



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
TRABAJO DE GRADO

**MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE ACERO “DIPAC”, EN LA
CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

Autora: ERAZO SUÁREZ, JENIFER NOEMÍ.

Director: Econ. Luis Cervantes

IBARRA, ECUADOR 2015

RESUMEN EJECUTIVO

La administración es una herramienta indispensable que está acorde con el trabajo en equipo, la optimización de recursos y la satisfacción del cliente en la entrega de productos de calidad, es el camino hacia el éxito de una organización. A través de estos motivos se ha elaborado un “MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE ACERO “DIPAC”, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”, que permitirá alcanzar las metas institucionales, por lo cual, este trabajo cuenta con cuatro capítulos, el primero se determina el diagnóstico situacional de la empresa, con la finalidad de detectar las dificultades internas que afectan las funciones y procedimientos administrativos a seguir en cada una de las tareas asignadas. Además, en el segundo capítulo cada término de estudio está sustentado y fundamentado en la base teórica que contribuyen a mejorar el proceso administrativo de la organización; por lo cual, el tercer capítulo referente a la propuesta, consta de aspectos administrativos necesarios para intervenir directamente en la realización y mejoramiento continuo de funciones eficientes y eficaces ejecutadas por el talento humano a través de capacitación y motivación mediante el fortalecimiento de la promoción de productos de acero y sus accesorios que influya directamente al crecimiento y cubrimiento de nuevos mercados. Es así como, se presenta el impacto social, administrativo, económico, y ético que genera el presente trabajo de investigación. Finalmente se muestra las conclusiones y recomendaciones en base a la investigación elaborada y que servirán como retroalimentación para continuo progreso y se toma en consideración que podrá ejecutarse como un proyecto piloto que puede ser replicado para las demás sucursales de DIPAC.

SUMMARY

The administration is a tool indispensable that is chord with the teamwork optimization of resources and the satisfaction of customer in the delivery of product quality, is the road to success of an organization. Through these reasons has been development a “MANUAL ADMINISTRATIVE FOR THE COMPANY DISTRIBUTOR AND COMERCIALIZADORA OF PRODUCTS STEEL “DIPAC” IN THE CITY IBARRA PROVINCE IMBABURA” that permit catch up the goals institutional whereby, this work, account with four chapters, the first is determined the diagnostic situational of the company, with the finality identify the difficulties internal that affecting the functions and procedures administrative to follow in each of the tasks assigned. Assigned, in the second chapter each term of study is sustaining and based on the base theoretical which contribute to improving process administrative of the organization; whereby, The third chapter regarding the proposal, consists of aspects administrative necessary to intervene directly in the realization and improvement continuous of function efficient and effective executed by the human talent through training and motivation through strengthening promotional products steel and accessories influencing directly to growth and coverage of new markets. Thus, it appears the social, administrative, economic, and ethical generated by this research. Finally shown the conclusions and recommendations based on research completed and will serve as feedback for continuous progress and taken into consideration that can run as a project pilot that can be replicated for other branches of DIPAC.

DECLARACIÓN

Yo, Jenifer Noemí Erazo Suárez, con cédula de ciudadanía N° 100355808-5 declaro bajo mi juramento que el trabajo de nombre **“MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE ACERO “DIPAC”, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.”**, es de mi completa autoría; que no ha sido presentado en ningún otro grado, ni calificación profesional; y que ha consultado las referencias bibliográficas que se citan en el presente documento.

En la Ciudad de Ibarra a los 24 días del junio del 2014

Firma

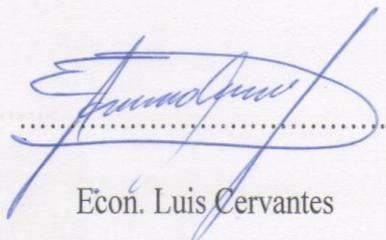
.....
Srta. Jenifer Noemí Erazo Suárez
C.C. 100355808-5

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de grado presentado por la egresada Jenifer Noemí Erazo Suárez para optar por el Título de INGENIERA COMERCIAL, cuyo tema es: **“MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE ACERO “DIPAC”, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.”**, considero que el presente trabajo reúne los requisitos correspondientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la Ciudad de Ibarra a los 24 días del junio del 2014

Firma



Econ. Luis Cervantes

C.C. 1001290236

Jenifer Noemí Erazo Suárez

C.C. 100355808-5



CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR EN FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Jenifer Noemí Erazo Suárez, con cédula N° 100355808-5, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador Artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo denominado: “MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE ACERO “DIPAC”, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.”, que ha sido elaborado para optar por el título de Ingeniera Comercial en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada.

En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

DATOS PERSONALES	
CÉDULA DE IDENTIDAD	1003558085
APellidos y Nombres	Erazo Suárez Jenifer Noemí
DIRECCIÓN	Ibarra, Barrio Galo Larrea, Nicolás Gómez
EMAIL	jenifer.noemi52@hotmail.com
Teléfono	0996660256
DATOS DE LA OBRA	
C.C.	100355808-5
MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE ACERO “DIPAC”, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.	

Ibarra, a los 03 días del mes de febrero del 2015



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y

ECONÓMICAS

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determino la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS PERSONALES	
CÉDULA DE IDENTIDAD	1003558085
APELLIDOS Y NOMBRES	Erazo Suárez Jenifer Noemí
DIRECCIÓN	Ibarra, Barrio Galo Larrea, Nicolás Gómez
EMAIL	jenifernoemi52@hotmail.com
TELÉFONO	0986680256
DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO	MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE ACERO "DIPAC", EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.
FECHA: AAAAMMDD	2015-02-03

SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
AUTORA	Erazo Suárez Jenifer Noemí
PROGRAMA	<input type="checkbox"/> <u>Grado</u> <input type="checkbox"/> Posgrado
TÍTULO POR EL QUE OPTA	Ingeniera Comercial
ASESOR/DIRECTOR	Eco. Luis Cervantes

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Jenifer Noemí Erazo Suárez, con cédula de ciudadanía N° 100355808-5, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar los derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad contenido en la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación de terceros.

En la ciudad de Ibarra a los 03 días de mes de febrero del 2015

LA AUTORA

DEDICATORIA ACEPTACIÓN



.....
Jenifer Noemí Erazo Suárez

CC. 100355808-5



.....
Ing. Betsy Chávez

JEFA DE BIBLIOTECA

DEDICATORIA

El presente trabajo dedicado al ser más maravilloso que Dios me ha podido dar en mi vida y que siempre ha estado a mi lado apoyándome, brindándome su amor y comprensión incondicionalmente, ella es mi Madre, que con su sabiduría me ha formado como una persona responsable, humilde, solidaria, y sobre todo me ha concedido el valor de Dios en mi vida personal y profesional, y que será mi sustento para servir a la sociedad correctamente.

A querida hermana Tatiana y mi hermano Jordan, que me dieron fuerza y apoyo para alcanzar mis metas propuestas, y que Dios me brinde la vida para ver sus sueños cumplidos.

Al igual que dedico a mi Dios por darme muchos años de vida para seguir cumpliendo mis metas y a toda mi familia que han guiado y apoyado en el logro de todos mis anhelos, por eso y mucho les doy las Gracias.

Jenifer.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por haberme bendecido con la vida y me ha dado sabiduría para aprovechar las oportunidades y aprender de los obstáculos y errores, y gracias por estar siempre presente en mi mente y mi corazón.

A la Universidad Técnica del Norte y a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas por abrirme sus puertas hacia el camino del conocimiento, impartida por la sabiduría de sus docentes; además por haberme brindado los mejores cinco años de mi vida que he compartido con amigos y compañeros que siempre prevalecerán a lo largo de mi vida.

Un agradecimiento al Jefe de la Sucursal de DIPAC-Ibarra y su personal por permitirme realizar diferentes investigaciones para elaborar el Manual Administrativo.

Jenifer.

PRESENTACIÓN

El presente proyecto de investigación - acción, se ha elaborado con el propósito de brindar a la empresa DIPAC - sucursal Ibarra, el fortalecimiento y crecimiento propio de la institución, el personal administrativo y operativo a cargo de actividades encomendadas para cubrir las necesidades del cliente mediante un trabajo en conjunto y logrando un beneficio común.

En este trabajo se presenta un “Manual Administrativo para la Empresa Distribuidora y Comercializadora de Productos de Acero DIPAC-Ibarra”, el cual, está estructurado en cuatro capítulos. El primero es el diagnóstico situacional, donde consta una descripción de la situación actual de la empresa, así como se determina las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de DIPA-Ibarra; obtenidas, a través de encuestas y entrevistas realizadas al personal a cargo, y mediante esto se estableció claramente el problema de investigación. Por otro lado, en el segundo capítulo, es decir, el marco teórico, en el cuál se refleja las principales bases teóricas obtenidas mediante consultas de fuentes secundarias que sirven de sustento al trabajo de investigación.

En el tercer capítulo, se indica la propuesta relacionando aspectos como: la misión y visión para la sucursal tomando como referencia las principales metas de DIPAC como empresa, organigrama estructural y funcional personalizado para la sucursal, determinación de responsabilidades y objetivos para cada puesto de trabajo, y finaliza con la capacitación, motivación y promoción y publicidad; con la finalidad de lograr una entidad eficaz y eficiente. Por último se puede mencionar que el manual; es una guía para las demás sucursales de DIPAC, y se desarrollará según la disposición y criterio de la matriz DIPAC; ya que, otorga un entendimiento claro y preciso de actividades y fomenta un crecimiento profesional e institucional en un documento que está al alcance de la institución.

