



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:
RE-ESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS Y FOMENTACIÓN DE UNA
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA COMPAÑÍA “FUMICONTROL”**

**Autores:
BALELO CORREIA, CHRISTIAN GABRIEL
LAZO LANDINES, EMILIO RAFAEL**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de
Ingeniero Comercial.**

**Tutor:
Econ. Maldonado Cervantes, Jorge Augusto, MGS.**

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, Emilio Rafael Lazo Landines y Christian Gabriel Balelo Correia, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

TUTOR

Econ. Maldonado Cervantes, Jorge Augusto, MGS.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Vergara Pereira, Darío Marcelo, MGS.

Guayaquil, octubre del 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

**Nosotros, Emilio Rafael Lazo Landines y
Christian Gabriel Balelo Correia**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación “Re-estructuración de Procesos y Fomentación de una Cultura Organizacional en la Compañía “Fumicontrol”” previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las paginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, octubre del 2014

AUTORES

Balelo Correia, Christian Gabriel

Emilio Rafael, Lazo Landines



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

**Nosotros, Emilio Rafael Lazo Landines y
Christian Gabriel Balelo Correia**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “Re-estructuración de Procesos y Fomentación de una Cultura Organizacional en la Compañía “Fumicontrol””, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, octubre del 2014

AUTORES

Balelo Correia, Christian Gabriel

Emilio Rafael, Lazo Landines

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios por permitirme terminar mis estudios, a mis padres por haberme dado el apoyo y la motivación necesaria en todo momento, al Economista Mauro Toscanini por todo el conocimiento y su apoyo durante mi gestión de tesorero, a mi ex director de carrera y actual decano de la facultad Ing. Hugo Fernández por la paciencia y sobre todo la amistad, a mis compañeros por confiar en mí y haberme permitido formar parte de su experiencia universitaria y por último a mi compañero de tesis Emilio Lazo por su ayuda y su amistad en esta experiencia.

Balelo Correia, Christian Gabriel

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que de una u otra forma me ayudaron en mi estancia universitaria y en la elaboración de ésta Tesis, Son muchas las que colaboraron conmigo en éste reto que hoy por fin culmina y nombrarlas a cada una me tomaría unas 120 páginas más, pero las tengo identificadas y ocupan un lugar primordial en mi mente y corazón, siempre seré grato con todas y todos.

Lazo Landines, Emilio Rafael

DEDICATORIA

Dedico este proyecto y esta carrera a mis padres por siempre confiar en mí y apoyarme en todo momento a pesar de los incontables contratiempos que tuvimos siempre me brindaron su apoyo incondicional y confiaron. Considero que soy un reflejo de ellos y gracias a su educación y sus consejos logramos lo propuesto.

Balelo Correia, Christian Gabriel

DEDICATORIA

Dedico ésta tesis a mi hijo Emilio Sebastián, a mis padres, mis hermanas y a Silvana por ser la inspiración y guía en la culminación de mis estudios universitarios.

Lazo Landines, Emilio Rafael



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CALIFICACIÓN

Econ. Maldonado Cervantes, Jorge Augusto, MGS.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VIII
CALIFICACIÓN.....	IX
ÍNDICE GENERAL.....	1
ÍNDICE DE GRÁFICOS	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS	6
RESUMEN	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN	9
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
1.1. Antecedentes.....	11
1.2. Alcance del problema	13
1.3. Pregunta de investigación.....	13
1.3.1. Síntesis del problema.....	13
1.3.2. Tema de investigación	14
1.4. Objetivos.....	14
1.4.1. Objetivo general	14
1.4.2. Objetivos específicos	14
1.5. Hipótesis	15
1.6. Justificación	16
2. MARCO TEÓRICO	19
2.1. Conceptos básicos de motivación.	20
2.1.1. Teoría de la jerarquía de necesidades	20

2.1.2.	Teoría de las necesidades de McClelland.....	23
2.1.3.	Teoría de la equidad.	25
2.1.4.	Teoría de las expectativas	28
2.1.5.	Programas de participación de empleados	30
2.1.5.1.	Administración participativa.-	31
2.1.5.2.	Participación representativa.-.....	31
2.1.5.3.	Consejos laborales:	31
2.1.5.4.	Consejos de representantes:	31
2.1.5.5.	Círculos de Calidad.-.....	31
2.1.5.6.	Planes de propiedad de acciones para empleados.-	31
2.1.6.	Programas de pago	32
2.1.6.1.	Programas de pago variable:.....	32
2.1.6.2.	Planes de pago a destajo:.....	32
2.1.6.3.	Planes de participación de utilidades:	32
2.1.6.4.	Ganancias compartidas:	32
2.1.6.5.	Pagos según las capacidades:	32
2.2.	Estructura y proceso de la organización	33
2.2.1.	Organización en base a la Funcional del departamento.	33
2.2.2.	Organización en base al marketing proyectado	33
2.3.	Enfoques básicos sobre el liderazgo	34
2.3.1.	Liderazgo carismático:	35
2.3.2.	Liderazgo transaccional:	35
2.3.3.	Liderazgo transformacional:	35
2.4.	Rejilla para el análisis gerencial.....	36
2.5.	Índices de evaluación	37
2.5.1.	Características del cargo.....	37
2.5.2.	Análisis de los factores que conforman el cargo	38
2.5.3.	Pasos para realizar un Análisis del Cargo.....	40
2.5.4.	Teoría de Principio de Pareto.....	42
2.5.5.	Políticas de crédito	42

3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.1.	Metodología	46
3.1.1.	Diseño de la investigación	47
3.1.2.	Población y muestra	50
3.1.2.1.	Población	50
3.1.2.2.	Muestra	50
3.1.3.	Instrumentos de la investigación	51
4.	Organización y procesos actuales	70
4.1.	Organigrama.....	70
4.2.	Descripción de funciones.....	73
4.3.	Procesos, documentos y resultados	74
4.4.	Descripción de procesos y demanda de otros departamentos	81
5.	Puntos Críticos y Efectos Financieros	88
5.1.	Problemas existentes en cada proceso.	89
5.2.	Tiempo de procesamiento de requerimientos.....	92
5.3.	Análisis de estados financieros.....	94
5.3.1.	Análisis horizontal	94
5.3.2.	Análisis vertical.....	98
6.	Propuesta de plan de mejora.....	101
6.1.	Reestructuración jerárquica	101
6.2.	Políticas de inventario.....	103
6.3.	Políticas de crédito	104
6.4.	Políticas de pago de proveedores.	105
6.5.	Tipo de liderazgo	106
6.6.	Descripción de funciones.....	107
6.7.	Cambio en procesos.....	109
6.8.	Presupuesto.....	113
	CONCLUSIONES	114

RECOMENDACIONES.....	116
Bibliografía.....	117
ANEXOS.....	119
Anexo 1. Cronograma de Actividades	119
Anexo 2. Formato de Encuestas	120
Anexo 3. Formato de Entrevista	122
Anexo 4. Logo de la Compañía.....	125
Anexo 5. Personal Laborando.....	126
Anexo 6. Oficina.....	127
Anexo 7. Transporte.....	127

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Jerarquía de necesidades de Maslow	21
Gráfico 2: Correspondencia entre realizadores y sus puestos.....	24
Gráfico 3: Teoría de las expectativas.....	29
Gráfico 4: Modelo de Rejilla Gerencial.....	36
Gráfico 5: Edad actual	56
Gráfico 6: Equipos necesarios para el trabajo	57
Gráfico 7: Satisfacción con la remuneración.....	58
Gráfico 8: Aspectos de mejoramiento del trabajo	59
Gráfico 9: Distribución del trabajo.....	60
Gráfico 10: Distribución del trabajo.....	61
Gráfico 11: Motivación en el trabajo.....	62
Gráfico 12: Motivación en el trabajo.....	63
Gráfico 13: Comunicación con el grupo de trabajo	64
Gráfico 14: Conocimiento sobre las funciones del trabajo	65
Gráfico 15: Estructura Organizacional FUMICONTROL.....	71
Gráfico 16: Proceso de elaboración y entrega del Reporte de Facturas Semanal.....	82
Gráfico 17: Proceso de gestión, cobro y actualización del reporte de facturas canceladas.....	84
Gráfico 18: Proceso de recepción de productos, control de inventarios y abastecimiento de suministros.....	86
Gráfico 19: Las cinco fases del MPE	90
Gráfico 20: Nueva estructura organizacional FUMICONTROL.....	102
Gráfico 21: Proceso de emisión de facturas	109
Gráfico 22: Proceso de control de inventarios	110
Gráfico 23: Proceso de cobranzas y recepción de cobros.....	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tabla 1: Teoría de la equidad	27
Tabla 2: Porcentaje de responsabilidad en el área administrativa	79
Tabla 3: Porcentaje de responsabilidad del área administrativa	80
Tabla 4: Tiempo de respuesta de requerimientos.....	93
Tabla 5: Análisis horizontal Balance General	95
Tabla 6: Análisis horizontal Estado de Pérdidas y Ganancias	97
Tabla 7: Análisis vertical Balance General.....	99
Tabla 8: Análisis vertical Estado de Pérdidas y Ganancias	100
Tabla 9: Presupuesto de nómina en el área administrativa	113

RESUMEN

La empresa Fumicontrol radicada en la ciudad de Guayaquil, tiene como actividad económica la prestación de servicios para el control de plagas y proceso de fumigación, cuya organización muestra dos perspectivas, una centrada al servicio con los clientes, y otra referente al proceso de organización para el control financiero y administrativo de sus recursos. Su desarrollo organizacional ha centrado la atención en destinar mayor parte de los recursos al proceso de ventas y desarrollo de la ventaja competitiva a fin de fomentar su participación en el mercado, y consolidación de sus clientes, sin embargo, el tema administrativo quedó en segundo plano, limitándose al manejo de dos personas que se encargan de evaluar y garantizar el manejo óptimo de los recursos; la presente investigación trata de identificar los principales puntos críticos que se dan en el proceso de cobranzas, manejo de inventarios y negociación con los proveedores, de manera que se obtenga mejores resultados en cuanto al tiempo de respuesta de requerimientos, mayor control, y mejoramiento de la comunicación entre los integrantes de la organización.

Palabras clave: fumigación, organización, control, financiero, administrativo, puntos críticos.

ABSTRACT

Fumicontrol Company based in the city of Guayaquil's economic activity is the provision of services for pest control and fumigation process, the organization shows two perspectives, a focused customer service, and the other relating to the process of organization financial and administrative control of its resources. Its organizational development has focused attention on allocating most resources to the sales process and development of competitive advantage in order to encourage their participation in the market, and consolidation of customers, however, the administrative issue was in the background , limiting the use of two people who are responsible for assessing and ensuring optimal management of resources; this research seeks to identify the main critical points that occur in the process of collection, inventory management and negotiation with suppliers, so that better results are obtained in terms of response time requirements, greater control, and improvement of communication between members of the organization.

Keywords: spraying, organization, control, financial, administrative, critical points.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene la finalidad de identificar aquellos problemas administrativos y organizacionales que aquejan a la compañía FUMICONTROL radicada en la ciudad de Guayaquil, los mismos que impiden disponer de una planificación y control financiero en sus actividades diarias.

FUMICONTROL es una compañía dedicada a las actividades de desinfección y exterminio de plagas, ofreciendo servicios en inmuebles de empresas públicas, privadas y domicilios para personas naturales en general.

La empresa FUMICONTROL se ha caracterizado por la alta calidad en su trabajo, especializado a nivel industrial, hospitalario, alimenticio, comercial y doméstico. Cuenta con la tecnología y los equipos adecuados, junto con los más avanzados y seguros productos para el control de plagas de acuerdo a las más exigentes normas de seguridad para la salud humana y animal, con un excelente talento humano que confirmará la eficiencia en la prestación de servicios.

Sin embargo, pese a mostrar la imagen sólida, de confianza y compromiso con cliente para prestar un servicio de calidad; en cuanto a su manejo administrativo, presenta múltiples fallas, provocando que se empleen muchos recursos en el proceso de prestación de servicio, no se tenga un control de cobros y finalmente no se cuente con un control financiero que asegure la buena toma de decisiones y el crecimiento futuro de la compañía.

Por ello se busca un modelo de negocios que asegure una óptima administración de los recursos y que al mismo tiempo consolide el compromiso de los empleados con la compañía; ya que actualmente son la carta de presentación en los servicios ofrecidos a los clientes.

El presente proyecto se compone de los siguientes capítulos:

En el capítulo 1 se describen cómo está organizada la compañía y cómo se llevan los actuales procesos, de manera que se identifiquen los procesos críticos que actualmente impiden una buena administración de los recursos.

En el capítulo 2 se muestran los problemas que han generado en cada departamento y los efectos que tienen en los resultados económicos de la compañía.

En el capítulo 3, desde el punto de vista del desarrollo humano, crear un plan de acción que fomente la cultura organizacional en la compañía; y por el lado de procesos, definir una política de inventarios, cobros y manejo de recursos.

Finalmente en el capítulo 4, se muestra un comparativo de estados financieros actuales, con aquellos resultados esperados aplicando los planes propuestos.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

FUMICONTROL es una empresa dedicada las actividades del control de plagas radicada en la ciudad de Guayaquil; actualmente goza de una alta distinción por la calidad del servicio que ofrece y efectividad en los productos que aplica, cumpliendo las exigentes normas de seguridad para la salud humana y animal.

Las normas de seguridad que avalan su servicio están: E.P.A (Ente Protector del Medio Ambiente USA), aprobados por la FDA (Federal Drugs Association), OMS (Organización Mundial de La Salud), y National Pest Control, además de operar con los respectivos permisos nacionales Ministerio de Salud Pública, y afiliados a La Cámara de Agricultura.

Conforme han pasado los años, FUMICONTROL se ha centrado en invertir presupuesto en las cuadrillas que ofrecen el servicio de control de plagas, formado por tres operarios que realizan turnos en jornada matutina, vespertina y nocturna; cumpliendo con el pago de horas extra en caso que los empleados tengan que doblar turno en sus labores.

Pese a gozar una enorme solidez en cuanto al posicionamiento de mercado y fidelidad con los clientes actuales, la empresa no cuenta con una estructura organizacional sólida, que le permita hacer frente a la administración de recursos y financiamiento necesarios en el diario laboral.

Entre los problemas que actualmente afronta la compañía FUMICONTROL se tiene:

No existe un manejo correcto de inventarios, que le permita cuantificar el dinero invertido en productos para el control de plagas. Esto genera una dificultad en la determinación del costo por materia prima usada en el servicio ofrecido.

El proceso de negociación en cuanto a las ventas, se maneja por contrato; dónde la factura se entrega al cliente en los primeros 10 días una vez logrado el pacto comercial con el usuario; sin embargo no existe un control que dé seguimiento al cobro de la factura, provocando que dicho valor este incobrable por 10, 20, 30 y hasta 60 días, generando un costo financiero la compañía.

En cuanto al manejo financiero, la empresa FUMICONTROL no cuenta con un control diario del recurso del dinero, impidiendo que se conozca a cabalidad el detalle de ingresos y desembolsos por pagos de la compañía de forma diaria; y en casos excepcionales de no contar con el efectivo suficiente para cubrir sus obligaciones, el dinero es aportado por el propietario de la empresa.

Estas variables, han influido que la empresa no tenga un crecimiento oportuno pese a contar con una demanda que crece cada día y se siente satisfecha con el servicio ofrecido.

Por lo tanto la empresa necesita la implementación de un plan de acción, que permita fijar procesos administrativos, de manera que el Gerente General de la compañía pueda tomar decisiones acertadas en contratación de personal administrativo, mayor inversión en su infraestructura o provea de un servicio adicional a los clientes que actualmente posee.

La importancia de disponer de una planificación, que mejore el panorama o avizore a evitar inconvenientes futuros en la empresa; provee de beneficios como minimización de la inversión, aprovechamiento de oportunidades en el

mercado y crecimiento de la compañía, estos beneficios, FUMICONTROL aún no posee y se plantea conseguir con el presente proyecto.

1.2. Alcance del problema

El presente proyecto está dirigido a mejorar la administración de recursos humanos e inversión de activos de la compañía FUMICONTROL radicada en la ciudad de Guayaquil, dedicada a las actividades de control de plagas a nivel industrial, hospitalario, alimenticio, comercial y doméstico.

Los planes de acción que se trataron en el proyecto son, sistema de manejo de inventarios, procesos y políticas de créditos y cobranzas, control financiero, estructura organizacional, planes de motivación, evaluación de rendimientos al personal de la compañía.

1.3. Pregunta de investigación

¿Cómo influye no disponer de un control financiero y una estructura organizacional en la toma de decisiones para la administración de la compañía FUMICONTROL la misma que dispone de una demanda en crecimiento y se encuentra satisfecha con el servicio de control de plagas ofrecido?

1.3.1. Síntesis del problema

¿Qué problemas genera no contar con un manejo adecuado de inventarios?

¿Cómo influye tener una cartera vencida e incobrable en la compañía?

¿Qué efecto produce en la compañía la falta de un control financiero?

¿Qué importancia tiene en la compañía la estructura organizacional?

¿Existe compromiso de los empleados hacia la compañía?

¿Existen fugas de capital por procesos administrativos mal llevados?

1.3.2. Tema de investigación

Reestructuración de procesos y fomentación de una cultura organizacional en la compañía FUMICONTROL para la mejora de resultados en su administración y control financiero.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Realizar una reestructuración de los procesos que se llevan a cabo en la compañía FUMICONTROL y fomentar una cultura organizacional en el recurso humano para la mejora de resultados en la administración y control financiero.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Describir la organización y procesos actuales de la compañía FUMICONTROL.
2. Identificar aquellos departamentos desatendidos por la administración y describir las repercusiones que han tenido para la compañía.

3. Elaborar un plan de mejora continua para los actuales procesos críticos de la compañía.
4. Proponer un plan de desarrollo humano a fin de fomentar una cultura organizacional dentro de la compañía.
5. Demostrar mediante un estudio financiero los beneficios a obtenerse aplicando los planes propuestos.

1.5. Hipótesis

¿La reestructuración de los procesos que se llevan a cabo en la compañía FUMICONTROL y la fomentar una cultura organizacional en el recurso humano, van a contribuir para la mejora de resultados en la administración y control financiero?

Analizando los criterios que componen el problema en estudio se determina:

- **Propósito:** Análisis de las variables y propuesta de la reestructuración de procesos que se llevan a cabo en la compañía FUMICONTROL y fomentar una cultura organizacional en el recurso humano.
- **Variables:**
- **Variable Independiente:** Falta de estructura organizacional y control financiero.
 - **Variable Dependiente:** Reestructuración de procesos que actualmente se llevan a cabo en la compañía FUMICONTROL.
 - **Unidad de estudio:** Empresa FUMICONTROL
 - **Sujetos de estudio:** Personal de la compañía FUMICONTROL

Tiempo: año 2014

1.6. Justificación

FUMICONTROL posee una amplia experiencia en manejo de control de plagas y equipo adecuado, ofreciendo a sus clientes la implementación de un Sistema de Control Sanitario para sectores industriales, hospitalarios, alimenticio, comercial y doméstico; con la aplicación de productos que cumplen las más exigentes normas de seguridad para la salud humana y animal.

Su certificación en E.P.A (Ente Protector del Medio Ambiente USA), aprobados por la FDA (Federal Drugs Association), OMS (Organización Mundial de La Salud), y National Pest Control y con los respectivos permisos nacionales Ministerio de Salud Pública, y afiliados a La Cámara de Agricultura, hacen que tengan una ventaja competitiva frente a los ofertantes del mercado.

Producto de ello es la demanda que goza actualmente la empresa, posicionamiento en el mercado y preferencia del consumidor, variables que busca toda compañía en el país; pero que a falta de una estructura organizacional, control administrativo y financiero no ha tenido un crecimiento considerable en los últimos años.

Esto impide ampliar su cartera de clientes, toma de decisiones oportunas del gerente general y el no aprovechamiento óptimo de los recursos; estancando a la empresa en un problema de administración y susceptible a la competencia en un escenario que la iguale en cuanto a las certificaciones que avalan su gestión.

En lo largo de la carrera universitaria, se han aprendido teorías referentes a la recolección de datos, identificación de problemas, tratamiento de la

información, evaluación de resultados, y toma oportuna de decisiones frente a un escenario favorable en las condiciones mostradas.

