos, en los cuales se consideran las áreas funcionales de la empresa, las tareas de los trabajadores, los objetivos de la organización, entre otros.

Cargo

Descripción de las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. El cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos. (Chiavenato, 2002).

Descripción de cargos

Es necesario describir un cargo para conocer su contenido, en el cual se deben especificar tareas o funciones (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las tareas o funciones (cómo lo hace), y los objetivos del cargo (porque lo hace).

Inducción

Es el programa de orientación que tiene por objetivo hacer que el nuevo participante asimile de manera intensiva y rápida, en situación real o de

²⁷ STONER, James. FREEMAN, Edward. GILBERT, Daniel. Administración. Pág. 362.

laboratorio, la cultura de la organización y se comporte de ahí en adelante como miembro definitivo de la organización.

Capacitación

Rodríguez (2002) define la capacitación como un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje. La capacitación tiene como propósito mejorar el conocimiento y aplicaciones en el desempeño del cargo y los procesos organizacionales, a través de la adaptación de personal a las funciones o tareas específicas del cargo.

Rotación de cargos

Consiste en el desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades.

Departamentalización

Es la división del trabajo, en términos de diferenciación, y el agrupamiento de las funciones entre los diversos tipos de tareas ejecutadas por los órganos.

Autoridad

Es la relación que existe entre dos personas cuando una acepta que las directrices de la otra son mandatos. Implica el uso primordial de un poder relacionado con la posición jerárquica.

Poder

Es un acto que se usa o se ejerce, y como todo acto tiene sus resultados y estos pueden manifestarse en forma de aceptación o conflicto. (Hall, 1983: 130-131).

“Gangs”

En español: pandilla, banda, cuadrilla, grupo, equipo, brigada.

Control

Conjunto de procedimientos que debe establecer un superior jerárquico con relación a sus subordinados, para asegurar el dominio sobre las decisiones y su ejecución.

Descentralización

Autonomía y poder que se le da a los administradores de los niveles operativos para tomar decisiones. Las relaciones entre entidades descentrales son siempre horizontales no jerárquicas.

Manual

“Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicara las actividades a ser realizadas por los miembros de un organismo y la forma en que deberán realizarse, ya sea conjunta o separadamente. El principal propósito de los manuales administrativos es el de instruir al personal acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para lograr una mayor eficiencia en el trabajo”²⁸

Proceso

Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad o conjunto de actividades organizadas, bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

Procedimiento

Para definirlo técnicamente, el procedimiento es “la gestión del proceso”.

²⁸ RODRÍGUEZ, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Tercera edición. Pág. 55.

Manual de funciones

“Expresa todas las actividades que debe desarrollar un trabajador en determinado cargo. También debe contemplar las responsabilidades que le son inherentes, así como su nivel de interacción”²⁹.

Manual de procedimientos

Este contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa, en determinado orden para cumplir con los objetivos.

Política

Se define como la orientación, marco de referencia o directriz que rige las actuaciones en un asunto determinado.

Contabilidad

“Es la ciencia y técnica que enseña a recopilar, clasificar y registrar, de una forma sistemática y estructural, las operaciones mercantiles realizadas por una empresa, con el fin de producir informes que permitan planear, controlar y tomar decisiones sobre la actividad de la empresa”³⁰

Finanzas

Es el conjunto de actividades, procesos y técnicas para gestionar y obtener el dinero, los recursos o capital de una persona o empresa, y la manera cómo se gastan, consumen, invierten, pierden o rentabilizan para el desarrollo de sus negocios o actividad productiva.

²⁹ GALINDO RUÍZ, Carlos Julio. Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios. Pág. 113

³⁰ GUDIÑO, Ema. CORAL, Lucy del Carmen. Contabilidad 2000. Cuarta edición.

Cuentas por pagar

Permite ejercer un control absoluto sobre cada una de las salidas de dinero, en virtud de que se expiden, revisan, autorizan y registran antes de que materialmente se efectúen los pagos.

Área administrativa y financiera

Es el área de una empresa encargada de cuidar y administrar los recursos financieros, en cuanto a rentabilidad, liquidez, inversiones, presupuestos, facturación, etc., dando soporte en la planificación y control de las actividades, con el objetivo de maximizar el valor de la organización.

Costos

Indican la cantidad de dinero que una empresa dedica a la creación o producción de bienes o servicios sin incluir el margen de beneficio.

Competitividad

Es una exigencia impuesta por el dinamismo tecnológico y la globalización de la competencia, aplicándose a un sector productivo o un país, el cual mantiene la capacidad de tener ventajas comparativas y alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno.

3. RESULTADOS

3.1 ANALISIS Y DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL

Para el desarrollo de este proyecto se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Identificación de la situación actual del área.
- Reconocimiento de la empresa y su estructura organizacional.
- Establecimiento de las funciones generales del departamento financiero y administrativo como marco de referencia.
- Identificación de los cargos y descripción de las funciones específicas del área contable.
- Documentación de los procedimientos que se llevan a cabo en el área contable.

3.1.1. Identificación de la situación del área.

La gerencia administrativa y financiera pacta un acuerdo con los practicantes de las áreas de contabilidad, logística, compras y tesorería, para llevar a cabo el proyecto de realizar un manual de funciones para los cargos que hacen parte de las áreas que le corresponde a cada uno y desarrollarlo en 6 meses, que es el tiempo estipulado para realizar la práctica, dejando el resultado como un aporte a la empresa. Durante estos meses en los que se desarrolló el trabajo en Fleischmann Foods S.A., en el área contable, se corroboró la carencia de un manual de funciones para cada uno de los puestos de trabajo, y adicionalmente, las personas nuevas que se estaban involucrando a la compañía tenían que esperar que se les diera la inducción después de su vinculación, y en ocasiones, este proceso se demoraba hasta dos semanas, esto debido a que la empresa se encuentra en un proceso de cambio, por el cual se ha hecho una gran rotación de

personal y adquisición de trabajadores, que no tienen acceso a un documento escrito en el cual se les especifique las tareas a desempeñar y los objetivos a cumplir.

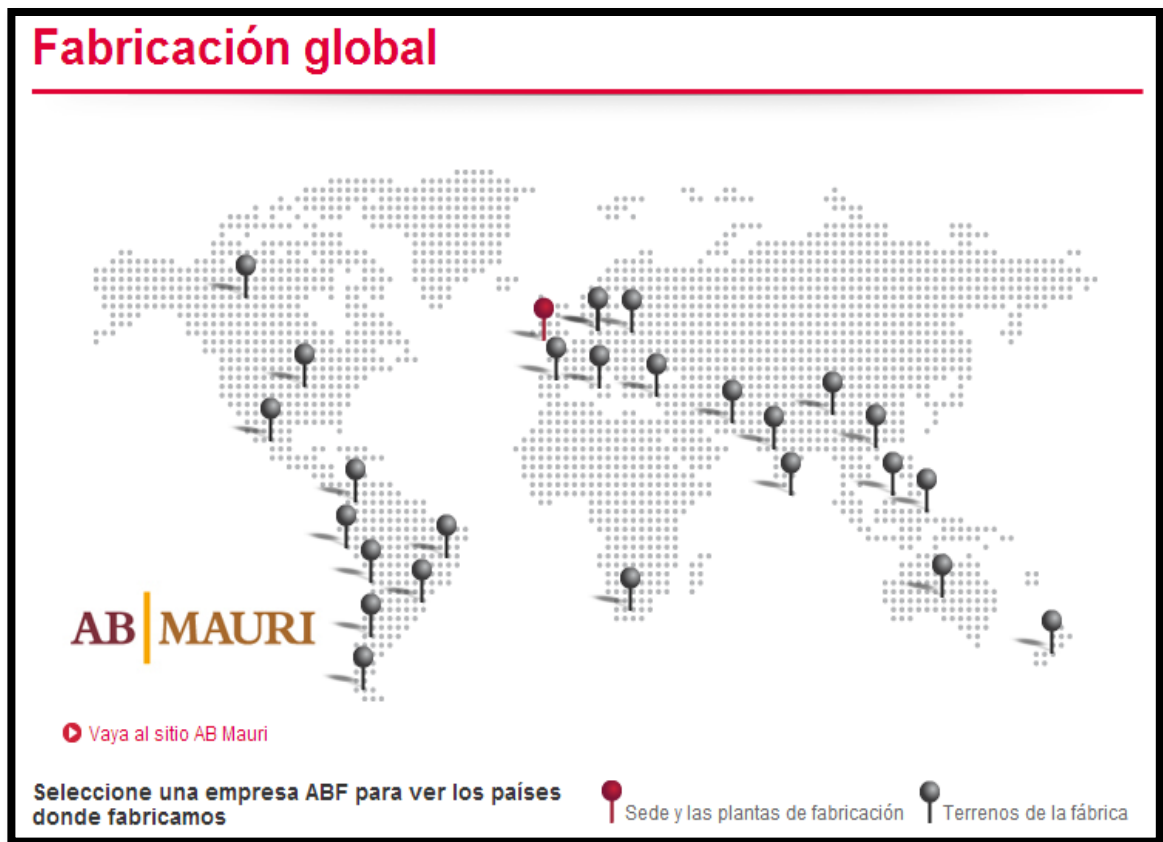
3.1.2. Reconocimiento de la empresa y su estructura organizacional.

ABF “Associated British Food plc”, es un grupo británico de empresas multinacionales, con su sede principal en Londres, Inglaterra, la cual posee cinco grandes áreas de negocio que son: “Sugar” (Azúcar), “Agriculture” (Agricultura), “Retail” (Venta al por mayor), “Grocery” (Tienda de comestibles), e “Ingredients” (Levaduras, ingredientes para panadería y otros ingredientes). Cada una de estas se encuentra conformada por una o varias empresas que se encuentran ubicadas en diferentes países de todo el mundo, las cuales tienen autonomía en la gestión de sus operaciones.

