

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

Facultad de Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial

CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



“DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR
LOS PROCEDIMIENTOS DE ENTREGA DE FACTURAS EN LA
EMPRESA FERREYROS S.A. QUE A SU VEZ VA A PERMITIR
QUE MEJOREN SUS INGRESOS”

MODALIDAD:

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PRESENTADO POR:

BACHILLER TOMAS FERNANDEZ, KARINA ROSA

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE INGENIERO
INDUSTRIAL

Lima - 2018

DEDICATORIA

Dedico a DIOS, porque me creo con mucha fortaleza para poder alcanzar cada uno de mis objetivos propuestos, haciendo que el tiempo y el espacio se crucen en el momento indicado a pesar de los obstáculos que pueda tener.

Dedico mi MADRE, porque desde que tengo uso de razón siempre fue mi guía, mi mentora, gracias mamá no me alcanzaría la vida para agradecerte todo lo que has hecho por mí.

Dedico a ANDERSON, porque siempre apoyas mis decisiones, gracias por tu paciencia y tu confianza, eres muy importante en mi vida y la de nuestros hijos. Dedico a ESTEBAN y LIAM, a pesar de ser tan pequeños me enseñan a ser pacientes, porque entendieron que mamá se ausentaba para ir a estudiar, la mejor herencia que puedo dejarles es el ejemplo.

Dedico a mis hermanos SUSANA, VERONICA Y ANTHONY, mis sobrinos REY, SAMI, VICTORIA Y JOAQUIN, mis cómplices, gracias por su apoyo aliento constante, quiero lo mejor para ustedes y que el éxito siempre los acompañe a cada uno, aprovechen todas las oportunidades de la vida.

Dedico a Zulema, por cuidar mucho de mis pequeños y tu apoyo incondicional gracias mi querida tía.

Dedico a mi ángel guardián, mi PADRE, donde quieras que estés.

“Cuando realmente quieres que algo suceda, el universo entero conspira para que tu deseo se vuelva realidad”

KARINA ROSA TOMAS FERNANDEZ

El ALQUIMISTA

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	2
ÍNDICE GENERAL.....	3
RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO 1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	10
1.1 Datos Generales.....	10
1.2 Nombre o razón social de la empresa	10
1.3 Ubicación de la empresa:	10
1.4 Giro de la Empresa:.....	11
1.5 Tamaño de la empresa:.....	11
1.6 Breve reseña histórica de la empresa	11
1.7 Organigrama de la empresa	12
1.8 Misión, Visión y política	12
1.9 Productos y Clientes.....	13
1.10 Premio y certificaciones	14
1.11 Relación de la empresa con la sociedad.....	15
CAPITULO 2. DEFINICION Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
2.1 Descripción del área analizada.....	16
2.2 Antecedentes y definición del problema.....	18
2.2.1 Problema principal	19
2.2.2 Problema específico.....	20
2.3 Objetivos general y específico.	20
2.3.1 Objetivo General:	20
2.3.2 Objetivo específico:.....	20
2.4 Justificación.....	21
2.5 Alcance y limitaciones.	22
CAPITULO 3. MARCO TEÓRICO	23
CAPITULO 4. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN	53
CAPITULO 5. ANALISIS CRÍTICO Y PLANEAMIENTO Y ALTERNATIVAS ...	67
5.1.- Diagnostico de la situación actual	67

5.1.1 Diagnostico de actividades del personal.....	67
5.1.2 Organigrama del área	67
5.1.3 Flujo de la información.....	67
5.1.4 Proceso administrativo.....	67
5.2 Alternativa de mejoras:	68
CAPITULO 6. JUSTIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN ESCOGIDA.....	73
CAPITULO 7. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	77
CAPITULO 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA:	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos: 1 En el siguiente imagen podemos ver la ubicación de la Empresa.....	10
Gráficos: 2 Organigrama de la Empresa	12
Gráficos: 3 Productos y Clientes.....	13
Gráficos: 4 se observa el croquis que se muestra a continuación, nos presenta la distribución de la oficina	17
Gráficos: 5 Administración de los organismos sociales y gerencia de las empresas. ..	29
Gráficos: 6 Las etapas del sistema de administración	49
Gráficos: 7 Organigrama actual	54
Gráficos 8.- Flujo de secuencia de orden de trabajo.....	59
Gráficos: 9 Funciones de la administración	60
Gráficos: 10 Organigrama propuesto del área de operaciones Energía y Retail.....	68
Gráficos: 11 Rentabilidad de servicios 2017 – 2018.....	74
Gráficos: 12 Cantidad de órdenes facturadas 2017 – 2018.....	75
Gráficos: 13 Comparativo de gastos años 2017 – 2018.....	754
Gráficos: 14 Cronograma de Actividades.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Actividades de analista de programación.....	56
Tabla 2 Actividades de Asistente de logística	57
Tabla 3 Actividades de Analista de servicios.....	58
Tabla 4 Matriz de cursos de acuerdo a las funciones de los puestos	62
Tabla 5 Programa de actividades.....	63
Tabla 6 Indicadores del proceso técnico	64
Tabla 7 Indicadores del proceso administrativo	65
Tabla 8 Indicadores del proceso de facturación	66
Tabla 9 Formato de manual de funciones	70
Tabla 10 Ingreso de ventas del mes de enero a mayo 2018.....	73

RESUMEN

La empresa en la que laboró cuenta con muchas áreas, las cuáles todas deben tener el mismo objetivo general de la misma, y para conseguirlo siempre se busca nuevos retos con cambios.

Este proyecto realiza el ordenamiento del área administrativa, por lo que se observaron muchas deficiencias para llegar a los objetivos y siempre estando en riesgo a obtener malos resultados en los indicadores de gestión, las cuales se evitó al rediseñar conscientemente el área más organizada y con pronta adaptabilidad al cambio.

Esto significó evaluar todos los procesos internos del área para buscar un alineamiento de los elementos, basándonos en las normas y políticas de la empresa.

La presente tesis enfoca en el mejoramiento del proceso administrativa, donde se realizó levantamiento de actividades del personal, re estructura del organigrama, levantamiento de procesos y sobre todo en la motivación de personal.

Esta nueva propuesta de diseño del sistema administrativo el objetivo que busca es la eficiencia todos reflejándose en los resultados de los indicadores de gestión de cada actividad.

Palabras claves:

- ✓ **Ordenes de trabajos:** Acción de ejercer mandatos para el cumplimiento de los planes en una empresa.
- ✓ **Facturación:** Acción y efecto de extender facturas. También se puede referir a los ingresos de una empresa por ventas.
- ✓ **Administración:** Es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar
- ✓ **Mantenimientos:** Conservación de una cosa en buen estado o en una situación determinada para evitar su degradación.
- ✓ **Actividades:** La actividad es generadora del reflejo psíquico el cual, a su vez, mediatiza a la propia actividad.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se refiere a la mejora del proceso administrativo de la empresa la cual tiene como finalidad una buena organización en sus diversas actividades para lograr sus metas.

El área de servicios de la sub gerencia de E & R, cuenta con personas muy profesionales y comprometidas con esta gran empresa; la alta carga de servicios de mantenimientos correctivos y preventivos de grupos electrógenos y motores marinos, obliga tener procesos definidos

Por ello es muy importante tener un área organizada, con procesos y siempre contar con el personal motivado, comprometido e idóneo para el puesto que ejerce de acuerdo a sus funciones.

La organización siempre debe alcanzar sus metas, por lo que se debe tomar buenas acciones y decisiones.

Una de las mejoras realizadas fue primero revisar cada actividad, levantado información de actividades y tiempos que se tomaban para realizarlas.

Posterior a eso se analizó al personal por su experiencia y su alta capacidad de realizar sus funciones realizando un re estructuración del organigrama.

CAPITULO 1

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 Datos Generales

Ferreyros es la empresa líder en la comercialización de bienes de capital en el país y en la provisión de servicios en este ámbito. Integrante de la corporación Ferreycorp, es distribuidora de Caterpillar desde 1942, así como de otras prestigiosas marcas.

1.2 Nombre o razón social de la empresa

Ferreyros S.A.

1.3 Ubicación de la empresa:

Ubicada en Lima – Perú en el distrito de Cercado de Lima, exactamente en la av. industrial nro. 675.

Gráficos: 1 En el siguiente imagen podemos ver la ubicación de la Empresa.



1.4 Giro de la Empresa:

Ferreyros es una empresa dedicada a la venta de productos de equipos, servicios y repuestos para la maquinaria pesada en el rubro de la minería, construcción y energía.

1.5 Tamaño de la empresa:

Ferreyros es una empresa grande perteneciente al grupo FERREYRCORP que contiene 14 empresas.

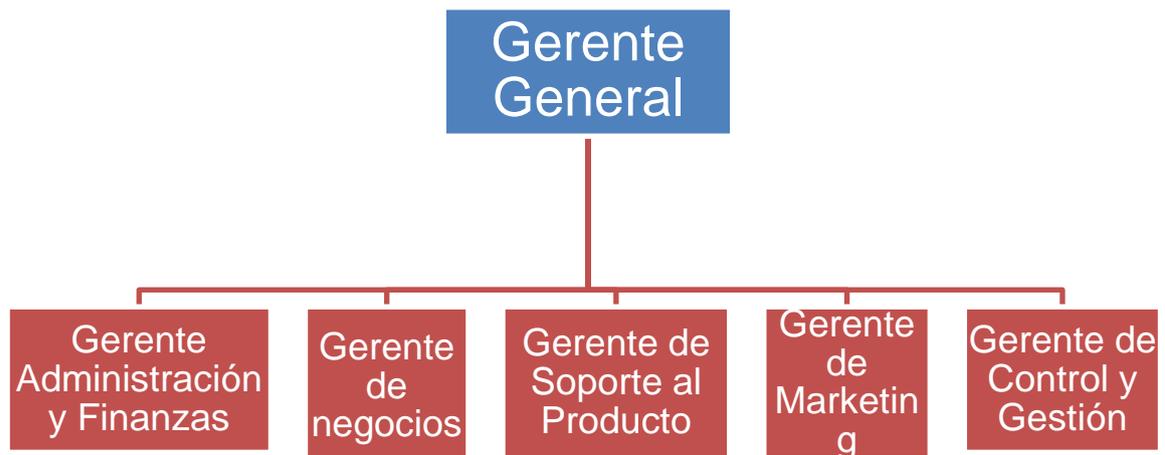
1.6 Breve reseña histórica de la empresa

Enrique Ferreyros Ayulo y un pequeño grupo de socios fundaron en 1922 la empresa Enrique Ferreyros y Cía. Sociedad en Comandita, la cual se dedicó en sus primeros años de operación a la comercialización de productos de consumo.

- Veinte años más tarde, la empresa experimentó un giro trascendental, cuando tomó la decisión de asumir la representación de Caterpillar Tractor Co. en el Perú. A partir de entonces, la compañía incursionó en nuevos negocios y comenzó a redefinir su cartera de clientes, marcando así el futuro desarrollo de toda la organización.
- Dos décadas después, en la década de los 60, otras líneas de máquinas y equipos como Massey Ferguson le encomendaron su representación. Asimismo, fue en 1962 que la empresa concretó su inscripción en la Bolsa de Valores de Lima, convirtiéndose en una compañía de accionariado difundido.
- En 1981, la empresa se transformó en sociedad anónima, como parte de un proceso de modernización a fin de reflejar la nueva estructura accionaria.
- Ello la llevó finalmente a convertirse, en 1998, en una sociedad anónima abierta bajo la denominación de Ferreyros S.A.A.

1.7 Organigrama de la empresa

Gráficos: 2 Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

1.8 Misión, Visión y política

Misión

Proveer las soluciones que cada cliente requiere, facilitándole los bienes de capital y servicios que necesita para crear valor en los mercados en los que actúa.

Visión

Fortalecer nuestro liderazgo siendo reconocidos por nuestros clientes como la mejor opción, de manera que podamos alcanzar las metas de crecimiento.

Política

La Alta Dirección de Ferreyros S.A., empresa dedicada a la venta de bienes de capital y de servicios, orientada por su cultura corporativa y consciente de la necesidad de proteger a sus colaboradores y medio ambiente, asume el compromiso de mantenerse a la vanguardia en la implementación de mejoras continuas en sus operaciones. Para lo cual ha elaborado políticas que reúnen dichos valores y compromiso social.

1.9 Productos y Clientes

Gráficos: 3 Productos y Clientes



MARCAS REPRESENTADAS



EQUIPOS NUEVOS



EQUIPOS SEMINUEVOS Y USADOS



REPUESTOS CATERPILLAR

Promover relaciones comerciales de mutuo beneficio y largo plazo con nuestros clientes ofreciéndoles soluciones integrales para sus negocios.

- Contamos con un variado portafolio de productos y servicios de alta calidad, con una atención especializada por sectores.
- Monitoreamos constantemente la satisfacción de clientes y gestión de reclamos con enfoque en la mejora continua de los servicios que ofrecemos.
- Contamos con políticas de marketing y comunicación dirigidas al correcto manejo de los negocios.
- Respetamos a la privacidad del cliente, protegiendo la confidencialidad de la información.

1.10 Premio y certificaciones

Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo de Ferreycorp han sido reconocidas por instituciones nacionales e internacionales.

- Índice de Buen Gobierno Corporativo
- Llave de la BVL
- Premio World Finance al Mejor Gobierno Corporativo en Perú
- Ferreyros, miembro del Companies Circle
- Premios Buen Gobierno Corporativo
- Mejores Prácticas: Buen Gobierno Corporativo
- Premio LirA a la mejor Comunicación de Gobierno Corporativo
- Premios Garrigues - Affinitas de Buen Gobierno Corporativo en Latinoamérica.

1.11 Relación de la empresa con la sociedad

Mantenemos una férrea política de seriedad, ética y transparencia en todas nuestras operaciones comerciales.

Garantizamos que los intereses de la empresa nunca se vean favorecidos por la conducta fraudulenta o ilegal de los colaboradores, prohibiendo expresamente el uso de prácticas no éticas en las relaciones comerciales con entidades del Estado y la sociedad en general.

- Incentivamos la ciudadanía responsable y una cultura de valores.
- Promovemos la formación de opinión a través de foros y organizaciones.
- Reportamos anualmente a la red de Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- Elaboramos nuestro reporte de sostenibilidad bajo la metodología GRI (Global Reporting Initiative), con el objetivo de medir y mejorar cada año el desempeño de la empresa en los aspectos económico, social y medioambiental.

CAPITULO 2.

DEFINICION Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

2.1 Descripción del área analizada.

La subgerencia de servicios ENERGÍA Y RETAIL de la empresa FERREYROS SA, es el área de estudio, la cual se encuentra ubicada en el primer piso de la oficina principal de la empresa, en la sede de Cercado de Lima.

La subgerencia brinda servicios de mantenimiento preventivos y correctivos de reparación de maquinaria pesada y motores marinos.

