



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL**

Tema

**DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL DE
PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
SCANRE S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL 2016**

Tutor

MAE, MGs, Ing. VICENTE ORDÓÑEZ ALEMÁN

Autora

YESSENIA DEL PILAR MORALES PALMA

Guayaquil, abril del 2017

REPOSITORIO



| REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA | | |
|--|---|---------------------------------------|
| FICHA DE REGISTRO de tesis | | |
| TÍTULO Y SUBTÍTULO: DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SCANRE S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL 2016 | | |
| AUTOR/ES: YESSENIA DEL PILAR MORALES PALMA | REVISORES: MAE, MGs, Ing. VICENTE ORDÓÑEZ ALEMÁN | |
| INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL | FACULTAD: ADMINISTRACIÓN | |
| CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL | | |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: | N. DE PAGS: 97 | |
| ÁREAS TEMÁTICAS: ESTUDIO DE CASO | | |
| PALABRAS CLAVE: ADMINISTRACIÓN, PROCESOS. CONTROL INTERNO | | |
| RESUMEN: La investigación se realizó en la empresa de servicios SCANRE S. A. de la ciudad de Guayaquil, dedicada a servicios de asesoría y financieros; para ello se planteó como objetivo general el diseño de un manual de procesos administrativos para mejorar el desempeño organizacional de la empresa referida. El tipo de investigación fue descriptiva y de campo. Las técnicas aplicadas fueron la encuesta, entrevista y observación directa no involucrada. La población de donde se obtuvo la información estuvo constituida por el personal de la empresa que fueron de cinco personas. Las principales conclusiones fueron las siguientes: i) Se realizó el diagnóstico situacional de la empresa partiendo del ámbito financiero, para pasar al administrativo y operacional. Por tratarse de una microempresa por el número de personal y por el monto de sus ingresos corresponde a la categoría pequeña, tiene una estructura sencilla y adecuada para su tamaño y operación, la particularidad es que no está para todos los trabajadores las actividades, no existe documentos sobre su proceso; ii) Se reestructuró el organigrama, al que se le incorporó un cambio de línea de supervisión al asistente contable, en que debería estar bajo el asesor contable; iii) Se diseñaron los procesos claves que corresponden a la administración, tesorería y operaciones, de tal forma que quede registrado con claridad los intervinientes en el proceso, las líneas de aprobación y de operación; iv) Se establecieron los criterios de control de los procesos, para que estos se reflejen en un mejoramiento de la calidad de los servicios. | | |
| N. DE REGISTRO (en base de datos): | N. DE CLASIFICACIÓN: | |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web): | | |
| ADJUNTO URL (tesis en la web): | | |
| ADJUNTO PDF: | SI <input checked="" type="checkbox"/> | NO |
| CONTACTO CON AUTORES/ES: YESSENIA DEL PILAR MORALES PALMA | Teléfono: | E-mail: yeyimpp@hotmail.com |

| | |
|-----------------------------|--|
| CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN: | MGS. DARWIN ORDOÑEZ ITURRALDE, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: dordonezy@ulvr.edu.ec MBA. OSCAR MACHADO ALVAREZ Teléfono: 2596500 EXT. 203 Correo electrónico: omachadoa@ulvr.edu.ec |
|-----------------------------|--|

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La egresada, **YESSENIA DEL PILAR MORALES PALMA**, declara bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar **DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SCANRE S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL 2016**

Autora:

Yessenia del Pilar Morales Palma
C.I. 0917698953

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación **DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SCANRE S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL 2016**, nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **“DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SCANRE S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL 2016”**, presentado por los estudiantes **YESSENIA DEL PILAR MORALES PALMA**, como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de **INGENIERA COMERCIAL**, encontrándose apto para su sustentación.

MAE, MGs, Ing. VICENTE ORDÓÑEZ ALEMÁN

C.I. 0906519475

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO

Urkund Analysis Result

Analysed Document: TRABAJO DE TITULACION YM.doc (D25599486)
Submitted: 2017-02-09 15:54:00
Submitted By: vordoneza@ulvr.edu.ec
Significance: 6 %

Sources included in the report:

2 encabezado.docx (D22384183)
Desarrollo Tesis NIIF v13.docx (D16469046)
DESARROLLO ORGANIZACIONAL.docx (D10566490)
Tesis Carla Boderó Junio 7.docx (D20912988)
TESIS 4-3-16 Nelly Quimi.docx (D20952318)
<http://docplayer.es/22736097-Tema-elaboracion-de-un-codigo-de-convivencia-y-su-aplicacion-en-la-resolucion-de-conflictos-dentro-de-la-empresa-equitransa-s-a.html>

Instances where selected sources appear:

16

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la fortaleza cada día de seguir adelante a pesar de las dificultades presentadas en el camino de la vida protegiéndome y guiándome para alcanzar esta meta muy importante.

A toda mi familia que de una u otra manera estuvieron apoyándome durante mi carrera superior, en especial a mis padres.

A mi tutor el MSC. Vicente Ordoñez Alemán por su guía y el apoyo brindado a lo largo del desarrollo del este proyecto.

A mis amigos por la confianza brindada, sus buenos consejos y cariño en cada momento vivido, demostrándome que siempre podré contar con ellos.

Finalmente un agradecimiento a la empresa SCANRE S.A., por su apoyo y confianza que permitieron realizar mi proyecto de investigación en base a las necesidades que tiene la compañía.

Yessenia Morales Palma

DEDICATORÍA

Dedico este trabajo a Dios por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante, guiándome con sabiduría y fortaleza para cumplir con mis objetivos.

A mis padres, Efrén Morales y Margarita Palma que fueron el pilar fundamental a lo largo de mi carrera universitaria, apoyándome con mucho esfuerzo, sacrificio y paciencia en todo momento, por haberme infundido valores principios y su amor incondicional, logrando el poder hacer realidad las metas trazadas de ser una profesional.

A mi hermano, que a pesar de no encontrarse entre nosotros igual que mi padre, fue parte importante para tomar la decisión de seguir luchando por mis objetivos.

Yessenia Morales Palma.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO I..... | 3 |
| DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 3 |
| 1.1 TEMA..... | 3 |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 3 |
| 1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 5 |
| 1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA..... | 5 |
| 1.5 OBJETIVO GENERAL..... | 6 |
| 1.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS | 6 |
| 1.7 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 6 |
| 1.8 DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN | 8 |
| 1.8.1 Delimitación Espacial | 8 |
| 1.8.2. Delimitación Temporal..... | 8 |
| 1.8.3 Delimitación Circunstancial | 9 |
| 1.9 IDEA A DEFENDER | 9 |
| CAPÍTULO II..... | 10 |
| MARCO TEÓRICO | 10 |
| 2.1 ANTECEDENTES..... | 10 |
| 2.1.1 Estudios sobre controles y gestión en pymes en Latinoamérica..... | 10 |
| 2.1.2 El universo empresarial en Ecuador..... | 12 |
| 2.1.3 El mercado de SCANRE S.A. | 15 |
| 2.1.4 La empresa SCANRE S.A..... | 15 |
| 2.1.5 Comportamiento de las pequeñas empresas..... | 16 |
| 2.2 BASES TEÓRICAS | 17 |
| 2.2.1 La administración | 17 |

| | | |
|--------------------------------------|---|----|
| 2.2.2 | Las organizaciones | 26 |
| 2.2.3 | La empresa | 28 |
| 2.2.4 | Procesos | 30 |
| 2.2.5 | Business Process Management:..... | 30 |
| 2.2.6 | Talento humano | 31 |
| 2.2.7 | Servicios..... | 32 |
| 2.2.8 | Calidad | 32 |
| 2.2.9 | Control de proceso | 34 |
| 2.3 | MARCO CONCEPTUAL | 34 |
| 2.4 | MARCO LEGAL..... | 36 |
| 2.4.1 | Ley de Compañías | 36 |
| 2.4.2 | Código del Trabajo..... | 36 |
| CAPÍTULO III..... | | 37 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | | 37 |
| 3.1 | TIPO DE INVESTIGACIÓN | 37 |
| 3.2 | ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN..... | 37 |
| 3.3. | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN | 37 |
| 3.4 | POBLACIÓN..... | 38 |
| 3.5 | RESULTADOS | 39 |
| 3.5.1 | La empresa: su estado actual | 39 |
| 3.5.2 | Encuesta a personal..... | 41 |
| 3.5.3 | Entrevista a gerente general | 57 |
| 3.5.4 | Resultados de la observación | 59 |
| 3.6 | ANÁLISIS..... | 60 |
| CAPÍTULO IV..... | | 63 |
| LA PROPUESTA | | 63 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.1 | DESARROLLO DE LA PROPUESTA..... | 63 |
| 4.1.1 | Nombre de la propuesta..... | 63 |
| 4.1.2 | Nuevo organigrama de la empresa | 63 |
| 4.1.3 | Descripción de los puestos conforme al nuevo organigrama..... | 66 |
| 4.1.4 | Descripción de los servicios prestados por la empresa..... | 80 |
| 4.1.5 | Descripción de procesos y tiempo estándar de prestación de servicios | 81 |
| 4.3 | EL CONTROL INTERNO..... | 91 |
| | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 92 |
| | CONCLUSIONES | 92 |
| | RECOMENDACIONES..... | 94 |
| | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 95 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Principios administrativos de Henry Fayol | 19 |
| Tabla 2. Principios de trabajo según Frederick Taylor | 23 |
| Tabla 3. Teoría de las organizaciones, varios autores..... | 26 |
| Tabla 4. Cuantificación de la población | 38 |
| Tabla 5. SCANRE: Estado de situación a diciembre 31 del 2014..... | 39 |
| Tabla 6. Personal: Edad y antigüedad en la empresa | 41 |
| Tabla 7. Respuesta de pregunta 1 | 41 |
| Tabla 8. Respuestas de pregunta No. 2 | 42 |
| Tabla 9. Respuestas de pregunta 3 | 43 |
| Tabla 10. Respuestas de pregunta 4 | 44 |
| Tabla 11. Respuestas de pregunta 5 | 45 |
| Tabla 12. Respuestas de pregunta No. 6 | 46 |
| Tabla 13. Respuestas de pregunta No. 7 | 47 |
| Tabla 14. Respuestas de pregunta No. 8 | 48 |
| Tabla 15. Respuestas de pregunta No. 9 | 49 |
| Tabla 16. Respuestas de pregunta No. 10 | 50 |
| Tabla 17. Respuestas de pregunta No. 11 | 50 |
| Tabla 18. Respuestas de pregunta No. 12 | 51 |
| Tabla 19. Respuestas de pregunta No. 13 | 52 |
| Tabla 20. Respuestas de pregunta No. 14 | 53 |
| Tabla 21. Respuestas de pregunta No. 15 | 54 |
| Tabla 22. Respuestas de pregunta No. 16 | 55 |
| Tabla 23. Respuestas de pregunta No. 17 | 56 |
| Tabla 24. Perfil de puesto asesor contable y tributario | 66 |
| Tabla 25. Perfil de puesto asistente de administración y operaciones..... | 68 |
| Tabla 26. Perfil de puesto asistente de contabilidad..... | 72 |
| Tabla 27. Perfil de puesto mensajero/auxiliar de servicios | 75 |
| Tabla 28. Perfil de puesto asesor legal..... | 77 |
| Tabla 29. Tiempo estándar del proceso de ingresos en tesorería | 82 |
| Tabla 30. Tiempo estándar del proceso de pago/egreso | 83 |
| Tabla 31. Tiempo estándar de Control de saldos bancarios | 85 |

| | |
|--|----|
| Tabla 32. Estándar de tiempo de Proceso de fondo rotativo | 86 |
| Tabla 33. Tiempo estándar para calificación de cliente | 88 |
| Tabla 34. Tiempo estándar de proceso de operación de factoring | 90 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. SCANRE S.A. Crecimiento del activo corriente 2014-2015 | 4 |
| Figura 2. Ecuador: Sociedades registradas por región, 2013 | 13 |
| Figura 3. Ecuador: Sociedades registradas por tamaño, 2013 | 13 |
| Figura 4. Ecuador: Clasificación de sociedades por tipo de actividad económica, 2013..... | 14 |
| Figura 5. Evolución de las pequeñas empresas de otros servicios, 2013 y 2014..... | 17 |
| Figura 6. Esquema de organización abierta por Schein | 28 |
| Figura 7. SCANRE S.A.: Organigrama | 40 |
| Figura 8. Respuestas de pregunta No. 2 | 42 |
| Figura 9. Respuestas de pregunta 3..... | 43 |
| Figura 10. Respuestas de pregunta 5..... | 45 |
| Figura 11. Respuestas de pregunta No. 6 | 46 |
| Figura 12. Respuestas de pregunta No. | 47 |
| Figura 13. Respuestas de pregunta No. 8 | 48 |
| Figura 14. Respuestas de pregunta No. 9 | 49 |
| Figura 15. Respuestas de pregunta No. 12 | 51 |
| Figura 16. Respuestas de pregunta No. 13 | 52 |
| Figura 17. Respuestas de pregunta No. 15 | 54 |
| Figura 18. Respuestas de pregunta No. 16 | 55 |
| Figura 19. Respuestas de pregunta No. | 56 |
| Figura 20. Organigrama propuesto | 63 |
| Figura 21. Proceso de ingresos | 81 |
| Figura 22. Proceso de pagos/egresos | 83 |
| Figura 23. Control de saldos bancarios | 84 |
| Figura 24. Proceso de fondo rotativo | 86 |

| | |
|---|----|
| Figura 25. Proceso de calificación de cliente | 87 |
| Figura 26. Proceso de operación de factoring | 89 |

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizó en la empresa de servicios SCANRE S.A. de la ciudad de Guayaquil, dedicada a servicios de asesoría y financieros; para ello se planteó como objetivo general el diseño de un manual de procesos administrativos para mejorar el desempeño organizacional de la empresa referida.

El tipo de investigación fue descriptiva y de campo. Las técnicas aplicadas fueron la encuesta, entrevista y observación directa no involucrada. La población de donde se obtuvo la información estuvo constituida por el personal de la empresa que fueron de cinco personas. Las principales conclusiones fueron las siguientes: **i)** Se realizó el diagnóstico situacional de la empresa partiendo del ámbito financiero, para pasar al administrativo y operacional.

Por tratarse de una microempresa por el número de personal y por el monto de sus ingresos corresponde a la categoría pequeña, tiene una estructura sencilla y adecuada para su tamaño y operación, la particularidad es que no está para todos los trabajadores las actividades, no existe documentos sobre su proceso; **ii)** Se reestructuró el organigrama, al que se le incorporó un cambio de línea de supervisión al asistente contable, en que debería estar bajo el asesor contable; **iii)** Se diseñaron los procesos claves que corresponden a la administración, tesorería y operaciones, de tal forma que quede registrado con claridad los intervinientes en el proceso, las líneas de aprobación y de operación; **iv)** Se establecieron los criterios de control de los procesos, para que

estos se reflejen en un mejoramiento de la calidad de los servicios, mejor control de los recursos y una adecuada ocupación de los puestos de trabajo en función del perfil laboral del trabajador.

Palabras claves: Procesos administrativo, gestión empresarial, factoring,

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

“Diseño de un manual de control de procesos administrativos para mejorar el desempeño organizacional de la Empresa SCANRE S.A. en la ciudad de Guayaquil 2016.”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa SCANRE S.A., fue constituida en el año 2003, ingresando activamente en el mercado a partir del mes de diciembre del 2010, desarrollándose en varias actividades, siendo estas; la compra de documentos vía descuento o precio, elaboración de análisis, diagnóstico, proyección financiera, asesoría y gestión ante instituciones públicas y privadas que permitan alcanza las metas propuestas.

SCANRE S.A. atiende un mercado corporativo utilizando herramientas de calificación como buros de crédito, verificación de documentos y revisión de información contable que permita calificar un cliente determinado. Desde sus inicios hasta el año 2015 vino un proceso de crecimiento sostenido de sus activos corrientes (figura 1), donde se refleja principalmente el crecimiento de sus operaciones. Esto fue parcialmente sustentado en las políticas de la banca privada de limitaciones en su oferta de documentos descontados, constituyendo esto

una oportunidad que fue aprovechada por la empresa analizada. Como resultado de este crecimiento, el desempeño organizacional de SCANRE S.A. se ha visto afectado por no disponer de procesos de control administrativos acorde a su nuevo nivel.

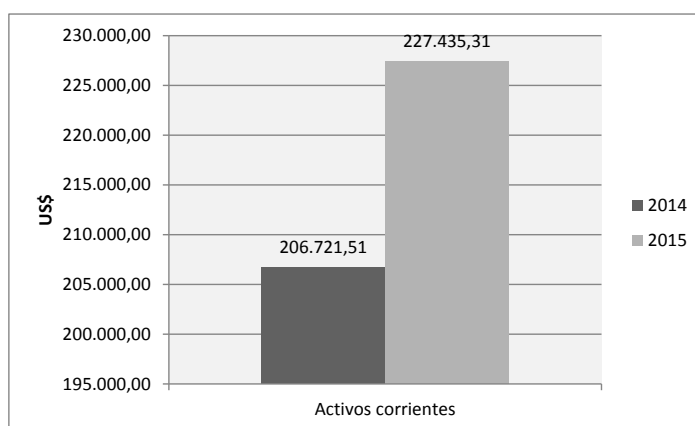


Figura 1. SCANRE S.A. Crecimiento del activo corriente 2014-2015

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2014-2015
Elaborado por: Yessenia Morales

Este crecimiento generado requiere la incorporación de nuevos modelos de políticas, procedimientos y control que han sido aplicadas de manera parcial y algunas insuficientemente socializadas, las mismas que son conocidas por pocos funcionarios, lo que genera inconsistencias en su aplicación y por consiguiente poco efectivas.

Se realizó un análisis para detectar las posibles causas que conllevaron al decrecimiento de SCANRE S.A., se encontró entre ellas variables externas e internas; entre las externas se mencionó la situación económica a nivel mundial. Como variable interna y considerando el problema principal, se tiene la falta de control de procesos

administrativos registrados y debidamente socializados que permitan gestionar y administrar adecuadamente los servicios que ofrece la empresa, provocando pérdida de tiempos y recursos e incluso insatisfacción del cliente; también se tiene la ausencia de un manual de funciones, procedimientos y reglamentos internos, cuya debida utilización convergen hacia un eficiente desempeño organizacional, que mejorará el cumplimiento de los objetivos y servicios de superior calidad.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide la falta de procesos administrativos en el control y desempeño organizacional de SCANRE S.A?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los problemas específicos por cada una de las áreas administrativas de la empresa?
- ¿Cuál sería la descripción de puestos y funciones?
- ¿Cuáles son los procesos más idóneos a utilizar para las actividades operativas que realiza la empresa?
- ¿Qué instrumentos de control y procesos por área serán necesarios incorporar en la empresa?

1.5 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de control de procesos administrativos para mejorar la eficiencia y eficacia organizacional de la empresa SCANRE S.A.

1.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa, por medio de un análisis de la gestión de los empleados y funcionarios de la empresa.
- Diseñar una actualización del organigrama de la empresa y descripción de puestos.
- Indicar los procesos adecuados para las actividades operativas de la Empresa.
- Formular los controles administrativos necesarios.

1.7 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Los procesos administrativos y la información contable al día son una base fundamental en las empresas, para que obtengan un eficiente control, mejores resultados, puedan tomar de manera acertada las decisiones, y lograr una alta competitividad en el mercado, a través del buen desempeño de sus empleados este es el elemento central que

justifica la investigación por cuanto la empresa carece de controles que se considera que son vitales para su actividad.

Una empresa debe tener políticas y lineamientos de procesos, sobre todo de su actividad principal, independiente de su tamaño. Actualmente, las pequeñas empresas ofrecen servicios y bienes, se esfuerzan por competir, adaptarse y permanecer en el mercado por la cantidad de competidores existentes, pero cuando descuidan o no le dan importancia a la parte administrativa o información no actualizada, a la falta de controles internos, falta de organización y dirección del personal, que son una base fundamental para el proceso administrativo, se presentan muchas falencias, entre ellas la más común una planeación o proyección errónea.

