

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

TITULACION POR EXAMEN PROFESIONAL



**“PROPUESTA DE MEJORA EN EL FLUJO DE INFORMACIÓN PARA
LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA
AGROINDUSTRIAS AIB S.A.”.**

TRABAJO MONOGRAFICO

PRESENTADO POR:

JOSÉ ANTONIO VIVANCO TRINIDAD

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

LIMA – PERÙ

2014

INDICE

Capítulo I: Introducción.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.1 Descripción del problema.....	1
1.1.2. Formulación del problema.....	2
1.2. Objetivos.....	4
1.2.1. Objetivo general.....	4
1.2.2. Objetivos específicos.....	4
1.3. Justificación.....	5
1.4. Limitaciones.....	5
Capitulo II: Revisión de Literatura.....	6
2.1. Antecedentes.....	6
2.2. Marco Teórico.....	9
2.3. Definición de términos.....	17
Capitulo III: Metodología.....	19
3.1. Lugar.....	19
3.2. Tipo de estudio.....	20
3.3. Método.....	20
3.4. Diseño.....	21
3.5. Técnicas de recolección de datos.....	21
3.6. Muestra.....	22
Capitulo IV: Resultados.....	22
4.1. Empresa: Agroindustrias AIB SA.....	22
4.2. Departamento de finanzas de Agroindustrias AIB SA.....	28
4.3. Evaluación de problemas en el área de finanzas.....	33

4.4. Propuesta de mejora para los errores evaluados.....	38
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.....	40
5.1. Conclusiones.....	40
5.2. Recomendaciones.....	41
Referencias bibliográficas.....	43
Anexos.....	44

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Flujo de recursos del área de finanzas.....	11
Gráfico 2: Historia de Agroindustrias AIB SA.....	22
Gráfico 3: Mercados de Agroindustrias AIB SA.....	26
Gráfico 4: Organigrama de Agroindustrias AIB SA.....	27
Gráfico 5: Estructura del departamento de finanzas de Agroindustrias AIB SA.....	29
Gráfico 6: Errores que impiden optima planificación financiera.....	35
Gráfico 7: Diagrama de Pareto – Errores flujo de información.....	37

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.....	34
Cuadro 2.....	34
Cuadro 3.....	36

RESUMEN

En el trabajo monográfico presentamos una propuesta de mejora en el flujo de información para el área de finanzas, para una óptima planificación, administración y control de los recursos financieros de la empresa Agroindustrias AIB S.A.

La motivación para la realización de este trabajo es la importancia del sistema de control y planificación de una empresa agroexportadora líder en el mercado nacional. Se centra en evaluar aquellas políticas y procedimientos que regulan el proceso administrativo y financiero de la organización.

En el trabajo monográfico revisaremos en líneas generales el campo de desempeño de la empresa Agroindustrias AIB S.A, una breve reseña histórica, su razón de ser como organización, así como los problemas que imposibilitan un óptimo flujo de información de las áreas que alimentan de información al área de finanzas, con el fin de lograr la articulación entre estas, y el cumplimiento de las funciones y objetivos como organización.

También revisaremos conceptos de administración financiera, función financiera en una organización, normas de información financiera e importancia de la información financiera, el cual ayudará a una mejor comprensión e interpretación del problema y las posibles soluciones y estrategias que se plantearan en el trabajo.

Por último, en el trabajo se plantean alternativas de mejora y se brindan recomendaciones para cumplir con éxito los objetivos del área finanzas y saber aprovechar las oportunidades del entorno, aplicando herramientas de control financieras y el poder de negociación en el tiempo.

CAPITULO I. INTRODUCCION

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema que motiva a realizar el trabajo son las deficiencias en el flujo de información entre los departamentos que integran la empresa Agroindustrias AIB S.A, el cual en el tiempo impide una planificación que pueda generar valor a la empresa, y entorpece la administración de los recursos financieros, objetivo principal del área de finanzas.

Planear es decidir qué se va a hacer más adelante, determinando cómo y cuándo será. En la Planeación Financiera se aprovechan las oportunidades presentadas y se evitan los peligros que acechan los mercados cambiantes. Es por ello, que la planificación financiera es un factor importante en la toma de decisiones estratégicas, y se requiere de un orden y de una alimentación de información adecuada que permita a la organización aprovechar sus recursos al máximo, y generar ventajas competitivas frente a la competencia, siempre partiendo de la verdadera importancia de la información, en especial la financiera y las implicancias que esta tiene en la toma de decisiones diaria y en la organización.

1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A lo largo de la historia, el hombre ha buscado satisfacer las necesidades de manera mejor y más amplia posible. Sin embargo, este esfuerzo no ha conseguido siempre sus objetivos. Día a día las empresas buscan una manera eficaz para poder lograr una buena

administración de los recursos financieros, pero son muy pocas las que planifican la forma más eficiente de financiarse e invertir; las empresas también se encuentran en la eterna búsqueda de una buena planificación financiera, y para ello cuentan con un equipo de profesionales que diariamente propone nuevas ideas y estrategias. Toda organización requiere diseñar planes generales y específicos con el fin de lograr el éxito buscado y los directivos deben establecer lo que esperan lograr como organización, y luego trazar un plan estratégico para obtener tales resultados.

En las actividades del día a día, los departamentos de la organización comparten y procesan información, muchas veces esta información es confidencial y privilegiada, y el personal desconoce la importancia de la información que procesa. Esto es una desventaja para la organización ya que el correcto uso de los recursos de la empresa, unido al correcto flujo de la información permite la formulación de planes que al ejecutarse genere utilidad a la empresa.

1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

1.1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿Existen deficiencias en el flujo de información entre los departamentos que integran la empresa Agroindustrias AIB S.A por el desconocimiento del manual de procedimiento del área de finanzas que en el tiempo entorpece la administración y control de los recursos financieros, e impide una planificación financiera y la generación de valor en la empresa?

1.1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1. El tiempo es un factor importante para toda organización y no es ajeno para el área de finanzas de Agroindustrias AIB, ya que cuando la información solicitada por el departamento financiero es entregada a tiempo para su proceso, permite la planificación y lograr el fin de los planes trazados y del proceso de la información misma. Asimismo, el personal de finanzas no emplearía tiempo en resolver situaciones ajenas a sus funciones.
2. Es imposible que la planificación del área financiera sea óptima por el desconocimiento del manual de procedimientos del área por parte de la organización. Ya que el desarrollo de las funciones del departamento tienen un objetivo, el cual para lograrse tiene que efectuarse mediante un procedimiento que ha sido determinado en el manual y que involucra el conocimiento de toda la organización.
3. Las áreas que conforman la organización no son conscientes de la información que procesan y analizan, y la importancia de aquella información para la planificación del departamento de finanzas. Todas las áreas están íntimamente interrelacionadas, y la información que intercambian es igual de importante para el área que brinda, como para el área que la recibe.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de mejora en el flujo de información para la empresa Agroindustrias AIB SA que permita optimizar la planificación financiera, la administración y control de los recursos financieros de la empresa, generándole valor en el tiempo, consiguiendo el cumplimiento de los procedimientos administrativos y financieros determinados.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer el correcto flujo de información de la organización, y la importancia del procesamiento del mismo para el área de finanzas. Empleando el tiempo determinado para el cumplimiento de las funciones asignadas al área y la planificación de la misma.
2. Conocer la funcionalidad del manual de procedimientos para el área de finanzas, y las posibles causas de una administración deficiente de los recursos financieros para una implementación de medidas correctivas.
3. Conocer la importancia de la información que se procesa en el área de finanzas, y la importancia de la retroalimentación de información con las demás áreas de la empresa.

1.4. JUSTIFICACION:

- El aporte del trabajo monográfico ayudara a graficar el correcto flujo de información que alimenta al área de finanzas y entender la importancia de la información financiera, su presentación, y las implicancias en la toma de decisiones de la organización.
- Con la propuesta de mejora en el flujo de información para la administración de los recursos financieros, la empresa Agroindustrias AIB podrá planificar el flujo del dinero, cumplir con las obligaciones de la empresa, asegurar utilidad. De esta manera cumple los objetivos trazados por la empresa.
- Asimismo el trabajo monográfico ayudara al área de finanzas a ampliar su visión ya que se estereotipa al departamento como integrado por gente con una personalidad cuadrículada y hermética. También el trabajo concientizará a las demás áreas que la información que procesan y brindan es igual de importante para las demás áreas a quienes proporcionan información.

