

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMÉRICAS**

VICERRECTORÍA ACADÉMICA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE MEJORA EN
LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS DEL
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE SOLUCIONES
TECNOLÓGICAS QUOVIS S.A. EN SABANA NORTE
SAN JOSÉ**

ENERO 2020 - JULIO 2020

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFASIS EN GERENCIA**

JOHN E. SANDOVAL CAMBRONERO

TUTOR: MANUEL A. MORALES HERNÁNDEZ

**SEDE CENTRAL
JULIO 2020**

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA	2
Planteamiento del Problema de la Investigación	2
Objetivos de la Investigación	3
Justificación de la Investigación	4
Antecedentes de la Investigación	5
Proyecciones de la Investigación	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	13
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	51
Marco Metodológico	51
Enfoque de la Investigación	51
Diseño de la Investigación	54
Fuentes de información de la investigación	54
Muestra	54
Criterios de Inclusión y Exclusión	55
Fuentes primarias	56
Fuentes secundarias	56
Variables	56
Variable Dependiente	56
Variables Independientes	57
Definición Conceptual de la variable	57

Definición Operacional de la variable	57
Instrumentos	58
Variables de estudio	59
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos	64
Proceso de análisis de datos	64
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	69
Análisis de los Datos	69
Análisis FODA	88
Interpretación de los Datos	90
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
Conclusiones y recomendaciones de la Investigación	92
CAPÍTULO VI: PROPUESTA	98
Recomendación de Perfiles de Puestos	98
Recomendación de modificaciones en el proceso de Cobro	102
Recomendación de modificaciones en el proceso de pagos varios	104
Manual de Procedimientos de la Asistente Administrativa	107
Protocolo de Emergencia	116
BIBLIOGRAFÍA	124
APÉNDICES	128
Apéndice 1: Cuestionario	128
Apéndice 2: Documentos varios	134

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Filósofos que han contribuido al desarrollo de la administración	6
Tabla 2: Principios de Fayol.....	17
Tabla 3: Tipos de indicadores de desempeño	42
<i>Tabla 4: Variables de la investigación.....</i>	<i>65</i>
Tabla 5: Objetivos de Soluciones Tecnológicas Quovis S.A.	73
Tabla 6: Sugerencia de mejoras. Asistente 1	74
Tabla 7: Sugerencia de mejoras. Asistente 2	75
Tabla 8: Productos o Entregables. Asistente 1	79
Tabla 9: Productos o Entregables. Asistente 2	79
Tabla 10: Matriz FODA de Soluciones Tecnológicas Quovis S.A.....	89
Tabla 11: Perfil recomendado para el puesto de Asistente Administrativa 1	98
Tabla 12: Perfil recomendado para el puesto de Asistente Administrativa 2	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Teorías administrativas y sus principales enfoques	15
Figura 2: Organigrama Empresarial.....	26
Figura 3: El proceso de la Factura Electrónica	49
Figura 4: Cambios antes de la entrada en vigencia del proceso de la Factura Electrónica ...	49
Figura 5: Fechas de la entrada en vigencia del uso de los comprobantes electrónicos, por sectores económicos	50
Figura 6: Organigrama Empresarial Soluciones Tecnológicas Quovis S.A.	71
Figura 7: Proceso de recepción de solicitudes de atención al cliente.	81
Figura 8: Proceso de cobro.	82
Figura 9: Proceso de facturación.....	83
Figura 10: Proceso de presentación de las declaraciones del IVA.....	84
Figura 11: Proceso de registro de cuentas por pagar.....	85
Figura 12: Proceso de recepción de documentos XML.	86
Figura 13: Proceso de pagos varios: viáticos, comisiones, servicios públicos y planillas. ...	87
Figura 14: Proceso de solicitudes de vacaciones, permisos y ausencias.....	88
Figura 15: Proceso de cobro (actual).....	102
Figura 16: Proceso de cobro (sugerido)	103
Figura 17: Proceso de pagos varios.....	104
Figura 18: Proceso de pagos varios (sugerido)	106

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

Dedicatoria

Este trabajo de investigación se lo dedico, primero que todo a Dios, que me ha dado la fuerza de voluntad necesaria para poder llegar hasta acá después de tantos “retrasos inesperados” y oportunidades que hicieron que durara más tiempo del esperado para llegar a este punto; además, me permitió tener a mis padres vivos hoy para poder presentarles este título cómo suyo también, como reflejo del esfuerzo y sacrificio que hacen día a día.

Por supuesto que también se lo dedico a Vanessa Vargas Villalobos, mi esposa, compañera de vida durante los últimos 19 años (y contando), donde hemos trazado una idea de vida y en cada etapa nos hemos hecho más fuertes y me ha apoyado durante todo este camino de altos y bajos. También a mis hijos, Santiago Sandoval Vargas y Matías Sandoval Vargas, sé que están orgullosos de este esfuerzo, sin saber que ellos son la razón.

Agradecimiento

Agradezco a mi padre, Olman Sandoval Obando; a mi madre, Ana Patricia Cambroneró Dunn; quienes, a pesar de las dificultades, siempre tienen palabras de apoyo cuando se necesitan. Por su puesto a mi esposa, Vanessa Vargas Villalobos, y a mis hijos, Santiago y Matías Sandoval Vargas, quienes no sólo han sido parte de este ciclo de crecimiento profesional, sino que también han sufrido el sacrificio que representa llegar esta etapa final. Por último, agradezco a todas las personas que de una u otra manera marcaron mi vida en este camino, tanto laboral como profesionalmente; a mi tutor, Manuel Morales, al tutor, Raymond Peraza, su apoyo y seguimiento ha sido importantísimo en estos últimos “100 metros” de carrera; a mis compañeros y compañeras de carrera que nos apoyamos sin esperar a cambio nada más que cumplir el mismo objetivo de todos: ¡ser Licenciados!

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación que se desarrolla en el presente documento, llamado *Elaboración de una Propuesta de Mejora en las Prácticas Administrativas del Departamento Administrativo de Soluciones Tecnológicas Quovis S.A., en Sabana Norte, San José, de Enero 2020 - Julio 2020*, nace de la necesidad de diseñar un plan de mejoramiento de la gestión administrativa de dicho departamento para lograr resolver los problemas de manera práctica, estandarizada y con un plan de acción definido.

Este trabajo tiene un enfoque cualitativo que pretende establecer, por medio de entrevistas, casos de conveniencia y de oportunidad, con la participación de los socios de la empresa y algunas colaboradoras, un análisis con el cual se espera que la empresa pueda tener un panorama más claro de los procesos y mejoras que se deben realizar en su Departamento Administrativo y así sentar unas bases sólidas, administrativamente hablando.

El presente estudio nos permite analizar la estructura organizativa, sus procesos y procedimientos actuales e identificar posibles debilidades para realizar una propuesta que permita fortalecer y formalizar los procesos administrativos del Departamento Administrativo de Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. Este documento ayudará a los socios accionistas a tener una mejor visión y a perfeccionar la toma de decisiones en la empresa; pues se concluye que, en respuesta al planteamiento del problema de la investigación, existe una debilidad evidente en el manejo administrativo.

Como resultado, se presenta una propuesta de mejora en las prácticas administrativas la cual se espera que los socios puedan poner en práctica en el último trimestre del año 2020, con el beneficio adicional de que algunos de los puntos recomendados podrán ser aplicados en el resto de la organización. Se finaliza recalcando la importancia de transmitir a toda la organización los resultados que consideren relevantes, ya que ese involucramiento no solo refuerza la confianza en ellos, sino que genera empatía para con la empresa.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Planteamiento del Problema de la Investigación

La era digital ha cambiado la economía mundial y, por supuesto, Centroamérica no se escapa de ello. Solo en Costa Rica, la cantidad de microempresas en el país aumentó de 102 177 en el año 2012 a 108 079 en el año 2017, según lo indica el más reciente *Informe del Estado de la Situación de las PYME en Costa Rica*, presentado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2019). Ante un parque empresarial tan grande, en un país tan pequeño, es esencial para las MiPymes y las Pymes tener buenas bases administrativas para mantenerse en el tiempo. Muchas de ellas mueren en el corto plazo debido a que su administración no es la mejor, ya sea por falta de conocimientos, interés, recursos, u otras razones.

Como lo menciona la M.B.A. Amnaska K. Véliz-Intriago en su artículo de investigación *Algunos conceptos y técnicas del área que permita comprender el significado, la naturaleza y el alcance para gestionar una compañía*, una empresa representa la pieza angular en materia de generación de riqueza con la que cuenta una sociedad; una riqueza que permite el desarrollo económico y, por consiguiente, el acceso a la cultura, salud, seguridad y todos los elementos que proporcionan bienestar y calidad de vida a una comunidad, es casi como si se tratase de un organismo vivo, el cual está destinado a nacer, desarrollarse y eventualmente a fallecer (2017, p.32).

La administración, como lo veremos, tiene como objetivo el manejo eficiente de los recursos de una empresa como, por ejemplo: recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, de conocimiento o la combinación de uno o varios de ellos. Por ello, es importante que las empresas tengan un plan estratégico que guíe la pauta, que defina las prácticas, tareas y procesos que se deben seguir para la consecución de los objetivos planteados por la alta dirección. Quizá no sea la receta del éxito como tal, pero una buena planificación estratégica asegura una correcta administración del riesgo y de los recursos, lo cual podría brindar mayor rentabilidad para los socios.

Por lo anterior, le daremos respuesta a la siguiente pregunta en el presente documento de investigación:

¿Cómo elaborar una propuesta de mejora en las prácticas administrativas del Departamento Administrativo de Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. en Sabana Norte, San José, enero 2020 - julio 2020?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejora en las prácticas administrativas del Departamento Administrativo de Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. en Sabana Norte, San José, enero 2020 - julio 2020.

Objetivos Específicos

Analizar la estructura organizativa del Departamento Administrativo de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. del último trimestre del año 2019.

Determinar cómo son los procesos administrativos del Departamento Administrativo de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. del último trimestre del año 2019.

Identificar posibles debilidades en los procesos administrativos, del Departamento Administrativo de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. del último trimestre del año 2019.

Proponer mejoras que permitan el fortalecimiento de los procesos administrativos del Departamento Administrativo de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. para el último trimestre del año 2020.

Justificación de la Investigación

Este trabajo de investigación tiene como fin generar una propuesta de mejora en las prácticas administrativas la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A., ya que, a raíz de un ejercicio de observación realizado durante varios meses, se ha descubierto la ausencia de prácticas administrativas adecuadas, además de la falta de políticas claras para varios de los subprocesos del Departamento Administrativo.

Asimismo, en vista de la formación y conceptos adquiridos durante el estudio de la carrera en la Escuela de Administración de empresas en la UIA, es significativo para el suscrito apoyar en la profesionalización de las Pymes para que permanezcan a largo plazo. Pues, al formar parte del equipo gerencial de la empresa, es de importancia velar por el crecimiento y la implementación de mejores prácticas administrativas que permitan tener una empresa cada vez más sólida y profesional.

Los procesos y procedimientos a nivel interno se establecen para guiar a los colaboradores en el desarrollo de sus labores, cómo deben realizar sus funciones para la optimización de los recursos y sus tiempos, de acuerdo con el rol que cada persona desempeñe en la compañía y la ausencia de éstos pueden generar problemas futuros a la empresa, de índole económico, laboral y hasta judicial. Estos procesos no sólo deben establecerse y comunicarse adecuadamente a todo el personal de la empresa, sino que también deben supervisarse y, por supuesto, medirse, lo que es de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Mediante esta investigación se pretende realizar una evaluación al proceso administrativo en Soluciones Tecnológicas Quovis S.A., de las funciones y responsabilidades del Departamento Administrativo, para medir sus resultados y así proponer mejoras en dichas prácticas.

Toda empresa es un catalizador de la economía de una nación, ya que combina los diferentes aspectos productivos que respetan una estructura organizacional y se siguen prácticas y procedimientos con el propósito de alcanzar los objetivos trazados, los cuales buscan la competitividad y por supuesto el beneficio empresarial.

Antecedentes de la Investigación

La Administración inicia desde las necesidades mismas del ser humano, de ejecutar labores en sociedad, incluso desde los cazadores en la época paleolítica. El tiempo avanza y el agricultor se convierte en artesano y luego en obrero, como controlador de maquinaria.

Con la revolución industrial aumentaron las dificultades entre trabajadores y patronos, dando paso al padre de la Administración Científica, fundada por los aportes de Frederick Taylor, ingeniero industrial y economista estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo. En 1878 efectuó sus primeras observaciones sobre la industria del trabajo en la industria del acero. A ellas les siguieron una serie de estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo (Wikipedia, 2020).

Esta escuela propuso eliminar el desperdicio y las pérdidas de las empresas al elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de ingeniería industrial.

En la página llamada Ptolomeo, de la UNAM México, (UNAM, 2016) se hace referencia a diferentes autores y su contribución en el desarrollo de la administración, se detalla:

Tabla 1: Filósofos que han contribuido al desarrollo de la administración

Autor	Contribución
Sócrates	La administración como una habilidad separada del conocimiento técnico y de la experiencia
Platón	En su obra <i>La República</i> expone la administración de los negocios públicos.
Aristóteles	En su libro <i>Política</i> distingue tres formas de administración pública: 1) monarquía, 2) aristocracia y 3) democracia.
Francis Bacon	Principio de la prevalencia de lo principal sobre lo accesorio
René Descartes	Método cartesiano: 1) principio de la duda sistemática o de la evidencia, 2) principio del análisis o de la descomposición, 3) principio de la síntesis o descomposición y 4) principio de la enumeración o verificación
Thomas Hobbes	En su obra “Leviatán” señala que el pueblo renuncia a sus libertades para que el Estado organice su vida
Jean-Jacques Rousseau	Teoría del contrato social Karl Marx y Friedrich Engels Teoría del origen económico del Estado “Manifiesto comunista”

Fuente: (UNAM, 2016)

Si damos un vistazo a Costa Rica, los números son impresionantes, según datos del Banco Central de Costa Rica (BCCR) (Arce Brenes, 2019), aportados por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio en su *Informe: Estado situacional de la PYME en Costa Rica, Serie 2012-2017*, “para el año 2017, las PYMES en Costa Rica representaron el 97.5% del parque empresarial a nivel nacional” (p.4). Para ese año, un total de 130.388 son micro, pequeña y medianas empresas (PYMES) y contribuyen en casi un 36% del PIB, (p.7).

El Financiero (El Financiero, 2015) en su artículo *La muerte de las Pymes: ¿Cuánto tiempo duran los pequeños negocios y por qué?*, nos indica que entre un 30% y un 50% de esas empresas mueren en su primer año de operaciones. El mismo artículo afirma que entre el 70% y el 80% no llegan a cumplir la década de servicio.

Es más que evidente que el desarrollo socioeconómico del país está basado en que las PYMES sigan contribuyendo a la economía. Si bien es cierto, no se puede influir en las condiciones del mercado o bien en las herramientas a las que pueda acceder cada una de ellas, la falta de preparación académica es uno de los factores que provocan esta cantidad de fracasos.

Hay diferentes estudios internacionales que destacan la importancia de la aplicación de buenas prácticas administrativas y de gobierno corporativo para destacar a sus empresas entre las demás, dotando a las empresas de múltiples beneficios como, por ejemplo:

- *Relación entre Gobierno Corporativo y Desempeño Financiero: Evidencia para las empresas colombianas durante el periodo de 2006 a 2013* por José Víctor Pinzón, Omar Giovanni Rosero y Carlos Andrés Zapata (Pinzón, Rosero, & Zapata, 2018).
- *Implementación de prácticas de Gobierno Corporativo en Colombia: un análisis desde el isomorfismo institucional en empresas familiares y no familiares*, por Diógenes Lagos Cortés, José Bernardo Betancourt Ramírez, y Gonzalo Gómez-Betancourt, Universidad De La Sabana, Colombia (Lagos Cortés, Betancourt, & Gómez Betancourt, 2017).
- *La adopción de buenas prácticas administrativas en los sectores público y privado como estrategia de prevención de actos de corrupción*, por Javier Doria Arrieta, Colombia, 2019 (Doria Arrieta, 2018).
- *Prácticas administrativas que promueven la innovación en las empresas*, por José Antonio Varela Loyola y Elena Flores Ávila (Varela Loyola & Flores Ávila, 2014), estudio financiado por el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), Tlaxcala (México).

Como lo plantea Andrea Mora Rojas (2020) en su Tesis titulada *Evaluación del Proceso Gerencial de la Gestión Operativa en la Dirección de Reaseguros Sede Central del Instituto Nacional de Seguros para la Colocación de Negocios Facultativos Setiembre 2019-Mayo 2020*, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas, con énfasis en Gerencia, elaborada en la Universidad Internacional de las Américas, la gestión operativa en una empresa es muy importante, ya que a través de una correcta gestión se puede direccionar a la empresa hacia la meta que se pretende alcanzar y que los colaboradores

realicen sus funciones. Una correcta gestión operativa va a permitir que la empresa avance y al mismo tiempo pueda crecer.

A través de la gestión operativa se puede anticipar a posibles riesgos que se podría enfrentar la empresa, ya sea por una mala ejecución en sus labores, por falta de capacitación a los funcionarios, por la no atención de normativa y procedimientos establecidos por la organización los cuales están para dirigir las labores que se deben de realizar en torno a los objetivos que se quieren alcanzar, la gestión operativa orienta para que todos los esfuerzos que se realicen permitan llegar a obtener las metas establecidas por las organizaciones. (p.14)

Mora Rojas propone como objetivo de la investigación “Evaluar el Proceso Gerencial de la Gestión Operativa en la Dirección de Reaseguros Sede Central del Instituto Nacional de Seguros (INS), para la Colocación de Negocios Facultativos”. (p16) Ella concluye, como respuesta al problema planteado en la investigación, que existe una debilidad evidente en el nivel satisfactorio del proceso gerencial en la gestión operativa que se ejerce en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos de la Dirección de Reaseguros, debido a que no se realiza un buen control de los procesos operacionales, es decir, de las labores diarias que se efectúan no son revisadas o verificadas frecuentemente, ya que como fue indicado por los entrevistados no es posible por el volumen de trabajo que tienen.

Existen muchos controles en lo que respecta a disposiciones reglamentarias que deben cumplirse, sin embargo, muchos de los ellos son redundantes y entorpecen las funciones, pues no se ha ejercido un correcto proceso gerencial debido a que en tiempos tan modernos y con el avance de tecnología que existe, no se han logrado automatizar las funciones en la unidad. (p.132)

La Licda. Priscilla Villalobos Mora (2018) en su Tesis titulada *Evaluación en la Gestión Operativa del Departamento de Suscripción para la Aseguradora Oceánica de Seguros en el Segundo Semestre del Año 2018*, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas, con énfasis en Gerencia, elaborada en la Universidad Internacional de las Américas, plantea como objetivo general la evaluación de los procedimientos internos y cargas laborales del departamento de suscripción para la

aseguradora Oceánica de Seguros S.A, con el fin de verificar si los mismos son aptos para brindar un servicio de calidad al cliente. (p.14)

Villalobos Mora establece tres objetivos específicos que nos pueden ayudar para el desarrollo del presente trabajo de investigación, a saber:

- 1) Evaluar los procesos internos que se llevan a cabo actualmente en el Área Operativa de la Compañía.
- 2) Medir las cargas laborales del Departamento de Suscripción por medio de la clasificación de funciones y responsabilidades.
- 3) Valorar la afectación de la gestión de procesos y cargas de trabajo en la calidad del servicio al cliente. (p.14)

Entre las conclusiones más importantes de esta autora están: que los procesos internos de la empresa Oceánica de Seguros no se encuentran claramente establecidos en la organización, en cuanto al orden, secuencia y estructura. Asimismo, de acuerdo con la importancia de los procesos y su adecuada comunicación con todas las áreas implicadas en las etapas, se resuelve que actualmente no se brinda una conexión correcta con los departamentos que integran la compañía.

Uno de los objetivos esenciales para la implementación de procesos sistematizados es que las operaciones se realizan de forma más expedita y controlada para los usuarios, lo que contribuye al buen funcionamiento reduciendo el tiempo de respuesta y creando mayor satisfacción al cliente. (p.142)

En la práctica dirigida de graduación del autor Pedro José Araya González (2014), denominada *Propuesta de mejora al Proceso Gestión de Calidad en la Gerencia de Provisión de Servicios de la Municipalidad de San José*, para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública, realizada en la Universidad de Costa Rica, se establece como objetivo general de esta investigación el desarrollar una propuesta administrativa para el Departamento de Plataforma de Servicios dentro de la Gerencia de Provisión de Servicios de la Municipalidad de San José para la implementación de un sistema de Gestión de Calidad en sus procesos. (p.22)

Dentro de sus objetivos específicos se mencionan:

- 1) Analizar el sistema de Gestión de Calidad actual del Departamento de la Plataforma de Servicios de la Gerencia de Provisión de Servicios en relación con la Norma INTE-ISO 9001:2008.
- 2) Determinar posibles puntos de mejora dentro del Departamento de la Plataforma de Servicios de la Gerencia de Provisión de Servicios del Sistema de Gestión de Calidad, sobre los capítulos de la Norma INTE-ISO 9001:2008 que contienen mayor debilidad con base en el análisis del Sistema de Gestión actual.
- 3) Desarrollar una propuesta documental para el proceso de Gestión de Calidad con base en los posibles puntos de mejora dentro del Departamento de Plataforma de Servicios de la Gerencia de Provisión de Servicios. (p.23)

El autor Araya (Araya González, 2014) concluye su investigación indicando que el departamento de Plataforma de Servicios carecía de una adecuada documentación que cumpliera con todos los requerimientos de un Sistema de Gestión de Calidad establecidos por la Norma INTE-ISO 9001:2008. Con el desarrollo de este trabajo se brindó las principales líneas que se deben seguir para lograr un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), que les permita un alineamiento con los requerimientos establecidos. (p.120)

Además, menciona que el Departamento de Servicios define políticas, objetivos y funciones con base en procesos de gestión, lo cual hace que sea un procedimiento de asimilación fácil para el departamento transformar sus bases de gerencia bajo un concepto de calidad, ya que las expresadas antes de la práctica no cumplían con el requerimiento para el Sistema de Gestión de la Calidad. (p.121)

Galán y Pérez (2019), mediante la tesis elaborada denominada *Evaluación de la Gestión Operativa de la Empresa Comercial Lambayecana Inversiones J&E SAC para mejorar su eficiencia a través de un modelo de Balanced Scorecard en los años 2015-2017 Perú*, para optar por el grado académico de Contador Público, realizada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, plantearon realizar una completa evaluación de la eficiencia de la gestión de la empresa INVERSIONES J&E SAC.

Como objetivos de la investigación se estableció realizar el desarrollo de una perspectiva descriptiva simple de la empresa INVERSIONES J&E SAC y evaluar la gestión operativa de la empresa desde la situación interna actual hasta las posibles amenazas externas que puede acarrear, utilizando indicadores financieros de gestión administrativa. (p.4).

Luego de la investigación realizada por los autores Galán y Pérez (Galán & Pérez, 2019), llegan a la conclusión de que, la correcta evaluación de todos los factores, tanto internos como externos, lograron esclarecer e identificar las adecuadas estrategias que se deben de tomar para lograr que la empresa sea más eficiente y rentable, entre ellas estrategias intensivas y de integración. (p.76)

Janeth del Pilar Calero Mora (2015), en su Tesis Titulada *Gestión Administrativa y Calidad de los servicios en la Municipalidad Provincial de Huaral Perú* para optar por el grado de Licenciatura en Administración, elaborada en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote de Huacho, propone como objetivo de la investigación, determinar la relación que existe entre Gestión Administrativa y Calidad de Servicio de la Municipalidad Provincial de Huaral en el año 2015. Asimismo, identificar las características resaltantes de la Calidad de Servicio y caracterizar el nivel de Gestión Administrativa del municipio en estudio. (p.6)

Calero (Calero Mora, 2015) indica que la razón fundamental de la investigación es plantear estrategias para mejorar la calidad de servicio, cambiando el pensamiento tradicional y obsoleto, ya que una buena Gestión Administrativa favorece al logro de los objetivos institucionales y se proveerá un mejor servicio a la comunidad, que es la razón de existir de los municipios. Además, indica que los objetivos de la investigación son: determinar la relación que existe entre Gestión Administrativa y Calidad de Servicio de la Municipalidad Provincial de Huaral en el año 2015, identificar las características resaltantes de la calidad de servicio y caracterizar el nivel de gestión administrativa del municipio en estudio (2015, p.6).

Posterior a la investigación se concluye en que la gestión administrativa, debe ser adecuadamente llevada si contamos [sic] con personal adecuado que quiera brindar sus servicios sin ningún tipo de problemas, donde se planifique, se establezca una buena organización, donde haya un liderazgo que trate de comprometer a todos sus colaboradores y se comprometa con lograr los objetivos, y que también se trate de implementar un buen

sistema de control, para verificar las actividades de la organización. (Calero Mora, 2015) (p.58)

La calidad de servicios en toda organización es importante, porque los clientes o usuarios precisan recibir un buen trato y conseguir lo que necesitan, de eso dependerá que vuelvan o en todo caso tengamos [sic], una buena imagen como institución. (Calero Mora, 2015) (p.58)

Proyecciones de la Investigación

- En el presente trabajo de investigación se pretende analizar la estructura organizativa del Departamento Administrativo de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. durante el último trimestre del año 2019.
- Se realizará una evaluación de las funciones y actividades que se llevan a cabo con el fin de concluir si se utilizan los controles y procedimientos adecuados en el Departamento Administrativo de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. durante el último trimestre del año 2019.
- Se espera identificar debilidades en dichos procesos del Departamento Administrativo de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. en el último trimestre del año 2019.
- Se proyecta mejorar el manejo de los procesos administrativos del Departamento Administrativo de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. durante el último cuatrimestre del año 2020.
- Se prepara un documento final para entregar a la Junta Directiva de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. para que sea analizado y aplicado en la empresa durante el último cuatrimestre del año 2020.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollan los conceptos más importantes del presente trabajo de investigación. Serán las bases teóricas para comprender el planteamiento del problema que se ha establecido.

Administrar

La exigencia de los mercados actuales, donde tenemos el mundo “a un clic”, obliga a toda organización, por pequeña que sea, a intentar tener las mejores prácticas administrativas posibles. Si bien es cierto, no asegura el éxito de un negocio, minimiza y controla los riesgos asociados a sus procesos internos.

El administrar correctamente una empresa, negocio o iniciativa, conlleva muchos aspectos a considerar. Gobernar, dirigir, ordenar, disponer, organizar, desempeñar, ejercer, suministrar, proporcionar, distribuir. Todos son verbos que utiliza La Real Academia Española (RAE) (R.A.E., 2020) en su página web para definir el término “Administrar”:

1. tr. Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.
2. tr. Dirigir una institución.
3. tr. Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes.
4. tr. Desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad.
5. tr. Suministrar, proporcionar o distribuir algo.
6. tr. Conferir o dar un sacramento.
7. tr. Aplicar, dar o hacer tomar un medicamento.
8. tr. Graduar o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto.

Administración

La administración es la acción de administrar. Quizá la definición anterior se queda corta, ya que administrar es un conjunto de actividades que tienen como fin el cumplimiento de los objetivos de una empresa, sean estos financieros, operativos u otros.

El control del riesgo en la toma de decisiones, el trazar una línea de trabajo con normas, políticas, reglamentos, procedimientos, tener una estrategia definida con indicadores claros, el planificar los recursos con una comunicación efectiva, el análisis del entorno y de la competencia, entre otras, son algunas de las funciones de la responsabilidad de administrar correctamente.