Cabe mencionar que las empresas deben contar con sistemas que les permitan disponer de control procesos administrativos, establecidos para todos los colaboradores e involucrados con la organización; los cuales deben ser confiables, obtener gestiones en los aspectos cualitativos en cuanto al desempeño laboral de su personal, relacionando la predisposición al trabajo , disciplina, responsabilidad, respeto, entre otros aspectos que son también importantes para el buen desempeño organizacional.

Pero para esto la existencia de control de los procesos administrativos, es un factor de vital importancia en las organizaciones ya que los mismos orientan de la manera más fácil y rápida para ejecutar en

las tareas, cumpliendo con las normas y principios para desarrollo eficaz de las actividades y fines planteados.

En lo mencionado con anterioridad radica la importancia y pertinencia administrativa de esta investigación pues se debe recalcar que el diseño de control procesos beneficia a toda organización indistintamente del giro al que esta se dedique e independientemente de su tamaño.

1.8 DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

1.8.1 Delimitación Espacial

El diseño del manual de control de procesos administrativos se realizará para la empresa SCANRE SA. Ubicada en la ciudad de Guayaquil, ubicada en la Av. Rodrigo Chávez y Juan Tanca Marengo, Parque Empresarial Colon Edificio Empresarial 5 primer piso.

1.8.2. Delimitación Temporal

Desde el enfoque temporal la investigación estuvo delimitada al año 2016 en que se realizó el levantamiento de la información.

1.8.3 Delimitación Circunstancial

El alcance de la investigación afectará positivamente a la empresa sujeta del análisis, no obstante ello es un modelo que podría ser útil a otras empresas de similares servicios.

1.9 IDEA A DEFENDER

La incorporación de control de procesos administrativos aportará a mejorar la gestión empresarial de la empresa SCANRE S.A.

Variable independiente: Procesos administrativos

Variable dependiente: Gestión empresarial

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 Estudios sobre controles y gestión en pymes en Latinoamérica

Uso de herramientas de mejoramiento y su incidencia en costos en grandes y medianas empresas: Es un estudio realizado en empresas industriales del valle de Aburra en Antioquía, Colombia, aunque se centra en el sector industrial es importante como lección para las pymes en general.

La investigación se realizó con una muestra de 40 empresas industriales tanto grandes como medianas de diversas ramas de la producción. Su diseño es de tipo transversal descriptivo y una posterior aproximación explicativa, para el análisis se utilizó medidas de tendencia central y frecuencia para la descripción, para establecer incidencias se utilizó el análisis de varianzas (ANOVA). A continuación los resultados:

- Las empresas grandes reflejan mayor uso de herramientas para el mejoramiento que las medianas, seguramente por tener mayores recursos disponibles.
- Para las grandes empresas, el beneficio obtenido por el mejoramiento tiende a ser mayor que en las medianas empresas, lo que podría corroborar que las pymes carecen de

direccionamiento claro y confiable, son cortoplacista, prevalece relaciones obrero-capataz y talento humano menos calificado.

- En empresas grandes existe una mayor participación de costos por prevención, en las medianas es menor, lo que indica la proactividad de las empresas grandes frente a una posición reactiva de las pequeñas.
- Aunque las pequeñas empresas adopten medidas y controles para mejorar calidad, no siempre esto se refleja en sus procesos, pudiendo ser resultado de la no utilización de un enfoque adecuado e integral para lograr un cambio, por cuanto los cambios requieren un cambio en la cultura.

Análisis de los factores que contribuyen al éxito de proyectos

empresariales: Es un estudio realizado por la Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE, 2008), se aplicó una metodología de investigación de campo, mediante entrevistas a empresarios de diferentes sectores en España, las principales conclusiones son las siguientes:

- Se indica que la gestión del talento humano es un factor crítico que incide en el crecimiento de los proyectos empresariales, para ello se deberá hacer una adecuada asignación de tareas y funciones, sin descuidar la formación y construcción de un equipo de trabajo.
- Capacidad de retener al talento humano es otro factor importante, es el principal capital de la empresa, mucho más en las de

servicios, para ello, además de los aspectos salariales monetarios hay que saber otorgar incentivos personales como el reconocimiento.

- Habilidad para la gestión de conflictos, implica saber identificarlos y erradicarlos, por cuanto afectan al clima de la empresa.
- Identificar las competencias de cada trabajador, para ello es necesario tener un adecuado diseño de puestos y funciones para según ellos irlos ocupando y evaluarlos.
- Capacidad de delegación, lo que significa que el empresario delegue en sus subalternos responsabilidad y se evite la concentración de decisiones en una sola persona que finalmente quitará fluidez al proceso (2008, pp. XX).

2.1.2 El universo empresarial en Ecuador

El análisis de las empresas requiere una contextualización de las mismas en el universo de las sociedades del Ecuador. Al año 2013, la Superintendencia de Compañías del Ecuador, registró 49.023 sociedades; de ellas, 26.466 estuvieron en la región Costa, 21.441 en la región Sierra, En el Oriente 936 y en Galápagos 180 empresas.

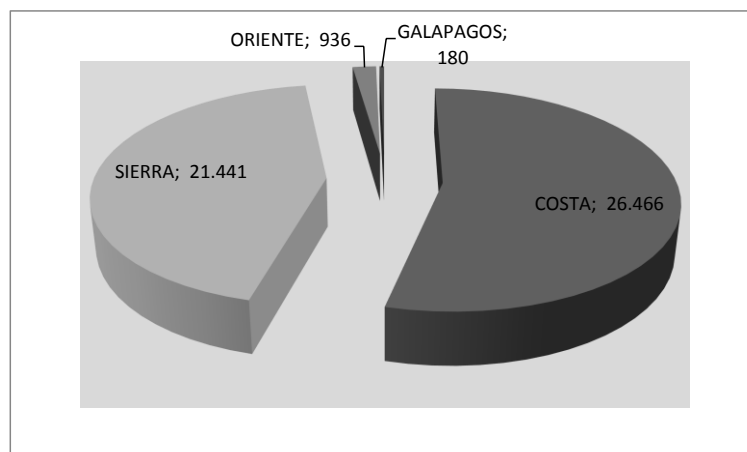


Figura 2. Ecuador: Sociedades registradas por región, 2013

Fuente: Supercías, 2014, Anuario Estadístico Societario 2013
Elaborado por: Yessenia Morales

Otro aspecto importante es el tamaño de las empresas, mismo que está medido por número de trabajadores e ingresos. El mayor porcentaje corresponde a la categoría de microempresas (51.76 %), seguida de la pequeña empresa con un 30.73 %, en tercer lugar está la mediana empresa con un 12.23 % y la gran empresa es el 5.28 % como se presenta en la figura 3.

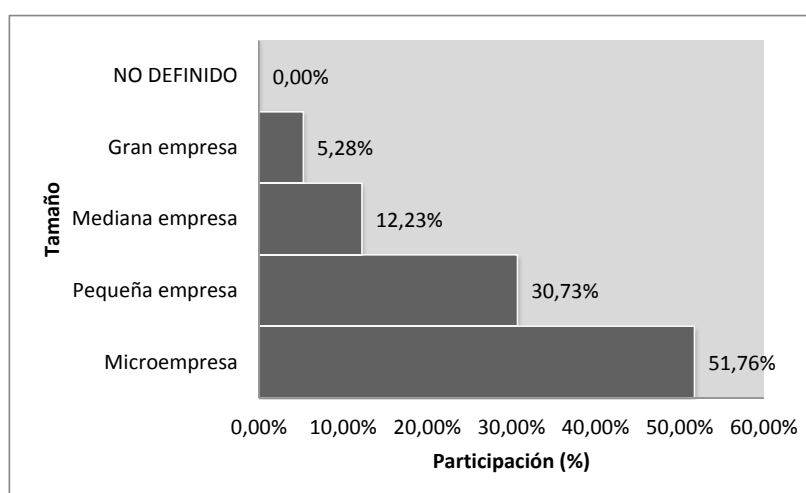


Figura 3. Ecuador: Sociedades registradas por tamaño, 2013

Fuente: Supercías, 2014, Anuario Estadístico Societario 2013
Elaborado por: Yessenia Morales

La figura 4 presenta la distribución de las sociedades ecuatorianas según su actividad económica. La mayor concentración se refleja en la actividad de comercio al por mayor y al por menor y reparación con 12.446 sociedades. Las actividades inmobiliarias ascienden a 5.829, seguidas por las de actividades profesionales científicas y técnicas con 5.117.

Las sociedades dedicadas a la construcción suman 4.161, seguida por la industria manufacturera con 3.907 sociedades. Las empresas de agricultura y ganadería, silvicultura y pesca sumaron 3.300 seguidas de las actividades de servicios administrativos y de apoyo con 3.028 unidades; posteriormente y con menos de 1.600 unidades en cada caso siguen otro gran conjunto de empresas de servicios (figura 4).

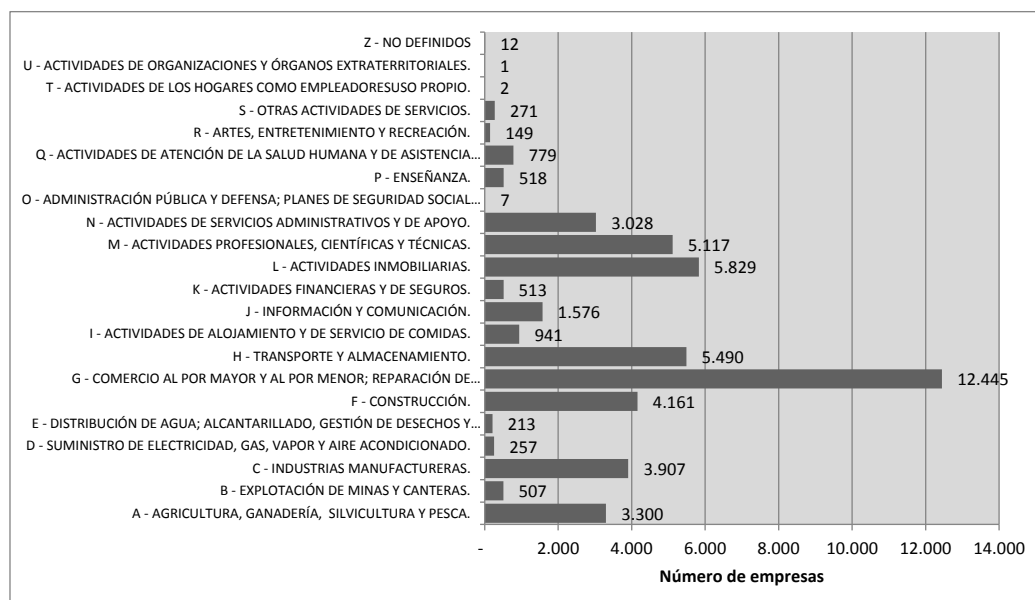


Figura 4. Ecuador: Clasificación de sociedades por tipo de actividad económica, 2013

Fuente: Supercías, 2014, Anuario Estadístico Societario 2013
Elaborado por: Yessenia Morales

2.1.3 El mercado de SCANRE S.A.

La empresa ofrece servicios, como la compra de facturas mediante el sistema de descuento, asesoría empresarial, diagnóstico y proyección financiera su mercado está constituido principalmente por las empresas industriales, las de construcción y las de servicios de marketing hospitalarios y de salud, estas empresas a medida que van creciendo demuestran necesidad de inversión en respaldar su crecimiento mediante una herramienta de apoyo, que es la que se le brinda al cliente por parte de SCANRE S.A.

2.1.4 La empresa SCANRE S.A.

La empresa fue constituida como Sociedad Anónima mediante Escritura Pública de Constitución otorgada por el notario Vigésimo Quinto del cantón Guayaquil.

SCANRE S.A. es una PYMES que ingresó activamente en el mercado a partir del mes de diciembre del año 2010, su actividad es el factoring que consiste en comprar facturas por cobrar con descuento, cubriendo una demanda de liquidez que tienen otras pequeñas empresas con una cartera por ventas a crédito.

Actualmente tiene sus oficinas centrales en la Av. Rodrigo de Chávez y Juan Tanca Marengo, Parque Empresarial Colón, se conforma de cinco trabajadores, de ellos un gerente asistentes de administración y contabilidad, mensajero y asesor tributario-contable, en total cinco

personas, algunas de ellas en polifuncionalidad como es usual en pequeñas empresas.

La parte fundamental de esta investigación es diseñar el manual de control de procesos administrativos para una mejor distribución de responsabilidades en la empresa SCANRE S.A. ya que los mismos son la organización, facilitando la operatividad de la empresa.

2.1.5 Comportamiento de las pequeñas empresas

Aunque no se considera un análisis concluyente es importante revisar lo que ocurrió en las pequeñas empresas de otros servicios, durante el periodo 2013-2014, los ingresos decrecieron en un -5.73 % desde US\$ 45'870.817 a US\$ 43'241.314. Los activos crecieron un 6.57 %, desde US\$ 37'257.431 a US\$ 39'704.114. El patrimonio también decreció un -8.29 %, desde US\$ 11'058.451 a US\$ 10'142.095.

El panorama visto en este último año demanda que las pequeñas empresas ajusten e incorporen herramientas de gestión y control para incrementar sus indicadores de eficiencia y eficacia y superar la situación actual.

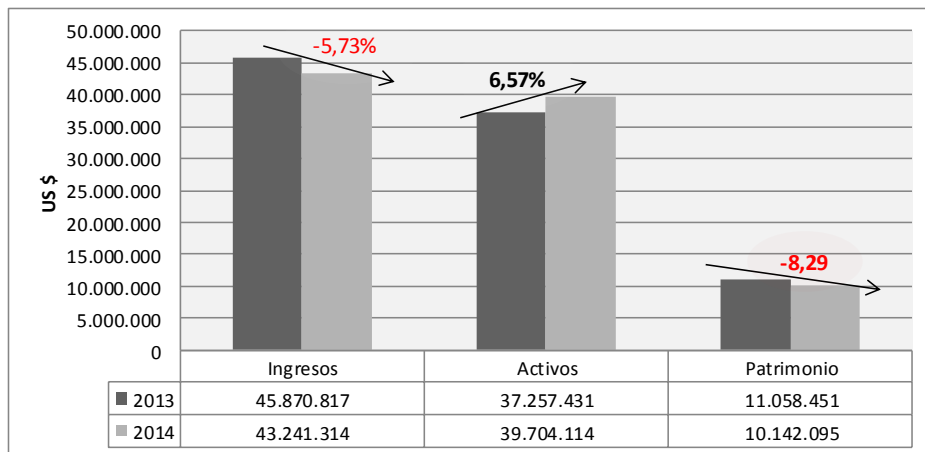


Figura 5. Evolución de las pequeñas empresas de otros servicios, 2013 y 2014

Fuente: Superintendencia de Compañías, anuarios, 2013 y 2014
Elaborado por: Yessenia Morales

2.2 BASES TEÓRICAS

La investigación presentada tiene como base teórica la administración en sus diversas corrientes y evolución, también sobre la organización, empresa, servicios, servicios financieros, talento humano y competencias profesionales. Adicionalmente, se incluyen todas las teorías sobre procesos, calidad y organigrama que son aspectos instrumentales de las organizaciones y empresas.

2.2.1 La administración

La evolución de la teoría de la administración se la analiza en un marco compuesto por cuatro grupos que definen su crecimiento: **i)** teoría clásica de la organización; **ii)** administración científica; **iii)** escuela conductista; **iv)** la ciencia de la administración; y, **v)** el estado actual.

Teoría clásica de la administración

En esta fase los autores relevantes son Adam Smith, Henry Fayol, Max Weber y Mary Parker Follet entre otros.

La división del trabajo según Adam Smith: Seguramente uno de los fundadores de la teoría clásica de administración es Adam Smith (1723-1790) quien impulso la idea de la mano invisible, bienestar y mercado, pero también impulsó ideas tales como la división y especialización del trabajo mismos que actualmente no se concibe la consecución de eficiencia y eficacia sin la aplicación de esos preceptos iniciados alrededor de 300 a 400 años. Las ideas de Smith tenían los siguientes enfoques:

- Aceleración de la producción para ganar tiempo por medio del incremento de la velocidad del trabajo,
- El incremento de habilidades en el trabajo.
- Búsqueda permanente de la capacidad de innovación para mejorar la complementariedad y progreso técnico por medio de la colaboración.
- En todo esto, Smith planteaba como regulador natural al mercado

Principios administrativos según Henry Fayol: En un segundo aporte relevante a la Escuela Clásica de Administración y como una forma de

realizar un seguimiento cronológico a las teorías de la administración que parten de la teoría clásica que se inician con la propuesta de Henry Fayol (1844-1925), según este autor:

La función administrativa no es un cargo personal ni privilegio exclusivo de quien dirige la empresa, sino más bien una función colectiva por cuanto está repartida en todas las funciones ejercidas entre quien la gerencia y todo el equipo. (citado en Zapata & Murillo, 2006, p.64).

Fayol incorpora a la discusión de época la segmentación de las operaciones de la empresa en las de tipo técnico, comerciales, financieras, de contabilidad, seguridad y administrativas. En la reflexión opinaba que las operaciones administrativas eran las más descuidadas mientras que en las áreas técnicas y comerciales eran el centro de la preocupación.

Para mejorar la gestión administrativa propuso cinco elementos constitutivos de la misma que son la planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Adicionalmente y sintetizando su estudio para mejorar el campo administrativo empresarial estableció 14 principios que deberá procurarse cubrir, que son los siguientes:

Tabla 1. Principios administrativos de Henry Fayol

| | |
|-------------------------|--------------------------------|
| 1. División del trabajo | 2. Autoridad y responsabilidad |
| 3. Disciplina | 4. Unidad de mando |

| | |
|-----------------------------|--|
| 5. Unidad de dirección | 6. Subordinación del interés particular al general |
| 7. Remuneración | 8. Centralización |
| 9. Jerarquía | 10. Orden |
| 11. Equidad | 12. Estabilidad del personal |
| 13. Iniciativa del personal | 14. Unión del personal |

Fuente: Zapata & Murillo, 2006, Organización y Management.

Poder y autoridad según Mary Parker Follet: Una autora poco mencionada en los estudios de administración es Mary Parker follet (1868-1933) quien también fue una estudiosa de la administración, introdujo temas como la resolución de conflictos, poder y autoridad y la labor de liderazgo, se la menciona como la madre de la gestión moderna.

Según esta autora cuyo énfasis fue la autoridad y responsabilidad existen tres formas de resolución de los problemas de una organización que son el predominio, compromiso y conflicto constructivo.

Según ella, la diferencia entre poder y autoridad, es que la última es de tipo moral y consiste en el reconocimiento que obtiene una persona que ocupa una posición en la organización. Por el contrario el poder es consecuencia simple de la jerarquía que la persona ocupa en la institución.

Otro aspecto que también introdujo Parker es la importancia del entorno organizativo para el individuo, para quien “el sentido de pertenencia (tal como lo estudio Maslow posteriormente), es una

necesidad por lo que requiere ser parte de un grupo humano y su crecimiento se basa en la relación social” (ACCID, 2010, p.165).

El tipo ideal de organización burocrática según Max Weber (1864-1920): sus aportes a la teoría de administración se basa en el modelo ideal de organización ideal por su eficacia es la burocracia, a continuación su definición:

Es una administración basada en la legalidad y la racionalidad universal e importante en la vida cotidiana, en ella el término dominación es igual a administración, esta se ejerce dentro de un cuadro burocrático estructurado jerárquicamente; el dirigente posee la autoridad, que se obtiene por designación o por competencias legales; para graficar esta idea el autor incorporó la pirámide como un elemento ilustrador del poder organizacional, misma que equivale actualmente al organigrama (Zapata & Murillo, 2006, p.66)

Para Max Weber la dominación se ejercería mediante tres tipos como son las que a continuación se detallan:

- De carácter racional: es una autoridad de tipo legal, se ejerce mediante órdenes debidamente reglamentadas o estatuidas y derechos de mando. Este estilo se aplica en la administración pública donde el quehacer está normado.
- De carácter tradicional: La autoridad la otorga la tradición lo que permite ejercerla, es un estilo de administración que se

aplica en las comunidades y en los espacios religiosos donde la tradición es lo que mueve al grupo social.