1.5. LIMITACIONES:

- El estudio tiene limitaciones como la recopilación de información para el desarrollo del tema, ya que al proponer una propuesta de mejora, esta se podría ejecutar y tener grandes logros en un periodo de tiempo, pero Agroindustrias AIB al ser una empresa grande y cambiante, el alcance del compromiso de

cumplimiento del manual de procedimientos tiene que darse para que el flujo de información sea optimo y se puedan planificar las áreas.

- El estudio se vería limitado por la falta de compromiso del personal de la empresa, que no entiende la importancia de la información que trabaja y que necesita transmitir a sus áreas correlacionadas, y que al final perjudica en tiempo para la planificación del área de finanzas y en la toma de decisiones de la organización.

CAPITULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES:

Ordinola, Ana (2008), de la tesis para optar título profesional de ingeniero industrial de PUCP: Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora del sistema de planeamiento y control de operaciones de una empresa del sector pecuario. Manifiesta que el manejo de la información dentro de una organización es en la actualidad uno de los puntos de mayor importancia para el desarrollo de la misma, es por ello que diferentes industrias se preocupan por procesar sus datos y organizar sus procesos a través de herramientas de Planeación de requerimiento de materiales, mientras que algunas tienen la posibilidad de utilizar sistemas de información más avanzados como los Sistemas de planeación de recursos de materiales, quienes se encargan de unificar todo el conjunto de áreas que conforman una empresa manteniendo los flujos de información íntegros, para poder procesarlos con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. Dada la

necesidad de utilizar estos sistemas como base en algunos negocios de la industria del Perú, propone como objetivo central del trabajo, establecer mejoras en el Sistema de planificación de recursos financieros, administrativos a partir del diagnóstico del funcionamiento del sistema de planeamiento actual.

Este estudio de investigación apoya al trabajo a realizarse, ya que parte de la necesidad de que una planificación, necesita un óptimo flujo de información, la cual al procesarlo facilitara alcanzar las metas propuestas.

Robles, Eduardo (setiembre 2011) Couch y columnista de Revista digital IR. Manifiesta que es común que las empresas grandes o internacionales tengan manuales de procedimientos no solo largos sino muy bien definidos, y con manuales por cada departamento o área. Esto es realmente necesario para el control y la planificación, por ello es necesario que todas las actividades sean entendibles. Sostiene que muchas empresas no cuentan con manuales de procedimientos, sobre todo cuando una empresa inicia o aun llevando tiempo laborando, la cual debe estrictamente llevar uno, ya que al momento en que la empresa crece entran en conflictos cuando hay reclutamiento y selección ya que es más complicado encontrar a la gente adecuada en el puesto adecuado. Además los manuales de procedimientos apoyan a las actividades que se desarrollan en base a tiempos medibles y se ahorran recursos materiales y humanos, y permite que los departamentos sepan cual es la tarea de cada cual, de esta forma el trabajo en conjunto fluye de una manera adecuada y se mejora la calidad en las diferentes áreas.

Como sostiene Eduardo Robles en su post, los manuales de procedimientos tienen un cúmulo grande de ventajas para toda la organización de forma concisa y precisa, lo cual apoyado con una correcta difusión y conocimiento del personal, facilita el flujo de información para una planificación.

Sañay, Sofia (Septiembre 2010) de la tesis para lograr Título de Contador Público Auditor de la Escuela Politécnica del Ejército – Ecuador: Diseño de un modelo de planificación financiera para la empresa Amimechanical. SA. Sostiene que el Modelo de Planificación Financiera constituye una herramienta de control, seguimiento, evaluación y análisis para la toma de decisiones de la gerencia a futuro. Realiza un análisis comparativo de la situación actual de la empresa con el planteamiento de tres escenarios con el propósito de establecer variables que permitan replantear las operaciones empresariales para cumplir con la planificación estratégica establecida. Asimismo, indica que el manejo estructurado de los recursos financieros posibilita una mejora sustancial en sus indicadores, por lo que se recomienda a la gerencia destinar los recursos necesarios para su implementación y seguimiento así como el compromiso de todos los miembros de la organización.

Alanis, Isela (Marzo 2002) Planeación financiera para la empresa Industrial, trabajo de investigación para obtener el grado de Maestría en Contaduría Pública de Universidad Autónoma de Nuevo León – México. Sostiene que para las empresas es muy importante contar con una eficiente Planeación Financiera ya que implica y exige al gerente la necesidad de conocer no sólo, en dónde está en este momento su empresa, sino también dónde estará dentro de un tiempo. En éste estudio la autora hace énfasis en la Empresa

del Sector Industrial, donde el gerente debe de hacer de la planeación un hábito; ya no tiene alternativa entre planear y no planear, sino hacerlo por medio de un análisis objetivo y una proyección bien fundamentada. En la actualidad la Planeación Financiera ha sido de gran importancia para el funcionamiento de las empresas. La Planeación Financiera es una de las áreas más importantes de la empresa, porque por medio de ésta, se puede realizar un análisis y diagnóstico. Así como planear y controlar a un negocio. No cabe duda de que en la actualidad el gerente no puede formular sus planes basándose en meras suposiciones o corazonadas, sino más bien reunir los indicadores de tipo económico, social político y tecnológico que más directamente estén relacionados con la empresa y que al ser preferentemente cuantitativos permitan definir los programas que habrá de seguir su empresa en la marcha hacia la consecución de los objetivos que se han establecido.

2.2. MARCO TEÓRICO:

2.2.1 ADMINISTRACION FINANCIERA:

Una organización puede visualizarse, en un momento determinado en tiempo, como una agregación de fondos, recursos que provienen de muy diversas fuentes: inversionistas que compran acciones, acreedores que le otorgan crédito y utilidades acumuladas en ejercicios fiscales anteriores. Los fondos mencionados tienen múltiples usos: en activos fijos para la producción de bienes y servicios, en inventarios para garantizar la producción y las ventas, en cuentas por cobrar y en caja o valores negociables para asegurar las transacciones y la liquidez necesaria.

Los fondos de la organización son estáticos, en un momento dado, aunque el conjunto cambie con el tiempo, se conocen como flujos de fondos. En un negocio en marcha, los fondos fluyen de manera continua a través de toda la organización y se manejan de acuerdo con algún plan pre-establecido.

La Administración Financiera es precisamente, todo lo relacionado con el manejo de los flujos de fondos en las organizaciones. Las funciones básicas que desarrolla la Administración Financiera son: La Inversión, El Financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización. Cuida de los recursos financieros de la empresa, la administración financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

2.2.2. AREA DE FINANZAS:

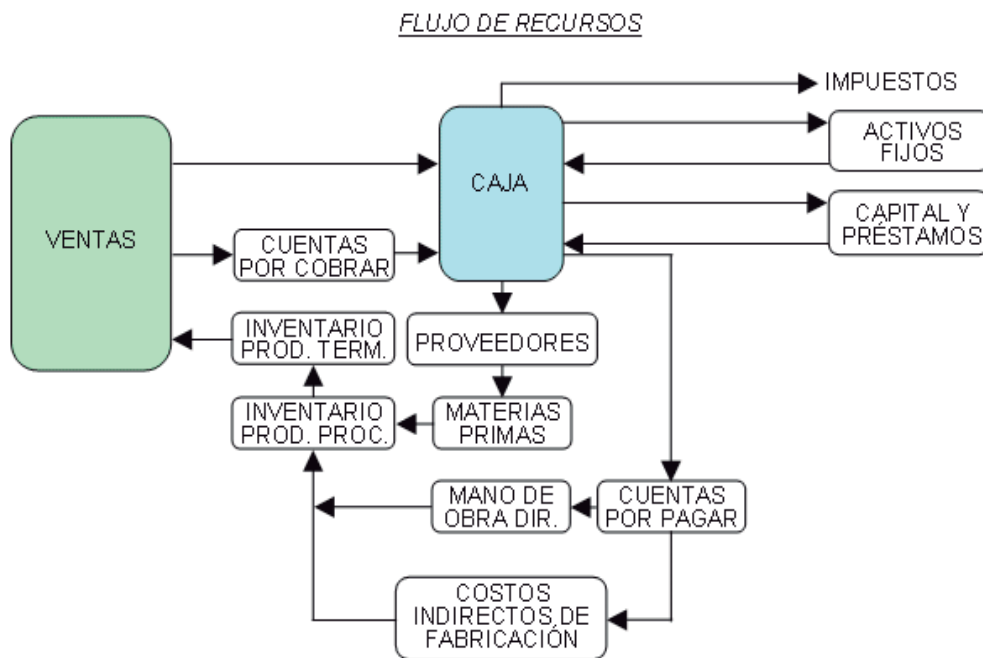
El Área Financiera está constituida por un conjunto de actividades que tienden a lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de una empresa, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de dicha empresa y a proteger el capital invertido.

