

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS
ADMINISTRATIVOS PARA EL FONDO REGIONAL DE GARANTÍAS DE
NARIÑO**

DAVID GREGORIO AYALA BRAVO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA
SAN JUAN DE PASTO
2010**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS
ADMINISTRATIVOS PARA EL FONDO REGIONAL DE GARANTÍAS DE
NARIÑO**

DAVID GREGORIO AYALA BRAVO

**Proyecto de Pasantía presentado como requisito parcial para optar al Título
de Economista**

**ASESOR:
Vicente Figueroa
Economista**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA
SAN JUAN DE PASTO
2010**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el presente trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de sus autoras”

Artículo primero del acuerdo numero 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

ASESOR

JURADO

JURADO

San Juan de Pasto, Marzo de 2010

RESUMEN

El acceso a recursos financieros es una prioridad para empresas que se inicien dentro de un entorno comercial y resulta fundamental que exista un respaldo frente a entidades financieras que facilite esa posibilidad de acceder a créditos con el fin de fortalecer, afirmarse y progresar dentro de un mercado, pero la dificultad que existe actualmente para adquirir recursos de parte del sector financiero es grande, pues las exigencias y requisitos a la hora de solicitar o desembolsar un crédito son un obstáculo para el desarrollo económico de entidades que necesiten de este servicio.

Posibilitar que a través de la aplicación de unas estrategias se genere un beneficio traducido en una mejor funcionalidad en la estructura tanto económica, administrativa como organizacional de cualquier entidad resulta imperante.

Por tanto, el presente proyecto hace énfasis principal en dos puntos: El primero es diseñar e implementar un manual de procesos administrativos que sirva de guía y soporte para el desarrollo de procesos y actividades cotidianas dentro del Fondo Regional de Garantías de Nariño S.A. Mientras que el segundo punto trata de determinar una matriz DOFA que permita definir estrategias que generen un beneficio al interior de la entidad brindando soluciones prácticas con la aplicación de un plan operativo.

ABSTRACT

Access to financial resources is a priority for companies that engage in a commercial environment and it is essential that there is financial support to institutions to provide this opportunity to access credit in order to strengthen, affirm and progress within a market , but the difficulty that currently exists to acquire resources from the financial sector is large, because the demands and requirements when disbursing a loan request or an obstacle to economic development entities that need this service.

Enable through the implementation of strategies generated a profit translated into a better performance in both economic structure, and organizational management of any entity is imperative.

Therefore, this project focuses on two main points: The first is to design and implement a manual of administrative procedures which provide guidance and support for the development of processes and daily activities within the Regional Guarantee Fund Nariño SA While the second chapter deals with determining a SWOT matrix to define strategies that generate a profit within the entity providing practical solutions to the implementation of an operational plan.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	12
1. TÍTULO.....	13
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
3. MARCO DE REFERENCIA.....	15
3.1 MARCO TEÓRICO.....	15
3.2 MARCO CONCEPTUAL.....	18
3.3 MARCO CONTEXTUAL.....	20
3.4 MARCO LEGAL.....	21
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
4.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
5. OBJETIVO GENERAL.....	23
5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
6. JUSTIFICACIÓN.....	24
7. COBERTURA DEL ESTUDIO.....	26
7.1 TEMPORAL.....	26
7.2 ESPACIAL.....	26
7.3 VARIABLES.....	26
8. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.....	27
8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	27
8.2 FUENTES PRIMARIAS.....	27
8.3 FUENTES SECUNDARIAS.....	27
8.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN (Población).....	28
9. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	29
9.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	29
9.1.1 Entorno Económico.....	29
9.1.1.1 Fondos Regionales de Garantías:.....	30
9.1.2 Entorno Político, Gubernamental y Jurídico.....	30

9.1.2.1 Aspectos Regulatorios:	30
9.1.3 Entorno Comercial	31
9.1.4 Entorno Financiero.....	31
9.1.5 Percepción del Cliente Externo.....	32
9.1.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	32
9.2 DIAGNÓSTICO INTERNO.....	35
9.2.1 Planeación	35
9.2.2 Organización.....	35
9.2.3 Aspectos Legales.....	35
9.2.4 Dirección.....	35
9.2.5 Control	35
9.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos	36
10. MATRIZ DE FORTALEZAS, AMENAZAS, DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES (DOFA)	38
10.1 INTERPRETACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA	39
11. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS FRG.....	41
11.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	41
11.1.1 Recepción de Llamadas:.....	41
11.1.3 Registro de Subrogación:.....	49
11.1.4 Facturación Autos de Subrogación:	51
11.1.5 Enviar FAX.....	52
11.1.6 Realizar Acuerdo de Pago Seguimiento	52
11.1.7 Facturación Comisiones por Recuperación de Cartera	54
11.1.8 Para Realizar o Solicitar Un ESTADO DE CUENTA:.....	54
11.1.9 Informe Trimestral Marc Extrajudicial.....	58
11.2 CONTROL MENSUAL DE CARTERA EXTRAJUDICIAL EXTERNO	61
11.3 INFORME MENSUAL METAS MARC	63
11.4 INFORME TRIMESTRAL MARC JUDICIAL	64
11.5 FACTURACIÓN DE SENTENCIAS	66
11.6 REVISIÓN PROCESOS JUDICIALES.....	67

12. IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL FONDO DE GARANTÍAS DE NARIÑO S.A.	68
13. PLAN OPERATIVO.....	69
14. CONCLUSIONES	71
15. RECOMENDACIONES.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	73
ANEXOS.....	74

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Ruta: En Escritorio; Acceso Directo A Carpeta (Auxiliar Operativo).....	42
Gráfica 2. Archivos Excel; Directorio FRG	42
Gráfica 3. Directorio	43
Gráfica 4. Directorio FRG	43
Gráfica 5. Acceso Directo a Carpeta (Auxiliar Operativo)	45
Gráfica 6. Archivos Word	45
Gráfica 7. Asignación Abogado Externo FRG Nariño	46
Grafica 8. Escritorio; Acceso Directo A Carpeta (Auxiliar Operativo).....	46
Gráfica 9. Carta Poder	47
Gráfica 10. Acceso Directo A Carpeta (Auxiliar Operativo).....	49
Gráfica 11. Subrogaciones	49
Gráfica 12. Subrogaciones Efectuadas Año Correspondiente.....	50
Gráfica 13. Acceso Directo A Carpeta (Auxiliar Operativo).....	55
Gráfica 14. Carpeta CISA	55
Gráfica 15. Segunda Venta; Tercera Venta Y Cuarta Venta.....	56
Gráfica 16. Página WEB	57
Gráfica 17. Usuario: mail.fng.gov.co\narino	57
Gráfica 18. Acceso Directo A Carpeta (Auxiliar Operativo).....	59
Gráfica 19. Informe Trimestral Marc Extrajudicial	60
Gráfica 20. Informe Trimestral Marc Año Correspondiente.....	60
Gráfica 21. Acceso Directo A Carpeta (Auxiliar Operativo).....	62
Gráfica 22. Informes Que Se Presenta Mensual Comités 2010	62

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	34
Tabla 2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos	37
Tabla 3. Matriz DOFA. Fondo Regional de Garantías de Nariño S.A.	39

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se refiere a la estructura y organización empresarial, que se puede definir como la organización de los recursos humanos, financieros y materiales de los que dispone una empresa para alcanzar unos objetivos deseados, por tanto es importante definir la necesidad de implementar un manual de procesos administrativos que permitan lograr una mayor eficiencia en el funcionamiento de las empresas.

La característica principal de una empresa exitosa se basa en la eficiencia, la excelencia y la capacidad de ser competitiva dentro de un mercado cada vez más desafiante. Esto se logra con una estructura económica y organizacional bien cimentada que permita alcanzar esta condición.

Para resolver esta problemática que se presenta en muchas de las empresas, surge el interés de aplicar de una manera organizada, planificada y adecuada, herramientas técnicas que posibiliten optimizar los procesos administrativos.

El propósito de este manual es ofrecer un instrumento que oriente y ejerza un control de las actividades propias de la empresa, en forma sencilla y clara para los procesos administrativos que se llevan a cabo en el entorno empresarial.

El manual será el aliado más importante en pro de alcanzar los objetivos de eficiencia y calidad empresarial propiciando a la empresa una mejor organización, coordinación y control a éstos procesos que se desarrollan al interior de la entidad.

1. TÍTULO

Diseño e Implementación de un Manual de Procesos Administrativos para el Fondo Regional de Garantías de Nariño S.A.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad el Fondo Regional de Garantías de Nariño S.A., afronta problemas en toda su estructura administrativa y de funcionamiento, debido principalmente al incremento de las operaciones y a la falta de conceptos y aplicativos administrativos básicos para su normal funcionamiento.

El volumen de las actividades que se desempeñan en la empresa se han incrementado considerablemente en los últimos años, generando una gran complejidad dado el número de procesos que se manejan, por tal razón la toma de decisiones se dificulta en gran medida, el problema se acrecienta si se tiene en cuenta que no se lleva un proceso administrativo adecuado.

La carencia de un manual de procedimientos, así como la falta de un manejo sistemático de las operaciones diarias, han provocado un incorrecto manejo administrativo, que repercute constantemente en problemas de funcionamiento en la entidad.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 MARCO TEÓRICO

En la actualidad los Gerentes y/o Administradores dependen de diferentes medios tanto formales como informales para obtener todos los datos requeridos en la toma de decisiones, esta información constantemente llega a manos de los gerentes mediante informes administrativos y estadísticas de uso frecuente.

Todas las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control son necesarias para un buen desempeño organizacional y en apoyo de estas funciones, en especial la planeación y el control.

Por definición se entiende como “Manual de Procedimientos al método de poner a disposición de los gerentes la información confiable y oportuna que se necesite para facilitar el proceso de toma de decisiones y permitir que las funciones de planeación, control y operaciones se realicen eficazmente en la organización”¹.

De esta definición se deduce que la finalidad de un Manual de Procedimientos es la de suministrar a los gerentes la información adecuada en el momento oportuno. Por lo tanto el valor de la información proporcionada por el sistema debe cumplir con los siguientes cuatro supuestos básicos, estos son: Calidad, Oportunidad, Cantidad y Relevancia.

La primera etapa para la puesta en marcha de un Manual de Procedimientos, es el entendimiento previo de las diferentes herramientas tecnológicas de la información y comunicación (TIC´s), entiéndase por “la realidad compuesta por un conjunto de sistemas, procesos, procedimientos e instrumentos digitalizados, que tienen por objetivo la transformación de la información creación, almacenamiento y difusión a través de diversos medios electrónicos, informáticos y de telecomunicación, para satisfacer las necesidades informativas de los individuos y de la sociedad”. (Jesús García Yruela)²

En segunda instancia el diagnosticar la situación actual de cada uno de los sectores que integran el área administrativa con base a los procesos que se realizan en cada uno de ellos, se procede a determinar el modelo que permita diseñar un Manual de Procedimientos y por último se busca proponer la implementación de un modelo gerencial para mejorar los procesos administrativos dentro del Fondo Regional de Garantías de Nariño S.A.

¹ Stoner James y Wankel Charles. Administración, Prentice Hall Hispanoamericana, 1989.

² SENA - NTIC´s, La Sociedad de la Información, “Nuevas” tecnologías de la información, Pág.1

Las orientaciones básicas para la realización del Diagnóstico es la evaluación de las interrelaciones entre las áreas funcionales de una organización con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades, partiendo de la base que la alta dirección y las áreas funcionales realizan actividades básicas. Mencionada auditoría propone evaluar logística, talento humano, alta gerencia, etc. Para luego ser calificadas a través de una ponderación que oscila entre 0 sin importancia a 1 muy importante “Esta ponderación indica la importancia relativa en el éxito de la organización y la sumatoria de todas las ponderaciones dadas a cada factor debían ser 1.0”³.

Diagnóstico del Factor Externo: Teniendo en cuenta el entorno de las organizaciones y sus dificultades con los escenarios externos llenos de contradicciones que en parte escapan al entendimiento, ejemplo práctico de ello es la globalización de la economía como parte de la integración de las naciones. La importancia de conocer los factores externos que afectan la empresa en estudio radica en la necesidad de identificar lo que sucede en su entorno teniendo en cuenta que la constante es el cambio.

La evaluación del diagnóstico externo, requiere de la utilización de una matriz que consiste en elaborar un listado de amenazas y oportunidades, asignar una ponderación de cada una de ellas en un rango entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (Muy importante). “Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4)”⁴. Los pasos subsecuentes contribuyen a dar un análisis mucho más acertado a los requerimientos de esta empresa. Asimismo se utilizará otra matriz la PEEA (Posición estratégica y evaluación de la acción), que es un cuadro con cuatro (4) cuadrantes, los cuales muestran si en la empresa se necesita estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Esos 4 (cuatro) cuadrantes poseen ejes como: fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del medio externo (EME), fortaleza de la actividad económica (FAE).

Análisis de Procesos: A través de la utilización del Flujograma o Diagrama de Flujo, se pretende expresar gráficamente los hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos que se manifiesten dentro de cada proceso administrativo. El concepto de Flujograma definido por algunos autores concluye en que todos cuentan con características similares en su tipo, simbología, diseño y elaboración.

Según Gómez Cejas, Guillermo. Año 1.997; El Flujograma o Fluxograma, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su

³ Manuel A. Garzón. Planeación Estratégica. UNAD. Bogotá D.C. 2000. Pág. 244.

⁴ Ibíd. Pág. 268

formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida, el tiempo empleado, etc.

Según Chiavenato Idalberto. Año 1.993; El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.

Según Gómez Rondón Francisco. Año 1.995; El Flujograma o Diagrama de Flujo, es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Kendall y Kendall en su libro “Análisis y Diseño de Sistemas”, edición 3era, década de los 70, Pearson Educación, Prentice Hall, Universidad Hispanoamericana, reconocen a La Información como recurso dentro de las organizaciones, desde tiempo atrás, las organizaciones han reconocido la importancia de una administración adecuada de los recursos básicos, tales como la mano de obra y las materias primas. Recientemente, la información tiene una connotación de recurso primordial. Los responsables de la toma de decisiones empiezan a considerar que la información, ya no es un producto exclusivamente colateral de la operación de la empresa, sino que en sí, es uno de los promotores de la misma. “La información puede llegar a ser el elemento decisivo, que un momento dado, determine el éxito o el fracaso de un negocio.”

En la era de la información o del conocimiento como algunos autores lo llaman, la información pasa a ser procesada a través del uso de la computadora como elemento fundamental que incide en la rapidez de las respuestas a las soluciones de diversos problemas, Kendall y Kendall, expresaron también “La disponibilidad actual de las computadoras ha generado todo un incremento y una diversificación de la información, tanto para la sociedad, como para los negocios en particular”. Esto infiere que la administración de la información que se obtiene en computadora difiere en diversas formas de la obtenida manualmente, ya que todo proceso a aplicarle este recurso se logra a través de Sistemas o “sistemas computacionales”, aparentemente los costos para mantener la información con el uso de la computadora suelen ser mayores, pero los beneficios obtenidos son por encima de los costos. Ahora los sistemas de informaciones surgen o se desarrollan dentro de las organizaciones con diferentes propósitos y en dependencia de las necesidades de cada empresa en cuestión. He aquí donde los Kendall también exponen los distintos tipos de sistemas de información que existen como por ejemplo:

Sistemas de procesamiento de datos.
Sistemas de Información para la administración (MIS).
Sistemas de apoyo a las decisiones (DSS).

Comparan a los MIS con los DSS planteando que ambos dependen de Bases de datos como fuente de información, pero lo que los diferencia es al hacer énfasis en el soporte en cada una de las etapas de la toma de decisiones. He aquí el momento para hablar sobre la trayectoria de los DSS.

Finalmente se puede mencionar que el Manual de Procedimientos, se convertirá en una herramienta fundamental en la toma de decisiones y la planeación de la empresa, además de mejorar la calidad del servicio, la competitividad, la productividad y sobre todo, garantizar la supervivencia del negocio en el tiempo⁵.

3.2 MARCO CONCEPTUAL

Contabilidad: “Es un sistema de información basado en el registro, clasificación, medición y resumen de cifras significativas que expresadas básicamente en términos monetarios, muestra el estado de las operaciones y transacciones realizadas por un ente económico”⁶.

Diagnóstico: “Es un concepto de origen griego que significa "el acto o arte de conocer", y se utilizaba generalmente en el campo de la medicina. En la actualidad, la palabra diagnóstico se emplea en numerosos ámbitos, uno de los cuales es el empresarial. El diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial, una herramienta de la dirección, de la cual obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Debemos tener en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico”⁷.

Economía: Sistema de producción y distribución de la riqueza destinado a crear el bienestar global o individual de los miembros de una sociedad o nación.

Empírico: Persona u organización que fundamente sus conocimientos exclusivamente en la experiencia.

Estados financieros: “Informes cuantitativos sobre la situación financiera y los resultados de las operaciones de los participantes del mercado. Incluyen información de activos, pasivos y patrimonio así como de ingresos y gastos”⁸.

⁵ Ma. del Consuelo Tundidor Martínez. Diseño de un Sistema de información Gerencial de apoyo a la toma de decisiones. Pág. 4.

⁶ <http://www.definicion.org/diccionario>

⁷ *Ibíd.*

⁸ *Ibíd.*

Facturación: Conjunto de ingresos percibidos o pendientes de percibir, obtenidos de su negocio por razón de mercancías vendidas, entregados y/o servicios prestados.

Gerencia estratégica (GE): “Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro”⁹.

Herramientas: Instrumento. Por ejemplo, un cronograma informal de entrevistas o un cuestionario son herramientas para recopilar información. Una herramienta se puede aplicar mediante distintos métodos o técnicas.

Marketing: “Rama de la administración de empresas que estudia todas las funciones que debe realizar una empresa para investigar las necesidades del consumidor y traducir dicha información en la creación, producción e introducción de nuevos productos del mercado”¹⁰.

Matriz DOFA: “Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término DOFA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas”¹¹.

Matriz Grupo consultor de Boston (BCG): Una vez generadas las ideas estratégicas se procede a su análisis. Esta matriz enfrenta el sector evaluando su crecimiento o declive con la participación en el mercado ya sea de toda la empresa o de algunos de sus productos”¹².

⁹ http://html.rincondelvago.com/gerencia-estrategica_1.html

¹⁰ *Ibíd.*

¹¹ GARZÓN Manuel A., *Planeación Estratégica*, Ed. UNAD, Pág. 490.

¹² *Ibíd.*, Pág. 481-483

Matriz de planeación estratégica y evaluación de la acción (PEEA): Esta matriz se utiliza para determinar qué tipo de estrategias requiere la empresa: Agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas¹³.

Metas: Expresión medible que indica lo que se espera lograr dentro de un plan, definiendo en qué cantidad y tiempo se alcanzará el resultado.

Objetivos: Finalidad a la que una organización dedica recursos y esfuerzos, ligado a la estrategia empresarial. Propósito al que se asocian acciones y responsables para su logro, así como indicadores que midan su grado de cumplimiento.

Portafolio: Se denomina portafolio o cartera al conjunto de inversiones, o combinación de activos financieros que constituyen el patrimonio de una persona o entidad.

Rentabilidad: La rentabilidad se refiere al porcentaje que represente la utilidad obtenida durante un periodo con relación al capital, ventas, o activos utilizados.