El equipo de trabajo que conforma la sub gerencia está compuesta por:

- 01 sub gerente: Líder del equipo de Energía y Retail
- 01 asistente de la sub gerencia: Asiste al Sub gerente.
- 01 jefe de CSA (servicios por contratos): Responsable de la atención de los servicios bajo contratos de clientes marinos, minería, construcción, petróleo.
- 01 jefe de servicios de campo: Responsable de la atención de servicios en campo para los clientes marinos, minería, construcción, petróleo.
- 01 Supervisor de Pre entrega y entrega de grupos electrógenos.
- 01 Analista administrativo: Lidera el área de administración.
- 02 Analistas de planeamiento: Programación de los servicios.
- 01 asistente facturador: Responsable de realizar la facturación de los servicios
- 30 técnicos de servicios: Especialistas en realizar los servicios a los clientes

La infraestructura en las oficinas, tienen buena iluminación, y para regular la temperatura del ambiente se cuenta con un equipo de aire acondicionado.

El espacio para las oficinas es de 600m, la cual tiene divisiones modulares para las jefaturas y otros espacios sin divisiones modulares para el resto del personal.

Gráficos: 4 se observa el croquis que se muestra a continuación, nos presenta la distribución de la oficina



Elaboración propia

Cada personal tiene asignado una laptop y 01 teléfono móvil, la oficina cuenta con una impresora compartida a la mitad del salón, la intensidad del internet es intensa, 01 gabetero para guardar los files de las ordenes de trabajo.

2.2 Antecedentes y definición del problema

El área de servicios de la sub gerencia de Energía y Retail, por la coyuntura del mercado, cada año capta más clientes en los cuales se realizan servicios de mantenimientos preventivos y correctivos de las maquinarias pesadas y motores de los grupos electrógenos de la marca Caterpillar, cada servicio tiene una modalidad, puede ser mediante mantenimiento por contratos establecidos o mantenimientos correctivos (fuera del contrato).

Para realizar estos servicios el cliente se contacta con el supervisor del área y coordina la intervención de su equipo, el supervisor dependiendo la modalidad de servicio (contrato o correctivo) genera la orden de trabajo, programa el técnico que intervendrá en la reparación, delega el pedido de repuestos con el asistente logístico.

Hasta allí observamos que el supervisor realiza funciones de supervisión y planeamiento.

El técnico interviene el equipo y al finalizar los servicios rinde sus planillas de horas trabajadas, gastos de viaje de servicios e informe técnico, toda esta información se la entrega al supervisor, para su revisión respectiva.

El supervisor deriva a administración la información enviada por el técnico, para el ingreso de planillas incurridas en la orden de trabajo.

Una vez ingresado los gastos del técnico a la OT terminado, se debe facturar el servicio al cliente.

En la mayoría de ocasiones cuando se extrae el reporte semanal y se revisa la OT, se tiene varias OOTT, en el proceso que no pasan a facturarse.

Debido a la inexistencia del procedimiento adecuado el supervisor no pasa a tiempo la información generando la acumulación de factura pendientes de trámite, lo que origina una disminución en las cobranzas oportunamente, lo que redundará en la disminución de los ingresos previstos en el presupuesto.

A partir de todo este “cuello de botella”, se genera un problema y desorden en la administración del área, no permitiendo que se realice de manera normal el ingreso de dinero por servicios prestados oportunamente.

Al no tener una buena administración y procesos definidos surgen los problemas de gestión en el área, no permitiendo un seguimiento adecuado de las OOTT.

Tal es así que los colaboradores no tienen sus actividades definidas y no tienen un manual de funciones a la cual regirse para realizar sus actividades diarias.

Al no tener sus funciones definidas, se puede observar que el trabajo realizado no obedece a procedimientos establecidos.

Debido a estas deficiencias se busca implementar mejoras en el proceso administrativo, que las superen en un momento dado la demora en la entrega de facturas a la sección correspondiente.

2.2.1 Problema principal

¿El hecho de Diseñar un sistema administrativo para mejorar los procedimientos de entrega de facturas en la empresa FERREYROS S.A . que a su vez va a permitir que mejoren sus ingresos?

2.2.2 Problema específico

¿Cómo influye Diseño un sistema administrativo para mejorar los procedimientos de entrega de facturas en la empresa FERREYROS S.A . Que a su vez va a permitir que mejoren sus ingresos?

¿Existe un manual de funciones para mejorar procedimientos de entrega de facturas en la empresa FERREYROS S.A . Que a su vez permiten la mejora de sus ingresos?

2.3 Objetivos general y específico.

2.3.1 Objetivo General:

- Diseñar un sistema administrativo para mejorar los procedimientos de entrega de facturas en la empresa FERREYROS S.A . que a su vez va a permitir que mejoren sus ingresos.

2.3.2 Objetivo específico:

- Elaborar un manual de procedimientos para mejorar los procedimientos de entrega de facturas en la empresa FERREYROS S.A . que a su vez va a permitir que mejoren sus ingresos.
- Elaborar un manual de funciones para mejorar procedimientos de entrega de facturas en la empresa FERREYROS S.A. que a su vez va a permitir que mejoren sus ingresos.

2.4 Justificación.

El diseño de un sistema administrativo para mejorar los procedimientos requiere de los elementos del proceso del diseño organizacional, así como los modelos y tipos de estructuras de una organización y la relación que tienen con la eficiencia operativa, que debe ser considerado desde un panorama de la teoría del conocimiento desde el paradigma científico; puesto que está relacionado e involucrado con el avance de la ciencia en la gestión de organizaciones.

El trabajo se justifica porque genera conocimientos de las grandes empresas que trabajan con objetivos alcanzables, los cuales todos los colaboradores deben alinearse para lograrlo.

El carácter metodológico del presente documento contribuye con el método, las técnicas, las fuentes e instrumentos para la obtención de información y procedimientos de análisis de datos que pueden ser empleados en futuras investigaciones sobre diseño organizacional o afines.

A pesar que existen cambios sociales, culturales, económicos y más aún políticos, se debe tener objetivos claros, medibles y alcanzables.

Si dentro de la empresa no hay procedimientos, actividades que cada colaborador debe cumplir de acuerdo a su puesto de trabajo, no será posible llegar al objetivo, por tal razón las actividades y procesos deben estar bien definidos, nos llevará a un solo resultado y se hará un trabajo con calidad.

La empresa trabaja con indicadores de gestión semanal y mensual por lo que se puede observar que las áreas que integran a la Subgerencia tienen resultados independientes.

Es importante este mejoramiento porque nos permite eliminar reprocesos y tener funciones definidas de cada colaborador.

2.5 Alcance y limitaciones.

Alcances:

Para el presente trabajo los procesos de estudio será el área de administración de la sub gerencia de energía y retail de la empresa Ferreyros S.A, donde incluye todas la áreas que conforme en el equipo, con el fin de tener un área eficiente donde se logre la lealtad del cliente interno e externo.

Limitaciones:

Al obtener indicadores de gestión, al personal se le exigirá cumplir con sus actividades en menor tiempo posible, mucho de ellos se sentirán presionados y reacios al cambio.

CAPITULO 3.

MARCO TEÓRICO

A) ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Herrera et al. (2008) En su artículo: “Creación de sistemas de control que posibiliten el desarrollo y crecimiento de las MIPYMES” menciona que las Mypimes representan el 90% de la economía del mundo; y su crecimiento es leve o nulo debido a principalmente a la falta de bases administrativas que las consoliden y de sistemas de control que las haga más productivas y eficiente en sus operaciones. Por ello en su investigación usan el tablero de control creado en el programa Excel propiciando un sistema dinámico e interrelacionado. Estos indicadores permiten al empresario información oportuna para la toma de decisiones con certidumbre.

Córdoba y Tangarife (2013) en su tesis: “Propuesta para la Reestructuración Administrativa de la Empresa Agropecuaria La Bonita del Municipio de Amaga” efectúan el trabajo de investigación con el objetivo de presentar la propuesta de reestructuración administrativa para la empresa Agropecuaria la Bonita, que se dedica a la comercialización de productos agropecuarios en el municipio de Amaga Antioquia. Para esto se realizó un diagnostico exploratorio general, basado en fuentes bibliográficas y entrevistas, donde se tuvo en cuenta la composición de los cargos, las funciones de trabajo, la composición de los departamentos y la dirección de las responsabilidades por parte de la administración. Como resultado final se establece la definición de tres pilares esenciales desde el punto de vista administrativo como lo son el misional, el estratégico y el humano que permitieron desarrollar consecuentemente funciones y procesos para aplicar en la empresa. Se concluye con la elaboración del organigrama el cual permite visualizar la estructura organizacional de

la empresa, además de la elaboración de un manual de organización y funciones, los cuales ayudan a que los miembros del equipo puedan conocer de manera definida sus funciones y así explotar el potencial, generando una que el desempeño sea mayor tanto individual como grupal, que se verá reflejado en mejores resultados y el crecimiento de la empresa. Además habrá una mayor eficiencia de recursos económicos, humanos y de tiempo, puesto que no se perderá tiempo realizando funciones repetidas y dará lo mejor de sí para lograr un buen trabajo, demostrando todas sus capacidades y así cumplir las metas organizacionales.

Martínez y Véliz (2013) en su tesis: “Rediseño organizacional y funcional que permita mejorar el área administrativa y operativa de la empresa SEMIL CÍA. LTDA.” realiza un trabajo de investigación que tiene como objetivo establecer una nueva estructura organizacional eficiente para mejorar la productividad de la empresa y de los empleados que laboran en ella, congruentemente en las funciones que desempeñan los empleados en su ámbito laboral. La metodología que se utilizó consistió en la realización de encuestas y entrevistas al personal de la empresa. Se realiza un análisis de la situación actual de la empresa, así como un análisis comparativo demostrando la evolución del mismo durante los últimos cinco años y un análisis FODA, donde se muestra cómo la empresa se encuentra actualmente y frente al mercado. Lo que permite que se realicen estrategias y se propongan medidas correctivas a problemas detectados. Así se hace un rediseño organizacional, el cual ayuda a superar el declive administrativo y gerencial de SEMILSA, el cual influyó a que exista una mala distribución de cargos laborales e ineficiencia en el cumplimiento de políticas empresariales. Por ello la empresa implementa un Manual de Funciones y un Manual de Políticas empresariales que fueron indispensables para mejorar la eficiencia del trabajador y por ende de la empresa, brindando un mejor servicio que maximice la rentabilidad.

Ruiz (2013) en su tesis: "Propuesta para la Reestructuración del Organigrama, descripción de cargo y actividades del departamento de ventas de Operadora & Thalasso La Samanna de Margarita, C.A" plantea el objetivo de proponer la reestructuración del organigrama, descripción de cargo y actividades del personal del Departamento de Ventas de Operadora La Samanna & Thalasso, C.A. La metodología consistió en análisis documental y de campo y observación directa. Los resultados obtenidos refieren que la empresa posee una estructura organizativa del departamento de ventas que no usan, además de la existencia de un manual de organización donde se describen los cargos del personal de ventas, pero no se encuentran definidas las actividades y funciones que debe cumplir el personal, también se evidencia que no existe capacitación del personal y nulidad en el esfuerzo para cumplir sus labores. Se concluye que la implementación de la estructura organizativa influye positivamente para conseguir las metas planteadas, puesto que existiendo una debida organización se facilitarían las actividades y funciones llegando a cumplir el objetivo propuesto. Además es esencial que los trabajadores tengan conocimiento y lleven a la práctica sus deberes y responsabilidades laborales, y que a su vez conozcan su ubicación dentro de la empresa, lo cual les permite motivarse para superarse. Con la propuesta no sólo se verá beneficiado el departamento de ventas, sino que es una iniciativa para la reestructuración de otros departamentos del hotel.

B) TEORIAS

La administración es indispensable en la empresa, ya que se debe tener objetivos, eficiencia, ser competentes, calidad y coordinación tal como lo define:

(Munch Lourdes, 2010, pág. 23) La administración y su importancia:

La administración es una actividad indispensable en cualquier organización, de hecho, es la manera más efectiva para garantizar su competitividad. Existen diversos conceptos de administración, coloquialmente se dice que: “administración es hacer algo a través de otros”, otra acepción es lo que se conoce como la “ley de oro de la administración”, entendida como hacer más con menos.

Para entender el proceso de administración basta con analizar en qué consisten cada uno de los elementos de la anterior definición:

- **Objetivos.** La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- **Eficiencia.** Se obtiene cuando se logran los objetivos en tiempo y con la máxima calidad
- **Competitividad.** Es la capacidad de una organización para generar productos y/o servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, con respecto a los de otras empresas de productos similares.
- **Calidad.** Implica la satisfacción de las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.
- **Coordinación de recursos.** Es cuando se optimizan los recursos necesarios para lograr la operación de cualquier empresa a través de la administración.

• **Productividad.** Implica la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos. En este sentido, la productividad es la relación que existe entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia. De esta forma se aplica la administración como disciplina.

Si se analizan los elementos anteriores es posible concluir que la administración es la herramienta más poderosa para la permanencia y competitividad de cualquier organización.

La importancia de la administración es indiscutible debido a que reporta múltiples ventajas:

- A través de sus técnicas y procesos se logra mayor rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo con los consecuentes ahorros de tiempo y costo.
- De acuerdo con lo anterior, incide en la productividad, eficiencia, calidad y competitividad de cualquier organización.
- Propicia la obtención de los máximos rendimientos y la permanencia en el mercado. (Administración, gestión, organiza, social, enfoques y proceso administrativo).

Los gerentes siempre están buscando lograr mejores resultados y para esto siempre están analizando la productividad, competitividad la cual los llevará a tener una rentabilidad para la empresa y por ende se debe tener en claro los siguientes conceptos:

(Sergio, 2011, pág. 4)

Productividad: es el resultado de la correcta utilización de los recursos en relación con los productos y servicios generados.

Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumos}}$$

La productividad es el reflejo de la eficiencia y de la eficacia que deben lograr la correcta administración y la gerencia de una empresa.

