



Septiembre 2018 - ISSN: 1696-8352

## DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE LA MICROEMPRESA SERIGRAFIA KELLDAN

**Autores: Zambrano Vera Holger Danny<sup>1</sup>**

[zambv\\_danny@gmail.com](mailto:zambv_danny@gmail.com)

**Ordoñez Alemán Vicente Nazario<sup>2</sup>**

[vordoneza@ulvr.edu.ec](mailto:vordoneza@ulvr.edu.ec)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Zambrano Vera Holger Danny y Ordoñez Alemán Vicente Nazario (2018): "Diseño de un modelo de control administrativo de la microempresa Serigrafía Kelldan", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (septiembre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/modelo-control-administrativo.html>

### Resumen

El presente proyecto sugiere el diseño de un modelo de control administrativo para la microempresa KELLDAN, la misma que se dedica a prestar el servicio de serigrafía en la ciudad de Guayaquil desde hace 15 años. Se sugiere este modelo de control administrativo, ya que la misma no cuenta con una estructura jerárquica ni políticas y procedimientos que ayuden a dirigir y controlar los procedimientos de la compañía.

En la actualidad la compañía se encuentra en crecimiento por el servicio de calidad que presta. El objetivo de la Gerencia es ser reconocido a nivel nacional y de incrementar sus ventas y por consiguiente sus utilidades. Con lo mencionado anteriormente se procedió a realizar un análisis de la compañía mediante encuestas, entrevistas y observación de los procesos y procedimientos con cada uno de su talento humano.

El análisis dio como resultado el diseño del modelo administrativo, es decir el planteamiento del proceso productivo, modelo de la estructura jerárquica, diseño de las políticas y procedimientos y el manual de funciones.

**Palabras Claves:** Control Administrativo, microempresa, estructura jerárquica, procesos, procedimientos, utilidades, funciones, políticas y talento humano.

<sup>1</sup> Egresado de Ingeniería Comercial, Universidad Laica Vicente Rocafuerte

<sup>2</sup> Docente de Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Ingeniero Comercial, Master en Administración de Empresas

## **Abstract**

The present project suggests the design of a model of administrative control for the KELLDAN microenterprise, the same one that has been dedicated to the serigraphy service in the city of Guayaquil for 15 years. This model of administrative control is suggested, since it does not have a hierarchical structure or policies and procedures that help control and control the company's procedures.

At present, the company is growing due to the quality service it provides. The objective of the Management is to obtain a national level and increase its sales and the decrease of its profits. With the above, a procedure was carried out to carry out an analysis of the company by means of surveys, interviews and observation of the processes and procedures with each one of its human talent.

The analysis resulted in the design of the administrative model, that is, the approach to the production process, the hierarchical structure model, the design of policies and procedures and the manual of functions.

**Key words:** Administrative Control, microenterprise, hierarchical structure, processes, procedures, utilities, functions, policies and human talent.

## **I. INTRODUCCION**

El presente análisis e investigación se realizó a la microempresa KELLDAN, dedicada a prestar servicios de serigrafía en la ciudad de Guayaquil, tiene como objetivo general diseñar un modelo de control administrativo que permita mejorar el desempeño de los recursos de la compañía y minimizar el riesgo de fraude. Por lo tanto este trabajo surge como la necesidad de implementar control en la parte administrativa de la organización, debido a que la ausencia de políticas y procedimientos ocasiona una incorrecta segregación de funciones lo que repercute en información financiera poco confiable y que lleva a una posible incorrecta toma de decisiones.

Obtenidos los resultados de la investigación aplicando la metodología indicada se llega a las siguientes conclusiones: la compañía no cuenta con una estructura jerárquica definida lo que dificulta la comunicación, no existe un registro de los procesos, no se cuenta con un manual de funciones que permita controlar el desempeño de los empleados. Debido a lo indicado se recomienda: elaboramos un organigrama el cual debe ser socializado, establecer políticas y procedimientos que permitan controlar los procesos y contar con un manual de funciones.