Sistema: El concepto de sistema en general está sustentado sobre el hecho de que ningún sistema puede existir aislado completamente y siempre tendrá factores externos que lo rodean y pueden afectarlo, por lo tanto podemos referir a Muir citado en Puleo (1985) que dijo: "Cuando tratamos de tomar algo, siempre lo encontramos unido a algo más en el universo, también se define como sistema a como " un conjunto de entidades caracterizadas por ciertos atributos, que tienen relaciones entre sí y están localizadas en un cierto ambiente, de acuerdo con un cierto objetivo¹⁴.

Utilidad: Valor o importancia que tiene un producto o servicio para un consumidor.

Viabilidad: Conclusión a la que se llega acerca de las posibilidades de llevar a cabo un proyecto de inversión, del que, tras ser sometido a estudio, se puede garantizar su rentabilidad a largo plazo.

3.3 MARCO CONTEXTUAL

Este estudio se desarrollará en San Juan de Pasto, capital del Departamento de Nariño, municipio ubicado en el suroccidente del país, delimitado este a las instalaciones de la empresa, ubicada en la calle 19 No 29-73 Edificio Banco Popular 2 piso.

¹³ *Ibíd.*, Pág. 483-495

¹⁴ <http://members.tripod.com/gepsea/sistema.htm>

Siendo el Fondo Regional de Garantías de Nariño S.A., parte de un conjunto de fondos regionales-sociedades anónimas con participación mayoritaria del sector público y manejo eminentemente empresarial, conforman el SISTEMA NACIONAL DE GARANTIAS, con el cual se tiene presencia directa en todas las regiones de Colombia, donde el empresario puede contar con los servicios del Fondo Nacional de Garantías en su región.

3.4 MARCO LEGAL

LEY 87 DE 1993. Establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones. El párrafo único del artículo primero determina que “el control interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

DECRETO 4110 DE 2004. Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. En el artículo 3 se establece que “los procesos que revisten mayor importancia para los usuarios deberán estar permanentemente publicados en las respectivas páginas web de los organismos y entidades, o en cualquier otro medio de divulgación, informando sus resultados a través de indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad”.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué manera el diseño de un manual de procedimientos administrativos generará sostenibilidad y competitividad para el Fondo Regional de Garantías de Nariño S.A.?

4.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿En qué manera el desarrollo de un diagnóstico de la entidad podrá identificar la situación actual de la empresa?
- ¿Cuáles serían las técnicas de diagnóstico comparativo necesarias para una adecuada formulación de un plan operativo?
- ¿En qué manera el desarrollo de métodos contribuirá al mejoramiento de la empresa?

5. OBJETIVO GENERAL

Diseñar e Implementar un Manual de Procesos Administrativos para el Fondo Regional de Garantías de Nariño S.A.

5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico dirigido a identificar la situación actual de la empresa frente a su entorno.
- Aplicar técnicas de comparación de datos a través de la matriz DOFA.
- Proporcionar métodos eficientes y eficaces para el desarrollo de las actividades de la empresa, tendientes al mejoramiento del proceso administrativo y a la toma de decisiones.
- Elaborar un plan de acción dirigido al alcance y logro de las metas y objetivos esperados.

6. JUSTIFICACIÓN

El Fondo Nacional de Garantías con representación del Fondo Regional de Garantías de Nariño S.A. como agente comercial, es una entidad a través de la cual el gobierno nacional busca facilitar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas mediante el otorgamiento de garantías.

Adicionalmente el FRG de Nariño respalda préstamos destinados a financiar la adquisición de viviendas de interés social y el pago de matrículas en instituciones de educación superior. El FRG de Nariño no garantiza créditos destinados al sector agropecuario, por cuanto para estos créditos existe el respaldo del Fondo Agropecuario de Garantías, administrado por Finagro.

Para acceder a la garantía del FRG de Nariño, la empresa o persona interesada debe acudir al intermediario financiero ante el cual vaya a solicitar el crédito, donde se le brindará la información requerida y se atenderán todos los trámites relacionados con la garantía.

La Garantía Empresarial se otorga siempre y cuando el crédito sea destinado para: capital de trabajo, adquisición de activos fijos, capitalización empresarial, investigación, desarrollo y operaciones de leasing.

Para Nariño es importante que exista una empresa que facilite el acceso al crédito, pues se encuentra en un entorno económico en donde existen muchas restricciones para acceder a recursos financieros, la falta de respaldo frente al otorgamiento de créditos hace que las empresas regionales no puedan progresar, desarrollarse ni surgir dentro de un mercado que cada vez es más competitivo.

El FRG de Nariño es una entidad que permite conseguir ese respaldo frente a intermediarios financieros sirviéndole a la persona que solicita el crédito como fiador de su obligación.

El FRG de Nariño tiene cobertura de créditos en los departamentos de Nariño y Putumayo, en donde ha propiciado las condiciones que facilitan el acceso a recursos financieros a los pequeños y medianos productores, para que emprendan proyectos empresariales, apoyando y promocionando los que ya existen, mediante el otorgamiento de créditos individuales y asociativos.

Para el año 2009 el FRG de Nariño movilizó créditos por un valor de \$ 86.663 millones beneficiando a 11.638 empresarios de la región siendo la Garantía Empresarial la de mayor utilización con el 99% de participación, el 1% restante corresponde a las Garantías Institucional y Vivienda de interés social. Por actividad económica, la mayor participación en asignación de recursos la obtiene

el subsector comercio con un 65%, acorde al comportamiento de la economía regional.

Es notable el aporte del FRG de Nariño al desarrollo regional y por tanto lograr que la empresa se desenvuelva en un entorno de eficiencia y productividad es prioridad.

Se han identificado problemas de organización, control y coordinación al interior del FRG de Nariño, por tanto al implementar el manual de procesos económico administrativos la empresa se beneficiará, mejorando su estructura económica, organizacional y administrativa.

Dentro de la empresa se hace necesario un instructivo que defina las actividades propias de cada cargo con el fin de acoplar los procesos económico administrativos alcanzando altos niveles de eficiencia.

También es necesario mejorar tanto el control en los tiempos de ejecución como el seguimiento que se realiza con cada proceso económico administrativo, evitando así, desatender los requerimientos de entes encargados de hacer vigilancia de la gestión de las entidades públicas.

Además existe la necesidad de tener un soporte al cual remitirse y sobre el cual pueda apoyarse el personal de la empresa a la hora de ejecutar cualquier procedimiento.

De aquí surge entonces la necesidad de construir e implementar un manual de procesos económicos administrativos capaz de brindarle solución a las diferentes dificultades que se presentan dentro del Fondo Regional de Garantías de Nariño S.A.

7. COBERTURA DEL ESTUDIO

7.1 TEMPORAL

Periodo comprendido entre el 01 de Noviembre de 2009 al 30 de Abril de 2010.

7.2 ESPACIAL

Este estudio se desarrolla en la ciudad de San Juan de Pasto, departamento de Nariño.

7.3 VARIABLES

- ✓ Talento humano
- ✓ Clima organizacional
- ✓ Control
- ✓ Datos
- ✓ Delegación de funciones
- ✓ Diagnóstico
- ✓ Diseño de cargos
- ✓ Experiencia, prestigio y capacidad laboral
- ✓ Finanzas
- ✓ Gerencia
- ✓ Manejo de la información
- ✓ Operaciones
- ✓ Oportunidad
- ✓ Organización
- ✓ Problemas
- ✓ Procedimiento
- ✓ Proceso
- ✓ Productividad
- ✓ Provisión de recursos
- ✓ Servicio
- ✓ Sistema
- ✓ Toma de Decisiones

8. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizara el método descriptivo-analítico-demostrativo. En primera instancia se hará una descripción de los problemas que se han encontrado al interior de la entidad para posteriormente analizar e interpretar la información obtenida.

8.2 FUENTES PRIMARIAS

Está investigación se hará en base a la recolección directa de datos entre quien presenta el proyecto y las personas que inciden en él. Los métodos como la observación y el análisis de la situación de la empresa serán prioritarios en la eficacia de una decisión definitiva.

Además, la implementación de cuestionarios (*Ver anexo 1*), son de vital importancia y serán dirigidas a todos los actores del problema, permitiendo conocer las opiniones y actitud de las personas que tengan relación en el estudio.

8.3 FUENTES SECUNDARIAS

Corresponden al conjunto de datos recopilados por otra persona o entidad diferente a esta investigación, serán fuentes de análisis:

- Internet
- Libros (Administrativos, financieros, contables, etc.)
- Archivos
- Datos de Ventas
- Balances financieros
- Estrategias y planes establecidos con anterioridad

8.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN (Población)

DISTRIBUCIÓN PROPORCIONAL DE ENTREVISTAS CLIENTE INTERNO

DESCRIPCIÓN	No. ENTREVISTAS	PARTICIPACIÓN
Gerente	1	20%
Asistente Comercial	1	20%
Coordinador de Recuperaciones	1	20%
Contadora	1	20%
Auxiliar Operativo	1	<u>20%</u>
TOTAL	5	100%

9. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

9.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO

Este diagnóstico se basa en la identificación de variables que son pieza clave en la evaluación de la empresa; describiéndolas como oportunidades o amenazas a las cuales, según criterio del evaluador y el conocimiento del entorno que tiene el Fondo Regional de Garantías de Nariño S.A., dicha identificación se verá reflejada en la Matriz de Evaluación de Factores Externos.

9.1.1 Entorno Económico. Son numerosos los hechos de importancia para el Fondo Regional de Garantías de Nariño S.A (FRG) registrados durante el año 2007. El primero y más importante tiene que ver con el cumplimiento de su actividad misional, donde se logró un crecimiento del 42% en la movilización de crédito y, particularmente, un aumento del 47% en el crédito garantizado para las micro, pequeñas y medianas empresas.

De otra parte, se registró un aumento en su capital, producto de una inyección de recursos frescos realizada por Bancóldex y de la capitalización de las utilidades del FNG del año 2006. Gracias a este fortalecimiento patrimonial el Fondo Regional de Garantías de Nariño S.A. Cuenta hoy con una mayor capacidad para emitir garantías, pudiendo de esa manera atender el crecimiento del volumen de crédito para las mipymes. En este mismo orden de ideas, se obtuvo una decisión en el Conpes en el sentido de que Bancóldex realice una segunda capitalización por idéntico valor en el año 2008.

Dentro de sus estrategias de administración del riesgo de garantías y de manejo del nivel de solvencia, el FRG suscribió un nuevo contrato de retrogarantía con el Consorcio Colseguros, conformado por la aseguradora y la fiduciaria del mismo nombre. Este contrato presenta novedades frente al anterior, principalmente en cuanto a la vigencia de la cobertura, que ahora es de tres años en vez de uno, y en cuanto al monto del riesgo cedible, que puede alcanzar un valor de 3 billones de pesos en los tres años. El esquema prevé una cesión de riesgo inicial con base en las garantías vigentes al 31 de diciembre de 2007 y cesiones mensuales sucesivas de acuerdo con la movilización de crédito del FRG. Al igual que en el contrato anterior, la operación se encuentra reasegurada por la Reaseguradora Suiza (Swiss Re), la mayor empresa de este sector en el mundo.

Uno de los propósitos que el FRG se había trazado para el año 2007 era el de promover nuevos mecanismos de garantía que le permitieran a las mipymes acceder a formas de financiación distintas del crédito tradicional. Con este fin se había lanzado en 2006 la nueva garantía para leasing, la cual fue acogida por las

compañías del sector en 2007, permitiendo duplicar el volumen de operaciones garantizadas. De igual manera, en el segundo semestre de 2007 quedó lista la nueva garantía para cupos rotativos de crédito, la cual se encuentra en su fase de implementación tecnológica por parte de los intermediarios financieros.

9.1.1.1 Fondos Regionales de Garantías: Durante 2007 se observó una importante dinámica en la movilización de crédito en las zonas de influencia de los mismos. En particular, se resaltan los crecimientos observados en el Fondo Regional de Garantías de Norte de Santander (Fogan), el Fondo Regional de Garantías de Nariño, el Fondo Regional de Garantías de Boyacá y Casanare y el Fondo Regional de Garantías de la Costa Atlántica, que arrojaron crecimientos del 93,7%, 60,2%, 56,5%, 53,2% respectivamente.

9.1.2 Entorno Político, Gubernamental y Jurídico. Conforme a las nuevas tendencias del sector y las últimas medidas tomadas por el ejecutivo el FRG, durante 2008 tuvo como principal guía de su actividad el Plan Estratégico del Sector de Comercio, Industria y Turismo. En este último se contemplan dos prioridades para el FRG: el incremento del volumen de crédito garantizado para mipymes, donde se espera alcanzar una cifra significativa de inversión, que permita ampliar las modalidades de financiamiento disponibles para las mipymes. En este sentido, el FRG seguirá promoviendo el uso de su nueva garantía para leasing, que tuvo un notable desempeño durante 2007, al tiempo que continuará trabajando con los intermediarios financieros para culminar los ajustes técnicos necesarios para utilizar la garantía para cupos rotativos de crédito, la cual se encuentra disponible en el portal del FNG desde finales de 2007.

En otro frente de su actividad, el FRG acopla la implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y la norma de calidad NTCGP, en cumplimiento de disposiciones aplicables a las entidades del sector público. Tanto la implementación del SARO como el proyecto MECI – NTCGP le permitirán al FRG mejorar sus procesos e identificar y controlar los riesgos asociados a éstos, incrementando al mismo tiempo la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de las funciones de la entidad.

9.1.2.1 Aspectos Regulatorios: Los principales cambios regulatorios sucedidos durante 2009, que inciden en la actividad del FRG, se encuentran incorporados en la Ley 1150 de 2007 y en diferentes disposiciones de la Superintendencia Financiera de Colombia.

La Ley 1150 de 2007, mediante la cual se modifica la Ley 80 de 1993.- “Estatuto General de Contratación Pública”, en su artículo 15, señala que todos los actos y contratos que celebren las entidades financieras de carácter estatal se someterán a las reglas propias del derecho privado, por lo cual, el régimen de contratación

del FRG será en todos los casos el correspondiente al derecho privado, sin importar el objeto o la cuantía del respectivo acto o contrato.

En consecuencia, con el fin de adecuar los Estatutos Sociales del FRG a esta nueva disposición que entro en vigencia a partir del 16 de enero de 2008, la Asamblea General de Accionistas del Fondo, en reunión extraordinaria celebrada el 16 de noviembre de 2007, autorizó la modificación del artículo 7 de los referidos Estatutos, relativo al régimen de los actos y contratos de la entidad.

Por otra parte, atendiendo las particularidades de la operación del FRG, la Superintendencia Financiera de Colombia mediante Circular Externa No. 061 de 2007 del 14 de diciembre de 2007 exoneró al FNG y a los FRG, a partir del 1 de julio de 2008, de la obligación de cumplir con los procedimientos establecidos en el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo- SARLAFT.

9.1.3 Entorno Comercial. Continuando con la buena dinámica de los años precedentes, el FRG logró durante 2009 una movilización de crédito, esto es, un valor de nuevos desembolsos garantizados entre enero y diciembre con un crecimiento del 42% frente a 2007. En número de beneficiarios fue considerable variando en el 9,7% anual.

Las entidades líderes en la colocación de créditos con garantía del FRG continúan siendo Bancolombia y el Banco de Bogotá, seguidos por el Banco de Occidente, Davivienda y el BBVA. Estos intermediarios agrupan el 74% de la movilización total de créditos garantizados.

El comercio (38.2%), los servicios (18.8%) y la industria (16.7%) siguen siendo los renglones más representativos de la actividad del FRG, seguidos por las empresas dedicadas a la actividad constructora (8.4%), el transporte (5.8%) y la agroindustria (2.8%).

9.1.4 Entorno Financiero. El resultado neto del año 2009 se ubicó en 1,8% por encima del resultado obtenido un año atrás. El Resultado Operacional Directo alcanzó un incremento anual del 53,1%. Los Ingresos Operacionales Directos llegaron a un crecimiento del 30,6% frente un año atrás. De los Ingresos Operacionales Directos se resaltan especialmente los ingresos por comisiones de las garantías otorgadas y la valoración del portafolio de inversiones, principales ingresos del FRG, con crecimientos del 30,2% y 33,9% respectivamente. Así mismo, el Resultado Operacional Directo presenta el crecimiento mencionado anteriormente por el bajo crecimiento de los Gastos Operacionales Directos del 6,2%, donde los principales rubros son las comisiones por las ventas de las garantías en las diferentes regiones del país y las comisiones de retrogarantía.

Los Ingresos Operacionales (distintos de los directos) presentan una reducción del 20,3% afectados por el efecto que tuvieron el año anterior la liberación de reservas de las garantías cedidas en retrogarantía y el mejoramiento operativo que permitió ajustar los saldos de los créditos garantizados y, por lo tanto, liberar una porción de las reservas requeridas para cubrir el riesgo de los mismos. Para 2008 este efecto operativo se aminora al contar con un registro más oportuno y preciso de los saldos de las garantías, por lo cual solamente se realiza la liberación de reservas por el reconocimiento de la cesión de riesgo de garantías mediante las retrogarantías contratadas. Los Gastos Operacionales (distintos de los directos) presentaron un crecimiento del 39,5% generado principalmente por el impuesto al patrimonio, con lo cual el Resultado Antes de Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones fue superior en 20,3% al presentado en 2008.

Para 2009 el valor de las Provisiones constituidas fue superior en 25,7% frente a 2008. De este monto, correspondieron a pagos de garantías realizados a los intermediarios financieros, superior en 30,8% al año anterior, y a reservas técnicas para futuros siniestros.

9.1.5 Percepción del Cliente Externo. Esta variable de análisis no será tomada como relevante dentro del desarrollo de esta investigación, debido a las características de los servicios prestados por el FRG, también conocidos como: Garantías Automáticas: estos servicios se solicitan directamente a través de los intermediarios financieros que estén vinculados al FRG, los cuales estudian la viabilidad de la operación crediticia o de leasing y determinan la necesidad del uso de las garantías del fondo. Si el monto de crédito se encuentra dentro de lo definido como producto de “Garantía Automática”, el deudor no realiza ningún trámite ante el FNG o FRG, para obtener la Garantía, toda la interacción estará dada entre el Intermediario financiero y el fondo.

En este sentido prima la dificultad de adelantar un estudio de la percepción del cliente externo con respecto a los servicios que presta el FRG, esto debido básicamente a que la relación comercial se da directamente con el intermediario financiero y no con las personas que tienen o hayan solicitado crédito, además, el intermediario tiene criterio y autonomía para otorgar o decidir si el crédito es respaldado o tiene la garantía del FRG.

9.1.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos. La estructura de la Matriz exige la asignación de una calificación para cada una de las variables de evaluación, teniendo en cuenta si es oportunidad o amenaza de mayor o menor relevancia.