La señora Véliz Intriago (2017) define administración de la siguiente manera:

El término proviene del latín ad-ministrare ("servir") o ad manus trahere ("manejar" o gestionar"), por ende, administración hace referencia al funcionamiento, la estructura y rendimiento de las organizaciones/empresas. Esto aplica a compañías de todo tipo, bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, tanto en las industrias del sector manufacturero como de servicio. (p. 34)

La autora continúa indicando que, independientemente del tamaño y del tipo de una empresa, no podrá lograr sus objetivos sino se encuentra bien organizada y detalla que hoy en día, la administración, se manifiesta en diversos enfoques que se presentan en la siguiente figura:

ÉNFASIS	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPALES ENFOQUES
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional
En la estructura	Teoría clásica. Teoría Neoclásica.	Organización formal Principios generales de la Administración Funciones del Administrador
	Teoría de la <u>Burocracia</u> .	Organización formal Burocrática. Racionalidad Organizacional
En las personas	Teoría Estructuralista.	Enfoque múltiple: Organización formal e informal. Análisis intraorganizacional Y análisis interorganizacional
	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal Motivación, liderazgo, comunicación y dinámica de grupo
	Teoría del comportamiento organizacional	Estilo de administración Teoría de las decisiones Integración de los objetivos organizacionales e individuales
	Teoría del desarrollo Organizacional	Cambio organizacional planeado Enfoque de sistema abierto
En la tecnología	Teoría situacional	Administración de la tecnología(imperativa tecnológica)
En el ambiente	Teoría estructuralista. Teoría neoestructuralista	Análisis intraorganizacional Análisis y Análisis ambiental Enfoque del sistema abierto.
	Teoría situacional	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque sistema abierto.

Figura 1: *Teorías administrativas y sus principales enfoques*

Fuente: Ammuska K. Véliz-Intriago (p.35)

Según Ptolomeo (UNAM, 2016), la administración científica es el primer intento de aplicación de métodos científicos para resolver los problemas de la administración. Su objetivo fue alcanzar la eficiencia en la producción. (p.2)

La teoría clásica se distingue de la teoría científica por el énfasis en la estructura que debe tener una organización. La estructura garantiza la eficiencia de todas las áreas

involucradas. De acuerdo a esta teoría, las áreas de las empresas cumplen con distintas funciones que son:

- 1) Las técnicas, relacionadas a la producción.
- 2) Las comerciales, referentes a la compra, venta o intercambio.
- 3) Las financieras, afines a la gestión de capitales.
- 4) Las de seguridad, concernientes a la protección de los bienes y las personas.
- 5) Las contables, relativas a los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- 6) Las administrativas, correspondientes con la integración de las otras cinco funciones. Ptolomeo (UNAM, 2016) (p.4)

La teoría clásica encierra los 14 principios generales de la administración de Henry Fayol (quien aún hoy en día es reconocido como el padre de la administración moderna) los cuales fueron los primeros estudios en sistematizar el comportamiento gerencial y jerárquico dentro de una organización. Se los considera los fundamentos de la administración y hablan desde la división del trabajo hasta el orden y la equidad dentro de la organización (Enciclopedia Económica, 2020). Dichos principios son:

Tabla 2: Principios de Fayol

Principio	
1	División del trabajo
2	Autoridad y responsabilidad
3	Disciplina
4	Unidad de dirección
5	Unidad de mando
6	Subordinación del interés individual al interés general
7	Remuneración
8	Centralización
9	Jerarquía
10	Orden
11	Equidad
12	Estabilidad del personal
13	Iniciativa
14	Espíritu de grupo

Fuente: (Enciclopedia Económica, 2020).

Idalberto Chiavenato (2006), autor brasileño de muchas obras en el área de Administración de Empresas, filósofo, profesor, licenciado en psicología, licenciado en derecho y con un postgrado en Gestión de Empresas, describe la administración como:

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa transformándolos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia (p.3).

Administrar es una de las actividades humanas más importantes. La administración ha sido esencial para coordinar que todos los esfuerzos individuales logren los objetivos comunes, volviendo muy relevante la tarea de los gerentes hoy en día.

Empresa

Como lo indica Véliz Intriago (Véliz-Intriago, 2017), la palabra empresa tiene su raíz en el latín *prehendere* que significa "emprender una actividad que implica trabajo o que presenta dificultades", por consiguiente se puede decir que el empresario es realmente un emprendedor, ya que su motus económico de superación viene acompañado del proceso de creación de un producto o servicio que genere beneficios tanto para su público objetivo a través del esfuerzo y pese a las dificultades que se presenten como para lucrarse durante el proceso productivo. (p.32)

Por ello, a través de los tiempos, la palabra empresa se ha usado con el significado de una acción ardua que un individuo o grupo de individuos emprendedores realiza para llevar a cabo una tarea específica.

La sociedad industrial se ha apropiado de la palabra empresa para denominar la actividad humana que se encamina a la producción de bienes y a la prestación de servicios. Esto significa que producir, negociar, comercializar y organizar servicios son tareas que implican grados de dificultad y de riesgo. La actividad de prestación de bienes y servicios requiere de un esfuerzo, de un valor y de una voluntad, con un grado de riesgo. Al conjunto de todos estos factores, se le conoce como empresa.

Cliente

Un cliente es una persona física o jurídica el cual adquiere los productos o servicios que brinda una empresa, un comercio u otra persona física. La razón de ser de todo negocio o empresa debe girar alrededor de ellos.

La autora Carmen Arenal Laza (2019) indica que hay aspectos esenciales que pueden caracterizar el concepto de cliente, estos son:

- Son las personas más importantes para cualquier organización.
- Un cliente no depende de usted, es usted quien depende del cliente.
- Un cliente no interrumpe su trabajo, sino que es la finalidad del mismo.

- No le está haciendo ningún favor al servirle, sino que esa es su obligación.
- Son seres humanos llenos de necesidades y deseos. Su labor es satisfacerlos.
- Merecen un trato más amable y cortés.
- Representan el fluido vital de la organización, sin ellos la organización no tendría razón de ser. (p.30)

Tipos de clientes

Se puede clasificar al cliente en dos tipos según el tipo de servicio que se otorga: cliente interno y cliente externo.

Cliente interno: El cliente interno es cualquier miembro que conforme el equipo de una empresa. Siempre el cliente interno va a requerir un producto o servicio de otro compañero suyo, incluso si este es de otro departamento. De ahí la importancia de mantener buena comunicación entre los departamentos.

Cliente externo: Son todas las personas físicas o jurídicas que no pertenecen a la empresa y que van a comprar un producto o servicio. Son las personas más importantes para una organización ya que son los consumidores finales, ya sean clientes actuales o bien, clientes potenciales (futuros compradores).

Misión

Roberto Espinoza (2019) es experto en marketing y digital business, y en su página web dice que la misión define principalmente cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido e indicando nuestra oferta de valor.

La misión de nuestra empresa, nos ayudará a responder algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores? (párr. 2)

La misión, entonces, se puede entender como la razón de ser de la empresa donde se incluyan los principales rasgos, ventaja competitiva o la oferta de valor. Cómo quiero que los clientes la identifiquen.

Visión

Asimismo, continúa el autor, la visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Deben ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

Para la definición de la visión de una empresa, es útil responder a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación? (Espinoza, 2019) (parr.3).

La visión entonces se puede entender como el lugar que queremos ocupar en el mercado, donde nos vemos en el futuro, qué queremos de la compañía.

Valores

Espinoza (Espinoza, 2019) continúa definiendo los valores como los principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa y permiten crear la ideología de la compañía. No pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que ser realistas.

No es recomendable formular más de 6 Valores, si no se pierde credibilidad. Para su constitución se responden las siguientes preguntas: ¿Cómo somos?, ¿en qué creemos? (párr.4).

Metas

Una meta es un fin al que se dirigen determinadas acciones. En una empresa, normalmente, éstas están definidas por los propósitos u objetivos, por la visión y por la misión.

Procesos

La RAE (R.A.E., 2020) define proceso como un conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. Entonces, se comprende que un proceso es una serie de actividades realizadas, en este ámbito serían desarrolladas en diferentes áreas de una organización, que desarrolladas en forma ordenada deberán agregarle valor al bien o servicio que serán el producto final para el cliente, sea interno o externo.

En la administración por procesos debe prevalecer la generación de valor al cliente por encima de objetivos individuales. La suma de las actividades que se desarrollen en la organización, como parte del proceso, deben buscar una satisfacción al cliente final.

Un buen proceso ayudará a ser más eficientes en la búsqueda de los resultados. Permitirá una adecuada administración de los recursos de la empresa y un cumplimiento satisfactorio del producto o servicio a entregar. Esta sincronía entre las operaciones y los objetivos estratégicos de la empresa aportará competitividad en el largo plazo.

Procedimiento

La RAE (R.A.E., 2020) define el procedimiento como un método de ejecutar algunas cosas.

La División de Reclutamiento y Selección de Personal del Poder Judicial de República Dominicana, en su documento *Manual de Políticas, Normas y Procedimientos* (Poder Judicial, 2007) define procedimiento como una sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí que constituyen una unidad de funciones en la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Estos procedimientos son ejecutados por un conjunto de empleados, ya sea dentro de un mismo departamento o de varias dependencias, logrando con su ejecución los resultados deseados (p.13)

Manual de Procedimientos

A continuación se transcribe la definición de un manual de procedimientos como:

El documento que contiene la descripción de las actividades que deben llevarse a cabo en la realización de las tareas en una unidad administrativa y sirve, además, como medio de comunicación y coordinación para transmitir, de forma ordenada y sistemática, las informaciones de una organización. Incluye, también, los puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos, precisando su responsabilidad y participación en ellos. (Poder Judicial, 2007, p.13)

Se espera que un manual de procedimientos sea un documento interno y específico de cada empresa, donde se establece el cómo se realizarán determinadas tareas dentro de la organización y quién desarrollará cada actividad.

Políticas

Las políticas de una empresa son un conjunto de directrices que establecen las normas, procedimientos y comportamientos que deberán tener los colaboradores en una compañía. En muchos casos, las políticas de una empresa deben cumplir con algunos requisitos legales, por ejemplo, las relativas a los derechos del empleado. Las políticas se derivan de los objetivos generales de la institución y son conceptos que sirven de guía para establecer el curso de las acciones operacionales en la organización y para garantizar que los procesos y procedimientos laborales estén alineados con los objetivos de la misma.

Principales funciones de la administración

Los autores Jorge Eliécer Prieto H. e Ingrid Therán B. (2018) analizaron las diferentes escuelas de la administración a través de los años. Como muchos, llegaron a la conclusión que el enfoque del proceso administrativo planteado por Henry Fayol, ingeniero francés, que nació en Constantinopla en 1841, fue quien definió lo que hoy conocemos como proceso administrativo.

Este modelo fue inspirado en el método científico y tenía como objetivo crear una herramienta con un alto grado de investigación y pensamiento sistematizado. Ha sido un modelo a seguir por generaciones que, inicialmente, se componía de 5 procesos: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control. Este planteamiento ha sufrido algunos

cambios con el pasar del tiempo y algunos autores lo han modificado según su criterio entre tres y hasta seis etapas.

Actualmente, según lo plantean Prieto & Therán (2018), la división más acertada es la que ellos llaman P.O.D.E.R. (Planeación, Organización, Dirección, Evaluación y Retroalimentación), enfoque que desarrollaremos más adelante.

Todas estas diversas actividades se enfocan en lograr de manera eficiente los objetivos de la empresa. Es un trabajo completo donde se debe analizar diversos factores y lograr la simetría con el personal a cargo para que se cumplan con los planes de trabajo y estrategias trazadas.

Planeación

Los administradores en su función de planeación deben definir las metas de la organización, establecer las estrategias e indicadores que se busca alcanzar, delimitar la misión, visión, políticas, reglas, procedimientos, entre otras. Esta función normalmente se hace involucrando a los demás departamentos de la empresa, tales como Finanzas, Operaciones, Mercadeo, Presupuesto, Ventas. Para que todo el personal se identifique con estos planes, es clave mantener una excelente comunicación interna.

Según Prieto & Therán (2018), los gerentes deben saber claramente los objetivos a cumplir, los requisitos para lograrlos, hacer vigilancia permanente, conocer las funciones y procesos, hacer bien el trabajo desde el comienzo, tener un buen sentido común, tomar decisiones oportunas y diseñar un plan de mejoramiento continuo, porque estas actividades le ayudan a prevenir errores en su gestión.

Para estos autores, la planeación es la función principal de la administración y consiste en: “La escogencia entre futuras alternativas de cursos de acción para la empresa en su conjunto y para cada departamento de ella constituye una sólida base para la organización” (Prieto & Therán, 2018, p.69)

Los autores continúan indicando que planear es importante por lo siguiente:

- Compara el presente con el futuro
- Reduce el grado de incertidumbre
- Posibilita la realización de actividades ordenadamente
- Aprovecha fortalezas y oportunidades
- Evita amenazas y disminuye las debilidades
- Mejora la comunicación en la empresa
- Facilita la evaluación y la retroalimentación
- Racionaliza los recursos disponibles
- Optimiza la toma de decisiones
- Fomenta el aprendizaje y el mejoramiento continuo
- Genera un alto grado de compromiso y pertenencia
- Optimiza los tiempos de trabajo (p.60).

En su libro también mencionan algunas otras definiciones de diversos autores, entre las que se rescatan:

- La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.
- El proceso para decidir las acciones, que deben realizarse en el futuro, considerando las diferentes alternativas y decidiendo cuál de ellas es la mejor.
- El proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de iniciar la acción (Prieto & Therán, 2018, p.61).

Una buena planeación permitirá no sólo contribuir con los objetivos, sino ser eficaces y precisos en los planes, así como lograr un alto grado de compromiso y de participación por parte del equipo en el proceso. Actualmente, en administración se pueden considerar dos tipos de planes: Planes Estratégicos y Planes Operativos.

Planes Estratégicos

Estos planes dan forma a la planeación estratégica. Consiste en seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y procesos necesarios para alcanzar los

objetivos y lograr dichas metas. En él se establecen los métodos para asegurarse que las metas sean alcanzadas.

Planes Operativos

Los planes operativos son aquellos que suministran los detalles del cómo se alcanzarán los planes estratégicos. Pueden ser planes operativos de una sola aplicación, que se preparan para un propósito específico (como programas, proyectos y presupuestos) o bien planes permanentes, que son lineamientos normalizados para hacer frente a situaciones previsibles y de evento recurrente (como políticas, procedimientos y reglamentos).

Organización

En toda empresa tener la capacidad de organización es clave para alcanzar los objetivos. Si bien es cierto, todas las funciones se entrelazan de una u otra forma, el saber organizar puede ser la diferencia entre quedarse en una buena planificación solamente o pasar a una correcta ejecución. Organizar es la etapa donde se define qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo y dónde se hacen.

En esta función se debe establecer el grado de centralización o de descentralización que se desea tener, los puntos de control, las unidades de negocio o de mando que se desean, el diseño y la evaluación de los puestos de trabajo. Básicamente, es definir el organigrama (distribución funcional) de la compañía.

Prieto & Therán (2018) indican que, desde el punto de vista de la estructura, algunos estudiosos definen la organización como la agrupación de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa y la asignación de cada grupo de actividades a un ejecutivo con la autoridad necesaria para administrarlas. (p.76)

Los autores (Prieto & Therán, 2018) continúan haciendo referencia a algunas definiciones de connotados autores de la ciencia administrativa:

- La identificación, clasificación de las actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de

actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional.

- Es un conjunto de personas que sistemática y conscientemente combinan sus propios esfuerzos individuales para la realización de una misión común.
- Son sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de estas relaciones es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectadas mutuamente. (2018, p.76-77)

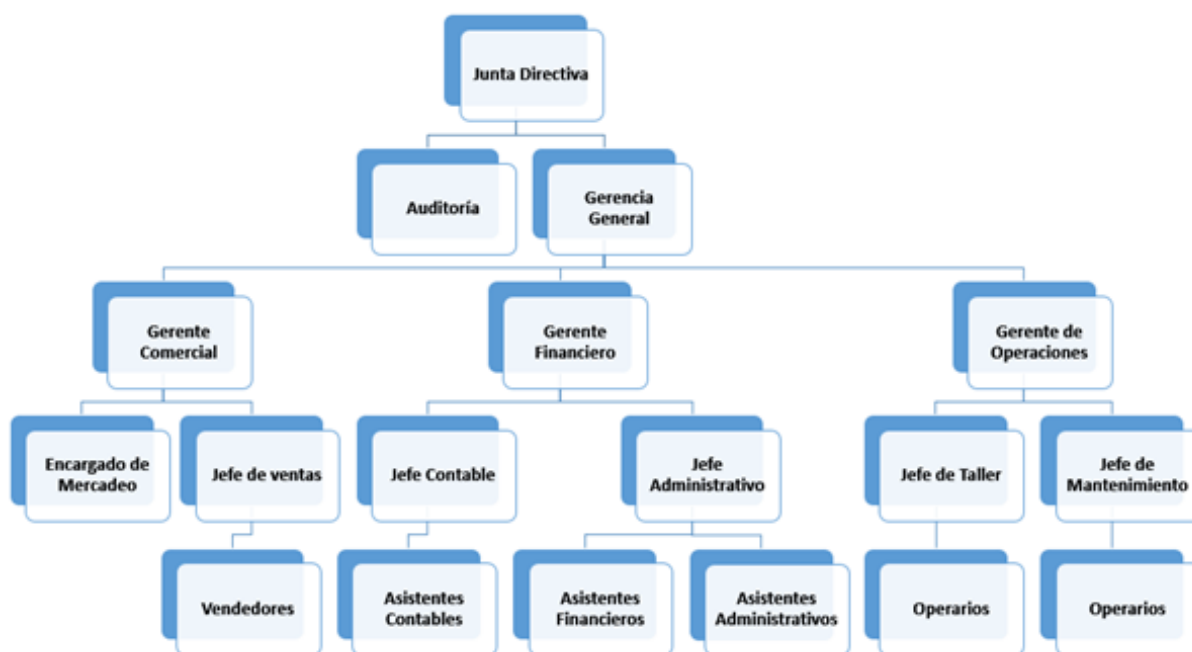


Figura 2: *Organigrama Empresarial*

Fuente: elaboración propia.

Dirección

Una buena dirección puede ser una labor muy compleja. La cultura organizacional y el clima interno son esenciales para llevar a buen puerto toda empresa. El recurso humano es de los activos más difíciles de manejar en toda compañía.

Para que los trabajadores realicen las actividades propuestas y alcancen las metas establecidas, deben considerarse diversos factores como la motivación del personal, el desarrollo de líderes en la organización, los objetivos personales de los colaboradores, las cargas laborales, una adecuada comunicación tanto de las políticas, reglas, objetivos, como también de la estrategia en sí, junto con sus indicadores de medición y sus respectivos planes de incentivos.

Para Prieto & Therán (2018), la dirección implica hacer que los miembros de la organización actúen de forma tal que contribuyan a alcanzar los objetivos establecidos y, para ello, se debe tener una serie de condiciones personales y de relaciones de equipo que garanticen el éxito en la organización. (p.93)

Algunas cualidades de un buen líder son las siguientes:

- Debe ser coherente con sus acciones y valores
- Debe ser claro al trasladar la información a su equipo
- Tiene una gran capacidad de solucionar tareas y problemas
- Es un gran planificador y organizador
- Debe confiar en sí mismo y en su equipo
- Debe tomar las decisiones de manera justa
- También debe estar alineado con los objetivos de la empresa
- Debe ser receptivo y promover la participación
- Dar un buen ejemplo
- Conocer muy bien las capacidades de su equipo

La dirección tiene como meta influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de equipo. Requiere de liderazgo, de motivación y de muy buena comunicación con el equipo.

Los autores anteriores también mencionan algunos conceptos de dirección:

- Es el conjunto de decisiones y acciones encaminadas a conseguir que se alcancen los objetivos de la empresa, a través de aportaciones de esfuerzos de todas y cada una de las personas.
- La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y supervisión.
- Es el mejor medio para lograr que ambas partes, el empresario y el empleado, pongan en acción todas sus facultades y que después se haga una equitativa distribución de los beneficios obtenidos por el esfuerzo común. (Prieto & Therán, 2018, p.93)

Evaluación

Como bien lo dijo alguna vez el señor William Thomson Kelvin (Lord Kelvin), físico y matemático británico (1824 – 1907): “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”. (Alteco Consultores 2019)

La medición es imprescindible en toda gestión y es fundamental para lograr una mejora continua. Un buen directivo, de cualquier tipo de organización, debe conocer los parámetros clave de su empresa para poder controlar los resultados y, con base en ello, tomar decisiones.

A pesar de la importancia de la medición, no se realizan dichas mediciones con la frecuencia deseada. En la administración pública esta ausencia de medición es más que notable. En ocasiones, la ausencia de datos (más bien de la documentación de dichos datos) es una de las principales causas, pero no debería ser la excusa para no hacerlo. Es necesario poder evaluar los resultados para saber si las tareas se están realizando de acuerdo a lo establecido, para poder compararlo con los planes que fueron definidos por la organización y así, si hay desviaciones, tomar decisiones y poder realizar los ajustes debidos.

Prieto & Therán (2018) sostienen que la evaluación tiene elementos claves para su realización, como son: estructura, se refiere a los medios materiales disponibles para realizar los procesos; proceso, entendido como secuencia de actividades que tienen como objeto final la consecución de un fin, y resultado, concebido como el logro esperado frente al objetivo propuesto. (p.121)

Cuando se va a efectuar una medición, se debe responder a las siguientes preguntas:

¿Qué es lo que se va a medir?

¿Quién realizará la medición?

¿Qué instrumentos de medición se tienen?

¿Cuál es un rango adecuado de aceptación de errores?

¿Para quién es la medición?

¿Qué se hará con los resultados?

Para ello, hay diversos tipos de evaluación, siendo los más conocidos la Evaluación Técnica (evalúa los procesos), la Evaluación Administrativa (evalúa el buen uso de los elementos del proceso) y la Evaluación del Personal (evalúa al capital humano).

Retroalimentación

Para Prieto & Therán (2018) la visión moderna del control implica ir más allá del concepto básico de administración y bajo esta óptica el control abarca el proceso administrativo, donde la retroalimentación juega un papel importante para la adecuada toma de decisiones que permita adecuar, replantear, definir nuevas acciones.

La retroalimentación en una empresa puede darse de dos formas: retroalimentación negativa, que se da cuando esta ayuda a mantener el equilibrio en el sistema organizacional, neutralizando y normalizando las consecuencias de ciertas acciones, y retroalimentación positiva, cuando su influencia hace que el sistema crezca o avance hacia un nuevo estado de equilibrio. (p.139)

La retroalimentación es cuando se brinda la opinión o percepción de algo o alguien de quien recibimos un bien o un servicio. Ésta puede ser interna en la empresa o, incluso,

puede ser externa mediante diversas herramientas como las encuestas de satisfacción al cliente.

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son la manera de medir cuantitativamente cómo se comporta una empresa, proyecto o meta en comparación con los objetivos definidos inicialmente.

Un indicador debe tener clara su definición, el objetivo al cual responde, quién es el responsable, el rango de fechas a medir, cual es la periodicidad y el procedimiento de dicha medición. Algunos ejemplos de indicadores de gestión son los siguientes:

- Indicador de la rentabilidad de la empresa.
- Indicador del crecimiento en ventas.
- Indicador de satisfacción al cliente.
- Indicador de la calidad en el servicio.
- Indicador de competitividad.
- Indicadores por áreas funcionales (finanzas, ventas, servicio al cliente, mercadeo, producción, gestión del recurso humano, etc.).

Principios de la Administración

La teoría clásica de administración encierra los 14 principios generales postulados por Henry Fayol, los cuales fueron los primeros estudios en sistematizar el comportamiento gerencial y jerárquico dentro de una organización. Se los considera los fundamentos de la administración y hablan desde la división del trabajo hasta el orden y la equidad dentro de la organización (Enciclopedia Económica, 2020). Dichos principios son:

1) División del trabajo

Fayol plantea que la organización debe ser dividida entre los individuos y los departamentos. Él plantea que una distribución adecuada del trabajo lleva a la especialización

y con la especialización, la eficiencia aumenta por lo que la empresa se vuelve más productiva y potencia la rentabilidad.

2) Autoridad y responsabilidad

Debe haber un equilibrio entre la autoridad (poder) y la responsabilidad (funciones). Si la autoridad es mayor a la responsabilidad, es probable que un gerente pueda abusar de ella. Por el contrario, si la autoridad es menor a la responsabilidad entonces puede haber un desánimo e incluso algún grado de frustración en algún momento de la relación laboral.

3) Disciplina

Este punto se refiere específicamente al respeto por las normas, políticas y reglamentos establecidos en la organización. La disciplina es un conjunto de reglas de comportamiento que se siguen para mantener el orden personal, en una colectividad profesional (pública o privada) o de cualquier tipo.

En muchas empresas se establecen normas, políticas y reglamentos que, de no seguirse, pueden incurrir en infracciones laborales para su personal incluso, algunas infracciones, pueden llevar al despido sin responsabilidad laboral. Por ello es muy importante que los cargos de jefaturas sean ocupados por verdaderos líderes que promuevan un adecuado ambiente laboral, donde con el ejemplo se pueda generar esa colectividad.

4) Unidad de Mando

En este principio se indica que un colaborador debería tener sólo un superior directo. El recibir órdenes de varios jefes generará conflictos internos, desorden, afectará la productividad y la eficiencia de los colaboradores. Este principio es muy importante en la gestión administrativa.

El mejor ejemplo es el organigrama de la empresa, donde se debe establecer la cadena de mando de la compañía, desde su junta directiva, hasta sus puestos más bajos, pasando por todos los departamentos. Este organigrama debe comunicarse claramente a todos los colaboradores.

5) Unidad de Dirección

Para Fayol un gerente debe de liderar todas las actividades que tengan el mismo objetivo y, para ello, debe utilizar una estrategia y procedimientos establecidos. Esto se conoce como unidad de dirección. Por ejemplo, todas las actividades de marketing, como la publicidad, promoción de ventas, política de precios, etc., deben ser dirigidas por un solo gerente. Se debe utilizar sólo un plan para todas las actividades de marketing.

En la práctica: Todo lo relacionado al empleado, debe ser manejado por el departamento de recurso humano, el gerente de este departamento dirige y vigila todo lo relacionado a pagos, comisiones, vacaciones, cumplimiento de horario, amonestaciones, para ello existen parámetros y lineamientos en la empresa.

6) Subordinación de interés individual al interés general

Las empresas deben velar porque el interés general de la organización prevalezca por encima del interés individual de los empleados. Esto se logra con compromiso por parte de los colaboradores y con empatía por parte de la empresa para con sus empleados.

7) Remuneración

Toda empresa debe tener un buen esquema de remuneración para sus empleados. No todos esperan que sea sólo una retribución económica, sino que el plan de incentivos puede ser también en especie, beneficios, ascensos, premios por rendimiento, en fin, hay varias maneras. Una remuneración es el precio que paga una empresa por los servicios recibidos. El esquema de remuneración debe ser justo para ambas partes y debe de ir acorde al puesto y a las labores que se desempeñan. También pueden tomarse en consideración la experiencia, el tiempo laborado en la institución, el nivel académico de la persona, entre otros.

8) Centralización

La autoridad debe centrarse en pocas manos. Sin embargo, es necesaria la descentralización de un poco de esa autoridad en los diversos perfiles de jefaturas en la

organización. Ninguna organización puede ser completamente centralizada o descentralizada, debe existir un balance.

Si hay una centralización completa, entonces las jefaturas no tendrían autoridad para ejecutar sus responsabilidades y liderar sus equipos. Si, por el contrario, hay descentralización total, todos se sentirán con el poder suficiente para tomar sus decisiones, sin tener un guía que lidere la operación.

9) Cadena escalar

Según Fayol, la jerarquía debe establecerse en una cadena de mando de arriba (junta directiva y gerentes) hacia abajo (mandos medios y demás colaboradores). Como vimos anteriormente en el principio de la cadena de mando, es importante que cada colaborador sepa quién es su superior, así como también debe saber quién es su subordinado. La jerarquía es necesaria para una buena comunicación y debe respetarse.

Este principio es de suma importancia para una adecuada comunicación. Tanto de arriba hacia abajo, como viceversa.