La función financiera resulta esencial para el éxito de toda negociación, hay que invertir en materia prima la cantidad óptima de dinero, obtener los préstamos bancarios, proveerse de suficiente capital fijo (terrenos, plantas, maquinaria y equipo), conceder

créditos a clientes y mantener las operaciones de la empresa a un nivel rentable con los fondos y recursos disponibles.

El área financiera tiene como fin último incrementar el valor del negocio y alrededor de éste, se deben definir sus estrategias. Conseguir el fin de la función financiera, no es un trabajo aislado del gerente de finanzas, lograrlo es responsabilidad de todos en la organización mediante el cumplimiento de las metas que cada uno tenga definidas.

Gráfico 1: Flujo de recursos del área de finanzas



Fuente: <http://www.monografias.com>

2.2.3 FUNCIONES DEL AREA DE FINANZAS:

Hacer medible la estrategia. La alta dirección establece lo que debe lograr la empresa a un determinado periodo de tiempo. Para dichas consideraciones, los directores pueden apoyarse en estudios de mercado, la información histórica de la que disponga la empresa y sobre todo de su visión de futuro. Una vez definido a donde se quiere llegar y con cuales recursos para lograrlos, es responsabilidad del área de Finanzas, enfocar las definiciones del negocio hacia su cumplimiento. Es decir, poner cifras a los recursos necesarios para llegar al cumplimiento de las metas de la alta dirección. Sobre esa base objetiva, la empresa deberá caminar alineada para lograr lo propuesto.

Es función del área de finanzas ocuparse de asignar los recursos escasos entre las diferentes áreas funcionales mediante proyectos de Inversión. Dichos recursos deben obtenerse de entre un abanico de fuentes financieras disponibles cuya elección es también responsabilidad del área financiera.

El área de finanzas se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Controlar los resultados. Conociendo a dónde queremos llegar, Finanzas, deberá vigilar y controlar los recursos, levantar la voz cuando las predicciones no se orienten a la realidad situacional de la empresa.

2.2.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE FINANZAS:

Los Manuales de Procedimientos son una de las mejores herramientas administrativas modernas, pues permiten a cualquier empresa u organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta su crecimiento y desarrollo, los cuales le confieren estabilidad y efectividad.

Los manuales de procedimientos del área financiera definen al detalle todos los procedimientos y políticas estipulados desde la creación del área, o desde que surgió la necesidad de plasmar en un físico los mismos, para tener un fundamento o base de alguna mejora en el tiempo, o simplemente para seguir patrones de orden y disciplina en el cumplimiento de las funciones correspondientes al área.

2.2.5. CARACTERISTICAS DE LA INFORMACION FINANCIERA:

1. Confiabilidad: La información financiera es confiable cuando su contenido refleja las transacciones y transformaciones de efectivo en tiempo real, de forma interna para que el usuario o aquella persona que la necesite pueda tomar decisiones basándose en ella.
2. Veracidad: Para esto la información debe contener toda aquella transacción realizada de forma interna y todos aquellos eventos sucedidos en la empresa, esto logra dar un aire de confianza y seguridad a la información financiera.
3. Representativa: En ciertos casos la información financiera corre el riesgo de no representar lo que se desea es decir representa otra parte de lo que no se desea ver por inversionistas, esto de varias formas no solamente se debe a sesgo o prejuicio.

4. Objetividad: Según la objetividad la información financiera debe ser imparcial, es decir, no debe estar sujeta o manipulada por ninguna persona o grupo que persigan intereses personales, que puedan afectar económicamente a la empresa.

5. Verificabilidad: La información financiera debe de validarse y comprobarse, es decir que el control interno ayuda a que la información financiera pueda ser comprobada o revisada por cualquiera que así lo desee.

6. Información suficiente: Esta característica dice que las necesidades del usuario por la información conllevan a que los estados financieros contengan toda información requerida es decir deben incluir todas las operaciones que afectaron a la empresa conteniendo en estas sus notas en las que debe llevar de forma clara y comprensible cada uno para el momento en el que se necesiten ser interpretados o informados.

7. Relevancia: Se dice que la información financiera es relevante cuando influye en la toma de decisiones de ámbito económico para las personas que la usan.

8. Posibilidad de Predicción y Confirmación: Esto quiere decir que la información se puede predecir su hecho y confirmarse en un lapso de tiempo.

2.2.6. OBJETIVO DE LA INFORMACION FINANCIERA:

Los objetivos de la información financiera están determinados y condicionados por el escenario político, económico, social y legal en el que se desenvuelve el modelo contable. Si incluimos la información medioambiental como un objetivo de la

información financiera es porque se ha producido una progresiva ampliación del concepto de usuario.

La información financiera debe ser útil, y por lo tanto ha de permitir a sus usuarios evaluar: “El comportamiento económico-financiero de la entidad, los recursos económicos que controla, la estructura de sus fuentes de financiación y su liquidez y solvencia”.

Los problemas medioambientales pueden afectar a la estabilidad, la vulnerabilidad o la eficacia y también poder evaluar la capacidad de la entidad para mantener sus recursos, su financiación y remuneración.

2.2.7. PLANEACION ESTRATEGICA EN EL AREA FINANCIERA:

Una de las principales responsabilidades de los empresarios y directivos consiste en tomar decisiones que influyan favorablemente sobre el desarrollo futuro de la empresa.

La magnitud del riesgo depende del grado de incertidumbre sobre la forma como van a evolucionar los mercados, la competencia, la tecnología y del tiempo en el que la empresa se verá afectada por la decisión. Mientras menos información se tenga sobre el futuro y más largo sea el plazo de recuperación de las inversiones, mas hechos pueden ocurrir que modifiquen los supuestos.

Las decisiones estratégicas son aquellas que configuran la estructura y determinan el funcionamiento de la empresa a largo plazo tales como la línea de productos, los mercados, la tecnología, los sistemas de trabajo y la organización. Estas decisiones

requieren, por lo general, inversiones significativas que ponen en riesgo parte del capital de la empresa.

La planificación estratégica constituye uno de los más modernos enfoques gerenciales, todavía con poca aplicación en la gestión de entidades estatales. Involucra un análisis de las variables ambientales e institucionales, que más influencia pueden tener sobre la capacidad de una organización de desarrollarse y alcanzar los fines para los que fue constituida.

Con este propósito se realiza un análisis del ambiente externo, que intenta identificar las variables en los ámbitos político, jurídico, económico, financiero, cultural, entre otros; que poseen capacidad inmediata o mediata de influencia positiva o negativa, sobre la organización.

2.2.8. ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA.

El Estado de Cambios en la Situación Financiera es una herramienta que determina si la empresa está bien administrada, en este sentido es una obligación de la administración de presentar la información razonablemente. El Estado de Cambios en la Situación Financiera, es realmente una herramienta de evaluación de la gestión de la administración en un periodo dado y esta información no la proporciona ni el Balance General ni el Estado de Resultados.

Contenido del Estado de Cambios en la Situación Financiera:

- Recursos Generados por la Operación.

- Recursos Generados por el Financiamiento
- Recursos Generados por la Inversión

2.3. DEFINICION DE TERMINOS:

2.3.1. PRESUPUESTO:

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

2.3.2. FLUJO DE EFECTIVO:

La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios. La mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa o indirecta, un flujo adecuado de dinero que permita: financiar la operación, Invertir para sostener el crecimiento de la empresa, y el pago de pasivos.