La construcción de esta matriz se basa en los siguientes puntos:

- ▶ Identificación de oportunidades y amenazas más importantes.
- ▶ Asignación de valor a cada factor, equivalente a 0.0 (nada importante) y 1.0 (muy importante). Este valor nos indica la importancia relativa del factor en el éxito de una determinada empresa; la columna de valor debe sumar 1.0.
- ▶ Ponderar factores críticos de evaluación. Se debe asignar un rango a cada factor para determinar el grado de amenaza u oportunidad que representa a la empresa, donde:

Amenaza mayor	(AM)	=	1
Amenaza menor	(am)	=	2
Oportunidad menor	(om)	=	3
Oportunidad mayor	(OM)	=	4

- ▶ Calcular. Esto nos indica que debemos multiplicar el valor asignado a cada factor clave por su correspondiente calificación, con el fin de determinar un resultado balanceado, este resultado ponderado indica las amenazas y oportunidades de la empresa.
- ▶ Totalizar. Esto consiste en sumar la columna de resultados ponderados. El resultado ponderado puede tener un valor entre 1.0 (el más bajo) y 4.0 (el más alto).

Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTOR EXTERNO CLAVE		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES	Políticas comerciales	0,18	4	OM	0,72
	Financiación	0,2	4	OM	0,80
	Alianzas estratégicas	0,2	4	OM	0,80
AMENAZAS	Situación publica de seguridad	0,12	1	AM	0,12
	Cambios económicos internacionales	0,2	1	AM	0,20
	Incumplimiento de obligaciones de beneficiarios	0,07	2	am	0,14
TOTALES PONDERADOS		1,0			2,78

Fuente: Esta investigación.

El resultado que presenta esta matriz MEFE, concluye que la entidad tiene buena tendencia, debido al aprovechamiento de sus oportunidades comerciales, de financiación y de alianzas estratégicas que le permitirán un crecimiento sostenido adecuado.

En este sentido la matriz anterior revela que el resultado de 2,78 enseña que en el desarrollo de la actividad económica de esta organización, las oportunidades de desarrollo y sostenibilidad son mayores con respecto a las amenazas más próximas.

La matriz MEFE muestra que un resultado de 2.78 permite concluir que el factor externo es favorable a los objetivos de la organización, debido a que las amenazas se están haciendo a un lado para concentrarse en las oportunidades que tiene la entidad para así explotarlas y encontrar un mejor desempeño de su actividad.

9.2 DIAGNÓSTICO INTERNO

9.2.1 Planeación. Los factores internos de la empresa que han presentado mejores resultados dentro de la gestión administrativa han sido el manejo de personal de alta confianza que a través de la prestación de un buen servicio, se ha logrado incrementar los contactos y los canales de negociación. Sin embargo la planeación administrativa actual, se ha visto limitada por no ejercer un control directo sobre la gestión gerencial y contable, sumándole a esto, la carencia de un sistema financiero organizado.

9.2.2 Organización. La estructura funcional actual de la empresa no permite identificar una jerarquización clara de los mandos (altos, medios, bajos), así como los grupos de trabajo y cantidad de personas en cada área funcional, el desconocimiento de una estructura organizacional definida ha provocado falta de dinamismo y sentido de pertenencia por parte del personal que labora en el Fondo Regional de Garantías de Nariño S.A.

9.2.3 Aspectos Legales. La dificultad de mayor relevancia dentro del FRG, ha sido la carencia de un manual de procedimientos claro a las áreas administrativas de esta entidad.

9.2.4 Dirección. Decisiones de alto impacto que han generado buenos resultados en la gestión administrativa, han sido el logro de convenios estratégicos, el alcance de nuevos canales promoción del servicio.

9.2.5 Control. Pese a que el área de mayor control en el Fondo Regional de Garantías de Nariño S.A. es la de servicio al cliente, las dificultades que se presentan generalmente se deben a la carencia de una continua sensibilización en atención al cliente.

9.2.6 Administración de Personal. Consecución, Selección y Enganche: Los medios que emplea la empresa para vincular su personal se hace a través de recomendaciones y a procesos de selección técnicos, post a esto, los elementos y medios que utiliza esta organización para la selección de personal es el análisis de hojas de vida y la entrevista de trabajo. Los requisitos exigidos para la vinculación de personal son en términos legales los establecidos por la normatividad actual.

Contrato de Trabajo: El personal que labora dentro de esta organización se mantiene a través de un contrato escrito que establece las actividades, derechos y deberes de cada personal seleccionado.

Formación del Personal: La información que se le brinda al trabajador previa contratación del mismo, es mínima; la cual se limita únicamente a sus funciones.

9.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos. Esta matriz se desarrolla con base a la identificación de las fortalezas y debilidades que posee la empresa para contrarrestar el comportamiento de su entorno. La construcción de esta matriz inicia con la identificación de variables claves del éxito a las cuales se les asigna el valor y la evaluación correspondiente, de forma más detallada, así:

- ▶ Identificación de las fortalezas y debilidades principales de la organización.
- ▶ Asignación de valor a cada uno entre 0.0 (nada importante) y 1.0 (totalmente importante). El valor indica la importancia del factor en el éxito de la empresa del sector y la sumatoria de los valores debe dar 1.0.
- ▶ Asignación de valor a cada fortaleza y debilidad entre 1 y 4, donde:

Debilidad Mayor (DM) = 1
Debilidad Menor (dm) = 2
Fortaleza Menor (fm) = 3
Fortaleza Mayor (FM) = 4

- ▶ Ponderación: Multiplicar cada factor por su valor para determinar el resultado para cada variable.
- ▶ Sumar los resultados calculados para cada variable para determinar el resultado total para la empresa.
- ▶ Los valores totales de la Matriz oscilan entre 1.0 y 4.0. los valores totales calculados por debajo de 2.5 indican la debilidad interna de la empresa y por encima de 2.5 indican organizaciones con fuerte posición interna.

Tabla 2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos

FACTOR INTERNO CLAVE		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS	Estabilidad financiera	0,2	4	FM	0,80
	Alianzas estratégicas	0,2	4	FM	0,80
	Personal estable de confianza	0,08	3	fm	0,24
	Reconocimiento regional y nacional	0,2	4	FM	0,80
DEBILIDADES	Control interno	0,08	1	DM	0,08
	Carencia de una estructura funcional definida	0,06	1	DM	0,06
	Baja participación gerencial en el área de talento humano	0,04	2	dm	0,08
	Procedimientos administrativos	0,14	1	DM	0,14
TOTALES PONDERADOS		1,00			3,00

Fuente: Esta investigación.

El resultado de 3.00 indica que la organización se encuentra en una buena posición competitiva, pero también infiere la necesidad de esta empresa por eliminar sus debilidades.

La ponderación del resultado, quiere decir que las estrategias y las políticas aplicadas por la entidad hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades de la organización teniendo un buen desempeño, pero aún existen algunas mejoras que se deban aplicar para reducir las debilidades y así tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos en la búsqueda de un mejor resultado.

10. MATRIZ DE FORTALEZAS, AMENAZAS, DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES (DOFA)

El análisis DOFA permite determinar el uso de las fortalezas internas, aprovechando las oportunidades externas, además convirtiendo las amenazas en oportunidades y fortaleciendo las debilidades. Los pasos propuestos para la construcción de la matriz DOFA son:

- ✓ Lista de fortalezas internas claves
- ✓ Lista de debilidades internas decisivas
- ✓ Lista de oportunidades externas
- ✓ Lista de amenazas externas claves
- ✓ Uso de fortalezas con el fin de aprovechar las oportunidades, estrategias FO.
- ✓ Uso de debilidades aprovechando oportunidades, estrategias DO.
- ✓ Uso de fortalezas para evitar amenazas, estrategias FA.
- ✓ Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas, estrategias DA.

Esta matriz a su vez es conformada por ocho (8) casillas, cuatro casillas de factores claves, cuatro casillas de estrategias que se denominan FO, FA, DA, DO. Entendiendo FO, como cruce de fortalezas y oportunidades; FA, donde se relacionan fortalezas y amenazas; DO, haciendo referencia a debilidades y oportunidades y DA, como el cruce de debilidades y amenazas.

Tabla 3. Matriz DOFA. Fondo Regional de Garantías de Nariño S.A.

DOFA		DEBILIDADES (D)		FORTALEZAS (F)		
		1	Control interno	1	Estabilidad financiera	
		2	Carencia de una estructura funcional definida	2	Alianzas estratégicas	
		3	Baja participación gerencial en el área de talento humano	3	Personal estable de confianza	
		4	Procedimientos administrativos	4	Reconocimiento regional y nacional	
		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO		
OPORTUNIDADES (O)	1	Políticas comerciales	1	<u>F1+O2,O3</u>	1	<u>D1,D2,D3,D4-O2-03</u>
	2	Financiación	2	<u>F2+O1,O2,O3</u>		
	3	Alianzas estratégicas	3	<u>F3,F4+O1,O2,O3</u>		
		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA		
AMENAZAS (A)	1	Situación publica de seguridad	1	<u>F1-A3</u>	1	<u>D1,D2,D3,D4-A1,A2,A3</u>
	2	Cambios económicos internacionales	2	<u>F2-A1,A2,A3</u>		
	3	Incumplimiento de obligaciones de beneficiarios	3	<u>F3-A2,A3</u>		

Fuente: Esta investigación

10.1 INTERPRETACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA

La construcción de la Matriz DOFA, permite la exposición de estrategias que puedan ser claves en la búsqueda de soluciones a los problemas identificados en el Fondo Regional de Garantías de Nariño S.A.

A. ESTRATEGIAS FO

✓ **F1+O2,O3**

Fortalecer la prestación de un mejor servicio a través de capacitaciones en el manejo y la atención al cliente.

✓ **F2+O1,O2,O3**

Canalizar eficientemente los recursos con el propósito de dar respaldo a las alianzas estratégicas, ingreso a nuevos entornos económicos y consolidación del mercado.

✓ **F3+F4-O1,O2,O3**

Afianzar los lazos de confianza y de sentido de pertenencia a través de la creación de canales abiertos de comunicación.

B. ESTRATEGIAS DO

✓ **D1,D2,D3,D4-O2-03**

Diseñar una estructura organizacional que vincule la formulación de procesos administrativos y financieros en tres elementos: el ambiente de control, un sistema de información contable y sus procesos.

C. ESTRATEGIAS FA

✓ **F1-A3**

Aprovechar la estabilidad económica e invertir en campañas publicitarias escritas y radiales que fomenten y den a conocer los servicios que presta el FRG.

✓ **F2-A1,A2,A3**

Procurar un ejercicio contable acorde a los requerimientos de ley, que permita establecer los patrones de reserva necesaria para contrarrestar la actividad tributaria y competitiva.

✓ **F3-A2,A3**

Creación de valores corporativos y éticos que vinculen la lealtad y fidelidad hacia la organización.

D. ESTRATEGIAS DA

✓ **D1,D2,D3,D4-A1,A2,A3**

Implementar procesos administrativos y financieros conformes a las necesidades de la organización, a través de la aplicación de un plan operativo.

11. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS FRG

11.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

11.1.1 Recepción de Llamadas:

- A. Al momento de recibir llamadas es importante apropiarse de la mayor información posible para que a la hora de dar una razón, la persona que recibe la llamada quede lo más informada posible. Dentro de esta información es indispensable: Para quién es la llamada?, De parte de quién?, Que entidad?, Para qué asunto o deja algún mensaje?, Podría dejar un número para ubicarlo (a) posteriormente?, A que horas se realizó la llamada?
- B. A la hora de realizar una llamada, de igual manera, tratar de cumplir con los requisitos anteriormente mencionados. Para habilitar la salida de llamadas se antepone el N°9.
- C. Las buenas técnicas de cordialidad y amabilidad son importantes a la hora de realizar o recibir una llamada brindándole al usuario la mayor información posible y brindando una solución ante el problema o solicitud del usuario.

Para tomar una llamada entrante a cualquier línea: oprimir # 40

Para transferir una llamada: FLASH más N° Ext.

Gerente FRG Ext. 13

Asistente de Gerencia Comercial FRG Ext. 16

Coordinación de Recuperaciones de Cartera y Riesgo FRG Ext. 15

Departamento de Contabilidad Ext. 14

Archivo del Directorio FRG:

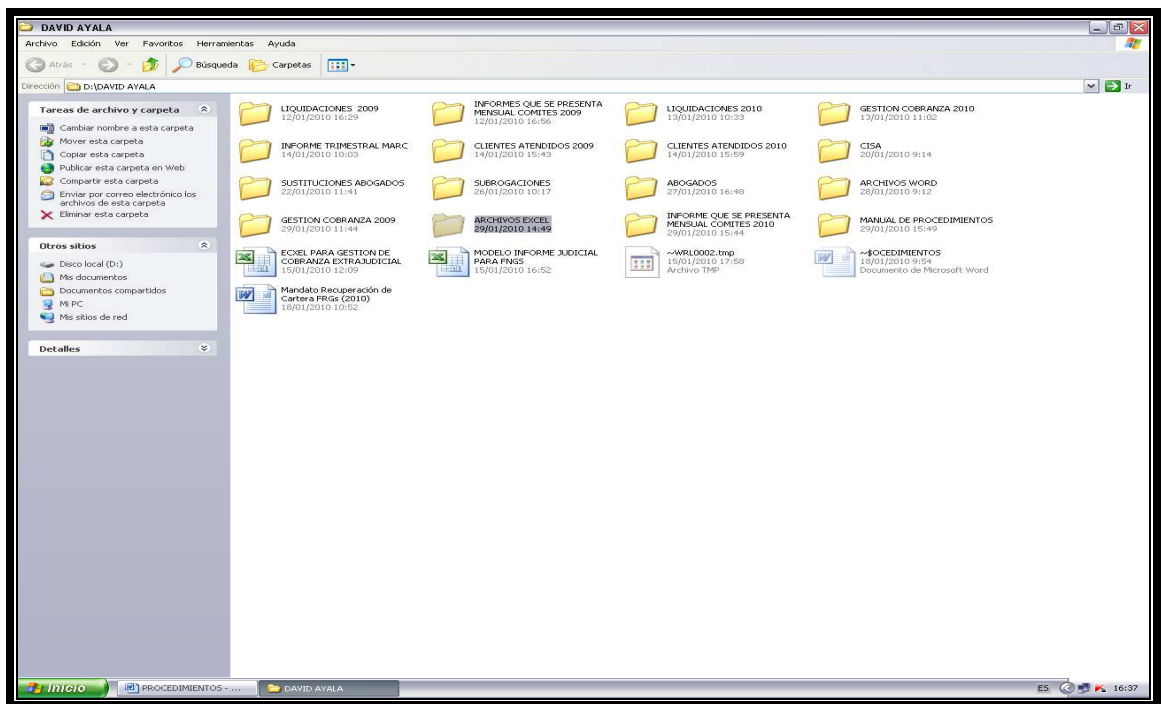
En el directorio del FRG, se encuentra información como:

- ✓ N° de teléfono, N° de celular, Dirección, Correo E lectónico

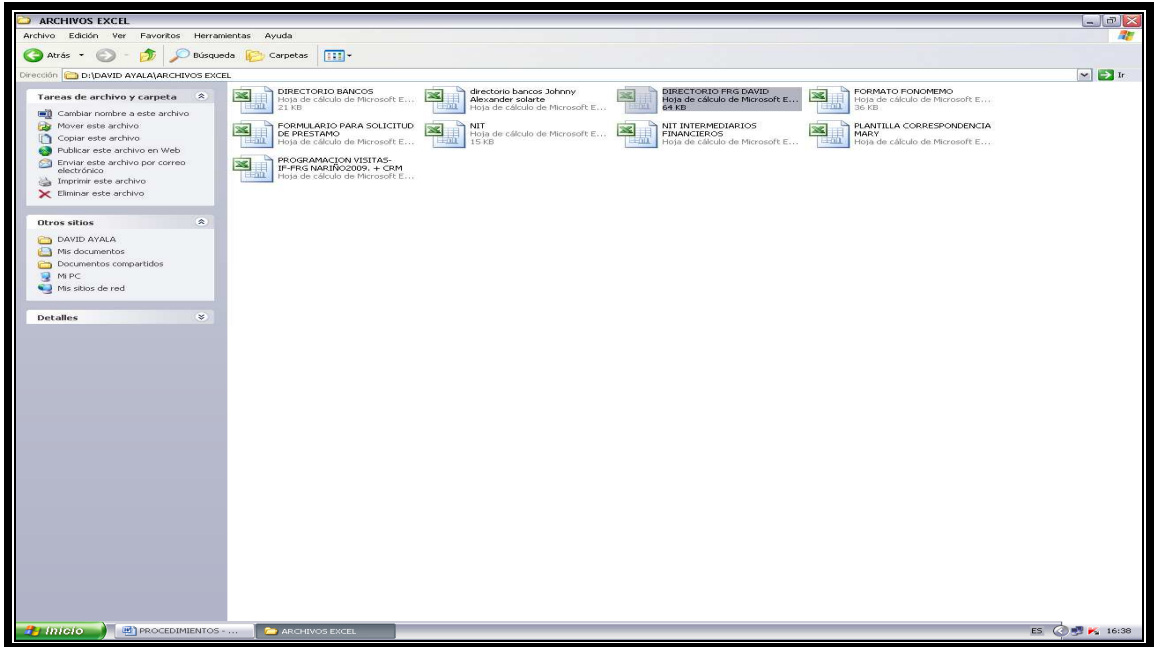
Gráfica 1. Ruta: En Escritorio; Acceso Directo A Carpeta (Auxiliar Operativo)