10) Orden

El orden como concepto es un estado de normalidad o de funcionamiento correcto de algo. La RAE (R.A.E., 2020) lo define como “Colocación de las cosas en el lugar que les corresponde. Concierto, buena disposición de las cosas entre sí. Regla o modo que se observa para hacer las cosas. Serie o sucesión de cosas.”

En general, el concepto indica conseguir la armonía entre cosas, en este caso, la manera de hacer las tareas en la organización, dentro de una colectividad. Debe existir un orden de cosas (orden material): un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; y un orden de personas (orden social): hombre adecuado en el lugar adecuado.

11) Equidad

La RAE (R.A.E., 2020) define equidad como “justicia natural, por oposición a la letra de la ley positiva. Moderación en el precio de las cosas o en las condiciones de los contratos”.

Las empresas deben velar porque el trato, las decisiones y la asignación de las tareas sean distribuidas con justicia y equidad entre los empleados. Una distribución justa, creará lealtad en los empleados.

12) Estabilidad del personal

Actualmente los procesos de capacitación son parte de toda organización cada vez que un colaborador asume un nuevo puesto de trabajo o una nueva tarea específica. Este tiempo es muy importante para que los empleados no sientan frustración o rechazo a sus nuevas funciones. Los gerentes han entendido que un empleado necesita tiempo para aprender su trabajo y así llegar a ser eficiente.

También, es clave dar seguridad en cada puesto laboral. El tener baja rotación del personal es un buen indicador de ello. La baja rotación no sólo se logra por no despedir al personal, sino también porque el personal no renuncie, lo que podría interpretarse en que están contentos en su trabajo actual y son bien remunerados.

13) Iniciativa

Es trabajo de buenos líderes fomentar la iniciativa en sus equipos. Buscar la participación de los empleados en la generación de ideas, en la construcción de la estrategia y en los procesos de la empresa. Esto traerá satisfacción a los empleados, aumentará su grado de compromiso y a su vez ayudará al éxito de la organización.

14) Espíritu de cuerpo

Un equipo es un grupo de personas que se organizan para desarrollar una actividad o trabajo específico. “Esprit de Corps” o, en español, “espíritu de equipo”. Las jefaturas o gerencias deben buscar una unidad de equipo que promueva la cooperación y el trabajo en

equipo entre los empleados. El trabajo en equipo siempre ayudará a alcanzar las metas comunes de la organización, potenciando las habilidades personales de cada miembro.

Gobierno Corporativo

Deloitte España en su documento *¿Qué es el gobierno corporativo?* (Deloitte España, 2020) define el gobierno corporativo como:

El conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor. (parr. 2)

En dicho artículo continúa indicando que,

Las mejores prácticas en gobierno corporativo señalan que además de atender los intereses de los accionistas, manteniendo un diálogo permanente y eficaz y fomentando su participación activa en las decisiones de la empresa, un buen gobierno corporativo tiene que responder ante las expectativas del resto de grupos de interés, como son los clientes, proveedores y empleados, entre otros.

Hoy día, en un mundo tan globalizado, se ha cambiado la forma en que son gestionadas las organizaciones. Surge la necesidad de contar con sistemas de gobierno y de direcciones más eficaces y eficientes. Es primordial examinar los elementos del gobierno de las organizaciones y poner especial atención en la relación entre este y el éxito que toda empresa pueda tener.

El concepto de gobierno corporativo encierra un conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración, estrategia y funcionamiento de quienes gobiernan la empresa (los accionistas, directores y alta administración) desde donde se deben proteger los intereses de la compañía y el uso eficiente de los recursos brindando una transparencia de información.

Este concepto no es un instrumento individual sino más bien un significado que incluye un debate sobre las estructuras de gestión y control de las empresas. También, incluye las regulaciones internas que definen las relaciones de poder entre los propietarios, el consejo de administración, la administración y demás personas que completan el círculo empresarial (empleados, proveedores, clientes, etc.).

Planificación Estratégica

En la búsqueda de herramientas de planificación para lograr los objetivos de largo plazo nace la planificación estratégica. Es el planteamiento metodológico o sistemático de cómo coordinar las acciones de las diferentes partes de una organización para alcanzar los propósitos previamente definidos por la administración. Ésta busca prever posibles acciones y reacciones de los competidores, considerando los recursos y capacidades para adecuarlos al entorno exterior en competencia.

Una vez elegida la estrategia, debe realizarse el proceso correcto para su implementación, luego debe monitorearse dicho proceso e ir haciendo las adaptaciones durante la marcha en caso de haber desviaciones.

Matriz

Una matriz es una expresión gráfica de una situación, posición o realidad a través de un cuadro en el que cada uno de los ejes responde a una variable específica. Tienen algunas limitaciones, por ejemplo, su validez está limitada por el espacio y el tiempo; también son sólo herramientas de diagnóstico, por lo que no deben ser consideradas un criterio de decisión; además, tienen información limitada y parcial, lo que puede sesgar el resultado final.

Dentro de algunas de sus ventajas está que ayuda a evaluar las opciones estratégicas, permitiendo una mejor asignación de recursos tanto humanos como financieros. Asimismo, permiten definir las prioridades de inversión para los distintos negocios; son un excelente vehículo para la comunicación interna y son de fácil comprensión.

Matriz FODA

Una matriz FODA es una herramienta donde se identifican las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa o producto. Se dividen en dos tipos de factores: factores internos y externos.

Los factores internos son las fortalezas y las debilidades cuya injerencia es directamente de la empresa, las fortalezas se deben potenciar y en el caso de las debilidades, mejorar. Los factores externos serían las oportunidades y las amenazas, las cuales no dependen de la empresa, sino al mercado o a situaciones ajenas completamente.

Fortalezas

Las fortalezas son los factores positivos internos, que deberíamos potenciar cuanto antes, pues ayudan a identificar las áreas o aspectos que nos distinguen sobre los demás. María del Mar Soria Ibáñez (Soria Ibáñez, 2016), en su libro *Plan de Marketing Empresarial* indica que las fortalezas sirven para identificar los valores más destacables de una empresa, sus capacidades, recursos y ventajas competitivas (p.47).

Oportunidades

Las oportunidades son los factores positivos que pueden suceder y que deberíamos aprovechar. Aquí se pueden considerar algunos eventos específicos que se proyecten, algún cambio en el mercado o bien en el comportamiento de compra de los consumidores. Son factores positivos externos que nos permiten obtener ventajas competitivas sobre nuestros competidores.

Para Soria (Soria Ibáñez, 2016) las oportunidades integran los aspectos que hacen que la empresa tenga ventaja sobre su competencia, o bien a los activos que sirvan para aumentar los ingresos (p.47).

Debilidades

Se consideran debilidades los factores negativos internos que pueden poner a la empresa en una posición perjudicial, ya sea ante la competencia, los clientes o la compañía misma. Es una lista de los aspectos que podemos mejorar y dependen de la administración para ser corregidos. Soria Ibáñez (2016) indica que en este caso se realiza un diagnóstico de los riesgos que toma la empresa que crea publicidad hacia su público objetivo (p.47).

Amenazas

Las amenazas son los riesgos que como empresa se pueden encontrar en el camino y que tiene la posibilidad de desviar el resultado proyectado. Aquí se consideran los factores negativos que proceden del entorno y que no están bajo el control de la empresa.

Soria Ibáñez (2016) afirma que las amenazas integran las posibles derivaciones negativas que se pueden formar como consecuencia de una errónea elección (p.47)

Riesgo

Se entiende por riesgo la posibilidad que suceda un evento específico que produzca un perjuicio o daño.

El M.B.A. Carlos Rodríguez Palma (2011) en su artículo *¿Cómo Construir una Matriz de Riesgo Operativo?* menciona que, por causa de la crisis financiera del año 2008 originada en el sector financiero de los Estados Unidos, el mundo cambió y se adoptaron instrumentos más especializados de monitoreo, control y mitigación de las gestiones.

Administración del riesgo

Es inevitable que en toda empresa existan diferentes tipos de riesgo. Es imposible eliminarlo en su totalidad, ya que siempre habrá factores internos y externos que implican correr riesgos. A los gerentes les corresponde administrarlos de la mejor manera y por lo tanto disminuir las probabilidades de ocurrencia de algún error. Para que la administración

de un riesgo sea efectiva toda la población institucional debe de estar comprometida con la misma y realizar todos los procesos y procedimientos establecidos para su gestión.

Basilea, citado por Rodríguez (Palma Rodríguez, 2011) expone la definición de Administración de Riesgos como la cultura o conjunto de procesos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, monitorear, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo que se encuentra expuesta una empresa, de tal forma que les permita minimizar pérdidas y maximizar oportunidades

Según Larson y Gray (2009) la administración del riesgo se define como:

La administración de riesgos pretende reconocer y manejar aspectos problemáticos potenciales e imprevistos que pueden darse cuando el proyecto se lleva a la práctica. La administración de riesgos identifica tantos eventos de riesgo como es posible (lo que puede ir mal), minimiza su efecto (lo que se puede hacer con respecto al evento antes de que el proyecto se inicie), maneja las respuestas a los eventos que sí se materializan (planes de contingencia) y suministra fondos de contingencia para cubrir eventos de riesgo que se materializan (p. 181).

Riesgo Estratégico

Los riesgos estratégicos son los riesgos que afectan directamente a la estrategia empresarial o a los objetivos estratégicos de una organización. Estos riesgos pueden ser incertidumbres u oportunidades y, normalmente, son los asuntos claves que conciernen a la junta directiva.

Algunos riesgos estratégicos comúnmente estudiados son:

- Competencia: Hay que mantener un valor agregado diferenciado que se aleje del de competidores.
- Cambios tecnológicos: evaluar y mantener comunicación constante sobre los socios tecnológicos y lo que sucede en el mercado que le rodea.

- Erosión de la marca: debe definirse la inversión de la marca más allá del marketing y centrarse en el servicio y la calidad del producto, manteniendo canales de retroalimentación constante.
- Cambios de prioridades del cliente: evaluar constantemente la tendencia a las necesidades de los clientes.
- Reducción extrema de márgenes en el sector: monitoreo constante de los indicadores del mercado.
- Estancamiento del mercado: quizá algunas técnicas para dinamizar el mercado o bien “innovar la demanda” (asesorar al cliente, no sólo venderle) resulten muy eficaces para contener este riesgo.

La administración del riesgo estratégico incluye un amplio y profundo análisis del riesgo, planeación de escenarios, contingencia, capacidad de recuperación y planes de recuperación. Considera los potenciales riesgos estratégicos en las decisiones relacionadas con entrada o ampliación del mercado, iniciativas de producto, planes de compensación, nuevas contrataciones y administración del talento, entre otros.

Al generar conciencia sobre los riesgos estratégicos en la organización, hay oportunidades que si se aprovechan correctamente pueden aumentar el valor y crear una ventaja competitiva. Algunas de las actividades incluyen el monitorear a los competidores, seguir e influenciar los gustos del consumidor y conocer las necesidades de los compradores que están constantemente en evolución. Dichas actividades deben ser sostenidas y dirigidas dentro de una estructura que señale qué buscar, dónde mirar, y cómo monitorear los desarrollos.

Una organización necesita tener visión para abordar los riesgos estratégicos. La transformación del riesgo representa una respuesta estratégica en el panorama regulatorio y competitivo. Los gerentes tienen que reconocer que cada estrategia es definida a partir de algunos supuestos y posee ciertos riesgos que se deben analizar.

Por otra parte, ese análisis debe ser integrado en el proceso de planeación estratégica. Esas acciones posicionan a la administración para conciliar e integrar las estrategias a través de las diversas líneas de negocio y en las diversas actividades de administración.

Riesgo Operativo

Palma (Palma Rodríguez, 2011) indica que el riesgo operativo es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por ocurrencia de eventos externos adversos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación.

El riesgo operativo es un tipo de riesgo que está presente en todas las operaciones de una entidad financiera, así como en cualquier empresa u organismo a través de eventos adversos generadores de pérdidas (directas, indirectas, costos de reputación o de oportunidad) en procesos internos, administración de personas, sistemas, prácticas de forma oportuna y adecuada o de manera correcta.

Las fuentes del riesgo operativo se pueden agrupar en cuatro grandes grupos:

- **Recurso Humano:** como pérdidas por errores humanos, fraude, robo, mal ambiente laboral, lavado de dinero, mala formación del personal, mala selección del capital humano, entre otros.
- **Procesos Internos:** políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes, errores contables, incumplimiento en plazos, deficiencias en procesos de gestión, fallos en infraestructura o en logística, etc.
- **Tecnologías de Información:** ataques informáticos, fallos en el software o en el hardware, fallos en la seguridad, pérdida de información, errores en cálculos en el sistema, problemas en la calidad de la información, etc.
- **Eventos Externos:** contingencias legales, fallas en servicios públicos, desastres naturales o fuera del control por parte de la empresa, riesgos políticos, cambios en leyes o regulaciones, manifestaciones, entre otros.

Indicadores de desempeño

El cumplimiento de los objetivos debe medirse mediante un indicador de desempeño. Es una cuantificación del cumplimiento de una organización de sus objetivos estratégicos.

Para definir qué indicador se debe utilizar debemos entender cuál es la meta o número a lograr y cómo sabremos que se está progresando. Se utilizan diferentes tipos de indicadores de desempeño según sus características. A continuación, se presentan algunas descripciones:

Tabla 3: Tipos de indicadores de desempeño

Tipo de indicador	Descripción
Adelantados o de progreso	Indican cambios en una característica de un recurso intangible o un proceso.
Atrasados o de resultados	Para reportes históricos, frecuentemente financieros.
Simples	Miden una sola variable.
Compuestos	Se originan de relaciones matemáticas entre otros indicadores simples o compuestos. Un indicador compuesto debe mostrar el peso ponderado de cada uno de sus factores.

Fuente: Consultores en Rentabilidad.

Debe determinarse un solo indicador para cada objetivo estratégico, aunque este puede ser compuesto, ya que un solo resultado debe servir para informar si se logró ese objetivo estratégico. A la hora de definir los indicadores de desempeño es indispensable comprobar que estos sean:

- Medibles: Que se puedan medir, y que además existan o se puedan crear los mecanismos necesarios para su cuantificación.
- Específicos: Que se identifiquen con una variable relevante y la represente fielmente, que midan un solo fenómeno a la vez. Deben permitir un acuerdo general de diferentes actores interesados en la interpretación de sus resultados.
- Orientados a la acción: Que promuevan la acción en relación a los factores críticos de los objetivos de la organización.
- Prácticos: Que los datos puedan ser obtenidos a tiempo, y a un costo razonable (en términos de recursos humanos y financieros) comparados con la utilidad de la información.

- Relevantes: Diferenciar entre los muchos triviales y los pocos vitales. Que tengan una relación lo más cercana posible al Objetivo Estratégico y que la relación entre el cumplimiento del objetivo y el indicador sea lo más directo posible.
- Verificables objetivamente: Identifican la evidencia que demostrará los logros obtenidos en cada nivel. Los logros pueden ser verificados en forma “objetiva” a fin de que el ejecutor, supervisor y el evaluador puedan llegar a un acuerdo sobre lo que la evidencia implica.

Customer Relationship Management (CRM)

Un CRM (por sus siglas en inglés) es un término que se refiere a las prácticas, estrategias y sistemas de información que utilizan las empresas para gestionar y analizar la información e interacciones con sus clientes. El objetivo es mejorar mediante los datos que se generan las relaciones con ellos mejorando el servicio, buscando una fidelización e impulsando las ventas.

Hoy en día se podría afirmar que dos de los componentes más importantes de la economía son la información y el servicio al cliente. Un adecuado CRM es un punto de unión entre ambos conceptos, cuyo objetivo es capturar de manera efectiva la mayor cantidad (y calidad) de la información de sus clientes, para que cualquier funcionario de la organización pueda tener acceso a ella y mejorar la relación del cliente con la empresa durante el ciclo de vida del cliente.

El CRM lo que busca es tener una visión más integral de los clientes para que, con la ayuda de la tecnología, se puedan segmentar por gustos, preferencias, decisiones y comportamientos de compras, por ubicación, por edades, entre otros, para luego poder mejorar la comunicación con ellos y así, presentar una propuesta de valor más personalizada con estrategias de ventas para cada uno de ellos.

Enterprise Resource Planning (ERP)

El término ERP se refiere a *Enterprise Resource Planning*, que significa “sistema de planificación de recursos empresariales”. Estos programas se hacen cargo de distintas

operaciones de una empresa, desde producción, distribución, recursos humanos, inventarios, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, facturación, hospedaje, bancos, contabilidad, etc.

Los sistemas ERP suponen una gran inversión para las empresas. Según una encuesta de Panorama Consulting (Panorama Consulting, 2013), un 40% de las empresas que adquieren un ERP notan un aumento de la productividad.

Algunas de las ventajas de un ERP son las siguientes:

- Mejora calidad de trabajo de forma drástica.
- Se realiza una optimización de procesos.
- Existe una disponibilidad inmediata de la información, en una misma plataforma.
- Aumento de hasta un 40% de productividad.
- Intercambio de datos entre distintos departamentos.
- Aliado en procesos de reestructuración de empresas.
- Mejor manejo de costos por departamentos, unidades de negocio o sucursales.
- Ahorro de tiempo y costos operativos.

Algunas de las desventajas de tener un ERP son:

- El inconveniente más común suele ser el coste del software ERP. Esto se debe normalmente al nivel de personalización que necesita un sistema ERP para cubrir las necesidades de la empresa: a mayor nivel de personalización, mayor precio.
- Además, algunos de los costes que un ERP conlleva pueden aparecer de forma posterior a su instalación y adquisición, lo que se denomina costes ocultos.
- Otra desventaja a tener en cuenta al elegir un ERP está en la implementación. En algunos casos, puede que la instalación del hardware necesario para su funcionamiento y la preparación de su infraestructura tarden demasiado. Esto puede provocar retrasos en el funcionamiento interno de su empresa. lo que puede causar pérdidas.

Marco Situacional de la Investigación

Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. es una Pyme que nació cerca del año 2005 con la intención de desarrollar soluciones tecnológicas para suplir las necesidades de sus clientes.

Es una empresa de un único dueño, el señor José Pablo Vega Murillo y se mantuvo así durante mucho tiempo. Su principal giro de negocio era el soporte técnico en todo tipo de plataformas Microsoft y con el paso del tiempo fue desarrollando software para dar respuesta a las necesidades de los clientes, logrando finalmente el desarrollo de un sistema de Planificación de Recursos Empresariales (conocido como ERP), el cual fue pensado para las Pymes en Costa Rica principalmente.

Fue hasta el año 2016 que la visión y la oportunidad de mercado que se avecinaba le impulsó a abrirse a un nuevo socio, por lo que cambió su propuesta de valor: “Transformamos y digitalizamos su negocio y aseguramos el crecimiento de su empresa, con soluciones digitales, innovadoras y sencillas de usar”.

El mercado preveía un cambio significativo: el ingreso de la facturación electrónica al país. Sería todo un reto como empresa, pero el mercado era promisorio. Además, los ERP iban a tener que poder hacer ese proceso, sino estarían destinados a morir porque algún otro proveedor lo haría.

El proceso de desarrollo fue muy complejo. Hubo mucho que estudiar, muchas reuniones iban y venían con el Ministerio de Hacienda (2017), específicamente con su departamento informático. Todo esto se dio mientras transcurría el año 2017.

Actualmente, tienen más de 400 clientes en Costa Rica entre micro, pequeñas y medianas empresas, así como algunas empresas de gran tamaño. Su experiencia en el mercado y su plan estratégico, les ha permitido continuar diseñando y desarrollando nuevas herramientas que permiten a sus clientes automatizar sus procesos administrativos y reducir los costos operativos, lo que les posibilita proyectar un crecimiento importante para los siguientes años.

Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. cuenta con varios productos en su portafolio de servicios, entre ellos están los siguientes:

- RAD Corporativo: Recepción Automática de Documentos XML de proveedores, que permite la administración departamental de las compras y genera la reportería necesaria para la contabilidad.

- ERP para PYMES: con módulos de inventarios, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, contabilidad, bancos y facturación electrónica (en cumplimiento con la regulación R33-2019 del Ministerio de Hacienda), cuenta con punto de venta, es multi-compañía, además es multi-usuario y genera la reportería necesaria para la contabilidad y la presentación de las declaraciones del IVA.
- Plataforma Web para Facturación Electrónica: donde los profesionales independientes y las PYMES no sólo podrán cumplir con la regulación en cuanto a Facturación Electrónica, sino que también se podrán administrar sus negocios, ya que cuenta con la opción de punto de venta, permite gestionar diferentes compañías (multi-compañía), inventarios, cuentas por cobrar; también es multi-usuario y genera la reportería necesaria para la contabilidad y la presentación de las declaraciones del IVA.
- Desarrollos a la medida: con alta experiencia en diferentes tecnologías, realizan proyectos de automatización de sus clientes buscando eficiencia en sus procesos.
- Venta de Hardware y Servicio Técnico: Está disponible para sus clientes la posibilidad de dar estos servicios más específicos.
- También cuenta con pólizas de soporte a sus clientes que dan acceso ilimitado a nuevas versiones, cambios normativos y, lógicamente, atención sobre incidentes.

Es por lo anterior que el presente trabajo toma mayor relevancia para tener herramientas que les permita mantener ese crecimiento de la mano con las mejores prácticas administrativas del mercado.

La misión de la empresa es:

Impulsar la transformación y digitalización de las operaciones de nuestros clientes, ofreciendo un portafolio de productos y servicios innovadores y de excelencia, para contribuir con el crecimiento económico de ellos y el nuestro.

La visión de la empresa es la siguiente:

Ser la principal empresa costarricense de negocios digitales, tecnológicos y de facturación electrónica, en la región.

Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. entiende que uno de los grandes retos de los emprendedores es lograr generar una cultura de innovación y tener las herramientas tecnológicas y la capacitación que les apoye en su proceso de crecimiento y desarrollo operativo, comercial. Esta empresa no solo pretende cumplirlo, sino que quiere ser el socio tecnológico que las Pymes necesitan.

La empresa ha definido los siguientes valores como suyos:

- Pasión por la Innovación: siempre se pueden hacer las cosas mejor, encontraremos la felicidad en ello.
- Disposición al Cambio: en un mundo tan cambiante, todo segundo es importante.
- Agradecimiento: a Dios, a nuestros clientes y a nuestros colaboradores.
- Respeto: para todos y todas por igual.
- Confianza: en lo que hacemos y en cómo lo hacemos.
- Puntualidad: el tiempo es muy valioso.
- Colaboración: si no se comparte el conocimiento, no sirve de nada.

Las principales políticas de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. son las siguientes:

- Realizar nuestro trabajo con respeto y ética.
- Todos deben mantener un comportamiento respetuoso con clientes y compañeros.
- Fomentar valores a nuestros empleados para el mejoramiento de las relaciones laborales.
- Todos deberán fomentar en sus equipos el espíritu de trabajo.
- Brindar trato justo para con todos en la organización.
- Manejar precios accesibles para el consumidor.
- Mejorar las expectativas de los clientes.
- Firmar el contrato de confidencialidad con la empresa.
- Atender las demandas de los mercados, así como de los clientes actuales.
- Las áreas de jefaturas principalmente deberán orientar sus actividades a lograr una interacción fluida entre las distintas áreas de la empresa para buscar eficiencia y eficacia en lo que hacemos.

Dentro de las reglas que la empresa ha definido para sus empleados están:

- No ingerir alimentos en la zona de trabajo.
- Si va a escuchar música, utilizar audífonos.
- No utilizar lenguaje soez dentro de las instalaciones.
- Mantener la zona de trabajo siempre limpia.
- No fumar dentro de las instalaciones.
- No ingresar al área de trabajo bajo efectos de alcohol, sustancias psicotrópicas o estupefacientes.
- Tener los celulares en modo vibrador.
- Respetar los horarios establecidos para el almuerzo y el café.
- Marcar la entrada y la salida, justificar tardías y salidas anticipadas al horario.
- En caso de presentarse una emergencia, caminar con calma hacia las zonas de encuentro señaladas.
- No se aceptan mascotas en el área de trabajo.
- No utilizar redes sociales ni ingresar a páginas web que no competan al trabajo.

Sus objetivos actualmente son abordar el mercado meta con soluciones innovadoras, prácticas y que garanticen el incremento de la productividad en las PYMES de Costa Rica, principalmente asociadas a facturación electrónica.

Facturación digital

Una factura digital es una factura que mediante un proceso electrónico se pasa a un formato digital, ya sea tipo PDF, jpg, entre otros. Actualmente, existe software de escaneo para realizar estos procesos y luego se archivan en algún sistema tipo ERP o CRM.

Facturación Electrónica

En Costa Rica se inició con este proceso en el año 2016, mediante la publicación de la Resolución DGT-R-48-2016. El concepto anterior evoluciona, ahora cumpliendo con los requisitos específicos de dicha resolución del Ministerio de Hacienda, estableciendo así un único tipo de documento, archivo 'XML', firmado criptográficamente por el emisor que es

enviado al Ministerio de Hacienda, para que sea validado y se realice la entrega de la factura al cliente, físicamente o mediante un envío por correo electrónico.

Los siguientes gráficos resumen los pasos más importantes que dio a saber la Facturación Electrónica en Costa Rica:

Marco legal- Antecedentes de la Resolución DGT-R-48-2016



Figura 3: *El proceso de la Factura Electrónica*

Fuente: Presentación a los inversionistas, Soluciones Tecnológicas Quovis S.A., 2018.

Luego de la entrada en vigencia de la Resolución DGT-R-48-2016 del Ministerio de Hacienda, hubo varios cambios, ajustes y hasta prórrogas para la puesta en marcha del proceso de Facturación Electrónica en el país:

¿Qué ha ocurrido después de la emisión de la Resolución DGT-R-48-2016?



Figura 4: *Cambios antes de la entrada en vigencia del proceso de la Factura Electrónica*

Fuente: Presentación a los inversionistas, Soluciones Tecnológicas Quovis S.A., 2018.

Después de mucho tiempo, por fin se publicó en el periódico La Gaceta del 20 de setiembre de 2017 (Ministerio de Hacienda, 2017) la comunicación oficial de la entrada en vigencia de las fechas de inicio del uso de los comprobantes electrónicos, siendo ésta, por sectores económicos definidos, a saber:

20 de setiembre se publicó en La Gaceta la *"Comunicación de las fechas de inicio del uso de los comprobantes electrónicos para los sectores definidos"*.



Figura 5: Fechas de la entrada en vigencia del uso de los comprobantes electrónicos, por sectores económicos

Fuente: Presentación a los inversionistas, Soluciones Tecnológicas Quovis S.A., 2018.

Y es así, como llegamos a la resolución vigente actualmente, que se deriva de la anterior, es la Resolución DGT-R-033-2019 del Ministerio de Hacienda. El Ministerio de Hacienda continuará haciendo modificaciones, ya sea para ir cerrando portillos que no se habían considerado en un inicio, o bien para ir fortaleciendo las finanzas públicas o para mejorar los controles y/o el manejo de los datos, como es el cambio previsto del Catálogo Único, según la *Disposición de catálogo de bienes y servicios (CABYS) para los contribuyentes*, que entrará en vigencia el próximo primero de diciembre de 2020, anunciado en sus redes sociales el pasado 23 de mayo de 2020 (Ministerio de Hacienda, 2020).

Pyme

La página Pymes Costa Rica del Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) (2020) define una Pyme como: "toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica".

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Marco Metodológico

La investigación es definida por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2016) como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que aplican al estudio de un fenómeno o problema (p.4).

Este capítulo es de gran importancia, ya que es donde se definirá, para el presente trabajo de investigación, cómo se va a realizar el estudio y cuáles son los pasos que se deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos de la investigación.

Enfoque de la Investigación

Según Hernández et al. (2016) indican que el enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. (p.9)

El enfoque que se utiliza en la presente investigación está desarrollado mediante un enfoque cuantitativo, como lo definen Hernández et al. (2016):

Es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis (p.4).