2.3.3. EFICIENCIA:

Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Optima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

2.3.4. RECURSOS FINANCIEROS:

Recursos financieros son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros. Los encargados de la

administración de los recursos financieros deben analizar y planificar el correcto flujo de fondos; de este modo se evitarán los problemas por falta de recursos para afrontar las actividades productivas o el pago de obligaciones.

2.3.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

Documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

2.3.6. PLANEACIÓN:

La planeación, dentro de una organización, consiste en determinar los objetivos de la misma y elegir cursos de acción convenientes para el logro de esos objetivos. Un plan debe ser realista y no fijar metas casi imposibles de alcanzar, porque tendrá un efecto contraproducente llevando a una asignación ineficiente de recursos, puede poner en peligro el equilibrio financiero de la empresa y también puede afectar negativamente a la motivación de los miembros de la organización.

2.3.7. PROPUESTA DE MEJORA:

Una propuesta de mejora es la idea o proyecto sobre un asunto o negocio que se presenta ante una o varias personas que tienen autoridad para aprobarlo o rechazarlo, es decir una propuesta de mejora son aquellas ideas de mejora aún no autorizadas.

2.3.8. OPTIMIZACIÓN:

Optimización es el proceso de hacer algo mejor. La optimización consiste del tratamiento de las variaciones de un concepto inicial y usar la información obtenida para mejorar la idea.

2.3.9. PLANIFICACION FINANCIERA:

La planificación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos. La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

CAPITULO III: METODOLOGIA.

3.1. LUGAR:

El lugar donde se realiza el estudio es en la planta Lima de Agroindustrias AIB SA, ubicada en la Av. Ricardo Palma 894 – Urbanización San Antonio, distrito de Miraflores. En la planta lima, se encuentran ubicadas las oficinas administrativas y es donde se centraliza la información, y desde donde se monitorea las operaciones de las plantas de Chincha y Motupe, además de los fundos. En las oficinas de Lima se encuentran ubicados los departamentos que conforman la gerencia de administración y finanzas.

3.2. TIPO DE ESTUDIO:

El tipo de estudio a realizarse es descriptivo, pues nos limitamos a describir delimitadas características del problema presentado sin realizar comparaciones, y no se evalúan posibles situaciones en otros entornos o tiempos.

3.3. METODO:

El método a emplearse para evaluar y plantear una mejora en el flujo de información para la planeación del área financiera de la empresa Agroindustrias AIB SA, es el diagrama de Pareto el cual nos podrá establecer en un orden de prioridades las fallas del área financiera, saber si pueden resolverse o evitarlas.

DIAGRAMA DE PARETO:

El Diagrama de Pareto consiste en un gráfico de barras similar al histograma que se conjuga con una ojiva o curva de tipo creciente y que representa en forma decreciente el grado de importancia o peso que tienen los diferentes factores que afectan a un proceso, operación o resultado.

El diagrama de Pareto se utiliza al buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones. La aplicación del diagrama de Pareto es beneficiosa para el desarrollo de proyectos abordados por los equipos y grupos de mejora.

Por lo tanto, el Análisis de Pareto es una técnica que separa los "pocos vitales" de los "muchos triviales". Una Gráfica Pareto es utilizada para separar gráficamente los

aspectos significativos de un problema desde los triviales de manera que un equipo sepa dónde dirigir sus esfuerzos para mejorar.

3.4. DISEÑO:

Se diseñó una encuesta, la cual enfocó los principales errores que originan una entropía positiva en el flujo de información para el área financiera, estas preguntas se elaboran partiendo de una lluvia de ideas entre los integrantes del área de finanzas, quienes conocen el manual de procedimientos del área y los principales aspectos que impiden el óptimo desarrollo de sus funciones. El diseño del estudio se ajusta a la búsqueda de errores que son causa del 80% de las consecuencias negativas para el desempeño del área financiera, y los mismos que ayudaran a plantear una propuesta de mejora en la planificación financiera. Con el diagrama de Pareto como herramienta de análisis, podremos determinar la causa principal del cuello de botella en el flujo de información y poder dirigir nuestros esfuerzos en la superación con éxito de los errores (véase encuesta en anexos).

3.5. TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS:

Como técnica de recolección de datos se empleó una encuesta anónima a los trabajadores de la empresa Agroindustrias AIB SA.

La encuesta fue tomada a 4 integrantes de cada departamento de la organización, el día 5 de noviembre del 2013 y tuvo una duración de 20 minutos, incluyendo los 5 minutos como preámbulo, para la explicación de la metodología.

3.6. MUESTRA:

Se trabajó con una muestra de 40 trabajadores, número que los integrantes del departamento de finanzas, realizadores del consideraron representativa, y en el cual están incluidos jefes, supervisores, asistentes, auxiliares y practicantes, para dar un enfoque más global a los posibles errores, y una perspectiva integradora. Como requisito de la muestra, los trabajadores deberían de tener un mínimo de 3 meses laborando en la compañía.

CAPITULO IV: RESULTADOS:

4.1. EMPRESA: AGROINDUSTRIAS AIB S.A.:

Desde 1987, Agroindustrias AIB se dedica a la elaboración y comercialización de productos alimenticios de alta calidad que se distribuyen en los mercados más exigentes a nivel mundial. Esto convierte a Agroindustrias AIB en una empresa con amplia experiencia y líder del sector agroindustrial. Es así que en 2012 ha sido nombrada con el premio a la “Excelencia Exportadora” a nivel nacional.

Gráfico N° 2: Historia Agroindustrias AIB SA.

HISTORIA	
1987	Se funda Alitec
1997	Se adquiere Jugos y Espárragos del Nortes
1998	Se fusionan ambas empresas y nace Agroindustrias Backus S.A.
2005	Se cambia el nombre a Agroindustrias AIB S.A.
2010	Nuevas inversiones en campos entre ellas la Uva
2012	

Fuente: <http://www.aib.com.pe>

4.1.1. MISIÓN:

“Desarrollar, producir y comercializar conjuntamente con nuestros clientes y proveedores, productos alimenticios de alta calidad para la agro exportación y la venta local; logrando así el crecimiento rápido y sostenido de la compañía, generando valor a los accionistas, bienestar a nuestros trabajadores, y contribuyendo al desarrollo e imagen del Perú”.

4.1.2. VISIÓN:

“Ser una de las cinco empresas líderes en la agro exportación de productos hortofrutícolas en el Perú, mediante la continua innovación en productos, procesos y gestión, posicionada como la empresa mejor calificada, más rentable y diversificada del sector”.

4.1.3. PLANTAS DE PROCESO:

Agroindustrias AIB cuenta con dos plantas de procesamiento y envasado de frescos, conservas, congelados y jugos dirigidos por personal altamente calificado.

En ellas tiene líneas continuas de producción, especialmente diseñadas para cada producto, teniendo en cuenta el mejor flujo de las materias primas y un ambiente adecuado para sus trabajadores.

Agroindustrias AIB fue la primera empresa agroindustrial en obtener el ISO 9001 en el Perú.

En la actualidad todas sus plantas cuentan con sistemas de calidad preventivos como el ISO 9001 y HACCP, los cuales están Certificados internacionalmente por Lloyd's Register Quality Assurance, logrando una óptima planificación en la producción.

Campos:

Más de 3000 hectáreas manejadas bajo las normas de Buenas Prácticas Agrícolas, proveen de magníficos vegetales y frutas, como Espárragos, Alcachofas, Pimientos Piquillo, Pimiento Morrón, Palta Hass, Jalapeños, Limones, Maracuya, Mangos y Uvas.

Estos campos implementados con modernos sistemas de riego, están estratégicamente ubicados sobre la costa norte y sur del Perú, lo que permite aprovechar integralmente las zonas agrícolas más ricas y la variedad de cultivos que convierten a Agroindustrias AIB en la empresa agroindustrial más diversificada del Perú.