Tomando esas teorías como punto de partida, se trató de crear un modelo de planificación en cuanto a estructura y control financiero se refiere, de manera que la compañía FUMICONTROL aproveche la demanda que actualmente posee y emplee formas de controlar sus recursos, asegurando buenos resultados que beneficie a los integrantes de la empresa.

Con la finalidad de corregir errores e implementar planes de acción frente al proceso administrativo que lleva actualmente la compañía, estos modelos comprenden:

Mejorar el proceso de manejo de inventarios, tomando en cuenta variables como vida útil del producto, unidades utilizadas en cada control de plagas generado para el cliente, manejo de costeo, y actualización constante de las materias primas, asegurando que se encuentren en buenas condiciones y no retrase entregas de servicio por falta de stock.

Implementar un sistema de cobros y emisión de facturas a clientes, tomando variables como, la entrega de la factura en 10 días laborables luego de firmado el contrato con el cliente y asegurar que el pago no sea mayor a 30 días generando una falta de liquidez en el flujo de caja.

Realizar una evaluación financiera de los estados de situación otorgados por el contador de la empresa, de manera que se identifique los puntos críticos que necesitan atención en la empresa.

Definir una estructura organizacional, que limite las funciones de cada integrante de la organización, asegurando que la información se otorgue en un plazo de tiempo que avizore tomar decisiones oportunas en la compañía.

Fijar un sistema de selección de empleados, a fin de obtener un recurso humano con experiencia, que contribuya al mejoramiento de procesos de la compañía FUMICONTOL S.A.

2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se hará referencia a las teorías existentes en el ámbito de la administración de recursos humanos, mejora continua de la organización, comunicación dentro de la compañía y control financiero; con ello se trata de responder a los siguientes objetivos:

- Determinar teorías que ayude a la distribución de funciones de forma equitativa en los departamentos.
- Promover un sistema de motivación que permita mejorar el rendimiento del departamento.
- Conocer los diferentes tipos de estructura jerárquica y así reorganizar los departamentos para tener un mejor control de las actividades encomendadas.
- Identificar los tipos de liderazgo existentes que debe tener los administradores.
- Plantear índices de evaluación que permitan mostrar los resultados por obtener al aplicar una mejora de procesos en los departamentos.
- Seleccionar teorías de evaluación financiera.

Los mismos que permitirán a la formación del plan de mejora en cuanto a estructura organizacional de la compañía; además de identificar si es necesario la contratación de un ente controlador u operativo dentro de esta parte de la organización.

Por otro lado contar con las herramientas necesarias que muestre el costo beneficio futuros que se obtendrán al aplicar estas teorías e identificar aquellos inconvenientes que se puedan presentar.

2.1. Conceptos básicos de motivación.

(Ginnett, 1990) Define a la motivación como el proceso que se divide en centran en la dirección, persistencia e intensidad del esfuerzo de una persona para alcanzar un objetivo previamente establecido. Mientras que la motivación general se ocupa de los esfuerzos por alcanzar cualquier meta, las empresas centran su atención al comportamiento organizacional, teniendo tres elementos fundamentales en esta definición como la intensidad, dirección y persistencia.

2.1.1. Teoría de la jerarquía de necesidades

(A.H.Maslow, 1970) Describe que el ser humano en el lapso de su vida incurre en alguna de las siguientes necesidades:

1. Fisiológicas. Ellas describen necesidades de carácter orgánico como sed, Hambre, sed.
2. En referencia a daños físicos se encuentran el requerimiento de defensa y seguridad, contra daños emocionales y físicos.
3. Con relación a factores sociales, se requiere la necesidad de pertenecer a un grupo y tener la amistad y afecto de no estar solo.
4. Los factores de estima internos, como reconocimiento, posición y atención, el respeto para uno mismo, y las realizaciones con autonomía.
5. Finalmente la autorrealización. La iniciativa de lograr convertirse en lo que uno cree y las metas trazadas. En ellas interviene el desarrollo, crecimiento del potencial de autorrealización y propio.

Estas etapas quedan cubiertas mientras el individuo va cubriendo las necesidades adquiriendo bienes o servicios que hacen cumplirlas, es

necesario saber en qué parte se encuentra cada integrante de la organización para que desarrolle un trabajo óptimo.

Gráfico 1: Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Motivation and Personality
Elaborado por: A.H. Maslow

En el gráfico 1, el individuo escala a través de la jerarquía mostrada los peldaños de las necesidades. En relación a la motivación, la filosofía en cuanto a la teoría indica que con el tiempo algunas necesidades antes satisfechas no tienen el mismo efecto de motivación al cubrir una o dos veces posterior a la realización, por lo tanto es necesario especificar casos puntuales en la motivación para lograr el efecto de productividad en las personas.

Siguiendo por lo manifestado con Maslow, para lograr la motivación de un individuo es necesario entender en qué parte de la jerarquía de necesidades está incursionando a fin satisfacer sus demandas.

Las necesidades propuestas por Maslow, se clasifican en de tipo de orden superior, y de orden inferior, a fin de conocer el tipo de motivación que requiere el individuo y de cómo poder obtener su contribución al cumplimiento de actividades, ello hace que a pesar de tener sus

perspectivas sobre lo que quiere, es necesario persuadirlo en los puntos débiles de sus necesidades.

Necesidades de orden inferior.- Necesidades que se satisfacen externamente: las fisiológicas y psicológicas.

Necesidades de orden superior.- Necesidades que se satisfacen internamente: las sociales, de autoestima y autorrealización.

Sin embargo, la teoría de Maslow da un enfoque general de cómo las personas completan sus necesidades hasta la autorrealización, por ello se demanda una teoría que identifique el tipo de empleado que se presentaría en la organización y partiendo de ella se podría aplicar el modelo de jerarquía de necesidades de Maslow.

Según (McGregor., 1960) en su teoría sobre el comportamiento del individuo, afirma que los seres humanos tienen dos puntos de vista comprendidos en uno positivo, la teoría Y el otro negativo, llamado teoría X.

McGregor, a través de la observación, miró el comportamiento de los gerentes frente a los empleados el cual concluyó que la forma como se comportan en diferentes actividades y respuestas a su toma de decisiones, moldean la forma de responder a estímulos cuando lo desarrollan frente a un ente superior en jerarquía en comparación a un subordinado de su misma línea.

La Teoría X, ofrece a los gerentes cuatro premisas que permitan identificar a los individuos que pertenecen a este target:

1. Los empleados tratan de evitar las responsabilidades y demandan instrucciones de tipo formal en cualquier proceso que no comprendan.

2. Hay empleados que no les gusta el trabajo, por lo que hay que obligarlos, amenazarlos o controlarlos con llamados de atención para conseguir los objetivos propuestos.
3. Hay empleados a los no les gusta el trabajo por lo que siempre tratan de evitarlo.

McGregor señaló cuatro premisas que llamó teoría Y, en respuesta a las ideas negativas del comportamiento humano:

1. *“La capacidad de tomar decisiones innovadoras es iniciativa de la población y no es exclusividad de los puestos de las organizaciones.*
2. *Los empleados consideran al trabajo como algo del día a día en la misma proporción de descansar y jugar.*
3. *La persona común puede aprender a aprobar o solicitar sus responsabilidades pero no depende de los castigos que imponga la organización.*
4. *Las personas se comprometen a los objetivos propuestos se están bien dirigidas y existe control en todos los procesos” (McGregor., 1960).*

En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior vistas en Maslow se relacionan con los individuos. En la teoría Y se presume que las necesidades de orden superior rigen la personalidad de la persona.

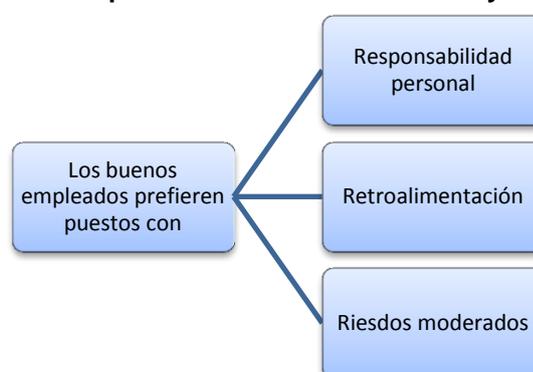
2.1.2. Teoría de las necesidades de McClelland.

(McClelland, The achieving Society, 1961) McClelland y su equipo de trabajo detallaron una teoría de las necesidades la misma que trata en tres puntos: necesidades de afiliación, logro, y poder, a continuación se detalla cada uno de ellos:

- Necesidad de logro. Consiste en el impulso por sobresalir, para disponer de realizaciones sobre un conjunto de disposiciones, por luchar para tener éxito en sus metas.
- Necesidad de poder. Exigencia de hacer que los otros se manejen diferente a sí mismo.
- Obligación de afiliación. Consiste en consolidar relaciones cercanas y amistosas.

(McClelland & Winter, *Motivating Economic Achievement*, 1969) ¿Cómo se sabe si alguien es, por ejemplo, un gran realizador? Hay cuestionarios que profundizan en esta motivación, pero en la mayoría de las investigaciones se aplica un examen proyectivo en el cual los sujetos responden a imágenes. Se les muestra brevemente cada imagen y se les pide que escriban una historia basados en ella. Por ejemplo, digamos que es muestra la imagen de un hombre sentado en un escritorio y en actitud meditabunda, mirando la fotografía de una mujer y unos niños que están apoyados en la esquina. A continuación se pide al sujeto que redacte una historia sobre lo que ocurre, cuáles son los antecedentes de la situación, qué ocurriría en el futuro, etc. Así, las historias son de hecho exámenes proyectivos que miden las motivaciones inconscientes. Se califican las historias y se obtiene la calificación del sujeto en las tres necesidades.

Gráfico 2: Correspondencia entre realizadores y sus puestos



Fuente: *Motivating Economic Achievement*
Elaborado por: McClelland y D.G. Winter.

En el gráfico 2 se detalla como los individuos se dividen de acuerdo al logro que mantienen como meta en la organización donde la preferencia radica en la responsabilidad personal, obtener una buena retroalimentación y mantener riesgos moderados en el equipo de trabajo. Cuando estas características prevalecen, los realizadores estarán muy motivados; un ejemplo esta en que las pruebas muestran que los grandes realizadores buscan tener éxito en las actividades inversionistas, como manejar su propia empresa o administrar una unidad completa dentro de una organización de tamaño mayor.

2.1.3. Teoría de la equidad.

(P.S.Goodman, 1974) *“La teoría de la equidad se complica con el referente que designa el empleado. En los exámenes, se indica que el análisis escogido es un punto referente un resultado imprescindible de la teoría. El trabajador esta en el deber de realizar las siguientes comparaciones.*

- 1. Yo interior, crea el escenario donde el trabajador, se ve en el nuevo puesto, los beneficios que obtiene y como será su aportación a los resultados.*
- 2. Yo exterior, aquí el empleado se centra en expectativas futuras de cómo será las actividades que desempeñará y su rol en el departamento.*
- 3. Otro interior, describe los antecedentes de cómo influyen variables externas en su desempeño, además de cómo dependerá llevar a cabo sus actividades.*
- 4. Otro exterior, se describe la forma como otros individuos ven al trabajador fuera de la organización y su aporte al desarrollo de la empresa.*

Los empleados a menudo se comparan con amigos, vecinos, compañeros o colegas de otras organizaciones o tratar de ver su trabajo actual igual que con aquellos que hayan realizado una gestión similar, la información que tengan sobre los referentes, así como el atractivo de éstos, influye en cuáles escojan.

Los empleados con poca antigüedad en su organización actual tienen poca información sobre sus compañeros, así que dependen de sus experiencias personales. Por otro lado, los empleados con más antigüedad se comparan más con sus compañeros. Los empleados de nivel superior, los que están en las filas de los profesionistas y los de más escolaridad son más universales y están mejor informados sobre los miembros de otras organizaciones. Por tanto, hacen más comparaciones externas.

De acuerdo con la teoría de la equidad, cuando los empleados en una organización identifican que existen desigualdades, se puede afirmar que seleccionarán las siguientes alternativas.

1. Cambiar su modo de trabajar en la organización (por ejemplo, no esforzarse tanto).
2. Producto del primer numeral tienden peores resultados (por ejemplo, los que trabajan en las industrias pueden aumentar su contribución produciendo más unidades pero de menor calidad).
3. Cambian el panorama de otros miembros de la organización.
4. Cambia el modo de pensar de sí mismo.
5. Se selecciona otro ejemplo de realizar el trabajo
6. Se abandona la plaza de trabajo.

Tabla 1: Teoría de la equidad

Relación de comparaciones	Percepción
$R/A_1 < R/A_2$	Desigualdad debida a remuneración insuficiente.
$R/A_1 = R/A_2$	Equidad.
$R/A_1 > R/A_2$	Desigualdad debida a remuneración excesiva.

Fuente: Administrative Science Quarterly

Elaborado por: P.S. Goodman

En la tabla 1 se establece las siguientes proporciones sobre los salarios inequitativos:

- a) En función a un pago por tiempo de trabajo, los empleados remunerados en producen más que los que reciben un pago equitativo, debido al crecimiento exponencial por el trabajo realizado. Los empleados asalariados y por hora generan una producción que en muchos casos superan las expectativas en cuanto a cantidad o calidad para aumentar el lado de los resultados que busca la empresa.
- b) Si en cambio el panorama cambia, donde se paga por cantidad producida, los empleados remunerados tendrán la tendencia de producir menos unidades por el trabajo realizado, debido al efecto de más calidad que los que reciben un pago equitativo. Los individuos pagados en la producción, su esfuerzo para alcanzar la igualdad, consiste en más calidad o mayor cantidad. Sin embargo, los aumentos en la cantidad sólo se incrementa la desigualdad, puesto que cada unidad producida está en función de más paga. Por tanto, el esfuerzo radica en aumentar la calidad en vez de la cantidad del producto determinado.
- c) Cuando se paga por tiempo, los empleados en el escenario de mal remunerados producen menos o en su defecto con menor calidad. El esfuerzo tiene una tendencia a disminuir, lo que reduce a su vez la

productividad o la calidad del producto a la que está ligada, en igualdad con quienes reciben una paga equitativa.

- d) Sin embargo, se paga por cantidad producida, los empleados mal remunerados elaboran más unidades de mala calidad en referencia con los que reciben una paga igualitaria. Los empleados trabajan en las industrias consiguen un equilibrio porque al prestar menor atención la calidad del trabajo por la cantidad de la producción genera un aumento en sus retribuciones con poco o ningún esfuerzo.

2.1.4. Teoría de las expectativas

(Vroom, 1964) *“La teoría de las expectativas se describe como la fuerza que un individuo pone la motivación en temas concernientes a sus actividades y manera de cómo recibirá los beneficios de la organización a la cual trabaja en el futuro de manera que el individuo encuentre atractivo el escenario propuesto”.*

En otras palabras más prácticas, la teoría de la equidad se refiere en un escenario en la que el empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación del desempeño; que una buena evaluación le ganará recompensas de la organización como un bono, aumento o ascenso, y que estas recompensas satisfarán sus metas personales. Por tanto, la teoría se enfoca entres relaciones.

Gráfico 3: Teoría de las expectativas



Fuente: Work and Motivation
Elaborado por: V.H. Vroom

En el gráfico 3 se describen las tres relaciones basadas en la teoría de las expectativas:

1. Relación de esfuerzo y desempeño, que se refiere a la probabilidad percibida de que ejercer cierta cantidad de esfuerzo que se utilizará en el desempeño de las actividades.
2. Relación de desempeño y recompensa, donde el grado en el que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel, genera que obtendrá un resultado deseado en la organización.
3. Relación de recompensa y metas personales, donde el grado en el que las recompensas previstas de la organización satisfacen las necesidades, metas u objetivos personales del individuo, del mismo modo el atractivo que tengan para la persona.

La teoría de las expectativas explica por qué tantos trabajadores no están motivados y sólo hacen lo mínimo necesario para ir tirando. Esto se hace evidente cuando ahondamos en las tres relaciones postuladas. Las presentamos como preguntas que deben responder afirmativamente los empleados para llevar al máximo su motivación.

En resumen, la clave de la teoría de las expectativas está en identificar las metas que poseen los individuos y en el vínculo que mantiene entre esfuerzo y desempeño, satisfacción de las metas individuales, desempeño y recompensa y recompensa. Como contingente, en la teoría de las expectativas se indica que no hay una teoría fija que pueda explicar las motivaciones de todos. Aparte, la razón de entender que necesidades o deseos que quiere cubrir una persona no asegura que perciba que resultado inmediato a satisfacerlas de manera automática.

Según Cotton (1993) indica su teoría acerca de la participación de empleados: *“La participación de empleados es un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización. El razonamiento es que al hacer participar a los trabajadores en las decisiones que los afectan y al incrementar su autonomía y control sobre su vida laboral, los empleados estarán más motivados y más comprometidos con la organización, serán más productivos y se sentirán más satisfechos con su trabajo.”*

Además manifiesta que la participación de los empleados forma parte importante del proceso de compromiso general con el ámbito laboral, donde cada una de las formas de compromiso con la organización se refieren a alguna clase de participación de los empleados en la organización, pero el concepto de participación, por sí mismo, es más limitado y estrecho.

2.1.5. Programas de participación de empleados

(Cotton, 1993) Indica que existen cuatro formas en que los empleados participan dentro de la organización:

1. Administración
2. Participación mediante representantes

3. Incursión en círculos en temas de calidad.
4. Planes de acción para los empleados en integración laboral.

2.1.5.1. **Administración participativa.-** Los subordinados comparten una medida significativa del poder de decidir con sus superiores inmediatos.

2.1.5.2. **Participación representativa.-** Los trabajadores participan en la toma de decisiones de la organización a través de un grupo pequeño de representantes. Esta representación esta dado por:

2.1.5.3. **Consejos laborales:** Grupos de empleados nominados o electos a los que la administración se debe consultar mediante votación en la incursión de toma decisiones que requieren participación del personal.

2.1.5.4. **Consejos de representantes:** Forma de participación representativa. Algunos empleados tienen un puesto integrar en el consejo directivo con la finalidad de luchar por los intereses de los trabajadores de la organización.

2.1.5.5. **Círculos de Calidad.-** Grupo de empleados que se reúnen regularmente para analizar sus problemas de calidad, donde investigan las causas, ayudan a recomendar soluciones y toman la iniciativa de realizar acciones de corrección.

2.1.5.6. **Planes de propiedad de acciones para empleados.-** Planes de prestaciones de la compañía por los que los empleados adquieren acciones como parte de su paquete.

2.1.6. Programas de pago

Según (J.R.Schuster, 1993) existen diferentes programas de pago para cada actividad que desempeña el trabajador dentro de la compañía; por ello es importante definir un plan de pagos correcto para que la productividad del empleado no decaiga con el pasar de los días iniciados desde su contratación.

2.1.6.1. **Programas de pago variable:** Parte del pago de un empleado se basa en alguna medida individual u organizacional del desempeño.

2.1.6.2. **Planes de pago a destajo:** Forma de pago de una suma fija de cada unidad de producción terminada.

2.1.6.3. **Planes de participación de utilidades:** Programas que en la empresa distribuyen las compensaciones de acuerdo a una fórmula establecida que se basa en torno de las ganancias de la compañía

2.1.6.4. **Ganancias compartidas:** Plan de incentivos basados en las mejoras que debe incurrir la productividad de una determinada organización donde el grupo determina la cantidad total de dinero que será asignada luego del proceso de producción de un negocio.

2.1.6.5. **Pagos según las capacidades:** Niveles de pago basados en las capacidades que poseen los empleados para realizar el trabajo o en función cuántas tareas pueden realizar en el día.

2.2. Estructura y proceso de la organización

Dentro del proceso de estructura organizacional, se define, cómo estará puesta la jerarquía de los altos mandos en función de las actividades que demanda la compañía, ya sean estos departamentos, estructuras, funciones y la manera como van enlazados con los requerimientos en metas de la organización; cabe mencionar que producto de todas estas estructuras, se pretende exigir a los empleados resultados en beneficio a incrementar el uso de inversiones y aumentar la riqueza de los accionistas en la organización.

2.2.1. Organización en base a la Funcional del departamento.

(Cárdenas, 2009) Afirma que la estructura organizacional asumida por funciones reúne, en un departamento a aquellos que llevan a cabo de manera diaria funciones y que de ellas depende el resultado que podría generar en otros departamentos.

