

INTRODUCCIÓN

Una de las necesidades de los seres humanos es poder experimentar desde el momento en que tomamos conciencia individual, la realidad que nos envuelve.

Al culminar una etapa de desarrollo personal, como es la terminación del pregrado en la carrera de administración de empresas, ha despertado el interés de generar un aporte con nuevas propuestas que permita no solo la obtención de un título profesional, sino complacencia de fomentar al desarrollo de una nueva etapa de la empresa FLOGAR.

El poder comprende el proceso de producción en la elaboración de productos por parte de la empresa FLOGAR, ha generado satisfacción y ha despertando nuevas expectativas en el ámbito profesional.

Al identificar los objetivos de la empresa, su misión, visión, políticas y principios, ha permitido comprender de mejor manera la estructura actual con que desarrolla cada uno de sus procesos para el desempeño de las actividades a fin de obtener los productos deseados, en las diferentes líneas de comercialización.

El resultado del diagnóstico interno y externo de la empresa ha permitió proponer una estructura de los procesos administrativos, implementando estrategias y propuestas conforme las exigencias del mercado, siendo este un estudio de la realidad en la cual se desarrolla la empresa FLOGAR.

Siendo fundamental que la empresa tenga metas claras y enfocadas, he propuesto estrategias adecuadas para alcanzarlas, contribuyendo al desarrollo una empresa que se dirige rumbo a la excelencia.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. ANTECEDENTES

En el mercado se puede encontrar una gran cantidad de productos que facilitan las tareas de aseo y limpieza. Es por ello que se creó “FLOGAR” hace más de 10 años, destinado a la producción y comercialización de productos químicos para la limpieza¹,

FLOGAR fue constituido en el año de 1994 como negocio de persona natural, desde sus inicios se formó como una microempresa, su estructura y procesos productivos han servido de sustento en proyectos universitarios de estudiantes de la Politécnica Salesiana

Las oficinas de “FLOGAR” están ubicadas en la ciudad de Quito en el Sector del parque La Alameda, en las calles Ramón Egas 554 y Gran Colombia, el análisis situacional se realizará por el periodo de estudio.

La información de las operaciones son almacenados por períodos cortos de tiempo y luego son destruidos, lo que imposibilita su posterior análisis, la distribución de funciones no es clara y es por ello que una sola persona se encarga de la recepción, facturación, pago de proveedores, preparación de cotizaciones, y toda labor que sea necesaria para el normal desempeño de las actividades laborales.

¹ FLORES, Geovanny. *Registro Único de Contribuyentes*. N 1710323112001. Quito, 25/08/1994

1.2. MARCO TEÓRICO

Siendo la empresa, organización económica que, en las economías industriales, realiza la mayor parte de las actividades. Son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenos y exógenos. Las empresas son, al menos la mayor parte, sociedades, entidades jurídicas, que realizan actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, conocidos como accionistas.

La empresa sigue existiendo aunque las acciones cambien de propietarios o éstos fallezcan. Al inicio cuando se crea una empresa hay que redactar una serie de documentos públicos en los que se definirá el objetivo de la misma, cuál es su razón social, su domicilio fiscal, quiénes son los socios fundadores, cuál es el volumen de capital social inicial, en cuántas acciones o participaciones se divide el capital social y cuáles son los estatutos de la sociedad, entre otros.

Por lo general, los accionistas de la empresa tienen una responsabilidad limitada: sólo responden por las deudas de la empresa con la cuantía de su aportación, medida por el valor de las acciones, siendo la administración y desarrollo de actividades encargadas al gerente general.

La empresa privada en definitiva es la que asume todos los riesgos inherentes a una actividad económica, aunque estos riesgos se pueden reducir gracias a subvenciones públicas y otras ayudas del Gobierno. Los individuos que crean una empresa privada buscan la obtención de beneficios o ganancias, a diferencia de los administradores de una empresa del sector público, que puede tener otros objetivos distintos al de la maximización de beneficios.

La Teoría de la empresa, estudia el comportamiento de las organizaciones empresariales, de cómo compran las materias primas, de las técnicas de producción, de las cantidades que producen y de cómo fijan los precios, interpretación que supone que la empresa pretende maximizar beneficios. Algunas interpretaciones más recientes intentan tener en cuenta las complejas características de las empresas

modernas, que suelen tener varias líneas de producción y en las que asumir decisiones se logra, en mayor o menor medida, de forma descentralizada a fin de cumplir con sus objetivos. Así, según las concepciones modernas, las empresas prefieren aplazar el objetivo de la maximización de ganancias para lograr beneficios satisfactorios e intentan maximizar las ventas o el crecimiento de la empresa por medio de calidad en el servicio.

Nuestro estudio se centra en comprender la situación en la que actualmente se desarrollan las actividades en la empresa “FLOGAR”, conociendo sus objetivos generales, sus antecedentes, su constitución, su visión, misión, metas, políticas generales y principios, sus organigramas, su recurso humano, definiendo sus productos, naturaleza, usos y precios, conociendo la estructura del laboratorio, su distribución, su personal y su maquinaria y equipo. A fin de examinar en detalle las actividades y el desempeño de actividades de cobro a clientes, pago a proveedores y cálculo de comisiones.

Realizando el análisis situacional FODA, a través de la evaluación de factores internos y externos nos puede establecer las razones de la propuesta de mejoramiento administrativo, las principales diferencias existentes entre su desempeño actual y el desempeño esperado.

1.3. CONCEPTOS

a) Misión

“La **misión** o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía”²

² DIÉZ DE CASTRO, E; GARCIA DE JUNCO, J; MARTIN JIMÉNEZ, F; PERIAÑEZ, R. (2001) Administración y Dirección», Editorial: McGraw-Hill Interamericana. 1ra Edición, México DF – México (p 244)

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Con la misión conoceremos el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores de la empresa.

Existen varios tipos de misión como:

- Misiones muy amplias las cuales dejar unos márgenes de actuación muy flexibles a la empresa, lo que puede ocasionar confusión, porque los miembros de la empresa no tiene muy claro la visión de la organización.
- Misiones muy estrecha que limitan la capacidad de desarrollo a futuro de la organización, permitiendo que ésta se centre en una sola dirección, evitando confusiones.

La importancia de la misión

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente a fin que permita entre otras las siguientes consideraciones:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones y así evitar confusiones.
- Dar la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es

mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.

- Aportar estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, llevando una misma línea de actuación, lo que provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando una relación estable y duradera entre las dos partes.
- Indicar el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.
- Definir las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

Existen una serie de aspectos que le pueden ayudar a identificar la misión de su compañía, tales como:

- **Campo de actividad:** especificando los negocios en los cuales se centrara la actividad de la empresa, identificando y analizando los productos y mercado de la organización.
- **Capacidades** que están a disposición de la empresa o pueden llegar a estarlo. A través de los recursos y capacidades con los que cuenta la organización se puede saber qué ventajas competitivas se pueden alcanzar.

b) Visión

“La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”³

³ THOMPSON, A; STRCKLAND, A. (2001) Administración Estratégica Conceptos y Casos, Editorial, Mc Graw Hill, 11va. Edición, México DF – México (p.4)

La visión de una empresa se refiere a lo que se quiere crear es decir la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

Importancia de la visión

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en la empresa.

La importancia de la visión es relativa, en algunos sectores no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere alcanzar.

Existen varias ventajas de establecer una visión de la empresa entre las cuales se puede indicar las siguientes:

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.

- Incentiva a que desde el Gerente General hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.
- Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, es necesario buscar aspectos más concretos de la visión como lo que a continuación se indica:

- Plantear metas muy ambiciosas que llevarán a la empresa a un éxito total.
- Tener una visión estable, si modificaciones.
- Todos hacia una misma visión: cada uno de los recursos que componen la empresa tiene que involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión. Desarrollando todos los esfuerzos que estén al alcance, compartiendo momentos de éxito y de crisis.

Al contestar estas preguntas le puede orientar para definir la visión de su empresa.

- ¿Cómo será la empresa cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
- ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?
- ¿Quiénes trabajarán en la empresa?
- ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?
- ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

c) Políticas

“Son medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes”⁴

Las políticas de una empresa son directrices que rigen la actuación de la organización con el fin de obtener los fines determinados en cada uno de los objetivos y metas planteadas.

Tratan de mantener coherencia en cada una de sus instrucciones, comprometiendo a los actores involucrados en cada uno de los procesos, a desarrollar con responsabilidad cada uno de sus actividades en forma ordenada y sistemática.

d) Principios

“Norma no legal supletoria de ella y constituida por doctrina o aforismos que gozan de general y constante aceptación”⁵

Los principios de una empresa son las normas que rigen la conducta a la cual se someten todos los que comprenden la organización, buscando un fin común y evitando a través de los mismos fracasos en la implantación de estrategias que permitan mejorar el funcionamiento de la empresa.

⁴ FRED, D. (2003) “Conceptos de Administración estratégica”. Editorial: Pearson educación, México – México, (P 13)

⁵ REAL ACADEMIA DE LA LENGUA, (1979), Diccionario manual e ilustrado de la lengua española, Editorial: Espasa-Calpe, 2da edición, Madrid – España.

e) Análisis externo

El análisis externo, del entorno o medio ambiente de la empresa FLOGAR, es fundamental pues este nos permitirá analizar los posibles problemas o amenazas que haya en el entorno y que puedan afectar a la organización, por lo cual ayudará a observar la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro.

Se considera el análisis ambiental de esta manera en el espacio y simultáneamente en el tiempo, y se trata de enfocar cuál es la situación actual del medio ambiente y como podría llegar a presentarse en el futuro, identificando las implicaciones que en el comportamiento de la empresa se pueden deducir de dicha evaluación.

El análisis externo o del entorno se los divide en general o Macroambiente y el operativo o Microambiente.

1) Macroambiente

El macroambiente es el conjunto de las fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico, pero a pesar que existe interdependencia entre ellas, lo económico está totalmente interconectado con lo social, lo político con lo económico y lo social, etc. Variables que a pesar de ser lejanas a la empresa afectan al funcionamiento de la misma.

Las diversas categorías que constituyen la visión del macroambiente nos permitirá en forma práctica determinar los diferentes factores que pueden afectar las actividades de la empresa.

2) Microambiente

El microambiente u operativo es el ámbito cercano a la empresa del que obtiene sus insumos, coloca sus productos o servicios y ejecuta sus operaciones. Es decir son los clientes, la competencia, los proveedores y los organismos de control

f) Clientes

“Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.”⁶

Los clientes son quienes acceden a un producto o servicio por medio de una transacción financiera, medio de pago y es el factor fundamental para el desarrollo de nuestras actividades.

El cliente de una empresa tiene una característica que es necesario tener en cuenta y que es muy exigente, pero a pesar de todo, la razón de ser de la empresa es satisfacer sus necesidades con la máxima calidad y eso se lo obtiene cuando coinciden lo que quiere el cliente, lo que se ha especificado hacer y lo que realmente se ha hecho.

Siendo el centro de la actividad empresarial y quien da lugar al

⁶ REAL ACADEMIA DE LA LENGUA, (1979), Diccionario manual e ilustrado de la lengua española, Editorial: Espasa-Calpe, 2da edición, Madrid – España.

beneficio de la empresa, por eso además de conocer sus características es muy importante estudiar sus necesidades y para entenderlo.

g) Competencia

“Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.”⁷

Una de las preocupaciones centrales de toda empresa es el hecho de enfrentarse a la competencia, la cual se ha visto fortalecida por el fenómeno de la globalización y las exigencias cada vez más fuertes por parte de los consumidores por comprar productos de mayor calidad y precio competitivo, todo ello ha permitido que las empresas nacionales no solo compitan entre ellas sino que ahora lo hacen con mayor intensidad con empresas extranjeras

Por ello es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Identificar los competidores potenciales
- Identificar los productos, servicios sustitutivos actuales y potenciales
- Determinar cuáles son los aspectos de éxito de un competidor
- Analizar a la competencia.

⁷ REAL ACADEMIA DE LA LENGUA, (1979), Diccionario manual e ilustrado de la lengua española, Editorial: Espasa-Calpe, 2da edición, Madrid – España.

h) Proveedores

“Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.”⁸.

Los proveedores son personas o empresas que abastecen de lo necesario para el desarrollo de las actividades de una empresa, en este caso son los que suministran los materiales requeridos para obtener los productos que elabora FLOGAR.

Es necesario poder seleccionar en forma adecuada los proveedores para ello es primordial tomar en cuenta: precio, condiciones de pago, calidad, y servicio; y tratar que haya un equilibrio de estos componentes en la elección.

Es necesario recurrir a fuentes de información para poder localizar a proveedores, entre las principales fuentes podemos citar: Internet, páginas amarillas, prensa de información general, radio y televisión, publicaciones especializadas en la actividad de la empresa, publicaciones e informes de bancos y cajas de ahorro, ferias y exposiciones comerciales especializadas en el sector, asociaciones empresariales y profesionales, Cámaras de comercio, bases de datos de organismos públicos, información obtenida de empresas especializadas en gestión de bases de datos, fuentes internas de la propia empresa, como especialistas y técnicos en los productos.

⁸ REAL ACADEMIA DE LA LENGUA, (1979), Diccionario manual e ilustrado de la lengua española, Editorial: Espasa-Calpe, 2da edición, Madrid – España.

Al seleccionar los proveedores es necesario efectuar cuadros comparativos de precios, teniendo en cuenta los criterios de economía y calidad.

i) Organismos de control

Los organismos de control, son el conjunto de instituciones públicas o privadas que regulan conforme a las normas o leyes a las actividades de empresas públicas y privadas, manteniendo principios generales, con el fin de que se observen leyes, usos y costumbres.

j) FODA

“El nombre de FODA se forma con las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en la aplicación del instrumento; es decir: F de Fortalezas; O de Oportunidades; D de Debilidades; y A de Amenazas.”⁹

FODA es un instrumento que permite conformar un cuadro sobre la situación actual de una empresa u organización permitiendo con ello obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas existentes.

El análisis FODA utilizado como herramienta permite entender la situación actual de FLOGAR, con este diagnóstico se podrá tomar decisiones que beneficien la consecución de sus objetivos.

⁹ MAPCAL, (1995). Diagnostico de la empresa. Guía de gestión de la pequeña empresa. Editorial: Díaz de Santo, Madrid- España, (P. 37)

- **FORTALEZAS**

Son las capacidades especiales que la empresa FLOGAR posee, para mantener el interés del cliente y poder competir en el mercado.

Se distingue por las siguientes características:

- Excelente calidad de los productos.
- Maquinaria nueva y moderna.
- Precios competitivos.
- Infraestructura adecuada.

- **OPORTUNIDADES**

Se consideran los factores positivos que la empresa FLOGAR ha desarrollado o tiene el potencial necesario para desarrollar y poder establecer ventajas competitivas en relación a la competencia, lo que le permitirá crecer, siendo estos.

- Nuevos mercados
- Implementación de nuevos productos
- Nuevas tecnologías

- **DEBILIDADES**

Son los factores negativos que la empresa tiene frente a la competencia y que lo colocan en una posición desfavorable en comparación a ella. Siendo estos:

- Altos costos de producción y bajos presupuestos.
- Retraso en la entrega de la mercadería.
- Falta de capacitación del recurso humano.
- Deficientes procesos administrativos

- **AMENAZAS**

Son las diversas situaciones del entorno que atentan contra su permanencia en el mercado. Estas son:

- Ingreso de nuevos competidores en el sector
- Elevación de los precios de insumos y materiales

k) Evaluación de Factores Internos (EFI)

Es un instrumento para formular estrategias, que permite evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro del área funcional de una empresa, en este caso de FLOGAR, conforme al FODA efectuado tenemos:

Fortalezas

- Excelente calidad de los productos.
- Maquinaria nueva y moderna.
- Precios competitivos.
- Infraestructura adecuada.

Debilidades

- Altos costos de producción y bajos presupuestos.
- Retraso en la entrega de la mercadería.
- Falta de capacitación del recurso humano.
- Deficientes procesos administrativos

Se debe asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2),

una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

Al comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades podemos indicar que existen fuerzas internas favorables o desfavorables para la empresa.

l) Evaluación de Factores Externos (EFE)

Es un instrumento para formular estrategias, que permite evaluar de las oportunidades y amenazas de la empresa, frente a variables sociales, políticas, económicas, tecnológicas, además de los clientes, competencia existente, proveedores, productos sustitutos, etc.

m) Matriz de Vulnerabilidad

En esta matriz se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas, respectivamente.

Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos, se compara como el elemento que se encuentra internamente que es una debilidad puede ser afectado por una amenaza que se encuentra externamente.

ñ) Matriz de aprovechabilidad

Se trata de efectuar una confrontación de los impactos positivos externos (oportunidades) e internos (fortalezas) para identificar

cuantitativamente las de mayor atención para la definición de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos tratando de aprovechar oportunidades que dependen de ciertas condiciones internas con las que no cuenta la institución o bien al contrario, tratando de conservar fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes.

Se hace la confrontación tomando como parte principal lo interno (fortalezas), pues se está hablando como organización y las variables internas son las que se puede tomar decisiones y cambiar, más aquellas situaciones externas hay que considerarlas que están allí y hay que aprovecharlas para desarrollar estrategias que le permitan crecer como empresa.

n) Matriz de Estrategias

En esta matriz se plasmarán las estrategias, las cuales se obtienen relacionando todos los elementos del FODA entre sí; de cada relación se origina un tipo o grupo especial de estrategias para cada elemento del FODA en forma individual, y al final se juntan todas para formular el plan conjunto de estrategias que se utilizarán como cursos de acción para el Plan Estratégico.

La matriz propone maniobras a realizarse durante el proceso, como resultado de la confrontación de los factores positivos y negativos encontrados en la organización.

o) Estrategias

“Para ser efectiva, la organización necesita metas claras y enfocadas, así como estrategias adecuadas para alcanzarlas”¹⁰

Este pensamiento nos manifiesta claramente que necesitamos estrategias adecuadas que permitan alcanzar nuestra meta.

La empresa, con el fin de mejorar los procesos administrativos necesita de estrategias que le permitan alcanzar cada uno de sus metas propuestas, optimizando sus recursos, por tal razón, conforme a las consideraciones expresadas en la matriz de estrategias es necesario analizar en conjunto las más importantes.

p) Estructura administrativa

“La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional”¹¹

La estructura de una empresa es lo fundamental para su desarrollo, ya que en la misma se va a manifestar la organización general establecida para el desarrollo de las actividades, basados en la misión y visión, con el fin de alcanzar los objetivos deseados.

Toda empresa requiere de mantener una estructura por medio de la cual establece los procesos en cada una de las áreas,

¹⁰ DAFT, Richard (2007). Teoría y diseño organizacional.

Editorial: Cengage learnig. 9na. Edición. Santa Fé - México. (p. 22)

¹¹ LUSTHAUS, Ch; ADRIEN, M; ANDERSON, G, (2002). Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño.

Editorial: Centro internacional de investigaciones para el desarrollo, Ottawa – Canadá (P. 92)

delimita las responsabilidades y permite establecer medios de control adecuados y pertinentes.

Instrumento de la organización que revelan los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma; y además de las denominación de la unidad y sus funciones

q) Capacitación.

El presente proceso permita procurar el desarrollo sostenido de la empresa y de sus miembros, teniendo como eje al ser humano, a través del mejoramiento y desarrollo sus competencias y de la capacidad de acción individual y comunitaria, para la satisfacción específica de las necesidades materiales, intelectuales, afectivas y sociales.

“Para la buena marcha del proyecto se contempla la necesidad de establecer mecanismos de capacitación de los recursos humanos que deben estar al frente de su ejecución”¹²

r) Evaluación del desempeño

Es un proceso necesario, sistemático y periódico que estima los conocimientos, actitudes y rendimiento en el cumplimiento de

¹²BOUCHER, F; RIVEROS, H; CASTAÑEDA, M, (1995). Metodología para la promoción y evaluación de proyectos.

Editorial: IICA, 1ra edición, San José – Costa Rica (P. 100)

las obligaciones que desarrollan las personas en sus actividades, lo que permite realizar correctivos conforme a las necesidades.

Uno de los procesos de control es la ejecución de evaluaciones periódicas al desempeño del personal lo que facilita detectar deficiencias administrativas y estimular el desarrollo de habilidades que permitan alcanzar las metas propuestas por la empresa.

s) Concesión de crédito y cobro a clientes.

Es el otorgamiento que efectúa una empresa a una persona particular o jurídica con el fin de vender o administrar sus productos en un determinado periodo y espacio geográfico.

Esta figura se produce cuando se cede un producto en plazos determinados, bajo ciertas condiciones, determinándose los derechos de exigir y cobrar por parte del acreedor una vez cumplido su tiempo.

t) Pago de proveedores

Proceso en el cual se entrega dinero u otro medio de compensación por un beneficio, servicio recibido o mercancía adquirida, a satisfacción a una persona o empresa que abastece de lo necesario para el desarrollo productivo de la empresa.

Los proveedores son elementos fundamentales para alcanzar los objetivos deseados, por tal razón el mantener buenas relaciones con los mismos, ayuda a crear un ambiente de confianza y

seriedad de la empresa, cumpliendo con las obligaciones adquiridas en los plazos establecidos.

u) Promoción de los productos.

La promoción es el elemento de marketing que sirve para informar, persuadir, y recordarles al mercado la existencia de un producto y su venta, de influyendo en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario, por ello es necesario de reglamentarlo para realizar un eficiente proceso de promoción de los diferentes productos de la empresa.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA FLOGAR

2.1. ANTECEDENTES DE FLOGAR

FLOGAR Laboratorio de Químicos, se inicio el 28 de agosto de 1994, con actividades de servicio de mantenimiento, control de plagas y fumigación de edificios, estuvo formada por tres socios capitalistas Sr. Germán Duval, Lcdo. Geovanny Flores y Sr. Patricio Landaeta.

El Licenciado Geovanny Flores pasa a ser Gerente Propietario único de FLOGAR en el año de 1995 al retirarse por razones de fuerza mayor los Señores Patricio Landaeta y Germán Duval.

En el año de 1994, FLOGAR fue constituido en la ciudad de Quito, como persona natural a nombre del Lcdo. Alex Geovanny Flores, con Registro Único de Contribuyentes N° 1710323112001, en su inicio se formó como una microempresa para posteriormente ser registrada en la Cámara de Comercio de Quito.

Después de dos años de un proceso y ajustes en el ámbito administrativo como la contratación de personal especializado, adecuación de instalaciones y espacio físico, se decide ampliar el campo de acción del negocio implementando las actividades de producción y comercialización de químicos a nivel local y para luego extenderse a nivel nacional. Adicionalmente se promueve la comercialización de químicos con servicios en el ámbito doméstico, pequeñas empresas y negocios.

En el año 2000, a consecuencia del cambio monetario del sucre al dólar, los costos de producción se elevan y disminuyen notablemente los niveles de producción y comercialización, por lo que se hace necesario realizar ajustes

administrativos y económicos como la reducción de personal y los porcentajes de comisión en venta. Al elevarse los precios de los insumos necesarios para la elaboración de los productos terminados, se elevó los precios de venta, reduciéndose las utilidades, ya que por la falta de capacidad económica muchos clientes disminuyeron la adquisición de productos FLOGAR.

Como consecuencia de lo citado, se inicio la producción y comercialización de jabón “tipo hotel”. Por los buenos resultados se amplió las actividades, comercializando productos como dispensadores de papel, de jabón líquido, papel higiénico, además se obtuvo la distribución de marcas como Prohiigé S.A. Familia Sancela y luego de Kimberly Clark, que son empresas especializadas en la fabricación de estos productos.

2.2. OBJETIVOS GENERALES DE FLOGAR

FLOGAR establece sus objetivos orientándose a tres aspectos que son:

- Los clientes
- Los Empleados
- Los Propietarios

En lo relativo al servicio al cliente, se proyecta realizar los productos de una manera eficiente, tratando de satisfacer todas sus necesidades, entregando los productos de pedido dentro de las 24 horas de solicitado.

Elaborar los productos con excelentes materias primas, garantizando su calidad y presentación en la forma de sellado y etiquetado.

Con respecto a los empleados se propiciar que el personal se sienta a gusto en su sitio de trabajo, que la relación entre jefe, empleados y compañeros sea agradable, respetuosa y cordial, tanto en las oficinas como en el laboratorio,

proveyéndole de una infraestructura adecuada, equipo y material necesario que le permitan realizar sus actividades con comodidad.

Con respecto a los Propietario de FLOGAR, se orienta que en el ejercicio de sus funciones se obtenga una utilidad racional, legal y adecuada, que le permita crecer con tecnología de punta y ampliar sus operaciones.

Objetivos de FLOGAR

- Prestar a nuestros clientes un servicio eficiente, con productos de calidad que llenen sus expectativas y necesidades y convertirlos en nuestros amigos.
- Proporcionar a nuestros empleados un ambiente de trabajo agradable con todas las comodidades necesarias y con el material y equipo adecuados para un eficiente desempeño.
- Obtener un beneficio y utilidad adecuados los mismos que nos permitan continuar con nuestras operaciones y crecer.

2.3. MISIÓN, VISIÓN

a) Misión

En el caso de FLOGAR, empresa que cuenta con varios productos que comercializar se define su misión, entrándonos en el desarrollo de sus recursos y capacidades de acuerdo a los factores de éxito en el mercado.

FLOGAR, una empresa que facilita el desempeño de las actividades de aseo y limpieza a nivel industrial y doméstico, colaborando con el desarrollo del país en la creación de fuentes de trabajo, pendiente de mantener la calidad en sus productos.

Busca una rentabilidad que le asegure permanecer en el mercado y le permita crecer.

*“Por tanto, la actividad empresarial basada en una sólida misión no se opone a la consecución del beneficio económico sino que lo potencia, proporcionando a la organización mayor estabilidad y, por ende más confianza y permanencia en el mercado. Las compañías que disfrutan del éxito tienen un propósito firme que permanece mas allá de los vaivenes del entorno cambiante”*¹³

La excelente calidad de sus productos es una prioridad, es por ello que son elaborados con materiales de primera, lo que garantiza su rentabilidad, mantenerse en el mercado y poder crecer y extender su mercado a otras zonas importantes.

Misión de FLOGAR

- FLOGAR empresa especializada en la elaboración de productos de aseo y limpieza a nivel industrial y domestico, que satisface sus necesidades con calidad y economía.

b) Visión

En el caso de FLOGAR, para definir su visión conforme a lo antes descrito es fundamental satisfacer las necesidades de sus clientes y obtener un bienestar total.

¹³ BALLVE, A; DEBELJUH, P. (2006). Misión y valores. La empresa en busca de su sentido Editorial: Planeta. 1ra. Edición. Buenos Aires – Argentina. (p. 20)

Cumplir con este compromiso implica no dudar en realizar un trabajo eficiente cada día, todos los días, lleno de esfuerzo, perseverancia, con decisión para enfrentar los inconvenientes que se presenten y con mucha imaginación. Para cada día ser mejores que ayer con un continuo proceso de cambios estratégicos según sea necesario y comprender, actuar y estar claros que nuestro éxito depende solo de nosotros y de nadie más.

“No hay absolutamente nada en la vida que no podamos transformar en aquello que deseamos”¹⁴

Estando claro que subiendo a este tren la estación final será el ÉXITO.

La Visión de FLOGAR está encaminada al total bienestar del cliente y lograr su total satisfacción, esta frase se ha convertido es un sagrado compromiso, él mismo que se inculca a todo el personal que labora en la empresa FLOGAR. Por lo que el personal deberá tenerla presente desde el inicio de sus labores hasta el final, ya que el cliente merece toda la atención, es por quién se trabaja y al ciento por ciento.

Entender esta filosofía le permite al empleado guiar su accionar.y no dudar en que un trabajo bien realizado todos los días con esfuerzo, decisión, aportando ideas creativas permite resolver inconvenientes y desempeñarse de mejor forma cumpliendo todas sus responsabilidades y obligaciones enfocados al servicio del cliente.

Visión de FLOGAR

- Satisfacer las necesidades de aseo y limpieza, y brindar bienestar con calidad cuidando su economía.

¹⁴ YATES, Carmen. (2008). La empresa sabia. La excelencia para una gestión innovadora Editorial: Díaz de Santos. 1ra. Edición. Buenos Aires – Argentina. (p. 3)

2.4. POLÍTICAS GENERALES Y PRINCIPIOS

a) Políticas generales

Las políticas de FLOGAR deben guiar el comportamiento y participación de sus trabajadores de conformidad con lo antes expresado, se espera que el personal durante su permanencia en la empresa FLOGAR participe activamente y con responsabilidad con el desarrollo de las actividades.

Cada empleado debe conocer sus funciones y responsabilidades, lo que le permitirá trabajar en forma eficiente las debilidades y amenazas que se presenten.

Considerando que un empleado preparado, eficiente, creativo y motivado es una fortaleza para la empresa, entonces es muy importante que los empleados eleven su nivel de conocimientos en lo referente a sus labores dentro de la empresa FLOGAR, por lo que se da todas las facilidades para que los empleados sigan preparándose en las instituciones educativas poniendo a su disposición horarios flexibles y con el seguimiento y control del desempeño para justificar lo actuado.

Como otra medida importante en el desempeño de los empleados se ha tomado en cuenta la retribución económica para motivarlo en su desempeño diario.

Políticas de FLOGAR

- 1.** FLOGAR espera de sus colaboradores una acción participativa, creadora y responsable que permita fomentar el trabajo en equipo de una manera coordinada y eficiente.

2. FLOGAR considera indispensable que sus colaboradores conozcan acerca de su evaluación de desempeño por lo cual se les comunica de manera clara y directa las apreciaciones sobre sus cualidades y limitaciones.
3. FLOGAR propicia el desarrollo tanto personal como profesional de sus colaboradores ofreciéndoles la oportunidad para que mejoren sus conocimientos y destrezas mediante capacitación, facilita horarios de estudio y trabajo.
4. FLOGAR considera que un empleado motivado es un empleado eficiente mediante sueldos justos, reconociéndolo en el logro de metas, buen ambiente laboral y compañerismo.

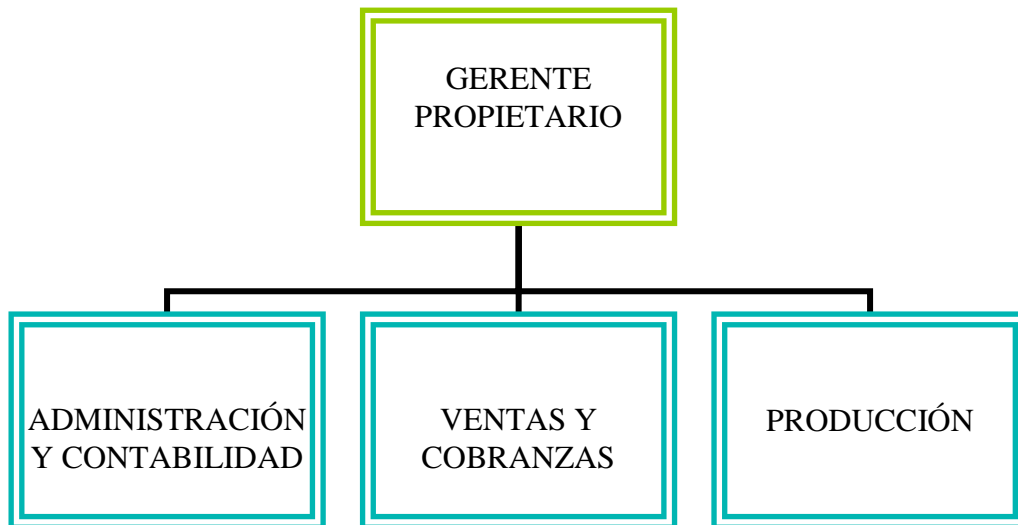
b) Principios

En nuestro desempeño diario consideramos que la satisfacción de los clientes estará siempre enmarcada es nuestra misión, por ello no se escatimarán esfuerzos para entregar un producto y un servicio de calidad procurando una atención personalizada, profesional y técnica siempre satisfaciendo las necesidades del cliente.

Principios de FLOGAR

- Satisfacción de la necesidad del cliente;
- Brindar un ambiente favorable al personal que labora en la empresa con un trato justo y respetuoso; y,
- Alcanzar utilidades que permitan el crecimiento de todos los miembros de la empresa FLOGAR.

2.5. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA



La estructura de FLOGAR esta determinada en tres grandes áreas que son las siguientes:

- Administración y contabilidad,
- Ventas y cobranzas,
- Producción.

2.5.1. FUNCIONES DE LAS ÁREAS

▲ GERENTE GENERAL

Designar todas las posiciones y contrataciones de personal para las diferentes áreas.

Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas.

Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo.

Coordinar el área administrativa, de ventas y cobranzas.

Supervisa el buen desempeño del área de producción.

Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa FLOGAR.

▲ **ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD**

RECEPCIONISTA

Atender llamadas telefónicas,
Recibir mensajes para todo el personal,
Imprimir cartas de presentación, cotizaciones,
etiquetas, tarjetas de presentación.
Coordinar pagos de gastos generales, maneja caja
chica.

FACTURADORA

Atender pedidos de clientes,
Facturar los pedidos,
Ingresar los cobros al sistema,
Preparar depósitos.

CONTADORA

Realizar el cálculo y pago de impuestos,
Calcular nómina,
Cuadrar bancos,

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Calcular comisiones de vendedores,
Emitir cheques para proveedores,
Elaborar logotipos para el jabón.

GUARDIA

Vigilar el establecimiento.

▲ **ÁREA DE VENTAS Y COBRANZAS**

UN COBRADOR

Visitar a los clientes para el cobro de facturas.

VENDEDORES

Realizar el registro de nuevos clientes,
Tramitar apertura de crédito
Visitar a clientes,
Presentar cotizaciones.

▲ ÁREA DE PRODUCCIÓN

UN CHOFER PARA ENTREGAS

Entregar la mercadería a los clientes,
Colaborar con el etiquetado de los productos previa entrega, Manejar hojas de ruta, y colaborar con el pago de gastos generales.

OPERARIOS

Realizar procesos productivos de desodorantes ambientales, desinfectantes, jabón líquido, ceras, shampoo para autos y cabello, desengrasantes domésticos e industriales, hipoclorito, jabón en barra.

BODEGUERO

Realizar ingresa de materia prima,
Preparar y despachar pedidos.

2.5.2. DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES EN LA EMPRESA FLOGAR

La jornada de labores en FLOGAR comienza 8:30 am y finaliza en las oficinas y en los laboratorios a las 17:00 pm. El personal dispone de 30 minutos para almorzar. En la oficina y en el área de producción siempre permanezca alguien que pueda atender teléfonos, clientes.

En la oficina un día normal de labores se inicia con el ingreso del personal que firma su hora de entrada.

El personal que se dedica a ventas se reúne para revisar pendientes, solicitar cotizaciones, llamar a sus clientes para programar visitas, recibir instrucciones, conocer las diferentes promociones.

El retorno del personal de ventas es desde las 16h00 en adelante, dejan sus notas de pedido en facturación para el trámite pertinente al siguiente día, llenan sus hojas de ruta y firman su hora de salida.

En facturación se reciben todas las notas de pedido de los señores vendedores, las mismas que se facturan con la fecha del día siguiente, se recibe pedidos por teléfono que son facturados inmediatamente, el sistema cuenta con el acceso directo a inventarios los mismos que son diariamente actualizados por la asistente administrativa, esto garantiza que todo producto que ha sido facturado será entregado máximo en veinticuatro horas pues existe en inventario.

Todo lo facturado deberá pasar a bodega hasta las dos de la tarde para que el personal de despachos envase, selle, etiquete y de ser el caso empaque los productos que saldrán para entrega al siguiente día a las nueve de la mañana, actualiza los cambios en los inventarios y esta información se entrega en disquete a la asistente administrativa para que ella actualice los inventarios en el sistema de la oficina.

La señorita facturadora a las nueve de la mañana todos los días recibe de manos del cobrador los pagos de los clientes del día anterior, los mismos que deberá ingresarlos al sistema y cancelar las facturas respectivas, prepara las papeletas de deposito con fecha del día siguiente y a las 17h45 entrega en manos de la asistente administrativa un diario cuadrado en el cual consta todo lo facturado en el día, lo cobrado e ingresado en el día ya sea en cheques o efectivo y las retenciones recibidas e ingresadas.

La señorita recepcionista es la responsable de la entrega de cheques a proveedores, ella realiza las cotizaciones, imprime etiquetas, cartas y tarjetas de presentación de los señores vendedores, recibe y entrega mensajes telefónicos y manejo de correspondencia.

La asistente administrativa contable diariamente imprime notas de debito y crédito a los clientes, recibe y revisa el diario cuadrado de la señorita facturadora, a inicios de mes realiza el cálculo de los impuestos, antes del día ocho de cada mes entrega el cálculo de comisiones de los señores vendedores para su respectivo pago, realiza roles de pago.

2.6. PROCESO DE CREDITO Y COBRANZAS

En el momento de concretar la venta es necesario que el vendedor establezca la fecha de pago del cliente, el tiempo tope de pago es de 15 días pero existe una tabla referencial que adjunto a continuación:

TABLA N° 1
MONTO DE LAS FACTURAS Y DIAS PLAZO

<i>DESDE</i> <i>(USD)</i>	<i>HASTA</i> <i>(USD)</i>	<i>DIAS PLAZO</i>	<i>OBSERVACION</i>
3.00	13.50	0 días	Contado
13.51	100.00	2 a 4 días	Abono y Diferencia
100.01	400.00	5 a 8 días	Abono y Diferencia
400.01	700.00	9 a 12 días	Abono y Diferencia
700.01	999.00	13 a 15 días	Abono y Diferencia
999.01	En adelante	30 días	Abono y Diferencia

Fuente: La Autora

A las empresas estatales se les otorga generalmente de 15 a 30 días, que es el tiempo necesario para la asignación de fondos y tramite de cheques.

Para otorgar crédito a un cliente es necesario que por lo menos este haya realizado ya tres compras previas en efectivo, y a personas naturales o empresas privadas se les solicitará la firma de una letra de cambio de ser necesario.

No se permiten pagos en efectivo y los cheques deberán estar a nombre de FLOGAR, este punto es recalcado a los compradores a quienes también se les recuerda que al momento del pago exijan su respectivo recibo.

2.7. PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES

Generalmente las compras para la producción se las realiza al inicio de cada mes pero en montos mínimos, para poder cubrir los pedidos grandes primero se espera su confirmación se establece el plazo de entrega y de acuerdo a ello se adquiere la materia prima.

Las compras se las realiza con cheque, únicamente se adquiere en efectivo aquellas compras menores de \$ 80.00 USD.

Con empresas como Resiquim S.A. Florasintesis, Flor Arom, Prohigié, Disaromati y Ospina Valencia se trabaja con 30 y 45 días de crédito y se les solicitan cotizaciones frecuentes que son analizadas por el Gerente, y una vez seleccionada la mejor oferta se solicita la mercadería.

El contador es quien gira los cheques que llevaran la firma del Gerente y se encarga de los pagos, los mismos que se realizan los días martes y viernes por la tarde y únicamente serán en la oficina, en el laboratorio no se cancela nada pero es ahí en donde se recibe la materia prima.

2.8. CÁLCULO DEL PAGO A EMPLEADOS

El sueldo de los empleados, varía de acuerdo a los diferentes cargos, a continuación adjunto una tabla referencial

TABLA N° 2
SUELDOS POR CARGOS

CARGOS	SUELDO (USD)	Aporte patronal	Aporte personal
Secretaria	350.00	39,03	32,72
Facturadora			
Recepcionista	264.00	29,43	24,68
Vendedores	264.00 Más Comisiones	29,43	24,68
Chofer	300.00	33,45	28,05
Bodeguero	264.00	29,43	24,68
Operarios	264.00	29,43	24,68
Contador			
Asistente	400.00	44,60	37,40
Administrativo			
Guardias	Cuota mensual		

Fuente: La Autora

Los empleados del departamento de ventas reciben su sueldo basado en una tabla de montos en la cual se registran diariamente los valores de sus ventas únicamente de los productos elaborados por FLOGAR en ella no se incluyen los productos de reventa, su monto mínimo es de 1500.00 dólares para acceder a un sueldo de 264,00 dólares, caso contrario solo reciben el 8 % del valor de ventas en productos FLOGAR.

Adicionalmente reciben el 8 % en los productos elaborados por FLOGAR y el 3 % de los productos de reventa de comisión, porcentaje que se calcula sobre las facturas entregadas y cobradas, este valor se pagará el 8 de cada mes y las facturas pendientes de cobro serán canceladas el mes siguiente.

Los Operarios reciben un sueldo de 264,00 dólares al mes y adicionalmente se les pagan horas extras, se consideran horas adicionales desde las 6:00 de la tarde hasta las 12 de la noche. Todos los empleados cobran el último día de cada mes dependiendo si es 30 o 31.

2.9. PROCESO DE PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS PARA MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA

En esta zona solo se permite el ingreso de personal autorizado, la higiene es un requisito fundamental; es imprescindible el uso de guantes, gafas protectoras y mandiles.

Los principales procesos son:

- ▲ **BATIDO** Con una máquina de 150 caballos de fuerza con sus respectivos tanques de 250 kilos donde se elabora dichos productos, en esta área se instaló tanques reservorios con filtros de tratamiento de agua, en tuberías de PVC para que no exista manipulación del laboratorista.
- ▲ **ENVASADO** Una vez ya elaborado el producto pasa al área de envasado se cuenta con embases plásticos de acuerdo con el requerimiento del cliente como por ejemplo: galones de cuatros litros, medios galones (dos litros), ... aquí tampoco hay intervención directa del laboratorista pues existe maquinaria.
- ▲ **ETIQUETADO** Una vez embasados los productos se clasifican de acuerdo a clase y aroma para ser

inmediatamente etiquetados y empacados para pasar a bodega

2.9.1. PRODUCCIÓN DE JABÓN

La empresa cuenta con tres máquinas una termo formadora, una troqueladora, una compactadora, con las cuales se produce dicho producto, en esta airea también se utiliza una bomba de presión para enfriamiento de las mismas, utilizándose guantes, cascos, mandiles, orejeras para evitar el ruido y mascarillas.

2.9.2. SELLADO, EMPACADO Y PUBLICIDAD DEL JABÓN

Aquí se procede a empacar los diferentes tipos de jabón como: el jabón estriado para hotel, jabón troquelado para hotel y jabones medicinales.

2.9.3. BODEGA

Aquí se procede al almacenar el producto y tener un stock mínimo de 250 kilos de cada producto, esta área cuenta con luz tenue para evitar la contaminación y perdida de características en cada producto, la temperatura es tipo ambiente ni muy frío ni muy caliente aproximadamente 16 grados centígrados, cuando el producto va a la costa la formulación cambia para climas calientes, se cuenta también con almacenamiento de papel higiénico, servilletas, escobas, fundas de basura en una airea totalmente seca dentro de la bodega donde no existe humedad.

Cada área cuenta con un jefe de y un ayudante.

2.10. DEFINICIÓN DE LOS PRODUCTOS, NATURALEZA, USOS Y PRECIOS

FLOGAR elabora productos para aseo, limpieza y cosmética pero también distribuye ciertos implementos para facilitar el uso de sus productos y comercializa papel.

2.10.1. LÍNEA DE LIMPIEZA

Cuenta con los siguientes productos elaborados con varios perfumes y fragancias, su entrega y presentación es en galón de cuatro litros el mismo que está perfectamente etiquetado y sellado.

▲ **DESODORANTES AMBIENTALES** En las siguientes fragancias: Hombre Roose, Manzana, Durazno, Suly, Manzana, Fresa y Drakkar

A continuación se presente la hoja técnica de este producto.

AMBIENTAL FLOGAR HOJA TECNICA

Descripción:

Ambiental FLOGAR el cual es un desodorante y aromatizante altamente concentrado, especialmente formulado para eliminar – neutralizar olores desagradables, dejando en el ambiente un delicado aroma con efecto residual.

Ingredientes:

Ingredientes activos, alcohol, perfume y fijadores.

Características:

Líquido transparente de diferentes colores

Aromas: Hombre Rouse, Durazno, Drakkar, Fresa, Manzana. Suly.

No es inflamable.

No es tóxico

No mancha.

No es corrosivo.

Modo de empleo:

Utilice preferentemente con atomizador normal o industrial sin diluir, dirigir su aplicación a los rincones de las habitaciones, paredes, cortinas y alfombras. Para limpieza de muebles o equipos use un paño limpio.

Precauciones:

Es perjudicial para la salud si es ingerido oralmente, evite el contacto con la piel y ojos, manténgase fuera del alcance de los niños.

Presentación:

20 / 40 / 60 / 100 / 120 / 150 / 200/ kilos y galón.

- ▲ **DESINFECTANTES** En las siguientes fragancias:
Kalipto, Eucalipto, Limón, Fresa, Herbal, Manzana, Pino, Cresso

A continuación se presente la hoja técnica de este producto.

DESINFECTANTE FLOGAR

HOJA TECNICA

Descripción:

Es un desinfectante, bactericida y detergente concentrado, especialmente formulados para ambientes de tráfico.

Ingredientes:

Mezcla equilibrada de amonio cuaternario y tenso activos no iónicos.

Características:

Indicado como detergente y germicida para pisos de vinilo o baldosa, mármol y cerámica.

Tiene gran efectividad para eliminar bacterias como: e coli, estafilococo y otros.

Líquido viscoso y transparente.

Aromas: Neutro, Herbal, Manzana, Limón, Kalipto, Eucalipto, Fresa, Pino, Cresso.

Solubilidad: Excelente en agua.

No inflamable.

Modo de Empleo:

En un balde hacer la dilución adecuada del producto en agua, rociar o con un paño humedecido por la dilución proceder a limpiar y desinfectar.

Dosificación para uso hospitalario:

1 parte del producto en 1 parte de agua.

Dosificación para uso domestico:

1 parte del producto en 6 partes de agua.

Dosificación para uso industrial:

1 parte del producto en 4 partes de agua.

Datos de Seguridad:

Perjudicial si es ingerido oralmente, evite el contacto con la piel, ojos y mucosas. Manténgase fuera del alcance de los niños.

Presentación:

20 / 40 / 60 / 100 / 120 / 150 / 200/ kilos y galón.

▲ **PRODUCTOS VARIOS** Entre los principales están cloro industrial y doméstico, blanqueadores de ropa, shampoo de autos, shampoo de alfombras, desengrasantes, limpia vidrios, cera para pisos duros o polwax, cera para pisos de madera, viruusal, detergente líquido para lavadora.

Cada uno de estos productos tiene aroma, los perfumes que se suelen aplicar son Eucalipto, Durazno y Fresa.

A continuación se presente la hoja técnica del cloro industrial y doméstico.

**COLORO FLOGAR
HOJA TECNICA****Descripción:**

Cloro FLOGAR es un desinfectante, blanqueador a base de hipoclorito de sodio altamente concentrado, elaborado especialmente para desinfectar áreas

contaminadas y también para blanquear o quitar manchas en artículos de tela.

Ingredientes:

Hipoclorito de sodio y estabilizantes.

Características:

Es un líquido altamente concentrado.

Cloro amarillo.

Transparente.

Tóxico y corrosivo.

Irritante a la piel.

Modo de empleo:

Disolución 50:50 para áreas no contaminadas, directo en áreas muy contaminadas para desinfección de pisos y baños, para blanqueo de ropa: mezcla ½ taza de cloro FLOGAR en 1 recipiente con 10 litros de agua. Mezclarlo previamente con agua de acuerdo a su recomendación.

Purificación

Diluir medio litro (2 tazas) de Cloro FLOGAR en 200 litros de agua.

Precauciones:

Mantenga fuera del alcance de los niños, produce irritación por lo que se recomienda usar guantes, evitar el contacto con mucosas y piel y si ocurre lavar con abundante agua.

Presentación:

20 / 60 / 100 / 120 / 150 / 200 kilos y en galón

Hipoclorito de Calcio

En estado puro solo con estabilizantes se aplica para tratamiento de agua potable

Formulación:

250 gramos de Hipoclorito de Calcio (1/2 tasa de café) deben ser diluidos en 250 litros de agua o 50 galones. Formulación directa de acuerdo al espacio físico del tanque, reservorio o cisterna a utilizar considerando los metros cúbicos. Sistema de potabilización utilizado cada 15 días o a la conveniencia del flujo de agua empleado en el medio.

2.10.2. LÍNEA DE COSMÉTICA

Contiene los siguientes productos y cada uno elaborado en distintas fragancias, su entrega y presentación es en galón de cuatro litros el mismo que está perfectamente etiquetado y sellado.

▲ SHAMPOO PARA CABELLO Y BALSAMO ACONDICIONADOR

En las siguientes fragancias: Manzanilla, Sábila, Papaya, Frutilla.