4.1.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:

AIB trabaja responsablemente con su entorno, asegurando el bienestar de colaboradores, proveedores, gobierno, comunidad y medio ambiente

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que AIB tiene frente a la sociedad, está basada en tres frentes de acción: Desarrollo Económico, Desarrollo Social, Desarrollo y Conservación del Medio Ambiente. Esto conlleva al Desarrollo Sostenible cuya finalidad es la de atender las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad para que las futuras generaciones puedan satisfacer sus propias necesidades.

Entre las principales acciones realizadas son:

- Programas de reciclaje y ahorro de energía
- Becas de Capacitación a nuestros trabajadores
- Facilidades de Alimentación y Movilidad a sus empleados
- Actividades Deportivas de Integración.

4.1.5. PRODUCTOS:

Agroindustrias AIB presenta una línea de productos frescos, conservas, congelados, jugos y derivados, cumpliendo los más altos estándares de calidad.

Congelados:

Alcachofa, palta hass, mango, esparrago y limón sutil.

Conservas:

Jalapeños, alcachofa, pimiento piquillo, maracuyá, pimiento morrón, esparrago, limón sutil.

Frescos:

Uva, granada, limón sutil, mandarina, palta hass, esparrago.

Jugos y derivados:

Limón sutil, tuna, maracuyá, mango.

Mercados:

Los productos de Agroindustrias AIB llegan a los cinco continentes, obteniendo satisfacción de sus clientes en cada punto de destino.

Gráfico N° 3: Mercados de Agroindustrias AIB SA.



Fuente: <http://www.aib.com.pe>

4.1.6. CERTIFICACIONES:

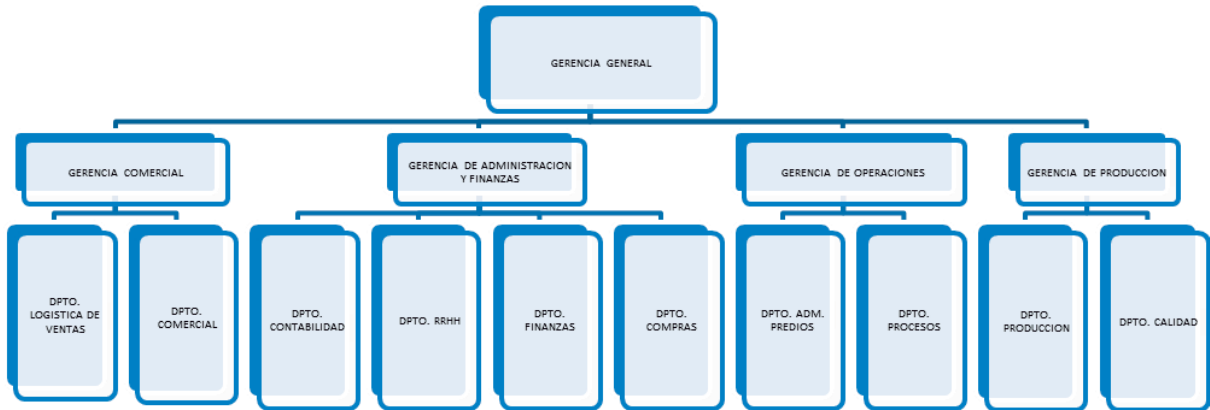
En Agroindustrias AIB se ofrece calidad, seguridad y responsabilidad en todos sus productos. Sus certificaciones constituyen reconocimientos internacionales de conformidad de sus productos, procesos, servicios y sistemas de gestión en relación a requisitos especificados en diversas normas. De esta manera, otorga competitividad en las transacciones comerciales internacionales.

- HACCP - Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control
- ISO 9001 - Sistema de Gestión de Calidad
- BRC (Consortio de Minoristas Ingleses) - Sistema de Seguridad Alimentaria
- BASC (Alianza Empresarial Internacional para un Comercio Seguro) - Sistema de Gestión en Control y Seguridad
- Global Gap - Buenas Prácticas Agrícolas
- Kosher - Productos aceptables según las leyes dietéticas judías
- Certificación Orgánica para mango y maracuyá.
- VCS de SGF - Sistema de Control Voluntario.

4.1.7. ORGANIGRAMA:

La empresa Agroindustrias AIB SA, está constituida por cuatro gerencias que reportan a la gerencia general; gerencia de administración y finanzas, gerencia de producción, gerencia comercial y gerencia de operaciones. El departamento de finanzas se encuentra dentro de la gerencia de Administración y finanzas, y a su vez está dividida en 3 supervisiones que hacen del área, un departamento especializado en las funciones que cada integrante desempeña.

Grafico N°4: Organigrama de Agroindustrias AIB SA



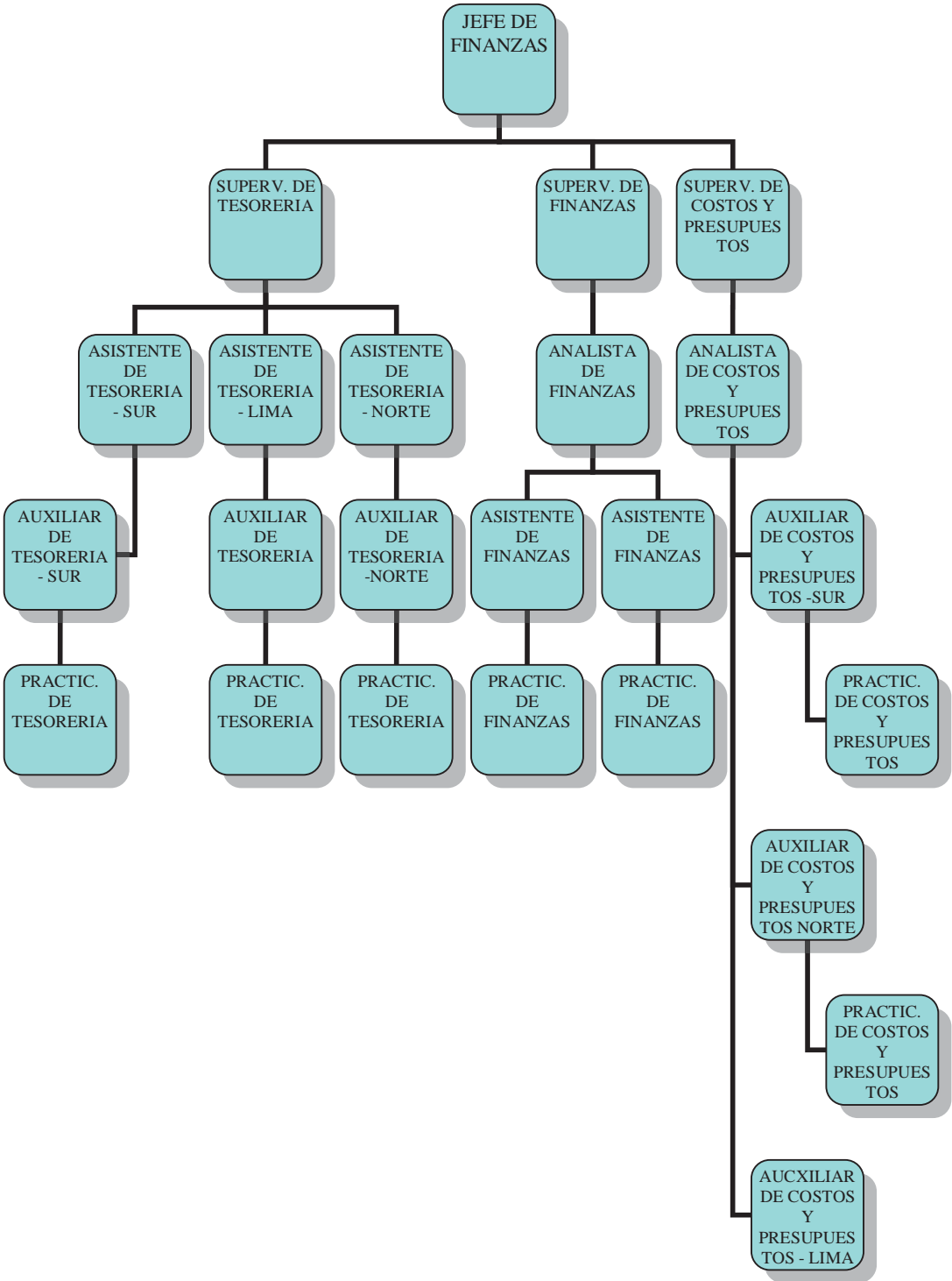
Fuente: Elaboración Propia

4.2. DEPARTAMENTO DE FINANZAS DE AGROINDUSTRIAS AIB SA:

El departamento de finanzas de Agroindustrias AIB SA, está conformado por 3 supervisiones, supervisión de tesorería, supervisión de finanzas y supervisión de presupuestos, cuenta a su vez con 34 trabajadores distribuidos en las plantas de Chincha, Motupe y Lima. El funcionamiento del área es dinámico, ya que cuenta con un programa de formación a egresados universitarios, y un plan de promoción acorde a pruebas de desempeño.