Sin embargo la organización por funciones del departamento apuesta por la función de la departamentalización, ya que la usan primordialmente las empresas de característica pequeña los cuales ofrecen una línea muy limitada de productos que se ofrecen, debido a que logran obtener con eficiencia los recursos especializados que facilitan el trabajo de quien lo desempeña. Además facilita la supervisión tanto del recurso humano como las expectativas puestas en el rendimiento del departamento, pues cada gerente solo debe ser experto en una gama limitada de habilidades.

2.2.2. Organización en base al marketing proyectado

“La organización en base al marketing proyectado, que se centra en la frecuencia llamada organización por división, reúne todos los requisitos que

demanda una unidad de trabajo donde todos los que aportan en la producción y distribución de un producto o un grupo en base a los productos, que tratan con diferentes clientes o consumidores.”(Cárdenas, 2009)

2.2.3. Organización en base a matrices

(Cárdenas, 2009) Con frecuencia, esta estructura es unos medios favorables para reunir diversas habilidades de tipo especial que se requieren para poder resolver un problema muy complejo. Otra ventaja es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Asignando en cada proyecto la cantidad exacta de personas y evitando la duplicación innecesaria.

Una organización con una estructura en base a matrices, se define con dos tipos de estructura que se desempeñan al mismo tiempo. Se tiene la característica que los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Aprovechando el efecto de optimización de recursos, haciendo del elemento de los asistentes un producto fijo y de ello valerse para conseguir las metas deseadas.

2.3. Enfoques básicos sobre el liderazgo

El libro comportamiento organizacional de su autor Stephen P. Robbins hace referencia sobre el liderazgo, donde lo define como la capacidad de influir en una persona o grupo con el afán de conseguir metas y resultados.

Sin embargo de acuerdo a las necesidades y al comportamiento organizacional de cada empresa, se hace el requerimiento de un líder que

sea capaz de controlar y dirigir los empleados hacia las metas propuestas por la gerencia.

(J.A.Conger & R.N.Kanungo, 1988) En su obra de variables sobre el comportamiento manifiesta que al pasar el tiempo se han descubierto, algunos tipos de liderazgos de acuerdo a las necesidades puntuales que han surgido en las empresas.

2.3.1. **Liderazgo carismático:** Los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos.

2.3.2. **Liderazgo transaccional:** Líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los roles y las tareas.

2.3.3. **Liderazgo transformacional:** Líderes que logran que sus seguidores vean más allá de sus propios intereses y que ejercen un profundo y extraordinario efecto sobre ellos.

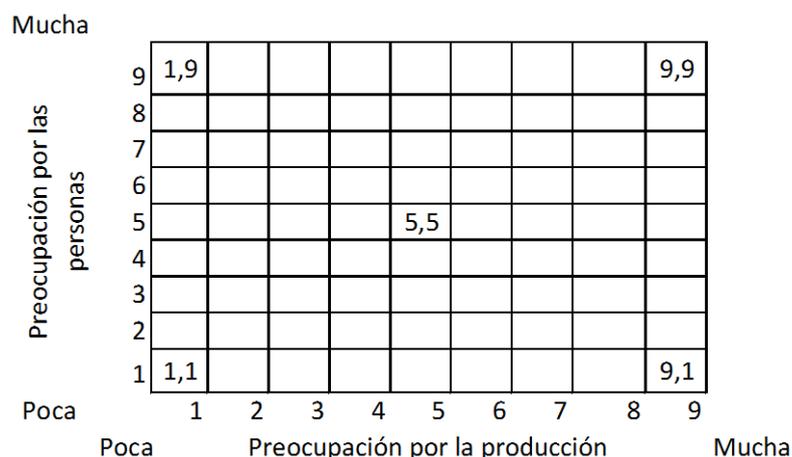
2.3.4. **Liderazgo visionario:** Capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización o la unidad organizacional, que surge y mejora a partir del presente.

Como se nota en cada tipo de liderazgo, se toman dos tipos de variables el recurso humano y la producción o metas propuestas en cada plan de negocios; por ello se muestra un indicador de evaluación a la rejilla gerencial la misma que permita medir la capacidad gerencial del encargado del departamento de crédito y cobranzas y así tener un alerta si la toma de decisiones es la correcta y no afecte con carga laboral al recurso humano a su cargo.

2.4. Rejilla para el análisis gerencial

La rejilla para el análisis gerencial, (R.R.Blake & J.S.Mouton, 1964) afirma que trata de identificar que estilo se manejan los gerentes en un determinado departamento frente a dos tipos de estilos: “interés por las personas” e “interés por la producción”.

Gráfico 4: Modelo de Rejilla Gerencial



Fuente: The Managerial Grid

Elaborado por: R.R. Blake y J.S. Mouton

En el gráfico 4 se tiene nueve posibles posiciones en cada eje, lo que da 81 ubicaciones diferentes en las que puede encontrarse el estilo del líder. La rejilla no muestra los resultados obtenidos, sino más bien los factores dominantes de las ideas del líder con respecto a la obtención de resultados. Los gerentes se desempeñan mejor con un estilo 9,9 a diferencia de un 9,1 (autoritario) o 1,9 (liberal).

(R.R.Blake & J.S.Mouton, 1964) La rejilla da un marco de referencia para conceptualizar mejor el estilo de liderazgo, pero no aporta ninguna nueva información tangible que aclare el dilema del liderazgo, ya que hay pocas pruebas concretas en la conclusión de que el estilo 9,9 es el mejor para todas las situaciones.

2.5. Índices de evaluación

“Las organizaciones se crean para la producción, ya sea de productos o servicios y para ello utilizan tecnología en la transformación de las materias primas, si bien las empresas dispones de estos recursos, también están constituidas por personas, el cual es el recurso más importante y solo pueden funcionar satisfactoriamente cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente cada una de las funciones para las cuales fueron contratados.” (Agüero & Manuel, 2012).

Al contar con esa disponibilidad lo ideal es entregarles funciones definidas y estables, es por eso que toma mayor realce realizar la descripción de cargos, ya que todo el personal debe tener destinadas tareas y responsabilidades para que su desempeño pueda ser evaluado.

2.5.1. Características del cargo

Para definir la correcta función que debe realizar un individuo en la compañía, es indispensable que se lleve a cabo una lista de tareas, informes, responsabilidades, tanto en la supervisión como en la operatividad, y responsabilidades de supervisión de un puesto, que se lleva a cabo producto de un análisis de puestos, el cual es un proceso que se desarrolla en enumerar las tareas o atribuciones forman parte de un cargo y que lo diferencian de los demás que conforman la organización.

Básicamente se lleva a cabo con un inventario de los aspectos significativos que tiene el cargo, además de los deberes y responsabilidades que embarcan la finalidad con la cual fue creado el puesto. A continuación se indican las características que debe poseer cada cargo:

- Nombre del cargo que conforma el puesto.
- Determinar qué posición tiene en la función jerárquica de la compañía.
- Que actividades va a desempeñar el cargo como: tareas o cargas laborales.

2.5.2. Análisis de los factores que conforman el cargo

Permite determinar las obligaciones y la naturaleza de los cargos de los tipos de personas. Nos informarán datos precisos sobre la necesidad del puesto, la misma que se desarrollarán posteriormente para hacer utilizado en la descripción de los puestos. Éste evalúa la complejidad del puesto la que permite conocer el perfil de la persona que desarrollará el mismo. Métodos tradicionales utilizados en análisis de cargo

“Dentro de los métodos utilizados para la realización de análisis de cargo se encuentran:

- a. La Entrevista. utilizada para obtener datos de forma directa por parte del entrevistado, existen tres tipos de entrevistas que pueden emplearse:
 - Entrevistas individuales con cada empleado
 - Entrevistas colectivas con grupos de empleados que se desempeñen en el mismo trabajo, ésta se emplea cuando un gran número de personas realiza un trabajo similar o idéntico, de esta manera se obtiene rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto.

- Entrevistar a uno o más supervisores que tengan un conocimiento fondo del puesto que se está analizando.
- b. El Cuestionario. Otra alternativa para recolectar información es que los empleados respondan cuestionarios con preguntas en los que describan sus tareas, deberes, obligaciones y responsabilidades relacionadas con su cargo.

Una vez recopilada la información decidiremos que tan elaborado debe ser el cuestionario con las preguntas que se deben incluir.

Este cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá al empleado que describa, las actividades principales, o con listas de verificación muy estructuradas. Se dice que el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

Las ventajas que presenta este método es que es una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados y tiene un menor costo que entrevistar trabajador por trabajador. Desventaja es el desarrollo y revisión del cuestionario que puede ser un proceso lento.

- c. La observación. utilizada de manera directa en los trabajos que consisten en actividad física observable; el problema de la observación, es que a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores.

En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

También es necesario alentar a la persona que aclarare puntos no atendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo, pero no es recomendable, sino que es mejor no hacer preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar el empleado sin interrumpir su trabajo.

- d. El Método mixto. es utilizado cuando no se pueda desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, por lo que se debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos.” (Concha, 2009)

2.5.3. Pasos para realizar un Análisis del Cargo

“Se presenta los pasos que describen la metodología utilizada para realizar el análisis de cargo por medio de entrevistas y cuestionarios:

1. Determinar el uso de la información del análisis de puesto. Se comienza por identificar el uso que dará la información, ya que eso determinará el tipo de datos que se reúna y la técnica que utilice para hacerlo.
2. La entrevista a los empleados y preguntar en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades son muy útiles para la redacción de las descripciones de puestos.
3. Una vez reunida la información es necesario revisar la que se encuentra disponible anteriormente, como organigramas, diagramas de proceso y

descripciones de puestos. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuál es su lugar en la organización, en el organigrama se identifica el título de cada posición y, por medio de las líneas que conectan, se muestra quién reporta a quien y con quien se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

4. Seleccionar posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo en el análisis del puesto, por ejemplo la posición de todos los trabajadores de ensamble. En el caso de la organización a analizar, esto se utilizará en el área de fabricación y de servicio debido a la cantidad de trabajadores con la que cuenta y las especialidades similares que tienen.
5. Analizar realmente el puesto obtenido los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos. Para esto debe utilizarse una o más técnicas de análisis de puesto.
6. Revisar la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que no desempeña y un superior inmediato.
7. Edificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos involucrados.
8. Elaborar una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición.” (Concha, 2009)

2.5.4. Teoría de Principio de Pareto.

Según (Mark L. Berenson, 1996) indica que el principio de Pareto es también conocido como la regla del 80-20 y recibe este nombre en honor a Vilfredo Pareto, quién lo enunció por primera vez.

Pareto enunció el principio basándose en el denominado conocimiento empírico. Estudió que la gente en su sociedad se dividía naturalmente entre los pocos de muchos y los muchos de poco; se establecían así dos grupos de proporciones 80 -20 tales que el grupo minoritario, formado por un 20% de población, ostentaba el 80% de algo y el grupo mayoritario, formado por un 80% de las tierras, mientras que el restante 20% de los terrenos pertenecía al 80% de la población restante.

Estas cifras son arbitrarias; no son exactas y pueden variar. Su aplicación reside en la descripción de un fenómeno y, como tal, es aproximada y adaptable a cada caso particular.

El principio de Pareto se ha aplicado con éxito a los ámbitos de la política y la economía. Se describió cómo una población en la que aproximadamente el 20% ostentaba el 80% del poder político y la abundancia económica, mientras que el 80% de población, lo que Pareto denominó las masas, se repartía el 20% restante de la riqueza y tenía poca influencia política. Así sucede, en líneas generales, con el reparto de bienes naturales y la riqueza mundial.

2.5.5. Políticas de crédito

(Créditos y Cobranzas Dinero, 2010) “La política de créditos que es expresada en términos de procedimiento sobre como otorgar créditos y como realizar las cobranzas es un trabajo ordenado que obedece a la siguiente secuencia y que necesariamente debe constar por escrito porque

ello favorece a que el personal tenga plena conciencia del trabajo que realiza”.

A continuación señalaremos dicha secuencia:

1. Identificación de los objetivos por alcanzar.
2. Lineamientos previos o borradores de lo que será la política de créditos.
3. Discusión y revisión de esos lineamientos con las personas de las áreas involucradas: ventas, finanzas, contabilidad, legal etc.
4. Redacción definitiva de las políticas de créditos.
5. Aprobación de la Gerencia.
6. Difusión dentro de la empresa, de la política de créditos entre todos los responsables de su ejecución.
7. Implementación o puesta en marcha de la política de créditos aprobada y difundida.
8. Control de los resultados para verificar si las políticas están contribuyendo al logro de los objetivos o para aplicarse las medidas correctivas si fueran necesarias.

Pautas para fijar políticas de crédito

En el comercio, intervienen factores de tipo de orden interno y externo que fijan un porcentaje de riesgo al momento de realizar actividades crediticias con los clientes, elevando su compromiso de no pago, por lo cual Fumicontrol necesita disponer de herramientas que avalen su cobranza.

Factores de Orden Externo:

Según el portal (Créditos y Cobranzas Dinero, 2010) nos muestra que los factores de orden externo son:

“a) La situación socio-económica y estabilidad financiera que vive el país en el tiempo en que dichas políticas deben implementarse, modificarse o sustituirse.

b) Situación del mercado; que se traduce en la posibilidad de conocer la situación, calidad y manejo del mercado, comportamiento de la competencia, condiciones de los proveedores, situación de los clientes, etc.”

Factores de Orden Interno

(Créditos y Cobranzas Dinero, 2010) Referente a este punto indica que:

“a) Objetivos perseguidos; que nos permitan penetrar en el mercado, colocar nuevos productos, captar nuevos clientes, mantener un nivel de producción y de ocupación etc.

b) Rentabilidad; cuanto mayor sea ésta, mayor será el porcentaje de cobrabilidad permisible.

c) Grado de eficiencia, y suficiente capital de trabajo para financiar ventas a plazos.

d) Situación financiera de la empresa; por la conveniencia de no mantener un porcentaje alto de inversión en cuentas por cobrar, si se tiene en cuenta que el capital de la empresa no es suficiente.

e) Pericia y responsabilidad del manejo financiero; el mismo que recaerá en quienes tendrán la responsabilidad de cuidar y mantener el flujo de fondos de la empresa.”

Sin embargo se afirma que existen además otros factores de orden interno y externo que condicionan el régimen de una política crediticia, la misma que puede comportarse de forma liberal o conservadora, según se desarrolle la condición económica y social del medio en la que se realizan actividades comerciales.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo de la metodología, se detallan las técnicas y método necesarios para recolectar información sobre la problemática que enfrenta actualmente la compañía FUMICONTROL en la gestión administrativa, financiera y de inventarios en sus actividades diarias.

Por lo tanto se cumplieron los siguientes puntos:

- Definir las técnicas de investigación adecuadas para el presente proyecto.
- Determinar las variables de la población y muestra del presente estudio.
- Definir que técnicas son útiles para levantar información sobre la situación actual.
- Mostrar la recolección de datos y analizar los resultados.

Con la finalidad de crear el escenario actual que presenta la compañía FUMICONTROL, a través de puntos críticos en cada proceso; con lo cual se logró clasificarlos de acuerdo a su incidencia en los resultados de la compañía.

3.1. Metodología

(Moguel, 2005) Indica que para realizar una recopilación de datos efectiva es necesario seguir los siguientes puntos:

1. Presencia del problema.
2. Identificación y definición del problema
3. Definición de hipótesis y variable
4. Diseño del plan para el proyecto mixto, cuanti-cualitativo, tiene los siguientes aspectos:

- Diseño de la investigación
- Determinación de la población y muestra.
- Elaboración de instrumentos y procedimientos para la obtención de datos.
- Verificación de validez de instrumentos.
- Recopilación, descripción, análisis e interpretación de datos.
- Discusión de los resultados y conclusiones

Para el desarrollo, se siguió el tipo de estructura metodológica propuesto por Moguel; donde los tres primeros puntos fueron desarrollados en el capítulo 1 del proyecto de investigación; y por ende la metodología comprende su elaboración a partir del punto número cuatro.

3.1.1. Diseño de la investigación

El primer punto a tratar según la filosofía de Moguel es elaborar el diseño de la investigación, donde se define aquellas técnicas ideales a utilizar según el tipo de problema a tratar, con la finalidad de obtener datos precisos que ayuden a elaborar una estrategia que solucione el problema investigado.

Según afirma que el tipo de investigación a utilizar, está en base al objetivo que se quiere llegar con la obtención de resultados, y si existe un limitante en la propuesta que impida con el tiempo llegar a las metas planteadas en la organización de una determinada compañía; la autora hace referencia a los siguientes tipos de investigación:

- Investigación Exploratoria.
- Investigación Descriptiva.
- Investigación Comparativa.
- Investigación Analítica.

- Investigación Explicativa.
- Investigación Predictiva.
- Investigación Proyectiva.
- Investigación Interactiva.
- Investigación Confirmatoria.
- Investigación Evaluativa.

3.1.1.1. Investigación Descriptiva

En cuanto a la investigación descriptiva nos habla de un proceso que revisa con detalle cada elemento del objeto observado, a fin de buscar la relación con el entorno, respondiendo a variables como: quién, qué, dónde, cuándo, cuántos. Se tiene además la característica de no establecer relaciones de causa y efecto, solo cuantificar los resultados obtenidos.

Métodos usados: Observar, indagar, registrar y definir.

3.1.1.2. Investigación Explicativa

La investigación explicativa, según busca encontrar relaciones de causa y efecto además de responden a preguntas que empiezan con ¿por qué? y ¿cómo?, donde no necesariamente intenta describir leyes y principios ya estipulados, pero si busca las razones y mecanismo por los cuales se generan los fenómenos.

Métodos usados: Observar, registrar, describir, analizar, comparar, integrar.

3.1.1.3. Investigación Exploratoria

Según indica que este tipo de investigación tiene la característica de indagar algo poco conocido, tratando de relacionar situaciones o fenómenos similares que ayuden a limitar el tema y buscar herramientas para su tratamiento, finalizando con una conclusión que precisamente no dé con respuestas planteadas al inicio de la investigación.

Métodos usados: Observación, y registro de los acontecimientos.

3.1.1.4. Investigación correlacionales

En este tipo de investigación, nos habla de disponer de dos variables a fin de medir sus semejanzas y diferencias frente a una determinada población o característica en común, donde requiere apoyo de la investigación descriptiva y hace hincapié a no establecer relaciones de causalidad por el motivo de que todos los factores en análisis deben ser medidos con la misma variable.

Métodos usados: Observar, indagar, registrar, definir, contrastar.

Para definir correctamente el tipo de investigación a tratar, se hace énfasis a los puntos que se pretenden lograr con la investigación:

- Aplicar técnicas adecuadas para formar un sistema administrativo compatible con las actividades de FUMICONTROL
- Definir procesos para el manejo de inventarios y disponer de un control financiero.
- Fomentar una cultura organizacional en la compañía.

En el presente proyecto de investigación, se busca una relación de causa y efecto, comparando teorías administrativas definidas, y si ellas muestran un resultado favorable frente a las actividades realizadas por la compañía FUMICONTROL y bajo qué condiciones se puede sacar un beneficio aplicando un plan de control financiero.

Por lo tanto, comparando los conceptos mostrados anteriormente sobre los tipos de investigación, en comparación con lo que se busca del proyecto, se define que la investigación es de carácter explicativo y descriptivo, ya que indaga el por qué de los hechos mediante relaciones de causa y efecto.

3.1.2. Población y muestra

(Moguel, 2005) Nos detalla el significado de estos dos conceptos:

3.1.2.1. Población

“Comprende el conjunto de individuos que manejan una característica en común y que se diferencian de otros conjuntos”; en la presente investigación, la población está compuesta por los empleados que forman parte de la compañía FUMICONTROL

La empresa FUMICONTROL es una población finita, puesto que tiene un límite en su organización, compuesta por 10 empleados, distribuidos en diferentes funciones.

3.1.2.2. Muestra

La muestra se la toma cuando es determinado número de elementos que constituye la población es demasiado grande para someterlo a instrumentos de investigación con el fin de conocer el comportamiento del mercado, sin embargo el actual proyecto no requiere la necesidad de una muestra; ya que el número de población, es decir 10 empleados es manejable y de fácil acceso a la información.

