

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE LICENCIATURA  
EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS  
EN GERENCIA**

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
QUE CONTRIBUYA A GARANTIZAR LA GESTIÓN  
FINANCIERA Y OPERATIVA DE LA EMPRESA  
VIDRIOS PREFABRICADOS Y ALUMINIOS S.A. EN EL  
ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL 2018**

**Sustentante:  
Adriana Jara Soto**

**FACILITADOR:  
Lic. Alexander Cordero Céspedes, MBA**

**2019**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Adriana María Jara Soto, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1 1553 0131 egresado de la carrera de Administración de negocios con énfasis en gerencia de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en administración de negocios con énfasis en gerencia, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Propuesta de un manual de procedimientos que contribuya a garantizar la gestión financiera y operativa de la empresa Vidrios Prefabricados y Aluminios S.A. en el último cuatrimestre del 2018, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los seis días del mes de junio del año dos mil diecinueve.

Adriana Z.

Firma del estudiante

Cédula: 1 1553 0131

## CARTA DEL TUTOR

San José, 05 de junio de 2019.

**Señores  
Carrera  
Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

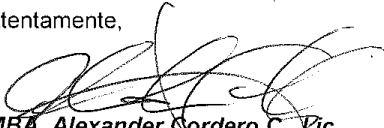
La estudiante Adriana Maria Jara Soto, cédula de identidad número 1 1553 0131, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS QUE CONTRIBUYA A GARANTIZAR LA GESTION FINANCIERA Y OPERATIVA DE LA EMPRESA VIDRIOS PREFABRICADOS Y ALUMINIOS S.A. EN EL ULTIMO CUATRIMESTRES DEL 2018**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de licenciatura. En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	15
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	25
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		90

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

  
**M.B.A. Alexander Cordero C., Lic.**  
**Cédula identidad N. 1-732-096**  
**Carné Colegio Profesional N.5813.**

**CARTA DE LECTOR**

San José, 04 de julio del 2019

Señor  
Jorge Eduardo Vega Antonini, MBA  
Director Administración de Negocios  
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

El estudiante **Adriana Maria Jara Soto**, cédula de identidad **0115530131**, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Propuesta de un manual de procedimientos que contribuya a garantizar la gestión financiera y operativa de la empresa Vidrios Prefabricados y Aluminios s.a. en el último cuatrimestre del 2018”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados, la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,



**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

San José, 13 de julio, 2019

MBA. Jorge Eduardo Vega Antonini

Director de la Escuela Administración de Negocios

Universidad Hispanoamericana

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación: "Propuesta de un manual de procedimientos que contribuya a garantizar la gestión financiera y operativa de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A. en el último cuatrimestre del 2018", elaborado por la estudiante Adriana María Jara Soto, cédula 1-1553-0131, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Hispanoamericana.

Atentamente,



MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

Teléfono: 88822158

Correo: edgarrojasg27@gmail.com

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 16 de Julio del 2019


Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Adriana Maria Jara Soto con número de identificación 1 1553 0131 autor (a) del trabajo de graduación titulado Propuesta de un manual de procedimientos que contribuya a garantizar la gestión financiera y operativa de la empresa vidrios prefabricados y aluminios S.A. en el último cuatrimestre del 2018 presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar por el título de Licenciatura en administración de negocios con énfasis en gerencia; Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

Adriana  115530131  
Firma y Documento de Identidad

## Tabla de Contenido

### Tabla de contenido

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	xiii
<b>CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
1.1.1 Antecedentes del Problema .....	16
1.1.2 Problematización de la investigación .....	21
1.1.3 Justificación del problema .....	24
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	28
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
1.3.1 Objetivo General .....	29
1.3.2 Objetivos Específicos .....	29
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES .....	29
1.4.1 Alcances .....	29
1.4.2 Limitaciones .....	30
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	32
2.1 CONTEXTO HISTORICO .....	33
2.1.1 Antecedente Histórico Organización Negocio .....	33
2.1.2 Visión de la Empresa .....	33
2.1.3 Misión de la Empresa .....	33
2.1.4 Estructura Organizativa .....	34
2.1.5 Valores VIPREFA S.A. ....	34
2.1.6 Organigrama de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A. ....	36
2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL .....	37
2.2.1 Mipyme´s .....	37
2.2.2 Organización .....	39
2.2.3 Manuales administrativos .....	45
2.2.4 Tipos de manuales administrativos .....	46
2.2.5 Procedimientos .....	51
2.2.6 Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) .....	53
2.2.7 Normas Internacionales de Información Financiera para Pymes .....	54
2.2.8 Estados Financieros .....	55

2.2.9 Balance de situación financiera.....	56
2.2.10 Estado de resultados.....	57
2.2.11 Estado de flujos de efectivo .....	58
2.2.11 Estado de cambios en el capital contable .....	59
2.2.12 Presentación de estados financieros.....	60
2.2.13 Administración financiera .....	62
2.2.14 Flujo de efectivo .....	63
2.2.15 Riesgo .....	64
2.2.16 Administración Operativa .....	65
2.2.17 Operación.....	67
2.2.18 Procesos .....	68
2.2.19 Innovación.....	69
2.2.20 Departamentos.....	70
2.3 HIPÓTESIS.....	72
2.3.1 Variable .....	72
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>73</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	74
3.1.1 Finalidad.....	75
3.1.2 Dimensión temporal y espacial .....	75
3.1.3 Marco .....	75
3.1.4 Condición en la que se hace la investigación.....	76
3.1.5 Naturaleza.....	76
3.1.6 Carácter de la investigación .....	77
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	78
3.2.1 Sujetos .....	78
3.2.2 Fuentes Primarias .....	79
3.2.3 Fuentes Secundarias .....	79
3.2.4 Fuentes Terciarias.....	80
3.3 INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN.....	80
3.4 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES .....	82
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....</b>	<b>83</b>
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	84
4.1 ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA, APLICACIÓN DE LAS NORMAS FINANCIERAS Y REVISAR LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA EMPRESA ACORDE AL CONTROL Y SUS PROCEDIMIENTOS .....	84

4.2 Desarrollo de objetivos en la encuesta realizada como parte del estudio realizado.....	86
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	105
5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
5.2 CONCLUSIONES.....	106
5.3 RECOMENDACIONES .....	113
<b>CAPÍTULO IV. PROPUESTA</b> .....	118
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	151

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	86
Tabla 2 .....	87
Tabla 3 .....	88
Tabla 4 .....	89
Tabla 5 .....	91
Tabla 6 .....	92
Tabla 7 .....	93
Tabla 8 .....	94
Tabla 9 .....	95
Tabla 10 .....	96
Tabla 11 .....	97
Tabla 12 .....	98
Tabla 13 .....	100

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Organigrama General de Vidrios Prefabricados y Aluminios S.A. ....	36
Figura 2 .....	87
Figura 3 .....	88
Figura 4 .....	89
Figura 5 .....	90
Figura 6 .....	91
Figura 7 .....	92
Figura 8 .....	93
Figura 9 .....	94
Figura 10 .....	96
Figura 11 .....	97
Figura 12 .....	98
Figura 13 .....	100

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a mis papás quienes se han esforzado en conjunto para brindarme la mejor educación durante todos estos años de la vida.

Felicidades a ustedes que también lo van a lograr.

## RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, en el mercado empresarial se abren las puertas a nuevas empresas, las cuales inician sus actividades comerciales donde las decisiones de sus gestiones operativas y financieras se basan de acuerdo a los conocimientos y experiencia de los administradores. Esta investigación consiste en llevar a cabo una revisión de los distintos procesos financieros basándose en las Normas Internacionales de Información Financiera para Pymes y la Norma Internacional de Contabilidad n°1.

Además, se revisarán los procesos operativos y de soporte para realizar mejoras en el recurso humano y comercial con esto se estará recomendando un manual de procedimientos que implique la mejora continua de la gestión brindada por los administradores. Donde les brindará las herramientas, controles e información para el manejo adecuado y conocimiento extensivo de los distintos procedimientos a seguir ante las distintas actividades administrativas de la empresa Vidrios Prefabricados Aluminios S.A. (VIPREFA S.A.).

Esta investigación se realiza debido a que surge de ayudar a la empresa Vidrios Prefabricados y Aluminios S.A. en su administración, para el progreso de la compañía. Adicional, como estudiante brinda un mayor conocimiento del cómo realizar un manual de procedimientos, la importancia de llevar controles y conocer los procesos que

contribuyen en la gestión operativa y financiera de las empresas para mantener un crecimiento progresivo, innovador y cambiante ante el mercado.

La investigación está distribuida por varios puntos, el marco teórico donde se informa sobre los conceptos de las pymes, organizaciones, procedimientos, gestión financiera y operativa, las normas internacionales de información financiera basándose en la NIC n°1 para la presentación de los estados financieros con esto se brinda la información necesaria para recomendar el manual de procedimientos que realice mejoras en las gestiones operativas y financieras de la empresa.

Para concluir se brindan las recomendaciones y conclusiones acerca de cómo ayuda un manual de procedimientos a dar productividad, orden, control y conocimiento dentro de la compañía utilizando de forma ordenada sus recursos y sistematizando sus procesos, principalmente, a la empresa que se está estudiando en esta investigación y que a su vez muestra y puede ser utilizada en otras compañías, dando como base la propuesta y el estudio brindado.

## **CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

### **1.1.1 Antecedentes del Problema**

Actualmente, en Costa Rica existe un mercado empresarial amplio y cambiante donde se encuentran la micro, pequeñas y medianas empresas, estas se mantienen y el gobierno busca que crezcan por medio de programas de desarrollo de la mano de instituciones públicas. *Según el último diagnóstico “Estado de Situación de las PYME en Costa Rica 2013” realizado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), las PYME representan el 74% del parque empresarial del país (Cañas Escalante, A., Plan de desarrollo 2015-2018, p.343), esto hace reflejar el avance que han tenido los costarricenses para emprender lo propio, buscando nuevas oportunidades de mercado y una mejor calidad de vida.*

Las MIPYME'S continúan en aumento, pero mucho de los emprendedores no conocen el cómo dirigir su compañía de una forma ordenada y sistemática a nivel interno para mantenerse y surgir en el mercado con sus propios recursos. Por lo que para lograr obtener una empresa con información ordenada y detallada; a su vez poder mostrar ante el mercado una compañía firme en sus procedimientos se debe empezar desde la parte interna de la empresa con un manual de procedimientos que le ayude a la empresa a plantearse la información detallada, ordenada y sistematizada de los procesos internos para la eficacia de la gestión de la compañía.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. Franklin, E. (2014). Organización de empresas. (4a. Ed.) Mc Graw-Hill Interamericana, p.194. Tomado de <http://201.195.87.22:2222> Por lo que es necesario se implementen manuales en las pymes centrándose en una rama en específica que a su vez ayude a los trabajadores a dirigirse hacia el mismo camino que sus administradores y así lograr un buen rendimiento por parte de la empresa.

Las empresas al no tener un manual provocan atrasos en la eficacia de sus procesos, generando insatisfacción a sus clientes; con esto una falta de eficacia en el producto o servicio final, adicionalmente, las relaciones con los empleados se ven afectadas a causa del desorden interno donde unos buscan resolverlo de la forma que mejor se adapte a cada uno. El control interno no se observa de forma continua al contrario hay acontecimientos que suceden, pero no se controlan por el desorden que existe.

Vidrios, Prefabricados y Aluminio S.A. (VIPREFA S.A.) es una microempresa que nace de la necesidad de generar ingresos, por medio de la comercialización, fabricación y venta de ventanearía de aluminio y vidrio. Surgió por medio de la

sociedad padre e hijo, ambos son los encargados de dirigir la compañía; sus operaciones dan inicio en la casa de habitación de uno de los socios, luego de 6 meses se trasladan a una bodega iniciando sus operaciones con tres trabajadores. Actualmente, lleva seis años y medio en el mercado brindándoles a sus clientes la atención a tiempo con productos de buena calidad.

VIPREFA S.A. al contar con tres empleados dentro de la compañía subcontrata personal para instalación del producto en ciertas situaciones. Por lo que cabe mencionar entres los tres trabajadores dos de ellos son los administradores los cuales se encargan de administrar, cotizar, vender, cobrar, comprar y solicitar la materia prima, repartir mercadería y llevar la contabilidad, haciendo que se pasen por alto ciertos procesos. El no tener de forma correcta distribuidas las funciones de cada persona provoca sobrecargo de trabajo, un personal desmotivado, duplicidad de tareas y transmite desorden a sus clientes, en muchas situaciones existen problemas entre los mismos colaboradores a causa de la falta de comunicación y control de sus procesos.

La administración de la empresa no cuenta con un manual de procedimientos que indique cómo llevar a cabo los procedimientos de facturación y cartera de clientes, producción y recepción de material, control de inventarios, además, existe sobrecargo de tareas en sus colaboradores, ejemplo de esto es el gerente general a quien se le recarga el trabajo siendo el encargado de vender, cotizar, comprar y

solicitar la materia prima, repartir la mercadería, cobrar y aparte de eso llevar la contabilidad de la empresa haciendo que se pasen por alto ciertos procesos. Por consiguiente, VIPREFA S.A. es una microempresa estable económicamente, pero podría lograr mayor eficiencia en sus procesos con un manual que le permita el orden y control que requiere en cada uno de los procedimientos antes mencionado, donde le permita la gestión financiera y operativa de la empresa de una forma más eficiente.

A pesar de los esfuerzos que realizan los administradores para mantener de forma eficaz sus actividades diarias, las herramientas que se utilizan son poco controladas. Los controles internos son mínimos debido a que existen, pero se les dificultan implementarlos en todo momento por la sobrecarga diaria de trabajo en conjunto de la falta de división de los procesos y el orden adecuado de realizarlos.

El poco enfoque que se da en la designación de tareas o en contratar a otra persona para distribuir de forma eficaz las funciones desencadena distintas situaciones dentro de la empresa como falta de sistematización de los procesos de facturación, donde se les brinda a los clientes el producto antes que la factura, el control de cuentas por cobrar se mantiene en Excel y se coloca de forma manual donde puede producir distintas confusiones en caso de que la persona se le olvide anotar la compra en el mes, los inventarios se realizan al cierre fiscal provocando un dato deficiente de la cantidad de materia prima que contiene actualmente. La

contabilidad se realiza al cierre de cada de mes donde se incluyen las facturas de clientes en proveedores en forma manual al cierre de mes lo que provoca atrasos en mantener la información al día. Esto conlleva a que se encuentran deficiencias posibles de mejorar iniciando con un manual de procedimientos donde le permita cada uno de los integrantes de la compañía llevar una secuencia de los procedimientos para la eficacia de cada uno de ellos haciendo que se actualicen y modifiquen.

La duplicidad de procedimientos en una empresa es de alto riesgo debido a que aumenta el tiempo de trabajo, muestra deficiencia ante clientes y su entorno, por ende, permite la ausencia de controles internos y muestra una organización no apta para el crecimiento. Los procesos al verse interrumpidos por la falta de distintas herramientas provocan atrasos múltiples visibles, generando pérdidas o tiempos muertos, donde se podría efectuar técnicas de ayuda como lo es el manual de procedimientos.

El encontrar el orden y el balance entre lo financiero y operativo muchas ocasiones provoca dudas e incertidumbre, el gerente al conocer estas fases gestiona de la forma más conveniente pero sin darse cuenta en muchas ocasiones se puede salir de control por los procedimientos que se determinaron en un momento, pero con el tiempo dejan de funcionar a causa del ciclo de la empresa, debido a que tanto su entorno como los activos internos se encuentran en constante

cambio, a esto se debe innovar iniciando con una necesaria inversión interna en su capital humano y que conllevará poco tiempo y conocimiento a un clic de la mano por medio del manual de procedimientos.

### **1.1.2 Problematización de la investigación**

Las Mi Pymes al iniciar no cuentan muchas veces con la información adecuada para abrir su compañía, simplemente, lo hacen con el fin de entrar al mercado sin mucho papeleo formal y no necesariamente es la documentación que el gobierno le solicita. Se preocupan mucho por el producto o servicio y no tanto por el cómo hacer que la empresa en el transcurso del tiempo funcione de forma más eficiente.

“Los Manuales de procedimientos son un instrumento que describen las actividades que deben cumplirse para la realización de las funciones en una dependencia. La Ley General de Control Interno N.8292 establece que se debe documentar, mantener actualizados y divulgar los procedimientos de control para garantizar el cumplimiento de los objetivos y las metas trazados por una institución. El Departamento de Control Interno y Gestión del Riesgo cumple la función de apoyar a las diversas dependencias en el mejoramiento continuo de su Sistema de Control Interno. Ministerio de Educación pública de Costa Rica. (2016-2018). MEP: utiliza instructivo para crear manuales de procedimientos. San José, Costa Rica. Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/noticias/mep-utiliza-instructivo-para-crear-manuales-procedimientos>

**¿Cuál es la importancia de crear un manual de procedimientos en la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.?**

Ante la inestabilidad y el constante cambio del mercado, las empresas buscan ser las mejores frente a su competencia y a la vez mantenerse en este, pero se piensa que el brindar servicios de calidad y precios razonables no es lo suficiente para mantener una empresa en pie frente al siglo XXI. Las empresas fomentan el cambio continuo pero muchas veces no conocen el cómo dirigirlos ni por dónde empezar a realizarlos dentro de la compañía.

**¿Cómo identificar los procesos financieros y operativos a mejorar de la empresa Vidrios, prefabricados y aluminios S.A.?**

Existen microempresas que tienen deficiencias internas a causa de los desórdenes en sus procedimientos y desconocimientos de los factores que afectan directamente el control interno de la compañía, provocando el descontento de sus trabajadores y clientes. La falta de vigilancia financiera y operativa causa muchos debates a nivel interno de la compañía.

“El tiempo de vida de las empresas se ha reducido dramáticamente; en 1958 las compañías duraban en el mercado un promedio 65 años, mientras que para el 2010 se disminuyó a tan solo 18 años, según estimaciones de Fortune. ¿La respuesta a estas muertes prematuras? Las empresas no han sido capaces de adaptar sus finanzas a las nuevas economías.” Chacón, K. (5 marzo de 2017) No espere a los tiempos de cierre automatice sus procesos contables. *El financiero*. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/tecnologia/no-espere-a-los-tiempos-de-cierre-automatice-sus-procesos-contables/6UB5ECTPHZFBG3RN5A3NZB6NI/story/>

**¿Cuáles cambios puede obtener al realizar un manual de procedimientos para la gestión financiera y operativa de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.?**

Implementar nuevos procedimientos o acciones de hacer las cosas puede provocar distintos acontecimientos en la compañía lo que ocasiona una gran parte de recargo al inicio en ciertas áreas de la compañía. Dicho esto se establece que la administración no es necesario encontrar excelentes estrategias o formas de hacer las cosas, sino una mente brillante que ayude a unir ambas partes y poderlas gestionar de forma constante y disciplinada en común acuerdo a sus procedimientos y beneficios de la empresa.

## **¿Qué imprevistos pueden surgir al crear un manual de procedimientos en la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.?**

Empezar a gestionar y distribuir las acciones a ejecutar para continuar con el objetivo de la empresa donde ningún procedimiento afecte a ningún otro y puedan llegar a sistematizar toda la información de forma ordenada, controlada y principalmente, pueda ser entendida por cada uno de los que se encuentran involucrados con la compañía, y de esta forma evitar provocar retención a los cambios.

### **1.1.3 Justificación del problema**

La propuesta del manual de procedimientos tiene como propósito primordial identificar las deficiencias en los procesos financieros, operativos y con esto encontrar soluciones a cada uno de ellos, ver cómo y cuál es la manera más óptima para desarrollar estos procesos en el área de facturación, cartera, inventarios y funciones de cada uno de los trabajadores de la empresa VIPREFA S.A. Además del aprendizaje en toda la implementación de estos manuales, ayudará a garantizar a la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A., a contar en todo momento con el control y herramientas necesarias para cumplir con los procedimientos de forma veraz y eficiente haciendo frente a cualquier eventualidad que se presente por medio de una guía sistematizada que le permitirá al trabajador basarse en él para la ejecución de sus procesos. Por consiguiente, contribuirá a desarrollar una

información más detallada y actualizada que facilite la realización de las actividades en la compañía minimizando tiempos muertos.