El área de finanzas de agroindustrias AIB SA, tiene una nomenclatura tradicional de puestos que inicia en practicante, auxiliar, asistente, analista, supervisor, jefe y gerente.

Grafico N°5: Estructura del departamento de finanzas.



Fuente: Elaboración Propia

4.2.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS DE AGROINDUSTRIAS AIB SA:

Por la extensión de los manuales de procedimientos del área de finanzas, no lo incluiremos en el trabajo.

Mencionaremos los principales procedimientos de las tres supervisiones que conforman el área de finanzas de Agroindustrias AIB SA, motivo principal del estudio.

- Elaboración del flujo de caja real y flujo de caja proyectado de la empresa.
- Elaboración de conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes activas de la empresa, y ajuste de las partidas conciliatorias, con una periodicidad mínima de una vez al mes.
- Formulación y elaboración de presupuestos y modificaciones.
- Actualización y control de saldos bancarios diarios.
- Registro de operaciones bancarias, comisiones financieras, certificaciones, depósitos a plazo, planillas, pagos fijos, intereses, impuestos.
- Registro, control, custodia y arqueo de caja chica.
- Elaboración de reportes de indicadores KPI.
- Provisión de cuentas por cobrar, cartera dudosa y cartera de incobrables mensual.
- Gestión de cobranza de cartera, reporte mensuales de cuentas por cobrar, análisis de cobranza y recaudación, análisis de margen por proyecto.
- Elaboración de reporte de cuentas por pagar, financiamientos, letras en descuento.

- Programación de pagos a proveedores, transferencias interbancarias, giro de cheques, pago de letras, pagos al exterior.
- Negociación de compra y venta de divisas.
- Gestión de autorización para la realización de todo el proceso de ingresos y pagos siempre debidamente soportado por la documentación adecuada.
- Gestión de toda documentación para obtener financiamiento bancario.
- Elaboración de cuadros de costeo de unidades de transporte de personal, costo unitario por personal.
- Pago de planillas de empleados y operarios, CTS, seguros, liquidaciones a trabajadores, gratificaciones e impuestos laborales.
- Coordinaciones con bancos para gestiones del área como pago de factoring, leasing, gestión de cartas fianzas, overnights, warrants, swaps, collares, certificados bancarios.
- Pago de impuestos, desaduanajes, derechos, pago de PDTs, impuesto a la renta, PDT retenciones.
- Gestión de devolución de IGV y devolución por Drawback.
- Emisión de comprobantes de retención.
- Provisión para el pago de retenciones.
- Elaboración de contratos con clientes, evaluación crediticia, revisión en central de riesgos, evaluación financiera para el otorgamiento de línea de crédito, y elaboración de ficha de clientes.
- Gestión y control de entregas a rendir, liquidación de gastos y compensaciones.
- Gestión y pago de anticipos a proveedores, pagos parciales, neteos.
- Gestión y pago de préstamos al personal, pago de convenios.

- Análisis de cuentas de clientes y análisis de comportamiento de facturación y pago de las cuentas claves.
- Creación de partidas presupuestales en el sistema SAP.

4.2.2. PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN AGROINDUSTRIAS AIB:

La planificación financiera en Agroindustrias AIB SA se puede definir que es un procedimiento resumido en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planificación financiera dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

La planificación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y, por ende, la supervivencia de la empresa.

Los tres puntos clave en el proceso de planificación financiera son:

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que exigen los inversionistas tanto presentes como futuros.

4.2.3. OBJETIVO DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE AGROINDUSTRIAS AIB SA:

Agroindustrias AIB como toda empresa con fines de lucro, persigue como objetivo de su planificación financiera, el minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. Siendo el sistema presupuestario la herramienta más importante con lo que cuenta la administración para cumplir sus objetivos.

4.3. EVALUACION DE PROBLEMAS EN EL AREA DE FINANZAS:

Del estudio realizado mediante la encuesta tomada a los 40 trabajadores de Agroindustrias AIB SA; seleccionados como muestra de estudio, el 5 de noviembre del 2013. Se llega a la conclusión que son tres los principales errores en el flujo de información, causa que impide una óptima planificación financiera.

El estudio arroja que estos errores alcanzan el 79% de causa para no lograr que planificación del área de finanzas sea óptima y sustentable.

Los errores principales que impiden la planificación del área de finanzas según el estudio son:

El factor tiempo para proporcionar información requerida por el área de finanzas, es deficiente tanto para el flujo de información como para la planificación financiera.

El desconocimiento del manual de procedimientos del área de finanzas por parte de las áreas con las que se interrelaciona.

Desconocimiento de la importancia de la información que maneja, procesa, y proporciona al área de finanzas.

Cuadro N° 1

	NO	SI/NO	SI			
ERRORES	0	1	2	fi	hi	HI%
Tiempo para proporcionar información requerida por el área de finanzas.	1	5	34	73	0.2674	27%
Desconocimiento de manual de procedimientos del área de finanzas.	1	6	33	72	0.2637	53%
Desconocimiento de la importancia de la información proporcionada a finanzas.	2	5	33	71	0.2601	79%
Falta de compromiso del área del entrevistado con la planificación financiera.	30	4	6	16	0.0586	85%
Hermetismo del área de finanzas con el uso información proporcionada y feedback.	33	2	5	12	0.0440	89%
Incapacidad del área finanzas para procesar información proporcionada.	32	5	3	11	0.0403	93%
Falta de difusión del manual de procedimientos de todas las áreas de la empresa.	32	6	2	10	0.0366	97%
Procedimientos de finanzas no acordes a la realidad situacional de la empresa.	33	6	1	8	0.0293	100%
				273	1.0000	

Fuente: Elaboración propia.

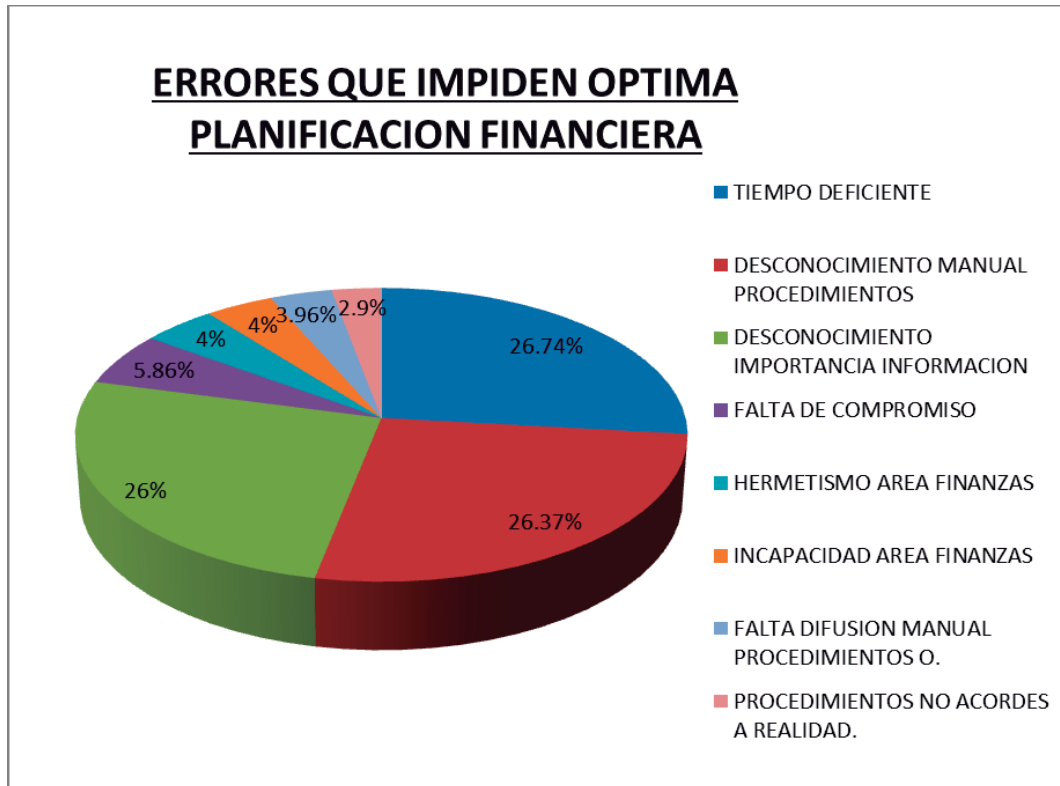
4.3.1. PRINCIPALES ERRORES:

