

Rediseño del Proceso Administrativo para una Industria de Recubrimientos.

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Betzabe Marisol Ovando Gómez

Lic. Axel Ramírez (Asesor)

M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez (Revisor)

Guatemala, octubre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cóbar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cóbar

Decano

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj

Coordinador

**Tribunal que practicó el Examen General de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Samuel Arón Zabala

Examinador

Lic. Josué Zabala

Examinador

Licda. Denisse Lozano Díaz

Examinador

Lic. Axel Helmer Ramírez Barrios

Tutor

M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez

Revisora

REF.:C.C.E.E.0183-2013

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
GUATEMALA, 14 DE OCTUBRE DEL 2013
SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Axel Ramírez Barrios, tutor y Licenciada Mayra Martínez y Martínez, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Rediseño del proceso administrativo para una Industria de Recubrimientos.”, Presentado por él (la) estudiante Betzabe Marisol Ovando Gómez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.755, de fecha 29 de julio del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.


M.A. César Augusto Custodio Cobarr
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala 28 agosto de 2013

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana-Sede Alamos

Guatemala

Estimados Señores:

En virtud de que la Practica Empresarial Dirigida (PED) con el tema **“Rediseño del Proceso Administrativo para una Industria de Recubrimientos.”**, presentado por la estudiante: **“Betzabe Marisol Ovando Gómez,”** previo a optar al grado Académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecido por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 95 puntos para que continúe el proceso correspondiente.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke at the bottom. The signature is positioned above the typed name.

Lic. Axel Helmer Ramirez Barrios

Tutor

Colegiado # 16180

M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez
Magíster Artium en Educación con Especialización en Elaboración y Evaluación de
Proyectos Educativos.
Licenciada en Administración Educativa
No. De teléfono casa 6659-1248
No. De teléfono Cel. 5951-4322
E-mail: mmartinezm@mineduc.gob.gt y mayraaracelymartinez@gmail.com

Guatemala, 07 de mayo 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al informe final de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: **"Rediseño del Proceso Administrativo para una Industria de Recubrimientos"** realizado por Betzabe Marisol Ovando Gómez, carné 201204647, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquier aclaración, me suscribo de ustedes.



M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

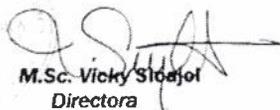
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1022.2013

La infrascrita *Secretaría General M.Sc. Alba de González* y la *Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol*, hacen constar que la estudiante *Ovando Gómez, Betzabe Marisol* con número de carné 201204647 aprobó con 86 puntos el *Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico - ACA-* de la *Licenciatura en Administración de Empresas*, a los veintinueve días del mes de julio del año dos mil trece.

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los diez días del mes de octubre del año dos mil trece.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



M.Sc. Alba de González
Secretaría General

DEDICATORIA

A Dios:

Por darme vida, salud y sobre todo sabiduría para terminar mis estudios, la honra y la gloria sea para él porque el triunfo es mío....Amén.

A mis Padres:

Eleuterio Ovando y Cristina de Ovando por sus enseñanzas, consejos y sobre todo por guiarme siempre por el buen camino.

A mí Esposo:

José Rolando por su amor, apoyo y comprensión incondicional que contribuyeron a alcanzar el objetivo de graduarme.

A mis hijos:

Alejandra y José Gabriel por su amor, por ser la fuente de inspiración para ser cada día mejor.

A mi hermana:

Ingrid Ovando por su cariño y apoyo, que Dios te bendiga y conceda los anhelos de tu corazón.

A mis Cuñados:

Jorge Mario, Daniel, Roberto, Triny, Luz, Julio, Diega con respeto y cariño.

A mis concuñias (os):

Flory, Elena, Daniel con mucho cariño y admiración.

A mis Sobrinos:

Sindy, Aldair, Luisa Fernanda, Diego, Luis, José, Daniel, Eunice, Gaby, Carlos, Juanjo, Paola, Rebeca, José Andres, Biby, Jorge, Ana Lucia, Sergio con mucho cariño (la generación joven y futuros profesionales de la familia).

A mis Amigos:

Nohemi, José y Degli con cariño y respeto.

A mi Asesor:

Lic. Axel Ramírez, por sus enseñanzas, capacidad, apoyo, por su valor moral y sobre todo por guiarme a culminar este proyecto, mil gracias.

A la Universidad Panamericana:

Por brindarme la oportunidad de ser una profesional para beneficio de mi país.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Visión	1
1.1.2 Misión	1
1.1.3 Estructura administrativa	2
1.1.4 Estructura organizacional actual	2
1.1.5 Análisis foda	3
1.1.6 Ambiente interno	4
1.1.7 Ambiente externo	5
1.2 Marco teórico	5
1.2.1 Importancia de la administración	5
1.2.2 La administración	5
1.2.3 Planeación	6
1.2.4 Organización	6
1.2.5 Dirección	6
1.2.6 Control	7
1.2.7 Integración	7
1.2.8 Reestructuración	7
1.2.9 Estructura	8
1.2.9.1 Estructura organizativa	8
1.2.10 Organigramas	8
1.2.11 Manuales	9
1.2.11.1 Manual de descripciones de puestos	10
1.2.11.2 Beneficios del manual de descripción de puestos	10
1.2.11.3 Análisis y descripción de puestos	10
1.2.12 Funciones de trabajo	11
1.2.12.1 Puesto de trabajo	11
1.2.13 La inducción del personal	12
1.2.14 Entrenamiento en el puesto	12
1.2.15 La capacitación	13
1.3 Planteamiento del problema	13
1.3.1 Justificación	14
1.3.2 Pregunta de investigación	14
1.3.3 Objetivo general y específicos	14
1.3.3.1 Objetivo general	14
1.3.3.2 Objetivos específicos	14
1.3.4 Alcances y límites	15
1.3.4.1 Alcances	15
1.3.4.2 Límites	15
Capítulo 2	16
2.1 Metodología	16

2.2	Sujetos de investigación	16
2.3	Instrumentos	16
2.4	Aporte esperado	17
2.4.1	A la Universidad	17
2.4.2	A la Empresa	18
2.4.3	Al País	18
2.4.4	Como Profesional	18
Capítulo 3		19
3.1	Presentación de resultados	19
3.2	Análisis de resultados	33
3.2.1	Área Administrativa	33
3.2.2	Análisis en el área de mercadeo	34
3.2.3	Análisis en el área financiera	34
Conclusiones		35
Capítulo 4		36
4.1	Propuesta	36
4.1.1	Área administrativa	36
4.1.2	Nueva estructura organizacional	36
4.1.3	Programa de comunicación	38
4.1.3.1	Programa de comunicación área administrativa, financiera y producción	38
4.1.3.2	Programa de comunicación área de ventas	40
4.1.4	Controles Internos	42
4.1.5	Programa de capacitación	46
4.1.6	Área de mercadeo	47
4.1.7	Área Financiera	53
4.2	Análisis de Viabilidad	58
Cronograma de trabajo		59
Referencias		60
Anexos		61

Resumen

La investigación fue realizada en la empresa Químicos Gase, S.A., que se dedica a la fabricación, comercialización y distribución de recubrimientos en la línea automotriz, madera, arquitectónico e industrial. Su red de distribución es a través de ferreterías y auto pinturas en la ciudad capital y algunos departamentos. La fábrica empezó como una pequeña empresa, pero en los últimos años ha crecido en forma considerable y en la actualidad debe ajustarse a requerimientos administrativos, a una estructura y organización interna que permita a los empleados desenvolverse en forma dinámica y eficaz para brindar un óptimo servicio a los clientes actuales y futuros.

Se realizó la investigación denominada “Rediseño del Proceso Administrativo para una Industria de Recubrimientos.”, con el objeto de evaluar e investigar la situación actual en el área administrativa-operativa de la empresa y poder identificar las causas que afectan el funcionamiento óptimo de la organización y presentar propuestas de solución que ayuden a los administradores a cumplir los objetivos trazados.

En vista de que la empresa no cuenta con procesos y/o procedimientos establecidos que faciliten el control y una comunicación efectiva, así como el cumplimiento de los requerimientos del cliente, la investigación propone herramientas de apoyo, con las cuales tendrá un crecimiento ordenado para mantenerse a la vanguardia en el mercado.

Introducción

El informe contiene una investigación llevada a cabo en la empresa Químicos Gase, S.A., que se dedica a la fabricación, comercialización y distribución de recubrimientos en la línea automotriz, madera, arquitectónico e industrial, que son distribuidos a ferreterías y auto pinturas de la ciudad capital y algunos departamentos, el cual está estructurado:

El capítulo 1: Incluye los antecedentes históricos, organización de la empresa; un análisis FODA se desarrolla el marco teórico para sustentar esta investigación, en el que se han incluido definiciones basadas en bibliografías recientes de diversos autores.

El capítulo 2: Busca analizar la problemática encontrada, debido a que la empresa no cuenta con procesos definidos, lo que provoca duplicidad de funciones, pérdidas económicas y de tiempo. Se planteó la pregunta ¿Cuál es la estructura administrativa funcional que le permitan a la empresa poder enfrentar los cambios del mercado? Para obtener la información y búsqueda de soluciones, se utilizó un cuestionario dirigido al personal administrativo y de planta de la empresa.

El capítulo 3: Se desarrolla la metodología de la investigación utilizada en el informe. Los sujetos de estudio de los niveles gerenciales y mandos medios, empleados con experiencia y varios años dentro de la empresa. Se presentan los resultados obtenidos, los cuales se desarrollaron en las diferentes unidades administrativas y operativas siendo un total de 25 personas encuestadas y un análisis general de la problemática encontrada, basadas en la información obtenida a través de la investigación de campo, la observación y análisis de los resultados.

El capítulo 4: Presenta la propuesta cuya finalidad es proporcionar herramientas adecuadas a las necesidades de la empresa, para fortalecer la labor de la misma, lo que permitirá un mejor desempeño organizacional. Se propone una reestructuración en los procesos administrativos. Un Manual de Inducción que será de gran beneficio para los integrantes actuales y de nuevo ingreso a la empresa, de esta manera los nuevos empleados podrán integrarse y desarrollarse de mejor forma para alcanzar los objetivos y metas establecidas. También se hará un Manual de Descripción de Puestos, el cual dará a conocer a los trabajadores las funciones, obligaciones y responsabilidades que deben cumplir para determinar el éxito del desempeño laboral. Otra propuesta es un Programa de Comunicación que ayudará a facilitar la aplicación de las herramientas mencionadas, para lograr con ello un clima organizacional satisfactorio y un buen desempeño.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Químicos Gase Sociedad Anónima, es una entidad mercantil fundada en Guatemala en el año 1,998, la actividad principal es la fabricación, comercialización y distribución de recubrimientos en la línea automotriz, madera, arquitectónico e industrial. Constituida el 2 de Junio del 2,009. El nombre comercial QUIMICOS GASE, S.A.

El capital con el que hace frente a sus obligaciones es propio. Tiene cierres fiscales anuales. Se ha observado que la empresa tiene una cartera de clientes, cuenta con personal administrativo calificado, maneja variedad de productos propios, utiliza como canal de distribución ferreterías y auto pinturas. Las instalaciones son propias y amplias ubicadas en Villa Nueva, municipio con proximidad a la ciudad capital, permite la transportación de los productos de forma ágil a las diferentes zonas del mercado. La distribución de espacio físico dentro de las instalaciones esta ordenada en todas las líneas de productos.

Tiene precios competitivos en productos, van acorde con los que se encuentran en el mercado, las promociones no son constantes y la publicidad ha limitado al material promocional como afiches y rótulos pintados en las ferreterías.

Por el nivel de compras de la empresa mantiene buenas relaciones con los proveedores los cuales dan un trato preferencial. Los proveedores son extranjeros en un 70% y 30% son nacionales. Cuenta con una cartera aproximada de 600 clientes activos, quienes atiende; cubre con ella el área metropolitana y departamental. Posee una flotilla para distribución de seis camiones; tienen la capacidad de repartir un total de 2,000 galones diarios.

Cumple con obligaciones patronales, IGSS, IRTRA; todos los trabajadores tienen sus prestaciones laborales, excepto casos especiales por trabajos temporales a efecto de servicios prestados que manejan con facturas contables.

1.1.1 Visión

Ser la empresa líder dentro de la industria de recubrimientos, a través de una innovación constante, tecnológica y habilidad para competir con éxito en el mercado nacional, destaca además por su dedicación al progreso de sus empleados, el respeto al medio ambiente y el compromiso con el desarrollo integral del país.

1.1.2 Misión

Somos una empresa dedicada a la fabricación de productos industriales en el área de recubrimientos, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y distribuidores a través de la diversa gama de pinturas domésticas, industriales, automotrices y de madera elaboradas con alta tecnología en términos de calidad, servicio y precios competitivos.

1.1.3 Estructura administrativa

Tiene una estructura organizativa integrada por:

- Gerencia general
- Gerencia financiera administrativa
- Gerencia de ventas
- Gerencia de producción

El personal administrativo y operativo de la empresa está integrado por 45 trabajadores divididos en el área administrativa, producción y financiera.