Gráfica 2. Archivos Excel; Directorio FRG



Gráfica 3. Directorio



Gráfica 4. Directorio FRG

Microsoft Excel - DIRECTORIO FRG DAVID			
Escriba una pregunta			
A3 ENTIDAD			
ENTIDAD	TELEFONO	GERENTE O DIRECTOR (A)	DIRECCION
6. ACOPI	7227220 - 7235847 - 7239492 - 7313256 - 3013672226	ANDRES ROJAS	
7. ADMIN EDFI BANCO POPULAR	7233836	MARIA CRISTINA	
7. ADMIN PASTO PLAZA	7295709		
8. ADMITHEL	7312103	MARIA CENEVY GUEVARA	
9. AGENCIA DSLELO LOCAL	7299011 - 3154119657	FRANCO JIMMY TORRES	CLL 19 CRRA 25 PLAZOLETA GALAN 2 PISO
10. AGUA	7236912		
11. ALCALDIA TUMACO	7273318 - 3155616195	HUGO PRECIADO	
12. ALCALDIA DE IPALES	7732527 - 7732000 - 7734044 - 77732484	HERNAN GUSTAVO ESTUPIÑAN	CRRA 6 # 8-75
13. ALCALDIA ANQUIA	7597373 - 72903336 - 3155307753	ALVARO ZAMBRANO (ALCALDE)	
14. ALCALDIA ANCUYA	3154076804	EVELIO PORTILLA (TESORERO)	
15. ALCALDIA BARRACOAS	7468214 - 7305959 - 7310557	JUAN CARLOS RUEDA	
16. ALCALDIA CHACHAGUI	7293137 - 7293138		
17. ALCALDIA CONSACA	7753294	ANA LUCIA BENAVIDES	
18. ALCALDIA DE PASTO	3014169670	ERICKA ARCOS	
19. ALCALDIA DE PASTO	7293147	EDUARDO ALVARADO SANTANDER	CAM ROSALES I - VIA ANGANOV
20. ALCALDIA DE PASTO	7293177	AGRICULTURA	
21. ALCALDIA DE PASTO	7296360	PLANEACION	
22. ALCALDIA DE PASTO	7222624	HACIENDA	
23. ALCALDIA DE PASTO	7291919	COMUNIDAD	
24. ALCALDIA DE PASTO	7238168	DESARROLLO COMUNITARIO	
25. ALCALDIA DE PASTO	7233668	TESORERIA	
26. ALCALDIA DE PASTO	7222631	GOBIERNO	
27. ALCALDIA DE PASTO	7223347	FAX	
28. ALCALDIA DE YACUANQUIER	3218162819 - 7753090	JAMIE GUANCHA	
29. ALCALDIA DE YACUANQUIER	3147635171	OSCAR INSUASTY	
30. ALCALDIA FRANCISCO PIZARRO	3122475490		
31. ALCALDIA IPALES	7733462	JOSE MANUEL DAZA (HACIENDA)	
32. ALCALDIA LA UNION	7265353	MARIA BELLINI BURBANO (TESORERA)	
33. ALCALDIA SANDONA	3155954952	OLADYS ANDRADE (SECRET HACIENDA)	
34. ALCALDIA TUMACO	3154910410	JORGE ANTONIO REVOLLOS	
35. ALCALDIA TUMACO	7275811 - 7271201 FAX	NEFTALY CORREA DIAZ	CALLE MOSQUERA
36. ALCALDIA TUMACO	3146388425 - 3176388425	HAROLD VALLEJO	CALLE MOSQUERA
37. ALCALDIA TIGUERE	3155915263	ANDRES JAVIER BOLA PEÑAFARTE DE DESARROLLO COMUNITARIO	
38. ALCALDIA YACUANQUIER	3218162819 - 7753090	JAMIE GUANCHA	
39. ALEX SISTEMAS	3172018963-3134480369		
40. ALFREDO PAZ	7238425 - 7239823		
41. ALQUIER VIDEO BEAM - MULTIVISION	7226584	ALVARO VILLAMARIN	
42. ALVARO RODRIGUEZ	3104091369		
43. AMANDA ZARAMA	7294609 - 7294636 - 7293362 - 3147097963		CRRA 33A #1A 10 EDIF 2 APT 302 VILLA VERDE
44. ANDRES SENIOR	3204901369		
45. ANORTECO	3169315546 - 3122061621	FRANCISCO ARTEAGA	
46. ARTESANAS DE COLOMBIA	2861756 EXT 280	BERNЕСТO ORLANDO BENAVIDES	
47. ASOBANCAINA	7239191 - 7235093		
48. ASOCIACION MANRIÑESE DE INGENIEROS	7310955 - 7293836 Ext. 3042	DR. ALEXANDER SUAREZ	C.C VALLE DE ATRIZ OF. 603
49. ASOBANCA	72965686	MARITZA HERNANDEZ	

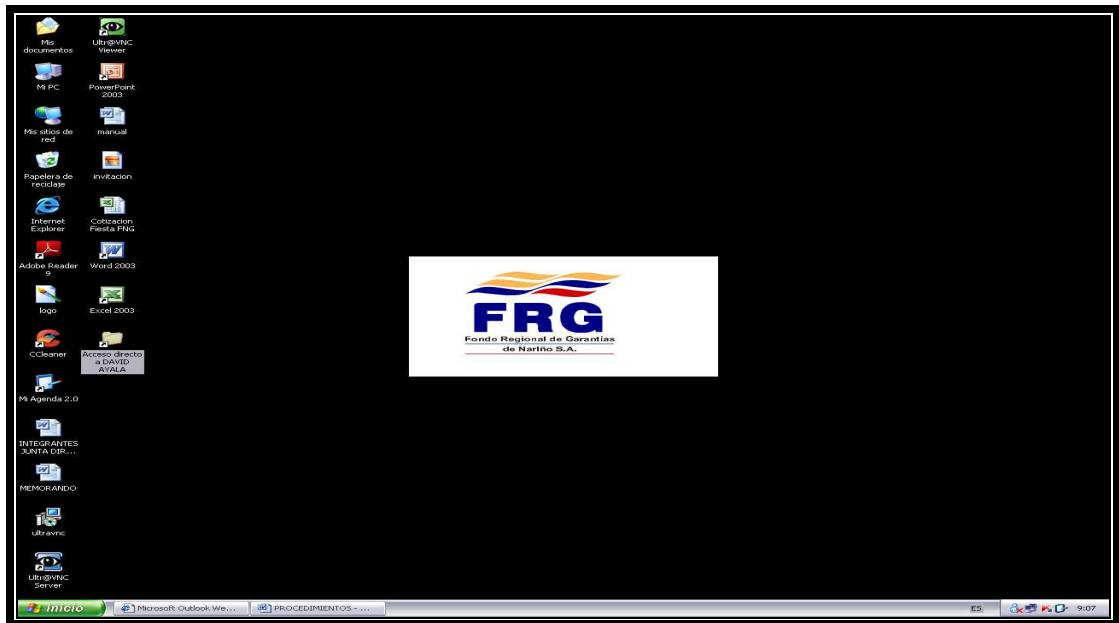
Contacto directo con el Usuario.

- A. Hacer contacto (aló)
- B. Buenos Días/Tardes, habla con (Nombre Completo) de FONDO NACIONAL DE GARANTIAS S.A.
- C. Le llamamos para concretar el pago de su obligación, por un valor adeudado de \$\$\$\$ ya que el FONDO NACIONAL DE GARANTIAS S.A le sirvió de fiador en su crédito con el Banco XXX.
- D. Posibilidades de realizar: Pago Total, Acuerdo de Pago o Abonos.
- E. Cierre de Cobro
- F. Hay Compromiso de Pago?
- G. Sí hay compromiso de pago definir: Fecha en que va a realizar el pago, Cómo va a realizar el pago y en qué oficina?
- H. Informar a qué cuenta va a consignar:
- I. Bancolombia → Convenio N° 5375
- J. En caso de que no haya Bancolombia en la ciudad: Consignar en Banco Agrario → Cuenta N° 00089012334
- K. En caso de que NO se llegue a un compromiso de pago, remitirse al Manejo de Objeciones del Manual de Implementación Cobranza Extrajudicial. (pág. 52).
- L. Despedida.
- M. Actualizar datos en cuaderno de registro de Cartera con Dirección, Teléfono, Celular y/o Fijo.

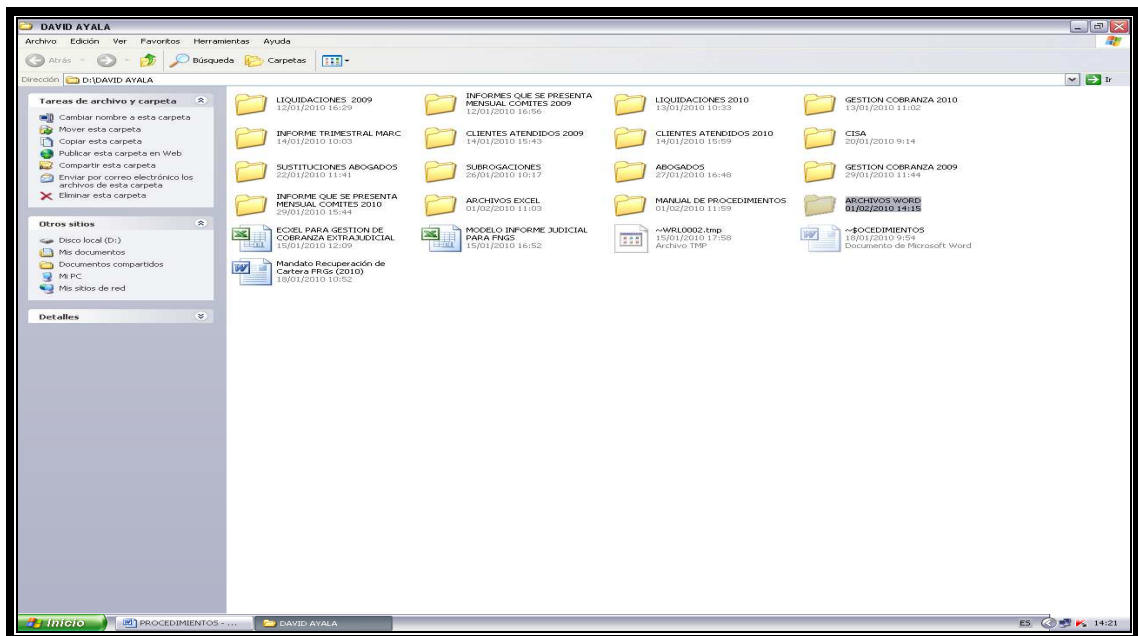
11.1.2 Trámite de Subrogación

- A. Asignar abogado externo teniendo en cuenta la Asignación de Abogado Externo FRG Nariño que se encuentra en la ruta:

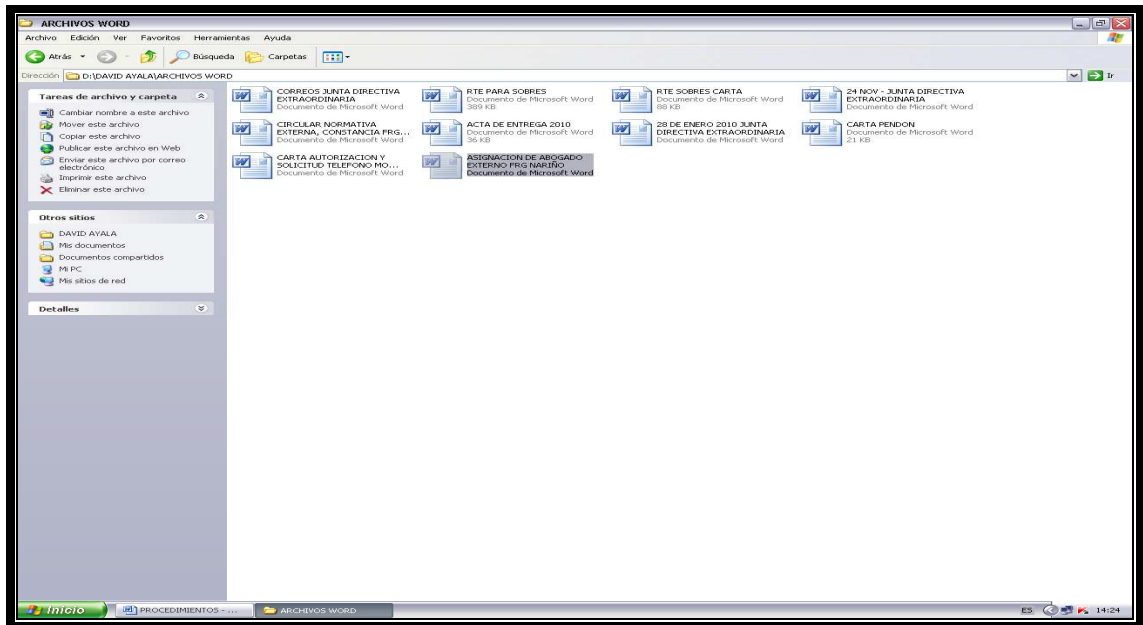
Gráfica 5. Acceso Directo a Carpeta (Auxiliar Operativo)



Gráfica 6. Archivos Word



Gráfica 7. Asignación Abogado Externo FRG Nariño

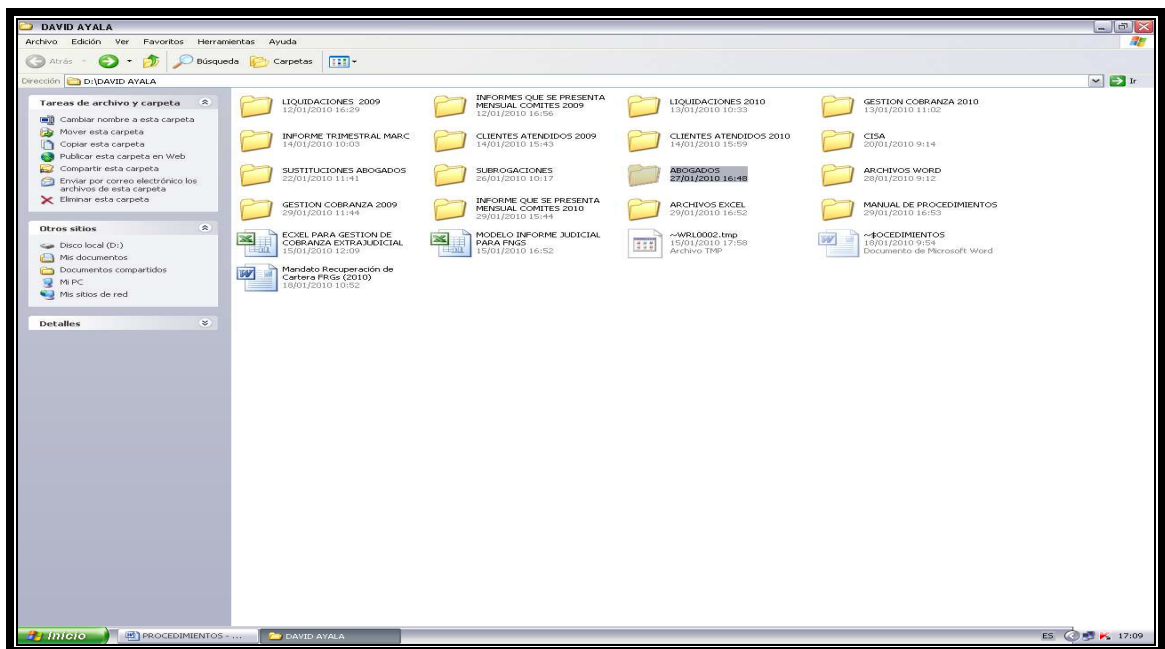


Se selecciona el formato del poder según el abogado que corresponda. Se realiza una copia del formato (esto se hace con el fin de que si en algún momento se necesita hacer una modificación en el formato se facilite hacerlo de una forma rápida).

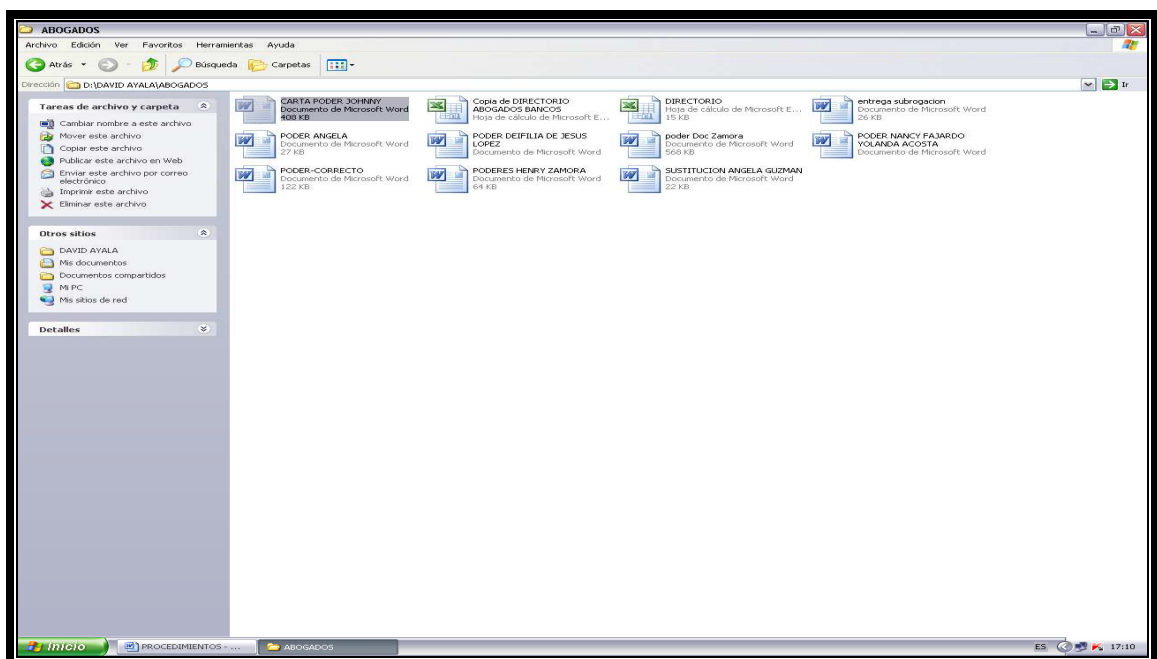
Se diligencia el formato del poder que se encuentra en la siguiente ruta y con los siguientes datos:

Gráfica 8. Escritorio; Acceso Directo A Carpeta (Auxiliar Operativo)





Gráfica 9. Carta Poder



- a. Cambiar el juzgado.
- b. El nombre del abogado y su cédula de ciudadanía.
- c. REF. Proceso Ejecutivo N° de Intermediario financiero al que se refiere

- d. Contra: Nombre del Deudor.
- e. Se Imprime.
- f. Se firmar por el (la) Gerente de FRG Nariño.
- g. Presentación Personal a la Notaria o ante la Oficina Judicial (en el sello de presentación personal debe ir también una firma de el (la) Gerente o Representante Legal del FRG Nariño).
- h. Se anexa este poder a los soportes que se le entregarán al abogado.

SOPORTES BÁSICOS DEL PODER

De acuerdo al siguiente orden, deben ser entregados al abogado externo del FRG Nariño:

- A. Carta dirigida al abogado externo del FRG Nariño, en la que se le informa que hace parte dentro de los procesos respectivos en representación del FNG. En la copia de esta carta el abogado debe firmar como recibido, para que quede un comprobante de que el poder efectivamente se le entrego y en una fecha determinada.
- B. El poder en el que el FRG Nariño confiere poder especial al abogado externo para que represente los intereses del FNG. Este poder debe tener el Sello de Presentación Personal ante la oficina judicial o notaria con una fecha que no haya caducado o superado los tres meses. Remitirse a TRÁMITE DE UNA SUBROGACIÓN.
- C. Carta del Representante Legal del intermediario financiero respectivo compartiendo garantía con el FNG. Debe estar autenticada ante la notaria con una fecha que no haya caducado o superado los tres meses.
- D. Fotocopia autenticada ante la notaria del Certificado de Existencia y Representación del intermediario respectivo expedido por la Superintendencia Financiera de Colombia (autenticada con una fecha que no haya caducado o superado los tres meses).
- E. Anexos (opcional)
- F. Fotocopia autenticada ante la notaria del Certificado de Existencia y Representación expedido por la Cámara de Comercio de Pasto del intermediario financiero respectivo (autenticada con una fecha que no haya caducado o superado los tres meses).
- G. Fotocopia autenticada ante la notaria del Certificado de Existencia y Representación expedido por Cámara de Comercio de Pasto del FRG Nariño (autenticada con una fecha que no haya caducado o superado los tres meses).
- H. Fotocopia autenticada ante la notaria del Certificado de Existencia y Representación del FNG expedido por la Superintendencia Financiera de Colombia (autenticada con una fecha que no haya caducado o superado los tres meses).
- I. Fotocopia autenticada ante la notaria del Contrato de Mandato establecido entre el FNG y el FRG Nariño. (autenticada con una fecha que no haya caducado o superado los tres meses).