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
SUMARY	iii
DECLARACIÓN	iv
CERTIFICACIÓN	v
CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR EN FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vii
DEDICATORIA.....	x
AGRADECIMIENTO.....	xi
PRESENTACIÓN.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xx
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xxii
INTRODUCCIÓN	xxiii

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	27
Antecedentes	27
Objetivos del diagnóstico	28
Objetivo general	28
Objetivos específicos.....	28
Variables diagnósticas.....	29
Indicadores o subaspectos	29
Matriz de relación.....	31
Identificación de la población	33

Cálculo de la muestra de los clientes.....	33
Diseño de instrumentos de investigación	35
Fuentes de información	35
Información primaria.....	35
Información secundaria	36
Tabulación y análisis de la información.....	36
Síntesis de la entrevista dirigida al jefe de la sucursal	36
Síntesis de la entrevista dirigida a la administración	40
Tabulación y análisis de las encuestas dirigida a los empleados de DIPAC-Ibarra.....	44
Tabulación y análisis de las encuestas dirigida a los clientes	55
Construcción matriz FODA	64
Cruces estratégicos (FO, FA, DO, DA)	66
Identificación del problema.....	68

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO.....	70
La empresa	70
Definición de empresa.....	70
Clasificación de las empresas.....	70
Estructura organizacional.....	72
Definición.....	72
Estructura funcional	73
Definición.....	73
Administración	73
Definición.....	73
Características de la administración	74

Proceso administrativo	74
Planificación.....	75
Organización	75
Dirección.....	75
Control.....	76
Gestión del talento humano.....	76
Definición.....	76
Integración de recursos humanos	76
Reclutamiento.....	76
Selección	77
Contratación	78
Inducción.....	78
Competencias	79
Clasificación de competencias	79
Competencias básicas.....	79
Competencias profesionales o específicas	79
Competencias en función del perfil gerencial	79
Capacitación.....	80
Definición.....	80
Objetivos de la capacitación.....	80
Contenido de la capacitación.....	81
Motivación	81
Definición.....	81
Tipos de motivación	82
Comunicación.....	82

Evaluación de desempeño	83
Definición.....	83
Objetivos de la evaluación de desempeño.....	83
Descripción de puestos.....	84
Objetivos de la descripción del puesto	84
Objetivos de la distribución del espacio.....	85
Plan estratégico	86
Definición.....	86
Elementos del plan estratégico	86
Matriz FODA	87
Fortalezas	88
Oportunidades	88
Debilidades.....	88
Amenazas	88
Presupuestos	89
Fuentes de información	89
Encuesta	89
Entrevista.....	89
Observación.....	89
Manual administrativo.....	90
Definición.....	90
Objetivos de los manuales.....	90
Ventajas de los manuales	91
Desventajas de los manuales	91
Clasificación de los manuales	92

Por su contenido	92
Por su ámbito.....	94
Técnicas básicas de mercadotecnia	94
Satisfacción del cliente.....	96
Definición.....	96
Distribución.....	96
Definición.....	96
Estrategias de distribución	97
Comercialización.....	97
Definición.....	97
Estrategias de comercialización	97
Estrategia pasiva:.....	98
Estrategia activa:	98
Acero	98
Definición.....	98
Importancia.....	98
Historia del acero.....	99

CAPITULO III

PROPUESTA	100
Introducción a la propuesta	100
Objetivo de la propuesta.....	101
Orientación de la propuesta para DIPAC-Ibarra	101
Gestión administrativa.....	103
Misión y visión.....	103

Objetivos estratégicos de DIPAC-Ibarra.....	104
Valores de DIPAC-Ibarra.....	104
Políticas de DIPAC-Ibarra	105
Estructura organizacional de DIPAC-Ibarra	107
Descripción del organigrama estructural propuesto para DIPAC-Ibarra	108
Estructura funcional	109
Manual de descripción de puestos y funciones para DIPAC-Ibarra	109
Objetivos del manual de descripción de puestos y funciones	109
Reglamento interno	128
Desarrollo del reglamento interno propuesto para DIPAC-Ibarra	129
Gestión del talento humano.....	141
Reclutamiento.....	141
Selección	143
Contratación	143
Inducción.....	144
Capacitación	144
Modelo de capacitación y formación profesional	149
Modelo de evaluación de la capacitación.....	151
Motivación e incentivos	152
Modelo de motivación.....	153
Disposiciones generales	154

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE IMPACTO	156
Introducción	156
Objetivo.....	156

Impacto social	157
Impacto administrativo.....	159
Impacto económico	161
Impacto comercial	162
CONCLUSIONES	165
RECOMENDACIONES	166
BIBLIOGRAFÍA.....	167
LINKOGRAFÍA.....	169
ANEXOS.....	171
ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE LA SUCURSAL.....	172
ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ADMINISTRACIÓN	174
ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES DE DIPAC-IBARRA	176
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS.....	179

ÍNDICE DE TABLAS

Población total de la empresa DIPAC sucursal-Ibarra.....	33
Población externa tomada para el proyecto	33
Conocimiento de Misión y Visión	44
Conocimiento de políticas y valores de DIPAC	45
Conocimiento del organigrama estructural y funcional	46
Obligaciones y responsabilidades del área de trabajo	47
Elaboración del manual administrativo.....	48
Áreas de capacitación.....	49
Razones de laborar en DIPAC-Ibarra	50
Experiencia en el área de trabajo	51
Experiencia en el Área de Trabajo	51
Responsabilidad a cargo.....	52
Distribución del espacio de trabajo	53
Comunicación Interna	54
Frecuencia de compras de los clientes	55
Adquisición del producto	56
Atención al cliente.....	58
Desempeño de trabajadores.....	59
Entrega del producto	60
Atención a reclamos.....	61
Publicidad en mejora de competitividad	62
Publicidad para atraer nuevos cliente.....	63
Gerencia comercial.....	110
Jefe de la Sucursal.....	112

Administración.....	114
Ventas.....	116
Vigilancia.....	118
Personal de limpieza	120
Jefe de Bodega	122
Auxiliar de Bodega	124
Transportista.....	126
Matriz de Valoración de Impactos	156
Impacto social	157
Impacto administrativo.....	159
Impacto comercial.....	163

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Conocimiento de Misión y Visión	44
Conocimiento de políticas y valores de DIPAC	45
Conocimiento del organigrama estructural y funcional	46
Obligaciones y responsabilidades del área de trabajo	47
Elaboración del manual administrativo.....	48
Áreas de capacitación.....	49
Razones de laborar en DIPAC-Ibarra	50
Responsabilidad a cargo.....	52
Distribución del espacio de trabajo	53
Comunicación Interna	54
Adquisición del producto	56
Atención al cliente.....	58
Desempeño de trabajadores.....	59
Entrega del producto	60
Atención a reclamos.....	61
Publicidad en mejora de competitividad	62
Publicidad para atraer nuevos cliente.....	63

INTRODUCCIÓN

1. NOMBRE DEL PROYECTO

MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE ACERO “DIPAC”, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.

2. ANTECEDENTES

DIPAC, es una institución creada para la distribución y comercialización de productos de acero, fue fundada en 1978 en la ciudad de Guayaquil, en un inicio la actividad que se realizaba era similar a una ferretería, la cual suministraba materiales de acero, luego con el pasar de los años surgió la necesidad de expandir su actividad comercial, creando productos de seguridad industrial, complementos y accesorios, en la mayoría de provincias del país.

Desde ese momento deciden crear sucursales en donde se registran los pedidos necesarios para poder solicitar en la ciudad de Guayaquil, que es el lugar de fabricación de los productos de acero y distribuirlos a las mismas y así satisfacer los requerimientos del cliente.

En la actualidad, posee 15 centros de ventas, ubicados en Quito, Guayaquil, Machala, Milagro, Cuenca, Portoviejo, Manta y Loja. Conforman la mayor red comercial de acero del país.

La sucursal de DIPAC situada en la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura fue creada en el año 2003, el cual trabajan alrededor de 9 personas desde el personal administrativo hasta los bodegueros y limpieza, se encuentra ubicada en la Av. Cristóbal de Troya y Mejía. La empresa cubre el área de la provincia de Imbabura; así como también una parte de las provincias de Esmeraldas como San Lorenzo y Carchi como: el cantón Espejo.

DIPAC-Ibarra se dedica a la transformación, comercialización y distribución de todo tipo de materiales de acero como: perfiles, laminados en frío y caliente, galvanizados, zinc, tubos, vigas, tuberías, planchas navales, techos, ejes, soldadura, carburo, herramientas manuales y eléctricas y una amplia variedad de accesorios relacionados. Para facilitar la labor de los clientes se presta además centros de servicios, donde los clientes pueden realizar: cortes, doblado, trabajos en oxiacorte, trabajos en plasma, rolado, etc.

3. JUSTIFICACIÓN

El crecimiento sostenido en la demanda de productos de acero exigidos por las provincias aledañas a Imbabura, surge la necesidad de expansión de la sucursal de DIPAC para brindar una mejor presentación de la entidad hacia los clientes y abastecer esa demanda insatisfecha.