Surge de la necesidad de encontrar una forma equitativa de brindar apoyo al trabajo diario de sus trabajadores, donde se basará en los procesos que se hacen actualmente, lo que permitirá la evidencia del problema que está generando la implementación de esta propuesta en la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

Se desea que el personal aplique igualmente los procedimientos de la compañía y que aunque exista una ausencia de alguna de las personas en la compañía, los procesos puedan continuar sin atrasos, tiempos de entregas continuos, orden de procesos fijos, para que, de esta forma se minimicen los errores o inseguridades de los trabajadores internos y subcontractados, a su vez con sus clientes y se pueda gestionar cada proceso con mayor seguridad buscando de forma continua oportunidades de mejora en cada uno de ellos.

De acuerdo con la ISO 9001-2015 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional... a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos; b) determinar la secuencia e interacción

de estos procesos; c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos; d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad; e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1; g) evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos; h) mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad. 4.4.2 En la medida en que sea necesario, la organización debe: a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos; b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado (INTECO, 2015). Sistema de gestión de calidad. Requisitos. Recuperado de <https://www.inteco.org/shop> por lo que cabe mencionar es de importancia para las compañías estandarizar sus procesos, lo que le proporciona un orden adecuado del funcionamiento hacia sus objetivos, el mantener la información documentada permite respaldar todo aquello que se desea mejorar y con esto guiar al personal a brindar y obtener un servicio de calidad, brindándoles bases para su orientación y estandarización de procesos.

A su vez, este tema es importante debido a que les permite a las diferentes pymes conocer acerca de cómo efectuar un manual de procedimientos para los distintos departamentos que desean ordenar, controlar o asignar un mejor

funcionamiento de los procesos que se encuentran desorientados. Basándose en regulaciones que se designen de acuerdo con la compañía, con esto mostrar un antes y un después en cuanto se utilicen, facilitando la gestión de los procesos financieros y operativos. Aunque no todas las compañías son iguales y sus procedimientos varían de acuerdo con su funcionalidad, todas las empresas poseen actividades que se pueden mejorar y cambiar; la innovación ha ido creando espacios donde se busca que cuanto más fácil, diferente y nuevo es, mucho más sencillo impregnar a los clientes. Por lo que en este caso se busca ayudar a la compañía, trabajadores y clientes de las pymes que desean encontrar de forma diferente una orientación a aquello que desean exponer a otros de manera evidente.

Como parte de la propuesta se desea mostrar como en la actualidad algunas Mi Pymes en este caso Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A., muestra cómo inician con la interacción única de compra y venta de productos o servicios dejando un poco de lado las bases internas para que todo el procedimiento administrativo fluya con mayor progreso, provocando deficiencias que son posibles de mejorar, pero que se descuidan a causa de darle prioridad al crecimiento único del proceso de ventas y no a todos los componentes los cuales son importantes y producirían un mayor aporte a las diferentes áreas de la empresa para el mismo fin de compra y venta, generando el ciclo administrativo de una forma adecuada.

La propuesta establecida busca generar una diferencia entre los manuales comunes donde se observan únicamente indicaciones sin gráficos, busca realmente concientizar y atrapar la atención del trabajador, a la vez de que sea sencillo de entender y pueda comprenderlo todo aquel que ingrese a la empresa tanto en el área administrativa como sus operarios, de acuerdo al área donde se emplea, con esto busca la facilidad de estandarizar procesos y que los manuales a futuro puedan mejorarse conforme transcurra la funcionalidad de cada procedimiento de la organización.

Utilizando el manual de procedimientos para la gestión financiera y operativa de la empresa ayudará al mejoramiento de gestión de la empresa, proveerá una mejor integración por parte de los trabajadores, brindará una imagen fresca y ordenada a sus clientes y aunque al inicio pueda que exista cierta retención por parte de sus trabajadores al observar lo sencillo que pueda llegar a ser los mismos empezarán a gestionar nuevas ideas en ellos lo que les permitirá que los procesos fluyan con mayor consistencia, eficacia, orden y lo transmitan a los encargados en sus áreas.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo un manual de procedimientos contribuye a garantizar la gestión financiera y operativa de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Objetivo General**

Recomendar un manual de procedimientos para garantizar la gestión financiera y operativa de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

**1. Identificar los procesos financieros y de operación con el fin de mejorar la gestión de la empresa VIPREFA S.A.**

**2. Crear un manual de procedimientos que le ayude a controlar los procesos financieros y operativos de la empresa VIPREFA S.A.**

**3. Realizar conclusiones y recomendaciones que atribuyan a la compañía para poder gestionar de forma correcta el manual de procedimientos.**

## **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.4.1 Alcances**

La siguiente propuesta pretende brindar recomendaciones para realizar un manual de procedimientos que contribuyan en la gestión financiera y operativa de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A. Además, pretende que se agilicen las decisiones administrativas y con esto poder desarrollar procesos más ordenados

y controlados. Cabe considerar que busca sensibilizar a los trabajadores de los cambios que se requieren para buscar que estos ayuden a aportar ideas para crear un buen manual de procedimientos.

Capacitar al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios para entender de forma, precisa y sencilla la forma de ejecutar los manuales de procedimientos dentro de la compañía.

Por otra parte, se desea concientizar a otras pymes de realizar y aplicar un manual administrativo que les sirva para dirigir su empresa y agilizar los procesos administrativos. A su vez, que esta investigación le sirva como referencia a otros estudiantes para la elaboración de sus tesis o proyectos de investigación relacionados a manuales de procedimientos.

#### **1.4.2 Limitaciones**

Existe poca información de la empresa, debido a que existe ausencia de datos de esta al ser una pyme, y llevar poco tiempo en el mercado, no contiene mucha información en la cual se puede apoyar.

Existió lentitud para brindar la información, debido, que al ser tres trabajadores estaban ocupados la mayoría de tiempo.

Se desconoce si el personal a utilizar para la muestra de análisis podrá responder a la encuesta o entrevistas, teniendo que ampliar la población para lograr el objetivo.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

## **2.1 CONTEXTO HISTORICO**

### **2.1.1 Antecedente Histórico Organización Negocio**

Vidrios, Prefabricados y Aluminio S.A. (VIPREFA S.A.) es una empresa que nace de la necesidad de generar ingresos, por medio de la comercialización de fabricación y venta de ventanearía de aluminio y vidrio. Surgió por medio de la sociedad padre e hijo, ambos son los encargados de dirigir la compañía sus operaciones dan inicio en la casa de habitación de uno de los socios, luego de 6 meses se trasladan a una bodega iniciando sus operaciones con tres trabajadores. Actualmente, lleva 6 años y medio en el mercado brindándoles a sus clientes la atención a tiempo con productos de buena calidad, se encuentran en Santo Domingo de Heredia en la bodega #3 por el puente del río Virilla.

### **2.1.2 Visión de la Empresa**

Nuestra visión fresca y moderna nos permite brindar a nuestros clientes servicios y productos de alta calidad, respaldados por la experiencia de más de 20 años en el campo.

### **2.1.3 Misión de la Empresa**

Somos una empresa dedicada a la fabricación e instalación de ventanas y puertas de aluminio y vidrio, comprometida con el cliente reflejándoles una imagen fresca e innovadora.

#### **2.1.4 Estructura Organizativa**

El negocio de Vidrios, Prefabricados y Aluminios es una empresa verticalmente integrada en las actividades de elaboración y distribución, organizada en empresa. Cuenta con una administración gerencial, de donde se emanan las políticas y lineamientos para el cumplimiento del objetivo de la empresa VIPREFA S.A., bajo un enfoque corporativo e integrador, orientado a satisfacer la demanda de instalación y producción de ventas, puertas en vidrio y aluminio entre otros productos a nivel nacional.

Para cumplir con su misión, dispone de la ayuda del gerente, subgerente, contador, operario e instaladores subcontractados.

Las áreas de apoyo, los negocios y empresas, a su vez, están conformadas por procesos, con los cuales cada uno logra cumplir una función específica dentro del quehacer del negocio de vidrios.

#### **2.1.5 Valores VIPREFA S.A.**

Los valores de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios son:

**Eficacia**

Para desarrollar nuestro trabajo de acuerdo con las solicitudes de nuestros clientes. Brindando estándares basados en la entrega a tiempo, con compromiso y capacidades íntegras por parte de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Para administrar responsablemente los bienes empresariales.

**Compromiso**

Con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.

Buscando un desarrollo sano con el medio ambiente por medio del reciclaje del vidrio y aluminio que deseamos.

**Transparencia**

Dar confianza en el servicio que aportamos por medio de nuestro producto y servicio al cliente.

Con nuestro equipo de trabajo ser transparentes ante las situaciones que acontecen en nuestro entorno.

Compartir ideas y ser parte del cambio hacia nuestro entorno, especialmente, con nuestros clientes en el suministro de un servicio oportuno, confiable y de calidad.

En la búsqueda y aplicación de nuevas tecnologías para beneficio de nuestros clientes.

## Responsabilidad

Con el medio ambiente para un planeta mejor para todos.

Nuestros clientes brindando productos reales y duraderos.

### 2.1.6 Organigrama de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

Organigrama General de la empresa VIPREFA S.A.



Figura 1 Organigrama General de Vidrios Prefabricados y Aluminios S.A.

Fuente: Elaboración propia

## **2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

Para desarrollar este apartado se ampliará sobre los conceptos que permitan dar una mejor comprensión sobre lo que es la investigación, debido a que son fundamentales en la realización de este trabajo.

### **2.2.1 Mipyme´s**

En Costa Rica, actualmente, el mercado empresarial es muy variable y cuenta con una amplia demanda de micro, pequeñas y medianas empresas. Se parte de si la pyme pertenece al sector industria, comercio o servicio. De acuerdo con Ley N° 8262 se entiende por pequeñas y medianas empresas (pymes) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica. Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, Artículo 3, (mayo del 2007 publicado en la gaceta). Por consiguiente, estas empresas se encuentran respaldadas bajo la ley para fortalecer los mercados competitivos de las pymes donde se busca el funcionamiento y la estabilidad de estas.

Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A. se encuentra en el rango de ser una pequeña empresa, basada en las actividades del sector comercial donde compran materias primas para realizar su producto final, ventanas, puertas entre otros productos. Cuenta con tres trabajadores de los cuales realizan todas las tareas administrativas, comercialización y distribución de los productos.

Las MiPymes es un término que se da a partir del 2007 en Costa Rica debido al gran aumento de medianas y pequeñas empresas que empezaron a surgir en el mercado. Provocando la inclusión de nuevas reglamentaciones y leyes para mantenerlas compitiendo en el mercado y con esto puedan retribuir al país por medio de trabajo y pago de impuestos. De acuerdo con el MEIC (Ministerio de Economía, Industrias y Comercio) en un estudio realizado en el 2016 por el INEC las empresas Pyme que son objetivo de acciones de política pública del MEIC representan el 78.3% de país donde un 39.6% se concentra en el sector comercio.

Por consiguiente, es importante definir la Mi Pymes del sector comercial, son todas aquellas empresas que sirven de intermediarios para la compra y venta de bienes o servicios, pueden variar tamaño, porcentaje de ventas y más. Esta forma parte del mercado empresarial. Cada una de las Mi Pymes cuenta con procedimientos, políticas, objetivos estrategias y se encuentran organizadas de forma distinta donde su competencia radica entre entes de la misma industria, comercio o servicio.

### 2.2.2 Organización

Es una unidad social coordinada en forma consciente que incluye a dos o más personas, y que funciona con relativa continuidad para lograr una meta o un conjunto de metas en común (P., S., 2017, p. 6). Las personas que se encuentran dentro de la organización deben estar dirigidas hacia un objetivo en común, el cual debe ser conocido por todos y cada uno tener una función específica para lograrlo. El gerente es quien dará las herramientas y delegará los procesos y funciones de cada uno de sus colaboradores para que puedan proceder a ejecutar cada uno de los procesos para llegar juntos al objetivo; la característica que define a los gerentes es que hacen cosas por medio de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás con el propósito de alcanzar ciertas metas (P., S., 2017, p. 6).

El trabajo de un gerente aparte de delegar las funciones a otros radica en cuatro actividades las cuales son esenciales para dirigir toda compañía en conjunto con sus colegas, y de esta manera pueda transmitir de forma controlada y ordenada sus actividades a otros.

VIPREFA S.A., cuenta con dos socios, los cuales dirigen la compañía, principalmente, uno de los socios se encarga de la toma de decisiones y gestión de la parte administrativa mientras que el otro realiza procedimientos internos para

realizar el ciclo de venta. Al ser una pyme mantener un comportamiento organizacional positivo influye en que sus colaboradores puedan ejercer de forma continua sus responsabilidades dentro de la compañía.

Es importante mencionar el concepto de comportamiento organizacional, “...es el campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar este conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones” (P.,S., 2017, p.10). destaca el cómo ayudar a que los colaboradores se sientan bien dentro de la organización por medio del entorno de trabajo, la accesibilidad a sus herramientas, la presentación con la que pueden desarrollar sus habilidades dentro y fuera de su entorno de trabajo permiten un común desarrollo de objetivo donde cada uno aporta ideas para obtener el objetivo en común de la compañía, midiendo la productividad para lograr el bien común y el desempeño humano.

Todas las instituciones son organizaciones, por ejemplo, la iglesia, el gobierno, las escuelas, los hospitales son creados para lograr objetivos y metas establecidas por medio de una estructura ya definida desde su creación; se crean bajo la idea de lograr objetivos y metas propuestas por los gerentes para sustentar necesidades propias o de la sociedad.

Considerando lo anterior, es importante que todos los que se encuentran dentro de la compañía vayan por un objetivo en común donde se observa un entorno cambiante, con pensamientos y actitudes distintas, pero en equipo puedan lograr realizar los objetivos y metas estipuladas de la organización a su vez todos conozcan y se sientan identificadas con ellas.

La eficacia con que una entidad es dirigida se identifica con la dirección en que su administrador y quienes están en ella la enfocan por medio de la comunicación este sería el factor más importante en su éxito a largo, mediano y corto plazo midiéndose en términos del logro de sus metas con la ayuda de un personal eficaz. Así, la estructura institucional debe estar diseñada de manera que sea clara para todos los empleados, establecer las tareas específicas para ser entregadas a la persona responsable de procesar los resultados finales; de esta forma se disminuye en un porcentaje importante la sobrecarga de responsabilidades logrando un sistema de comunicación dirigido, eficaz y exitoso.

El éxito depende de la buena comunicación que implementa los altos mandos a sus subordinados donde se vean todos involucrados y pueden tener acceso fácilmente a la información que se requiere para el funcionamiento de cada uno de los procesos de la compañía y con esto poder obtener un ambiente en armonía y equilibrio en el cumplimiento de sus procesos. Las actividades que surgen en una empresa son muchas y se dificulta que una sola persona pueda optar por realizar

todo. Ejemplo de esto en la empresa VIPREFA S.A. cuentan con distintas actividades como adquirir materia prima, llevar control de cuentas, planeación del trabajo, manejo del recurso humano, la venta de productos y servicios de instalación en conjunto con la atención al cliente; además, estar pendiente del manejo de los recursos monetarios o presupuesto que tendrá a su disposición.

La distribución, se obtendrá de acuerdo a la óptima clasificación que requiera, según se agrupen las tareas en cada departamento para su ejecución oportuna como por ejemplo: debe tener un departamento de Producción, Área Administrativa y Financiera, Recursos Humanos, Mercadeo y Ventas, como mínimo para poder distribuir el trabajo “La estructura organizacional es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización. Esta estructura, cuya representación visual se conoce como organigrama, también sirve para muchos propósitos” (Robbins, 2014, p.360). La estructura u organigrama es indispensable en una empresa para la ubicación de sus departamentos y del personal que la compone.

Todas las organizaciones, ya sean grandes o pequeñas, tienen una estructura organizacional diferente según sea la necesidad de cada una. “Las organizaciones presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos. Estos cambios causan un efecto constante en la sociedad y en la vida de las personas” (Chiavenato, 8va edición., s f., p. 26). Dependiendo del tamaño de la

empresa así se definirá la estructura de la misma, si se conforma por pocos departamentos o muchos según sea la actividad a la que se dedique.

Al ir investigando un poco se identifica diferentes tipos de organizaciones, formal e informal, antes de definir textualmente cada una, comentar que la organización formal tienen una estructura definida, mientras que las informales son grupos creados por los empleados dentro de una misma empresa.

Organización Formal: Son las organizaciones debidamente estructuradas que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales. Reconocer las capacidades individuales como grupales según sea el tipo de labores encomendadas (Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo y Martínez, 2011). Los directivos de las empresas, dependiendo de los objetivos que persigan, diseñarán una estructura organizativa concreta, con un nivel de diferenciación de actividades determinado que se traducirá en la creación de departamentos en los cuales existirán distintos puestos de trabajo jerárquicamente ordenados y con un determinado nivel de integración de actividades, concretado en la creación de mecanismos de coordinación entre los departamentos.

Organización Informal: Se puede comentar como un grupo de personas interpersonales que surge cuando se asocia la gente; este tipo de organización no

aparece en el organigrama por ser grupos organizados internamente no establecidos por el gerente o la administración (Moyano et al., 2013). Por otro lado, dentro de un grupo social determinado surgen relaciones informales o espontáneas, a modo de departamentos, que no siempre coinciden con las agrupaciones formales que se establecen en las empresas. Esto origina la formación de canales de comunicación informales por los que, en ocasiones, circula un mayor y mejor flujo de información que a través de la cadena de mando formal.

Toda organización requiere de equilibrio y es ahí donde deben detenerse los administradores y cuestionarse si están distribuidas las funciones equitativamente de acuerdo a la cantidad de personal y demanda de la empresa según sea su actividad. Ya que, si es una empresa grande debe tener un objetivo acorde a su estructura organizacional.

Las organizaciones de hoy son diferentes de las de ayer y probablemente, mañana, en el futuro distante presentarán diferencias aún mayores. No existen dos organizaciones iguales, pues pueden tener diferentes tamaños y estructuras organizacionales. Existen organizaciones para los más diversos ramos de actividades, mediante diferentes tecnologías para producir bienes o servicios de los tipos más diversos, que se venden y distribuyen de diferentes formas (p. 25).

Ampliar los tramos de administración o reducir el número de niveles puede ser la solución en algunos casos; en otros, tal vez lo contrario sea lo más indicado.

Lo esencial es balancear en su totalidad tanto los costos financieros como los de desarrollo del personal para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

### **2.2.3 Manuales administrativos**

En toda organización es necesario tener controles y guías que permitan a los integrantes de la compañía llevar a cabo las funciones, para lograr el objetivo en común. Los manuales administrativos son parte de este proceso, debido a que dan la información necesaria para que todos en la compañía conozcan todo lo que es importante para la compañía. “son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas” Franklin, E. (2014). Organización de empresas. (4a. Ed.) Mc Graw-Hill Interamericana, p.194. Tomado de <http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2222>

Estos manuales tienen como objetivo brindar una visión de la empresa sea individual, grupal o por departamento, adicionalmente busca definir y mostrar la división de funciones de cada uno de los trabajadores de la compañía para omitir la duplicidad de tareas u procesos, y a su vez ayudar al correcto avance de las etapas internamente para un mejor manejo de espacio, tiempo y desempeño. Con el apoyo de los altos mandos permite promover el aprovechamiento de las herramientas

brindadas para la buena ejecución de los procesos, con base en la información que dicta el manual a su vez permite fijar los procedimientos donde no sea necesario el realizar nuevos cada vez que ingresa una persona o desean abrir nuevas plazas para la misma funcionalidad.

#### **2.2.4 Tipos de manuales administrativos**

El manual administrativo se puede clasificar en distintos manuales los cuales permiten actuar frente a los recursos y personas como lo son por su naturaleza donde se definirá los micro, administrativos, por su contenido donde se explican los más relevantes para esta propuesta y por su ámbito. Dentro de una compañía se utilizan algunos manuales para la eficacia en el control y organización de los distintitos escenarios que se dan. A continuación, se detallan algunos:

En este caso se procede a utilizar un manual micro administrativo debido a que únicamente se trata de una organización, centrándose en un manual de procedimientos que implica un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para realizar una función, actividad o tarea específicas en una organización (E. Franklin, 2014, p.194). Dando como prioridad la situación actual de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios donde contribuya con la gestión de los procesos financieros y operativos, para continuar la secuencia sin saltos de etapas, donde cada uno de los colaboradores comprenda la situación

detallada que requiere cada proceso para tener una secuencia y fluya con mayor eficiencia.