## **II. METODOLOGIA**

En el presente proyecto se aplicará la investigación de tipo descriptiva, puesto que implicará el estudio de comportamientos y situaciones presentadas en un grupo pequeño de personas, enmarcadas en una organización para identificar sus condiciones laborales y los métodos a los que recurren para el desarrollo de su labor.

### **Técnicas e instrumento de recolección de datos.**

Las técnicas de investigación que se utilizaran son las siguientes:

- **La Encuesta** es un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.
- **La Observación** consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.
- **La Entrevista** consiste en dialogar con el trabajador y cuyo objetivo es obtener información.

### **Población y Muestra.**

La población para el presente proyecto de titulación será la totalidad de los colaboradores de la compañía de cada una de las áreas involucradas en los procesos productivos y transacciones económicas.

La población se encuentra determinada por las 10 personas que forman la nómina total de la compañía.

### **III. MARCO TEORICO**

#### **Fundamentación teórica**

- **Procesos de Negocios**

Hitpass Bernhard (2017) indica “Un proceso de negocio es un conjunto de actividades, que impulsadas por eventos y ejecutándolas en cierta secuencia, crean valor para un cliente (interno o externo)”. (p.17).

Tal como indica el párrafo anterior los procesos de negocios ayudan a identificar debilidades y limitaciones en las actividades de la compañía con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes.

Los procesos de negocios se describen en los mapas o diagrama de flujo de procesos, se utilizan figuras como círculos, rectángulos, diamantes y flechas.

- **Proceso Administrativo.**

Blandez María de Guadalupe (2014) señala lo siguiente:

El proceso administrativo sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de los objetivos: en primer lugar éstos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos. (p. 5)

El control es una etapa en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y con una dirección eficiente, los directivos no podrán corroborar cuál es la situación real de la compañía si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la

organización de manera eficiente y eficaz. Para el autor George Terry se subdivide en las siguientes partes fundamentales:



**Figura 1. Proceso Administrativo**

**Nota:** Tomado de James A. F. Freeman Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert. "Administración". Sexta Edición. México 1996. Pág. 11

- **Políticas y Procedimientos.**

Martin G. Álvarez Torres (1996) en su obra *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos* define a la política como:

- a) Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares
- b) Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- c) La manera constante de tratar a la gente.
- d) Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.
- e) Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definitiva. (p. 28)

Una vez diseñada e implementada la política es necesario observar y dar seguimiento de que se está cumpliendo a cabalidad y que no cuenta con errores. Para ello es importante la revisión continua de las mismas por parte de un tercero como Auditoría Interna o Control Interno.

Martin G. Álvarez Torres (2006) define al procedimiento como "la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como una persona realiza un trabajo". (p. 35)

Los procedimientos que se realizan en una organización son un flujo de tareas relacionadas donde intervienen los recursos humanos, tecnológicos, materiales y los que la organización requiera. Son inherentes al personal, puesto que se ejecutan de acuerdo a los hábitos o costumbres.

- **Estructura Organizacional.**

La estructura organizacional son todas las actividades y tareas de una compañía que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades con el objetivo de realizarlas de forma ordenada y coordinada.

- **Control Interno.**

El Committee of Sponsoring Organizations COSO (2013) define al Control Interno como un proceso, realizado por el consejo de la administración, los directivos y otro personal, cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos en la siguientes categorías: Confiabilidad de los Estados Financieros, Eficacia y eficiencia de las operaciones y el Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicable. El COSO comprende 5 componentes que ayudan a garantizar la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las leyes y normas aplicables y salvaguardar los recursos. (p. 4)