3.1.3. Instrumentos de la investigación

Podemos definir que una técnica es un conjunto de procedimientos y recursos que da cierta singularidad al desarrollar una ciencia o arte; mientras que los instrumentos de investigación son piezas que ayudaran a discernir y plantear con la mayor exactitud posible los pasos para el desarrollo de este proyecto y posterior hipótesis

Las técnicas de recopilación de datos son las estrategias que se utilizara en esta investigación son:

- La observación
- La entrevista
- La encuesta

(Malhotra, 2004) “Los métodos de observación son el segundo tipo de metodología utilizada en la investigación descriptiva. La observación incluye los patrones de conducta de la gente, objetos y eventos en forma sistemática para obtener información acerca del fenómeno d interés. El observador no pregunta ni se comunica con la gente que es observada. La información se puede obtener conforme ocurren los eventos, o de registros de eventos pasados.”

La observación como herramienta principal de la investigación descriptiva, se utilizará para definir la situación actual de los procesos que se manejan en la compañía FUMICONTROL a fin de identificar los puntos críticos de índole administrativa que sufre la empresa.

La encuesta la define el Prof. García Ferrado (2002) como *“una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”*

La encuesta como instrumento para el presente trabajo de investigación, resulta una fase de gran apoyo, ya que permitió conocer las perspectivas de los empleados hacia la empresa, y de cómo pueden contribuir para el mejoramiento de la misma.

A partir de los datos arrojados por la encuesta, se permite establecer las bases para la definición de la propuesta y una compatibilidad de los procesos al 100% con las actividades diarias de la compañía.

La investigación fue de carácter organizacional, por ello, su campo se limita a las instalaciones de la compañía, por ello, la encuesta realizada a los empleados fue, de acuerdo a sus objetivos, de carácter descriptivos, pues busca conocer la situación actual de la compañía.

En base a las preguntas, la encuesta se realizó de forma cerrada, limitando su poder de contestación a opciones predeterminadas; se tomó esta opción ya que se necesitaba medir características puntuales y conocer que aspectos organizacionales actualmente aquejan al recurso humano.

Finalmente de acuerdo al modo de captura, se aprovechó la situación que los individuos en análisis se encuentren en un sitio cerrado donde funciona la organización, para someterlos a las preguntas de la encuesta, por lo tanto las opiniones se las receptaron en papel.

3.1.3.1. Formato de la encuesta

Tener definido el tipo de investigación, conocer los limitantes de la encuesta, y establecer el tipo de instrumento a utilizar para el proyecto propuesto, se establecen 10 preguntas que tratan de obtener información sobre la situación organizacional de la compañía, desde el punto de vista del recurso humano, excluyendo por completo temas de activo fijo.

3.1.3.2. Encuesta

La siguiente encuesta tiene por motivo, conocer sus perspectivas sobre la organización y las inquietudes que posee al realizar su trabajo, a fin de implementar un plan de acción que mejore su rendimiento y contribuya a mejorar su relación con la empresa.

1.- Edad actual

Marcar	Rango de edad
	20 - 30
	30 - 40

2.- La empresa ofrece las herramientas necesarias para desempeñar un trabajo óptimo

Marcar	Respuesta
	Si
	No

3.- Se siente satisfecho con su remuneración actual.

Marcar	Respuesta
	Si
	No

4.- Que aspectos debe centrarse la empresa para ayudar a mejorar su trabajo.

Marcar	Respuesta
	Tecnológicos
	Evaluaciones remuneradas
	Comunicación

5.- Existe equidad en el trabajo encomendado.

Marcar	Respuesta
	Si
	No

6.- ¿Qué cambios debe incurrir la empresa para obtener un mejor resultado en el departamento?

Marcar	Respuesta
	Estructura organizacional
	Un nuevo ente de control
	Distribuir funciones

7.- ¿Se siente motivado actualmente con su trabajo?

Marcar	Respuesta
	Si
	No

8.- ¿Qué tipo de capacitación desea recibir?

Marcar	Respuesta
	Administración de recursos
	Organización del trabajo
	Productividad
	Liderazgo

9.- ¿Existe compañerismo con el grupo de trabajo en el que se encuentra?

Marcar	Respuesta
	Si
	No

10.- ¿Tiene definido cuáles son sus funciones dentro de la compañía?

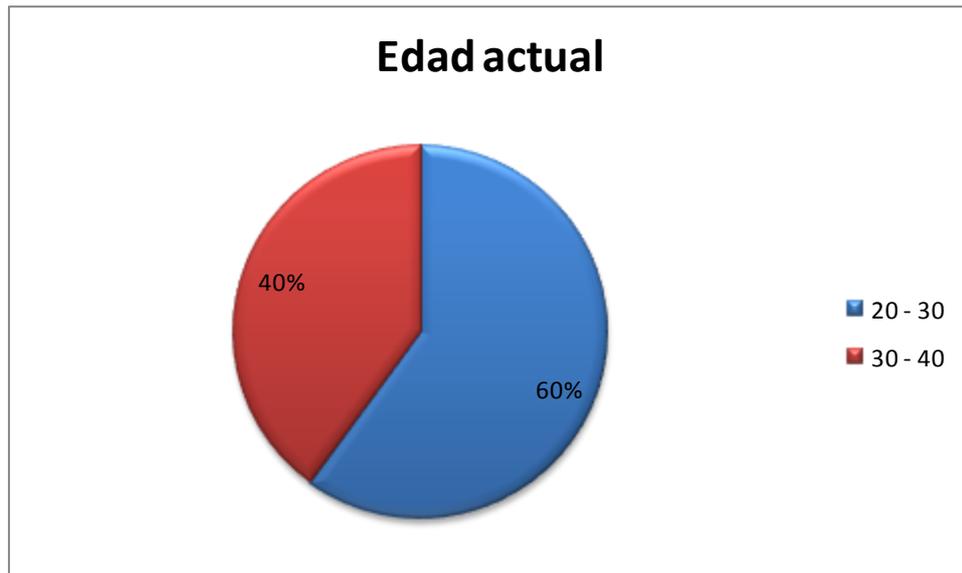
Marcar	Respuesta
	Si
	No

3.1.3.3. Resultado de la encuesta

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas a toda la organización de la compañía FUMICONTROL; cuyas respuestas ayudaron a definir de mejor manera las perspectivas que tienen hacia la organización, y cuáles son los requerimientos necesarios para mejorar su trabajo.

1.- Edad actual

Gráfico 5: Edad actual



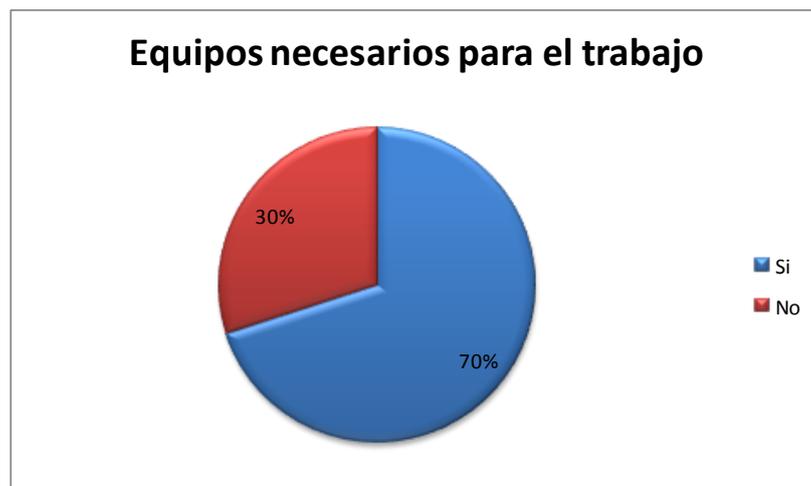
Fuente: Encuestas.

Elaborado por: El autor.

En el gráfico 5 se describe las edades promedio de los integrantes de la organización FUMICONTROL donde el 60% está compuesto por edades entre 20 y 30 años, mientras que el 40% la componen entre 30 y 40 años; lo que deduce una población joven en búsqueda de experiencia que consolide a la empresa con sólidos conocimientos en administración.

2.- La empresa ofrece las herramientas necesarias para desempeñar un trabajo óptimo

Gráfico 6: Equipos necesarios para el trabajo



Fuente: Encuestas.
Elaborado por: El autor.

En el gráfico 6 se identifica la necesidad de instrumentos para el trabajo en el diario laboral, donde el 70% de los encuestados afirma su conformidad con los materiales a su disposición, y que permite el desarrollo normal de sus actividades diarias; mientras que el 30% no está de acuerdo y demanda una mayor aportación en recursos de trabajo.

3.- Se siente satisfecho con su remuneración actual.

Gráfico 7: Satisfacción con la remuneración



Fuente: Encuestas.
Elaborado por: El autor.

En el gráfico 7 se describe la conformidad de los empleados de la remuneración percibida, con el trabajo realizado; donde el 80% de los trabajadores afirma su satisfacción con el sueldo otorgado según su participación en la compañía; mientras que el 20% muestra un malestar, puesto que el valor recibido no contribuye a lo aportado en la compañía.

4.- Que aspectos debe centrarse la empresa para ayudar a mejorar su trabajo.

Gráfico 8: Aspectos de mejoramiento del trabajo



Fuente: Encuestas.
Elaborado por: El autor.

En el gráfico 8 se detalla, las opiniones expuestas por los empleados, sobre casos puntuales para el mejoramiento del trabajo, donde las evaluaciones remuneradas por concepto de alcanzar las expectativas de la compañía suman un 50%, en segundo lugar se requiere mejorar la comunicación, y finalmente con un 20% implementar aspecto tecnológicos que mejoren el control y cumplimiento de procesos.

5.- Existe equidad en el trabajo encomendado.

Gráfico 9: Distribución del trabajo

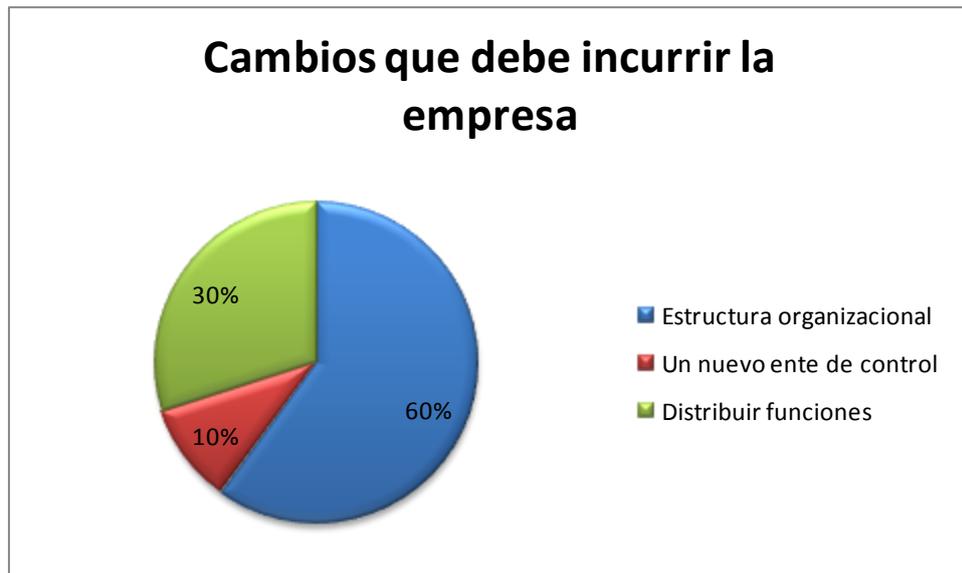


Fuente: Encuestas.
Elaborado por: El autor.

En el gráfico 9, se desarrollan las opiniones sobre la distribución equitativa del trabajo, en donde se fijan variables carga laboral, distribución de las actividades entre compañeros de trabajo, e influencia percibida de la remuneración; donde el 60% afirma no disponer de ningún conflicto por la distribución del trabajo encomendado, y un 40% opina que se debe realizar una mejor clasificación de actividades con relación a los puestos de trabajo, para evitar la sobrecarga laboral en el empleado.

6.- Qué cambios debe incurrir la empresa para obtener un mejor resultado en el departamento.

Gráfico 10: Distribución del trabajo



Fuente: Encuestas.
Elaborado por: El autor.

En el gráfico 10, se detalla los planes de acción que el recurso humano de la compañía FUMICONTROL opina que deben llevarse a cabo; el 60% define la importancia de disponer de una estructura organizacional que guíe al equipo de trabajo, e incentive cuando las metas de la empresa sean cumplidas, el 30% opina llevar a cabo una distribución de funciones que mejore el tiempo de respuesta del trabajo encomendado, y finalmente un 10% afirma disponer de un ente de control que evalúe su desempeño de manera individual para acceder a compensaciones fruto de su compromiso laboral.

7.- ¿Se siente motivado actualmente con su trabajo?

Gráfico 11: Motivación en el trabajo

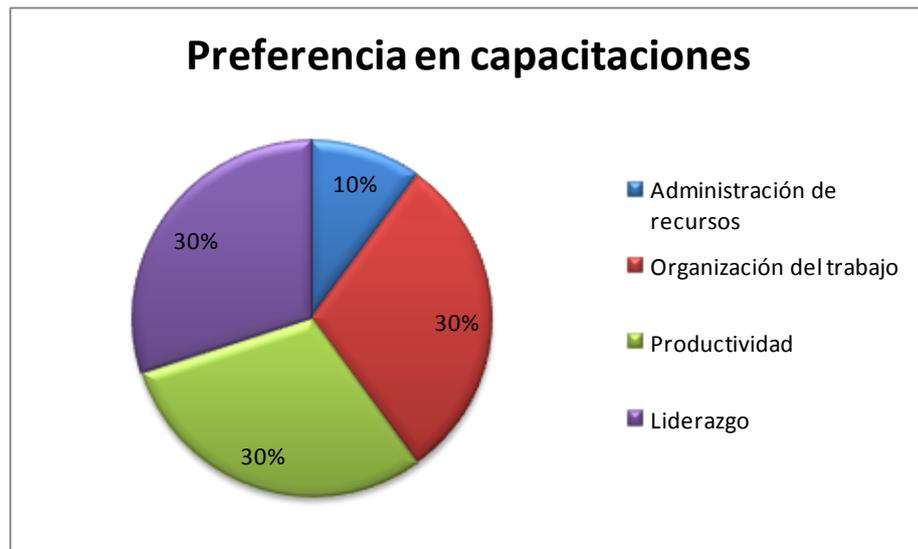


Fuente: Encuestas.
Elaborado por: El autor.

Uno de los principales problemas que impiden un buen desempeño del trabajo en una empresa, es la falta de motivación de sus empleados; referente a esta pregunta, el 70% de los encuestados afirmó estar motivado con el trabajo que realiza, mientras que el 30% manifestó no estar conforme al realizar el trabajo.

8.- ¿Qué tipo de capacitación desea recibir?

Gráfico 12: Motivación en el trabajo



Fuente: Encuestas.
Elaborado por: El autor.

En el gráfico 12 se observa la tendencia en cuanto a la preferencia en capacitaciones que desean los empleados, para mejorar sus técnicas de trabajo; existe un empate en cuanto a la selección por temas de liderazgo, productividad y organización del trabajo con un 30% mientras que el 10% optó por el tema de administración de recursos.

9.- ¿Existe buenas relaciones con el grupo de trabajo en el que se encuentra?

Gráfico 13: Comunicación con el grupo de trabajo



Fuente: Encuestas.
Elaborado por: El autor.

En el gráfico 13 se muestra la tendencia sobre la buena comunicación que posee el grupo de trabajo en la empresa FUMICONTROL donde el 60% afirma contar con buenas relaciones con el equipo de trabajo, mientras que el 40% afirma tener algún conflicto con algún compañero.

10.- ¿Tiene definido cuáles son sus funciones dentro de la compañía?

Gráfico 14: Conocimiento sobre las funciones del trabajo



Fuente: Encuestas.
Elaborado por: El autor.

En el gráfico 14 se muestra si los empleados saben las tareas que deben realizar, hasta donde llega su responsabilidad y bajo quien están al mando; el 30% afirma conocer su función en la compañía y como puede superar las expectativas en su trabajo, sin embargo el 70% no conoce sus actividades, y requieren de la presencia de un jefe que les indique lo que deben realizar.

Entrevista

Nombre: Emilio Lazo

Cargo: Gerente General

1.- ¿Con que iniciativa nace la Empresa Fumicontrol y cómo ha sido su comportamiento en el tiempo de operación?

La compañía Fumicontrol, nació con la necesidad de abastecer a los ciudadanos de Guayaquil, de una alternativa que elimine las plagas de su negocio, o lugar de residencia, a precios accesible otorgando un valor agregado de información sobre la eliminación permanente de dichas plagas.

Con el pasar del tiempo la empresa Fumicontrol ha tenido aceptación positiva en todos los hogares que adquieren los servicios, con un trabajo y comprometido con las perspectivas de los clientes, obligando a mejorar sus procesos de fumigación y servicio al cliente; olvidándose por completo de la parte administrativa.

2.- ¿Cuáles son los problemas que actualmente se presentan en la compañía a nivel administrativo?

La empresa no cuenta con un proceso de inventario que mantenga al día el conocimiento del stock del producto a aplicar, no existe un control del flujo de caja, las facturas no se emiten a tiempo, no existe un control de cobranzas.

3.- ¿Cómo está compuesta la empresa?

Fumicontrol, actualmente cuenta con un Jefe de ventas que se encarga de gestionar contratos con los clientes y un jefe de operaciones, que controla la cuadrilla de fumigación al momento de otorgar el servicio al cliente.

En resumen se componen de 10 empleados, guiados por el Gerente general y su asistente, quienes poseen funciones de administración de recursos y pago a empleados.

4.- ¿Quién se encarga del proceso contable?

Existe un contador que viene las dos últimas semanas del mes, con el fin de recoger información para la elaboración de estados financieros y declaración de impuestos con el Servicio de Renta Internas.

5.- ¿Cómo define el ambiente laboral en FUMICONTROL?

Existe disposición por parte de los empleados, a realizar su trabajo comprometido con la compañía, del mismo modo son bien remunerados, otorgando incentivos cuando superan los objetivos trazados por la administración.

6.- ¿Existe planes presupuestarios y estrategia comercial en la compañía FUMICONTROL?

Las operaciones que genera en la compañía, van obteniendo su respectivo registro por parte del asistente administrativo, sin embargo no está definido las responsabilidades que deben manejar cada integrante de la organización, lo que a veces dificulta el trabajo, cayendo en la improvisación con la finalidad de ofrecer un servicio óptimo de acuerdo a lo que necesite el cliente.

Hay ausencia de planes estratégicos en el área comercial, pues se plantea incrementar la cartera de clientes que permita un crecimiento para la compañía.

7.- ¿Podría describir casos puntuales de problemas en la empresa FUMICONTROL?

A raíz de la falta de limitación en funciones, el asistente administrativo, olvidaba generar las facturas a tiempo, lo que impedía tener respaldo para el cobro por servicios prestados, generando una falta de alimentación al flujo de caja de la empresa, y por ende insuficiencia de fondos para el pago de proveedores y empleados.

Otro punto a tratar fue, la falta de seguimiento en el servicio post venta a los clientes, el que consiste en obtener las perspectivas de las personas por el servicio obtenido y así mejorar la comercialización en cuanto al segmento del control de plagas.

8.- ¿De qué suministros se dispone para que los empleados ofrezcan un servicio de calidad a los clientes?

Fumicontrol cuenta normas reguladas por el Ministerio de Salud Pública y a la Cámara de Agricultura, los cuales exigen que la cuadrilla de fumigación posea todos los materiales necesarios para precautelar el buen estado del organismo, principalmente por el uso de materiales químicos que pueden generar efectos secundarios en la salud.

Además se dispone de vehículos que trasladan a los operativos, a las residencias y empresas de los clientes para efectuar el proceso de fumigación, toda esta logística va en coordinación del jefe de operarios con la gerencia general.

9.- ¿Basados en su experiencia con las actividades de la compañía, cuáles son los puntos débiles que tiene FUMICONTROL?

Fumicontrol actualmente lleva de manera correcta el proceso de comercialización y prestación de servicios de fumigación, por la preferencia de los clientes al momento de requerir un control de plagas; sin embargo la parte administrativa requiere de las siguientes mejoras:

- Crear una estructura organizacional.
- Definir las funciones de cada empleado y mejorar la comunicación.
- Tener más control en los temas de inventarios, manejo de flujo de efectivo, y cobranzas.