En 2004, ABF compró a Burns Philp sus negocios de Levadura e Ingredientes para panadería, así como el de Hierbas y Especias, dando origen a AB Mauri, a nivel global y a AB Mauri Hispanoamérica en la región. Ambas constituyen uno de los principales pilares sobre los que se edifica la trayectoria del grupo.³¹

³¹ ASSOCIATED BRITISH FOODS plc [Online] Reino Unido. Disponible en internet y traducido al español desde <www.abf.co.uk/about_us>

Figura 13. Países donde opera AB Mauri



Fuente: www.abf.co.uk/about_us/global_manufacturing

AB Mauri Hispanoamérica, división dedicada a la elaboración y comercialización de levaduras e ingredientes para panadería a nivel mundial, tiene su sede principal en Buenos Aires, Argentina, y fábricas en Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay y Chile, así como oficinas de ventas en Venezuela.

Figura 14. AB Mauri Hispanoamérica



Fuente: www.abmaurila.com/marcas.html

En Venezuela, Ecuador, Colombia, Perú y Uruguay se comercializa bajo la marca Fleischmann, en Chile es Collico y en Argentina, la marca es Calsa.

Figura 15. ORGANIGRAMA ABF MUNDIAL

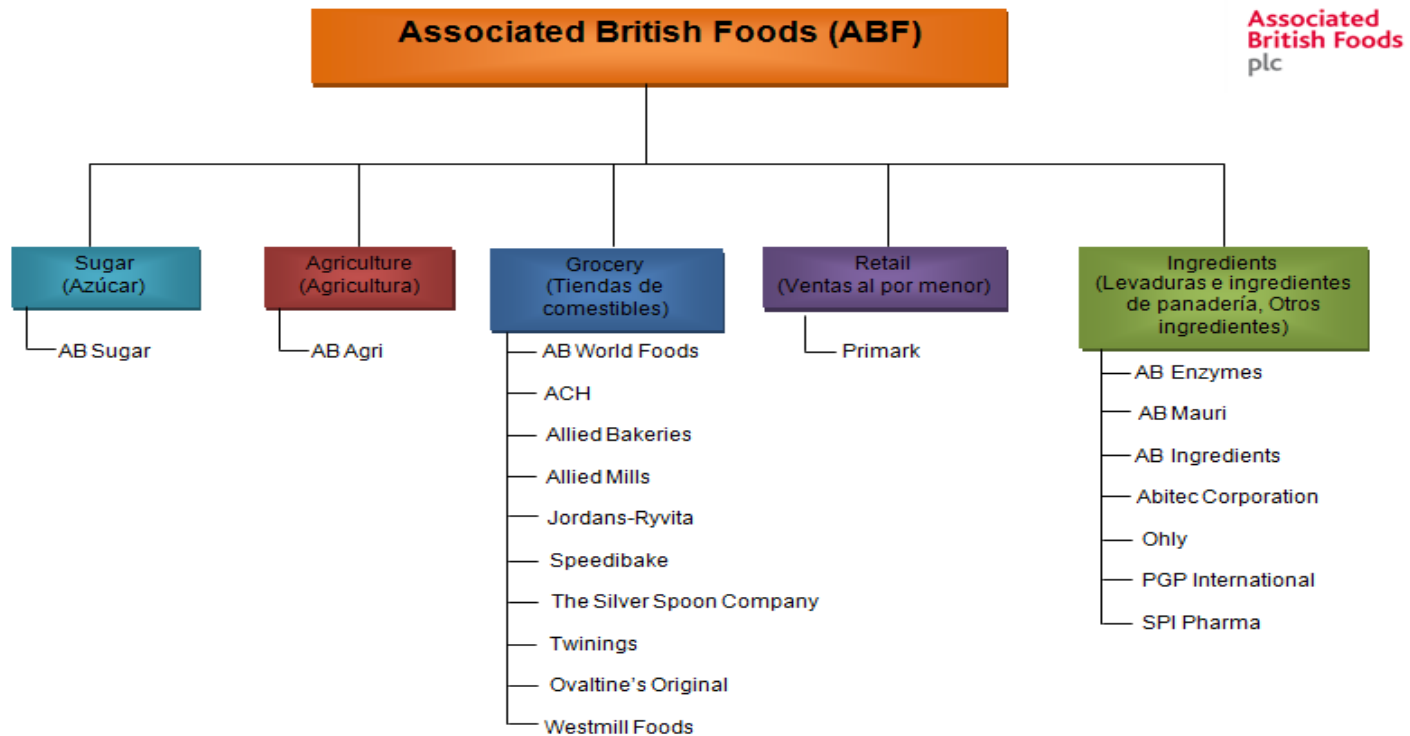


Figura de autoría propia

Figura 16. ORGANIGRAMA FLEISCHMANN FOODS S.A. - AB MAURI, COLOMBIA

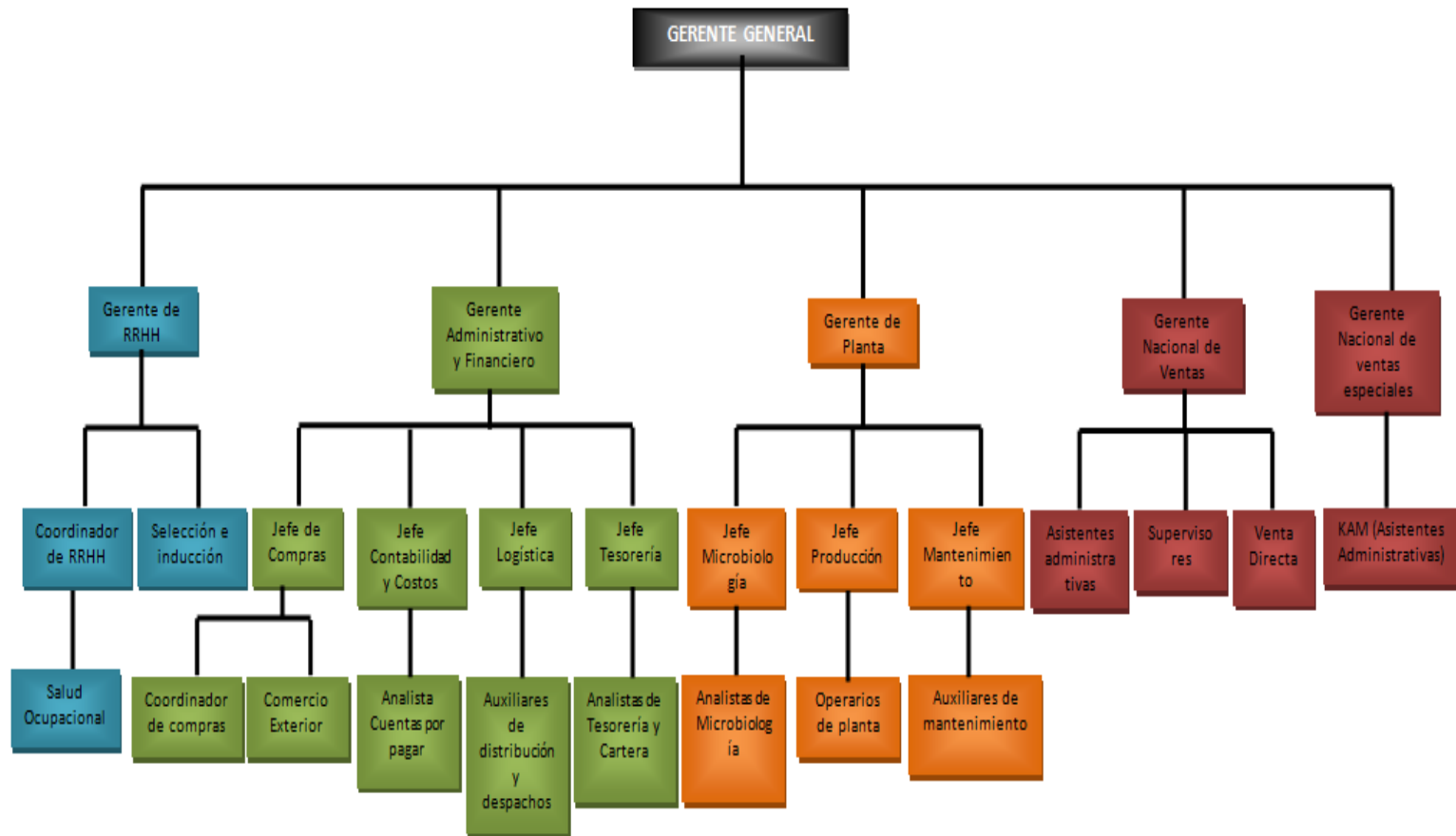


Figura de autoría propia

En la estructura general de Colombia se identifican los diferentes departamentos y áreas que hacen parte de Fleischmann Foods S.A. Colombia. La gerencia de recursos humanos, de ventas, la administrativa-financiera y la planta se encuentran ubicados en la ciudad de Palmira, Valle del Cauca y la gerencia general está en Bogotá D.C.

El departamento de recursos humanos está conformado por: la gerente de recursos humanos, una coordinadora y una analista de selección, al igual que Salud Ocupacional hacen parte de este, en el cual se encuentran dos personas. El departamento administrativo y financiero lo conforma el gerente administrativo-financiero, el jefe de compras, la coordinadora de compras, comercio exterior (inhouse de Agecoldex), un practicante de compras, la jefe de tesorería, dos analistas de tesorería y cartera, un practicante de tesorería, el jefe de logística, los auxiliares de despachos, distribución y facturación, un practicante de logística, la jefe de contabilidad, la analista de cuentas por pagar y un practicante de contabilidad. El departamento de planta, está conformado por: el gerente de planta, los jefes de microbiología, producción y mantenimiento, los operarios de planta, auxiliares de mantenimiento y analista de microbiología. El departamento de ventas lo conforman dos gerentes, uno de ventas nacional y otro de ventas especiales nacional, las asistentes administrativas que se encuentran una en cada ciudad (Bogotá, Palmira, Barranquilla y Medellín), los supervisores y representantes de venta directa distribuidos en las 4 ciudades.