**Figura 2. Componentes del Control Interno**

**Nota:** Tomado de Committee of Sponsoring Organizations COSO.2013

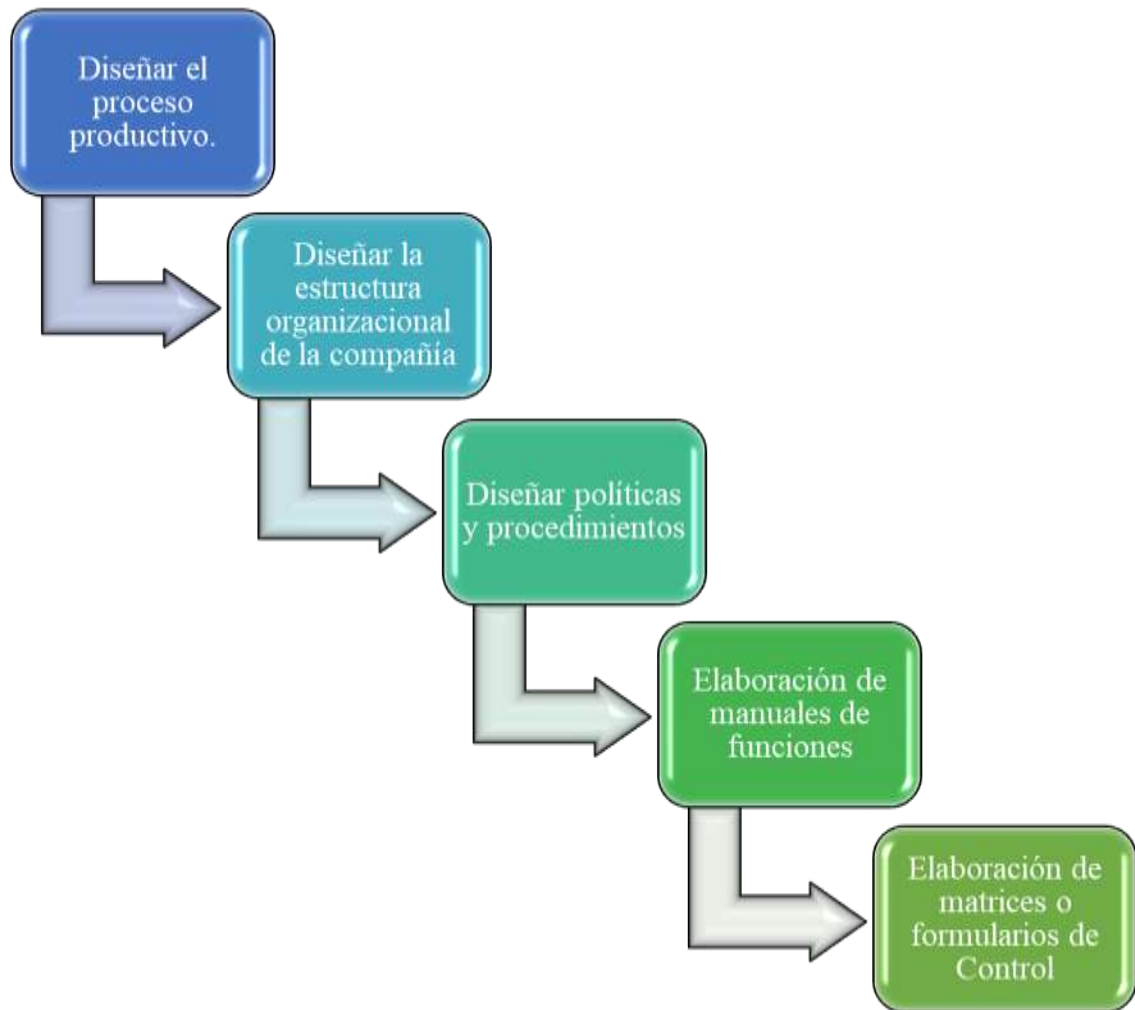
#### **IV. RESULTADO Y ANALISIS**

Se procedió a realizar el análisis de la compañía mediante las técnicas de investigación antes mencionadas: la entrevista, la encuesta y observación, con el propósito de conocer los procedimientos, las funciones de cada área de la compañía y su cumplimiento con los objetivos para esto se utilizó como guía una matriz a continuación un resumen:

- El primer cuello de botella se genera al tomar decisiones ya que el que da las instrucciones y acciones a tomar es el Gerente, y si no se encuentra físicamente implica dejar de realizar las tareas hasta segunda orden.
- En la parte administrativa y contable la compañía no cuenta con un sistema contable que permita controlar de forma adecuada y ordenada la contabilización de las cuentas. En el caso del Inventario se registra manualmente en una hoja (Kardex) para luego ser ingresado en una hoja de Excel, que es de fácil susceptibilidad a cambios por errores.
- En la recepción y entrega de mercadería no siempre se realiza de acuerdo a lo establecido, en ocasiones se realiza según lo indicado por el Gerente o por “falta de tiempo” se realiza la Guía de Remisión después de entregada la mercadería, provocando errores en la entrega y como consecuencia valores menos en la facturación y posterior cobro.

## V. PROPUESTA

Del análisis de los resultados se realizó la propuesta que se resume en el siguiente gráfico:



**Figura 3. Propuesta Estructural**

**Elaborado:** Holger Zambrano

Lo primero que se realizó fue un conocimiento global de la compañía con ello se elaboró el mapa del proceso productivo, una vez que se conoció a detalle cada uno de los procedimientos se diseñó la estructura organizacional con el objetivo de determinar mandos altos, medios y bajos.



Con lo observado en el proceso productivo y administrativo se realizaron las políticas y procedimientos que ayudaran a mitigar los riesgos de fraude y error, a su vez se sugiere en manual de políticas y procedimientos de acuerdo a la estructura organizacional y por último la matriz de control que permitirá controlar de forma adecuado los procedimientos de la compañía y a futuro la administración tener una adecuada toma de decisiones

## **CONCLUSIONES**

- Falta de comunicación interna, puesto que el personal desconoce de algunas temas como por ejemplo los objetivos de la compañía.
- El Análisis de la empresa identificó que no existe una estructura jerárquica definida.
- La falta de manuales de funciones, políticas y procedimientos no permitan mantener un adecuado control y uniformidad en los procesos de la compañía.
- Falta de control en los procesos como el pago de la nómina que sin evidencia que sustente el pago puede conllevar a procesos legales.
- La compañía no cuenta con un sistema contable que registre las transacciones de la misma.

## **BIBLIOGRAFIA**

Álvarez M. (1996). Manual para elaborar Manuales de políticas y procedimientos,

Blandez M. (2004). Proceso Administrativo. México. Editorial UNID. Recuperado <https://books.google.com.ec/books?id=TYHDCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+administrativo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjtnfGewKrVAhWKdSYKHf8QB74Q6AEIKjAB#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=true>

Concepto de Administración, Schermerhorn John R. Recuperado de <https://educacion.elpensante.com/john-r-schermerhorn-concepto-de-administracion/>.

COSO II Internal Control Integrated Framework. (2013). Recuperado. [http://www.consejo.org.ar/comisiones/com\\_43/files/coso\\_2.pdf](http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf)

Franklin E. (2009). Organización de Empresas. Tercera Edición. México. Editorial McGraw- Hill. Recuperado <https://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Organizacion-de-Empresas-Benjamin-3ed.pdf>

Gómez Giovanni. (2001). Control Interno en la Organización Empresarial. Recuperado. <https://www.gestiopolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/> Control Interno

Venemedia. (2014). Definición de Administración. Recuperado  
<http://conceptodefinicion.de/administracion/>

Yopo B. (1970). Organización y Administración Universitaria. Recuperado.  
<https://books.google.com.ec/books?id=rVOjVY7C7nEC&pg=PA3&dq=definicion+de+organizaci+on+en+administracion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwii5-nwtcbWAhUI8CYKHdL7ANIQ6AEIJDA#v=onepage&q=definicion%20de%20organizacion%20en%20administracion&f=false>