Continúan los autores, describiendo las características más relevantes del enfoque cuantitativo:

- 1) Refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación: ¿cada cuánto ocurren y con qué magnitud?
- 2) El investigador o investigadora plantea un problema de estudio delimitado y concreto sobre el fenómeno, aunque en evolución. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas.
- 3) Una vez planteado el problema de estudio, el investigador o investigadora considera lo que se ha investigado anteriormente (la revisión de la literatura) y construye un marco teórico (la teoría que habrá de guiar su estudio), del cual deriva una o varias hipótesis y las somete a prueba mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados. Si los resultados corroboran las hipótesis o son congruentes con éstas, se aporta evidencia a su favor. Si se refutan, se descartan en busca de mejores explicaciones y nuevas hipótesis. Al apoyar las hipótesis se genera confianza en la teoría que las sustenta. Si no es así, se rechazan las hipótesis y, eventualmente, la teoría.
- 4) Así, las hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos.
- 5) La recolección de los datos se fundamenta en la medición (se miden las variables o conceptos). Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos. Como en este enfoque se pretende medir, los fenómenos estudiados deben poder observarse o referirse al “mundo real”.
- 6) Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar con métodos estadísticos.
- 7) En el proceso se trata de tener el mayor control para lograr que otras posibles explicaciones, distintas o “rivalas” a la propuesta del estudio (hipótesis), se desechen y se excluya la incertidumbre y minimice el error. Es por esto que se confía en la experimentación o en las pruebas de causalidad.
- 8) Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). La interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente.

- 9) La investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible. Los fenómenos que se observan o miden no deben ser afectados por el investigador, quien debe evitar en lo posible que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros.
- 10) Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso) y se debe tener presente que las decisiones críticas sobre el método se toman antes de recolectar los datos.
- 11) En una investigación cuantitativa se intenta generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población). También se busca que los estudios efectuados puedan replicarse.
- 12) Al final, con los estudios cuantitativos se pretende confirmar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Esto significa que la meta principal es la formulación y demostración de teorías.
- 13) Para este enfoque, si se sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.
- 14) Esta aproximación se vale de la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría, y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas “hipótesis” que el investigador somete a prueba.
- 15) La investigación cuantitativa pretende identificar leyes “universales” y causales.
- 16) La búsqueda cuantitativa ocurre en la “realidad externa” al individuo. Conviene ahora explicar cómo se concibe la realidad con esta aproximación a la investigación. (p.6)

De acuerdo con lo anterior, esta investigación nace como respuesta a un problema, el cual es desarrollar una propuesta de mejora en las prácticas administrativas del Departamento Administrativo de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A., que permita estabilizar las principales áreas de gestión administrativa. Por ello se definirán los temas relacionados con la investigación para obtener las respectivas conclusiones.

Diseño de la Investigación

El diseño con el que trabaja esta investigación es de tipo exploratorio, ya que según los autores (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2016) los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p.80)

Fuentes de información de la investigación

El presente trabajo investigará sobre los procesos internos y las prácticas administrativas actuales del Departamento Administrativo de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A., para posteriormente realizar una propuesta de mejora en dichas prácticas que permita estabilizar las principales áreas de gestión administrativa.

Esta información no está disponible por parte de la empresa, ya que nunca se ha realizado un estudio similar en el pasado, lo que refuerza la importancia de este trabajo, el cual realmente puede ser un gran aporte.

Muestra

Como lo explican los autores Hernández et al. una muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población (2016, p.175).

En los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia.

En este caso la muestra serán los dos socios de la compañía que se consideran expertos en materia de facturación electrónica y de los procesos administrativos actuales en la

empresa, además de un colaborador de la parte administrativa y un colaborador que tiene a cargo la parte financiera-contable y se consideran conocedores del tema de la presente investigación; para un total de cuatro personas que conformarán la muestra de estudio.

Para el desarrollo de la presente investigación la muestra será de tipo expertos y las muestras que se tomarán serán de tipo confirmativas y muestras por conveniencia. Los autores (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2016) que en ciertos estudios es necesaria la opinión de expertos en un tema, estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios (p.387).

La recolección se hará por medio de preguntas cerradas y algunas abiertas, concentrando los resultados con base en la experiencia adquirida por cada uno de ellos.

Criterios de Inclusión y Exclusión

Para este estudio de investigación y debido a que el Departamento Administrativo de la empresa es muy pequeño, la muestra será igual al tamaño de la población, ya que formarán parte la asistente administrativa, la asistente contable, el gerente administrativo y el gerente general de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. Los dos primeros puestos se pueden considerar conocedores del tema y aportarán información valiosa a la investigación; y las dos gerencias se pueden definir como expertos en sus procesos, pues son las personas con mayor conocimiento del negocio de su empresa y con mayor tiempo en la organización.

Por esa razón es que se decide que el tipo de muestra será confirmativa y por conveniencia, ya que se cuenta con mayor acceso a obtener la información necesaria para poder llevar a cabo el presente trabajo, esto al contar con el visto bueno de la Gerencia General e incluso, hacerlo partícipe activo del estudio.

Como parte de los criterios de exclusión, no formarán parte de la presente investigación los departamentos de ventas y de operaciones (service desk y desarrollo), porque a pesar de que pueden hacer algunas contribuciones, no tienen la suficiente relación con el departamento en estudio.

Fuentes primarias

Según Hernández et al. (2016) las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. (p.61)

En este trabajo de investigación se va a proceder a realizar las preguntas y consultas a los dos socios y a dos colaboradores, ya que serán quienes aporten información necesaria y actualizada para entender correctamente la necesidad actual de la empresa.

Fuentes secundarias

Una fuente secundaria es cuando la información es obtenida por terceras personas, es decir se toma en cuenta investigaciones elaboradas que tienen relación con el tema de indagación. Para la investigación se tomarán en cuenta libros, tesis y artículos referentes a Administración y Gobierno Corporativo con el fin de complementar los datos que provengan de las fuentes primarias.

Variables

Se define variable como una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible a medirse u observarse. Algunos ejemplos de variables son el género, la presión arterial, el atractivo físico, el aprendizaje de conceptos, la religión, la resistencia material, la masa, la personalidad autoritaria, la cultura fiscal, la exposición a una campaña de propaganda política (Hernández et al., 2016, p.93).

Variable Dependiente

Una variable dependiente, su nombre lo dice de manera explícita, va a depender de algo que la hace variar. Cambios sufridos por los sujetos como consecuencia de la manipulación de la variable independiente por parte del experimentador (Metodología de la Investigación, 2010, parr. 4-5).

Para la presente investigación la variable dependiente o la unidad de análisis es la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A.

Variables Independientes

Una variable independiente es el fenómeno al que se le va a evaluar su capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables. Su nombre lo explica, de mejor modo, en el hecho de que no depende de algo para estar allí. Es aquella característica o propiedad que se supone ser la causa del fenómeno estudiado. En investigación experimental se llama así, a la variable que el investigador manipula (Metodología en Investigación, 2010, parr. 2-3).

Para la presente investigación las variables independientes o categorías identificadas son las siguientes:

- División Organizacional
- Funciones Departamentales
- Funciones de personal
- Procesos y Procedimientos
- Productos

Definición Conceptual de la variable

La definición conceptual (o constitutiva) de una variable es una explicación de la misma, dicho con otras palabras. Como lo indica Hernández et al. (2016) se tratan de definiciones de diccionarios o de libros especializados que, cuando describen la esencia o las características de una variable, se les denomina definiciones reales. Estas últimas constituyen la adecuación de la definición conceptual a los requerimientos prácticos de la investigación (p.110).

Definición Operacional de la variable

La definición operacional de una variable es el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado. (Hernández et al., 2016, p.111) Entonces, podemos entender que la definición operacional

de una variable nos dice qué datos, actividades y procedimientos debemos recopilar de una variable, para medirla.

Instrumentos

Existen diferentes instrumentos que nos ayudarán a recolectar la información de las variables en estudio. Para esta investigación, utilizaremos las que se describen a continuación.

- **Entrevista:** En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998). Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas o abiertas (Hernández et al., 2016). Las entrevistas que se realizarán para el trabajo de investigación se plantean con preguntas relacionadas a los objetivos de la investigación y abarcan aspectos de conocimiento y perspectiva de los entrevistados.
- **Entrevistas estructuradas:** El entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué ítems se preguntarán y en qué orden).
- **Entrevistas semiestructuradas:** Se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas).
- **Entrevistas abiertas:** Se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido de los ítems). (Hernández et al., 2016, p.418)
- **Cuestionario:** El cuestionario es uno de los instrumentos de investigación más utilizados para recolectar datos. En él se plantean una serie de preguntas con el fin de obtener información de un tema en estudio. Según Hernández et al. (2016), un cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. (p.217). Para efectos de esta investigación el cuestionario contempla algunas preguntas claras y concisas, con vocabulario familiar para el colaborador, serán de tipo cerrada, pero en su mayoría serán preguntas abiertas, de esta manera se recibirá información más amplia y detallada.

- **Revisión bibliográfica:** El objetivo más importante de una revisión bibliográfica es realizar una investigación documental recopilando información que ya existe sobre algún tema o problema específico. Para este caso utilizaremos diversos autores cuyo detalle se encuentra al final del presente documento, además de documentos internos de la empresa en la que se realizará el estudio.
- **Observación:** Otro método cuantitativo para la recolección de datos es el de la observación. Este método consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías (Hernández et al., 2016, p.260). Los autores continúan indicando que la observación cualitativa no es mera contemplación (sentarse a ver el mundo y tomar notas); implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones. (p.411)

Variables de estudio

Es importante recalcar que, aunque algunas variables no requieren su definición conceptual ya que quizá sean muy obvias para detallarlas (como, por ejemplo: “género” y “edad”), prácticamente todas las variables necesitarán una definición operacional para ser evaluadas o medidas.

1) División organizacional

La división organizacional o departamentalización es un concepto que se refiere a la manera en cómo están estructuradas las empresas, más específicamente en cómo se agrupan para realizar actividades que les son encomendadas para lograr los objetivos previamente definidos. Una empresa puede dividirse en departamentos que respondan a intereses en particular y que juntos, responden al interés general de la empresa.

En esta investigación analizaremos la estructura organizativa del Departamento Administrativo de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. desde el punto de vista de departamentalización.

- **Definición conceptual de la variable:**

Los autores Koontz, Wehrich, & Cannice (2012) consideran que

La acción de organizar comprende, entre otros aspectos, establecer departamentos. El término departamento designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas. Un departamento —como generalmente se utiliza el término— puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la unidad de la costa oeste, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas la terminología departamental se utiliza con libertad, en otras, especialmente en las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así, un vicepresidente puede encabezar una división; un director, un departamento; un gerente, una unidad, y un jefe, una sección. (p.202)

- Definición operacional de la variable:

Analizaremos los objetivos departamentales, así como el alineamiento de dichos objetivos con las áreas y se realizará un análisis del equilibrio de las funciones en la estructura organizacional de la empresa.

- Definición instrumental de la variable:

Para cumplir con lo anterior, utilizaremos diversos instrumentos como por ejemplo la observación, la revisión documental, un cuestionario y algunos flujogramas para un mayor entendimiento.

2) Funciones departamentales

Otro punto de estudio será el análisis de las funciones departamentales del Departamento Administrativo de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. en relación con los objetivos de la Unidad.

La departamentalización existente en cada empresa busca la eficacia de cada departamento. Para ello, se asignan funciones específicas a cada unidad de negocio o departamento con la meta de lograr los objetivos.

- Definición conceptual de la variable:

La RAE (R.A.E., 2020) define una función como una tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.

- Definición operacional de la variable:

Para ello, analizaremos los macro-procesos y los procesos del departamento. Se hará hincapié en las funciones administrativas de dicho departamento.

- Definición instrumental de la variable:

Para verificar lo antepuesto, utilizaremos como instrumentos de investigación la observación, la revisión documental, un cuestionario y flujogramas para un mayor entendimiento.

3) Funciones de personal

En este apartado analizaremos las funciones del personal y su alineamiento de los procesos departamentales.

Dentro de cada departamento y para cumplir con los objetivos departamentales, en primer lugar, y con los objetivos organizacionales, en segundo lugar, es primordial que todas las personas en la organización (y por supuesto en su departamento) conozcan las funciones específicas para sus puestos de trabajo.

- Definición conceptual de la variable:

Como se definió anteriormente, una función es una tarea que se asigna a una institución o entidad, o a sus órganos o personas. Ahí es donde llegamos a las funciones del personal.

- Definición operacional de la variable:

Analizaremos en este trabajo las competencias y capacidades de cada colaborador del Departamento Administrativo de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A., así como el alineamiento de dichos perfiles para entender la coherencia de cada uno entre lo que deben saber y lo que deben hacer, y las cargas laborales en la estructura organizativa del departamento.

- Definición instrumental de la variable:

Dentro de los instrumentos que se utilizarán para la recolección de datos están la observación, la revisión documental y un cuestionario y entrevistas si fuese necesario para complementar la investigación.

4) Procesos y procedimientos

Se identificarán los procesos establecidos, así como los procedimientos aprobados asociados a dichos procesos y su alineamiento con los objetivos del Departamento Administrativo de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A.

- Definición conceptual de la variable:

En el capítulo anterior vimos las definiciones de proceso y de procedimiento, las cuales resumo rápidamente de la siguiente manera:

La RAE (R.A.E., 2020) define proceso como un conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Conjunto de fases sucesivas o actividades realizadas en una organización, que desarrolladas en forma ordenada deberán agregarle valor al bien o servicio que serán el producto final para nuestro cliente interno o externo.

La RAE (R.A.E., 2020) define procedimiento como un método de ejecutar algunas cosas. Se entiende como una serie de tareas cronológicas y secuenciales relacionadas entre sí, que constituyen una unidad de funciones en la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito de aplicación.

Manual de procedimientos: es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben llevarse a cabo en la realización de las funciones del departamento (procedimientos) y sirve como medio de comunicación y coordinación para transmitir, de forma ordenada y sistemática, las informaciones de una organización.

- Definición operacional de la variable:

Analizaremos los procesos y los procedimientos para identificar qué procesos y qué procedimientos funcionan adecuadamente y en cuáles de ellos hay una oportunidad de mejora.

- Definición instrumental de la variable:

Para lo anterior, utilizaremos como instrumentos la observación, el análisis de la información recopilada y nos apoyaremos en cuadros sinópticos que permitan un mejor entendimiento.

5) Productos

Identificar los productos finales del Departamento Administrativo y su relación en función con los objetivos departamentales.

- Definición conceptual de la variable:

La R.A.E (R.A.E., 2020) define producto como: cosa producida.

Para el Departamento Administrativo de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. sus productos son el resultado de sus tareas, su servicio final, cuyo cliente será un cliente interno.

- Definición operacional de la variable:

Se analizarán los tipos de productos y su cumplimiento en tiempo y calidad de plazos de entrega del Departamento Administrativo, además de la formalización actual de dichos entregables.

- Definición instrumental de la variable:

Para cumplir con lo anterior, utilizaremos la observación y la revisión documental como instrumentos para la recolección de datos.

Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

Para la presente investigación se recolectarán datos mediante la aplicación de casos de conveniencia, de oportunidad y con la participación de dos expertos en el campo de Facturación Electrónica (los socios de la empresa), quienes han accedido de manera voluntaria a participar en esta investigación. Asimismo, se contará con el aporte de dos colaboradores que se consideran usuarios expertos y conocedores del proceso. La recolección se hará por medio de preguntas cerradas y algunas abiertas, concentrado los resultados con base en la experiencia adquirida por cada uno de ellos.

Según Hernández et al. (2016), en un estudio cualitativo se define la recolección de datos como: “Acopio de datos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis” (p.409). Los datos cualitativos son narraciones de los participantes en la investigación.

Proceso de análisis de datos

En el proceso cuantitativo primero se recolectan todos los datos y posteriormente se analizan, mientras que en la investigación cualitativa no es así. Como lo indican Hernández et al. (2016), la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo; además, el análisis no es estándar, ya que cada estudio requiere de un esquema. Los autores continúan indicando que la acción esencial consiste en que se reciben datos no estructurados, a los cuales se les proporciona una estructura (p.439).

La idea principal en el proceso de análisis de datos es sistematizar la información relevante, datos, respuestas, grabaciones o valores recopilados, entre otros, sobre las variables que se investigaron. Con la información recopilada se iniciará el proceso de análisis de cada categoría analizando la misma, interpretándola y presentándola esquematizada para un mejor entendimiento de los objetivos de esta investigación.

A manera de resumen, se presenta el siguiente cuadro de las variables de investigación, sus variables conceptuales, operativas y los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

Tabla 4: Variables de la investigación

Objetivo	Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Instrumento
Analizar la estructura organizativa Departamento Administrativo de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. del último trimestre del año 2019	Analizar la estructura organizacion al desde el punto de vista de departamentalización	Comprende establecer departamentos, área, división o unidad de trabajo en una organización para el desempeño de actividades específicas	Analizaremos objetivos del departamento y la sintonía de éstos con las demás áreas. Analizaremos el equilibrio de las funciones en la estructura organizacional de la empresa	Observación, revisión documental, flujogramas y cuestionario,

Tabla 4: Variables de la investigación (continuación)

Objetivo	Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Instrumento
<p>Analizar la estructura organizativa Departamento Administrativo de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. del último trimestre del año 2019</p>	<p>Analizar las funciones departamentales en relación con los objetivos del departamento</p>	<p>Una función departamental es una tarea que corresponde realizar a un área, división, unidad específica o departamento en una organización</p>	<p>Análisis de macro-procesos, de los procesos y de las funciones administrativas de dicho departamento</p>	<p>Observación, revisión documental, flujogramas y cuestionario,</p>
	<p>Analizar las funciones del personal en función con el alineamiento de los procesos departamentales</p>	<p>Las funciones de personal son las tareas que corresponde realizar a una persona específica dentro del departamento, en una organización</p>	<p>Análisis de las competencias y capacidades, así como el alineamiento de dichos perfiles y las cargas laborales de cada colaborador del Departamento Administrativo</p>	<p>Observación, revisión documental, entrevistas y cuestionario</p>

Tabla 4: Variables de la investigación (continuación)

Objetivo	Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Instrumento
Determinar cómo son los procesos administrativos del Departamento Administrativo de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. del último trimestre del año 2019.	Se identificarán los procesos establecidos, así como los procedimientos aprobados asociados a dichos procesos y su alineamiento con los objetivos del Departamento Administrativo	Proceso: tareas sucesivas realizadas y que agregan valor al producto. Procedimiento: tareas cronológicas y secuenciales relacionadas entre sí, para la realización de una actividad. Manual de procedimientos: documento que contiene los procedimientos que deben llevarse a cabo y sirve para comunicar de forma ordenada y sistemática, las informaciones de una organización.	Analizaremos los procesos y los procedimientos del Departamento Administrativo para identificar qué procesos y qué procedimientos funcionan adecuadamente y en cuáles de ellos hay una oportunidad de mejora.	Observación, análisis, flujogramas y cuadros sinópticos

Tabla 4: Variables de la investigación (continuación)

Objetivo	Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Instrumento
Identificar posibles debilidades en los procesos administrativos, del Departamento Administrativo de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. del último trimestre del año 2019.	Identificar los productos finales del Departamento Administrativo y su relación en función con los objetivos departamentales	Un producto es una cosa producida. Para el Departamento Administrativo sus productos son el resultado de sus tareas, su servicio final, cuyo cliente será un cliente interno	Se analizarán los tipos de productos (cuentas por cobrar, cuentas por pagar, facturación, informes, declaraciones IVA,) y su cumplimiento en tiempo y calidad de plazos de entrega del Departamento Administrativo	Observación / revisión documental

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se desarrollará el análisis e interpretación de la información recopilada con base en los instrumentos utilizados y previamente definidos para cumplir con los objetivos de esta investigación. Dichos datos, como se vio al final del capítulo anterior, se recopilaron utilizando procesos de observación, dos cuestionarios diferentes, entrevistas, cuadros sinópticos, la revisión documental y algunos flujo gramas.

Análisis de los Datos

Durante el proceso de entrevistas y de observación, se logró recopilar información importante del día a día de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. quienes cuentan con una amplia trayectoria en el mercado que le respalda y posiciona frente a su competencia, permitiendo generar una diferenciación por su valor agregado, lo que también ayuda a desincentivar el surgimiento de nuevos competidores en un mercado ya avanzado.

La especialización más importante es en el área de Facturación Electrónica para las Pymes, no obstante, brinda un portafolio de productos complementarios que le abren un abanico de oportunidades en diferentes sectores y les permite acceder a empresas de mayor tamaño. Una prueba de ello es que durante el último año han formalizado contratos con empresas grandes como Matra, Sylvania, Grupo CEFA, Grupo Purdy Motor, Grupo CAPRIS, Boston Scientific, Edwards Lifesciences, Coca Cola Industries, Puratos, etc.

Es fundamental para una empresa conocer las características y las exigencias de sus proveedores, ya que mantener una buena relación con los mismos puede dar continuidad al negocio en los momentos críticos. Su principal proveedor es su capital humano. Incluso realizan outsourcing de ingenieros en caso de ser necesario para apoyar algunos proyectos que así lo requieran, ya sea para desarrollar productos actuales o para alguna necesidad específica de algún segmento del mercado o cliente en específico.

Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. tiene también como principales proveedores a Amazon, como proveedor de servidores (hosting), y CallMyWay como proveedor de la

central IP, así como la compañía Intcomex, quienes brindan el hardware cuando un cliente requiere la instalación de equipos directamente en su empresa.

Sobre aquellas empresas que proporcionan un producto o servicio similar o igual al de Soluciones Tecnológicas Quovis S.A., se pueden mencionar algunos como Gosocket, Cyberfuel, Gestión en Tecnología e Información (GTI) y el Ministerio de Hacienda con su herramienta gratuita, entre otros.

Es difícil controlar a los nuevos competidores, incluso, es difícil poder asegurar cuáles son todos los proveedores actuales, porque no se cuenta con alguna lista o algún registro formal de ellos, tampoco se tienen con números oficiales sobre el tamaño del sector ni de sus totales de facturación. Lo anterior hace difícil estimar cuál es la participación actual de la empresa en el mercado.

La innovación y la distinción en ofrecer productos de calidad y buen servicio han sido hasta la fecha la principal carta de presentación de la compañía durante todo este tiempo y se espera que el presente trabajo brinde las herramientas para que administrativamente puedan consolidar sus operaciones.

Su estructura organizacional está dividida en tres departamentos claramente divididos con una gerencia a cargo: el Departamento Comercial quien tiene a cargo los sub-departamentos de Mercadeo y Ventas; el Departamento Administrativo que ve todo lo relacionado con Finanzas y de Recursos Humanos de la empresa; y el Departamento de Operaciones quien se hace cargo de Desarrollo e Innovación, Implementaciones, de Service Desk y Soporte.

El organigrama actual de la empresa es el siguiente:

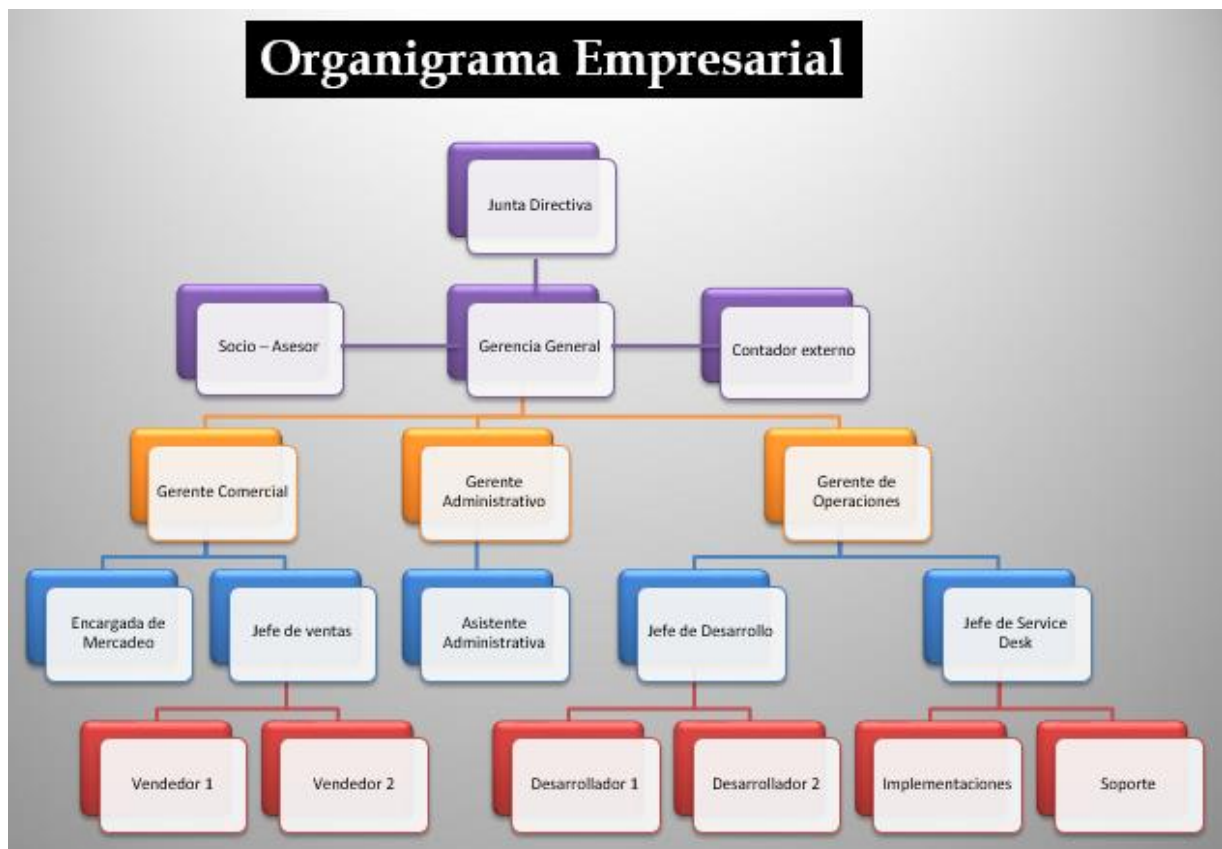


Figura 6: *Organigrama Empresarial Soluciones Tecnológicas Quovis S.A.*

Fuente: Soluciones Tecnológicas Quovis S.A.

Para la recolección de datos se utilizaron dos cuestionarios. El primero, constaba de 27 preguntas que intentaron detallar sobre la operativa actual del departamento administrativo e iba dirigido a las dos colaboradoras que integran el Departamento Administrativo. El segundo, incluía 22 preguntas e iba dirigido a las dos gerencias que nos apoyaron en el estudio: todo esto con el fin de reunir información acerca de su conocimiento y percepción de los objetivos, procesos, procedimientos, funciones y productos en estudio. (Ver en Apéndice 1)

La investigación permitió identificar que la empresa no cuenta con un plan estratégico, según lo indicado. A las gerencias se les preguntó puntualmente si la empresa cuenta con un plan estratégico, y la respuesta de ambos fue puntual: No.

“Se ha estado trabajando en un plan preliminar, para ir definiendo la estructura y algunos puntos relevantes, pero no estará finalizado antes del último cuatrimestre de este año”, según se puntualizó en una de las entrevistas realizadas.

La misma situación pasa con los objetivos generales de la empresa y con los objetivos específicos del Departamento Administrativo. A los cuatro participantes se les consultó sobre si estaban definidos o si conocían, al menos, los objetivos departamentales y su respuesta fue que no los conocían, no existían.

En la entrevista, los directores coincidieron en que ellos tienen claro el panorama empresarial e incluso coincidieron en algunos objetivos de la organización. Ellos dicen estar en constante actualización, no sólo del entorno sino de la regulación competente para su giro de negocio. Coinciden en que el poco tiempo les ha ganado, pero ya se encuentran trabajando en el plan estratégico para el año que viene. (Ver Tabla 5)

A la pregunta de *¿Cada cuánto se revisa el cumplimiento de los objetivos departamentales?*, ambos directores coincidieron en que, si bien no se han definido objetivos departamentales, anualmente hacen una revisión de cómo estuvo el año, se plantea qué se puede mejorar y cuáles pueden ser las oportunidades a aprovechar en el año siguiente. Esto incluye la revisión de sus objetivos generales y el replanteamiento de ellos de ser necesario.

