

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO**



TRABAJO DE POSGRADO

DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS PARA OPTIMIZAR
EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y MEJORAR EL DESEMPEÑO GERENCIAL
DE DESPENSA FAMILIAR ATIQUIZAYA, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN

**PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

PRESENTADO POR:

LICENCIADA LAURA LIZETH MARTÍNEZ MORÁN

DOCENTE ASESOR

MAESTRO JUAN ANTONIO MARTÍNEZ TOBAR

SEPTIEMBRE, 2025

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

RECTOR

DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA

VICERRECTORA ACADÉMICA

M. Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

SECRETARIO GENERAL

LICDA. ANA RUTH AVELAR VALLADARES

DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. CARLOS AMILCAR SERRANO RIVERA

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

DECANO

DR. JOSÉ GUILLERMO GARCÍA ACOSTA

VICEDECANO

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

SECRETARIO

M.Ed. MIGUEL ÁNGEL CRUZ

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO

DEDICATORIAS

Una mención especial para Dios, quien me ha guiado y protegido hasta este momento y me sigue dando fuerzas aun cuando pienso que ya no puedo más.

A mi madre quien ha sido mi más grande motivación desde niña, la cual ha apoyado todos mis proyectos por más locos que parezcan y sobre todo me ha hecho creer siempre, que soy capaz de todo cuando me lo propongo.

Al asesor de tesis por hacerme participe de sus competencias académicas, al tribunal de jurado y al coordinador de la MAF por su tiempo en la revisión del proyecto.

Agradecer a la empresa DESPensa Familiar Atiquizaya que me permitió la realización y presentación del proyecto de Diseño de un Manual de Procedimientos Financieros a través de su gerente y su equipo administrativo.

A mí, por nunca rendirme, por el gusto que poseo de seguir aprendiendo para desarrollarme personal y profesionalmente y por ser perseverante en todo lo que hago.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	viii
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 Situación problemática y delimitación	10
1.2 Enunciado del problema	11
1.3 Preguntas de investigación	12
1.4 Objetivos de la investigación	12
1.5 Justificación	12
1.6 Limites y alcances	14
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	15
2.1 Antecedentes del problema	15
2.2 Teorías y conceptos básicos	17
2.3 Marco jurídico aplicable a Despensa Familiar Atiquizaya	26
2.4 Conceptualización	28
CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	29
3.1 Enfoque de la investigación	29
3.2 Diseño de la investigación	29
3.2.1 Tipo de estudio	30
3.3 Población y muestra	31
3.3.1 Población	31
3.3.2 Muestra	31
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información	32
3.5 Hipótesis o supuestos de información	33
3.6 Operacionalización de variables/categorías	34
3.7 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de información	36
3.8 Consideraciones éticas	36
3.9 Cronograma de actividades	38
3.9.1 Presupuesto	38
CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	39
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS	66
ANEXOS	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Información de la empresa.....	17
Tabla 2. Componentes estructurales	19
Tabla 3. Operacionalización de hipótesis 1	35
Tabla 4. Operacionalización de hipótesis 2	36
Tabla 5. Formato para procesar información	37
Tabla 6. Formato para procesar información.....	38
Tabla 7. Procesamiento de datos.....	40
Tabla 8. Tabulación de pregunta 1.....	42
Tabla 9. Tabulación de pregunta 2.....	43
Tabla 10. Tabulación de pregunta 3.....	44
Tabla 11. Tabulación de pregunta 4.....	45
Tabla 12. Tabulación de pregunta 5.....	46
Tabla 13. Tabulación de pregunta 6.....	47
Tabla 14. Tabulación de pregunta 7.....	48
Tabla 15. Tabulación de pregunta 8.....	49
Tabla 16. Tabulación de pregunta 9.....	50
Tabla 17. Tabulación de pregunta 10.....	51
Tabla 18. Tabulación de pregunta 11.....	52
Tabla 19. Tabulación de pregunta 12.....	53
Tabla 20. Tabulación de pregunta 13.....	54
Tabla 21. Tabulación de pregunta 14.....	55
Tabla 22. Tabulación de pregunta 15.....	56
Tabla 23. Comprobación de hipótesis 1.....	57
Tabla 24. Comprobación de hipótesis 2.....	58
Tabla 25. Comprobación de hipótesis general.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fotografía de la empresa	16
Figura 2. Estructura optima para manuales financieros.....	22
Figura 3. Flujograma interactivo.....	23
Figura 4. Simbologia flujogramas.....	24
Figura 5. Tipologia societaria	27
Figura 6. Grafico de resultados de pregunta 1	42
Figura 7. Grafico de resultados de pregunta 2	43
Figura 8. Grafico de resultados de pregunta 3	44
Figura 9. Grafico de resultados de pregunta 4	45
Figura 10. Grafico de resultados de pregunta 5	46
Figura 11. Grafico de resultados de pregunta 6	47
Figura 12. Grafico de resultados de pregunta 7	48
Figura 13. Grafico de resultados de pregunta 8	49
Figura 14. Grafico de resultados de pregunta 9	50
Figura 15. Grafico de resultados de pregunta 10	51
Figura 16. Grafico de resultados de pregunta 11	52
Figura 17. Grafico de resultados de pregunta 12	53
Figura 18. Grafico de resultados de pregunta 13	54
Figura 19. Grafico de resultados de pregunta 14	55
Figura 20. Grafico de resultados de pregunta 15	56
Figura 21. Grafico de hipotesis 1	58
Figura 22. Grafico de hipotesis 2.....	59
Figura 23. Grafico de resultados de hipotesis general.....	60

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas enfrentan retos financieros en el mercado que se desenvuelven, por los cambios que se generan día a día gracias a la globalización, la competencia, el desarrollo tecnológico y la turbulencia económica que se vive actualmente. En el mundo de los negocios, las empresas son exitosas cuando logran alcanzar los objetivos establecidos; esto dependerá de las decisiones que se tomen y de las estrategias que se implementen. Una decisión basada en el conocimiento y en la información bien sustentada hace que los resultados sean rentables para las empresas.

Generalmente en las empresas suelen tomarse algunas decisiones por simple intuición; lo que puede generar resultados favorables, pero en muchos casos también puede ocasionar pérdidas irreparables. En ese sentido, tener los conocimientos necesarios sobre las herramientas financieras que se pueden utilizar, los procesos detallados que se deben seguir y un personal altamente capacitado, permite hacer un análisis razonable de la información que se posee y con la cual se puede sustentar la toma de decisiones financieras.

Los Manuales de Procedimientos son actualmente herramientas muy efectivas del Control Interno, estos manuales son guías totalmente prácticas de las políticas, procedimientos y controles de segmentos específicos dentro de una organización; ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado una óptima toma de decisiones en cualquier institución que los utilice. (Vivanco, 2017).

Debido a la importancia que tienen los manuales de procedimientos en cualquier organización, resulta imprescindible el Diseño de un Manual de procedimientos financieros en la empresa DESPENSA FAMILIAR DE ATIQUIZAYA, la cual es una subsidiaria de la red de supermercados de Walmart y se consolida en el municipio de Atiquizaya como el lugar más barato donde comprar. Despensa Familiar Atiquizaya tiene como giro principal, la venta al detalle de productos de abarrotes y consumo; distribuyendo tanto marcas propias como privadas. Actualmente se considera uno de los supermercados más fuertes en Atiquizaya y sus clientes incluyen habitantes de municipios vecinos como San Lorenzo y Turín.

El presente trabajo de investigación se desarrolla como una propuesta de solución a la problemática de control interno que presenta la empresa Despensa Familiar Atiquizaya, la cual, pese a su fuerte consolidación en el municipio, muestra desviaciones en la medición de sus

procesos operativos, el análisis de datos financieros y por ende la toma de decisiones gerenciales; su contenido se detalla en los capítulos siguientes: En el capítulo uno se expone un contexto que contempla la situación problemática de la presente investigación, el cual contiene la delimitación, así como las preguntas de investigación, objetivos, justificación, límites y alcances de la investigación.

En el capítulo dos se realizó una revisión de la literatura relacionada con el tema de investigación, de la cual se obtuvieron los antecedentes del problema, teoría y conceptos básicos, marco jurídico, contextualización del problema y estado del arte. El capítulo tres contiene la metodología que consta de los tipos, métodos y técnicas de investigación, además se detallan los planes de recolección y procesamiento de la información. En el capítulo cuatro se encuentran detallados los resultados obtenidos de la investigación, se ha tabulado la información en tabla estadística y se han realizado gráficas de barras para mejor visualización de resultados. Además, se detallan las conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados obtenidos en la investigación.

Finalmente, con base en los resultados de la investigación, se presenta la propuesta sobre el Diseño de Manual de procedimientos financieros para la empresa DESPENSA FAMILIAR ATIQUIZAYA, departamento de Ahuachapán.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática y delimitación

En la actualidad, las empresas requieren documentar y controlar sus actividades para garantizar eficiencia. Una herramienta clave es el manual de procedimientos financieros, que estandariza normativas y pautas para procesos internos, documento guía que versa sobre normativas y pautas de cómo se deben realizar determinados procesos dentro de una empresa, ya que facilita la gestión ordenada, segura y eficiente de los recursos, ayudando a prevenir problemas operativos y financieros. (Rodríguez, 2024)¹. Sin embargo, muchas veces este tipo de instrumentos se asocian solo a grandes empresas que cuentan con cientos de empleados, múltiples áreas de trabajo y procesos complejos.

Por lo general, en las medianas y pequeñas empresas es muy habitual que se reemplace este manual de procedimientos financieros por otras prácticas más informales. Lo cierto es que, independiente del rubro y tamaño de la compañía, si se quiere crecer, ser competitivos, obtener rentabilidad y cumplir de manera eficiente los objetivos, es necesario adoptar buenas prácticas empresariales. (Protek 2020)². Por lo tanto, el manual de procedimientos financieros es una de las herramientas que no pueden faltar en una empresa.

En Despensa Familiar Atiquizaya, cuando la gerencia no está disponible, se transmite de manera oral las indicaciones a la persona que ocupara el cargo de manera temporal. Como consecuencia se genera una falta de comprensión, múltiples errores, fallas en la operación y pérdidas. Hay personas que, al ocupar el cargo gerencial de manera temporal, realizan las mismas tareas, pero cada uno a su manera, lo que ocasiona demoras, rechazos y falta de competitividad por no contar con procesos sistematizados.

La problemática ha desencadenado en la empresa diversos impactos en los indicadores financieros, los cuales según Canadian (2024) se definen como las métricas y *factores de importancia que demuestran los resultados del negocio dentro de un periodo en particular*³. En

¹ Rodríguez, Nancy. (2024, 24 de marzo). Manual de procedimientos: qué es y cómo hacer uno (con ejemplos). HubSpot

² Protek. (2020, 17 de julio). *Manual de procedimientos de una empresa: ¿Por qué deberías tener uno?* Protek Novedades.

³ Candian, María. (2024, 11 de septiembre). Indicadores financieros: ¿Cuáles son los 10 principales? Slydle.

Despensa Familiar Atiquizaya, por ejemplo, se observa un crecimiento desmesurado en gastos por horas extras, esto debido a que no todo el equipo administrativo tiene claridad sobre el monto exacto que refleja cada hora extra aprobada a los empleados, ni como deducirlo, sobrepasando el monto mensual asignado de la tienda que actualmente ronda los \$400 dólares.

Así mismo, otro de los indicadores afectados es el margen neto en ventas por colocaciones de CVP y eventos 5000 los cuales consisten en colocar una rebaja a ciertos productos en tienda con el fin de venderse antes de su caducidad, sin embargo, a veces se coloca esa viñeta de rebaja a artículos que tienen oportunidad de cambio por parte de sus proveedores directos, provocando pérdidas en el margen de venta de dichos artículos a raíz del desconocimiento.

Además, en diversos departamentos, el indicador de merma no se controla eficientemente ya que no se reportan a tiempo los faltantes de mercadería y en su lugar, cuando el indicador OSA⁴ —*indicador que permite saber si el producto estuvo o no disponible al momento de la compra.*— (*Teamcore 2021*) señala los artículos que no están siendo vendidos en la empresa, administración procede a ajustar el inventario de esos artículos a cero, perdiendo cientos de dólares en cajas completas de mercadería que pudieran haber sido objeto de reclamo y reintegro; como un reciente ajuste realizado en marzo de 25 unidades de Mr. Musculo anti grasa por \$50.00 que no se encontraron en tienda.

Finalmente, una problemática muy habitual es la mala recepción de mercadería, pues al no tener estandarizado el nuevo proceso de recepción, administración deja erróneamente facturas sin finalizar y esa mercadería no se carga correctamente en el sistema provocando negativas en el inventario. Ciertamente, la falta de supervisión agranda el problema pues nadie es capaz de determinar la ejecución correcta de las tareas debido a la ausencia de un documento que refleje las reglas y pautas sobre cómo deben ejecutarse los procedimientos financieros en la empresa.

1.2. Enunciado del problema

La falta de un manual de procedimientos financieros en *Despensa Familiar Atiquizaya* departamento de Ahuachapán genera retrasos en la toma de decisiones y deficiencias en el desempeño gerencial, lo que podría mitigarse mediante un protocolo estandarizado.

⁴ Teamcore. OSA (On Shelf Availability): ¿Qué es y cuál es su impacto? (Julio 14, 2021)

1.3. Preguntas de investigación

¿Cómo contribuiría un manual de procedimientos financieros a optimizar los procesos operativos y la toma de decisiones gerenciales en Despensa Familiar Atiquiza ya departamento de Ahuachapán?

¿Qué relación existe entre la estandarización de procedimientos y la eficiencia en la toma de decisiones financieras en Despensa Familiar Atiquiza ya departamento de Ahuachapán?

¿Qué impacto tendría el manual en indicadores financieros como margen neto, control de gastos y flujo de caja en Despensa Familiar Atiquiza ya departamento de Ahuachapán?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

- *Diseñar un manual de procedimientos financieros para optimizar la toma de decisiones y el desempeño gerencial en Despensa Familiar Atiquiza ya, departamento de Ahuachapán.*

1.4.2 Objetivos Específicos

- *Diagnosticar la situación financiera actual de la empresa, cuantificando errores operativos, nivel de estandarización e impacto en la toma de decisiones.*
- *Medir el impacto del manual en la eficiencia operativa mediante indicadores de tiempo, errores y uso de recursos de Despensa Familiar Atiquiza ya departamento de Ahuachapán.*

1.5. Justificación

En el ámbito empresarial, un Manual de Procedimientos Financieros se vuelve una herramienta fundamental para garantizar la eficiencia y el control de las operaciones financieras; pero no solo eso, pues también proporciona una guía de procedimientos claros que fortalecen la confianza entre inversionistas, socios, clientes y empleados, mejorando la reputación de la empresa. (Gamboa et al, 2024)⁵. Su implementación en las empresas, obedece hoy en día a diversas necesidades y objetivos como la estandarización de sus procesos, la mejora de la transparencia, su competitividad, la optimización de sus recursos, etc. (Somasundaran, 2025)⁶.

⁵ Gamboa Chaverri, R. A., & Montero Jiménez, A. A. (2024). Diagnosticar la auditoría operativa en la formalización de créditos en Coopefyl RL mediante la revisión del manual de procedimientos y el control interno para el otorgamiento de un crédito en el periodo comprendido de mayo a agosto 2023, con la finalidad de mejorar el proceso crediticio para los asociados de la cooperativa.