Existe el **manual de gestión** de calidad donde incluye información acerca del sistema de gestión de calidad de la empresa una de ellas es acerca del mapa de procesos donde busca brindar información a profundidad del funcionamiento y el desempeño de los procesos que tiene la empresa y actividades que se involucra para llevar a cabo el funcionamiento interno por lo que es parte relevante del conocer la gestión de cada uno de los procesos que influyen en una compañía. El manual de gestión de calidad son documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad; mapas de procesos; sistemas de gestión de la calidad; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; realización del servicio o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas (Franklin, E., 2014, p.195).

También se tiene el **manual de puestos** conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización (Franklin, E., 2014, p.195), significa que la ayuda a gestionar y brindar información precisa para cada uno de los colaboradores de la empresa dando soporte detallado de lo que le

corresponde efectuar a cada una de las personas en la compañía con la ayuda de cada uno y de sus compañeros de trabajo. Lo que provoca una guía conjunta para la motivación de cada uno de los trabajadores y la distribución correcta de las funciones evitando sobrecargas de trabajo. Este manual va relacionado en conjunto con el del personal debido a que, de acuerdo con Franklin, E. (2014).

Los **manuales del personal** identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo brindan información sobre condiciones del trabajo, organización y control de personal, capacitación y desarrollo, normatividad, higiene y seguridad y prestaciones, por lo que se puede afirmar al mantener manuales del personal y puestos hacen darle una valor agregado a cada uno de los colaboradores para suplir sus necesidades y con esto puedan brindar su mayor esfuerzo, colaboración y además una mayor ejecución del rendimiento sobre sus funciones beneficiando la empresa de forma que todos se dirijan con objetivos distintos por departamento pero bajo una misma información y guía para sustentar las capacidades conformadas por cada uno de los trabajadores.

Manuales de finanzas Franklin, E. (2014) que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control, por lo que indica que son los encargados de administrar los recursos financieros para los altos mandos otorgar orden y control sobre sus finanzas,

utilidades y gastos donde la información que se vaya a brindar sea real y transparente, este manual guía en cómo manejar cada recursos financiero brindando información interna para poderlo dirigir.

**Manuales de producción** Franklin, E. (2014) elemento de soporte para dirigir y coordinar todas las fases de los procesos productivos. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación. Significa que se basa en los procesos únicos de producción donde instruye a los trabajadores en la forma de realizar los procesos de manera mecánica para que puedan llegar a una misma fabricación sin necesidad de supervisiones acerca del proceso y continuas capacitaciones que lo que producen son atrasos en los manejos internos para llegar al producto final.

El manual de producción se correlaciona con el manual de operación donde se utiliza para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico (Franklin, E., 2014, p.196) indica que el de producción da el soporte para la parte humana en las fases en como ejecutarla pero el de operación brinda el soporte de cómo utilizar las herramientas para llevar a cabo el funcionamiento de las fases por medio de las maquinas, herramientas se refiere a los activos fijos de la planta.

Los manuales por su ámbito se dividen en tres **Generales**, son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina. **Específicos**, estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por convención, incluyen la descripción de puestos. **Enfoque**, este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de calidad, que son los que más se utilizan en las organizaciones (Franklin, E., 2014, p.196).

Basado en lo anterior, la propuesta se basa en los de enfoque y específica debido a que se desea enfocar en la gestión financiera y operativa de la empresa, donde se observan distintas deficiencias que se desean lograr solventar y mejorar con un manual de procedimientos. Donde se observen los cambios que se pueden dar con estos manuales y así dirigir a la compañía al crecimiento y éxito de cada una de las personas que se encuentran en la compañía involucrando distintas áreas como administrativa, operativa y financiera.

Para efectuar manuales es necesario conocer las formas exactas de realizarlos, qué debe contener, cómo hacerlo, qué personas se pueden tomar en consideración para llevarlos a cabo y surgen dudas de si realmente son necesarios;

una vez que se logran identificar se hace más sencillo el tomar la decisión de aplicarlos o en todo caso elegir cuáles se deberían aplicar.

### **2.2.5 Procedimientos**

Toda empresa cuenta con acciones u actividades a realizar de forma regular y constante para obtener de ellos un resultado, a esto se refieren cuando se habla de procedimientos, por lo que es necesario observar que se hagan de la mejor forma por medio de los recursos y herramientas de la compañía. Se busca que cada procedimiento sea de forma eficaz y consciente de fluir sin necesidad de forzar o incluir nuevos métodos que provoquen atrasos en el mismo.

Dentro de una compañía es necesario llevar una secuencia de procedimientos para poder controlar de la forma más oportuna cada etapa que se quiere llevar a cabo. Se dice que los procedimientos son una secuencia de pasos fijos que deben ser implementados, da pasos a seguir de lo que se quiere llegar y conlleva a personas, departamentos y objetivos diferentes por lo que no radica en que se basará en una sola persona llevando a cabo todo lo que indique el procedimiento; se basará en diferentes trabajadores logrando distintos objetivos relacionados a distintos departamentos.

En las organizaciones es relevante incluir un manual de procedimientos donde se establezca los procedimientos a seguir para cada uno de los puestos, el

cual debe contener el logotipo de la organización, nombre de la organización, denominación y extensión si este es general o se refiere en específico para a un área, lugar y fecha de la elaboración, unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización. Clave del formato: en primer término se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar la forma; en tercero, el número consecutivo del formato y, en cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guion o una diagonal. Franklin, E. (2014). Organización de empresas. (4a. Ed.) McGraw-Hill Interamericana, p. 203. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>

Al incluir la información antes mencionada dentro de la compañía ayudará a brindar los datos necesarios para ubicar los pasos adecuados a seguir en las distintas áreas y el cómo ejecutar los procedimientos en específico brindando un control oportuno para sus trabajadores, además ayuda a las compañías a conocer cómo se debe realizar el manual en caso de requerir hacer alguno, para futuras en la mejora del desempeño del trabajador.

### **2.2.6 Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)**

Son las normas contables emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés) con el propósito de uniformizar la aplicación de normas contables en el mundo, de manera que sean globalmente aceptadas, comprensibles y de alta calidad. IFRS por sus siglas en inglés son un conjunto de estándares internacionales de contabilidad, las cuales brindan información financiera que emana de la contabilidad, a su vez es información cuantitativa expresada en unidades monetarias, y descriptiva, que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad, cuyo objetivo es el de ser útil al usuario general en la toma de sus decisiones económicas. Romero, Á. (2018). Principios de contabilidad. (6a. Ed.) McGraw-Hill Interamericana, p. 54. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>

El Colegio de Contadores de Costa Rica adoptó las NIIF de acuerdo a lo establecido en el reglamento a la ley del impuesto sobre la renta y al artículo 128 del código de normas y procedimientos tributarios. Por lo que las NIIF ayudan a identificar las fortalezas y debilidades de las finanzas de las empresas a su vez, la liquidez y solvencia de las entidades, obtener información sobre las prioridades y requerimientos de pago.

Las NIIF son exigibles y globalmente aceptadas, se basa en principios y no reglas, adicional su principal administrador son los contadores, pero es esencial sus

administradores conozcan de ellas para que puedan comprender la situación financiera de la empresa por medio de los estados financieros entregados por el área contable. “Es decir, están basadas en su mayoría en principios y no reglas, por lo que se aumenta la aplicación del juicio profesional, que debe utilizar el encargado en contaduría pública, el gerente general, el gerente financiero, los accionistas y otros funcionarios de la organización” Chopra, V. Saint, S.(2016). Porque su empresa debe adoptar las NIIF, El Financiero, gerencia. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/por-que-su-empresa-debe-adoptar-las-niif/EWIUU6KA4BGABC6YYKARDXIUSQ/story/>

### **2.2.7 Normas Internacionales de Información Financiera para Pymes**

De acuerdo a las NIIF las pymes son entidades que no tienen obligación de rendir cuentas públicamente y son las que publican los estados financieros de información general, para usuarios externos al ente como los propietarios que no están implicados en la gestión del negocio, los acreedores actuales y las agencias que brindan crédito. Esto de según se menciona en la sección 1 de las NIIF para Pymes. p.12 (descripción de pequeñas y medianas entidades).

El objetivo de las NIIF para pymes es brindar la información de la situación financiera, rendimiento de la empresa y flujos de efectivo la cual les ayudará en la toma de decisiones económicas a los inversionistas y brinda los resultados de la gestión administrativa. En VIPREFA los socios son los que brindan la información

al contador quien ejecuta los estados financieros para seguidamente presentarlos ante el ente gubernamental en Costa Rica, Ministerio de Hacienda.

Por lo indicado en las NIIF, la Norma Internacional de Contabilidad n° 1 (NIC1) establece las bases para presentar los estados financieros, con el propósito de que esta información sea confiable y pueda compararse con los estados financieros anteriores de la empresa para evaluar su escenario actual.

### **2.2.8 Estados Financieros**

Los estados financieros permiten dar un panorama general de la información financiera de la empresa, es fundamental tener los datos consistentes y que puedan ser comparables para lograr comunicar al administrador o bien que él comunique de forma eficiente la situación actual de la compañía para la toma de decisiones, las cuales guiaran para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Instrumentos mediante los cuales se comunica la información financiera que necesita el usuario general para fundamentar y tomar decisiones Romero, Á. (2018). Principios de contabilidad. (6a. ed.) McGraw-Hill Interamericana, p. 54. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>

Estos estados son el balance de situación financiera, estado de resultados, estado de flujos de efectivos y estados de cambios en el capital contable cada uno de ellos tiene una función distinta, pero ayudan a conocer el rendimiento,

crecimiento y desarrollo necesario para determinar las decisiones a tomar al administrador, a los socios para conocer el progreso financiero del negocio y la rentabilidad de sus aportes; además, a los acreedores, para conocer la liquidez de la empresa y la garantía de cumplimiento de sus obligaciones dentro de la empresa.

Cada uno de los estados financieros suministra información acerca de los activos, pasivos, patrimonio, gastos e ingresos y con esto mostrando las pérdidas y ganancias, cambios en el patrimonio y flujos de efectivo. Por lo que al ser información tan detallada deben ser confiables y propiciar los datos necesarios para dar detalles sobre los resultados generados por los administradores.

### **2.2.9 Balance de situación financiera**

Documento que muestra la situación financiera de la entidad a una fecha determinada (Lara, 1.984:30 y Prieto, 1.987:15). (Calleja, F., 2017, p.3). Este estado muestra el activo, pasivo y el capital del negocio, mostrando los recursos que tiene el negocio, sus obligaciones en cuanto lo que debe la compañía y la participación legal que posee. Una vez mencionado lo anterior el balance se puede presentar de dos formas:

1. Relación, deducción o reporte:

Activo menos Pasivo igual Capital

2. En forma de equilibrio:

## Activo igual pasivo más capital

Estas formas de presentación del balance general cumplen con lo mencionado en la (NIC 1):

“La entidad presentará sus activos corrientes y no corrientes, así como sus pasivos corrientes y no corrientes, como categorías separadas dentro del balance, de acuerdo con los párrafos 57 a 67, excepto cuando la presentación basada en el grado de liquidez proporcione, una información relevante que sea más fiable. Cuando se aplique tal excepción, todos los activos y pasivos se presentarán atendiendo, en general, al grado de liquidez”.

Según lo indica la NIC1 solicitan conocer la liquidez de la compañía, esto para permitir dar en detalle el resultado de la situación actual de la empresa, así como al dividir sus activos y pasivos en las categorías de corrientes y no corrientes permitirá determinar cuáles recursos varían o deberán cancelar su saldo a corto plazo (corrientes) y los que serán a largo plazo (No corrientes), ha esto se debe cuando lo establece a una fecha determinada.

### **2.2.10 Estado de resultados**

Muestra dinamismo de las cuentas de la organización en el transcurso de un determinado período de tiempo, donde se muestran las ventas o ingresos, costos,

gastos y la utilidad o pérdida del periodo. Esto con el fin de mostrar si la empresa genera utilidades al final del período de acuerdo a las operaciones.

Información relativa al resultado de sus operaciones en un periodo dado, la cual es presentada en un documento comúnmente denominado estado de resultados (Calleja, F., 2017, p.10).

En toda empresa es importante llevar el control y conocer el rendimiento de la compañía para la toma de decisiones, el estado de resultados ayuda a observar en qué áreas se deben reducir gastos o bien en que se debe continuar invirtiendo para el aumento de la utilidad, lo cual permitirá un amplio panorama para brindar planes de acción respecto a la situación actual de la empresa , en las pymes este estado al igual que los demás es de suma relevancia para obtener información necesaria para conocer el desempeño que han logrado en determinado tiempo.

#### **2.2.11 Estado de flujos de efectivo**

Es un documento que muestra el movimiento del efectivo generado y a su vez utilizado en las distintas actividades operativas, de inversión y financieras de la empresa, permite ver de qué forma se puede cubrir las obligaciones de la empresa de acuerdo a lo recaudado y así brindar detalle de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus responsabilidades.

El estado de flujos de efectivo indica cómo se modifican los recursos y obligaciones de la empresa en el periodo. Calleja, F. (2017). Análisis de estados financieros. Pearson Educación, p. 15. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com> Al detallar las entradas y salidas de efectivo permite fijar de qué forma utilizar el dinero para la distribución de los recursos y obligaciones de la empresa, donde se pueda proyectar objetivos reales para lograr la rentabilidad de la compañía.

### **2.2.11 Estado de cambios en el capital contable**

Muestra los cambios de la inversión de los propietarios durante el periodo, aparte de brindar una conciliación entre los saldos iniciales y finales de cada uno de los rubros del capital contable (Calleja, F., 2017). Análisis de estados financieros. Pearson Educación. Página: 20. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com> Dentro de las pymes ayuda a observar la variación que sufra los distintos elementos del patrimonio otorgado en su momento para la actividad empresarial, conforme pasa el tiempo se ve la etapa de crecimiento del negocio y con esto el valor real de la compañía en la actualidad.

El estado de cambios en el capital contable es uno de los más importantes ayudara, a mantener panorama real del capital. Adicional se observa el importe de los dividendos que le corresponden a cada socio y las acciones comunes y preferentes, así como sus otros elementos.

### **2.2.12 Presentación de estados financieros**

En Costa Rica toda compañía en el territorio nacional exceptuando las zonas francas las cuales no presentan estados financieros auditados debido a que son exentas (no pagan el impuesto sobre la renta) según lo dispuesto en el artículo 3 de la Ley del Impuesto sobre la Renta. Deben presentar los estados financieros auditados toda empresa en el territorio nacional que sean contribuyentes o grandes empresas nacionales de acuerdo a la administración tributaria.

...Deben presentar los estados financieros auditados en las oficinas de la administración tributaria territorial en la que se encuentren inscritos y los clasificados como grandes contribuyentes nacionales los entregarán en la Dirección de Grandes Contribuyentes Nacionales. Fundamento legal: Resolución DGT-R-37-2013, publicada en La Gaceta N° 201 del 18 de octubre del 2013.

La manera correcta de presentar estos estados se detalla a continuación. Se deben presentar en un archivo único en formato de PDF, debe contener una nota de remisión escaneada y firmada a mano y firma digital del representante legal o el obligado tributario, donde se indicará lo siguiente:

- Nombre completo del obligado tributario y su identificación.
- La información remitida ha sido aprobada por el representante legal u obligado tributario y la junta directiva o administración corporativa de la empresa.

- Nombre de la persona que elabora los estados financieros y del contador público autorizado que elabora el dictamen.
- Nombre del archivo incluyendo la extensión.
- Tamaño de bytes (KB, MB, GB).
- Fecha de elaboración de los estados financieros y su dictamen.
- Nombre, número de teléfono y correo electrónico de un contacto en caso de consultas.
- Se deben presentar como máximo dentro de los 3 meses siguientes al requerimiento previo de la administración tributaria, prorrogable por otro plazo igual, previa solicitud debidamente justificada del obligado tributario.

Fundamento Legal: Resolución DGT-R-026-2015, publicada en La Gaceta N° 199 del 14 de octubre del 2015, y oficio DTI-098-2016 de fecha 30 de noviembre del 2016.

Por lo que de acuerdo a lo indicado el documento no debe ser presentado en forma física, se debe tener control de las fechas y completa rigurosidad de brindar información transparente y a tiempo, cuando se presenta se debe revisar y tener el consentimiento por parte del representante legal u obligado tributario de presentar el documento ante el ente en este caso el Ministerio de Hacienda y con esto a su vez se ayuda al administrador a tener un panorama de los resultados que se han dado durante la administración ya sean crecientes o decrecientes.

### **2.2.13 Administración financiera**

Las finanzas al ser el arte y la ciencia de administrar el dinero influyen en todo lo que se proyecte de la compañía, desde contratar el personal hasta convertirse en un inversionista y consumista inteligente. Con esto induce a la administración financiera la cual hace referencia a las actividades que realiza el gerente financiero de la empresa.

Las empresas en algunas ocasiones poseen distintos dueños, socios o se basan en una persona para dirigirla y ser dueño. En este caso la empresa Vidrios Prefabricados y Aluminios es una empresa basada en dos propietarios los cuales conformaron una sociedad para la realización del negocio (padre e hijo). Una sociedad consta de dos o más propietarios que se unen para hacer negocios y obtener utilidades a partir de éstos (J., L., J., C., 2016, p.54). Ambos se encargan de tomar las decisiones financieras de la empresa y con esto a su vez dirigir la compañía para el progreso y obtención de utilidades.

El principal objetivo de los administradores es maximizar la riqueza, donde el valor de las acciones aumente por la obtención de las utilidades, las cuales se atribuyen a base de los clientes, empleados y proveedores; los cuales contribuyen en a generar de forma creciente la rentabilidad de la empresa. Al mantener este círculo de relaciones felices, se pueden observar resultados positivos en la pyme.

Es necesario que el administrador contemple distintos factores cuando se trata de la toma de decisiones en el ámbito financiero, principalmente, cuando se desea llegar a un resultado positivo, pero el cual no siempre se da a causa de distintos percances con respecto a los factores que existen, como lo son el flujo de efectivo, tiempo y riesgo.

#### **2.2.14 Flujo de efectivo**

Este indica la entrada y salida del dinero, la cual brinda una medida para el pago de las cuentas por pagar de la empresa. Es importante resaltar el flujo de efectivo no indica si realmente está incrementando las acciones de los socios, porque si los gastos son más altos que sus entradas de efectivo, es probable que ocasione perdidas.

Para incrementar las entradas de efectivo es necesario que se incrementen las ventas o bien el precio de los productos, este último varía mucho del resultado que se quiere obtener, debido a que al aumentar el precio muchos clientes pueden

optar por comprar a la competencia. Se puede obtener entradas de forma rápida por medio de la venta de contado, anticipo de dinero o en caso de que existan créditos reducir los plazos de tiempo.

Para disminuir las salidas de dinero se realizan los descuentos a proveedores o clientes y al reducir las fallas en producción permite mayor aprovechamiento de los recursos minimizando costos y salidas de dinero innecesarias. Una buena estrategia para influir positivamente en el resguardo del efectivo es solicitando un mayor plazo de crédito a los proveedores con esto permite la rotación del dinero en un tiempo prudente para el pago de sus obligaciones.

### **2.9.15 Riesgo**

Indica que cabe la posibilidad de que los resultados a los que contemplan llegar los administradores no siempre se van a dar de la forma en que se espera, por lo que cabe que los resultados difieran de lo que realmente se quiere obtener. El flujo de efectivo y el riesgo son determinantes en las finanzas de la compañía de acuerdo al precio accionario porque permite observar el panorama en que se encuentra la compañía, ambos afectan de forma contraria dando resultados por los cuales se toman las decisiones, ejemplo de esto: "si se puede mantener fijo el nivel de riesgo, por lo general es posible asociar un flujo de efectivo más alto con un mayor precio accionario. En contraste, si el flujo de efectivo se mantiene fijo, la presencia de un

mayor riesgo deriva en un precio accionario más bajo...” (J., L., J., C., 2016). (Principio de administración financiera, (14a. Ed.) Pearson Educación, p. 61.