Como respuesta de la pregunta *¿Cuáles son algunos indicadores que se usan para la medición de los objetivos departamentales?* Ambas gerencias coincidieron en que, al no haber objetivos departamentales, los indicadores no estaban realmente definidos pues “aunque llevamos el mapeo de la empresa diariamente, no tenemos documentado los indicadores que se necesitan para un adecuado cumplimiento del área administrativa”, indicó uno de los gerentes.

Claramente, al no conocer la existencia de objetivos en la empresa, ambas colaboradoras al igual que los dos gerentes, tuvieron que omitir responder a la pregunta de si formaron parte en la construcción de los objetivos del departamento.

Tabla 5: Objetivos de Soluciones Tecnológicas Quovis S.A.

Objetivo	Indicador
Ser el socio tecnológico de nuestros clientes, ofreciendo soluciones innovadoras.	Deserción de clientes actuales en un año calendario
Tener una buena recuperación de nuestros activos	Índice de cuentas por cobrar mensual.
Ser una empresa accesible financieramente para nuestros clientes sin dejar de ser rentable para los accionistas	Utilidad neta al final de cada periodo.
Tener un crecimiento en ventas de al menos un 10% respecto al año anterior.	Porcentaje de crecimiento en ventas en comparación a las ventas del año anterior.
Cumplir con los entregables en materia de legislación, tanto para clientes como internamente.	Cumplimiento en las fechas de entrega tanto de las declaraciones vigentes como de las fechas límites por entrada en vigencia de los cambios normativos que apliquen.

Fuente: Soluciones Tecnológicas Quovis

Igualmente pasó con la pregunta, de si sabían cada cuánto se actualizan o les comunican dichos objetivos. Los cuatro cuestionarios muestran una omisión en esa pregunta pues, al no existir, nunca se le ha comunicado los objetivos departamentales al personal.

Entrando en el área de las funciones de puesto, se le preguntó a los cuatro si consideraban que la capacitación que se recibía al ingresar a un nuevo puesto era la adecuada, nos encontramos con diferentes respuestas.

Una colaboradora y un gerente nos dijeron que consideraban que la capacitación no era la adecuada. El otro gerente dijo que sí lo era, al igual que la última encuestada, la cual nos amplió un poco la respuesta indicando: “Sí, fue buena respecto al enfoque de trabajo de la empresa, sus productos y los planes de trabajo que se requerían para las necesidades del momento”.

Casualmente, de los cuatro entrevistados, la colaboradora que sí piensa que la capacitación es la correcta, es quien lleva menos tiempo en la empresa, lo cual resulta muy

interesante pues esta percepción es parte de los cambios administrativos que la empresa ha venido implementando en los últimos tiempos.

A las dos colaboradoras se les preguntó también *¿Qué se podría mejorar en ese proceso de inducción?* Sus respuestas fueron diferentes, pero igual de válidas. Una de ellas indicó que “es importante que se muestren los objetivos de la empresa y del departamento, así como los resultados específicos que se esperan con el tiempo”. La otra persona nos comentó que “casi no hay tiempo, así que es corto y se aprende mucho sobre la marcha”, haciendo referencia a que el proceso debería durar más tiempo y así no dejar tanto aprendizaje al día a día.

La siguiente pregunta nos volvió a presentar una coincidencia unánime en las respuestas. A la pregunta sobre si conocen los manuales de procedimientos del Departamento Administrativo todos respondieron que no. Otra notable falencia en el departamento.

Se les consultó a las colaboradoras si consideraban que podrían mejorarse algunos de los procesos actuales del departamento, y ambas respuestas se presentan a continuación:

Tabla 6: Sugerencia de mejoras. Asistente 1

Proceso	Entregable	Mejora
Entregas de proyectos	Desarrollo de proyectos	Que se corran pruebas que funcionen correctamente para evitar atrasos o molestias con los clientes.
Aprendizaje del sistema	Actualizaciones o modificaciones	Que el programador encargado conozca bien el sistema del cliente para evitar “sorpresas” al momento de actualizar sistemas para evitar atrasos en la entrega y la molestia del cliente.

Fuente: Soluciones Tecnológicas Quovis

Dentro del conocimiento de su puesto, esta colaboradora comunica que en su proceso de servicio al cliente hay eventos que se pueden evitar si se hacen algunos ajustes internos. Si bien es cierto, su puesto no tiene directamente que ver con el desarrollo o de los proyectos, si se ve afectada por la no existencia de una revisión final de calidad a la hora de entregar al

cliente, o bien, por la poca capacitación del programador a la hora de realizar una actualización.

Tabla 7: Sugerencia de mejoras. Asistente 2

Proceso	Entregable	Mejora
Facturación	Reporte diario de facturación	Se debe automatizar para que la facturación se procese automáticamente
Control de vencimientos	Reporte de cuentas por cobrar	Si se automatiza el pago en línea se ahorraría mucho tiempo en lugar de estar cobrando y aplicando, además de estar cortando servicios de quienes no pagan pues se haría automático.

Fuente: Soluciones Tecnológicas Quovis

Por otro lado, la segunda asistente, nos sugiere un par de recomendaciones muy valiosas para la operativa actual de la empresa. Ambos puntos son razonables, pues al ser una empresa de tecnología el automatizar esos procesos no parece ser muy descabellado y nos aportarían múltiples beneficios como la eficiencia en los procesos (ahorro de tiempo), eliminación de errores de usuario, agilidad en el cobro y en la aplicación de dichos pagos, entre otros.

La pregunta siguiente era si existía un manual de funciones o manual de puesto para los puestos del Departamento Administrativo y la respuesta de todos fue que sí existía. Punto alto en el departamento, todos saben qué deben hacer.

Se les consultó a los cuatro participantes si ellos creían que hay algunos procesos actuales del departamento que no aportan a los objetivos del Departamento Administrativo. Tres de ellos indicaron que no, y uno de los gerentes indicó que sí, aunque no especificó cuáles podrían ser algunos de esos procesos. Ambas asistentes también indicaron tener acceso a la documentación necesaria para la gestión diaria, como políticas, procedimientos, manuales de puesto, accesos al sistema, formularios machotes, etc.

Es importante que todas las empresas tomen en consideración nuestra nueva realidad debido a la pandemia declarada por el Covid-19. Se tiene mucha información a la mano, además de acceso a muchas páginas para capacitarnos en el tema.

El Ministerio de Salud ha publicado un documento oficial, creado en conjunto con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la Comisión Nacional de Emergencias y el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, con el protocolo general de qué hacer ante una emergencia causada por el Covid-19 en las empresas. Es importante su lectura y su acople a las realidades de cada empresa. El documento se llama *Guía para la prevención, mitigación y continuidad del negocio por la pandemia del Covid-19 en los centros de trabajo*.

Es por ello que para esta investigación se decidió incluir una pregunta en el cuestionario: *¿Conoce usted si la empresa cuenta actualmente con un manual o procedimiento para atención de emergencias, relacionadas con el Covid-19 específicamente?* La respuesta de todos los entrevistados a esta pregunta fue que no cuentan con nada de ello.

Específicamente, se les preguntó a ambas colaboradoras cómo tuvieron conocimiento de sus funciones actuales. Una de ellas, la que lleva más tiempo en la empresa, dijo que recibió una capacitación corta donde se mostró la generalidad del puesto y el resto fue mediante el desarrollo diario y lo que le transmitían los jefes. La segunda entrevistada indicó que sus funciones se le comunicaron mediante el contrato laboral que firmó. Esta es otra muestra de avances administrativos en la organización.

También se procedió a realizar dos preguntas muy relacionadas entre sí a todos los participantes. Una era sobre la percepción actual de las cargas de trabajo del Departamento Administrativo y la segunda era sobre si consideraban que las cargas de trabajo están distribuidas equitativamente entre los colaboradores del departamento.

Las dos colaboradoras estuvieron de acuerdo en que la carga de trabajo es mucha, pero la distribución entre los colaboradores es equitativa hoy en día. Por otro lado, los dos gerentes coincidieron entre sí y con las colaboradoras en que las cargas de trabajo era mucha, pero difieren en que la distribución de las cargas era “medio equitativa”.

Es de rescatar en las respuestas anteriores que la administración de la empresa tiene claro que las cargas laborales son altas hoy en día. Pero, si se ve desde otra perspectiva, la pandemia, ha obligado a la empresa a realizar algunos ajustes en su estructura y quizá es por ello que la carga laboral es un poco más alta de lo normal.

También, se consultó a los interesados lo siguiente: *¿Considera que existen los indicadores correctos para medir los resultados de su puesto actual?* A dicha pregunta tres de ellos respondieron que no existen o no tienen definidos estos indicadores. Solo una asistente, difirió de los demás indicando que sí tiene indicadores que miden su trabajo, entre los que mencionó: Control de la morosidad, Presentación de declaraciones del IVA, Facturación del mes.

Conjuntamente, en esta investigación se averiguó sobre cuáles eran los procesos más críticos para el Departamento Administrativo y específicamente para cada uno de los puestos de trabajo. Ambos gerentes acordaron los siguientes procesos como los críticos y los definieron así:

- Proceso de facturación: consiste en la generación de facturas mensuales y las que se hacen de forma esporádica.
- Proceso de gestión de cobro: Gestionar la cartera de cobro para la coordinación del pago por parte del cliente.
- Proceso de gestión contable: Presentación de declaraciones de impuestos, asientos de diario y archivo de documentos, auxiliares de cuentas por pagar y por cobrar, aplicación pagos de clientes, pagos a proveedores, etc.
- Proceso de Recursos Humanos: Todo lo relacionado con el capital humano como control de vacaciones, permisos, cálculo de aguinaldos, cálculo de liquidaciones, actividades de la empresa, entre otros.

Específicamente la asistente 1, definió como procesos críticos los siguientes:

- La atención al cliente y la coordinación de reuniones para el establecimiento o desarrollo de proyectos.
- Las respuestas a los clientes sobre el desarrollo de sus proyectos y el cumplimiento de los tiempos de entrega.

- Seguimiento interno a los tickets generados para el departamento de soporte técnico.

Por su lado, la asistente 2, definió como procesos críticos los siguientes:

- Proceso de facturación
- Proceso de cobro (cuentas por cobrar)
- Proceso para el control y registro de los pagos (conciliaciones bancarias)
- Proceso para el registro de clientes nuevos de plataforma
- Presentación de las declaraciones del IVA

Resulta agradable ver cómo el personal, sin tener claros los objetivos de la empresa o sus objetivos departamentales o incluso sus indicadores, si comparte una misma visión de negocio donde, por ejemplo, se tiene coincidencias entre las gerencias y los asistentes en los procesos críticos de cada puesto.

Dentro del proceso de observación y de entrevistas al personal, se pudieron identificar los siguientes procesos como los más importantes del Departamento Administrativo:

- Proceso de recepción de solicitudes de atención al cliente.
- Proceso de cobro.
- Proceso de facturación.
- Proceso de presentación de las declaraciones del IVA.
- Proceso de registro de cuentas por pagar.
- Proceso de recepción de documentos XML.
- Proceso de pagos varios: viáticos, comisiones, servicios públicos y planillas.
- Proceso de solicitudes de vacaciones, permisos y ausencias.

Como parte de esta investigación también se les pidió a las dos colaboradoras que plasmaran en un cuadro los que consideraban que eran sus productos (entregables) más importantes (como reportes, informes, controles, declaraciones), que explicaran brevemente en qué consistían, quién era su cliente final y cuál era la periodicidad de entrega de dicho reporte, el detalle de cada asistente, a continuación:

Tabla 8: Productos o Entregables. Asistente 1

Producto (entregable)	Descripción	Departamento (cliente) final	Periodicidad de entrega
Informe de entrega de proyectos.	El resumen de las actividades que se realizaron y que se cierran con la entrega del proyecto.	Operaciones	Cada vez que hay proyectos en curso.
Reuniones realizadas	Coordinación con clientes y equipo técnico, o bien reuniones internas.	Operaciones	Semanales
Documentos administrativos	Se está trabajando en una serie de documentos que regirán los procedimientos de la empresa y se hace un seguimiento a los mismos por parte de la Gerencia con el fin de que estén acordes a las necesidades de la empresa.	Gerencia	Semanales

Fuente: Soluciones Tecnológicas Quovis

En el cuadro anterior podemos visualizar que para la colaboradora 1, sus productos más importantes son de coordinación y relación directa con los clientes finales, aunque su entregable real sea para departamentos internos como gerencia y el departamento de operaciones.

Tabla 9: Productos o Entregables. Asistente 2

Producto (entregable)	Descripción	Departamento (cliente) final	Periodicidad de entrega
Reporte de facturación	Se controla la facturación mensual de los clientes nuevos y recurrentes	Gerencia	Diario
Control de CXC	Reporte de cuentas por cobrar	Gerencia	Semanal
Control de cuentas por pagar	Control diario de los pagos a realizar (flujo de caja)	Gerencia	Diario
Aplicación de pagos	Aplicación de los pagos realizados para modificar la contabilidad y las cuentas por cobrar	Contabilidad	Diario
Declaraciones de IVA	Presentación de las declaraciones mensuales de la empresa	Gerencia	Mensual

Fuente: Soluciones Tecnológicas Quovis

Por otro lado, para la colaboradora 2, sus entregables están relacionados directamente con el cliente interno, como gerencia y el departamento contable, pero varios de esos entregables dependen de la relación con el cliente externo como control de las cuentas por cobrar, la aplicación de pagos y el control de las cuentas por pagar.

Asimismo, se preguntó a todos los involucrados en esta investigación *¿Cómo considera que perciben los demás departamentos la calidad de los productos / entregables que reciben de su departamento?* Para dicha pregunta, ambos gerentes creen que la percepción es mala, ya que se incumplen plazos constantemente. Una de las colaboradoras piensa que la percepción es media ya que “Hay mucho trabajo y a veces los tiempos de respuesta no son los ideales”. Y la otra asistente indicó que ella cree que “En general es buena porque en relación a las coordinaciones, se ha logrado dar atención a clientes y proyectos que estaban detenidos. En cuanto a la documentación, se han revisado con la Gerencia y en general han sido aprobados, salvo algunas modificaciones”.

Como parte de las entrevistas de esta investigación se lograron establecer los macro procesos principales que forman parte de las funciones del Departamento Administrativo. Los cuales se detallan en los siguientes flujogramas:

Proceso de atención al cliente

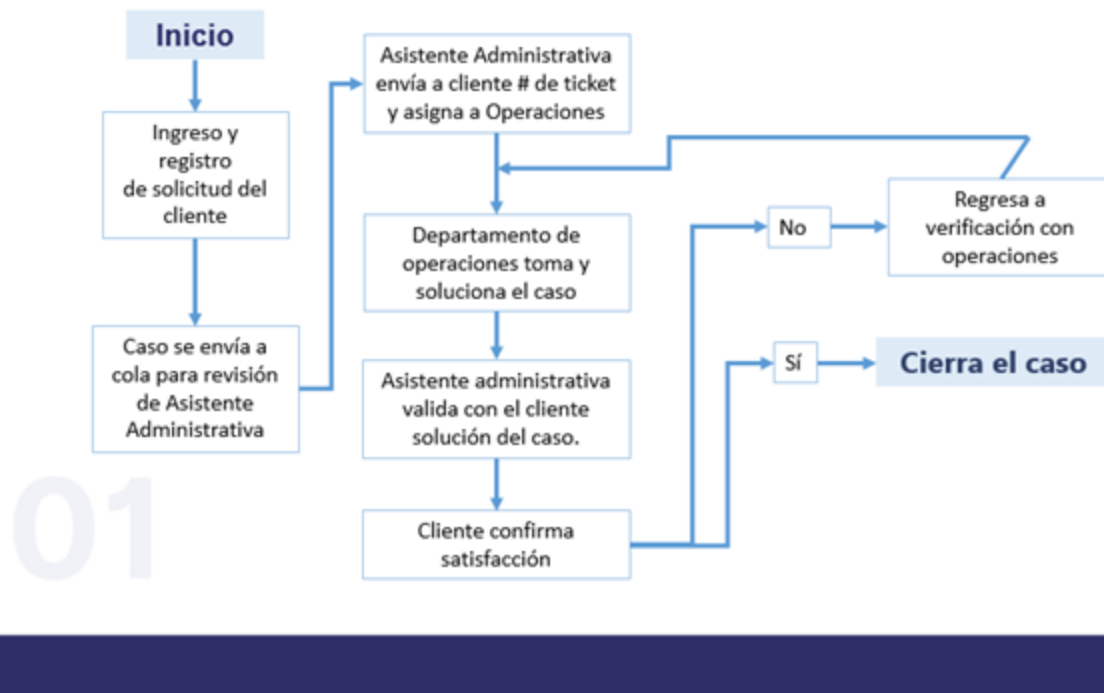


Figura 7: Proceso de recepción de solicitudes de atención al cliente.

Fuente elaboración propia

Este proceso consiste en la recepción de solicitudes de los clientes activos de Soluciones Tecnológicas Quovis, por algún problema, por la necesidad de algún cambio, de una actualización o mejora en sus sistemas. El mismo consiste en incluir las solicitudes en un sistema, donde se le asignará un número de caso y una persona encargada en el área de operaciones quien dará solución. Cuando esté listo, se comunica a la asistente nuevamente quien informará al cliente.

La colaboradora es la encargada de dar seguimiento y de la relación con el cliente, hasta la finalización del caso. Si el cliente no está conforme, el proceso continúa, hasta que se pueda cerrar el ticket con su visto bueno.

Proceso de cobro

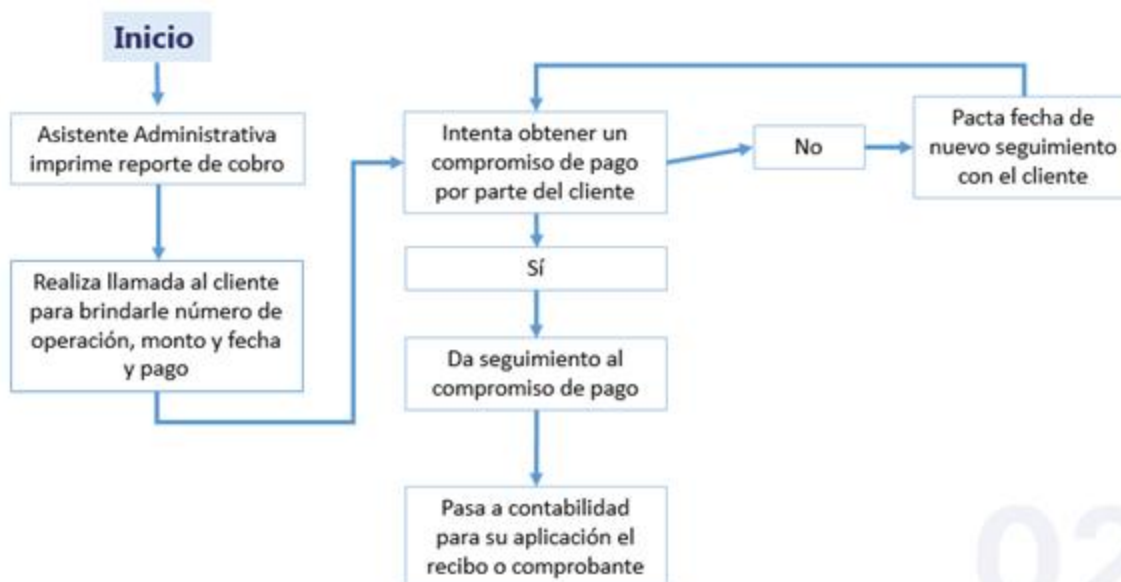


Figura 8: *Proceso de cobro*.

Fuente elaboración propia

En la empresa, la labor de cobro recae en la asistente administrativa. Ella se encarga de realizar este proceso cuando “tiene tiempo”, pero por lo menos una vez a la semana.

De la impresión del “reporte de cobro” se desprenden las llamadas a realizar, aunque algunas de ellas pueden ser “erróneas”, porque puede ser que no se hayan aplicado algunos pagos. Esto sucede porque algunos clientes depositan y no envían el comprobante ni avisan de dicho pago. Lo anterior induce al error de la colaboradora, siendo una ineficiencia en el uso de su tiempo y, a algunas veces, causa molestia de los clientes por recibir una llamada de cobro por una operación que ya pagaron.

Parte de las funciones consiste en obtener un acuerdo de pago en caso que aún no se haya realizado el mismo. La asistente toma sus anotaciones en el mismo reporte (manual), pero no queda registro en el sistema de sus gestiones, ni de los compromisos de pago, ni de las fechas de los seguimientos que deben realizarse.

Posterior a recibir la confirmación del pago, se informa a contabilidad para la aplicación del pago respectivo.

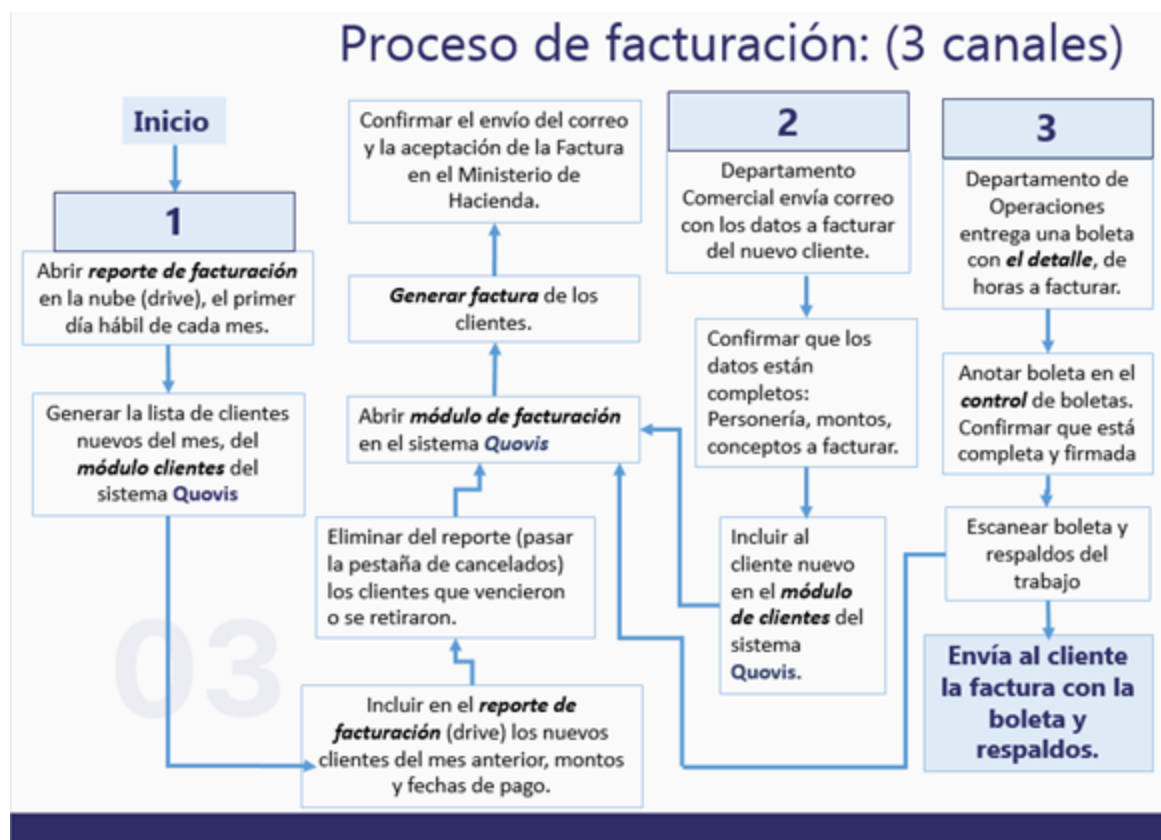


Figura 9: Proceso de facturación

Fuente elaboración propia

El proceso de facturación de la empresa consiste en la elaboración de las facturas finales a los clientes por los servicios que presta la empresa y que serán el respaldo del pago que posteriormente se efectúe a su favor. Básicamente, la asistente administrativa, tiene tres canales por donde ingresa una solicitud de facturación: solicitudes del departamento comercial, solicitudes del departamento de operaciones y la gestión propia mensual. El reporte se lleva en un documento compartido en el Drive (la nube) por lo que hay acceso remoto en caso de requerirse. Se actualiza este reporte el primer día hábil de cada mes y se realizan las facturas en el sistema de Quovis, en el módulo de facturación.

El proceso es sistemático y cuidadoso, hay algunas gestiones manuales que pueden inducir al error humano, lo que lo hace un proceso sensible y de los procesos más críticos del departamento.

El sistema informático de Quovis, además de ser de desarrollo propio, cuenta con todos los requisitos del Ministerio de Hacienda en cuanto a Facturación Electrónica se refiere.



Figura 10: *Proceso de presentación de las declaraciones del IVA*

Fuente elaboración propia

Este flujograma detalla el proceso actual para la presentación mensual de las declaraciones de impuestos al valor agregado (IVA). El proceso tiene la ventaja de que los datos provienen del sistema, lo que hace que no sea un proceso complejo.

El Ministerio de Hacienda requiere que las facturas sean confirmadas en los primeros 8 días hábiles de cada mes. Y antes del día 15 de cada mes, debe presentarse la declaración del pago de impuesto del IVA. Para la presentación de la declaración es necesario hacer una separación de las facturas procesadas de los proveedores en bienes, servicios y gastos no generadores principalmente. Es por ello que hay una parte proceso que requiere migrar a Excel los datos para poder realizar dicha clasificación. Antes del envío final de la declaración,

debe revisar la misma con el contador o con el Gerente General para su visto bueno. Luego de la presentación, se archivan los documentos como respaldo del cumplimiento tributario.



Figura 11: *Proceso de registro de cuentas por pagar.*

Fuente elaboración propia

El proceso de registro de cuentas por pagar de Soluciones Tecnológicas Quovis enmarca los requisitos que deben cumplir las facturas de los proveedores para iniciar el trámite de pago.

Este proceso necesita diferentes validaciones, iniciando porque el proceso de recepción de documentos XML haya sido efectuado. Luego, lleva interacción con el sistema de Quovis, una aprobación de la Gerencia y la coordinación con contabilidad para la realización del pago respectivo. Al finalizar el proceso, debe archivar la documentación y prepararla para ser entregada al contador de manera mensual.



Figura 12: *Proceso de recepción de documentos XML.*

Fuente elaboración propia

Este proceso es básicamente un cumplimiento con el Ministerio de Hacienda. Todas las facturas de los proveedores (a excepción de las facturas del régimen simplificado) deben ingresar a la cuenta de correo proveedores@quoviscr.com para que se pueda realizar el proceso de recepción de documentos.

Para dicho proceso, se carga el XML de las facturas de los proveedores al sistema de Quovis, y luego de elegir las respuestas adecuadas de entre unas opciones pre-definidas por el Ministerio de Hacienda se procede a realizar el envío. El proceso no es complejo, de hecho, es sencillo si se quiere, pero puede ser algo tedioso. Una de las fortalezas de la empresa es que ya cuentan con la realización de este proceso de manera automática para algunos de sus clientes. Aunque no lo han implementado en su empresa aún, se prevé que sea pronto.