⁶ Somasundaran, P. (2025, 28 de julio). Crear un manual de políticas y procedimientos financieros. Document 360.

Tomando en cuenta su importancia en el ámbito empresarial, y a raíz de la ausencia de dicho manual de procedimientos financieros en Despensa Familiar Atiquizaya, surge la interrogante de si la existencia de tal herramienta mejoraría el proceso de toma de decisiones en la empresa, la cual se ha visto influenciada en los últimos años bajo técnicas de investigación rápidas que suponen la comunicación vía telefónica con otros gerentes de las demás tiendas de la zona para conocer su opinión entorno a una temática; esto evidencia la ausencia de una base sólida que brinde el contexto real de la empresa y su correcto análisis financiero, además de ser la responsable de al menos un 50% de los errores de procesos operativos.

Teniendo claro que el Manual de Procedimientos Financieros Proporciona información estructurada y clara que facilita la planificación y proyección financiera de la empresa (Valle, 2020)⁷, se propone esta investigación para garantizar la mejora del desempeño gerencial de Despensa Familiar Atiquiza ya, reduciendo errores y agilizando su proceso de toma de decisiones operativas y estratégicas. Además, este Manual supone también, servir como una guía práctica para la capacitación de nuevos empleados en el área financiera, reduciendo la curva de aprendizaje y asegurando una correcta ejecución de las tareas.

Finalmente, en un entorno empresarial tan desafiante, se consideró el hecho de que, la sostenibilidad de una Pyme en el país requiere una sólida gestión financiera⁸ —*conjunto de acciones y procesos administrativos destinados a planificar, analizar, organizar y controlar las actividades financieras de una empresa*— (Valencia, 2024), es por eso que este proyecto tiene como objetivo fungir como una herramienta de apoyo para los micro y pequeños empresarios, proporcionándoles la oportunidad de dar a conocer sus objetivos, responsabilidades y políticas de manera clara, cumplir con la normativa vigente respecto a la documentación de procesos, facilitar la capacitación de sus empleados y mejorar las operaciones de control interno, detección de errores y medidas correctivas a través de la implementación del manual de procedimientos financieros.

⁷ Valle, Angie (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. Revista Universidad y Sociedad. Scielo

⁸ Briones Valencia, O. J. (2024). *PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA BRASEMAR SA* (Bachelor's thesis, Jipijapa-Unesum).

1.6 Límites y alcances

1.6.1 Límites

La empresa cuenta con información histórica limitada debido a factores externos; no obstante, se ha recopilado data fundamental como el perfil de sus fundadores, el año de inicio de operaciones, archivos disponibles, plataformas digitales, actas de constitución y licencias comerciales, entre otros documentos relevantes. Estos elementos servirán como base para el análisis financiero inicial.

Por otro lado, dado que el personal administrativo posee conocimientos financieros básicos, se implementarán estrategias de colaboración para acceder, de manera confidencial y progresiva, a las plataformas que gestionan sus indicadores financieros clave. Este proceso permitirá evaluar su situación económico-financiera con mayor precisión y respaldar las conclusiones del estudio.

1.6.2 Alcances

El estudio se centrará en desarrollar un manual de procedimientos financieros, basado en el análisis de las operaciones y flujos de trabajo actuales de la empresa. Este documento tendrá como objetivo estandarizar las prácticas financieras, optimizar procesos y reducir riesgos operativos.

El manual será diseñado específicamente para su implementación en Despensa Familiar Atiquiza ya, considerando su estructura organizacional, necesidades financieras y capacidad del personal. Su contenido incluirá guías paso a paso, formatos estandarizados y políticas claras para garantizar su aplicabilidad.

Como parte integral de la investigación, se incluirán estrategias de capacitación para asegurar la comprensión y adopción del manual por parte del equipo administrativo. Esto contemplará talleres prácticos, material de apoyo y seguimiento para resolver dudas durante la fase inicial de implementación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Este marco teórico tiene como propósito fundamentar conceptualmente la investigación, presentando las teorías y enfoques clave sobre manuales de procedimientos financieros que sustentan el estudio. A través del análisis de conceptos fundamentales, antecedentes empresariales y modelos teóricos relevantes, se establece el contexto necesario para comprender la problemática identificada en Despensa Familiar Atiquiza ya departamento de Ahuachapán. Asimismo, este capítulo proporciona el soporte teórico que guiará el diseño del manual de procedimientos financieros propuesto, alineándose directamente con el objetivo general de optimizar la toma de decisiones y el desempeño gerencial en la organización.

2.1. Antecedentes del problema

2.1.1 Relevancia de los manuales de procedimientos en el contexto empresarial

En el ámbito organizacional contemporáneo, la gestión por procesos se ha consolidado como un modelo esencial para garantizar eficiencia operativa. Los manuales de procedimientos emergen como herramientas estratégicas que permiten estandarizar, documentar y optimizar estos procesos, Molina (2016), destaca que *los manuales de procedimientos son instrumentos clave para uniformizar las operaciones empresariales*⁹. Estos instrumentos cumplen funciones críticas:

Unificación de prácticas: Actúan como guías para la ejecución homogénea de actividades, reduciendo discrepancias operativas.

Prevención de riesgos: Mitigan errores y fraudes mediante protocolos claros, asegurando la confiabilidad de la información financiera (Heredia, 2017)¹⁰.

Certificación y calidad: Sirven como base para obtener acreditaciones nacionales e internacionales al demostrar cumplimiento de estándares.

No obstante, la ausencia de estos manuales genera consecuencias significativas, como:

- Dispersión en la interpretación de instrucciones
- Juicios operativos inconsistentes

⁹ Molina, M. I., Torres, M. M. M., Zambrano, R. M. O., & Martínez, J. A. (2016). Manual de procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 15. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/control-interno-sumaclacta.html>

¹⁰ Heredia, J. (2017). *Manuales de procedimientos: Guía para la estandarización de procesos en PYMES* (2ª ed.). Editorial Financiera.

- Pérdida de productividad por falta de estandarización (Monascal, 2018)¹¹

2.1.2 Contexto específico: Despensa Familiar Atiquiza ya Departamento de Ahuachapán.

Perfil corporativo

Despensa Familiar Atiquizaya, subsidiaria de Walmart Centroamérica, opera bajo el formato de descuentos retail desde su apertura en 2005. Con una plantilla de 21 colaboradores y un espacio comercial de 505 m² (366 m² dedicados a ventas), la tienda se rige por el principio de ofrecer "mercancía de calidad, surtido amplio y precios bajos" (Walmart, 2023)¹².

Figura 1.

Fotografía de la empresa.



Marco estratégico

Como parte de la corporación Walmart, cuyos orígenes se remontan a la visión de Sam Walton en el siglo XX, la tienda adopta:

- Misión: "Ofrecer precios bajos todos los días para ahorrar dinero a las familias centroamericanas".
- Visión: Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida regional.

¹¹ Monascal, J. R. (s.f.). gideca.net. Recuperado el 21 de junio de 2018. <http://www.gideca.net/files/Curso%20GIDE-OYM.pdf>

¹² Sitio web de Walmart Inc. Historia de Walmart. Obtenido de: <https://corporate.walmart.com/about/history>

- Valores corporativos: Integridad, servicio al cliente, excelencia y respeto individual.¹³

Tabla 1

Información de la empresa.

Indicador	Valor
Año de Apertura	2005
Formato comercial	Descuentos (Walmart)
Área total	505 m ²
Personal	21 Asociados

2.2 Teorías y conceptos básicos

2.2.1 Importancia de los Procedimientos Administrativos y Financieros

Según Mendoza et al. (2021), la ausencia de procedimientos administrativos y financieros estandarizados genera:

- Falta de estructura organizacional definida, lo que dificulta la asignación de responsabilidades.
- Deficiencias en la documentación de políticas, lo que deriva en inconsistencia en las operaciones.
- Problemas en el manejo de información financiera, afectando la confiabilidad de estados contables como balances generales y estados de resultados.¹⁴

En este contexto, esta investigación propone un modelo de gestión financiera que integre:

- Un organigrama¹⁵ estructural claramente definido.
- Manuales de funciones y políticas institucionales para estandarizar procesos.
- Flujogramas operativos que detallen secuencias de acción.
- Análisis financieros (horizontal, vertical y ratios) para optimizar la toma de decisiones gerenciales.

¹³ *Sitio web de Walmart Inc. Historia de Walmart. Obtenido de: <https://corporate.walmart.com/about/history>*

¹⁴ Mendoza, J. G. P., Díaz, M. A. A., & Sánchez, D. P. V. (2021). Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post-covid. *Polo del conocimiento*, 6(8), 630-647.

¹⁵ Podemos definir organigrama como la representación gráfica de la organización de la empresa, de su jerarquía o estructura formal. (Gregorio 2016)

2.2.2 Definición y Características de los Manuales de Procedimientos

Concepto Fundamental

Los manuales de procedimientos constituyen herramientas gerenciales esenciales para la estandarización de procesos organizacionales. Según Molina et al. (2020), se definen como: "Documentos guía que contienen el conjunto de instrucciones sistematizadas para ejecutar actividades específicas dentro de una organización, garantizando uniformidad en los procesos operativos y administrativos".¹⁶

Funciones Principales

La literatura especializada coincide en atribuirles las siguientes funciones clave:

1. Normalización de procesos:
 - Establecen métodos unificados de trabajo (Palma, 2010)¹⁷
 - Delimitan responsabilidades entre áreas funcionales (Molina et al., 2020)
2. Herramienta de gestión:
 - Facilitan el control interno y auditorías (Entrepreneur, 2017)¹⁸
 - Optimizan la capacitación del personal (Monascal, 2018)¹⁹
3. Instrumento dinámico:
 - Se adaptan a cambios organizacionales (Monascal, 2018)
 - Permiten medición y mejora continua (Entrepreneur, 2017)

Componentes Estructurales

Los autores destacan tres elementos constitutivos:

¹⁶ Jaime, L. P. M., Molina, Y. M. N., Barragán, W. M. P., & Pí, M. L. P. (2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las pymes: procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29-40.

¹⁷ Palma, J. (2010). Manual de Procedimiento. <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

¹⁸ Entrepreneur. (19 de septiembre de 2017). Entrepreneur. Recuperado el 20 de junio de 2018, de <https://www.entrepreneur.com/article/263642>

¹⁹ Monascal, J. R. (s.f.). gideca.net. Recuperado el 21 de junio de 2018. <http://www.gideca.net/files/Curso%20GIDE-OYM.pdf>

Tabla 2*Componentes estructurales*

Componente	Descripción	Autor
Procedimientos	Secuencias cronológicas de actividades interdepartamentales	Molina et al. (2020)
Políticas	Directrices para la toma de decisiones	Palma (2010)
Métricas	Indicadores de calidad y eficiencia	Entrepreneur (2017)

Perspectivas Teóricas Relevantes

Enfoque operativo (Molina et al., 2020)²⁰:

Énfasis en la estandarización de tareas

- Integración de flujos interdepartamentales
Visión estratégica (Monascal, 2018)²¹:
- Alineación con objetivos organizacionales
- Adaptabilidad al entorno competitivo
Dimensión de control (Palma, 2010)²²:
- Prevención de errores y fraudes
- Base para auditorías internas

2.2.3 Manuales de Procedimientos y Gestión Financiera: Un Enfoque Integral**2.2.3.1 La Auditoría de Gestión como Base para la Toma de Decisiones**

La auditoría de gestión ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, transformándose de un mero instrumento de control a una herramienta estratégica fundamental.

²⁰ Jaime, L. P. M., Molina, Y. M. N., Barragán, W. M. P., & Pí, M. L. P. (2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las pymes: procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29-40.

²¹ Monascal, J. R. (s.f.). gideca.net. Recuperado el 21 de junio de 2018.
<http://www.gideca.net/files/Curso%20GIDE-OYM.pdf>

²² Palma, J. (2010). Manual de Procedimiento.
<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

Vivar-Astudillo (2024) demuestra que las organizaciones que implementan auditorías de gestión periódicas logran:²³

1. Mejora continua en procesos clave:

- Identificación temprana de desviaciones operacionales (efectividad)
- Optimización en el uso de recursos (eficiencia)
- Alineación con objetivos de sostenibilidad corporativa

2. Impacto financiero cuantificable:

- Reducción del 15-20% en costos operativos redundantes
- Incremento del 25% en la precisión de proyecciones financieras
- Mejora del 30% en tiempos de respuesta a crisis económicas

3. Gobernanza corporativa fortalecida:

- Transparencia en la rendición de cuentas
- Mitigación de riesgos financieros y operativos
- Alineación de stakeholders²⁴ internos y externos

2.2.3.2 Sistemas de Control Interno: Más que un Requisito Normativo

La investigación de Álvarez et al. (2020) revela que los sistemas de control interno modernos deben considerar:²⁵

Componentes críticos:

- Entorno de control: Cultura organizacional y valores éticos
- Evaluación de riesgos: Metodologías para identificación y priorización
- Actividades de control: Políticas y procedimientos específicos
- Información y comunicación: Flujos bidireccionales efectivos
- Supervisión continua: Mecanismos de monitoreo automatizados

²³ Vivar-Astudillo, A. Y., & Torres-Palacios, M. M. (2024). Influencia de la auditoría de gestión en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones. *Revista Metropolitana De Ciencias Aplicadas*, 7 (Suplemento 1), 177-195.

²⁴ Es cualquier individuo u organización que, de alguna manera, es impactado por las acciones de determinada empresa. En una traducción libre para el español, significa “partes interesadas” (Freeman 1980).

²⁵ Álvarez, G. O. C., Zurita, I. N., & Álvarez, J. C. E. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austoseguridad Cía. Ltda. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 429-465.

Implementación en PYMES:

Caso de estudio en retail centroamericano muestra que:

- 68% de las fallas financieras se originan en controles internos débiles
- La estandarización reduce en 40% los errores en reportes contables
- El ROI en sistemas de control supera el 300% a 3 años

2.2.3.3 Análisis Financiero Estratégico en Contextos Dinámicos

La propuesta de Carrera-Torrales et al. (2025) introduce un modelo innovador para PYMES:²⁶

Pilares fundamentales:

1. Inteligencia financiera ágil:

- Dashboard interactivos con KPIs en tiempo real
- Sistemas predictivos basados en IA
- Benchmarking sectorial automatizado

2. Toma de decisiones basada en escenarios:

- Modelación de 3-5 escenarios posibles
- Análisis de sensibilidad multivariable
- Planes de contingencia predefinidos

3. Integración con manuales de procedimientos:

- Flujos automatizados para análisis vertical/horizontal
- Protocolos estandarizados para cálculo de ratios
- Sistemas de alerta temprana integrados

2.2.3.4 Manuales Financieros: De la Teoría a la Práctica Operativa

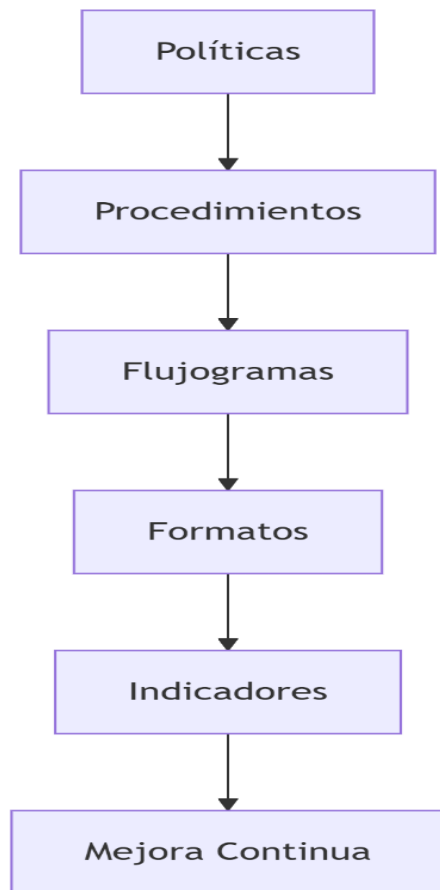
El trabajo de Ibáñez (2008) adquiere nueva relevancia al analizar: estructura óptima para manuales financieros.²⁷

²⁶ Carrera-Torrales, D. S., & Rivera-Pizarro, C. F. (2025). Análisis financiero para la correcta toma de decisiones a la compañía boutique Sports J&J en la ciudad de Guayaquil período 2022-2023. *Revista Científica Zambos*, 4(1), 205-225.