1.1.4 Estructura organizacional actual

Figura No. 1: Organigrama actual de la empresa



Fuente: Elaboración propia

1.1.5 Análisis foda

Químicos Gase, S.A.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de ventas personalizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento constante y acelerado del mercado local
<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto con mínimas regulaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Produce con su propia marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de uso doméstico y comercial
<ul style="list-style-type: none"> • Personal calificado y capacitado 	
<ul style="list-style-type: none"> • Amplias instalaciones 	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de producción 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica en red vial 	
<ul style="list-style-type: none"> • Trato preferencial por parte de proveedores 	
<ul style="list-style-type: none"> • Marca reconocida en el mercado 	
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte posicionamiento de marca 	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Duplicidad de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de muchas fábricas y distribuidoras de productos similares
<ul style="list-style-type: none"> • No existe un clima laboral óptimo 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento constante de la violencia
<ul style="list-style-type: none"> • No existen procedimientos definidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia publicitaria de otras marcas
<ul style="list-style-type: none"> • No hay una planeación organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos sustitutos de menor valor y calidad inferior.
<ul style="list-style-type: none"> • Es una estructura familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos impuestos acuerdo 20-10 2012
<ul style="list-style-type: none"> • Pocos controles administrativos en las áreas de Producción , bodega y despacho 	

Fuente: Elaboración propia

La duplicidad de funciones es el problema con mayor incidencia en la empresa, provoca arriesgar la calidad de los productos por procesos.

1.1.6 Ambiente interno

Fortalezas

- Cuenta con un equipo de ventas capacitado y personalizado, el que visita y atiende a los clientes.
- Tiene una amplia gama de productos en el mercado.
- Produce diferentes productos con su marca.
- Su personal tanto administrativo como operativo es calificado y capacitado y hace frente a los requerimientos de la empresa.
- El espacio físico dentro de las instalaciones son amplias, muestra de manera ordenada todas las líneas de productos y la distribución de las oficinas administrativas.
- La planta cuenta con buena capacidad de producción.
- Las oficinas están ubicadas en Villa Nueva, municipio con proximidad a la ciudad capital, permite la transportación de los productos de forma rápida a todas las zonas por diferentes accesos.
- La relación que tiene con los proveedores es excelente, cuentan con tratos preferenciales.
- Marca de sólido crecimiento, son reconocidos como productos de calidad.

Debilidades

- La falta de definición de puestos ocasiona duplicidad de funciones.
- No existe clima laboral óptimo, lo que provoca la falta de identidad con la empresa.
- La falta de procedimientos afectan las relaciones jerárquicas, de comunicación y de organización.
- La falta de planes organizacionales, ocasiona que no existan estrategias ni controles definidos en la empresa.
- Por ser empresa de estructura familiar se monopolizan las tareas lo cual ocasiona duplicidad de funciones en los departamentos de la empresa.

1.1.7 Ambiente externo

Oportunidades

- Crecimiento del mercado local, es amplio y extenso a nivel nacional, cuenta con clientes potenciales
- Producto con mínimas regulaciones para producir
- Producto de uso doméstico y comercial, cuenta con líneas que van dirigidas al consumidor final como a la industria.

Amenazas

- Existencias de varias fábricas y distribuidores de productos similares, la competencia cada día se intensifica
- Crecimiento constante de violencia, por el producto, es objeto de asaltos.
- Estrategia publicitaria de otras marcas, cada día la competencia es agresiva.
- Productos sustitutos de menor valor y calidad inferior.
- Nuevos impuestos, acuerdo 20-10 2012 establecidos por la Sat que afectan las importaciones y exportaciones.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Importancia de la administración

El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social, desde que el hombre comenzó a trabajar en la sociedad, pocas veces en la historia de la humanidad una institución se ha manifestado con tanta rapidez. La administración es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, con responsabilidad de organizar el desarrollo económico, que refleja el espíritu esencial de la era moderna. Esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez.

1.2.2 La administración

Es el arte de hacer las cosas por conducto de las personas, y al igual que todas hacen uso del conocimiento organizado básico, lo aplica a la luz de la realidad para obtener resultado práctico deseado. Koontz dice que la “administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde los individuos trabajen juntos en grupos y cumplan metas específicas de manera eficiente (2008:4). Este proceso se puede aplicar en todas las organizaciones.

1.2.3 Planeación

La Planeación establece de manera anticipada, qué hacer, cómo, cuándo, y quién ha de hacerlo. Utiliza como herramienta el mapa estratégico, toma en cuenta fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades por medio de un análisis FODA.

La planeación es un proceso intelectual exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas.

Comprende un plazo de cinco a diez años donde puede desarrollarse un presupuesto anual. aunque con los cambios continuos generados por factores, sociales, políticos, climáticos, económicos obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes de forma sistemática y permanente.

1.2.4 Organización

Trata de agrupar y ordenar actividades necesarias para lograr objetivos, crea unidades administrativas, asigna funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; establece las relaciones de coordinación, entre unidades que debe existir, para hacer óptima la cooperación humana. En esta etapa se determinan las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las funciones.

1.2.5 Dirección

Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, motivación, comunicación y coordinación de esfuerzos, esta contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

Es la que pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.

A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

1.2.6 Control

El propósito fundamental de toda actividad de control, es procurar que cualquier organización funcione bien, es decir que todo lo interno en la empresa marche como debe ser, sin tropiezos, con economías eficientes y de conformidad con las prescripciones del plan elaborado por dirección.

Para mantener el control interno en una empresa, es necesario que los gerentes deleguen funciones a las personas en los distintos niveles jerárquicos (departamentos) con la finalidad de que estas personas sean empleadores de todas las operaciones ocurridas internas y al mismo tiempo sean informados de los resultados alcanzados.

1.2.7 Integración

Consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional, identificar las necesidades a mejorar, capacitación, formación y desarrollo de colaboradores a fin de que puedan cumplir de manera eficaz y eficiente las tareas. Esto se logra mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección o desarrollo tanto de candidatos como empleados en funciones a fin que pueda cumplir con sus labores.

1.2.8 Reestructuración

La reestructuración de una organización consiste en modificar el tamaño u otras características para permitirle cumplir mejor con los objetivos.

En primer lugar la estructura debe ser el reflejo de los objetivos y de los planes, dado que las actividades se derivan de ellos. En segundo, la autoridad en una organización es un derecho social determinado para ejercer la discrecionalidad, en consecuencia; está sujeta a cambios. En tercer lugar, la estructura de una organización debe responder a las condiciones que se encuentran. Esta debe diseñar a favor del trabajo las condiciones para los integrantes de un grupo y para hacer que las personas cumplan con eficiencia los objetivos trazados por la empresa. En cuarto lugar, debe tener muy claro que la organización está integrada por personas, en la agrupación de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional debe tomarse en cuenta las limitaciones y costumbres de las personas. Esto no significa que la

estructura deba diseñar en entorno de los empleados y no a las metas y/o en consecuentes actividades con la finalidad de saber el tipo de personas que la componen.

1.2.9 Estructura

Las empresas constan de estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniéndose en cuenta sus fortalezas), se pueden ordenar las actividades, los procesos y el funcionamiento de la empresa.

El secreto del éxito en cualquier campo está en la lucha constante para conseguir el objetivo deseado. “La estructura es el orden necesario para que funcione la organización. Los tres componentes claves en la definición de la estructura son:

- La estructura de la organización, diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores.
- La estructura de la organización, muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total.
- La estructura de la organización, incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos.

1.2.9.1 Estructura organizativa

Las estructuras organizacionales son los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para seleccionar una estructura adecuada, es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo: su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico.

1.2.10 Organigramas

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Estos son el medio que utilizan las empresas para el análisis teórico y la acción práctica de la administración.

“El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades y procesos subyacentes a una organización”.

1.2.11 Manuales

Son documentos escritos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Cumplen con los objetivos:

- Guía al personal, acerca de aspectos como: objetivos, funciones, relaciones, política, procedimientos, normas y otros.
- Precisa las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar, responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuva a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Sirve como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilita la incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporciona información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Simplifica el trabajo, como el análisis de tiempo.
- Permite conocer el funcionamiento interno a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de ejecutarlos.
- Auxilia en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta del personal.
- Establece un sistema de información, modifica el existente.
- Controla y uniforma el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evita su alteración arbitraria.
- Determina en forma sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, revisión del control interno y la evaluación evita duplicidad.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles que deben hacer y cómo deben hacerlo.

- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

1.2.11.1 Manual de descripciones de puestos

Es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por que lo hace). Es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un puesto puede ser descrito como una unidad de las organizaciones, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás.

1.2.11.2 Beneficios del manual de descripción de puestos

Facilita el entrenamiento del personal actual y de nuevo ingreso, reducen el periodo de capacitación. Se evitará la duplicidad de información, explicación e instrucciones similares.

Los empleados sabrán qué es lo que se espera de ellos, cuándo y cómo:

- Se reduce errores operativos.
- Enseña a cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la organización.
- Se asegura que se respeten las políticas de la empresa.
- Evita que los cambios del sistema sean decisiones precipitadas.
- Facilita el sostenimiento de un buen nivel organizacional.
- Complementa el manual de organización.

1.2.11.3 Análisis y descripción de puestos

Determina las funciones o actividades, responsabilidad y deberes, objetivos y condiciones que debe poseer un puesto y el tipo de persona que tenga las cualidades, conocimientos, habilidades y capacidades que permita desempeñarlo. Este proceso proporciona una herramienta básica y útil para la administración de recursos humanos: las descripciones y especificaciones de puestos.

Es un proceso para la descripción y registro de los fines, características de las tareas y los cometidos de un puesto de trabajo en un entorno organizativo dado, a fin de determinar el perfil

de habilidades, experiencia, conocimientos y necesidades individuales. Proceso que consiste en recopilar y organizar de forma sistemática información relativa a los diferentes puestos de trabajo.

La especificación del puesto se enlistan de los requerimientos humanos del mismo, esto es, la educación, la capacidad, personalidad y otros.

La información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a la vez, facilitará las actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal al puesto requerido.

Entre los métodos para reunir información sobre el análisis de puestos se encuentran:

- Método de observación directa: es el más utilizado y su aplicación resulta ser eficaz en métodos y tiempos. Efectuándose mediante la observación directa del ocupante del puesto.
- Método de entrevista: existen dos tipos de entrevistas que se pueden utilizar las cuales son: las entrevistas individuales con el trabajador, y las colectivas con el grupo de empleados que desempeñen las mismas funciones.
- Método de cuestionario: es un método eficaz de obtener información para el análisis de puesto. Es pedir a los empleados que respondan cuestionarios en los que describan los deberes y responsabilidades relacionados con el empleo.

1.2.12 Funciones de trabajo

Es el conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que sin ocupar un cargo, desempeña actividades de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.

Dentro del proceso administrativo, en la fase de organización, la empresa dispone del trabajo a realizar y lo asigna entre los miembros del personal, de modo de alcanzar las metas.

1.2.12.1 Puesto de trabajo

Es la unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros. El principal nexo de unión entre los empleados y una organización lo representa el puesto de trabajo. Este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con la empresa, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes.

Este puesto determina a la vez el rol que las personas juegan dentro de las organizaciones; se espera un comportamiento específico de un individuo, por el simple hecho de ocupar un puesto de trabajo.

1.2.13 La inducción del personal

Reclutado y seleccionado el personal, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionarle la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aún ya cuenta con experiencia en el puesto.

La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al individuo información básica que permita integrarse al lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal. Además de estos temas, no está de más ejercer una sensibilización hacia la calidad, el servicio al cliente y el trabajo en equipo, entre otros puntos.

Importancia: Los programas de inducción en las empresas son de importancia, porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma, disminuye tensión y nerviosismo que lleva consigo, tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

Objetivos: El objetivo principal de la inducción, es brindar al trabajador una orientación general sobre las funciones que desempeñará, el fin o razón social de la empresa, la organización y la estructura de ésta. La orientación debe estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, la recepción de los compañeros de labores para que pueda lograrse coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

1.2.14 Entrenamiento en el puesto

Terminado el proceso de inducción, el empleado de nuevo ingreso requiere entrenamiento específico sobre el puesto que va a desempeñar. Para preparar la información es necesario saber cuáles van a ser las responsabilidades, quién va a ser su jefe directo y el organigrama de la compañía. Con este proceso se dará a conocer de manera clara que se espera.

1.2.15 La capacitación

Es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia del natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, conocimiento y habilidades necesarias para desempeñar el trabajo.

La capacitación constituye un factor importante para que los empleados brinden el mejor aporte en el puesto asignado, es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de las actividades y contribuye a elevar el rendimiento, la moral y la creatividad.

1.3 Planteamiento del problema

La empresa Químicos Gase, S.A. ha tenido un incremento en sus ventas debido a la calidad de sus productos, ha permitido que crezca su participación en el mercado. Este crecimiento ha evidenciado que no cuenta con la estructura organizacional adecuada, lo que provoca desorganización en los procesos, duplicidad de funciones, falta de identidad de los empleados a la empresa.

Dentro de la organización en ocasiones se han enfrentado a situaciones donde los empleados manifiestan debilidad en sus labores, como: la falta de información escrita por parte de la empresa, desconocimiento de las tareas, desaprovechamiento del recurso humano y la falta de adiestramiento en su trabajo, que les permita elevar su nivel y productividad, lo que provoca desmotivación en el personal.

La empresa se enfrenta a diversos problemas en el cumplimiento de los clientes, uno de los principales problemas es arriesgar la calidad en los productos por procesos.

Lo anterior ha ocasionado que la empresa no preste un servicio óptimo en la atención a los clientes, aspecto que se manifiesta en malestar y quejas de los clientes, cancelación de pedidos y pérdida de clientes; por lo que hace indispensable realizar cambios necesarios en la empresa para no perder la participación de mercado, lo que lleva al planteamiento.