- De carácter carismático: el liderazgo se ejerce por una autoridad carismática y en esto se basa su legitimidad, es una forma administrativa posiblemente que se acerque a las formas de populismo. Los líderes populistas legitiman su acción en esa base.

La administración científica

Entre los principales autores que aportaron a esta fase están Frederick Taylor, Henry Gantt, Frank y William Gilbreth.

Frederick Taylor (1856-1915): Trabajo, tiempo y movimiento: se considera que su teorización sobre el trabajo y los tiempos y movimientos es uno de sus principales aportes a la teoría de la administración, lo que lo ubica centralmente en la gestión operativa, aunque actualmente se aplica a todas las tareas de una organización sea de producción, comercio o servicios.

El trabajo puede ser estudiado científicamente mediante el desglose de cada uno de sus elementos, de esta forma es posible identificar movimientos innecesarios, herramientas con diseños inadecuados, además de puestos de trabajo inadecuadamente diseñados o distribuidos; para esto, se debe racionalizar el proceso y su diseño. (Zapata & Murillo, 2006, p.62).

La base de la propuesta de Taylor es la libre iniciativa imperante en las fábricas, donde cada trabajador realiza la tarea a discrecionalidad, lo que es contrario al concepto de estandarización hoy imperante. Para el autor esto generaba ineficiencia e ineficacia, además de un ambiente caótico de trabajo.

El ambiente laboral previo a Taylor era sin métodos claros, sin responsabilidades definidas entre obreros y patronos. Su propuesta introduce la diferencia entre producción y productividad vinculándola con prosperidad, para lo cual el entrenamiento del trabajador era el elemento diferenciador. Los principios que propone Taylor son los siguientes:

Tabla 2. Principios de trabajo según Frederick Taylor

| Principio | Descripción |
|--|---|
| 1. Estudio científico del trabajo | Debe estar a cargo de un equipo de especialistas con profundos conocimientos del producto y proceso, su objetivo será definir los procesos operativos en términos de eficiencia y eficacia, además de la cantidad de trabajo que cada obrero deberá aportar y la cantidad de producto que cada obrero deberá entregar. Bajo estos argumentos se establecerá la remuneración al trabajador que alcance su cuota de producción, con incentivos adicionales para quienes la excedan. |
| 2. Selección científica y preparación del obrero | En la línea de trabajo no se permitirá la sobre calificación, sino que a cada obrero se le asignará la tarea conforme su mayor nivel de calificación laboral. Por ello es necesario un adecuado sistema de selección, contratación y preparación del personal para un mejor desempeño del cargo. |
| 3. Unión de estudio científico del trabajo | Esta deberá ir unido a la selección científica del trabajador para que exista una aplicación por parte de estos de la ciencia al trabajo. |
| 4. Cooperación entre dirigentes y obreros | El trabajo no es de una sola vía, sino que se requiere un canal de comunicación y cooperación bilateral entre dirigentes y obreros a fin de canalizar los procesos, insumos, calidad y ajustar resultados. No obstante, la planificación es una actividad exclusiva de la alta dirección aunque siempre desde la perspectiva del obrero. |

Fuente: Zapata & Murillo, 2006, Organización y Management.
Elaborado por: Yessenia Morales

Henry Gantt (1861-1919): Diagrama de Gantt: Se le atribuye su principal aportación a la administración, “es un conjunto de barras que en su parte horizontal representa las unidades de tiempo y la vertical muestra diferentes funciones a realizar” (Rosing von & Scheer, 2015, p. 13-14).

El diagrama de Gantt organiza las tareas gráficamente de tal forma que se visualizan los diferentes encadenamientos y condicionamientos de actividades en función de condiciones previas, a la vez que ayuda a la planificación y asignación de recursos, también es una herramienta para el seguimiento del proyecto e identificar los diferentes cuellos de botella

Gantt fue uno de los seguidores de Taylor y de sus teorías, otro aporte de este autor fue el énfasis de la capacitación y el entrenamiento en el desarrollo de los trabajadores.

Escuela Conductista

Se basa en el estudio de actitudes, aptitudes y contenidos, sus mayores estudiosos fueron Elton Mayo (1880-1949) y Abraham Maslow entre otros.

Elton Mayo y la teoría de las relaciones humanas: Realizó importantes estudios con énfasis en el comportamiento del trabajador en función de los procesos participativos. Las grandes decisiones vinculadas a su trabajo deben obligatoriamente considerar su participación y voz, de lo contrario será imposible el cumplimiento de objetivos propuestos.

En esta teoría de las relaciones humanas incorpora el concepto que en la organización existe un comportamiento organizacional que es producido por la interacción existente en su interior entre los colaboradores y el tipo de relaciones existentes. Cada organización tiene su propio comportamiento y cambia solamente en el largo plazo. La escuela de las relaciones humanas incluye temas como motivación, satisfacción laboral, productividad, liderazgo y dirección, dinámica de grupos y trabajo en equipo, desarrollo organizacional. (Zapata & Murillo, 2006, p.68)

Abraham Maslow. Jerarquía de las necesidades: Para este autor, “las personas necesitan satisfacer un conjunto de necesidades jerarquizadas en función de lo vital hasta lo que tiene que ver con algo muy subjetivo y que depende de cada individuo como es el sentido de realización” (Zapata & Murillo, 2006, p.69) que será diferente en cada persona y estará en función del nivel de satisfacción de otras necesidades y el acceso a recursos que tenga.

Cuando las personas no logran la satisfacción de sus necesidades generan sentimientos de frustración, conflicto, estrés y agresividad en muchos casos.

Esta realidad de las necesidades está presente en los trabajadores de las empresas, por tanto deben ser consideradas para que el espacio laboral que es determinante en el ser humano aporte significativamente a la satisfacción de las expectativas del individuo.

2.2.2 Las organizaciones

El concepto de organización está implícito en la teoría de la administración, que es de las organizaciones y sus procesos productivos, sus bases teóricas tienen origen en la antigüedad.

Tabla 3. Teoría de las organizaciones, varios autores

| Autor | Definición |
|----------------------------|--|
| Henry Fayol | La función de proveer a la empresa de lo que requiere para su desempeño en cuanto a la organización de tipo humano y material |
| Amitai Etzioni | Las organizaciones son unidades sociales que persiguen fines específicos, su razón de ser es el servicio. |
| William Scott / Peter Blau | Es una red de relaciones sociales y orientaciones compartidas, se definen también como estructuras sociales y culturales. |
| Talcott Parsons | Son unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente establecidas para alcanzar fines predefinidos. |
| Chester Barnard | Es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. |
| Edgar Schein | La organización es la coordinación nacional de las actividades de cierto número de personas que intentan obtener un fin y objetivo común y explícito, para ello se utiliza la división de funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y responsabilidad. |
| Bernard Phillips | Grupo constituido deliberadamente para la búsqueda de objetivos específicos |
| Richard Hall | Es una colectividad con límites identificables, orden normativo, escala de autoridad, sistemas de comunicación, y sistemas coordinados de aislamientos, existe sobre una base relativamente continua y están relacionadas con metas o fines. |

Fuente: Alonso & Ocequeda (2006), Teoría de las organizaciones, pp. 18-20.

La recopilación de definiciones sobre organizaciones permite concluir en lo siguiente:

- El concepto organización es inherente al ser humano por su condición
- Sus actividades son variadas, sea en el ámbito social, la administración pública, lo empresarial, lo comunitario y otros.
- La organización tiene metas y objetivos preestablecidos en sus respectivos campos de interés y según su cobertura, escalas y otros aspectos se define su estructura y densidad administrativa.
- La organización tiene fines puntuales en este caso se trata de transitorias y las de tipo permanente que se asimila al concepto de la empresa en marcha.

La organización abierta: Schein indica que las organizaciones no son entes cerrados que solamente están introvertidos, sino más bien son colectivos absolutamente abiertos al medio ambiente, sea este físico, social, económico, político y cultural. Toman insumos de lo externo, los procesan en el sistema de integrado de la organización y generan productos en la forma de bienes o servicios (figura 7).

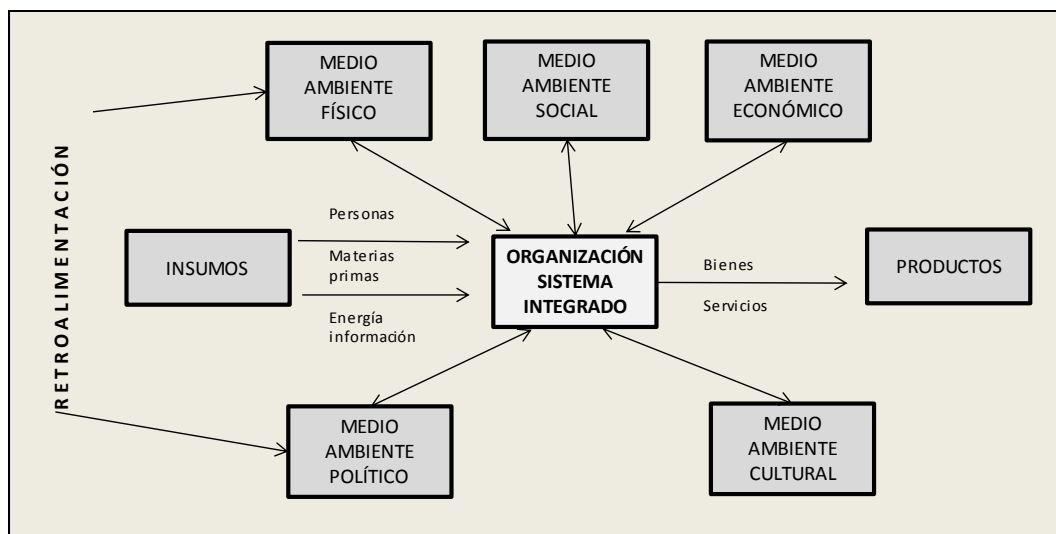


Figura 6. Esquema de organización abierta por Schein
 Fuente: Alonso & Ocegueda, 2006, Teoría de las organizaciones, p. 10.

2.2.3 La empresa

El concepto empresa se deriva del de organizaciones, con la particularidad que tiene una connotación más comercial y con fines de lucro. Más allá de las concepciones clásicas, en el siglo XX se refrescaron estos conceptos por medio de autores como son Ronald Coase, Alchiam, Demsetz, Williamson, Penrose y Nootboom.

Ronald Coase y el costo de transacción: Una de las teorías que justifica el surgimiento de la empresa en tanto y cuanto ente que consolida transacciones de igual naturaleza es la existencia del costo de transacción o comercialización y paralelamente a ellos los costos de coordinación. “En los costos de transacción se incluyen los de acceso al mercado, utilización del mecanismo de precios, negociación, seguimiento y conclusión de un contrato” (García & Taboada, 2012).

En base a esta teoría se indica que la razón de ser de las empresas es la disminución de los costos de transacción porque en la firma los agentes de producción se incluyen en un contrato global en lugar de optar por contratos individuales. Por esta vía se incorpora eficiencia al sistema productivo y mejora la rentabilidad de los agentes de producción y el uso de los factores.

Armen Alchian y Harold Demsetz y la producción en equipo: muy similar a la teoría de Coase, pero más enfocado en el factor de producción talento humano y el trabajo en equipo y cooperativo que se realiza en una empresa, a diferencia si lo hicieran cada uno de los agentes productivos por separado.

La empresa se percibe como un nexo de contratos en que se gestiona, supervisa y centraliza la producción en equipo, mientras al interior de la entidad existen contratos de colaboración que promueven el trabajo en equipo a largo plazo. En este contexto de colaboración la producción es especializada y altamente coordinada.

Oliver Williamson, la empresa como estructura de gobernabilidad: Es un enfoque de la empresa que se percibe no solamente como una función de producción, sino como una estructura organizativa o jerárquica para la gobernabilidad.

Existe la necesidad de ir más allá de las concepciones analíticamente convenientes de la empresa como función de producción (que es una creación tecnológica) y considerar la empresa como una estructura de gobernación (que es una creación organizativa) en la cual la estructura interna tiene propósito y efecto económico(García & Taboada, 2012, p. 20).

2.2.4 Procesos

Técnicamente el término proceso es genérico, se lo aplica en todas las acciones realizadas e implica un conjunto organizado y secuencial de actividades orientados a la obtención de un objetivo.

Pero en la empresa donde los procesos son determinantes para la obtención de calidad, eficiencia y eficacia, estos no deben ser espontáneos ni casuales peor aún discrecionales de los operadores sino “el resultado de una acción analítica de diseño llevada a cabo por expertos y en participación con todos los involucrados” (Gilli, Arostegui, Doval, Iesulauro, & Schulman, 2007).

2.2.5 Business Process Management:

Este es uno de los conceptos en los modelos de gestión ampliamente revisado, discutido y adoptado por algunas empresas parte de la concepción de un proceso de negocio que fue definido por Harner & Champty como “un conjunto de actividades que son impulsadas por

eventos y cuando son ejecutadas en una cierta secuencia crean valor para un cliente” (Citado en Hitpass, 2014, p.11).

2.2.6 Talento humano

Actualmente el talento humano es el nuevo enfoque de lo que anteriormente se denominaba recurso humano, en cuanto a que no es estático sino más bien dinámico y los trabajadores como un conjunto de personas con emociones y subjetividades propias.

Para Martha Alles(2012) “el término talento es utilizado como sinónimo del término competencia, es la sumatoria del conocimiento más las habilidades, donde estas últimas son las que prevalecen, y se evidencian en tanto talento individual y organizativo”.

Talento individual: Es el aplicable al trabajador como individuo, es la sumatoria de la capacidad, compromiso y acción, que se requieren para alcanzar logros específicos. Los tres deben tener concurrencia simultánea para los objetivos deseados por cuanto se podrán tener las capacidades necesarias, pero si no existe el compromiso y la acción no habrá resultados positivos (Alles, 2012).

Talento organizativo: Es la sumatoria del talento individual (capacidad, compromiso y acción) y el contexto de la organización con su trayectoria, knowhow, procesos, esta intersección será más

amplia cuando la organización impulsa y promueve las condiciones para que el talento individual prospere (Alles, 2012).

2.2.7 Servicios

El sector terciario de la economía incluye el comercio y los servicios y es el de mayor crecimiento en las economías desarrolladas y en desarrollo. Los servicios constituyen un intangible y muchos de ellos son lo que se denomina no estandarizados, sino que cada prestación es única y depende de muchos factores. Una definición es que “el servicio es un medio de entrega de valor a los clientes facilitando los resultados que estos desean lograr sin la responsabilidad de restricciones” (OGC, 2009).

Las características de los servicios son:

- Intangibilidad de su prestación, se basa en trabajo intelectual;
- Proceso de producción simultáneo al consumo del mismo;
- El productor y consumidor están en contacto directo;
- No generan propiedad o transferencia de dominio;
- No es posible almacenar el servicio.
- No existen dos prestaciones del servicio exactamente iguales.

2.2.8 Calidad

Detrás de todo proceso de ordenamiento de una actividad mediante la incorporación de procesos, se busca una estandarización de las actividades realizadas y el objetivo final es mejorar la calidad de la

prestación realizada. Entre las variadas definiciones de calidad “es el conjunto de características inherentes de un servicio que satisface la necesidad y expectativa del cliente” (Fontalvo & Vergara, 2011).

Calidad y sistema ISO: Cuando se refiere a calidad es común asociarlo con el término ISO que significa International Organization for Standardization, es una organización no gubernamental y tiene el estatus de órgano consultivo del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas.

Sistemas de gestión de calidad: Permite a cada integrante de un equipo de producción de bienes o servicios conocer que se espera de su trabajo, cómo y en qué momento realizar las tareas encomendadas, todo esto permite que su trabajo sea predecible y por tanto controlable (Vértice, 2010).

Enfoque basado en procesos: ISO estableció la norma 9001 aplicable a los servicios, misma que establece un enfoque basado en procesos que enfatiza la importancia de lo siguiente:

- Comprensión y cumplimiento del requisito.
- Los procesos son un conjunto de actividades que aporten valor.
- El proceso debe ser eficaz y generar resultados del desempeño.
- Los procesos no son estáticos sino que son dinámicos, para esto debe tener mediciones objetivas.

2.2.9 Control de proceso

Parte del control, es el control del proceso que garantiza también una mejor calidad, esto es aplicable a la producción de bienes pero también en los servicios que aunque son intangibles, el control del proceso permite aportar a la calidad de los mismos. “el control del proceso es la medición, estos no se conocen hasta que sus características se determinen de forma cuantitativa; la medición de las variables que intervienen, permiten su control y ajustes para lograr el mejor resultado” (Rojano, 2014, p. 7).

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Desempeño organizacional: Es un proceso que integra un conjunto de componentes como son el talento humano, ambiente de negocios, resultados esperado de la organización, estilo de liderazgo, modelo de negocios y otros.

Proceso administrativo:(Ramos, 2014)“Es el conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes pendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos”.

Desarrollo organizacional: (Bennis, 1969) “Es un respuesta al cambio una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados, retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.

Manual de procedimientos: Es un instrumento administrativo que contiene la descripción de actividades que debe seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El Manual incluye además los puestos o unidades.

Diseño de puestos: Es parte del primer bloque de una estructura organizacional, se define como la “determinación de las responsabilidades relacionadas con el trabajo de un individuo, su área de responsabilidad para toma de decisiones, expectativas sobre su trabajo (metas e indicadores de éxito) y las competencias profesionales requeridas para cubrir el puesto” (Griffin, 2011, p.335).

Manual de puestos: “Es un documento interno que describe los diferentes puestos de la organización, recopila los descriptivos de puestos de todas las posiciones existentes, debidamente clasificados por área o familia de puestos” (Alles, Diccionario de términos de recursos humanos, 2012).

2.4 MARCO LEGAL

2.4.1 Ley de Compañías

El marco legal de la investigación lo constituye la Ley de Compañías del Ecuador, emitida en 1999, misma que define los requisitos para la constitución, organización, control, supervisión y liquidación de las compañías anónimas, como lo es la empresa del estudio.

Esta Ley también establece las funciones de las instancias de la Asamblea General de Accionistas, El Directorio y las funciones del Gerente General. En cuanto al organismo de supervisión, seguimiento y control es la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

2.4.2 Código del Trabajo

Por tratarse de un tema relacionado con funciones del personal, el marco legal con recursos humanos es el Código de Trabajo, mismo que regula las acciones entre trabajadores y empleadores en sus diversas modalidades de relaciones laborales. Los derechos y obligaciones de cada una las partes.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación realizada se ajusta al descriptivo, mismo que según Salkind (1998, citado en Bernal, 2010) en que “se reseña o describe los rasgos o características de la situación o fenómeno de estudio” (p. 113). Adicionalmente, desde el manejo de variables es de tipo no experimental, en que no existe una manipulación expresa de las variables en función de un objetivo predefinido. Según la temporalidad es de tipo transversal mismas que “son aquellas en las cuales la información obtenida del objeto de estudio se obtienen en un momento determinado” (Bernal, 2010, p. 118).

3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de esta investigación se direcciona al diseño cualitativo teniendo como objetivo abarcar un segmento de la realidad y con esto descubrir la mayor parte de cualidades posibles, afirmar y conocer las pautas y problemas centrales del proceso de la investigación.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas utilizadas en este proyecto fueron tres, las mismas que se detallan a continuación:

- Investigación en base de datos estadísticas sobre aspectos inherentes a las empresas.
- Encuesta a población objetivo de la investigación.
- Observación no involucrada de procesos

Los instrumentos utilizados para los objetivos propuestos fueron los siguientes:

- Ficha bibliográfica en investigación de bases de datos.
- Cuestionario estructurado de 17 preguntas cerradas con respuestas objetivas
- Para la observación se utilizó la guía de observación, misma que se la adjunta como anexo.

3.4 POBLACIÓN

La población sujeto de la investigación está constituida por funcionarios y empleados de la empresa analizada conforme la siguiente distribución.

Tabla 4. Cuantificación de la población

| Área | Número |
|----------------|--------|
| Gerencia | 1 |
| Contabilidad | 2 |
| Administración | 2 |
| Total | 5 |

Elaborado por: Yessenia Morales

Por tratarse de una población reducida, la encuesta será contestada por cada uno de los miembros de la población, no se seleccionará una muestra.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 La empresa: su estado actual

Situación financiera: Al 31 de diciembre del 2014 la empresa presentó un total de activos por US\$ 220.510,72, un 93,75 % fueron activos corrientes y el 6,25 % no corrientes.