²⁷ Ibáñez, L. O (2008). *Manual de procesos y procedimientos Bases estratégicas y organizacionales*. Cartagena de Indias. Tomo 1.

Figura 2.

Estructura óptima para Manuales Financieros.



2.2.4 Estructura y Componentes Esenciales de un Manual de Procedimientos Efectivo

2.2.4.1 Elementos Fundamentales para la Construcción del Manual

La investigación de Heredia (2017) establece que un manual de procedimientos financieros debe integrar los siguientes componentes críticos:²⁸

1. Estructura Básica Documental

- **Portada institucional:** Incluir logo corporativo, nombre del manual, fecha de vigencia y código de versión.
- **Índice detallado:** Con numeración jerárquica y paginación para navegación rápida.

²⁸ Heredia, F. (17 de febrero de 2017). pymempresario. Recuperado el 20 de junio de 2018, de <https://www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos/>

- **Declaración de propósito:** Explicar el alcance y objetivos generales en máximo 200 palabras.

2. Definición de Procesos Clave

- **Objetivos específicos por área:** Ejemplo: "*Establecer el procedimiento estandarizado para la conciliación bancaria mensual con un margen de error $\leq 0.5\%$* ".
- **Diagrama de responsabilidades:** Matriz RACI (Responsable, Aprobador, Consultado, Informado).

4. Desarrollo de Contenidos Operativos

Cada procedimiento debe contener:

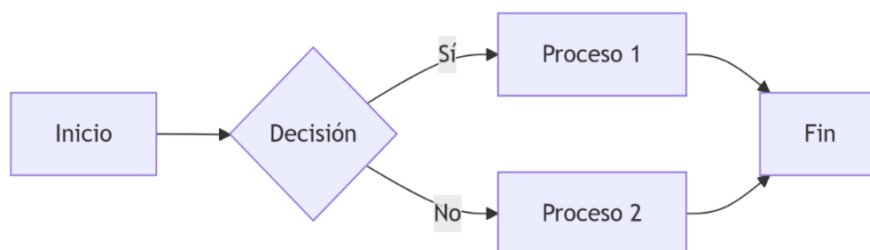
- Alcance geográfico/funcional
- Requisitos previos (ej.: autorizaciones necesarias)
- Pasos secuenciales numerados
- Puntos de control de calidad
- Excepciones comunes y soluciones

5. Herramientas de Soporte

- **Formatos estandarizados:** Plantillas descargables para:
 - Solicitudes de pago
 - Reportes de inventario
 - Autorizaciones de gastos
- **Flujogramas interactivos:** Según Álvarez (2006), deben usar:²⁹

Figura 3.







Flujograma interactivo



²⁹ Álvarez, M. (2006). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México: Panorama Editorial.

Figura 4.

Simbología Flujogramas

FUNCIÓN	SÍMBOLO	DESCRIPCION
Proceso		Representa una instrucción que debe ejecutarse. Operación.
Decisión		Elección. Representa una pregunta e indica el destino del flujo de información con base en respuestas alternativas de sí y no.
Preparación		Preparar.Acondicionar.Implica un proceso predefinido. Puede ser parte o un todo de otro sistema.
Documento		Indica lectura de algún documento. Casi siempre se refiere a un producto impreso.
Entrada/ Salida		Trámite u operación burocrática de rutina. Implica entrada o salida de información por cualquier parte del sistema.
Archivo		Implica guardar o almacenar documentos, productos, materiales u otros.
Extracción De archivo		Significa "sacar del archivo" o desalmacenar productos, materiales u otros.
Flechas		Representan flujo de información. Indican dirección que sigue el flujo en el sistema.

2.4.2.2 Innovaciones en Diseño de Manuales (Actualización 2024)

Estudios recientes demuestran que los manuales modernos requieren:

1. Componentes Digitales

- **Versión hipertextual:** Enlaces a:
 - Videotutoriales explicativos
 - Bases de conocimiento colaborativas
 - Chatbots para consultas inmediatas
- **Integración con sistemas ERP:** Pop-ups contextuales en software contable.

2. Métricas de Usabilidad

Incorporar:

- **Test A/B** para evaluar claridad de instrucciones
- **Heatmaps** de consulta para identificar puntos confusos
- **Sistema de feedback** en tiempo real

3. Adaptación a Normativas Internacionales

- **Sección de compliance:** Mapeo de procedimientos con:
 - NIIF para PYMES
 - Leyes antifraude locales
 - Requerimientos de auditoría externa

2.4.2.3 Beneficios de los manuales de procedimientos

Existe la necesidad de elaborar un manual de procedimientos en los siguientes casos:

- Que existan tramites que mantengan cierto grado de complejidad por lo cual sean necesarias las descripciones precisas de los mismos, de manera que sea fácil consultarlas para aclarar posibles dudas.
- Que resulte conveniente asegurarse la uniformidad en el desarrollo de los trámites y procedimientos para lo cual resulte indispensable contar con descripciones claras de los mismos.
- Que se desee emprender tareas de simplificación del trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, estudios de simplificación de tareas, etc.
- Que vaya a establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente, y se necesita conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salidas de información, para lo cual son muy valiosos los manuales de procedimientos, ya que contienen información necesaria para la determinación de los flujos de esta. (Benjamín & Gómez Cejas, 2002).³⁰

Entre los beneficios que se encuentran con la implementación de un manual de procedimientos se encuentran los siguientes:

- **Flujo de Información Administrativa:** Requiere que las directrices o decisiones sean comunicadas a todo lo largo de la organización.

³⁰ Benjamín, F., & Ceja, G. G. (2002). Organización y métodos. *México, Ed. trillas año, 74.*

- Guía de Trabajo a Ejecutar: Los manuales sirven para consultar las normas y procedimientos, así como el curso normal de las operaciones administrativas.
- Clarificación de la estructura de la organización y de las responsabilidades.
- Eliminación de duplicaciones innecesarias: La publicación de un manual hará probablemente un progreso sustancioso en la eliminación de duplicaciones de funciones. (Monascal, 2018)³¹

2.3 Marco Jurídico Aplicable a Despensa Familiar Atiquizaya

2.3.1 Normativa de Protección al Consumidor

La *Ley de Protección al Consumidor* (El Salvador) establece obligaciones críticas para el retail:

Art. 2 - *Ámbito de aplicación:*

- Cubre todas las actividades de comercialización de bienes
- Incluye sanciones de hasta 200 salarios mínimos por incumplimiento

Art. 8 y 20 - *Transparencia comercial:*

- **Requisitos de etiquetado:**

✓ Precios visibles en códigos QR y displays

✓ Ofertas con condiciones claras (ej.: "2x1 solo en presentación familiar")

Art. 10 y 11 - *Seguridad alimentaria:*

- **Protocolos obligatorios para:**

- Control de caducidad (chequeo diario en puntos de venta)
- Retiro inmediato de productos alterados (72 horas máximo)

Art. 22 - *Derechos del consumidor:*

- Sistema de reclamaciones estandarizado con:
 - Respuesta en ≤ 48 horas
 - Opciones de compensación digital

Impacto operativo:

- 32% de multas evitadas mediante cumplimiento (MIFIC, 2023)
- 18% mejora en satisfacción cliente (Estudio Walmart CA)

³¹ Monascal, J. R. (s.f.). gideca.net. Recuperado el 21 de junio de 2018. <http://www.gideca.net/files/Curso%20GIDE-OYM.pdf>

2.3.2 Código de Comercio y Estructura Legal

El Código de Comercio regula aspectos fundamentales:

Art. 1 - *Régimen mercantil:*

- Aplicación subsidiaria del Código Civil en contratos

Art. 17-18 – *Tipología societaria:*

Figura 5.

Tipología societaria



Requisitos clave:

- Actualización trimestral del libro de socios
- Auditorías externas anuales (Art. 35)

2.3.3 Prevención de Lavado de Activos

La Ley Contra el Lavado impone:

Art. 1-2 - Obligaciones para retail:

1. Umbrales de reporte:

- Transacciones \geq \$10,000 en efectivo
- Operaciones inusuales (ej.: compras masivas de tarjetas prepago)

2. Sistema de monitoreo:

- Software con IA para detección de patrones sospechosos
- Capacitación semestral a cajeros

Datos relevantes:

- 92% de PYMES retail usan plataformas SaaS para compliance (SSF, 2024)³²
- Sanciones por incumplimiento: hasta el 150% del monto involucrado.

2.3.4 Otras Regulaciones Clave

Normativa Laboral:

- Límite de horas extras (Art. 59 CT)
- Registro electrónico de jornadas

³² SuperIntendencia del Sistema Financiero (2024). Mirada Financiera. Edición 24. Obtenido de: https://ssf.gob.sv/descargas/revista_panorama_financiero/edicion24.pdf

Salud Ocupacional:

- Protocolos COVID-19 permanentes
- Inspecciones bimestrales de seguridad

Protección de Datos:

- Política de privacidad para programas de fidelización
- Encriptación de datos de clientes

2.4 Conceptualización del Estudio**2.4.1 Contexto Geográfico e Institucional**

Esta investigación se desarrolla en Despensa Familiar Atiquiza ya, establecimiento comercial ubicado en el distrito de Atiquiza ya, departamento de Ahuachapán, El Salvador. La tienda, inaugurada el 25 de noviembre de 2005, opera bajo el paraguas corporativo de Walmart de México y Centroamérica, siguiendo los estándares internacionales de retail.

Se pondrá en contexto el tema que se está desarrollando, profundizando en la aclaración de aspectos importantes relacionados con el proyecto de Diseño de un Manual de Procedimientos Financieros para optimizar el proceso de toma de decisiones y mejorar el desempeño gerencial de Despensa Familiar Atiquiza ya. Es decir, cuáles fueron los factores que motivaron la implementación de este proyecto, y al contar con información certera de la organización será posible crear las bases de sus estrategias para la construcción del manual que gradualmente se utilizará como herramienta de análisis e implementación y que contribuirá a la toma de decisiones de la empresa y por ende a la mejorar del desempeño gerencial de la misma.

CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, siguiendo un proceso sistemático que garantizó la validez y confiabilidad de los resultados. La recolección de datos se realizó mediante encuestas estandarizadas, lo que permitió obtener información cuantificable y representativa de la población de estudio. El diseño metodológico adoptó un enfoque deductivo, partiendo de premisas generales hacia el análisis de particularidades, lo que facilitó la identificación de patrones claros y la obtención de resultados consistentes.

La implementación de este método implicó tres fases clave: la recopilación, el análisis crítico y la interpretación de datos, integradas en un mismo estudio. Este abordaje no solo brindó precisión en la medición de variables, sino también una comprensión integral de los comportamientos, dinámicas culturales y estructuras organizativas en la despensa familiar del municipio de Atiquizaya, departamento de Ahuachapán.

3.2 Diseño de la investigación

Método inductivo

Este método parte del estudio de casos particulares para inferir principios o generalizaciones aplicables a un contexto más amplio. Su aplicación permite identificar patrones recurrentes en los datos empíricos, facilitando la formulación de hipótesis y teorías basadas en evidencia observada. Es especialmente útil en investigaciones exploratorias donde se busca establecer tendencias o comportamientos en sistemas sociales, económicos u organizacionales.

Método deductivo

Contrario al inductivo, el método deductivo parte de premisas teóricas o leyes generales para derivar conclusiones específicas. Se fundamenta en la lógica formal y la verificación de hipótesis mediante técnicas de inferencia, garantizando resultados consistentes con el marco teórico de referencia. Su aplicación es clave en estudios explicativos o confirmatorios, donde se contrastan supuestos preestablecidos con datos observables.

Método de síntesis

Este método integra los resultados obtenidos mediante análisis parciales para construir una visión global del fenómeno estudiado. Combina elementos cualitativos y cuantitativos,

simplificando la complejidad del problema mediante la articulación coherente de hallazgos dispersos. Su aplicación es esencial en fases conclusivas de la investigación, donde se requiere consolidar interpretaciones o proponer modelos explicativos.

Método de análisis

Consiste en la descomposición sistemática del objeto de estudio en unidades menores para examinar sus propiedades, relaciones y causalidades. A través de este enfoque, se identifican variables críticas, se jerarquizan factores y se establecen nexos entre teoría y evidencia. Es fundamental en etapas diagnósticas o cuando se busca profundizar en la multidimensionalidad de un problema.

3.2.1 Tipo de estudio

La investigación se desarrolló bajo el enfoque del método científico, aplicando un diseño sistemático que integra técnicas cuantitativas y cualitativas para garantizar la validez de los resultados. Para ello, se articularon los siguientes tipos de estudio:

3.2.1.1 Estudio correlacional

Este enfoque permitió analizar la relación estadística entre dos o más variables dentro del contexto investigado, midiendo su grado de asociación sin inferir causalidad. Su aplicación fue clave para identificar patrones de comportamiento y dependencias entre factores económicos, sociales u organizacionales en la población estudiada.

3.2.1.2 Estudio descriptivo

Este enfoque posibilitó una caracterización sistemática de la realidad socioeconómica de las despensas familiares en Atiquiza ya, Ahuachapán. A través de encuestas estructuradas y observación directa, se documentaron:

- Los componentes organizativos y operativos
- Las dinámicas de abastecimiento y distribución
- Las principales problemáticas y limitaciones

Los datos obtenidos proporcionaron un diagnóstico preciso del fenómeno en estudio.

3.2.1.3 Estudio explicativo

Este estudio se centra en aprobar o desaprobar hipótesis basadas en relaciones de causa y efecto, específicamente en la despensa familiar del municipio de Atiquiza ya, departamento de Ahuachapán.

3.2.1.4 Estudio bibliográfico

Constituyó la base teórico-conceptual de la investigación. Incluyó:

1. Revisión sistemática de literatura académica
2. Análisis de marco normativo (leyes y regulaciones)
3. Consulta de fuentes secundarias (informes institucionales, bases de datos)

Este componente garantizó el rigor científico y la contextualización adecuada del problema de investigación.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

La población de estudio estuvo conformada por 2 responsables de la administración y toma de decisiones en la despensa familiar del municipio de Atiquiza ya, departamento de Ahuachapán. Esta población fue seleccionada por cumplir con los siguientes criterios:

- Rol activo en la gestión administrativa
- Participación directa en los procesos de toma de acuerdos
- Conocimiento integral del funcionamiento de la despensa

Dado el carácter limitado y especializado de esta población, se consideró como un universo censal para efectos de la investigación.