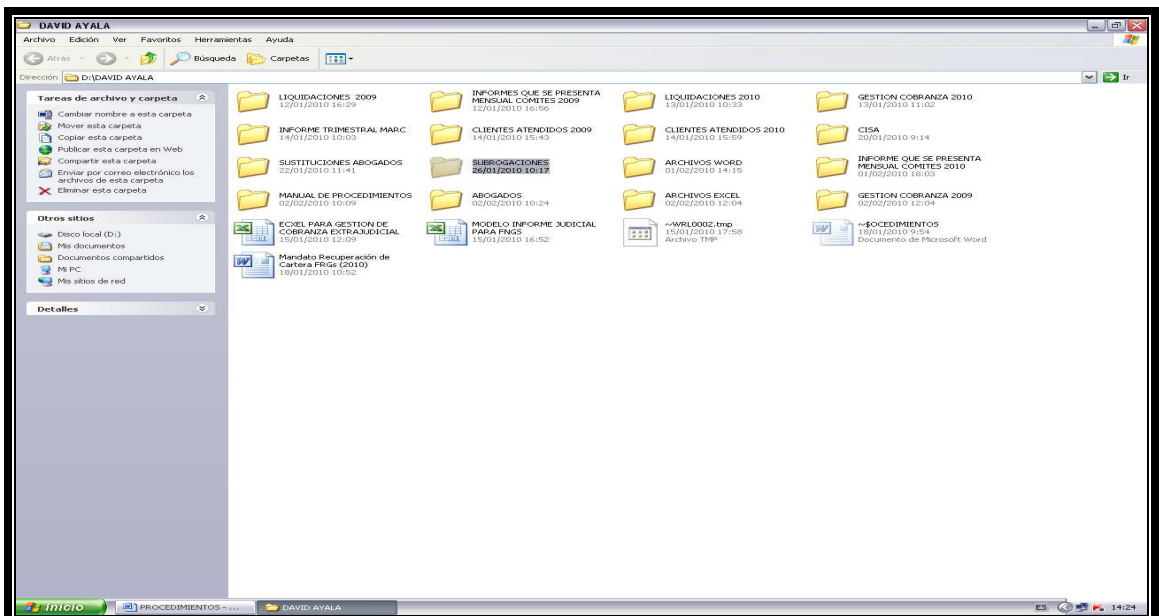
11.1.3 Registro de Subrogación:

Ruta carpeta de Subrogaciones:

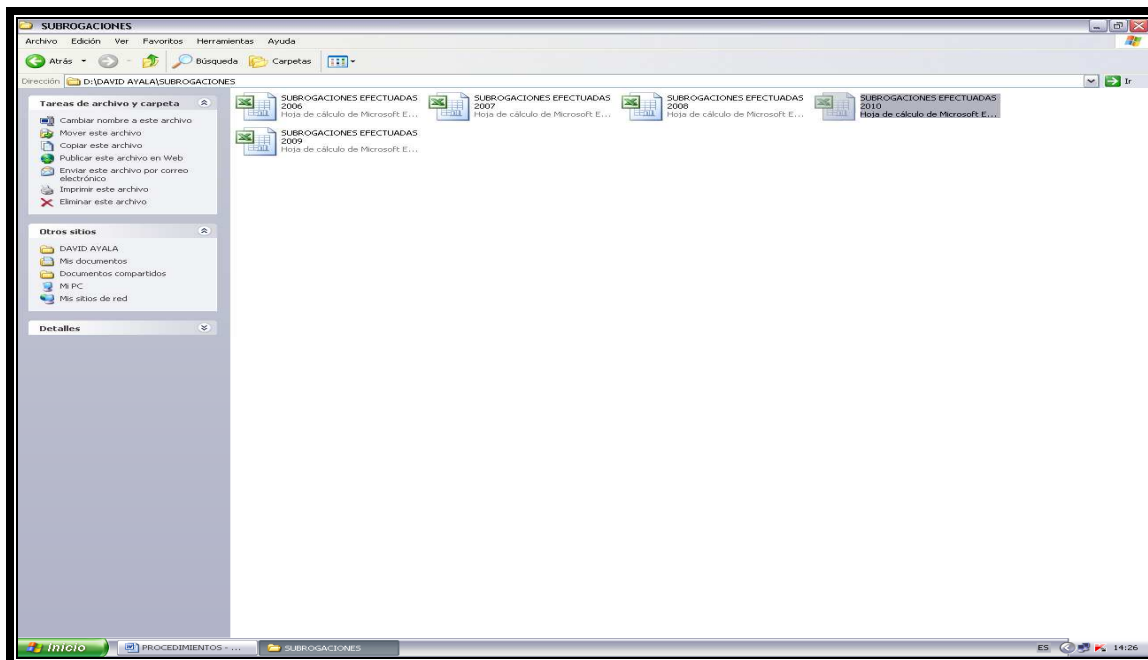
Gráfica 10. Acceso Directo A Carpeta (Auxiliar Operativo)



Gráfica 11. Subrogaciones



Gráfica 12. Subrogaciones Efectuadas Año Correspondiente



Hacer el registro de subrogación con los siguientes datos:

- A. Cédula de Ciudadanía
- B. Nombre del Deudor
- C. El Apoderado (Abogado)
- D. Fecha de Entrega al abogado
- E. Fecha Auto
- F. Juzgado al que Pertenece
- G. Valor de la garantía pagada
- H. Intermediario Financiero
- I. N° Proceso Ejecutivo
- J. Factura
- K. Estado
 - a. Aceptado
 - b. Pendiente
 - c. Devolución

Nota: En caso de que algún registro no sea el correcto se registra como DEVOLUCIÓN

11.1.4 Facturación Autos de Subrogación:

Se factura mensualmente en los primeros cinco (5) días hábiles de cada mes. Se reúnen todos los Autos de Subrogación entregados por los abogados en el mes inmediatamente anterior. Cada Auto debe estar conforme con el CHECK LIST entregado por el FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS SA que contiene lo siguiente:

CHEK LIST SUBROGACIONES

1. Factura N° _____
2. Valor Factura
3. Relación Subrogaciones

Auto de Subrogación debe contener:

1. Reconocimiento del FONDO NACIONAL DE GARANTIAS SA como acreedor subrogatario
2. Subrogación legal Art. 1968 C.C
3. Juzgado de conocimiento
4. Valor reconocido
5. Nombre del deudor
6. Intermediario Financiero
7. Reconocimiento de personería
8. No citación Art. 60 CPC (Sucesión Procesal)
9. No citación Art. 1960 C.C (Efectos de la Cesión)
10. No citación Art. 1969 C.C (Cesión de Derechos Litigiosos)
11. No Subrogación convencional
12. No litisconsorcio Facultativo
13. No Notificación personal
14. Firma de quien gestionó la factura o cuenta de cobro

La Facturación debe realizarse en el sistema o software contable teniendo en cuenta el manual de Procedimientos para contabilidad.

A esta factura únicamente se le anexa una relación de los Autos en Excel que se encuentra en: Ángela Guzmán; Facturas; Archivo Excel Facturas y se relacionan todos los autos y los autos de subrogación que se están cobrando.

La factura también debe contener el recibo de pago de los honorarios del abogado externo junto con su respectiva cuenta de cobro.

El valor del Auto de Subrogación a facturar es de: \$ 110.000 pesos a partir del año 2009.

La copia de los Autos de Subrogación debe ser archivada físicamente en una carpeta llamada Autos de Subrogación indicando el mes que le corresponde.

Esta factura debe ser enviada vía correo electrónico a la Subdirección de Procesos Judiciales del FNG.

11.1.5 Enviar FAX

- A. Número FAX de destino.
- B. Número de confirmación de llegada de FAX.
- C. Formato de portada que contenga: Para; Cargo; De; Fecha; Asunto; N° de hojas enviadas (incluido la portada)
- D. Digitar el número al que se va a enviar el FAX, si es a larga distancia se utiliza el 05 de Orbitel más el indicativo de la ciudad de destino.
- E. Una vez timbre el teléfono y el timbre cambie a tono de internet oprimir en el FAX star/set.
- F. Esperar a que la hoja salga completamente.
- G. Una vez se haya enviado el FAX, llamar al número de confirmación comprobando que efectivamente se hayan recibido el número de folios enviados.

11.1.6 Realizar Acuerdo de Pago Seguimiento

- A. Recibo de Consignación Original del deudor cancelando el valor de anticipo.
- B. Fotocopia de la cédula del deudor (sin cédula original, no le permiten autenticar)
- C. Fotocopia de la Notificación personal del Juzgado, si la hay.
- D. Copiar el documento de Acuerdos de Pago para realizar las respectivas modificaciones de acuerdo al deudor, guardar como Acuerdo de Pago más el nombre del respectivo deudor.
- E. Buscar la liquidación del deudor, imprimir y anexar a los demás documentos.
- F. Nota: Se hace descuento del 50% del valor de intereses únicamente cuando el deudor cancela su obligación de contado, en ninguna otra situación.
- G. Solicitar vía correo electrónico al FONDO NACIONAL DE GARANTIAS S.A la tabla de amortización.
- H. En el mail indicar: Nombre del Deudor; C.C o Nit.; el valor del anticipo, fecha de pago del anticipo, el número de cuotas al que se difiere la deuda o el plazo al que se va a pagar la deuda.
- I. Una vez se obtenga la tabla de amortización, copiar y pegar en el acuerdo de pago.
- J. Modificar en el acuerdo de pago los valores o letras que están resaltados en negrilla, por ej. N° de Garantía (es el SIP – SAP de la liquidación); el valor del saldo para amortizar; el valor de la cuota de la liquidación; fecha y otros valores.

- K. En Autorización Consulta Centrales de Riesgo se debe modificar: Nombre; C.C o Nit.; Dirección; Lugar; Teléfono Fijo o Celular.
- L. Al pagaré y su Carta de Instrucciones es necesario modificar el nombre y la fecha. (el archivo del pagaré se encuentra en Carta de Instrucciones Modificado)
- M. Llenar el formulario de información personal del deudor.
- N. Notificación por Conducta Concluyente cuando el deudor no se ha notificado en el juzgado.
- O. Una vez se tengan los documentos correctamente diligenciados se hace firmar al deudor con huella del índice derecho una sola vez y sin repasar.
- P. El deudor debe hacer autenticar los siguientes documentos:
- Carta de Instrucciones
 - Autorización Consulta Centrales de Riesgo
 - Acuerdo de Pago
- A. Hacer Presentación Personal al memorial de notificación por conducta concluyente.
- B. Una vez realizado el acuerdo de pago, se hace un seguimiento al deudor quien se compromete a realizar cumplidamente el pago mensual y dejar el comprobante de pago o una fotocopia de éste al FONDO REGIONAL DE GARANTIAS DE NARIÑO SA.
- C. El informe del Departamento de Operaciones nos indica los acuerdos de pago que se encuentran al día o están en mora; para los acuerdos que se encuentren en mora realizar una llamada para que el deudor se ponga al día con su pago.
- D. Finalmente se envía a través del correo por sobre de manila los documentos al FONDO NACIONAL DE GARANTIAS SA al Dr. Luis Alberto Angel Serna, Director departamento jurídico. El documento debe contener:
- Pagaré
 - Carta de Instrucciones
 - Autorización consulta y reporte de las centrales de riesgo
 - Acuerdo de pago
 - Consignación de anticipo
 - Liquidación
 - Paz y salvo honorarios de abogado
 - Notificación por conducta concluyente
 - Información del deudor
 - Fotocopia de la cédula de ciudadanía

11.1.7 Facturación Comisiones por Recuperación de Cartera

Se factura mensualmente en los primeros cinco (5) días hábiles de cada mes:

- A. Se recibe el archivo vía correo electrónico llamado FRG Nariño enviado por el Departamento de Cartera del FNG, el cuál contiene 2 hojas de cálculo de las cuales debe ser impresa la llamada FRG Nariño.
- B. Se guarda en la carpeta de Coordinadora de Recuperaciones y Riesgo
La factura debe registrar el Valor a Cobrar + IVA (para realizar la facturación se debe remitir al software contable o manual de Procedimientos de Contabilidad)
- C. Esta factura se le anexa el cuadro de Comisiones impreso, el cual se encuentra en Carpeta de Coordinadora de Recuperaciones y Riesgo; Resultados Gestión Cobranza; Comisiones; Año Correspondiente.
- D. Se imprimen 4 copias dirigidas:
 - FONDO NACIONAL DE GARANTIAS S.A
 - Departamento de Contabilidad
 - Archivos del FRG Nariño
 - Archivos de Recuperaciones FRG Nariño
- E. Esta factura debe ser enviada físicamente a la Subdirección de Procesos Judiciales en el FONDO NACIONAL DE GARANTIAS SA.
- F. Hacer seguimiento del pago de la factura hasta su cancelación.

11.1.8 Para Realizar o Solicitar Un ESTADO DE CUENTA:

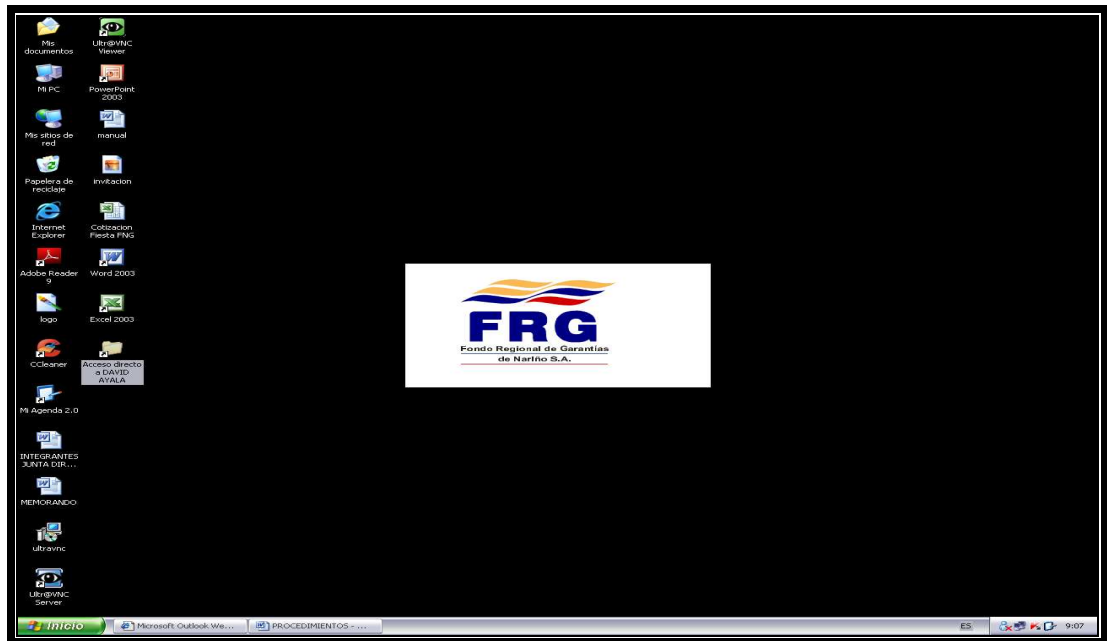
A. El primer paso es revisar que el usuario no se encuentre registrado en la base de datos de CISA, es decir que la obligación no se haya vendido a CISA, en caso de que sí se haya vendido a CISA, el usuario deja de tener relación con el FONDO NACIONAL DE GARANTIAS S.A y solo tendría vínculos con CISA. Se da información al usuario para que se contacte con CISA en la ciudad de Cali. El usuario debe comunicarse con el señor Jaime García al teléfono: 6842222 Ext. 158

NOTA: La cartera se vende a CISA después de tres años de estar en mora.

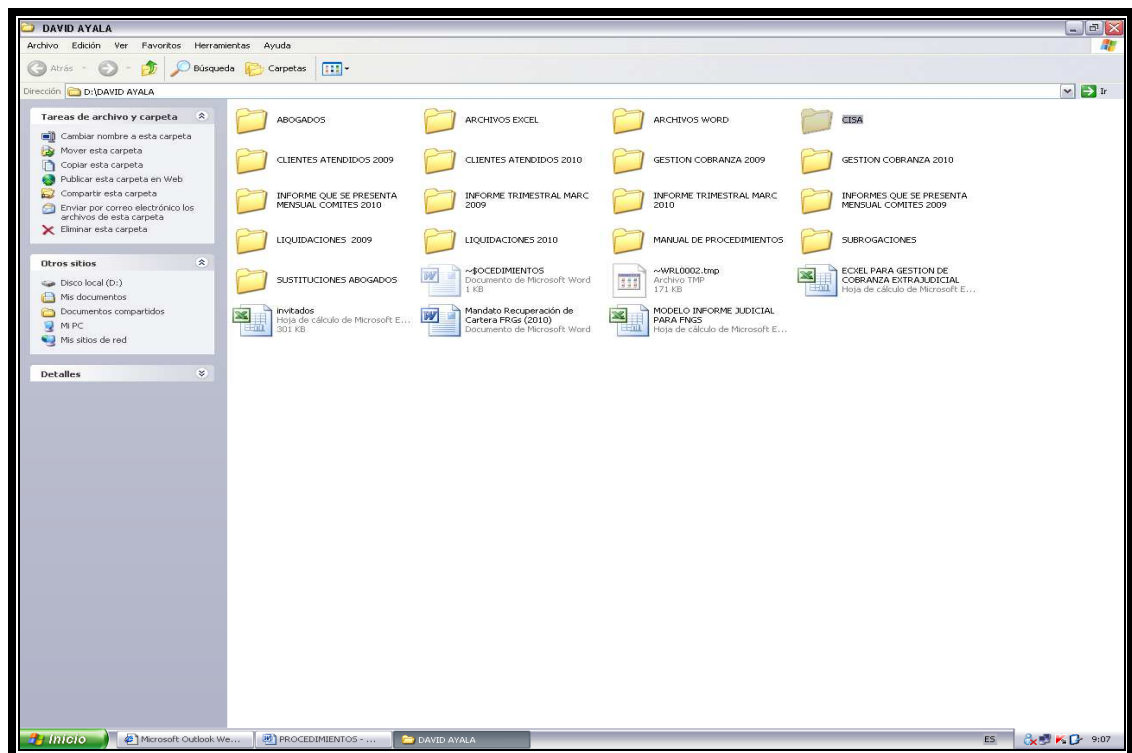
1. De igual manera es necesario consultar tanto la segunda como la tercera y cuarta venta a CISA.