Existen distintos tipos de riesgo los cuales provocan alteraciones en la toma de decisiones o el incumplimiento de objetivos dentro de la empresa:

- Riesgo liquidez: se produce cuando las partes no pueden hacer uso de sus activos para el pago de sus obligaciones.
- Riesgo de cambio: Hace referencia a la fluctuación del tipo de cambio.
- Riesgo de tasas de interés: se refiere a que las tasas de interés se aumenten o disminuyan en un momento dado.

Es importante considerar estos riesgos para la toma de decisiones futuras, adicional estar al tanto de la actualidad nacional para conocer el movimiento del tipo de cambio y las tasas de interés debido a que puede generar un decrecimiento considerable en los costos de producto a su vez las ventas de la empresa.

### **2.2.16 Administración Operativa**

Busca el adecuado funcionamiento de la organización con sus procesos brindando cambios en las funciones de los trabajadores, procesos de capacitación del personal e introducción de nuevas tecnologías esto con el fin de lograr los objetivos que se tienen planteados a nivel de la organización. Dentro de la gestión operativa se

incluyen la producción, distribución, recurso humano y financiamiento la cual ayuda a la dirección de la empresa para analizar los servicios, procesos y modos de diseñar y dirigir los recursos y actividades que ejecuta la empresa, esto permite implementar un cambio positivo brindando opciones amplias de conseguir un aumento en la calidad y cantidad de las actividades con relación a los recursos.

“Diseño, dirección y control sistemático de procesos que transforman insumos o entradas en servicios y productos o salidas para los clientes, internos o externos” (J., L., P., L., K., M., 2016). Administración de operaciones, (10a. Ed., Pearson Educación, p. 2). Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=3670&pg=24>

Obteniendo una gestión operativa que influya de forma positiva en cada una de las actividades y funciones del personal y empresa, provoca un cambio notable ante la administración de los recursos. Adicional ayuda a la reducción de los costos fijos y extraordinarios de la producción, se enfoca en el bienestar de los clientes e incrementa la disponibilidad de respuesta respecto a su entorno. Se debe basar en el orden y control para lograr operar de forma oportuna ante la demanda cambiante.

Dentro de la administración operativa se incluye además la cadena de suministro la cual se define como “la sincronización de los procesos de una empresa con los de sus proveedores y clientes para igualar el flujo de materiales, servicios e información con la demanda del cliente” (J., L., P., L., K., M., 2016). Administración

de operaciones. (10a. Ed.) Pearson Educación, p. 2). Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=3670&pg=24> Esto indica las organizaciones se basan en la administración operativa y la cadena de suministro, las cuales mantienen un lineamiento para los distintos departamentos de una empresa y donde logran el cumplimiento de sus objetivos por medio de la interacción con sus clientes, proveedores y empleados.

Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A., es una empresa que posee una administración operativa con departamentos de producción, distribución, cuentas por cobrar y pagar, pero son dos personas las encargadas de realizar la mayoría de las actividades en conjunto con dirigir la empresa. Por lo que la administración operativa la realizan todas las partes de la empresa donde también fijan el ámbito financiero quien con la ayuda del contador mantienen control de estas cuentas.

### **2.2.17 Operación**

Se dice la operación trabaja en conjunto con los procesos de la empresa debido a que de las operaciones se toman la mayor parte de decisiones. “Grupo de recursos que realizan todo o parte de uno o más proceso” (Krajewski, Ritzman, Malhotra, 2013, p.24). Cuando se tienen recursos que se incluirán a los procesos empiezan a efectuar las operaciones.

La administración operativa incluye las funciones de finanzas, marketing y operaciones donde esta última facilita la salida de los productos o servicios. Y se apoya en la contabilidad, sistemas de información, recursos humanos e ingeniería (las cuales complementan la empresa en la división de los distintos departamentos).

### **2.2.18 Procesos**

Cada empresa puede contener procesos en sus distintos departamentos los cuales producen resultados diferentes para obtener el objetivo en común de toda la compañía. Todos los procesos contienen entradas y salidas, los cuales están integrados por capital humano, materiales, capital y recursos lo que indica todos se necesitan para lograr los resultados a los cuales se desean llegar.

“Cualquier actividad o grupo de actividades que toma una o más entradas, las transforma y proporciona una o más salidas para sus clientes” (Krajewski, Ritzman, Malhotra, 2013, p.26). Lo que indica los procesos permiten fijar rutas de acceso para brindar conectividad con el entorno, provocando relaciones sólidas y la apertura del mercado para la venta de los servicios o productos.

Toda compañía debe reconocer los procesos como parte fundamental de cada departamento, deben observar y detallar por que se caracteriza cada uno de

ellos donde al comprenderlos se puede obtener ventaja competitiva y realizar mejoras sobre cada uno de ellos.

### **2.2.19 Innovación**

Dentro del mercado empresarial se busca la forma de mejorar los procesos, servicios y productos de las empresas para atraer con ellos clientes, trabajadores y proveedores; se dice que quien no innova se queda fuera del mercado debido a que pierde la atracción de ser buscada por su entorno, quedando por fuera dando el paso libre de la competencia. Por lo que en la actualidad se busca las empresas innoven con el tiempo y utilicen las mejores herramientas para crear un cambio positivo dentro de la organización.

Mejora, adaptación o comercialización de nuevos productos, servicios o procesos Koontz, H. (2017).P.45Este cambio debe ser constante debido a que nos encontramos ante un mercado variante y cada vez más exigente que esperan respuesta rápidas, eficientes y nuevas que complazcan las atracciones que el mercado requiere.

Existen dos tipos de innovación las cuales las empresas pueden aprovechar para aplicar en los distintos departamentos o procesos, se encuentra la innovación incremental la cual es conocimiento existente para realizar mejoras o cambios continuos a productos o servicios ya en el mercado (Koontz, H., 2017). Se utiliza

la tecnología que se dispone de la empresa para crear las mejoras. Por otra parte, se encuentra la innovación avanzada o brusca son nuevas y radicales, y pueden utilizar métodos, materiales, productos o servicios nuevos que atienden nuevos mercados (Koontz, H., 2017). Esta se dirige directamente a algo completamente nuevo no visto en la compañía, mercado o entorno.

### **2.2.20 Departamentos**

Mayormente, en las compañías se tienden a distribuir las actividades y personas por áreas con el fin que entre todos puedan ejecutar el objetivo en común, en las pymes no es la excepción, pero al ser un poco más pequeños las funciones se tienen a distribuir entre un menor porcentaje de personal. A esto se le llamada departamentalización por funciones de la empresa lo que busca es agrupar las actividades según las funciones de una empresa (Koontz, H., 2017, p.45) principalmente, basado en la producción, ventas y finanzas.

También se puede encontrar la departamentalización geográfica que como lo indica la palabra sería por área geográfica, esta aplica a empresas que se distribuyen a nivel nacional en las distintas zonas del país, por grupo de clientes la cual se indica enfocada para los distintos grupos de clientes, el cual se encuentra administrado por un gerente de cada tipo de cliente; adicional, se ve el departamento por producto donde se distribuye al personal de acuerdo a la línea de productos que distribuye la compañía.

En el caso de la empresa VIPREFA, la departamentalización se da por medio de las funciones, la mayoría de las compañías utilizan esta debido a que es la que genera mayor productividad y control dentro de la organización, pero se encuentran a la libre de elegir la que mejor se adapte debido a que todas las organizaciones son distintas y lo que a unas puede que les funcione a otras no, por lo que se estima que los administradores adaptarán la agrupación según sea lo más conveniente.

## **2.3 HIPÓTESIS**

“Al confrontar la situación actual de la gestión operativa y financiera con lo establecido en las normas y la información brindada en este documento se logrará brindar un manual de procedimientos para la mejora de la administración de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.”

### **2.3.1 Variable**

Para la realización de este trabajo se desarrollará bajo la hipótesis descriptiva (Pimiento, J., 2018, p.53) se refiere a la hipótesis descriptiva, sólo se formula hipótesis cuando se pronostica un hecho o dato. Son conjeturas referidas a las características, clases, estructura, funcionamiento de los fenómenos o procesos. Establece una respuesta tentativa al problema definiendo la relación o las relaciones entre dos o más variables.

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema (Hernández, R., 2014, Metodología de la investigación, (6a. Ed.) McGraw-Hill Interamericana, p. 4). Se busca investigar qué acontece y cómo sucede para realizar estudios acerca del fenómeno o problema.

En la investigación científica existen tres tipos de enfoque como lo son los cuantitativos, cualitativos y mixtos. El enfoque cuantitativo el cual es secuencial y probatorio; el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación los datos de este enfoque deben presentar evidencia o información simbólica verbal, audiovisual o en forma de texto e imágenes (Hernández, R., 2014, pp. 4, 9). Finalmente, se encuentra el mixto, el cual incluye ambos enfoques.

Mediante la realización de esta investigación se revisan los enfoques que existen para lograr indicar el tipo de investigación a ejecutarse.

### **3.1.1 Finalidad**

Esta investigación es de carácter mixto debido a que es una propuesta que busca brindar las bases teóricas de un manual de procedimientos y se realizará el mismo, pero sin la implementación de este, debido a que los administradores serán los que deciden si lo aplican o no. Enfocada en recopilar la información de la gestión financiera y operativa de la empresa y a su vez diseñar un manual de procedimientos. Adicional se utilizarán las normas internacionales, así como la información brindada por la empresa.

### **3.1.2 Dimensión temporal y espacial**

La propuesta se realizará en el último cuatrimestre del 2018, analizando en un tiempo único y no existen otros datos de años anteriores para compararse, por lo que sería la primera vez que se realiza el tema de estudio. Por consiguiente, de acuerdo a su alcance temporal es de carácter transversal.

### **3.1.3 Marco**

Según el tipo de investigación marco se divide en tres que son la mega que es un estudio de tema a nivel universal, el macro es el estudio en una población y el micro el estudio en una muestra en específico. Esta investigación se basa en una investigación macro debido a que se centra en el departamento administrativo y en los procesos que estos realizan para ejecutarlos.

### 3.1.4 Condición en la que se hace la investigación

Para la elaboración de esta investigación se lleva a cabo mediante una investigación de campo ya que se realizan entrevistas, recolección de datos, análisis de la información, elaboración de instrumentos y técnicas de análisis en conjunto con las observaciones. Adicional a esto se llevará a cabo todo en el lugar de trabajo en Santo Domingo de Heredia.

“Esta modalidad de investigación consiste en recabar la información a partir del análisis directo del entorno y de la realidad circundante. Para efectuarla es necesario acudir al espacio y contexto específicos en que tiene lugar el fenómeno por investigar y entonces obtener los datos” (Pimienta, J., 2018, Metodología de la Investigación, Pearson Educación, p. 10).

### 3.1.5 Naturaleza

**Cualitativa:** se apoya en la recolección y resumen de datos cualitativos por medio de actividades de campo, como la realización de entrevistas, así como la observación directa y el análisis documental. Sus objetivos principales son describir y explorar la conducta humana en contextos específicos con la finalidad de descubrir patrones, temas y cualidades comunes en todas las sociedades (Pimienta, J., 2018, p.37).

**Cuantitativo:** la recolección de datos y el uso de la estadística como método de análisis e interpretación de fenómenos particulares, y a partir de éstos alcanzar conclusiones generales (Pimienta, J., 2018, p.36).

Esta investigación es de naturaleza cualitativa debido que según lo antes mencionado, desea comprender el comportamiento humano de una forma totalmente subjetiva, haciendo la propuesta de un manual de procedimientos que quedará en físico para que el gerente si lo desea lo aplique a futuro obteniendo los resultados deseados.

### **3.1.6 Carácter de la investigación**

#### **3.1.6.1 Investigación carácter prospectiva**

Esta investigación es de carácter prospectivo debido a que la propuesta del manual de procedimientos es para mejorar las deficiencias con las que cuenta la empresa además de ayudar a los administradores en dirigir la empresa.

### **3.1.6.2 Investigación carácter Descriptiva**

Se considera descriptiva porque busca identificar lo que sucede en la empresa para observar cómo afecta la gestión directamente en la administración de la empresa VIPREFA y con esto proponer analizar la relación de la gestión financiera y operativa de la empresa para generar una mejora con la recomendación del manual de procedimientos.

### **3.1.6.3 Investigación carácter Analítica**

Esta investigación se considera de carácter analítico debido a que se requiere el análisis de ciertas variables como lo son los estados financieros, además el análisis de los procesos operativos directamente de la empresa con el fin analizar la funcionalidad y mostrar los procedimientos a mejorar.

## **3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **3.2.1 Sujetos**

Para realizar el trabajo de campo se piensa consultar a tres personas en la empresa vidrios, prefabricados y aluminios S.A. debido a que 2 de ellos son los administradores del lugar y conocen la empresa, además tienen la actitud de querer cambiar lo que sucede en la empresa y por otro lado el contador quien es un trabajador que ha estado desde que inicio la empresa debido a que ha sido leal con la compañía y se espera brinde algún punto de vista de mejora para la compañía.

### **3.2.2 Fuentes Primarias**

Esta investigación se sustenta principalmente en los siguientes textos e instrumentos.

Libro *Organización de empresas del año 2014 de* se tomaron distintos párrafos, los cuales hacían referencia a los diferentes manuales que existen los cuales ayudan a las personas a tener un mayor panorama de lo que se requiere obtener para la mantener un buen manejo de la gestión administrativa de la empresa, es un libro que ayuda a los estudiantes a abrir un panorama de cómo realizar los manuales de procedimientos y con esto guiar por medio de estas investigaciones a las persona que tienen empresas.

### **3.2.3 Fuentes Secundarias**

Las Normas Internacionales de información Financiera las (NIIF) las cuales son normas reguladas a nivel internacional las cuales contribuyen a regular a nivel mundial los informes financieros permitiendo dar estándares a la población contribuyente del mercado empresarial. De estas normas se extrajeron tres párrafos los cuales respaldan la información y determina principalmente lavase para presentar los estados financieros de las empresas y que regulan.

### **3.2.4 Fuentes Terciarias**

Se utilizó la página web de la empresa Vidrios Prefabricados y Aluminios para conocer el antecedente histórico de la empresa y con esto poder obtener información relevante acerca de la empresa.

## **3.3 INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN**

A continuación, se detallan los instrumentos implementados en la investigación los cuales permiten orientarla para brindar el detalle de la información requerida del estudio. "...son procedimientos diversos, esenciales para la investigación científica, por medio de las cuales es posible recabar y organizar la información" (Pimienta, J., 2018, p. 60).

Estas técnicas e instrumentos se refieren a la necesidad de recopilar la información requerida para fines investigativos como lo son las entrevistas, observación, cuestionario, formularios, encuesta entre otros.

Inicialmente, utilizaron la técnica de la encuesta por medio del instrumento de guía temática, la cual brindará los datos para conocer qué tanto consideran los trabajadores de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios requieren una mejora en las gestiones administrativas y operativas. Con esto esclarecer los puntos de vista de los tres trabajadores y empezar a plantearles un análisis claro de la situación actual de la empresa para que a futuro puedan poner en práctica el manual de procedimientos.

Finalmente, se implementó la observación la cual dio lugar en las instalaciones de la compañía con el objetivo de esclarecer que panorama laboral contiene la empresa que tal se encuentra su entorno a nivel interno para analizar la gestión administrativa-con-sus-procesos.

### 3.4 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

Objetivo Específico	Definición Conceptual	Variable	Indicador	Escala	Instrumento	Fuentes de Información	Resultado o Procedimiento
Identificar los procesos financieros y de operación	<p>Procesos Financieros: Revisión de los estados financieros verificar la forma correcta de presentarlos.</p> <p>Procesos de operación Revisar la distribución de funciones, revisar el manejo de los procesos de cuentas por cobrar, facturación, caja chica y organización de la empresa.</p>	<p>Mal manejo de la presentación de los estados financieros</p> <p>Poco control de los procesos operativos</p>	<p>Descontrol de documentos, al no llevarlos al día Falta de revisión de los mismos.</p> <p>Estrés Laboral, poco personal, falta de controles</p>	Si/No	Encuesta Observación	Visita a las instalaciones y personal administrativo	<p>Documentar de forma ordenada los procesos financieros y operativos de la compañía donde el personal tenga acceso a identificar y gestionar de forma adecuada cada uno de ellos.</p> <p>Distribuir las actividades con un procedimiento de por medio para realizar la gestión de forma controlada y que pueda hacer fluir el resto de los procesos.</p>
Crear un manual de procedimientos que le ayude a controlar los procesos financieros y operativos	Manual de procedimientos: Revisar los procesos para realizar un manual que contribuya al control, brinde información a todos los trabajadores	Seguimiento	No existe un documento donde se indiquen los procedimientos a seguir para ejecutar los procesos	Si/ No	Encuesta	Personal administrativo	Mostrar el manual de procedimientos el cual brindara el correcto orden, control e información para ejecutar de forma adecuada la gestión operativa y financiera de la empresa.
Realizar conclusiones y recomendaciones que atribuyan a la compañía para poder gestionar de forma correcta el manual de procedimientos	<p>Conclusiones que brinden a detalle la situación que presenta la empresa y que se logró comprobar.</p> <p>Recomendaciones que brinden un panorama de los beneficios de ejecutar el manual de procedimientos de la forma más adecuada.</p>	Conocimiento	Falta de conocimiento acerca del uso de manuales o implementación	Si/ No	Encuesta	Visita a las instalaciones de la empresa //Personal administrativo	Información acerca del uso del manual de procedimientos y recomendar el uso del mismo para la mejora continua de la empresa

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

Este capítulo contiene el análisis e interpretación de los datos obtenidos la encuesta presencial, aplicada al personal administrativo de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A., los cuales se encargan de la gestión financiera y operativa de la empresa.

Se analizará si el personal entrevistado está debidamente informado con las normas que rigen la presentación de los estados financieros y además poder determinar si existen debilidades en la gestión operativa de la empresa.

### **4.1 ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA, APLICACIÓN DE LAS NORMAS FINANCIERAS Y REVISAR LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA EMPRESA ACORDE AL CONTROL Y SUS PROCEDIMIENTOS**

Para esta investigación se desarrollará cada gráfico según el estado actual de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A., dirigida a los administradores quienes se encuentran a cargo de la gestión financiera y operativa de la empresa.

Con la encuesta realizada al personal disponible se podrá identificar si en este momento el personal administrativo conocen las normas financieras y contables que rigen para presentar los estados financieros, ya que la gestión financiera se basa directamente ante el contenido de estos y el cómo se efectúan para seguidamente brindar la presentación ante el Ministerio de Hacienda. Adicional

si la información que se brinda sobre estos se revisa y comparan para conocer la situación de la empresa.

Actualmente, la empresa requiere implementar nuevas formas de control en sus procesos para perfeccionar las diferentes actividades que existen en la compañía, desconocen en cómo empezar a realizar estos cambios y obtener resultados, ya que no contienen un manual donde se exponga los procedimientos a seguir y controles que les permita mantener un panorama amplio de la situación interna de la compañía y así empezar a fijar sus objetivos departamentales acorde a lo establecido en un documento que sea posible de modificar.

Es responsabilidad de los administradores conocer los lineamientos a seguir ante un proceso incluyendo los financieros y operativos, pero con las disposiciones actuales se conocen de palabras y no existe un documento físico que establezca el correcto funcionamiento y gestión de cada proceso de la compañía provocando deficiencias en la administración.

Dentro de la compañía la mayoría de las funciones se dan acorde a la experiencia de los administradores, lo cual indica no existe un respaldo de por medio que ayude a direccionar los procesos y le de soporte a los trabajadores para desempeñar sus actividades en la compañía. Adicional al ser dos los administradores uno de ellos conoce más acerca de las regulaciones y manejo operativo que el otro quien conoce más acerca de la parte de producción.

## 4.2 Desarrollo de objetivos en la encuesta realizada como parte del estudio realizado

Para la ejecución de este trabajo de campo se aplicó el instrumento de encuesta de 13 preguntas a 3 trabajadores, de 6 que laboran en la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A., representando el 50% del personal de compañía

Por medio de este instrumento de análisis, se da respuesta a cada uno de los objetivos específicos propuestos además de su objetivo general dados en esta investigación. El personal a quien se le realizó la encuesta muestra total interés en conocer acerca del manual de procedimientos, debido a que desconocen el cómo es y cómo ayudaría en caso de implementarse.