Cuadro N° 2

ERRORES	fi	hi
TIEMPO DEFICIENTE	73	27%
DESCONOCIMIENTO MANUAL PROCEDIMIENTOS	72	26%
DESCONOCIMIENTO IMPORTANCIA INFORMACION	71	26%
FALTA DE COMPROMISO	16	6%
HERMETISMO AREA FINANZAS	12	4%
INCAPACIDAD AREA FINANZAS	11	4%
FALTA DIFUSION MANUAL PROCEDIMIENTOS O.	10	4%
PROCEDIMIENTOS NO ACORDES A REALIDAD.	8	3%
	273	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°6: Errores que impiden óptima planificación financiera.



Fuente: Elaboración propia.

4.3.2. EVALUACION DE ERRORES MEDIANTE DIAGRAMA DE PARETO:

El diagrama de Pareto se ha considerado como la herramienta de gestión mas acorde para la evaluacion de los errores del flujo de información y que imposibilitan una planificación del área de finanzas.

La planificación en el área de finanzas en Agroindustria AIB SA, se desarrolla en un periodo diario, mensual, semestral, anual. En el estudio de evaluacion de los errores que pretendemos abordar mediante el diagrama de Pareto, se centra en actividades donde el

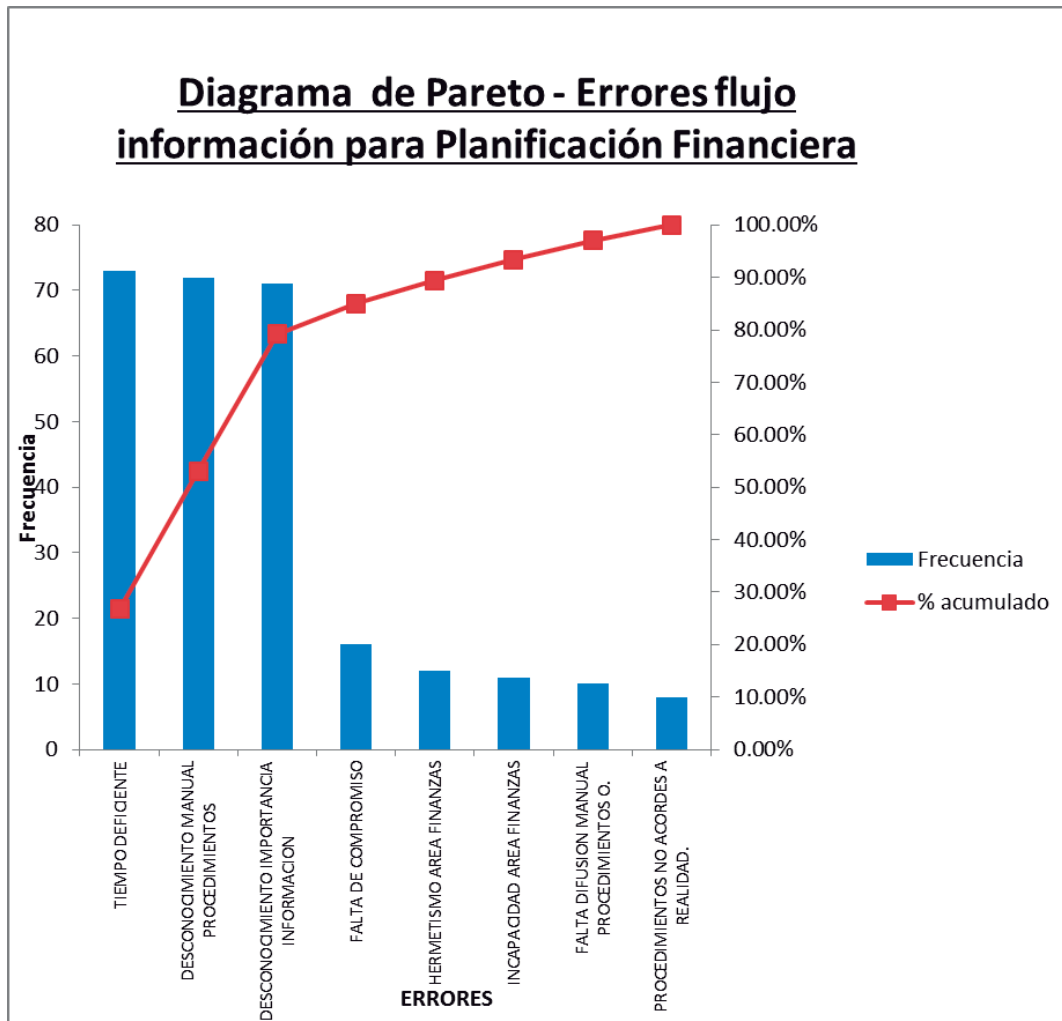
flujo de información de las áreas es en línea, y tiene que ser proporcionada al área de finanzas en el tiempo y a tiempo.

Cuadro N° 3

<i>ERRORES</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>% acumulado</i>
TIEMPO DEFICIENTE	73	26.74%
DESCONOCIMIENTO MANUAL PROCEDIMIENTOS	72	53.11%
DESCONOCIMIENTO IMPORTANCIA INFORMACION	71	79.12%
FALTA DE COMPROMISO	16	84.98%
HERMETISMO AREA FINANZAS	12	89.38%
INCAPACIDAD AREA FINANZAS	11	93.41%
FALTA DIFUSION MANUAL PROCEDIMIENTOS O. PROCEDIMIENTOS NO ACORDES A REALIDAD.	10	97.07%
	8	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 7: Diagrama de Pareto – Errores flujo de información



Fuente: Elaboración propia.

Según el diagrama de Pareto que representa los errores del flujo de información que impiden la planificación financiera, el 80% del problema, no conseguir una óptima planificación financiera, se debe a los tres primeros errores: Tiempo deficiente para el intercambio de información solicitada por el área de finanzas, desconocimiento del manual de procedimientos del área de finanzas por parte de las áreas interrelacionadas y desconocimiento de la importancia de información procesada y proporcionada al área de finanzas.

Para que una planificación financiera sea diaria, mensual o anual, se logre y sea fructífera en Agroindustrias AIB SA, se debe abordar con gran empeño estos tres errores, ya que las actividades y funciones del área de finanzas, dependen para su ejecución de otras áreas de la empresa, y si se identifican problemas para el desarrollo de estas, es necesario la divulgación del problema, y si se considera presentar una propuesta de mejora, o buscar conjuntamente soluciones para el beneficio del área de finanzas, y como consecuencia, beneficio para el resto de la organización.

4.4. PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS ERRORES EVALUADOS

Propuesta de mejora para el primer error: Tiempo deficiente para el intercambio de información solicitada por el área de finanzas.

Las áreas que proporcionan información al área de finanzas, entregan la información solicitada un poco tarde o en un tiempo adicional al que es requerido, ya sea por motivos intrínsecos de la misma área, o por alguna particularidad del entorno, es decir, los integrantes de finanzas pierden tiempo valioso para poder realizar una planificación, invirtiéndolo en actividades como recolección de información que poco impacto tienen en resultados finales.