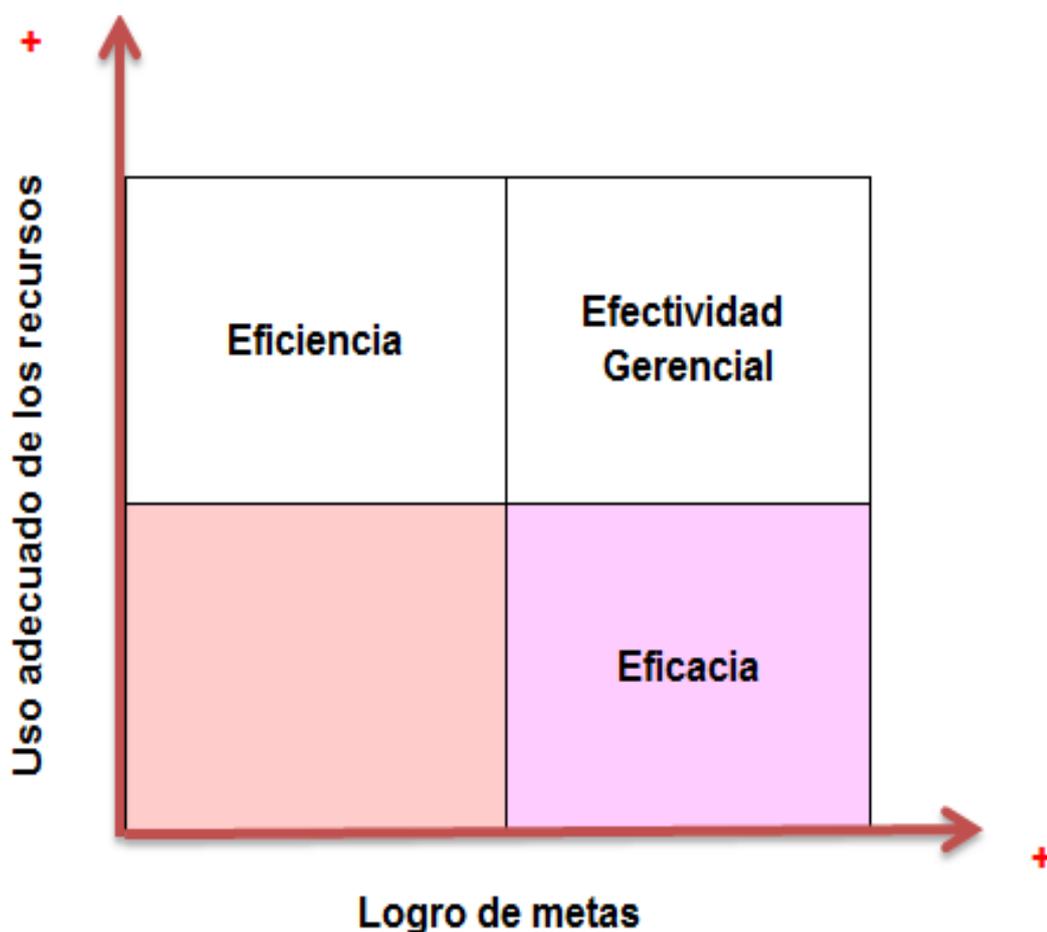
Eficiencia, eficacia y efectividad:

La eficiencia: es el uso correcto de los recursos utilizados para lograr resultados.

La eficacia se mide por los resultados, sin importar los recursos ni los medios con que se lograron.

La efectividad es la habilidad gerencial de lograr la eficiencia y la eficacia en relación con los recursos y objetivos.

Gráficos: 5 Administración de los organismos sociales y gerencia de las empresas.



Fuente: Elaboración propia

Se observa en el grafico 5 que se explica que la competitividad de una empresa es la facultad organizativa (eficiencia, eficacia y efectividad) para crear, desarrollar y sostener capacidades superiores en términos de atributos de sus productos y servicios respecto a las de otras empresas que luchan por el mismo mercado, lo cual genera una rentabilidad en sus inversiones igual o mayor que la de su competencia.

EFICIENCIA OPERATIVA

La eficiencia es la mejor manera de hacer o ejecutar las cosas en una empresa, utilizando los recursos (personas, maquinaria, equipos, materias primas) de forma racional (Chiavenato, 2014).

Las empresas, hoy en día, buscan incrementar la Eficiencia Operativa por medio de la optimización de sus operaciones, tanto en su conjunto como en cada una de sus partes. Para analizar la eficiencia de las organizaciones es necesario medir la productividad por medio de un Diagnóstico Empresarial. Juárez y Zúñiga (2013), mencionan que pueden medirse con diversas herramientas como: Cuestionarios y entrevistas, Mapeo de Procesos, Análisis FODA, Análisis Factorial, entre otros.

La información que se pueden conseguir con estas herramientas son:

- Recabar información de la empresa.
- Analizar y conocer la filosofía del director de la empresa y de sus colaboradores.
- Analizar la operación total con el propósito de determinar los factores que en ella intervienen.
- Conocer el diseño de la organización y procesos.
- Transformar los datos de operación en teoría.
- Obtener indicadores que reflejen el desempeño.

A. ORGANIZACIÓN

- a. Definición:** Es el establecimiento de una estructura, resultante de la combinación coordinada de medios humanos y físicos, que permiten llevar a cabo un plan. Determinación de qué tareas es necesario llevar a

cabo, quién las realizará, cómo deben agruparse las tareas, quién rendirá cuentas a quién y dónde se deberán tomar las decisiones. (Robbins y Coulter 2010).

b. Tipos de Organización:

Formal

Es un sistema de actividades coordinadas de un grupo de personas que cooperan en procura de una meta común bajo la autoridad y el liderazgo. La esencia de la organización formal es un propósito común y tiene lugar cuando las personas siguen normas y reglas específicas. (Robbins y Coulter 2010).

Informal

Es la que resulta de la actividad personal conjunta. Sus propósitos no son conscientes para el grupo, aun cuando posiblemente contribuya a resultados conjuntos. (Robbins y Coulter 2010).

c. Proceso de Organización: Procedimiento por el cual se crea la estructura de una organización. (Robbins y Coulter 2010).

d. Estructura Organizacional: Marco formal de la organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan. (Robbins y Coulter 2010).

e. Diseño organizacional: Desarrollo o modificación de la estructura de una organización. (Robbins y Coulter 2010).

- f. **Especialización del trabajo:** Grado en el cual las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. Se le conoce también como división del trabajo. (Robbins y Coulter 2010).
- g. **Departamentalización:** Base sobre la cual los empleos se agrupan para el logro de metas organizacionales. (Robbins y Coulter 2010).
- h. **Cadena de Mando:** Línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién debe rendir cuentas a quién. (Robbins y Coulter 2010).
- i. **Autoridad:** Derechos inherentes a una posición administrativa por las cuales la persona puede dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas. (Robbins y Coulter 2010).
- j. **Responsabilidad:** Obligación o expectativa de lograr un rendimiento determinado. (Robbins y Coulter 2010).
- k. **Unidad de mando:** Principio de administración según el cual un subordinado debe tener un superior y solo uno, ante quién será directamente responsable. (Robbins y Coulter 2010).
- l. **Amplitud de control:** Número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficiencia y eficacia. (Robbins y Coulter 2010).

m. Centralización y Descentralización:

Centralización: Grado en el cual la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización. (Robbins y Coulter 2010).

Descentralización: Transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización. (Robbins y Coulter 2010).

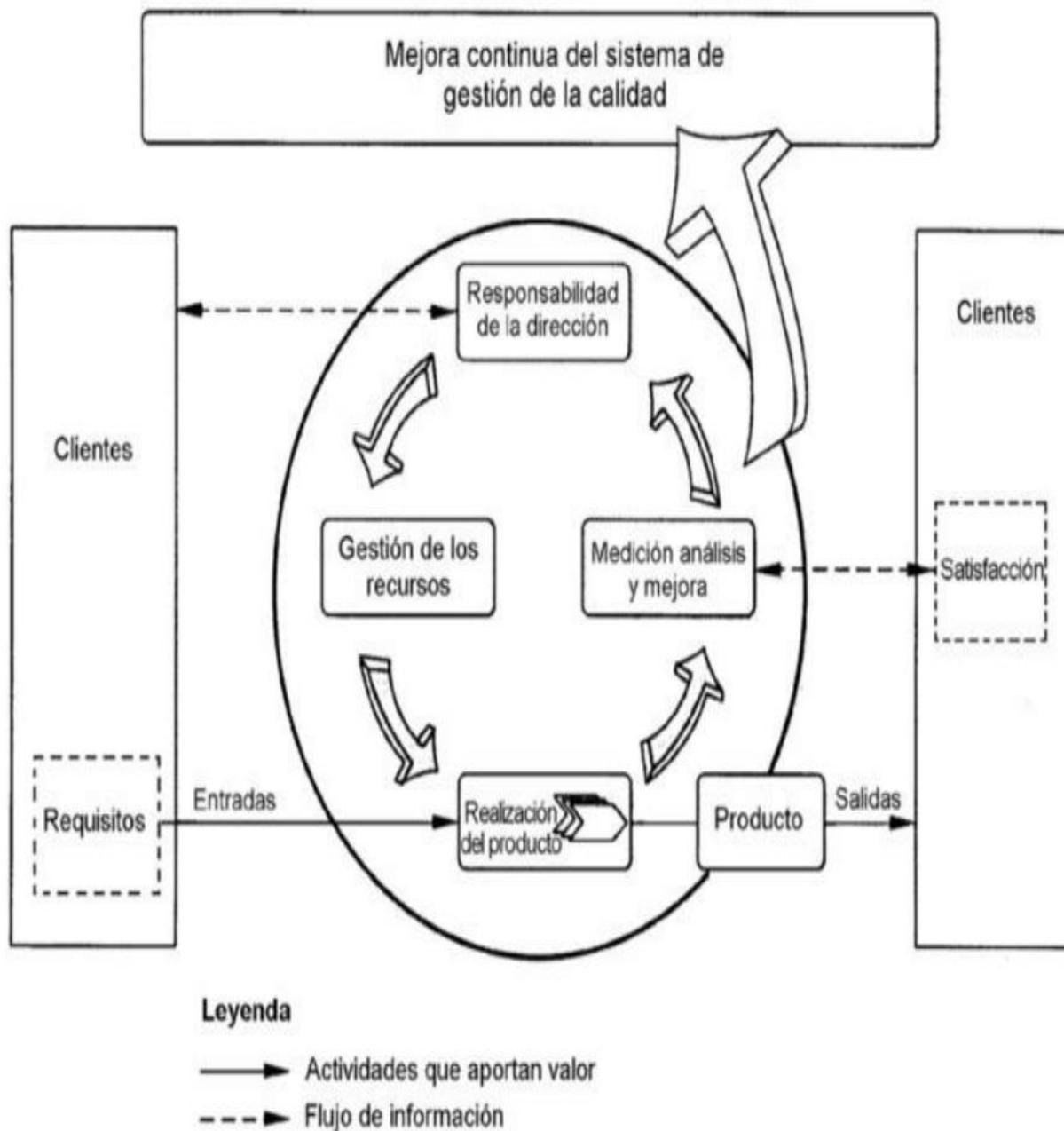
Formalización: Grado en que las actividades de una organización están estandarizadas, y medida en la cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos. (Robbins y Coulter 2010).

B. MAPEO DE PROCESOS

El Mapeo de Procesos según Pérez (2010) es una metodología que permite conocer las principales actividades de un proceso y la secuencia de eventos que siguen por medio de una representación esquemática. Muestra la complejidad, redundancias, puntos de control en el proceso y actividades que impactan en el desempeño.

Conocer un proceso por medio de un “mapa de proceso” o “diagrama de flujo”, permite planear e identificar los elementos de entrada y salida para mejorar su diseño y operación, con el objetivo de establecer las estrategias necesarias para resolver las necesidades de los clientes internos y externos, además de resaltar los principales obstáculos y oportunidades que se puedan presentar. Es la mejor forma de comunicar los requerimientos a toda la empresa.

Para la elaboración de un mapa de procesos o diagrama de flujo se debe tomar en cuenta la información de la Figura 1:



Fuente: Juárez y Zúñiga (2013) pag. 35 Diagnóstico integral de las operaciones de una empresa comercializadora de equipos electrónicos.

C. ANÁLISIS FODA

El Análisis FODA según Koontz et al. (2008) es una herramienta que sirve para analizar la competitividad de una empresa frente a otras compañías, y lleva consigo al desarrollo de estrategias. Esta herramienta analítica identifica cuatro factores clave en una empresa. Existen factores internos y externos:

Los Factores Internos: Fortalezas y Debilidades, son aspectos sobre los cuales la organización tiene algún grado de control por ser desempeñados dentro de la misma, surgen en áreas tales como gestión, marketing, finanzas, contabilidad, operaciones, etc. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una organización en sus áreas funcionales es esencial para la creación de estrategias que se enfoquen en las partes internas positivas para eliminar las negativas.

Por otro lado los Factores Externos, referidos como Oportunidades y Amenazas, se sitúan en los sectores sociales, culturales, políticos, legales, tecnológicos, etc., que pueden llegar a representar beneficios o desventajas muy severos para la organización.

Sin embargo, son circunstancias externas y, dado que la institución ante estas condiciones tiene poco o nulo control directo, implica un reto a la capacidad y habilidad de la institución para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

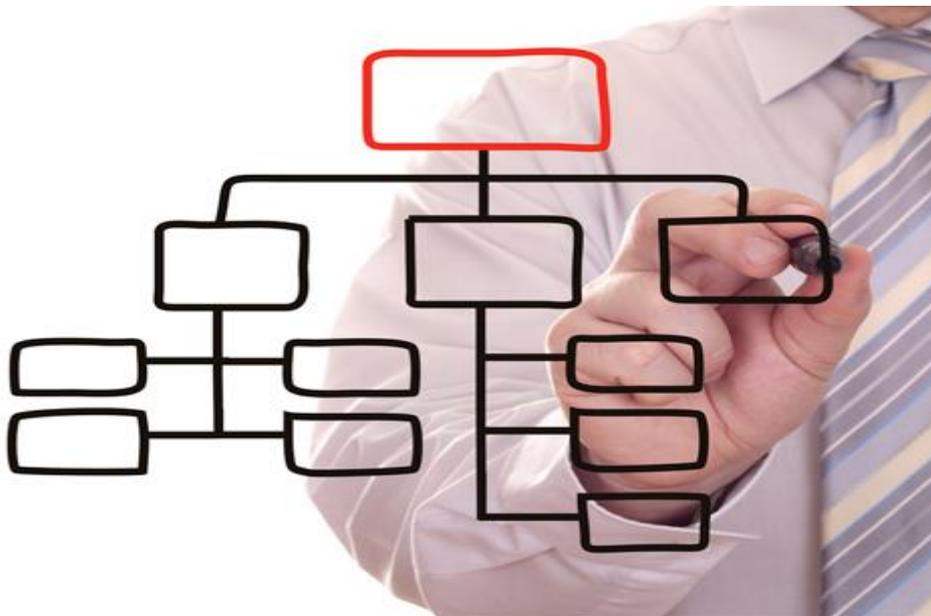
En la Figura 2 se muestra un resumen de la Matriz FODA:

<p>Factores Externos</p> <p>Factores Internos</p>	<p>Fortalezas</p>	<p>Debilidades</p>
	<p>Oportunidades</p>	<p>FO</p> <p>Estrategia para Maximizar F y O</p>
<p>Amenazas</p>	<p>FA</p> <p>Estrategia para Maximizar F y Minimizar A</p>	<p>DA</p> <p>Estrategia para Minimizar D y A</p>

Fuente: Koontz et al. (2008) Administración. p.138.

2.2.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional es el proceso por el cual se crea o modifica la estructura de una organización, que debe ser más adecuada para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la empresa y las demandas del medio en que se rodea. Al cambiar la estructura y crear nuevos procesos, la empresa tendría claro su funcionamiento y cómo se aplicarán y distribuirán sus recursos, consiguiendo ayudar y facilitar el trabajo de los colaboradores, así llegando a cumplir los objetivos y metas trazados (Robbins y Coulter 2010, Hitt 2006).