Por el lado del pasivo, el 37,63 % fue corriente, principalmente con entidades del sistema financiero, y el 52,05 % como no corriente, en su mayoría es préstamos de accionistas. El patrimonio ascendió al 10,32 % del total del activo, en este el capital social registrado fue de US\$ 800, y el restante a utilidades no distribuidas principalmente.

Tabla 5. SCANRE: Estado de situación a diciembre 31 del 2014

| Descripción | 2014 | Participación |
|--------------------------------------|-------------------|----------------|
| Activos corrientes | 206.721,51 | 93,75% |
| Activos no corrientes | 13.789,21 | 6,25% |
| TOTAL DE ACTIVOS | 220.510,72 | 100,00% |
| Pasivos corrientes | 82.981,16 | 37,63% |
| Pasivos no corrientes | 114.776,74 | 52,05% |
| Total de pasivos | 197.757,90 | 89,68% |
| Patrimonio | 22.752,82 | 10,32% |
| TOTAL DE ACTIVOS Y PATRIMONIO | 220.510,72 | 100,00% |

Fuente: Superintendencia de Compañías

Estructura organizativa: La estructura organizativa existente está basada en siete áreas, encabezada por la Junta General de Accionistas por ser sociedad anónima, es la máxima instancia de gobierno de la empresa, seguida por la gerencia general.

A nivel de asesorías existe un asesor contable y tributario y un asesor legal, ambas son profesionales externos que prestan servicios constantes y específicos, el primero en la representación contable y tributario, eventualmente en apoyo de servicios de asesoría empresarial a terceros que contratan con SCANRE S.A. La otra asesoría es la legal que se encarga de la revisión de modelos de contratos y documentos que respalden plenamente los activos financieros que posea la empresa.

Existe un puesto de asistente en operaciones y administración, quien a su vez supervisa los asistentes contables y de servicios varios.

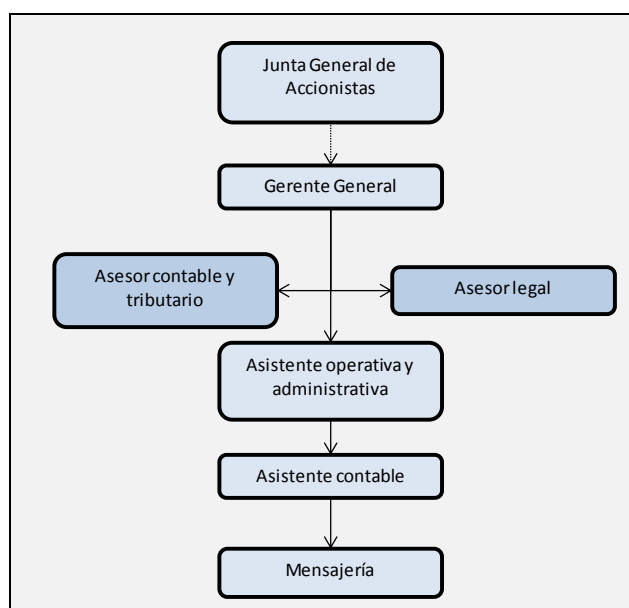


Figura 7. SCANRE S.A.: Organigrama
Fuente: SCANRE S.A.

Talento humano: El personal de la empresa está compuesto por cinco personas, el promedio de edad es de 44 años con un mínimo de 29 años y máximo de 60. La antigüedad promedio fue de siete años, con un mínimo de cuatro y un máximo de 13 años.

Tabla 6. Personal: Edad y antigüedad en la empresa

| Puestos | Edad (años) | Antigüedad (años) |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------------|
| Gerente | 55 | 13 |
| Asesor tributario contable | 60 | 6 |
| Asistente administrativo-contable | 38 | 6 |
| Asistente contable | 29 | 4 |
| Servicios varios | 38 | 6 |
| Promedios | 44 | 7,0 |

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

3.5.2 Encuesta a personal

Pregunta 1: ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Todo el personal conoce la misión y visión de la empresa, está difundida por medio de la página web de tal forma que existe conciencia de lo que se hace y hacia dónde se dirige como actividad económica.

Tabla 7. Respuesta de pregunta 1

| Opciones | Frecuencias absolutas | Frecuencias relativas |
|-----------------|------------------------------|------------------------------|
| Conoce | 4 | 100,00% |
| No conoce | 0 | 0,00% |
| Conoce poco | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 4 | 100,00% |

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

Pregunta 2: La misión y visión de la empresa se ajusta a sus aspiraciones de crecimiento profesional.

En general si, en niveles de intensidad diferente, los trabajadores se identifican con la misión y visión institucional y que esta responde a sus intereses de carrera, por tanto este trabajo creen les agregará experiencia específica que les permitirá realizarse profesionalmente.

Tabla 8. Respuestas de pregunta No. 2

| Opciones | Frecuencias absolutas | Frecuencias relativas |
|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Totalmente de acuerdo | 2 | 50,00% |
| De acuerdo | 2 | 50,00% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 0 | 0,00% |
| En desacuerdo | 0 | 0,00% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 4 | 100,00% |

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

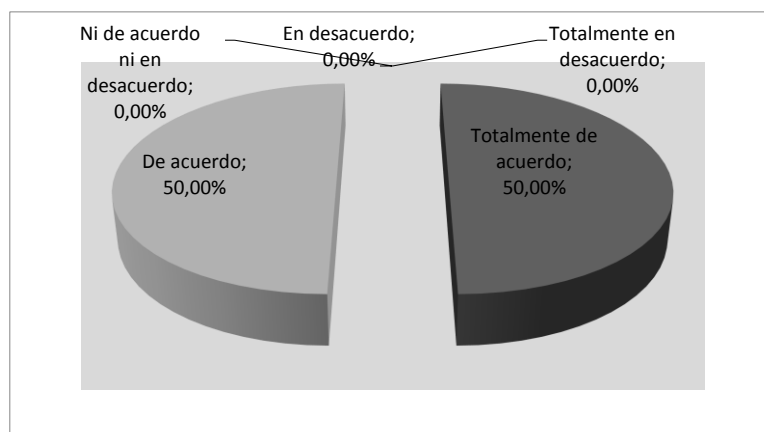


Figura 8. Respuestas de pregunta No. 2

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

Pregunta 3: Conoce usted los niveles de autoridad y responsabilidad

En empresas pequeñas, por lo general la autoridad y responsabilidad única está en el gerente, por ello las respuestas a esta pregunta fueron en un 25 % que si conocían, pero un 75 % que no conocían otra autoridad que no sea el antedicho.

Tabla 9. Respuestas de pregunta 3

| Opciones | Frecuencias absolutas | Frecuencias relativas |
|--------------|-----------------------|-----------------------|
| Si | 1 | 25,00% |
| No | 3 | 75,00% |
| Desconoce | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 4 | 100,00% |

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

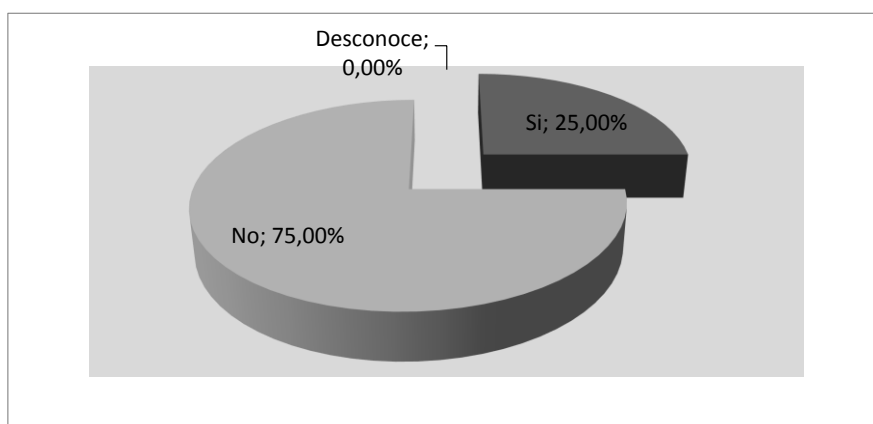


Figura 9. Respuestas de pregunta 3

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

Pregunta 4: en ausencia de un superior siempre debe existir otra persona que pueda tomar decisiones en la empresa

Los vacíos de autoridad, generan ineficiencia e ineficacia y en muchas ocasiones son elementos que afectan negativamente el ambiente laboral por la ambigüedad que pueda existir sin la autoridad presente. Por ello el 100 % respondió que está de acuerdo con esta afirmación; la empresa por muy pequeña que sea debe tener autoridades subrogantes que asuman el liderazgo cuando el titular esté ausente.

Tabla 10. Respuestas de pregunta 4

| Opciones | Frecuencias absolutas | Frecuencias relativas |
|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0,00% |
| De acuerdo | 4 | 100,00% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 0 | 0,00% |
| En desacuerdo | 0 | 0,00% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 4 | 100,00% |

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

Pregunta 5: Las funciones están claramente definidas y detalladas

Otro elemento bastante reiterativo es que en empresas pequeñas, los puestos son polifuncionales y como está en crecimiento siempre hay nuevas tareas que cumplir. En la empresa analizada, los encuestados contestaron en un 25% de manera neutral y en un 50 % en desacuerdo, esto es que no existe claridad en la definición de funciones.

Tabla 11. Respuestas de pregunta 5

| Opciones | Frecuencias absolutas | Frecuencias relativas |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0,00% |
| De acuerdo | 1 | 25,00% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 25,00% |
| En desacuerdo | 2 | 50,00% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 4 | 100,00% |

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

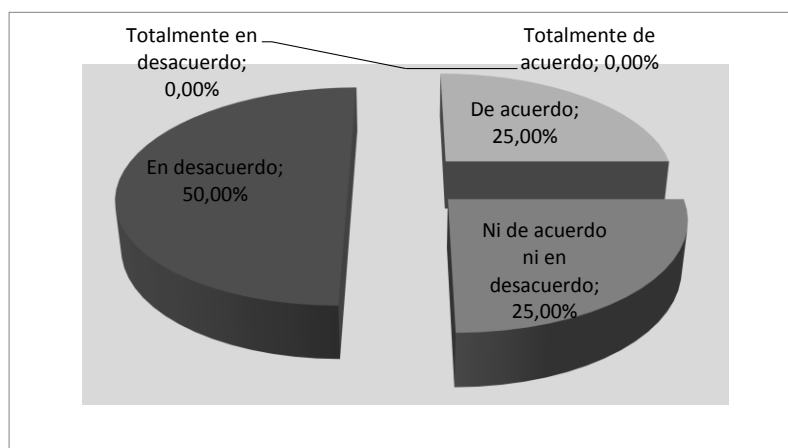


Figura 10. Respuestas de pregunta 5

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

Pregunta 6: Usted cree que existe una equilibrada distribución de funciones en la empresa

Sobre el equilibrio de funciones en la empresa, es también relativo, solamente un 25 % respondió que existe este equilibrio, esto es que todos los puestos tienen asignadas funciones según carga de tiempo. Pero un 75 % contestó negativamente, esto es que existe carga de funciones en

uso puestos y menos trabajo en otros, lo que afecta al clima laboral por la percepción de desigualdad.

Tabla 12. Respuestas de pregunta No. 6

| Opciones | Frecuencias absolutas | Frecuencias relativas |
|--------------|-----------------------|-----------------------|
| Si | 1 | 25,00% |
| No | 3 | 75,00% |
| TOTAL | 4 | 100,00% |

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

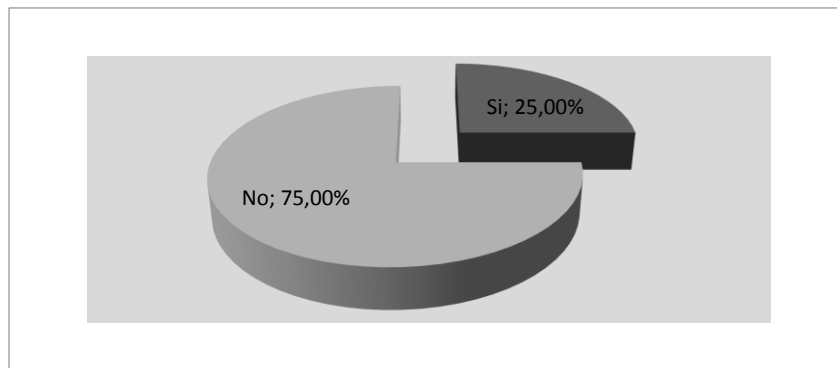


Figura 11. Respuestas de pregunta No. 6

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

Pregunta 7: Considera que el ambiente laboral de la empresa es motivador

No obstante lo anteriormente indicado, el 100 % creen con diferentes intensidades que el ambiente de la empresa es motivador, de ellos el 25 % con absoluto acuerdo.

Tabla 13. Respuestas de pregunta No. 7

| Opciones | Frecuencias absolutas | Frecuencias relativas |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 1 | 25,00% |
| De acuerdo | 3 | 75,00% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 0 | 0,00% |
| En desacuerdo | 0 | 0,00% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 4 | 100,00% |

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

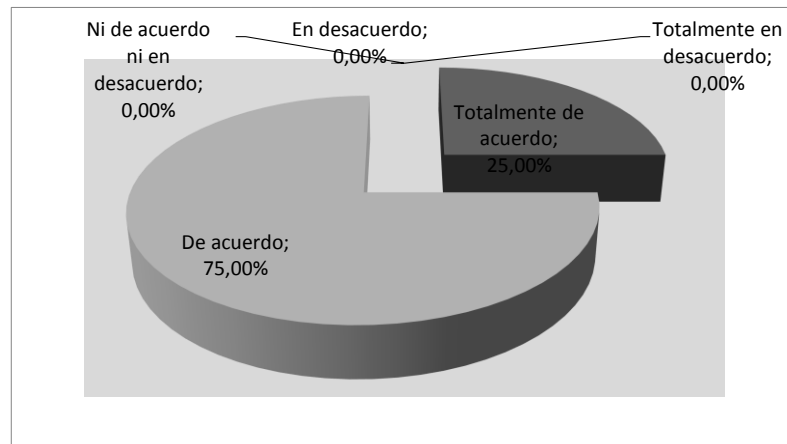


Figura 12. Respuestas de pregunta No.

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

Pregunta 8: están adecuadamente descritos los servicios que ofrece la empresa a sus clientes

La empresa dos líneas de servicios plenamente diferenciados, una de asesoría empresarial y otra de servicios financieros. En un 25 % respondieron si están diferenciados, otro 25 % respondió que no existen adecuada descripción y un 50 % desconoce la descripción formal de los servicios.

Tabla 14. Respuestas de pregunta No. 8

| Opciones | Frecuencias absolutas | Frecuencias relativas |
|--------------|-----------------------|-----------------------|
| Si | 1 | 25,00% |
| No | 1 | 25,00% |
| Desconoce | 2 | 50,00% |
| TOTAL | 4 | 100,00% |

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

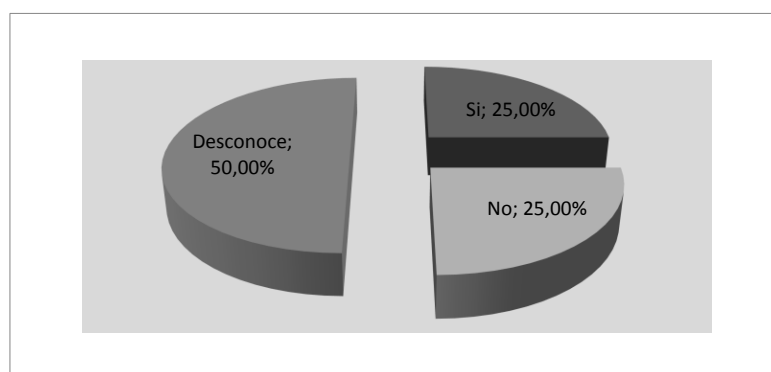


Figura 13. Respuestas de pregunta No. 8

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

Pregunta 9: están establecidos los diferentes requisitos y documentos probatorios que demanda cada uno de los servicios que ofrece la empresa

En el tema de servicios financieros es importante la descripción de requisitos y documentos probatorios, ante ello, solamente un 25 % respondió como claramente establecidos: Para un 25 % no están establecidos, todo es verbal y en un 50 % de los casos se desconoce.

Tabla 15. Respuestas de pregunta No. 9

| Opciones | Frecuencias absolutas | Frecuencias relativas |
|--------------|-----------------------|-----------------------|
| Si | 1 | 25,00% |
| No | 1 | 25,00% |
| Desconoce | 2 | 50,00% |
| TOTAL | 4 | 100,00% |

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

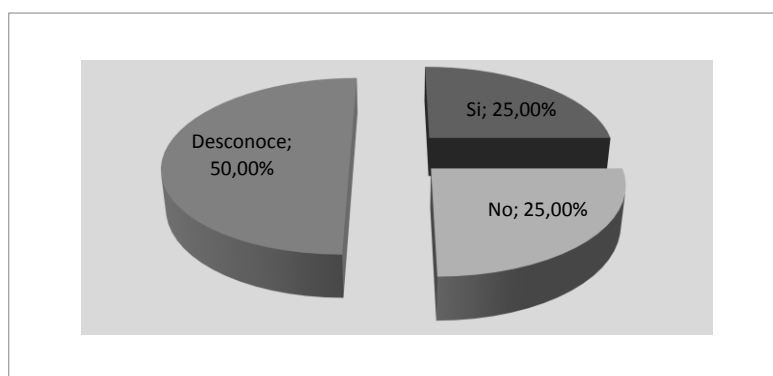


Figura 14. Respuestas de pregunta No. 9

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

Pregunta 10: existen formularios para llenado de información para cada servicio que ofrece la empresa

Sobre los formularios donde se consigna la información inicial para acceder a los servicios, en un 100 % de los casos se contestó de manera neutral lo que indica ambigüedad con respecto a la existencia de los formularios referidos.

Tabla 16. Respuestas de pregunta No. 10

| Opciones | Frecuencias absolutas | Frecuencias relativas |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0,00% |
| De acuerdo | 0 | 0,00% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 100,00% |
| En desacuerdo | 0 | 0,00% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 4 | 100,00% |

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

Pregunta 11: Está establecido el tiempo que demora la prestación de cada uno de los servicios que ofrece la empresa

Todos los encuestados contestaron negativamente, que indica que no necesariamente existe un estándar de tiempo en atención de los servicios.

Tabla 17. Respuestas de pregunta No. 11

| Opciones | Frecuencias absolutas | Frecuencias relativas |
|--------------|-----------------------|-----------------------|
| Si | 0 | 0,00% |
| No | 4 | 100,00% |
| Desconoce | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 4 | 100,00% |

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

Pregunta 12: las personas que atienden al público están adecuadamente capacitadas para informar sobre los servicios

La calidad de un servicio es evaluada por el cliente según su percepción de cada uno de los empleados de la empresa oferente que entran en contacto con él. Esta pregunta es respondida como totalmente de acuerdo por solamente el 25 % de los encuestados, el restante respondió de manera neutral en un 50 % y otro 25 % respondió en desacuerdo; se entendería que no se percibe capacitación plena del personal para atención al cliente.

Tabla 18. Respuestas de pregunta No. 12

| Opciones | Frecuencias absolutas | Frecuencias relativas |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 1 | 25,00% |
| De acuerdo | 0 | 0,00% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 50,00% |
| En desacuerdo | 1 | 25,00% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 4 | 100,00% |

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

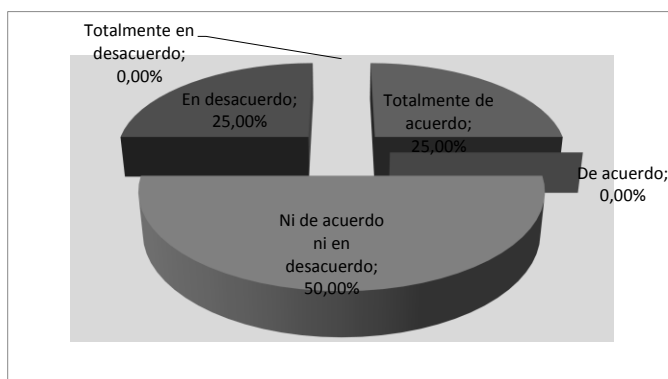


Figura 15. Respuestas de pregunta No. 12

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

Pregunta 13: La prestación del servicio al cliente se realiza con agilidad

Esta pregunta se complementa con la del estándar de tiempo, para un 50 % que respondieron tanto como totalmente de acuerdo y con un de acuerdo, mientras que el 50 % respondió de manera neutral, es una alerta que aunque no se percibiría falta de diligencia, posiblemente si puedan mejorarla.