La ubicación de este archivo:

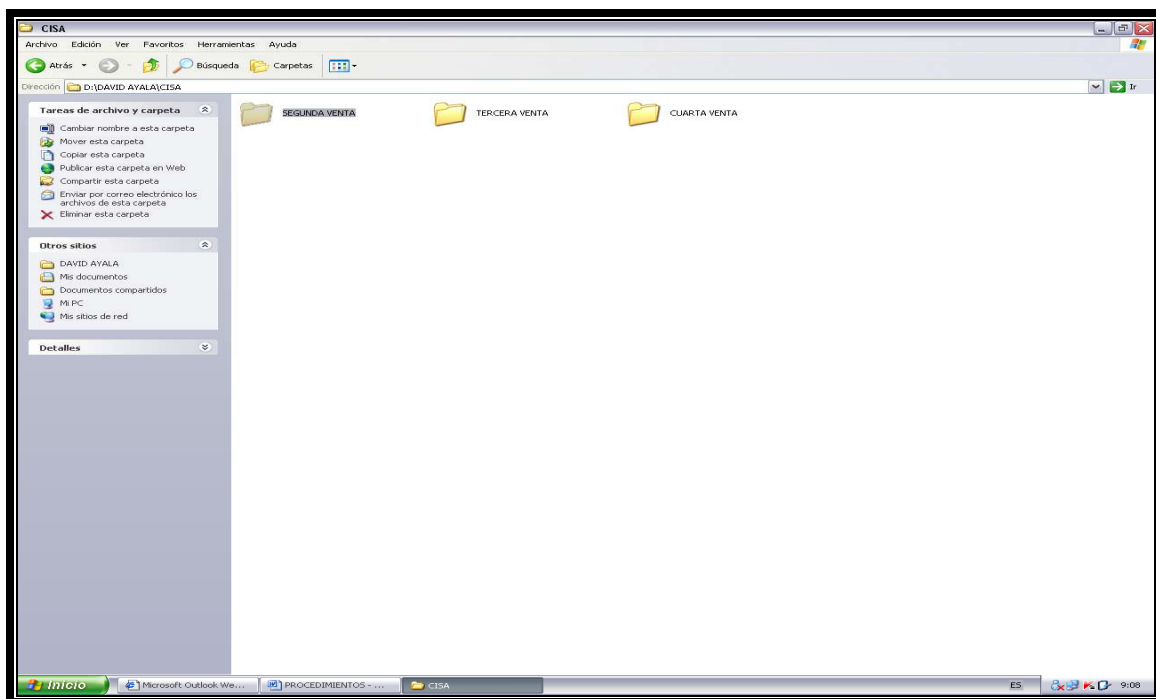
Gráfica 13. Acceso Directo A Carpeta (Auxiliar Operativo)



Gráfica 14. Carpeta CISA



Gráfica 15. Segunda Venta; Tercera Venta Y Cuarta Venta

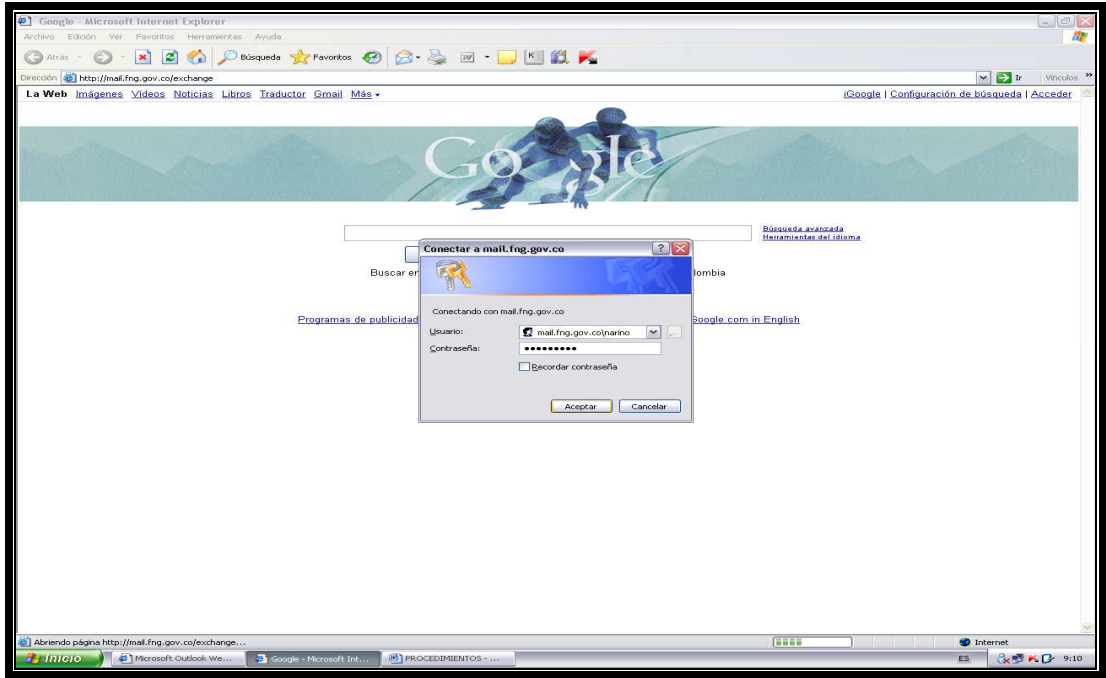


Si el usuario no está registrado en esta base de datos se prosigue a buscarlo en la carpeta de mails recibidos. Si se encuentra en esta carpeta se brinda la información respectiva al deudor. En el caso de que no esté registrado en la base de datos debemos entonces solicitar al FONDO NACIONAL DE GARANTIAS S.A en Bogotá el estado de cuenta del deudor vía correo electrónico.

REVISAR EL ESTADO DE CUENTA A TRAVÉS DEL CORREO ELECTRÓNICO:

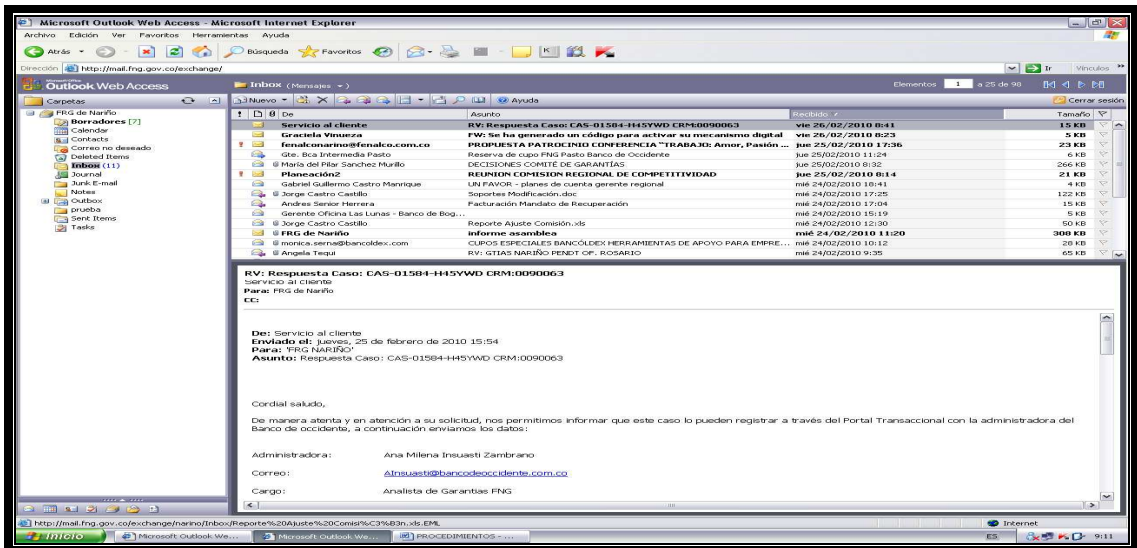
Entrar a la página del correo electrónico del FONDO REGIONAL DE GARANTIAS DE NARIÑO S.A: <http://mail.fng.gov.co/exchange>

Gráfica 16. Página WEB



Conectar correo Outlook FRG utilizando la contraseña:

Gráfica 17. Usuario: mail.fng.gov.co/narino



11.1.9 Informe Trimestral Marc Extrajudicial

El informe MARC EXTRAJUDICIAL que se presenta al FONDO NACIONAL DE GARANTIAS SA es un compendio de la Gestión de cobranza extrajudicial realizada y actualizada mes a mes y durante los cuatro trimestres del año, en donde de forma detallada y minuciosa se informa de la situación y la gestión realizada con cada deudor.

Este informe debe entregarse al FONDO NACIONAL DE GARANTIAS SA vía correo electrónico a más tardar el último día hábil de Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre o según lo establezca el Contrato de Mandato vigente.

El informe MARC EXTRAJUDICIAL debe contener la sig. Información:

1. Fecha De Reparto (Día/Mes/Año fecha que se entrega luego de ser bajada del SAP)
2. Gestor
3. No. Garantía Sap
4. No. Garantía Sip
5. Id Deudor (Sin Puntos, Comas, Guiones Y Con Numero De Verificación)
6. Deudor (El reparto debe realizarse por deudor)
7. Teléfono
8. Dirección
9. Municipio
10. Valor Pagado Garantía
11. Fecha De Pago
12. Intermediario
13. Fondo Administrador De Cartera
14. Clasificación (Localizado/Localizado)
15. Subclasificación Gestión Telefónica (teléfono ocupado, teléfono dañado, no contestan; contacto con titular, contacto con tercero, no vive/no labora, mensaje en contestador)
16. Observaciones Gestión Telefónica (Fecha, relacionar el número telefónico y resultado de la Gestión)
17. Suministro Datos Adicionales De Contacto (Una vez suministren datos adicionales de contacto, inmediatamente se debe gestionar y relacionar en gestión de cobranza telefónica.)
18. Envío De Correspondencia (Si/No)
19. Resultado De Envío De Correspondencia (Fecha y resultado de la gestión – carta recibida, carta devuelta)
20. Visita Domiciliaria (Si/No)
21. Resultado Visita Domiciliaria (Fecha y resultado de la gestión)
22. Envío De Bases A IF (Si/No)
23. Resultado Envío De Bases A IF (Fecha y resultado de la gestión)
24. Cruce De Datos Con Centrales De Información (Si / No / N/A)

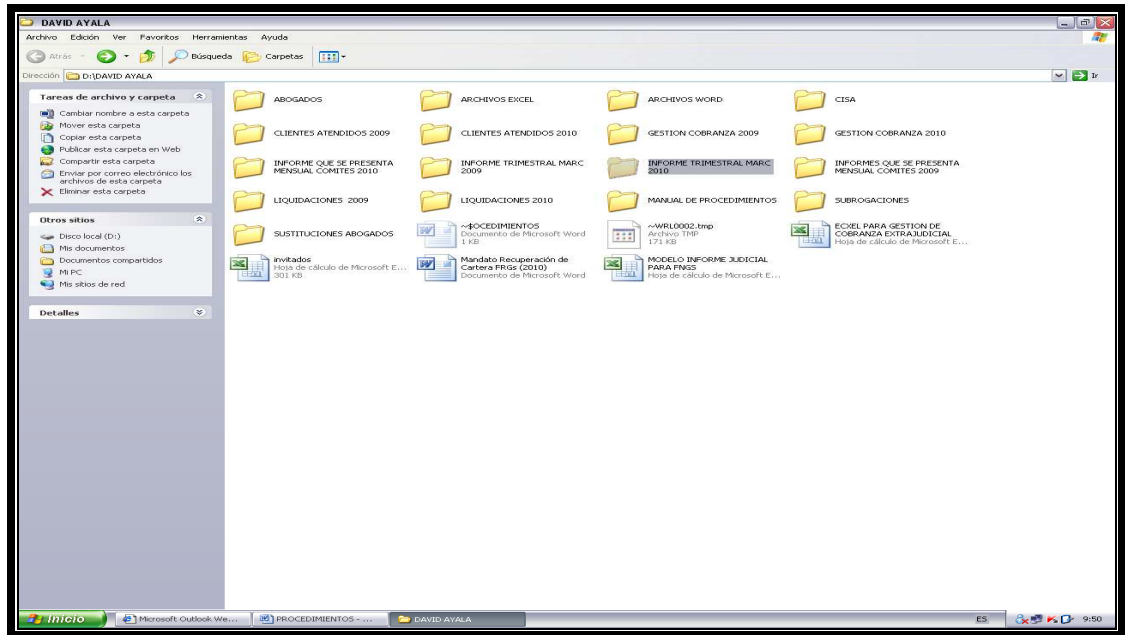
25. Resultado Y Cruce De Datos Con Centrales De Información (Fecha y resultado de la gestión)
26. Servicio De Ubicación De Deudores (Si / No)
27. Resultado Servicio de Ubicación de Deudores (Fecha y resultado de la gestión)
28. Hallazgo Pago A IF (Fecha y Observaciones)
29. Gestión Para Reintegro (Fecha y resultado de la Gestión)
30. Resultado De Gestión (Localizado en Negociación, Localizado con Acuerdo de Pago, Localizado Renuente, Localizado Abonado, llocalizado)

Ruta de acceso:

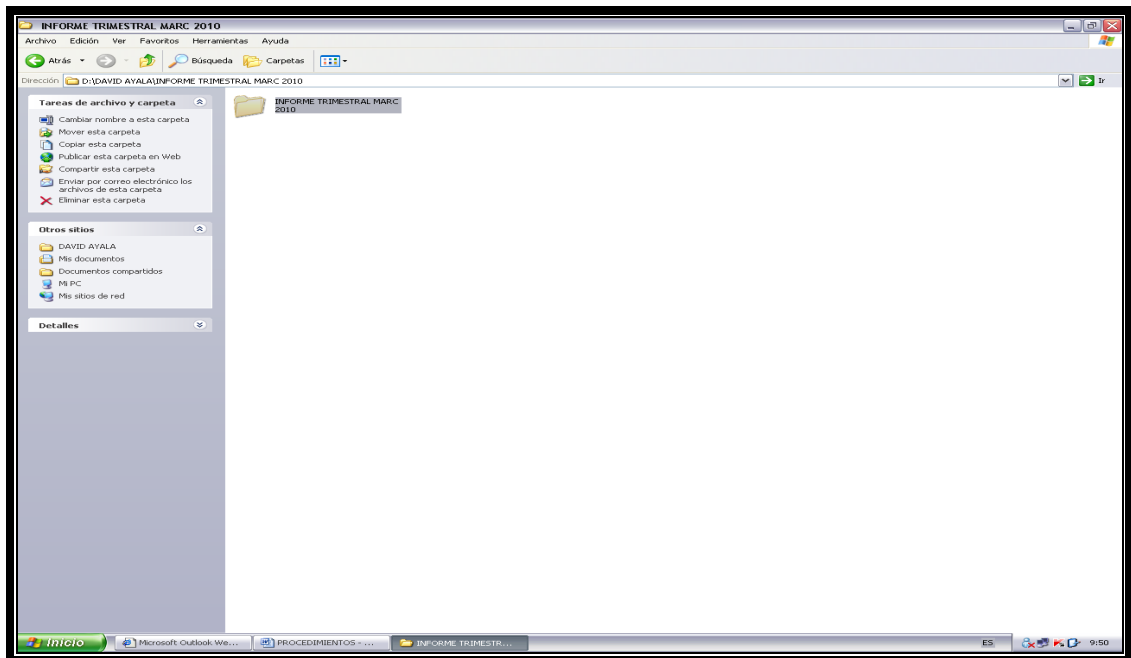
Gráfica 18. Acceso Directo A Carpeta (Auxiliar Operativo)



Gráfica 19. Informe Trimestral Marc Extrajudicial



Gráfica 20. Informe Trimestral Marc Año Correspondiente



11.2 CONTROL MENSUAL DE CARTERA EXTRAJUDICIAL EXTERNO

El informe mensual de cartera se presenta al FONDO NACIONAL DE GARANTIAS SA debe mostrar la información de todos los deudores registrados en la Gestión del mes respectivo precisando el número de deudores por cada intermediario financiero, la sumatoria de las obligaciones por cada entidad financiera y el porcentaje que representa del total de las obligaciones garantizadas por el FRG en el mes respectivo.

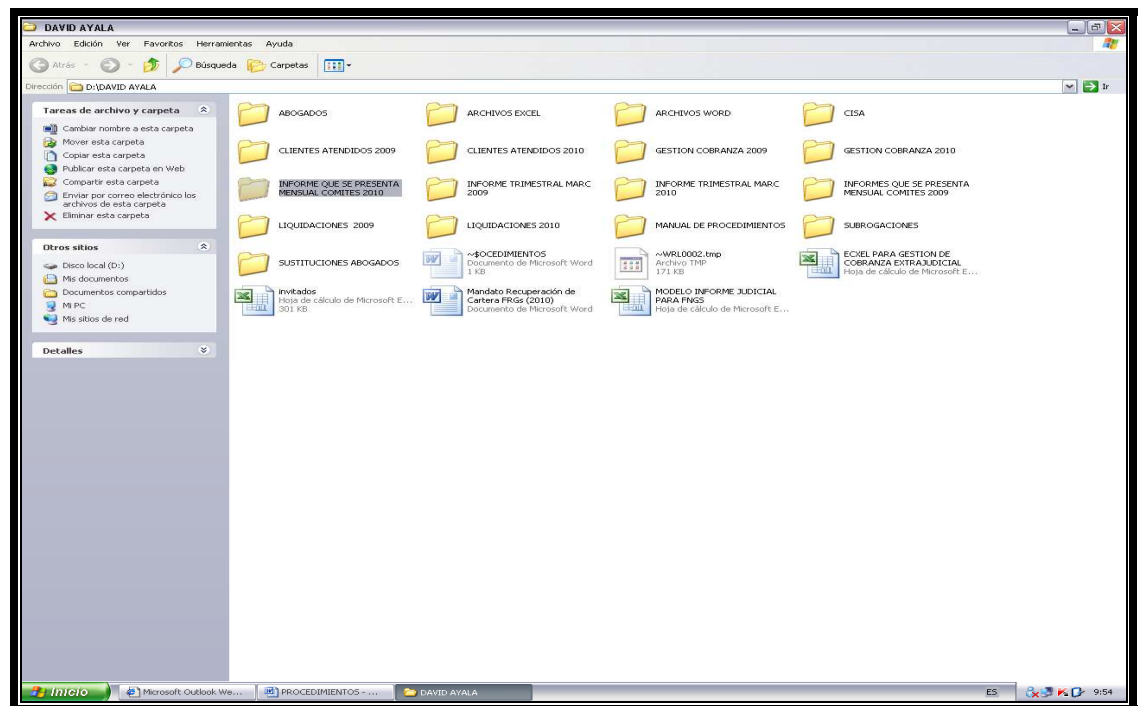
Pasos:

1. Remitirse a la Base de datos de la Gestión de Cartera del mes inmediatamente anterior.
2. Verificar resultados especificando las diferentes respuestas del cliente, tales como:
 - Recuperado por Acuerdo
 - Recuperado por Pago Total
 - Ilocalizado
 - Localizado
3. Se diligencia el formato del control mensual de cartera
4. Tabla general describiendo la cartera del mes respectivo con cada intermediario financiero, el número de deudores, el valor garantizado, el porcentaje que representa del total del mes y el total tanto del valor mensual garantizado, como del número de deudores y porcentual.
5. Subtablas por cada intermediario financiero detallando sucursal, valor garantizado, número de deudores por sucursal, porcentaje que representa del total del valor pagado al intermediario financiero y un total tanto del valor garantizado como del número de deudores y total de porcentaje.
6. Del total de deudores del mes, se toma los mas representativos y se realiza la Gráfica de Gestión que muestra valores porcentuales:
 - Valor Recuperable Por Proceso
 - Valor Posible Recuperación o Acuerdo de Pago o Pago Directo
 - Dudosa Recuperación
 - Valor Irrecuperable
7. Se envía al área de recuperaciones del FRG

Gráfica 21. Acceso Directo A Carpeta (Auxiliar Operativo)



Gráfica 22. Informes Que Se Presenta Mensual Comités 2010



11.3 INFORME MENSUAL METAS MARC

Este informe debe presentarse al FONDO NACIONAL DE GARANTIAS SA vía correo electrónico antes del día diez (10) de cada mes o según lo establezca el Contrato de Mandato vigente.

El informe de Metas MARC debe ir dirigido al Departamento Jurídico con copia al Abogado de Recuperaciones del FONDO NACIONAL DE GARANTIAS SA. Se imprime el correo electrónico como comprobante de que efectivamente se envió el informe.

En el correo debe ir adjunto el Informe de Metas MARC del mes respectivo y el Indicador de Recuperación IF.