La aplicación del Manual Administrativo se enfoca al fortalecimiento organizacional mediante una correcta administración de los recursos materiales, tecnológicos y el talento humano, a través de la cual, se podrá tomar decisiones adecuadas para el buen manejo de la entidad y una definición clara y a alcance del talento humano de la misión, visión, objetivos, políticas y valores tomando en cuenta los ya determinados por la matriz se una mejora en los mismos con el propósito de contribuir a un crecimiento organizacional empresarial.

Se promoverá las capacitaciones suficientes y necesarias para que la organización tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como, en el cumplimiento de normativas legales vigentes, a fin de asegurar el continuo éxito en el desarrollo de actividades, y, además del compromiso con el capital humano y la proyección de perspectivas para el crecimiento y desarrollo empresarial.

La perspectiva económica ha sido tomada en cuenta, en el planteamiento del Manual Administrativo para la empresa DIPAC-Ibarra; con la finalidad de mejorar los procesos en cada una de sus unidades administrativas, así como determinar las responsabilidades en los cargos asignados para controlar, dirigir y evaluar las actividades, logros y resultados del personal que contribuyan al progreso de la institución.

En cuanto a tecnología, DIPAC – Ibarra se ha preocupado en brindar un servicio de mejor calidad mediante la implementación de maquinaria avanzada para realizar actividades como: cortes, doblado, trabajos en oxicorte, trabajos en plasma, rolado, etc., con la conjunta colaboración de sus trabajadores.

Los beneficiarios directos del manual administrativo serán los colaboradores de la empresa DIPAC-Ibarra quienes dispondrán una adecuada valoración y aprovechamiento de habilidades y destrezas que poseen todos sus empleados; así como, el manejo correcto del proceso administrativo implicado en cada una de las actividades asignadas al personal en beneficio del individuo, de la organización y la comunidad en general.

4. OBJETIVOS

Objetivo General:

Elaborar un Manual Administrativo para la empresa Distribuidora y comercializadora de Productos de Acero “DIPAC”, en la Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura.

Objetivos Específicos:

- ❖ Diagnosticar la situación actual en la que se encuentra DIPAC-Ibarra a través de una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que ayude a identificar cada una de sus variables positivas y negativas.
- ❖ Realizar un marco teórico mediante una definición clara de los aspectos administrativos que se pretende mejorar, usando la investigación bibliográfica y documentada.
- ❖ Elaborar el Manual Administrativo para la empresa DIPAC-Ibarra que contenga la delimitación de responsabilidades para el aprovechamiento eficiente del capital humano.
- ❖ Identificar los principales impactos como: social, administrativo, económico y comercial, a los cuales influirá la elaboración del Manual Administrativo.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

Los factores a analizar en esta etapa son:

La infraestructura de la organización, cuenta con la parte administrativa, donde se atiende a los clientes, además poseen un espacio de exhibición de los productos que actualmente ofertan y el área de bodega, en la cual, se encuentra accesible para los trabajadores y la venta posterior del producto solicitado por el cliente; ya que, posee una distribución acorde a las actividades que se ejecutan en la empresa.

En DIPAC-Ibarra la situación actual referente al talento humano se puede mencionar que cada trabajador tiene definidas y conocen sus funciones en base al tiempo de experiencia en el cual desarrollan sus tareas encomendadas y de acuerdo a las capacitaciones que le brinda la empresa al responsable de cada puesto de trabajo.

El organigrama estructural y funcional se encuentra realizado a nivel empresarial, por lo que no está difundido, ni publicado para conocimiento de los trabajadores y clientes, por lo que la sucursal de DIPAC en Ibarra no posee un organigrama de ningún tipo para destacar y comprender los puestos de trabajo.

El mercado de DIPAC-Ibarra, es el de la construcción y por lo tanto los clientes potenciales son los principales cantones de la provincia; así como también cubre una parte de las provincias de

Esmeraldas en San Lorenzo y Carchi como es en la ciudad de Espejo, ya que los productos son comercializados y entregados directamente al consumidor.

Referente al cliente, DIPAC-Ibarra oferta productos de acero y sus accesorios, y debido a que es un comercializador directo, los mismos adquieren los productos a un precio más económico y con cortes, doblado, trabajos en puertas, ventanas; además de descuentos que, obsequios y distribución directa. Además, la publicidad a nivel empresarial a través de la página web de la misma, por lo cual, al ser una sucursal no realiza una promoción de los productos de acero y servicios que ofrecen directamente a los clientes.

DIPAC-Ibarra, al ser una sucursal no posee un manual administrativo, lo que ha ocasionado una ausencia de una misión y visión propia que contribuya a la mejora continua a nivel empresarial, un organigrama estructural, incluidas las funciones de los empleados, una ausencia publicitaria de productos de acero y sus accesorios, además de una ausencia de motivación y capacitación continuas al talento humano que realiza diariamente sus actividades encomendadas, lo cual dificulta un crecimiento institucional.

1.2. Objetivos del diagnóstico

1.2.1. Objetivo general

Conocer la situacional actual de la empresa DIPAC- sucursal Ibarra con el propósito de identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

1.2.2. Objetivos específicos

- * Analizar si la empresa cuenta con una Planificación para el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.

- * Investigar si DIPAC-Ibarra cuenta con una estructura orgánica y funcional para el logro de los objetivos establecidos.
- * Verificar si las formas de dirección, se realizan en función del cumplimiento de los objetivos institucionales.
- * Indagar si la entidad cuenta con procesos de control para el cumplimiento efectivo de los objetivos.
- * Conocer los procedimientos que inciden en la distribución y comercialización de los productos.

1.3. Variables diagnósticas

Para lograr los objetivos formulados en el diagnóstico situacional se establecieron diferentes variables e indicadores a desarrollar, siendo las siguientes variables tomadas en cuenta.

1.4. Indicadores o subaspectos

a) Planificación

- ✓ Misión y visión
- ✓ Objetivos estratégicos
- ✓ Políticas
- ✓ Valores institucionales
- ✓ Plan Operativo Anual

b) Organización

- ✓ Estructura organizativa y funcional
- ✓ Procesos
- ✓ Capacitación

- ✓ Motivación
- ✓ Manual Administrativo
- ✓ Descripción de puestos
- ✓ Delimitación de responsabilidades
- ✓ Distribución del espacio de trabajo.

c) Dirección

- ✓ Competencias
- ✓ Habilidades
- ✓ Perfiles
- ✓ Supervisión
- ✓ Comunicación

d) Control

- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Evaluación de desempeño
- ✓ Satisfacción del Cliente
- ✓ Seguimiento de actividades encomendadas

e) Comercialización y Distribución

- ✓ Canales de distribución
- ✓ Ventas
- ✓ Estrategias de comercialización
- ✓ Cubrimiento de nuevos mercados

1.5. Matriz de relación

TABLA N° 1

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADOR	TÉCNICAS	FUENTES INFORMACIÓN
Determinar si la empresa cuenta con una Planificación estratégica.	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> * Misión * Visión *Objetivos Estratégicos * Políticas *Valores * Plan Operativo Anual * Presupuesto 	Entrevista Encuesta	Primaria Jefe de la Sucursal Trabajadores
Establecer si la empresa cuenta con una estructura orgánica y funcional establecida para la sucursal.	Organización	<ul style="list-style-type: none"> * Estructura orgánica, y * Funcional * Procesos * Áreas de la empresa * Capacitación * Motivación *Manual Administrativo *Descripción de puestos *Delimitación de responsabilidades * Distribución del espacio trabajo. 	Entrevista Encuesta	Primaria Jefe de la Sucursal Encargada Administrativa Trabajadores
Verificar las formas de dirección, referentes a los procesos y el Talento Humano	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> * Competencias * Habilidades * Experiencia * Perfiles * Supervisión * Comunicación 	Entrevista Encuesta	Primaria Jefe de la Sucursal Encargada Administrativa Trabajadores

<p>Evaluar si la entidad cuenta con procesos de control para el cumplimiento efectivo de los objetivos.</p>	<p>Control</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Satisfacción del Cliente * Evaluación de Desempeño * Seguimiento de actividades encomendadas 	<p>Entrevista Encuesta Encuesta</p>	<p>Primaria Encargada Administrativa Clientes Trabajadores</p>
<p>Conocer los sistemas que inciden en la distribución y comercialización de los productos.</p>	<p>Comercialización y Distribución</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Compras * Ventas * Cliente * Producto * Canales de Distribución * Publicidad *Estrategias de comercialización * Cubrimientos de nuevos mercados 	<p>Entrevista Encuesta</p>	<p>Primaria Jefe de la Sucursal Encargada Administrativa Clientes</p>

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora

1.6. Identificación de la población

La población a investigarse se considera como parte fundamental para el desarrollo de la indagación y está sustentada como información entregada por la empresa DIPAC, para lo cual, se utiliza el talento humano y clientes que son los que se detalla a continuación:

TABLA N° 2

Población total de la empresa DIPAC sucursal-Ibarra

Detalle	N°
Jefe de la Sucursal	1
Administración	1
Personal operativo	7
Total Población	9

TABLA N° 3

Población externa tomada para el proyecto

Detalle	N°
Clientes	408
Total Población	408

Fuente: DIPAC - Ibarra
Elaborado por: La Autora

1.6.1. Cálculo de la muestra de los clientes

Para realizar el cálculo de la muestra se utilizaron los datos anteriores brindados por la administración de la empresa DIPAC-sucursal Ibarra, además de la siguiente fórmula:

Fórmula

$$n = \frac{N * d^2 * z^2}{(N - 1)\epsilon^2 + d^2 * z^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra, número de unidades a determinarse.