1.3.1 Justificación

Existe un riesgo latente, de pérdida de participación de mercado de la empresa debido a que tiene problemas en los productos, por la falta de una adecuada estructura organizacional, lo que provoca molestias de parte de los clientes, devoluciones, reclamos y deficiente atención al cliente.

1.3.2 Pregunta de investigación

¿Cuál es la estructura administrativa funcional que permita a la empresa poder enfrentar los cambios del mercado?

1.3.3 Objetivo general y específicos

1.3.3.1 Objetivo general

Investigar la situación actual en el área administrativa de la empresa y poder identificar las causas que afectan el funcionamiento de la organización.

1.3.3.2 Objetivos específicos

- Determinar las causas que afectan el sistema administrativo.
- Analizar la estructura organizacional, líneas de autoridad y control.
- Investigar y analizar las funciones y los procesos generales de diferentes puestos, departamentos y actividades que lleva a cabo la empresa para cumplir los objetivos de la misma.

1.3.4 Alcances y límites

1.3.4.1 Alcances

El estudio efectuado en la empresa Químicos Gase, S.A., analizó el proceso administrativo en general en toda su estructura, esta evaluación se realizó en un período de julio a diciembre del 2012.

A través del estudio se pretendió conocer las expectativas de los propietarios y las necesidades de la empresa.

1.3.4.2 Límites

Poco acceso a la información financiera y gerencial. Por medio de la información analizada en el trabajo se procura mostrar alternativa de solución a la empresa; ésta será la que al final decida la implementación o no de las herramientas propuestas.

Capítulo 2

2.1 Metodología

La investigación utilizada en este estudio es de tipo descriptiva, consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. La meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

La investigación descriptiva, es aquella que estudia, interpreta y refiere lo que parece (fenómenos) y lo que es (relaciones, correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes). Es típica de las ciencias sociales debido a que se examina y analiza la conducta humana, personal y social en condiciones naturales y en distintos ámbitos.

2.2 Sujetos de investigación

Los elementos de estudio objeto del presente trabajo fueron:

Miembros que integran el área administrativa y de planta de Químicos Gase, S.A., está conformado de manera:

PUESTOS	CANTIDAD
Gerencia General	1
Gerencia de Ventas	1
Gerente Financiero Administrativo	1
Gerente de Producción	1
Bodeguero	1
Contador General	1
Vendedores	8
Personal de Planta	11

Fuente: Elaboración propia

2.3 Instrumentos

Se utilizó un cuestionario para entrevistar de forma individual a cada uno de los sujetos.

2.3.1 Diseño de la investigación

Para el estudio se utilizaron los pasos:

1. Elección del tema.
2. Evaluación del entorno y diagnóstico del problema.
3. Planteamiento del problema y formulación de objetivos.
4. Establecimiento de alcances y límites de la investigación.
5. Selección de metodología para la investigación.
6. Selección de sujetos objeto de estudio y diseño de instrumentos a utilizar.
7. Desarrollo del trabajo de campo.
8. Análisis de los resultados de la investigación.
9. Establecimiento de conclusiones.
11. Planteamiento de la propuesta

La investigación que se realizó es descriptiva. Se seleccionó el tema luego de un análisis FODA preliminar que detectó los problemas de la empresa. Se definió un marco teórico con los conceptos que sirven de soporte a la investigación.

Se realizaron entrevistas y el método de observación, permitió tener la percepción de las necesidades de los sujetos de investigación, las opiniones y sugerencias para mejorarlo. También la disposición de la empresa para realizar cambios en ésta área.

2.4 Aporte esperado

2.4.1 A la Universidad

Se espera que sirva de apoyo a otros estudiantes para que puedan realizar las investigaciones y aporten a las industrias herramientas.

2.4.2 A la Empresa

La Reestructuración tendrá como finalidad proporcionar herramientas necesarias para mejorar el funcionamiento organizacional y fortalecer la relación entre los accionistas, mandos medios y sub alternos y lograr un clima laboral adecuado, el cual repercutirá en la atención a los clientes que son el ser de la empresa.

2.4.3 Al País

Mejorar las relaciones laborales entre patronos y empleados, lo que induce un mejor desempeño de ambos y provoca que haya un aumento en la productividad del país.

2.4.4 Como Profesional

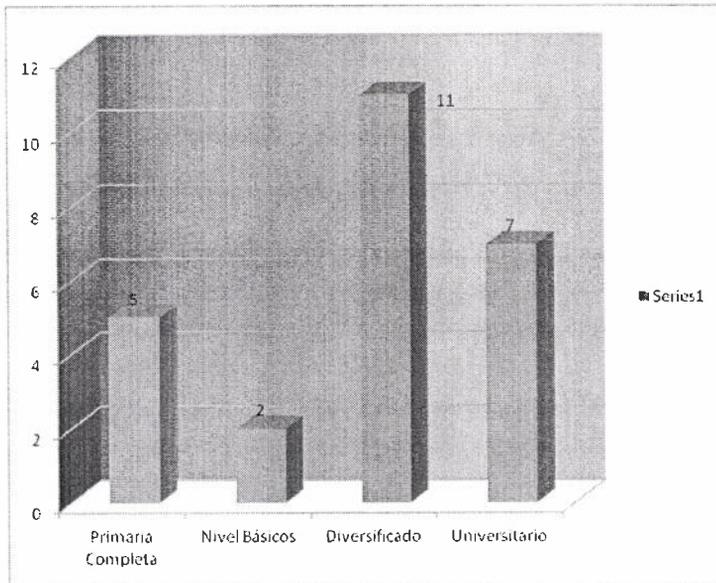
El informe realizado fue un ensayo que servirá de base para futuros estudios, en los cuales permita poner en acción los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria.

Capítulo 3

3.1 Presentación de resultados

Se presentan los resultados de la investigación realizada a través de la observación y encuesta a los empleados de la empresa. La técnica de muestreo utilizada es Aleatoria y las personas encuestadas fueron 25. Se considera que la muestra extraída sea representativa y efectiva para las conclusiones posteriores.

Gráfica No. 1
Nivel de escolaridad de los empleados

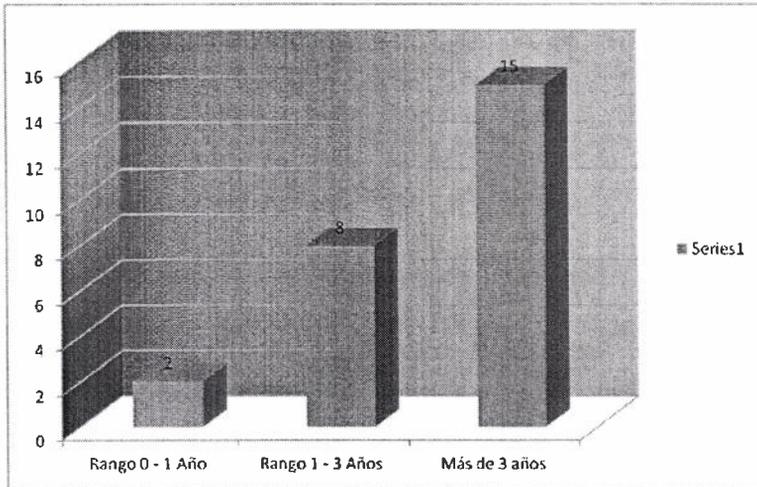


Fuente: Elaboración propia

La gráfica No. 1 indica que el 50% de personas que laboran en la empresa, 11 personas (44%) tienen estudios de nivel diversificado, siete personas (28%) cuentan con estudios universitarios, cinco personas (20%) tienen la primaria completa y sólo dos personas (8%) tienen nivel básico.

Gráfica No. 2

Antigüedad de los empleados

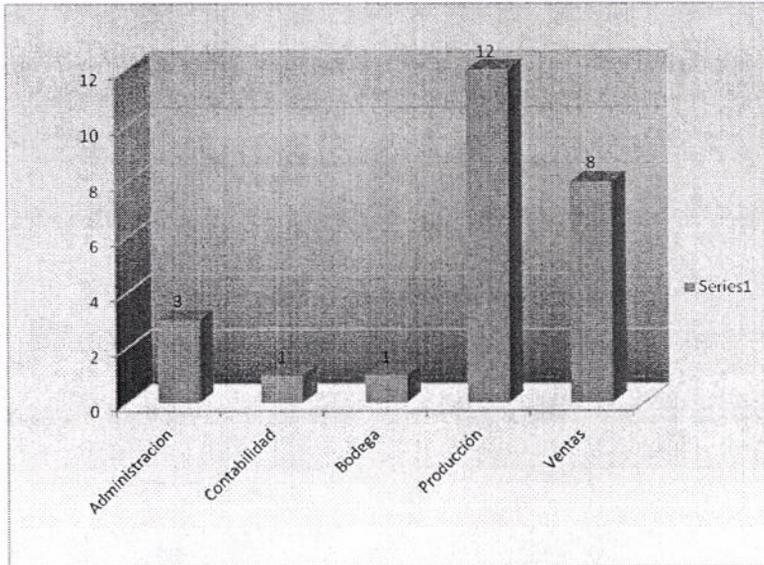


Fuente: Elaboración propia

La información obtenida indica que 15 personas (60%) tienen más de tres años de laborar en la empresa las más antiguas, ocho personas (32%) tienen entre uno y tres años de antigüedad, dos personas (8%) tienen de cero a un año de laborar las más nuevas en la empresa.

Gráfica No. 3

Distribución de personal por áreas de trabajo

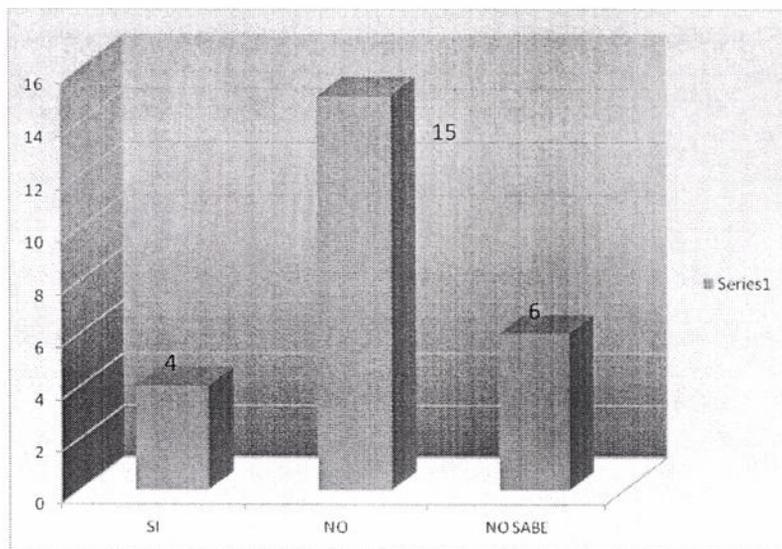


Fuente: Elaboración propia

La gráfica No. 3, indica que 12 personas (48%) corresponden al área de producción y 13 personas (52%) corresponden al área administrativa-contable. Son los responsables de la administración operativa-financiera de la empresa.

Gráfica No. 4

Conocimiento de la misión y visión de la empresa

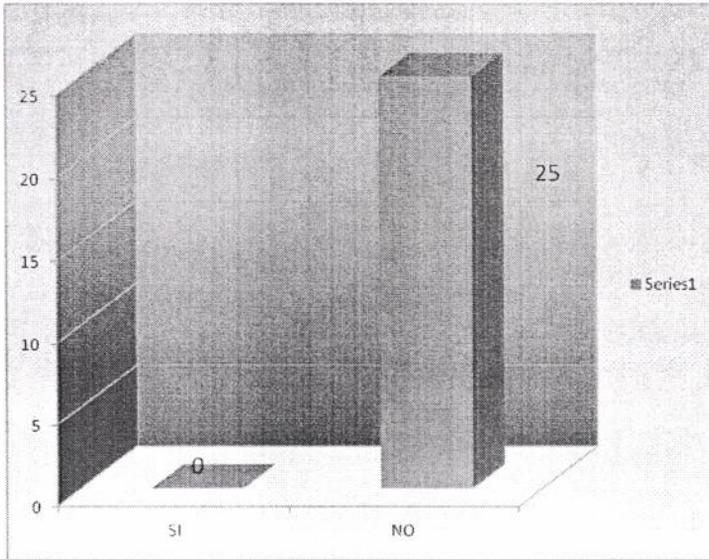


Fuente: Elaboración propia

La información obtenida en la gráfica No. 4 indica, que 15 personas encuestadas (60%) manifestaron que no hay misión y visión en la empresa y otro grupo de 10 personas (40%) indican que no sabe si existe o no.

Gráfica No. 5

Existen manuales de organización en la empresa
(De: Inducción, Procesos, Procedimientos Etc.)

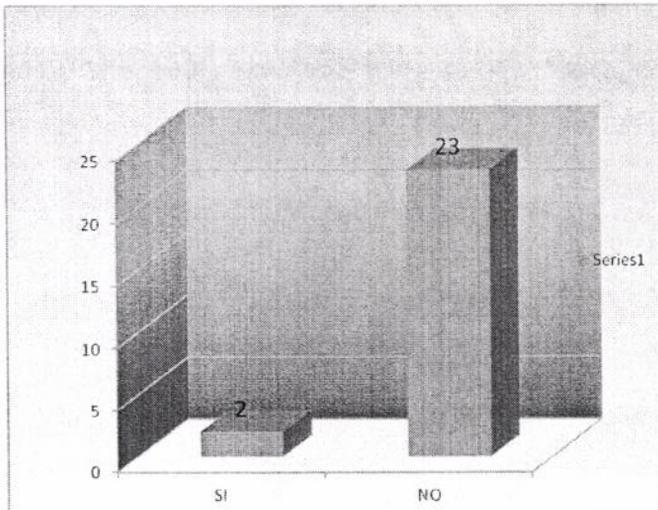


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la información recolectada, 25 personas entrevistadas (100%) indicaron que no cuentan con ningún tipo de manuales que orienten a llevar a cabo las actividades de forma eficiente.