3.1.3. Funciones del departamento financiero-administrativo

Como marco de referencia para pasar a describir las funciones específicas del área contable de Fleischmann Foods, se identificaron en general, para el departamento administrativo-financiero, las siguientes funciones:

- ✓ Garantizar la correcta distribución y administración de los recursos disponibles.
- ✓ Negociar las necesidades de fondos con las entidades financieras.
- ✓ Cuidar el adecuado manejo y administración de los recursos financieros.
- ✓ Realizar la programación semanal de pago a proveedores comerciales.
- ✓ Administración de efectivo y relaciones con los bancos y entidades financieras.
- ✓ Realizar el flujo de caja diario, semanal y mensual.
- ✓ Presentar los informes periódicos a los organismos de control y vigilancia.
- ✓ Evaluar las alternativas de inversión para el manejo de excedentes.
- ✓ Ejecutar y controlar el pago de las obligaciones en general.
- ✓ Preparar, presentar y pagar las declaraciones de retención en la fuente, IVA e ICA por cada periodo.
- ✓ Creación de proveedores y empleados
- ✓ Creación de clientes
- ✓ Tomar las decisiones específicas que sean necesarias y elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar las inversiones.
- ✓ Análisis de las cuentas contables con el objetivo de tener información de la posición financiera de la compañía.
- ✓ Control interno de costos y gastos.
- ✓ Negociación con proveedores para obtener mejores precios en productos o servicios suministrados, descuentos y formas de pago.
- ✓ Negociación con clientes, créditos y pagos.
- ✓ Coordinar el manejo y control del inventario de los bienes, materiales y suministros de la empresa.
- ✓ Realizar el registro contable de todas las transacciones del periodo.
- ✓ Aprobación y facturación por ventas de bodega.
- ✓ Elaboración de los estados financieros periódicos para presentar a la gerencia general.
- ✓ Negociar la adquisición de bienes y servicios, controlar el suministro, almacenamiento y uso de estos.

- ✓ Controlar el presupuesto asignado cada mes para el funcionamiento de la empresa.
- ✓ Gestionar los flujos físicos de compra, distribución y devolución de materia prima y producto terminado.
- ✓ Entrega de productos a los clientes de venta directa y clientes especiales.
- ✓ Reducción de costos gestionando proveedores que ofrezcan productos y servicios más baratos y de mejor calidad.
- ✓ Almacenamiento de materias primas y producto terminado.
- ✓ Adquirir los insumos, materiales y equipo, que necesiten las diferentes áreas de la empresa.
- ✓ Control de la cadena de exportación.
- ✓ Tramitar la documentación aduanera, legal y jurídica para llevar a cabo las exportaciones.

3.1.4. Identificación de cargos y funciones específicas del área contable.

Después de identificar la estructura general de la empresa y las funciones del departamento administrativo-financiero, específicamente, el área de contabilidad y costos, lo conforman tres personas, quienes son la analista de cuentas por pagar, la jefe de contabilidad y la practicante que contratan cada 6 meses, como apoyo en la mayoría de funciones de la analista de cuentas por pagar.

Para efectos de este paso, se utilizaron las técnicas de observación directa, entrevistas informales, y se tomó como marco de referencia las funciones generales del departamento administrativo-financiero que fueron referenciadas por el practicante en el paso anterior, con el fin de identificar las funciones de los directamente implicados en el área contable y proceder a la descripción de estas.

Funciones específicas del área contable:

Dentro de las principales funciones que se tienen en el área contable de Fleischmann Foods, se encuentra la elaboración de los estados financieros al cierre de cada mes y cada año, para efectuar el correspondiente análisis y llegar a conclusiones, en cuanto a rentabilidad, gastos e inversiones, y contribuir a la toma de decisiones. Por otro lado, se tiene como parte de las funciones importantes de Contabilidad, el control de los gastos, costos e ingresos, y la determinación al final de los periodos, de las utilidades y pérdidas de la empresa.

Entre otras funciones están:

- Informar a los organismos de control y vigilancia, tanto internos como externos, de la situación de la empresa periódicamente.
- Pagar las declaraciones de retenciones en la fuente, ICA e IVA en cada periodo correspondiente, ya que Fleischmann es agente retenedor.
- Creación de proveedores y empleados y archivo de los documentos.
- Análisis de las cuentas contables para cada cierre de mes.
- Control de inventarios de materia prima y producto terminado en las bodegas de las cuatro sedes del país.
- Análisis y contabilización de los gastos de viaje.
- Recepción y contabilización de todas las facturas entregadas cada mes por las diferentes áreas de la empresa.
- Contabilización de las Caja Menor de Palmira, Medellín, Barranquilla y Bogotá.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Efectuar compensaciones de las cuentas de proveedores y empleados y compensación de mercancía en consignación cada mes.
- Enviar a proveedores los certificados de retenciones.
- Contabilizar anticipos a proveedores y empleados.

Funciones del jefe de contabilidad en Fleischmann Foods S.A.:

1. Mantener la contabilidad al día, de acuerdo a las normas vigentes en Colombia.
2. Realizar balances y estados de resultados.
3. Presentar a los supervisores y al Gerente Financiero los informes del mes.
4. Liderar el cierre mensual con quienes se encuentran involucrados.
5. Verificar que se hayan realizado todos los registros y transacciones contables al cierre.
6. Garantizar la correcta distribución de los recursos disponibles de la empresa.
7. Coordinar los inventarios de materia prima y producto terminado en las diferentes bodegas del país.
8. Confirmar en SAP la creación de proveedores y empleados.
9. Realizar las declaraciones de impuestos ante las entidades competentes.
10. Archivar las remisiones mensuales de venta directa de las ciudades de Bogotá, Palmira, Barranquilla y Medellín.
11. Revisar la información de nómina.
12. Ejecutar el control interno de la empresa.

Funciones del analista de cuentas por pagar en Fleischmann Foods S.A.:

1. Analizar los soportes de gastos de viaje y registrarlos de manera preliminar en SAP.
2. Solicitar al CSC su contabilización y revisar en SAP su registro definitivo.
3. Entregar a Tesorería todos los jueves los soportes para el pago de gastos de viaje reembolsables.
4. Hacer seguimiento de las facturas entregadas internamente para su contabilización.
5. Revisar a diario el registro de las facturas contabilizadas con sus respectivas retenciones.
6. Realizar informes de entrega de facturas a Tesorería los martes y jueves.
7. Contabilizar anticipos a proveedores y empleados, gestionar su liberación y entregar a Tesorería.

8. Revisar los soportes de las cajas menores (Palmira, Barranquilla, Medellín y Bogotá) para su posterior contabilización y finalmente entregar a Tesorería.
9. Revisar y solicitar al CSC la creación de proveedores y empleados.
10. Realizar conciliación mensual de la tarjeta corporativa de Bancolombia.
11. Realizar conciliación mensual de la tarjeta de crédito de Banco de Bogotá (Pago de tiquetes).
12. Crear pedidos express, solicitar liberación del mismo y generar la MIGO en SAP para contabilizar determinadas facturas.
13. Ejecutar análisis y entregar soportes al cierre de los saldos de las cuentas contables en SAP.
14. Solicitar los traslados de proveedor a proveedor, en el caso de endoso de facturas.
15. Compensación y traslado de las cuentas de proveedores y empleados.
16. Enviar a los proveedores los certificados de retenciones (IVA, Renta e ICA).
17. Efectuar las compensaciones de mercancía en consignación cada mes.

Funciones del practicante de Contabilidad en Fleischmann Foods S.A.:

1. Análisis de los soportes de gastos de viaje y registrarlos de manera preliminar en SAP.
2. Solicitar al CSC (Centro de Servicios Compartido) su contabilización y revisar en SAP su registro definitivo.
3. Apoyo en hacer seguimiento de las facturas entregadas internamente para su contabilización.
4. Revisar a diario el registro de las facturas contabilizadas con sus respectivas retenciones.
5. Apoyo en realizar entrega de facturas a Tesorería los martes y jueves.
6. Apoyo en contabilizar anticipos a proveedores y empleados, gestionar su liberación y entregar a Tesorería.
7. Revisar los soportes de las cajas menores (Palmira, Barranquilla, Medellín y Bogotá) para su posterior contabilización y finalmente entregar a Tesorería.

8. Apoyo en contabilizar anticipos a proveedores y empleados.
9. Apoyo en revisar y solicitar al CSC la creación de proveedores y empleados.
10. Apoyo en realizar conciliación mensual de la tarjeta corporativa de Bancolombia.
11. Apoyo en realizar conciliación mensual de la tarjeta de crédito de Banco de Bogotá (Pago de tiquetes).
12. Apoyo en solicitar los traslados de proveedor a proveedor, en el caso de endoso de facturas.
13. Enviar a los proveedores los certificados de retenciones (IVA, Renta e ICA).
14. Archivar documentos de creación de empleados y proveedores.

3.1.5. Documentación de los procedimientos que se llevan a cabo en el área contable.

En cuanto a manual de procedimientos, en la empresa se encuentran establecidos por escrito algunos procesos y políticas, dentro de los cuales están: legalización de anticipos, fondos fijos, tarjetas de crédito y gastos propios, manejo de caja menor, de créditos, políticas de prevención de fraudes, entre otros. Los cuáles serán documentados a continuación en 2 procesos fundamentales que encierran la mayoría de las actividades mencionadas. Estos fueron proporcionados por la empresa.

PROCEDIMIENTO DE ASIGNACION Y LEGALIZACION DE ANTICIPOS, FONDOS FIJOS, TARJETA CORPORATIVA Y GASTOS DE VIAJE

	PROCEDIMIENTO	GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
---	----------------------	--

 Colombia	ASIGNACION Y LEGALIZACION DE ANTICIPOS, FONDOS FIJOS, TARJETA CORPORATIVA Y GASTOS PROPIOS	
Revisión: 02	Fecha: 08/09/2009	Página: 77 de 4

1. OBJETIVO

Establecer y documentar el procedimiento para el manejo, revisión, aprobación, legalización de los gastos causados por empleados o terceros.

2. ALCANCE

El presente instructivo aplica para los anticipos, fondos fijos, tarjeta corporativa, gastos propios generados en todo el país y describe los pasos a seguir desde que se asigna o autoriza un anticipo, fondo fijo, tarjeta corporativa, gasto propio hasta que se realizan los descuentos o pagos a los empleados.