Es así que el diseño organizacional toma gran importancia para las empresas, y cuando las necesidades se ven más frecuentes y no tan fáciles de satisfacer se procede a la reorganización y la reestructuración. La nueva estructura apoya a la implementación de las estrategias y lleva consigo la forma de trabajar de los administradores y las decisiones que ellos toman conforme va cambiando el entorno.

Diseñar la estructura de una organización implica cómo dividir y asignar las tareas empresariales entre departamentos, divisiones, equipos y cargos.

Además de las relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas organizacionales (Chiavenato 2001, Jones 2008).

Las empresas buscan tener resultados positivos, por ello deben tomar consideración a los cambios en su administración, es decir su diseño organizacional, de la mano con la innovación logrando ventajas competitivas para la organización, así como la mejora de la eficiencia y eficacia.

2.2.2. REQUISITOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional contribuye de cuatro maneras diferentes a la organización; es decir, procura atender cuatro requisitos fundamentales: (Chiavenato, 2001).

A. ESTRUCTURA BÁSICA

Se refiere a la división del trabajo organizacional (a través de la especialización vertical, llamada jerarquía, y de la especialización horizontal llamada departamentalización) y la asignación de los recursos empresariales para que el sistema pueda funcionar integrada y satisfactoriamente.

B. MECANISMO DE OPERACIÓN

Indica a los miembros de la empresa lo que deben (y lo que no deben) hacer, basándose en la existencia de normas, reglas y reglamentos, y define los aspectos dinámicos de la organización y los refleja a través de los manuales de la organización o de las rutinas y procedimientos.

C. MECANISMO DE DECISIÓN

Define el poder de tomar decisiones dentro de la organización, y la autoridad que de allí se deriva. Corresponde a la distribución del poder y a la jerarquía de autoridad para tomar decisiones dentro de la organización, encontrando consonancia entre los objetivos globales de la organización y los objetivos específicos de cada uno de los órganos o equipos que la componen.

D. MECANISMO DE COORDINACIÓN ENTRE LAS PARTES

Es la búsqueda de la integración para compensar la diferenciación de la tarea organizacional. El mecanismo de coordinación es un medio de aglutinar y unir las diversas partes de la organización, para lograr la integración y la sinergia como un todo.

En la Figura 5 se muestra en resumen los cuatro requisitos del diseño organizacional.



Fuente : Chiavenato (2001) Administración: Teoría, proceso y práctica.
p.208.

2.2.3. CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional debe reunir y compatibilizar cuatro características principales, cada una según cada requisito del diseño organizacional. Las cuales son: diferenciación, formalización, centralización y control: (Chiavenato, 2001).

A. DIFERENCIACIÓN

Es el proceso mediante el cual una organización destina personas y recursos a las tareas organizacionales, dividiendo los trabajos en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos, además establece las relaciones de tarea y autoridad que le permiten lograr sus metas (Chiavenato 2001, Jones 2008).

La diferenciación puede ser:

- Horizontal: Departamentos o divisiones.
- Vertical: Niveles jerárquicos.

B. FORMALIZACIÓN

Es el uso de reglas y procedimientos escritos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. (Chiavenato 2001, Jones 2008).

La formalización puede hacerse mediante:

- El cargo: especificaciones relacionadas con el cargo en sí, como la descripción de éste.
- El flujo de trabajo: cómo ejecutar las tareas.
- Las reglas y los reglamentos: se especifica quién puede (o no puede) hacer ciertas cosas, cuándo, dónde para quién y con qué autorización.

C. CENTRALIZACIÓN

La centralización se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones (Chiavenato, 2001). Y según Jones (2008) cuando una organización es centralizada los gerentes en lo más alto de la jerarquía tienen la autoridad para tomar las decisiones más importantes.

En cambio cuando una organización es descentralizada la autoridad para tomar decisiones acerca de los recursos organizacionales y nuevos proyectos se delega a los gerentes de todos los niveles de la jerarquía (Jones, 2008).

D. INTEGRACIÓN

Es el proceso de coordinar varias tareas, funciones y divisiones para que puedan trabajar juntas y no con propósitos distintos (Jones, 2008).

Los esquemas de integración más adecuados son: (Chiavenato, 2001).

- Jerarquía administrativa: solución común a los problemas de integración entre dos o más subunidades de una empresa que deben reportarse al

- mismo superior o que deben integrar sus actividades para facilitar la comunicación, resolver conflictos, obtener sinergia de esfuerzos, etc.
- Departamentalización: proceso de diferenciación organizacional en que la división del trabajo se hace en sentido horizontal, provocando la especialización en departamentos.
 - Asesoría (staff): problema de la sobrecarga de la jerarquía se soluciona empleando la asesoría por intermedio de asistentes del ejecutivo de línea o de especialistas funcionales.
 - Comisiones y fuerzas: pueden utilizarse para facilitar la integración de subunidades de la empresa.
 - Reglas y procedimientos: constituyen decisiones ya tomadas por la empresa, y que las partes involucradas deben seguir cuando enfrentan determinada situación.
 - Objetivos y planes: es un mecanismo de integración utilizado para conciliar partes de la organización que operan con relativa independencia entre sí pero que precisan integrar los resultados.
 - Distribución física o arquitectura: elemento del diseño organizacional que facilita la integración entre unidades o personas mediante la distribución física (layout) o territorial de los diversos elementos, los equipos o las personas.

Figura 1. Características en el diseño organizacional



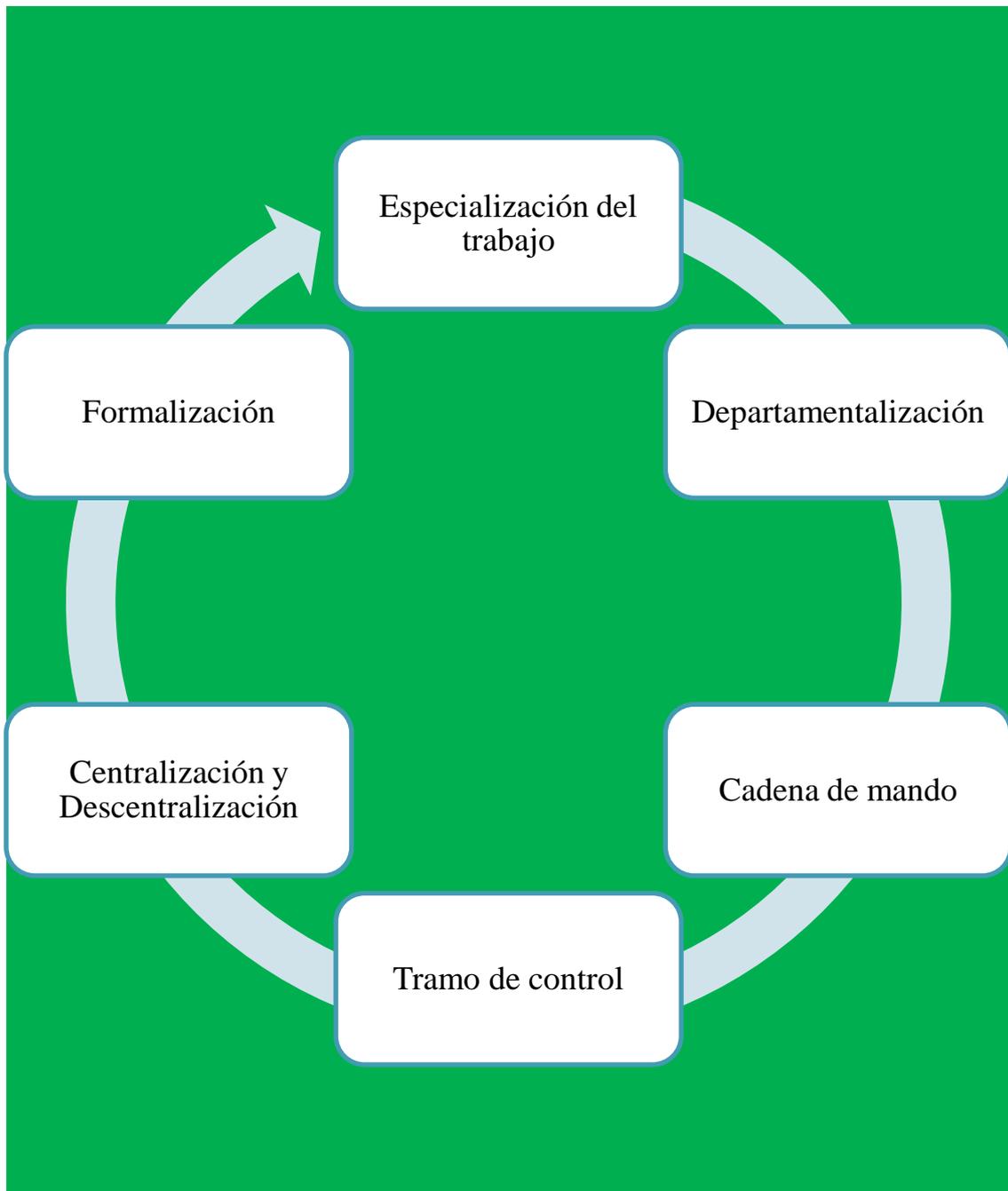
Fuente: Chiavenato (2001) Administración: Teoría, proceso y práctica. p.208.

2.2.4. ELEMENTOS DEL PROCESO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

El proceso del diseño organizacional es muy importante para las empresas y su relación con su entorno interno y externo, es así que según Chiavenato (2014) cuando los elementos de la estructura están debidamente alineados entre sí, la estructura permite la aplicación efectiva de las estrategias, manteniendo así su ventaja competitiva y al mismo la flexibilidad para desarrollar las ventajas que se requerirán en el futuro.

Existen seis elementos clave para diseñar una estructura organizacional: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización (Robbins y Coulter, 2014).

Figura 2. Proceso de diseño organizacional



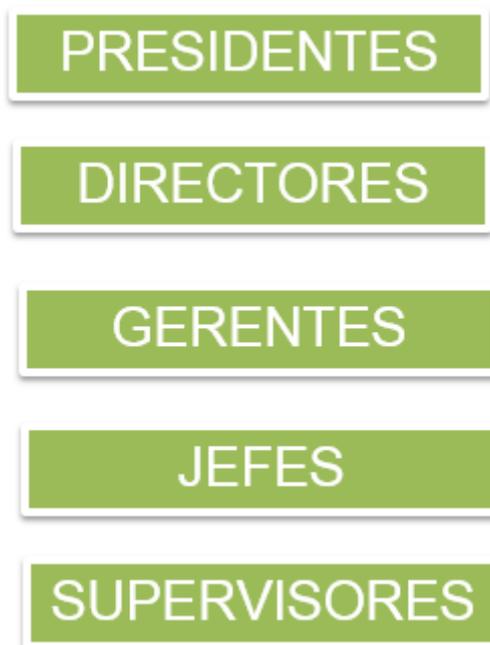
FUENTE: Robbins y Coulter (2014) Administración. p. 221.

ORGANIGRAMA

Un organigrama nos detalla las funciones y la relación entre distintas área y colaboradores, claro está mediante una jerarquía definida, logrando lo siguiente:

- Comunicación.
- Comprensión.
- Imagen gráfica de jerarquía.

La siguiente estructura muestra una jerarquía lineal:



Elaboración propia

Rentabilidad

La gerencia cuida la rentabilidad y los recursos económicos de la empresa. La rentabilidad es el índice o coeficiente de utilidades o beneficios que rinde el capital invertido en una empresa.

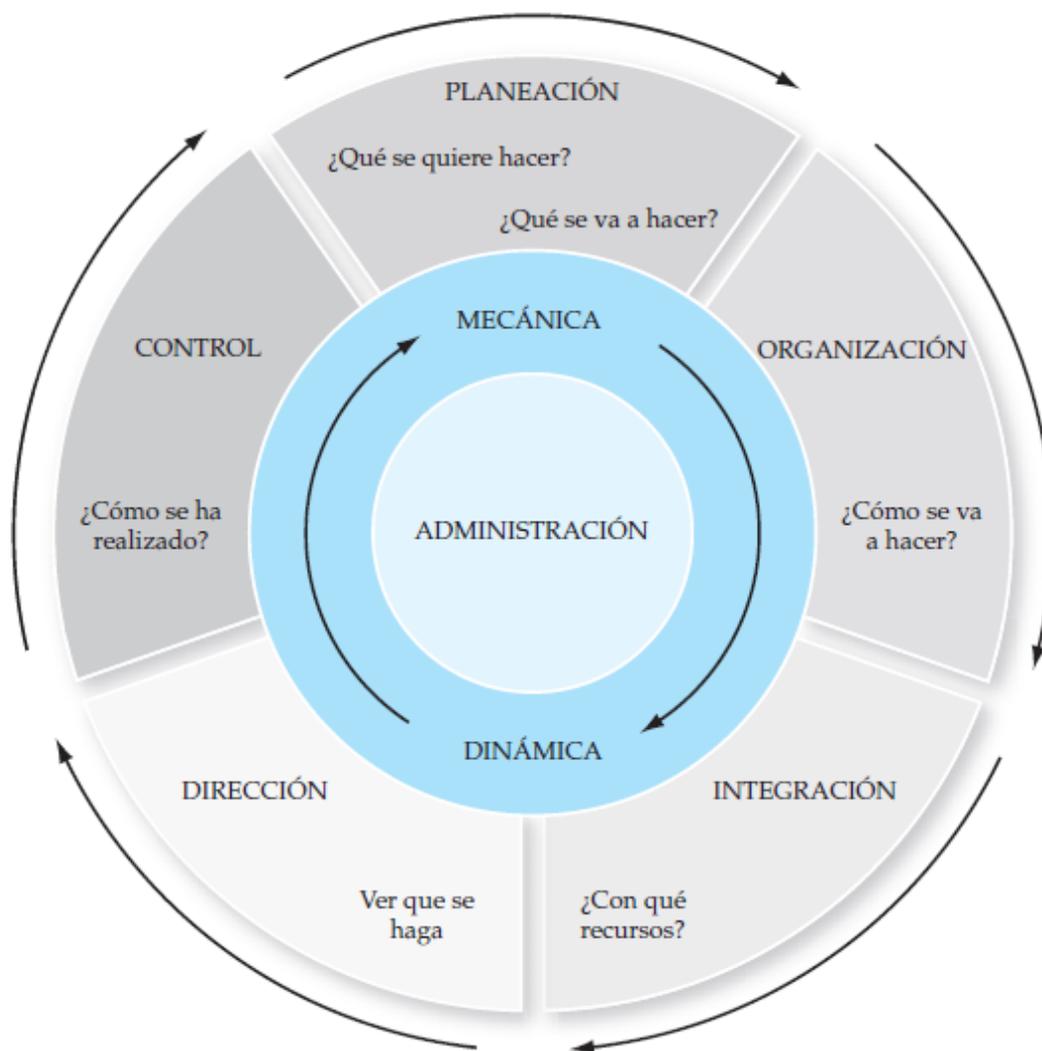
La rentabilidad de la empresa es un factor clave porque al poner su capital en una empresa y sus negocios, los inversionistas lo hacen con el fin de incrementarlo en razón del riesgo que implica. De ahí que es común oír a los inversionistas decir que “a mayor riesgo, mayor utilidad”.