▲ JABON TIPO HOTEL

En presentación de 11 gramos, 25 gramos y puede varias de acuerdo a las necesidades del cliente. El jabón sale con empaque o sin empaque ya sea estriado o troquelado.

2.10.3. **LÍNEA DE IMPLEMENTOS DE LIMPIEZA**

Contiene los siguientes productos y cada uno en distintas presentaciones.

- ▲ **PAPEL HIGIENICO Y SERVILLETAS** Es un producto del cual FLOGAR es distribuidor, se trabaja con dos presentaciones Jumbo de 250 metros en empaque de 4 unidades y rollos individuales en pacas de 48 rollos.

En lo referente a las servilletas se las vende en cajas de 98 paquetes y cada paquete contiene 100 unidades.

- ▲ **SUMINISTROS** Como escobas y trapeadores industriales o domésticos, lava platos en presentación de 12 kilos.

2.10.4. **PRECIOS DE LOS PRODUCTOS**

A continuación adjunto una tabla en la cual se detalla todos los productos con sus respectivos precios y se especifica su presentación.

TABLA N° 3
PRECIOS DE LOS PRODUCTOS

<i>PRODUCTOS</i>	<i>PRESENTACION</i>	<i>PRECIOS (USD)</i>
Desodorantes Ambientales	Galón de 4 litros	7.00
Desinfectantes	Galón de 4 litros	6.00
Jabón líquido de manos	Galón de 4 litros	6.50
Jabón con logotipo	Caja 500 unidades	16.00
Jabón sin logotipo	Caja 500 unidades	13.50
Cloro industrial	Galón de 4 litros	5.00
Cloro doméstico	Galón de 4 litros	4.00
Blanqueador de ropa	Galón de 4 litros	3.50
Flash multiusos	Galón de 4 litros	10.00
Virusol	Galón de 4 litros	6.00
Limpia vidrios	Galón de 4 litros	5.50
Suavizante de ropa	Galón de 4 litros	7.50
Detergente líquido para lavadora	Galón de 4 litros	7.50
Desengrasante doméstico	Galón de 4 litros	6.50
Limpia Tornado	Galón de 4 litros	8.50
Cera para pisos de madera	Galón de 4 litros	6.00
Cera polwax	Galón de 4 litros	6.00
Insecticida	Galón de 4 litros	6.50
Shampoo para autos	Galón de 4 litros	8.00
Shampoo para alfombras	Galón de 4 litros	9.00
Shampoo para cabello	Galón de 4 litros	7.00
Bálsamo acondicionador	Galón de 4 litros	8.00
Atomizadores	Unidad	2.80
Papel higiénico Jumbo	Paca de 4 unidades	9.50
Lava Gigante	Galón de 6 kilos	12.00

Fuente: La Autora

2.11. EQUIPO Y MAQUINARIA

FLOGAR para elaborar todos sus productos cuenta con el siguiente equipo y maquinaria.

2.11.1. EQUIPO

Para la elaboración de químicos para limpieza y mantenimiento se necesita el siguiente equipo:

- ▲ **PESAS MAGNÉTICAS.-** Sirven para pesar exactamente en miligramos y gramos el contenido de acuerdo a la materia prima a utilizar, como por ejemplo: colorantes sintéticos colorantes vegetales.

- ▲ **PESA PARA PESO BRUTO.-** Su medida va desde 1 kilo hasta 250 kilos de acuerdo al producto que se este pesando, por ejemplo: espesantes (CMC), alcoholes sólidos (Nonil y Amonio Cuaternario)

- ▲ **ACCESORIOS.-** Comprende tubos de ensayo, probetas, estabilizadores que son tubos de presión para medir la densidad del producto y funcionan a base de calor producido por mecheros de alcohol, ollas de presión de 250 kilos para fusionar, medidores de densidad de perfume que sirven para saber que clase de producto se va a mezclar, horno industrial que permite alcanzar altas temperaturas para la elaboración de ceras, embudos, recipientes plásticos con diversas medidas.

2.11.2. MAQUINARIA

▲ **COMPACTERA.-** Alto 1.75 cm, Ancho 1.50 cm. Metálica, molino industrial, eléctrica, 220 voltios, con enfriador tubular, funciona a presión de agua, y enfriantes. Motor de 3 caballos



de fuerza, con medidor de temperatura de 110 voltios, adobera de capacidad 25 kilos, tuvo expansor con tornillo metálico sin fin con boquillas intercambiables de distinto gramaje. Encendido manual, volantes traseros para presión unidos con poleas.

Una vez elaboradora la base de jabón, esta mezcla pasa por el rotor de dicha máquina de cinco caballos de fuerza de energía trifásica que es alimentada manualmente donde esta un micro horno de 250 grados, este calor permite ablandar la mezcla para disolverla y que luego pase por una bomba de enfriamiento hacia la boquilla de salida en tiras las mismas que varían en tamaño y grosor de acuerdo al requerimiento del cliente.

▲ **TROQUELADORA METÁLICA.-** Tiene un alto de 2 m., un ancho de 70 cm, martillo de golpe, volante de acero de 80 cm de diámetro, motor de 1 caballo de fuerza, de 110 voltios de energía,



encendido manual, presión manual con palanca, troquel de bronce o acero inoxidable, mesa de soporte de 5 cm perforada a la mitad.

La fuerza de esta máquina, es la que da forma a la base de jabón ya trabajada, permite obtener las diferentes figuras que el cliente solicita, como por ejemplo: triangulares, cuadradas, redondas, ... En esta máquina también se puede imprimir publicidad directo al jabón. La tira debe estar en estado tibio.

- ▲ **SELLADORAS.-** Un alto de 90 cm, Ancho 30 X 60 cm. Voltaje 110, sellado a través de una línea de fusible forrada con teflón de 2 cm, manual, retracción por resorte.



Son máquinas manuales que funcionan con energía de 120 voltios, su instalación es simple se las puede transportar y cambiar de acuerdo a las necesidades del empleado que las maneje, miden 1 metro de alto con un ancho de 50 x 60 cm. En ellas se trabaja mediante presión para lo cual cuenta con resortes, el empleado para usarla hace uso de sus pies y manos la presión que el empleado hace para que selle mediante calor las fundas es moderada.

- ▲ **BATIDOR INDUSTRIAL CON CORTADORA.-** Un alto de 3 m., ancho de 2.50 cm., con motor de 2 caballos de fuerza, 110 voltios, batidor de acero inoxidable.



Esta máquina tiene un batidor de estilo mariposa con una potencia de tres caballos de fuerza, de 2 m. de alto, es semi industrial, en ella se trabaja con tanques intercambiables de 250 kilos cada uno, mediante rotación mezcla y combina los diferentes productos.

▲ **SERIGRAFIA** Para el jabón tipo hotel de ser el caso es necesario publicidad la misma que va impresa en el empaque mediante un sistema de serigrafía, primero se desarrolla en computadora un



logotipo el mismo que luego se pasa a un acetato mediante impresora láser, luego se trabaja una malla para el fotocopiado con la ayuda de diferentes químicos, cuando la malla esta lista y totalmente seca se procede a la impresión individual con tinte de PVC de diferentes colores en cada empaque que es de papel de propeileno sintético o plástico de ser el caso de acuerdo a las medidas del empaque, el secado es inmediato lo que facilita el proceso.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS EXTERNO DE FLOGAR

3. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo, del entorno o medio ambiente de la empresa FLOGAR, es fundamental pues este nos permitirá analizar los posibles problemas o amenazas que haya en el entorno y que puedan afectar a la organización, por lo cual ayudará a observar la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro.

El análisis externo o del entorno se los divide en general o Macroambiente y el operativo o Microambiente.

a) Macroambiente

Las diversas categorías que constituyen la visión del macroambiente nos permitirá en forma práctica determinar los diferentes factores que pueden afectar las actividades de la empresa FLOGAR.

Entre las principales variables que se consideran en el presente estudio, tenemos las siguientes:

a.1.- Variables políticas

- **Política económica**

Las políticas económicas que cada uno de los diferentes gobiernos emplea con el fin de cumplir con sus ofrecimientos de campaña son factores que inciden directamente en los precios de las materias primas

necesarias para la elaboración de los productos, siendo necesario estar alertas a los cambios con respecto a las políticas económicas implementadas en el país.

- **Nuevas normas**

El cambio de gobernante en el país y la implementación de nuevas reglas jurídicas pueden dificultar el ambiente en el cual se desarrollan las actividades de las empresas por cuanto el estado con el fin de controlar los impuestos que generan las empresas y a fin de mantener su aparato burocrático, puede propiciar un incertidumbre en el crédito interno y externo que son fundamentales en el desenvolvimiento productivo de las organizaciones que depende de ellos para el desarrollo de sus actividades.

a.2.- Variables económicas

- **Sector económico**

Las actividades económicas se dividen en tres grandes sectores denominados primario, secundario y terciario. Siendo el sector primario las principales actividades que involucran la extracción y obtención de materias primas procedentes del medio natural como son la agricultura, ganadería, minería, silvicultura y pesca.

El sector secundario abarca las actividades en la cual existe transformación de las materias primas en productos elaborados, como la industria manufacturera y la construcción, sector en el cual se encontraría ubicada FLOGAR.

El sector terciario, es un conjunto que incluye todas las actividades y prestación de servicios que no pertenecen a los otros dos sectores y que podrían considerarse como actividades de suministro de bienes inmateriales a las personas, a las colectividades o a las empresas. Este sector agrupa los servicios mercantiles y no mercantiles, especialmente el comercio al por mayor y al por menor, además se pueden incluir los negocios de automóviles y las reparaciones, el alquiler de viviendas, el correo y las telecomunicaciones, los seguros y finanzas, el turismo y recreación, la salud, la educación, la asesoría, la cultura y los servicios ofrecidos por las administraciones públicas. Se podría indicar que en Ecuador más del 60% de la población activa trabaja en este sector productivo.

- **Canasta básica familiar**

Es fundamental considerar los ingresos que obtienen cada uno de los hogares y que a nivel general su poder adquisitivo de los bienes se manifiesta a través de la satisfacción de necesidades básicas consideradas en la canasta básica familiar, que según la información presentadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Estas canastas constituidas por alrededor de 75 artículos de los 299 que conforman la Canasta de artículos (Bienes y servicios), del Índice de Precios al Consumidor (IPC), se refieren a un hogar tipo de 4 miembros, que ganan exclusivamente la remuneración básica unificada de un trabajador vigente para cada año más lo de Ley. De lo presentado en el Anexo N°1, podemos observar que a inicio de los años 2008, 2009 y 2010 cuyas canasta básica familiar se encontraban en USD 478,82, USD 512,03, y USD 534,33, existe una restricción del gasto de 22%; 20,5%; y, 16,2% respectivamente, con respecto a los

ingresos mensuales, evidenciándose que existen necesidades insatisfechas por falta de recursos económicos. Variable que incide en la adquisición de productos según las necesidades.

a.3.- Variable social

- **Pobreza**

La pobreza en Ecuador es calculada a partir de encuestas de condiciones de vida, en el cual se compara el ingreso total per-capital con el consumo, para ello el INEC y el Banco Central del Ecuador, utilizan índices que permiten conocer en porcentajes en nivel de pobreza en cada una de las regiones o ciudades de nuestro país.

Conforme el estudio efectuado se puede indicar que en los años 2008, 2009 y 2010 los índices de pobreza en Ecuador son del 25,10%; 23,56%; y, 22,60% respectivamente, evidenciándose que existe una escala descendente en cuanto al nivel de pobreza en Ecuador.

En la Provincia de Pichincha, especialmente en la ciudad de Quito conforme a estos estudios se puede indicar, que se caracteriza por tener la menor tasa de pobreza de 6,4%, siendo un atractivo para el desarrollo económico de las personas y empresas, por tal razón es uno de los principales destinos de migración interna, atrayendo a la industria y el comercio como importantes fuentes de ingreso.

- **Desempleo**

Uno de los fenómenos sociales más importante es el nivel de empleo y desempleo que cada una de las ciudades mantiene y que está en relación directa a los ingresos per-capital que pueden aumentar o disminuir los niveles de pobreza.

Conforme a los parámetros presentados por los organismos encargados de medir este fenómeno social en Ecuador, se determinó que con respecto al año 2010 los niveles de desempleo a nivel nacional se encontraban en el 9,00%. Pero al medir los niveles de desocupación de ciudad de Quito, lugar donde se encuentra ubicado FLOGAR, se puede indicar que existe un 6,4% de desempleo, esto se debe a que existe diversificación de la economía, por cuanto la mayoría de empresas de la región sierra, se encuentran situadas en la ciudad de Quito.

b) Microambiente

El microambiente u operativo es el ámbito cercano a la empresa del que obtiene sus insumos, coloca sus productos o servicios y ejecuta sus operaciones. Es decir son los clientes, la competencia, los proveedores y los organismos de control

b.1.- Los Clientes

Captar las necesidades primordiales de nuestra clientela es un factor preponderante en los objetivos de la empresa, desarrollando productos necesarios para la limpieza y aseo.

b.2.- Competencia

Por ello es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Identificar los competidores potenciales
- Identificar los productos, servicios sustitutivos actuales y potenciales
- Determinar cuáles son los aspectos de éxito de un competidor
- Analizar a la competencia.

FLOGAR, ha considerado estos factores, manteniendo un registro de la competencia en la Provincia de Pichincha, especialmente en la ciudad de Quito, a fin de estar alerta ante posibles cambios en el mercado.

b.3.- Proveedores

FLOGAR, tomando en consideraciones lo expuesto tiene un grupo de proveedores como se lo expresa en el anexo N° 3, principalmente ubicados en la ciudad de Quito, para facilitar la provisión oportuna.

b.4.- Organismos de control

Conforme a la Constitución Política de la república del Ecuador, toda empresa se encuentra regulada bajo diferentes instituciones públicas y privadas que controlan el desenvolvimiento de sus actividades a fin de que puedan funcionar conforme a las Leyes.

En nuestro caso es fundamental conocer cada uno de los organismos de control que intervienen en nuestra actividad económica, y así tenemos:

- Ministerio de Salud.- Encargado del control de registros sanitarios y seguridad
- Ministerio de Industrias y productividad.- Encargado del control de las empresas que desarrollan actividades productivas
- Servicio de Rentas Internas.- Quien controla el pago de impuestos conforme a las ganancias generadas
- Municipio de Quito.- Controla los permisos de funcionalidad de una empresa.
- Cuerpo de Bomberos.- Verifica las medidas de control de seguridad industrial.
- Cámara de comercio.- Agrupa a empresas con fines de capacitación, ferias, convenios, etc.
- Superintendencia de Compañías.- Emite las regulaciones pertinentes para la conformación y liquidación de empresas.
- IESS.- Salvaguarda los intereses de los afiliados y el cumplimiento de leyes y normas laborales.
- Ministerio de relaciones laborales.- Encargado de ser el regulador de contratos laborales y cumplimiento de los beneficios laborales.

3.1. REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS SITUACIONAL FODA

CUADRO FODA N° 1
SITUACION ACTUAL

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">▲ Excelente calidad de los productos.▲ Maquinaria nueva y moderna.▲ Precios competitivos.▲ Infraestructura adecuada.	<ul style="list-style-type: none">▲ Altos costos de producción y bajos presupuestos.▲ Retraso en la entrega de la mercadería.▲ Falta de capacitación al recurso humano.▲ Deficientes procesos administrativos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">▲ Expansión hacia un nuevo mercado.▲ Implementar nuevos productos▲▲ Nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none">▲ Ingreso de nuevos competidores en el sector▲ Elevación en los precios de los insumos y materiales.

3.1.1. FORTALEZAS

Entre las fortalezas podemos indicar los siguientes factores que influyen en el estudio de FLOGAR:

- Excelente calidad de los productos.
- Maquinaria nueva y moderna.
- Precios competitivos.
- Infraestructura adecuada.

▲ **EXCELENTE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS.-**

La razón de que los clientes de la empresa FLOGAR le sean leales durante tanto tiempo en la adquisición de sus productos es su calidad, puesto que durante el proceso productivo se aplican controles de calidad, antes, durante y al final del mismo.

Esto no ha sido fácil pues se ha logrado a través de estrictos procesos de elaboración, siempre con materia prima de reconocida calidad cuyo costo justifica su precio.

▲ **MAQUINARIA NUEVA Y MODERNA.-**

Es importante resaltar que la empresa FLOGAR cuenta con maquinaria de punta, que facilita los diferentes procesos productivos, es decir, esta tecnología permite elevar los niveles de producción para de esta forma satisfacer las necesidades del cliente.