3. RESPONSABILIDADES

El Analista Contable encargado del manejo de los gastos es el responsable de velar por el cumplimiento de este instructivo, así como de su actualización y difusión.

Los Coordinadores y Jefes deben verificar los soportes adjuntos a los reportes que aprueban de acuerdo a la normatividad vigente y en el mes solicitado.

4. GENERALIDADES

El área de Recursos Humanos, debe asegurar la entrega y entendimiento de este procedimiento como también la custodia de la copia con firma de recibido la cual reposara en la HV.

Definiciones:

4.1. Gasto Propio.- Dinero reembolsado a un empleado para suplir los gastos inherentes a la labor que realiza y que él ha subsidiado con fondos propios.

4.2. Fondo Fijo.- Dinero entregado a un empleado para suplir los gastos inherentes a la labor que realizan en representación de la empresa, el cual es reembolsable periódicamente a través de relaciones de gastos debidamente diligenciadas y aprobadas, quedando en cabeza del empleado como si fuera un

préstamo y su legalización la hace en caso de que ya no requiera más este dinero, o si va a ser liquidado, en caso contrario se descuenta de su nómina o liquidación. En disfrute de vacaciones o ausentismos de cualquier tipo (Enfermedad General, Licencia de Maternidad, Permiso, entre otros) superior a quince (15) días el empleado deberá gestionar el reintegro del Fondo Fijo o se descuenta por nómina.

4.2 Anticipo para Gastos.- Dinero no reembolsable entregado a un empleado para suplir los gastos inherentes a un evento o actividad específica, quedando en cabeza del empleado como si fuese un préstamo, que debe ser legalizado a más tardar quince (15) días después de efectuado el desembolso, en caso contrario se descuenta de su nómina o liquidación.

4.3 Tarjeta Corporativa- Documento entregado al empleado con un monto de crédito previamente establecido, el cual debe ser usado solo para sufragar gastos relacionados con la labor para la cual fue contratado, dichos gastos deben tener previa aprobación del jefe inmediato. La tarjeta corporativa está amparada bajo el nombre de la compañía y el pago de las utilidades las realiza la compañía en forma directa al Banco.

4.4. Pagare.- Título valor utilizado para salvaguardar el dinero entregado como Fondo Fijo y Tarjetas Corporativas.

4.5. Legalización- Proceso mediante el cual el empleado al que ha sido entregado el dinero formaliza y evidencia los gastos realizados.

5. CONDICIONES GENERALES

- a. El área de Recursos Humanos solicita a Contabilidad y al Jefe correspondiente la apertura de un fondo fijo con el monto asignado a través del formato de solicitud de fondo fijo y formato de inscripción de proveedores.
- b. Cuando se solicite un anticipo se debe diligenciar el formato de solicitud de anticipo explicando claramente el motivo de la solicitud, este documento debe presentarse con la firma del Jefe de Área el cual debe evaluar si la solicitud es viable para proceder a la aprobación de dicha solicitud verificando que el monto a desembolsar sea utilizado para la realización del evento solicitante o destinarlo a la compra de bienes o servicios a terceros.
- c. En caso de efectuar compras de bienes o servicios que superen las bases de retención (en la fuente, IVA, ICA) y estas no sean practicadas serán descontadas al empleado beneficiario del desembolso.
- d. Cuando se entregue a un empleado por primera vez un fondo fijo, ese deberá firmar Otro Si al contrato de trabajo en el área de Recursos Humanos, Pagare y Carta de Instrucciones en blanco en contabilidad y será utilizado por la compañía en caso de no legalizar los dineros entregados.
- e. El pagare se guardará y será entregado con relación a la responsable de Tesorería, la cual procederá con la salvaguarda en caja fuerte.
- f. La responsabilidad de informar a los empleados que incurren en el manejo de Fondos Fijos es de los Jefes y/o Coordinadores de Ventas, quienes deben

enseñar el diligenciamiento del formulario de Reembolso de Gastos adecuadamente, explicando que tipo de gastos pueden incluir en ellos, discriminando claramente el concepto del mismo.

- g. El Analista de Contabilidad encargado hará una revisión mensual a fin de verificar que todos los anticipos se hayan legalizado realmente en el mes que se causaron.
- h. Esta política está sujeta a cambios regionales que aplicaran de forma inmediata predominando siempre las políticas regionales al respecto.

6. DESEMBOLSO DE FONDOS FIJOS Y ANTICIPOS.

Gasto Propio

No debe ser mayor a un (1) salario del empleado, no aplica para las personas que manejan Fondo Fijo.

Fondos Fijos

Se asignaran de acuerdo al grado, cargo y funciones del empleado.

Anticipos

No debe ser mayor a un (1) salario del empleado, no aplica para las personas que manejan fondo fijo.

Para viajes en el exterior se debe firmar pagare con carta de instrucciones si superan un salario del empleado.

Los anticipos pagados a través de transferencia electrónica deben solicitarse mínimo con 24 horas de plazo para realizar el traslado.

7. QUIENES APLICAN

Gasto Propio

- Gerentes

Fondos Fijos

- Personal del área de ventas que manejan ruta y conductor de Gerencia.

Anticipos

- Las personas encargadas de la labor a realizar, teniendo en cuenta los límites de aplicación.
- Los autorizados por los Jefes Inmediatos por medio de la solicitud de anticipo.

Tarjeta Corporativa.

- Gerentes.

8. TARIFAS RECONOCIDAS

Fondos Fijos

- Se reconocerá para el auxilio de alimentación nacional siempre y cuando este fuera de la ciudad de residencia o sede del empleado, las sumas serán las siguientes por día:
Desayuno \$10.000
Almuerzo \$10.000
Comida \$10.000
- La legalización se realizara a través de los soportes del sitio correspondiente y se debe presentar 1 por evento.
- El alojamiento de los Coordinadores se debe efectuar a través de la Asistente Comercial en Palmira, la cual gestionara la reserva de hoteles y para el pago del alojamiento se debe considerar los acuerdos comerciales que se tienen con hoteles.
- El transporte rural se reconocerá a través de un documento equivalente y se entiende por transporte rural el correspondiente a las ciudades o pueblos diferentes a la sede del trabajador.
- Si el empleado se dirige a las rutas rurales en su vehículo se le reconocerá la gasolina de acuerdo al kilometraje de la ruta.
- Para la legalización de parqueaderos el empleado debe presentar el ticket de cobro del gasto correspondiente en el mes.
- En las ciudades donde se tienen acuerdos de transporte como Palmira y Bogotá para los casos de transportes al aeropuerto se debe coordinar con la persona asignada este transporte.

9. Legalización de Gastos Propios, Anticipos, Tarjeta Corporativa y Fondos Fijos.

- Los gastos propios deben ser legalizados en el mismo mes que se presenten antes del 25 de cada mes o conforme a los cortes de contabilidad, con la firma del jefe inmediato.
- Los Fondos Fijos solo se legalizan a medida que el empleado presente el uso del fondo y debe llevar firma del jefe inmediato, cuando el empleado se retira de la compañía, disfruta vacaciones, incapacidad mayor a 15 días o cambia de funciones no puede hacer uso del fondo fijo.
- La Tarjeta Corporativa se legaliza en el formato de reporte de gastos en la medida que se presente el uso y debe adjuntar los Boucher y facturas. Si el gasto

es semanal debe realizar de esta manera. cuando el empleado se retira de la compañía, disfruta vacaciones, incapacidad mayor a 15 días o cambia de funciones no puede hacer uso de la tarjeta corporativa.

Revisado:

 Ángela María Sánchez
 Jefe de Contabilidad

Aprobó:

 Erika Mariel Tapiero
 Gerente Financiera y Administrativa

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE CAJA MENOR

	PROCEDIMIENTO	GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
	PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO DE CAJA MENOR	
Revisión: 2	Fecha: 24/02/2010	Página: 81 de 4

1 OBJETIVO

Este procedimiento busca proveer las normas y responsabilidades de forma clara y específica en materia de manejo de la caja menor de la Compañía siendo de carácter obligatorio la observancia y cumplimiento de las mismas por parte de todos los colaboradores de Calsa de Colombia S.A. o personal en misión.

2 ALCANCE

Aplica a todos los fondos de caja menor constituidos a nivel país.

3 DEFINICIONES GENERALES

Caja Menor: Fondo establecido para sufragar gastos menores.

Comprobante de Caja Menor: Formato oficial de Calsa de Colombia S.A, que puede ser definitivo o provisional en el cual se diligencia monto, beneficiario del pago, concepto del gasto y firmas de autorización correspondientes. (Anexo1 – Formato Comprobante Caja Menor).

4 DESCRIPCION DE LOS PROCESOS

El fondo de caja menor está provisto para sufragar gastos menores los cuales tienen como límite monetario el que se establecen en el numeral 4.4 de este procedimiento, en ningún caso se otorgaran anticipos de salario utilizando los fondos de caja menor.

Los procesos de caja menor contienen los siguientes pasos:

4.1. Arqueo de la caja menor

EL arqueo de caja menor debe ser realizado obligatoriamente una vez al mes al cierre de cada periodo y el soporte del mismo debe ser enviado al Dpto. de Contabilidad y al Dpto. de Tesorería y Cartera. Es responsabilidad del Analista de Tesorería Cartera o Asistente Administrativa y de Ventas, velar por que este arqueo se realice. El arqueo en los Distritos debe ser realizado por el Jefe de Ventas, para la caja menor de Palmira el arqueo debe ser realizado por el Jefe de Tesorería y para la caja menor en USD el arqueo debe ser realizado por el Dpto. de Contabilidad.