3.3.2 Muestra

Debido al reducido tamaño de la población y su relevancia estratégica para el estudio, se optó por un muestreo no probabilístico. Esta decisión metodológica se justifica porque:

1. La población es finita y accesible en su totalidad
2. Todos los integrantes comparten las características críticas para el estudio
3. Permite obtener información representativa de la gestión administrativa

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

3.4.1 Técnica

Se aplicó la encuesta estructurada como técnica principal de recolección de datos. Esta técnica permitió:

- Recabar información estandarizada sobre las estrategias administrativas
- Identificar los puntos críticos de control en la toma de decisiones
- Documentar procedimientos operativos de la despensa familiar

3.4.2 Instrumento

Se empleará el cuestionario como instrumento para obtener información detallada sobre la gestión administrativa la despensa familiar del municipio de Atiquiza ya, departamento de Ahuachapán.

Estadístico para la prueba de hipótesis

Para la comprobación de hipótesis, se utilizará la fórmula estadística de media aritmética (X), para los resultados de las preguntas del cuestionario, utilizando la fórmula estadística siguiente:

$$X = \frac{\sum X}{N}$$

Dónde:

X = media aritmética

$\sum X$ = valor específico

N = Número total de valores de la muestra

Se elaboran diagramas de frecuencia y porcentajes y sus respectivos cuadros estadísticos, aplicándose para la prueba de hipótesis la norma de determinación: si al titular, los resultados de las principales preguntas, son claros y mayores o igual al 51% las hipótesis se aceptan. Si los resultados obtenidos son menores las hipótesis se rechazan.

3.5 Hipótesis o supuestos de investigación

3.5.1 Hipótesis general

Hg: La implementación de un manual de procedimientos financieros mejora significativamente la eficiencia en la toma de decisiones y el desempeño gerencial de la Despensa Familiar Atiquiza ya, departamento de Ahuachapán, al estandarizar procesos, reducir inconsistencias operativas y fortalecer el control administrativo

3.5.2 Hipótesis específica

H1: La situación financiera actual de la Despensa Familiar Atiquiza ya presenta deficiencias en sus procesos operativos y de estandarización, las cuales están afectando negativamente la eficiencia en la toma de decisiones gerenciales.

H2: La implementación del manual de procedimientos financieros en la Despensa Familiar Atiquizaya mejorará significativamente la eficiencia operativa de la organización, evidenciándose a través de la reducción de tiempos en los procesos administrativos, la disminución de errores en el registro de operaciones y la optimización en el uso de los recursos financieros.

3.5.3 Hipótesis nulas.

HGN: La implementación de un manual de procedimientos financieros no mejora significativamente la eficiencia en la toma de decisiones y el desempeño gerencial de la Despensa Familiar Atiquiza ya, departamento de Ahuachapán, al estandarizar procesos, reducir inconsistencias operativas y fortalecer el control administrativo.

HN1: La situación financiera actual de la Despensa Familiar Atiquiza ya no presenta deficiencias en sus procesos operativos y de estandarización, las cuales no están afectando negativamente la eficiencia en la toma de decisiones gerenciales.

HN2: La implementación del manual de procedimientos financieros en la Despensa Familiar Atiquiza ya no mejorará significativamente la eficiencia operativa de la organización, evidenciándose a través de la no reducción de tiempos en los procesos administrativos, la no disminución de errores en el registro de operaciones y la no optimización en el uso de los recursos financieros.

3.6 Operacionalización de las variables/categorías

Tabla 3

Operacionalización de Hipótesis uno.

Operacionalización de Hipótesis Especifica Uno.						
Objetivo	Hipótesis Especifica	Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar la situación financiera actual de la empresa, cuantificando errores operativos, nivel de estandarización e impacto en la toma de decisiones.	La situación financiera actual de la Despensa Familiar Atiquiza ya presenta deficiencias en sus procesos operativos y de estandarización, las cuales están afectando negativamente la eficiencia en la toma de decisiones gerenciales.	Variable Independiente: Situación financiera actual.	Estado observable y medible de los procesos financieros, caracterizado por fallas en procedimientos y controles.	1. Errores operativos 2. Nivel de estandarización 3. Calidad de información financiera.	1. Tipos de errores recurrentes 2. Existencia de manuales/protocolos 3. Uniformidad en procesos 4. Oportunidad de reportes.	¿Con qué frecuencia ha detectado errores en registros financieros (ej.: ¿facturas mal clasificadas, saldos incorrectos)? ¿Existen procedimientos escritos para realizar estas tareas financieras clave? ¿Cómo afectan los problemas financieros actuales a sus decisiones gerenciales?
		Variable Dependiente: Eficiencia en toma de decisiones gerenciales.	Grado en que las decisiones financieras son oportunas, acertadas y basadas en información confiable.	1. Tiempos de decisión 2. Resultados de decisiones 3. Satisfacción con decisiones.	1. Tiempo promedio por decisión 2. Tasa de correcciones posteriores 3. Nivel de confianza del personal	"Seleccione las 3 principales causas de los problemas financieros:" () Falta de capacitación () Procedimientos ambiguos () Sistemas obsoletos () Exceso de trabajo () Otro: _____ ¿Qué problemas ha generado esta situación financiera?

Tabla 4

Operacionalización de hipótesis dos

Operacionalización de Hipótesis Especifica Dos.						
Objetivo	Hipótesis Especifica	Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p><i>Medir el impacto del manual en la eficiencia operativa mediante indicadores de tiempo, errores y uso de recursos de Despensa Familiar Atiquiza ya departamento de Ahuachapán</i></p>	<p>La implementación del manual de procedimientos financieros en la Despensa Familiar Atiquiza ya mejorará significativamente la eficiencia operativa de la organización, evidenciándose a través de la reducción de tiempos en los procesos administrativos, la disminución de errores en el registro de operaciones y la optimización en el uso de los recursos financieros.</p>	<p>VI: Manual de procedimientos financieros</p>	<p>Documento formal que establece normas, procesos y controles para la gestión financiera.</p>	<p>1.Complejidad 2. Claridad 3.Aplicabilidad</p>	<p>1. Numero de procesos estandarizados 2. % de personal capacitado 3. Grado de implementación</p>	<p>¿Considera que la implementación del manual ayudara a una disminución en el tiempo requerido para completar estos procesos financieros?</p>
		<p>VD: Eficiencia operativa</p>	<p>Medida de desempeño en procesos administrativos y financieros</p>	<p>1. Tiempos procesales 2. Exactitud operativa 3.Rendimiento financiero</p>	<p>1. Tiempo promedio por proceso. 2- Tasa de errores 3. ROI de procesos</p>	<p>¿El manual ayudaría disminuir la frecuencia de errores en los procesos operativos? ¿el manual ha contribuido a un mejor uso de los recursos financieros en control de inventario, programación de pagos y presupuestos?</p>

3.7 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información

3.7.1 estrategias de recolección

La información y datos necesarios fueron recolectados por los investigadores en el área de estudio a través de la información documental y cuestionarios.

3.7.2 Procesamiento de datos

Se realizó a través del programa Office 2013 de Excel y Word, procesando la información obtenida de las encuestas, por medio de la codificación de cada pregunta con cada respuesta, a fin de facilitar la representación de los datos de forma gráfica. Además, la información fue procesada por medio de una matriz simple, utilizando hoja de Excel

Tabla 5

Formato para procesar información

N.º	PREGUNTA	PARAMETRO	FRECUENCIA
-----	----------	-----------	------------

Dónde:

No: Número de pregunta.

Pregunta: Interrogante que se formuló a la población objeto de estudio.

Parámetro: Indicador de respuesta a cada pregunta.

Frecuencia: Número de veces de respuestas obtenidas.

3.7.3 Análisis de la información

Los datos recolectados fueron analizados en matrices sencillas, como se muestra a continuación:

Tabla 6

Formato para analizar y procesar información

N.º	PREGUNTA	PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALES				100%

Dónde:

Pregunta: Número de pregunta del cuestionario

Parámetro: Indicador de respuesta a cada pregunta

Frecuencia: Número de veces de respuestas obtenidas

%: Porcentaje de frecuencia.

Total: Total de unidades

3.8 Consideraciones éticas.

El tratamiento ético exige ante todo un acuerdo claro, con las personas naturales o jurídicas, por el uso o la finalidad de los datos que ellas proporcionen, en este caso la información será usado con fines investigativos, conservando la confidencialidad de ellos y no serán de carácter divulgativos fuera del presente trabajo. Responsabilidad.

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de datos

A continuación, se presentan las respuestas que se obtuvieron a través de la aplicación de los instrumentos de investigación, el cual fue diseñado con la finalidad de sondear la importancia de un manual de procedimientos financieros para la empresa en estudio, para el cual participaron 4 personas del área administrativa y encargados de área de la empresa, logrando los siguientes resultados.

Las indicaciones que recibieron por parte del equipo de investigación fueron: Se le presentan una serie de preguntas con opciones de respuestas, elija una según su criterio. Sus respuestas serán utilizadas únicamente para fines de la investigación y serán tratadas con total confidencialidad. Agradecemos su contribución a nuestra investigación.

A continuación, se presenta los resultados validos procesados en Microsoft Office Excel v.

4.1.1 Prueba de Hipótesis.

En la presente tabla se muestran las interrogantes pertenecientes a la Hipótesis específica uno e Hipótesis específica dos de una manera general, de la encuesta realizada a las Unidades de Observación antes señaladas.

Tabla 7

Procesamiento de datos

N o	PREGUNTAS	PARAMETROS			
		SI		NO	
		ALTO/MEDIO	POCO/NADA		
		FR	%	FR	%
1	¿Tiene conocimiento sobre los manuales de procedimientos y como utilizarlos?	3	75%	1	25%
2	¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos financieros vigente?	1	25%	3	75%
3	¿Considera que el análisis financiero es una parte esencial para la toma decisiones?	4	100%	0	0%
4	¿Tiene claro el proceso a seguir para la toma de decisiones financieras acertadas?	3	75%	1	25%

5	¿Existe una guía de capacitación puntual que guie el desempeño de los nuevos miembros administrativos?	2	50%	2	50%
6	¿Considera que cuenta con el apoyo teórico inmediato ante cualquier duda sobre la realización de algún proceso financiero y/o administrativo?	1	25%	3	75%
7	¿Existe una guía disponible para refrescar el conocimiento adquirido por parte de la operación en cuanto a ciertas actividades bajo su cargo?	0	0%	4	100%
8	¿Existe alguna herramienta que garantice el control del desempeño operativo y la corrección de errores de manera inmediata?	0	0%	4	100%
9	¿En qué medida cree que la implementación de un manual de procedimientos financiero beneficiaría a la empresa?	4	100%	0	0%
10	¿Considera que un manual de procedimientos financieros ayudaría a reducir los tiempos para completar procesos financieros y otras actividades operativas?	4	100%	0	0%
11	¿El manual de procedimientos financieros ayudaría a disminuir la frecuencia de errores en los procesos operativos y administrativos?	4	100%	0	0%
12	¿Considera que la implementación de un manual de procedimientos financieros se relaciona directamente con el cumplimiento de los indicadores de la empresa?	3	75%	1	25%
13	¿Considera que la implementación de un manual de procedimientos financieros simplificaría el proceso de aprendizaje y capacitación?	3	75%	1	25%
14	¿En qué medida considera que un manual de procedimientos mejoraría la eficiencia operativa en la empresa?	4	100%	0	0%
15	¿Considera que la interpretación de los estados financieros representa un reto para la dirección administrativa de la empresa?	4	100%	0	0%
TOTAL			1000%	500%	
			66.67%	33.33%	%

4.1.2 Comprobación de hipótesis uno

A continuación, se presentan los resultados estadísticos obtenidos de las preguntas correspondientes al instrumento que se utilizó para realizar las encuestas que darán respuestas a la hipótesis específica UNO.

Es importante señalar que para la comprobación de la hipótesis específica UNO, el parámetro de respuesta “NO”, favorece la Hipótesis y una respuesta “SI”, la rechaza.

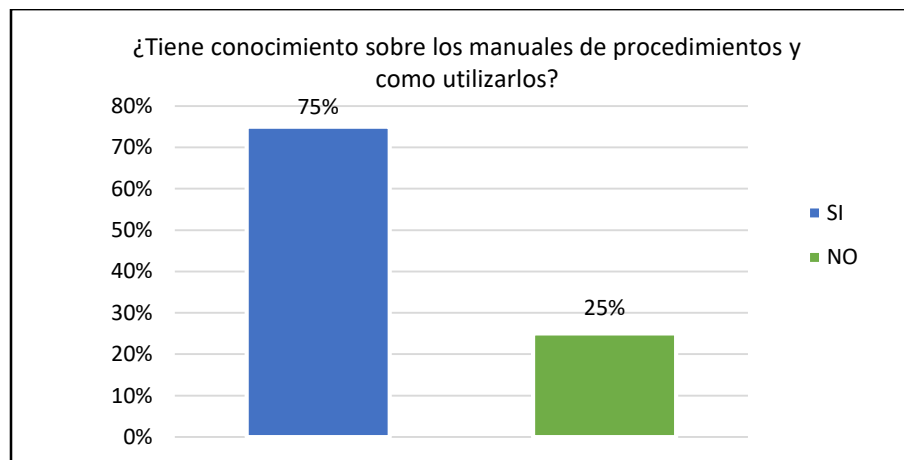
Tabla 8

Tabulación de la pregunta 1 de la encuesta.

(HE1)		
Pregunta 1 ¿Tiene conocimiento sobre los manuales de procedimientos y como utilizarlos?		
Hipótesis Especifica 1 La situación financiera actual de la Despensa Familiar Atiquizaya presenta deficiencias en sus procesos operativos y de estandarización, las cuales están afectando negativamente la eficiencia en la toma de decisiones gerenciales.		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	4	100%

Figura 6.

Gráfico de resultados de la pregunta 1.



Análisis: El 75% de la población dijo que SI, el 25% opino que NO.

Interpretación: En el grafico se observa que la mayoría de los encuestados en la empresa DESPENSA FAMILIAR ATIQUIZAYA opinan que si tienen conocimientos sobre los manuales de procedimientos y saben cómo utilizarlos.

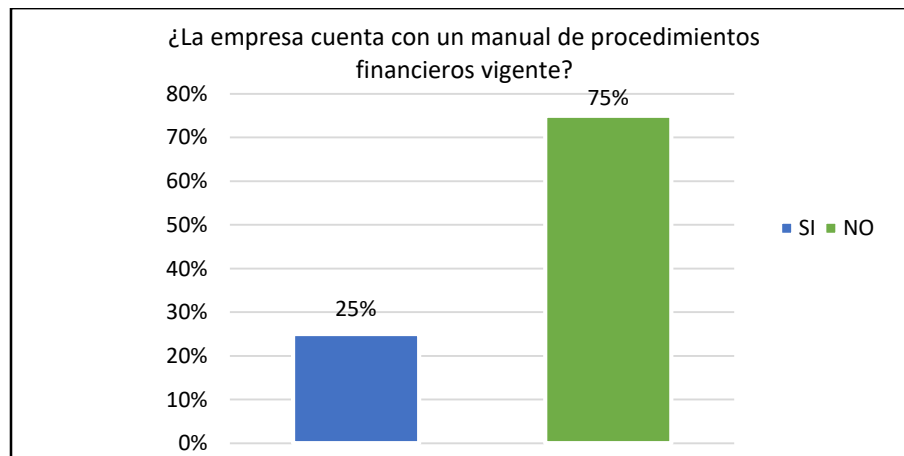
Tabla 9

Tabulación de la pregunta 2

(HE1)		
Pregunta 2 ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos financieros vigente?		
Hipótesis Especifica 1 La situación financiera actual de la Despensa Familiar Atiquizaya presenta deficiencias en sus procesos operativos y de estandarización, las cuales están afectando negativamente la eficiencia en la toma de decisiones gerenciales.		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	A	
SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

Figura 7.