Este informe de METAS MARC debe contener:

1. Cumplimiento de Meta (Meta de Recuperación sobre cartera en balance):
 - Meta Anual
 - Meta Mensual
 - Meta Alcanzada
 - Cumplimiento Meta
2. Autos de Subrogación (Total obligaciones subrogadas / total obligaciones con saldo al 31/12/2008 – cartera vendida al 30/06/2009 – inferiores a 6 MM a 31/12/2008 – Mandatos):
 - Total Obligaciones Subrogadas
 - Total Obligaciones con Saldo
 - Cumplimiento de Meta
3. Acuerdos de Pago al día (AP superiores a 6 MM en K = (al día + hasta 2 cuotas en mora + judicializados / Total AP con saldo de K superior a 6 MM (se debe reportar una vez al año, en el mes de noviembre):
 - AP al día
 - AP hasta (2) cuotas en mora
 - AP judicializados
 - Total AP con saldo de K superiores a 6 MM
 - Cumplimiento Meta
4. Recuperación Intermediarios (Se debe identificar mínimo 8 obligaciones recuperadas por el IF no trasladadas que sean reembolsadas durante el año 2010):
 - Obligaciones Identificadas
 - Cumplimiento Meta

5. Capacitaciones (Meta 100% (# de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones definidas en el MARC):

- Números de Juzgados (Sede)
- Números de Juzgados (Extra sede)
- Juzgados Capacitados (Sede)
- Juzgados Capacitados (Extra sede)
- Número de Abogados Externos
- Abogados Capacitados
- Intermediarios Financieros
- Intermediarios Financieros Capacitados
- Cumplimiento Meta Juzgados Sede = 60%
- Cumplimiento Meta Juzgados Extra sede = 20%
- Cumplimiento Meta Abogados = 100%
- Cumplimiento Meta IF = 100%
- Observaciones
- Recuperación Intermediarios

11.4 INFORME TRIMESTRAL MARC JUDICIAL

El informe MARC JUDICIAL que se presenta al FONDO NACIONAL DE GARANTIAS SA, muestra la información de todos los abogados externos de los procesos ejecutivos a su cargo.

Se solicita a cada abogado externo por medio escrito que presenten un informe de cada proceso ejecutivo por lo menos con 20 días de anticipación a la fecha de vencimiento dada por el FONDO NACIONAL DE GARANTIAS SA.

Una vez presentados los informes por parte de los abogados externos, se unifican, se hace la respectiva comparación de la información suministrada con los informes de Litigando y con los Juzgados en la ciudad de Pasto para corroborar si coinciden con la información suministrada por el abogado externo.

Este informe debe entregarse vía correo electrónico a más tardar el último día hábil de Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre o según lo establezca el Contrato de Mandato vigente y debe ir dirigido a la Subdirección de Procesos Judiciales con copia al Abogado de Recuperaciones del FONDO NACIONAL DE GARANTIAS SA. Se imprime el correo electrónico de envío como comprobante de que efectivamente se envió.

El informe MARC JUDICIAL debe contener la siguiente Información:

- Número
- Demandado
- C.C. o NIT DEUDOR (sin puntos ni comas Nit completo con N° verificación)
- Intermediario
- Ciudad
- JUZGADO (cm o cc sin puntos ni comas)
- RADICADO o N° del expediente (Año y N° sin puntos ni guiones)
- Valor Pagado FNG
- Pagaré
- Valor Pagaré
- Nombre Abogado IF
- Nombre Abogado FNG (FRG)
- Reconocimiento de Subrogación (Si / No)
- Fecha Presentación de la Subrogación al Juzgado
- Fecha Auto Reconocimiento Subrogación
- Fecha Presentación Demanda (día / mes / año)
- Fecha Mandamiento de Pago
- Fecha Notificación (día / mes / año)
- Tipo de Notificación (Personal – Por curador)
- Sentencia (Si / No)
- Fecha Sentencia
- Descripción Medidas Cautelares Practicadas (Inmueble, Establecimiento de Comercio, Maquinaria, Vehículo, Cuentas, Muebles y Enseres, Acciones o Cuotas)
- Fecha Aprobación Liquidación del Crédito
- Fecha Ultima Actuación DTE
- Descripción Ultima Actuación DTE
- Fecha Ultimo Auto
- Descripción Ultimo Auto
- Estado Procesal (Embargo, Notificación, Contestación Excepcional, Pruebas, Sentencia, Liquidación)

11.5 FACTURACIÓN DE SENTENCIAS

Se factura mensualmente en los primeros cinco (5) días hábiles de cada mes. Se reúnen todas las Sentencias entregadas por los abogados en el mes inmediatamente anterior. Cada Sentencia debe estar conforme con el CHECK LIST IRRECUPERABLES entregado por el FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS SA que contiene lo siguiente:

CHEK LIST IRRECUPERABLES

- Concepto de Irrecuperabilidad (sustentado con base en las medidas practicadas o frustradas y que coincida con los informes presentados)
- Paz y salvo por concepto de honorarios
- Auto que reconoce al FONDO NACIONAL DE GARANTIAS SA como subrogatorio y reconoce personería
- Sentencia que ordena seguir adelante la ejecución 2009 en adelante
- Liquidación por el total del crédito (incluida la acreencia del FONDO NACIONAL DE GARANTIAS SA)
- Auto que aprueba liquidación 2009 en adelante
- Obligación con saldo ante el FONDO NACIONAL DE GARANTIAS SA (o si es de la venta que la sentencia sea anterior a la fecha de venta)
- Cantidad de informes presentados
- Porcentaje a facturar sobre el SMLMV (dependiendo de los informes presentados)
- Valor facturado
- Firma de quien gestionó la factura o cuenta de cobro

La Facturación debe realizarse en el sistema o software contable teniendo en cuenta el manual de Procedimientos para contabilidad.

A esta factura únicamente se le anexa una relación de las Sentencias en Excel que se encuentra en: Carpeta de Coordinación de Recuperaciones y Riesgo; Facturas; Sentencias y se relacionan todas las Sentencias que se están cobrando.

El valor de la factura de Sentencia es el establecido por FONDO NACIONAL DE GARANTIAS S.A.

La factura también debe contener el recibo de pago de los honorarios del abogado externo junto con su respectiva cuenta de cobro.

Se adjunta con la factura los siguientes documentos del CHEK LIST IRRECUPERABLES:

- Concepto de irrecuperabilidad (sustentado con base en las medidas practicadas o frustradas y que coincida con los informes presentados)
- Paz y salvo por concepto de honorarios

- Auto que reconoce al FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS SA como subrogatario y reconoce personería
- Sentencia que ordena seguir adelante la ejecución 2009 en adelante
- Liquidación por el total del crédito (incluida la acreencia del FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS SA)
- Auto que aprueba liquidación 2009 en adelante

Esta factura debe ser enviada vía correo electrónico a la Subdirección de Procesos Judiciales del FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS SA.

Se debe hacer seguimiento al pago de esta factura hasta lograr la cancelación.

11.6 REVISIÓN PROCESOS JUDICIALES

Por medio de los informes de Litigando que llegan a diario en el correo del FONDO REGIONAL DE GARANTÍAS DE NARIÑO SA se mantiene actualizada la información de los procesos ejecutivos. Esta información debe ser guardada en: Carpeta de Coordinación de Recuperaciones y Riesgo; Informes de Litigando Pasto; Carpeta correspondiente de Litigando con su respectivo mes y año.

No obstante cuando el informe de Litigando presenta alguna irregularidad en el proceso que amerite ser revisada físicamente, en primer lugar, se le informará al abogado externo que tenga el procesos ejecutivo a su cargo, ya sea vía correo electrónico o por llamada telefónica.

Aunque si la situación lo amerita, y no hay respuesta del abogado externo el proceso debe ser revisado físicamente en el juzgado.

Cuando se trate de confrontar el Informe Trimestral MARC Judicial; los procesos ejecutivos de la ciudad de Pasto deben ser revisados en el juzgado respectivo ubicándolos a través de su número de radicación. Esta revisión debe hacerse con anticipación a la presentación del informe al FONDO NACIONAL DE GARANTIAS SA.

12. IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL FONDO DE GARANTÍAS DE NARIÑO S.A.

El manual de procesos y procedimientos tiene como propósito fundamental servir de soporte para el desarrollo de las acciones, que en forma cotidiana la entidad debe realizar, a fin de cumplir con cada competencia particular asignadas por mando constitucional o legal, con la misión fijada y lograr la visión trazada.

El manual se basa en un modelo de operación por procesos, lo que permite administrar la entidad como un todo, definir las actividades que agregan valor, trabajar en equipo y disponer de los recursos necesarios para su realización.

Un modelo de procesos favorece el cumplimiento de los principios de responsabilidad, al definir los macroprocesos y procesos de acuerdo con los preceptos constitucionales y legales, la misión y visión de la entidad; de economía, al identificar con precisión los insumos para cada proceso con las condiciones de calidad y cantidad requeridas; de eficiencia, al evitar duplicidad de funciones; y de eficacia, al definir la cadena de valor o mapa de procesos de manera coherente y armónica con los planes y programas de la entidad.

Para el FRG, este manual constituye un avance fundamental en el camino hacia la consolidación de un sistema de gestión de la calidad con fundamento en la norma técnica NTCGP 1000:2004. Se espera sea de gran utilidad para entender mejor el papel en la institución y una oportunidad de mejoramiento continuo de actividades, lo que redundará en una mejor prestación de los servicios y por consiguiente, una mayor satisfacción a los usuarios del Departamento de Nariño.

13. PLAN OPERATIVO

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADOR
IDENTIFICACIÓN	Logotipo de la organización. Nombre oficial de la organización. Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma. Lugar y fecha de elaboración. Número de revisión (en su caso). Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización. Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.	COMITÉ DE FORMULACIÓN, EVALUACION E IMPLEMENTACION (FONDO REGIONAL DE GARANTIAS DE NARIÑO)	HUMANOS, LOGISTICOS, DOCUMENTALES Y PRESUPUESTALES	ACTIVIDADES EJECUTADAS/ACTIVIDADES PROPUESTAS X 100 OBJETIVOS EJECUTADOS/OBJETIVOS PROPUESTOS X 100 POLITICAS ESTABLECIDAS/POLITICAS PROPUESTAS X 100
ÍNDICE O CONTENIDO	Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.			
PROCEDIMIENTOS	Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.			
AREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS	Esfera de acción que cubren los procedimientos. Dentro de la administración pública los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.			
POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN	Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas. Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo. Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.			
DIAGRAMAS DE FLUJO	Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.			

<p>DISEÑO DEL PROYECTO</p>	<p>La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.</p>			
<p>PRESENTACIÓN DEL PROYECTO A LAS AUTORIDADES COMPETENTES</p>	<p>*Área (s) que intervendrá directamente en su aplicación, por lo cual tienen la obligación de conocer el proyecto en forma detallada. *Áreas afectadas por la implantación del proyecto, ya que tendrán que cambiar o adecuarse. *Área responsable del manejo de los recursos económicos, para cuantificar el costo del proyecto en forma más específica.</p>			
<p>ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</p>	<p>En esta etapa se debe realizar un estudio o examen crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia o interacción interna y con el ambiente, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.</p>			
<p>PRESENTACIÓN DEL MANUAL PARA SU APROBACIÓN</p>	<p>Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación; convocará a su grupo de trabajo para la última revisión de la documentación que se presentará.</p>			

14. CONCLUSIONES

Se puede concluir que la formulación y aplicación de un manual de procedimientos para el Fondo Regional de Garantías de Nariño S.A., es fundamental para la efectividad de sus procesos tanto financieros como humanos.

Se debe tener en cuenta que el dominio de las herramientas de diagnóstico como son los flujogramas, serán de mucha ayuda en el desarrollo de los procesos cotidianos de la entidad.

Se espera que con el desarrollo de esta propuesta la gerencia tome conciencia, en la implementación de programas de entrenamiento en los diferentes departamentos (especialmente en recursos humanos) de capacitación en la elaboración de los manuales de procedimientos, para así poder tener una guía en caso de que falle algo en el proceso administrativo, ya que ese es el propósito fundamental de su elaboración.

Aunque son bien conocidas las bondades de que existan unos procesos claros dentro de una empresa, conocidos por sus empleados a todo nivel, también es muy común conocer empresas que no los tienen, o si los tienen, no le prestan la importancia que le merece y peor aún, no alcanzan a reconocer que muchos de los problemas de la empresa tienen origen en la falta de la implementación de estos procedimientos, o una mala implementación de los existentes.

Puede decirse que la utilidad que tiene un manual de procedimientos es múltiple, en virtud de ser un instrumento que permite el funcionamiento interno con lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, de esta manera, se puede afirmar que la necesidad de elaborar manuales es un punto importante dentro de las grandes organizaciones que se manejan de manera estructurada y que cumplen con los pasos del proceso administrativo.

15. RECOMENDACIONES

Se espera que esta entidad a través de su dirección acoja la propuesta presentada en pro del desarrollo de procedimientos más efectivos que vinculen el compromiso de todo su talento humano, en la búsqueda de la prestación de un mejor servicio.

El FRG, debe colocar un mayor énfasis en los servicios al cliente, utilizando las estrategias y técnicas de marketing para que cada día siga creciendo y conservando su buen nombre frente a sus terceros.

Es recomendable que las directivas de la entidad mantengan a sus trabajadores en constante capacitación para que puedan adaptarse a los diferentes cambios tecnológicos, a los nuevos métodos de trabajo, a las diferentes técnicas de grupo que faciliten la unión y la confianza.

Para lograr un buen desarrollo de la organización es imprescindible que todos los niveles jerárquicos se involucren entre sí, existiendo una retroalimentación de su cultura y valores para tener un mejor potencial y seguridad en el éxito de toda organización.

BIBLIOGRAFÍA

Acuña Rolando (1982) Técnicas de Documentación e Investigación 2, 4ta Edición. Caracas Venezuela Universidad Nacional Abierta.

Biegler, Jhon (1980) Manual Moderno de Contabilidad, México Editorial MC GRAW HILL.

CONTRERAS Marco Elías, Formulación y evaluación de proyectos, Editorial UNISUR, tercera impresión, 1998.

DÁVILA GUEVARA Carlos, Teorías Organizacionales y Administración Enfoque crítico, McGraw Hill, Bogotá 2001.

GÓMEZ Ceja, Guillermo (1997) Sistemas Administrativos Análisis y Diseño, MC GRAW HILL Interamericana Editores, S.A. México DF. 1ra. Edición.

MÉNDEZ Carlos Eduardo, Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación, McGraw Hill, tercera edición.

PINO, Ángela (1998), El Control Administrativo (Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial, Trabajo publicado). IUTA Sede Nacional, Anaco.

Sistemas Administrativos Gómez Ceja, México, Mc Graw Hill 1997

TAMAYO y TAMAYO, Mario (1997), El proceso de la investigación científica. Limusa Noriega Edito

ANEXOS

Anexo 1. Formato de Cuestionario Cliente Interno

FORMATO GUÍA

NOMBRE DE LA EMPRESA:	_____	FECHA:	_____
NOMBRE DEL GERENTE:	_____	CIU:	_____
ACTIVIDAD ECONOMICA:	_____	ANALISTA:	_____
DIRECCION:	_____	CIUDAD:	_____

AREA DE GERENCIA.

PLANEACIÓN.

1. CUALES HAN SIDO LOS FACTORES EXTERNOS A SU EMPRESA, QUE LE HAN DADO MAYOR ÉXITO ?

2. CUALES HAN SIDO LOS FACTORES EXTERNOS, A SU EMPRESA, QUE LE HAN OCASIONADO MAYORES DIFICULTADES ?

3. CUALES HAN SIDO LOS FACTORES INTERNOS DE SU EMPRESA, CON LOS CUALES HA TENIDO MEJORES RESULTADOS?

4. CUALES HAN SIDO LOS FACTORES INTERNOS DE SU EMPRESA, CON LOS CUALES HA TENIDO MAYORES DIFICULTADES?

5. QUE ESPERA LOGRAR, EN LAS DIFERENTES AREAS FUNCIONALES DE SU EMPRESA EN LOS PRÓXIMOS DOCE MESES?

6. QUE ACTIVIDADES DEBE ADELANTAR PARA ALCANZAR ESTOS PROPOSITOS?

**ORGANIZA-
CION**

1. DIBUJE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL, ACTUAL, DE LA EMPRESA ESPECIFICANDO LOS DIFERENTES GRUPOS DE TRABAJO Y LA CANTIDAD DE PERSONAS ES CADA UNO DE ELLOS

A large grid for drawing the functional structure of the company. The grid is 30 columns wide and 30 rows high, providing a space for the student to draw and specify different work groups and the number of people in each.

2. DEL PERSONAL BAJO SU MANDO, EN SU CONCEPTO, CUANTAS PERSONAS CONOCEN CLARAMENTE SUS FUNCIONES?

TODAS _____
ALGUNAS _____

3. PARA LOS COMPROMISOS QUE DEBE ATENDER SU EMPRESA, SIEMPRE HAY PERSONAS PREVIAMENTE ASIGNADAS? _____ SE CUMPLEN NORMALMENTE ESOS COMPROMISOS? _____ CON CUALES TIENE MAYORES DIFICULTADES?

4. SI TUVIERA QUE RETIRARSE, COMPLETAMENTE, DE SU EMPRESA POR TRES MESES
 QUIEN LO REEMPLAZARIA?

**ASPECTOS
 LEGALES**

1. EN EL SIGUIENTE CUADRO MARQUE CON UNA "X" LOS ASPECTOS EN QUE HA TENIDO
 MAYORES DIFICULTADES Y ESPECIFIQUE PORQUE?

ASPECTOS LEGALES	PORQUE?				
	HA TENIDO DIFICULTAD	OLVIDO	DESCONO- CIMIENTO	FALTA TIEMPO	OTROS INDICAR
PRESTACIONES SOCIALES					
INDUSTRIA Y COMERCIO					
ICBF					
SEGURIDAD SOCIAL					
REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO					
REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD					
IMPOVENTAS					
DECLARACION DE RENTA					
REGISTRO MERCANTIL					
REGISTRO DE LIBROS					
SUBSIDIO FAMILIAR					
CONTRATO DE APRENDIZAJE					

2. EL TIPO DE ORGANIZACIÓN LEGAL QUE ACTUALMENTE TIENE LA EMPRESA LE OCASIONA ALGUNA DIFICULTAD?

SOCIOS _____
 ESCRITURAS _____
 CREDITOS _____
 OTROS _____

DIRECCION.

1. DESCRIBA TRES DECISIONES QUE USTED HAYA TOMADO EN LA EMPRESA CON BUENOS RESULTADOS

2. DESCRIBA TRES DECISIONES QUE USTED HAYA TOMADO, EN LA EMPRESA, CON MALOS RESULTADOS

3. QUE CARGOS, EN LA EMPRESA, TOMA LAS DECISIONES DE:

GERENCIA _____
 PRODUCCION _____
 VENTAS _____
 PERSONAL _____
 CONTABILIDAD Y FINANZAS _____

4. DE SU DIA DE TRABAJO, CUANTO TIEMPO DEDICA A CADA UNA DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES

AREA	TIEMPO EN HORAS
GERENCIA	
PRODUCCION	
MERCADEO Y VENTAS	
PERSONAL	
CONTABILIDAD Y FINANZAS	
TOTAL	

5. SI SE REUNE PERIODICAMENTE CON SU PERSONAL, EN QUE ASPECTOS LE AYUDA O LE DIFICULTA SU TRABAJO?

CONTROL.