Gráfica No. 6

Conocimiento de normas y políticas de la empresa

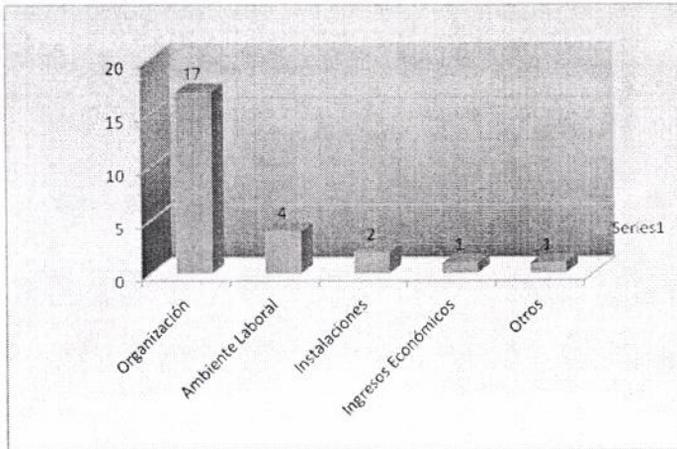


Fuente: Elaboración propia

La gráfica No. 6 manifiesta que 23 personas (92%) no conocen las normas y políticas de la empresa y dos personas (8%) que si existen.

Gráfica No. 7

Factores a mejorar en la empresa



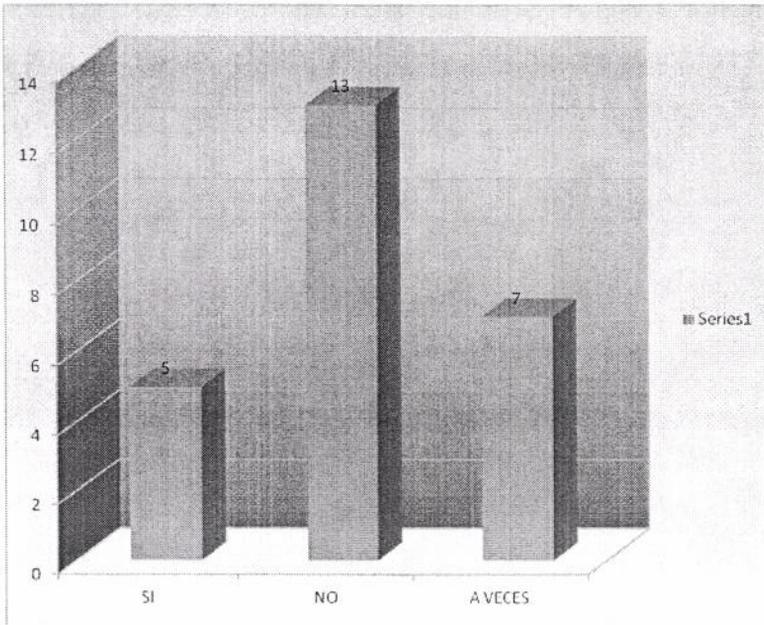
Fuente: Elaboración propia

La encuesta indica que 17 personas (68%) consideran que se debe mejorar la organización interna de la empresa, cuatro personas (16%) que debe mejorarse el ambiente laboral y dos personas (8%) que es necesario hacer mejoras en las instalaciones de la empresa, una persona (4%) indicó que el factor a mejorar son los ingresos económicos, otra (4%) otros motivos.



Gráfica No. 8

Frecuencia de las reuniones de trabajo
(De: Ventas, Producto y Procedimiento)

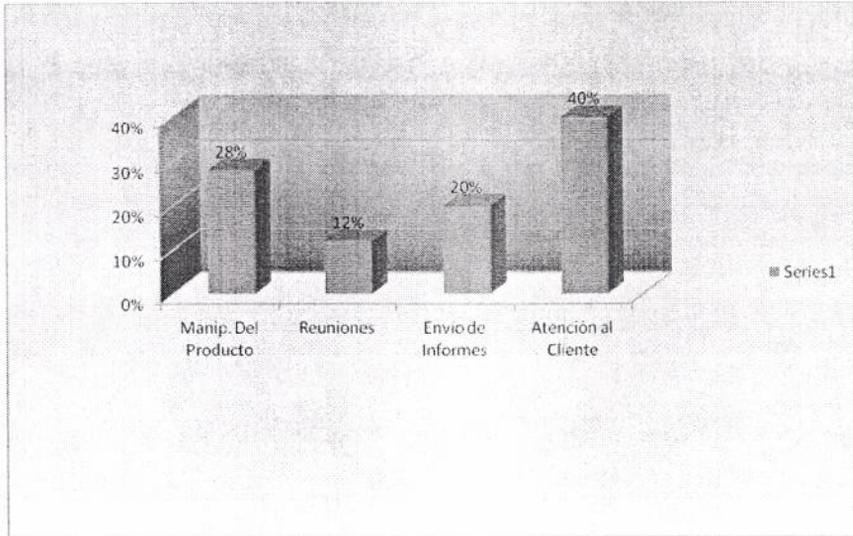


Fuente: Elaboración propia

Según la información obtenida en la gráfica No. 8 indica que las reuniones de trabajo o de información en las diferentes áreas son escasas según indicaron cinco personas (20%) que se reúnen para tratar asuntos laborales, 13 personas que no hay reuniones (52%), y siete personas (28%) que alguna vez se reúnen para tratar asuntos relacionados con actividades laborales.

Gráfica No. 9

Tiempo invertido en tareas importantes

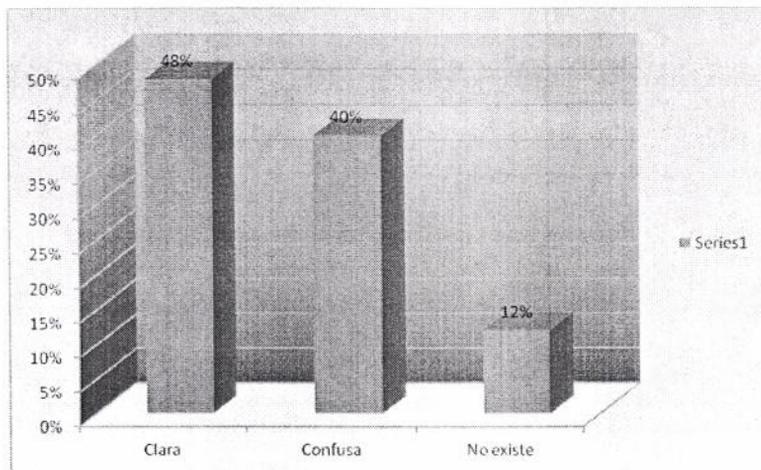


Fuente: Elaboración propia

La gráfica No. 9, indica que las tareas en que invierten mayor cantidad de tiempo es la atención a clientes (40%) y manipulación de los productos (28%), mientras que la tarea que menos tiempo (12%) dedican es la reunión con superiores, el restante (20%) manifestó que se dedican a enviar informes.

Gráfica No. 10

La comunicación en la empresa

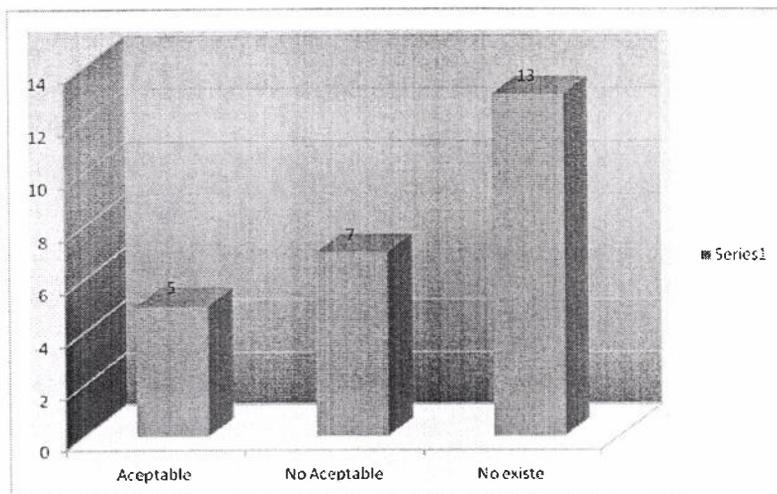


Fuente: Elaboración propia

La mayor parte del personal considera que la comunicación es un instrumento fundamental para desarrollar las actividades en forma efectiva y eficiente, 12 personas (48%) indican que es clara, sin embargo diez personas (40%) dicen que no es clara sino confusa y tres personas (12%) indica que no existe comunicación efectiva en las actividades laborales.

Gráfica No. 11

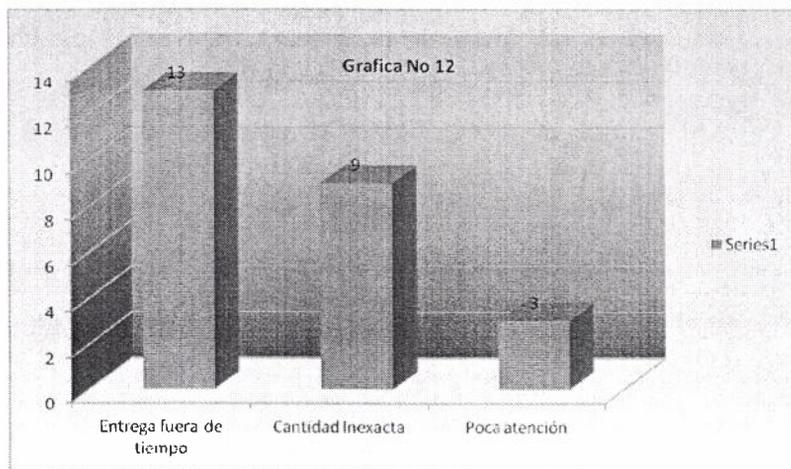
Como consideran la capacitación en la empresa



Fuente: Elaboración propia

La gráfica No. 11, indica que 13 personas (52%) manifestaron que no existe capacitación y siete personas (28%) que hay poca y que no es aceptable, las restantes cinco (20%) personas que es aceptable.

Gráfica No. 12
Reclamos de los clientes

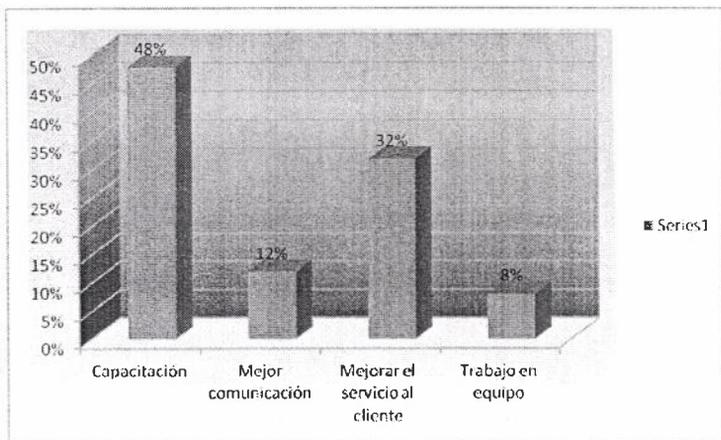


Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica No. 12, indica que 13 personas (52%) entrevistadas manifestaron que el mayor problema con los clientes es la entrega tarde (fuera de tiempo), nueve personas (36%) que tienen problema con las cantidades de producto recibidas que afecta el surtido a los clientes y los restantes tres (12%) que existe la falta de atención.

Gráfica No. 13

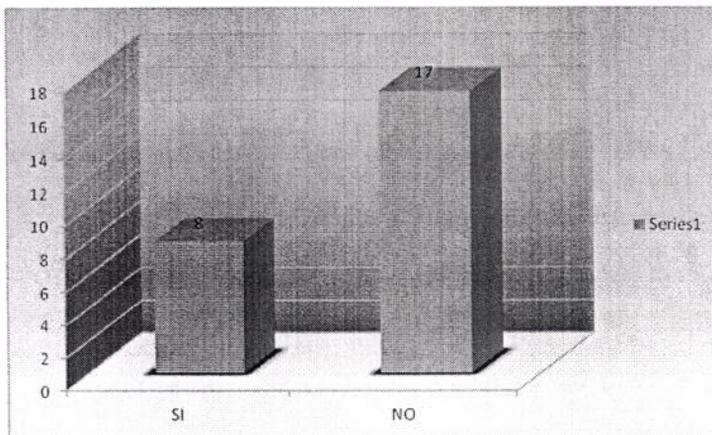
Aspectos a mejorar en el servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia

Según la información en la gráfica No. 13, el personal entrevistado manifestó, que la capacitación en la empresa es escasa en un 48% y el servicio al cliente en un 32%.

Gráfica No. 14
Control de inventarios



Fuente: Elaboración propia

De 25 personas encuestadas, diecisiete (68%) manifestaron que no saben si se utilizan controles para llevar el inventario, ocho (32%) indicaron que si hay controles de inventario.

3.2 Análisis de resultados

3.2.1 Área Administrativa

Según los resultados obtenidos, la empresa trabaja en forma empírica las actividades tanto operativas como administrativas. Dentro de las deficiencias que muestran los resultados se pueden observar que no existen manuales de organización, políticas, procedimientos, valores para el funcionamiento, esto indica que las personas no tienen claras las responsabilidades, atribuciones y beneficios. Lo anterior es importante para la empresa porque determina objetivos claros hacia los cuales dirigirse.