▲ **PRECIOS COMPETITIVOS.-**

En la actualidad conocemos la existencia de empresas que se dedican a la fabricación y distribución de productos químicos de limpieza, es por eso que contamos con equipos y

maquinarias de alta tecnología y como productores podemos reducir costos y así competir con precios accesibles.

- ▲ **INFRAESTRUCTURA ADECUADA.-** FLOGAR cuenta con infraestructura perfectamente distribuida de forma que el personal pueda laborar con facilidad en un ambiente adecuado.

3.1.2. OPORTUNIDADES

Al considerar los factores positivos de FLOGAR, podemos indicar los siguientes:

- Nuevos mercados
- Implementación de nuevos productos
- Nuevas tecnologías

- ▲ **NUEVOS MERCADOS.-** Para crecer es necesario expandirse razón por la cual, FLOGAR, ha puesto su interés en extender su mercado en las empresas e instituciones estatales, interviniendo en concursos públicos para proveer a las instituciones del Estado.

- ▲ **IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS.-** El crecimiento de una empresa obliga estar siempre a la vanguardia de innovar productos que permitan satisfacer las necesidades de los clientes, para poder competir y mantenerse en el mercado.

▲ **NUEVAS TECNOLOGIAS.-** La implementación de de equipos y nuevos conocimientos permite que la empresa pueda alcanzar los niveles óptimos de producción, cumpliendo con sus objetivos y metas planteadas.

3.1.3. DEBILIDADES

Entre los factores negativos que FLOGAR tiene frente a la competencia se puede indicar los siguientes:

- Altos costos de producción y bajos presupuestos.
- Retraso en la entrega de la mercadería.
- Falta de capacitación del recurso humano.
- Deficientes procesos administrativos

▲ **ALTOS COSTOS DE PRODUCCIÓN Y BAJOS PRESUPUESTOS.-** El elevado costo de materia prima y mano de obra ha reducido notablemente el margen de utilidad que Flogar percibía en la producción y comercialización de químicos de limpieza.

Esto debido a que el precio de venta no ha sido posible ajustarlo pues los precios de la competencia se han mantenido bajos pero la calidad del producto ha disminuido pero FLOGAR de una u otra manera reduciendo su utilidad ha logrado mantener la calidad en sus productos y conservar precios accesibles al cliente.

Pero esta situación también se ha reflejado en la liquidez, la cual se han visto notablemente reducida, es decir ahora es necesario solicitar plazos a los clientes para entregarles los grandes pedidos pues los stocks que se mantienen son los mínimos.

▲ **RETRASO EN LA ENTREGA DE LA MERCADERÍA.-** El no contar con grandes stocks ha provocado que el plazo de entrega en ciertos productos y cantidades del mismo se extienda, pues primero se confirma la venta y luego se procede a la compra de materia prima para la elaboración

▲ **FALTA DE CAPACITACIÓN AL RECURSO HUMANO.-** El personal de ventas rota con mucha frecuencia, es por ello que constantemente se colocan anuncios en la prensa local para reclutar vendedores, debido a la frecuencia con que ingresa nuevo personal la inducción que se les proporciona es limitada, por supuesto se les instruye con respecto a cada producto sobre sus usos y aplicaciones.

El problema de la rotación se da por inconformidad en los sueldos y comisiones pues el trabajo de vendedor amerita cumplir montos mínimos de venta sin el cual el vendedor no comisiona, para ayudar al empleado se le proporciona una cartera de clientes pero él debe conseguir ampliarla para cumplir con su meta de ventas.

▲ **DEFICIENTES PROCESOS ADMINISTRATIVOS.-** FLOGAR cuenta con un organigrama estructural ambiguo por lo que amerita ser actualizado, no tiene

organigrama funcional por lo que es necesario desarrollar uno, los procesos de selección de personal no son suficientemente rígidos permitiendo el ingreso de personal no capacitado, no existen manuales que guíen a los empleados en los procesos de cobro a clientes y pago a proveedores, no existe un instructivo para los empleados de ventas sobre el cálculo y aplicación de porcentajes en lo referente a las comisiones por ventas, además sería importante que existan políticas para la promoción de los diferentes productos.

3.1.4. AMENAZAS

Entre las amenazas que afectan a FLOGAR, tenemos:

- Ingreso de nuevos competidores en el sector
- Elevación de los precios de insumos y materiales

▲ **INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES AL SECTOR.-** En los últimos cinco años solo en la ciudad de Quito prácticamente se han duplicado las empresas dedicadas a comercializar productos químicos para la limpieza. Esto complica la situación pues a pesar de que existe un gran mercado la competencia no se mantiene sino que sigue aumentando.

Además existen vendedores informales cuyos procesos productivos no son tecnificados sino caseros, quienes están dañando el mercado con sus productos baratos y de mala calidad.

▲ **ELEVACION DE LOS PRECIOS DE INSUMOS Y MATERIALES.-** Los insumos y materiales con lo cual desarrolla sus actividades FLOGAR, son adquiridos a diferentes proveedores, por esta situación si llegará a existir elevación de precios por estos conceptos estaríamos frente a un desequilibrio, por cuanto para mantener la calidad de los productos se debería reducir las ganancias para poder competir y mantener la cartera de clientes potenciales.

Sin duda alguna la situación de elevación en los precios de los insumos y materiales, es un reto por el cual los directivos de los diferentes negocios y empresas emplearán su iniciativa y capacidad.

3.2. MATRICES DE EVALUCION DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

3.2.1 Evaluación de Factores Internos (EFI)

Dentro del área interno de la empresa es necesario evaluación sus las fortalezas y debilidades más importantes, mismas que presentamos a continuación:

Fortalezas

- Excelente calidad de los productos.
- Maquinaria nueva y moderna.
- Precios competitivos.
- Infraestructura adecuada.

Debilidades

- Altos costos de producción y bajos presupuestos.
- Retraso en la entrega de la mercadería.
- Falta de capacitación del recurso humano.
- Deficientes procesos administrativos

MATRIZ EFI

FACTORES CRÍTICOS DE EXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Fortalezas			
1. Excelente calidad de los productos.	0.30	4	1.20
2. Maquinaria nueva y moderna.	0.30	3	0.90
3. Precios competitivos.	0.15	3	0.45
4. Infraestructura adecuada.	0.25	4	1,00
Total	1,00	14	3.55
Debilidades			
1. Altos costos de producción y bajos presupuestos.	0.40	1	0.40
2. Retraso en la entrega de la mercadería.	0.20	1	0.20
3. Falta de capacitación del recurso humano.	0.25	2	0.50
4. Deficientes procesos administrativos	0.15	1	0.15
Total	1,00	5	1.25

La media de calificación es equivalente a 2.50

Al comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades hemos considerado una puntuación de 1 a 4, y indicar que existe fuerzas internas favorables para la empresa ya que tenemos un peso ponderado de 3.55 contra 1.25 de las debilidades, notándose que el factor más importante es la excelente calidad de los productos con un peso total ponderado de 1.20, lo que da fortaleza a la empresa, pero existe un debilidad importante con un peso total ponderado de 0.15 que es la deficiencia en los procesos administrativos.

3.2.2 Evaluación de Factores Externos (EFE)

Dentro de las oportunidades y amenazas de la empresa, como factores externos, tenemos:

Oportunidades

- Expansión hacia un nuevo mercado.
- Implementar nuevos productos
- Nuevas tecnologías

Amenazas

- Ingreso de nuevos competidores en el sector
- Elevación de los precios de insumos y materiales

MATRIZ EFE

FACTORES CRÍTICOS DE EXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Oportunidades			
1. Existe políticas del estado para la expansión del mercado interno y externo?	0.30	4	1.20
2. Existe clientes que buscan mejores productos?	0.30	2	0.60
3. La implementación de nueva tecnología permitirá incrementar la producción.	0.40	3	1.20
Total	1,00	9	3.00
Amenazas			
1. Existe el ingreso de nuevos competidores en el sector.	0.25	2	0.25
1. Aumento de productores informales.	0.25	2	0.50
2. Elevación de los precios de insumos y materiales	0.50	1	0.50
Total	1,00	5	1.25

La media de calificación es equivalente a 2.50

La presente matriz nos presenta que el factor más importante dentro de las oportunidades de la empresa, por su peso y total ponderado de 1,20 es la implementación de nueva tecnología permitirá incrementar la producción. Siendo una amenaza potencial la elevación de los precios de insumos y materiales

3.2.3 Matriz de Vulnerabilidad

DEBILIDADES AMENAZAS	Altos costos de producción	Falta de capacitación recurso humano	Deficientes procesos de administración	Total
Ingreso de nuevos competidores en el sector	3	4	4	11
Gran números de productores de jabón	4	4	4	12
Existencia de vendedores informales	3	4	3	10
Elevación en los precios de los insumos y materiales	3	3	4	10
Adquisición de insumos y materiales a diferentes proveedores	4	3	4	11
Falta de iniciativa y capacidad	2	4	4	10
TOTAL:	19	20	23	
UBICACIÓN:	(3)	(2)	(1)	

Con el mismo criterio de calificación de 1 a 4 podemos establecer después de la confrontación entre las debilidades y amenazas el orden de importancia que deben llevar en la matriz de estrategias, determinándose en el presente estudio que los deficientes procesos administrativos son la mayor debilidad de la empresa a la cual se debe proponer estrategias que permitan atenuar y corregir deficiencias.

En menor grado de debilidades también se encuentran la falta de capacitación del recurso humano y los altos costos de producción, factores que dificultan alcanzar las metas deseadas de FLOGAR.

3.2.4 Matriz de aprovechabilidad

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Nuevos mercados	Implementación de nuevos productos	Nueva Tecnología	Total
Excelente calidad de los productos.	4	3	4	11
Empleo de materia prima de calidad	4	4	4	16
Maquinaria nueva y moderna.	3	4	4	11
Elevado niveles de producción	3	2	4	9
Precios competitivos.	3	3	3	9
Reducción de costos	4	2	2	8
Infraestructura adecuada	3	2	3	8
Implementación de nuevos espacios de trabajo	4	2	2	8
TOTAL:	28	22	26	
UBICACIÓN:	(1)	(3)	(2)	

Conforme a la puntuación de 1 a 4, se evidencia el orden de jerarquización en la matriz de estrategias a fin de terminar cada una de ellas, pero sobre todo se ha definido su orden de importancia determinándose que es muy importante aprovechar los nuevos mercados que se presentan, implementando nuevos productos y adquiriendo nueva tecnología, factores que de aprovecharlos en forma adecuada permitirán alcanzar los objetivos planteados por FLOGAR.

La presente matriz nos permite visualizar en mejor forma el aprovechamiento de nuestras oportunidades que se presentan en el mercado.

3.2.5 Matriz de Estrategias

ANÁLISIS INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1) Nuevos mercados	1) Ingreso de nuevos competidores en el sector
	2) Nueva Tecnología	2) Gran números de productores de jabón
	3) Implementación de nuevos productos	3) Existencia de vendedores informales
		4) Elevación en los precios de los insumos y materiales
		5) Adquisición de insumos y materiales a diferentes proveedores
	ANÁLISIS INTERNO	6) Falta de iniciativa y capacidad
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
1) Excelente calidad de los productos.	Crear nuevos productos	Capacitación del personal para la ceración de nuevos productos
2) Empleo de materia prima de calidad	Implementar mayor calidad	Selección de nuevas materias primas
3) Maquinaria nueva y moderna.	Promoción de nuevos productos	Selección de equipos adecuados y capacitación
4) Elevado niveles de producción	Aumentar niveles de producción	Determinación de responsabilidades
5) Precios competitivos.	Buscar nuevos proveedores	Implementación concesión de crédito a clientes
6) Reducción de costos	Implementar procesos administrativos	Implementar productos económicos e innovadores
7) Infraestructura adecuada	Aprovechar el espacio físico	Organización estructural adecuada
8) Implementación de nuevos espacios de trabajo	Optimizar los espacios físicos	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
1) Deficientes procesos administrativos	Elaboración de una nueva estructura administrativa	Determinar procesos en cada área
2) Falta de capacitación del recurso humano	Implementación de planes de capacitación al personal	Implementación de nuevas técnicas
3) Altos costos de producción y bajos presupuestos	Establecer planes de pagos a proveedores	Buscar nuevos proveedores internacionales
4) Retraso en la entrega de la mercadería	Implementar evaluaciones al desempeño del personal	Establecer procesos adecuados, eficientes y efectivos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS

4. ESTRATEGIAS

FLOGAR, conforme a las consideraciones expresadas en la matriz de estrategias es necesario analizar en conjunto las más importantes, como por ejemplo las que se manifiestan a continuación:

- Para superar la problemática de altos costos de producción y bajos presupuestos, es necesario nuevas alternativas como:
 - Disminuir sus precios en la adquisición de materia e insumos por medio de una planificación adecuada que admita la importación directa de las mismas, según el caso.
- Para eliminar los retrasos en la entrega de mercadería a los distribuidores se implementará políticas como:
 - Implementación de manejo de los puntos de equilibrio en los inventarios de materia prima e insumo, efectuando controles y colocando puntos de reposición adecuados.
 - responsabilizar a cada trabajador que se encuentre a cargo de este proceso productivo.
- Por no existir una capacitación adecuada se implementará:
 - Plan de adiestramiento y actualización de conocimientos y nuevas técnicas.

- Coordinar cursos de capacitación y motivación en la empresa, especialmente en temporada baja, a fin de optimizar los tiempos requeridos.
- Para superar la deficiencia en los procesos administrativos, se implementará procedimientos adecuados eficientes y efectivos que permitan controlar cada una de las actividades a fin de evaluarlas y retroalimentarlas con mejoras espectaculares, como:
 - Incorporación de instructivos en los cuales se detallen cada uno de los procesos productivo en marcha.
 - Coordinación de actividades con forme a las políticas de la empresa.
 - Supervisión y evaluación permanente de cada proceso.
- El ingreso de nuevos competidores en el sector, es un factor que siempre debe ser considerado para lo cual es necesario lo siguiente:
 - Implementación de equipos que permita innovar a la empresa con tecnología a fin de reducir tiempos y costos de producción.
 - Implementar campañas publicitarias con el fin de dar a conocer en forma adecuada cada uno de los productos.
- Para la problemática de la elevación de los precios de los insumos y materiales, que siempre ha sido un factor negativo para la producción es necesario:
 - Implementar nuevos productos económicos e innovadores y reducir sus tiempos de producción y costos que en la actualidad ofrece a sus clientes.

Con el fin de estructurar estrategias que permitan proponer alternativas, es necesario que agruparlas, conforme la matriz desarrollada se determinado establecerlas en varios grupos para analizarlas, los mismos que presentemos a continuación:

4.1. IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

En vista de que la estructura actual de la empresa FLOGAR, no es perfectamente planificada de conformidad con las necesidades de funcionamiento y procesos administrativos acertados; lo que complica el normal desenvolvimiento produciendo duplicidad de funciones, confusión en los trámites y falta de agilidad, situaciones que complican las labores normales de desempeño, por lo que es importante realizar una reingeniería de procesos que pueda dar un orden lógico a las mismas, desempeñando de mejor forma y poder ampliar las metas y demás proyectos.

“El concepto de ESTRUCTURA se extiende a través de la comunidad formada por las direcciones empresariales convenciendo incluso a los consejeros más escépticos. Las empresas han iniciado rápidos procesos de reestructuración de sus organizaciones para adaptarlas al uso de ordenadores. En el proceso se eliminan puestos tradicionales de dirección, se concentran categorías laborables, creando equipos multidisciplinarios de trabajo y simplificando los procesos de producción y de

distribución, y perfeccionando los procesos administrativos”¹⁵

FLOGAR desde el inicio de sus actividades ha tratado de adaptarse a los cambios con la mayor rapidez posible, ha procurado satisfacer las crecientes necesidades de sus clientes y atender los requerimientos de su personal, ya que la estructura organizacional que manejaba en principio, era simple, debido a que los procesos administrativos eran sencillos, pero para desarrollarse le es necesario disponer de las herramientas administrativas competentes, para satisfacer las necesidades del cliente.

En la actualidad al crecer su participación en el mercado y elevando el nivel de ventas; es necesario contar con un número mayor de personal especializado que se encargue de la ejecución de un proceso.

Al crearse nuevas actividades, se multiplican las tareas, por lo que es necesario actualizar los diferentes procesos administrativos, estableciendo claramente una estructura que facilite la asignación de funciones y el cumplimiento de responsabilidades.