N = Universo o población a estudiarse.

N – 1 Corrección que se usa para muestras mayores a 30 unidades.

E² = Límite aceptable de error de muestra que varía entre (1% y 9%).

d² = Varianza

z² = Nivel crítico de prueba

Datos:

N = Población o Universo 408

d² = Varianza 0.50

z² = Nivel crítico de prueba 1.96

n = Tamaño del Muestreo ?

E = Error 5%

$$n = \frac{408(0,50)^2 * (1,96)^2}{(408 - 1)(0,05)^2 + (0,50)^2(1,96)^2}$$

$$n = \frac{391.8432}{1.9779}$$

$$n = 198 \text{ Clientes}$$

La población a investigarse es de 408 clientes, al igual que se tomó en cuenta al área administrativa y bodega para realizar una entrevista y encuesta, por otro lado el cálculo de la muestra son un total de 198 personas a quienes se aplicará una encuesta, para conocer su opinión

acerca de la atención, productos y demás aspectos de importancia para cubrir sus necesidades en la empresa DIPAC sucursal-Ibarra.

1.7. Diseño de instrumentos de investigación

1.7.1. Fuentes de información

1.7.2. Información primaria

Las herramientas a las que se va a recurrir como fuente primaria en la realización de este estudio son:

1. Encuesta

La aplicación de las encuestas se efectuará a los clientes de la empresa DIPAC-Ibarra, con la finalidad de que la información a recibirse sea clara, confiable y real; y de esta manera, determinar el criterio en la elaboración del Manual Administrativo para la empresa.

2. Entrevista

Es una manera más personalizada de recolectar información importante que permita determinar los procedimientos que lleva a cabo la parte administrativa de la empresa y se aplicará a:

- * Ing. Roberto Flores Jefe de la Sucursal
- * Ing. Ana Gavilánez Encargada Administrativa

La entrevista tiene por objeto realizarse a cada miembro administrativo como parte de la empresa para adquirir información actual y real.

3. Observación

Esta herramienta de recolección de información permitirá la observación directa de las actividades que realizan continuamente los colaboradores de la empresa DIPAC-Ibarra, la cual se ejecutará mediante visitas periódicas que permitan recoger información importante y posterior dar su debida solución.

1.8. Información secundaria

También como un sustento del marco teórico, el establecimiento de la propuesta, y los impactos; se realizó la investigación en fuentes de información secundaria como:

- Libros
- Folletos
- Revistas
- Leyes
- Internet
- Trabajos de investigación existentes.

Esto con la finalidad de realizar un trabajo sustentado con bases teóricas viables que puedan ser llevadas a la práctica por la empresa.

1.9. Tabulación y análisis de la información

1.9.1. Síntesis de la entrevista dirigida al jefe de la sucursal

Ing. Roberto Flores

Objetivo: Conocer información veraz y confiable sobre el criterio del Jefe de la Sucursal respecto a la gestión administrativa de DIPAC, sucursal Ibarra.

1) ¿Desde hace cuánto tiempo se encuentra la empresa DIPAC en el mercado?

La empresa DIPAC-Ibarra se encuentra en el mercado desde el año 2003, es decir, ya 11 años desarrollan sus actividades, entregando al mercado Imbabureño productos de acero y sus accesorios con la mejor calidad.

2) ¿Posee y se encuentra al alcance la misión y visión de DIPAC-Ibarra?

La misión y visión no se encuentran definidos para DIPAC-Ibarra, solo se maneja a nivel institucional y tampoco estos son exhibidos para conocimiento de los colaboradores y clientes.

3) ¿DIPAC-Ibarra maneja objetivos estratégicos, políticas y valores institucionales?

Existe un manejo de objetivos estratégicos, políticas y valores institucionales que es tratado a nivel organizacional, ya que, no posee autonomía administrativa, ni financiera; sin embargo al disponer de alguna plan o proyecto la matriz de DIPAC considera como un proyecto piloto que podría ser aplicado o modificado según las necesidades de la empresa.

4) ¿La empresa posee un Plan Operativo Anual?

El Plan Operativo Anual se encuentra dirigido a producción, materia prima, departamentos de ventas donde se establecen objetivos para incrementar las mismas y mejorar a nivel organizacional, y de esta manera hacer frente a la inestabilidad económica del país.

5) ¿Cómo distribuye la empresa su presupuesto?

El presupuesto es asignado por la matriz de DIPAC en Guayaquil, y es distribuido generalmente en base a costos como: materiales de trabajo, equipos de seguridad para los colaboradores, uniformes, y objetivos de venta.

6) ¿Posee un Manual Administrativo para la empresa DIPAC-Ibarra?

La entidad maneja solo un guía de procedimientos referentes a todas las actividades que tiene que realizar el área administrativa, de ventas y bodega, esto es a nivel institucional; pero no, un Manual Administrativo personalizado e identificado con las necesidades de la sucursal.

7) ¿Se realiza un procedimiento de capacitación y en base que necesidades se enfoca dicha capacitación?

Las capacitaciones son realizadas una vez cada seis meses, al contrario no se posee un procedimiento de capacitación definido con los requerimientos de los empleados para ser formados en aspectos deseados y no a todos los colaboradores se les brinda capacitación.

8) ¿Cree que es importante motivar al talento humano y posee un plan de motivación dirigido hacia el mismo?

La motivación es muy importante, ya que, es el medio por el cual los trabajadores se sienten comprometidos al cumplimiento de objetivos organizacionales, pero no posee un plan de motivación para DIPAC-Ibarra y desconoce la existencia de estar definido por la matriz.

9) ¿Se realiza una evaluación de desempeño al personal?

La evaluación de desempeño se realiza en base a parámetros establecidos por la matriz y generalmente se realiza a través de una encuesta.

10) ¿Cómo calificaría el grado de comunicación que tiene Ud. con su personal a cargo?

La comunicación con los trabajadores es fluida, por lo que se informa de procesos, productos, estrategias y políticas de venta, temas logísticos, además de que existe confianza en todas las actividades laborales. Por otro lado en ocasiones tiene problemas con la matriz por no haber manifestado a tiempo los productos no disponibles o los cambios de precios dados, por las

creaciones o cambios en las políticas arancelarias de importación e incrementos de impuestos a los productos de acero o maquinaria utilizada para la transformación de los mismos.

11) ¿Cómo es la relación con sus clientes y es medido el grado de satisfacción con los clientes?

La comunicación con los clientes es medianamente adecuada, porque no es calificada su satisfacción referente a la entrega de los productos, atención entre otros aspectos, aunque se destaca que el Jefe de la sucursal atiende al cliente que desea manifestar ciertas características del producto y además de tratar acuerdos de con empresas constructoras para adquirir los productos a menos costo y distribución directa sea con empresa privadas o estatales.

12) ¿Se realiza una supervisión de las actividades dentro de la empresa?

Es ejecutada a través del cumplimiento de procedimientos para el cliente interno y las responsabilidades de cada puesto de trabajo para el logro de la satisfacción de las necesidades del cliente.

13) ¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza la sucursal?

Para los canales de distribución se realiza logísticamente atención al consumidor, que se encuentran fuera de la provincia como en el Cantón Espejo, San Lorenzo; donde existan ferreterías reconocidas que solicitan los productos. Debido a esta situación, es posible incrementar sucursales y extenderse a otras provincias para mejorar la atención oportuna al cliente.

14) ¿Qué estrategias de comercialización se enfoca para incrementar las ventas?

Realizan visitas frecuentes a los clientes para informarles de nuevos productos u ofertas, todo esto cuando se distribuye el producto o, a través del correo electrónico del cliente, folletos de productos y seguimiento de autorizaciones de todos los vendedores.

15) ¿Acorde a que procedimientos se basa para realizar la publicidad para la DIPAC-Ibarra?

La publicidad no se maneja directamente, ya que utilizan campañas publicitarias a nivel institucional y a nivel local no se realiza.

16) ¿A través de qué medios se sustentan para cubrir nuevos mercados?

Solo el vendedor externo se sustenta la empresa para cubrir otros segmentos de mercado.

1.9.2. Síntesis de la entrevista dirigida a la administración**Ing. Ana Gavilánez**

Objetivo: La presente tiene como por objetivo conocer los aspectos fundamentales que destaca la Encargada Administrativa, sobre aspectos administrativos que maneja la empresa DIPAC, Sucursal-Ibarra.

1) ¿La entidad dispone de un organigrama estructural y funcional referente a las áreas que conforman a la empresa?

DIPAC-Ibarra, no posee un organigrama estructural y funcional físico que describa las principales áreas y funciones de la institución.

2) ¿Cree Usted que es necesario disponer de un manual de administrativo para la empresa DIPAC?

Se encuentra de acuerdo con la elaboración del Manual Administrativo, ya que, solo disponen de la descripción de los diferentes procedimientos para las actividades principales a nivel de todas las sucursales.

3) ¿Cuáles son las áreas que conforman a la empresa?