Es responsabilidad del Jefe de Contabilidad en Palmira, y Jefe de Ventas en los Distritos realizar arqueos de caja sin previo aviso a las cajas menores en pesos y en dólares por lo menos cuatro veces al año

Para el arqueo de caja menor se deben tener en cuenta los siguientes pasos

- Organizar por fecha los recibos.
- Relacionar en el formato establecido por el departamento de tesorería para dicho arqueo, los recibos definitivos y provisionales. (Anexo 2 –Formato arqueo)
- De igual manera se relaciona el efectivo que queda en la caja en sus diferentes denominaciones.
- El valor correspondiente a los recibos relacionados y el efectivo de este arqueo debe sumar el valor establecido para la caja menor registrado contablemente.
- Se entrega al Jefe de Tesorería, Jefe de Ventas, Dpto. de contabilidad según corresponda para su respectiva validación y aprobación.
- Se imprimirán tres (3) soportes de dicho arqueo que se entregarán al departamento de contabilidad, tesorería y responsable de la caja menor.

4.2. Reembolso de caja menor

Los reembolsos de caja menor deben ser tramitados por la persona responsable del fondo (Analista de Tesorería Cartera o Asistente Administrativa y de Ventas) Para el reembolso de caja menor se deben tener en cuenta los siguientes pasos

- Ordenar los comprobantes por fecha.
- Asignarle a cada comprobante el No. de consecutivo.
- Relacionar en el formato de reembolso los comprobantes definitivos como provisionales.
- Verificar valores e imprimir.
- Pasar el reembolso al Dpto. de Tesorería y/o Jefe de Ventas para validación y aprobación.
- Luego de validado y aprobado se pasará al Departamento de Contabilidad para su respectivo registro.
- Después de registrar el reembolso el Analista Contable entregara al Dpto. de Tesorería quien tramitara la cancelación del reembolso.

Los reembolsos de caja menor se deben presentar de forma semanal o previendo el agotamiento de los fondos, para la Caja Menor de Palmira cada que se ha agotado el 33% del fondo; para la Caja Menor Bogotá cuando se ha agotado el 50% del fondo.

Para la Caja en Dólares no aplican reembolsos, las necesidades del fondo mejor son determinadas por los valores requeridos. Cada que se desembolsan anticipos o se reciben reintegros de gastos de viaje en dólares, de forma contigua el responsable del fondo debe entregar los documentos soporte al Departamento de Contabilidad para registro inmediato.

4.3. Retenciones a aplicar

En los pagos a realizar por el fondo de caja menor se deben tener en cuenta las retenciones a realizar por concepto de servicio y de igual manera se practicará retención por concepto de IVA. Los porcentajes a retener y el monto mínimo que causa retención serán los establecidos por ley. Es responsabilidad del Analista de Tesorería Cartera o Asistente Administrativa y de Ventas, efectuar las retenciones correspondientes al momento de efectuar los pagos por caja menor, la omisión de los mismos deberán ser asumidos por el responsable de practicar estas retenciones.

4.4. Monto máximo a rembolsar

El monto máximo a rembolsar para la caja menor de Palmira será el 10% del fondo.

Para la caja menor de Bogotá será máximo el 20% del fondo.

Para la caja en dólares no se tiene tope establecido dado que este fondo se utiliza principalmente para anticipos de gastos de viaje.

Cualquier excepción para pagos por encima de estos montos deberá ser aprobada por el Jefe de Tesorería y Cartera o la Gerencia Financiera y Administrativa.

4.5. Rendición de gastos y soportes aceptados

Los gastos que se sufragan con los fondos de caja menor deben quedar rendidos dentro del mismo mes que se generan, exceptuando los gastos de la última semana del mes que se deben provisionar, para tal efecto el responsable de la caja menor debe enviar al Dpto. de Contabilidad el último día hábil de cada mes el valor de los gastos que tiene pendientes de rendir. Estos gastos que quedan provisionados deben ser rendidos o legalizados con el respectivo reembolso en la primera semana del mes siguiente.

Solo se aceptan las facturas originales que contengan todos los conceptos dispuestos por la DIAN para la facturación, cuando se trata de una factura correspondiente a una persona del régimen simplificado esta deberá traer adjunta copia del RUT y anexo formato de documento equivalente dispuesto por la compañía. Las facturas deben adjuntarse al recibo oficial “comprobante de caja menor” (Anexo1) completamente diligenciado con las firmas de elaboración aprobación y recibo del reintegro.

4.6. Recibos de caja Provisionales

Se podrán entregar fondos soportados con recibo de caja provisional (Anexo 1) el cual debe cumplir con todos los requisitos de destino o utilización de los dineros entregados y firma autorizada.

El tiempo máximo que debe durar un provisional dentro de la caja menor es de 3 días hábiles a partir de la fecha de realizada la entrega del dinero.

4.7 Firmas Autorizadas

Los reembolsos serán realizados con los soportes mencionados los cuales deben tener la firma de autorización de reembolso del gasto. Dichas firmas deben permanecer actualizadas en planilla que identifica el nombre de persona con la autoridad para firmar comprobantes de caja menor, firma normal y firma abreviada. Esto es responsabilidad del Dpto. de Tesorería o Asistente Administrativa.

5 RESPONSABILIDAD Y CUSTODIA

Los fondos de caja menor son custodiados y están bajo la responsabilidad de las personas a quien se asignan así:

Caja Menor Palmira: Analista de Tesorería Cartera.

Caja Menor Bogotá: Asistente Administrativa y de Ventas

Caja Menor Dólares: Jefe de Tesorería y Cartera.

En la medida de las posibilidades deben permanecer en caja fuerte.

El fondo de caja menor no puede presentar sobrantes ni faltantes, en el eventual caso de un sobrante el mismo se registrará como aprovechamientos. En el eventual caso de faltante el mismo debe ser asumido por la persona bajo la cual está la custodia y responsabilidad del fondo de caja menor.

Palmira 24 de febrero de 2010

Preparó:

Gladys Elena Giraldo A.
Jefe de Tesorería y Cartera

Aprobó:

Erika Maried Tapiero
Gerente de Administración y Finanzas

Dirigido a: Asistente Administrativa y de Ventas, Dpto. de Tesorería y Cartera,
Dpto. de Contabilidad, Jefes de Venta en Distritos.

3.2 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

Debido a que las practicantes se cambian cada 6 meses, es de vital importancia que se encuentre escrito un manual de funciones y procedimientos, para este puesto y los procesos en los que están involucrados dicha persona, y así, evitar que las inducciones, por parte de la analista de cuentas por pagar y la jefe de contabilidad, se conviertan en dispendiosas y, en ocasiones, repetitivas.

Por lo tanto, para el cumplimiento del estudio funcional al área contable de Fleischmann Foods S.A., se plantea como propuesta de mejoramiento al problema identificado, desarrollar una breve descripción de los tres puestos que hacen parte del área y un manual de funciones para cada uno, y como complemento a esto, se propone la realización de un manual de procedimientos de las tareas, que aún no han sido formalizadas por escrito, que debe realizar la practicante contable, ya que este es el puesto que mayor rotación tiene.

Para el desarrollo de la descripción de los cargos: jefe de contabilidad, analista de cuentas por pagar y practicante de contabilidad, se podrían utilizar los siguientes formatos propuestos por la estudiante de acuerdo al análisis realizado durante la práctica y el desarrollo del proyecto:

Figura 17. Descripción del cargo jefe de contabilidad.

DESCRIPCION DEL CARGO		UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN																																																																							
Jefe de Contabilidad MISSION Asegurar el desarrollo de las actividades para obtener una correcta y oportuna información contable para el análisis y toma de decisiones financieras y administrativas, y así, cumplir con las necesidades de clientes internos y externos. NOMBRE DEL ROL Jefe de contabilidad		<pre> graph TD GG[Gerente General] --> GAF[Gerente Administrativo y financiero] GAF --> JC[Jefe de Contabilidad] JC --> APCP[Analista de cuentas por pagar] JC --> PC[Practicante Contabilidad] </pre>																																																																							
PERFIL REQUISITOS GENERALES EDAD mínimo 18 años SEXO () M () F (X) Indiferente ESTADO CIVIL () S () C () D () V (X) Indiferente DEBE VIAJAR (X) SI () NO SABER CONDUCIR () SI (X) NO DEBE TENER VEHICULO () SI (X) NO EXPERIENCIA (años) 3		COMPETENCIAS <table border="1"> <thead> <tr> <th>CONOCIMIENTOS</th> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ingles</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Programa SAP</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Administrativo de una org.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>HABILIDADES</th> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Liderazgo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Toma de decisiones</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Trabajar bajo presión</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Altos niveles de exigencia</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Iniciativa</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ACTITUDES</th> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Orientación al logro</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Interiorización de valores</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table> 0: Ninguno 1: Bajo 2: Medio 3: Alto		CONOCIMIENTOS	0	1	2	3	Ingles			X		Programa SAP				X	Administrativo de una org.				X	HABILIDADES	0	1	2	3	Liderazgo				X	Toma de decisiones				X	Trabajar bajo presión				X	Altos niveles de exigencia				X	Iniciativa			X		Trabajo en equipo				X	ACTITUDES	0	1	2	3	Orientación al logro				X	Interiorización de valores				X
CONOCIMIENTOS	0	1	2	3																																																																					
Ingles			X																																																																						
Programa SAP				X																																																																					
Administrativo de una org.				X																																																																					
HABILIDADES	0	1	2	3																																																																					
Liderazgo				X																																																																					
Toma de decisiones				X																																																																					
Trabajar bajo presión				X																																																																					
Altos niveles de exigencia				X																																																																					
Iniciativa			X																																																																						
Trabajo en equipo				X																																																																					
ACTITUDES	0	1	2	3																																																																					
Orientación al logro				X																																																																					
Interiorización de valores				X																																																																					
Colaboradores Directos (X) SI () NO Indirectos (X) SI () NO																																																																									
REQUISITOS DE DESARROLLO FORMACION ACADEMICA Profesional en Contaduría REQUISITOS INTELECTUALES <i>Experiencia</i> Como mínimo necesita tener 3 años de experiencia laboral en el área contable. <i>Conocimiento</i> Conocimiento especializado para desempeñar el trabajo y toma de decisiones. Capacidad de análisis y juicio. REQUISITOS FISICOS <i>Esfuerzo físico</i> Esfuerzo mínimo ya que es trabajo de oficina. <i>Concentración</i> Atención intensa o continúa durante toda la jornada laboral RIESGOS Riesgo medio. Traslados terrestres y aéreos. JORNADA LABORAL Continúa de 7:30 am a 5:00 pm. Lunes a Viernes.																																																																									