Tabla 19. Respuestas de pregunta No. 13

| Opciones | Frecuencias absolutas | Frecuencias relativas |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 1 | 25,00% |
| De acuerdo | 1 | 25,00% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 50,00% |
| En desacuerdo | 0 | 0,00% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 4 | 100,00% |

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

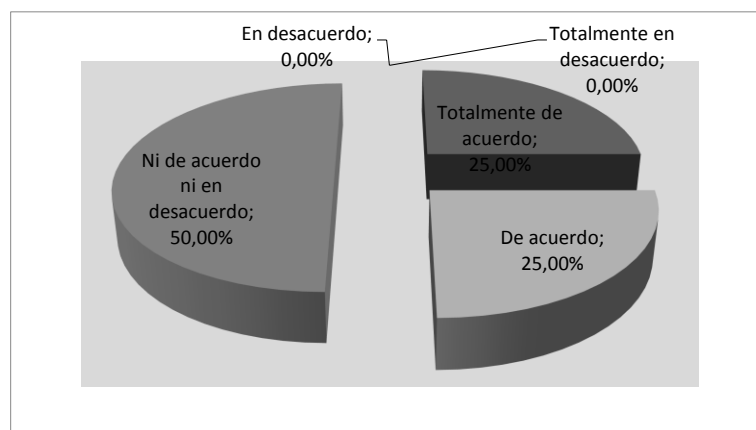


Figura 16. Respuestas de pregunta No. 13

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

Pregunta 14: Existe revisión de documentos por parte de un profesional especializado

Los documentos de contratos requieren una permanente revisión de los mismos por parte de profesional de la Ley para que estén en orden de tal forma que puedan ser utilizados en caso de acciones jurídicas posteriores, el 100 % de los encuestados que si está revisado por estos profesionales.

Tabla 20. Respuestas de pregunta No. 14

| Opciones | Frecuencias absolutas | Frecuencias relativas |
|-----------------|------------------------------|------------------------------|
| Si | 4 | 100,00% |
| No | 0 | 0,00% |
| Desconoce | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 4 | 100,00% |

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

Pregunta 15: En caso de iniciar una acción legal con un cliente conoce usted sí se dispone de todo lo necesario para su identificación y justificación de los montos entregados

Solamente un 25 % respondió con un sí, el restante 75 % respondió desconocer la situación, posiblemente por dos situaciones, la primera que existen pocos casos en procesos legales y este procedimiento está directamente revisado por la Gerencia.

Tabla 21. Respuestas de pregunta No. 15

| Opciones | Frecuencias absolutas | Frecuencias relativas |
|--------------|-----------------------|-----------------------|
| Si | 1 | 25,00% |
| No | 0 | 0,00% |
| Desconoce | 3 | 75,00% |
| TOTAL | 4 | 100,00% |

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

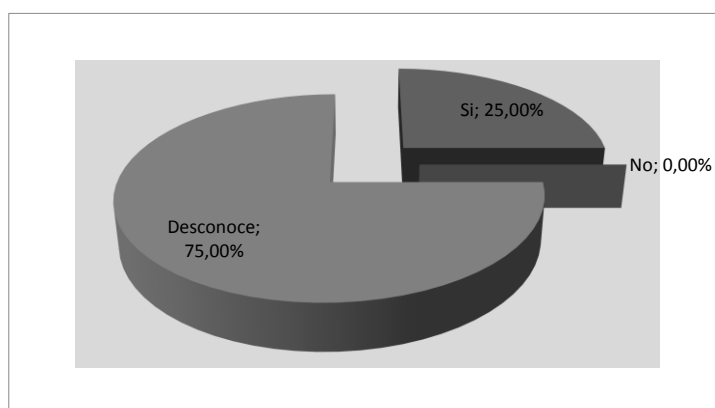


Figura 17. Respuestas de pregunta No. 15

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

Pregunta 16: los documentos que respaldan las operaciones tienen la debida custodia

En una empresa de servicios financieros, donde una alto porcentaje de sus activos están concentrados en el rubro de exigible, el soporte de este valor es la documentación obtenida en el proceso de instrumentación y perfeccionamiento de la operación, y son los instrumentos jurídicos para exigir el cumplimiento de las obligaciones, en caso que no sean atendidas oportunamente por parte del deudor; por ello,

esta documentación debe ser obtenida en función de una asesoría legal y posteriormente deberá estar prolijamente conservada y custodiada.

Los auditores y expertos en control sugieren que la documentación de respaldo de activos deberá estar custodiado por un funcionario de un área diferente a quien la generó. La afirmación es contestada en un 75 % como totalmente de acuerdo y un 25 % como de acuerdo.

Tabla 22. Respuestas de pregunta No. 16

| Opciones | Frecuencias absolutas | Frecuencias relativas |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 3 | 75,00% |
| De acuerdo | 1 | 25,00% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 0 | 0,00% |
| En desacuerdo | 0 | 0,00% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 4 | 100,00% |

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

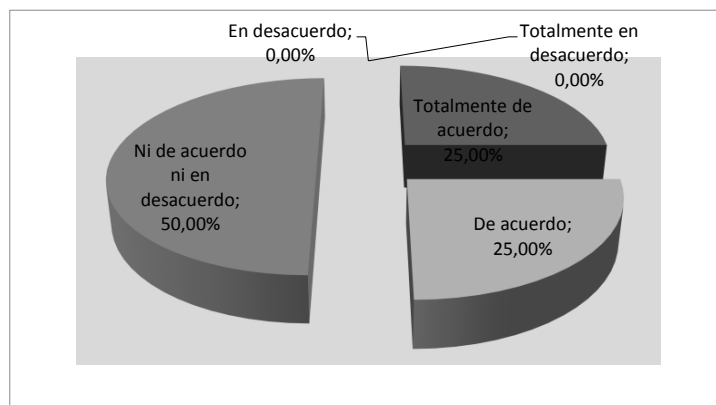


Figura 18. Respuestas de pregunta No. 16

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

Pregunta 17: se dispone periódicamente de información actualizada de operaciones vigentes y pendientes

La disponibilidad de información periódica sobre la cartera en cuanto a las operaciones vigentes, vencidas y por vencer es sensible para una adecuada gestión de cobranzas. Esta pregunta es respondida en un 50 % de los casos como de acuerdo y en un 50 % se responde de manera ambigua lo que revela desconocimiento de su existencia.

Tabla 23. Respuestas de pregunta No. 17

| Opciones | Frecuencias absolutas | Frecuencias relativas |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0,00% |
| De acuerdo | 2 | 50,00% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 50,00% |
| En desacuerdo | 0 | 0,00% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 4 | 100,00% |

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

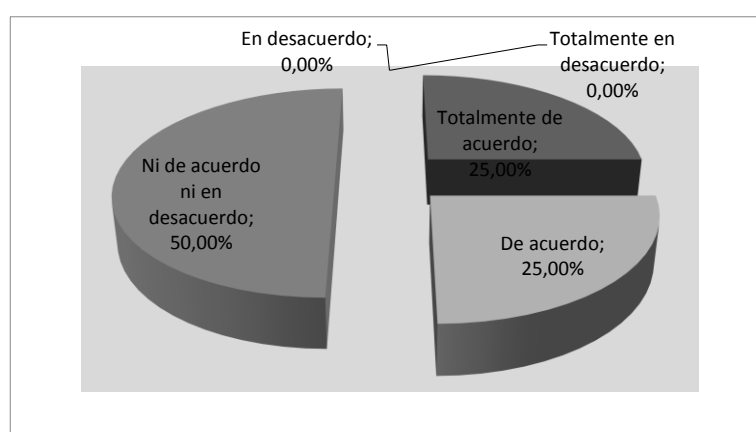


Figura 19. Respuestas de pregunta No.

Fuente: SCANRE S.A.
Elaborado por Yessenia Morales

En total se encuestaron a cuatro personas que constituyen el personal involucrado en administración y servicios, al respecto las respuestas indican de cierta natural asimetría de información desde los encuestados de cargos superiores. Que básicamente son dos, el de asesor contable-tributario y el de asistente administrativo-operativo, que están directamente vinculados con la gerencia quienes conocen a fondo la empresa.

Por el otro lado está el 50% del personal que es el auxiliar y el asistente de contabilidad, quienes perciben las cosas de manera diferente, sus respuestas son algo ambiguas y con menor convencimiento. Todo esto indica de la falta de formalización de los procesos existentes y de la difusión de los mismos, de tal forma que en términos generales todos compartan la misma información y coincidan en su percepción del esquema administrativo operativo general.

Al margen de la encuesta se pudo también percibir una sensación general de acoplamiento, posiblemente por tratarse de un grupo pequeño y de personas con cierta madurez laboral.

3.5.3 Entrevista a gerente general

La entrevista al gerente fue realizada el 6 de octubre del 2016 en el despacho, se dispuso de un guion de cinco temas no a manera de preguntas sino como reflexiones con respecto a la empresa, en sus

diferentes áreas, administración, operaciones, servicios y estandarizaciones de procesos; a continuación el extracto de la misma:

1) Como percibe que evolucionarán los servicios de la empresa

Se espera que en el futuro la empresa se dedique exclusivamente a los servicios financieros, diversificándolos y ampliando el acceso de nuevos inversionistas, de tal forma que se pueda ampliar la base de capital de trabajo.

2) ¿Cómo se gestiona la empresa en términos generales?

En este momento todas las instrucciones y acciones son impartidas desde la gerencia, esto implica un cuello de botella en los momentos en que no se está físicamente en la oficina.

3) Se entendería entonces que la gerencia se encarga de la contratación del personal, ¿cómo es este proceso?

Se esperaría que en la medida que la empresa crezca y se requiera nuevo personal fuera contratado en función de un diseño previo del puesto y del perfil del profesional para ocuparlo.

4) En lo que respecta a los servicios, como es el proceso operativo

Cómo se indicó anteriormente aun el número de clientes es limitado, entonces aun todos los clientes son directamente atendidos por la gerencia, en que se realizan los acuerdos, posteriormente de ello se pasa al proceso de instrumentación y perfeccionamiento a cargo de la asistencia operativa.

5) Si tuviera que mejorar algo en la empresa ¿por dónde iniciaría?

Creo que se está en un momento de despegue en que las actividades se irán desconcentrando de la gerencia para ir creando puestos especializados, se iniciaría por el área de administración que en muchas cosas ya está a cargo de la asistencia administrativa financiera, quien tiene a cargo tanto temas de administración, de tesorería y de operaciones.

En segundo lugar se independizarían las operaciones como un área específica quienes se encargarán estrictamente de la atención al cliente de manera personalizada, seguido de la instrumentación y perfeccionamiento de la operación.

3.5.4 Resultados de la observación

Los sujetos y objeto de la observación fueron los clientes y visitantes que circularon en la empresa el día 26 de octubre del 2016 durante todo el día, los resultados se presentan a continuación:

- Se notó un flujo en la mañana de 7 personas, de ellas 2 fueron mensajeros que dejaron encomiendas en recepción y los cinco fueron potenciales clientes y clientes que se acercaron a solicitar información.
- Cabe destacar que todos ya tenían cita previa obtenida vía telefónica de tal forma que el gerente los estaba esperando, se demoraron alrededor de 20 minutos con cada uno.
- En todos los casos se llamó a la asistente administrativa a la reunión,
- En tres de los casos cuando los clientes potenciales clientes salieron de la gerencia se quedaron conversando con la asistente alrededor de 5-10 minutos en que se les indicaba el proceso y documentos.

3.6 ANÁLISIS

La empresa ejecuta operaciones en el área de asesoría y servicios de factoring, con 13 años en el mercado tiene una estructura organizativa flexible basada por su tamaño en la figura del gerente general como máxima autoridad y encargado de la atención al cliente y una segunda figura cercana a un puesto de administradora, quien además de asistir en la instrumentación y control de operaciones también ejerce ejecución parcial de temas administrativos y financieros, supervisa las labores del asistente contable y el de servicios varios.

Por el tamaño de la empresa, posiblemente su estructura actual sea la adecuada, solamente se requiere que se formalicen las diferentes funciones que en cada puesto se realizan. Otro aspecto importante es que

en el organigrama como lo evidencia la quinta pregunta es que esté claro la línea de supervisión entre el asesor contable y tributario y el asistente contable, que aunque es de tipo externo, constituye un trabajador a tiempo parcial encargado de la representación contable, quien seguramente coordina con la asistente de operaciones y administración, sin que instruya y supervise de manera expresa en su labor de registro, análisis y control interno. En este aspecto se debería considerar lo siguiente:

- Reestructurar el organigrama,
- Definir el contenido y funciones de cada uno de los puestos de trabajo,
- Describir los servicios de asesoría empresarial y financieros,
- Establecer los procesos para cada uno de los servicios ofertados,

Con respecto a las operaciones y según lo registra la respuesta a la octava pregunta, no existe registro ni procesos establecidos en la prestación de los servicios de asesoría empresarial ni de servicios, por ello se debería incorporar una batería de documentación que sistematice los servicios, los requisitos y documentos probatorios de los servicios que se prestan.

Con estos resultados se evidencia la falta de conocimientos que tienen algunos empleados del manejo de la empresa, por lo que la implementación de un manual de control de procesos (variable independiente) contribuirá a facilitar a los mismos la gestión de sus

funciones asignadas (variable dependiente), con lo cual la empresa ejecutará una mejor labor empresarial y brindará un servicio de calidad a sus clientes.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.1.1 Nombre de la propuesta

Manual de control para actualización de la estructura, procesos y sistematización de los servicios de la empresa SCANRE S.A.

4.1.2 Nuevo organigrama de la empresa

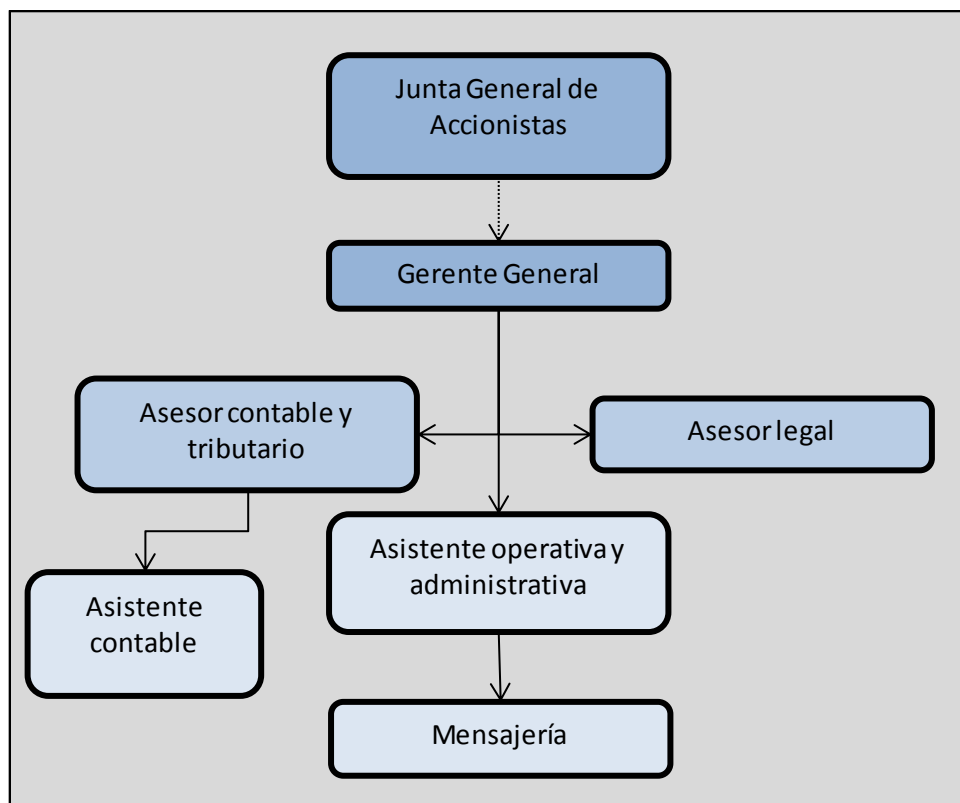


Figura 20. Organigrama propuesto

Elaborado por Yessenia Morales

En el esquema propuesto, figurativamente se reformula la relación de autoridad entre el puesto de asistencia operativa y administrativa con respecto al asistente de contabilidad. El cambio obedece que en el organigrama existente el puesto de asistente contable está bajo la supervisión del puesto asistente operativo y administrativo, cuando en términos reales este puesto está bajo la supervisión del asesor contable y tributario, que es su supervisor directo y quien instruye y revisa el trabajo referente a contabilidad.

En aspectos de fondo se establecen los siguientes ámbitos por cada área de trabajo:

Gerencia general: Tiene definidas sus funciones centrales en la Ley de Compañías, adicionalmente realiza funciones operativas como las que a continuación se detallan:

Operativo en servicios financieros:

- Dirige el área operativa de los servicios que presta la empresa.
- Define y establece nuevos servicios o cambios en los servicios que se ofrecen.
- Atiende directamente a clientes que desean una prestación.
- Aprueba y autoriza operaciones a realizar.
- Revisa instrumentación final de una operación.
- Custodia de información ejecutiva de operaciones financieras.

Operativa de servicios empresariales

- Realiza actividades de marketing con clientes y posibles clientes de la empresa.
- Diseña propuestas de servicios a solicitud de potenciales clientes.
- Coordina contenidos de servicios y negocia honorarios con demandantes de los servicios.
- Subcontrata profesionales y personal de apoyo para la realización del servicio.
- Dirige el servicio empresarial contratado.
- Revisa informe de avances y finalización del trabajo.
- Otros relacionados a dirección y coordinación del servicio.

Finanzas

- Supervisión y control de saldos y movimientos financieros.
- Firmas autorizada de cuentas bancarias.
- Aprobación y autorización de movimientos bancarios.

Administración

- Dirección de actividades relacionadas con el talento humano y adquisiciones.