10.- ¿Qué opina del segmento de ofrecer servicios de control de plagas en la ciudad de Guayaquil?

Los efectos de la lluvia y cambio climático, contribuyen a la aparición de plagas como ratas, insectos voladores, en zonas residenciales y establecimientos comerciales, afectando aún más, aquellas personas que se dedican a los servicios de comida y ropa, que sienten amenazados su modelo de negocio cuando aparecen este tipo de problemas.

Ello ha contribuido que Fumicontrol se encargue de solucionar estos inconvenientes, manteniéndose constante en el mercado y limitado por la falta de procesos administrativos que arrojen reportes que indiquen la manera como hacer crecer el negocio, o a su vez identificar problemas existentes en la organización.

4. Organización y procesos actuales

En este capítulo se definió como está estructurada actualmente la compañía FUMICONTROL, y los procesos principales de origen administrativo, que se llevan a cabo en las actividades diarias; con este análisis se pretende identificar los puntos críticos que ocasionan problemas a la organización, y la inexistencia de un control que asegure una buena toma de decisiones en la gerencia general.

El presente capítulo se compone de los siguientes puntos:

- Mostrar el organigrama actual de la compañía FUMICONTROL.
- Describir el número de empleados que posee la compañía y su participación en la organización.
- Definir como se llevan actualmente los procesos administrativos.
- Identificar los puntos críticos en la compañía.

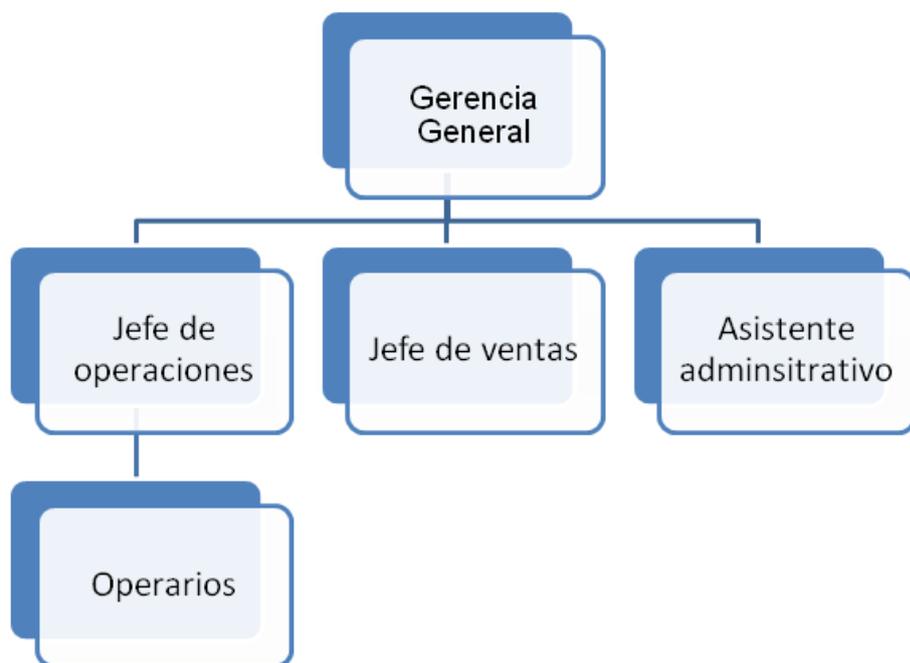
La situación actual de la organización de la compañía, asegura que se identifiquen los variables que deben recibir una mejora, y propiciar resultados oportunos para el crecimiento de la empresa; de aquí se define las teorías a implementar de acuerdo al perfil humano o metodologías administrativas que fijen procedimientos y eliminen la carga laboral que pueda existir en los trabajadores.

4.1. Organigrama

Según (Cárdenas, 2009) “La organización por funciones reúne, en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas”, esta teoría es empleada en FUMICONTROL, compuesto por 10 empleados divididos en:

Área administrativa, la integran el gerente general y el asistente administrativo, área Operacional formada por la cuadrilla de operarios que realizan las fumigaciones y finalmente el área comercial integrada por la fuerza laboral de ventas, que se encarga de captar a los clientes.

Gráfico 15: Estructura Organizacional FUMICONTROL



Fuente: Entrevista

Elaborado por: El autor.

En el gráfico 15, se describe el organigrama de la empresa FUMICONTROL, la cual consta de diez empleados, siendo la mayor cantidad de personas, la parte de operarios, compuesta por 2 grupos de tres personas cada uno, quienes se turnan en el día y la noche para abarcar la prestación del servicio en control de plagas.

La presenta propuesta, radica en analizar los procesos que llevan a cabo el gerente general y asistente administrativo, que en manera conjunta comparte funciones de manejo de proveedores, pago de nómina, cobranzas y pagos de impuestos.

Sin embargo el problema radica en la inexistencia de un límite de obligaciones dentro de la organización, ocasionando que el gerente general tenga las veces de acudir a cierre de negociaciones con los clientes.

Por cuanto el asistente administrativo trata de abastecer al personal operativo de todos los implementos que requiere la cuadrilla operativa para realizar el trabajo de fumigación, pero con el riesgo de no contar con un recibo de registro del material entregado.

Otro punto a describir, se encuentra en el control de cobranzas, que pese a no existir una política de crédito, la compañía ha caído en esta variable, por la no emisión a tiempo de la factura por concepto de servicio, ocasionando que no exista un documento que respalde la obligación al cliente por la prestación del servicio ofrecido.

Se observó también la forma manual de llevar el control de las transacciones que se realizan al día, ocasionando utilizar más tiempo en procesos manuales, y con la presencia de carga laboral para el asistente administrativo. En cuanto al tema del control financiero, la falta del uso de flujo de caja evita que la gerencia general defina los ingresos y gastos que posee la compañía, recibiendo la alerta cuando la cuenta bancaria queda en ceros.

4.2. Descripción de funciones

En la descripción de funciones, se detalla las actividades llevadas a cabo por cada integrante de la organización de Fumicontrol, como se detalló con anterioridad, tanto los puestos de la Jefatura de operaciones como de ventas no se describirán en esta sección, por su naturaleza de llevar actividades apegadas al trato del cliente y no de índole administrativo, ya que el problema radica en las falencias del control financiero y fomentación de una cultura organización a través del límite de funciones y distribución de la carga laboral.

A continuación se detalla las funciones llevadas a cabo en el área administrativa de Fumicontrol:

Gerencia General

Funciones:

- Realiza pago a los empleados de la compañía.
- Interviene en procesos de cierre de negociación con clientes.
- Participa en reuniones mensuales con el departamento operativo y de ventas.
- Interviene en cierre de negociación con los proveedores.
- Se encarga de facilitar medios de financiamiento para la compañía.
- Trata problemas de índole de recursos humanos con la compañía.
- Promueve actividades de recreación y motivación a los empleados.
- Aprueba compra de insumos para los operarios.
- Aprueba pago de impuestos otorgado en reportes propuestos por el contador externo.
- Resuelve problemas de coordinación con la parte operativa y el cliente.

- Acude a reuniones de post venta sobre la satisfacción del cliente con el servicio ofrecido.

Asistente administrativo

Funciones:

- Emite facturas por concepto de los servicios, y coordina la entrega con el cliente.
- Elabora un reporte por las ventas realizadas.
- Mantiene un control manual del inventario que lo realiza de manera semanal.
- Elabora un reporte sobre el pago de proveedores.
- Manejo del control de cobranzas de la compañía.
- Hace seguimiento a cada contrato celebrado por el cliente, verificando el cumplimiento del mismo.
- Registra las operaciones diarias realizadas en la compañía previa al requerimiento de información por parte del auditor externo.
- Receipta quejas e inconvenientes presentados por el Jefe operativo y de ventas.
- Agenda reuniones al gerente general.
- Provee de recursos al personal operativo de la empresa.

4.3. Procesos, documentos y resultados

En base a la observación directa de las operaciones administrativas de la compañía FUMICONTROL con referencia al proceso de control de inventarios, control financiero, abastecimiento de suministros y gestión de cobranzas, se encuentra la existencia de diferentes documentos, con la

finalidad de garantizar un proceso transparente, mantener el control y obtener un resultado que beneficie a la compañía.

A continuación se detalla por proceso, los documentos utilizados en esta parte de la organización, se evaluará en base a las políticas la importancia que éstos tienen en la empresa, con la finalidad de poder evaluar entre los dos puestos administrativos descritos con anterioridad, quienes poseen mayor responsabilidad al realizar sus actividades diarias.

Proceso: Gestión de cobranzas

Documento: Reporte de Facturas Semanal

Descripción: Presenta de manera semanal los reportes de facturas por cliente de todas las ventas realizadas, cuenta con la fecha de la factura para mantener un control sobre los días de crédito a otorgar a cada cliente.

Grado de responsabilidad: Alta

Justificación: De no contar con un reporte que identifique quienes caen en morosidad, da como resultado un incremento en cuentas por cobrar y por ende no se dispone de dinero que alimente al flujo de caja de la compañía.

Responsable: Asistente administrativo

Proceso: Cobranzas Recibidas por cheques

Documento: Estado de cuenta cliente

Descripción: Presenta en forma detallada, aquellas facturas por servicios concedidos a crédito.

Grado de responsabilidad: Media

Justificación: Sirve como guía para demostrar de forma resumida aquellos servicios por cobrar de los clientes que cuentan con crédito, de no contar con esta herramienta, es imposible conocer el valor actual a cancelar por parte del cliente.

Responsable: Asistente administrativo

Proceso: Cobranzas Recibidas por cheques

Documento: Reporte de facturas canceladas.

Descripción: Detalla las facturas canceladas por los clientes luego de efectuada la cobranzas y el depósito del respectivo cheque en la cuenta de la compañía.

Grado de responsabilidad: Media.

Justificación: Permite conocer el grado de efectividad de las cobranzas realizadas por el asistente de cobranzas, y determinar a su vez la rotación en días de la cartera, la no realización del reporte evita conocer la productividad del departamento en cuanto al modo de cobro de las facturas de los clientes.

Responsable: Asistente administrativo

Proceso: Control de inventarios.

Documento: Reporte de productos en stock.

Descripción: Detalla los productos que se encuentran en las bodegas de la compañía, donde se almacena los artículos que se utilizan para el proceso de fumigación y control de plagas para los clientes.

Grado de responsabilidad: Alta.

Justificación: Permite conocer los artículos que se disponen para la utilización del personal operativo, y evitar un retraso en el proceso de prestación de servicio al cliente.

Responsable: Asistente administrativo.

Proceso: Control de inventarios

Documento: Entrega de productos al personal operativo.

Descripción: Detalla los productos entregados al personal operativo de la compañía, al momento de realizar una fumigación, y ayuda a mantener un control sobre la salida de productos de las bodegas.

Grado de responsabilidad: Media.

Justificación: Sirve como respaldo al momento de conocer el destino de los productos de bodega, además de cuantificar la salida de artículos sin la necesidad de contar con un arqueo físico de inventarios.

Responsable: Asistente administrativo.

Proceso: Pago a empleados

Documento: Reporte de nómina.

Descripción: Detalla la productividad de los operarios de la compañía, determinando el valor a cancelar por concepto de salario.

Grado de responsabilidad: Alta.

Justificación: Permite conocer con mayor acierto los rubros por concepto de pago a empleados en base a su rendimiento, inclusive ayuda a identificar los elementos que sobresalen dentro de la organización.

Responsable: Gerente general.

Proceso: Control financiero.

Documento: Reporte de emisión de cheques.

Descripción: Detalla los egresos producidos en la compañía producto de pagos realizados al personal, impuestos y proveedores.

Grado de responsabilidad: Alta.

Justificación: Permite conocer con facilidad conceptos puntuales de salida de dinero de la compañía, a fin de evitar que la cuenta bancaria quede en ceros y se genere la emisión de algún cheque protestado.

Responsable: Gerencia general.

Por otro lado se conocerá si todas las funciones del departamento se concentran en un solo cargo generando que las actividades no fluyan de manera rápida frente a otros posibles requerimientos que los demás departamentos de la organización lo demande.

Tabla 2: Porcentaje de responsabilidad en el área administrativa

Información manejada	Cargo desempeñado	Grado de responsabilidad		
		Alta	Media	Baja
Reporte de Facturas Semanal	Asistente administrativo	x		
Estado de cuenta cliente	Asistente administrativo		x	
Reporte de facturas canceladas.	Asistente administrativo		x	
Reporte de productos en stock.	Asistente administrativo	x		
Orden de ingreso	Asistente administrativo	x		
Entrega de productos al personal operativo.	Asistente administrativo		x	
Reporte de nómina.	Gerente general	x		
Reporte de emisión de cheques.	Gerente general			x

Fuente: Presente estudio
Elaborado por: El autor.

En el cuadro 2 se describe, los documentos manejados por los dos integrantes del área administrativa, detallando el grado de responsabilidad que tienen en la organización, la escala otorgada va en alta, media y baja, a fin de identificar la carga laboral existente en cada puesto.

Se observa como cuatro documentos cuentan con el carácter de urgente, donde la mayoría es manejada por el asistente administrativo y uno por el gerente general, el área media es total responsabilidad del asistente mientras que se muestra una baja por conceto de control en la emisión de cheques por parte del gerente general.

Por lo tanto se deduce que las áreas manejadas por el asistente administrativo comprenden el manejo de inventarios, emisión de factura y gestión de cobranza, finalizando con la responsabilidad de distribución de materiales al área operativa; excluyendo totalmente el manejo de temas financieros y manejo de caja.

El Gerente general, a más de manejar temas relacionados con el cierre de ventas, tiene a su cargo el manejo de los recursos de la compañía, autorizando pagos y compensaciones al personal del recurso humano; apegando sus decisiones a la parte comercial, olvidándose por completo en temas de índole operativo, como coordinación de la cuadrilla y capacitación constante de temas de comunicación organizacional de la compañía.

Para cuantificar el grado de responsabilidad de cada elemento del área administrativa, se tomará una nueva escala, según la clasificación obtenida en el cuadro 2 del presente capítulo:

Grado de responsabilidad:

Alta se le multiplica tres puntos.

Media se le multiplica dos puntos.

Baja se le multiplica un punto.

Luego de aplicar esta nueva escala en conteo de manejo de documentos en el área administrativa se procede a mostrar los nuevos resultados, con la finalidad de identificar el cargo que tiene mayor presión y responsabilidad en las transacciones diarias que se llevan a cabo en la compañía.

Tabla 3: Porcentaje de responsabilidad del área administrativa

Cargo desempeñado	Grado de responsabilidad			Totales	Porcentaje de responsabilidad
	Alta	Media	Baja		
Asistente administrativo	9	6	0	15	79%
Gerente general	3	0	1	4	21%
Totales				19	

Fuente: Presente estudio

Elaborado por: El autor.

En el cuadro 3 se muestra el grado de responsabilidad del área administrativa, sumado la escala propuesta por requerimiento; se toma en cuenta que las actividades medidas se realizan de manera diaria, donde el 79% de presión recae en el asistente administrativo, y el 21% en el gerente general.

Se toma en cuenta que los procesos en análisis son de índole operativos, y que las decisiones tomadas en la administración son de la

gerencia general, sumado a reuniones que no se tomaran en cuenta en el presente análisis.

Este grado de responsabilidad, puede afectar los tiempos de respuesta entre comunicaciones por cada departamento, y por ende el bajo rendimiento del asistente administrativo; por otro lado se tiene el riesgo de prescindir en algunas ocasiones del cargo, lo que conlleva a ser asumido por el gerente general.

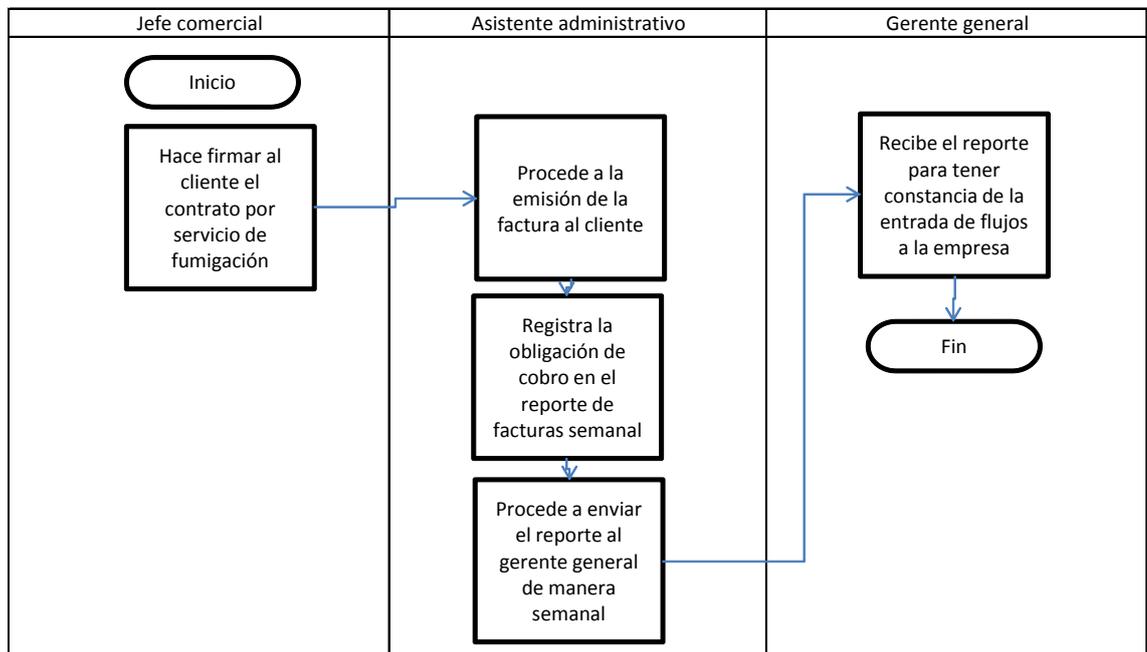
La falta de manual de procesos en la organización, muestra el riesgo que se tiene a la forma como responder a la empresa, la despedida de un elemento que conoce el manejo de la compañía, genera confusión entre los demás empleados que combinan sus actividades con el ausente; ocasionan que no se logre saber con prontitud cómo llevar cierto proceso o temas puntuales que deben ser tratados con urgencia y se desconoce su manejo.

4.4. Descripción de procesos y demanda de otros departamentos

Con la finalidad de identificar de forma gráfica el proceso a seguir de las diferentes actividades que se lleva en la compañía y la participación por parte de otros departamentos de la empresa o entes externos de la misma, se realiza un diagrama de procesos de cada actividad realizada por los integrantes operativos de esta parte de la organización.

El primer proceso en analizar se describe como la elaboración y entrega del Reporte de facturas semanal a la gerencia general; dichas actividades se describen a continuación.

Gráfico 16: Proceso de elaboración y entrega del Reporte de Facturas Semanal



Fuente: Presente estudio

Elaborado por: El autor.

En el gráfico 16 se observa cómo se lleva a cabo el proceso de emisión de factura y entrega del reporte a la gerencia general, donde la mayoría de las actividades la realiza el asistente administrativo, repitiendo el proceso las veces que se cierre una negociación.

Aquí se muestran variables de requerimiento externo, tiempos e informes de control:

Requerimiento externo: Jefe comercial.