Dentro de los aspectos relevantes están que aunque existe una visión y misión, las mismas no están a la vista ni son del conocimiento del personal.

En el área administrativa no cuentan con programación de metas semanales, mensuales y anuales con los cuales evaluar el cumplimiento de los objetivos. La línea jerárquica de la empresa no es conocida por la mayoría de las personas debido a que no tienen organigramas funcionales, en los que puedan identificar con claridad las líneas de comunicación y autoridad.

En la parte operativa no posee controles estrictos en el manejo de los inventarios, aspecto que viene a afectar el servicio a los vendedores, debido a que no se puede establecer en un tiempo mínimo las existencias en un determinado momento como también la falta de conocimiento de inventario de quienes son responsables. Situación que con carácter de urgencia debe solucionarse o corregirse, un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las adecuadas para su gestión e incluso podría llevar a la empresa a una crisis operativa, deben asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Después de realizar y analizar los aspectos evaluados en las encuestas y entrevistas, puede observarse la importancia de atenderlos para garantizar la supervivencia y crecimiento del negocio.

Según la evaluación y análisis de la encuesta confirma que el personal de la empresa no utiliza comunicación clara que podría resultar efectiva en la conclusión de la venta y los resultados y crecimiento del negocio.

La falta de controles claros no permite cumplir con los objetivos generales.

El presente análisis busca identificar y establecer procesos relacionados con las funciones de la fuerza de ventas, administración, producción, servicio al cliente que proporcionen el crecimiento ó mejora interna y fortalezca su posición y expansión en el mercado.

3.2.2 Análisis en el área de mercadeo

En el área de mercadeo la empresa no cuenta con un departamento específico, que estimule la decisión de compra de los consumidores. Se manejan precios competitivos en los productos, que van acorde con los que se encuentran en el mercado, las promociones no son constantes y la publicidad se ha limitado al material promocional como los afiches, algunos rótulos pintados en las ferreterías y auto pinturas. Derivado de los hallazgos encontrados durante la investigación, se evidenció que la atención y servicio que se ha dado a la cartera de clientes ha sido deficiente, sobre todo en lo que se refiere a la publicidad de la empresa, por lo que mejorar la estrategia a los clientes proporcionara la oportunidad de elevar los índices de crecimiento a largo plazo.

3.2.3 Análisis en el área financiera

En el área financiera la empresa cuenta con un departamento administrativo financiero a cargo del administrador y el apoyo de un contador general. Ambos encargados de llevar la contabilidad de la empresa al día y responden a la Gerencia general.

Los controles administrativos financieros son mínimos.

Los clientes mostraron mayor lealtad a la empresa si esta ofrece beneficios financieros que otro competidor difícilmente daría. La organización puede evaluar los casos de algunos clientes y ampliarles el periodo de crédito, mantenerles los precios para determinados parámetros de volumen, mantener precios en cotizaciones por más tiempo.

Conclusiones

- 1- No tienen una estructura administrativa, donde estén definidas las funciones, responsabilidades y obligaciones de la empresa, además no cuentan con herramientas técnicas y administrativas que permitan ser eficientes en los procesos de trabajo.
- 2- La empresa no posee una estructura administrativa formal que le permita hacer frente a los requerimientos, lo que ocasiona retrasos en las entregas y evidencia la falta de líneas definidas de autoridad.
- 3- La carencia de manuales organizacionales, administrativos y operacionales que afectan a la organización, ocasiona duplicidad de funciones y procedimientos mal efectuados, lo que provoca mala comunicación entre los empleados y la falta de información confiable para la gerencia.
- 4- La implementación de la estructura organizacional formal dentro de la empresa, permitirá crear fortalezas estratégicas de negocio e implementar controles formales que permitan establecer índices de medición de rendimiento de operaciones que sirvan como base para tener mejora continua.

Capítulo 4

4.1 Propuesta

4.1.1 Área administrativa

El cliente requiere de la organización: calidad del producto, tiempo de entrega, garantía de producto y otros. Todos son aspectos de importancia y la deficiencia encontrada durante la investigación, lleva a la búsqueda de soluciones que inician en la organización interna para convertirlos en mejoras a los servicios prestados.

Necesidad del rediseño organizacional

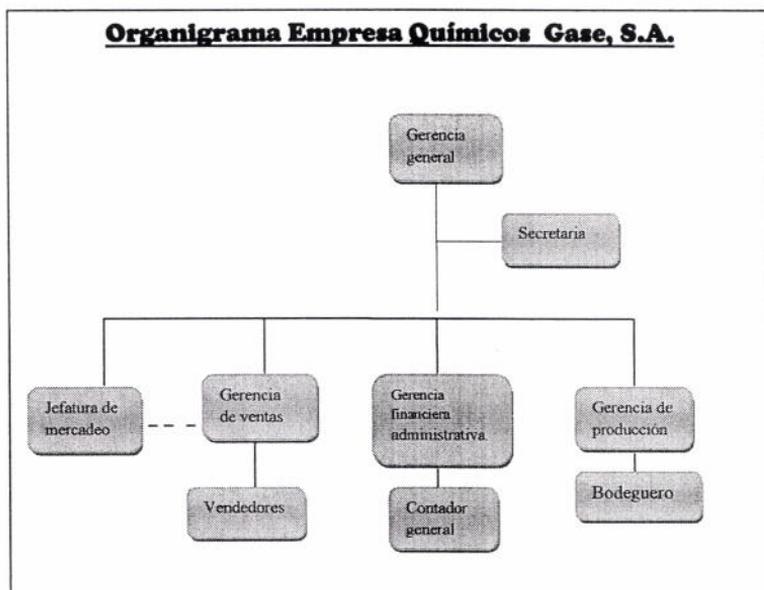
En la Empresa Químicos Gase, S.A., es necesario rediseñar la estructura organizacional, que requiere la activación de nueva unidad administrativa: Jefatura de mercadeo, la gerencia está consciente que la estructura actual de la empresa debe tener cambios. Mostraron interés en implementar el diseño de una nueva estructura organizacional que responda a las necesidades y requerimientos de funcionamiento de la organización, para mejorar los procesos administrativos, comerciales, financieros, que permitan a la empresa, ser competitiva al aumentar la eficiencia y productividad en la comercialización de los productos.

4.1.2 Nueva estructura organizacional

Con el fin de lograr los objetivos se propone elaborar la nueva estructura organizacional de la Empresa Químicos Gase, S.A. de forma gráfica por medio de un organigrama.

Organigrama de la propuesta

Figura No. 2



Fuente: Elaboración propia

Se presenta la propuesta basada en aspectos fundamentales:

Implementar:

- Manual de inducción (Ver anexos)
- Manual de descripción de puestos (Ver anexos)
- Programa de comunicación interna
- Controles internos (Ver anexos)
- Programa de capacitación

4.1.3 Programa de comunicación

4.1.3.1 Programa de comunicación área administrativa, financiera y producción

El programa de comunicación tendrá como objetivo: evaluar la efectividad de la comunicación en las relaciones laborales del personal administrativo, financiero y de producción para que puedan realizar con eficiencia y sin confusión el trabajo.

Tabla No. 1

Actividad	Fecha y Hora	Responsable	Costo
<p>1 Evaluar y velar por que cumplan las metas y objetivos en cada departamento.</p> <p>2 Motivar al trabajador en la planificación y solución de problemas.</p> <p>3 Comunicar los logros alcanzados en la semana anterior, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.</p> <p>4 Medir el cumplimiento de las labores individuales y por departamentos.</p> <p>5 Coordinar el trabajo del área.</p> <p>6 Asignar y delegar funciones.</p> <p>7 Crear en los colaboradores una cultura de servicio al cliente.</p> <p>8 Evaluar el servicio al cliente interno.</p> <p>9 Comunicar los beneficios.</p>	<p>Todos los Martes de cada semana en horario de 8:00 a 9.00 de la mañana</p>	<p>Gerente General</p>	<p>Q. 200.00</p>

Fuente: Elaboración propia

4.1.3.2 Programa de comunicación área de ventas

Para mejorar la comunicación en el área de ventas deben implementar un programa de comunicación que lleve como objetivo mantener una relación reciproca de información ventas administración, cuyo objetivo principal es comunicar la situación actual y planes futuros, así formar a los empleados, para que adopten el lema de prestar un buen servicio al cliente, lo cual conlleva generar nuevos negocios. Para ello se propone:

Programa de comunicación área de ventas

Tabla No. 2

Actividad	Fecha y Hora	Responsable	Costo
<ul style="list-style-type: none">• Evaluar información de la semana anterior.• Presentar informe de actividades de ventas y cobros realizadas cada final de semana (viernes) vía internet.• Entregar planeación semanal de actividades.• Vendedor informa a cerca de visitas a clientes, pronósticos de ventas y problemas semanales.• Establecer en conjunto con base en situación actual programas de entrega de pedidos, rutas y soluciones a cualquier problema de los clientes.• Vendedores entregan información de cobros realizados a clientes.	Todos los Lunes de cada semana en horario de 4:00 a 6:00 de la tarde	Gerente de Ventas	Q. 100.00

<ul style="list-style-type: none"> • Establecer en conjunto con base en situación actual programas de entrega de pedidos. • Crear en los vendedores una cultura de comunicación efectiva con los clientes en el proceso de venta y post-venta. • Gerente de ventas motiva individual y grupal al equipo de ventas para poder llegar a las metas establecidas. • Comunicar los bonos y regalos por llegar a sus metas semanales, y/o mensuales. • Comunicar las ofertas para los clientes. 			
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Controles Internos

El objetivo es establecer sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren, principalmente en el establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas, las cuales se van a ir dando desde el momento en que se incorporen los controles.

Para mantener una perfecta atención a los clientes es recomendable mantener constante control sobre los pedidos, donde se pueda controlar el momento en que realiza su pedido versus la fecha de entrega. También se llevará control sobre productos inexistentes (necesidades de los clientes), precios y otros, además de datos generales del cliente lo cual permitirá mantener una comunicación constante para mantenerlo informado.

El control de inventarios constituye uno de los más importantes procesos de la empresa, por lo cual se propone establecer controles que permitan tener seguridad en los datos, poder verificar la rotación de los productos y asegurar la entrega y cobro puntual del producto.

El control de las cuentas corrientes de los clientes es importante para la empresa, lo cual permite poder tener información a la mano sobre cualquier cliente, esta información debe mantenerse actualizada todos los días, con el objetivo de informar a la gerencia, los días de reuniones. Este control permitirá poder identificar problemas de pago y/o aprobar o no créditos.

Formato de pedido del cliente



QUIMICOS GASE, S.A.

PEDIDO

No.

Fecha: _____

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

Fecha

entrega _____

No. de teléfono: _____

Nombre del encargado: _____

Cantidad	Descripción	Referencia de producto	Código de producto	Precio
TOTALES				

RESUMEN DEL PEDIDO

Pago anterior: _____

Fecha de la cta. anterior: _____

DEUDA ACTUAL: _____

Forma de

pago _____

PAGO ACTUAL EN Q. _____

Pago actual en letras: _____

Nombre del Vendedor: _____

Código: _____

(F) _____

(F) _____

Firma del vendedor

Gerente de ventas

Fuente: Elaboración propia

Formato de entrega de producto



QUIMICOS GASE, S.A

No.

Entrega de producto al cliente

Nombre de la empresa: _____
 Dirección: _____
 No. de teléfono: _____ Fecha entrega _____
 Nombre del encargado: _____

Cantidad	Descripción de la pieza	Referencia de producto	Código de producto	Precio
TOTALES				

RESUMEN DELA ENTREGA DE PRODUCTO

Pago anterior:	_____	Fecha de la cta. Anterior:	_____
DEUDA ACTUAL:	_____		
PAGO ACTUAL EN VALORES: Q.	<input type="text"/>	_____	
Pago Actual en Letras:	_____		
Deuda Actual	_____	_____	
SELLO:	_____		
FIRMA:	_____		
Nombre de quien recibe:	_____		
		No. de cedula:	_____

Firma: Contador General _____ Firma de Bodeguero _____
 Sello: _____

Fuente: Elaboración propia

Formato de control de cuentas por cobrar



QUIMICOS GASE, S.A

CONTROL DE CUENTAS CORRIENTES DE CLIENTES

CLIENTE _____ TELÉFONO _____
 DIRECCIÓN _____ CÓDIGO _____

FECHA	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER	SALDO
Límite de crédito				

LIBRO DE CUENTAS CORRIENTES DE CLIENTES

CLIENTE _____ TELÉFONO _____
 DIRECCIÓN _____ CÓDIGO _____

FECHA	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER	SALDO
Límite de crédito				

Fuente: Elaboración propia

4.1.5 Programa de capacitación

El programa de capacitación y desarrollo de recursos humanos propuesto, constituye un instrumento que determina las prioridades de los empleados a través de la adquisición de nuevos conocimientos para el desempeño eficiente y eficaz de sus labores.

Se presenta el cuadro con información de los planes de capacitación:

Programa de capacitación: Año 2013

Tabla No. 3

Mes	Tema	Personal que asiste	Capacitador
Marzo	Estudio del proceso de inducción	Todo el personal	Gerente general
Abril	Análisis de la descripción de puestos	Por departamentos	Jefe inmediato
Mayo	Taller sobre las funciones	Por departamentos	Jefe inmediato
Junio	Importancia de la comunicación	Todo el personal	Expositor invitado
Julio	Administrar mejor el tiempo	Todo el personal	Intecap
Agosto	Estrategias de ventas	Personal de ventas	Expositor invitado
Septiembre	Servicio al cliente	Todo el personal	Expositor invitado
Octubre	Motivación	Todo el personal	Gerente general

Fuente: Elaboración propia.