Proceso de pagos varios

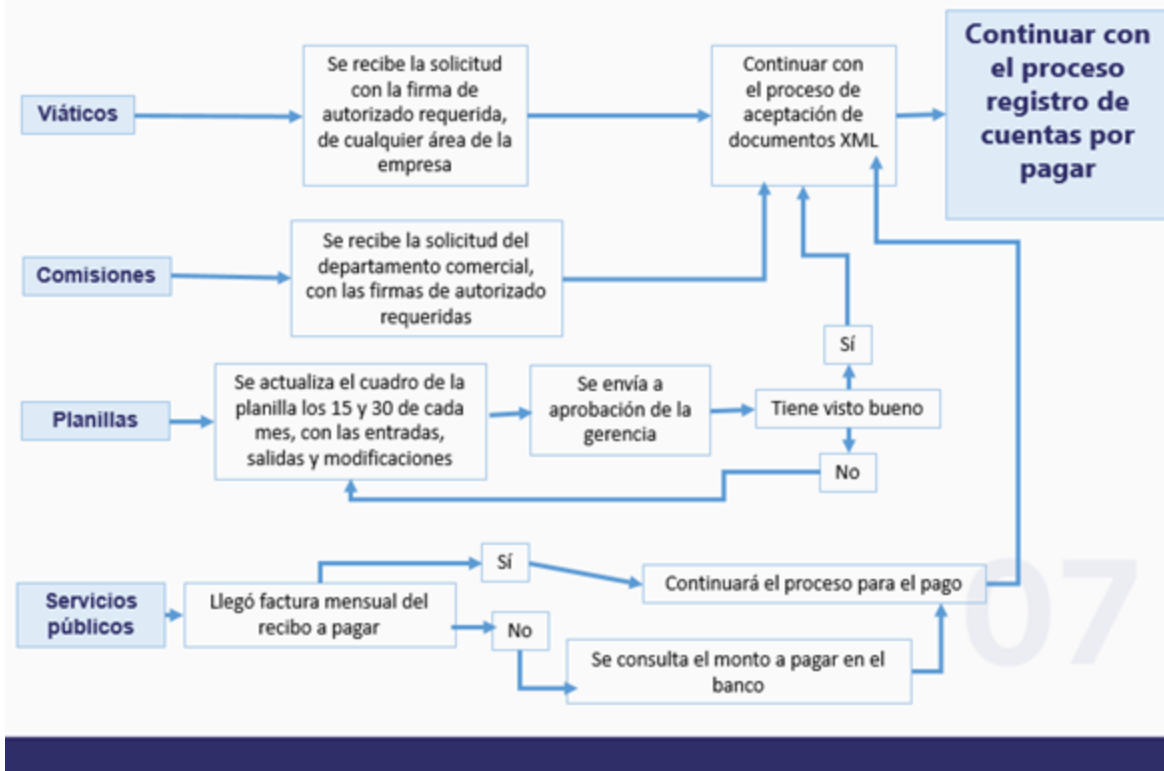


Figura 13: Proceso de pagos varios: viáticos, comisiones, servicios públicos y planillas.

Fuente elaboración propia

Como parte de esta investigación también se identificó que no se contaba con un proceso definido para el trámite de pagos varios (viáticos, comisiones, planillas y servicios públicos principalmente). Mediante el proceso de observación se logra establecer que actualmente se maneja de forma muy similar el proceso para estos tipos de pagos, aunque para cada uno de ellos hay alguna particularidad. No se cuentan con validaciones para revisar que las facturas vengan a nombre de la empresa. El problema es más evidente en las facturas de los viáticos y de los servicios públicos.

Estos vacíos en el proceso generan problemas internos por recarga y aumento de trabajo al estar invirtiendo tiempo en buscar los comprobantes, muchas veces, días después de realizado el pago respectivo.

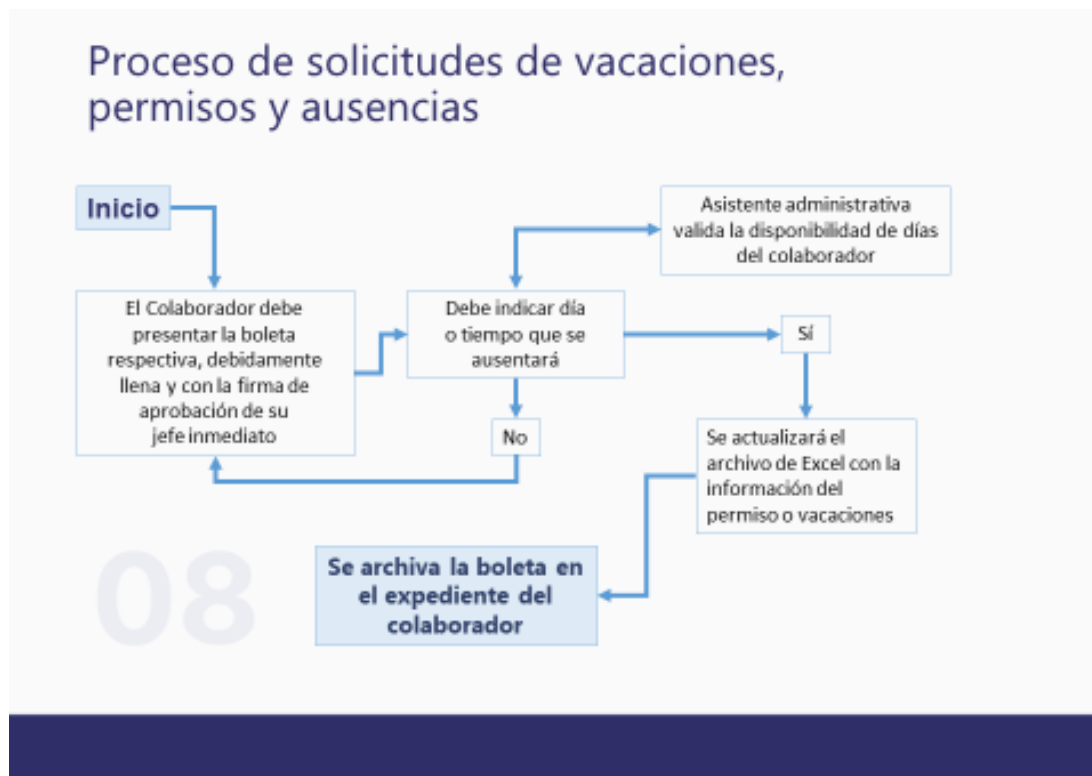


Figura 14: *Proceso de solicitudes de vacaciones, permisos y ausencias.*

Fuente elaboración propia

Como parte de las funciones de la asistente administrativa está el llevar el control de las vacaciones, permisos y ausencias de todo el personal de la empresa. Aunque es sencilla, esta función es clave para el cálculo de aguinaldos todos los años y de las liquidaciones laborales cuando un colaborador sale de la empresa por algún motivo.

Cada colaborador es responsable de presentar las boletas de solicitud de vacaciones, permisos y ausencias, debidamente llena y con la firma respectiva de su aprobación por el jefe inmediato. Se valida lo anterior, actualiza el control que se lleva en Excel sobre las vacaciones, permisos y ausencias del personal y, luego, se archiva en el expediente de cada colaborador, el cual es responsabilidad de la asistente administrativa.

Análisis FODA

A continuación, se presenta una pequeña Matriz FODA que se realizó para la empresa en el mes de marzo de 2020:

Tabla 10: Matriz FODA de Soluciones Tecnológicas Quovis S.A.

Fortalezas	Debilidades
<p>Conocimiento de mercado.</p> <p>Capacidad de innovar en productos nuevos.</p> <p>Funcionalidades de productos actuales.</p> <p>Tiempos de implementación rápidos.</p> <p>Buenos clientes como referencia.</p> <p>Compromiso del personal.</p> <p>Agilidad para adaptación al cambio.</p> <p>Precios competitivos.</p> <p>Soporte y servicio al cliente.</p> <p>Productos con alto valor agregado.</p>	<p>Dependencia de personal clave.</p> <p>Falta de capital de trabajo.</p> <p>Conocimiento del personal.</p> <p>Administración contable y estados financieros.</p> <p>Gobierno corporativo.</p> <p>Página Web.</p> <p>Controles internos de seguimiento.</p> <p>Ausencia de un plan estratégico.</p> <p>Bajo rendimiento en las campañas de marketing.</p> <p>Personal insuficiente en áreas claves.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Obligatoriedad del mercado para cumplir los cambios normativos.</p> <p>Necesidad del mercado de automatizar su operación de inicio a fin.</p> <p>Necesidad de las empresas para ser eficientes en sus procesos y bajar gastos.</p> <p>Apertura de nuevos mercados.</p> <p>Desarrollo de productos complementarios.</p> <p>Atracción de clientes nuevos.</p> <p>Ampliar la cobertura de servicios en territorio nacional.</p> <p>Atención de nuevos sectores emergentes.</p>	<p>Cambios normativos con poco tiempo de aviso por parte de Hacienda.</p> <p>Que el gobierno lance un producto bueno en su plataforma.</p> <p>Posible crisis económica debido a la pandemia actual.</p> <p>Estabilidad financiera de competidores con mayor músculo financiero.</p> <p>Mercado altamente competitivo.</p> <p>Estrategias de marketing de la competencia más atractivas.</p> <p>Índices de desempleo a nivel nacional.</p> <p>Dependencia de proveedores como AMAZON.</p>

Fuente elaboración propia

Interpretación de los Datos

Una empresa de bases administrativas sólidas permite ser más eficientes en los procesos, tener un mayor orden y, también, responder de manera estandarizada a situaciones especiales como los cambios en el personal, ya sea por movimientos internos, despidos o renuncias.

En cuanto al organigrama, se logró observar que el personal comprende la estructura organizativa del Departamento Administrativo y de la empresa en general. Tienen claro sus roles y funciones en ese esquema.

Como se desprende de los cuestionarios, la ausencia de un plan estratégico, de los objetivos generales de la empresa y de los objetivos específicos del Departamento Administrativo, denotan la falta de trazabilidad en un norte como empresa. Quizá los socios tienen claros sus objetivos, pero estos deben documentarse y comunicarse al personal.

Asimismo, los cuestionarios y las entrevistas confirmaron la ausencia de la comunicación de dichos objetivos, planes, e indicadores son otro punto relevante que se desprende de este trabajo. Una buena comunicación de los objetivos de la empresa hacia sus colaboradores (en todas las líneas) también debe ir acompañada de los indicadores de medición de la gestión administrativa.

Definitivamente la gestión documental de la empresa es escasa, lo que hace que ésta sea un área de visible de mejora, aun cuando el acceso a la documentación que tienen los colaboradores para realizar sus funciones es bueno, según lo recopilado mediante los instrumentos de recolección de datos para esta investigación.

Ambas gerencias entrevistadas coincidieron en que sus indicadores de gestión son muy pocos, y los pocos que hay, no los miden correctamente con revisiones periódicas, lo que les puede tener muy alejados de la realidad diaria de la empresa.

Sobre los procesos del departamento y las funciones de las asistentes, a pesar de no tener documentados los mismos, la empresa tiene la ventaja que ambas colaboradoras dominan muy bien su día a día. Conocen bien sus puestos, sus tareas y la importancia de sus

funciones para una buena operación de la empresa. Lo anterior, a pesar que el resultado de los cuestionarios arrojó una recarga laboral en el departamento.

Se pudo observar también que constantemente hay capacitaciones internas en la empresa para actualizar sobre productos o funcionalidades nuevas, sobre los cambios normativos que se avecinan y algunas modificaciones que se hacen a los productos, esto hace que el personal pueda tener un buen dominio de esos temas con los clientes.

Analizando las competencias y capacidades de cada colaborador del Departamento Administrativo de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A., se encuentra que los perfiles de puesto están poco alineados con la demanda del puesto como tal. Para un puesto en específico, su currículum no es el ideal, pero su experiencia y manejo actual de los procesos complementan totalmente el faltante en esa variable del perfil.

El ambiente laboral es bueno. Es una empresa flexible con sus colaboradores tanto en permisos, vacaciones, en su código de vestimenta y se implementó, para un alto porcentaje del personal, el teletrabajo, teniendo buenos resultados según comentó uno de sus gerentes.

La información recopilada nos permite confirmar que los procedimientos actuales del Departamento Administrativo son los mismos desde hace bastante tiempo. Algunos de esos procesos tienen oportunidad clara de mejora, principalmente en la documentación y en algunas validaciones que permitirán ser más eficientes.

La investigación pudo confirmar que existe ausencia de un protocolo de emergencia dentro de los procesos de Soluciones Tecnológicas Quovis y debido a la realidad actual por el Covid-19 es muy importante su implementación y la debida comunicación de este al personal.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones y recomendaciones de la Investigación

Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. se encuentra en un mercado con gran auge actualmente, ya que gracias a las nuevas modificaciones en materia tributaria que se avecinan, sobre la facturación electrónica, hará que muchas empresas busquen cada vez más un manejo eficiente de sus operaciones.

Su fortaleza en el desarrollo de soluciones tecnológicas, les permite estimular el crecimiento de los sectores productivos, a través de alianzas, con cámaras o grupos organizados que trabajan en conjunto con la empresa para llegar a ser potenciales proveedores y socios estratégicos.

Es fundamental para una empresa conocer las características y las exigencias de sus proveedores, ya que mantener una buena relación con los mismos puede dar continuidad al negocio en los momentos críticos. La empresa entiende eso y cuida mucho a sus principales proveedores: el capital humano (colaboradores).

Los avances tecnológicos y científicos que rodean a la empresa influyen tanto en los productos que esta ofrece como en sus procesos productivos. Si una empresa quiere mantenerse en el mercado tiene que incorporar las innovaciones que vayan surgiendo para no quedarse obsoleta. Esto es algo que Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. entiende muy bien y sumado a la obligación tributaria del mercado, en realizar facturación electrónica, hace una buena amalgama con la necesidad que tienen hoy en día las PYMES, principalmente.

Si nos enfocamos en los factores políticos y económicos, Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. está ante una oportunidad de mercado importante para consolidarse ya que las modificaciones a las leyes y reglamentos actuales en cuanto a Facturación Electrónica son una buena señal. Además, las medidas que está tomando el gobierno en cuanto a su política fiscal, llevan a mayores controles y menos evasión.

Claro está que la situación económica del país se ve reflejada en el deterioro de indicadores como el IPC, la tasa de desempleo, el PIB, las malas infraestructuras o el bajo

desarrollo económico, entre otros, que influyen en las expectativas y en la confianza de las empresas. Si a lo anterior le sumamos la recesión económica que posiblemente se avecina a causa de la pandemia actual del Covid-19, se hace prever que este año 2020 será un año muy difícil para cualquier empresa y para Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. también.

La compañía ha logrado mantener su estabilidad ya que, si bien es cierto, la pandemia igualmente le ha afectado económicamente, un buen porcentaje de sus clientes han mantenido sus operaciones. Aunado a ello, las ventas del último año han incorporado a su cartera de clientes a empresas de gran tamaño. Igualmente, se espera que aprovechen estos tiempos de crisis para avanzar con proyectos de automatización que antes no eran factibles, porque no podían detener sus operaciones diarias para realizarlos.

La empresa debe continuar con la especialización que les ha caracterizado en sus sistemas de facturación electrónica, lo que les hace ser un socio tecnológico importante para sus clientes que busca la innovación constante y la eficiencia en los procesos de su cliente la.

Luego de un análisis exhaustivo de la estructura organizativa, de determinar cómo son los procesos administrativos y de identificar posibles debilidades en los procesos administrativos del Departamento Administrativo de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. del último trimestre del año 2019, podemos realizar las siguientes conclusiones y recomendaciones para cada uno de los objetivos establecidos al inicio de esta investigación.

Objetivo 1

Se logró corroborar la ausencia de los objetivos, tanto de los objetivos generales de la empresa como de los objetivos específicos del Departamento Administrativo.

Se debe establecer como prioridad la construcción de un plan estratégico, donde se definan los objetivos generales de la empresa y, también, los objetivos específicos de los departamentos, incluido, desde luego, el Departamento Administrativo.

Asimismo, se logró concluir que se involucra muy poco al personal en la definición de aspectos estratégicos. Debe considerarse también, en la construcción de dicho plan, incentivar la participación del personal de la empresa; esto elevará el compromiso por parte

del equipo en el cumplimiento de las metas e indicadores que serán fundamentales para conseguir los objetivos plasmados.

Se llega a la conclusión que los escasos indicadores de la gestión administrativa no les permiten evaluar la realidad y eficiencia de los resultados. Es igual de importante definir la construcción de los indicadores de la gestión que permitan una evaluación adecuada de la eficiencia de los resultados. Se recomienda además que, para la elaboración de algunos indicadores de gestión, la empresa se apoye en algunos profesionales, por ejemplo, en contadores para la definición de los indicadores relacionados a la morosidad de la cartera y los índices de criterio financiero como razones de liquidez, de apalancamiento, prueba ácida, entre otros.

El proceso de investigación también permitió identificar que la empresa practica la “multi-funcionalidad” entre su personal. Es un tema muy positivo, pues actualmente algunas corrientes administrativas apoyan que el personal de la empresa esté capacitado para realizar diferentes funciones o puestos, lo que ayuda a reforzar áreas que requieran apoyo en momentos específicos ya sea por alguna ausencia, despido, o por el simple hecho de un aumento temporal de trabajo, entre otras razones.

Objetivo 2

Esta investigación nos confirma que la empresa no le ha dado la relevancia que requiere la documentación de los procesos del Departamento Administrativo.

La investigación permitió confirmar que no existen procedimientos del Departamento Administrativo y, por ende, tampoco manuales de procedimientos.

Se recomienda la documentación de los procesos del Departamento Administrativo, así como la elaboración de los manuales de procedimientos, los perfiles de puesto. Iniciando con los procesos más críticos y luego los menos críticos.

Objetivo 3

Luego del análisis y entendimiento de los procesos, se llegó a la conclusión de existe la posibilidad de mejora en varios de ellos para lograr resolver los problemas de manera práctica, estandarizada y con un plan de acción definido. Varias de las mejoras propuestas se recomiendan a continuación:

1. Actualmente algunos clientes cuentan con el proceso de recepción de documentos XML de manera automática. Es por ello que se propone la implementación de este proceso automatizado en la empresa. Eso evitaría errores humanos y ahorraría tiempo de la asistente administrativa que podrá ser usando para otras funciones o bien para descongestionar su puesto.
2. Se recomienda evaluar la posibilidad de automatizar el proceso de Facturación en la empresa, por lo menos lo que corresponde a la elaboración de las facturas de pago de mensualidades, de pólizas y de renovaciones de contratos. Este es un proceso crítico en la organización y hoy en día es altamente manual, y eso es altamente riesgoso por el factor humano.
3. Se recomienda en el proceso de cobro realizar la validación de pagos en el sistema y una validación previa de las notas de la gestión de cobro, antes de realizar alguna llamada. Lo anterior para evitar llamar a algún cliente que ya haya realizado el pago (y no se haya aplicado) y, también, permite revisar si el cliente cambió algún dato (como el número de teléfono), si tenía algún compromiso de pago, en qué fecha y si este se cumplió correctamente.
4. Además, se recomienda establecer como obligatorio el registro en el sistema de las gestiones que se realicen. Se debe considerar realizar la gestión de cobro con una periodicidad mínima de dos veces a la semana (hoy en día se “intenta” hacer una vez a la semana).
5. Para el proceso de pagos varios, en el sub proceso llamado “Viáticos”, se recomienda incorporar una revisión para que los comprobantes electrónicos estén a nombre de la empresa, antes de realizar el proceso de recepción de

documentos XML, así como también validar que las facturas hayan llegado al correo. Esto mejorará los tiempos de la comunicación con el contador, además aportará eficiencia a la gestión de la asistente administrativa al no tener que buscar la información de diversos pagos realizados en días posteriores. Se sugiere establecerlo como condición obligatoria para poder dar trámite al pago de viáticos, lo que hace que el personal interesado también colabore en esa tarea.

6. De igual manera, en el subproceso llamado “Comisiones”, se recomienda condicionar que la solicitud venga con la debida factura electrónica de los ejecutivos como respaldo de dicho trámite, ahorrando tiempo de las colaboradoras en las tareas de rastreo de dichas facturas.
7. En el subproceso llamado “Servicios públicos”, se recomienda incluir una validación para entender si el recibo que se va a pagar debe tener factura electrónica o no. Si debe tener y no está, la asistente debe coordinar con el proveedor del servicio para continuar con el respectivo trámite.

Se pudo concluir, según lo que se señaló en la investigación, que la comunicación es un punto importante de mejora y que la alta dirección de la empresa está consciente de ello. Esto es de vital importancia para poder permear a todo el equipo los objetivos tanto que se trazan.

Se concluye también la ausencia de un sistema de quejas o mejoras donde los clientes puedan aportar sugerencias o bien, realizar reportes de alguna mala gestión del personal que les genere alguna molestia o inconformidad. Para lo que se propone la implementación de un sistema de sugerencias donde los clientes puedan comunicar sugerencias o bien, realizar reportes. Esto permitirá medir la calidad de la atención que reciben los clientes hoy en día.

Otra conclusión relevante es la ausencia de un procedimiento o protocolo de emergencia en la empresa. Por lo que se recomienda establecer, con carácter de urgencia, un protocolo de emergencia en los procesos de la empresa y realizar la adecuada comunicación al personal de dicho documento. Inicialmente, deberá considerar la atención de eventuales

casos relacionados al Covid-19, pero puede ampliarse y ajustarse para considerar otras emergencias futuras.

Objetivo 4

Dentro de las principales conclusiones que nos deja este trabajo es que se logró dar respuesta al problema de esta investigación de forma correcta y se desarrolló una propuesta de mejora en las prácticas administrativas del Departamento Administrativo de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A.

Se espera que dicha propuesta ayude a robustecer los principales procesos administrativos, debido a que se lograron identificar debilidades en los mismos, tanto en la documentación como en sus procedimientos en sí.

Se incluye dicha propuesta en el capítulo 6 del presente documento, es por ello que se recomienda a la Junta Directiva, de Soluciones Tecnológicas Quovis, tomarla en cuenta para que sea analizada y aplicada en el último trimestre del año 2020.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

A continuación, se presenta una Propuesta de Mejora en las Prácticas Administrativas del Departamento Administrativo de Soluciones Tecnológicas Quovis S.A, tal como se planteó en el objetivo general al inicio de este trabajo de investigación, para que sea analizada y aplicada en el último trimestre del año 2020.

Dentro de las recomendaciones de la presente investigación estaba el definir los perfiles de puestos para el personal. Los cuales, se presentan a continuación:

Recomendación de Perfiles de Puestos

Tabla 11: Perfil recomendado para el puesto de Asistente Administrativa 1

Jefe directo	Gerente Administrativo
Supervisión a ejercer	No cuenta con personal a su cargo
Formación académica	Estudios en Administración, mercadeo o carreras afines.
Años de experiencia	1-2 años
Idiomas	Inglés. No indispensable
Objetivos del puesto	Apoyar la gestión de la empresa con los clientes actuales, dando un servicio de calidad y en tiempo, de forma efectiva.
Conocimientos o competencias obligatorias	Manejar técnicas que logren comunicar los procedimientos, avances y resultados de sus gestiones a los clientes. Que sea organizada, con experiencia en atención al cliente. Uso de office. Puntual y respetuosa para comunicarse. Saber trabajar en equipo.
Habilidades deseables	Deseable el manejo de Excel y otros sistemas. Conocimiento en redes sociales y cursos de aprovechamiento del tiempo y servicio al cliente.

Tabla 11: Perfil recomendado para el puesto de Asistente Administrativa 1

(continuación)

<p>Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Atención de la central telefónica. 2) Es el primer filtro de atención de las necesidades de los clientes nuevos y actuales. 3) Informar a los clientes de los cambios normativos o legales que impliquen cambios en los sistemas de la empresa. 4) Administrar la base de datos de clientes o prospectos para el envío de correos masivos. 5) Registro de todas sus gestiones con los clientes. 6) Coordinación de conferencias del equipo de operaciones y administrativo cuando sea requerido. 7) Colaborar con el departamento de programación para lograr un sistema intuitivo y documentado. 8) Organizar y apoyar a la coordinadora de Marketing en los eventos de mercadeo, de ser necesario. 9) Registro de las bitácoras de las reuniones con los clientes en las que esté presente. 10) Responsable del proceso de atención de emergencias de la empresa, principalmente asociadas con el COVID-19.
<p>Funciones adicionales del puesto</p>	<p>Principalmente de apoyo a otros departamentos cómo a los departamentos de operaciones, comercial y de marketing.</p>

Fuente elaboración propia

Tabla 12: Perfil recomendado para el puesto de Asistente Administrativa 2

Jefe directo	Gerente Administrativo
Supervisión a ejercer	No cuenta con personal a su cargo
Formación académica	Estudios avanzados en Administración de Empresas, Contabilidad o carreras afines
Años de experiencia	1-2 años
Idiomas	Inglés. No Indispensable
Objetivos del puesto	Asistir a las diferentes áreas de la compañía en diversas labores de administración.
Conocimientos o competencias obligatorias	Dominio del paquete Office. Muy ordenada, responsable, puntual y metódica. Saber trabajar en equipo.
Habilidades deseables	Proactiva, con aptitudes de liderazgo, con capacidad de afrontar situaciones inusuales dentro del trabajo.

Tabla 12: Perfil recomendado para el puesto de Asistente Administrativa 2
(continuación)

<p>Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Coordinar todo el proceso de facturación de la empresa. 2) Mantener permisos, inscripciones y seguros laborales al día. 3) Realizar el proceso de cobro a los clientes de la empresa. 4) Encargada de gestionar cotizaciones y compras de la empresa. 5) Realizar el proceso de registro de las cuentas por pagar. 6) Llevar a cabo el proceso de pagos varios: viáticos, comisiones, servicios públicos, planillas, etc. 7) Coordinar las labores de cierres contables y conciliaciones bancarias con el contador 8) Manejar y controlar las acciones de personal y su expediente de empleado. 9) Manejar el control de vacaciones de los colaboradores. 10) Manejo de los archivos de los diferentes clientes. 11) Control de activos de la compañía. 12) Velar por el aseo y mantenimiento de las instalaciones. 13) Enviar los diferentes reportes al gerente. 14) Realizar el proceso de recepción de documentos XML. 15) Realizar las declaraciones de IVA mensuales de la empresa y de los socios. 16) Cualquier otra función o actividad para el desarrollo de la compañía que se le asigne. 17) Acatar los procedimientos y políticas de la compañía
<p>Funciones adicionales del puesto:</p>	<p>Principalmente de apoyo a otros departamentos cómo a los departamentos de operaciones y comercial en la elaboración de cotizaciones según las solicitudes de los clientes.</p>

Fuente elaboración propia

Como parte de esta propuesta se considera realizar algunas mejoras en los procesos actuales del Departamento Administrativo. La sugerencia, con un mayor nivel de detalle, se presenta a continuación:

Recomendación de modificaciones en el proceso de Cobro

Recordemos el Proceso de cobro en la empresa para una visión general de cómo se realiza actualmente:

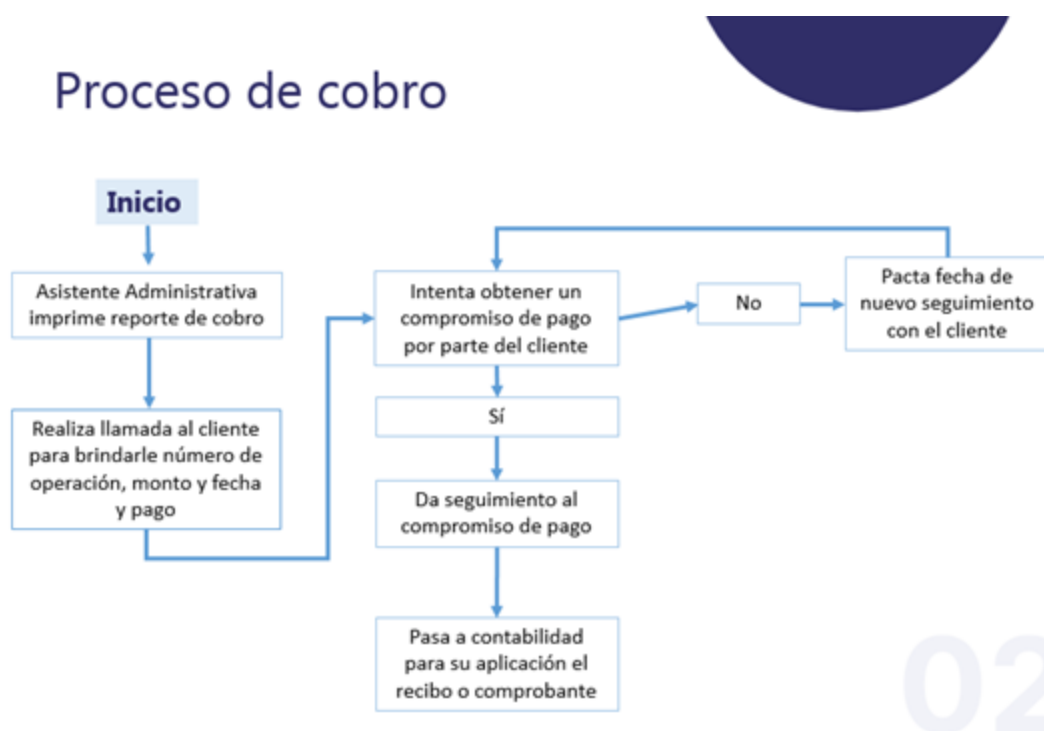


Figura 15: *Proceso de cobro (actual)*

Fuente elaboración propia

La propuesta de mejora específicamente para este proceso, incluye que previamente a la llamada a los clientes se incorporen dos tareas: primero, realizar la validación de pagos en el sistema para evitar llamar a algún cliente que ya haya realizado el pago. Segundo, se incluirá también una validación previa de las notas de la gestión de cobro anterior, lo cual nos permitirá revisar si el cliente cambió algún dato (como el número de teléfono), además, revisar cuál era su compromiso de pago, en qué fecha y si este se cumplió correctamente.