Formato de autoría propia

Figura 18. Descripción del cargo Analista de Cuentas por Pagar

DESCRIPCION DEL CARGO	UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN																																																																						
Analista de Cuentas por Pagar MISSION Hacer el registro contable de todos los documentos correspondientes a facturas, anticipos, caja menor y gastos de viaje para garantizar el ingreso de estos al sistema y proceder con su pago y realizar conciliaciones bancarias. NOMBRE DEL ROL Analista de Cuentas por Pagar	<pre> graph TD GG[Gerente General] --> GA[Gerente Administrativo y financiero] GA --> JC[Jefe de Contabilidad] JC --> APC[Analista de cuentas por pagar] JC --> PC[Practicante Contabilidad] </pre>																																																																						
PERFIL REQUISITOS GENERALES EDAD mínimo 18 años SEXO () M () F (X) Indiferente ESTADO CIVIL () S () C () D () V (X) Indiferente DEBE VIAJAR (X) SI () NO SABER CONDUCIR () SI (X) NO DEBE TENER VEHICULO () SI (X) NO EXPERIENCIA (años) 1	COMPETENCIAS CONOCIMIENTOS <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inglés</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Programa SAP</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Administrativo de una org.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table> HABILIDADES <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Liderazgo</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Toma de decisiones</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Trabajar bajo presión</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Altos niveles de exigencia</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Iniciativa</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table> ACTITUDES <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Orientación al logro</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Interiorización de valores</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table> 0: Ninguno 1: Bajo 2: Medio 3: Alto		0	1	2	3	Inglés		X			Programa SAP				X	Administrativo de una org.				X		0	1	2	3	Liderazgo			X		Toma de decisiones			X		Trabajar bajo presión				X	Altos niveles de exigencia				X	Iniciativa			X		Trabajo en equipo				X		0	1	2	3	Orientación al logro				X	Interiorización de valores				X
	0	1	2	3																																																																			
Inglés		X																																																																					
Programa SAP				X																																																																			
Administrativo de una org.				X																																																																			
	0	1	2	3																																																																			
Liderazgo			X																																																																				
Toma de decisiones			X																																																																				
Trabajar bajo presión				X																																																																			
Altos niveles de exigencia				X																																																																			
Iniciativa			X																																																																				
Trabajo en equipo				X																																																																			
	0	1	2	3																																																																			
Orientación al logro				X																																																																			
Interiorización de valores				X																																																																			
Colaboradores Directos (X) SI () NO Indirectos () SI (X) NO																																																																							
REQUISITOS DE DESARROLLO FORMACION ACADEMICA Profesional en Contaduría. REQUISITOS INTELECTUALES Experiencia Como mínimo necesita tener 1 año de experiencia laboral en el área contable o áreas a fines. Conocimiento Conocimiento general y especializado necesario para desempeñar el trabajo REQUISITOS FISICOS Esfuerzo físico Esfuerzo mínimo ya que es trabajo de oficina. Concentración Atención intensa o continúa durante toda la jornada laboral RIESGOS Riesgo medio. Traslados terrestres y aéreos. JORNADA LABORAL Continua de 7:30 am a 5:00 pm. Lunes a Viernes.																																																																							

Formato de autoría propia

Figura 19. Descripción del cargo Practicante de Contabilidad

DESCRIPCION DEL CARGO	UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN																																																																						
Practicante de contabilidad	<pre> graph TD GG[Gerente General] --> GA[Gerente Administrativo y financiero] GA --> JC[Jefe de Contabilidad] JC --> APC[Analista de cuentas por pagar] JC --> PC[Practicante Contabilidad] </pre>																																																																						
MISION Apoyar la gestion del área de contabilidad en las actividades diarias de cuentas por pagar y organizar y archivar los documentos generales que pertenezcan al departamento, para garantizar la rapida localizacion de la informacion.																																																																							
NOMBRE DEL ROL Practicante de contabilidad																																																																							
PERFIL REQUISITOS GENERALES EDAD mínimo 18 años SEXO () M () F (X) Indiferente ESTADO CIVIL () S () C () D () V (X) Indiferente DEBE VIAJAR () SI (X) NO SABER CONDUCIR () SI (X) NO DEBE TENER VEHICULO () SI (X) NO EXPERIENCIA (años) 0	COMPETENCIAS CONOCIMIENTOS <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ingles</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Programa SAP</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Administrativo de una org.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table> HABILIDADES <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Liderazgo</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Toma de decisiones</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Trabajar bajo presión</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Altos niveles de exigencia</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Iniciativa</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table> ACTITUDES <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Orientación al logro</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Interiorizacion de valores</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table> 0: Ninguno 1: Bajo 2: Medio 3: Alto		0	1	2	3	Ingles	X				Programa SAP		X			Administrativo de una org.				X		0	1	2	3	Liderazgo			X		Toma de decisiones		X			Trabajar bajo presión				X	Altos niveles de exigencia				X	Iniciativa			X		Trabajo en equipo				X		0	1	2	3	Orientación al logro				X	Interiorizacion de valores				X
	0	1	2	3																																																																			
Ingles	X																																																																						
Programa SAP		X																																																																					
Administrativo de una org.				X																																																																			
	0	1	2	3																																																																			
Liderazgo			X																																																																				
Toma de decisiones		X																																																																					
Trabajar bajo presión				X																																																																			
Altos niveles de exigencia				X																																																																			
Iniciativa			X																																																																				
Trabajo en equipo				X																																																																			
	0	1	2	3																																																																			
Orientación al logro				X																																																																			
Interiorizacion de valores				X																																																																			
Colaboradores Directos () SI (X) NO Indirectos () SI (X) NO																																																																							
REQUISITOS DE DESARROLLO FORMACION ACADEMICA Tecnico, Tecnologo o profesional en Administracion de Empresas, Contaduria o carreras a fines. REQUISITOS INTELECTUALES Experiencia No necesita ningun tipo de experiencia laboral, por ser un aprendiz en desarrollo. Conocimiento Apreciacion de los conocimientos generales y especializados necesarios, para desempeñar el trabajo REQUISITOS FISICOS Esfuerzo fisico Esfuerzo mínimo ya que es trabajo de oficina. Concentración Atención intensa o continúa durante toda la jornada laboral RIESGOS Riesgo bajo JORNADA LABORAL Continua de 7:30 am a 5:00 pm. Lunes a Viernes.																																																																							

Formato de autoría propia

Para los manuales de funciones de cada puesto del área contable que no están plasmados oficialmente, la estudiante propone los siguientes formatos de acuerdo al análisis realizado durante la práctica y el desarrollo del proyecto:

Figura 20. Manual de funciones del jefe de contabilidad

CARGO	Jefe de Contabilidad		
AREA	Contabilidad	DEPARTAMENTO	Administrativo-Financiero
UBICACIÓN	Planta (Palmira)		
SALARIO	\$ 5.200.000	PRESTACIONES LEGALES O EXTRALEGALES SI	
PERFIL	Tener título profesional de Contador, amplio conocimiento y experiencia en Contabilidad Organizacional.		
FORMACION ACADEMICA	Profesional en Contaduría		
REQUISITOS MINIMOS	Título de profesional y tarjeta profesional		
EXPERIENCIA	3 años		
FUNCION GENERAL	Apoyar todas y cada una de las actividades para administrar los recursos financieros de la empresa		
FUNCIONES ESPECIFICAS			
1. Mantener la contabilidad al día, de acuerdo a las normas vigentes en Colombia.			
2. Realizar balances y estados de resultados.			
3. Presentar a los supervisores y al Gerente Financiero los informes del mes.			
4. Liderar el cierre mensual con quienes se encuentran involucrados.			
5. Verificar que se hayan realizado todos los registros y transacciones contables al cierre.			
6. Garantizar la correcta distribución de los recursos disponibles de la empresa.			
7. Coordinar los inventarios de materia prima y producto terminado en las diferentes bodegas del país.			
8. Confirmar en SAP la creación de proveedores y empleados.			
9. Realizar las declaraciones de impuestos ante las entidades competentes.			
10. Archivar las remisiones mensuales de venta directa de las ciudades de Bogotá, Palmira, Barranquilla y Medellín			
11. Revisar la información de nómina.			
12. Ejecutar el control interno de la empresa			
RESPONSABILIDADES			
1. Supervisión del personal a cargo			
2. Presentar informes y estados financieros			
3. Manejo de datos confidenciales			
4. Apoyo administrativo a Gerente Administrativo y Financiero y toma de decisiones.			
5. Cuidado y seguridad de activos fijos.			
COMPETENCIAS			
Concentración	☒	Coordinación Motriz	☒
Comunicación oral y escrita	☒	Fuerza física	☐
		Rapidez	☒
		Liderazgo	☒
		Creatividad	☐
		Autocontrol	☒
FECHA DE ELABORACION _____			
EVALUACION 1 _____ 2 _____			
APROBACION DEL JEFE INMEDIATO _____			
FIRMA DE EMPLEADO _____			
OBSERVACIONES _____			