A continuación, se detallada cada una de las preguntas realizadas a cada uno de los administradores.

La pregunta N<sup>o</sup>. 1 de la encuesta, si saben lo que es un manual de procedimientos

	Encuestados
Sí	3
No	0
<b>Total</b>	<b>3</b>

Tabla 1

Fuente: Elaboración propia pregunta N<sup>o</sup> 1 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

En la pregunta N<sup>o</sup>1, muestra que el 100% de los administradores de la empresa VIPREFA S.A., conocen lo que es un manual de procedimientos. Por lo tanto, los

trabajadores de la empresa tienen los conocimientos básicos para poder comprender el tema.



Figura 2

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 1 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

La pregunta N°. 2 de la encuesta, es informativa indica si hay un manual de procedimientos en el área operativa y financiera de la empresa.

	Encuestados
Sí	0
No	3
<b>Total</b>	<b>3</b>

Tabla 2

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 2 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

En la pregunta N°2, muestra que el 100% de los administradores de la empresa VIPREFA S.A. muestran que no tienen un manual de procedimientos en la área

operativa y financiera de la empresa. Por lo tanto, indica no hay un control de información y documento que brinde los procedimientos y alineamientos necesarios que contribuyan en garantizar la gestión empresarial.



Figura 3

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 2 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

La pregunta N°.3 de la encuesta, indica si consideran necesaria la implementación de un manual de procedimientos.

	Encuestados
Sí	3
No	0
<b>Total</b>	<b>3</b>

Tabla 3

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 3 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

En la pregunta N°3, muestra que el 100% de los trabajadores de la empresa VIPREFA S.A. ven necesario la implementación de un manual de procedimientos. Indicando, ven la posibilidad de ejecutar el manual para perfeccionar los controles internos y con esto brindar cambios en los procedimientos.



Figura 4

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 3 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

La pregunta N°. 4 de la encuesta, indica si las funciones operativas de la empresa se encuentran distribuidas de forma equitativa.

	<b>Encuestados</b>
Sí	2
No	1
<b>Total</b>	<b>3</b>

Tabla 4

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 4 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

En la pregunta N°4, muestra que el 67% de los trabajadores de la empresa VIPREFA S.A. consideran las funciones operativas de la empresa se encuentran distribuidas de forma equitativa mientras que el otro 33% considera no se encuentran equitativas reflejando el sobrecargo de labores en los trabajadores.



Figura 5

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 4 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

La pregunta N°. 5 de la encuesta, hace referencia al control de los procesos de la empresa, consideran hay un control eficiente sobre las cuentas por cobrar, facturación, caja chica y cuentas por pagar de la empresa.

	Entrevistados
Sí	2
No	1
<b>Total</b>	<b>3</b>

Tabla 5

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 5 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

En la pregunta N°5, muestra que el 67% de los trabajadores de la empresa VIPREFA S.A. indican hay un control eficiente sobre los diferentes procesos de la empresa en lo que respecta de facturación, cuentas por cobrar, caja chica y cuentas por pagar 33% considera que no mostrando la falta de procedimientos internos para la ejecución de estos procesos.



Figura 6

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 5 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

La pregunta N°.6 de la encuesta, indica si se han realizado políticas y procedimientos sobre los distintos procesos que ejecuta la empresa.

	Encuestados
Sí	0
No	3
Total	3

Tabla 6

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 6 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

En la pregunta N° 6, muestra que el todos los trabajadores de la empresa VIPREFA S.A. confirman no han realizado políticas y procedimientos para los distintos procesos de la empresa lo que confirma la falta de controles para comunicar y brindar información detallada y sistemática de las distintas operaciones la empresa.

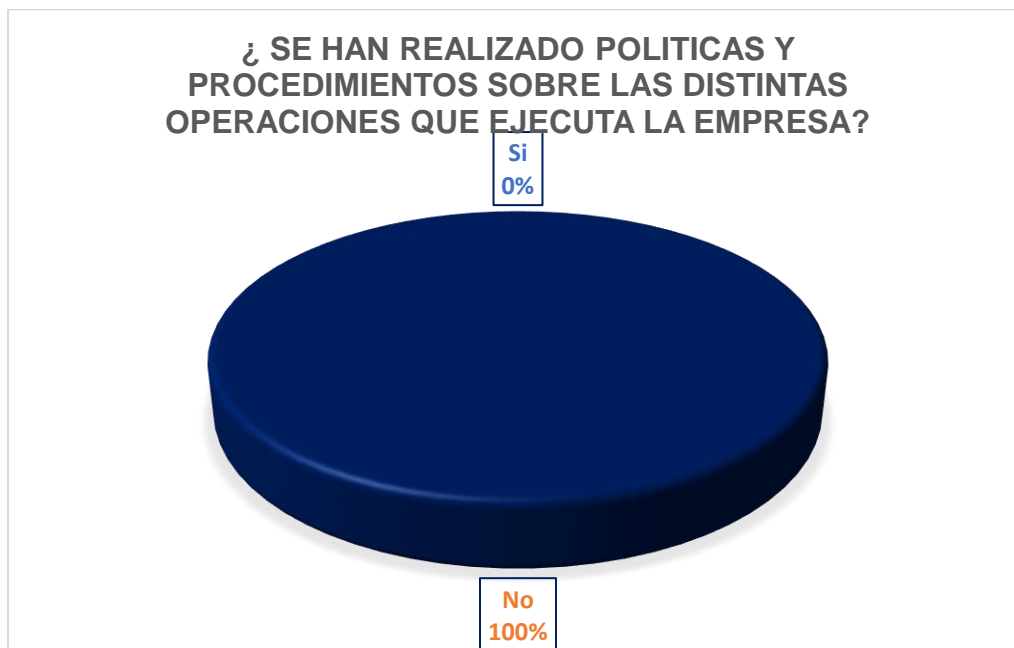


Figura 7

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 6 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

La pregunta N°.7 de la encuesta, hace referencia a los niveles autoritarios de la compañía donde se le expone al trabajador si los niveles de autoridades encuentran definidos dentro de la compañía

	Encuestados
Sí	3
No	0
Total	3

Tabla 7

Fuente: Elaboración propia pregunta N °7 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios

En la pregunta N°7 muestra que si están definidos los niveles de autoridades por lo que indica es posible en base a esto proceder con la división de funciones de forma equitativa y mostrar por medio de un manual la información necesaria la forma correcta de llevar a cabo las operaciones de la compañía.



Figura 8

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 7 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

La pregunta N°8 de la encuesta, muestra si en la empresa existe un control que comparen los presupuestos con los gastos realizados esto para evaluar la gestión financiera de la compañía.

	Encuestados
Sí	1
No	2
Total	3

Tabla 8

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 8 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

En la pregunta N°8 muestra que si están definidos los niveles de autoridades por lo que indica es posible en base a esto proceder con la división de funciones de forma equitativa y mostrar por medio de un manual la información necesaria la forma correcta de llevar a cabo las operaciones de la compañía.

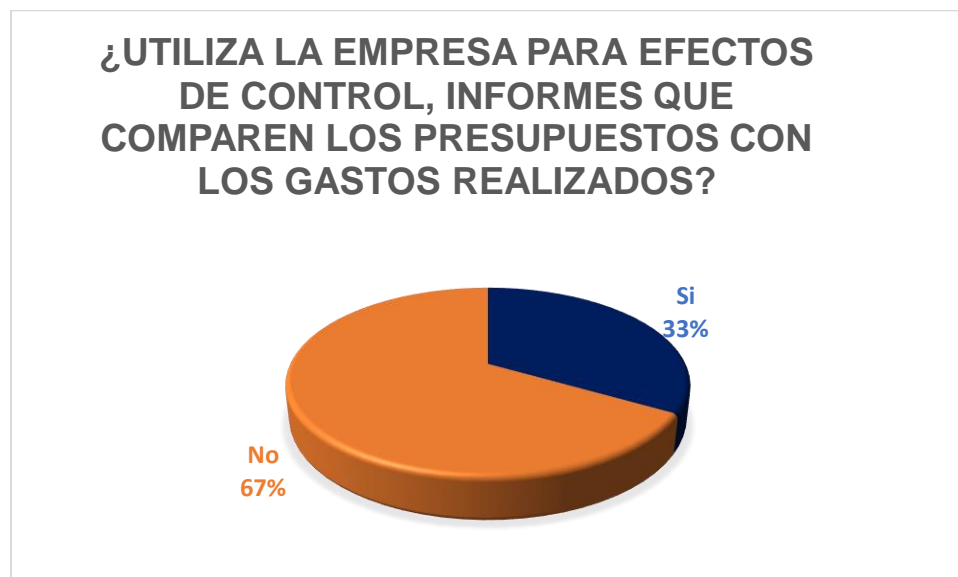


Figura 9

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 8 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

La pregunta N°9 de la encuesta, se relaciona a la presentación del estado financiero de la empresa indicando si estos se revisan antes de brindarlos auditados ante el Ministerio de Hacienda.

	Encuestados
Sí	1
No	2
Total	3

Tabla 9

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 9 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

En la pregunta N°9 de la encuesta se muestra el 33% siendo uno de los encuestados de los trabajadores indican si se revisan, pero el otro 67% indica estos no se revisan lo cual muestra los controles en la gestión financiera no se cumplen de forma recurrente o muchas veces es nulo.

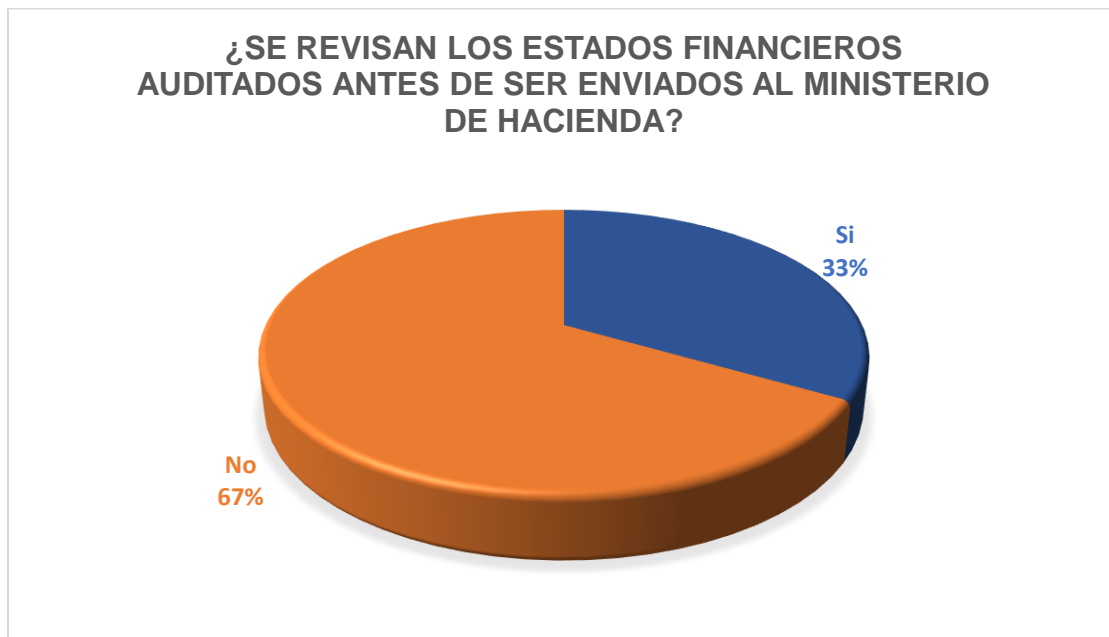


Figura10

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 9 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

La pregunta N° 10 de la encuesta, se relaciona con los recursos de la empresa, considera se tienen los recursos necesarios para efectuar los distintos procesos de la compañía.

	Entrevistados
Sí	3
No	0
Total	3

Tabla 10

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 10 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

En la pregunta N°10 de la encuesta se muestra el 100 % de los encuestados, indica si existen los recursos necesarios para ejecutar los distintos procesos de la empresa lo que muestra si cuenta con lo necesario para ejecutar los procesos solamente requiere de documentos que respalden el uso correcto de los mismos.



Figura11

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 10 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

La pregunta N° 11 de la encuesta, brinda información acerca del personal de la empresa se encuentra el personal capacitado para tener rendimiento en sus actividades asignadas dentro del negocio.

	Entrevistados
Sí	3
No	0
<b>Total</b>	<b>3</b>

Tabla 11

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 11 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

En la pregunta N°11 de la encuesta se muestra el 100 % de los encuestados, indica si se encuentra el personal capacitado para ejecutar las actividades de la empresa y obtener rendimiento en ellas, lo que indica el personal colabora de forma significativa en las operaciones de la compañía.



Figura12

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 11 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

La pregunta N° 12 de la encuesta, brinda información acerca de la gestión operativa de la empresa. ¿Se efectúan las compras de suministros acuerdo con el presupuesto de la organización?

	Entrevistados
Sí	2
No	1
Total	3

Tabla 12

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 12 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

En la pregunta N°12 de la encuesta se muestra el 33% de los encuestados indica no se efectúan las compras de suministros de acuerdo al presupuesto de la organización y el otro 66% indica que sí, por lo que refleja existen compras que realmente no se adaptan al presupuesto.



Figura 12

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 12 aplicada al personal de la empresa Vidrios, prefabricados y Aluminios S.A.

La pregunta N° 13 de la encuesta, brinda información acerca de los administradores para conocer la información que tiene para dar progreso a la gestión operativa de la empresa, donde se les pregunta se ha capacitado en las regulaciones gubernamentales (NIIF, NIC 1, Facturación electrónica).

	Entrevistados
Sí	2
No	1
<b>Total</b>	<b>3</b>

Tabla 13

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 13 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

En la pregunta N°13 de la encuesta se muestra el 33% de los encuestados indica no se ha capacitado en las regulaciones gubernamentales mientras que el 67% si lo ha hecho, reflejando no todos los administradores se capacitan ante estas regulaciones lo cual es necesario para la operación de la empresa.

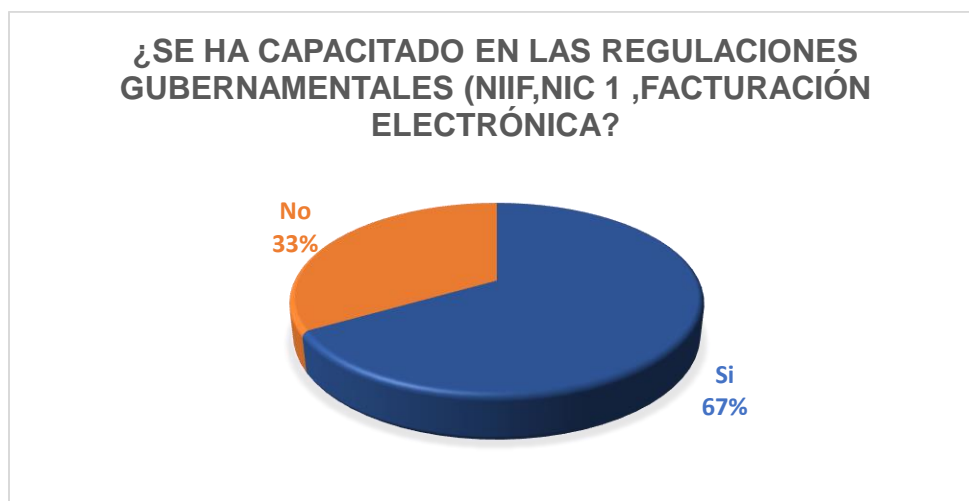


Figura 13

Fuente: Elaboración propia pregunta N° 13 aplicada al personal de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

De acuerdo a los objetivos brindados se propuso identificar los procesos financieros y operativos de la empresa. Después de analizar la encuesta brindada por cada uno de los trabajadores se observó los procesos, en este caso financieros, se basan en los estados financieros y la información que conlleva generar cada uno de ellos, las ventas y compras de la empresa, que a su vez determina los gastos e ingresos de la compañía. Además, se observó que se requiere para llevar a cabo cada uno de ellos, que procedimiento utilizan en la actualidad y si había control sobre ellos.

En lo que respecta a los procesos operativos de acuerdo a lo comprendido por cada respuesta brindada por los trabajadores, se determinó los procesos de gestión de compras y ventas, gestión de los pedidos, el manejo de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, facturación y caja chica los cuales son los procesos en los que se basara la investigación para la propuesta del manual. Adicional el uso de los recursos que utilizan y como el personal se encuentra preparado para llevar acabo lo requerido por la compañía. Se puede observar como a cada uno de ellos se deben hacer mejoras para que en ellos exista más control, coordinación, comprensión y se pueda dar conocimiento acertado de cada uno de ellos logrando la sistematización de los procesos de una forma continua y eficaz.

Al interpretar los resultados obtenidos y observar en el lugar de la empresa se confronta la necesidad de implementar un documento donde determine controles, procedimientos, información detallada de la compañía que le permite al trabajador informarse de los distintos procesos y etapas de la compañía. A su vez que le brinde información a todos aquellos empleados que laboren para la empresa

y que se les pueda brindar los detalles a la mano debido a que se observa los trabajadores en la empresa realizan sus labores de manera empírica con base en la experiencia laboral de cada administrador y es donde fluyen las bases administrativas para dar inicio a la gestión operativa y financiera de la empresa, información que debe ser respaldada con el manual de procedimientos para mantener un control de cada uno de los procedimientos a determinar.

Existe una sobre carga laboral en relación con las funciones de cada uno de los administradores, lo que provoca una falta de distribución equitativa de las funciones para el buen desempeño de la gestión administrativa, se observó se encuentran a cargo de distintas actividades al mismo tiempo como atención al público, producción de un producto, brindar información, facturar y cobrar por lo que al estar pendiente de muchas actividades influye en la desatención de otros procesos de la compañía mostrando poco control en la ejecución de los mismos o bien la omisión de pasos mostrando las deficiencias de la gestión operativa y financiera.

Con respecto a la gestión de pedidos los administradores no ejecutan una orden de compra que realice el respaldo del pedido, lo que provoca problemas con sus clientes en ocasiones quienes deben asumir la responsabilidad por el pedido emitido bajo una llamada. Debido a que no existe un documento que respalde el pedido solicitado por los clientes.

Con respecto a la gestión financiera se observa parte de los trabajadores desconoce las normas internaciones, en este caso de las normas internacionales financieras basada en la NIC 1 la cual es primordial para la ejecución de los estados financieros de la empresa, donde el administrador indica no revisa los estados financieros antes de ser enviados ante el Ministerio de Hacienda lo que genera una falta de control de la información emitida para brindar un resultado de la operación de la empresa, la cual no están observando con el tiempo los cambios que se reflejan en los resultados.

Basado en la información que se debe entregar ante Hacienda se observó los procesos de apoyo que se realizan antes de generar estos estados financieros, como lo es el proceso de facturación y el de cuentas por cobrar, las cuales se ingresan por medio del portal electrónico, pero en lo que respecta a los documentos físicos no existe un orden de llevar los mismos archivados o bien un reporte interno que brinde la información para comparar lo facturado con lo que presenta la parte contable, tampoco existe un reporte donde detalle la información de lo recaudado en el día, provocando desconocimientos de información. Hasta el cierre de cada mes se detalla la información para ser procesada por el contador quien brindara el reporte directo al Ministerio de Hacienda, adicional toma los datos directamente del sistema de Hacienda para emitir los estados financieros, donde se descargan las ventas realizadas por la empresa a su vez las compras emitidas dando el control de los fondos de forma electrónica pero no dando un seguimiento continuo a nivel interno.

Como parte del segundo objetivo se le plantea a los administradores el considerar la propuesta de implementar un manual de procedimientos que contribuya a garantizar la mejora continua en las gestiones operativas y financieras de la empresa ya que no existe ningún documento que permita brindar información actualizada dentro de la empresa y se ve actualmente como requisito para acomodar los procesos, implementar políticas, incentivar en el orden de los procedimientos y crear un control del cual los trabajadores se basen en el manual para que ayude a dirigir la gestión operativa y financiera de la empresa. El mismo se plantea crear y desarrollar en el capítulo seis de esta investigación, debido a que se notaron áreas de la empresa que se puede mejorar por medio del manual.