Otro punto que se agrega es incorporar como obligatorio el registro en el sistema de las gestiones que se realicen, considerando la sugerencia de realizarlas con una periodicidad de dos veces a la semana. Así quedaría la sugerencia del nuevo proceso de cobro:

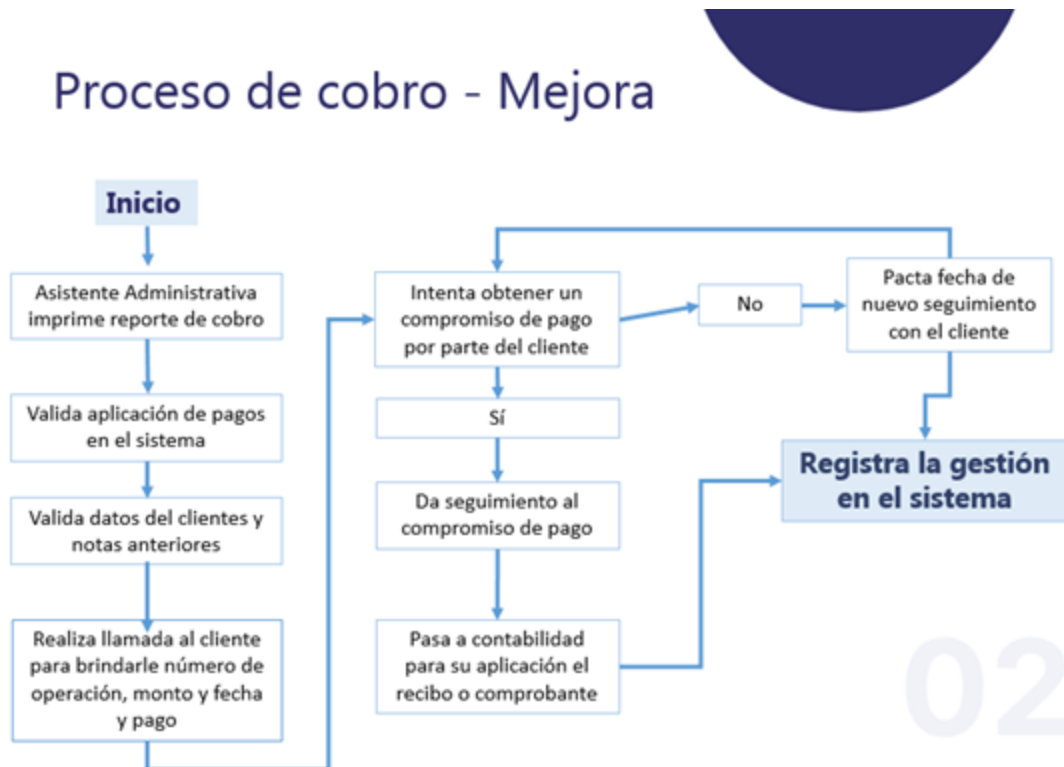


Figura 16: *Proceso de cobro (sugerido)*

Fuente elaboración propia

Recomendación de modificaciones en el proceso de pagos varios

Para un mejor entendimiento de la propuesta de mejora, se presenta a continuación el diagrama de flujo del Proceso de pagos varios actualmente en la empresa:

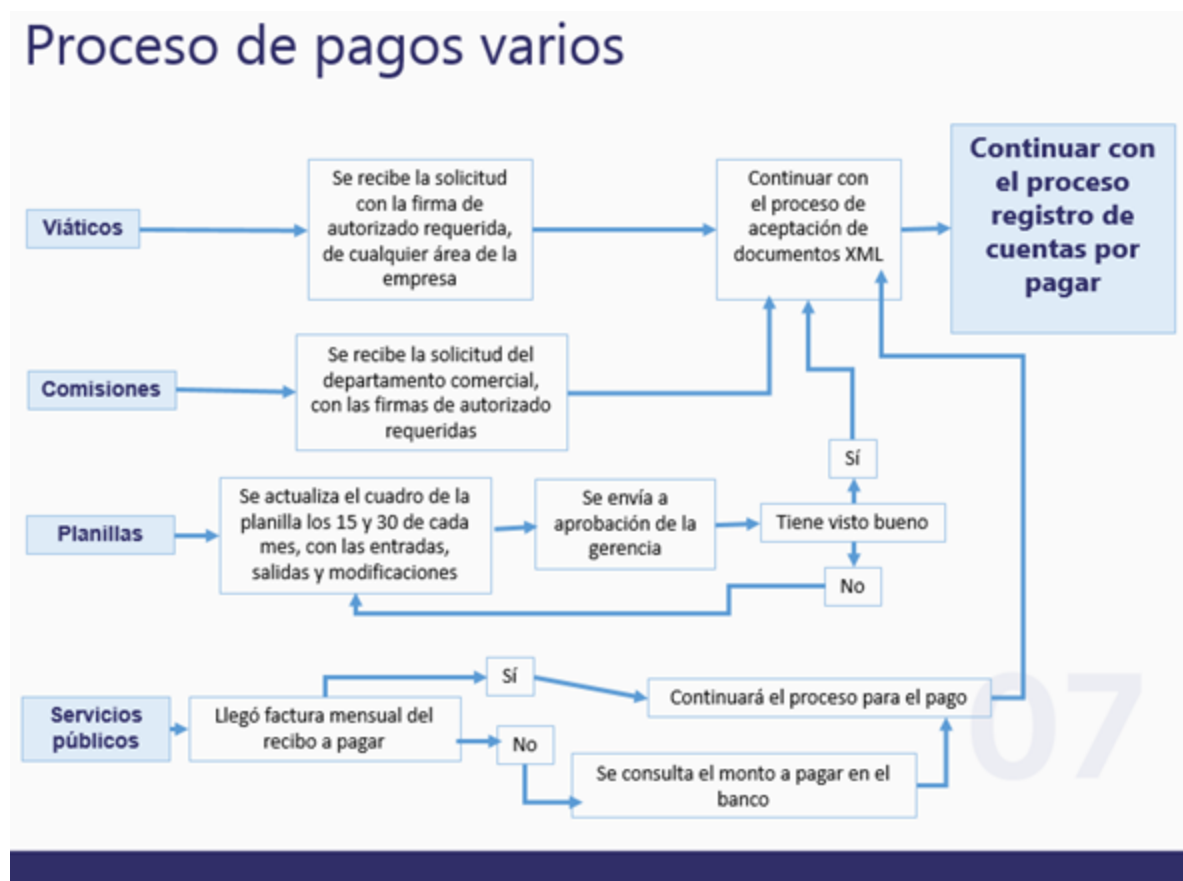


Figura 17: *Proceso de pagos varios*

Fuente elaboración propia

Luego de un análisis y entendimiento de este proceso, se llegó a la conclusión de que la mejora en este proceso se puede dar en varios subprocesos.

En el subproceso llamado “Viáticos” se incluye una etapa donde, después de recibir la solicitud con la firma de autorización requerida y antes de realizar el proceso de recepción de documentos XML, se debe revisar que las facturas hayan llegado al correo electrónico proveedores@quovisr.com, cuando aplique. Asimismo, debe verificarse que dichos

comprobantes estén a nombre de la empresa y que sean facturas electrónicas o una factura del régimen simplificado para que su validación por la administración tributaria.

Ese pequeño cambio nos ayudará en la gestión con el contador, además le ayudará a la asistente administrativa a no tener que, días después, rastrear la información de diversos pagos realizados. También, se pone como condición para poder dar trámite al pago de viáticos, lo que hace que el personal interesado también colabore con ese ordenamiento.

Otro aspecto de mejora se da en el subproceso llamado “Comisiones”, donde se condicionará que la solicitud venga con la debida factura electrónica de los ejecutivos como respaldo de dicho trámite.

Por último, en el subproceso llamado “Servicios públicos”, se incluye como sugerencia revisar si el recibo del servicio que se va a cancelar, debe tener factura electrónica o no. Si este debe tener, debe confirmarse que ya ha ingresado al correo electrónico. En caso que no haya llegado el comprobante, se debe coordinar con el proveedor del servicio para el envío respectivo y continuar así con el respectivo trámite.

El proceso final sugerido, quedaría de la siguiente manera:

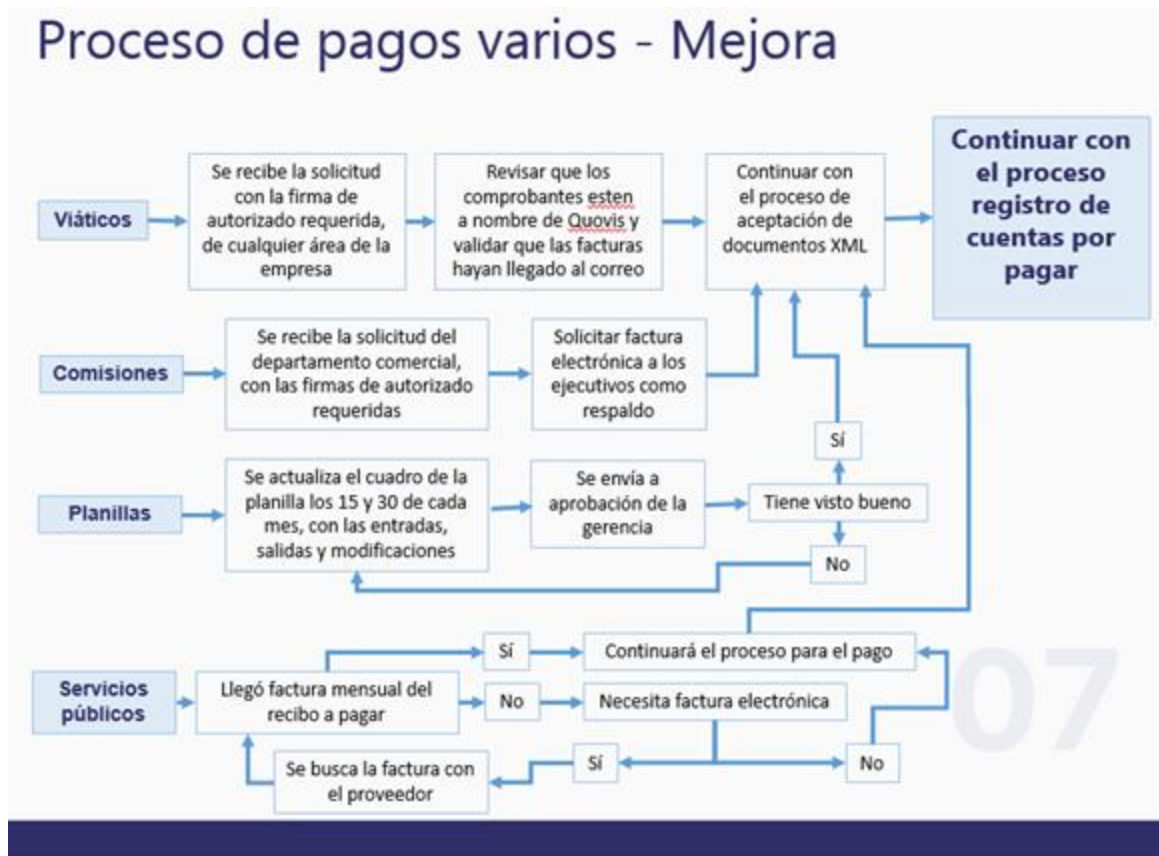


Figura 18: *Proceso de pagos varios (sugerido)*

Fuente elaboración propia

Manual de Procedimientos de la Asistente Administrativa

El siguiente manual es de elaboración propia y con información recopilada durante la investigación realizada en la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. como parte del trabajo de investigación para la *Elaboración de una Propuesta de Mejora en las Prácticas Administrativas del Departamento Administrativo de Soluciones Tecnológicas Quovis S.A., en Sabana Norte, San José, de Enero 2020 - Julio 2020.*

Propósito del documento

El presente manual tiene como objetivo definir los procedimientos utilizados para la adecuada gestión de la asistente administrativa de Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. y de los macro-procesos que debe desarrollar como parte de las funciones del puesto de Asistente Administrativa.

Posteriormente la empresa deberá desarrollar los manuales específicos de cada proceso, tomando como base, si lo tienen a bien, esta propuesta.

A continuación, se detalla el procedimiento para cada proceso en específico.

1) Proceso de recepción de solicitudes de atención al cliente

Se detalla a continuación el proceso para la recepción de solicitudes de clientes actuales, ya sea para la corrección de errores en el sistema, para eventos de garantía o para solicitudes de requerimientos de desarrollos o de modificaciones a proyectos ya entregados.

- a. El procedimiento de atención al cliente inicia con el ingreso de una solicitud de atención por parte de un cliente externo.
- b. El cliente cuenta con tres maneras para realizar esta solicitud: por WhatsApp al número +506 7018-9563, al correo electrónico sopORTE@quoviscr.com o por medio de una llamada telefónica al número 4000-2882.
- c. La asistente recibe la llamada, la clasifica para definir a qué departamento corresponde y la incluye en el sistema de gestiones de Quovis, generando un número de gestión.

- d. Se define el responsable de la gestión en el sistema de gestiones.
- e. Se comunica al cliente el número de gestión y el tiempo que se tardará en resolverse.
- f. Cuando son gestiones del departamento de operaciones, éste atiende la solicitud del cliente y da respuesta en el tiempo definido.
- g. Cuando está listo, se le comunica nuevamente a la asistente para que ella comunique al cliente la finalización de la tarea.
- h. La colaboradora comunica lo anterior al cliente y se valida su satisfacción en el trabajo entregado.
- i. Si es correcto se cierra el caso, sino, se devuelve internamente al departamento de operaciones para su revisión y el proceso continúa, hasta que se pueda cerrar el ticket con su visto bueno.
- j. El departamento de operaciones generará una boleta del servicio prestado y la entregará para el respectivo proceso de facturación (ver Proceso 3).

2) Proceso de Cobro

A continuación, se detalla el proceso para la labor de cobro de las cuentas por cobrar en la empresa, partiendo de la mejora planteada en el proceso (ver figura 16).

- a. El proceso de cobro se realizará con una periodicidad de dos veces a la semana, de preferencia martes y jueves.
- b. Luego de realizado el proceso de facturación (ver proceso 3) debe generarse el reporte de cobro del sistema de Quovis el día que se va a realizar el mismo.
- c. El reporte puede generarse en pantalla o impreso, como le quede mejor a la colaboradora.
- d. Realizar una validación, en el sistema de Quovis, de la aplicación de los pagos antes de realizar llamadas a los clientes para descartar que algunos clientes hayan depositado y no hayan enviado el comprobante para la aplicación de dicho pago.
- e. Realizar una validación, en el sistema de Quovis, previo a las llamadas a los clientes, de las notas de la gestión de cobro anterior, lo cual nos permitirá revisar si el cliente cambió algún dato (como el número de teléfono), además

de revisar cuál era su compromiso de pago, en qué fecha y si éste se cumplió correctamente.

- f. En el sistema de Quovis se selecciona el cliente que se debe de llamar y ahí se encontrará la información de contacto de los clientes, persona con la cual se debe de contactar, extensiones e historial de llamadas.
- g. Realizar llamada al cliente moroso para brindarle, como mínimo, los siguientes datos: número de operación, monto y fecha de pago.
- h. Parte de las funciones es intentar obtener un compromiso de pago en esa llamada telefónica.
- i. La asistente deberá dar seguimiento a los compromisos de pago acordados con el cliente, en las fechas acordadas.
- j. Si no fue posible pactar un compromiso de pago, se acuerda con el cliente una fecha para una posterior llamada de seguimiento. Este paso se repite hasta alcanzar un compromiso o bien, el pago mismo.
- k. Si no hubo respuesta a la llamada telefónica, se envía la información del monto a pagar, vía WhatsApp, junto con el estado de cuenta correspondiente.
- l. Posterior a recibir la confirmación del pago, se informa a contabilidad para la aplicación del pago respectivo.
- m. Todas las gestiones que se realicen deben de registrarse en el sistema de Quovis para dejar evidencia de la gestión y de los compromisos y fechas adquiridas por los clientes.
- n. Se deben enviar los estados de cuenta a los clientes que los soliciten, hacer reenvíos de las facturas, boletas, correos electrónicos u otro documento necesario para el respectivo pago por parte del cliente.

3) Proceso de facturación

El proceso de facturación establece la elaboración de las facturas finales a los clientes, por los servicios que brinda la empresa. Es sistemático y cuidadoso, por lo que se considera un proceso sensible y de los más críticos del departamento. En detalle:

- a. El reporte se lleva en un documento compartido en el Drive (la nube), por lo que hay acceso remoto en caso de requerirse.
- b. Se actualiza el reporte el primer día hábil de cada mes.

- c. Para el punto anterior, se debe generar la lista de clientes nuevos del mes del módulo clientes del sistema Quovis.
- d. Incluir en el reporte de facturación los nuevos clientes del mes anterior, con los respectivos montos y fechas de pago.
- e. Eliminar del reporte (pasar la pestaña de cancelados) los clientes que se retiraron o ya no son clientes de Quovis.
- f. Las facturas se realizan en el sistema de Quovis, en el módulo de facturación según la periodicidad que se haya establecido: una única vez, mensual, trimestral, semestral o anual.
- g. Se cuentan con tres canales por donde puede ingresar una solicitud de facturación: la gestión propia mensual, solicitudes del departamento comercial y solicitudes del departamento de operaciones.
 - i. La gestión propia mensual. Con base en el reporte actualizado, se procede a realizar la facturación en el sistema informático de Quovis el cual, además de ser de desarrollo propio, cuenta con todos los requisitos del Ministerio de Hacienda en cuanto a Facturación Electrónica.
 - ii. Solicitudes del departamento comercial. Dicho departamento envía por correo electrónico los datos del nuevo cliente a facturar. Se debe revisar que los datos están completos: copia de la Personería jurídica del cliente, copia de la cédula y el detalle de los montos y conceptos a facturar.
 - iii. Solicitudes del departamento de operaciones. Este departamento entrega una boleta con el detalle de horas, el concepto y el cliente a facturar (ver Proceso 1).
- h. Todas las boletas del punto anterior, deben estar debidamente registradas en un reporte de entrega, donde se especifique: número de boleta, cliente, precio, fecha de soporte realizado, precio y debe venir firmada por la persona autorizada.
- i. Debe escanearse la boleta y los respaldos del trabajo realizado para enviarlos al cliente junto con la factura electrónica.
- j. Dichas boletas se deben de archivar en el expediente del cliente.
- k. Se envía al cliente la factura y la boleta por correo electrónico.

- l. Luego de realizada una factura, se debe revisar en el sistema el envío del archivo por correo y la aceptación de la Factura en el Ministerio de Hacienda.

4) Proceso de presentación de las declaraciones del IVA

En esta sección se establece el procedimiento que detalla el proceso actual para la presentación mensual de las declaraciones de impuestos al valor agregado (IVA).

- a. En los primeros ocho días hábiles de cada mes deben confirmarse los XML de las facturas de los proveedores en el Ministerio de Hacienda (ver proceso 5).
- b. Antes del día 15 de cada mes, o el día hábil siguiente en caso de coincidir en día feriado, debe presentarse la declaración del pago de impuesto del IVA sin excepción.
- c. Desde el sistema de Quovis se debe generar un reporte de las ventas y de los XML de las facturas de los proveedores del mes al que se va a presentar la declaración.
- d. El reporte de XML de las facturas de los proveedores se debe migrar a Excel, guardándolo en un archivo con el nombre del mes en cuestión.
- e. Luego se realiza la clasificación de los XML de las facturas de los proveedores en bienes, servicios y gastos no generadores principalmente.
- f. Se debe generar un cuadro con los créditos y débitos fiscales para posteriormente completar la declaración del pago de impuesto del IVA.
- g. Ingresar al sistema del Ministerio de Hacienda.
- h. Completar los datos de la declaración del pago de impuesto del IVA, según corresponda con los datos obtenidos en el punto f. anterior.
- i. Antes del envío final de la declaración, debe revisar la misma con el contador o con el Gerente General para su visto bueno.
- j. Una vez con la aprobación, se presenta la declaración en el Ministerio de Hacienda y se descarga la declaración y el acuse de la presentación.
- k. Luego de la presentación, se archivan los documentos como respaldo del cumplimiento tributario.
- l. Se coordina con contabilidad el pago del impuesto del IVA.

5) Proceso de registro de cuentas por pagar

Este proceso de registro de cuentas por pagar de Soluciones Tecnológicas Quovis establece el procedimiento que deben cumplir las facturas para iniciar el trámite de pago.

- a. Luego de realizado el Proceso de recepción de documentos XML (ver proceso 6), se imprime el PDF de la factura a pagar.
- b. En el sistema de Quovis, en el módulo de cuentas por pagar, se ingresa la factura en el sistema colocando el número de factura, el nombre del proveedor, la fecha y la cuenta contable.
- c. Se archiva en el auxiliar de pagos para la revisión con la Gerencia los días miércoles, para realizar pagos los días viernes de cada semana.
- d. Luego de la revisión, si cuenta con la aprobación de la Gerencia, se coordina con Contabilidad para la realización del pago respectivo.
- e. Si no tuvo visto bueno, se archiva en el auxiliar para revisarse nuevamente el siguiente miércoles.
- f. Se realiza el registro del pago en el sistema de Quovis, anotando el número de transferencia, el banco del que salió el dinero y el detalle del pago respectivo.
- a. Al finalizar el proceso, debe archiversse la documentación y prepararla para ser entregada al contador de manera mensual.

6) Proceso de recepción de documentos XML

En cumplimiento con el Ministerio de Hacienda, todas las facturas de los proveedores (a excepción de las facturas del régimen simplificado) deben realizar el proceso de recepción, para ello, se establecen los pasos a seguir:

- a. Todas las facturas electrónicas de proveedores deben ingresar a la cuenta de correo proveedores@quovisr.com para que se pueda realizar el proceso de recepción de documentos.
- b. Deben ingresar al correo tres archivos: el acuse por parte del Ministerio de Hacienda, el XML y la factura en PDF

- c. Se descarga el XML de las facturas de los proveedores, del correo a la computadora, guardándolo en una carpeta especial, clasificadas por año, mes, proveedor y número de factura.
- d. En el sistema de Quovis, en el módulo de cuentas por pagar, en la opción de recepción de documentos, se debe cargar cada uno de los XML de las facturas de los proveedores.
- e. Se debe seleccionar una respuesta para cada factura de entre las siguientes opciones: aceptada, rechazada, aceptada parcialmente.
- f. Luego se debe seleccionar la condición adecuada de entre las siguientes respuestas posibles: Genera crédito IVA, Genera crédito parcial del IVA, Bienes de capital, Gasto corriente no genera crédito y Proporcionalidad.
- g. Una vez elegidas las respuestas adecuadas se procede a realizar el envío al Ministerio de Hacienda, desde el sistema de Quovis.
- h. Validar que el envío haya sido correcto y que la respuesta del Ministerio de Hacienda esté en estado “Aceptada”, con lo que se finaliza el proceso.

7) Proceso de pagos varios: viáticos, comisiones, servicios públicos y planillas

A continuación, se detalla el Proceso de pagos varios, principalmente para los pagos de viáticos, comisiones, servicios públicos y planillas cuentas por cobrar en la empresa, partiendo de la mejora planteada en el proceso (ver figura 18).

- a. Se agrupan en este proceso cuatro subprocesos claramente definidos para el trámite de pagos varios, como lo son el pago de viáticos, comisiones, planillas y servicios públicos.
- b. Para el subproceso llamado “Viáticos”, se recibe la solicitud con la firma de autorización. Este insumo puede venir de diversos departamentos de la empresa.
- c. Revisar que los comprobantes, adjuntos a la solicitud, estén a nombre de Quovis, caso contrario se devuelve el trámite al departamento que hizo la solicitud.

- d. Validar que las facturas hayan llegado al correo proveedores@quovis.cr.com para que se pueda realizar el Proceso de recepción de documentos XML (ver proceso 6) y el Proceso de registro de cuentas por pagar (ver proceso 5).
- e. Para el subproceso llamado “Comisiones”, se recibe la solicitud del departamento comercial con la firma de autorización respectiva.
- f. Se solicita a los ejecutivos la respectiva factura electrónica como respaldo de la solicitud.
- g. Validar que las facturas hayan llegado al correo proveedores@quovis.cr.com para que se pueda realizar el Proceso de recepción de documentos XML (ver proceso 6) y el Proceso de registro de cuentas por pagar (ver proceso 5).
- h. Para el sub proceso llamado “Planillas”, se actualiza el archivo de planillas, los 14 y 29 de cada mes, con las entradas, salidas y modificaciones de personal que hubo en la quincena que se está presentando para pago.
- i. Se envía el archivo de planillas para aprobación de la gerencia.
- j. Cuando se tiene el visto bueno se continúa con el Proceso de registro de cuentas por pagar (ver proceso 5).
- k. En el subproceso llamado “Servicios públicos”, se debe validar para entender si el recibo que se va a pagar debe tener factura electrónica o no.
- l. Si debe tener factura electrónica y no está, la asistente debe coordinar con el proveedor del servicio para continuar con el respectivo trámite.
- m. Se debe validar que las facturas hayan llegado al correo proveedores@quovis.cr.com para que se pueda realizar el Proceso de recepción de documentos XML (ver proceso 6) y el Proceso de registro de cuentas por pagar (ver proceso 5).
- n. Si no debe tener factura electrónica, se revisa el monto a pagar en la plataforma de BNCR, Internet Banking (<https://www.bnonline.fi.cr/Login/>), y se continúa con el Proceso de registro de cuentas por pagar (ver proceso 5).

8) Proceso de solicitudes de vacaciones, permisos y ausencias

En este apartado se establece el procedimiento para el trámite de las gestiones relacionadas al recurso humano de la empresa. Esta función es clave para el cálculo de aguinaldos todos los años y de las liquidaciones laborales cuando un colaborador sale de la empresa por algún motivo. En detalle:

- a. Como parte de las funciones de la asistente administrativa está el confeccionar un expediente de cada colaborador de la organización.
- b. Dicho expediente contiene, como mínimo, el currículum del empleado, copia de la cédula de identificación, el contrato firmado con la empresa, las acciones de personal por vacaciones, permisos, ausencias, incapacidades, boletas por llamadas de atención, notas y cualquier otro documento relevante.
- c. Cada colaborador debe presentar la boleta de solicitud de vacaciones, permisos o ausencias, debidamente llena y con la firma respectiva de su aprobación por el jefe inmediato.
- d. Dicha boleta contiene cómo mínimo el nombre y cédula del empleado, días de disfrute de las vacaciones, permisos o ausencias, motivo explicando la situación y debe estar firmada en original por el empleado y el jefe inmediato.
- e. Se valida lo anterior y se actualiza el documento de control que se lleva en Excel sobre las vacaciones, permisos y ausencias del personal de la empresa.
- f. Se archiva la boleta aprobada en el expediente de cada colaborador.