Problemas en los tiempos:

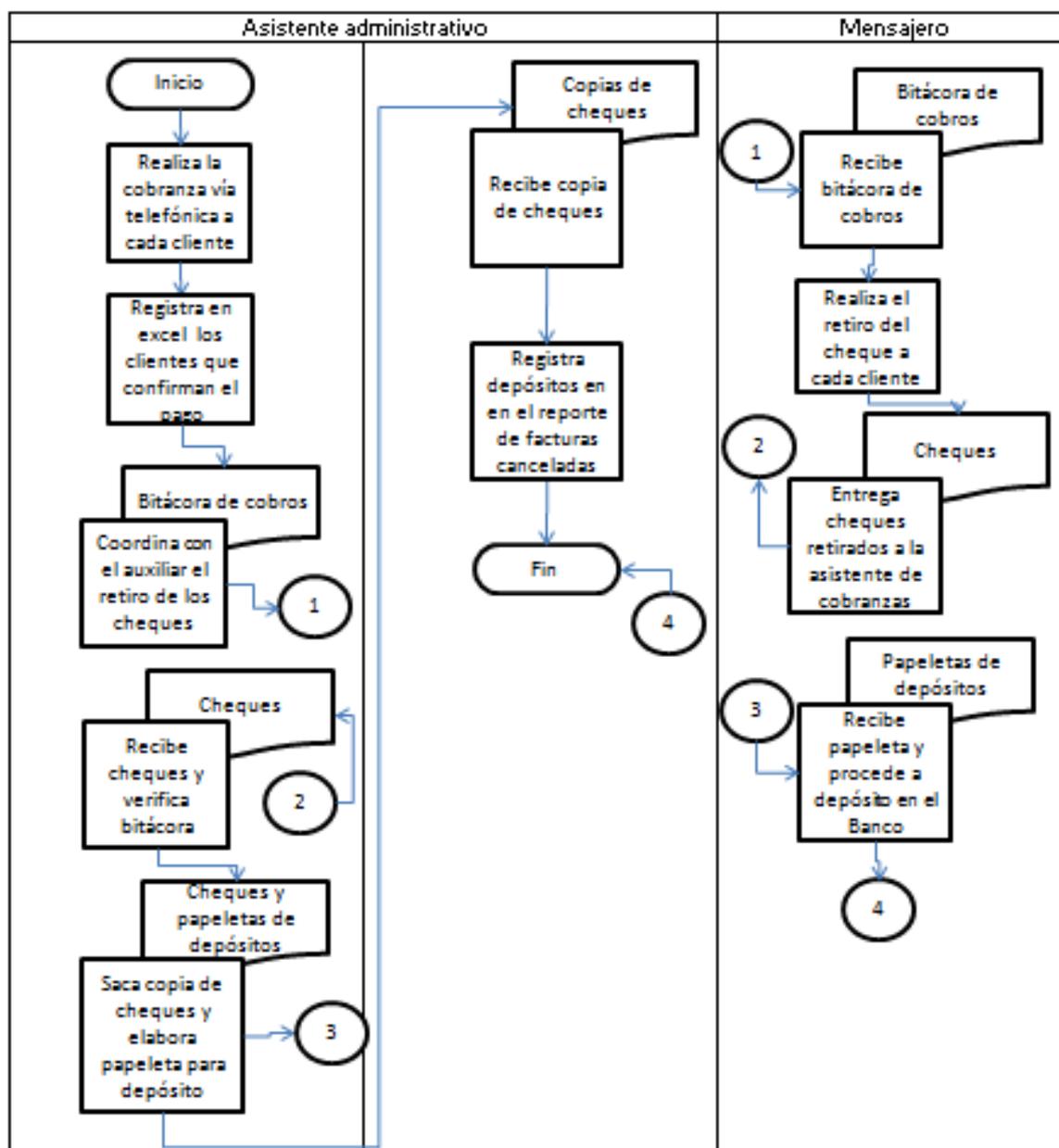
- Proceso de emisión de facturas se lo realiza de manera manual, y se deben tomar en cuenta datos como registro único de contribuyentes, nombre correcto de la compañía, y lugar de residencia.

- Las facturas con errores de emisión tienen a generar costos adicionales a la compañía.
- Un error en la emisión, genera que el cliente no cancele de forma rápida el valor pendiente de pago.
- El impedimento de un programa de registro, conlleva al ingreso de forma manual de los datos en dos tipos de procesos distintos, tanto en el reporte como la emisión de la factura.
- Control bajo en el cobro de facturas, puesto que el gerente general depende de la actualización semanal por parte del asistente administrativo, para identificar los flujos de dinero que ingresen en la compañía.

Informes de control generado:

- Reporte de facturas semanal.
- Estado de cuenta al cliente.

Gráfico 17: Proceso de gestión, cobro y actualización del reporte de facturas canceladas



Fuente: Presente estudio

Elaborado por: El autor.

En el gráfico 17, se describe el proceso de gestión, cobro y actualización del reporte de facturas canceladas, el mismo que es controlado por el asistente administrativo, bajo la colaboración del mensajero; este proceso se da más comúnmente en empresas con pago de cheques.

Producto de la observación directa y la entrevista al gerente de la compañía, se hacen recalque de los siguientes puntos críticos:

Requerimiento externo: Gerente General.

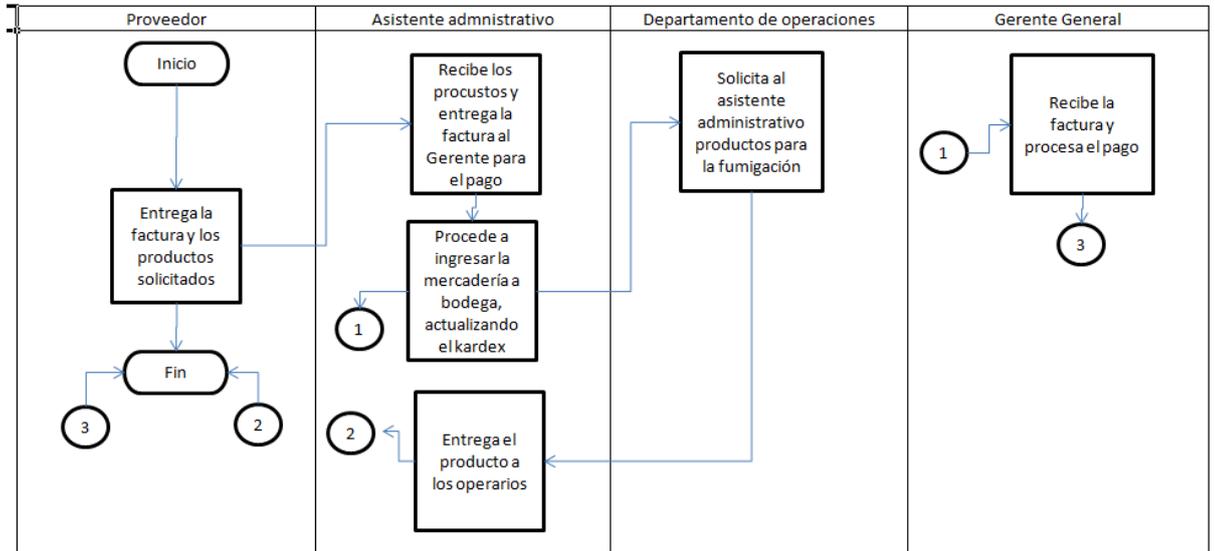
Problemas en tiempos:

- El proceso depende de la afirmación del cliente en el pago de la factura.
- La insistencia en cobros debe realizarse de manera diaria y estar atenta al vencimiento de la factura.
- No existe una alerta automática que notifique la morosidad de la factura.
- El proceso se lo debe realizar en las mañanas para armar la bitácora de cobros que debe realizar el mensajero por los clientes.
- La no realización del proceso conlleva a general problemas en el manejo de flujo de caja por parte del gerente general.
- Una dirección no actualizada genera que el mensajero vaya a un lugar incorrecto a la gestión de cobro, desperdiciando recursos en movilización y tiempo de cobranza.

Informe de control generado:

- Bitácora de cobros.
- Reporte de facturas canceladas.

Gráfico 18: Proceso de recepción de productos, control de inventarios y abastecimiento de suministros



Fuente: Presente estudio

Elaborado por: El autor.

En el gráfico 18 se describe el proceso de recepción de productos, control de inventarios y abastecimiento de suministros en la compañía FUMICONTROL, donde los principales partícipes del proceso se encuentran los proveedores, el asistente administrativo y el departamento de operaciones.

Como se observa, la mayor parte de procesos, el asistente administrativo tiene mayor parte de participación, en el cual actualiza el stock, despacha el producto y elabora un reporte para la gerencia general, alejando el tema de manejo de recursos y emisión del cheque llevado a cabo por la gerencia general.

Requerimiento externo: Proveedores.

En este proceso se identificaron los siguientes puntos críticos:

- Atención todo el día a proveedores, lo que demanda tiempo y precaución al contar la cantidad de artículos recibidos.
- Manejo de relaciones comerciales con proveedores y solicitud de pago por concepto de facturas.
- No existe un cargo que maneje el abastecimiento de los productos a la parte operativa.
- No existe un análisis de rendimiento por material usado en las fumigaciones.
- En cuanto a créditos futuros con proveedores, no existe un control de pagos.
- La actualización en stock se limita al reporte actualizado por parte del asistente administrativo.
- Por la demanda de tiempo del proceso en la recepción de mercaderías, no se considera temas de caducidad en el producto.
- No se realizan conteos físicos semanales de inventarios, ni existe una correcta distribución de la bodega.

5. Puntos Críticos y Efectos Financieros

En el presente capítulo, se describe los problemas que existen en la actual administración de Fumicontrol, además de los limitantes que tiene en cuanto al control financiero y al posicionamiento del mercado que tiene sus servicios de fumigación y control de plagas; por otro lado también se analiza el rendimiento por productividad de cada elemento de la organización y si el tiempo de entrega de requerimientos, satisface la toma de decisiones oportunas para aprovechar ventajas sobre la calidad del producto ofrecido.

Los puntos tratados en este capítulo son los siguientes:

- Describir los problemas existentes en cada proceso llevado por la administración.
- Determinar tiempos de respuesta del personal a cada requerimiento atendido.
- Mostrar los estados financieros actuales y analizar las cuentas afectadas por los problemas descritos.

Una vez que se analizan cada una de las variables propuestas, se puede realizar una propuesta acorde al mercado que incursiona Fumicontrol, y garantizar respuestas superiores al rendimiento actual de la administración; además de contar con herramientas útiles que ayuden a la gerencia general a aprovechar la ventaja competitiva y contribuir al desarrollo de la compañía captando más participación en el mercado.

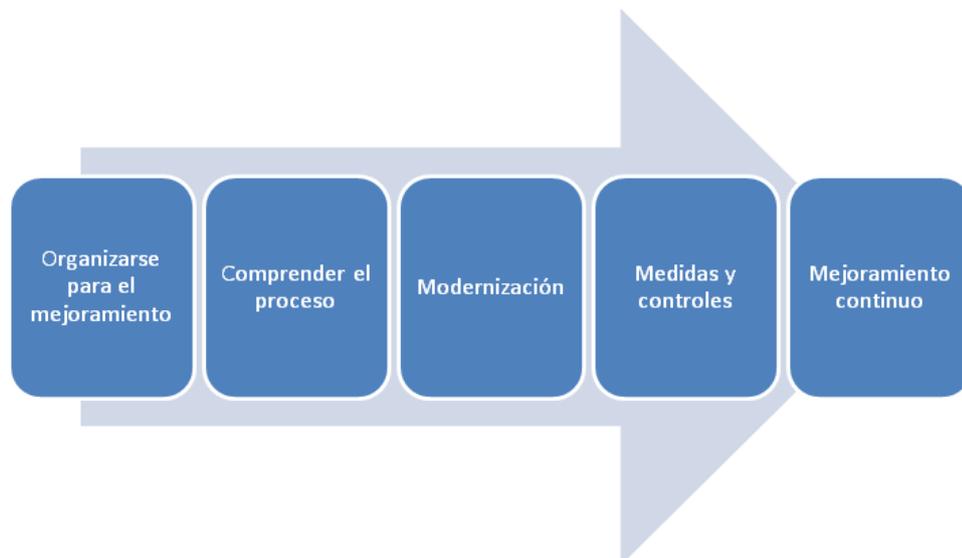
5.1. Problemas existentes en cada proceso.

Según afirma que los administradores deben centrarse en los procesos de la empresa a fin de lograr el mejoramiento continuo en cada uno de los departamentos que conforman la organización, del cual se obtienen los siguientes beneficios:

- Le permite a la organización satisfacer las necesidades del cliente.
- Ayuda a la compañía avizorar y controlar los cambios en el mercado.
- Contribuye a proporcionar los medios necesarios para realizar, en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas.
- Incrementa a la organización herramientas que manejen de manera efectiva las interrelaciones.
- Identifica posibles errores.
- Permite identificar con claridad cómo se convierten los insumos en productos.
- Desarrolla un programa que evalúe el desempeño de las áreas de la empresa.

También indica que se deben seguir cinco fases de mejoramiento de procesos de la empresa para llegar al mejoramiento continuo, descrito en la siguiente figura:

Gráfico 19: Las cinco fases del MPE



Fuente: H. Harrington, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa
Elaborado por: El Autor

Las fases de organización, comprensión del proceso se dio en el capítulo anterior, en el caso de la modernización es una variable que se tratará en el presente capítulo, dejando a las dos fases siguientes como la respuesta para la propuesta del presente estudio.

En el capítulo de situación actual, se analizó las principales actividades que se llevan a cabo en el área administrativa y la participación oportuna de los empleados en el proceso, se identificó cierta complejidad en algunas actividades y carga laboral en la intervención de procesos, a continuación se definen los problemas encontrados con clasificación de acuerdo al tipo de transacción procesada.

Manejo de inventarios

- El asistente administrativo no posee un control de tiempo de entrega de la mercadería, ya que no realiza el proceso de negociación con el proveedor.

- No posee una herramienta que identifique los precios negociados y se evidencia un riesgo por la aceptación de una factura con valores altos.
- El corto tiempo conlleva a crear un riesgo de control con relación a la caducidad del producto y generar costos adicionales por pérdidas en mercaderías.
- Ausencia de procesos físicos en control de inventarios directo a bodega.
- No se ha definido el tipo de costeo para determinar con exactitud el valor por utilización de insumos en productos de fumigación.

Control de cobranzas y recepción de pagos

- El asistente administrativo no dispone de un sistema que le alerte con exactitud el vencimiento de una factura en morosidad.
- Los procesos de impresión de facturas se las realiza de forma manual y no existe un tiempo prudencial para procesarlos.
- No existe una definición de prioridades en el cobro y alimentación del cuadro de gestión de cobranza.
- El proceso de gestión de cobros de los servicios prestados interrumpe la coordinación del departamento operativo en proceder o no con el servicio limitado por la incapacidad de pago del cliente.
- Pese a que existe un contrato de por medio para garantizar la prestación de servicios, éste no define con exactitud las formas de pago aceptadas por los servicios.
- Una dirección no actualizada genera que el mensajero vaya a un lugar incorrecto a la gestión de cobro, desperdiciando recursos en movilización y tiempo de cobranza.

Control financiero

- Es llevado por la gerencia general, lo que obliga a tener control de cada cierre de negociación.
- No existe una conciliación bancaria que defina el control de todos los desembolsos de dinero, limitándose con el saldo en bancos.
- El proceso de pagos al personal operativo conlleva tiempo y evita que la gerencia realice o fije metas con anticipación para el mes venidero.
- No hay un respaldo de cierre de negociación con proveedores ni análisis en precios de mercadería, lo que obliga a tener poco nivel de negociación con los artículos ofrecidos.
- No se sabe con exactitud si es oportuno requerir de un apalancamiento financiero y contar con las respectivas garantías para cubrir obligaciones.
- Carencia de un análisis de flujo de efectivo que permita mostrar si cada centavo está aportando a la realización de las actividades normales del giro del negocio.

5.2. Tiempo de procesamiento de requerimientos

Según afirma que la medición en tiempos de respuesta de un requerimiento a otro, contribuye a mejorar la comunicación en la compañía, y a tomar decisiones oportunas en el momento preciso; con el análisis de tiempos se pretende identificar en que zonas se encuentra la carga laboral y que afectos afectan el normal desempeño del empleado en el puesto y su aporta a conseguir las metas en la organización.

De acuerdo al análisis realizado en el capítulo de situación actual de la compañía, el área administrativa estaba formada por dos entes de control, uno de tipo analítico como el gerente general y otro de tipo operativo como el

asistente administrativo, de los cuales, el 90% de los reportes lo realiza el segundo, dejando como actividades operativas para el gerente general el pago de nómina y control del flujo de efectivo.

En la siguiente tabla se muestra los tiempos de respuesta, tanto de manera diaria como mensual que cada ente de control destina a las actividades que deben realizar en cada puesto de trabajo.

Tabla 4: Tiempo de respuesta de requerimientos

Cargo desempeñado	Información manejada	Tiempo en horas de respuesta en requerimientos		
		Días	Meses	Años
Asistente administrativo	Reporte de Facturas Semanal	1 horas	12 horas	4320 horas
	Estado de cuenta cliente	2 horas	24 horas	8640 horas
	Reporte de facturas canceladas.	1 horas	12 horas	4320 horas
	Reporte de productos en stock.	1 horas	6 horas	2160 horas
	Orden de ingreso	horas	3 horas	1080 horas
	Entrega de productos al personal operativo.	2 horas	24 horas	8640 horas
Gerente general	Reporte de nómina.	3 horas	30 horas	10800 horas
	Reporte de emisión de cheques.	1 horas	12 horas	4320 horas

Fuente: Presente estudio

Elaborado por: el autor

En el cuadro 4, se visualiza las actividades que realiza cada ente de control con el tiempo que destina para cada actividad, no incluida el proceso de cierre para la elaboración de balances, cabe notar que el rango promedio de realizar cada actividad está en hora, de forma diaria, lo que avizora muchos retrasos al disponer de una herramienta que informe sobre la situación de la empresa de forma actualizada.

Otro factor que aqueja a esta forma de procesar información es la falta de un software que contribuya a enlazar la información y facilite el manejo de variables como inventarios, riesgo de cobro y control de flujo de efectivo; por otro lado se observa que para obtener un análisis de las cuentas pendientes de los clientes, se toma 2 horas en procesar, debido a la falta de un componente que notifique la incobrabilidad del valor y sumando a ello la gestión de cobranza, hace que la mayor parte de la jornada laboral se

destine específicamente a esta actividad, dejando a un lado el control de inventarios.

5.3. Análisis de estados financieros

Para mostrar los resultados que ha tenido la falta de control en la compañía FUMICONTROL, es necesario proceder a realizar un análisis de las cuentas que conforman la situación económica de la empresa, y cómo ha sido su comportamiento en el tiempo, para lo cual se procede a realizar el análisis vertical de las principales variables del área en análisis como: cuentas de inventario, cuentas de cobro, obligaciones con terceros y nivel de flujo de efectivo.

5.3.1. Análisis horizontal

Según (Camacho, 2002) afirma que el *“análisis horizontal se utiliza para comprar los mismos rubros de los estados financieros durante años sucesivos o con datos de un año base o estándar. Los datos se anotan en columnas contiguas, el año más reciente del lado izquierdo, seguido de estas columnas se anota el cambio en porcentaje, que se calcula dividiendo la diferencia monetarias entre el año base o más antiguo.”*

A raíz de este análisis, se pretende identificar, cómo responden los recursos empleados en FUMICONTROL frente a las actividades realizadas en el giro del negocio, además de verificar la productividad de aportación en las metas establecidas por la gerencia general.

A continuación se muestran los balances tanto de situación económica como estado de resultados, con el análisis horizontal propuesto por la teoría de Camacho.

Tabla 5: Análisis horizontal Balance General

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
Cuentas	Años		Cambios	
	2013	2012	Incremento / disminución	Porcentaje
Activos				
Activo corriente				
Caja - Bancos	3,768.13	3,347.03	421.10	13%
Cuentas por cobrar	6,478.60	5,530.20	948.40	17%
Inventario de suministros	2,620.00	1,520.00	1,100.00	72%
Crédito tributario	1,430.77	1,240.80	189.97	15%
Total activo corriente	14,297.50	11,638.03	2,659.47	23%
Activos fijos				
Maquinarias	22,840.00	22,840.00	-	0%
Vehículos	15,430.00	15,430.00	-	0%
Equipos de computación	3,420.56	3,420.56	-	0%
Depreciación acumulada	- 13,020.38	- 6,510.19	- 6,510.19	100%
Total activo fijo	28,670.18	35,180.37	- 6,510.19	-19%
Total activo	42,967.68	46,818.40	- 3,850.72	-8%
Pasivo				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar proveedores	1,256.00	952.30	303.70	32%
Obligaciones tributarias	93.97	125.60	- 31.63	-25%
Obligaciones con el Instituto de Seguridad Social	384.63	289.00	95.63	33%
Beneficios participación de trabajadores	2,467.58	1,570.00	897.58	57%
Préstamos a terceros	25,680.00	35,620.00	- 9,940.00	-28%
Total pasivo	4,202.18	2,936.90	1,265.28	43%
Patrimonio				
Capital social	800.00	800.00	-	0%
Ganancia periodo anterior	3,279.64		3,279.64	100%
Ganancia en el periodo	1,857.50	2,540.00	- 682.50	-27%
Total Patrimonio	38,765.50	43,881.50	- 5,116.00	-12%
Total pasivo más patrimonio	42,967.68	46,818.40	- 3,850.72	

Fuente: Estados financieros Fumicontrol

Elaborado por: el autor

En el cuadro 5, se describe el análisis horizontal del balance general de la compañía Fumicontrol, donde se destacan las siguientes características, en cuanto a la administración y operatividad de la empresa.