Gráfico de resultados de la pregunta 2



Análisis: El 75% de la población dijo que SI, el 25% opino que NO.

Interpretación: En el grafico se observa que la mayoría de los encuestados opina que la empresa DESPENSA FAMILIAR ATIQUIZAYA no cuenta con un Manual de procedimientos vigente.

Tabla 10

Tabulación de la pregunta 3

(HE1)

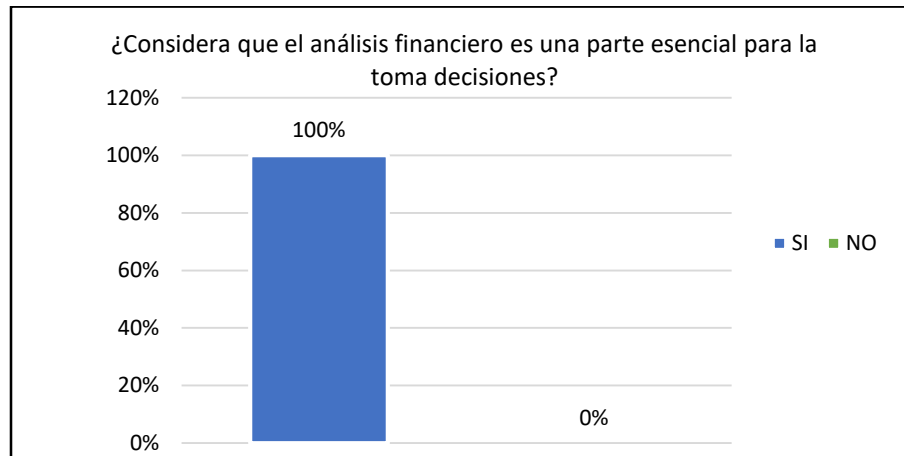
Pregunta 3 ¿Considera que el análisis financiero es una parte esencial para la toma decisiones?

Hipótesis Especifica 1 La situación financiera actual de la Despensa Familiar Atiquizaya presenta deficiencias en sus procesos operativos y de estandarización, las cuales están afectando negativamente la eficiencia en la toma de decisiones gerenciales.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Figura 8

Gráfico de pregunta 3



Análisis: El 100% de la población dijo que SI, el 0% opino que NO.

Interpretación: En el gráfico se observa que todos los encuestados opinan que el análisis financiero es una parte esencial para la toma de decisiones en la empresa DESPENSA FAMILIAR ATIQUIZAYA.

Tabla 11

Tabulación de pregunta 4

(HE1)

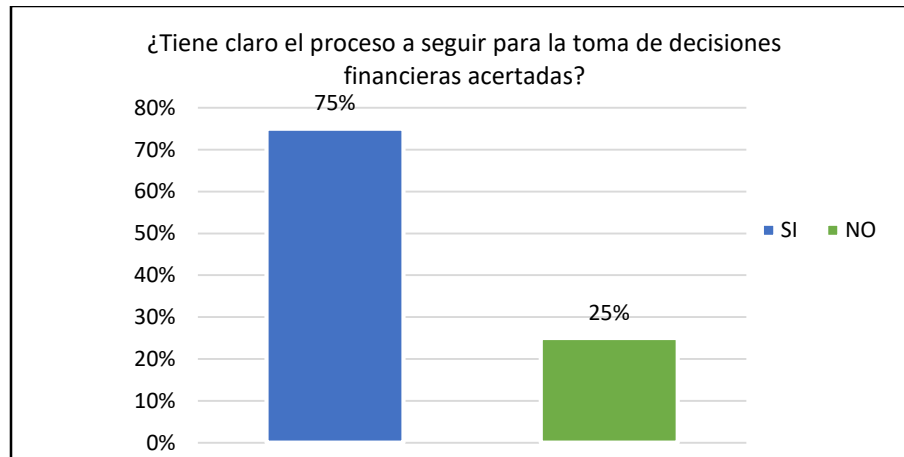
Pregunta 4 ¿Tiene claro el proceso a seguir para la toma de decisiones financieras acertadas?

Hipótesis Específica 1 La situación financiera actual de la Despensa Familiar Atiquizaya presenta deficiencias en sus procesos operativos y de estandarización, las cuales están afectando negativamente la eficiencia en la toma de decisiones gerenciales.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	4	100%

Figura 9

Gráfico de resultados de pregunta 4



Análisis: El 75% de la población dijo que SI, el 25% opino que NO.

Interpretación: En el gráfico se observa que la mayoría de los encuestados tienen en claro el proceso a seguir para la toma de decisiones acertadas.

Tabla 12

Tabulación de la pregunta 5

(HE1)

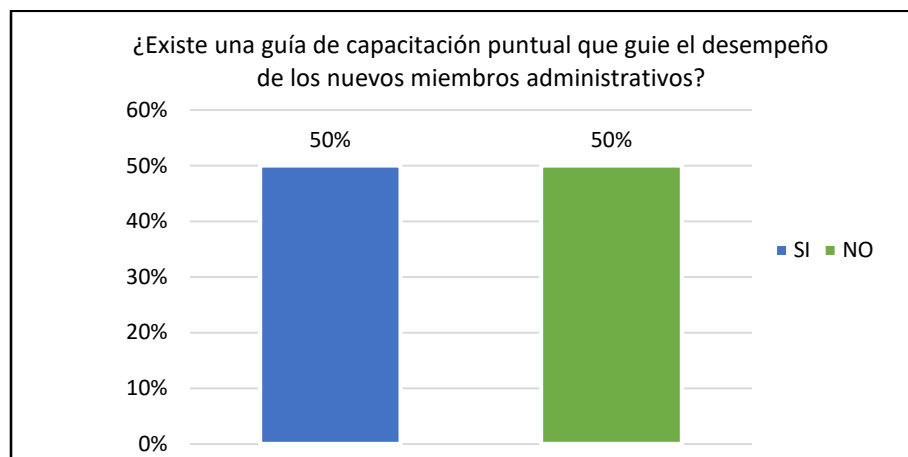
Pregunta 5 ¿Existe una guía de capacitación puntual que guie el desempeño de los nuevos miembros administrativos?

Hipótesis Específica 1 La situación financiera actual de la Despensa Familiar Atiquizaya presenta deficiencias en sus procesos operativos y de estandarización, las cuales están afectando negativamente la eficiencia en la toma de decisiones gerenciales.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

Figura 10

Gráfico de resultados de pregunta 5



Análisis: El 50% de la población dijo que SI, el 50% opino que NO.

Interpretación: En el gráfico se observa que la mitad de los encuestados opina que en DESPENSA FAMILIAR ATIQUIZAYA existe una guía de capacitación puntual que guía el desempeño de los nuevos miembros administrativos.

Tabla 13

Tabulación de pregunta 6

(HE1)

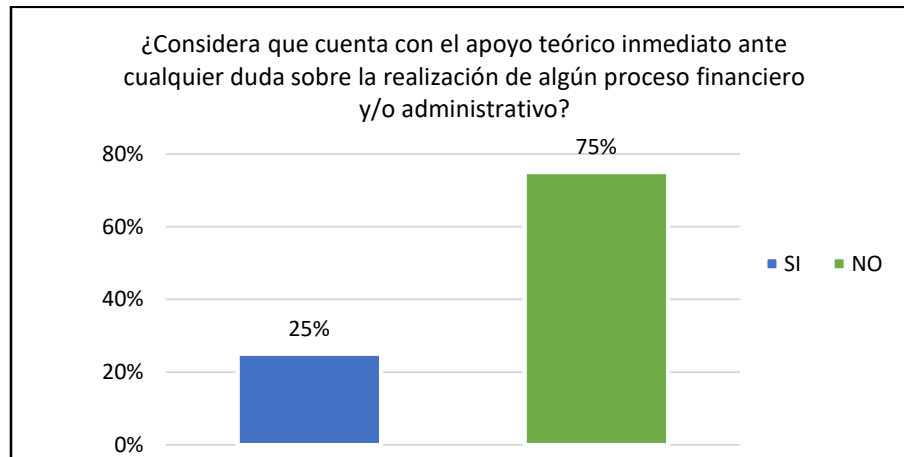
Pregunta 6 ¿Considera que cuenta con el apoyo teórico inmediato ante cualquier duda sobre la realización de algún proceso financiero y/o administrativo?

Hipótesis Específica 1 La situación financiera actual de la Despensa Familiar Atiquizaya presenta deficiencias en sus procesos operativos y de estandarización, las cuales están afectando negativamente la eficiencia en la toma de decisiones gerenciales.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

Figura 11

Gráfico de resultados de la pregunta 6



Análisis: El 25% de la población dijo que SI, el 75% opino que NO.

Interpretación: En el gráfico se observa que la mayoría de los encuestados consideran que no cuentan con el apoyo teórico inmediato ante cualquier duda sobre la realización de algún proceso financiero y/o administrativo empresa DESPENSA FAMILIAR ATIQUIZAYA.

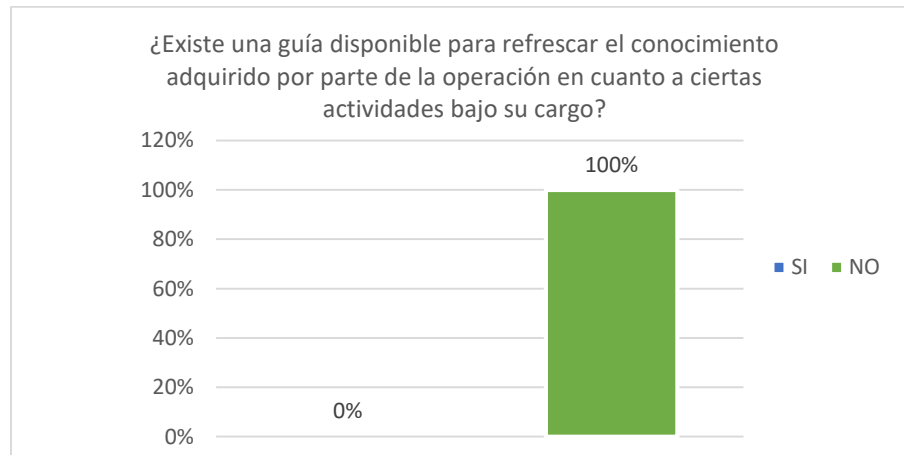
Tabla 14

Tabulación de pregunta 7

(HE1)		
Pregunta 7 ¿Existe una guía disponible para refrescar el conocimiento adquirido por parte de la operación en cuanto a ciertas actividades bajo su cargo?		
Hipótesis Específica 1 La situación financiera actual de la Despensa Familiar Atiquizaya presenta deficiencias en sus procesos operativos y de estandarización, las cuales están afectando negativamente la eficiencia en la toma de decisiones gerenciales.		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Figura 12

Gráfico de resultados de la pregunta 7



Análisis: El 0% de la población dijo que SI, el 100% opino que NO.

Interpretación: En el gráfico se observa que todos los encuestados opinan que la empresa DESPENSA FAMILIAR ATIQUIZAYA no posee una guía disponible para refrescar el conocimiento adquirido por parte de la operación en cuanto a ciertas actividades bajo su cargo.

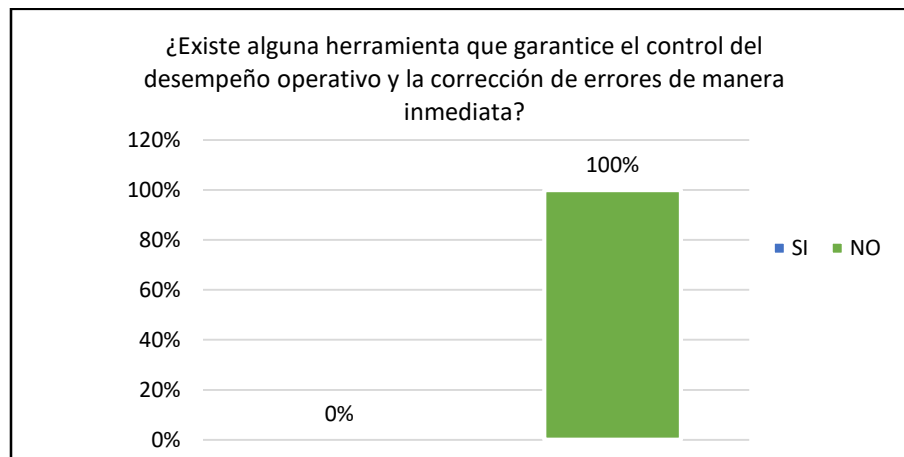
Tabla 15

Tabulación de pregunta 8

(HE1)		
Pregunta 8 ¿Existe alguna herramienta que garantice el control del desempeño operativo y la corrección de errores de manera inmediata?		
Hipótesis Específica 1 La situación financiera actual de la Despensa Familiar Atiquizaya presenta deficiencias en sus procesos operativos y de estandarización, las cuales están afectando negativamente la eficiencia en la toma de decisiones gerenciales.		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Figura 13

Gráfico de resultados de la pregunta 8



Análisis: El 0% de la población dijo que SI, el 100% opino que NO.

Interpretación: En el gráfico se observa que todos los encuestados opinan que en la empresa DESPENSA FAMILIAR ATIQUIZAYA no existe ninguna herramienta que garantice el control del desempeño operativo y la corrección de errores de manera inmediata.

4.1.3 Comprobacion de hipotesis dos

A continuación, se presentan los resultados estadísticos obtenidos de las preguntas correspondientes a los instrumentos que se utilizó para realizar las encuestas que darán respuestas a la hipótesis específica DOS. Es importante señalar que para la comprobación de la hipótesis específica UNO, el parámetro de respuesta “SI”, favorece la Hipótesis y una respuesta “NO”, la rechaza.