El tercer objetivo muestra las recomendaciones y conclusiones a brindar a los funcionarios de la empresa las cuales se expondrán en el capítulo cinco para que puedan hacer el uso correcto del manual cuando se les muestre y así de esta forma lo puedan implementar, donde consecuentemente de una forma sencilla puedan hacer uso del mismo y todos en la organización puedan tener acceso y a su vez entender la ejecución y la información que él contiene.

VIPREFA S.A., cuenta con una amplia actividad en la cual se pueden crear mejoras directas y brindar una mayor eficiencia en sus procesos operativos y financieros por medio del manual de procedimientos, es posible diseñar un manual transable para los administradores y que puedan crear modificaciones en él para la continuidad productiva de la empresa.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.2 CONCLUSIONES

Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A., es una pyme que se encarga de la comercialización de fabricación y venta de ventanearía de aluminio y vidrio. Al surgir de la sociedad de padre e hijo siendo los mismos los administradores, deben asumir la gestión operativa y financiera de la empresa, la cual realizan de forma empírica. Actualmente, existen algunas deficiencias que se desean mejorar para lograr el progreso de la empresa por medio de estas gestiones que realizan.

A continuación, se detallarán las conclusiones y recomendaciones de esta investigación, basándose en las diferentes situaciones que presentan la empresa con sus procesos y la propuesta del manual de procedimientos para la mejora de la gestión operativa y financiera de la empresa. Dando el panorama con base en los objetivos expuestos en el inicio de este análisis.

Al desarrollarse este capítulo se mencionarán algunos hallazgos que se observaron y determinaron en la compañía; basándose en la aplicación del objetivo general y objetivos específicos de esta investigación. Donde se muestra los procesos y la forma en que se da la gestión en la compañía.

Objetivo General: Recomendar un manual de procedimientos para garantizar la gestión financiera y operativa de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

De acuerdo al objetivo general se analizaron distintos procesos que ejecuta la empresa para realizar la gestión operativa y financiera, en la cual se observaron varios de ellos producen atrasos y otros se hacen de forma incorrecta o bien existe una falta de información para llevar controles de estos procesos. Desde que inició la empresa muchos se hacen de la misma forma y al realizarse de manera empírica provoca se mantenga ejecutando los mismos procedimientos sin incluir mejoras debido a que muchas veces al ser tan pocos los encargados no tienen el tiempo necesario para implementar estos controles.

Mencionado lo anterior se les recomendó un manual de procedimientos el cual se estará desarrollando en el capítulo seis de esta investigación, brindando información detallada de la empresa y de la ejecución de algunos de sus procedimientos para garantizar la mejora continua de la gestión financiera y operativa de la empresa.

Se determinó necesaria su implementación debido a que les ayudará a gestionar una comunicación más asertiva con sus colaboradores, tanto internos como externos y a su vez brindará información que ambos administradores van a poder conocer sin necesidad de estar consultando y llegando a desacuerdos en la forma en que se deben gestionar los procesos, debido a que al estar escrito en un documento y aprobado por ellos mismos deberán realizar mejoras continuas en conjunto para el crecimiento de la compañía.

Según los objetivos específicos de esta investigación se encontraron distintos hallazgos principalmente, en el objetivo específico número uno donde se concluye lo siguiente:

Hallazgo N°1. Falta establecer procedimientos. El cual se asocia al objetivo específico número uno: Identificar los procesos financieros y de operación con el fin de mejorar la gestión de la empresa VIPREFA S.A.

Se identificaron los procesos de facturación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, gestión de compra y venta de la empresa en los cuales no se ha establecido procedimientos formales que colaboren con la gestión operativa y financiera de la empresa, lo que provoca descontrol en la parte administrativa. Cada uno de estos procesos se ejecuta de forma distinta dando muchas veces información poco eficaz para la toma de decisiones.

En las cuentas por cobrar tienen un reporte en Excel en el cual incluyen los abonos y saldos que han hecho y quedan pendientes, el reporte sólo nombra los clientes, pero no permite ver detalladamente lo que debe cada uno por lo que no se lleva una cartera actualizada. En este mismo reporte se incluyen las ventas de contado, pero no existe como diferenciar un cliente de contado al de crédito a no ser que sea porque el administrador haya realizado la venta y de acuerdo con esto

determine cuáles son los clientes a crédito. Dando a conocer poco seguimiento en la cartera de clientes.

Las cuentas por pagar se realiza un cuadro cada cierre de mes donde indica las compras emitidas mensualmente, pero en este reporte no determina plazo de tiempo de pago, el gerente es quien determina cuales facturas cancela de acuerdo a la información que el mismo maneja para realizar el pago una vez le lleguen los estados de cuenta. No se realizan conciliaciones internas únicamente se basan en la información emitida cada cierre de mes y con esto se emiten los pagos.

No existe un fondo de caja chica debido a robos que se han dado durante la administración con los distintos colaboradores de la empresa, lo que provocó el cierre del mismo concluyendo es necesario abrir un fondo y este sea supervisado por una persona el cual brinde un reporte quincenal por medio de un detalle que informe de los gastos emitidos.

En la parte contable existe desconocimiento de la primera norma por parte de los administradores, lo que mostró no existe un control y orden que respalde la información emitida, adicional al ser el contador quien se encargue de este proceso indicó una deficiencia en los controles internos y no invierten tiempo en capacitar o crear controles para resguardar e incorporar algún sistema de mejora que permita

obtener con claridad la información al instante, para cumplir con el correcto funcionamiento de sus tareas.

Adicional se determina que la empresa no cuenta con políticas internas que sean de apoyo para el respaldo de las tareas que se deben cumplir; las cuales se comunican a los colaboradores ocasionando huecos informativos a causa de la falta de estas para la ejecución organizada, planificada y activa de cada una de las áreas de la empresa.

De acuerdo a la gestión de venta la empresa no realiza órdenes de compra que permitan respaldar la información de venta ni ejecuta proformas que respalden la información que emiten, esto provoca información sin respaldo cuando se cierra una venta.

Hallazgo N°2 Funciones sobrecargadas. El cual se relaciona de igual forma con el objetivo específico número uno.

En la empresa no existe descripciones del puesto, únicamente el organigrama quien determina el orden de la jerarquía de la compañía, los administradores al encargarse de la mayoría de las funciones administrativas y parte de producción provoca atrasos en otros procesos lo que indica deficiencias en la ejecución y continuación de la sistematización del ciclo operativo y financiero de la compañía.

Hallazgo N°3. Falta de archivar documentos. Relacionado al objetivo específico número uno.

Cabe destacar las facturas de clientes y proveedores no se archivan al día, tampoco se incluyen en reportes computarizados que permitan visualizar la información del día, provocando como se mencionó huecos informativos y faltas de controles para comparar la información que se tiene y brindar resultados diarios de la operación de la empresa. Esta información se da cada cierre de mes lo que ocasiona no dé tiempo de revisarla.

Hallazgo N°4 Emitir controles administrativos. Relacionado al objetivo específico número dos: Crear un manual de procedimientos que le ayude a controlar los procesos financieros y de operativos de la empresa VIPREFA S.A.

Se observó requieren del manual para suministrar datos y detalle de los procedimientos que se requieren ejecutar para cada uno de los procesos antes mencionados, debido a que no cuentan con estos para la forma efectiva de suministrar información detallada y entendible ante su entorno.

Este manual se estará creando en el capítulo seis de esta investigación lo que ocasionará cambios de impacto garantizando una gestión operativa y financiera más productiva y que el administrador pueda utilizar las distintas observaciones y sugerencias adicional de lo estipulado en manual como base para comunicar a sus colaboradores sobre los cambios positivos que esté generando en la empresa por medio de los controles y la información que se suministre con ayuda de lo investigado.

Hallazgo N°5. Brindar instrucciones de uso del manual de procedimientos. Relacionado al objetivo específico número tres. Realizar conclusiones y recomendaciones que atribuyan a la compañía para poder gestionar de forma correcta el manual de procedimientos.

Los trabajadores poseen conocimientos de lo que es un manual de procedimientos, pero desconocen cómo deben ser utilizados y qué información conlleva, por lo que se brindarán las instrucciones necesarias y un detalle de la información que contiene por medio de un índice. El documento se brindará de forma virtual y física en caso de que lo requieran de esta forma para facilitar la accesibilidad del mismo y así los colaboradores puedan hacer uso en caso de requerirlo, se considera dirigir directamente a los administradores quienes comunicarán en caso de nuevas contrataciones o a los trabajadores que se encuentran actualmente en la compañía les puedan brindar la información detallada

de cómo se procederán a ejecutar los procedimientos y políticas de los procesos actuales.

Adicional se les deja la opción de crear a futuro nuevos manuales que les permitan tener un control de otras gestiones que se ejecuten en la empresa, ya con el conocimiento y la dirección de haber accedido a implementar este manual.

### **5.3 RECOMENDACIONES**

Delimitadas las conclusiones de la presente investigación, se brindan las siguientes recomendaciones.

Hallazgo N°1. Falta establecer procedimientos. El cual se asocia al objetivo específico número uno: Identificar los procesos financieros y de operación con el fin de mejorar la gestión de la empresa VIPREFA S.A.

Brindar un detalle de cada proceso donde indique el procedimiento, persona encargada del proceso (responsable), descripción del proceso, políticas de los distintos procesos dentro del manual de procedimientos. Esto ayudará al conocimiento de cada uno de los trabajadores de enfocarse en gestionar el proceso de forma correcta y oportuna en el momento que se requiera realizar.

Al hacer estos procedimientos formales permitirán estandarizar las gestiones operativas y financieras de la empresa, a su vez, brindará las herramientas por medio de los recursos necesarios para gestionar la adecuada administración de la empresa con el respaldo del documento evitando huecos informativos.

Los controles que se brinden en el documento se recomiendan sean leídos de forma verbal e individual para ampliar el conocimiento de la ejecución de los procesos en cada administrador y con esto se obtenga opiniones positivas acerca de los cambios a obtener.

Brindar reportes actualizados diarios por medio de Excel que les permita mantener los procesos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar a la vista para obtener la información de forma eficiente y ayude en la presentación de los estados financieros auditados, adicional se recomienda revisar estos estados antes de ser entregados.

Diseñar un control actualizado de las cuentas por cobrar que permita dar seguimiento oportuno del servicio, información detallada de los límites de crédito, plazo y así agilizar los procesos de cobranza, mediante una base de datos que se rellene diariamente con la información de las ventas.

Suministrar un fondo de caja chica que se utilice para gastos menores y ayude a utilizar los recursos para la adquisición de bienes y servicios. Debe contener

llave y solo un responsable, el cual llevará el control de las salidas e ingresos de efectivo ayudando a la gestión financiera de la empresa.

Hallazgo N°2 Funciones sobrecargadas. El cual se relaciona de igual forma con el objetivo específico número uno.

Establecer una distribución equitativa de las funciones por medio de las actividades que cada uno ejecuta en la empresa, de esta forma se logra dividir los controles en cada tarea otorgada y la persona responsable pueda ejecutar con mayor confianza sus labores aparte de cubrir todas las áreas y no dejar ninguna por fuera. Con el manual de procedimientos a cada proceso se le otorgara el responsable de hacer lo que corresponde.

Hallazgo N°3. Falta de archivar documentos. Relacionado al objetivo específico número uno.

Dividir en ampos los documentos físicos de facturas a clientes, proveedores, compra de suministros o gastos, estos ampos se recomiendan se ordenen y almacenen de forma diaria donde se les coloque una etiqueta indicando al mes que corresponde, los documentos .una vez mencionado esto con este apoyo se podrá lograr llevar los documentos de forma ordenada y actualizada adicional de lograr almacenar de forma correcta los documentos en caso de auditorías evitando huecos informativos.

Hallazgo N°4 Emitir controles administrativos. Relacionado al objetivo específico número dos: Crear un manual de procedimientos que le ayude a controlar los procesos financieros y de operativos de la empresa VIPREFA S.A.

El manual de procedimientos estará brindando controles administrativos para la ejecución de los procesos de una forma más organizada y completa, se recomienda lo utilicen los administradores. De este manual se obtendrá información actualizada y sencilla de comunicar.

Diseñar un manual de procedimientos que rediseñe los procesos realizados por los administradores de acuerdo a las áreas que en la empresa emergen, como los procesos de compra de suministros, facturación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y caja chica específicamente. Por medio de la descripción exacta de cada uno de los procesos.

Hallazgo N°5. Brindar instrucciones de uso del manual de procedimientos. Relacionado al objetivo específico número tres. Realizar conclusiones y recomendaciones que atribuyan a la compañía para poder gestionar de forma correcta el manual de procedimientos.

Para ser uso del manual de procedimientos se deberá ser parte de la compañía. Adicional se deberá tener en una carpeta en el computador designada a los manuales, dando una vista más rápida de los mismos.

Al ser un manual de procedimientos directamente de la parte administrativa se deberá mostrar únicamente a ellos, quienes serán los responsables de velar que cada uno de los procesos se ejecuten de acuerdo a lo que indica el manual y en caso de incluir a una nueva persona se le deberá informar y mostrar como parte de la inducción.

Se recomienda realizar revisiones periódicas determinadas por los administradores para realizar actualizaciones en el manual en caso de que así los procedimientos y procesos lo requieran para continuar la mejora continua del manual.

Esta propuesta deberá presentarse ante los dos administradores de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A., quienes analizarán el documento para su implementación , una vez mostrados los distintos hallazgos , conclusiones y recomendaciones de esta investigación se puede demostrar que al recomendar un documento unificado donde se describan los procesos, controles, objetivos y demás información se puede lograr garantizar la gestión financiera y operativa de la empresa para la mejora continua.

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA**



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

2018

Versión N°1

**Control de cambios-Actualizaciones**

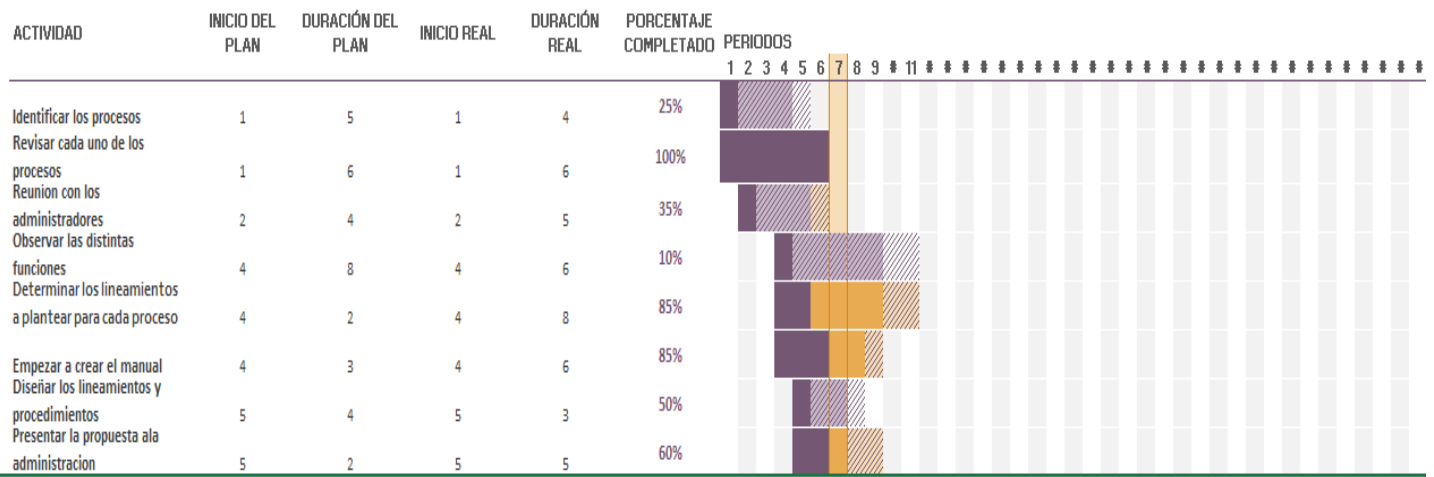
<b>Fecha</b>	<b>Descripción del cambio/ Actualizaciones</b>	<b>Autor</b>	<b>Versión</b>
	Definición inicial del proceso		

# Diagrama de manual de procedimientos

## Planificador de proyectos

Periodo resalta 7

- Duración del plan
- Inicio real
- % Completado
- Real (fuera del plan)
- % Completado (fuera del plan)



## **1. Nombre de la Propuesta**

Este documento corresponde a la propuesta de un manual de procedimientos que contribuirá a garantizar la gestión financiera y operativa de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A., por medio de la regulación, información detallada e integra las instrucciones respecto a los procesos de facturación, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, caja chica, gestión de ventas y compras de suministros. Adicional incluye información general de la empresa que brindará las bases para la ejecución de las distintas operaciones y con esto además garantizar su entendimiento y correcta implementación.

### **1.1 Audiencia-Lugar**

Se encuentra dirigido al departamento administrativo de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A., quienes son los encargados de realizar los procesos que se detallan, con el fin de que pueden desempeñar las funciones y obtener un mayor control de la gestión operativa y financiera de la empresa.

El manual se desarrollará en las instalaciones de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A., ubicada en Santo Domingo de Heredia en la bodega #3 por el puente del río Virilla.

## **2. Información**

### **2.1 Objetivo General**

Recomendar un manual de procedimientos para garantizar la gestión financiera y operativa de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

### **2.2Objetivos Específicos**

1. Identificar los lineamientos requeridos para la ejecución de las facturas y permita registrar las ventas emitidas por medio del cumplimiento de las políticas y procedimientos financieros para lograr una gestión efectiva de su funcionamiento y control.
2. Crear los lineamientos requeridos para el registro y control de las cuentas por cobrar de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.
3. Instaurar los lineamientos requeridos para el registro y control de las cuentas por pagar de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.
4. Recomendar los procedimientos requeridos para el registro y control de la caja chica de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.
5. Brindar los lineamientos requeridos para el control y detalle de las compras de suministros de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

### 3. Cronograma de actividades

Se presenta a continuación el cronograma de actividades y plazos establecidos, donde se mostrarán las acciones a realizar como parte de la propuesta para la presentación del manual de procedimientos ante la gerencia y puedan tomar la decisión de implementarlo.

Proceso	Actividades	Inicio	Final
Facturación	Identificar las deficiencias que tienen en el proceso.  Revisarlas con el gerente.	22-10-2018	30-10-2018
Cuentas por cobrar	Brindar un detalle del proceso a recomendar.  Documentación de las funciones.	15-11-2018	30-11-2018
Cuentas por pagar	Identificar las deficiencias.  Reunirse con el gerente para brindar puntos de mejora.	15-11-2018	30-11-2018
Caja Chica	Recomendar la implementación del fondo de caja chica.  Preparación de los posibles políticas y procedimientos a implementar.	3-12-2018	7-12-2018

Compra de suministros	Brindar el detalle de una la propuesta de controles y requerimientos.	3-12-2018	7-12-2018
-----------------------	---	-----------	-----------


#### **4. Presupuesto para implementación**

En este caso el presupuesto no aplica, debido a que se realiza la propuesta por mi persona como parte de la investigación se ejecutan las actividades y herramientas que se proponen sin costo para mostrar la correcta utilización y el cómo ejecutarlo por medio de herramientas que ya se poseen.

#### **5. Desarrollo de la propuesta**

A continuación, se detalla la propuesta del manual de procedimientos, se toma en consideración que la responsabilidad de implementar o bien plantear mejoras en el documento corresponde a los dos administradores de la empresa Vidrios Prefabricados y Aluminios S.A.

En caso de contratar un colaborador nuevo a cargo del puesto que se indique y sea ahora la persona a cargo, este podrá indicar posibles modificaciones al proceso y se deberá realizar la modificación eventualmente en el documento autorizado por los administradores.

	VIPREFA, S.A.	<b>Versión: 01</b>
	<b>FP-01 PROCEDIMIENTO FACTURACIÓN DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>	Hoja: Fecha: 15-11-2018 Revisión: 3.06.2019

## 1. OBJETIVO

Identificar los lineamientos requeridos para la ejecución de las facturas y permita registrar las ventas emitidas por medio del cumplimiento de las políticas y procedimientos financieros para lograr una gestión efectiva de su funcionamiento y control.