Para el activo:

- Existe un incremento de flujo de efectivo del 13% con respecto al año 2013, lo que deduce un requerimiento mayor de financiamiento para garantizar la operatividad de la compañía.
- Con relación a las cuentas por cobrar, existe un incremento del 17%, sin embargo este efecto asume que la cobranza no se está procesando con mayor eficiencia debido al requerimiento de efectivo en la cuenta caja – bancos.
- En cuanto a inventario de suministros de fumigación, se aprecia un aumento del 72% en stock, utilizado en las actividades del 2013, lo que crea dos variables de deducción, una se ha incrementado los servicios de fumigación en el año 2013, o la otra que se utiliza con menor eficiencia la aplicación de insumos en cada proceso de servicios que presta la compañía.

Para el pasivo:

- Las obligaciones de pago con los proveedores ha aumentado en un 32%, lo que significa mayor endeudamiento para la compañía, y limitación en las compras ya sean de insumos para los servicios o consumo interno de la compañía, por la falta de disponibilidad de efectivo en las transacciones con relación a la adquisición de materiales.
- Existen deudas con los trabajadores con relación a su participación en utilidades, sin embargo, se confirma que existe el pago oportuno y no hay conflictos por el no pago de este rubro.
- El rubro por el cual se financia la compañía sin requerir aumento de capital, radica en préstamos a terceros, que no incluyen el sector bancario ni financiero; esto lo constituyen personas relacionadas con la compañía, como aportaciones directas del gerente general cuando no existe flujo o se requiere inversión en activos fijos, este rubro disminuyó en un 28% con relación al año 2012.

Para el patrimonio.

- Con relación a las cuentas de patrimonio, el aporte de capital social ha sido constante, mientras que pese a una inyección de capital por parte de préstamos a terceros, la compañía presenta una disminución en las utilidades anuales de 12% con relación al año 2012

Tabla 6: Análisis horizontal Estado de Pérdidas y Ganancias

Estado de Pérdidas y Ganancias				
Cuentas	Años		Cambios	
	2013	2012	Incremento / disminución	Porcentaje
Ventas por servicios	37,118.30	28,548.57	8,569.73	30%
Costo de venta	20,537.80	11,862.30	8,675.50	73%
Gastos operativos				
Sueldos y salarios	12,464.76	12,464.76	-	0%
Combustibles	280.00	160.00	120.00	75%
Arrendamiento operativo	1,715.00	1,319.05	395.95	30%
Otros gastos	263.24	202.46	60.78	30%
Utilidad neta	1,857.50	2,540.00	- 682.50	-27%

Fuente: Estados financieros Fumicontrol

Elaborado por: el autor

En el cuadro 6, se detalla el comportamiento del estado de pérdidas y ganancias entre el año 2012 y 2013 por medio del análisis horizontal, producto del cual se obtienen las siguientes características:

Con referencia a los ingresos, hubo un incremento del 30% con relación al año 2012, lo que indica un posicionamiento favorable en el mercado de fumigación y avizora clientes fijos satisfechos con el trabajo contratado, en términos monetarios las ventas crecieron \$ 8,500 aproximadamente lo que refleja en otro punto de vista la inversión en capitales de trabajo.

Con relación a los gastos y costos operativos, se nota que hubo un aumento de 73% en el costo de venta desiguando el crecimiento en ventas, lo que se deduce que para incrementar el servicio hubo mayor inversión,

operatividad y uso del recurso humano, sin embargo esto es perjudicial para la compañía porque en base a los lineamientos administrativos actuales, siempre se debe invertir más aunque no se obtenga una ganancia en iguales proporciones.

No hubo variación en sueldos, pero si un ligero incremento en gastos del 73% en combustible y de 30% en arriendo, lo que se deduce como requerimiento de mayor espacio para el funcionamiento de la compañía FUMICONTROL en el segmento de control de plagas.

5.3.2. Análisis vertical

Según (Camacho, 2002) “el análisis vertical de los estados financieros, se toma un renglón como base común, sobre el cual se expresan los otros en forma porcentual. Por ejemplo, en el balance general, el total de activos puede ser el 100% y desglosar todos los activos porcentualmente en función de éste. Para el estado de pérdidas y ganancias, se usa normalmente el total de ingresos como base y los demás se expresan en función de éste. El análisis vertical representa también una gran cantidad de razones que pueden dar información muy valiosa al administrador de cómo se compone los egresos totales o cuán porcentaje representan para obtener el beneficio deseado.”

Con este análisis se trata de identificar cómo están estructurados los activos, pasivos y capital, en cuanto al peso de las cuentas y grado de importancia para obtener la cantidad reflejada en los estados financieros; luego de este análisis se identificará la compatibilidad con los puntos críticos de cada proceso analizado, para definir qué acciones se deben tomar para lograr el mejoramiento continuo definido en capítulos anteriores.

Tabla 7: Análisis vertical Balance General

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
Cuentas	Años	Porcentaje
	2013	
Activos		
Activo corriente		
Caja - Bancos	3,768.13	8.77%
Cuentas por cobrar	6,478.60	15.08%
Inventario de suministros	2,620.00	6.10%
Crédito tributario	1,430.77	3.33%
Total activo corriente	14,297.50	33.28%
Activos fijos		
Maquinarias	22,840.00	53.16%
Vehículos	15,430.00	35.91%
Equipos de computación	3,420.56	7.96%
Depreciación acumulada	- 13,020.38	
Total activo fijo	28,670.18	66.72%
Total activo	42,967.68	100.00%
Pasivo		
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas por pagar proveedores	1,256.00	2.92%
Obligaciones tributarias	93.97	0.22%
Obligaciones con el Instituto de Seguridad Social	384.63	0.90%
Beneficios participación de trabajadores	2,467.58	5.74%
Préstamos a terceros	25,680.00	59.77%
Total pasivo	4,202.18	9.78%
Patrimonio		
Capital social	800.00	1.86%
Ganacia periodo anterior	3,279.64	7.63%
Ganancia en el periodo	1,857.50	4.32%
Total Patrimonio	38,765.50	90.22%
Total pasivo más patrimonio	42,967.68	100.00%

Fuente: Estados financieros Fumicontrol

Elaborado por: el autor

En el cuadro 7, se analiza de manera vertical el porcentaje de composición de cada cuadrante financiero, dichos porcentajes fueron calculados, para las cuentas de activo en base al total del mismo activo, para las de pasivos, en función del total de pasivo y patrimonio, y finalmente el patrimonio que usa la misma filosofía que el cálculo de relación del pasivo, con lo cual se llegaron a las siguientes conclusiones:

Tabla 8: Análisis vertical Estado de Pérdidas y Ganancias

Estado de Pérdidas y Ganancias		
Cuentas	Años	Porcentaje
	2013	
Ventas por servicios	37,118.30	100.00%
Costo de venta	20,537.80	55.33%
Gastos operativos		
Sueldos y salarios	12,464.76	33.58%
Combustibles	280.00	0.75%
Arrendamiento operativo	1,715.00	4.62%
Otros gastos	263.24	0.71%
Utilidad neta	1,857.50	5.00%

Fuente: Estados financieros Fumicontrol

Elaborado por: el autor

En el cuadro 8, se describe la composición de las ventas obtenidas en el año 2013 donde el 55.33% lo compone el costo de ventas, el 33.58% los sueldos y finalmente los demás rubros no pasan de un 5% de contribución; con esto se interpreta que la mayor incidencia en el mejoramiento se concentra en el costo de ventas formado por las materias primas en cuanto a insumos de fumigación se refiere, y que utilizar un crédito en proveedores, resultaría riesgoso para la compañía, puesto que el poder de decisión no se concentrará en adquirir un producto a bajo costo y buena calidad, sino en los proveedores que le dan crédito y ofrecen flexibilidades de pago.

6. Propuesta de plan de mejora

En el presente capítulo se define las soluciones y los planes a seguir para obtener un mejor control, administración y toma de decisiones a fin de lograr un crecimiento considerable y aprovechar al máximo la demanda por servicios de fumigación y control de plagas que realiza la compañía en análisis; además de reorganizar los procesos en el área administrativa en mejora de tiempos, procesos y atención oportuna a los requerimientos de otros departamentos.

El capítulo se compone de los siguientes puntos:

- Reestructurar el organigrama de la empresa Fumicontrol en el área de administración y control financiero.
- Establecer políticas de inventario.
- Establecer políticas de crédito.
- Establecer políticas de pago a proveedores.
- Indicar los perfiles de liderazgo que se deben manejar en cada departamento.
- Presupuesto de la propuesta.

Una vez concluidos estos puntos, se logra definir hasta donde se encuentra la responsabilidad de cada empleado, un mejor manejo de los insumos de fumigación que forman parte del inventario, una optimización en el costo de venta por servicios de control de plagas ofrecido, y una mejor toma de decisiones por parte de la gerencia general.

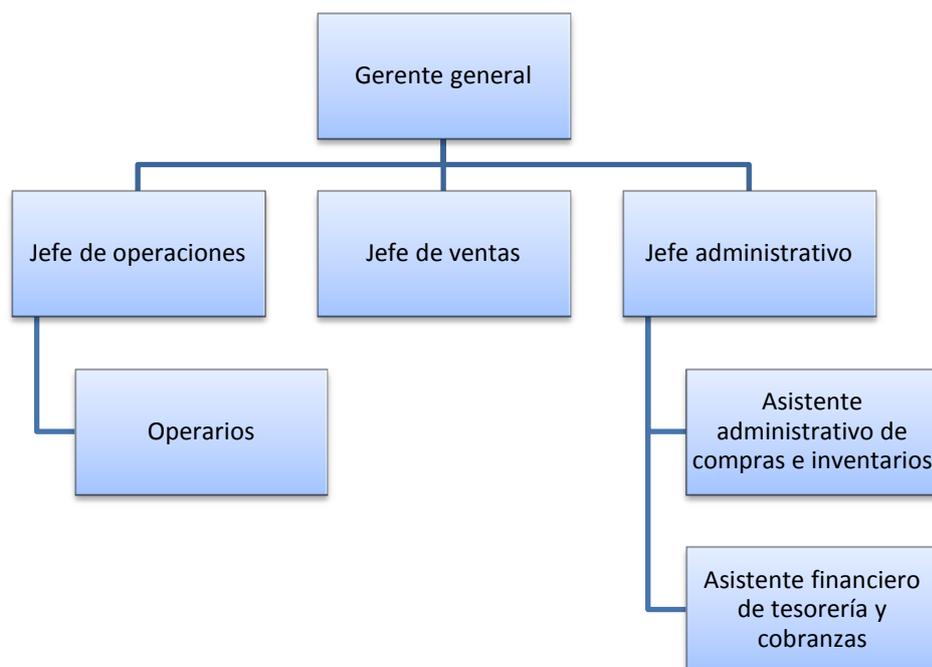
6.1. Reestructuración jerárquica

En el capítulo 4 del presente proyecto de análisis, se estableció la estructura organizacional en forma jerárquica de la compañía FUMICONTROL, donde

la administración y control financiero estaba bajo la responsabilidad del gerente general y el asistente administrativo, con la ayuda de un contador externo que contribuye a la elaboración de balances y declaración de obligaciones a los entes de control del estado.

A continuación se muestra la estructura organizacional de tipo jerárquico para mejorar el control de las actividades que se desarrollan diariamente dentro del área administrativa.

Gráfico 20: Nueva estructura organizacional FUMICONTROL



Fuente: Presente estudio

Elaborado por: El autor.

En el gráfico 20, se detalla la nueva estructura organización, la cual cuenta con un jefe administrativo que haga las veces de contador y que mantenga al día los reportes sobre manejo de inversiones y capital de trabajo, producto del control de los dos asistentes a su cargo, uno para el campo de proveedores y negociación con productos más baratos pero precautelando la

calidad y otro en materia financiera que control de manera adecuada el índice de cartera pendiente de cobro y control de flujo de caja.

Al contar con nuevos elementos que mejoren el control de las actividades administrativas de Fumicontrol, es necesario determinar políticas que brinden lineamientos apegados a generar mayores beneficios para la compañía, entre ellas, se definieron políticas de inventario, políticas de crédito, y políticas de selección de proveedores.

6.2. Políticas de inventario

Con relación al manejo de inventarios, se encontraron temas como falta de control en calidad de insumos, control de precios, y distribución correcta en las bodegas de la compañía, lo que genera que no haya una correcta evaluación de inventarios y altos costos con relación al desglose del costo de venta en los balances de la compañía.

Por lo tanto se proponen políticas a seguir con la finalidad de lograr un resultado óptimo en la administración de este proceso:

- 1.- Realizar un análisis ABC para identificar aquellos productos de mayor recurrencia.
- 2.- Ponerlos en una lista para que sirvan en el proceso de negociación con el proveedor, a fin de obtener descuentos con relación a cantidad y precios.
- 3.- Distribuir la bodega poniendo en el inicio aquellos productos de mayor caducidad y tomarlos en cuenta primero al momento de utilizar insumos por parte del departamento de operaciones.
- 4.- Aplicar documentos de entrega al jefe operativo por los consumos de artículos de bodega y realizar un análisis sobre la rotación de productos.

5.- Mantener la bodega actualizada y realizar arqueos cada dos días sobre el estado de los insumos.

6.- Determinar la fecha de compra del siguiente lote para lograr obtener los insumos en el momento adecuado y evitar retrasos en los servicios ofrecidos.

7.- Rechazar todos aquellos insumos que tengan fecha de caducidad próxima, antes del presupuesto de utilización del producto por parte del departamento de operaciones.

6.3. Políticas de crédito

En cuanto a los controles sobre el procedimiento de manejar buenas relaciones con los clientes, se hace hincapié a contar con políticas que aseguren el pago de servicios por concepto de fumigación; en el escenario actual, al momento de cerrar una negociación, el cliente accede a firmar un contrato por la relación laboral que mantendrá Fumicontrol en el control de plagas, sin embargo el riesgo de no pago siempre está presente antes de enviarlo a las vías legales, es por ello que se determinan ciertas pautas a fin de precautelar la cartera de clientes y recuperar los valores por servicios prestados.

A continuación se define los puntos de vista para el cuidado y control sobre la cartera de clientes.

1.- Mantener un grado de morosidad del 5% en el total de la cartera por cobrar del cliente, donde lo componen:

- 0.5% en clientes vencidos hasta 30 días.
- 1.5% en clientes vencidos hasta 60 días.
- 3% en clientes vencidos más de 60 días.

2.- El cliente que presente atrasos en sus pagos, se le suspenderá la línea de crédito, y los servicios de fumigación cobrando una multa por concepto de atrasos en pagos del 5% del total del valor del contrato.

3.- Si el cliente cambia su razón social, debe presentar nuevamente el Ruc y el nombramiento del representante legal de la compañía para actualizar sus datos dentro de la empresa.

4.- No se abrirá ninguna línea de crédito si el cliente no entrega la documentación completa.

5.- En caso que el cliente no tenga un buen estado crediticio, solo podrá realizar sus compras de contado anticipado antes de la prestación del servicio.

6.4. Políticas de pago de proveedores.

Para asegurar que se contará con el dinero disponible para el pago de proveedores, es necesario seguir las siguientes políticas, que eviten la inyección de dinero a la empresa y por ende costo adicional para el flujo de efectivo.

1.- Determinar un día específico de pago a proveedores, que no precisamente coincidan con el plazo de crédito que otorga la organización.

2.- Verificar que la factura posea los datos correctos de la empresa con los precios detallados en base a la negociación.

3.- Que se cumplan los plazos de entrega previstos por el proveedor.

4.- Crear una lista de proveedores para determinados productos, de manera que se posea muchas alternativas de compra.

5.- Mantener buenas relaciones comerciales con aquellos proveedores que ofrecen plazos flexibles de pago, precios bajos y calidad del producto.

6.5. Tipo de liderazgo

La estructura organizacional propuesta tiene la inclusión de un Jefe administrativo que lleve la contabilidad de la empresa y al mismo tiempo controle las actividades que realiza los operativos de compras y cobranzas para un correcto control financiero, sin embargo para que exista una mejor comunicación organizacional necesita poseer ciertas características de liderazgo.

Según (J.A.Conger & R.N.Kanungo, 1988) Indica que en el tiempo han aparecido diferentes tipos de liderazgos de acuerdo a las necesidades puntuales que han surgido en las organizaciones.

Liderazgo carismático: Los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos.

Liderazgo transaccional: Líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los roles y las tareas.

Liderazgo transformacional: Líderes que logran que sus seguidores vean más allá de sus propios intereses y que ejercen un profundo y extraordinario efecto sobre ellos.

Liderazgo visionario: Capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización o la unidad organizacional, que surge y mejora a partir del presente.

En base a las actividades que se manejan en el área administrativa, se tiene como características principales del jefe administrativo, que posea rasgos de

liderazgo transaccional, de manera que guíe a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas por la compañía y un liderazgo visionario que tenga la capacidad de crear una visión sobre a donde apuntar la organización y que evite conflicto de intereses tanto en las tareas designadas como la remuneración percibida por los asistentes del área.

6.6. Descripción de funciones

En este subtema se describió las funciones que manejan cada uno de los integrantes del área administrativa, de manera que se les informe hasta donde llegan las responsabilidades de cada uno de ellos, y mejoren la comunicación y trabajo en equipo en beneficio de cumplir las expectativas de la compañía.

Por ello a continuación se describen todas las actividades que tendrán bajo su responsabilidad.

Jefe administrativo

Funciones:

1. Realizar los respectivos registros contables de las actividades diarias de la compañía.
2. Elaborar los estados financieros de la compañía.
3. Realizar las declaraciones con el Servicio de Rentas Internas y Superintendencia de compañías.
4. Mantener en regla los documentos y permisos de funcionamiento con los principales entes de control.
5. Entregar informes tanto de cobros como de pagos a proveedores a la gerencia general.

Asistente de compras e inventarios.

Funciones:

1. Elaborar una cartera de proveedores con los cuales se pueda negociar en precios, cantidad y calidad del producto.
2. Controlar los plazos de pago por facturas recibidas.
3. Administrar la bodega de suministros de productos de fumigación.
4. Realizar análisis de productos por medio de ABC para poseer una mejor distribución de la bodega.
5. Despachar al departamento de producción los requerimientos de productos para la inspección.
6. Suministrar a la empresa de todos los materiales de oficina.
7. Emitir comprobantes de retención por los pagos a realizar a proveedores.
8. Coordinar los gastos por concepto de combustibles del departamento de operaciones.
9. Atender cualquier requerimiento de la gerencia en referencia a coordinación de reuniones y viáticos con los clientes.