4.1.6 Área de mercadeo

Es necesaria la creación de una jefatura de mercadeo que sirva para analizar y evaluar a los clientes internos, externos y los productos de la empresa, estrategias de mercadeo que sirvan de apoyo al departamento de ventas.

Deben establecer una presentación adecuada a los socios de la empresa e informarles de la implementación del elemento de mercadeo, el cual se encuentra en la empresa, es necesario indicarle sus funciones específicas. Se les presentará la nueva estructura se utilizarán carteleras o rótulos vinílicos con el organigrama integral propuesto.

Se establecerá un programa o cronograma que conlleva no solo actividades y el tiempo para realizarlas, el mismo incluye un plan de mercadeo, los recursos y los costos que indican dicho plan.

Plan de mercadeo interno de la nueva estructura

Tabla No. 4

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA	PRODUCTO	PLAZA	PROMOCION	PRECIO	FECHA
Presentación del proyecto a los socios de la empresa	Comunicación convincente que integra a toda la organización	La creación de una jefatura de Marketing para la empresa	Empresa Quimicos GASE S.A.	Presentación y uso de material promocional (trifoliar para el personal, organigrama visible en recepción)	Q 2,000.00	Año 2013

Fuente: Elaboración propia



- Laca
- Aceite
- Automotivo
- Impermeabilizante



- Adhesivos
- Selladores
- Bases



- Masilla Plástica
- Fondos
- Laca
- Selladores
- Adhesivos
- Secantes
- Varnos



- Pinturas Hoteleiras
- Pinturas de tráfico

TRIFOLIAR INFORMATIVO

QUÍMICOS GASE



Le da color a tu vida,
de todo para tu
colorido IMPERFECTUM

ANTECEDENTES
Químicos Gas S.A. nace en el año 1991, la actividad principal es la fabricación, comercialización y distribución de productos de la línea Imperfectum, pintura, adhesivos y selladores. Desde el año 1991 hasta el 2009, el nombre comercial QUÍMICOS GAS S.A.

La misión de Químicos Gas S.A. es proporcionar a los clientes productos de alta calidad, innovadores y competitivos, que permitan mejorar su productividad y reducir sus costos. La visión de Químicos Gas S.A. es ser una empresa líder en el mercado de productos químicos para la construcción y mantenimiento de infraestructuras, con un compromiso de sostenibilidad y responsabilidad social.

Por el interés de Químicos Gas S.A. en proporcionar a los clientes productos de alta calidad, innovadores y competitivos, que permitan mejorar su productividad y reducir sus costos. La visión de Químicos Gas S.A. es ser una empresa líder en el mercado de productos químicos para la construcción y mantenimiento de infraestructuras, con un compromiso de sostenibilidad y responsabilidad social.

VISION

La visión de Químicos Gas S.A. es ser una empresa líder en el mercado de productos químicos para la construcción y mantenimiento de infraestructuras, con un compromiso de sostenibilidad y responsabilidad social.

MISION

La misión de Químicos Gas S.A. es proporcionar a los clientes productos de alta calidad, innovadores y competitivos, que permitan mejorar su productividad y reducir sus costos.



Nuestra Filosofía

Para nosotros lo más importante es la completa satisfacción del cliente. Comenzamos la día de la mañana con el propósito de que el cliente sea el más feliz. Por eso, nuestro compromiso es ofrecer productos innovadores que permitan mejorar su productividad y reducir sus costos.

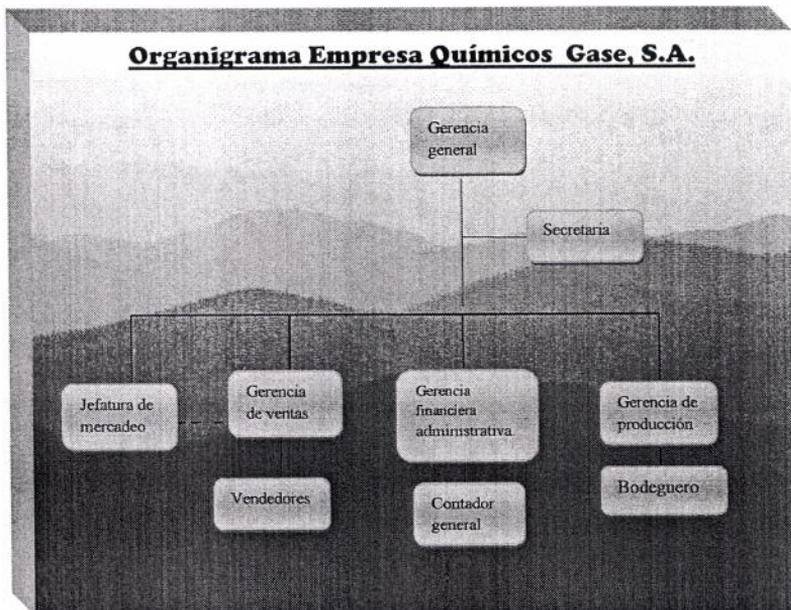
Objetivos

- Brindar servicios oportunos a nuestros clientes
- Realizar el mantenimiento oportuno
- Ejecutar los trabajos
- Lograr el bienestar y progreso de nuestros clientes

Lo que esperamos de Usted

- Ejecutar los trabajos
- Mantener los equipos y herramientas
- Cooperación y espíritu de equipo
- Tener un buen personal
- Mantener la seguridad y la calidad

Organigrama Empresa Químicos Gase, S.A.



Fuente: Elaboración propia



Esta es el área de recepción donde será colocado el organigrama de la nueva estructura.

Plan de mercadeo externo de la nueva estructura

Tabla No. 5

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA	PRODUCTO	PLAZA	PROMOCION	PRECIO	FECHA
Elaboración de estrategias de mercadeo	Anunciar la nueva estructura y servicio al cliente	Pinturas, barnices, selladores, lacas, todos los productos con los que cuenta la empresa	Ferreterías, auto pinturas, otros	Elaboración de afiches, banners, material promocional en los puntos de venta	Q. 4,000.00	Año 2013

Fuente: Elaboración propia



AFICHE



CLIENTES

Este es uno de los puntos de venta donde serán colocados los Afiches y Banners promocionales.



CLIENTES



BANNERS

Este es otro punto de venta donde irán Afiches y Banners promocionales.

4.1.7 Área Financiera

La empresa hace frente a sus responsabilidades financieras sin ningún problema, cuenta con el aporte de sus socios en momentos que se requiera.

Es necesario presentar un presupuesto de inversión para implementar las mejoras que necesita la empresa para que el personal conozca su estructura organizacional así como sus funciones específicas.

Se detalla la inversión de la propuesta para aprobación de la gerencia general.

Tabla No. 6

Presupuesto de inversión (Cifras en Quetzales)

DESCRIPCION	CANTIDAD (UNIDADES)	COSTO UNITARIO	TOTAL
PROCESO DE INDUCCION			
Impresión y encuadernado de manuales de inducción	45	20.00	900.00
Útiles de oficinas		300.00	300.00
IMPLEMENTACION DE MANUALES			
Impresión y encuadernación de manuales de puestos	45	18.00	810.00
Reunión de comunicación	45	15.00	675.00
Materiales de oficina programa de comunicación		300.00	300.00
PROCESO DE CAPACITACION			
Pago instructor invitado Junio		2,000.00	2,000.00
Pago instructor invitado INTECAP Julio		3,000.00	3,000.00
Pago de instructor invitado Agosto		3,000.00	3,000.00
Pago de instructor invitado Septiembre		3,000.00	3,000.00
Refacciones de capacitaciones de diferentes meses	139	7.00	973.00
Materiales de oficina programa de capacitación		300.00	300.00
Material promocional Interno y Externo		6,000.00	6,000.00
Total en Quetzales			Q.21,258.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 7

Balance General Químicos Gase S A Al 31 de diciembre de 2012 (Cifras en Q.)			
ACTIVO			
Corriente			
Caja y Bancos		142,160 00	
Clientes		1,705,923 00	
Otras cuentas por cobrar		239,088 00	
Inventarios			
Materia prima	252,011 00		
Producto en proceso	77,542 00		
Producto terminado	975,736 00	1,305,289 00	
Gastos anticipados		<u>161,546 00</u>	3,554,006 00
No corriente			
Propiedad planta y equipo			
Inmuebles	749,572 00		
Obras en proceso	155,084 00		
Maquinaria y equipo	827,114 00		
Vehículos	109,851 00		
Mobiliario y equipo	329,553 00		
Otros activos	45,232 00		
(-) Depreciación acumulada	<u>-471,713 00</u>	1,744,693 00	
Inversiones en acciones		607,412 00	
Otras cuentas por cobrar largo plazo		361,862 00	
Activos intangibles		<u>193,855 00</u>	2,907,822 00
Suma del activo			<u>6,461,828 00</u>
PASIVO			
Corriente			
Préstamos a corto plazo		1,364,640 00	
Proveedores		1,338,770 00	
Otras cuentas por pagar		<u>219,895 00</u>	2,923,305 00
No corriente			
Préstamos a largo plazo		1,170,615 00	
Otras cuentas por pagar largo plazo		<u>77,610 00</u>	1,248,225 00
Suma del pasivo			<u>4,171,530 00</u>
CAPITAL			
Capital Pagado		460,000 00	
Reserva Legal		71,142 00	
Utilidades acumuladas		<u>1,759,156 00</u>	2,290,298 00
Suma del Pasivo y Capital			<u>6,461,828 00</u>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla No. 8

ESTADO DE RESULTADOS		
QUIMICOS GASE, S.A.		
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012		
(Cifras en Q.)		
Ventas netas		5,100,000.00
Costo de ventas		3,309,900.00
Utilidad bruta		1,790,100.00
Gastos de venta	923,100.00	
Gastos de administración	387,600.00	
Depreciaciones	15,300.00	1,326,000.00
Utilidad en operación		464,100.00
Ingresos financieros	71,400.00	
Gastos financieros	209,100.00	137,700.00
Utilidad antes de impuestos		326,400.00
ISR		101,184.00
Utilidad neta		225,216.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla No. 9

RAZONES FINANCIERAS			
QUIMICOS GASE, S.A.			
2.012			
<u>RENTABILIDAD</u>			
MN=	<u>RESULTADO DEL EJERCICIO</u>	<u>2.225,216</u>	0.04
	INGRESOS POR VENTAS	5.100,000	4%
La razón de rentabilidad del Margen Neto establece que por cada quetzal que ingreso tienen un margen de ganancia de 0.04 centavos, es decir que se obtuvo una rentabilidad del 4%			
MB=	<u>VENTAS - COSTO VENDIDO</u>	<u>5.100,000-3.309,900</u>	0.35
	VENTAS	5.100,000	35%
La razón de rentabilidad del margen Bruto establece que el costo del producto es de un 35 % por lo que tenemos un margen del 65% para fijar la utilidad que se desea.			
<u>LIQUIDEZ</u>			
Razón	<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>	<u>3.554,006</u>	Q. 1.21
Corriente=	PASIVOS CORRIENTES	2.923,305	
Se estableció que la Empresa QUIMICOS GASE, S.A. puede responder 1.21 veces con sus activos a las deudas a corto plazo, es decir que por cada Q. que debe tiene Q. 1.21.			
Razón	<u>ACTIVO CORRIENTE – INVENTARIOS</u>	<u>3.554,006-1.305,289</u>	Q. 0.76
Acída=	PASIVO CORRIENTE	2.923,305	
Nos indica que el flujo de efectivo de QUIMICOS GASE, S.A. es limitado con un 76%			
<u>Endeuda-</u>			
miento	<u>PASIVO</u>	<u>4.171,530</u>	0.64
	ACTIVO	6.461,828	64%
Se estableció que el 64 % de los activos de QUIMICOS GASE fueron financiados con deuda.			

Fuente: Elaboración Propia

Indicadores

Índice de Calidad		
Unidades Producidas	400	20%
<hr/>		
Unidades Defectuosas	2000	

Este indicador nos permitirá medir en qué medida aplicar la propuesta en la empresa Químicos Gase, S.A., se reduce el porcentaje de unidades defectuosas en relación al total de la producción, se espera que por lo menos el grado de eficiencia de producción aumente en un 10 %.

Indicadores de Servicio		
Índice de Satisfacción del Cliente		
Cientes Satisfechos	600	87%
<hr/>		
Total de clientes	690	

Al implementar la propuesta se pretende que el porcentaje de clientes satisfechos sea del 95 %.

Índice de crecimiento de mercado		
Cientes Nuevos	13	2%
<hr/>		
Total de Clientes	690	

El porcentaje de crecimiento de mercado es demasiado bajo debido a los inconvenientes que se han presentado y el gran porcentaje de clientes insatisfechos esto repercute al momento de querer expandir las operaciones comerciales con nuevos clientes....

4.2 Análisis de Viabilidad

Los dirigentes de la empresa están conscientes de que los cambios que se proponen son necesarios con base a los análisis de: congruencia, tecnológico, administrativo y financiero.

Análisis de congruencia

La reestructuración organizacional de la empresa Químicos Gase, S.A. es congruente, porque como proyecto está concatenado con los lineamientos de desarrollo del país, promueve la libre empresa a través de proporcionar productos de calidad a sus clientes a un precio competitivo en el mercado.