Cuando un ahorrador deposita su dinero en el banco el riesgo es pequeño, y cuando lo invierte en una empresa busca una utilidad mayor que la del banco.

Este trabajo se basa en el mejoramiento de la administración se debe tener en cuenta cuales son las etapas que se deben considerar, por eso:

Lourdes Munich, 2010. Indicó que un proceso administrativo es fundamental para la administración, porque es una herramienta que permite administrar a todo el equipo, bajo procesos integrados por varias etapas, en el gráfico 6 se muestra Las etapas.

Gráficos: 6 Las etapas del sistema de administración



Fuente: Lourdes Münch, (2007) Administración. p. 37

3.1 La planeación: Determina escenarios futuros y el rumbo de dirección de la empresa, con buenos resultados, incluyendo las estrategias a usar.

3.2 Organización: Diseño de la estructura, procesos, funciones y responsabilidades, con aplicación de métodos.

3.3 Integración: Engloba los recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros.

3.4 Dirección: Ejecución de todas las etapas del proceso administrativo, mediante la conducción y orientación del factor humano y el liderazgo.

3.5 Control: Establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objetivo de comparar, corregir desviaciones y prevenirlas y mejorarla continuamente.

3.6 Existen técnicas de planeamientos que nos puedan ayudar a ordenarnos para implementar nuestro diseño administrativo.

Según Lourdes Munch en su libro “Administración” nos dice las siguientes teorías:

- **Cuantitativas.** Las que se basan en métodos matemáticos.
- **Cualitativas.** Son herramientas y conocimientos que surgen de la experiencia o el criterio u observación.

Existen múltiples técnicas de planeación; las más usuales son:

I. Análisis FODA. El análisis FODA consiste en detectar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

- Las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos.
- Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos.
- Las debilidades son puntos débiles, factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos.
- Las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. También es conocido como DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés). Se basa en el análisis del entorno y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras.

II. Gráfica de Gantt. Es la técnica más comúnmente utilizada para establecer de manera gráfica las etapas de un programa. Fue creada por Henry Lawrence Gantt. Para elaborarla se siguen los siguientes pasos:

1. Identificar y determinar todas las actividades para lograr las estrategias.
2. Ordenarlas cronológicamente.
3. Asignar a cada actividad su duración, la fecha de inicio y la fecha de terminación, así como el responsable de realizarla.

En la gráfica se anotan estos datos y se incluye una barra o línea continua que indique la fecha de inicio y terminación programada. Conforme se van realizando las actividades, debajo de cada barra programada se elabora otra barra donde se compara el tiempo de ejecución real de cada actividad. De esta manera se lleva un control de las actividades en cuanto a la fecha programada y la fecha real de ejecución. Esta técnica es la más usual y reporta múltiples ventajas para la administración de cualquier proyecto, ya que facilita el trabajo y la planeación y control de las actividades.

La organización debe estar muy bien relacionada, simultáneamente y entrelazada, bajo el mando de un buen líder, según nos indica:

(GILBERT, 1996) Los gerentes persiguen metas comunes. Estas metas son productos de procesos para tomar decisiones que se le presenta como planificación las cuales suelen ser ambiciosas.

CAPITULO 4.

METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo utiliza una metodología descriptiva donde los hechos son descritos de cómo se han venido dando el control administrativo en el área de servicios.

Por consiguiente, se presenta la técnica de estudio de trabajo que comprende los siguientes pasos:

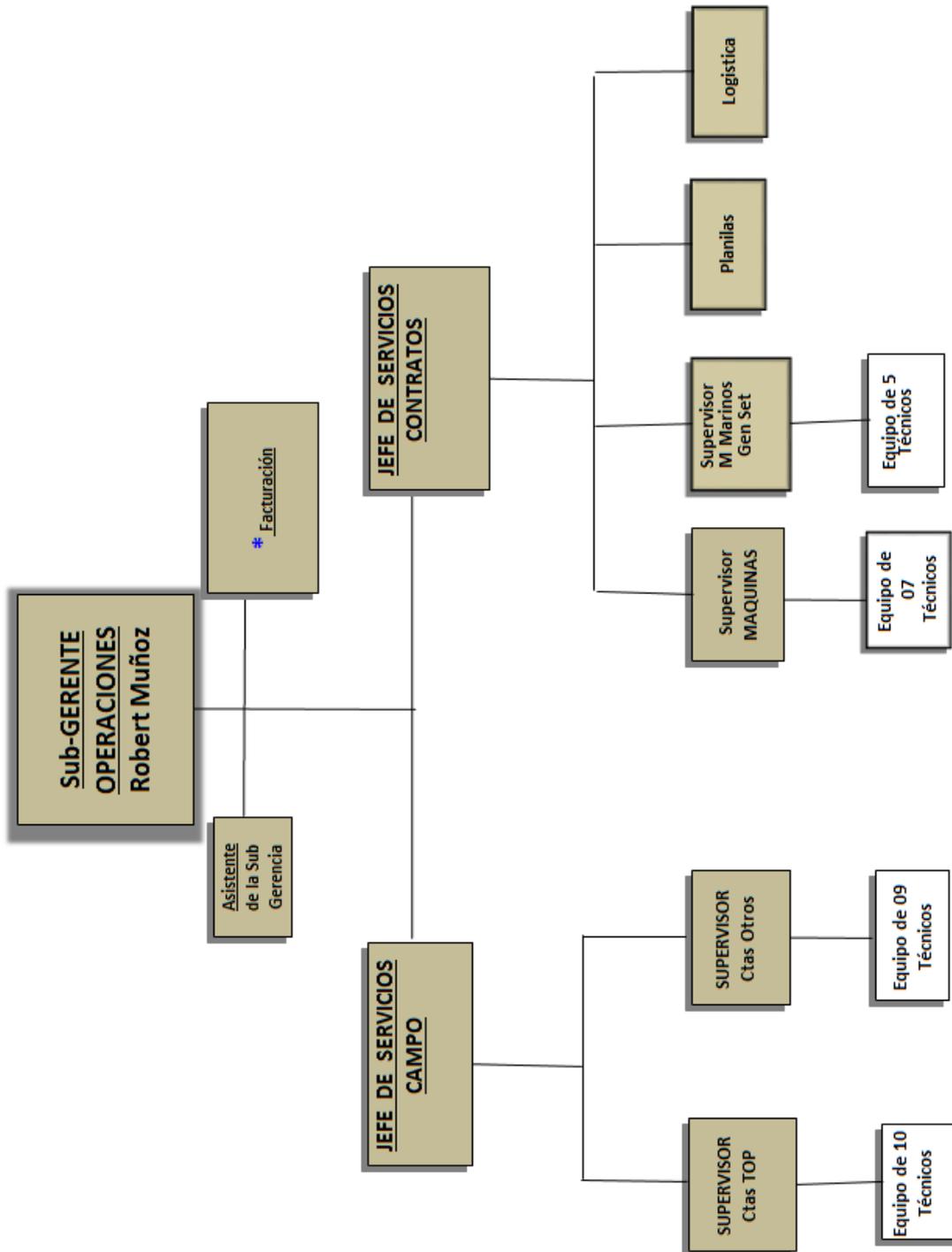
Primera fase: Selección

- Se selecciona el área que debe ser mejorada.
- Re diseñar el organigrama actual del área.
- Se observó que el actual organigrama no da los resultados requeridos, además existe mucha jerarquía dentro del actual organigrama.
- Área de administración.
- La administración es muy importante para funcionamiento de una empresa.
- En esta etapa se observará las necesidades de consolidar el área de administración con el organigrama de la empresa.
- Con una buena administración se coordinará y se optimizaran recursos para realizar actividades con productividad y eficiencia.

Segunda Fase: Registrar.

- Se empezó analizar el organigrama actual detallado a continuación:

Gráficos: 7 Organigrama actual



- Mapeo de procesos, se levantará los procesos administrativos de cada sub proceso interno del área.
- Se levantará las actividades de cada colaborador administrativo para ver lo que viene sucediendo, a fin de dividir la carga de trabajo, en tareas que puedan ser ejecutadas en forma ordenada y cómoda.
- Se reunió con el equipo y se les informo que se les enviaría un formato en Excel en la cual ellos debían registrar sus actividades y los tiempos que estas actividades les demanda en su día.

En la presente tabla se registra las actividades del analista de programación, en las cuales observamos que realiza funciones administrativas como la facturación de las órdenes de trabajo.

Tabla 1.- Actividades de analista de programación.

Nº	ACTIVIDAD	PRODUCTO (de ser necesario)	TIEMPO	EJECUTOR	ÓRGANO / UNIDAD ORGÁNICA
1	Revisión de Ots (coincidir presupuesto vs OC) - ULTIMUS	FACTURACIÓN	2 MINUTOS	FACTURADOR	E Y R
2	Revisión de documentos que se deben adjuntar a la Factura en el file	FACTURACIÓN	4 MINUTOS	FACTURADOR	E Y R
3	Fijar Tarifarios (Repuesto y Servicios) cuando sea el caso	FACTURACIÓN	5 MINUTOS	FACTURADOR	E Y R
4	Apertura de Ots Derivadas internas, cuando sea el caso	FACTURACIÓN	5 MINUTOS	FACTURADOR	E Y R
5	Impresión de documentos (OC, HES, Contrato) cuando sea el caso	FACTURACIÓN	5 MINUTOS	FACTURADOR	E Y R
6	Impresión de Informes de Servicios, cuando el cliente solicite que se adjunte a la Factura	FACTURACIÓN	2 MINUTOS	FACTURADOR	E Y R
7	Pasar de estado Facturación a Finalizado la OT- Ultimius	FACTURACIÓN	1 MINUTO	FACTURADOR	E Y R
8	Cerrar OT en DBS - Opción DSPWOWIP	FACTURACIÓN	1 MINUTO	FACTURADOR	E Y R
9	Generar Factura en DBS - Opción USC0101 Y USC1900	FACTURACIÓN	5 MINUTOS	FACTURADOR	E Y R
10	Relacionar Ots, en el caso se emite una sola Factura por 2 o mas Ots. Opción USC1300.	FACTURACIÓN	10 MINUTOS	FACTURADOR	E Y R
11	Validar Factura en el Sistema Facturación Electrónica	FACTURACIÓN	3 MINUTOS	FACTURADOR	E Y R
12	Impresión de Facturas y compaginar con la documentación para enviarlas a Surco (Luner, Miércoles y Viernes)	FACTURACIÓN	1 HORA (Cada L, M, V)	FACTURADOR	E Y R
13	Descargar del sistema Paperless los archivos xml y pdf, cuando se requiera enviar Factura Electrónica via email al cliente	FACTURACIÓN	20 minutos por cliente a enviar	FACTURADOR	E Y R
14	Realizar Registros de Facturas de algunos clientes en sus sistemas y descargar la documentación emitida para el cliente	FACTURACIÓN	20 minutos por cliente a enviar	FACTURADOR	E Y R
15	El Cliente PETRAMAS, solicita que se imprima el pantallazo de Consulta de RUC y un pantallazo de recepción de Factura Electrónica	FACTURACIÓN	3 minutos	FACTURADOR	E Y R

Fuente: Elaboración propia

En la presente tabla se registra las actividades de la asistente de logística.

Tabla 2 .- Actividades de Asistente de logística

Nº	ACTIVIDAD	PRODUCTO (de ser necesario)	TIEMPO	EJECUTOR	ÓRGANO / UNIDAD ORGÁNICA
1	Generar Ots (Cliente,pre entrega, garantia,reclamo cliente, etc	Abrir OT	Diario	Asistente Administrativo	EYR
2	Solicitud de segmentaciones de tarifas fijas	Abrir OT	Diario	Asistente Administrativo	EYR
3	Solicitar linea de crédito a sectoristas, para el caso del cliente La Marina de Guerra del Peru, se registra el monto en el drive "Control de Presupuesto 2017"	Abrir OT		Asistente Administrativo	EYR
4	Abrir files para Contrato (Luis Pasco y Hector Ibañez)	Abrir OT	Diario	Asistente Administrativo	EYR
5	Cotizar repuestos en DBS con OT	Logistico		Asistente Administrativo	EYR
6	Solicitar repuestos al area de Facturacion ordenes y servicios	Logistico	Constantemente	Asistente Administrativo	EYR
7	Coordinar con el cliente el despachos de pedidos a sus instalaciones	Logistico	Constantemente	Asistente Administrativo	EYR
8	Coordinar envio de repuestos a sucursales, mediante agencias	Logistico	Constantemente	Asistente Administrativo	EYR
9	Coodinar entrega de pedidos y guia a tecnicos	Logistico	Constantemente	Asistente Administrativo	EYR
10	Hacer seguimiento de pedidos en B/O	Logistico	Constantemente	Asistente Administrativo	EYR
11	Realizar devoluciones de repuestos	Logistico	Constantemente	Asistente Administrativo	EYR
12	Hacer seguimiento a la confirmacion de devoluciones	Logistico	Constantemente	Asistente Administrativo	EYR
13	Realizar devoluciones de cores	Logistico	Constantemente	Asistente Administrativo	EYR
14	Hacer seguimiento a la confirmacion de cores	Logistico	Constantemente	Asistente Administrativo	EYR
15	Coordinar la compra de materiales de emergencia con el area de compras	Logistico	Constantemente	Asistente Administrativo	EYR

Fuente: Elaboración propia

En la presente tabla se registra las actividades de la analista de Servicios.

Tabla 3.- Actividades de Analista de servicios

Nº	ACTIVIDAD	PRODUCTO (de ser necesario)	TIEMPO	EJECUTOR	ÓRGANO / UNIDAD ORGÁNICA
1	Descargar e ingresar planillas electrónicas de horas	Planillas	1 hora	Analista	E y R
2	Realizar e ingresar las planillas físicas-	Planillas	1 hora	Analista	E y R
3	Facturación de Ots internas.(Gastos, inventario y etc.)	Facturación	1 hora	Analista	E y R
4	Facturación de alquiler de grupo electrógenos	Facturación		Analista	E y R
5	Enviar por email las facturas y compaginar para el envío al cliente	Facturación alquiler de grupos electrógenos	10 minutos	Analista	E y R
6	Realizar notas de abono (De ser necesario)	Facturación alquiler de grupos electrógenos	30 minutos	Analista	E y R
7	Revisión y control de horas de técnicos coordinando con los supervisores y técnicos	Reporte de horas		Analista	E y R
8	Revisar y coordinar con los supervisores para jalar las Ots al siguiente proceso	Facturación	diario	Analista	E y R
9	Revisar y recopilar la información (FISICA) necesaria para la facturación de Ots.	Facturación	diario	Analista	E y R
10	Ingreso de facturas al SAP (FB10 y FB60)	Facturación		Analista	E y R
11	Contactar con los clientes para que envíen la documentación necesaria para facturar.	Facturación	diario	Analista	E y R

Fuente: Elaboración propia

Tercera Fase: Examinar

Analizar, evaluar y rediseñar los procesos y como consecuencia se realizará una propuesta de organigrama.