## 2. ALCANCE

Comprende el procedimiento y funcionalidad de la facturación para apoyar la gestión de ventas dentro de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A., hasta la entrega de la misma al cliente una vez se realice el pago o sea validada la información de crédito para hacer la recepción de la misma.

## 3. RESPONSABLES

- Administradores (AD)
- Asistente administrativo Facturador **(AAF)**
- Operario **(OP)**

#### 4. POLÍTICAS DE FACTURACIÓN

- El documento debe contener la siguiente información nombre del cliente, dirección, cedula jurídica, número telefónico, correo, condiciones de crédito, fecha de emisión y fecha de vencimiento.
- Se debe facturar bajo una orden de compra de por medio enviada por el cliente o proforma emitida por la empresa.
- Antes de guardar la factura en el sistema debe revisarse las cantidades y productos digitados en la factura, la cual debe ser digitada por el responsable de facturación.
- Todo producto o servicio terminado debe ser facturado en el sistema de la empresa el cual dirige las facturas a Tributación Directa antes de salir de las bodegas de la empresa y una vez se haya concluido el servicio fuera de las instalaciones.
- Toda factura se debe imprimir (2 copias factura original y factura copia) y enviar por correo electrónico.
- Toda factura de contado o crédito debe estar firmada por la persona que retira el material, en caso de ser a crédito deberá estar firmada la factura original y en caso de ser de contado la copia por la persona autorizada en el registro de firmas, el cual se detalla en los procedimientos de cuentas por cobrar.
- En caso de que una persona que no corresponde a la parte administrativa y tampoco sea cliente y se le deba entregar la factura para que realice entrega

del producto o brinde el servicio ejemplo transportista o instalador, se deberá colocar los datos en una bitácora fecha de entrega de la factura, consecutivo de la factura, nombre del cliente y persona a quien se entregó la factura; esta persona deberá firmar esta bitácora de seguimiento donde se indica esta información.

- No se entrega material sin factura.
- Cuando exista una devolución de material o un daño se realizarán notas de crédito, no se permite la eliminación o anular facturas sin una nota de crédito aprobada por gerencia.
- Si se requieren hacer descuentos se deben contemplar antes de ejecutar la factura.
- Todos los días se deben archivar las facturas físicas en un Ampo de acuerdo con el consecutivo (se dividen mensualmente) y se deberá revisar no haga falta ninguna factura y todas se encuentren firmadas por la persona autorizada.
- En caso de pérdida de factura se deberá coordinar con el cliente para obtener nuevamente el recibido de la factura.
- Diariamente, se deberá llevar un reporte donde se incluyan todas las facturas esto como control de las ventas realizadas diariamente.

## 5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

5.1 El cliente solicita el servicio o producto al administrador.

5.2 El administrador solicita los datos del cliente para efectuar la factura (en caso de ser un cliente nuevo)

5.3 El administrador realiza la proforma en este momento se pactará la condición de compra y solicita al cliente efectúe la orden compra.

5.4 Solicita la proforma firmada por el cliente una vez revisada.

5.5 Se envía a producción para que empiecen a producir el producto el cual el operador revisa la proforma antes de producirlo.

5.6 El operador confirma el producto se encuentra listo para ser despachado.

5.7 El administrador realiza la factura acorde a la proforma una vez se confirma el material se encuentra listo.

5.8 Se indica al cliente por medio de un correo, mensaje o llamada que el material se encuentra listo para ser despachado.

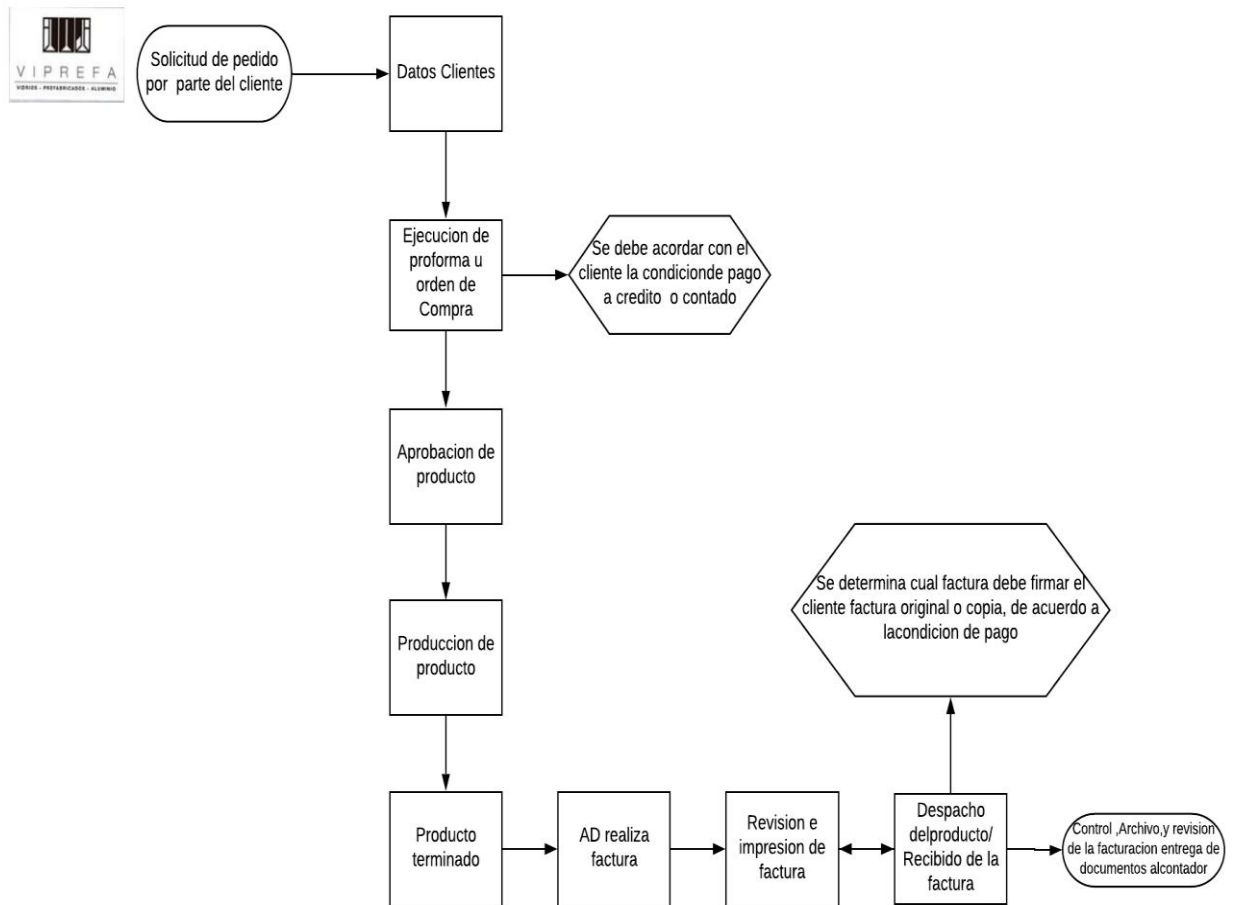
5.8 El administrador coordina la entrega con el cliente y una vez se pacta la entrega se le hace entrega la factura, la cual es firmada por la persona autorizada para su debido recibimiento y confirmación de entrega del producto.


5.9 Una vez firmada la factura se registra en el reporte de ventas, el cual se puede extraer directamente del sistema o bien se digita una a una.

5.10 El administrador almacena la factura en el Ampo de facturas correspondientes al mes en que se encuentra.

5.11 Diariamente el administrador revisa todas las facturas y con esto se determina no existan huecos de información.

## 6. MAPEO DE PROCESO FACTURACIÓN



	VIPREFA, S.A.	<b>Versión: 01</b>
	<b>CCP-01 PROCEDIMIENTO CUENTAS POR COBRAR</b> <b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>	Hoja: Fecha: 15-11-2018 Revisión: 3.06.2019

## 1. OBJETIVO

Crear los lineamientos requeridos para el registro y control de las cuentas por cobrar de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

## 2. ALCANCE

Comprende el procedimiento y control de las cuentas por cobrar para apoyar la gestión financiera dentro de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A., desde que se realiza la acción de venta incluyendo la condición de pago hasta el momento en que emite el pago el cliente.

## 3. RESPONSABLES

- Administradores (AD)
- Auxiliar contable (AC)
- Mensajero (M)

#### **4. POLÍTICAS DE CUENTAS POR COBRAR**

- Se realizará un reporte llamado cartera de clientes donde se coloca la información detallada de las compras que han realizado los clientes.
- Dentro de la cartera de clientes, la cual se alimenta de la base de datos de acuerdo a las compras emitidas por los clientes, se dividirá en usuarios de contado y crédito.
- Los administradores deberán efectuar recibos en el sistema por cada pago ingresado a las cuentas bancarias.
- El administrador debe incluir los pagos emitidos por los clientes en el documento de cartera diariamente para mantenerla actualizada.
- Se deben enviar estados de cuenta semanales por medio de correo a los clientes que posean crédito entre los días martes y jueves.
- Se debe dar seguimiento de llamada semanal por parte de los administradores para conocer la programación de los pagos de los clientes de crédito.
- Se consultará a los clientes los días de pago.
- Una vez a la semana se deben reunir los administradores para conocer el avance de las cuentas que se encuentran morosas de esta forma obtienen un control de lo recaudado semanalmente.
- Al realizar los recibos se deben archivar en un ampo mensualmente acorde a su consecutivo y se debe revisar no existan huecos de información.

- Una vez lista la información de los recibos se debe brindar el Ampo al contador quien realizará el registro contable y presentará los estados de cuenta de acuerdo a la NIC1.

#### **4.1 POLÍTICAS APOYO MENSAJERÍA CUENTAS POR COBRAR**

- Al llamar a confirmar por el pago y el cliente accede al mismo brindando el pago por medio de efectivo o cheque se debe indicar al mensajero la dirección, teléfono del cliente y si retiraría el pago en efectivo o cheque.
- Debe efectuar un recibo como respaldo del recibido del dinero.
- El mensajero deberá hacer el depósito a las cuentas de VIPREFA S.A., el mismo día de la recolecta del pago.
- El mensajero deberá brindar los recibos en la semana de la recolecta de los depósitos, esto para que el administrador pueda archivarlos.

#### **4.2 POLÍTICAS CLIENTES DE CRÉDITO**

- Deberán llenar un formulario de actualización o solicitud de crédito en caso de que sean clientes antiguos o bien clientes nuevos, el cual contiene el límite de crédito, plazo, información general del cliente (nombre, número de teléfono, dirección, nombre del representante legal en caso de ser persona jurídica, cédula jurídica, número de cédula) y referencias comerciales.
- Se debe realizar llamadas a las referencias comerciales indicadas por el cliente para conocer la condición y el comportamiento de pago con otras

empresas, consultando límite de crédito, plazo y tipo de cliente catalogado A, B o C esto último basado en el comportamiento de pago.

- El mismo documento incluye un registro de firmas en donde el cliente debe indicar las personas autorizadas a recibir el producto y firmar las facturas. Esto a futuro ayudará en caso de que un cliente no quiera pagar o responder por su deuda.
- Una vez completada la información, el administrador debe realizar la venta de acuerdo a las condiciones pactadas en este documento.
- No se permite realizar una venta a crédito sin tener este documento completo y firmado por el representante legal de la empresa.

## **5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

**5.1** Cliente realiza solicitud de crédito con el administrador para ejecutar la compra a la empresa VIPREFA S.A., el cual brinda documento de solicitud de crédito.

**5.2** Una vez recibido el documento el administrador realiza las llamadas a las referencias comerciales.

**5.3** Se revisa el documento que esté completo y firmado por el representante legal de la empresa que desea efectuar la compra.

**5.4** Una vez realizado el trámite de solicitud y el punto 5.3 y 5.2 el administrador aprueba o rechaza el crédito.

**5.5** Aprobado el crédito se realiza la venta y se procede a dar el proceso de facturación.

**5.6** Una vez emitida la factura se procede a incluirla en el reporte de cartera.

**5.7** Se revisa la cartera semanalmente y se brinda un reporte de las facturas vencidas por cliente por medio de la herramienta llamada filtro del reporte de Excel.

**5.8** Una vez confirmadas y revisadas las facturas vencidas del cliente se realiza un estado de cuenta por cliente, el cual se envía al correo del mismo dando aviso de lo pendiente de pago.

**5.9** Seguidamente, al día siguiente se llama para confirmar la programación del pago.

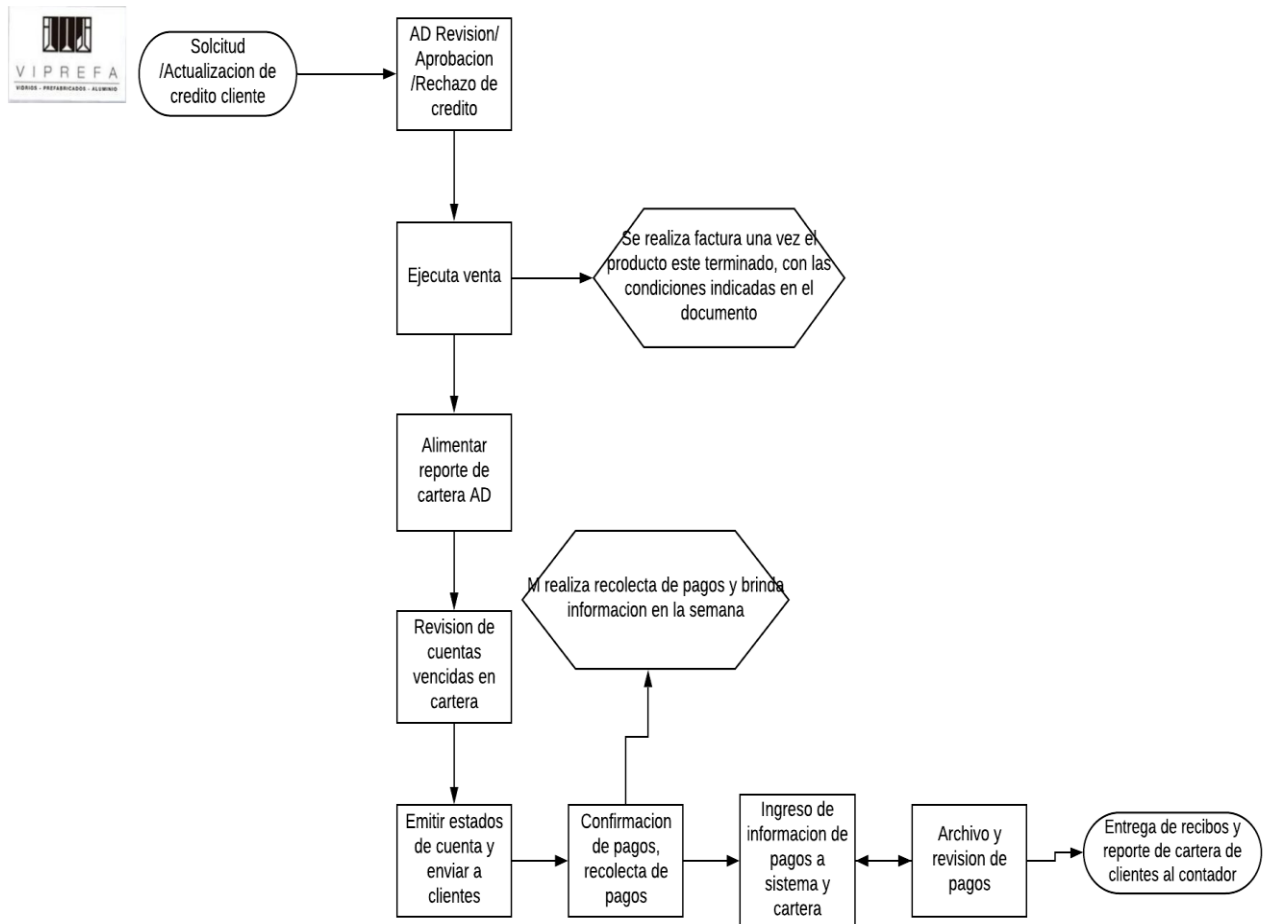
**5.10** Una vez dada la fecha del pago se envía el mensajero en caso de ser un pago por medio de cheque o efectivo o bien se llama para confirmar la transferencia para ese día.


**5.11** Cuando ingresa el pago se realiza el recibo en sistema, en caso del mensajero retirar el pago el realiza un recibo este también se ingresa al sistema adicional estos pagos se deben incluir en el reporte de cartera.

**5.12** El administrador archiva los documentos en el Ampo y revisa que todos estos se encuentren de forma ordenada y sin huecos informativos.

**5.13** Al finalizar el mes el administrador envía el Ampo al contador para que tome la información necesaria y el mismo realice la gestión contable.

## 6. MAPEO DEL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR



	VIPREFA, S.A.	<b>Versión: 01</b>
	<b>CCP-01 PROCEDIMIENTO CUENTAS POR PAGAR</b> <b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>	Hoja: Fecha: 15-11-2018 Revisión: 3.06.2019

## 1. OBJETIVO

Instaurar los lineamientos requeridos para el registro y control de las cuentas por pagar de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

## 2. ALCANCE

Comprende el procedimiento y control de las cuentas por pagar para apoyar la gestión financiera dentro de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A., desde que se realiza la acción de contacto con el proveedor incluyendo la condición de pago hasta el momento que se emite el pago.

## 3. RESPONSABLES

- Administradores (AD)
- Contador ©

#### **4. POLÍTICAS DE CUENTAS POR PAGAR**

- El plazo de pago de proveedores acordado no debe ser menor de 30 de días.
- En compras de contado se debe mantener un fondo de dinero que pueda respaldar el pago de estas compras.
- Toda cuenta por pagar debe estar respaldada por un documento (Factura) probatorio, el cual debe estar firmado por el administrador.
- Una vez recibidas las facturas se debe completar un reporte en Excel el cual será el reporte auxiliar para el control de las cuentas por pagar, estas facturas se deben revisar y archivar debidamente.
- Se debe digitar la base de datos de la información diariamente de acuerdo con el volumen de compras.
- Se solicita a los proveedores el estado de cuenta para la revisión de las cuentas y mantener la conciliación de estas.
- En caso de existir diferencias entre las cuentas de proveedores y la de la empresa se debe llamar inmediatamente al proveedor para solicitar información y revisar la cuenta.
- Se debe revisar las cuentas vencidas de los proveedores y el administrador tomará la decisión de qué facturas cancelar acorde a lo que se encuentra más vencido.
- Una vez hecho el pago se debe imprimir el comprobante y adjuntar a la factura seguidamente colocar un sello de cancelado.
- Se debe alimentar la base datos en el auxiliar contable del reporte de cuentas por cobrar incluyendo los pagos realizados.

- El auxiliar debe estar acomodado de acuerdo al nombre de proveedor.

## **5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

**5.1** El administrador revisa la información de los proveedores para realizar la selección de este.

**5.2** Una vez elegido el proveedor, suministra la compra y se recibe la factura la cual está autorizada por el administrador.

**5.3** Se firma la factura del proveedor, se registra en el auxiliar de cuentas por pagar revisando la información dirigida se encuentre debidamente autorizada.