Análisis tecnológico

La tecnología disponible en la empresa, permite hacer realidad el proyecto y es conveniente hacerlo, para fabricar productos de calidad.

Análisis administrativo

La parte gerencial de la Empresa tiene la experiencia suficiente por lo que el personal de alto nivel está consciente que los cambios son necesarios, y el plan de acción por medio de procedimientos ágiles hacen que el nuevo diseño estructural sea viable.

Análisis financiero

Se enfoca en saber si cuenta con suficiente capital para financiar los gastos e inversiones que implica la puesta en marcha y operación de la reestructuración. Por lo que su financiamiento es inmediato pues la empresa posee fondos para la ejecución del proyecto.

CRONOGRAMA DE TRABAJO

EMPRESA QUIMICOS SEGA, S.A.

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO EN SEMANAS																																								
		Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero																				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																	
1	Primera reunión Gerente de la empresa	■																																								
2	Segunda reunión Gerente de la empresa		■	■																																						
3	Planeación de la evaluación integral			■	■																																					
4	Levantamiento de cuestionarios áreas funcionales de la empresa				■	■																																				
5	Visita de campo técnica de observación					■	■																																			
6	Entrevista con colaboradores de los departamentos en estudio						■	■																																		
7	Determinación de hallazgos encontrados en los cuestionarios y entrevistas realizadas							■	■																																	
8	Diagnostico General y Especifico								■	■																																
9	Análisis Foda									■	■																															
10	Cronograma de trabajo										■	■																														
11	Levantamiento de cuestionarios área crítica en estudio											■	■																													
12	Análisis de los resultados que arrojan los cuestionarios												■	■																												
13	Reunión con el personal involucrado en el área de productos nuevos													■	■																											
14	Levantamiento de cuestionarios a clientes de la empresa														■	■																										
15	Análisis de la información recolectada de los cuestionarios															■	■																									
13	Determinación de la situación actual del control de productos nuevos																■	■																								
14	Plan de Investigación de Mercados																	■	■																							
15	Diseño de indicadores de Gestión																		■	■																						
16	plan de implementación de la investigación de mercados																			■	■																					
17	Entrega informe final																				■	■																				

Referencias

- Bohlander, G. y Snell S. (2008). *Administración de recursos humanos*. (14ª. ed.) México: Cengage Learning Editores, S. A. de C.V.
- Franklin, E. (2009) **Organización de Empresas**, McGraw-Hill, Tercera Edición, México.
- Koontz, H. *et al* (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. (13ª.ed.) México: Editorial McGraw-Hill de México, S. A. de C. V.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2009) **Fundamentos de Mercadotecnia**, Prentice Hall, México.
- **Manual de Estilo de Trabajos Académicos**, Universidad Panamericana, Instituto de Investigaciones Sociales.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2010) **Administración**, Pearson Educación, Décima Edición, México.
- **Universidad Panamericana (2012) Guía para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida**, Universidad Panamericana Guatemala.

Anexos

Manual de inducción

**Proceso de inducción al personal actual y de
nuevo ingreso**

Contenido

Historia

Misión y visión

Producto

Filosofía

Objetivos

Organigrama

Prestaciones y beneficios

Recomendaciones

Departamento de recursos humanos

Introducción

Se ha creado este manual con la intención de proporcionar información importante sobre nuestra empresa, para que a corto plazo, la conozca y se sienta parte integral de la misma.

Es un gusto para la empresa recibirlo a usted como parte importante de nuestro equipo de trabajo y esperamos que realice en la misma, sus expectativas laborales, a la vez que contribuya al logro de los objetivos de nuestra organización.

Éxitos en sus funciones!!!

Historia

La empresa Químicos Gase, S.A. inició con la idea de fabricar, comercializar y distribuir productos para recubrimientos, de la mejor calidad, a precios accesibles, pensando en generar empleo para que las personas que laboren en esta organización tengan una mejor calidad de vida.

La Misión y Visión

Misión

Somos una empresa dedicada a la fabricación de productos industriales en el área de recubrimientos, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y distribuidores a través de la diversa gama de pinturas domésticas, industriales, automotrices y de madera elaboradas con la más alta tecnología en términos de calidad, servicio y precios competitivos.

Visión

Ser la empresa líder dentro de la industria de recubrimientos, a través de una innovación constante, tecnológica y habilidad para competir exitosamente en el mercado nacional destacando además por su dedicación al progreso de sus empleados, el respeto al medio ambiente y el compromiso con el desarrollo integral del país.

Nuestros Productos

Actualmente la empresa comercializa las líneas de productos para aplicarse en maderas, metales, vehículos, aerosoles y accesorios. Dentro de la línea se tienen ventas al por mayor y menor, así como productos destinados directamente a la industria.

Nuestra Filosofía

Para nosotros lo más importante es la completa satisfacción del cliente. Compartimos la idea de hacer bien las cosas desde el principio, así que lo principal es contratar personas eficientes como usted, dirigir las, capacitarlas y motivarlas para que trabajen a gusto y sean productivas.

Objetivos

- Brindar servicio óptimo a nuestros clientes.
- Facilitar el crecimiento organizacional.
- Excelencia en nuestro trabajo.
- Lograr el bienestar y progreso de nuestros empleados.

Lo que esperamos de Usted

- Excelencia en su trabajo.
- Dinamismo, iniciativa y buena actitud.
- Cooperación y espíritu de equipo.
- Deseo de mejora personal.
- Lealtad, integridad y honradez.
- Siempre nos proponemos ubicar a la persona idónea en el puesto adecuado. Es decir, que la plaza que hace poco estaba vacante, ahora la ocupa usted por sus conocimientos, capacidades y potencial.
- El apoyo y colaboración que pueda brindarnos será realmente apreciado y contribuirá a su desarrollo y al de la empresa.

Normas de Disciplina

En la empresa se valora altamente que nuestro personal se apegue a las normas de disciplina:

- Horario de trabajo.
- Asistencia.
- Limpieza y orden.
- Uso adecuado de equipo e instalaciones.
- Respeto a normas generales.

Normas de Seguridad

- Revisión de los empleados.
- Solo ingresar al departamento de bodega empleados autorizados.
- No ingresar a bodega con productos similares.
- Revisión de mochilas, carteras y bolsas antes de salir.

Faltas al Trabajo

- Ausencias sin justificación y sin permiso.
- Llegadas tarde al trabajo.
- Falta de respeto a su jefe inmediato o cualquier otra persona dentro de la empresa.
- Falta de fidelidad y discreción.
- Desorden en su lugar de trabajo.
- Abuso de confianza.
- Presentarse en estado de ebriedad o cualquier otra condición similar.
- Todo aquello que esté en contra del buen rendimiento y la productividad de la empresa.

Salario

El salario mensual se pagará conforme lo establecido en contrato de trabajo.

Prestaciones y Beneficios

Se brinda al personal las prestaciones de ley.

Capacitación

Se fomenta el mejoramiento continuo del personal, tanto en los aspectos que tienen relación directa con su trabajo, como en los que los motiven a ser mejores trabajadores y personas de éxito. Usted sabe que alguien que no se supera, no se educa, no ama, ni dedica tiempo y esfuerzo a su trabajo, jamás podrá triunfar ni cambiar de un lugar a otro mejor. Por tal motivo, se promueve todo tipo de entrenamiento, capacitación y estudio que de por resultado su mejor preparación y como consecuencia el aumento de la productividad en general.

Deportes

Nos interesa también que el personal goce de buena salud física y mental, la empresa promueve actividades deportivas para que formalmente participen en alguna actividad.

Recreación

Con el objetivo de motivar a los trabajadores y fomentar las relaciones interpersonales, la empresa organiza una serie de actividades sociales como lo son: encuentros deportivos, festejos y convivios.

Otras Recomendaciones

Comunicación

La comunicación es la base de toda actividad social. Se cree firmemente que la comunicación entre nosotros es una necesidad. Por ello le pedimos que tenga confianza y exprese cualquier tipo de dudas o problemas que se le presenten, así como las ideas que nos ayuden a trabajar mejor.

Estamos a su servicio para asesorarle y dar respuesta a sus inquietudes así como encontrar alternativas de solución si considera tener algún problema.

Apariencia Personal

La empresa espera que cada uno de los trabajadores vista adecuadamente, proyectando higiene y buena presentación, ya que el recurso humano es la imagen de la empresa.

Uso de las Instalaciones

Usted dispone de nuestras instalaciones para desempeñar sus funciones cómodamente. Le solicitamos que conserve limpio y ordenado su lugar de trabajo, nítidos los sanitarios, los pasillos y el área de comedor. Esto es una muestra de respeto y cortesía hacia usted mismo, hacia sus compañeros de trabajo y hacia la empresa.

Uso del Teléfono

Sus llamadas personales hágalas o recíbalas únicamente en casos de emergencia y aún en este caso, hágalas con la brevedad posible.

Visitas Personales

Se autorizan visitas personales solamente en caso de miembros de su familia que necesiten comunicarse con usted en forma urgente. No está permitido recibir ni traer vendedores a esta empresa, ni mucho menos que sea usted quien realice esta actividad. Realmente le damos mucho valor a su tiempo y esfuerzo de trabajo.

Uso de las máquinas y Equipo de Trabajo

La empresa está consciente de la importancia de contar con la tecnología más avanzada para que los trabajadores desempeñen sus tareas con la máxima calidad y presentación. Por esa razón

proporciona todo el equipo y materiales necesarios, así como el más actual software del mercado. Por favor cuídelos y aprovéchelos.

Cooperación y espíritu de Equipo

Ayude a sus compañeros de trabajo siempre que pueda y sobre todo, respételes. Cada persona es parte importante de nuestra empresa.

Es de esta forma que finalizamos su inducción a la empresa y lo invitamos a hacer un recorrido por nuestras instalaciones para que empiece a observar la distribución física de la misma y a conocer al personal. Esperamos que toda la información haya quedado a su entera satisfacción y deseamos contar con sus comentarios y sugerencias al respecto.

Bienvenido a nuestro equipo.

Manual de funciones

Contenido

Introducción

Justificación

Objetivos

Objetivo general

Objetivos específicos

Áreas o unidades administrativas (descripción de puestos)

Introducción

El fin del presente manual es crear una herramienta de ayuda en el desempeño de las funciones de cada uno de los trabajadores, beneficiándola hasta el nivel gerencial, determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con las demás secciones y departamentos.

El propósito de este manual es contar con un documento que contemple las principales descripciones de los puestos existentes, a efecto de que cada empleado conozca entre otros factores los deberes y responsabilidades que debe realizar.

Establecerá claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos de la organización, para la correcta realización de labores encomendadas al personal; propiciando así la uniformidad del trabajo.

Justificación

Conscientes de la necesidad de contar con un documento que sirva no solo de guía para el proceso de selección y contratación de personal para la empresa, sino también con el objeto de dar a conocer las especificaciones de cada uno de los puestos de trabajo, se crea el presente manual; mismo que servirá como guía tanto del personal que integra la empresa como para los nuevos miembros de la fuerza laboral.

Es necesario contar con buenas bases para el eficiente funcionamiento de la empresa, se busca que el sistema tienda a la descentralización y descongestión de cada nivel que lo conforma para brindar una atención eficiente y eficaz.

Objetivos

General

Alcanzar una visión de conjunto de la organización y promover el aprovechamiento del recurso humano de la misma.

Específicos

- Servir de guía en el desempeño de las funciones asignadas a cada uno de los puestos en forma clara y sencilla.
- Reconocer la línea de mando, así como los canales de comunicación para el eficiente desempeño de cada una de las atribuciones establecidas.
- Ahorrar tiempo y recursos, servir como medio de capacitación e información para la inducción del personal actual y de nuevo ingreso.
- Servir como instrumento de comunicación para tener acceso inmediato a los datos referentes a los puestos de la organización.
- Lograr coordinación y comunicación para eliminar la duplicidad de esfuerzos en el cumplimiento de funciones propias de los puestos de trabajo.

Ámbito de aplicación

La aplicación del presente manual abarca los diferentes puestos de la empresa, ayuda a determinar la responsabilidad de cada uno, contribuye a la correcta realización de las actividades. Con la descripción de puestos se pretende ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo.



QUÍMICOS GASE, S.A.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

GERENTE GENERAL

Ubicación administrativa: Gerencia

I. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto:

El profesional que ocupa este puesto planea, organiza, coordina, programa, supervisa, ejecuta, autoriza y evalúa las actividades.

II. ATRIBUCIONES

- Planea y ejecuta los objetivos generales de la empresa a corto, mediano y largo plazo.
- Liderar, dirigir, supervisar y tomar decisiones de la empresa.
- Tener control de las actividades planificadas para poder compararlas con lo realizado y detectar desviaciones.
- Revisar informes.
- Evaluar y velar por que se cumplan las metas y objetivos.
- Evaluar el desempeño laboral.
- Organizar reuniones con el fin de aumentar la calidad y cantidad de clientes.

- Contratar al personal.
- Mantener un clima laboral adecuado entre los empleados y la empresa.
- Capacitar y motivar al personal.
- Determinar el pronóstico de ventas, política de precios y de inventario.

Responsabilidad:

El Gerente General es responsable de programar y ejecutar todas las actividades que conlleven a cumplir las metas físicas y presupuestarias, plan operativo y estratégico de la empresa.

IV. ESPECIFICACIONES

Educación

- Administrador de empresas.

Experiencia

- Tres años en puestos similares.

Habilidades y destrezas

- Capacidad de análisis financiero.
- Liderazgo para dirigir eficientemente grupos de trabajo.
- Toma de decisiones.