Asistente financiero y de cobranzas

Funciones:

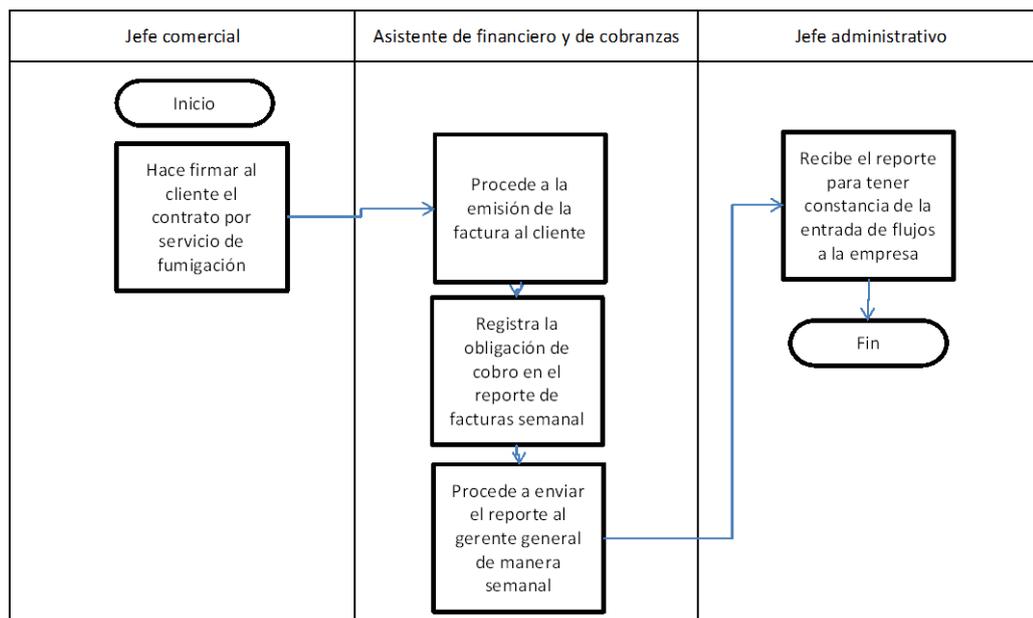
1. Enviar el reporte de cobranzas realizadas con los justificativos correspondientes al Gerente de Operaciones.
2. Realizar gestión de cobranza de manera telefónica.
3. Enviar reporte de novedades de los clientes con mayor índice de incobrabilidad a la jefatura administrativa.
4. Emitir un reporte de las facturas pendientes de cobro a la gerencia general.
5. Entregar un listado de depósitos efectuados en la cuenta de la compañía a la jefatura administrativa con la finalidad de realizar el flujo de pagos.

6. Registra los depósitos efectuados y comprobantes de retención entregados por el mensajero en la contabilidad de la compañía.
7. Verificar las transferencias hechas por los clientes a la cuenta de la compañía.

6.7. Cambio en procesos

La inclusión de nuevos miembros a la organización, en el área de administración de la compañía, radica en cambios de procesos de las actividades analizadas en el capítulo de situación actual de la empresa en análisis, por ello además de identificar las nuevas funciones que llevaran a cabo el nuevo equipo de trabajo es necesario realizar en un cambio de procesos, de manera que quede documentado y eviten conflictos de intereses entre los integrantes de la organización.

Gráfico 21: Proceso de emisión de facturas

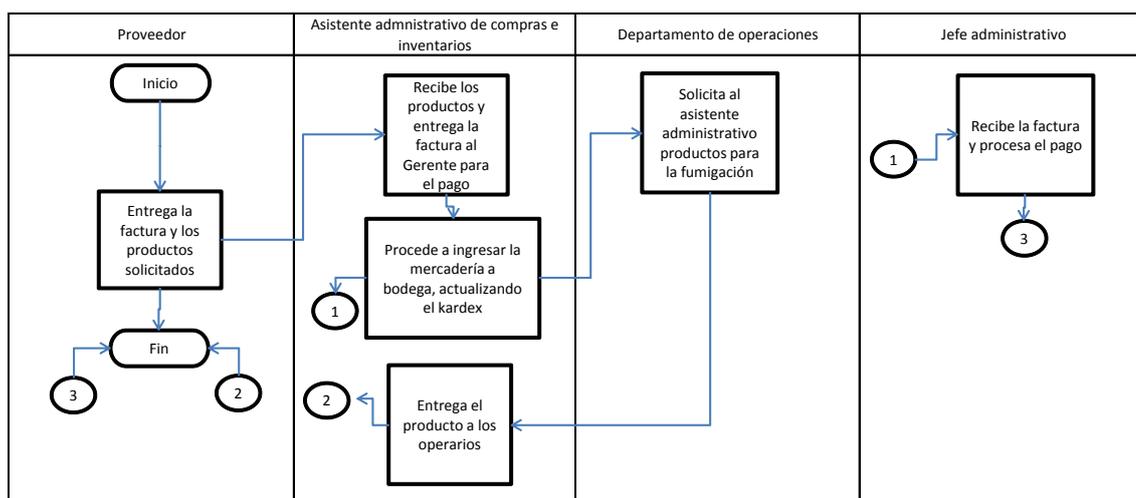


Fuente: Presente estudio

Elaborado por: El autor.

En el gráfico 21, se determina los procesos que se deben seguir con la emisión de facturas al cliente cuyo proceso está a cargo del asistente financiero y de cobranzas, mejorando la compatibilidad de actividades con el cargo y disminuyendo el tiempo de respuesta por concepto de entrega de factura y retraso en cobros por servicios ofrecidos, cabe indicar que los procesos observados en la situación actual no sufren cambios, solo cambia el puesto que llevará la responsabilidad.

Gráfico 22: Proceso de control de inventarios



Fuente: Presente estudio

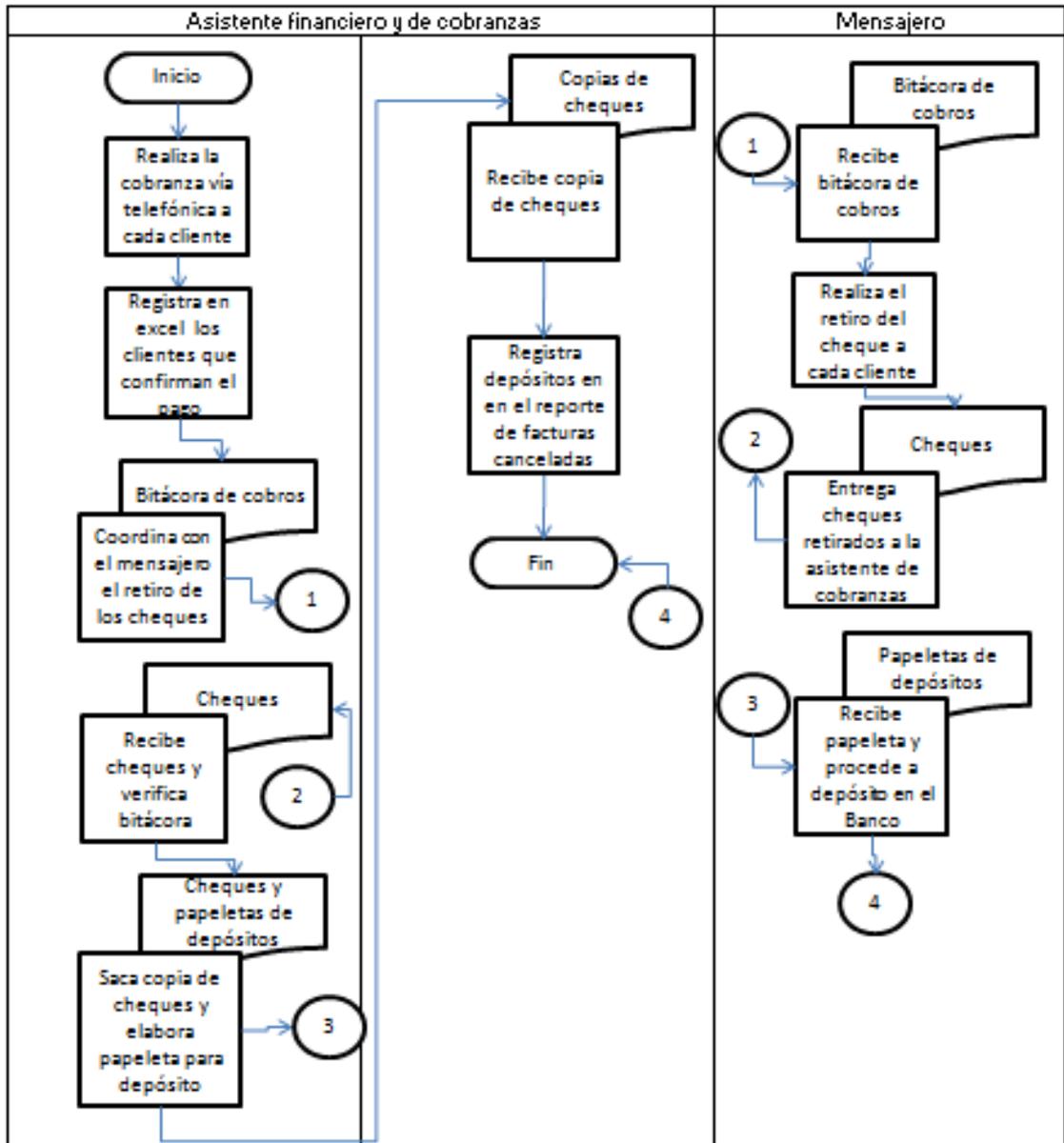
Elaborado por: El autor.

Del mismo modo que el gráfico anterior, se mantienen los procesos actuales, sin la inclusión del gerente general como procesador del pago a proveedores, cuya función la asume el jefe administrativo del área, supervisando al asistente administrativo de compras, quien realiza la mayoría de las actividades y mantiene contacto directo con el cliente.

En cuanto se refiere al proceso de verificación de los materiales y distribución de insumos de fumigación en la bodega, existe mayor tiempo disponible para realizar con cuidado las actividades; esto se realiza con la finalidad de disminuir el costo de venta que en los últimos dos años ha ido incrementándose y en mayor proporción que las ventas por servicios de fumigación.

Por otra parte ayuda a tener un mejor manejo de los insumos que se adquieren, atendiendo de manera oportuna al departamento de operaciones y contribuyendo a ofrecer al cliente un servicio rápido, a tiempo y comprometido con el bienestar del consumidor que confía en Fumicontrol como una alternativa que elimina por completo las plagas en el lugar donde desea aplicar el servicio.

Gráfico 23: Proceso de cobranzas y recepción de cobros



Fuente: Presente estudio

Elaborado por: El autor.

En el gráfico 23, se describen las actividades que se realizan en el proceso de cobranzas y emisión de pago del cliente a Fumicontrol, las actividades no han sido modificadas, sin embargo el puesto el cual es designado el proceso ahora lo asume el asistente de cobranzas.

6.8. Presupuesto

La presente propuesta demanda la inclusión de nuevos elementos al proceso de gestión en el área administrativa, de manera que soporte las actividades en función a un crecimiento de la compañía en clientes por servicios de fumigación, por ello en este subtema se describe los gastos que debe incurrir la gerencia para llevar el proyecto a cabo y disponer de un mejor control financiero y evite la carga laboral manifestada en capítulos anteriores.

Tabla 9: Presupuesto de nómina en el área administrativa

Presupuesto personal administrativo							
Nómina	Sueldo	Aporte patronal 12.15%	Fondos de reserva	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Total presupuestado mensual
Jefe administrativo	\$ 800.00	\$ 97.20	\$ 66.67	\$ 66.67	\$ 28.33	\$ 33.33	\$ 1,092.20
Asistente administrativo	\$ 500.00	\$ 60.75	\$ 41.67	\$ 41.67	\$ 28.33	\$ 20.83	\$ 693.25
Asistente financiero	\$ 500.00	\$ 60.75	\$ 41.67	\$ 41.67	\$ 28.33	\$ 20.83	\$ 693.25
Totales	\$ 1,800.00	\$ 218.70	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 85.00	\$ 75.00	\$ 2,478.70

Fuente: Presente estudio

Elaborado por: El autor.

En el cuadro 9, se describe el presupuesto por concepto de nómina de los nuevos integrantes de la organización, en donde el gasto mensual sumado con los beneficios sociales es de 2,478.70 adicionado a la nómina que cancela la compañía; sin embargo esta inversión permite a la empresa incursionar en más clientes que en el largo plazo beneficia a los accionistas de la misma.

CONCLUSIONES

Luego de realizar un completo análisis sobre la situación de gestión sobre las actividades diarias que se dan en la compañía Fumicontrol, y de haber llevado a cabo una propuesta que contribuya a realizar un mayor control financiero en los recursos de la empresa, se llegaron a las siguientes conclusiones.

La administración de la compañía se ha centrado en reestructurar los departamentos que prestan el servicio al cliente, entre ellos el departamento operativo que cuenta con cuatro elementos para realizar la fumigación en los lugares donde demanda el cliente, olvidándose de la gestión administrativa que es llevada a cabo por el gerente general y un asistente administrativo.

Los estados financieros son llevados por un ente externo de la compañía, que se encarga de realizar las declaraciones mensuales y realizar trámites con los diferentes entes de control de la empresa, razón por la cual no se tienen reportes actuales y no existe una herramienta para la toma de decisiones rápidas en la compañía.

Existe una mezcla de actividades en el asistente administrativo, como control de inventarios, emisión de facturas, gestión de cobranzas, que le impiden realizar todas las operaciones en un solo día, generando carga laboral y un posible malestar en el rendimiento de sus actividades, razón por la cual existe un punto crítico que no está siendo atendido por la gerencia.

Se levantó información de cómo realizan los procesos en la compañía con un diagrama de procesos, de manera que se identificaron inconvenientes en el manejo de inventarios, generando un aumento en el costo de venta por utilización de insumos de fumigación en los servicios, además los niveles de

requerimiento de efectivo estaban aumentando por el retraso en la emisión de facturas y cobros a los clientes.

Se planteó una propuesta reestructurando la parte organizacional del área administrativa, adicionando un ente de control que le permita mostrar a la gerencia la situación económica de la compañía, a fin de suprimir el ente externo y a su vez contar con dos asistentes operativos que se encarguen de la cobranza, pagos y control de inventarios.

Las actividades del área de administración se dividieron en dos aspectos, una que trate con la negociación de los proveedores y la otra con atención al cliente de los consumidores, de manera que no se mezclen intereses y se afiancen fuertes relaciones comerciales con los dos aspectos que permitan el desarrollo de la empresa.

RECOMENDACIONES

Al establecer la propuesta de una ampliación en el recurso humano del área administrativa y financiera de la empresa Fumicontrol, es necesario que la gerencia general tome las siguientes recomendaciones, ya que la nueva división del trabajo va a incurrir en costos en cuanto a contratación de personal y recursos para que realice sus actividades con normalidad.

Incrementar la cartera de clientes para cubrir el nuevo presupuesto por adición de nómina del personal del área administrativa, de manera que se evite pérdidas por concepto de falta de ingresos para operatividad y normal giro del negocio.

Fijar un manual de procesos para las actividades de control de inventarios, gestión de cobranza y manejo de relaciones con los proveedores, a fin de reducir el costo de venta por manejo de insumos de fumigación, tener mayor plazo de pagar sus deudas con terceros y aumentar su rotación de dinero en cuanto a otorgar mayores formas de pago flexibles para sus clientes u organizaciones.

Realizar un plan de marketing que permita gestionar una mejor ventaja competitiva, que sea compatible con las necesidades de los consumidores y tener una herramienta efectiva que contribuya al proceso de ventas llegar a la nueva meta fijada con el objetivo de lograr cubrir las nuevas partidas presupuestarias.

El control financiero tiene mayores entes de control, lo que permite soportar mayores actividades, y permitir al gerente general concentrarse en otras partes de la organización que requieren mejoramiento continuo; además de lograr un crecimiento equitativo en departamentos organizacionales, y que ello no influya el normal desarrollo de actividades entre empleados.

Bibliografía

- A.H.Maslow. (1970). *Motivation and Personality*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Agüero, Z., & Manuel, P. (2012). *La función de la organización y el análisis y descripción, las especificaciones, la matriz para elaborar el perfil de las competencias de los cargos y ocupaciones*. EUMED.
- Camacho, J. C. (2002). *La administración en la empresa rural*. San José: Universidad Estatal a Distancia San José, Costa Rica .
- Cárdenas, M. (2009). *Naturaleza y propósito de la organización*. El Cid Editor.
- Concha, R. S. (2009). *Diseño de una estructura organizacional, para la empresa Turbomecanica Ltda*. Madrid: Universidad del Bío Bío.
- Cotton, J. (1993). *Employee Involvement*. California: Newbury Park.
- Créditos y Cobranzas Dinero*. (01 de 2010). Recuperado el 16 de 07 de 2014, de <http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/politicadecredito.html>
- Ginnett, R. (1990). *The Airline Cockpit Crew* . San Francisco: Group That Work .
- J.A.Conger, & R.N.Kanungo. (1988). *Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- J.R.Schuster. (1993). *The New Variable Pay*. Nueva York.
- Kuby, R. J. (2005). *Estadística elemental, lo esencial*. Atlanta: Tercera Edición.

- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados, un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación.
- Mark L. Berenson, D. M. (1996). *Estadística para la administración*. México: Pearson.
- McClelland, D. (1961). *The achieving Society*. Nueva York: Praeger.
- McClelland, D., & Winter, D. (1969). *Motivating Economic Achievement*. Nueva York: Free Press.
- McGregor., D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nueva York.: McGraw-Hill.
- Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Colección Héctor Merino Rodríguez.
- P.S.Goodman. (1974). *An examination of referents used in the Evaluation of Pay* . Nueva York .
- R.R.Blake, & J.S.Mouton. (1964). *The Managerial Grid* . Houston: Gulf.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: John Wiley.

ANEXOS

Anexo 1. Cronograma de Actividades

Actividades	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Planteamiento del problema						
Problematización						
Delimitación del problema						
Formulación del problema	31/03/2014					
Objetivos						
Justificación		30/04/2014				
Hipótesis			31/05/2014			
Marco teórico			31/05/2014			
Metodología de la investigación						
Descripción de investigación						
Instrumentos de investigación						
Recopilación de datos			31/05/2014			
Análisis de resultados				30/06/2014		
Organización y procesos actuales						
Organigrama						
Funciones, procesos y documentos					30/07/2014	
Puntos críticos y efectos financieros						
Problemas existentes en cada proceso						
Análisis de estados financieros					30/07/2014	
Propuesta y plan de mejora						
Medición de variables						
Establecimiento de políticas						
Proyección de presupuesto						25/08/2014

Anexo 2. Formato de Encuestas

La siguiente encuesta tiene por motivo, conocer sus perspectivas sobre la organización y las inquietudes que posee al realizar su trabajo, a fin de implementar un plan de acción que mejore su rendimiento y contribuya a mejorar su relación con la empresa.

1.- Edad actual

Marcar	Rango de edad
	20 - 30
	30 - 40

2.- La empresa ofrece las herramientas necesarias para desempeñar un trabajo óptimo

Marcar	Respuesta
	Si
	No

3.- Se siente satisfecho con su remuneración actual.

Marcar	Respuesta
	Si
	No

4.- Que aspectos debe centrarse la empresa para ayudar a mejorar su trabajo.

Marcar	Respuesta
	Tecnológicos
	Evaluaciones remuneradas
	Comunicación

5.- Existe equidad en el trabajo encomendado.

Marcar	Respuesta
	Si
	No

6.- ¿Qué cambios debe incurrir la empresa para obtener un mejor resultado en el departamento?

Marcar	Respuesta
	Estructura organizacional
	Un nuevo ente de control
	Distribuir funciones

7.- ¿Se siente motivado actualmente con su trabajo?

Marcar	Respuesta
	Si
	No

8.- ¿Qué tipo de capacitación desea recibir?

Marcar	Respuesta
	Administración de recursos
	Organización del trabajo
	Productividad
	Liderazgo

9.- ¿Existe compañerismo con el grupo de trabajo en el que se encuentra?

Marcar	Respuesta
	Si
	No

10.- ¿Tiene definido cuáles son sus funciones dentro de la compañía?

Marcar	Respuesta
	Si
	No

Anexo 3. Formato de Entrevista

Nombre:

Cargo:

1.- ¿Con que iniciativa nace la Empresa Fumicontrol y cómo ha sido su comportamiento en el tiempo de operación?

2.- ¿Cuáles son los problemas que actualmente se presentan en la compañía a nivel administrativo?

3.- ¿Cómo está compuesta la empresa?

4.- ¿Quién se encarga del proceso contable?

5.- ¿Cómo define el ambiente laboral en FUMICONTROL?

6.- ¿Existe planes presupuestarios y estrategia comercial en la compañía FUMICONTROL?

7.- ¿Podría describir casos puntuales de problemas en la empresa FUMICONTROL?

8.- ¿De qué suministros se dispone para que los empleados ofrezcan un servicio de calidad a los clientes?

9.- ¿Basados en su experiencia con las actividades de la compañía, cuáles son los puntos débiles que tiene FUMICONTROL?

10.- ¿Qué opina del segmento de ofrecer servicios de control de plagas en la ciudad de Guayaquil?

Anexo 4. Logo de la Compañía



Anexo 5. Personal Laborando



Anexo 6. Oficina



Anexo 7. Transporte