Después de registrar las actividades de cada colaborador en la fase 2, se realiza funciones administrativas, se analizó lo siguiente:

- ✓ Los colaboradores no tenían carga de trabajo dividida y no había un equipo de administración consolidado.
- ✓ Cada uno tenía tareas en forma desordenadas, sin sentido de orientación y sin tiempos definidos de ejecución.
- ✓ Cada colaborador depende de distintas jefaturas por lo que no se tiene actividades integrales y no hay una coordinación adecuada.
- ✓ El nombramiento de los puestos de trabajo no iba de acuerdo a las funciones realizadas.

Gráficos 8.- Flujo de secuencia de orden de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

(CHIAVENATO, 2001)

Según este autor indica que los elementos de la administración, son un proceso administrativo y se encuentran en el trabajo del administrador en cualquier nivel jerárquico o en cualquier actividad de la empresa, en el gráfico 9 se muestra las Funciones de la administración.

Gráficos: 9 Funciones de la administración

Funciones administrativas	Prever, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar
Funciones técnicas	
Funciones comerciales	
Funciones contables	
Funciones financiera	
Funciones seguridad	

Fuente: Elaboración propia

Persiguiendo la calidad, las consecuencias fueron enormes para re estructura del organigrama, quedando de la siguiente manera:

- ✓ Se optó por el organigrama funcional.

Cuarta Fase: Establecer

- Después de obtener el organigrama estructurado, se elaboró el manual de funciones de cada una de las partes del componente del organigrama, lo cual cada colaborador tiene sus funciones definidas y no se duplican las actividades con otros colaboradores.
- Para la elaboración del manual de funciones se definió los puestos que el área contaba.

Quinta Fase: Evaluar

- Con los resultados obtenidos de la cuarta fase, el resultado en la coordinación actualmente es un proceso más integrado en las actividades con el objetivo de alcanzar las metas establecidas por la empresa.
- Obtener un organigrama menos jerárquico resultó ser más adaptable y el líder el Sub Gerente tenía una fácil adaptabilidad con las áreas.
- La reducción de tamaño de organigrama significó un enorme ahorro de gasto para el presupuesto en la unidad de negocio.
- Al minorar jerarquía en el organigrama algunos colaboradores fueron promovidos a otras unidades de negocio dentro de la empresa.

Sexta Fase: Definir

- Se debe establecer un sistema de retroalimentación a través de los indicadores que permita evaluar y hacer los correctivos necesarios.
- Se elaboró el manual de funciones de cada colaborador que firma parte del proceso.
- Se inscribió a cada colaborador a cursos de acuerdo a sus funciones.

Tabla 4 Matriz de cursos de acuerdo a las funciones de los puestos.

Asistente Soporte	Asistente	Asistente Admin Servicios Y Repuestos	Asistente Administrativo	Asistente Administrativo De Servicios	Asistente Administrativo Servicios	Asistente Campo Taller Maquina Y Carril	Asistente De Gerencia	Asistente De Gerencia De Servicios	Asistente Logístico Servicios	Presupuestado	Presupuestado Crc	Secretaria
•INDUCCION EN SSMA HOMBRE NUEVO	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
•INTRODUCCION A LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
•PREVENCION DEL ESTRES LABORAL	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
RIESGOS DISERGONOMICOS EN TRABAJOS ADMINISTRATIVOS	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
GESTIÓN DE PRODUCTOS QUÍMICOS	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS AMBIENTALES	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
•MANEJO DE DERRAMES	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
•MANEJO DE RESIDUOS	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
•SEGURIDAD EN LA OFICINA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
•SIS (online)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
•Parts Pro	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
•Machine Pro	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
•Sistemas Ferreyros (Ultimus, E2, SSS, CRM, RQ)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
•Sistemas Caterpillar (DBS)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
•Sistemas SAP	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
•Contabilidad para no contadores										x	x	
LEGISLACION TRIBUTARIA (igv, detracciones)	x	x	x	x	x					x	x	
LEGISLACION comprobantes de pgo (guías de remisión)	x	x	x	x	x					x	x	
LEGISLACION LABORAL (VACACIONES, HE, VIATICOS)	x	x	x	x	x					x	x	

FUENTE: Elaboración de la empresa

Séptima Fase: Implementar

- Para iniciar con el proceso del re estructuración y diseño de un área administrativo se procedió a crear el siguiente diagrama de actividades, el cual informa los procesos a seguir para conseguir el resultado propuesto.

Tabla 5 Programa de actividades

AREA: OPERACIONES ENERGÍA Y RETAIL

PROGRAMA DE ACTIVIDADES: DISEÑAR ÁREA ADMINISTRATIVA

ELABORO: ANALISTA DE SERVICIOS

ACTIVIDADES	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA
	1	2	3	4	5
Planeación ¿Qué se va hacer?	■				
Organización y coordinación ¿ Como se va hacer?		■			
Integración ¿Cuáles son los recursos?			■		
Dirección y ejecución Verificar que se realice				■	
Control ¿ Como se a realizado?					■

Elaboración propia

Octava Fase: Controlar

- Se implementó un indicador semanal para controlar los procesos internos del área, mediante métodos cuantitativos.
- Estos indicadores nos sirven para comprobar la efectividad de la gestión administrativa.
- Establece medidas para prevenir errores y demoras.
- A continuación se presenta los indicadores por cada parte del proceso de la OT.

Proceso técnico:

La ot debe tener como objetivo de 15 días en este proceso, desde que se abre la OT del servicios hasta que se termina el servicio.

Tabla 6.- Indicadores del proceso técnico

RSOCIAL	OT	DESCRIPCIÓN	PROCESO AC
C/S LABOR	(Todas)		
PROCESO ACTUAL	Técnico		
TIP_CAR_SS	Cliente		
<input type="checkbox"/> CORPORACION PERUANA DE PR <input type="checkbox"/> EMBAJADA DE LOS ESTADOS U <input type="checkbox"/> MARINA DE GUERRA DEL PERU <input type="checkbox"/> PETRAMAS SAC <input type="checkbox"/> CBRE SERVICES S.A. <input type="checkbox"/> FUNDICION CHILCA S.A. <input type="checkbox"/> DINET S.A. <input type="checkbox"/> EJERCITO PERUANO <input type="checkbox"/> SODEXO PERU S.A.C. <input type="checkbox"/> OWENS-ILLINOIS PERU SA <input type="checkbox"/> CLINICA SAN FELIPE S A <input type="checkbox"/> ALICORP SAA	EL11566 EL11567 EL11642 EL11535 EL11701 EL11702 EL11703 EL11704 EL11705 EL11706 EL11715 EL11718 EL11727 EL11728 EL11243 EL11244 EL11696 EL11699 EL11736 EL11737 EL11738 EL11078 EL11679 EL11651 EL11729 EL11730 EL11671 EL11681 EL11714 EL11675 EL11676 EL11683 EL11684 EL11685 EL11686 EL11690	Perform TA1 Plus due 11/06/2018 Unit No: . Perform TA1 Plus due 10/06/2018 Unit No: . INSPECCION AT1 DE GRUPO ELECTROGENO (Perfori Perform PM4 @ 4000 Hours(s) Unit No: Perform PM4 @ 4001 Hours(s) Unit No: Perform PM4 due Immediate (4027) Hours(s) Unit Perform PM1 @ 4250 Hours(s) Unit No: Perform PM1 due Immediate (4770) Hours(s) Unit Perform PM1 due Immediate (4854) Hours(s) Unit Revisión por problemas de humeado. CAMBIO DE AFTERCOOLER BAP CARRASCO GEN#2 - CALIBRACIÓN DE VÁLVULAS BAP CARRASCO GEN#3-ANÁLISIS VIBRACIONAL Y CAL Mantenimiento de Generador - la GRINGA MANTENIMIENTO DE GENERADOR MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE 2250 HR (Perfori MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE 5,500 HR (Perfoi Perform PM1 @ 6250 Hours(s) Unit No: Perform PM4 due Immediate (6005) Hours(s) Unit Perform PM1 @ 14250 Hours(s) Unit No: - MONITOREO SOPORTE TECNICO FECHA 14-04 - IBM INSPECCION AT1 DE GRUPO ELECTROGENO (Perfori MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE 11,500 HR Perfoi Perform PM1 @ 10750 Hours(s) Unit No: CM2734 Perform PM1 @ 11250 Hours(s) Unit No: CM2734 Mantenimiento Preventivo 1500 hr (Perform PM2 INSPECCION AT1 DE GRUPO ELECTROGENO (Perfori MANTENIMIENTO ANUAL DE GRUPO ELECTROGENO Perform TA1 due 18/07/2018 Unit No: . Perform TA1 due 18/07/2018 Unit No: . INSPECCION AT1 PLUS DE GRUPO ELECTROGENO (P INSPECCION AT1 PLUS DE GRUPO ELECTROGENO Pe INSPECCION AT1 PLUS DE GRUPO ELECTROGENO Pe INSPECCION AT1 PLUS DE GRUPO ELECTROGENO Pe INSPECCION AT1 PLUS DE GRUPO ELECTROGENO Pe EVALUACION DE GRUPO ELECTROGENO POR SINIEST	33 33 19 39 10 10 10 10 10 10 7 6 4 4 84 84 11 11 1 1 1 110 14 18 4 4 14 14 8 14 14 13 13 13 13 12 19
Total general			19

Fuente: Elaboración propia

Proceso administrativo:

Después del término del servicio la OT debe pasar al proceso de administración para verificar que todos los cargos se hayan ingresado en la OT, el objetivo para este proceso la ot solo debe estar 07 días

Tabla 7 .- Indicadores del proceso administrativo

C/S LABOR		(Todas)	
PROCESO ACTUAL		Administrativ	
TIP_CAR_SS		Cliente	
RSOCIAL	OT	DESCRIPCIÓN	PROCESO AG # OT
LECHE GLORIA SOCIEDAD ANO	EL11305	inspeccion at1 de ge Perform TA1 due 17/05/2018	4 1
	EL11623	EVALUACION DEL SISTEMA ELECTRICO DE G.E. #4	15 1
PETRAMAS SAC	EL10061		53 1
	EL11122	INSTALACION DE PL 1000 PARA CONECTIVIDAD CON	89 1
	EL11362	MANTENIMIENTO DE 47,000 HR -PM2000 Perform	26 1
	EL11363	MANTENIMIENTO DE 1000 HR - 47000 Perform PM	50 1
	EL11571	Perform PM1 due Immediate (2257) Hours(s) Unit	25 1
	EL11572	Perform PM1 @ 6250 Hours(s) Unit No:	21 1
	EL11574	Perform PM4 @ 14000 Hours(s) Unit No: -	25 1
	EL11597	MANTENIMIENTO DE 48,000 HR Perform PM2 due I	1 1
	EL11599	Perform PM1 @ 250 Hours(s) Unit No:	18 1
	EL11600	Perform PM1 @ 250 Hours(s) Unit No:	18 1
	EL11644	MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE 1,500 HORAS A N	8 1
	EL11646	MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE 4250 HR (Perfor	12 1
	EL11647	MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE 6000 HR (Perfor	12 1
	EL11648	MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE 8,250 HR (Perfor	8 1
	EL11649	MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE 7250 HR (Perfor	8 1
	EL11650	MANTENIMIENTO PTREVENTIVO DE 10,500 HR (Per	1 1
	EL11697	MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE 5250 HR (Perfor	1 1
EL11698	MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE 8750 HR Perform	1 1	
EL11700	MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE 5750 HR (Perfor	1 1	
EL11722	MANTENIMIENTO PM1	1 1	
EL11724	MANTENIMIENTO PM1	1 1	
CBRE SERVICES S.A.	EL11510	SERVICIO DE PRUEBAS CON CARGA CON BANCO RES	21 1
	EL11595	Perform TA1 due 14/07/2018 Unit No: -	15 1
	EL11659	Evaluación de GE por problemas de sincronía	13 1
VERTIV PERU S.A.C.	EL11666	Perform TA1 due 24/07/2018 Unit No: .	7 1
	EL11667	Perform TA1 due 24/07/2018 Unit No: .	7 1
CLINICA JAVIER PRADO SA	EL11184	MANTENIMIENTO ANUAL DE GE Perform PM anual	15 1
APTIM PERU S.A.C.	EL11559	EVALUACION DE GRUPO ELECTROGENO CON CARGA	1 1
DINET S.A.	EL11612	Servicio de evaluación por pérdida de portancia	1 1
	EL11658	MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE 4,500 HORAS. (P	1 1
	EL11695	MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE 11250 HR Perform	1 1
SODEXO PERU S.A.C.	EL11712	INSPECCION AT1 DE GRUPO ELECTROGENO Perform	1 1
	EL11713	INSPECCION AT1 DE GRUPO ELECTROGENO Perform	1 1
IBM DEL PERU SAC	EL11553	Evaluación de motor por problemas de arranque	4 1
I&G HISPANIA S.A.C.	EL11618	Perform TA1 due 01/07/2018 Unit No: .	1 1
BANCO CENTRAL DE RESERVA	EL11619	Perform TA1 due 20/07/2018 Unit No: .	1 1
UNIQUE S.A.	EL11640	INSPECCION AT1 DE GRUPO ELECTROGENO (Perform	1 1
	EL11641	INSPECCION AT1 DE GRUPO ELECTROGENO (Perform	1 1
	EL11670	?Evaluación de GE por problemas en sistema eléct	1 1
	Total general		12 41

Fuente: Elaboración propia

Proceso de facturación

El último proceso que debe tener la OT es facturación, aquí la OT debe estar solo 02 días.

En este proceso la orden de trabajo debe llegar con toda la documentación consolidada para proceder a realizar la factura en los sistemas.

Tabla 8.- Indicadores del proceso de facturación

RSOCIAL	OT	DESCRIPCIÓN	PROCESO AC
<div style="display: flex; justify-content: space-between; border-bottom: 1px solid black;"> C/S LABOR (Todas) ▼ PROCESO ACTUAL Facturación ▼ </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; border-bottom: 1px solid black;"> TIP_CAR_SS Cliente ▼ </div>			
☐ PETRAMAS SAC	☐ EL11573	Perform PM2 @ 14500 Hours(s) Unit No: -	● 0
	☐ EL11596	MANTENIMIENTO DE 47000 HR Perform PM3 due li	● 0
☐ TERMINALES DEL PERÚ	☐ EL11295	MANTENIMIENTO PREVENTIVO ANUAL Perform PM	● 3
☐ AMERICATEL PERU S.A.	☐ EL11628	Evaluación por códigos de falla, suministro e inst	● 0
Total general			● 1

Elaboración propia

CAPITULO 5.

ANALISIS CRÍTICO Y PLANEAMIENTO Y ALTERNATIVAS

Una vez organizado el área de la Sub gerencia de energía y Retail, se desarrolla a estructurar el área administrativa.

5.1.- Diagnostico de la situación actual

5.1.1 Diagnostico de actividades del personal

El personal del área no tiene un manual de funciones por lo que tenemos actividades en el proceso que se duplican o se dejan de hacer, el personal no tiene carga de trabajo equilibrado.