Al definirse los procesos administrativos en los cuales también se incluyen los mecanismos de supervisión y de control; y al difundirse y aplicarse en forma adecuada y oportuna cada proceso, se facilitara el buen desempeño de los empleado, ya que cada uno conocerá sus actividades a realizar, de acuerdo a los parámetros que debe considerar

¹⁵ RIFKIN, Jeremy, (2004). El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era
Editorial: Book print digital, Barcelona – España, (P. 47)

para cumplir eficientemente sus obligaciones y los tiempos asignados para su realización.

El estudio continuó y permanente de los procesos administrativos es sumamente importante porque de acuerdo a la visión y motivación de nuestro grupo heterogéneo de trabajo, nos dará como resultado la implementación de mejoras competitivas al realizar las actividades con eficiencia y eficacia ofreciendo así productos y servicio a los clientes, que satisfagan a plenitud sus expectativas.

4.2. SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO

En lo relacionado al reclutamiento, selección y capacitación del recurso humano, se hace necesario seleccionar y analizar con profundidad los procesos administrativos más adecuados y oportunos para que el personal que va a elaborar nuestros productos tenga la capacitación, motivación y desarrollen destrezas y habilidades para el empleo en sus actividades y así ofrecer un producto competitivo que llene las expectativas de los clientes y poder competir exitosamente en el mercado.

4.3. EVALUACIÓN DE DESMPEÑO DEL PERSONAL

Es necesario un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

FLOGAR, mediante la evaluación del desempeño, se pueden definir el perfilen lo referente a conocimientos y cualidades, de las personas que deberían incorporarse a ese puesto. Así mismo, observando los resultados obtenidos con un sistema de selección, se puede obtener información sobre la validez y eficacia del mismo.

A través de la evaluación, se detectan las áreas de mejora, constituyendo éstas áreas, un dato fundamental para la elaboración de un plan de formación integral individual y grupal por medio de conocimientos técnicos y habilidades.

4.4. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y PAGO

Esta en definir con claridad los topes de endeudamiento y financiación de las cuentas de cada cliente, las soluciones y acciones a seguirse a fin de dar soluciones, misma que deben estar reflejadas en las políticas de la empresa conforme a la normatividad vigente, a fin de definir la forma de pago y cobros importantes.

De conformidad con el sistema universal de ventas nuestra empresa acostumbra a proporcionar a los vendedores un porcentaje de comisiones en las ventas realizadas y aceleradas.

Es por lo que se hace necesario reestructurar las políticas que se tienen relacionado al pago de comisiones, de forma que el agente vendedor se sienta motivado y desarrolle sus habilidades para cumplir con sus metas de ventas, de tal manera que se sienta satisfecho ampliando sus

expectativas de mejorar sus ingresos y por ende la empresa FLOGAR eleve su volumen de ventas.

4.5. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE ADECUADAS POLÍTICAS DE PAGO A PROVEEDORES

Definir la forma actual de pago crédito, hacer políticas de adquisición de materia prima escogiendo productos y condiciones de financiamiento, los tipos de empresas y las formas de pago.

4.6. IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE PROMOCIÓN PARA LOS PRODUCTOS.

Mejorar las ventas y resultados por medio de las promoción a la comunidad, a fin de que conozca a cabalidad la empresa FLOGAR, que ofrece productos de limpieza y mantenimiento por lo que es necesario la determinación e implementación de políticas que promocionen las características de calidad de los productos realizados

Al establecer políticas de promoción es necesario establecer estrategias que motive al cliente en la adquisición de productos FLOGAR, proporcionando productos de calidad y precios competitivos.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

En base a las consideraciones anteriores y de acuerdo a las necesidades detectadas gracias al análisis FODA previamente elaborado, esta propuesta de mejoramiento administrativo se ha dividido en varios aspectos importantes a implementar en la empresa FLOGAR:

- Propuesta de estructura administrativa.
- Propuesta de capacitación personal.
- Propuesta de evaluación de desempeño.
- Propuesta concesión de crédito y cobro a clientes.
- Propuesta de pago a proveedores.
- Propuesta para la promoción de los productos.

5.1 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA.

El objetivo a alcanzar, es que los empleados de FLOGAR, tengan una imagen estructural de la organización, que visualicen claramente su posición dentro de la misma, que les permite entender la cadena de mando y conozcan a las autoridades ante las cuales pueden acudir para resolver conflictos.

Permite que los directivos de FLOGAR, detecten las áreas susceptibles de mejora para evitar trámites burocráticos que dificulta el desempeño y establece claramente la unidad de mando.

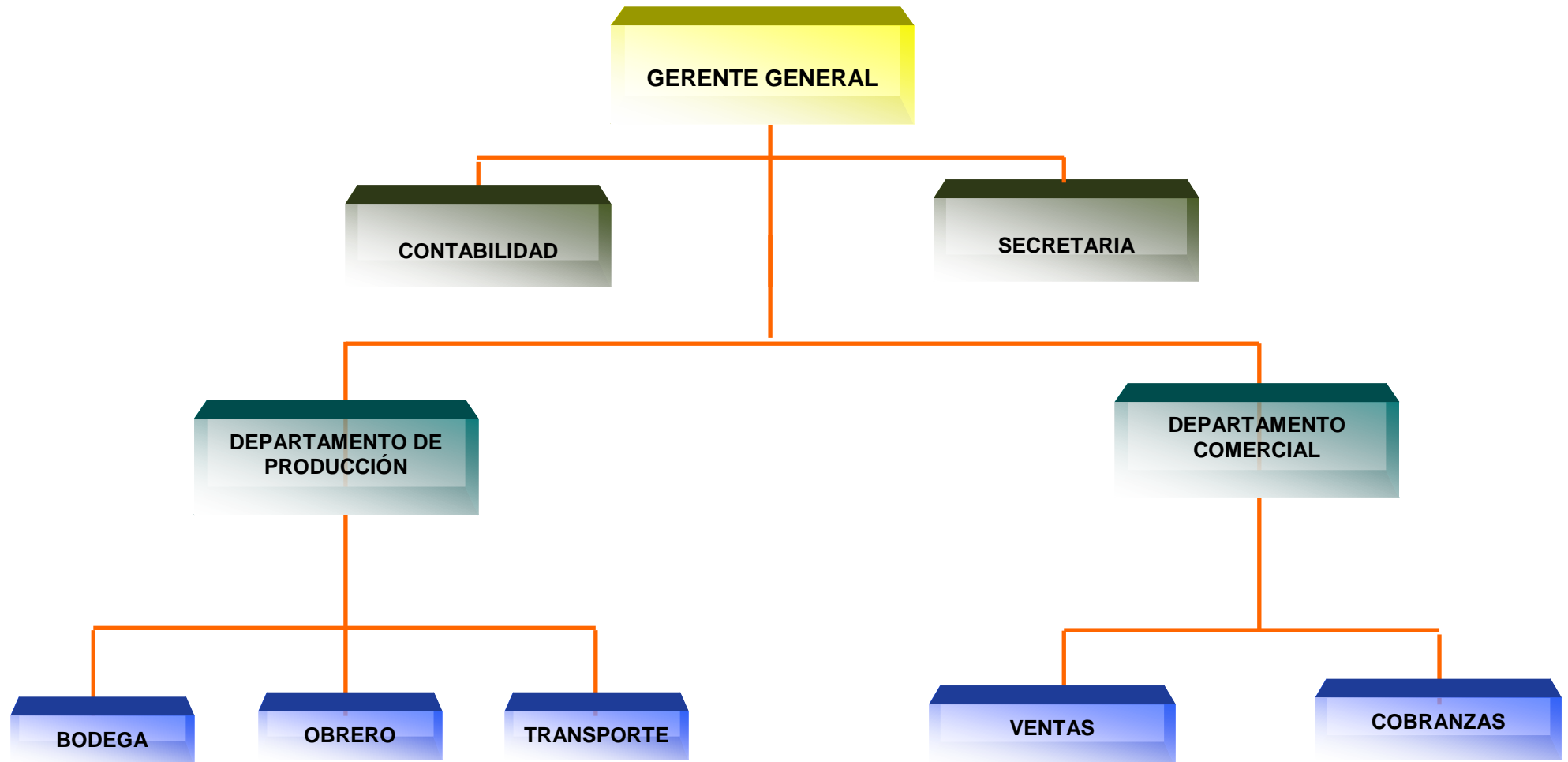
Constituye una fuente formal de consulta e información y les facilita a los elementos externos conocer a la empresa FLOGAR.

El presente organigrama estructural deberá ser de pleno conocimiento y estar en total disposición de todo el personal de FLOGAR.

El personal de FLOGAR, no pueden por ninguna razón hacer uso indebido de la información contenida en el mismo.

El presente organigrama estructural deberá ser sujeto a revisión y será reformado en un tiempo prudencial considerando los cambios estructurales que FLOGAR tenga considerando sus procesos y su crecimiento, para de esa manera garantizar que su contenido se ajuste a la realidad de la empresa.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA FLOGAR



Funciones

GERENTE GENERAL

Responsable de la Administración y funcionamiento de la empresa.



ACTIVIDADES DIARIAS O RUTINARIAS

- Coordinar el manejo administrativo y financiero de la empresa.
- Observar diariamente de cada uno de los departamentos y atención urgente de necesidades.
- Análisis de información departamental y revisión de las ventas.
- Autorización para la concesión de créditos.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Firma de cheques, observación de declaraciones tributarias y documentos importantes
- Reuniones con el personal de cada departamento sobre todo con ventas y producción.
- Efectuar revaluaciones en las diferentes áreas de la empresa

ACTIVIDADES ESPECIALES

- Autorización para la contratación de personal en áreas determinadas.
- Planificar metas a corto y largo plazo con el fin de fortalecer la empresa.

DEPARTAMENTO CONTABILIDAD

Responsable de la administración financiera de la empresa.



ACTIVIDADES DIARIAS O RUTINARIAS

- Revisión de información financiera
- Administración del sistema contable y cruce de cuentas.
- Planificación del gasto y distribución de fondos para los otros departamentos de acuerdo al estudio de sus necesidades.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Verificación del cálculo de declaraciones de impuestos.
- Contratación previa autorización de personal para el área administrativa.

ACTIVIDADES ESPECIALES

- Colaborar con el desempeño de las actividades de FLOGAR.

SECRETARIA

Encargada de coordinar actividades de la gerencia con el área administrativa y de producción.



ACTIVIDADES DIARIAS O RUTINARIAS

- Atención y recepción de llamadas telefónicas.
- Efectuar comunicaciones.
- Realizar cotizaciones.
- Imprimir etiquetas.
- Manejo de caja chica.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Coordinar los pagos de gastos generales de la oficina y laboratorio.
- Imprimir tarjetas de presentación
- Solicitar restitución de caja chica.
- Entrega de cheques a proveedores.

ACTIVIDADES ESPECIALES

- Colaborar con la facturación.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

Responsable de las actividades de comercialización y cobro de los productos de la empresa.



ACTIVIDADES DIARIAS O RUTINARIAS

- Revisión de montos diarios de ventas.
- Gestionar y tramitar calificaciones en empresas públicas y privadas.
- Reuniones con los señores vendedores para atender pendientes, aclarar dudas y planificar trabajo y evaluar resultados de su gestión
- Realizar charlas diarias de motivación y técnicas de ventas
- Concesión de créditos.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Supervisar al personal del departamento de ventas.

ACTIVIDADES ESPECIALES

- Participar en el diseño de propuestas para aumento de ventas y mejoramiento de la cartera.

COBRANZAS



ACTIVIDADES DIARIAS O RUTINARIAS

- Atención a clientes.
- Recepción de notas de pedido y realización de facturas para su despacho.
- Coordina despachos.
- Registro en el sistema de ventas
- Elaboración de papeletas de depósito.
- Realiza logotipos para el jabón tipo hotel.
- Entrega al vendedor de notas de crédito y débito de los clientes.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Imprimir listas de productos y precios para los señores vendedores y para los clientes que lo soliciten.
- Notificar al cliente de cambios de precios o promociones especiales.

ACTIVIDADES ESPECIALES

- Notificar al cliente de novedades en cobros de cartera.



VENTAS

ACTIVIDADES DIARIAS O RUTINARIAS

- Creación de cartera con clientes nuevos.
- Visitas habituales a los clientes de acuerdo a planificación y recepción de pedidos.
- Tramite para concesión de crédito a los clientes que atienden respectivamente.
- Seguimiento y recuperación de antiguos clientes.
- Demostración y atención técnica del uso y aplicaciones de nuevos productos a sus clientes.
- Entrega y seguimiento de cotizaciones.
- Reporte diario de ventas.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Entrega de notas de débito y crédito a los clientes que atienden respectivamente.
- Cobro de facturas pendientes y cambio de cheques devueltos a sus respectivos clientes.
- Comunicar promociones y alza de precios a sus respectivos clientes.

ACTIVIDADES ESPECIALES

- Entrega de promociones.
- Entrega de productos pendientes de entrega.

COBRANZAS



ACTIVIDADES DIARIAS O RUTINARIAS

- Visitará a los clientes para recaudar los valores por facturas entregadas y vencidas.
- Realizan los depósitos diarios y trámites bancarios.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Efectuar pago de servicios básicos en las diferentes instituciones.
- Entrega de correspondencia a empresas públicas y privadas.

ACTIVIDADES ESPECIALES

- Colaborar con el desempeño eficiente de FLOGAR.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Responsable de la elaboración y distribución de los productos de la empresa.



ACTIVIDADES DIARIAS O RUTINARIAS

- Atención de pendientes en el desempeño del personal del laboratorio.
- Compra de materia prima.
- Revisión de los procesos productivos de desodorantes ambientales, desinfectantes, desengrasantes, shampoo, etc.
- Desarrollo de nuevos productos, formulas químicas y fragancias, etc.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Evaluación del desempeño del personal del laboratorio.
- Supervisión de calidad de productos utilizados el área de producción y los despachados.

ACTIVIDADES ESPECIALES

- Participar en la selección de materiales a ser utilizados.

BODEGA



ACTIVIDADES DIARIAS O RUTINARIAS

- Recibir de los proveedores e ingresar materia prima a la bodega.
- Colocar y almacenar las diferentes materias primas en sus respectivos sitios de ubicación.
- Responsable del manejo y actualización de Kárdex en el sistema interno.
- Preparar los productos para las entregas según lo solicitado en cada factura.
- Etiquetado de los productos listos para ser entregados.
- Embalaje de productos para su envío a otras provincias.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Reporte de novedades existentes en bodega.

ACTIVIDADES ESPECIALES

- Embasado de los diferentes productos.
- Sellado de los diferentes productos.



OBREROS



ACTIVIDADES DIARIAS O RUTINARIAS

- Elaboración de base de jabón tipo hotel.
- Elaboración de base de desodorantes y desinfectantes.
- Elaboración de base de desengrasantes y otros productos.
- Elaborar la base de los diferentes shampoos y acondicionador.
- Colaborar con el supervisor para terminar el proceso productivo de los diferentes productos.
- Corte y estampado de fundas del jabón.
- Corte y empacado de jabón tipo hotel.
- Embasado de productos.
- Sellado de los diferentes productos.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Mantenimiento de las diferentes maquinas y equipos.

ACTIVIDADES ESPECIALES

- Colaborar con la entrega de los diferentes productos.

TRANSPORTES



ACTIVIDADES DIARIAS O RUTINARIAS

- Entrega de los diferentes productos a cada cliente.
- Llenar y presentar registro de entregas, la hoja de ruta y las facturas firmadas el recibido.
- Dejar productos en el Terminal para entregas a otras provincias.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Viajar a otras provincias para entregar productos.

ACTIVIDADES ESPECIALES

- Acompañar a los señores vendedores a direcciones distantes o desconocidas.

PLAN DE ACCIÓN

A fin de efectivizar esta propuesta es necesaria realizar una planificación de acciones generales que permitirán alcanzar la estructura administrativa de FLOGAR, utilizando recursos financieros, materiales y humanos, mismo que se presenta a continuación:

PLAN DE ACCIÓN: ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (USD)	RECURSOS	MEDIOS VERIFICABLES	TIEMPO MESES
Fase de diseño	Recursos humanos	500,00	Financieros	Reglamentos	2
Fase de implantación de procesos	Recursos humanos	100,00	Humanos	Registros	1
Fase de aplicación de normas	Recursos humanos	100,00	Materiales y humanos	Formularios	1
Fase de desarrollo de procesos	Recursos humanos	100,00	Humanos	Informes	2
Fase de implantación de responsabilidades	Recursos humanos	100,00	Humanos	Informes	2
	SUMAN:	900,00			6

5.2. PROPUESTA DE CAPACITACIÓN.

FLOGAR considera a la capacitación como un factor de competitividad en el mercado actual y que facilita mejorar los niveles de desempeño

Se considera primordial perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo, incentivando para que en corto plazo pueda desarrollar nuevas habilidades mejorando la productividad de la empresa.