4.1.3 Descripción de los puestos conforme al nuevo organigrama

Tabla 24. Perfil de puesto asesor contable y tributario

| 1. Identificación del cargo | | |
|---|-----------------------------------|--|
| 1.1 Nombre del cargo: ASESOR CONTABLE Y TRIBUTARIO | | |
| 1.2 Objetivo del cargo: Ejercer la dirección, supervisión del proceso contable de la empresa y el control interno. | | |
| 1.3 Ubicación orgánica del cargo: | | |
| 1.3.1 Área | 1.3.2 Sección | |
| Financiero | Contabilidad | |
| 1.4 Cargos supervisados | | |
| 1.4.1 Dependencias | 1.5.2 Cargo | |
| Nombre | Nombre | |
| Contabilidad | Asistente de contabilidad | |
| 1.6 Número de personas en el cargo: 1 | 1.7 Número de personas a cargo: 1 | |
| 1.8 Ubicación en el organigrama | | |
| <pre> graph TD JGA[Junta General de Accionistas] --> GG[Gerente General] GG --> AT[Asesor contable y tributario] GG --> AL[Asesor legal] AT --> AC[Asistente contable] AT <--> AL AT --> OAA[Asistente operativa y administrativa] OAA --> M[Mensajería] </pre> | | |
| 2. Descripción de funciones y tareas | | |
| 2.1 Funciones (qué hace) | 2.2 Objetivos (para qué lo hace) | 2.3 Procedimientos – Métodos – Herramientas (cómo lo hace) |

| | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Lidera el proceso contable • Formula procesos de contabilidad. • Diseña documentación de contabilidad • Representa a la empresa como contador • Supervisa e instruye al personal de contabilidad • Realiza control interno de la empresa • Coordina con otras áreas | <ul style="list-style-type: none"> • Presentar información contable de alta calidad y oportunidad. • Generar procesos contables eficaces. • Emitir información financiera y tributaria con oportunidad | <ul style="list-style-type: none"> • El trabajo se lo realiza ajustado a las Normas Internacionales de Información Financiera y atendiendo instrucciones de la autoridad tributaria en Ecuador. |
|---|---|--|

2.4 Actividades realizadas y frecuencia

| a) Actividades | | b) Frecuencia |
|---|-------------------|-----------------------------|
| • Actualiza permanentemente el plan de cuentas | | Anual |
| • Revisa movimiento de liquidez | | Diario |
| • Elabora diarios de transferencias internas | | Semanal |
| • Supervisa labores del asistente de contabilidad | | Diario |
| • Analiza cuentas de balances de comprobación | | Semanal |
| • Analizar cuentas de contabilidad | | Semanal |
| • Realiza asientos de diario de ajustes de cuenta | | Semanal |
| • Emite estados financieros | | Mensual |
| 3. Especificación del cargo | | |
| 3.1 Requisitos del cargo | | |
| 3.1.1 Intelectuales | | |
| a) Educación formal | b) Número de años | c) Título o grado |
| 2. Bachillerato: | Todos | Contabilidad |
| 3. Superior: | 5 | Contador Público Autorizado |
| 4. Posgrado: | No indispensable | |
| d) Educación no formal (específica) | | e) Duración (horas) |
| Capacitación en NIIF | | 120 horas |
| Programas utilitarios | | 40 horas |
| Matemática financiera | | 40 horas |

| | | | | | |
|-----------------------------------|----------|-------------------|----------------------|---------------|----------|
| f). Experiencia General | | | | | |
| Ninguna _____ | | Requerida ___X___ | | Años __4__ | |
| Observaciones: | | | | | |
| | | | | | |
| g) Experiencia específica | | | | | |
| Ninguna _____ | | Requerida ___X___ | | Años __2__ | |
| Observaciones: | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| h) Competencias requeridas | | | | | |
| Competencias | E | D | C | B | A |
| Liderazgo | | | | | X |
| Resolución de conflictos | | | | | X |
| Pensamiento lógico | | | | | X |
| Habilidades cuantitativas | | | | | X |
| 3.2 Requerimientos físicos | | | | | |
| No definido | | | | | |
| 4. Responsabilidades | | | | | |
| Encargado de área de contabilidad | | | | | |
| Elaborado por: | | | Aprobado por: | | |
| Fecha: | | | Fecha: | | |

Elaborado por Yessenia Morales

Tabla 25. Perfil de puesto asistente de administración y operaciones

| | |
|--|----------------------|
| 1. Identificación del cargo | |
| 1.2 Nombre del cargo: ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES | |
| 1.2 Objetivo del cargo: coordinar procesos administrativos y de operaciones | |
| 1.3 Ubicación orgánica del cargo: | |
| 1.3.1 Área | 1.3.2 Sección |
| Administración | Administración |

| | | |
|---|--|---|
| 1.4 Cargos supervisados | | |
| 1.4.1 Dependencias | 1.5.2 Cargo | |
| Nombre | Nombre | |
| Administración | Auxiliar de servicios varios | |
| 1.6 Número de personas en el cargo: 1 | 1.7 Número de personas a cargo: 1 | |
| 1.8 Ubicación en el organigrama | | |
| <pre> graph TD JGA[Junta General de Accionistas] --> GG[Gerente General] GG --> ACT[Asesor contable y tributario] GG --> AL[Asesor legal] ACT --> AC[Asistente contable] ACT --> OAA[Asistente operativa y administrativa] AL --> OAA OAA --> M[Mensajería] </pre> | | |
| 2. Descripción de funciones y tareas | | |
| 2.1 Funciones (qué hace) | 2.2 Objetivos (para qué lo hace) | 2.3 Procedimientos – Métodos – Herramientas (cómo lo hace) |

| | | |
|--|--|--|
| <p>OPERACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrumentar operaciones de servicios financieros. • Perfeccionar operaciones de servicios financieros. • Actualizar software de cartera. • Emitir informes periódicos de cartera. • Realizar gestiones de cobranzas. • Control de documentos por cobrar. • Contratar a clientes para gestiones de coordinación. • Emisión de contratos de servicios. <p>ADMINISTRACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir actividades de adquisiciones, • Controlar comunicaciones y mensajería, • Dirigir y controlar el mantenimiento de las instalaciones. <p>FINANCIERO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar acciones de tesorería, • Control de cuentas bancarias, • Emisión diaria de informe de movimientos bancarios. | <p>Apoyar el proceso operativo de entrega de servicios por medio de los procesos de instrumentación y perfeccionamiento de la operación.</p> | <p>En función de procesos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calificación de clientes, • Calificación de operaciones, • Entrega de servicios financieros, • Tesorería, • Cobranzas. |
|--|--|--|

| 2.4 Actividades realizadas y frecuencia | | | | | | | |
|--|--|--------------------|----------------------|-------------------------------|----------|----------|----------|
| a) Actividades | | | b) Frecuencia | | | | |
| Análisis de cartera e informe anual conciliada con contabilidad | | | Anual | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Ejecución de actividades de tesorería Revisión diaria de cartera vencida y por vencer Revisión de valores que vencen y próximos a vencer Emisión de | | | Diario | | | | |
| • | | | Mensual | | | | |
| 3. Especificación del cargo | | | | | | | |
| 3.2 Requisitos del cargo | | | | | | | |
| 3.1.1 Intelectuales | | | | | | | |
| f) Educación formal | | g) Número de años | | h) Título o grado | | | |
| 2. Bachillerato: | | Todos | | Contabilidad | | | |
| 3. Superior: | | 1-2 años | | Administración o contabilidad | | | |
| 4. Posgrado: | | No indispensable | | | | | |
| i) Educación no formal (específica) | | | | j) Duración (horas) | | | |
| Manejo de software utilitarios | | | | 40 | | | |
| Atención al público | | | | 40 | | | |
| Matemática financiera | | | | 40 horas | | | |
| f). Experiencia General | | | | | | | |
| Ninguna _____ | | Requerida <u>X</u> | | Años <u>2</u> | | | |
| Observaciones: | | | | | | | |
| g) Experiencia específica | | | | | | | |
| Ninguna _____ | | Requerida <u>X</u> | | Años <u>2</u> | | | |
| Observaciones: | | | | | | | |
| h) Competencias requeridas | | | | | | | |
| Competencias | | | E | D | C | B | A |
| Habilidad de relaciones interpersonales | | | | | | X | |
| Habilidad de redacción | | | | | | X | |
| Flexibilidad y adaptabilidad | | | | | | X | |
| Iniciativa | | | | | | X | |
| 3.2 Requerimientos físicos | | | | | | | |
| Indiferente | | | | | | | |
| 4. Responsabilidades | | | | | | | |
| Operaciones | | | Administrativas | | | | |
| Elaborado por: | | | Aprobado por: | | | | |

| | |
|---------------|---------------|
| Fecha: | Fecha: |
|---------------|---------------|

Elaborado por Yessenia Morales

Tabla 26. Perfil de puesto asistente de contabilidad

| 1. Identificación del cargo | | |
|--|--|---|
| 1.3 Nombre del cargo: ASISTENTE DE CONTABILIDAD | | |
| 1.2 Objetivo del cargo: Coordinar procesos administrativos y de operaciones | | |
| 1.3 Ubicación orgánica del cargo: | | |
| 1.3.1 Área | 1.3.2 Sección | |
| Finanzas | Contabilidad | |
| 1.4 Cargos supervisados | | |
| 1.4.1 Dependencias | 1.5.2 Cargo | |
| Nombre | Nombre | |
| Ninguno | Ninguno | |
| 1.6 Número de personas en el cargo: 1 | 1.7 Número de personas a cargo: 1 | |
| 1.8 Ubicación en el organigrama | | |
| <pre> graph TD A[Junta General de Accionistas] --> B[Gerente General] B --> C[Asesor contable y tributario] B --> D[Asesor legal] C <--> D C --> E[Asistente contable] C --> F[Asistente operativa y administrativa] D --> F F --> G[Mensajería] style E fill:#0070C0,color:#fff </pre> | | |
| 2. Descripción de funciones y tareas | | |
| 2.1 Funciones (qué hace) | 2.2 Objetivos (para qué lo hace) | 2.3 Procedimientos – Métodos – Herramientas (cómo lo hace) |

| | | |
|---|--|--|
| <p>FINANCIERO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro de transacciones contabilidad en • Análisis de cuentas contables. • Elaboración de asientos de diario. • Conciliaciones bancarias. • Otros propios de contabilidad. • Custodia de documentos de contabilidad. • Elaboración de declaraciones de obligaciones por impuestos. | <p>Apoyar al contador en actividades de registro y análisis de cuentas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se realizará en función de políticas, procesos y procedimientos específicos de contabilidad. |
| <p>ADMINISTRACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia a gerente general. • Atender el área de recepción física y telefónica. • Realizar adquisiciones • Elaboración de roles de pago. • Custodio y pagador de fondo rotativo. | <p>Apoyar al área de administración en tareas relacionadas con las comunicaciones.</p> | <p>Procedimiento de recepción.</p> |
| 2.4 Actividades realizadas y frecuencia | | |
| a) Actividades | b) Frecuencia | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Registrar facturas de proveedores • Revisión de documentos de soporte contable. • Registro de transacciones en software de contabilidad. | Diario | |

| | |
|---|----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Analizar cuentas de contabilidad. • Realizar conciliación bancaria • Elaboración de asientos de diario por transferencias internas. | Mensual |
| <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de asientos de diario por regularización anual de cuentas | Anual |
| 3. Especificación del cargo | |
| 3.3 Requisitos del cargo | |
| 3.1.1 Intelectuales | |
| k) Educación formal | l) Número de años |
| m) Título o grado | |
| 2. Bachillerato: | Todos |
| 3. Superior: | 1-2 años |
| 4. Posgrado: | No indispensable |
| n) Educación no formal (específica) | o) Duración (horas) |
| Manejo de software utilitarios | 40 |
| Atención al público | 40 |
| Normas Internacionales de Información Financiera | 40 horas |
| f). Experiencia General | |
| Ninguna _____ | Requerida <u> X </u> |
| Observaciones: | Años <u> 2 </u> |
| g) Experiencia específica | |
| Ninguna _____ | Requerida <u> X </u> |
| Observaciones: | Años <u> 1 </u> |
| h) Competencias requeridas | |
| Competencias | E |
| | D |
| | C |
| | B |
| | A |
| Habilidad cuantitativas | X |
| Pensamiento analítico y conceptual | X |
| Disciplina y persistencia | X |
| Iniciativa | X |
| 3.2 Requerimientos físicos | |
| Indiferente | |
| 4. Responsabilidades | |
| Finanzas | Contabilidad |
| Elaborado por: | Aprobado por: |
| Fecha: | Fecha: |

Elaborado por Yessenia Morales

Tabla 27. Perfil de puesto mensajero/auxiliar de servicios

| 1. Identificación del cargo | | |
|---|---|--|
| 1.4 Nombre del cargo: MENSAJERO/AUXILIAR DE SERVICIOS | | |
| 1.2 Objetivo del cargo: Proporcionar soporte administrativo en mensajería, orden y limpieza de oficinas de la empresa | | |
| 1.3 Ubicación orgánica del cargo: | | |
| 1.3.1 Área | 1.3.2 Sección | |
| Administración | Asistencia de operaciones y administración. | |
| 1.4 Cargos supervisados | | |
| 1.4.1 Dependencias | 1.5.2 Cargo | |
| Nombre | Nombre | |
| Ninguno | Ninguno | |
| 1.6 Número de personas en el cargo: 1 | 1.7 Número de personas a cargo: 1 | |
| 1.8 Ubicación en el organigrama | | |
| <pre> graph TD JGA[Junta General de Accionistas] -.-> GG[Gerente General] GG --> ACT[Asesor contable y tributario] GG --> AL[Asesor legal] ACT --> AC[Asistente contable] GG --> OAA[Asistente operativa y administrativa] OAA --> M[Mensajería] </pre> | | |
| 2. Descripción de funciones y tareas | | |
| 2.1 Funciones (qué hace) | 2.2 Objetivos (para qué lo hace) | 2.3 Procedimientos – Métodos – Herramientas (cómo lo hace) |

| | | | | | |
|---|---|---|----------|----------|----------|
| <ul style="list-style-type: none"> Realizar funciones de mensajería de encomiendas y otros, Realizar actividades bancarias, Mantener la oficina con el mobiliario debidamente organizado, Limpiar diariamente las oficinas. | Apoyar los procesos administrativos mediante labores de mensajería, orden y aseo de instalaciones | Instructivo de actividades | | | |
| 2.4 Actividades realizadas y frecuencia | | | | | |
| a) Actividades | | b) Frecuencia | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Encomiendas | | Diarias, según necesidad | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Orden de mobiliario | | Diario según necesidad | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Barrido de oficinas Trapear oficinas Limpeza de superficies Limpeza de vidrios de ventanas Limpeza de cortinas Limpeza de exteriores | | <ul style="list-style-type: none"> Diario Diario Diario Semanal Semanal Semanal diario | | | |
| 3. Especificación del cargo | | | | | |
| 3.4 Requisitos del cargo | | | | | |
| 3.1.1 Intelectuales | | | | | |
| p) Educación formal | q) Número de años | r) Título o grado | | | |
| 2. Bachillerato: | Todos | Contabilidad | | | |
| s) Educación no formal (específica) | | t) Duración (horas) | | | |
| No requerida | | | | | |
| f). Experiencia General | | | | | |
| Ninguna _____ | Requerida <u> X </u> | Años <u> 1 </u> | | | |
| Observaciones: | | | | | |
| g) Experiencia específica | | | | | |
| Ninguna _____ | Requerida <u> X </u> | Años <u> 1 </u> | | | |
| Observaciones: | | | | | |
| h) Competencias requeridas | | | | | |
| Competencias | E | D | C | B | A |
| Disciplina y persistencia | | | | X | |

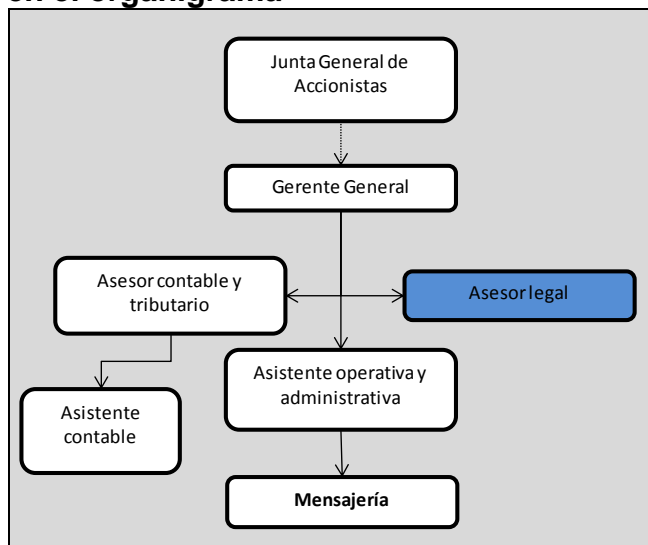
| | | | | | |
|-----------------------------------|--|--|----------------------|---|--|
| Capacidad física | | | X | | |
| Iniciativa | | | | X | |
| 3.2 Requerimientos físicos | | | | | |
| Indiferente | | | | | |
| 4. Responsabilidades | | | | | |
| Finanzas | | | Contabilidad | | |
| Elaborado por: | | | Aprobado por: | | |
| Fecha: | | | Fecha: | | |

Elaborado por Yessenia Morales

Tabla 28. Perfil de puesto asesor legal

| | |
|--|--|
| 1. Identificación del cargo | |
| 1.5 Nombre del cargo: ASESOR LEGAL | |
| 1.2 Objetivo del cargo: Asesorar con respecto a los requerimientos, formas y contenidos de los documentos que soportan los activos exigibles de la empresa. | |
| 1.3 Ubicación orgánica del cargo: | |
| 1.3.1 Área | 1.3.2 Sección |
| Administración | Asesoría legal |
| 1.4 Cargos supervisados | |
| 1.4.1 Dependencias | 1.5.2 Cargo |
| Nombre | Nombre |
| Ninguno | Ninguno |
| 1.6 Número de personas en el cargo: 1 | 1.7 Número de personas a cargo: 1 |

1.8 Ubicación en el organigrama



2. Descripción de funciones y tareas

| 2.1 Funciones (qué hace) | 2.2 Objetivos (para qué lo hace) | 2.3 Procedimientos – Métodos – Herramientas (cómo lo hace) |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Determina la batería de documentación necesaria para un adecuado respaldo legal de los activos exigibles de la empresa, • Revisa los contratos con clientes, • Proporcionar modelos de contratos en función del servicio, • Revisar y formular sugerencias técnico legal ante cambios en las leyes • Representar a la empresa ante procesos de cobranza extralegal y legal. | <p>Aportar desde la perspectiva legal un adecuado conjunto de batería legal que respalden las operaciones financieras ante eventualidades de exigencias de cobranza ante la justicia</p> | <p>Periodicidad de revisiones ante cambios en los marcos legales.</p> |
| 2.4 Actividades realizadas y frecuencia | | |
| a) Actividades | b) Frecuencia | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de contratos de nuevas operaciones existentes | <p>Diario</p> | |

| | | | | | |
|---|-------------------|------------------------|----------------------|-------------------|----------------------------|
| • Revisión de cambios en el marco legal | Mensual | | | | |
| • Representar a la empresa ante procesos de cobranza extrajudicial y judicial | Según surja | | | | |
| 3. Especificación del cargo | | | | | |
| 3.5 Requisitos del cargo | | | | | |
| 3.1.1 Intelectuales | | | | | |
| u) Educación formal | v) Número de años | w) Título o grado | | | |
| 2. Bachillerato: | Todos | Indeterminado | | | |
| 3. Superior: | Grado | Abogado | | | |
| 4. Posgrado: | No indispensable | -- | | | |
| x) Educación no formal (específica) | | | | | y) Duración (horas) |
| Manejo de software utilitarios | | | | | 40 |
| f). Experiencia General | | | | | |
| Ninguna _____ | | Requerida <u> X </u> | | Años <u> 3 </u> | |
| Observaciones: | | | | | |
| g) Experiencia específica | | | | | |
| Ninguna _____ | | Requerida <u> X </u> | | Años <u> 2 </u> | |
| Observaciones: | | | | | |
| h) Competencias requeridas | | | | | |
| Competencias | E | D | C | B | A |
| Pensamiento analítico y conceptual | | | | X | |
| Disciplina y persistencia | | | | X | |
| Iniciativa | | | | X | |
| 3.2 Requerimientos físicos | | | | | |
| Indiferente | | | | | |
| 4. Responsabilidades | | | | | |
| Asesoría legal | | | | | |
| Elaborado por: | | | Aprobado por: | | |
| Fecha: | | | Fecha: | | |

Elaborado por Yessenia Morales

4.1.4 Descripción de los servicios prestados por la empresa

Los servicios prestados por la empresa son:

- Servicios de factoring
- Asesoría empresarial

La descripción de cada uno de los temas se los expresa a continuación:

Servicio 1: Factoring

Cliente: Microempresas y pequeñas empresas de la ciudad de Guayaquil.

Cupo por cliente: En función de su capacidad de endeudamiento, siempre y cuando no exceda del 10 % del fondo de trabajo de SCANRE S. A.

Montos: Hasta el 100 % del cupo de crédito asignado a la empresa.

Tipo de documentos: Facturas hasta 90 días plazo

Servicio 2: Asesoría empresarial

Cliente: Empresas de todo tamaño del Ecuador

Áreas de trabajo: Diseño organizacional, planificación estratégica, definición de servicios, asesoría financiera, talento humano y otras relacionadas.