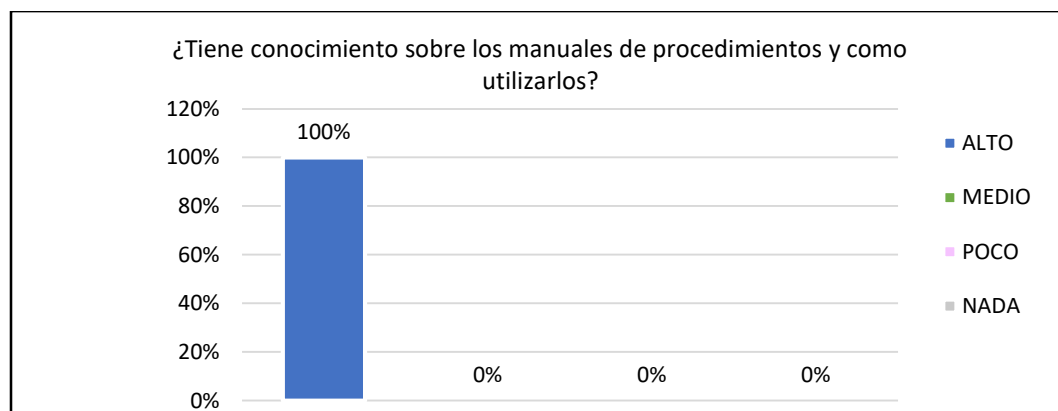
Tabla 16

Tabulación de pregunta 9

(HE2)		
Pregunta 9 ¿En qué medida cree que la implementación de un manual de procedimientos financiero beneficiaria a la empresa?		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	4	100%
MEDIO	0	0%
POCO	0	0%
NADA	0	0%
TOTAL	4	100%

Figura 14

Gráfico de resultados de la pregunta 9



Análisis: En el grafico se observa que todos los encuestados opinan que la implementación de un manual de procedimientos financiero beneficiaria en alto grado a la empresa DESPESNSA FAMILIAR ATQUIZAYA.

Tabla 17

Tabulación de pregunta 10

(HE2)

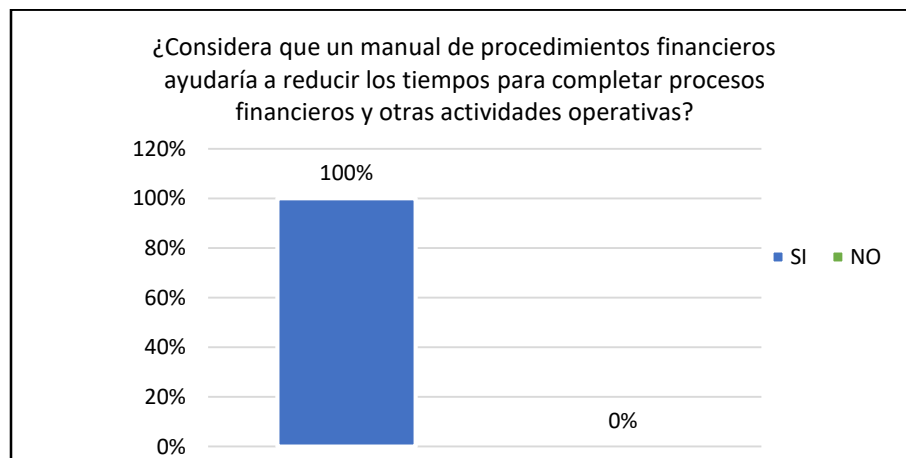
Pregunta 10 ¿Considera que un manual de procedimientos financieros ayudaría a reducir los tiempos para completar procesos financieros y otras actividades operativas?

Hipótesis Especifica 2 La implementación del manual de procedimientos financieros en la Despensa Familiar Atiquizaya mejorará significativamente la eficiencia operativa de la organización, evidenciándose a través de la reducción de tiempos en los procesos administrativos, la disminución de errores en el registro de operaciones y la optimización en el uso de los recursos financieros.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Figura 15

Gráfico de resultados de la pregunta 10



Análisis: El 100% de la población dijo que SI, el 0% opino que NO.

Interpretación: En el grafico se observa que la mayoría de los encuestados cconsideran que un manual de procedimientos financieros ayudaría a reducir los tiempos para completar procesos financieros y otras actividades operativas.

Tabla 18

Tabulación de datos de pregunta 11

(HE2)

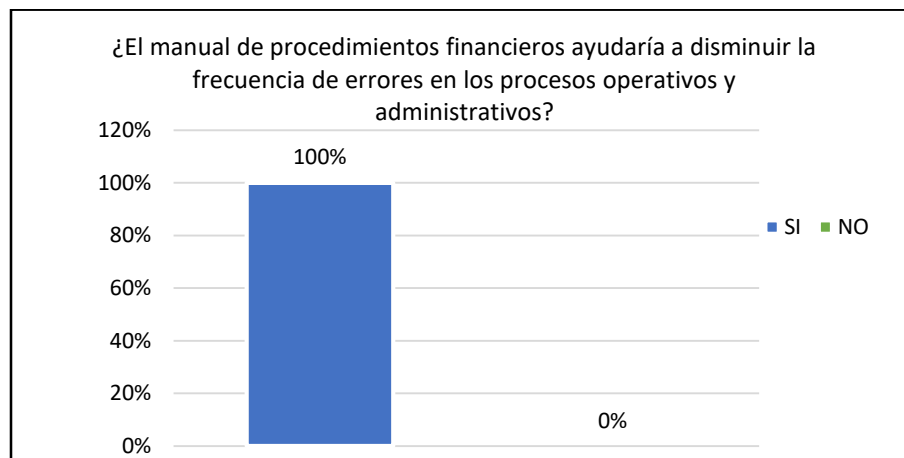
Pregunta 11 ¿El manual de procedimientos financieros ayudaría a disminuir la frecuencia de errores en los procesos operativos y administrativos?

Hipótesis Especifica 2 La implementación del manual de procedimientos financieros en la Despensa Familiar Atiquizaya mejorará significativamente la eficiencia operativa de la organización, evidenciándose a través de la reducción de tiempos en los procesos administrativos, la disminución de errores en el registro de operaciones y la optimización en el uso de los recursos financieros.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Figura 16

Gráfico de resultados de la pregunta 11



Análisis: El 100% de la población dijo que SI, el 0% opinó que NO.

Interpretación: En el gráfico se observa que la mayoría de los encuestados opinan que el manual de procedimientos financieros ayudaría a disminuir la frecuencia de errores en los procesos operativos y administrativos de DESPENSA FAMILIAR ATIQUIZAYA.

Tabla 19

Tabulación de pregunta 12

(HE2)

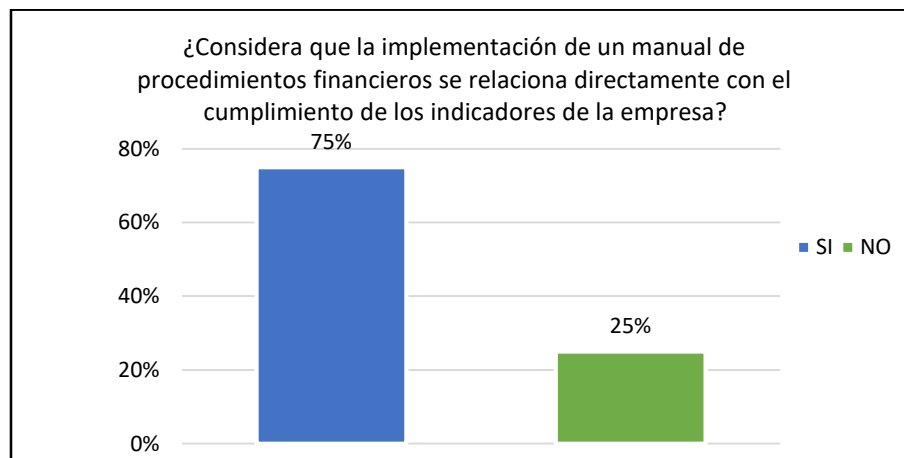
Pregunta 12 ¿Considera que la implementación de un manual de procedimientos financieros se relaciona directamente con el cumplimiento de los indicadores de la empresa?

Hipótesis Específica 2 La implementación del manual de procedimientos financieros en la Despensa Familiar Atiquizaya mejorará significativamente la eficiencia operativa de la organización, evidenciándose a través de la reducción de tiempos en los procesos administrativos, la disminución de errores en el registro de operaciones y la optimización en el uso de los recursos financieros.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	10	100%

Figura 17

Gráfico de resultados de pregunta 12



Análisis: El 75% de la población dijo que SI, el 25% opino que NO.

Interpretación: En el grafico se observa que la mayoría de los encuestados consideran que la implementación de un manual de procedimientos financieros se relaciona directamente con el cumplimiento de los indicadores de la empresa

Tabla 20

Tabulación de pregunta 13

(HE2)

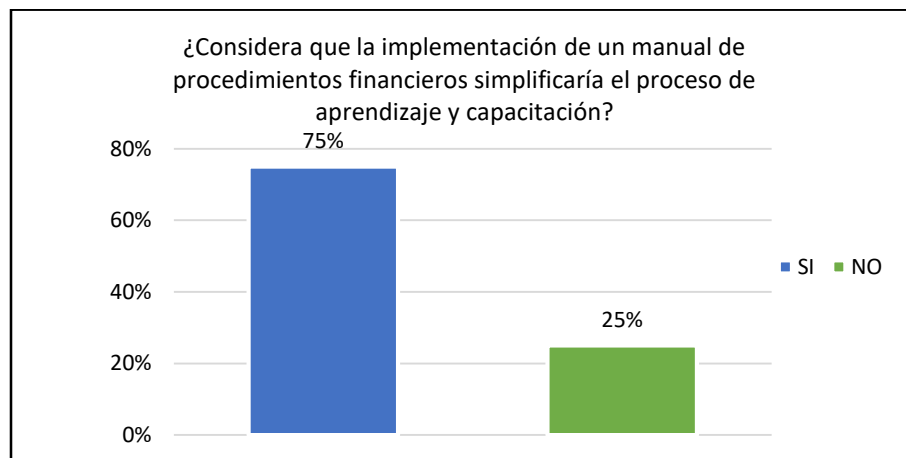
Pregunta 13 ¿Considera que la implementación de un manual de procedimientos financieros simplificaría el proceso de aprendizaje y capacitación?

Hipótesis Especifica 2 La implementación del manual de procedimientos financieros en la Despensa Familiar Atiquizaya mejorará significativamente la eficiencia operativa de la organización, evidenciándose a través de la reducción de tiempos en los procesos administrativos, la disminución de errores en el registro de operaciones y la optimización en el uso de los recursos financieros.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	10	100%

Figura 18

Gráfico de resultados de pregunta 13



Análisis: El 75% de la población dijo que SI, el 25% opino que NO.

Interpretación: En el gráfico se observa que la mayoría de los encuestados opinan que la implementación de un manual de procedimientos financieros simplificaría el proceso de aprendizaje y capacitación en la empresa.

Tabla 21

Tabulación de pregunta 14

(HE2)

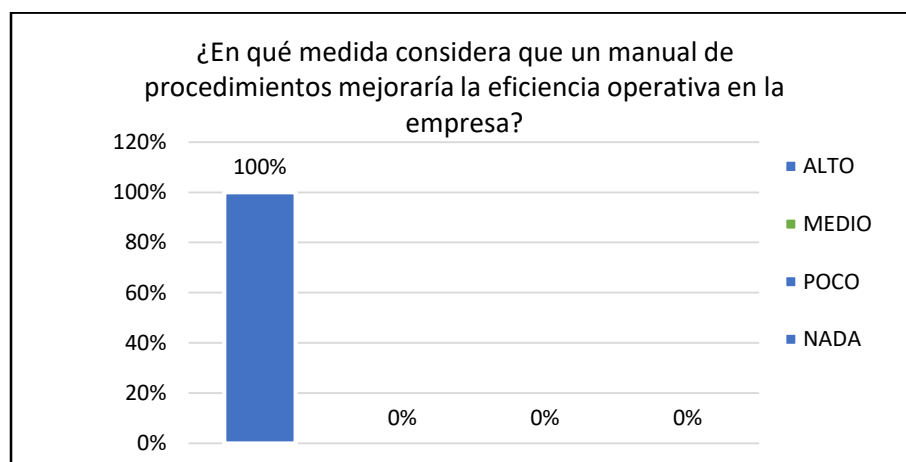
Pregunta 14 ¿En qué medida considera que un manual de procedimientos mejoraría la eficiencia operativa en la empresa?

Hipótesis Específica 2 La implementación del manual de procedimientos financieros en la Despensa Familiar Atiquizaya mejorará significativamente la eficiencia operativa de la organización, evidenciándose a través de la reducción de tiempos en los procesos administrativos, la disminución de errores en el registro de operaciones y la optimización en el uso de los recursos financieros.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	4	100%
MEDIO	0	0%
POCO	0	0%
NADA	0	0%
TOTAL	10	100%

Figura 19

Gráfico de resultados de la pregunta 14



Análisis: El 100% de la población dijo que ALTO, el 0% opino que MEDIO, POCO Y NADA.

Interpretación: En el grafico se observa que todos de los encuestados opinan que un manual de procedimientos mejoraría la eficiencia operativa en la empresa.

Tabla 22

Tabulación de pregunta 15

(HE2)

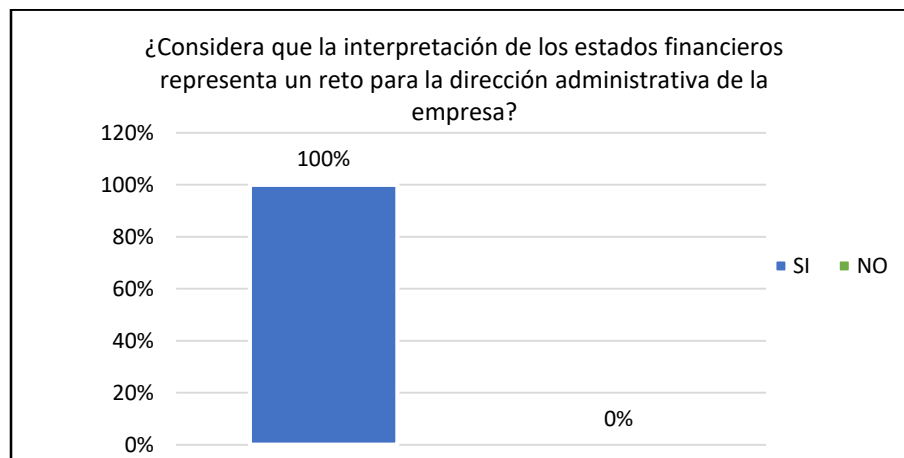
Pregunta 15 ¿Considera que la interpretación de los estados financieros representa un reto para la dirección administrativa de la empresa?

Hipótesis Especifica 2 La implementación del manual de procedimientos financieros en la Despensa Familiar Atiquizaya mejorará significativamente la eficiencia operativa de la organización, evidenciándose a través de la reducción de tiempos en los procesos administrativos, la disminución de errores en el registro de operaciones y la optimización en el uso de los recursos financieros.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Figura 20

Gráfico de resultados de la pregunta 15



Análisis: El 100% de la población dijo que SI, el 0% opino que NO.

Interpretación: En el gráfico se observa que la mayoría de los encuestados consideran que la interpretación de los estados financieros representa un reto para la dirección administrativa de la empresa DESPENSA FAMILIAR ATIQUIZAYA.