Otra de las recomendaciones que se realizaron, producto de esta investigación, fue el establecer, con carácter de urgencia, un protocolo de emergencia en los procesos de la empresa y realizar la adecuada comunicación al personal de dicho documento. Es por ello que se presenta, seguidamente, un protocolo de emergencia de elaboración propia para que sea considerado incorporarlo en la empresa. Inicialmente se considera la pandemia por el COVID-19, pero posteriormente, se podrá ajustar para hacerlo extensivo a otras emergencias.

Protocolo de Emergencia

El siguiente documento es de investigación propia y con información recopilada entre los meses de junio y julio 2020. A continuación, se presenta un protocolo sugerido para la atención de emergencias.

Propósito del documento.

Con el fin de apoyar a Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. a manejar inicialmente situaciones de riesgo o emergencia ante la pandemia del COVID-19, se ha creado este protocolo de acción que le será de utilidad si se llegan a detectar casos positivos en su entorno laboral o cercano a sus colaboradores. Esta guía ayudará a aclarar dudas acerca de los pasos a seguir y, sobretodo, le orientará para tomar las decisiones adecuadas ante un caso de emergencia.

Información importante y oportuna sobre el COVID – 19.

El COVID-19 es una enfermedad respiratoria capaz de transmitirse de persona a persona mediante gotas respiratorias, cuando una persona infectada tose o estornuda. Los pulmones son el órgano más afectado, sin embargo, se ha descubierto que la infección causada por el virus también afecta a otros órganos del cuerpo, como el corazón, los riñones y el cerebro, mediante infecciones agudas o derrames cerebrales.

¿A quiénes afecta?:

Cualquier persona puede ser contagiada, sin embargo, existen grupos vulnerables:

- Mujeres embarazadas, adultos mayores o con afecciones crónicas.
- Personas que cuidan a alguien que está enfermo.
- Personas con un sistema inmunológico débil o con afecciones médicas crónicas como: hipertensión arterial, enfermedades del corazón, diabetes, asma, VIH+ y personas con su sistema inmune suprimido.

Modo de transmisión de la enfermedad

Existen dos formas de contagio:

- De persona a persona. Puede propagarse por medio de las “gotículas” procedentes de la nariz o la boca que salen despedidas cuando una persona infectada tose, exhala o estornuda.
- Por superficies que rodean a la persona enferma, de modo que otras personas pueden contraer el virus. Si una persona sana toca estos objetos o superficies contaminadas y luego se toca los ojos, la nariz o la boca, puede ser contagiada.

¿Las mascotas pueden contagiar a los humanos?

Hasta la fecha, no hay evidencia científica de que los animales de compañía (perros y gatos) sean una fuente de infección para los humanos. Tampoco existe evidencia de que los perros se puedan enfermar y la infección en gatos se está investigando, indica el Centro Panamericano de Salud Pública Veterinaria de la OPS.

Las recomendaciones con animales siguen siendo las mismas que ha indicado la OMS, tales como lavarse las manos antes y después de interactuar con ellos y sus pertenencias, así como practicar el distanciamiento si se encuentra enfermo.

Persistencia del COVID-19 en las superficies

Se ha demostrado que el virus del COVID-19 puede sobrevivir hasta 72 horas en superficies de plástico y acero inoxidable, 4 horas en superficies de cobre y hasta 24 horas en superficies de cartón.

Síntomas

En los casos confirmados del COVID-19, los síntomas han variado de leves a graves. En algunos casos, han provocado la muerte de quienes los padecen. Estos síntomas pueden aparecer de 2 a 14 días después de la exposición y entre los más comunes se pueden incluir:

- Fiebre.
- Dolor de garganta.
- Tos.
- Dolor de cabeza.
- Dificultad para respirar (disnea).
- Escalofríos y malestar general.
- Secreción nasal y diarrea.
- Pérdida del gusto y el olfato.

En Costa Rica, las autoridades médicas han alertado sobre un acelerado aumento en la aparición de nuevos casos y han indicado que el país se enfrenta a la *"peor crisis sanitaria"* por lo cual es muy importante estar unidos y cumplir con los protocolos indicados por el Ministerio de Salud. Actualmente no existe una vacuna para prevenir el COVID-19. La mejor forma de combatirlo es evitar la exposición a este virus y mantener las medidas de higiene adecuadas.

Las empresas y empleadores pueden ayudar a prevenir y a desacelerar la propagación del COVID-19 en sus centros de trabajo. También es importante que estén preparados en caso de que en sus casas, oficinas o instalaciones se detecte un caso positivo.

Responsabilidades individuales

Medidas personales que deben tomarse en cuenta en la Pandemia del COVID – 19. El Ministerio de Salud ha establecido una serie de responsabilidades individuales con el fin de frenar la cadena de transmisión del virus.

- Evite salir de casa, hágalo sólo si es estrictamente necesario.
- Evite reuniones familiares, con amigos o compañeros de trabajo.
- Evite el contacto cercano con personas enfermas.
- Evitar tocarse los ojos, la nariz y la boca.
- Quédese en casa cuando presente síntomas.
- Promueva la entrega a domicilio.
- Porte siempre una solución a base de alcohol con al menos 70°.

- Evite el contacto con su familia antes de bañarse al regresar de andar fuera de casa.
- Mantenerse informado por los medios oficiales.
- Idealmente deben definir un proveedor de limpieza profunda y desinfección como SL Cleaning, en caso que lo lleguen a requerir por alguna emergencia que se presente.
- Si tiene consultas o desea información sobre el COVID-19 utilice la línea telefónica oficial 1322.
- Si necesita que sus medicamentos los lleven a su domicilio puede solicitarlo por medio de la línea 905-MISALUD o 905 6472583

Para las empresas

Recomendaciones sobre cómo mitigar la pandemia Covid-19 en los centros de trabajo.

- Nombrar a un colaborador como responsable en asuntos relacionados con el COVID-19.
- Presentar una Declaración Jurada de compromiso de cumplimiento de los lineamientos ante el Consejo de Salud Ocupacional.
- Identificar las áreas y tareas con posible exposición al COVID-19. Ejemplo, lugares de alto tránsito o personal expuesto a agentes externos; sean personas, materias primas, suministros u otros.
- Proporcionar material educativo sobre el COVID-19 para todos sus colaboradores.
- Elaborar medidas de control para eliminar o reducir dichas exposiciones.
- Establecer medidas sanitarias para las operaciones comerciales y operativas.
- Capacitar a sus colaboradores sobre las medidas de protección en el trabajo y en casa.
- Poner a disposición agua y jabón para el lavado frecuente de manos, adicionalmente un desinfectante con al menos un 60 % de alcohol.
- Disponer botes de basura sin contacto y elabore un plan de manejo de residuos.
- Poner en práctica tareas de rutina de limpieza y desinfección de objetos y superficies que se tocan con frecuencia, como puestos de trabajo, teclados,

teléfonos, barandas y manijas de las puertas. Cada tres horas o 4 veces al día, dependiendo del tipo de trabajo.

- Evaluar si es posible llevar a cabo chequeos de salud diarios (como evaluar la temperatura) de los colaboradores antes de su ingreso al establecimiento.
- Determinar cuál es el Equipo de Protección Personal (EPP) necesario en función de las tareas de sus colaboradores, por ejemplo, mascarillas y guantes. De ser posible, facilitar el EPP apropiado a su personal y capacitarlos acerca de su uso correcto.
- Instalar dispositivos de protección tipo “mamparas” en lugares de atención al público como recepción o cajas y para realizar divisiones entre compañeros de ser necesario.
- Indicar a sus colaboradores que eviten compartir equipos de oficina y herramientas de sus compañeros, siempre que sea posible. En caso contrario, se deben limpiar y desinfectar antes y después de usarlos.
- Poner en práctica medidas de distanciamiento social evitando reuniones numerosas y manteniendo distancia (al menos 1.83 metros) de otras personas siempre que sea posible.
- Modificar su espacio de trabajo para ayudar a los colaboradores y clientes a mantener el distanciamiento social.
- Proteger a los colaboradores con mayor riesgo de enfermarse gravemente. Adultos mayores, mujeres embarazadas y personas con afecciones crónicas.
- Elaborar políticas flexibles de horarios y teletrabajo (si es posible).
- Rotular sus instalaciones sobre las medidas más relevantes como el distanciamiento social: marcajes en el piso, lavado de manos y uso de EPP.
- Mantener un registro de ausencias por gripe o COVID-19 por área de la empresa.
- Idealmente, se debe definir un proveedor de limpieza profunda y desinfección, en caso de que su empresa lo llegue a requerir por alguna emergencia que se presente.

Tome en cuenta que las caretas o mascarillas pierden funcionalidad si al momento de interactuar con otros, usted se encuentra a un nivel más bajo. Por ejemplo, en un restaurante, si una persona que está de pie junto a su mesa, habla, tose o estornuda, las gotículas respiratorias que emite pueden filtrarse en los espacios desprotegidos de su rostro.

¿Qué hacer si detecto un caso positivo?

Medidas que debe tomar al momento de detectar un caso positivo de COVID -19.

- Si se detecta un caso “probable” o “confirmado” en su empresa o negocio, debe comunicarlo de manera inmediata al Ministerio de Salud o mediante el Sistema de Emergencias 9-1-1 para efectos de coordinar asistencia.
- Informar mediante declaración jurada a las autoridades sanitarias, los planes de atención y las acciones ejecutadas ante un caso confirmado de COVID -19.
- Los casos deben ser manejados respetando los lineamientos del Ministerio de Salud y la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias. Puede encontrar dichos lineamientos, en el sitio web del Ministerio de Salud.
- Mantener la confidencialidad de la información y proteger la identidad del colaborador afectado, así como mantener la distancia y en todo momento utilizar EPP, tanto el afectado como las personas que le rodeen.
- La empresa o negocio deberá hacer una lista de las personas con quien el afectado mantuvo contacto directo. Aunque no presenten síntomas, posiblemente les será girada una orden de aislamiento domiciliario por parte del Ministerio de Salud. Normalmente se realiza por un espacio de 14 días.
- El Ministerio de Salud girará una orden para que se lleve a cabo una limpieza profunda de todas las instalaciones o infraestructura física cuando se confirme el caso, como las que realiza SL Cleaning, por lo que se deberá enviar a todo el personal a sus casas hasta que se les dé el aval de funcionamiento nuevamente.
- Se debe comunicar al personal la situación y se realizará el monitoreo de los colaboradores que presenten síntomas posteriores a la confirmación del caso, aún si no mantuvieron contacto cercano con la persona afectada.
- Si la persona confirmada tuvo contacto físico con clientes o compañeros de trabajo, se les deberá comunicar y coordinar de forma inmediata con la autoridad sanitaria competente.
- En caso que el colaborador presente síntomas claros durante su jornada laboral, y requiera hospitalización, deberá trasladarse, en la medida de lo posible, a través de un medio que involucre el menor contacto con otras personas. Para el traslado deberá usar siempre EPP.

- Si no requiere hospitalización inmediata, la persona afectada debe permanecer en un área con acceso restringido hasta que sea trasladado por las autoridades correspondientes.
- Los colaboradores, durante el aislamiento domiciliario (cuarentena) de manera preventiva (sin tener síntomas), pueden realizar teletrabajo si su ocupación lo permite.
- Las empresas que hayan reportado casos confirmados de COVID -19 deberán certificar las acciones de desinfección realizadas en una declaración jurada, por parte del representante legal, dando fe de lo actuado y las condiciones adoptadas para volver a laborar.

Otras recomendaciones a tomar en cuenta:

- Es importante que se clausuren las áreas expuestas por personas enfermas, ya que se conoce que el virus puede permanecer hasta 3 horas en el aire, dentro de una habitación ocupada una persona afectada con COVID-19.
- Abrir las puertas y ventanas exteriores. Usar ventiladores para aumentar la circulación de aire en el área. Mejorar la ventilación en un área o habitación donde alguien estaba enfermo o se sospechaba que estaba enfermo con COVID-19 ayudará a acortar el tiempo que toma eliminar las gotitas respiratorias del aire.
- Esperar 24 horas o el tiempo que resulte práctico antes de iniciar las tareas de limpieza y desinfección.

Medida correctiva ante los casos detectados

Recomendaciones acerca de la limpieza y desinfección de áreas ocupadas por personas con casos presuntos o confirmados de COVID-19.

Una vez detectados casos confirmados de COVID-19 en su empresa o negocio, su objetivo principal será la de limitar la supervivencia del SARS-CoV-2 en todo su entorno. Existen dos procesos para lograrlo:

Limpieza profunda: Limpiar significa eliminar la suciedad e impurezas, incluidos los gérmenes, de las superficies. La limpieza por sí sola no mata los gérmenes. Pero al eliminar los gérmenes, su cantidad disminuye al igual que el riesgo de propagar infecciones.

Desinfección: Significa usar productos químicos, como desinfectantes, preferiblemente certificados para matar los gérmenes en todas las superficies. Este proceso no limpia necesariamente las superficies sucias ni quita los gérmenes, sino que es complemento con el proceso anterior. Este proceso ayuda a reducir el riesgo de propagación de infecciones.

Es recomendable que ambos procesos sean llevados a cabo con especialistas en el tema y que se encarguen de llevar los productos y equipos necesarios para ambos procesos.

Si su empresa reportó un caso confirmado o sospechoso de COVID-19 en sus instalaciones, es necesario que realice una Desinfección Correctiva de servicio especializado como las que realiza SL Cleaning para contener el COVID-19 con todas las medidas de seguridad según protocolos aprobados por el Ministerio de Salud.

BIBLIOGRAFÍA

- Alteco Consultores. (2019). *Alteco Consultores*. Obtenido de Lo que no se mide, no se puede mejorar: <https://www.aiteco.com/lo-que-no-se-mide/#:~:text=En%20realidad%20la%20frase%20corresponde,se%20mejora%2C%20se%20degrada%20siempre.>
- Araya González, P. J. (2014). *Propuesta de mejora al Proceso Gestión de Calidad en la Gerencia de Provisión de Servicios de la Municipalidad de San José*. San José: Universidad de Costa Rica.
- Arce Brenes, J. A. (10 de Abril de 2019). *Ministerio de Economía, Industria y Comercio*. Obtenido de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2019/pyme/INF-012-19.pdf>
- Arenal Laza, C. (2019). *Gestión de la atención al cliente / consumidor*. Tutor Formación.
- Calero Mora, J. D. (2015). *Tesis Titulada Gestión Administrativa y Calidad de los servicios en la Municipalidad Provincial de Huaral Perú*. Perú.
- Chiavenato. (2006). *Introducción a la Teoría General*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Deloitte España. (2020). *Deloitte España*. Obtenido de ¿Qué es el gobierno corporativo?: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>
- Doria Arrieta, J. (28 de Noviembre de 2018). *Universidad Externado de Colombia*. Obtenido de La adopción de buenas prácticas administrativas en los sectores público y privado como estrategia de prevención de actos de corrupción: <https://revistas.ueexternado.edu.co/index.php/Deradm/article/view/5712>
- El Financiero. (13 de Marzo de 2015). *El Financiero*. Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/pymes/la-muerte-de-las-pymes-cuanto-tiempo->

duran-los-pequenos-negocios-y-por-
que/QMKIITYSUFENHADJA3UEFSQO5E/story/

Enciclopedia Económica. (2020). *Enciclopedia Económica*. Obtenido de 14 principios de Henry Fayol: <https://enciclopediaeconomica.com/14-principios-de-fayol/>

Espinoza, R. (2019). *Roberto Espinoza*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa>

Galán, & Pérez. (2019). *Evaluación de la Gestión Operativa de la Empresa Comercial Lambayecana Inversiones J&E SAC para mejorar su eficiencia a través de un modelo de Balanced Scorecard*. Perú.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2016). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Janesick. (1998).

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.

Lagos Cortés, D., Betancourt, J., & Gómez Betancourt, G. (Diciembre de 2017). *Scielo.org*. Obtenido de Un análisis desde el isomorfismo institucional en empresas familiares y no familiares, Universidad De La Sabana, Colombia:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052017000200139&lang=es

Larson, E., & Gray, C. (2009). *Administración de Proyectos cuarta edición*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Metodología en Investigación. (10 de Julio de 2010). *Metodología de la Investigación*.

Obtenido de

<http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/variables.html>

- Ministerio de Economía Industria y Comercio. (10 de Abril de 2019). *Ministerio de Economía Industria y Comercio*. Obtenido de <https://www.meic.go.cr/meic/comunicado/940/aumento-la-cantidad-de-microempresas-en-el-pais.php>
- Ministerio de Economía Industria y Comercio. (2020). *Pymes Costa Rica*. Obtenido de <https://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1#:~:text=Se%20entiende%20por%20peque%C3%B1as%20y,agropecuarias%20que%20desarrollen%20actividades%20de>
- Ministerio de Hacienda. (20 de Setiembre de 2017). Comunicación de las fechas de inicio del uso de los comprobantes electrónicos para los sectores definidos.
- Ministerio de Hacienda. (23 de Mayo de 2020). Disposición de catálogo de bienes y servicios (CABYS) para los contribuyentes. Costa Rica.
- Mora Rojas, A. (2020). *EVALUACIÓN DEL PROCESO GERENCIAL DE LA GESTIÓN OPERATIVA EN LA DIRECCIÓN DE REASEGUROS SEDE CENTRAL DEL INS PARA LA COLOCACIÓN DE NEGOCIOS FACULTATIVOS*. Costa Rica.
- Palma Rodríguez, C. (2011). ¿CÓMO CONSTRUIR UNA MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO? *Ciencias Económicas*, 630.
- Panorama Consulting. (2013).
- Pinzón, J., Rosero, O., & Zapata, C. (Diciembre de 2018). *Scielo.org*. Obtenido de Evidencia para las empresas colombianas durante el periodo de 2006 A 2013: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052018000200085&lang=es
- Poder Judicial, R. (2007). *División de Reclutamiento y Selección de Personal*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_repdom_pj_anep.pdf
- Prieto Herrera, J., & Therán Barrios, I. (2018). *Administración, Teorías, autores, fases y reflexiones*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U, 2018.

R.A.E. (2020). *Real Academia Española*. Obtenido de

<https://dle.rae.es/administrar?m=form>

Soria Ibáñez, M. (2016). *Plan de Marketing Empresarial*. España: EDITORIAL CEP.

UNAM. (2016). *Ptolomeo*. Obtenido de Historia de la Administración:

<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/jspui/bitstream/132.248.52.100/12126/1/Historia%20de%20la%20administraci%C3%B3n.pdf>

Varela Loyola, J., & Flores Ávila, E. (2014). *Researchgate*. Obtenido de Prácticas

administrativas que promueven la innovación en las empresas:

https://www.researchgate.net/publication/282890555_Practicas_administrativas_que_promueven_la_innovacion_en_las_empresas

Véliz-Intriago, A. (2017). Algunos conceptos y técnicas del área que permita comprender el significado, la naturaleza y el alcance para gestionar una compañía. 30-40.

Villalobos Mora, P. (2018). *Priscilla Villalobos Mora en su Tesis titulada “Evaluación en la Gestión Operativa del Departamento de Suscripción para la Aseguradora Oceánica de Seguros en el Segundo Semestre del Año 2018*. San José.

Wikipedia. (2020). *Wikipedia*. Obtenido de

https://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor

OMS. *Guía interina para empresas y empleadores en su respuesta a la enfermedad del coronavirus 2019 (COVID-19), mayo del 2020*. Centros para el Control y Prevención de Enfermedades. <https://espanol.cdc.gov/>

OMS. *Preguntas frecuentes generales para empresas*. Centros para el Control y Prevención de Enfermedades. <https://espanol.cdc.gov/>

OMS. *Limpieza y desinfección en el lugar de trabajo*. Centros para el Control y Prevención de Enfermedades. <https://espanol.cdc.gov/>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. *Guía para la prevención, mitigación y continuidad del negocio por la pandemia del covid-19 en los centros de trabajo*. San José, Costa Rica, abril, 2020.

APÉNDICES

Apéndice 1: Cuestionario

El presente instrumento realizado para la recolección de datos se utilizará para obtener información de referencia para la presente investigación, cuyo objetivo general es: Diseñar un plan de mejoramiento de la gestión administrativa del Departamento Administrativo de la empresa Soluciones Tecnológicas Quovis S.A., con la finalidad de resolver los problemas de manera práctica, estandarizada y con un plan de acción definido, realizado por el estudiante John Sandoval Cambronero, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia en la Universidad Internacional de las Américas.

Este cuestionario tiene carácter confidencial y será usado exclusivamente para el análisis de la investigación que antes fue mencionada. Agradezco de antemano su respuesta, esperando que sean lo más cercanas a la realidad actual de Soluciones Tecnológicas Quovis S.A., desde su criterio como colaborador (a) de la empresa.

Cuestionario 1: Cuestionario sobre los procesos administrativos de Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. aplicado a las gerencias. Junio 2020.

1. Puesto actual:
2. Estudios actuales: ___ Colegio ___ Otro, especifique:

 ___ Universidad, nivel: ___ Bachiller ___ Licenciatura
3. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?
 ___ Sí ___ No. De ser positivo, continúe con la siguiente pregunta, sino, pase a la pregunta 6.
4. ¿Cada cuánto se actualiza?
5. ¿Considera que se comunica adecuadamente al personal dicho plan estratégico?

6. ¿La empresa tiene definidos los objetivos para el Departamento Administrativo?
_____ Sí _____ No.

De ser positivo, continúe con la siguiente pregunta, sino, pase a la pregunta 12.

7. ¿Podría mencionar los 3 objetivos más importantes?

1.

2.

3.

8. ¿Cada cuánto se revisa su cumplimiento?

9. ¿Cuáles son algunos indicadores que se usan para dicha medición?

10. ¿Cómo y cada cuánto se comunican al personal del Departamento Administrativo?

11. ¿Forma parte el personal en la elaboración de dichos objetivos departamentales?

_____ Sí _____ No

12. ¿Considera que los procesos de capacitación del personal, al ingresar a un nuevo puesto, son adecuados?

_____ Sí _____ No

13. ¿Tiene el Departamento Administrativo manuales de procedimientos de sus procesos actuales?

_____ Sí _____ No

14. ¿Tienen los puestos de trabajo del Departamento Administrativo un manual de funciones?

_____ Sí _____ No

15. ¿Cómo calificaría usted, las cargas de trabajo Departamento Administrativo?

_____ Muy baja _____ Baja _____ Media _____ Mucha _____ Excesiva

16. ¿Cree que las cargas de trabajo están distribuidas equitativamente en todos los colaboradores del Departamento Administrativo?
 Muy equitativa Equitativa Media Desigual Muy Desigual
17. ¿Considera que el Departamento Administrativo cuenta con los indicadores correctos para medir los resultados de los puestos?
 Sí No.
De ser positivo, continúe con la siguiente pregunta, sino, pase a la pregunta 19.
18. ¿Cuáles son algunos de esos indicadores?
19. ¿Cuáles considera que son los procesos críticos (más importantes) del Departamento Administrativo? Puede indicar brevemente en qué consisten.
- 1.
 - 2.
 - 3.
20. ¿Con qué nivel considera usted que se cumplen (en general) los tiempos de entrega de sus productos / entregables del Departamento Administrativo?
 Muy bueno Bueno Medio Malo Muy malo
21. ¿Cree usted que hay algunos procesos actuales del departamento que no aportan realmente a los objetivos del departamento?
22. ¿Cuenta la empresa actualmente con un manual o procedimiento para atención de emergencias, relacionadas con el Covid-19 específicamente?
 Sí No

Cuestionario 2: Cuestionario sobre los procesos administrativos de Soluciones Tecnológicas Quovis S.A. aplicado a las colaboradoras del Departamento Administrativo. Junio 2020.

1. Puesto actual:
2. Fecha de ingreso a la empresa:
3. Estudios actuales: ___ Colegio ___ Otro, especifique:

 ___ Universidad, nivel: ___ Cursando ___ Bachiller ___
 Licenciatura
4. ¿Conoce los objetivos generales de la empresa?
 ___ Sí ___ No.
 De ser positivo, continúe con la siguiente pregunta, sino, pase a la pregunta 6.
5. ¿Cada cuánto les comunican o actualizan dichos objetivos?
6. ¿Conoce los objetivos específicos del departamento?
 ___ Sí ___ No.
 De ser positivo, continúe con la siguiente pregunta, sino, pase a la pregunta 9.
7. ¿Cada cuánto les comunican o actualizan dichos objetivos?
8. ¿Formó parte en la construcción de dichos objetivos?
9. ¿Al ingresar a su puesto actual, considera que recibió la capacitación necesaria?
10. ¿Qué se podría mejorar en ese proceso de inducción?
11. ¿Conoce usted los manuales de procedimientos de su departamento?
 ___ Sí ___ No
12. ¿Existe un manual de funciones de su puesto actual?
 ___ Sí ___ No
13. ¿Cómo tuvo conocimiento de sus funciones actuales?
14. ¿Cómo considera que fue la calidad de la capacitación que recibió para asumir su puesto actual?
 ___ Muy buena ___ Buena ___ Media ___ Mala ___ Muy mala
15. ¿Cómo calificaría usted, la carga de trabajo para su puesto actual?

_____ Muy baja _____ Baja _____ Media _____ Mucha _____ Excesiva

16. ¿Cree que las cargas de trabajo están distribuidas equitativamente en todos los colaboradores del Departamento Administrativo?

_____ Muy equitativa _____ Equitativa _____ Media _____ Desigual _____ Muy Desigual

17. ¿Considera que existen los indicadores correctos para medir los resultados de su puesto actual?

_____ Sí _____ No.

De ser positivo, continúe con la siguiente pregunta, sino, pase a la pregunta 19.

18. ¿Cuáles son algunos de esos indicadores?

19. ¿Cuáles considera que son los procesos críticos (más importantes) de su puesto actual? Puede indicar brevemente en qué consisten.

- 1.
- 2.
- 3.

20. ¿Cuáles podría decir que son sus entregables más importantes (reportes, informes, controles, declaraciones, etc.)? Puede indicar brevemente en qué consisten.

Producto (entregable)	Descripción	Departamento (cliente) final	Periodicidad de entrega

21. ¿Cómo considera que perciben los demás departamentos la calidad de los productos / entregables que reciben de su departamento?

_____ Muy buena _____ Buena _____ Media _____ Mala _____ Muy mala

22. Con base en la respuesta anterior ¿Por qué considera dicha afirmación?

23. ¿Con qué nivel considera usted que se cumplen en general los tiempos de entrega de sus productos / entregables?

_____ Muy bueno _____ Bueno _____ Medio _____ Malo _____ Muy malo

24. ¿Considera que podrían mejorarse algunos de los procesos actuales del departamento?

Proceso	Entregable	Mejora

25. ¿Cree usted que hay algunos procesos actuales del departamento que no aportan realmente a los objetivos del departamento?

_____ Sí _____ No Cuáles: _____

26. ¿Cuenta usted con acceso a la documentación necesaria para la gestión diaria? Por ejemplo: políticas, procedimientos, manuales de puesto, accesos al sistema, etc.

_____ Sí _____ No Explique: _____

27. ¿Conoce usted si la empresa cuenta actualmente con un manual o procedimiento para atención de emergencias, relacionadas con el Covid-19 específicamente?

_____ Sí _____ No

Formato de Control de Vacaciones			
Nombre			
Año			
Días totales de disponibles			
Política de vacaciones:			
Se utilizara una boleta de vacaciones por persona y estará guardado en el archivo			
Las vacaciones se deben tomar durante el mismo año laboral.			
No se pueden hacer uso de las vacaciones hasta que esten aprobadas			
Las vacaciones deben solicitarse como mínimo con 2 días hábiles de antelacion al jefe directo			
El jefe directo es el que debe aprobar las vacaciones			
Procedimiento			
		Llenar boleta de solicitud de vacaciones, solicitar firma y entregar boleta al administrador	
		El administrador debe llenar boleta de control de vacaciones	
Fecha Inicio Vacaciones	Fecha Inicio de Labores	Cantidad de dias	Dias Restantes

Ilustración 21: *Control de vacaciones*