4.1.5 Descripción de procesos y tiempo estándar de prestación de servicios

Procesos de tesorería

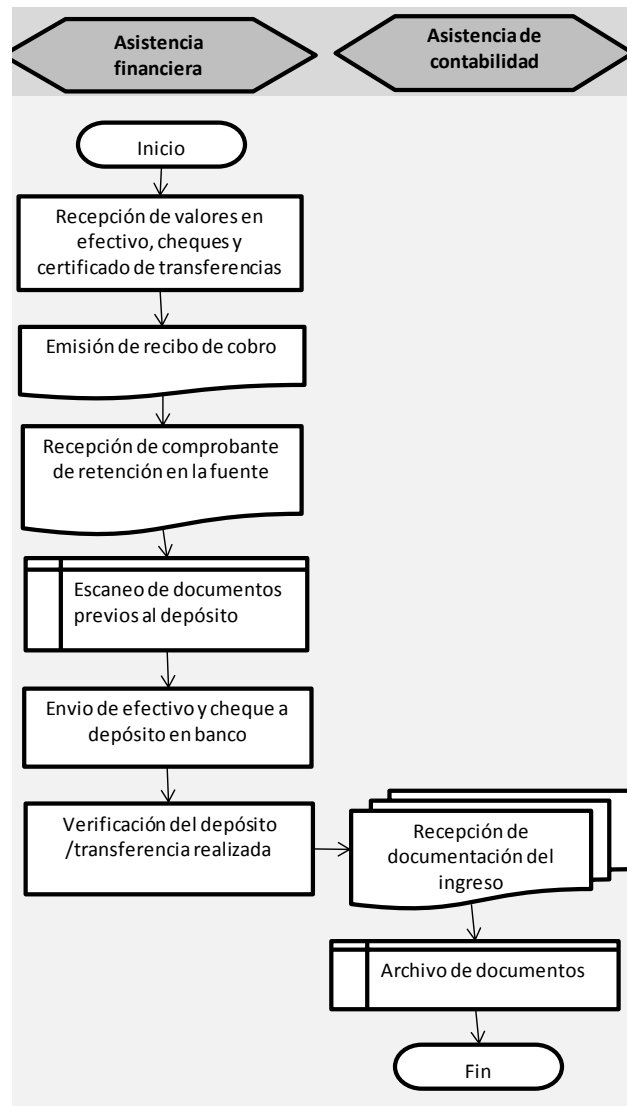


Figura 21. Proceso de ingresos

Elaborado por Yessenia Morales

Tabla 29. Tiempo estándar del proceso de ingresos en tesorería

| No. | Descripción | Instrumento utilizado | Tiempo (minutos) |
|--------------|---|--------------------------|------------------|
| 1 | 1.1- Se recibe el cheque se revisa que este bien girado y firmado. | | 1 |
| | 1.2- Se saca copia y registra en el sistema contable. | Software modulo contable | 1 |
| | 1.3.- Se recibe x correo recibo de transferencia y se confirma en el banco. | Página Web del Banco | 1 |
| | 1.4.- Se saca una copia o imprime el correo para luego ingresarlo en el sistema contable. | Software modulo contable | 1 |
| 2 | 2.1- Se emite recibo segun formato | En word | 2 |
| 3 | 3.1- Se revisa la Retención y adjunta a la factura respectiva | | 0,5 |
| | 3.2- Se registra en el sistema contable. | Software modulo contable | 1 |
| 4 | 4.1- Se procede a escanear antes del deposito de los cheques que vencen en esa fecha . | Impresora/escaner | 0,5 |
| 5 | 5.1- Se realiza papeleta de deposito para enviar al mensajero al banco. | | 1 |
| 6 | 6.1- Se verifican los depósitos al final del día. | Página Web del Banco | 1 |
| 7 | 7.1- Se recibe y revisa toda la documentación para adjuntar al cliente respectivo. | | 1 |
| 8 | 8.1 Se procede con el archivo respectivo de todos los soportes por ingreso. | Leitz de archivo fisico | 1 |
| TOTAL | | | 12 |

Elaborado por Yessenia Morales

| | | |
|--------------|---------------|-------------------|
| Responsable: | Aprobado por: | Fecha de revisión |
|--------------|---------------|-------------------|

El proceso de registro de ingresos en tesorería procede de tanto del área operativa por acción de cobranza o cualquier tipo de ingreso derivado de actos administrativos, se conforma de ocho actividades, mismas que se estima insumen 12 minutos cada uno.

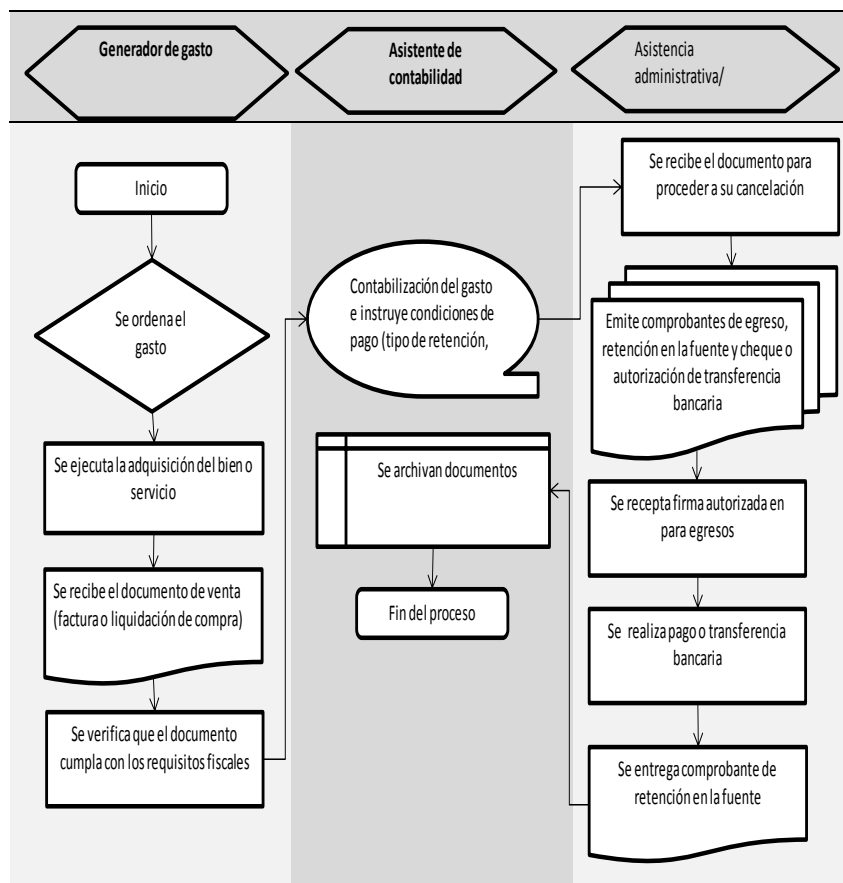


Figura 22. Proceso de pagos/egresos

Elaborado por Yessenia Morales

Tabla 30. Tiempo estándar del proceso de pago/egreso

| No. | Descripción | Instrumento utilizado | Tiempo (minutos) |
|--------------|---|---------------------------------|------------------|
| 1 | 1.1.- Se autoriza y ordena el gasto 2.1.- Se realiza la compra del bien o el servicio. | | 2 |
| 3 | 3.1.- Se recibe la factura 4.1.- Se verifica que el documento cumpla con los requisitos fiscales . | | 1 |
| 4 | 5.1.- Se contabiliza el gasto e intruye las condiciones de pago y el tipo de retención. | software modulo contable | 1 |
| 5 | 6.1 - Se recibe la documentación para proceder al pago. | | 1 |
| 6 | 7.1 Se emite el egreso, la retención en la fuente y cheque. | software modulo de bancos | 2 |
| 7 | 8.1- Se entrega a gerencia para la firma respectiva. | | 1 |
| 8 | 9.1- Se entrega el cheque al proveedor una vez firmado el mismo. | | 1 |
| 9 | 10.1 Se escanea la retención en la fuente y se envía al cliente por correo electrónico. | Impresora scanner /Correo elect | 2 |
| TOTAL | | | 12 |

Elaborado por Yessenia Morales

| | | |
|--------------|---------------|-------------------|
| Responsable: | Aprobado por: | Fecha de revisión |
|--------------|---------------|-------------------|

El segundo proceso de tesorería es el de pago o egreso, que consiste en 10 actividades, de ellas nueve se aplican y una es solo referencial, por ser llevada a cabo por el área administrativa. En total insume 12 minutos cada transacción de este tipo. El número de egresos corresponde al número de pagos que está en función del número de operaciones y las adquisiciones realizadas.

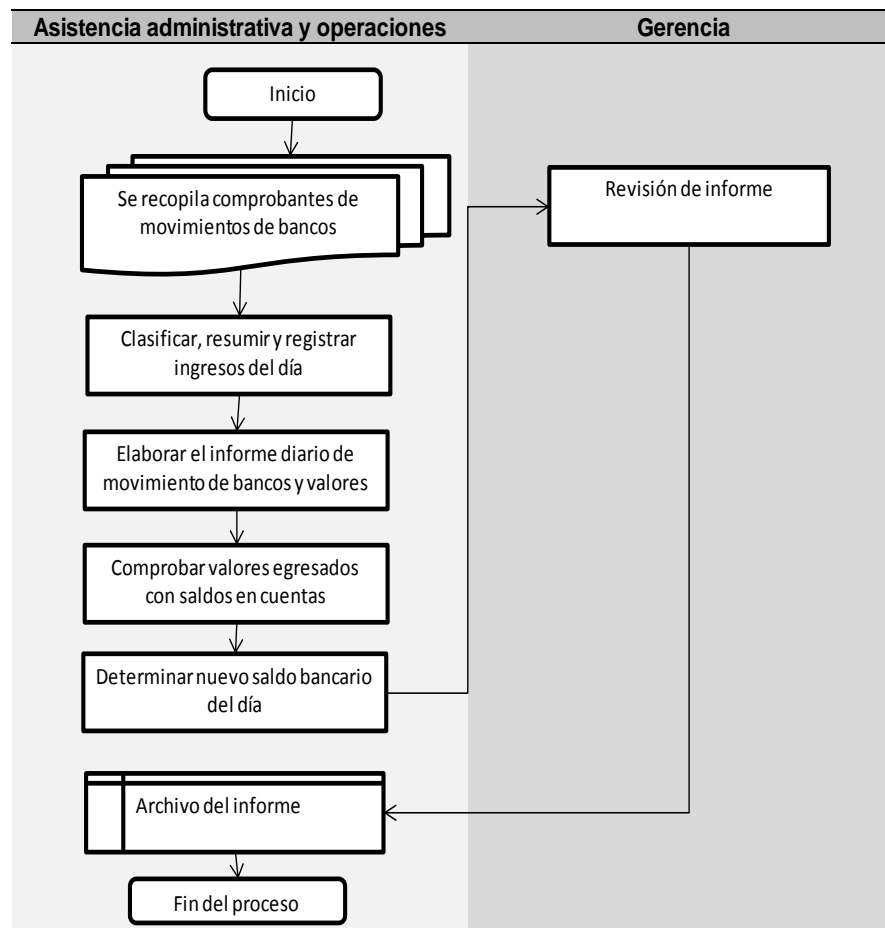


Figura 23. Control de saldos bancarios

Elaborado por Yessenia Morales

Tabla 31. Tiempo estándar de Control de saldos bancarios

| No. | Descripcion | Instrumento utilizado | Tiempo (minutos) |
|--------------|--|--------------------------|------------------|
| 1 | 1.1. Se recopilan los comprobantes como depositos, egresos y sacan cortes bancarios (estados de cuentas del servicio de banca) | | 5 |
| 2 | 2.1- Se clasifica para resumir y registrar en cuadro de conciliacion manual de todas las cuentas. | EXCEL | 5 |
| 3 | 3.1.- Se elabora el informe para gerencia (saldos bancarios) | EXCEL | 5 |
| 4 | 4.1- Validar los movimientos resgistrados contra el corte bancario del dia de cada cuenta. | EXCEL Y PAGINA WEB DEL I | 3 |
| 5 | 5.1 Se determina el saldo del dia de cada cuenta banaria. (concilia) | EXCEL | 5 |
| 6 | 6.1- Se imprime y se archiva el informe del dia. | EXCEL | 1 |
| 7 | 7.1 Revision y analisis de la gerencia. | EXCEL | |
| TOTAL | | | 24 |

Elaborado por Yessenia Morales

| | | |
|--------------|---------------|-------------------|
| Responsable: | Aprobado por: | Fecha de revisión |
|--------------|---------------|-------------------|

Al final de cada día se realiza un detalle del movimiento de bancos, para ello se recopilan todos los documentos de transacciones de ingresos, egresos y se resume por medio de una hoja electrónica. Este proceso consta de siete actividades y consume 24 minutos, se realiza uno por día.

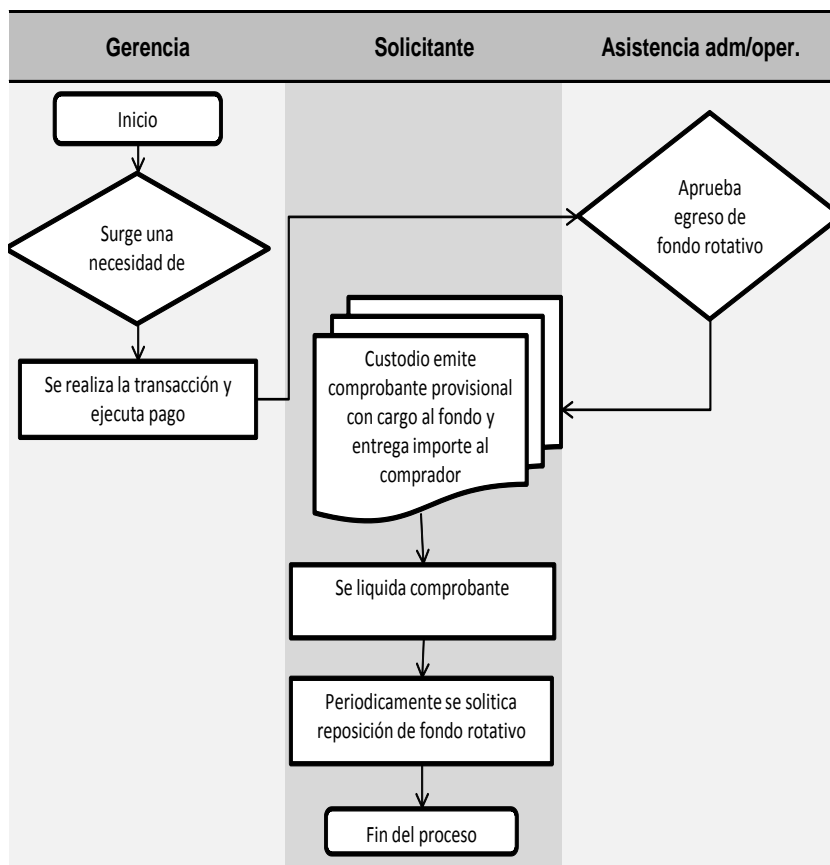


Figura 24. Proceso de fondo rotativo

Elaborado por Yessenia Morales

Tabla 32. Estándar de tiempo de Proceso de fondo rotativo

| No. | Descripción | Instrumento utilizado | Tiempo (minutos) |
|--------------|---|-----------------------|------------------|
| 1 | 1.1.- Surge la necesidad de fondos. 2.1.- Se realiza un detalle de la reposición de los gastos, para ejecutar el pago. | EXCEL | 10 |
| 3 | 3.- Se entrega a gerencia la el detalle registrado para la aprobación. | | 1 |
| 4 | 4.1 Custodio emite comprobante provisional con cargo a fondo y entrega para el cambio. | software Mod. Bancos | 1 |
| 5 | 5.1- Se liquida comprobantes y registra en contabilidad. | software Mod. Compras | 1 |
| 6 | 6.1- Se solicita reposición de fondos cuando este en un 80% utilizado. | | |
| TOTAL | | | 13 |

Elaborado por Yessenia Morales

| | | |
|--------------|---------------|-------------------|
| Responsable: | Aprobado por: | Fecha de revisión |
|--------------|---------------|-------------------|

La actividad administrativa requiere que se disponga de un fondo rotativo para satisfacer gastos de menor cuantía, estará en poder de un custodio, preferentemente del área de tesorería, consiste en dinero en efectivo. La política de este fondo sería que sea suficiente para por lo menos se reponga dos a tres veces por mes.

Área de operaciones

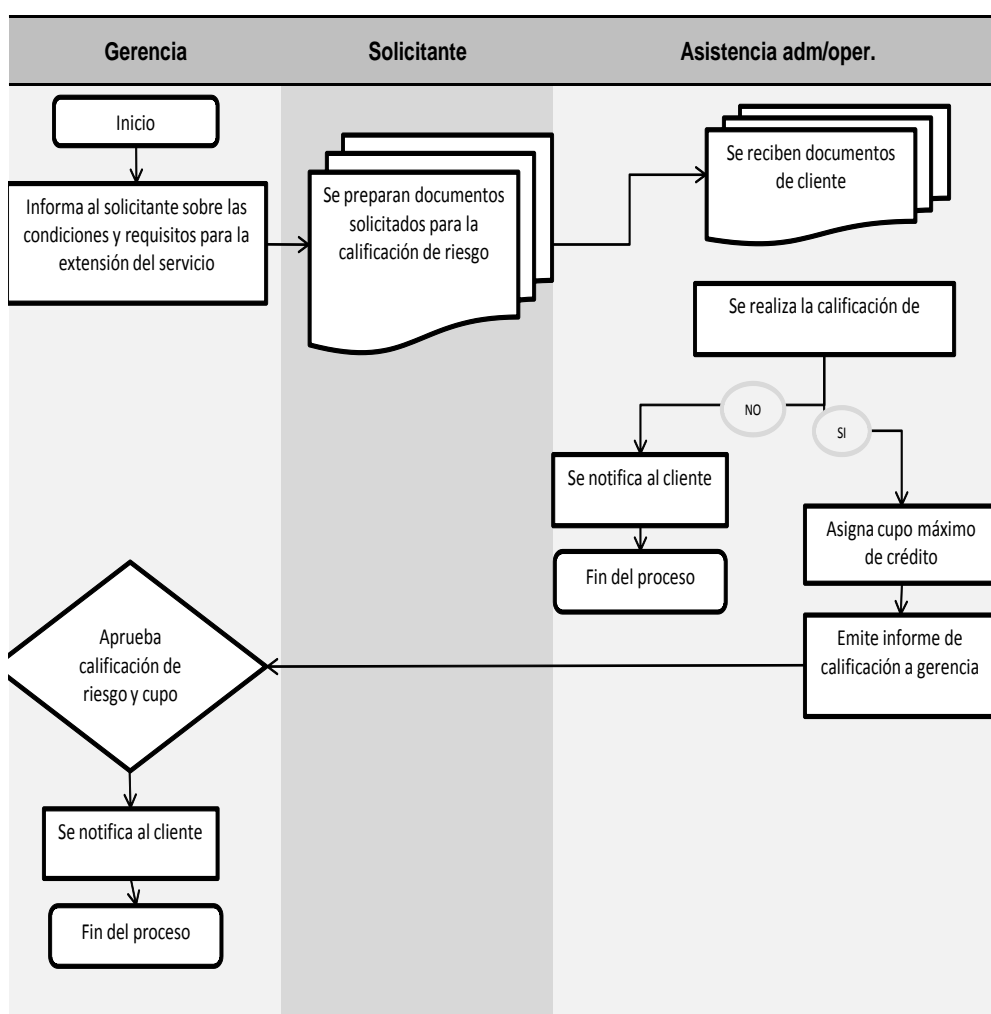


Figura 25. Proceso de calificación de cliente

Elaborado por Yessenia Morales

Tabla 33. Tiempo estándar para calificación de cliente

| No. | Descripción | Instrumento utilizado | Tiempo (minutos) |
|--------------|---|--|------------------|
| 1 | 1.-La gerencia se reúne con el cliente para en la cual se informa condiciones y requisitos para utilización del servicio. | | 40 |
| 2 | 2.1 El solicitante ingresa a la página web de la empresa para imprimir solicitudes y preparación de documentos. | | |
| 3 | 3.1.- Se reciben documentos del cliente. 3.2- Se procede con la revisión del Check list de requisitos. | EXCEL Y FISICO | 15 |
| 4 | 4.1- Se procede a la calificación ingresando a la Página web del Buro de crédito para imprimir el mismo. | PAGINA WEB DE EQUIFAX | 3 |
| | 4.2- Se ingresa a la página web de la super de compañías a verificar CCO, Nombramientos de representantes legales y se revisa Balances de la cia. | PAGINA WEB DE SUPER CIA | 15 |
| | 4.3 -Se ingresa a la página web del SRI , para verificar RUC y obligaciones al día. | PAGINA WEB DE SRI | 2 |
| | 4.4 - Se ingresa a la página Web del IESS para verificar cumplimiento de obligaciones empleados y luego imprimir. | PAGINA WEB DE IESS | 2 |
| | 4.5- Se ingresa a la página del Consejo de la Judicatura para verificación legal de la empresa y del representante . | PAGINA WEB DE CONSEJO DE LA JUDICATURA | 3 |
| 5 | 5.1 Una vez revisado y calificado todos los documentos, y NO aprueba, se notifica al cliente por medio de un correo. | CORREO ELECTRONICO | 3 |
| 6 | 6.1- Si calificó en la revisión se le asigna un cupo máximo y días de plazo. | EXCEL | 5 |
| | 6.1- Se procede enviando un correo a contabilidad para que le asignen código y cuenta en el sistema contable con cliente. | CORREO ELECTRONICO y software Mod. Contable. | 2 |
| 7 | 7.1 Se emite informe a a la gerencia de la calificación. | WORD | 2 |
| 8 | 8.1 La gerencia da aprobación | WORD | |
| 9 | 9.1 Se notifica al cliente por correo la aprobación. | CORREO ELECTRONICO | 2 |
| TOTAL | | | 94 |

Elaborado por Yessenia Morales

| | | |
|--------------|---------------|-------------------|
| Responsable: | Aprobado por: | Fecha de revisión |
|--------------|---------------|-------------------|

Las operaciones deben iniciarse con un proceso de calificación de riesgo del solicitante, mismo que está compuesto de nueve actividades y consumirían 94 minutos, es el más largo de los procesos, pero es entendible, por cuanto se trata de un acercamiento del cliente y de los documentos de la operación.