Las dos principales áreas son la Administrativa, se encarga de aspectos relacionados con ventas, procedimientos logísticos y Bodega, la cual despacha los productos vendidos.

4) ¿Cada que tiempo realiza la planificación de las actividades de cada área de la empresa?

La planificación se realiza anualmente, por el contrario, la planificación de las ventas son efectuadas de manera semanal, es decir se establecen objetivos de ventas, además de las entregas realizadas a clientes.

5) ¿Qué aspectos considera para ubicar al personal a un puesto de trabajo?

Generalmente en DIPAC-Ibarra no existe mayor rotación de puestos de trabajo, pero en el caso de vendedores se les exige estudios superiores, experiencia y facilidad de aprendizaje en el manejo del sistema.

6) ¿De qué manera se desarrolla las competencias y habilidades del personal?

No existe un desarrollo de habilidades y competencias dirigido al personal administrativo ni al de bodega.

7) ¿Cómo se delimitan o establecen las responsabilidades a los diferentes cargos?

La descripción de las responsabilidades se enfoca al jefe de la Sucursal, encargada administrativa, vendedor externo e interno y el jefe de bodega, esto se da a conocer a través del contrato de trabajo firmado previamente.

8) ¿Cuáles son los procesos que se utilizan en las diferentes áreas de la sucursal?

Para los diferentes procesos como en: administración, ventas y bodega es mediante un manual de procedimientos para todas las sucursales de DIPAC.

9) ¿A través de qué medios se sustenta para motivar a los trabajadores?

Los incentivos solo se dirige a la parte administrativa y ventas mediante un incentivo económico o bono, en ocasiones pueden ser estímulos materiales.

10) ¿Existe supervisión para el cumplimiento de las actividades asignadas?

La supervisión realizada es de manera empírica, dentro de DIPAC-Ibarra, pero la matriz creo un departamento de auditoria interna y esta es realizada generalmente cada tres meses.

11) ¿A través de qué medios se realiza la evaluación de desempeño?

La evaluación de desempeño es realizada a los responsable de administración, bodega y a el jefe de la sucursal, esta evaluación ya está establecida a nivel institucional.

12) ¿Cree usted que la aplicación de alguna herramienta administrativa permitirá mejorar el desempeño, crecimiento y desarrollo de los colaboradores y de la empresa?

Si puede resultar, y es difícil de implantar, además debe de existir un control riguroso para que los colaboradores puedan adaptarse y tomar como una actividad cotidiana.

13) ¿Qué opina usted acerca de la publicidad que posee la empresa?

La publicidad es difundida a nivel institucional, al igual que poseen un departamento de mercado, pero la publicidad dentro de DIPAC-Ibarra se le hace a través de trípticos, carteleras, vallas etc. Por el contrario en los medios de comunicación de Provincia es baja.

14) ¿Cree usted que las ventas que posee la empresa podrían mejorarse con una definición clara de tareas y motivación al talento humano?

Si podría mejorarse, porque la motivación brindada a todos los trabajadores vende más productos y mejora la imagen institucional.

1.9.3. Tabulación y análisis de las encuestas dirigida a los empleados de DIPAC-Ibarra.

1. ¿Conoce la misión y visión de la sucursal de DIPAC en Ibarra?

TABLA N° 4

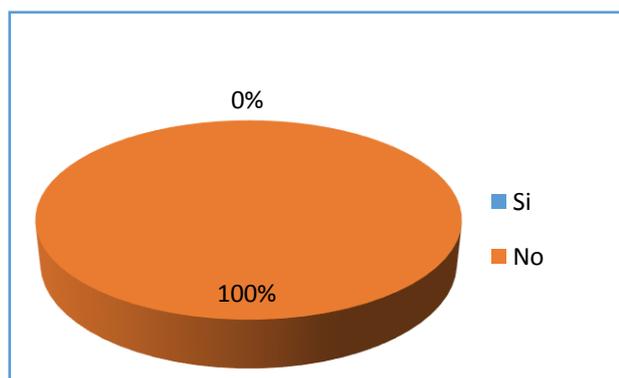
Conocimiento de Misión y Visión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	9	100%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a empleados DIPAC-Ibarra
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 1

Conocimiento de Misión y Visión



Análisis:

Como se observa en los resultados la empresa no tiene misión y visión definida, debido a que estos elementos se manejan a nivel institucional, y tampoco estos no se encuentran de manera visible para los empleados, ni clientes, por tal motivo, la sucursal se encuentra vulnerable ante las demás empresas competidoras por no fijar la misión y visión claras para alcanzar sus propias metas que contribuyan a los fines organizacionales.

2. ¿Cómo se la ha informado las políticas y valores que posee DIPAC?

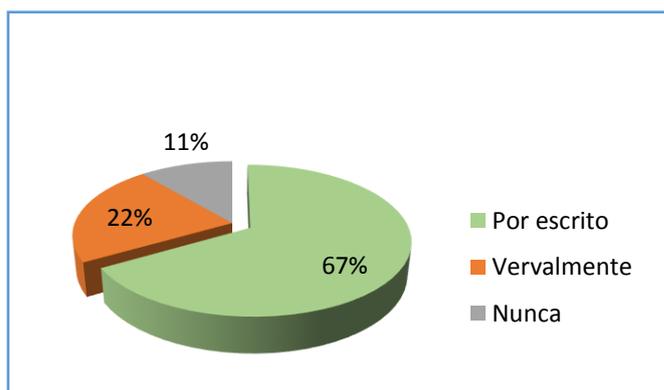
TABLA N° 5

Conocimiento de políticas y valores de DIPAC

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por escrito	6	67%
Verbalmente	2	22%
Nunca	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a empleados DIPAC-Ibarra
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 2

Conocimiento de políticas y valores de DIPAC**Análisis:**

De acuerdo con los datos se concluye que las políticas y valores establecidos por la empresa DIPAC a nivel institucional se conocen de una manera formal, por lo que a cada trabajador que ingrese a la empresa se le presenta en forma escrita, pero estos también, no se encuentran de una manera visible para los empleados y cliente para verificar su efectivo cumplimiento.

3. ¿Sabe si DIPAC, sucursal Ibarra; posee una estructura organizativa y funcional de las principales áreas?

TABLA N° 6

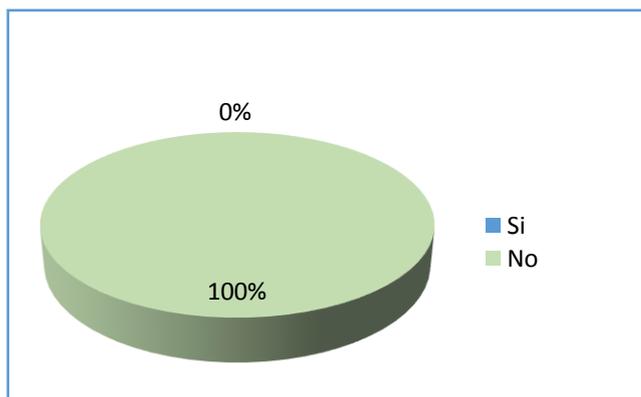
Conocimiento del organigrama estructural y funcional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	9	100%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a empleados DIPAC-Ibarra
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 3

Conocimiento del organigrama estructural y funcional



Análisis:

En la actualidad DIPAC-Ibarra no maneja un organigrama estructural y funcional que permita conocer gráficamente las principales áreas y funciones correspondientes a cada departamento, es decir, no está definido claramente el orden jerárquico y los responsables a cargo, solo conocen estos aspectos de manera empírica y no administrativamente.

4. ¿Conoce sus obligaciones y responsabilidades acorde al área de trabajo?

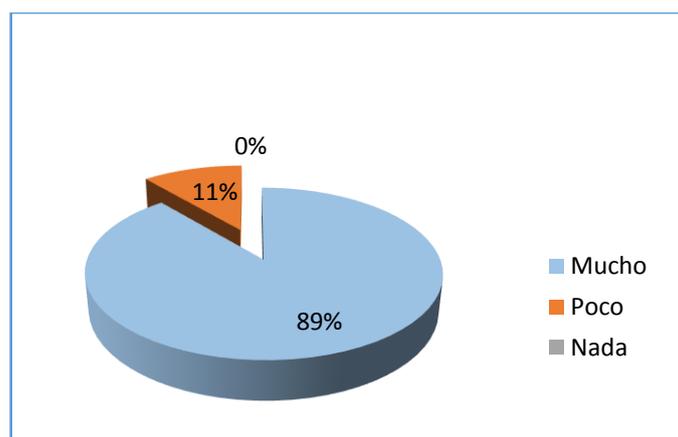
TABLA N° 7

Obligaciones y responsabilidades del área de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	8	89%
Poco	1	11%
Nada	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a empleados DIPAC-Ibarra
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 4

Obligaciones y responsabilidades del área de trabajo**Análisis:**

Las obligaciones y responsabilidades según el área de trabajo están correctamente determinadas en la mayoría de actividades encomendadas a los trabajadores, estas sean adquiridas principalmente por la experiencia y el perfeccionamiento del trabajo en todos los años que llevan desempeñando sus funciones.

5. ¿En qué medida considera beneficioso la elaboración de un Manual Administrativo para conocer claramente sus funciones a realizar y los objetivos que posee DIPAC?