5.1.2 Organigrama del área

El organigrama del área no está muy ordenado y no se acomoda a la necesidad de la organización.

El organigrama posee muchas jerarquías.

5.1.3 Flujo de la información

La información es importante por lo que se debe tener una información rápida y precisa.

5.1.4 Proceso administrativo

No existe un servicio administrativo definidos que lleve el control de área por lo que tener un buen proceso administrativo sería fundamental para ver la productividad y calidad de los servicios.

5.2 Alternativa de mejoras:

Rediseñar el organigrama y diseñar el área administrativa para la atención de nuestros clientes externos e internos. En el grafico número 10 se muestra el organigrama propuesto del área de operaciones Energía y Retail.

Gráficos: 10 Organigrama propuesto del área de operaciones Energía y Retail

Se analizaron los puestos de trabajo y se organizaron de acuerdo al puesto de cada uno las tareas correctas.

A continuación, se presenta el manual de funciones para el organigrama propuesto:

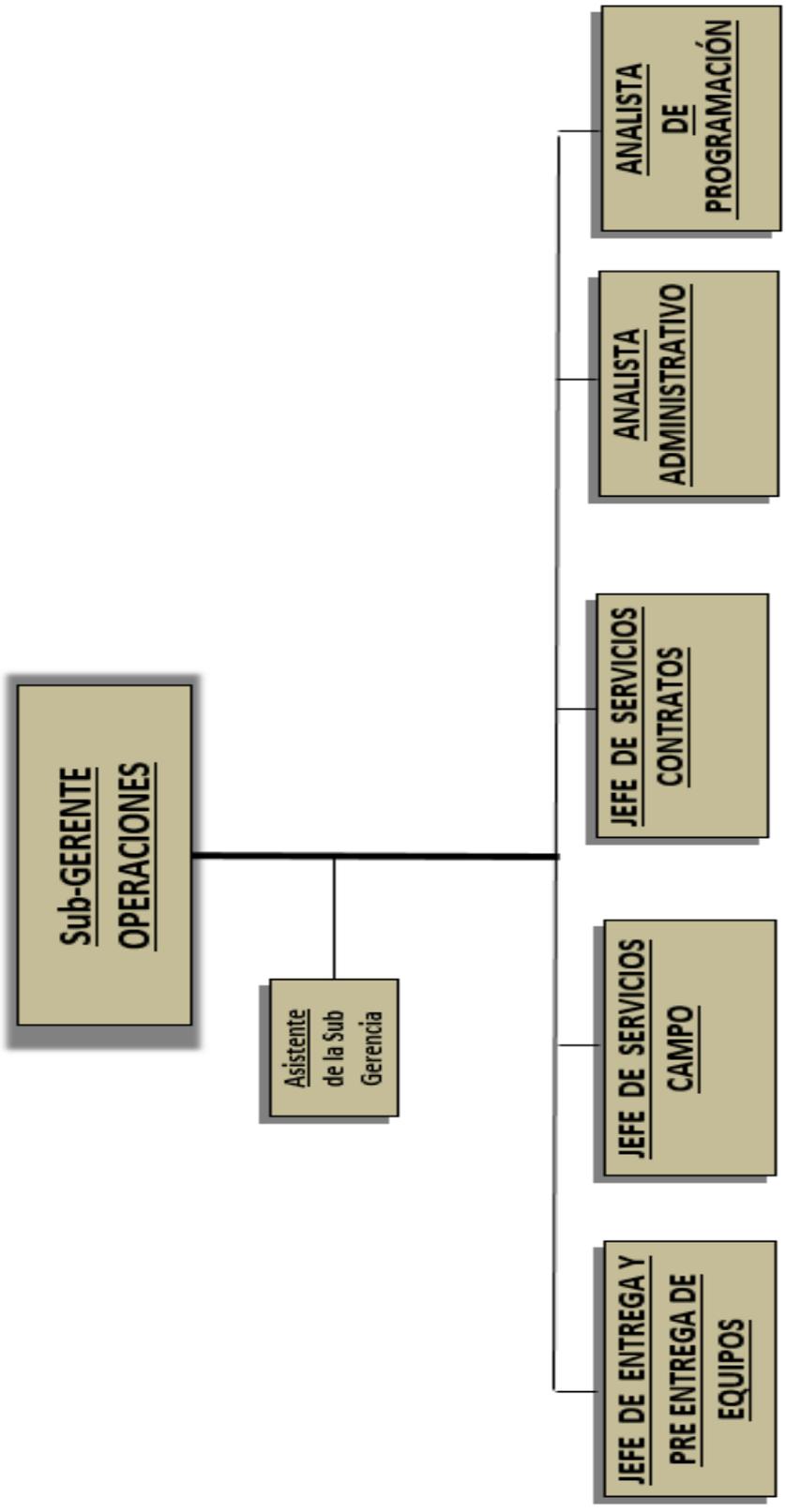


Tabla 9 .- Formato de Manual de funciones para el puesto de asistente administrativo.

Puesto	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
Objetivo	Gestionar eficaz y eficientemente el soporte administrativo a la Operación de energía las actividades de facturación, valorización, control de planillas, control y análisis contable y financiero, liquidación de gastos de viaje, con el fin de lograr los objetivos establecidos, asegurando el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos corporativos y de calidad.
N° de Plazas	1
Tipo de Puesto	Permanente
Dependencia	Sub Gerencia de Operaciones.
Dependientes	Facturación y liquidación de gastos
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Envío de Valorizaciones y documentación en físico - cliente Exalmar. • Facturar Ots Clientes • Generar requerimientos para servicios terceros por emergencia. • Pedido de repuestos para servicios de emergencia. • Gestionar acta de conformidad a los proveedores. • Realizar el cierre mensual contable • Realizar modificaciones de Venta según corresponda (MARINA DE GUERRA, PETRAMAS) • Realizar notas de abono (De ser necesario) alquiler de grupo electrógenos • Realizar Notas de Créditos(De ser necesario) • Realizar Re-facturaciones(De ser necesario) • Identificar el proceso al que pertenece, y conocer, entender y cumplir las responsabilidades, funciones y competencias definidas para su puesto. • Utilizar la documentación vigente (contable, contratos y etc) de su proceso, comunicar al Responsable de Proceso cualquier necesidad de cambio o actualización, y generar y conservar los registros de su proceso, según sus funciones y responsabilidades

Fuente: Elaboración de la empresa

Tabla 10.- Formato de Manual de funciones para el puesto de analista de servicios.

Puesto	ANALISTA DE SERVICIOS
Objetivo	Gestionar eficaz y eficientemente el soporte administrativo a la Operación de energía las actividades de facturación, valorización, control de planillas, control y análisis contable y financiero, Liquidación de gastos de viaje, con el fin de lograr los objetivos establecidos, asegurando el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos corporativos y de calidad.
N° de Plazas	1
Tipo de Puesto	Permanente
Dependencia	Sub Gerencia de Operaciones.
Dependientes	Facturación y liquidación de gastos
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Reportar la Sub gerencia de Energía y Retail sobre su gestión. • Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia. • Controlar el tiempo de elaboración de valorización para el cliente. • Descargar e ingresar al sistema DBS las planillas electrónicas de horas. • Facturación de Ots internas.(Gastos, inventario y etc.) • Facturación servicio de alquileres de grupos electrógenos. • Gestión administrativa de Devolución de Repuestos. • Realizar la dirección y gestión del control administrativo del área de administración de servicios. • Revisar y coordinar con los supervisores los procesos técnico y administrativos. • Asegurar la correcta aplicación y uso de los procedimientos administrativos establecidos por FSA. • Controlar la calidad y el tiempo de facturación. • Contactar con los clientes para completar la documentación necesaria para facturar. • Realizar e ingresar las planillas físicas- cliente Exalmar y Tasa • Revisar y recopilar la documentación (orden de compra, hes, acta de conformidad y etc) necesaria para la facturación de Ots. • Ingreso de facturas de proveedores al FB60 y FB10 • Desarrollar las normas y procedimientos orientados a mejorar el desempeño de las áreas a su cargo. • Visitar a clientes para solicitar la documentación respectiva para la facturación. • Abrir Ots para regularización de ventas. • Revisión de gastos de la Sub Gerencia. • Realizar KPIs. • Controlar los procesos de OTS (Técnico, administrativo y facturación)

Fuente: Elaboración de la empresa

Tabla 11.- Formato de Manual de funciones para el puesto de analista de servicios.

Puesto	JEFE DE SERVICIOS CSA- SERVICIO DE CAMPO Y ENTREGAS
Objetivo	Requerimientos y atención de los servicios en campo para los clientes marinos, minería, construcción, petróleo; reportando directamente a la Sub Gerencia de Operaciones.
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Atender y coordinar con los clientes las solicitudes de atención de los servicios solicitados. • Garantizar la disponibilidad de un equipo humano con materiales preparados para poder atender las necesidades de los clientes. • Enviar al presupuestado la información necesaria para que realice las cotizaciones. • Controlar las órdenes de servicios desde su ingreso, verificando que los trabajos se realicen dentro de los tiempos previstos y con la calidad esperada, hasta el cierre de dichas órdenes y su posterior facturación. • Revisar los informes y comunicar a los clientes acerca de los servicios por realizar o realizados. • Las demás funciones afines a su cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato. • Mantener una permanente comunicación con el cliente respecto al desempeño de sus equipos, inspecciones programadas bajo contratos CSA. • Responsable de coordinar y dar facilidades para entrenamiento, capacitación y certificación del Servicio Pro de los técnicos.. • Responsable de verificar los cargos y horas consignadas en las planillas de los técnicos. • Verificar los informes SIMs para efectos de realizar en coordinación con el Comunicador Técnico el reclamo AFA a Lima.. • Mantener los estándares de seguridad y control de contaminación en todas nuestras operaciones. • Revisar y procurar que las solicitudes de atención de los clientes externos e internos sean atendidas. • En coordinación con el cliente programar la ejecución de los mantenimientos preventivos y los backlogs. • Asegurar la ejecución de las Pre entregas de Grupos electrógenos, Motores y cajas marinas según la programación coordinada. • Asegurar la ejecución de la preparación de los Grupos electrógenos de alquiler y usados según los requerimientos solicitados por el área comercial. • Asegurar la ejecución de las entregas Técnicas de los Grupos Electrógenos y Máquinas nuevas y alquiladas coordinando a nivel nacional. • Asegurar que los informes de las inspecciones, acciones preventivas y correctivas realizadas para cada cliente de acuerdo al contrato firmado, sean entregadas oportunamente. • Realizar visitas a campo para verificar y asegurar las mejores condiciones de trabajo del personal Técnico y para mejorar la eficiencia del trabajo. • Reuniones programadas con los clientes para asegurar que se esté brindando los servicios a satisfacción. • Hacer las presentaciones requeridas que muestren el valor entregado.

Fuente: Elaboración de la empresa

CAPITULO 6.
JUSTIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN ESCOGIDA

La implementación de diseñar un sistema administrativo se justifica porque al re estructurar el área se obtuvo mejores resultados como:

Las ventas del año 2018 han sobrepasado la rentabilidad estimada de 30 %.
En los servicios realizados.

Ingreso durante el mes de enero a mayo 2018, en el siguiente cuadro se puede mostrar los resultados mencionados en la tabla 12 se muestra los Ingreso de ventas del mes de enero a mayo 2018

Tabla 12.- Ingreso de ventas del mes de enero a mayo 2018

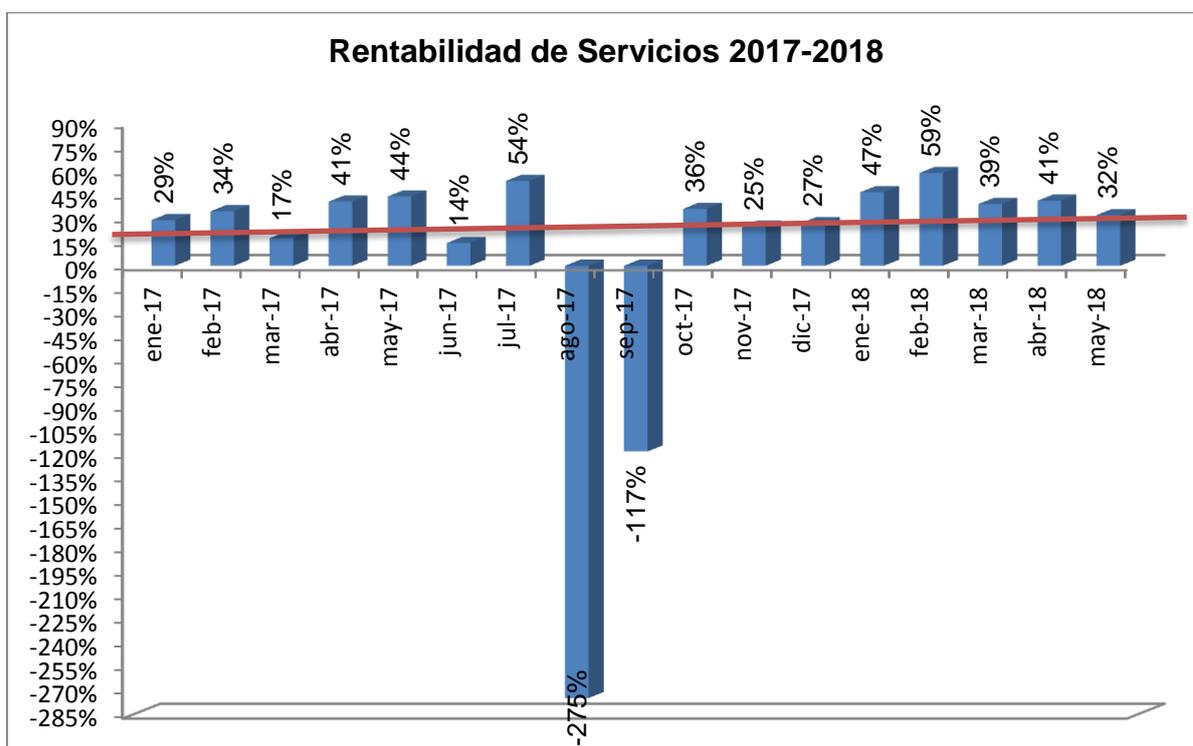
Centro de beneficio OF EMISORA CLASIFICACION	(Varios elementos) (Todas) (Todas)
---	---

Mes	CLIENTES	OT	SUNAT	Valores VENTA	COSTO	UTILIDAD	%
ENERO				913,905.85	488,762.41	425,143.44	46.52%
FEBRERO				387,828.49	196,539.74	191,288.75	49.32%
MARZO				538,606.22	329,397.02	209,209.20	38.84%
ABRIL				442,678.52	254,816.93	187,861.59	42.44%
MAYO				476,645.48	301,790.96	174,854.52	36.68%
Total general				2,759,664.56	1,571,307.06	1,188,357.50	43.06%

Elaboración de la empresa

La rentabilidad en el 2017 fue muy variable, debido a que no se tenía el control administrativo de las órdenes de trabajo, en el 2018 la rentabilidad fue constante y se obtiene el objetivo de 30%, en el gráfico11 se muestra la rentabilidad de servicios 2017 – 2018