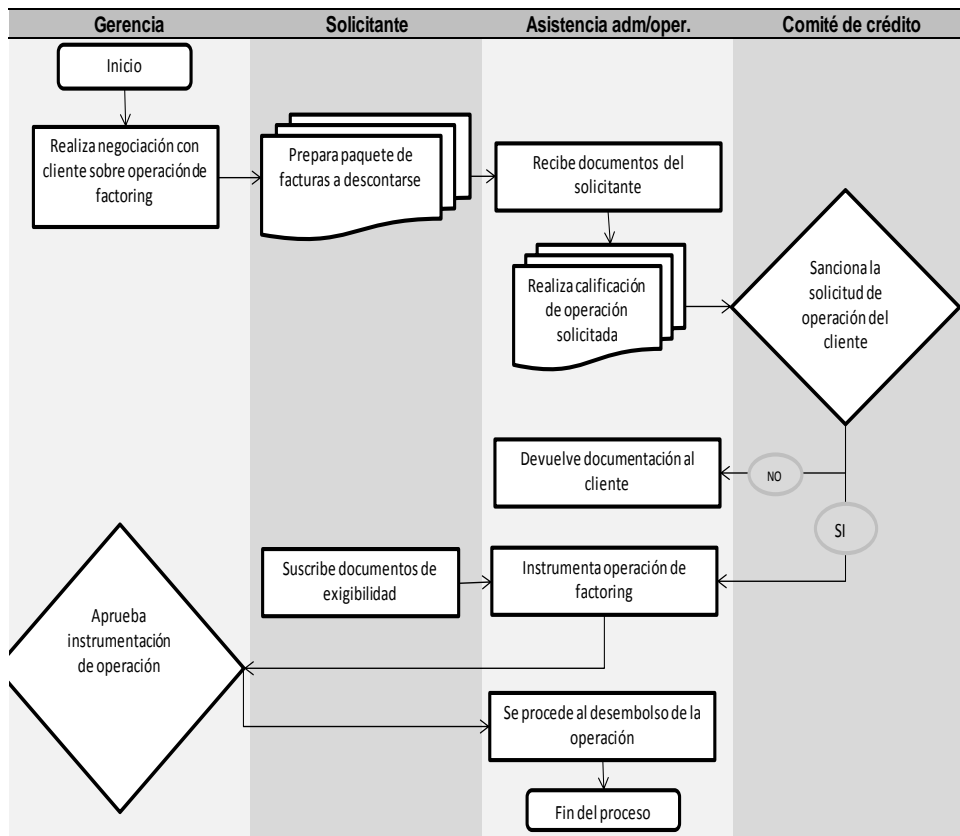


Figura 26. Proceso de operación de factoring

Elaborado por Yessenia Morales

Tabla 34. Tiempo estándar de proceso de operación de factoring

| No. | Descripción | Instrumento utilizado | Tiempo (minutos) |
|--------------|--|---|------------------|
| 1 | 1.1. La gerencia realiza la negociación con cliente por operación de factoring, fijando montos y plazos. | TELEFONO | 10 |
| 2 | 2.1. El cliente prepara grupo de facturas que va a resdescontar. | | |
| 3 | 3.1. La asistente operativa recibe los documentos, califica la operación con la documentación entregada (facturas) | Paginas web, SRI, SUPER CIAS, IESS, BURO DE CREDITO , CONSEJO DE LA JUDICATURA. | 60 |
| 4 | 4.1- Se analiza y revisa la calificación para continuar con el proceso de la OP. | EXCEL | 5 |
| 5 | 5.1 Una vez revisado y calificado todos los documentos, se procede a sancionar la operación. Si o NO | EXCEL | 5 |
| 6 | 6.1 En caso de NO ser aprobada se devuelve documentos al cliente. | | |
| 7 | 7.1 Si es aprobada se procede a instrumentar la operación. | | |
| | 7.2 Se emite la liquidación respectiva. | EXCEL | 3 |
| | 7.3 Se emite el pagare | WORD | 5 |
| 7 | 7.4 Se entrega liquidación a contabilidad para que emita la factura | software Modulo de Compras | 3 |
| | 8.1 La gerencia aprueba la instrumentación de la OP. | CORREO ELECTRONICO | 3 |
| 8 | 8.2 Aprobada la instrumentación x la gerencia, se envían todos los documentos por correo al cliente. | CORREO ELECTRONICO | 5 |
| 9 | 9.1 El cliente suscribe documentos de exigibilidad debidamente firmados. | FISICAMENTE | 1 |
| 10 | 10.1 Una vez recibido los documentos se escanean para enviarlos al Abg. Para su revision. | CORREO ELECTRONICO | 2 |
| | 10.2 Cuando este aprobado x legal se procede con la emisión del desembolso por parte de contabilidad, en el mod. Bancos | software Modulo Bancos | 10 |
| | 10.3 Se entrega el valor al cliente y luego los recibidos se entregan a contabilidad para el ingreso de la cartera, cheques y op en el sistema contable mod. Ventas y cuadraría con todos los soportes para el archivo | software Modulo Bancos y Modulo de Ventas . | 10 |
| TOTAL | | | 122 |

Elaborado por Yessenia Morales

| | | |
|--------------|---------------|-------------------|
| Responsable: | Aprobado por: | Fecha de revisión |
|--------------|---------------|-------------------|

Las operaciones de descuento de cartera o denominadas también como de factoring se componen de 10 actividades y en promedio demoran 122 minutos, esto se debe al análisis al que se somete cada documento.

4.2 EL CONTROL INTERNO

Para que exista un control deberá estar adecuadamente definido el objeto del control y el proceso para su prestación, para esto se realizó la definición de perfiles de puestos y del profesional/trabajador requerido para su ejecución; por tanto. En el tema de los servicios, tanto los internos como externos se definieron adecuadamente los procesos. En función de lo expuesto el control interno se realizará bajo las siguientes premisas:

- Cada puesto deberá ser cubierto por un trabajador que se acerque al perfil del puesto, según la descripción realizada en este capítulo.
- La prestación de servicios internos y externos requerirá que se siga el proceso predefinido que incluirá la identificación del ejecutor de las diferentes actividades, de tal forma que se le pueda hacer seguimiento de calidad.
- Una vez establecido el proceso que se deberá realizar en cada área, constituye el referente para el debido control, mismo que deberá ser verificado en cada caso por los propios ejecutores en primer lugar y en segundo lugar por el siguiente que deberá controlar que su predecesor realizó las actividades correspondientes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Los resultados del diagnóstico situacional indican que la entidad se clasificaría como micro empresa en función del número de trabajadores y como pequeña empresa por el monto de ingresos , su estructura es sencilla y no existe un documento escrito de las actividades que se realiza en cada cargo ni del perfil del trabajador por cargo.
- Se evidenció que el organigrama requería de cambios puntuales por lo que se propuso se cambie la línea de supervisión del puesto de asistente contable, que debería estar dirigido por el asesor contable y no por la asistente operativa-administrativa como estaba señalado. Es importante mencionar que esto aplica a las funciones de contabilidad que se realiza en este puesto.
- Con el diagnóstico situacional en que se evidenciaron las falencias, se incluyó como propuesta los respectivos procesos claves que corresponden a la administración, tesorería y operaciones, de tal forma que quede registrado con claridad los intervinientes en el proceso, las líneas de aprobación y de operación.
- En cuanto a la evaluación, se establecieron los criterios de control de los procesos, para que estos se reflejen en un mejoramiento de la calidad de los servicios, mejor control de los recursos y una

adecuada ocupación de los puestos de trabajo en función del perfil laboral del trabajador.

RECOMENDACIONES

- El diagnóstico situacional deberá ser contrastado con el informe de auditoría externa del año 2016 para revisar si en algunos parámetros del control coinciden las sugerencias y observaciones y de ser el caso añadir las realizadas por esta instancia.
- El organigrama propuesto deberá ser oficializado por la gerencia general y difundido en la cartelera de la empresa, de ser posible publicado en la página web.
- Se deberán oficializar los procesos sugeridos mediante su aprobación por parte de la gerencia general de la entidad.
- El sistema de control deberá ser incorporado en los diferentes instrumentos como son los formularios existentes en la empresa en que se añadirá en caso de no existir, la identificación de la persona que realizó las actividades preestablecidas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACCID. (2010). *Nuevas tendencias en management: Fundamentos y aplicaciones*. Barcelona: Profit.
- AJE. (2008). *Análisis de los factores que contribuyen al éxito de proyectos empresariales*. Madrid, España: AJE.
- Alcalde, P. (2009). *Calidad*. Madrid: Paraninfo.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires, Ecuador: Granica.
- Alonso, E., & Ocegueda, V. (2006). *Teoría de las organizaciones*. México. D. F. , México: Umbral.
- Anaya, J. (2007). *Innovación y Mejora de Procesos Logísticos: Análisis, Diagnóstico e Implantación de Sistemas Logísticos* (2da. Edición ed.). España: ESIC, Editorial.
- Asmundson, I. (2016). *Fondo Monetario Internacional*. Recuperado el 4 de Agosto de 2016, de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2011/03/pdf/basics.pdf>
- Banco Mundial. (2016). *datos.bancomundial*. Recuperado el 8 de Julio de 2016, de <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- BCU. (2015). *Banco Central del Uruguay*. Recuperado el 4 de Agosto de 2016, de <http://www.bcu.gub.uy/servicios-financieros-ssf/paginas/emp-servicios-financieros.aspx>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Carrasco, J. (2015). *Taylorismo. La revolución mental que llega a Europa*. Madrid: UNED.
- Congreso Nacional. (1999). *Ley de Compañías*. Quito: Congreso Nacional.

- Congreso Nacional. (1999). Ley de Régimen Tributario Interno. Quito, Pichincha, Ecuador: Congreso Nacional.
- Congreso Nacional. (2012). *Código del Trabajo*. Quito: Congreso Nacional.
- Fernández, V. (2006). *Desarrollo de sistemas de información*. Barcelona, España: UPC.
- Fontalvo, T., & Vergara, J. C. (2011). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. México: EUMED.
- García, A., & Taboada, E. (2012). Teoría de la empresa: Las propuestas de Coase, Alchian, Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom. *Economía: Teoría y Práctica*, 36.
- Gilli, J., Arostegui, á., Doval, I., Iesulauro, A., & Schulman, D. (2007). *Diseño organizativo, estructura y procesos*. Buenos Aires: Garnica.
- Griffin, R. (2011). *Administración* (Décima ed.). México, Ecuador: Cengage.
- Hitpass, B. (2014). *Business Process Management. Fundamentos y conceptos de implementación* (Tercera ed.). Santiago de Chile, Chile: UTFSM.
- Linares, C. M. (2001). *Economía y Organización de Empresas Constructoras*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Martín, J. &. (2004). *Manual de Mercados Financieros*. Madrid: Paraninfo.
- OGC. (2009). *Estrategia del servicio*. Londres, Reino Unido: TSO.
- Ordoñez, J. (2011). *Los servicios en Ecuador: Crecimiento e importancia*. Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Economía: Instituto de Investigaciones Económicas. Loja: UTPL.
- Perez, J., Patiño, R., & Úsuga, M. (2010). Uso de herramientas de mejoramiento y su incidencia en costos, fallas y factores de éxito de grandes y medianas empresas industriales del Valle de Aburrá. *Gestión Productiva*, 17(3), 589-602.
- Rojano, S. (2014). *Instrumentación y control en instalaciones de proceso, energía y servicios auxiliares*. Madrid: IC.

- Rosing von, M., & Scheer, a. (2015). *The complete business process handbook*. Waltham: Elsevier.
- Superintendencia de Compañías. (2014). *Anuario estadístico societario 2013*. Superintendencia de Compañías. Quito: Supercias.
- Tugores, J. (2014). *Macroeconomía. paa entender la crisis en una economía global*. Barcelona, España: UOC.
- Vértice. (2010). *Gestión de la calidad (ISO 9001/2008)*. Madrid: Vértice.
- Zapata, Á., & Murillo, G. M. (2006). *Organización y Management*. Cali, Colombia: UV.

ANEXOS

Anexo No. 1. Cuestionario para personal de SCANRE S.A.

| Cuestionario | | | |
|---|----------------------|-----------------------------|----------------------|
| 1) Usted conoce la misión y visión de la empresa | | | |
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | d) En desacuerdo | <input type="text"/> |
| b) De acuerdo | <input type="text"/> | e) Totalmente en desacuerdo | <input type="text"/> |
| c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="text"/> | | |
| 2) La misión y visión de la empresa se ajustan a sus aspiraciones de crecimiento profesional | | | |
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | d) En desacuerdo | <input type="text"/> |
| b) De acuerdo | <input type="text"/> | e) Totalmente en desacuerdo | <input type="text"/> |
| c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="text"/> | | |
| 3) Conoce los niveles de autoridad y responsabilidad de sus compañeros de trabajo | | | |
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | d) En desacuerdo | <input type="text"/> |
| b) De acuerdo | <input type="text"/> | e) Totalmente en desacuerdo | <input type="text"/> |
| c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="text"/> | | |
| 4) En ausencia de un superior siempre existe otra persona que pueda tomar decisiones en la empresa | | | |
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | d) En desacuerdo | <input type="text"/> |
| b) De acuerdo | <input type="text"/> | e) Totalmente en desacuerdo | <input type="text"/> |
| c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="text"/> | | |
| 5) Usted tiene funciones claramente definidas y detalladas | | | |
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | d) En desacuerdo | <input type="text"/> |
| b) De acuerdo | <input type="text"/> | e) Totalmente en desacuerdo | <input type="text"/> |
| c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="text"/> | | |
| 6) Usted cree que existe una equilibrada distribución de funciones en la empresa | | | |
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | d) En desacuerdo | <input type="text"/> |
| b) De acuerdo | <input type="text"/> | e) Totalmente en desacuerdo | <input type="text"/> |
| c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="text"/> | | |
| 7) Considera que el ambiente laboral de la empresa es motivador | | | |
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | d) En desacuerdo | <input type="text"/> |
| b) De acuerdo | <input type="text"/> | e) Totalmente en desacuerdo | <input type="text"/> |
| c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="text"/> | | |
| 8) Están adecuadamente descritos los servicios que ofrece la empresa a sus clientes | | | |
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | d) En desacuerdo | <input type="text"/> |
| b) De acuerdo | <input type="text"/> | e) Totalmente en desacuerdo | <input type="text"/> |
| c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="text"/> | | |
| 9) Están establecidos los diferentes requisitos y documentos probatorios que demanda cada uno de los servicios que ofrece la empresa | | | |
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | d) En desacuerdo | <input type="text"/> |
| b) De acuerdo | <input type="text"/> | e) Totalmente en desacuerdo | <input type="text"/> |
| c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="text"/> | | |

10) Existen formularios para llenado de información para cada servicio que ofrece la empresa

| | | | |
|-----------------------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | d) En desacuerdo | <input type="text"/> |
| b) De acuerdo | <input type="text"/> | e) Totalmente en desacuerdo | <input type="text"/> |
| c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="text"/> | | |

11) Está establecido el tiempo que demora la prestación de cada uno de los servicios que ofrece la empresa

| | | | |
|-----------------------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | d) En desacuerdo | <input type="text"/> |
| b) De acuerdo | <input type="text"/> | e) Totalmente en desacuerdo | <input type="text"/> |
| c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="text"/> | | |

12) La persona que atiende al público está adecuadamente capacitada para informar sobre los servicios

| | | | |
|-----------------------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | d) En desacuerdo | <input type="text"/> |
| b) De acuerdo | <input type="text"/> | e) Totalmente en desacuerdo | <input type="text"/> |
| c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="text"/> | | |

13) La prestación del servicio al cliente se realiza con agilidad

| | | | |
|-----------------------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | d) En desacuerdo | <input type="text"/> |
| b) De acuerdo | <input type="text"/> | e) Totalmente en desacuerdo | <input type="text"/> |
| c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="text"/> | | |

14) Existe revisión de documentos por parte de un profesional especializado

| | | | |
|-----------------------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | d) En desacuerdo | <input type="text"/> |
| b) De acuerdo | <input type="text"/> | e) Totalmente en desacuerdo | <input type="text"/> |
| c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="text"/> | | |

Encuestador: _____ Fecha: _____

15) En caso de iniciar una acción legal con un cliente se dispone de todo lo necesario para su identificación y justificación de los montos entregados

| | | | |
|-----------------------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | d) En desacuerdo | <input type="text"/> |
| b) De acuerdo | <input type="text"/> | e) Totalmente en desacuerdo | <input type="text"/> |
| c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="text"/> | | |

16) Los documentos que respaldan las operaciones tienen la debida custodia

| | | | |
|-----------------------------------|----------------------|-----------------------------|--|
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | d) En desacuerdo | |
| b) De acuerdo | <input type="text"/> | e) Totalmente en desacuerdo | |
| c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="text"/> | | |

17) Se dispone periódicamente de información actualizada de operaciones vigentes y pendientes

| | | | |
|-----------------------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | d) En desacuerdo | <input type="text"/> |
| b) De acuerdo | <input type="text"/> | e) Totalmente en desacuerdo | <input type="text"/> |
| c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="text"/> | | |

Encuestador: _____ Fecha: _____

Anexo No. 2. Guía de observación

| | |
|------------------------------------|--------------------|
| Nombre de la empresa: | SCANRE S.A. |
| Objeto o espacio observado: | |
| Fecha: | |

| No. | Aspecto a observar | Actividades Realizadas |
|------------|---------------------------|-------------------------------|
| 1 | Clientes | |
| 2 | Visitantes | |

Anexo No. 3. Guión de entrevista a gerente general

| | | |
|------------------------------|---|--------------------------------|
| Nombre de la empresa: | | SCANRE S.A. |
| Entrevistado: | | Gerente general de SCANRE S.A. |
| Fecha: | | Octubre del 2016 |
| No. | Pregunta | Respuesta |
| 1) | Como percibe que evolucionarán los servicios de la empresa | |
| 2) | ¿Cómo se gestiona la empresa en términos generales? | |
| 3) | Se entendería entonces que la gerencia se encarga de la contratación del personal, ¿cómo es este proceso? | |
| 4) | En lo que respecta a los servicios, como es el proceso operativo | |
| 5) | Si tuviera que mejorar algo en la empresa ¿por dónde iniciaría? | |