TABLA N° 8

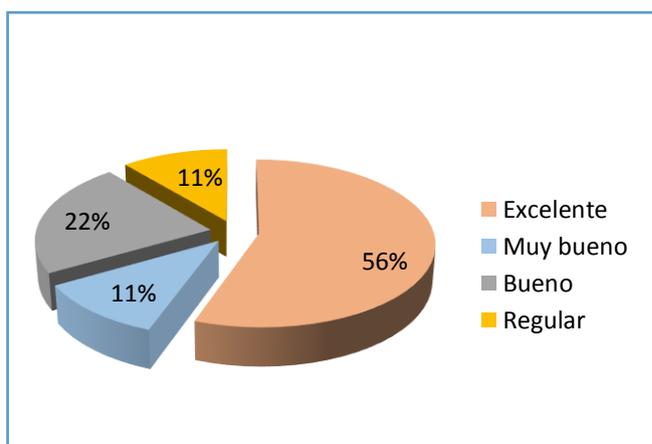
Elaboración del manual administrativo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	5	56%
Muy bueno	1	11%
Bueno	2	22%
Regular	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a empleados DIPAC-Ibarra
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 5

Elaboración del manual administrativo



Análisis:

En la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa en más de la mitad de las respuestas fueron positivas, ya que, consideran excelente la realización de un Manual Administrativo que garantice y mejore el desempeño y la optimización de recursos en las actividades realizadas para dar efectivo cumplimiento a los objetivos fijados institucionalmente.

6. ¿En qué áreas ha recibido mayor capacitación o formación profesional?

TABLA N° 9

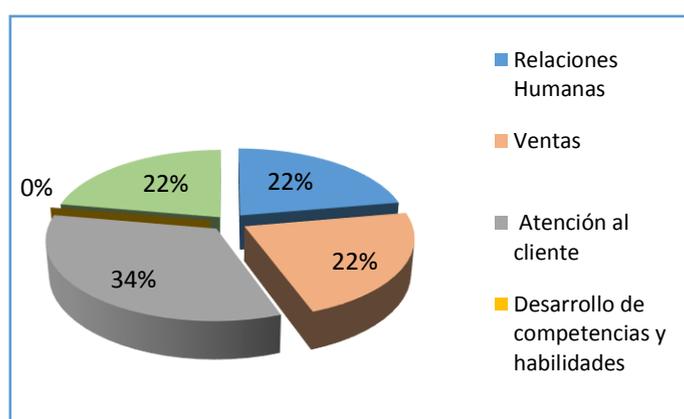
Áreas de capacitación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Relaciones Humanas	2	22%
Ventas	2	22%
Atención al cliente	3	33%
Desarrollo de competencias y habilidades	0	0%
Otras	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a empleados DIPAC-Ibarra
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 6

Áreas de capacitación



Análisis:

La capacitación que realiza DIPAC-Ibarra esta la atención al cliente, debido a la comunicación directa y permanente con los requerimientos del cliente hacia los productos, y relaciones humanas y ventas se encuentran en una igualdad; sin embargo no se realiza un adiestramiento en el desarrollo de competencias y habilidades propias del trabajador, por lo que se está dando apertura a que la competencia capte el personal clave para la empresa para capacitar y motivar adecuadamente.

7. ¿Escoja la razón más importante que le impulsa a trabajar en la empresa “DIPAC”?

TABLA N° 10

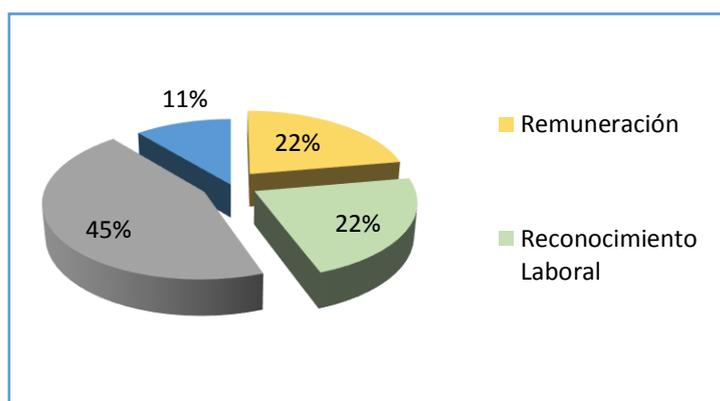
Razones de laborar en DIPAC-Ibarra

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Remuneración	2	22%
Reconocimiento Laboral	2	22%
Realización Personal	4	44%
No existen otras plazas de trabajo	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a empleados DIPAC-Ibarra
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 7

Razones de laborar en DIPAC-Ibarra



Análisis:

Según los resultados, la principal razón por la que los trabajadores laboran en la empresa es por la realización personal como una meta fijada personalmente y con una igualdad está; la remuneración para cubrir sus necesidades básicas personales o familiares y el reconocimiento laboral es poco atendido, por lo que, se está dando apertura a que la competencia capte el personal clave para la empresa para motivar y lograr el compromiso institucional.

8. ¿Cuántos años de experiencia posee en el desenvolvimiento de su trabajo?

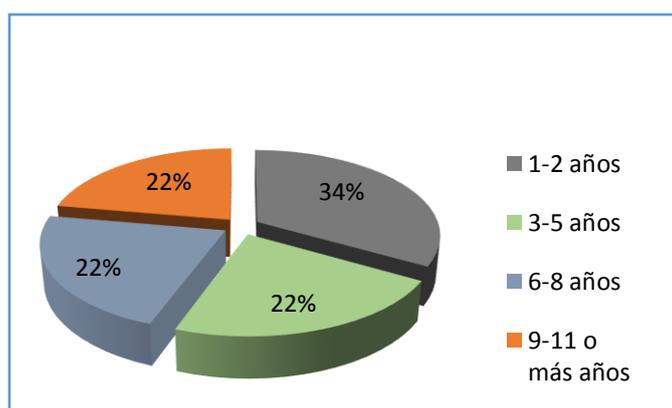
TABLA N° 11

Experiencia en el área de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1-2 años	3	33%
3-5 años	2	22%
6-8 años	2	22%
9-11 o más años	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a empleados DIPAC-Ibarra
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 8

Experiencia en el Área de Trabajo**Análisis:**

La experiencia en el puesto de trabajo a cargo está de 1 a 2 años, debido a que se ha requerido de personal más competente, además entre 3, 6 y 11 años; son empleados con mayor práctica laboral que inducen empíricamente, es decir, directamente por la experiencia y supervisan a los nuevos trabajadores en las diferentes actividades que realiza la empresa diariamente, es decir el talento humano es un factor primordial para el crecimiento continuo de DIPAC-Ibarra.

9. La responsabilidad que tiene a su cargo es sobre:

TABLA N° 12

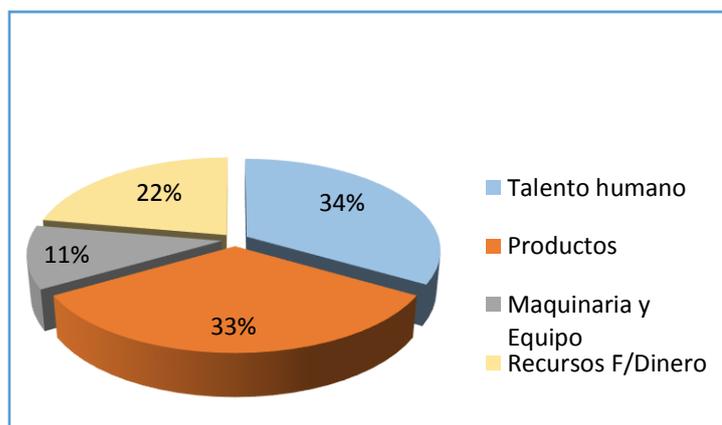
Responsabilidad a cargo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Talento humano	3	34%
Productos	3	33%
Maquinaria y Equipo	1	11%
Recursos F/Dinero	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a empleados DIPAC-Ibarra
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 9

Responsabilidad a cargo



Análisis:

Las responsabilidades mayores son: el talento humano, debido a la coordinación y dirección de actividades laborales, también de los productos que son controlados y realizados para la venta según los requerimientos del cliente; los recursos financieros están a cargo de los vendedores de ventanilla quienes realizan y registran los ingresos y gastos que tiene diariamente la empresa, todas estas tareas son primordiales para el crecimiento de la entidad.

10. ¿La distribución del espacio en el que labora le permite el flujo de trabajo de forma ágil y eficiente?

TABLA N° 13

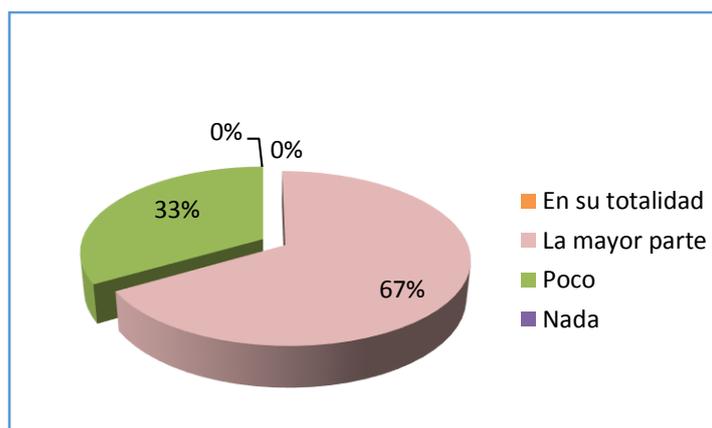
Distribución del espacio de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En su totalidad	0	0%
La mayor parte	6	67%
Poco	3	33%
Nada	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a empleados DIPAC-Ibarra
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 10

Distribución del espacio de trabajo



Análisis:

Existe una opinión mayoritaria de que existe una adecuada distribución de espacio físico para realizar las actividades encomendadas, por lo que, se reconstruyó la infraestructura de DIPAC-Ibarra en base a la atención al cliente en la administración y el despacho de productos en bodega permitiendo la organización, recepción y entrega de la mercadería y dirección de talento humano.