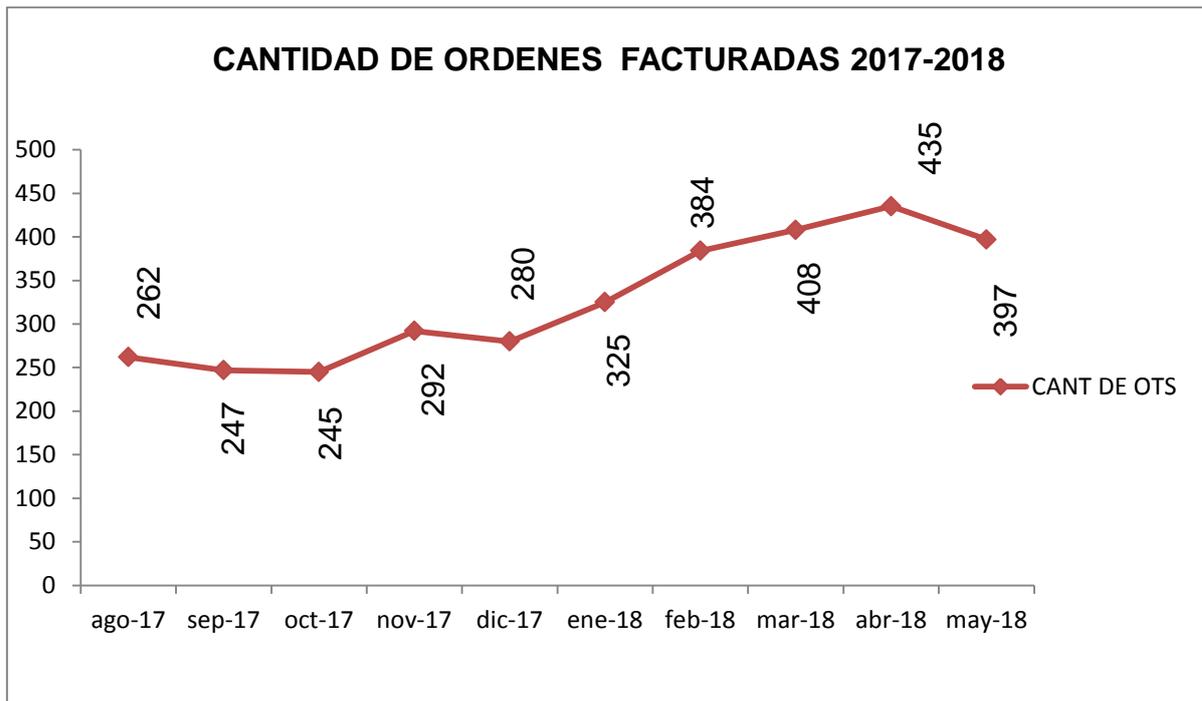
Gráficos: 11 Rentabilidad de servicios 2017 – 2018



Fuente: Elaboración propia

Se facturaron más de 300 Órdenes de trabajos mensuales en el año 2018 a comparación del año 2017.

Gráficos: 12 Cantidad de órdenes facturadas 2017 – 2018



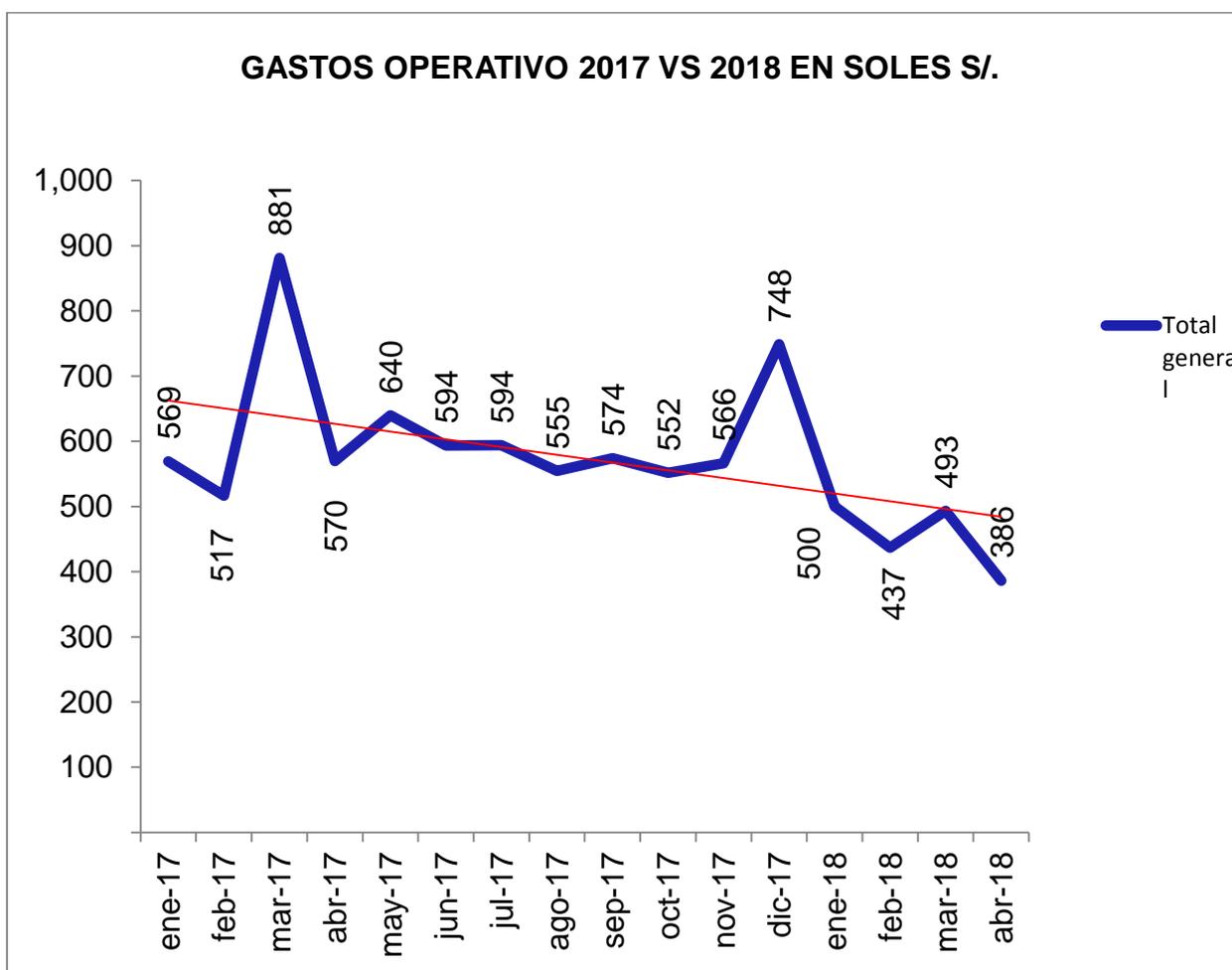
Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que con el nuevo procedimiento se obtuvo una mayor rentabilidad y mejor utilización de los recursos existentes en el área de operaciones de energía y retail.

Cada colaborador realiza sus funciones de acuerdo a su manual de funciones, teniendo cada proceso objetivo alcanzables.

También se logró a hacer más con menos personal, lo cual esto nos ayudó a reducir el gasto presupuestado, sobretodo en la cuenta de sueldos, en el siguiente:

Gráfico 13 se muestra el comparativo de gastos año 2017 - 2018.



Elaboración propia

Se observa en el grafico anterior que el gasto operativo está disminuyendo, debido a las cuentas de sueldos, beneficios, horas extras y todas las cuentas contables concernientes a pago de personal.

CAPITULO 7

IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para la implementación se realizó el siguiente cronograma de actividades, mediante el diagrama de gantt.

Elaboración propia

- Reunión de equipo:

Se realizó una reunión de equipo de aproximadamente 04 horas, para que cada uno exponga sus ideas desde su puesto de trabajo e informarles cuales eran los resultados actuales y los cambios que se venían para el área, se reunió mucha información como:

- El nivel jerárquico

Procesos que llevan a cabo

Alcance de sus actividades

Beneficios de los cambios.

- Registro de actividades:

Se envió a cada uno un formato en Excel para que cada uno registre sus actividades y poder conocer y analizar lo que realmente sucede en el área.

- Estudios de sus actividades:

Analizadas las actividades de los colaboradores se pudo observar que se duplicaban funciones, había proceso innecesario, se llenaba información obsoleta, la administración no estaba alineada hacia una sola persona.

Para ello se realizó las siguientes preguntas:

¿Qué trabajo hace?

¿Cómo se hace?

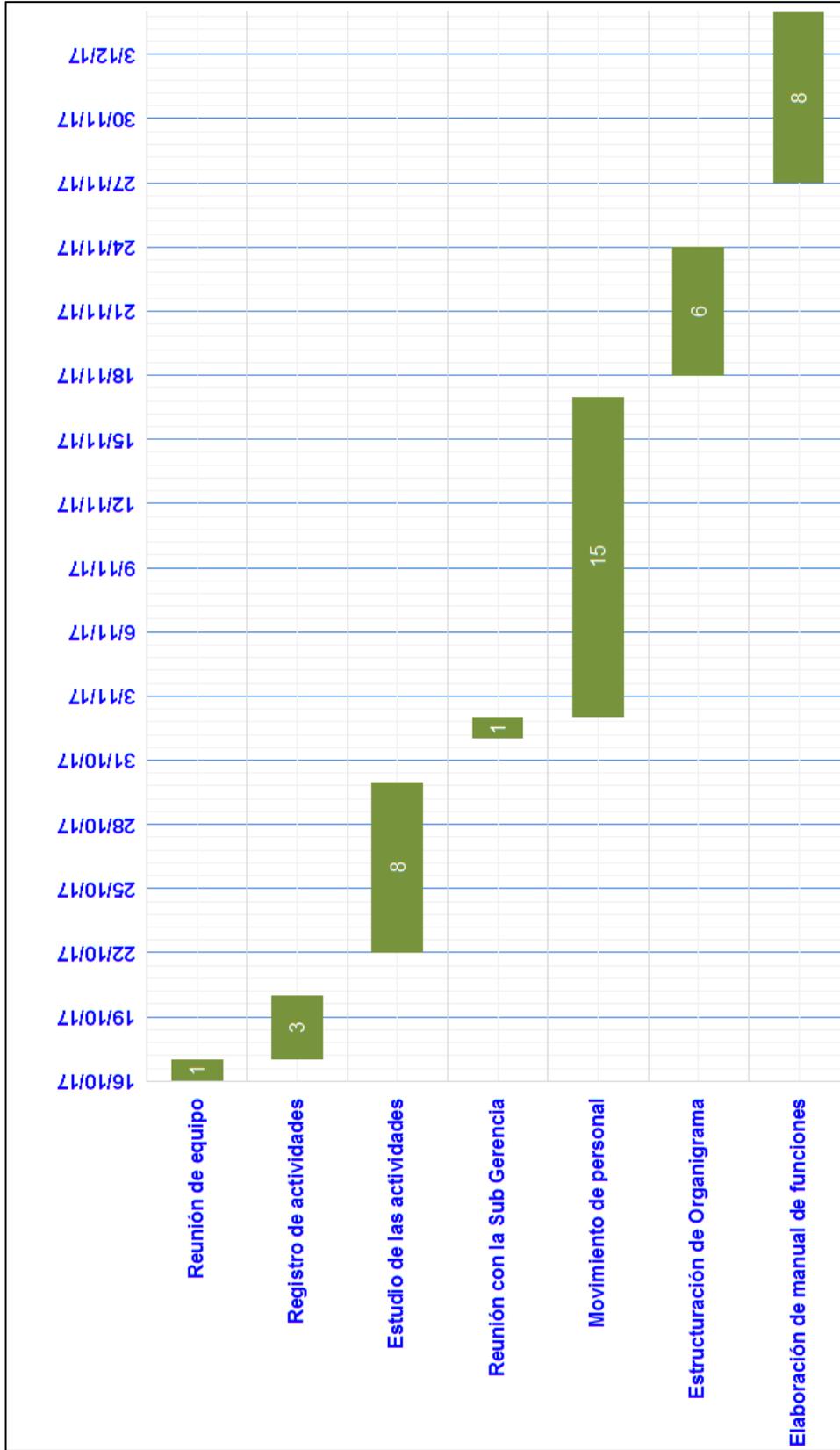
¿Cuándo se hace?

¿Quién lo hace?

- Se realizó otra reunión que fue necesaria diseñar el sistema administrativo y el compromiso de cada colaborador para llevar aquellos cambios.
- Para poder cambiar el organigrama se tuvo que buscar promover a algunos colaboradores a otras áreas, por ejemplo al área comercial.
- Se procedió a modificar el organigrama.
- Se creó el manual de funciones en el gráfico 14 se muestra el Cronograma de Actividades

Gráficos: 13 Cronograma de Actividades

Fuente: Elaboración propia



CAPITULO 8

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- La conclusión para el objetivo general de diseñar un sistema administrativo para mejorar los procedimientos de entrega de facturas en la empresa FERREYROS S.A, para mejorar sus ingresos, esto requiere tener una buena administración y estructuración de la organización para que pueda gestionarse de manera eficiente y eficaz, la planificación, organización, ejecución y control de la empresa.

- Se puede concluir que el objetivo de elaborar un manual de procedimientos para mejorar los procedimientos de entrega de facturas en la empresa FERREYROS S.A, permite el incremento de ingresos de la empresa, donde con una administración ordenada podemos tener tareas simplificadas y ordenadas, bajo procedimientos definidos.

- Para el objetivo elaborar un manual de funciones para mejorar procedimientos de entrega de facturas en la empresa FERREYROS S.A, se concluye que la optimización de los recursos es fundamental para minimizar costos, esto minimiza precios finales logrando una ventaja competitiva.

-

Recomendaciones:

- Se recomienda tener un control preventivo, concurrente y posteriores, también análisis semanal de los procesos que involucra la administración.

- Es de suma importancia la comunicación de los resultados obtenidos en los indicadores y levantar las observaciones en la empresa.

- Se recomienda trabajar con un equipo capacitado para que se adapte a los cambios y tener un área integrada que funcione de manera competitivo.

- Es importante tener un plan de capacitación personal en constante y políticas efectivas en motivación de las mismas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA:

- Alfonso, M. (2002). Propuesta para mejorar los procesos administrativos en una institución educativa oficial de la ciudad de Monterrey, Nuevo León (Tesis de postgrado). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.
- Frenan, E., Stone, J. y Gilbert, D. (1996) *Administración. (8va. Ed.)*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall.
- Münch, L. (2007) *Administración escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall.
- Robbins y Coulter (2014) *Administración*. p. 221.
- Stanford, N. (2010). *Diseño de organización*. Lima, Perú: Producciones Cantabria SAC.
- Vizcarra, O., y Rivas, L., (2008). Propuesta de un sistema administrativo para el control de los recursos y mejoramiento de los servicios en las diferentes áreas de la facultad de Ingeniería y arquitectura de la universidad de El Salvador. (Tesis de Pregrado).