COMPROBACION DE HIPOTESIS UNO

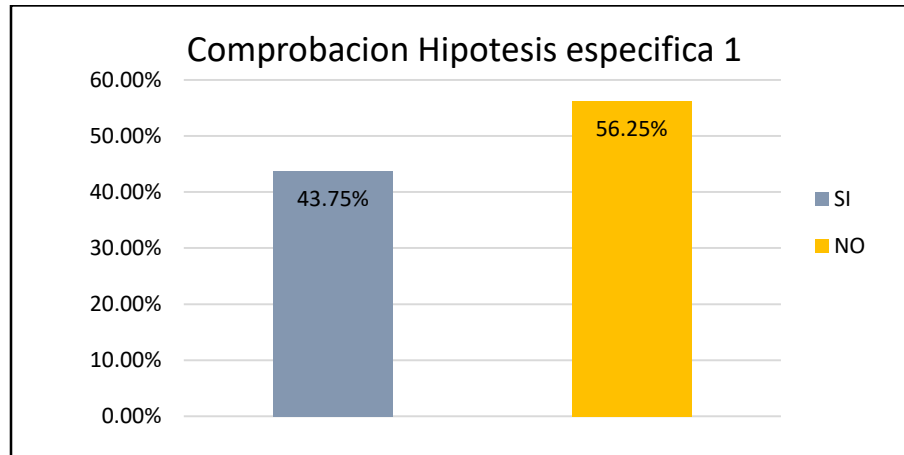
Tabla 23

Comprobación de hipótesis uno

N°	PREGUNTAS	PARAMETROS			
		SI		NO	
		FR	%	FR	%
1	¿Tiene conocimiento sobre los manuales de procedimientos y como utilizarlos?	3	75%	1	25%
2	¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos financieros vigente?	1	25%	3	75%
3	¿Considera que el análisis financiero es una parte esencial para la toma decisiones?	4	100%	0	0%
4	¿Tiene claro el proceso a seguir para la toma de decisiones financieras acertadas?	3	75%	1	25%
5	¿Existe una guía de capacitación puntual que guie el desempeño de los nuevos miembros administrativos?	2	50%	2	50%
6	¿Considera que cuenta con el apoyo teórico inmediato ante cualquier duda sobre la realización de algún proceso financiero y/o administrativo?	1	25%	3	75%
7	¿Existe una guía disponible para refrescar el conocimiento adquirido por parte de la operación en cuanto a ciertas actividades bajo su cargo?	0	0%	4	100%
8	¿Existe alguna herramienta que garantice el control del desempeño operativo y la corrección de errores de manera inmediata?	0	0%	4	100%
TOTAL			350%		450%
			43.75%		56.25%

Figura 21

Gráfico de hipótesis uno



Interpretación: Se da por comprobada la hipótesis uno, ya que según el método estadístico de la media aritmética se comprueba con el 56% de los encuestados. Es decir que según la hipótesis específica 1, la situación financiera actual de la Despensa Familiar Atiquizaya presenta deficiencias en sus procesos operativos y de estandarización, las cuales están afectando negativamente la eficiencia en la toma de decisiones gerenciales.

COMPROBACION DE HIPOTESIS DOS

Tabla 24

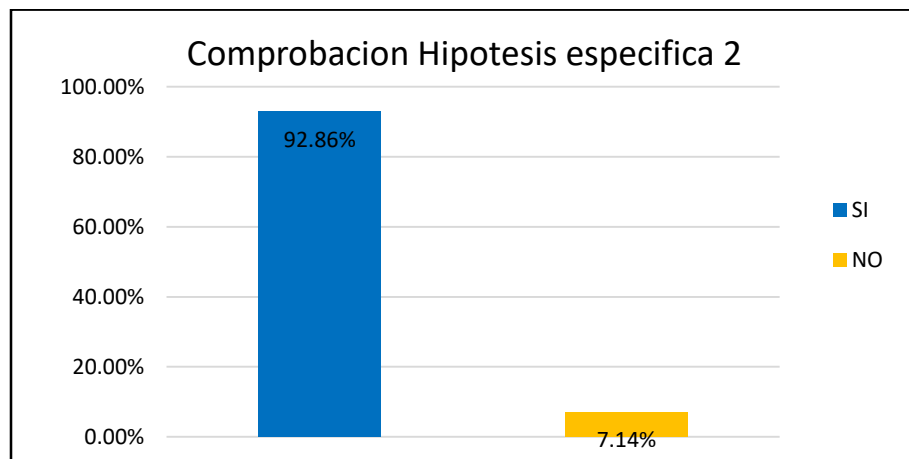
comprobación de hipótesis dos

N°	PREGUNTAS	PARAMETROS			
		SI ALTO/MEDI O		NO POCO/NADA	
		FR	%	FR	%
9	¿En qué medida cree que la implementación de un manual de procedimientos financiero beneficiaría a la empresa?	4	100%	0	0%
10	¿Considera que un manual de procedimientos financieros ayudaría a reducir los tiempos para completar procesos financieros y otras actividades operativas?	4	100%	0	0%
11	¿El manual de procedimientos financieros ayudaría a disminuir la frecuencia de errores en los procesos operativos y administrativos?	4	100%	0	0%

12	¿Considera que la implementación de un manual de procedimientos financieros se relaciona directamente con el cumplimiento de los indicadores de la empresa?	3	75%	1	25%
13	¿Considera que la implementación de un manual de procedimientos financieros simplificaría el proceso de aprendizaje y capacitación?	3	75%	1	25%
14	¿En qué medida considera que un manual de procedimientos mejoraría la eficiencia operativa en la empresa?	4	100%	0	0%
15	¿Considera que la interpretación de los estados financieros representa un reto para la dirección administrativa de la empresa?	4	100%	0	0%
TOTAL			650%		50%
			92.86%		7.14%

Figura 22.

Gráfico de la hipótesis dos



Interpretación: Se comprueba la hipótesis dos ya que según el método estadístico de la media aritmética se comprueba con el 92.86% de la población encuestada. Es decir que según la hipótesis específica 2, la implementación del manual de procedimientos financieros en Despensa Familiar Atiquizaya mejorará significativamente la eficiencia operativa de la organización, evidenciándose a través de la reducción de tiempos en los procesos administrativos, la disminución de errores en el registro de operaciones y la optimización en el uso de los recursos financieros.

COMPROBACION DE HIPOTESIS GENERAL

Para la comprobación de la hipótesis general de la presente investigación será requisito que la mitad más uno de los resultados sea positivo; atendiendo a los resultados de las hipótesis específicas, los resultados obtenidos se encuentran de la siguiente manera:

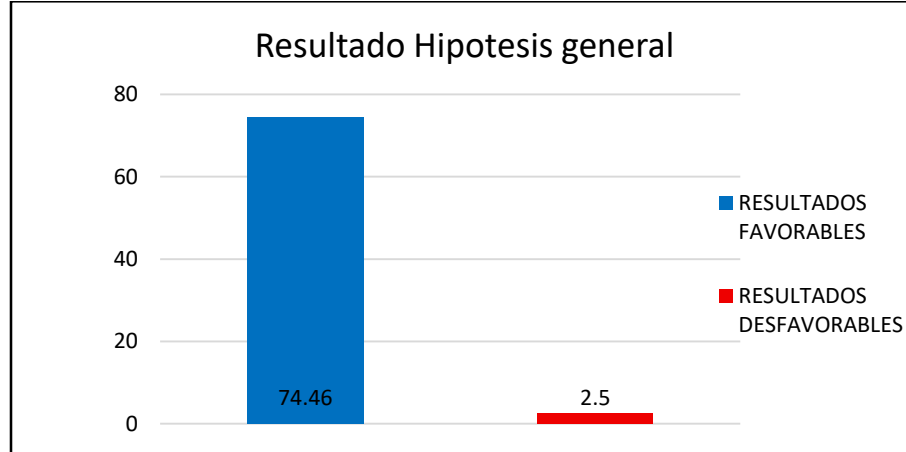
Tabla 25

Comprobación de Hipótesis general

HIPOTESIS	RESULTADOS FAVORABLES	RESULTADOS DESFAVORABLES	ACEPTACIÓN O RECHAZO
Hipótesis Específica UNO	56,25%	31,25%	Se aceptó
Hipótesis Específica DOS	92,86%	7,14%	Se aceptó
PROMEDIO	74,56%	19,20%	Se comprobó

Figura 23

Gráfico de resultados de hipótesis general



Habiéndose comprobado las Hipótesis Específicas y con un grado de certeza del 74,46% damos por aceptada la Hipótesis General.

PROPUESTA DE TESIS
MODELO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS PARA
DESPENSA FAMILIAR ATIQUIZAYA.

1. Estructura General del Manual

Sección	Contenido	Objetivo
Portada	Logo Walmart, nombre empresa, "Manual de Procedimientos Financieros", código, versión, fecha vigencia.	Identificación oficial.
Índice	Numeración jerárquica con paginación.	Navegación rápida.
Declaración de Propósito	<i>"Estandarizar procesos financieros para optimizar toma de decisiones, reducir errores operativos y mejorar el desempeño gerencial"</i> (máx. 200 palabras).	Contextualizar alcance.
Glosario	Términos clave (ej.: <i>merma, OSA, CVP, ROI</i>).	Unificar lenguaje.

2. Procedimientos Críticos (Ejemplo: Recepción de Mercadería)

Objetivo:

"Garantizar carga correcta de inventario y facturas para evitar ajustes negativos (ej.: pérdida de \$50.00 en Mr. Músculo, Cap. I)."

Pasos:

1. Verificación de documentación:

- Factura electrónica original.
- Orden de compra (No. ____).

2. Inspección física:

- Estado de mercancía (caducidad, daños).
- Concordancia cantidad-factura.

3. Registro en sistema:

- Carga en SAP Retail antes de 24 hrs.

- Códigos: Mercancía válida (001), Rechazo (002).

4. Archivo:

- Carpeta física/digital: "*Recepción [Fecha]*".

3. Mecanismos de Control

Proceso	Indicador	Meta	Responsable
Horas extras	Costo mensual	\leq \$400 USD	Gerente
Merma	% sobre ventas	\leq 1.5%	Inventarios
Ajustes de inventario	Artículos reclasificados	0 mensual	Administrador

Herramientas:

- Plantilla digital: "*Registro de Horas Extras*" (Anexo 4).
- Alerta SAP: Notificación automática al superar presupuesto.

4. Protocolo de Toma de Decisiones

Fases:

1. Diagnóstico:

- Análisis vertical/horizontal de estados financieros.
- Ratio test: Liquidez (\geq 1.5), Endeudamiento (\leq 40%).

2. Alternativas:

- Simulador de escenarios (ej: impacto de rebajas CVP).

3. Validación:

- Comité: Gerente + 2 líderes de área.

4. Ejecución:

- Registro en bitácora: *"Bitácora Financiera DF-2025"*.

5. Implementación y Capacitación

Plan de 4 Fases:

Fase	Duración	Acciones	Recursos
1. Lanzamiento	1 semana	Taller: <i>"Interpretación del manual"</i>	Videotutoriales + PDF
2. Pruebas	2 semanas	Simulacros: Recepción mercadería, cierre mensual	SAP Sandbox
3. Acompañamiento	1 mes	Auditorías sorpresa + feedback semanal	Checklist digital
4. Autonomía	Permanente	Revisión trimestral + actualización	Encuesta de satisfacción

CONCLUSIONES

Después de haber revisado los resultados obtenidos en la presente investigación, y de haber analizado los datos, el investigador, determina que se dan por cumplido los objetivos y las hipótesis planteadas en base a las siguientes conclusiones:

El estudio de la implementación de un manual de procedimientos financieros para la empresa DESPENSA FAMILIAR ATIQUIZAYA se vuelve esencial para mejorar las condiciones que tienen actualmente, estableciendo una base para identificar sus procesos clave en el área administrativa y financiera, que ayuden a la optimizar sus recursos, mejorar la sostenibilidad y facilitar la toma de decisiones.

En el diagnostico de los procesos administrativos y financieros para conocer la situación actual de la empresa, dio como resultado que la empresa no cuenta con un manual de procedimientos administrativos y financieros para realizar sus operaciones, actualmente las actividades son realizadas de forma empírica basadas en la experiencia de sus directivos y en gerentes de otras tiendas del distrito.

Los fundamentos teóricos del manual de procedimientos definen que es un documento escrito y detallado donde se describen los procesos que aplica la empresa, siendo utilizados en el control administrativo y financiero que permite verificar objetivos, describir actividades, establecer responsables, utilizar flujogramas que representan gráficamente cada procedimiento, minimizando riesgos internos, duplicidad en funciones y optimizando recursos.

La empresa no cuenta con el recurso teórico necesario para refrescar el conocimiento adquirido de manera oral por otro de los miembros administrativos en su llegada a la empresa, lo que dificulta el control del desempeño del mismo y del personal a su cargo.

El personal de la empresa considera que la implementación de un manual de procedimientos financieros beneficiaría altamente a la empresa pues esta lograría cumplir los indicadores de tienda, disminuyendo la frecuencia de errores administrativos, contribuyendo a la toma de decisiones acertadas, simplificando el proceso de aprendizaje y mejorando la eficiencia operativa.

Existe evidencia teórica real que confirma el nivel de contribución que presentan los manuales de procedimientos financieros a las organizaciones y como su uso prolongado conlleva a la excelencia operativa. Además, según diversos autores, la ausencia de dichos manuales genera falta de capacitación, comunicación y claridad de objetivos para los empleados.

La propuesta presentada al final de esta investigación prevé una mejora en el rendimiento de la empresa si se cumple a cabalidad, pues esta guía servirá no solo para disminuir errores operativos y financieros sino también para comunicar a los empleados la manera correcta de alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

RECOMENDACIONES

Después de hacer una revisión de las conclusiones de la presente investigación, el investigador recomienda a la empresa:

La gerencia debe adoptar una cultura de gestión financiera para agregar valor a la empresa y fortalecer su posición en el mercado. Esto implica no solo cumplir con las obligaciones financieras y contables, sino también a desarrollar una comprensión profunda de como las decisiones financieras impactan en el crecimiento y la competitividad en el mercado.

Aplicar las herramientas financieras idóneas que les permita generar resultados oportunos, confiables, veraces y así lograr la optimización de recursos financieros.

Fortalecer el sistema de control interno de la empresa utilizando el manual de procedimientos financieros como herramienta que permita proporcionar información razonable y eficiente en las operaciones que realiza.

No revelar datos sensibles sobre operaciones financieras de la empresa a otra gerencia del sector con el fin de compararse, despejar dudas o pedir ayuda sobre la toma de decisiones.

Adoptar un programa de capacitación continua que permita a sus líderes estar a la vanguardia en cuanto a las nuevas formas de trabajo en la organización, adaptarse a las nuevas tecnologías y fomentar una ventaja competitiva en cuanto a la formación de su personal.

Proponer el uso correcto del manual a todos los departamentos de interés, despejar dudas y garantizar su correcta implementación mediante la supervisión directa de sus empleados.

Actualizar el manual de procedimientos financieros cada vez que se cambie algún proceso en tienda, cuando se elimine la ejecución de alguna actividad, se obtengan nuevas fuentes de información o cuando este lo requiera.

Desarrollar programas de capacitación continua para el personal administrativo y financiero, a fin de fortalecer las competencias en planeación, análisis de estados financieros y toma de decisiones estratégicas.