11. La comunicación con sus superiores:

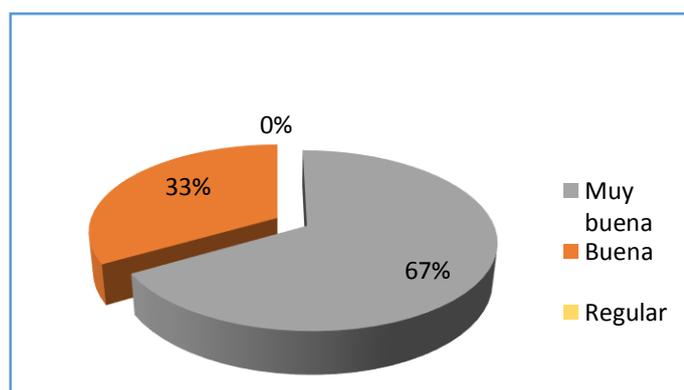
TABLA N° 14

Comunicación Interna

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	6	67%
Buena	3	33%
Regular	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a empleados DIPAC-Ibarra
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 11

Comunicación Interna**Análisis:**

Según el gráfico se observa, la comunicación interna entre trabajadores y jefe de la sucursal es muy buena, esto se debe a que se difunden los planes de cambio o metas fijadas con las diferentes áreas y lo cual se entiende que para cualquier inquietud o mejora se manifiesta a los responsables a cargo; como para dar a conocer, la oportunidad de realizar convenios para la reconstrucción o mejora de viviendas y la venta de productos directamente a cliente y hasta la utilización de los centros de servicios de la empresa.

1.9.4. Tabulación y análisis de las encuestas dirigida a los clientes

1. ¿Cada que tiempo realiza sus compras en la empresa DIPAC-Ibarra?

TABLA N° 15

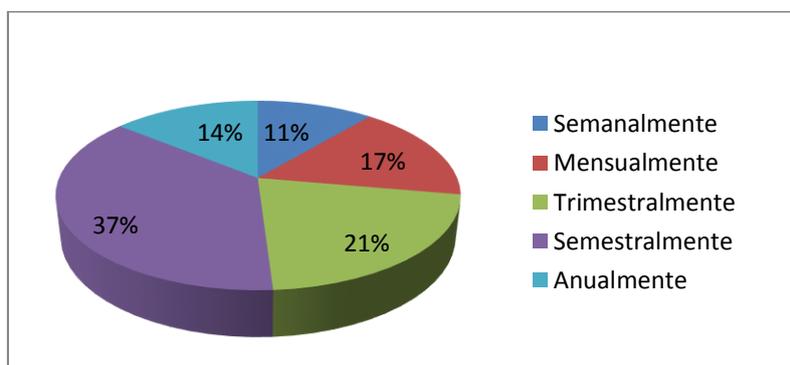
Frecuencia de compras de los clientes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanalmente	22	11%
Mensualmente	33	17%
Trimestralmente	42	21%
Semestralmente	73	37%
Anualmente	28	14%
TOTAL	198	100%

Fuente: Encuesta a clientes de DIPAC-Ibarra
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 12

Frecuencia de compras de los clientes



Análisis:

La mayoría de los clientes de DIPAC-Ibarra acuden a adquirir diferentes productos de acero y sus accesorios semestralmente, debido que la empresa vende directamente a los clientes, por lo que resulta más beneficioso y menos costoso para los proyectos de construcción de viviendas, o un crecimiento de empresas, hoteles, paraderos turísticos.

2. ¿En esta pregunta puede escoger entre 2 a 3 razones por las que compra el o los productos en la empresa DIPAC-Ibarra?

TABLA N° 16

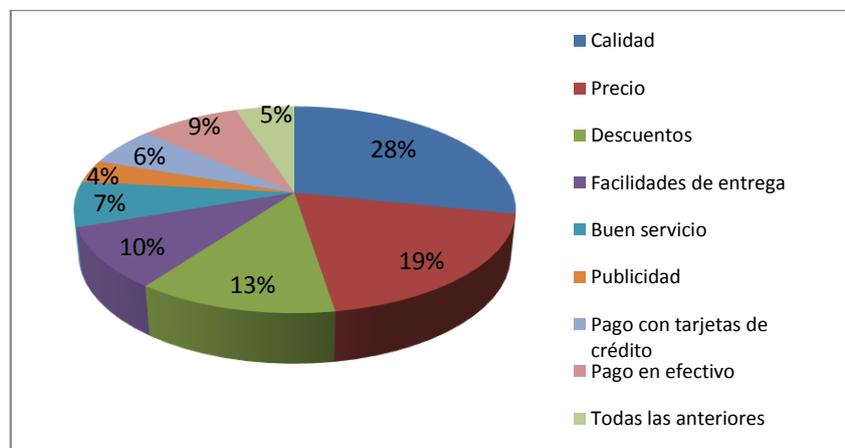
Adquisición del producto

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad	56	28%
Precio	38	19%
Descuentos	25	13%
Facilidades de entrega	19	10%
Buen servicio	14	7%
Publicidad	7	4%
Pago con tarjetas de crédito	12	6%
Pago en efectivo	17	9%
Todas las anteriores	10	5%
TOTAL	198	100%

Fuente: Encuesta a clientes de DIPAC-Ibarra
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 13

Adquisición del producto



Análisis:

Según los datos reflejan, los clientes adquieren los productos, por la calidad de sus productos de acero y accesorios, al precio más conveniente por ser una empresa que vende sin intermediarios; por lo cual, es necesario que amplié la gama de productos, a través de esto, brindar una atención eficiente a los requerimientos en base a los pedidos del cliente.

3. ¿Cree usted que el personal que labora en DIPAC está debidamente capacitado para atender a clientes y proveedores?

TABLA N° 17

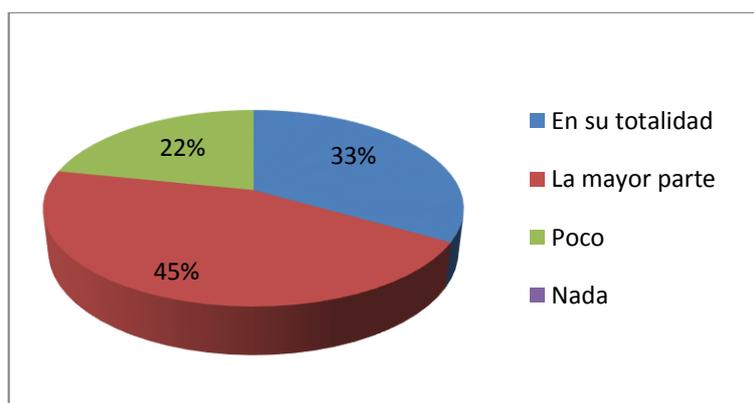
Capacitación de los trabajadores

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En su totalidad	21	26%
La mayor parte	49	61%
Poco	10	13%
Nada	0	0%
TOTAL	80	100%

Fuente: Encuesta a clientes de DIPAC-Ibarra
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 14

Capacitación de los trabajadores



Análisis:

La mayoría de los encuestados manifiestan que los trabajadores de DIPAC-Ibarra se encuentran capacitados para brindar una atención adecuada a los clientes guiándoles sobre que producto y precio son mejores de acuerdo a sus necesidades, así como, también al trato que les brindan a los proveedores en la recepción e inventario de los productos de acero enviados por la matriz de Guayaquil.

4. ¿En qué áreas de la entidad usted ha recibido mejor atención a sus pedidos?

TABLA N° 18

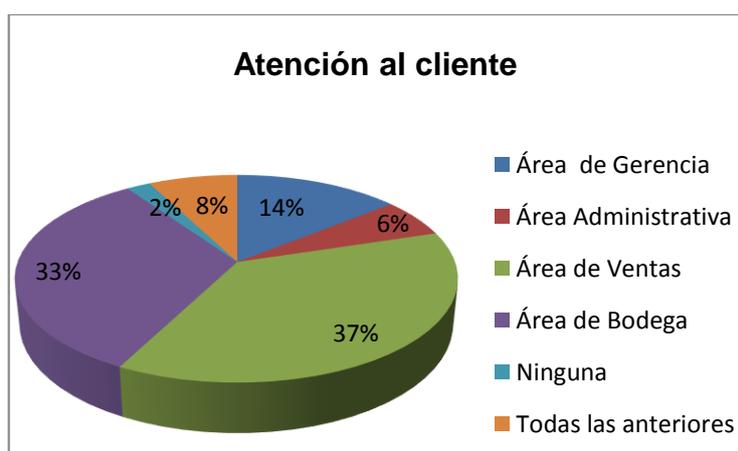
Atención al cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Área de Gerencia	28	14%
Área Administrativa	12	6%
Área de Ventas	74	37%
Área de Bodega	65	33%
Ninguna	4	2%
Todas las anteriores	15	8%
TOTAL	198	100%

Fuente: Encuesta a clientes de DIPAC-Ibarra
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 15

Atención al cliente



Análisis:

En el gráfico se observa que la atención efectiva brindada a los clientes se encuentra en el área de ventas, debido a que están en constante comunicación referente a los pedidos y los cambios que se puedan dar, siempre manteniendo una amable atención. Con poca diferencia está el área de bodega, por el motivo, de que los auxiliares de bodega pueden orientar a los clientes con respecto a la compra de los mejores productos de acero para la construcción, cuando el consumidor solicite ayuda.