Formato de autoría propia

Figura 21. Manual de funciones del analista de cuentas por pagar

CARGO	Analista de Cuentas por Pagar		
AREA	Contabilidad	DEPARTAMENTO	Administrativo-Financiero
UBICACIÓN	Planta (Palmira)		
SALARIO	\$1.800.000	PRESTACIONES LEGALES O EXTRALEGALES	SI
PERFIL	Tener título profesional de Contador, conocimiento de contabilidad y experiencia en cuentas por pagar y gastos de viaje.		
FORMACION ACADEMICA	Profesional en Contaduría		
REQUISITOS MINIMOS	Título de profesional y tarjeta profesional		
EXPERIENCIA	1 año		
FUNCION GENERAL	Apoyar la labor administrativa por medio de conciliaciones bancarias y registros contables de todos los documentos.		
FUNCIONES ESPECIFICAS			
1. Analizar los soportes de gastos de viaje y registrarlos de manera preliminar en SAP			
2. Solicitar al CSC su contabilización y revisar en SAP su registro definitivo.			
3. Entregar a Tesorería todos los jueves los soportes para el pago de gastos de viaje reembolsables			
4. Hacer seguimiento de las facturas entregadas internamente para su contabilización.			
5. Revisar a diario el registro de las facturas contabilizadas con sus respectivas retenciones.			
6. Realizar informes de entrega de facturas a Tesorería los martes y jueves.			
7. Contabilizar anticipos a proveedores y empleados, gestionar su liberación y entregar a Tesorería			
8. Revisar los soportes de las cajas menores (Palmira, Barranquilla, Medellín y Bogotá) para su posterior contabilización y finalmente entregar a Tesorería.			
9. Revisar y solicitar al CSC la creación de proveedores y empleados.			
10. Realizar conciliación mensual de la tarjeta corporativa de Bancolombia.			
11. Realizar conciliación mensual de la tarjeta de crédito de Banco de Bogotá (Pago de tickets)			
12. Crear pedidos express, solicitar liberación del mismo y generar la MIGO en SAP para contabilizar determinadas facturas.			
13. Ejecutar análisis y entregar soportes al cierre de los saldos de las cuentas contables en SAP			
14. Solicitar los traslados de proveedor a proveedor, en el caso de endoso de facturas.			
15. Compensación y traslado de las cuentas de proveedores y empleados			
16. Enviar a los proveedores los certificados de retenciones (IVA, Renta e ICA)			
17. Efectuar las compensaciones de mercancía en consignación cada mes.			
RESPONSABILIDADES			
1. Presentar informes mensuales de los saldos de las cuentas.			
2. Responsable de soportes y contabilización de CAPEX			
3. Manejo de datos confidenciales			
4. Apoyo administrativo a Jefe de Contabilidad			
5. Manejo de cuentas personales de los administrativos.			
COMPETENCIAS			
Concentración	☒	Coordinación	☐
Comunicación oral y escrita	☐	Motriz	☐
		Fuerza física	☐
		Liderazgo	☒
		Rapidez	☒
		Creatividad	☐
		Autocontrol	☒
FECHA DE ELABORACION			
EVALUACION	1	2	
APROBACION DEL JEFE INMEDIATO			
FIRMA DE EMPLEADO			
OBSERVACIONES			

Formato de autoría propia

Figura 21. Manual de funciones del practicante de contabilidad

CARGO	Practicante de Contabilidad		
AREA	Contabilidad	DEPARTAMENTO	Administrativo-Financiero
UBICACIÓN	Planta (Palmira)		
SALARIO	\$589.500	PRESTACIONES LEGALES O EXTRALEGALES	NO
PERFIL	Estudiante profesional o tecnólogo de Contaduría o Administración de Empresas		
FORMACION ACADEMICA	Estudiante profesional o tecnólogo		
REQUISITOS MINIMOS			
EXPERIENCIA	No aplica		
FUNCION GENERAL	Apoyar las labores diarias de la analista de cuentas por pagar y la jefe de Contabilidad		
FUNCIONES ESPECIFICAS			
1. Analisis de los soportes de gastos de viaje y registrarlos de manera preliminar en SAP			
2. Solicitar al CSC su contabilización y revisar en SAP su registro definitivo.			
3. Apoyo en hacer seguimiento de las facturas entregadas internamente para su contabilización.			
4. Revisar a diario el registro de las facturas contabilizadas con sus respectivas retenciones.			
5. Apoyo en realizar entrega de facturas a Tesorería los martes y jueves.			
6. Apoyo en contabilizar anticipos a proveedores y empleados, gestionar su liberación y entregar a Tesorería			
7. Revisar los soportes de las cajas menores (Palmira, Barranquilla, Medellín y Bogotá) para su posterior contabilización y finalmente entregar a Tesorería.			
8. Apoyo en contabilizar anticipos a proveedores y empleados.			
9. Apoyo en revisar y solicitar al CSC la creación de proveedores y empleados.			
10. Apoyo en realizar conciliación mensual de la tarjeta corporativa de Bancolombia.			
11. Apoyo en realizar conciliación mensual de la tarjeta de crédito de Banco de Bogotá (Pago de tickets)			
12. Apoyo en solicitar los traslados de proveedor a proveedor, en el caso de endoso de facturas.			
13. Enviar a los proveedores los certificados de retenciones (IVA, Renta e ICA)			
14. Archivar documentos de creación de empleados y proveedores.			
RESPONSABILIDADES			
1. Presentar informes a Tesorería de los documentos contabilizados periódicamente.			
3. Manejo de datos confidenciales			
4. Apoyo administrativo al área de Contabilidad			
5. Al final de cada mes tener contabilizados todos los gastos de viaje.			
COMPETENCIAS			
Concentración	☒	Coordinación Motriz	☐
Comunicación oral y escrita	☐	Fuerza física	☐
		Rapidez	☒
		Liderazgo	☐
		Creatividad	☐
		Autocontrol	☒
FECHA DE ELABORACION _____			
EVALUACION 1 _____ 2 _____			
APROBACION DEL JEFE INMEDIATO _____			
FIRMA DE EMPLEADO _____			
OBSERVACIONES _____			

Formato de autoría propia

En cuanto a la descripción de los procedimientos que apoya la practicante de contabilidad, y que no están plasmados en un manual oficial, la estudiante propone los siguientes formatos de acuerdo al análisis realizado durante la práctica y el desarrollo del proyecto:

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE RECEPCION, CONTABILIZACION Y ENTREGA DE FACTURAS

	PROCEDIMIENTO	GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
	PROCEDIMIENTO RECEPCION Y CONTABILIZACION DE FACTURAS	

1. OBJETIVO

Este procedimiento busca establecer los pasos y documentarlos para la recepción, escaneo y contabilización de las facturas a pagar a proveedores.

2. ALCANCE

Este instructivo aplica para todas las facturas, por compra de bienes o servicios, que llegan a Contabilidad de las diferentes áreas y ciudades de la empresa en Colombia, desde el momento en que el cliente interno las hace llegar hasta cuando se pasan a Tesorería para que sean canceladas a los proveedores.

3. RESPONSABILIDADES

El analista de cuentas por pagar es el encargado de velar por el cumplimiento de este manual, así como de su actualización y difusión, apoyado por el practicante de contabilidad y supervisado por el jefe de contabilidad.

4. DEFINICIONES GENERALES

Factura: Es un documento que demuestra que una persona (cliente-proveedor) ha comprado un producto o un servicio, el cual tiene algunos requisitos para que sea válido.

5. DESCRIPCION DEL PROCESO

La recepción de facturas por parte del área de contabilidad se realiza diariamente desde el primero de cada mes hasta el 22, y las facturas que tengan excepciones se reciben hasta el 25 con aprobación del jefe de contabilidad.

El proceso de recepción y contabilización de facturas contiene los siguientes pasos:

- Recibir de todas las áreas las facturas correspondientes a bienes comprados o servicios prestados en todo el país, con su correspondiente número de pedido, que ha sido creado previamente por el responsable de cada área.
- Colocar a cada una de las facturas un sello con la fecha de recibido y un sello con un numero consecutivo.
- Organizarlas por código de proveedor, el cual va desde 600000 a 699999, según como se encuentre registrado en SAP al momento de ser creados.
- Escanearlas en un escáner especializado, el cual permite que todas las facturas queden en la intranet y en la base de datos de los proveedores en SAP.
- Al momento de enviarlas vía intranet al CSC (Centro de Servicios Compartidos), en Argentina, se deben digitalizar los siguientes datos: número de factura, fecha de factura, código de proveedor, numero de pedido, numero consecutivo (sello) y alguna observación, si es necesario.
- Después de escaneadas, dos personas del CSC se encargan de registrarlas en SAP y es responsabilidad del analista de cuentas por pagar y el practicante revisar diariamente que ya hayan sido contabilizadas.
- Luego de contabilizadas, se descarga de SAP a Excel, por la transacción FBL1N, las facturas que ya han sido registradas para proceder a revisar que las retenciones estén practicadas correctamente a cada factura.
- Después de que las facturas estén contabilizadas correctamente, se realiza un informe semanal, cada jueves, para pasarlas físicamente con su respectiva relación, a Tesorería y proceder con el pago de las que tengan prioridad o fecha de vencimiento cercano.

6. RESPONSABILIDAD Y CUSTODIA

Las facturas a pagar son custodiadas y están bajo la responsabilidad del analista de cuentas por pagar (quien las recibe y verifica su correcta contabilización), y el analista de cartera quien las recibe de Contabilidad para proceder con su pago.

Preparó:

Área de Contabilidad

Aprobó:

Gustavo Schicken
Gerente de Administración y Finanzas

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE CREACION DE PROVEEDORES Y TRABAJADORES

	<i>PROCEDIMIENTO</i>	<i>GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</i>
	PROCEDIMIENTO CREACION DE PROVEEDORES Y TRABAJADORES	

1. OBJETIVO

Este procedimiento busca establecer los pasos y documentarlos para la creación de proveedores y empleados que se van a vincular a la empresa temporal o definitivamente.

2. ALCANCE

Este instructivo aplica para la creación de todos los proveedores de bienes y servicios y los trabajadores temporales o fijos en todo el país.

3. RESPONSABILIDADES

El analista de cuentas por pagar es el encargado de velar por el cumplimiento de este manual, así como de su actualización y difusión, apoyado por el practicante de contabilidad y supervisado y confirmado por el jefe de contabilidad.

4. DEFINICIONES GENERALES

Proveedor: Es una persona o una empresa que abastece a otras empresas con bienes (artículos) los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o que directamente se compran para su venta, o presta servicios dentro o fuera de la compañía.

Trabajador: es una persona que con la edad legal suficiente presta sus servicios que serán retribuidos.

5. DESCRIPCION DEL PROCESO

La creación de proveedores y empleados lo hace el área de contabilidad, según requiera el área de compras o recursos humanos (los más frecuentes), en cualquier día del mes, y se tienen 2 días hábiles para realizar este procedimiento.