Otros requisitos

- Dominio de programas de computación.
- Carisma, receptividad y visión para los negocios.



QUIMICOS GASE, S.A.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

SECRETARIA

Ubicación administrativa: Gerencia

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto

Desempeña labor de apoyo a las gerencias y atención a los clientes.

III. ATRIBUCIONES

- Atender correos electrónicos, teléfono y fax.
- Hacer requerimiento de caja chica.
- Manejar control de archivos de gerencia.
- Redactar correspondencia.
- Recibir, clasificar y distribuir correspondencia.
- Resguardar las llaves.
- Programar y desarrollar agendas de las actividades gerenciales.
- Organizar reuniones y eventos.
- Informar a los gerentes de cualquier anomalía.
- Atender a los clientes.

Responsabilidad

Es responsable de brindarles atención a los gerentes de la empresa y a los clientes.

IV. ESPECIFICACIONES

Educación

- Secretaria Comercial o bilingüe

Experiencia

- Un año en puestos similares.

Habilidades y destrezas

- Ser eficiente y eficaz.
- Dominio de programas de computación (Windows, Excel, Access, Power Point, Word).



QUIMICOS GASE, S.A.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

JEFE DE MERCADEO

Ubicación administrativa: Jefatura de Mercadeo

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto

Planificar, proponer y ejecutar, las investigaciones de mercado necesarias para la empresa, con el fin de tomar decisiones adecuadas y oportunas para mejorar los productos actuales, nuevos productos y el servicio al cliente.

III. ATRIBUCIONES

- Evaluar las acciones, productos y servicio de la competencia para crear planes correctivos o alternos.
- Diseñar y proponer la mezcla de marketing a la empresa.
- Establecer las estrategias necesarias para mantener los estándares de calidad en el servicio a los clientes.
- Coordinar la ejecución de la planificación del departamento de mercadeo.
- Buscar el desarrollo del talento humano del área de mercadeo, a través de actividades de dirección, retención, capacitación, información e integración del personal.
- Participar en las actividades del equipo gerencial para presentar y proponer el punto de vista mercadológico de los temas que se aborden.
- Administrar el programa de responsabilidad social para contribuir al desarrollo social del entorno de influencia de la empresa.

Responsabilidad

Administrar el plan de acción de mercadeo y publicidad, e identificar las oportunidades de negocios, diseñar los productos y servicios adecuados que promuevan la rentabilidad para la empresa e implementar estrategias creativas para la satisfacción de los clientes, a través de la excelencia en el servicio.

V. ESPECIFICACIONES

Educación

- Licenciatura en Mercadotecnia

Experiencia

- Tres años de experiencia en área similar.

Habilidades y destrezas

- Liderazgo
- Eficiente
- Capacidad analítica
- Habilidad numérica
- Excelente comunicación verbal
- Excelente habilidad de comunicación interna
- Excelente relaciones humanas
- Habilidad de negociación

Otros requisitos:

- Excelente presentación.



QUÍMICOS GASE, S.A.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

GERENTE DE VENTAS

Ubicación administrativa: Gerencia de Ventas

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto

Su naturaleza es supervisar a los vendedores en las labores de ventas y servicio al cliente.

III. ATRIBUCIONES

- Planeación y presupuesto de ventas.
- Supervisión y control de los vendedores.
- Servicio al cliente.
- Determinar cuotas de ventas.
- Analizar las preferencias de los consumidores para satisfacer la demanda.
- Aprobar las rutas de los vendedores.
- Elaborar estudios de mercado sobre nuevas maneras de ofrecer el producto y las necesidades de los consumidores.
- Calcular comisiones de ventas.
- Corroborar pedidos y pagos con los clientes via teléfono.
- Motivar y dirigir a la fuerza de ventas.
- Desarrollar análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.
- Medir y evaluar el rendimiento de ventas frente a los objetivos.
- Monitorear y controlar el ámbito de la comercialización.
- Motivar individual y grupalmente al equipo de ventas.
- Reclutar, seleccionar y entrenar la fuerza de ventas.
- Visitar a los clientes importantes.

Responsabilidad

- Alcanzar las metas de ventas.
- Reconocer los logros de su fuerza de ventas.
- Asegurar el buen manejo del tiempo.
- Ser buen comunicador.

IV. ESPECIFICACIONES

Educación

- Administrador de Empresas.

Experiencia

- Dos años en puesto similares.

Habilidades y destrezas

- Liderazgo para dirección de equipos de trabajo.
- Trabajar en equipo.
- Ser objetivo.
- Capacidad de toma de decisiones.

Otros requisitos

- Dominio de programas de computación (Windows, Excel, Access y Power Point, Word).
- Ser honrado y honesto.
- Otros inherentes al puesto.



QUIMICOS GASE, S.A.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IV. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

VENEDORES

Ubicación administrativa: Gerencia de Ventas

V. DESCRIPCIÓN:

Naturaleza del Puesto

Es un puesto de naturaleza en ventas que surge en función de ser la actividad principal de la empresa.

VI. ATRIBUCIONES

- Entregar planeación de actividades.
- Presentar informe de actividades realizadas.
- Vender y cobrar a los clientes.
- Efectuar pedidos.
- Llenar el contrato con los datos y firma de los clientes.
- Entregar los cheques pre fechados, efectivo, boleta de depósitos y boucher de tarjetas de crédito o tarjetas de débito.
- Concertar citas con los clientes.
- Fortalecer cartera de clientes y buscar nuevos.
- Cumplir con las normas de seguridad.

Responsabilidad

Responsable de asesorar al cliente para adquirir el producto y servicio ofrecido.

VII. ESPECIFICACIONES

Educación

- Diversificado.

Experiencia

- Dos años mínimo en puesto similares.

Habilidades y destrezas

- Buena actitud.
- Personalidad carismática y buena presencia.
- Fluidez verbal.
- Iniciativa propia.

Otros requisitos

- Dominio de programas de computación (Windows, Excel, Access, Power Point y Word).
- Honesto.
- Honrado.
- Dinámicos.



QUIMICOS GASE, S.A.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Ubicación administrativa: Gerente Administrativo Financiero

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto:

El objetivo fundamental de la Gerencia Administrativa Financiera es realizar con capacidad administrativa las tareas de dirigir y controlar el buen funcionamiento del departamento, velando porque los diferentes procesos que se realizan en cada una de las unidades a su cargo, estén dando los resultados esperados para cumplir con las metas propuestas.

III. ATRIBUCIONES

- Verificar que las unidades administrativas y financieras de la empresa, funcionen adecuadamente y cumplan con sus actividades.
- Coordinar la formulación del plan operativo anual.
- Distribuir y asignar al personal administrativo y financiero optimizando el recurso humano.
- Elaborar y/o adaptar instrumentos administrativos que sirvan de guía y control al personal.
- Cumplir y hacer cumplir reglamentos y normas de la dependencia.
- Participar en programas de inducción al personal de primer ingreso.
- Planificar, desarrollar y participar en programas de capacitación de personal.
- Establecer y fortalecer centros de costos y productividad en los procesos técnicos y administrativos de la empresa.

- Participar en el diseño de y/o actualización de manuales administrativos (organización, funciones, descripción de puestos, procedimientos.) de las unidades administrativas y financieras.
- Definir e implementar el sistema de seguimiento y control administrativo financiero.

Responsabilidad:

Coordinar, asesorar, organizar, conducir, supervisar, evaluar y controlar las unidades del área administrativa financiera de la empresa.

IV.ESPECIFICACIONES

Educación

- **Administrador de Empresas**

Experiencia

- **3 años en puesto similares.**

Habilidades y destrezas

- **Liderazgo para dirección de equipos de trabajo.**
- **Trabajar en equipo.**
- **Ser objetivo.**
- **Capacidad de toma de decisiones.**

Otros requisitos

- **Dominio de programas de computación (Windows, Excel, Access y Power Point, Word).**
- **Ser honrado y honesto.**
- **Otros inherentes al puesto.**



QUÍMICOS GASE, S.A.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

CONTADOR GENERAL
Ubicación administrativa: **Financiero**

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto

Obtener y registrar datos contables, estadísticos y financieros, efectuar pagos y cobros.

III. ATRIBUCIONES

- Mantener la contabilidad al día.
- Presentar mensualmente estados financieros a su superior.
- Hacer asientos electrónicos de los registros contables.
- Informar el ingreso, egreso y saldos de inventario en forma electrónica. Además enviar documentos físicos que lo acrediten.
- Elaborar reportes contables que se le soliciten.
- Pagar impuestos.
- Elaborar cheques y documentos para los pagos.
- Transacciones bancarias.
- Pago de la nómina y comisiones a vendedores.
- Encargado de la tesorería.
- Autorizar facturas de los pagos recibidos.
- Supervisar el inventario físico.
- Prorratio de costos de productos.
- Revisar y contabilizar los informes de las ventas y cobros.
- Supervisión de cartera atrasada.



QUIMICOS GASE, S.A.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

V. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

GERENCIA DE PRODUCCION

Ubicación administrativa: Gerencia de Producción

VI. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto:

El ocupante del puesto será responsable de supervisar el proceso de producción y las materias primas. Implica saber sobre cómo administrar el personal haciendo equilibrio con las demás áreas.

VII. ATRIBUCIONES

- Mantener un buen nivel de inventarios y una adecuada rotación del mismo.
- Verificar la producción diaria del producto para la confirmación de pedidos y ventas.
- Vigilar la higiene de toda el área, así como el contar con el equipo y las herramientas necesarias para el trabajo.
- Vigilar que el personal del área de producción realice eficazmente sus labores y despacho adecuadamente el producto.
- Formular y desarrollar los métodos más adecuados para la elaboración del producto.
- Hacer informes sobre los avances del proceso de producción.
- Coordinar la mano de obra, los materiales, herramientas y las instalaciones para mejorar en lo mejor posible la producción.

Responsabilidad

Es el responsable de conocer muy bien el proceso de fabricación de su planta. Las maquinarias con las que se trabaja, las normativas de seguridad e higiene a cumplir.

VIII. ESPECIFICACIONES

Educación

- Ingeniero Industrial

Experiencia

- 3 años en puesto similares.

Habilidades y destrezas

- Liderazgo para dirección de equipos de trabajo.
- Trabajar en equipo.
- Ser objetivo.
- Capacidad de toma de decisiones.

Otros requisitos

- Dominio de programas de computación (Windows, Excel, Access y Power Point, Word).
- Ser honrado y honesto.
- Otros inherentes al puesto.



QUIMICOS GASE, S.A.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

BODEGUERO

Ubicación administrativa: Gerencia de Producción

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto

El ocupante del puesto será responsable de realizar las actividades operativas de carga y descarga de producto que ingresa y egresa de la bodega.

III. ATRIBUCIONES

- Registrar, actualizar y enviar inventarios de productos al contador general.
- Realizar inventarios físicos de mercadería para verificar que no hayan faltantes y prever la escasez de algunos de ellos.
- Entregar informes de entradas y salidas de producto.
- Recibir las requisiciones autorizadas por la gerencia de ventas para el despacho de la mercadería.
- Preparar los pedidos de los clientes.
- Archivar papelería.

Responsabilidad

Es el responsable de llevar actualizados los controles del inventario, de que los pedidos estén a tiempo para su entrega y del mantenimiento de su área.



QUIMICOS GASE, S.A.

CUESTIONARIO

Instrucciones:

La información del presente cuestionario tiene como fin el desarrollo de un proyecto de Práctica Empresarial Dirigida de la Universidad Panamericana. Trate de ser lo más sincero y conteste cada una de las preguntas en relación al puesto y no con las características de quien lo ocupa.

I Identificación del Puesto

1. Nombre del puesto : _____
2. División : _____
3. Departamento / unidad : _____
4. Dependencia directa : _____
5. Fecha de aplicación : _____

II Descripción sumaria del puesto:

1. ¿Con que estudios cuenta? (marque con una X solo una respuesta).

Primaria	
Nivel básico	
Diversificado	
Universitario	

2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa? (marque con una X solo una respuesta).

Entre 0 y 1 año	
Entre 1 y 3 años	
Más de 3 años	

3. ¿En que área de la empresa se ubica su puesto de trabajo? (marque con una X solo una respuesta).

Administración	
Contabilidad	
Bodega	
Producción	
Ventas	

4. ¿Conoce si la empresa cuenta con visión y misión? (marque con una X solo una respuesta).

Si	
No	
No sabe	

5. ¿Existe una guía formal de su puesto para efectuar sus labores? (marque con una X solo una respuesta).

Si	
No	

6. ¿Cuenta la empresa con normas y políticas? (marque con una X solo una respuesta)

Si	
No	

7. ¿En que considera que podría hacer mejoras la empresa? (marque con una X solo una respuesta).

Organización	
Ambiente laboral	
Instalaciones	
Ingresos económicos	
Otros	

8. ¿Considera suficiente las reuniones de trabajo para un buen desempeño en sus labores? (marque con una X solo una respuesta).

Si	
No	
A veces	

9. ¿Indique cuáles son sus actividades más importantes?

Descripción de actividades

10. ¿Considera que la comunicación es efectiva en la empresa? (marque con una X solo una respuesta).

Clara	
Confusa	
No existe	

11. ¿Señale como considera la capacitación que se le brinda? (marque con una X solo una respuesta).

Aceptable	
No aceptable	
No existe	

12. ¿Qué problemas han presentado los clientes al realizar sus pedidos?

13. ¿Que considera que se podría mejorar para poderle brindar un buen servicio al cliente?

14. ¿Sabe que controles utilizan para llevar el inventario? (marque con una X solo una respuesta).

Si	
No	

GRACIAS...