Siendo la capacitación una herramienta básica para el desarrollo de la empresa, es necesaria la planificación de una capacitación permanente en áreas estratégicas

5.2.1 PLANES ESTRATEGICOS DE CAPACITACIÓN

La adecuada capacitación del personal de FLOGAR, se encontrara planificada y supervisada por los jefes de los respectivos departamentos, quienes en forma periódica, evaluaran individualmente a cada empleado para determinar sus necesidades de instrucción.

Se mantendrá un plan estratégico de capacitación con el propósito de mejorar los procesos productivos acordes a las exigencias del mercado, procurando la actualización de conocimientos en los puntos estratégicos de la empresa.

Se considerará, la evaluación del desempeño de los empleados capacitados por FLOGAR, en los diferentes departamentos, lo que mide la efectividad de la capacitación y permite establecer las deficiencias de conocimientos encontradas para poder planificar actividades de adiestramiento y capacitación.

La capacitación del personal será individual y grupal, cada empleado por lo menos una vez por año recibirá un curso en lo referente a su área, el costo de cada curso será presupuestado en forma anual.

Para administración y contabilidad se pagarán cursos de actualización en normas contables y tributarias, e inducción en nuevos programas o sistemas, etc.

Para el departamento de ventas y cartera se pagarán cursos de técnicas de ventas, atención al cliente, etc.

Para el departamento de producción es prioridad que el personal opere la maquinaria en forma adecuada y técnica, prologando su vida útil, siendo necesario cursos enfocados en el manejo y mantenimiento de la maquinaria.

El costo de los cursos de capacitación será cubiertos por FLOGAR, estando el empleado obligado a asistir puntualmente a los mismos y sobre todo a aprobarlos, no existe justificativo por el cual el personal que no los apruebe, tendrá que hacer la devolución del valor del curso, cuyo costo le será debitado de su sueldo. Cualquier disposición contraria a esta norma deberá ser aprobada por la Gerencia General.

Al ingresar un empleado a FLOGAR, inicialmente será capacitado para el desempeño de sus actividades, cuya formación la realizará en el puesto de trabajo, con la ayuda y supervisión de otro empleado, por un tiempo de tres meses.

El nuevo empleado estará sujeto a evaluaciones periódicas, el jefe del respectivo departamento deberá estar pendiente de su desempeño y comunicar en forma inmediata cualquier inconveniente a Gerencia General para tomar las medidas correctivas.

Cualquier disposición contraria a estas normas deberá ser autorizada únicamente por Gerencia General

PLAN DE ACCIÓN

Utilización de recursos necesarios para la ejecución de esta propuesta conforme al siguiente detalle:

PLAN DE ACCIÓN: CAPACITACIÓN PERSONAL

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (USD)	RECURSOS	MEDIOS VERIFICABLES	TIEMPO MESES
Diagnóstico de necesidades	Recursos humanos	0,00		Registros	1
Implementación plan de capacitación	Recursos humanos	150,00	Humanos	Registros y programas	1
Ejecución de plan de capacitación	Recursos humanos	2.000,00	Materiales y Financieros	Cursos realizados	8
Evaluación de plan de capacitación	Recursos humanos	300,00	Humanos	Informes	2
	SUMAN:	2.450,00			12

5.3 PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es necesario un análisis de algunas áreas las cuales requieren alcanzar una eficiencia con esta evaluación.

Departamento administrativo y contabilidad.- El jefe del departamento de administración y contabilidad evaluará el desempeño de los empleados mediante la observación directa de los mismos durante el desarrollo de sus actividades, esto lo realizará por lo menos una vez por semana, debiendo anotar cada observación favorable o desfavorable con la respectiva fecha. Efectuara reuniones con los empleado por lo menos una vez por mes, a fin de tratar los puntos que considere relevantes de sus observaciones, se buscarán soluciones a posibles inconvenientes, se reforzarán actitudes positivas, se

realizarán amonestaciones de ser necesario y de existir razones de peso que ameriten alguna sanción las comunicará al Gerente General para juntos tomar las acciones correctivas.

Departamento de ventas y cartera.- El jefe del departamento de ventas y cartera evaluará el desempeño del personal mediante la aplicación y revisión de montos de ventas y de recuperación de cartera. Cada vendedor será evaluado mensualmente en consideración al monto de ventas de productos químicos que deberá cumplir para acceder al pago de comisiones conforme a la tabla vigente. Durante las reuniones diarias que mantiene el personal de ventas con el jefe del departamento se analizará su monto diario de ventas, se harán las recomendaciones y observaciones pertinentes sobre su desempeño y se tomarán medidas correctivas de ser necesario.

Cuando un vendedor no consiga cumplir con los montos establecidos, deberá estar muy claro que no recibirá comisión.

Cada recaudador será evaluado de acuerdo al monto de recaudaciones mensuales que deberá cumplir conforme a la tabla establecida, para acceder al pago de sus comisiones. Y no cumpla con dicho monto no recibirá comisión.

Departamento de producción.- El jefe del departamento de producción evaluará el desempeño de los empleados mediante la observación directa de los mismos durante el ejercicio de sus labores, esto le permitirá descubrir aciertos y deficiencias en la elaboración de los diferentes

productos, se considerará también la calidad del producto elaborado como un indicador de efectividad.

Deberá reunirse con el personal individualmente por lo menos una vez al mes, en cuya reunión procederá a acentuar lo positivo y a buscar soluciones a los puntos negativos encontrados.

Esta norma deberá estar muy clara y cualquier disposición contraria a la misma deberá ser autorizada únicamente por la Gerencia General.

PLAN DE ACCIÓN

Es necesario presentar el presupuesto para ejecutar cada una de las actividades conforme al siguiente cuadro:

PLAN DE ACCIÓN: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (USD)	RECURSOS	MEDIOS VERIFICABLES	TIEMPO MESES
Fase de diseño	Recursos humanos	300,00	Financieros	Manuales	2
Fase de implantación	Recursos humanos	150,00	Humanos	Registros	1
Fase de aplicación	Recursos humanos	100,00	Materiales y humanos	Formularios	1
Fase de desarrollo	Recursos humanos	100,00	Humanos	Informes	1
	SUMAN:	650,00			5

5.4 PROPUESTA DE CONCESIÓN DE CRÉDITO Y COBRO A CLIENTES.

Es necesario dejar constancia por escrito de las políticas y procedimientos a aplicarse en el proceso de concesión de crédito y cobro a clientes, de esta manera se facilita el

desempeño del departamento de cartera, además se convierte en un respaldo para los empleados del mismo pues establece acciones y límites

El personal que labora en el departamento de ventas y cartera al momento de conceder o negar crédito a un cliente y al realizar las recaudaciones deberán tener pleno conocimiento de los procedimientos que se emplean en la empresa FLOGAR. Los mismos que están sujetos a revisión y reformadas en un tiempo prudencial considerando los cambios en sus procesos administrativos y su crecimiento para de tal forma poder garantizar un flujo adecuado de efectivo.

Cualquier crédito que se conceda deberá ser aprobado sin excepción alguna, tanto a personas naturales como a entidades públicas o privadas por la Gerencia General y el Jefe del Departamento de Ventas y Cartera. Ningún Otro funcionario de Flogar está autorizado a otorgar crédito a los clientes.

En su estructura esta política contempla cuatro partes:

5.4.1 CRÉDITO A PERSONAS NATURALES

Para que una persona natural pueda adquirir productos de FLOGAR a crédito deberá cumplir con los siguientes requisitos.

- Estar reconocida en el sistema interno de la empresa, como cliente, para ello deberá haber adquirido productos al contado por lo menos cinco veces durante un lapso no mayor de seis meses.

- Presentar solicitud escrita para la concesión de crédito a su favor.

Cumplidos estos requisitos el jefe del departamento de ventas y cartera bajo su responsabilidad otorgará crédito al cliente en sus compras, el mismo que de acuerdo al monto no excederá de 15 días y receptándose un cheque personal como garantía. Deberá establecer además un monto máximo de crédito y su código de operación.

Se comunicara por escrito al Gerente General la decisión adoptada y de no existir objeción alguna el cliente podrá iniciar el uso de su crédito. El plazo máximo para negar o aceptar tal solicitud es de 48 horas como máximo.

Una vez concedido el crédito para que el mismo se mantenga activo el cliente deberá mantener sus saldos por pagar al día.

En caso de que un cliente se encuentre con algún pago en mora por más de 15 días desde la fecha de vencimiento de su crédito, el Jefe del departamento de ventas y cartera procederá al cierre de crédito en el sistema, y las acciones pertinentes de cobranza.

El cliente que sea cerrado su crédito, para volver a ser sujeto de crédito una vez solucionado los inconvenientes económicos con la empresa, deberá realizar por lo menos cinco compras al contado, cualquier excepción a este norma solo será autorizada por Gerencia General.

5.4.2 CRÉDITO A ENTIDADES PÚBLICAS

El tiempo de crédito para empresas públicas se lo establece de 30 a 45 días por los productos entregados conforme el volumen significativo de venta.

Gestionar los pagos es de responsabilidad directa del jefe del departamento de ventas y cartera, para lo cual contará con todas las facilidades de la empresa.

5.4.3 CRÉDITO A ENTIDADES PRIVADAS

Para otorgar crédito a entidades privadas e iniciar dicho trámite será necesaria la siguiente documentación:

- Solicitud de crédito firmada por el representante legal.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes.
- Nombres y apellidos de las personas autorizadas a realizar las compras.
- Monto de crédito solicitado.

Cumplidos con estos requisitos el jefe del departamento de ventas y cartera en conjunto con el Gerente General aceptarán o negarán dicha solicitud, en un plazo no mayor a las 48 horas. Deberán establecer el monto de crédito, los días de plazo y el código con el cual operarán.

Una vez concedido el crédito para que el mismo se mantenga activo dicha empresa deberá mantener sus saldos por pagar al día. En caso de existir algún pago en mora por más de 15 días desde la fecha de vencimiento de su crédito el Jefe del departamento de ventas y cartera

procederá al cierre de crédito en el sistema y tal asunto deberá ser comunicado por escrito al Gerente General.

Para poder hacer uso de crédito la empresa deberá poner al día sus pagos pendientes, cualquier excepción a esta norma solo será autorizada por Gerencia General.

5.4.4 CRÉDITOS ESPORÁDICOS

Son aquellos créditos concedidos por una vez a clientes que no tienen gestionado crédito, únicamente serán aprobados por el Jefe del departamento de ventas y cartera quien establecerá el monto y el plazo máximo y estarán bajo la responsabilidad directa del vendedor que lo solicite.

Si el cliente no pagare el crédito solicitado dicho valor le será cobrado de la cuenta personal del señor vendedor.

CHEQUES PROTESTADOS.- En caso de que alguno de los cheques recibidos por FLOGAR, de sus clientes por pago de una factura salga devuelto por el banco, se procederá a llamar al cliente para notificarle tal situación, se pactará una visita inmediatamente y el personal de cobranzas llevará el cheque protestado y se lo devolverá al cliente previo el pago del valor adeudado mas la respectiva multa cobrada por el banco.

De presentarse resistencia por parte del cliente para cancelar los valores adeudados o en su defecto devolver en perfecto estado y sin uso los productos y previa visita

del vendedor y del jefe del departamento se procederá al trámite legal pertinente.

**TABLA DE MONTOS PARA LA CONCESIÓN DE
DÍAS DE CRÉDITO**

<i>DESDE</i>	<i>HASTA</i>	<i>DIAS PLAZO</i>
\$ 3.00	\$ 13.50	0 DÍAS
\$ 13.51	\$ 100.00	2 a 4 DÍAS
\$ 100.01	\$ 400.00	5 a 8 DÍAS
\$ 400.01	\$ 700.00	9 a 12 DÍAS
\$ 700.01	\$ 999.00	13 a 15 DÍAS
\$ 999.01	En adelante	30 DÍAS

NORMAS DE COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL DE RECAUDACIÓN.- Durante el cumplimiento de sus obligaciones los cobradores recaudadores deberán:

- Portar durante sus horas laborables en todo momento sus identificaciones suministradas por FLOGAR
- Llenar ordenadamente y con buena caligrafía los respectivos recibos que entregarán a los clientes al momento de realizar los cobros y colocar el sello de cancelado en la respectiva factura.
- Bajo ninguna circunstancia están autorizados a visitar a clientes que no les haya sido indicado.

- De existir algún inconveniente por el cual no se pueda hacer efectivo el cobro planificado deberán notificarlo inmediatamente a las oficinas.
- Su comportamiento con el cliente durante el tiempo de visita deberá ser óptimo, dirigiéndose a ellos con respeto y consideración.

PLAN DE ACCIÓN

Para la ejecución de lo propuesto se requiere considerar el siguiente plan.

PLAN DE ACCIÓN: CONCESIÓN DE CRÉDITO Y COBRO A CLIENTES

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (USD)	RECURSOS	MEDIOS VERIFICABLES	TIEMPO MESES
Determinación de situación actual	Contabilidad	0,00	Humanos	Registros	1
Determinación de cartera	Contabilidad	0,00	Humanos	Registros	1
Determinación de políticas crediticias a clientes	Contabilidad	100,00	Materiales y humanos	Formularios	1
Implementación de sistemas informáticos	Contabilidad	1.000,00	Materiales y Humanos	Físicos	1
Implementación de controles de cobro y pago	Contabilidad	0,00	Humanos	Informes	1
Evaluación de sistemas empleados	Contabilidad	300,00	Materiales y Humanos	Informes	2
	SUMAN:	1.400,00			7

5.5 PROPUESTAS DE PAGO DE PROVEEDORES

Se identifica el proceso a seguirse en el departamento administrativo y de contabilidad para cumplir puntualmente con compromisos económicos adquiridos, facilitando el desempeño de actividades.

Las políticas y procedimientos por medio de las cuales se lleva a cabo el pago a proveedores deberán ser de pleno del personal de FLOGAR.

La gestión de pago a los proveedores deberá ser realizada en el departamento de administración y contabilidad, específicamente será responsabilidad de la Asistente administrativa – contable.

Para un mejor análisis del proceso de pago a proveedores se establecen dos modalidades de trabajo que son adquisiciones a contado y a crédito.

5.5.1 PAGO A PROVEEDORES AL CONTADO

Las facturas para ser pagadas al contado deberán ser revisadas previamente por la Asistente administrativa – contable, quien deberá verificar la siguiente información en cada una:

- Datos generales del proveedor: nombres, razón social, dirección y número telefónico.
- Número de factura.
- Número del Registro Único de Contribuyentes del proveedor.
- Número de autorización del Servicio de Rentas Internas.

- Datos generales del comprador: nombres, razón social, número de RUC, dirección, número de teléfono, fecha, forma de pago.
- Datos de la imprenta: nombres, razón social, dirección, número de teléfono.
- Rango de impresión autorizada.
- Fecha de caducidad del documento.
- Firma de autorización.

No se aceptarán facturas que contengan manchones o enmendaduras de ninguna clase, deberán estar en perfectas condiciones, ser legibles e impresas.

En cada factura deberá constar la firma de recepción de la mercadería del empleado de bodega de FLOGAR con el respectivo sello.

Una vez verificados estos datos, procederá a emitir el respectivo cheque para que sea firmado por el Gerente General.

Las facturas que no cumplan con los requisitos antes mencionados no podrán ser canceladas y de ser necesario deberá solicitarse un cambio de las mismas a las respectivas empresas emisoras.

5.5.2 PAGO A PROVEEDORES A CRÉDITO

Las facturas pendientes de pago estarán bajo custodia de la Asistente administrativa – contable, quien al recibir la factura revisará que la misma cumpla con los siguientes requisitos:

- Datos generales del proveedor: nombres, razón social, dirección y número telefónico.
- Número de factura.
- Número del Registro Único de Contribuyentes del proveedor.
- Número de autorización del Servicio de Rentas Internas.
- Datos generales de FLOGAR: nombres, razón social, número de RUC, dirección, número de teléfono, fecha, forma de pago.
- Datos de la imprenta: nombres, razón social, dirección, número de teléfono.
- Rango de impresión autorizada.
- Fecha de caducidad del documento.
- Firma de autorización.