5.1 Creación de proveedores

El proceso de creación de proveedores contiene los siguientes pasos:

- El área solicitante debe enviar un correo al analista de cuentas por pagar (o practicante de contabilidad) con la solicitud de la creación del proveedor, el nombre completo del proveedor y el número del desglose financiero de acuerdo al bien o servicio que vaya a prestar, y adicionalmente, debe ir adjunto los siguientes documentos escaneados: formato de creación de proveedores de Fleischmann Foods debidamente diligenciado por el proveedor, RUT actualizado, Cámara de Comercio, certificación bancaria, tres referencias comerciales y copia de los estados financieros (balance general y estado de resultados).
- Después de enviar el correo, el área solicitante debe llevar a Contabilidad los documentos físicos en original, mencionados anteriormente, y el formato de creación de proveedores de Fleischmann Foods debe ir firmado por el jefe de compras en todos los casos, y cuando haya una excepción de condición de pago diferente a 60 días, el documento debe ir firmado por el gerente financiero-administrativo.
- Cuando el analista de cuentas por pagar (o practicante de contabilidad), tenga el correo y los documentos físicos con todas las indicaciones anteriores correctas, se procede a enviar un correo al CSC (Centro de Servicios Compartido) adicionando las retenciones que se le practicarán al proveedor con sus códigos correspondientes, según SAP.

- Después de que el CSC cree en el sistema al proveedor, envía un correo al analista de cuentas por pagar (o practicante) y el solicitante de la creación con la confirmación del código bajo el cual fue creado.
- El analista de cuentas por pagar (o practicante) ingresa a SAP a la transacción FK03 con el código que fue suministrado por el CSC para corroborar que el proveedor fue creado con el nombre, el NIT, la dirección, el teléfono, el email, el número de cuenta bancaria, las retenciones, el desglose financiero correctos.
- Al comprobar que la información esta correcta en el sistema, se pasa a imprimir el pantallazo con los datos básicos del proveedor y el código en SAP, y en otra hoja se imprime la verificación de que la empresa o persona no están en la lista Clinton.
- Cuando se tienen toda la información del proveedor correctamente en el sistema y los documentos físicos en orden, se pasan al jefe de contabilidad para que sean revisados y posteriormente confirme en SAP su creación.
- El jefe de contabilidad entrega nuevamente los documentos físicos con su firma de aprobación al analista de cuentas por pagar (o practicante) para ser archivados.

5.2 Creación de empleados

- El área de recursos humanos envía un correo al analista de cuentas por pagar (o practicante) solicitando la creación del empleado y adjunta escaneado el formato de creación de empleados de Fleischmann Foods en el cual está la información básica y un código que esta misma área asigna con la firma del solicitante.
- Luego es entregado físicamente y en original el documento mencionado anteriormente a Contabilidad
- El analista de cuentas por pagar (o practicante) reenvía el correo de recursos humanos al CSC (Centro de Servicios Compartido) con el formato adjunto, indicando crear el empleado bajo el número que ha sido asignado por RR.HH.
- Después el CSC registra los datos del empleado en SAP y envía un correo confirmando la creación.
- Al recibir este correo, el analista de cuentas por pagar (o practicante) corrobora que la información en SAP sea igual a la que está en el formato de creación.

- Si es correcta la información registrada en SAP, el analista de cuentas por pagar (o practicante) imprime un pantallazo con los datos básicos del empleado y la verificación que no se encuentra en la lista Clinton, en otra hoja.
- Se pasan estos documentos físicos al jefe de Contabilidad para que sean revisados y posteriormente, confirmado en SAP su creación.
- El jefe de contabilidad devuelve los documentos al analista de cuentas por pagar (o practicante) con la firma y fecha de confirmación, para ser archivados.

6. RESPONSABILIDAD Y CUSTODIA

La creación de proveedores y empleados son custodiadas por el jefe de contabilidad y el jefe de compras, y están bajo la responsabilidad del analista de cuentas por pagar o practicante quien recibe las solicitudes y verifica su correcto registro en SAP, para que sea confirmado por el jefe de contabilidad.

Preparó:

Área de Contabilidad

Aprobó:

Gustavo Schicken
Gerente de Administración y Finanzas

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO CONCILIACION TARJETA DE CREDITO BANCO DE BOGOTA (TIQUETES AEREOS)

	PROCEDIMIENTO	GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
	PROCEDIMIENTO CONCILIACION TARJETA DE CREDITO BANCO DE BOGOTA (TIQUETES AEREOS)	

1. OBJETIVO

Este procedimiento busca establecer los pasos y documentarlos para la conciliación de la tarjeta de crédito del Banco de Bogotá, por concepto del pago de tiquetes aéreos de los empleados de la empresa.

2. ALCANCE

Este instructivo aplica para la conciliación de la tarjeta de crédito del Banco de Bogotá con las facturas emitidas por Aviatur (agencia de viajes inhouse en Fleischmann Foods S.A., Palmira), hecha por el analista de cuentas por pagar.

3. RESPONSABILIDADES

El analista de cuentas por pagar es el encargado de velar por el cumplimiento de este manual, así como de su actualización y difusión, supervisado por el jefe de contabilidad.

4. DEFINICIONES GENERALES

Conciliación bancaria: Es un proceso que permite comparar los valores que la empresa tiene registrados de una cuenta de ahorros o cuenta corriente, con los valores que el banco le suministra por medio del extracto bancario, que suele recibirse cada mes.

Aviatur: agencia de viajes el cual presta los servicios de tiquetes aéreos y alojamiento a destinos nacionales e internacionales.

5. DESCRIPCION DEL PROCESO

La conciliación del Banco de Bogotá con las facturas de Aviatur es un proceso que se realiza cada mes en sus primeros días, con fecha de corte del extracto el 5 de cada mes.

Este proceso de conciliación tiene los siguientes pasos:

- Durante todo el mes se reciben para que sean contabilizadas, las facturas de Aviatur por concepto de tiquetes aéreos y alojamiento de los empleados de la empresa en todo el país, que han sido cancelados previamente con la tarjeta de crédito del Banco de Bogotá.
- Después de su contabilización se organizan todas las facturas del mes por número de factura y fecha de factura.

- En el momento en que llega el extracto del Banco de Bogotá, se hace un comparativo de los movimientos y las facturas contabilizadas, para identificar cuales corresponden al periodo establecido en el extracto.
- Se realiza un informe con las facturas contabilizadas que se encuentran en los movimientos del extracto y se pasa a Tesorería como soporte para ser pagado al Banco de Bogotá.

5. RESPONSABILIDAD Y CUSTODIA

Las facturas a pagar de Aviatur y el extracto del Banco de Bogotá son custodiadas y están bajo la responsabilidad del analista de cuentas por pagar (quien las recibe y verifica su correcta contabilización), y el analista de cartera quien las recibe de Contabilidad para proceder con su pago.

Preparó:

Área de Contabilidad

Aprobó:

Gustavo Schicken
Gerente de Administración y Finanzas

4. CONCLUSIONES

- Con la ejecución del proyecto se logró identificar plenamente la estructura global y regional de la empresa y las marcas que la conforman, permitiendo reconocer el objeto de estudio dentro del contexto.
- Se desarrolló la descripción de los cargos de analista de cuentas por pagar, practicante de contabilidad y jefe de contabilidad y costos que conforman el área contable, con un formato propuesto por la estudiante.
- Se realizaron los manuales de funciones para los cargos de analista de cuentas por pagar, practicante de contabilidad y jefe de contabilidad y costos, con un formato propuesto por la estudiante.
- Se realizaron los manuales de procedimientos para los procesos de recepción, contabilización y entrega de facturas, creación de proveedores y trabajadores, basados en el formato oficial de la empresa, ya que son los procesos de los que se encarga la practicante de contabilidad, siendo este el puesto con mayor rotación dentro del área.
- La descripción de cargos, los manuales de funciones y los manuales de procedimientos ayudan a la empresa a tener una visión más clara de las personas idóneas para los puestos y sus responsabilidades, al momento de hacer los procesos de selección, inducción y capacitación.

5. RECOMENDACIONES

Con el fin de cumplir a cabalidad con la intención de la gerencia administrativa-financiera de que cada área tenga documentados sus manuales de funciones y procedimientos, se recomienda dar continuidad al proyecto en las demás áreas de la empresa teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Tener periódicamente una actualización de los manuales de funciones, debido al cambio estructural en el que se encuentra la empresa hoy en día, para evitar que estos se conviertan en obsoletos o inadecuados.
- Mantener actualizados los manuales de procedimientos en la medida en que se le incluyan o disminuyan las tareas a las personas que conforman las áreas, o se modifique la forma de llevar a cabo los procesos.
- Realizar la descripción de los cargos en las demás áreas, para contribuir a realizar un mejor proceso de selección, inducción y capacitación de los trabajadores nuevos en los puestos.

BIBLIOGRAFIA

- BERNAL TORRES, César Augusto. *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Segunda edición
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*.
- DALTON, Gene. S.M. D.B.A. LAWRENCE, Paul. *Organizational Structure and Design*. Edición 1970.
- DONNELLY, James. GIBSON, James. IVANCEVICH, John. *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. McGraw-Hill, Interamericana de México.
- FRED R., David. *Conceptos de Administración Estratégica*.
- GALINDO RUÍZ, Carlos Julio. *Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios*.
- GITMAN, Lawrence. MCDANIEL, Carl. *El futuro de los negocios*. Quinta edición.
- GUDIÑO, Ema. CORAL, Lucy del Carmen. *Contabilidad 2000*. Cuarta edición.
- HERNÁNDEZ, Roberto. COLLADO, L. LUCIO, Pilar. *Metodología de la investigación*. Cuarta edición.
- MEJÍA GARCÍA, Braulio. *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*.

- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Tercera edición.
- RODRÍGUEZ, Rafael Alcaraz. *El emprendedor de éxito, guía de planes de negocios*. Segunda edición.
- STONER, James. FREEMAN, Edward. GILBERT, Daniel. *Administración*.
- URDANETA, Orlando. *Elaboración de manuales de requisitos*. Técnicas y Consejos, Revista Gerencia al Día no. 31 julio 1992.
- ZAPATA Domínguez, Álvaro. *Análisis y diseño organizacional*. Cali.