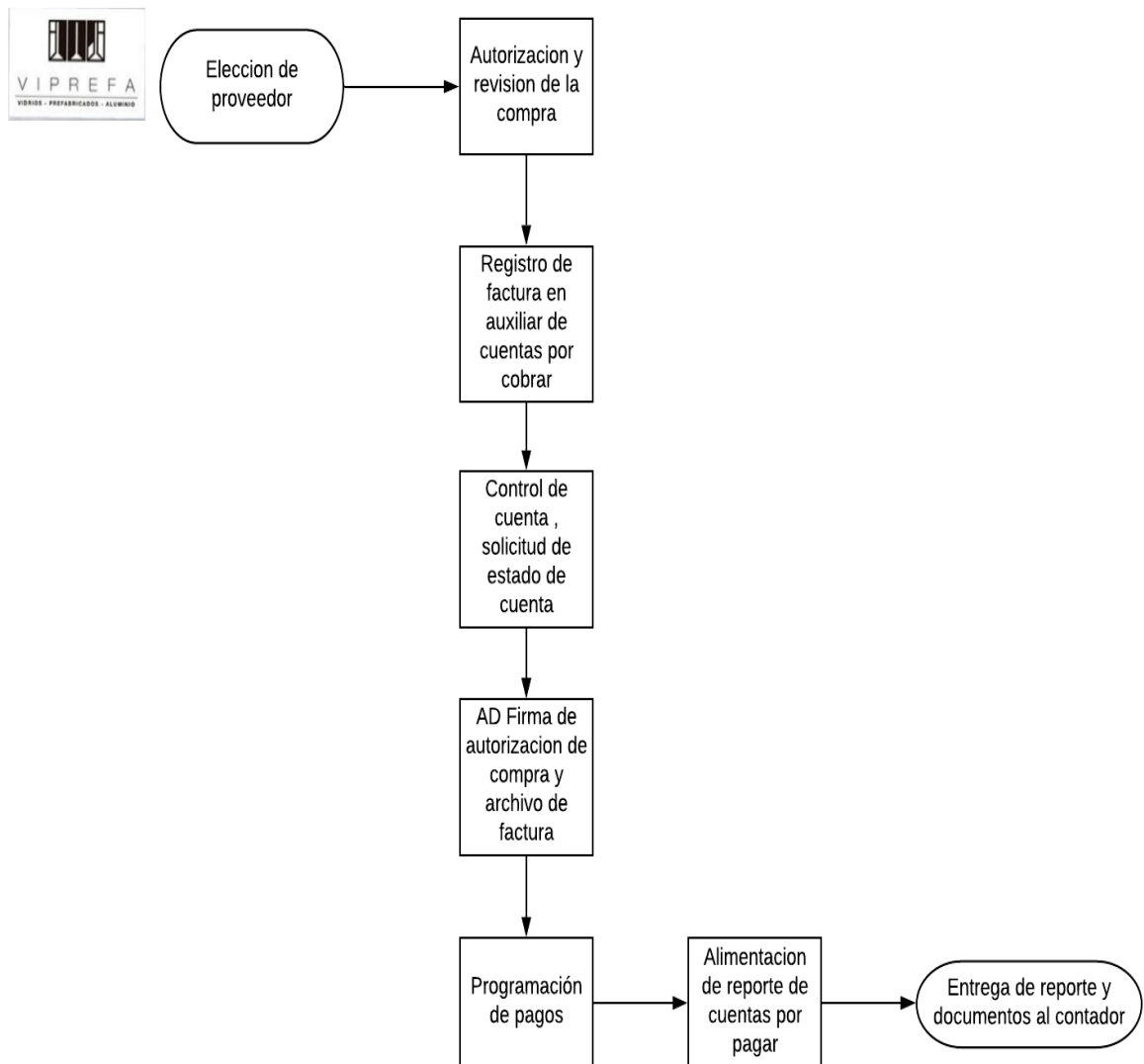
**5.4** El administrador solicita estados de cuentas los proveedores para conciliar la cuenta, revisa los saldos y al coincidir se programa para coordinar los pagos.


**5.5** Al realizar los pagos, el administrador debe incluirlos en el auxiliar contable esto debe ser cada vez que se efectúen los pagos.

**5.6** Se debe brindar un reporte que se emite por medio del auxiliar de cuentas por pagar al contador los cierres de cada período.

**5.7** El contador deberá revisar la información suministrada para el debido reporte ante la presentación de los estados financieros.

## 6. MAPEO DEL PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR PAGAR



	VIPREFA, S.A.	<b>Versión: 01</b>
	<b>CCP-01 PROCEDIMIENTO CAJA CHICA DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>	Hoja: Fecha: 15-11-2018 Revisión: 3.06.2019

## 1. OBJETIVO

Recomendar los procedimientos requeridos para el registro y control de la caja chica de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

## 2. ALCANCE

Comprende el procedimiento, control y uso de la caja chica para apoyar la gestión financiera y operativa dentro de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A., desde su uso, control y reporte hasta reintegro del fondo de la caja.

## 3. RESPONSABLES

- Administradores (AD)
- Auxiliar contable (AC)

#### 4. POLÍTICAS DE CAJA CHICA

- El fondo fijo de la caja chica Excel de ¢200,000 colones y debe mantenerse esta cantidad hasta que administrador realice alguna modificación al documento.
- No se permiten compras superiores de ¢50,000 colones con el fondo de caja chica.
- Se deben realizar cierres mensuales al 30 de cada mes del fondo de caja chica, para realizar el reintegro en caso de requerirlo antes de lo estipulado se realiza cuando se alcanza un monto no inferior al 25% ni mayor al 50% de su fondo fijo, debe ser por la cantidad completa no se permite fraccionarla.
- Se utiliza para brindar vueltos a clientes y gastos mínimos, adicional el adelanto de viáticos en caso de que así se requiera.
- El único responsable de tener la llave de esta caja será el administrador, en un lugar de la oficina poco visible para sus colaboradores.
- En Excel se lleva un detalle de los gastos, el cual indicará las salidas del dinero.
- Es obligación del administrador conciliar el fondo de caja chica y verificar se encuentren los respaldos de documentos que indican los gastos y el efectivo correspondiente.
- Se brindará un documento llamado vale provisional a la persona que se le brinde dinero de la caja chica, el cual indica el respaldo de todo faltante de dinero de la caja chica a causa de los movimientos que se

han dado donde se le hace firmar a la persona que se le entrega el vale para control del efectivo, estos vales deben ser cancelados por medio de la factura o bien por el trabajador en menos de 24 horas.

- Toda factura o comprobante que respalda la salida de dinero deberá estar firmada y autorizada por el administrador.
- Se deberá hacer arqueos mensuales los cuales serán sorpresa por parte del contador para realizar recomendaciones y confirmar el fondo se encuentre controlado.

## **5. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

**5.1** El administrador llevara un control del fondo de caja chica por ¢200,000 colones.

**5.2** Por medio de un detalle de Excel incluirá el detalle de la factura, descripción y monto del gasto realizado.

**5.3** El administrador únicamente brindará dinero a los colaboradores de la empresa que requieran por viáticos o la medida que se deba hacer un gasto inferior a las ¢50,000.

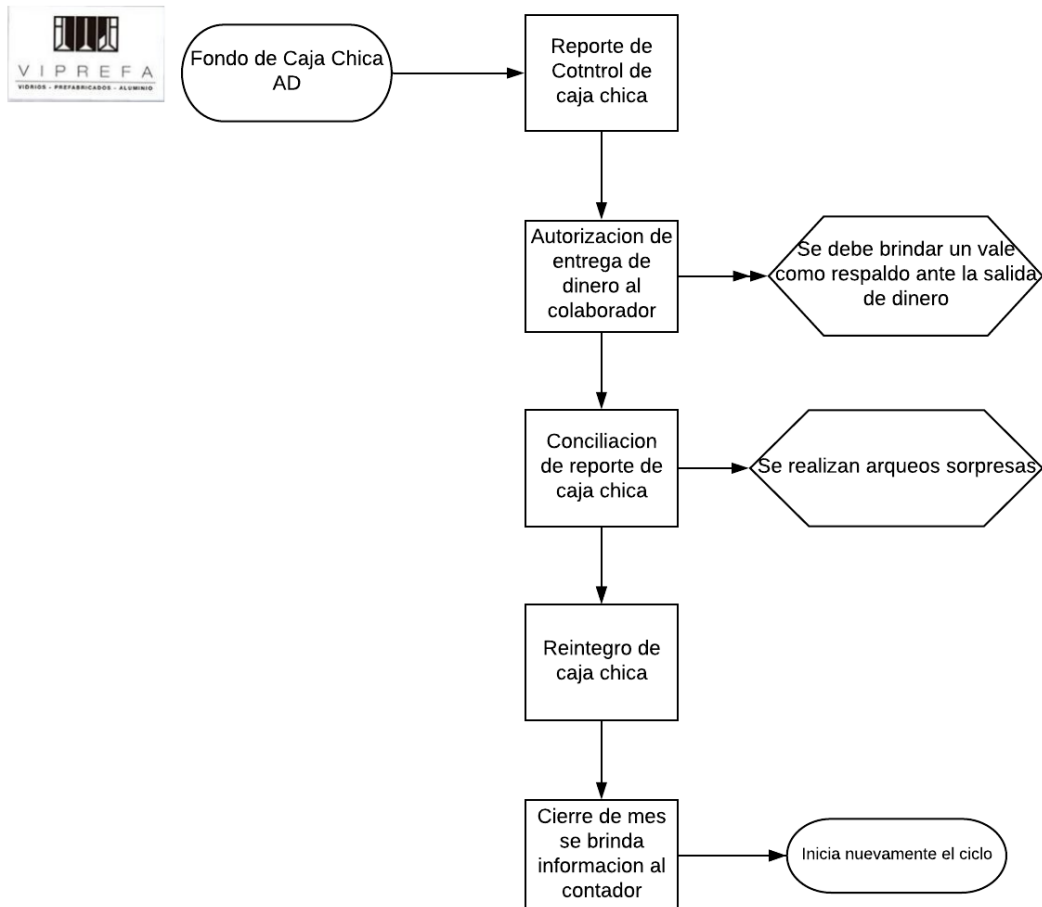
**5.4** Una vez que se brinda el dinero al colaborador, firma un vale, el cual debe respaldar con un comprobante el mismo día de entrega del efectivo.


**5.5** Cuando se da el cierre de mes el administrador realiza la conciliación y en un Ampo archiva todos los documentos correspondientes para efectuar el reintegro.

**5.6** Se realiza el reintegro y nuevamente se inicia el ciclo.

**5.7** Al finalizar el mes se le hace entrega de los documentos y el reporte que respalda el reintegro de la caja chica al contador.

## 5. MAPEO DE PROCEDIMIENTOS DE CAJA CHICA



	VIPREFA, S.A.	<b>Versión: 01</b>
	<b>CCP-01 PROCEDIMIENTO COMPRAS DE SUMINISTROS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>	Hoja: Fecha: 15-11-2018 Revisión: 3.06.2019

## 1. OBJETIVO

Brindar los lineamientos requeridos para el control y detalle de las compras de suministros de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A.

## 2. ALCANCE

Comprende el procedimiento y control de las compras de suministros para apoyar la gestión operativa dentro de la empresa Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A., desde su control y detalle de las compras.

## 3. RESPONSABLES

- Administradores (AD)

## 4. POLÍTICAS DE COMPRAS DE SUMINISTROS

- Todas las adquisiciones de compras deberán hacerse a través de los administradores.
- Se deben brindar distintas cotizaciones de proveedores para tomar la decisión con base al precio, calidad, condición de crédito y plazos de entrega.

- Se debe considerar brindar un presupuesto mensual dirigido a las compras de suministros.
- Debe realizarse inventario de suministros mensualmente, para conocer la existencia de estas, adicional la revisión la define la frecuencia de la compra del producto.
- Se deberá brindar una bitácora de control para todo aquel que requiera de suministros especialmente de oficina.
- En caso de pérdida de suministro, el colaborador tiene autorización de solicitar uno nuevo al administrador y anotar en la bitácora las salidas.
- Para solicitar una compra se debe enviar una orden de compra al proveedor firmada por el administrador donde especifique la información que requiere, en caso de hacer la compra directamente se debe realizar una lista de lo que se va a comprar donde detalle cantidad, suministro.
- Las compras de suministros se efectuarán una vez al mes de ser necesario.
- Las facturas que respaldan las compras deben estar firmadas autorizadas por el administrador que solicita y realiza la compra.
- Las facturas se archivan en un folder y se brindan al contador al cierre del mes para su debida contabilización.

## **5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

**5.1** El administrador hace un inventario de los suministros con los que cuenta la empresa actualmente.

**5.2** El administrador realiza un reporte en Excel donde detalla los suministros que posee la empresa de donde se da el detalle del control de suministros.

**5.3** Una vez con el detalle, se cotiza lo que haga falta con distintos proveedores buscando en Internet o bien por medio de llamada telefónica.

**5.4** Una vez se fije el proveedor se confirma la compra con el mismo por medio de un correo electrónico con el adjunto de la orden de compra en caso de ser compra directa en el sitio se debe solicitar como comprobante la factura.

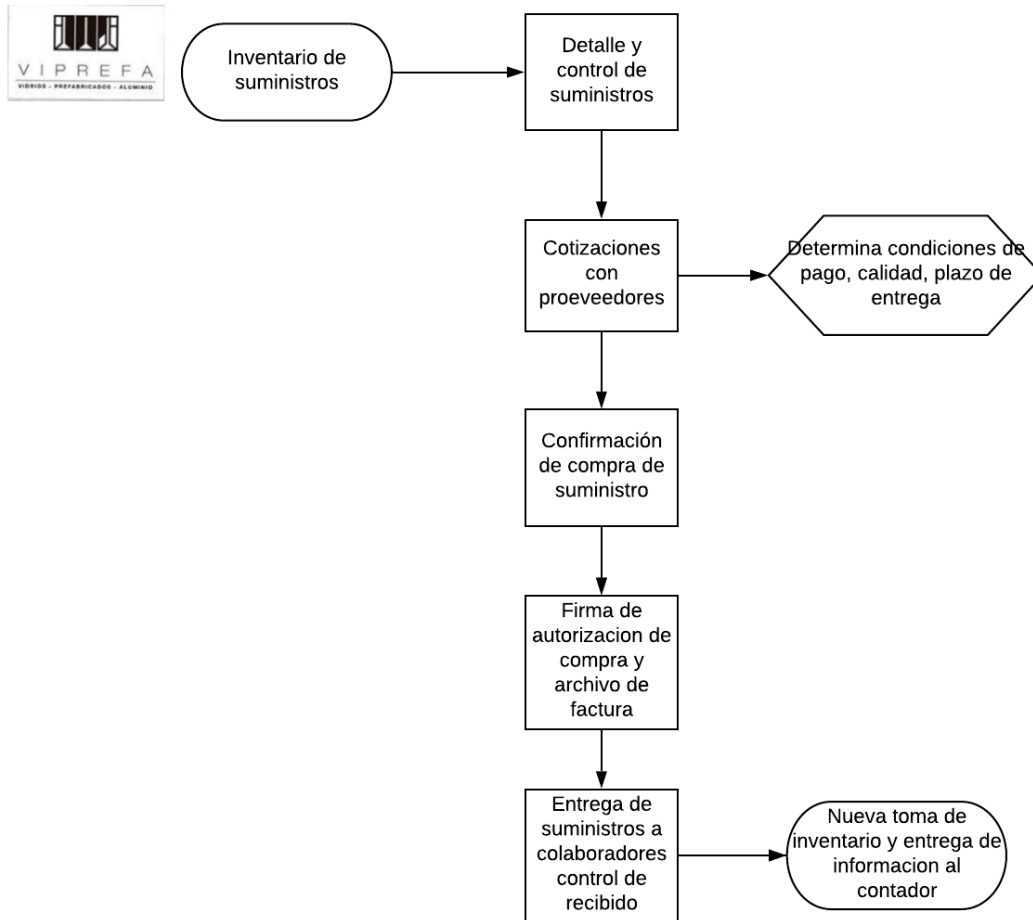
**5.5** Seguidamente, el administrador firma las facturas autorizando la compra y se archivan en el folder correspondientes de compras de suministros de forma mensual.

**5.6** Al tener todos los suministros en la empresa se les suministra a los colaboradores los recursos que requieran para ejecutar sus labores, los cuales deberán rellenar una bitácora con lo que se les está haciendo entrega.

**5.7** En caso de pérdida de suministro el colaborador solicita al administrador el nuevo suministro.

**5.8** Al concluir el mes se deberá realizar un nuevo inventario de suministros y además entregar la información de compras al contador para su debido registro.

## 6. Mapeo de Proceso de compra de suministros



## ANEXOS. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### ANEXO 1: REPORTE DE CARTERA

# Documento	Nombre Cliente	Plazo	Limite de credito	Fecha Factura	Fecha Vencimiento	Días Vencimiento	Aplicación RD/NC/ND	Documento	Monto Factura	Saldo factura
F#1	Luis Miguel Solano	60	¢ 100,000	01/01/2019	02/03/2019	65		F#1	100	10
RD35	Luis Miguel Solano	60	¢ 100,000	21/03/2019	20/05/2019	0	F#1	RD35	-90	0

Abreviaturas utilizadas en el cuadro:

F= Factura

RD= Recibo

### ANEXO 2: REPORTE DE CUENTAS POR COBRAR

Nombre del Proveedor	Numero de documento	Fecha documento	Plazo	Fecha de vencimiento	Monto de Factura	Abono	Saldo de factura
Macopa	F 375	02/03/2019	30	01/04/2019	¢ 350,000.00		¢ 350,000.00
	RD83	03/04/2019				¢ -350,000.00	¢ -
<b>Saldo Proveedor</b>							¢ -

### ANEXO 3: REPORTE DE FACTURACIÓN (VENTAS)

Numero de factura	Nombre cliente	Cantidad	Precio	Subtotal	Descuento	Impuesto de venta	Total factura
345	Jose Miguel Solano	2	350	700	21	88.27	¢ 767
345	Luis Lopez	1	450	450	13.5	56.745	¢ 493
345	Andres Ramirez	3	250	750	22.5	94.575	¢ 822
345	Raul Sequeira	5	510	2550	76.5	321.555	¢ 2,795
<b>Total Facturado</b>							¢ 4,878

## BIBLIOGRAFÍA

©instituto nacional de aprendizaje (INA)/pymes costa rica ventana única, 2016, descargado el 17 de febrero del 2016.Disponible en:  
<http://www.pyme.go.cr/informacion.php?id=2>

Cañas Escalante, A. Plan de desarrollo 2015-2018, Noviembre 2014, descargado el 17 de febrero 2016.Disponible en:  
[https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/b762cad5-c86b-464d-974c-bbfce473999a/5.9\\_Sector\\_Econom%C3%ADa\\_PND\\_2015-2018.pdf?guest=true](https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/b762cad5-c86b-464d-974c-bbfce473999a/5.9_Sector_Econom%C3%ADa_PND_2015-2018.pdf?guest=true)

Ministerio de Educación pública de Costa Rica. (2016-2018). MEP: utiliza instructivo para crear manuales de procedimientos. San José, Costa Rica.  
Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/noticias/mep-utiliza-instructivo-para-crear-manuales-procedimientos>

Franklin, E. (2014). Organización de empresas. (4a. Ed.) Mc. Graw Hill Interamericana. Tomado de <http://ebooks7-24.com/>

Chacón, K. (5 marzo de 2017) No espere a los tiempos de cierre automatice sus procesos contables. El financiero. Recuperado de  
<https://www.elfinancierocr.com/tecnologia/no-espere-a-los-tiempos-de-cierre-automatice-sus-procesos-contables/6UB5ECTPHZFZBG3RN5A3NZB6NI/story/>

INTECO. (2015). Sistema de gestión de calidad. Requisitos. Recuperado de <https://www.inteco.org/shop>

Romero, Á. (2018). Principios de contabilidad. (6a. Ed.) Mc Graw Hill Interamericana, p. 54. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>

Chopra, V. Saint, S.(2016). Porque su empresa debe adoptar las NIIF, El Financiero, gerencia. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/porque-su-empresa-debe-adoptar-las-niif/EWIUU6KA4BGABC6YYKARDXIUSQ/story/>

Romero, Á. (2018). Principios de contabilidad. (6a. Ed.) McGraw-Hill Interamericana, p. 54. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>

Lara, 1.984:30 y Prieto, 1.987:15. Calleja, F. (2017). Análisis de estados financieros. Pearson Educación, p. 3. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>

Calleja, F. (2017). Análisis de estados financieros. Pearson Educación, p. 10. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>

J., L., J., C. (2016). Principio de administración financiera.(14a.ed.)PearsonEducación.Página:54.Tomadode<https://www.ebooks724.com:443/?il=3595&pg=54>.

Koontz, H. (2017). Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación. (15a. Ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página: 45. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=5199&pg=72>

(Pimiento, J) (2018) p.53 Pimienta, J. (2018). Metodología de la investigación. Pearson Educación, p. 10. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=7587&pg=23>

Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. (6a. Ed.) McGraw-Hill Interamericana, pp.:4, 9. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=721&pg=37>.