REFERENCIAS

Libros

- Valle, Angie (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*. Scielo
- Briones Valencia, O. J. (2024). *PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA BRASEMAR SA* (Bachelor's thesis, Jipijapa-Unesum).
- Molina, M. I., Torres, M. M. M., Zambrano, R. M. O., & Martínez, J. A. (2016). Manual de procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 15. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/control-interno-sumaclacta.html>
- Heredia, J. (2017). *Manuales de procedimientos: Guía para la estandarización de procesos en PYMES* (2ª ed.). Editorial Financiera.
- Mendoza, J. G. P., Díaz, M. A. A., & Sánchez, D. P. V. (2021). Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post-covid. *Polo del conocimiento*, 6(8), 630-647.
- Pérez Gregorio, M. G. (2016). La importancia del organigrama en la empresa. *Publicaciones didácticas*, 69(1), 482-484.
- Entrepreneur. (19 de septiembre de 2017). Entrepreneur. Recuperado el 20 de junio de 2018, de <https://www.entrepreneur.com/article/263642>
- Jaime, L. P. M., Molina, Y. M. N., Barragán, W. M. P., & Pí, M. L. P. (2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las pymes: procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29-40.
- Vivar-Astudillo, A. Y., & Torres-Palacios, M. M. (2024). Influencia de la auditoría de gestión en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones. *Revista Metropolitana De Ciencias Aplicadas*, 7 (Suplemento 1), 177-195.
- Álvarez, G. O. C., Zurita, I. N., & Álvarez, J. C. E. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austoseguridad Cía. Ltda. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 429-465.
- Carrera-Torrales, D. S., & Rivera-Pizarro, C. F. (2025). Análisis financiero para la correcta toma de decisiones a la compañía boutique Sports J&J en la ciudad de Guayaquil período 2022-2023. *Revista Científica Zambos*, 4(1), 205-225.

- Ibáñez, L. O (2008). Manual de procesos y procedimientos Bases estratégicas y organizacionales. Cartagena de Indias. Tomo 1.
- Heredia, F. (17 de febrero de 2017). pymempresario. Recuperado el 20 de junio de 2018, de <https://www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-deprocedimientos/>
- Álvarez, M. (2006). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México: Panorama Editorial.
- Benjamín, F., & Ceja, G. G. (2002). Organización y métodos. *México, Ed. trillas año, 74.*
- SuperIntendencia del Sistema Financiero (2024). Mirada Finaciera. Edicion 24. Obtenido de: https://ssf.gob.sv/descargas/revista_panorama_financiero/edicion24.pdf
- Romero, M. P. U. (2005). *Manuales de procedimientos y diagramas de flujo en la administración de archivos. Revista del Archivo Nacional, 69(1-12), 11-42.*

Tesis

- Obando, Mery Godyna (2019). Manual de procesos y procedimientos administrativos y financieros para la estación de servicio “Simón Bolívar” (Tesis de Pregrado), Escuela Superior Politécnica.
- Gamboa Chaverri, R. A., & Montero Jiménez, A. A. (2024). Diagnosticar la auditoría operativa en la formalización de créditos en Coopefyl RL mediante la revisión del manual de procedimientos y el control interno para el otorgamiento de un crédito en el periodo comprendido de mayo a agosto 2023, con la finalidad de mejorar el proceso crediticio para los asociados de la cooperativa.
- Yubillo, A. (2017). Diseño de un manual de funciones y procedimientos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba, cantón Riobamba. (Tesis de grado, ESPOCH).
- Álvarez, G. O. C., Zurita, I. N., & Álvarez, J. C. E. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austoseguridad Cía. Ltda. *Dominio de las Ciencias, 6(1), 429-465.*
- Mena, S., Willmer, M., & Pérez Vargas, J. Manual de procedimientos financieros para fortalecer el ambiente de control en la Gerencia de Finanzas caso: Sector Público.

- Bolívar, P. D. C. (2020). *Manual de procedimientos administrativos y financieros para la compañía de taxis “taxibocarchi” de la ciudad de (doctoral dissertation, universidad técnica del norte).*
- Torres, A. R., Sierra, Y. M., Cortes, R. A., & de Proyectos, E. E. G. (2020). *Diseño de un manual de procedimientos como modelo de gestión administrativo y financiero del Conjunto Arrayán sujeto a propiedad horizontal ubicado en la ciudad de Mosquera.*
- Fuerte Hernández, K. M. (2025). *Optimización del proceso de facturación electrónica a través de la creación de un manual de procedimientos en la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca.*
- Rueda Quiroga, L. G. (2025). *Manual de procedimientos al control interno de los arcos de caja en SUPERMARCAS SAS en el año 2024.*
- Hurtado Martínez, J. D. (2025). *Diseño de un manual de procedimientos para el manejo del material POP, planeamiento para la buena dirección del inventario en la empresa Gaseosas Lux SAS.*
- Carrera-Torrales, D. S., & Rivera-Pizarro, C. F. (2025). *Análisis financiero para la correcta toma de decisiones a la compañía boutique Sports J&J en la ciudad de Guayaquil período 2022-2023. Revista Científica Zambos, 4(1), 205-225.*

Ley

- Ley contra el lavado de dinero y de Activos
- Ley de Protección al consumidor
- Código de Comercio
- Constitución de la Republica de El Salvador

Web

- Rodríguez, Nancy. (2024, 24 de marzo). *Manual de procedimientos: qué es y cómo hacer uno (con ejemplos).* HubSpot
- Protek. (2020, 17 de julio). *Manual de procedimientos de una empresa: ¿Por qué deberías tener uno?* Protek Novedades.
- Candian, María. (2024, 11 de septiembre). *Indicadores financieros: ¿Cuáles son los 10 principales?* Slydle.
- Teamcore. OSA (On Shelf Availability): ¿Qué es y cuál es su impacto? (Julio 14, 2021)

- Somasundaran, P. (2025, 28 de julio). Crear un manual de políticas y procedimientos financieros. Document 360.
- *Sitio web de Walmart Inc. Historia de Walmart. Obtenido de:*
<https://corporate.walmart.com/about/history>
- Palma, J. (2010). Manual de Procedimiento.
<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
SEDE AHUACHAPAN
ESCUELA DE POSGRADO

Objetivo: Obtener información que contribuya al desarrollo de la investigación con el tema: “DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y MEJORAR EL DESEMPEÑO GERENCIAL DE DESPENSA FAMILIAR ATQUIZAYA, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN.”.

Indicaciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas con opciones de respuestas, elija una según su criterio. Sus respuestas serán utilizadas únicamente para fines de la investigación y serán tratadas con total confidencialidad. Agradecemos su contribución a nuestra investigación.

Cargo: _____

1. ¿Tiene conocimiento sobre los manuales de procedimientos y como utilizarlos?

SI NO

2. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos financieros vigente?

SI NO

3. ¿Considera que el análisis financiero es una parte esencial para la toma de decisiones?

SI NO

4. ¿Tiene claro el proceso a seguir para la toma de decisiones financieras acertadas?

SI NO

5. ¿Existe una guía de capacitación puntual que guie el desempeño de los nuevos miembros administrativos?

SI NO

6. ¿Considera que cuenta con el apoyo teórico inmediato ante cualquier duda sobre la realización de algún proceso financiero y/o administrativo?

SI NO

7. ¿Existe una guía disponible para refrescar el conocimiento adquirido por parte de la operación en cuanto a ciertas actividades bajo su cargo?

SI NO

8. ¿Existe alguna herramienta que garantice el control del desempeño operativo y la corrección de errores de manera inmediata?

SI NO

9. ¿En qué medida cree que la implementación de un manual de procedimientos financiero beneficiaría a la empresa?

ALTA MEDIO POCO NADA

10. ¿Considera que un manual de procedimientos financieros ayudaría a reducir los tiempos para completar procesos financieros y otras actividades operativas?

SI NO

11. ¿El manual de procedimientos financieros ayudaría a disminuir la frecuencia de errores en los procesos operativos y administrativos?

SI NO

12. ¿Considera que la implementación de un manual de procedimientos financieros se relaciona directamente con el cumplimiento de los indicadores de la empresa?

SI NO

13. ¿Considera que la implementación de un manual de procedimientos financieros simplificaría el proceso de aprendizaje y capacitación?

SI NO

14. ¿En qué medida considera que un manual de procedimientos mejoraría la eficiencia operativa en la empresa?

ALTA MEDIO POCO NADA

15. ¿Considera que la interpretación de los estados financieros representa un reto para la dirección administrativa de la empresa?

SI NO

Anexo 2. Entrevista



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
SEDE AHUACHAPAN
ESCUELA DE POSGRADO

Objetivo: Obtener información que contribuya al desarrollo de la investigación con el tema: “DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y MEJORAR EL DESEMPEÑO GERENCIAL DE DESPENSA FAMILIAR ATIQUIZAYA, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN.”.

Indicaciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas abiertas, responda según su criterio y experiencia. Sus respuestas serán utilizadas únicamente para fines de la investigación y serán tratadas con total confidencialidad. Agradecemos su contribución a nuestra investigación.

1. ¿Qué procesos realiza usted en la empresa?

R/: Me encargo de lo de carácter administrativo de la tienda y la toma de decisiones.

2. ¿Sabe que es un Manual de procedimientos y como utilizarlo?

R/: Si tenemos diferentes manuales y se cómo utilizarlos.

3. ¿Considera que los miembros administrativos de la empresa se encuentran aptos para realizar análisis financieros precisos? ¿Por qué?

R/: No, por falta de capacitación, interés, tiempo o miedo.

4. ¿Cuál es el proceso que se sigue en la empresa antes de tomar una decisión administrativa y financiera?

R/: Se analiza el problema para luego tomar la decisión.

4 ¿De qué manera se transmiten los conocimientos de análisis financieros a los nuevos miembros administrativos?

R/: De manera verbal y utilizando diferentes links disponibles.

5 ¿Qué hace cuando existen dudas en cuanto a la interpretación de estados financieros de la empresa?

R/: Lo consulto con mi líder superior.

7. ¿De qué manera se capacita al personal operativo sobre las funciones y actividades a realizar en su puesto de trabajo y como se retroalimenta dicho conocimiento?

R/: Se le brindan cursos de capacitación en línea y se le asigna un padrino o compañero para que le explique los procesos en tienda.

8. ¿Qué herramientas de control formal se utilizan para detectar y corregir errores operativos y administrativos?

R/: Se realiza plan de acción donde se colocan las fechas de realización y responsables de la tarea.

9. ¿Cuáles considera que serían las ventajas principales de contar con un Manual de procedimientos financieros en la empresa?

R/: Hace accesible la información para los nuevos integrantes del equipo en caso de dudas.

10. ¿De qué manera considera que un Manual de procedimientos financieros reduce los tiempos en los procesos administrativos actuales?

R/: Brinda la oportunidad de tener personal mejor capacitado y cometiendo el menor número de errores posibles.

11. ¿Considera usted que la implementación de un manual de procedimientos financieros permite optimizar los recursos de la empresa y evitar errores? ¿De qué manera?

R/: Contar con un personal más capacitado para realizar sus funciones.

12. ¿Cree que la implementación de un manual de procedimientos financieros impactaría positivamente el resultado de los indicadores de la empresa? ¿Cuáles? ¿De qué manera?

R/: Si, pues cometiendo menos errores se logran fácilmente las metas financieras y de ventas.

13. ¿Considera la implementación de un manual de procedimientos financieros como una herramienta de aprendizaje, estandarización y clarificación de procesos? ¿Por qué?

R/: Si, ya que todos los empleados de la tienda tendríamos un objetivo más claro.

14. ¿Cree que la implementación de un manual de procedimientos contribuiría a mejorar la eficiencia operativa de los empleados? ¿Cómo?

R/: Se mejorarían algunos indicadores como la cantidad de horas hombre trabajadas, cantidad de artículos por hora, merma, ventas, entre otros.

15. ¿Cuál considera que ha sido su reto más grande en cuanto a la dirección gerencial de la empresa y como lo enfrentó?

R/: Mi reto más grande ha sido enfrentarme a un inventario físico anual de tienda con pocos recursos, tanto humano como técnico; esto lo supere tratando de organizar mejor al equipo en cuanto a la realización de tareas.

Anexo 3. Resumen financiero acumulado enero-junio 2025 de la empresa.

Resumen mensual por KPIs			MIG TU G ALIA															
Pilar	Subámbito	Métrica	Link	Mes Ene-25		Feb-25		Mar-25		Abr-25		May-25		Jun-25		Total		
				Alcance	Metas	Alcance	Metas	Alcance	Metas	Alcance	Metas	Alcance	Metas	Alcance	Metas	Alcance	Metas	
Financiero	Financiero	Conversión Tienda		12,0%		12,1%		12,5%		10,8%		12,5%					12,0%	
		Gastos		91,9%	100,0%	91,8%	100,0%	95,0%	100,0%	104,8%	100,0%	90,0%	100,0%				94,6%	100,0%
		Utilidad		6,1%	100,0%	8,5%	100,0%	4,7%	100,0%	-0,4%	100,0%	4,5%	100,0%				4,5%	100,0%
		Utilidad en operación		116,1%	100,0%	121,1%	100,0%	110,3%	100,0%	95,8%	100,0%	115,5%	100,0%				111,3%	100,0%
		Venta		103,0%	100,0%	104,3%	100,0%	103,0%	100,0%	102,5%	100,0%	100,4%	100,0%				102,6%	100,0%
El mejor lugar para comprar	CX	NPS CX		86%	70%	84%	70%	85%	70%	93%	70%	94%	70%	91%	70%	89%	70%	
		Disponibilidad	OSA		96,1%	96,5%	96,3%	96,5%	95,7%	96,5%	95,4%	96,5%	96,1%	96,5%	96,0%	96,5%	95,9%	96,5%
		Marca Privada	Marca Privada % Part		14,7%		14,3%		14,3%		14,7%		14,5%		14,5%		14,5%	
El mejor operador		Kaizen		58		54										56		
		Uso Caja Chica		Verde		Verde		Verde		Verde		Verde		Amarillo		Amarillo		
	Calidad del Inventario	DOH		10,83		16,18											10,83	16,18
		Merma Frescos	Frescos MD-0		-0,7%	-0,5%	-1,1%	-0,5%	-0,8%	-0,5%	-1,0%	-0,5%						-0,9%
	Frescos Shrink			-3,1%	-2,9%	-4,2%	-2,9%	-5,1%	-2,9%	-4,0%	-2,9%						-4,1%	-2,9%
	Frescos Total Loss			-3,8%	-3,5%	-5,3%	-3,5%	-5,9%	-3,5%	-5,0%	-3,5%						-5,0%	-3,5%
	Merma Secos	Shrink												0,0%			0,0%	
		Productividad	UPLH % Cr		9,1%		5,5%		9,7%		5,4%		4,8%					6,9%
Rapidez en cajas	IPH			749,2	680,0	741,0	680,0	762,3	680,0	665,6	680,0	711,3	680,0	736,1	680,0	726,6	680,0	
	Largo de Fila		1,8	4,5	1,8	4,5	1,7	4,5	1,9	4,5					1,8	4,5		
El mejor lugar para trabajar	Donaciones	Donaciones				17,0%	46,0%	6,4%	46,0%	3,3%	46,0%	0,0%		0,0%		12,2%	46,0%	
		Energía	Aumento consumo KW		3,9%		-100,0%		-100,0%		-100,0%		-100,0%		-100,0%		-82,8%	
	Inclusión	Equidad de Género		57,1%	45,5%	52,4%	45,5%	52,4%	45,5%	54,5%	45,5%					54,1%	45,5%	
		Oportunidad	E-DEL (Tiendas en Verdes)		Amarillo	100,0%	Amarillo	100,0%	Amarillo	100,0%	Amarillo	100,0%	Amarillo	100,0%	Amarillo	100,0%	Amarillo	100,0%
	Seguridad Alimentaria	Clasificación Seguridad Alimentaria		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Anexo 4. Fotografías pasando instrumento de investigación en la empresa.