No se aceptarán facturas que contengan manchones o enmendaduras de ninguna clase, deberán estar en perfectas condiciones, ser legibles e impresas.

En cada factura deberá constar la firma de recepción del empleado de bodega de FLOGAR con el respectivo sello de responsabilidad.

Las facturas que no cumplan con estos requisitos no podrán ser canceladas, de ser necesario se solicitará un cambio de las mismas a las respectivas empresas emisoras.

Se clasificarán las facturas de acuerdo a la fecha de pago y procederá a emitir los cheques en las fechas respectivas para luego ser firmados por el Gerente General.

5.5.3 PROCESO GENERAL

Para garantizar un eficiente proceso de pago a proveedores y un excelente flujo de efectivo se establece lo siguiente:

- Se entregarán cheques por el pago a los proveedores únicamente los días jueves de cada semana.
- El horario de pago a proveedores será de 14:00 a 16:30.
- Los cheques ya emitidos serán firmados por el Gerente General solamente los días jueves por la mañana.

Cualquier disposición contraría a las normas antes mencionadas deberá ser autorizada únicamente por el Gerente General.

PLAN DE ACCIÓN

Toda propuesta debe mantener un presupuesto referencial conforme a las actividades generales que se realizaran para alcanzar este objetivo, por ello hemos identificado actividades generales conforme a los que se presenta

PLAN DE ACCIÓN: PAGO A PROVEEDORES

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (USD)	RECURSOS	MEDIOS VERIFICABLES	TIEMPO MESES
Determinación de situación actual	Contabilidad	0,00	Humanos	Registros	1
Determinación de deudas	Contabilidad	0,00	Humanos	Registros	1
Identificación de políticas para proveedores	Contabilidad	100,00	Materiales y humanos	Formularios	1
Incorporación de nuevos proveedores	Contabilidad	0,00	Humanos	Formularios	1
Evaluación de sistema empleado	Contabilidad	200,00	Materiales y Humanos	Informes	1
	SUMAN:	300,00			5

5.6 PROPUESTA PARA LA PROMOCIÓN DE LOS PRODUCTOS

La promoción es el elemento de marketing que sirve para informar, persuadir, y recordarles al mercado la existencia de un producto y su venta, de influyendo en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario, por ello es necesario de reglamentarlo para realizar un eficiente proceso de promoción de los diferentes productos de FLOGAR.

La promoción de los productos de FLOGAR, deberán guardar conformidad con los objetivos de la empresa.

FLOGAR es productor de químicos de limpieza, distribuye además papel en varias presentaciones, fabrica jabón tipo hotel y su último proyecto es la elaboración y distribución de shampoo para cabello en diferentes fragancias y presentaciones.

Toda campaña o promoción de productos que se inicie estará sujeta a normas, para efecto de establecer acciones claras se ha dividido en cuatro grupos los tipos de promociones que se realizarán

TIPO DE PROMOCIÓN

- Orientada a promover la venta de productos elaborados por FLOGAR.
- Orientada a promover la venta de productos adquiridos.
- Orientada a promover la venta de jabón tipo hotel.
- Orientada a promover la venta de shampoo para cabello.

5.6.1 ORIENTADA A PROMOVER LA VENTA DE PRODUCTOS ELABORADOS POR FLOGAR

Los productos que FLOGAR produce y distribuye son: desodorantes ambientales, desinfectantes, jabón líquido para manos, desengrasantes, cloro, cera para pisos, limpia vidrios.

Promocionar cada uno de estos productos y elevar las ventas de los mismos en función de los costos de producción diferenciando entre el económico y el más costoso.

Se estimulara la demanda, incentivando en el porcentaje de comisión de los vendedores y distribuidores en forma trimestral.

Se efectuará encuestas a fin de saber el grado de satisfacción que brindan los productos FLOGAR.

5.6.2 ORIENTADA A PROMOVER LA VENTA DE PRODUCTOS ADQUIRIDOS

Como productos adquiridos para la venta están: papel higiénico en rollos individuales y presentación jumbo.

Siendo que estos productos son la fuente de ingresos, se procurara su promoción y difusión, manteniendo precios competitivos.

Se evaluara trimestralmente el comportamiento de las ventas de estos productos a fin de considerar nuevas alternativas.

5.6.3 ORIENTADA A PROMOVER LA VENTA DE JABÓN TIPO HOTEL

Uno de los principales productos de FLOGAR, es el jabón tipo hotel, tal consideración se la hace en función al porcentaje elevado de ventas del mismo, viniendo a constituirse en un factor importante que genera ingresos para la empresa.

Se implantara un sistema de información para los compradores potenciales a fin de que conozcan las

bondades que brinda este producto, la disponibilidad y su precio.

Se establecerá un porcentaje de las ventas de este producto, permitiendo financiar campañas publicitarias que identificará a FLOGAR.

5.6.4 ORIENTADA A PROMOVER LA VENTA DE SHAMPOO PARA CABELLO

Uno de los productos más relevantes para FLOGAR es el shampoo para cabello en sus diferentes presentaciones.

Establecimiento de un plan de marketing, que incluya incentivos por la compra del producto, en forma temporal.

Promover exposiciones en lugares públicos e instituciones, a fin de exponer el producto a un mayor número de consumidores.

Fomentar la venta personal del producto por medio de publicidad exterior.

PLAN DE ACCIÓN

Necesario para la proyección de acciones a seguir, con la utilización de recursos, financieros y materiales.

PLAN DE ACCIÓN: PROMOCIÓN DE LOS PRODUCTOS

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (USD)	RECURSOS	MEDIOS VERIFICABLES	TIEMPO MESES
Determinación de políticas de promoción	Producción	0,00	Humanos	Registros	1
Identificación de nuevos productos	Producción	200,00	Materiales y humanos	Registros	1
Publicidad	Producción	1.200,00	Materiales y humanos	Informes	6
Promoción de ventas	Producción	400,00	Materiales y humanos	Informes	1
Evaluación de promoción	Producción	200,00	Materiales y Humanos	Informes	1
	SUMAN:	2.000,00			10

CAPÍTULO VI

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

Las propuestas expuestas, están dirigidas a cumplir con la misión y visión de FLOGAR, en concordancia con sus objetivos. Para el cumplimiento de la misma se ha definido conforme a cada propuesta un presupuesto referencial, conforme al siguiente detalle:

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

PROPUESTA	PRESUPUESTO (USD)	OBSERVACIÓN
1) Propuesta de estructura administrativa.	900,00	Valor conforme a requerimientos
2) Propuesta de capacitación personal.	2.450,00	
3) Propuesta de evaluación de desempeño.	650,00	
4) Propuesta concesión de crédito y cobro a clientes.	1.450,00	
5) Propuesta de pago a proveedores.	300,00	
6) Propuesta para la promoción de los productos.	2.000,00	
SUMAN:	7,750,00	

Su ejecución se lo efectuara, conforme a una planificación sistemática, en cada uno de las propuestas y financiamiento está sujeto a fondos propios de FLOGAR.

A continuación identificaremos algunos beneficios que se alcanzaran con la implementación de estas propuestas.

a) Costos

Conforme a la propuesta realizada se puede identificar que el valor necesario para la ejecución y cumplimiento de la misma es de USD 7.750,00, que debe irse desembolsando durante el periodo de desarrollo.

Cabe indicar que conforme se van implementando las propuestas los ingresos por ventas irán incrementándose en una medida proporcional durante el primer año de ejecución, hasta alcanzar el objetivo deseado.

Al incrementarse los ingresos, el valor invertido para cada uno de las propuestas estarán cubiertos y generaran valor agregado que permitirá crecer económicamente a FLOGAR.

b) Tiempo

Siendo el tiempo uno de los factores fundamentales, irrecuperables en las actividades que se desarrollan. A FLOGAR, el tiempo en que se desarrollan cada una de las propuestas le permitirá, registrar, examinar e idear nuevas propuestas a futuro, mejorando cada uno de los métodos que se determinaran en cada uno de los diagramas de tiempos por actividades.

Dentro de cada una de las propuestas podemos identificar que en la estructura administrativa se requiere 6 meses para su diseño e implementación, lo que alcanzará a definir procesos en cada una de las áreas y las responsabilidades de cada empleado, a fin de alcanzar eficiencia en las actividades a desarrollar. Para la propuesta de capacitación personal por ser de vital importancia la actualización de conocimientos ocupa los 12 meses del año entre las fases de diagnóstico hasta la evaluación. Para la propuesta de

evaluación de desempeño que podrá corregir deficiencia que se presentaren es necesario un periodo de 5 meses en los cuales se diseñará y desarrollara esta evaluación, permitiendo a la gerencia adoptar medidas que pertinentes. Con la propuesta concesión de crédito y cobro a clientes en la que se desarrollara políticas y herramientas útiles para una mejor aplicación de esta medida, durante un periodo de 7 meses corridos desde determinación de la situación actual, implementación de sistemas, llegando a su evaluación y corrección conforme a las necesidades. La propuesta de pago a proveedores implementada durante 5 meses, podrá ayudar a identificar los mejores proveedores, ahorrando recursos. Y la propuesta para la promoción de los productos, que tiene una duración de 10 meses complementara conocimientos actuales de promoción y desarrollo de nuevas técnicas que puedan posesionar a los productos de FLOGAR en el mercado.

El tiempo general estimado para el cumplimiento de esta propuesta se la ha definido en un año calendario sin afectar mayormente las actividades de la empresa, y permitiendo evaluar cada una de las propuestas.

c) Calidad

Las propuestas expuestas tiene el fin de alcanzar un excelente nivel de calidad no solo en el área administrativa y de producción, sino brindar una nueva imagen de la empresa, que permita alcanzar considerables beneficios en cuanto a cuotas en el mercado, y diferenciación con respecto a la competencia, siendo una estrategia que deberá ser mejorada día a día.

FLOGAR al ejecutar las propuestas expuestas anteriormente está definiendo los estándares de calidad, necesarios y vitales en la economía a fin de mantenerse en niveles competitivos.

La calidad permite lograr los objetivos y metas en esta economía globalizada.

La calidad del producto se reflejara en la eficiencia de cada uno de sus procesos, hasta llegar al consumidor final que es el que determina su nivel, de acuerdo a la satisfacción de sus necesidades, y como una misión de Flogar es alcanzar a satisfacer las necesidades de sus clientes, la implementación de los procesos cumplirá con ese propósito.

d) Servicio

La propuesta de promoción de producto, podrá identificar a través de la satisfacción del cliente, el nivel de calidad de servicio que brinda la empresa, lo que depende directamente de la calidad y cantidad de técnicas a emplearse y la preocupación de cada uno de los que conforma la empresa a fin de ubicar a FLOGAR en el mercado nacional e internacional.

La presentación, identificación y garantía del producto es importante en el servicio que se ofrece por tanto al implementar y evaluar cada una de las propuestas mejorara su servicio y permitirá adaptar la empresa a nuevos cambios, resguardando sus intereses.

Al implementar los procesos de una nueva estructura administrativa, capacitación personal, evaluación de desempeño del personal, la concesión de crédito y cobro a clientes, el pago a proveedores y la promoción de los productos, mejorara el servicio y mantendrá clientes satisfechos, fieles que en momentos duros de la empresa, serán vitales para cumplir los objetivos de FLOGAR.

CONCLUSIONES

- FLOGAR, empresa que elabora productos químicos cuyo principal renta proviene de la elaboración jabón tipo hotel, dedicándose adicionalmente a la comercialización de productos como dispensadores de papel, de jabón líquido, papel higiénico, por cuanto obtuvo la distribución de marcas como Prohiigé S.A. Familia Sancela y luego de Kimberly Clark.
- FLOGAR tiene como misión, facilitar el desempeño de las actividades de aseo y limpieza a nivel tanto industrial como doméstico, además de colabora con el desarrollo del país creando fuentes de trabajo.
- Su estructura orgánica ha estado determinada por las áreas de administración y contabilidad; ventas y cobranzas; y, producción que han permitido el desarrollo de sus actividades.
- Al efectuar un análisis externo de la empresa, se ha encontrado en mayor grado debilidades y amenazas que impiden un desarrollo adecuado de los procesos productivos a fin de alcanzar un nivel óptimo.
- Se ha identificado las estratégicas a seguir para los problemas de altos costos de producción y bajos presupuestos, retraso en la entrega de la mercadería, falta de capacitación al recurso humano, deficientes procesos administrativos, ingreso de nuevos competidores al sector y elevación de los precios de insumos y materiales.
- A fin de combatir los problemas se han propuesto una estructura administrativa, capacitación de personal, evaluación de

desempeño del personal, concesión de crédito y cobro a clientes, pago a proveedores y promoción de productos.

RECOMENDACIONES

- Implementar nuevas estrategias a fin de atenuar las debilidades de FLOGAR, en cada uno de sus procesos.
- Buscar alternativas que permitan disminuir sus precios en la adquisición de materia e insumos por medio de una planificación adecuada que admita la importación directa de las mismas, según el caso.
- Implementar el manejo de los puntos de equilibrio en los inventarios de materia prima e insumo, efectuando controles y colocando puntos de reposición adecuados, responsabilizando a cada trabajador que se encuentre a cargo de este proceso.
- Promover un adiestramiento y actualización de conocimientos y nuevas técnicas, siendo indispensable coordinar cursos de capacitación y motivación en la empresa, especialmente en temporada baja, a fin de optimizar los tiempos requeridos.
- Propiciar la innovación de FLOGAR, con tecnología que permita reducir tiempos y costos de producción e implementar campañas publicitarias que a fin de dar a conocer en forma adecuada cada uno de los productos.
- Implementar nuevos productos económicos e innovadores y reducir sus tiempos de producción y costos que en la actualidad ofrece a sus clientes.
- Realizar una estructura administrativa, capacitación de personal, evaluación de desempeño del personal, procesos de concesión de crédito y cobro a clientes, proceso de pago a proveedores y promoción de productos.

BIBLIOGRAFÍA

BALLVE, A; DEBELJUH, P. (2006). Misión y valores. La empresa en busca de su sentido

Editorial: Planeta. 1ra. Edición. Buenos Aires – Argentina

BOUCHER, F; RIVEROS, H; CASTAÑEDA, M, (1995). Metodología para la promoción y evaluación de proyectos.

Editorial: IICA, 1ra edición, San José – Costa Rica

CUERVO, José, (2008). Introducción a la administración de empresas.

Editorial: Civitas, 6ta edición, México DF. – México

DAFT, Richard (2007). Teoría y diseño organizacional.

Editorial: Cengage learnig. 9na. Edición. Santa Fé – México

DIÉZ DE CASTRO, E; GARCIA DE JUNCO, J; MARTIN JIMÉNEZ, F; PERIAÑEZ, R. (2001) Administración y Dirección»,

Editorial:, McGraw-Hill Interamericana. 1ra Edición, México DF – México

FRED, D.(2003) “Conceptos de Administración estratégica”. Editorial: Pearson educación, México – México

GANDOLFO, Juan, (2005). Los 6 pasos del planeamiento estratégico.

Editorial: Aguilar, 1ra. Edición, México DF. –México.

HERRSCHER, Enrique, (2000). Introducción a la administración de empresas. Guía para exploradores de la complejidad organizativa.

Editorial: Granica, 1ra edición, Montevideo – Uruguay.

LUSTHAUS, Ch; ADRIEN, M; ANDERSON, G, (2002). Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño.

Editorial: Centro internacional de investigaciones para el desarrollo, Ottawa – Canadá

MAPCAL, (1995). Diagnostico de la empresa. Guía de gestión de la pequeña empresa.

Editorial: Díaz de Santo, Madrid- España,

REAL ACADEMIA DE LA LENGUA, (1979), Diccionario manual e ilustrado de la lengua española, Editorial: Espasa-Calpe, 2da edición, Madrid – España

RIFKIN, Jeremy, (2004). El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era

Editorial: Book print digital, Barcelona – España

SILICEO, Alfonzo, (2004). Capacitación y desarrollo personal

Editorial: Noriega, cuarta edición, Balderas – México.

THOMPSON, A; STRCKLAND, A. (2001) Administración Estratégica Conceptos y Casos, Editorial, Mc Graw Hill, 11va.

Edición, México DF – México

YATES, Carmen. (2008). La empresa sabia. La excelencia para una gestión innovadora

Editorial: Díaz de Santos. 1ra. Edición. Buenos Aires – Argentina