1. CUAL ES EL AREA QUE MAS CONTROLA LA GERENCIA? COMO LA CONTROLA? EX-
PLIQUE QUE BENEFICIOS, CONCRETOS, LE HAN DEJADO ESOS CONTROLES?

2. CUAL ES EL AREA QUE MENOS CONTROLA? PORQUE?

3 QUE CONTROLES LE PRESENTAN DIFICULTAD EN SU EMPRESA? PORQUE?

**CONTROL
DE
CALIDAD**

1. LAS CARACTERISTICAS DE LOS PRODUCTOS ESTAN DE ACUERDO CON LAS EXIGEN-
CIAS DEL MERCADO? PORQUE ?

2. ESTAN LAS NORMAS DE CALIDAD CLARAMENTE ESTABLECIDAS? SE CONOCEN ? SE
ACTUALIZAN ? SE EXPLICAN ? QUIEN ES EL RESPONSABLE DE SU DEFINICION Y REVI-
SION.

3. COMO SE ANALIZAN LAS DEVOLUCIONES DE PRODUCTOS ? QUE % DE QUEJAS DE LOS
CLIENTES TIENE ?

4. QUE CONTROLES SE REQUIEREN EN LA RECEPCION DE LAS MATERIAS PRIMAS ? SE APLICAN ?

COMPRAS
ALMACEN
INVENTARIOS

1. SUS PRODUCTOS SON PRINCIPALMENTE: IMPORTADAS _____ NACIONALES _____

2. DESCRIBA LOS CUATRO, PRINCIPALES, PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA

3. CUAL ES EL PROCESO GENERAL PARA LAS COMPRAS?

4. FORMATOS UTILIZADOS EN EL PROCESO DE COMPRAS. PRESENTAR COPIA DE CADA UNO DE LOS FORMATOS EXPLICANDO SU USO AL RESPALDO DE CADA UNO DE ELLOS.

5. SE ANALIZAN PERMANENTEMENTE MEJORES ALTERNATIVAS: PRECIOS,CALIDAD, CREDITO DE NUEVOS PROVEEDORES?

6. COMO DE DETERMINA LAS CANTIDADES DE MATERIALES A COMPRAR?

7. SE REQUIERE UN ALMACEN, FISICA Y ADMINISTRATIVAMENTE (KARDEX) ORGANIZADO ?
EXISTE ?

8. SU PROCESO COMERCIALIZACIÓN SE DETIENE POR FALTA DE: PRODUCTOS, MANO DE OBRA, OTROS ? CUALÉS?

**MAQUINARIA
Y EQUIPOS**

1. LA MAQUINARIA Y LOS EQUIPOS CON QUE SE CUENTA, ESTAN DE ACUERDO CON LAS CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA ? ES:

SUFICIENTE?

OBSOLETA ?

SUBUTILIZADA ?

2. QUE MAQUINARIA LE FALTA?

3. QUE MAQUINARIA LE SOBRA ?

AREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

CONTABILIDAD

1. LLEVA REGISTROS PERMANENTES DE SUS INGRESOS DE EFECTIVO ?

POR VENTAS ? _____ CARTERA ? _____ OTROS ? _____

2. LLEVA REGISTROS PERMANENTES DE SUS EGRESOS DE EFECTIVO ?

POR COMPRAS ? _____ GASTOS GENERALES ? _____ POR NOMINA ? _____
PROVEEDORES? _____ OTROS ? _____

3. LLEVA REGISTROS PARA EL MOVIMIENTO DE INVENTARIOS ?

EXPLIQUE:

4. LLEVA REGISTROS DE CLIENTES Y DE PROVEEDORES ? CUALES ?

5. LLEVA REGISTROS DE OTRAS ACREENCIAS ? CUALES ?

6. LLEVA REGISTROS DE ACTIVOS FIJOS ? CUALES?

7. LLEVA LIBROS DE CONTABILIDAD ? REGISTRADOS ? _____ ACTUALIZADOS ? _____

COSTOS

1. QUE ELEMENTOS TIENE EN CUENTA PARA FIJAR EL PRECIO DE VENTA ?

ENUNCIELOS?

2. QUE ELEMENTOS INCLUYE EN LOS GASTOS DE VENTA ?

COMISIONES ? SUELDOS Y PRESTACIONES DE VENDEDORES ?

VIATICOS ?

3. ELEMENTOS QUE INCLUYE EN LOS GASTOS DE ADMINISTRACION, REMUNERACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

ARRIENDO DE OFICINAS	_____	REMUNERACION PERSONAL ADMINISTRATIVO	_____
SERVICIOS ADTIVOS.	_____	OTROS	_____

4. LOS INTERESE BANCARIOS Y EXTRABANCARIOS QUE LA EMPRESA PAGA, ESTAN INCLUIDOS EN LOS COSTOS ?

5. LOS GASTOS EN EFECTIVO Y LOS GASTOS PERSONALES HACEN PARTE DEL COSTO DEL PRODUCTO ?

6. LA DEPRECIACION, LOS SEGUROS, Y EL MANTENIMIENTO SE TOMAN EN CUENTA PARA LA DETERMINACION DE LOS COSTOS ?

7. SE HACE PROVISION DE PRESTACIONES SOCIALES? SE INCLUYEN EN LOS COSTOS ?

8. PROGRAMA Y CONTROLA LOS COSTOS DURANTE SU EJECUCION ? CON QUE PERIODICIDAD ?

9. CUAL ES EL MONTO DE SUS UTILIDADES EN EL ULTIMO EJERCICIO ? (OPCIONAL)

10. CONOCE LOS MARGENES DE UTILIDAD DE CADA PRODUCTO ELABORADO EN LA EMPRESA ? COMO LOS DETERMINA ?

FINANZAS

1. LOS PRECIOS DE VENTA, LOS PLAZOS Y LOS DESCUENTOS SE ASIGNAN SEGÚN:

LA COMPETENCIA _____
LOS COSTOS DEL PRODUCTO _____
OTROS FACTORES, INDICAR _____

2. LOS PROVEEDORES SE SELECCIONAN DE ACUERDO CON :

CALIDAD DE LOS PRODUCTOS _____
RAPIDEZ DE ABASTECIMIENTO _____
PRECIOS DE LA MERCANCIA _____
PLAZO Y DESCUENTO CONCEDIDO _____
OTROS _____

3. LA CARTERA ACTUAL SE CLASIFICA EN LA SIGUIENTE FORMA (ESTIMADO):

VENCIMIENTO HASTA UN MES _____ %
VENCIMIENTO HASTA DOS MESES _____ %
VENCIMIENTO HASTA TRES MESES _____ %

4. EL PLAZO MAXIMO DE LOS PROVEEDORES ES DE _____ DIAS

5. LA EMPRESA TRABAJA A PEDIDO O PARA INVENTARIOS ? _____ PORQUE ?

7. EL PERIODO MAXIMO DE ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS ES DE _____
DIAS PROMEDIO. PORQUE?

8. LA EMPRESA CONTEMPLA EN EL FUTURO PLANES DE: EXPANSION? _____

CONSOLIDACION ? _____ EXPLICAR BREVEMENTE EN QUE CONSISTEN.

9. EXISTEN PROYECTOS DE FINANCIAMIENTO DE LOS ANTERIORES PLANES ? EXPLIQUE:

CREDITO.

1. LA EMPRESA,ACTUALMENTE, TIENE PASIVOS BANCARIOS Y/O EXTRABANCARIOS ?
CUAL ES SU MONTO ?

BANCARIOS: \$ _____ EXTRABANCARIOS: \$ _____

2. LA EMPRESA HA SIDO SANCIONADA CON LA CANCELACION DE SUS CUENTAS BANCA-
RIAS ? _____ CUANTO TIEMPO HACE ? _____

3. LA EMPRESA ELABORA PLANES Y/O PROGRAMAS PARA EL MANEJO DE EFECTIVO ?
_____ CADA CUANTO TIEMPO ? _____

4. LA EMPRESA HA PREVISTO INCREMENTOS DE PRODUCCION ? _____
HA CALCULADO SU FINANCIACION ? _____

5. LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE LA EMPRESA ESTA NECESITANDO DEBEN APLICAR-
SE HA:

FINANCIAMIENTO DE CARTERA: _____
FINANCIAMIENTO DE INVENTARIOS: _____
CANCELACION A PROVEEDORES: _____
PAGOS A OTROS ACREEDORES: _____
MANTENIMIENTO Y ADECUACION DE ACTIVOS FIJOS: _____
INCREMENTO DE MANO DE OBRA: _____
OTROS: CUALES: _____

6. LA EMPRESA, ACTUALMENTE ES BENEFICIARIA DE CREDITO DE FOMENTO?
LO FUE EN EL PASADO ? _____

7. CONOCE EL GERENTE ALGUNAS ENTIDADES DE CREDITO ? _____
QUE LINEAS DE CREDITO MANEJA? _____

8. EXISTE INTERES EN ADQUIRIR CREDITO DE FOMENTO ? _____
CUANTIA ? _____ PLAZO ? _____ JUSTIFICACION ? _____

AREA DE MERCADEO Y VENTAS

ALCANCE DEL MERCADO

1. SUS PRODUCTOS TIENEN ACEPTACION EN EL MERCADO ? SI _____ NO _____
PORQUE?

2. CUAL ES LA UBICACIÓN DE SUS PRODUCTOS EN EL MERCADO ?

LOCAL: _____ REGIONAL: _____ NACIONAL _____
CLASE BAJA: _____ CLASE MEDIA: _____ CLASE ALTA: _____

COMPETENCIA

1. CONOCE LA EMPRESA LA COMPETENCIA DE SUS PRODUCTOS ? SI _____ NO _____

2. CUALES SON SUS PRINCIPALES COMPETIDORES ?

3. DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS CUALES SON LOS MAS FUERTES DE SU COMPETENCIA

CALIDAD: _____ PRECIO: _____ SISTEMA DE VENTAS: _____
TAMAÑO MERCADO: _____ CANALES DISTRIBUCION: _____ OTROS: _____

CLIENTE

1. CUAL ES EL COMPORTAMIENTO, DE LOS CLIENTES, FRENTE A SU EMPRESA SOBRE
LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

PRECIOS: _____
CUMPLIMIENTO: _____
VOLUMEN DE COMPRA: _____
FORMAS DE PAGO: _____
OTROS. _____

2. ESTA SATISFECHO CON LA CLIENTELA ACTUAL ? SI _____ NO _____
PORQUE ?

PRODUCTO

1. DESCRIBA LAS CARACTERISTICAS DE SUS PRODUCTOS EN CUANTO A:

CLASE: _____

TIPO: _____
CALIDAD: _____
PRESENTACION: _____
TAMAÑO: _____
PESO: _____
MARCA: _____
OTROS: _____

PRECIO

1. LOS PRECIOS QUE UD. FIJA A SUS PRODUCTOS CUBREN LOS COSTOS DE FABRICACION Y DEJA UN MARGEN DE UTILIDAD QUE LE SATISFACE ? SI _____ NO _____
EN CASO CONTRARIO PORQUE NO LE SATISFACE ?

2. COMO FIJA LOS PRECIOS DE SUS PRODUCTOS ?

VENTAS

1. CUAL ES EL VOLUMEN PROMEDIO DE VENTAS MENSUALES DE SUS PRODUCTOS ?
EN DINERO: \$ _____ EN UNIDADES: _____

2. ESTA SATISFECHO CON ESTE VOLUMEN PROMEDIO DE VENTAS ? SI _____ NO _____
EN CASO CONTRARIO EXPLIQUE EL MOTIVO:

3. LA INFORMACION, ACTUAL, SOBRE LAS VENTAS DE SUS PRODUCTOS ES OPORTUNA Y SUFICIENTE ? SI _____ NO _____ PORQUE?

4. EXISTEN METAS CLARAS DE VENTAS ? SI _____ NO _____

5. COMO FIJA LAS METAS DE VENTAS ? EXPLIQUE:

**SISTEMA
DE VENTAS**

1. SU SISTEMA DE VENTAS LE PERMITE TENER LIQUIDEZ SUFICIENTE PARA ATENDER SUS COMPROMISOS ? SI _____ NO _____ PORQUE ?

2. QUE SISTEMA DE COBRANZAS UTILIZA ?

3. EXISTEN POLITICAS DE DESCUENTOS ? SI _____ NO _____ EXPLIQUE:

PROPAGANDA

1. SUS PRODUCTOS TIENEN IMAGEN EN EL MERCADO ? SI _____ NO _____ PORQUE ?

2. COMO IMPULSA LOS PRODUCTOS DE SU EMPRESA ? (PROMOCION, PROPAGANDA, PUBLICIDAD,FOLLETOS, ABSEQUIOS ETC.)

**CANALES
DE
DISTRIBUCION**

1. COMO LLEGAN LOS PRODUCTOS DE SU EMPRESA A LOS CLIENTES ?

DIRECTAMENTE EN FABRICA:	_____	MAYORISTA:	_____
PUNTO DE VENTA PROPIO:	_____	MINORISTA:	_____
OTRO:	_____		_____

2. LE BRINDA BUENOS RESULTADOS EL CANAL ACTUAL DE DISTRIBUCION DE SUS PRODUCTOS ? SI _____ NO _____ PORQUE ?

ORG. DE VENTA

1. TIENE MECANISMOS O SISTEMAS QUE LE PERMITAN CONOCER EN FORMA REGULAR:

COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA: _____

PRECIOS DE LA COMPETENCIA: _____

CALIDADES DE SUS PRODUCTOS: _____

CANALES DE DISTRIBUCION: _____

NUEVOS PRODUCTOS:NUEVOS MERCADOS: _____

OTROS: _____

2. EXISTE UN SISTEMA ORGANIZADO DE VENTAS PARA:

REGISTRO DE CLIENTES: _____

INFORME DE VISITAS: _____

COBRANZAS: _____

DEVOLUCIONES: _____

DESPACHOS: _____

SELECCIÓN DE CLIENTES: _____

PRESUPUESTOS: _____

RECORD DE VENTAS: _____

CONTROL DE VENDEDORES: _____

OTROS: _____

3. DESCRIBA OTROS ASPECTOS IMPORTANTES QUE ESTEN AFECTANDO EL DESARROLLO DE SU EMPRESA CON RESPECTO A VENTAS:

AREA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

**CONSECUCION
SELECCIÓN Y
ENGANCHE**

1. QUE MEDIOS EMPLEA LA EMPRESA PARA CONSEGUIR SU PERSONAL ?

PROPIOS TRABAJADORES: _____

COLEGAS ENVIAN CANDIDATOS: _____

RADIO: _____

PRENSA: _____

SERVICIO DE EMPLEO SENA _____

OTRO: _____

2. QUE ELEMENTOS Y MEDIOS UTILIZA LA EMPRESA PARA LA SELECCIÓN DE SU PERSONAL?

ESTUDIO DE SOLICITUD DE EMPLEO: _____

EXAMEN PRACTICO: _____

ENTREVISTA: _____

RECOMENDACIONES: _____

3. QUE REQUISITOS SON EXIGIDOS PARA EL INGRESO A LA EMPRESA?

4. QUE SISTEMA EMPLEA LA EMPRESA PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CONTRATAR UN TRABAJADOR MAS PARA LA EMPRESA?

CONTRATO DE TRABAJO

1. TODOS LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA TIENEN CONTRATO DE TRABAJO ?

POR ESCRITO: _____ COMPROMISO VERBAL: _____

2. QUE TIPO DE CONTRATOS EXISTEN EN LA EMPRESA ?

TERMINO FIJO. _____ TERMINO INDEFINIDO _____
OTRO: _____

3. EXISTEN EN LA EMPRESA PERSONAS QUE NO DEPENDEN DIRECTAMENTE DE LA EMPRESA ?

4. CONOCE LAS OBLIGACIONES LEGALES QUE CONLLEVA CADA UNO DE LOS DIVERSOS TIPO DE CONTRATO QUE UTILIZA ?

5. QUE PASOS SIGUE UD. PARA EL DESPIDO DE UN TRABAJADOR ?

6. CUALES SON LAS CAUSAS POR LAS CUALES USTED DA POR TERMINADO UN CONTRATO DE TRABAJO ?

SALARIOS

1. QUE CRITERIOS TIENE EN CUENTA PARA LA FIJACION DE SALARIOS ?

2. QUE PRESTACIONES SOCIALES QUE ESTA RECONOCIENDO LA EMPRESA ?

3. QUE TIPO DE REGISTROS SE LLEVA EN LA EMPRESA SOBRE EL PAGO DE SALARIOS ?

**FORMACION
DEL
PERSONAL**

1. QUE INFORMACION LE DA UD. AL TRABAJADOR NUEVO EN RELACION CON LA EMPRESA?

2. QUE FORMACION SE LE DA AL TRABAJADOR NUEVO EN RELACION CON SU PUESTO DE TRABAJO ? QUIEN LA HACE ? COMO LA HACE ? CON QUE RESULTADOS ?

3. QUE SEGUIMIENTO Y EVALUACION SE LE HACE AL PERSONAL DE LA EMPRESA ? CON QUE FRECUENCIA ?

4. SE HACE ALGUNA INVESTIGACION DE NECESIDADES DE FORMACION DEL PERSONAL ?

SI: _____ NO: _____

EN QUE FORMA SE HACE ?

5. CON QUE RECURSOS CUENTA PARA LAS SOLUCIONES DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION IDENTIFICADAS ?

6. A DONDE ACUDE PARA LA SOLUCION DE SUS NECESIDADES DE CAPACITACION EN CASO DE NO TENER RECURSOS PROPIOS ?

QUE RESULTADOS HA TENIDO ?

7. NUMERO DE TRABAJADORES CAPACITADOS ACTUALMENTE EN EL SENA ?

8. QUE RESULTADOS HA TENIDO CON EL PERSONAL, QUE SE HA PREPARADO EN EL SENA?
APRENDIZAJE ? HABILITACION ? COMPLEMENTACION ? ETC.

**ADMN. DE
PERSONAL**

1. TIENE SU PERSONAL AFILIADO A LA SEGURIDAD SOCIAL ? O QUE TIPO DE SERVICIO MEDICO TIENE ESTABLECIDO ?

2. SE LLEVAN HOJAS DE VIDA DE LOS TRABAJADORES ? CUAL ES SU CONTENIDO ?

3. CON QUE CRITERIOS APLICA SANCIONES A SUS TRABAJADORES ?

4. CAUSALES DE RETIRO DEL PERSONAL? PORQUE ?

5. EN QUE OFICIOS DE LA EMPRESA SE PRESENTAN MAS RETIROS DE PERSONAL ?

6. EN QUE OFICIOS TIENE MAS DIFICULTAD PARA CONSEGUIR PERSONAL ?

7. CUALES SON LAS DIFICULTADES EN LA CONSECUION DE PERSONAL ?

POCO CAPACITADO: _____

ESCASO: _____

MUY CARO: _____

**SEGURIDAD
INDUSTRIAL**

1. TIENE REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD?

2. NUMERO DE ACCIDENTES POR INCAPACIDAD, EN EL ULTIÑO AÑO ?

3. NUMERO DE DIAS PERDIDOS POR ACCIDENTES, EN EL ULTIMO AÑO ?