Una propuesta de mejora para poder aprovechar y procesar la información proporcionada, y trabajar los recursos financieros para generar utilidad a la empresa partiendo de una planificación, es iniciar una campaña de puntualidad y orden, ya que el tiempo en la oficina es valioso, y mientras estos dos valores no sean valores de la organización, le resta a los trabajadores, en este caso, tiempo para el cumplimiento de sus funciones y cumplimiento de requerimientos de las demás áreas que procesan su

información. También mediante pruebas de desempeño podríamos atacar este problema, ya que encontraríamos los elementos que entorpecen el flujo de información en la organización y la planificación financiera para la toma de decisiones.

Propuesta de mejora para el segundo error: desconocimiento del manual de procedimientos del área de finanzas por parte de las áreas interrelacionadas.

El desconocimiento del manual de procedimientos del área de finanzas por parte de las áreas interrelacionadas, es un problema algo grave, ya que todo procedimiento plasmado en el manual, tiene un objetivo para el área, y el desconocimiento de estos repercute en el desempeño del área financiera, es como un barco que va a la deriva, sin rumbo. Sin embargo, este problema sería más fácil de abordar de lo que parece, y se plantearía como una propuesta de mejora, la difusión de los manuales de procedimientos del área a la organización y dar a conocer los objetivos del área y la importancia de un correcto flujo de información para el cumplimiento de estos objetivos. En el momento de la inducción al personal nuevo se le debe dar alcances de los procedimientos que se manejan en el área al cual pertenecerá, así como el de toda la organización para que el desempeño de sus funciones no se vean afectados, ni afecten el buen flujo de la información de la organización. Es importante dar a conocer el manual de procedimientos a todo el personal a pesar de la extensión que tengan estos y buscar su cumplimiento, ya que en los manuales están plasmados los objetivos de cada área, y se debe evitar que estos estén en un espacio aislado, o sea conocido solo por una proporción de los empleados.

Propuesta de mejora para el tercer error: desconocimiento de la importancia de la información que maneja, procesa, y proporciona al área de finanzas.

El desconocimiento de la importancia de la información que cada trabajador maneja, procesa y proporciona al área de finanzas, es un problema algo típico en las empresas grandes, como Agroindustrias AIB SA, ya que todos los trabajadores no se conocen personalmente, y comparten información mediante correo, y desconocen para que utiliza esa información el trabajador que la recepciona y a su vez, este quien la recepciona y procesa, no sabe la fuente de origen de la información. En el caso del área de finanzas, muchas veces la información que se maneja es confidencial y privilegiada, y las fuentes que le proporcionaron esa información, la mayoría de veces no saben que dicha información paso por sus manos, y que luego de un proceso el área de finanzas la presentara mediante estados, reportes, etc.

Una propuesta de mejora a este problema sería iniciar una campaña de exposiciones por cada área, donde los integrantes expongan sus funciones, y objetivos de los procesos que intervienen en la realización sus funciones. Asimismo, en las exposiciones expliquen a detalle la información que procesan, de quien la reciben y a quien la comparten, para que el flujo de la información se dé de una manera natural, no se brinde información incompleta y la planificación sea óptima. El área de finanzas en la exposición de sus funciones y objetivos del área, debe dar a conocer la estructura de su planificación, que parten de las actividades de operación, inversión y financiamiento de la organización y los departamentos involucrados en proporcionarle la información adecuada para poder llevar a cabo una óptima planificación.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES:

Desarrollado el estudio llegamos a las siguientes conclusiones:

1. El área de finanzas de Agroindustrias AIB busca invertir su tiempo en actividades que tienen más impacto en resultados finales, y no en recolección de información que resta tiempo para el proceso de información e impide una planificación financiera.
2. Para la óptima planificación del área de finanzas es necesario divulgar el manual de procedimientos del área a toda la organización, para dar a conocer los tiempos que el área necesita para planificar y administrar los recursos financieros.
3. Una propuesta de mejora para el flujo de información para la planificación del área de finanzas, parte del compromiso y concientización de los trabajadores que la información que comparten es importante, nada se descarta y todo se comparte, ya que son parte de un todo, y la articulación de las áreas vendría al beneficio de la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

Realizado el estudio se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda dar a conocer a los trabajadores el flujo de información en el organigrama de la empresa y los posibles cambios en el tiempo. Valiéndose de los recursos propios de Agroindustrias AIB o mediante la contratación de una

empresa de coaching especializada en temas de afianzamiento de procesos y soluciones optimas en flujos de información empresarial.

2. Se recomienda dar a conocer el manual de procedimientos del área de finanzas, y de las demás áreas, así como el de la organización como un todo, para que el personal de Agroindustrias AIB tenga conocimiento de la importancia del tiempo en la planificación de las tareas de cada departamento y en la toma de decisiones.
3. Se recomienda ejecutar un programa de exposiciones de las funciones que desempeña cada integrante de las áreas que conforman la empresa, y los objetivos trazados en el área, para determinar la importancia de la información que manejan, analizan y proporcionan, para poder generar valor al máximo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

1. <http://www.aib.com.pe/> [Revisado 15-11-2013]
2. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Objetivos-y-Funciones-Del-Area-Financiera/4736247.html> [Revisado 18 -11-2013]
3. Implementación de una rápida planificación y previsión para generar rentabilidad en tiempos difíciles. – Informe elaborado por CBO Research services en colaboración con SAP y Deloitte.
4. http://www.asoecct.org/manual_de_la_asociacion.pdf [Revisado 31-11-2013]
5. <http://revistair.com/2011/09/la-importancia-del-manual-de-procedimientos/> [Revisado 05-12-2013]
6. Aplicaciones de Diagrama de Pareto – Fundibeq.- www.fundibeq.org
7. Alanis I. (2010) Planificación financiera para la empresa industrial - Tesis para obtener el grado de maestría en contaduría pública con especialidad en finanzas – Universidad Autónoma de Nuevo León – México.
8. Ordinola A. (2008) Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora del sistema de planeamiento y control de operaciones de una empresa del sector pecuario (2008) - Tesis para optar título profesional de Ingeniero Industrial de PUCP – Perú.
9. Sañay S. (2010) Diseño de un modelo de planificación financiera para la empresa Amimechanical. SA. - Tesis para lograr Título de Contador Público Auditor de la Escuela Politécnica del Ejército – Ecuador.
10. <http://www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos/> [Revisado 01-12-2013]

ANEXOS

Encuesta:

Encuesta para recolectar datos para estudio de errores del flujo de información para la planificación financiera de Agroindustrias AIB SA.

Encuestados: 40 trabajadores de Agroindustrias AIB SA.

Tomada: 5 de noviembre del 2013

Duración: 20 minutos

De las siguientes afirmaciones marca SI, si es está de acuerdo; SI/NO, si esta medianamente de acuerdo o desacuerdo; y marca No, si está en desacuerdo con la afirmación.

1. Piensa que el tiempo para proporcionar la información requerida por el área de finanzas es deficiente, y a la vez un factor importante para la planificación del área de finanzas.
SI SI/NO NO
2. Cree que el desconocimiento del manual de procedimientos y manejo de tiempos del área de finanzas de Agroindustrias AIB, perjudica la planificación financiera.
SI SI/NO NO
3. Piensa que la información que usted como integrante de un área, brinda al departamento de finanzas, es importante para la planificación financiera.
SI SI/NO NO

4. Piensa que existe falta de compromiso en el cumplimiento de la solicitud de información de su área, para con el área de finanzas, y por consecuencia con la planificación financiera.

SI SI/NO NO

5. Piensa que hay un hermetismo en el departamento de finanzas con la utilización de la información proporcionada y no retroalimentación con los resultados del proceso de la información brindada.

SI SI/NO NO

6. Piensa que los integrantes del departamento de finanzas están poco capacitados para desempeñar funciones de responsabilidad, y para procesar la información que se les proporciona.

SI SI/NO NO

7. Cree que falta difusión del manual de procedimientos del departamento de finanzas y de las demás áreas de la organización, lo que impide una correcta articulación en las necesidades de las áreas.

SI SI/NO NO

8. Piensa que los procedimientos del área de finanzas no se ajustan a la realidad situacional de la organización y del entorno, y que es una causa de que no se pueda realizar una planificación financiera óptima.

SI SI/NO NO