5. ¿Cómo califica usted el desempeño de los trabajadores en atención al cliente?

TABLA N° 19

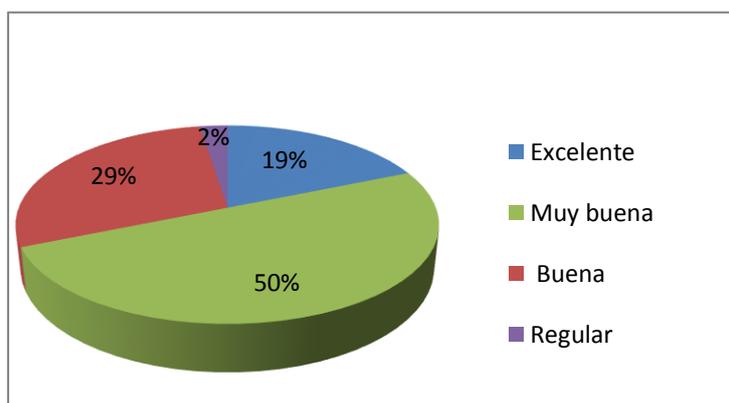
Desempeño de trabajadores

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	60	30%
Muy buena	82	41%
Buena	49	25%
Regular	7	4%
TOTAL	198	100%

Fuente: Encuesta a clientes de DIPAC-Ibarra
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 16

Desempeño de trabajadores



Análisis:

Según los resultados se evidencia que la atención brindada es muy buena, es decir, se ofrece una atención eficiente y se trata de cubrir las necesidades de los clientes; esto es a que DIPAC-Ibarra posee servicios de distribución de los productos al lugar a que el cliente requiera y de igual manera se otorga el servicio de transformación para dar la transformación que desee al producto, pero es importante tener un sistema que otorgue información sobre las expectativas de cliente potencial.

6. ¿El producto que Ud. adquiere es entregado a tiempo?

TABLA N° 20

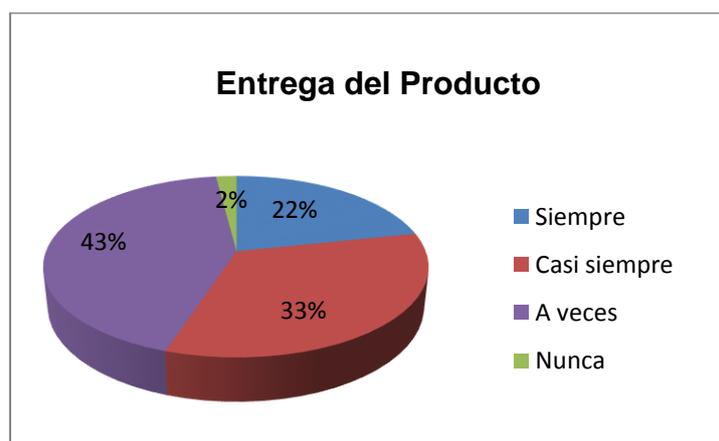
Entrega del producto

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	43	22%
Casi siempre	66	33%
A veces	85	43%
Nunca	4	2%
TOTAL	198	100%

Fuente: Encuesta a clientes de DIPAC-Ibarra
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 17

Entrega del producto



Análisis:

La entrega del producto no se está cumpliendo a cabalidad, esto puede deberse a que en ocasiones que el cliente solicita un producto de acero con ciertas requisitos que él no dispone, o no se le entrega al día acordado, sea por que no llegan a tiempo los proveedores o por la falta de comunicación entre la matriz y la sucursal para satisfacer al cliente, para abastecer en el tiempo necesario el producto requerido.

7. ¿En qué medida considera que son atendidas sus quejas o sugerencias en la atención que se le brinda?

TABLA N° 21

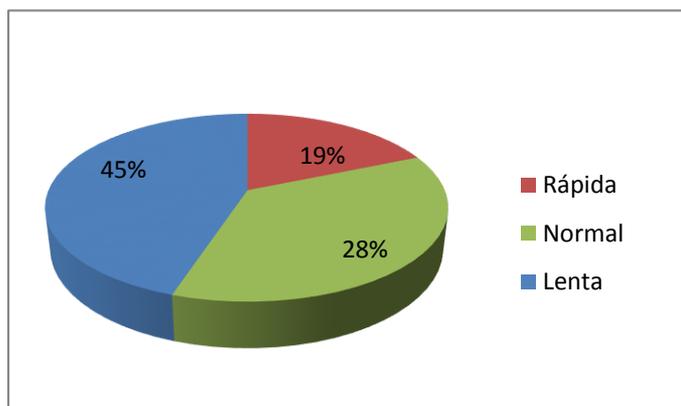
Atención a reclamos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Rápida	8	10%
Normal	22	28%
Lenta	50	63%
TOTAL	80	100%

Fuente: Encuesta a clientes de DIPAC-Ibarra
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 18

Atención a reclamos



Análisis:

La mayoría de clientes que son atendidos señalaron que sus quejas a productos mal entregados o con los requisitos solicitados no son atendidas, debido a que no poseen un buzón de sugerencias que les permita manifestar su inconformidad al producto o a la atención recibida, es decir, no se presta la debida importancia el cubrimiento de necesidades o requerimientos del cliente como beneficio para el desarrollo institucional.

8. ¿Considera que la empresa DIPAC-Ibarra debería realizar publicidad en medios de comunicación reconocidos para mejorar su competitividad?

TABLA N° 22

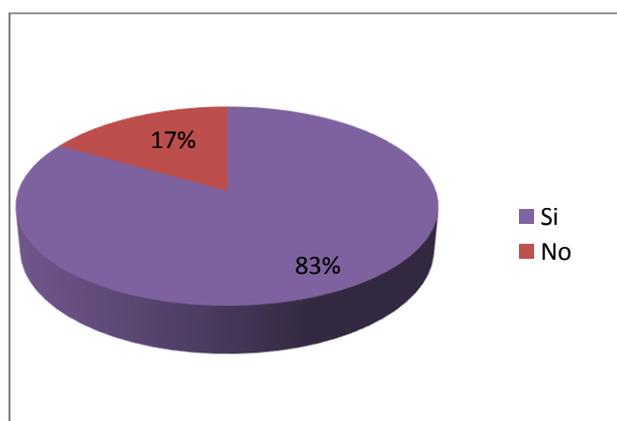
Publicidad en mejora de competitividad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	80	100%
No	0	0%
TOTAL	80	100%

Fuente: Encuesta a clientes de DIPAC-Ibarra
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 19

Publicidad en mejora de competitividad



Análisis:

En un 83% de los clientes encuestados señalaron que es muy indispensable que DIPAC-Ibarra realice un programa de promoción y publicidad en los medios de comunicación más reconocidos de la provincia, ya que la mayoría coincidió que son clientes de la empresa pero la mayoría de personas no conoce la misma y los productos de calidad, el precio y servicios extras que ofrecen y que la mayoría de la competencia no posee.

9. ¿La publicidad que realiza DIPAC-Ibarra para atraer nuevos clientes es?

TABLA N° 23

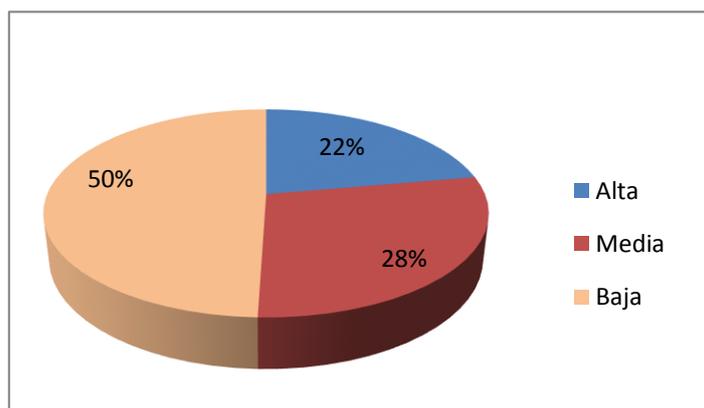
Publicidad para atraer nuevos cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alta	7	9%
Media	19	24%
Baja	54	68%
TOTAL	80	100%

Fuente: Encuesta a clientes de DIPAC-Ibarra
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 20

Publicidad para atraer nuevos cliente



Análisis:

Los clientes potenciales mencionan que no han escuchado ningún tipo de publicidad y solo se les informa de nuevos productos o descuentos a través del correo electrónico, pero la mayoría no se encuentra en constante uso del mismo, por lo cual resulta importante realizar proyectos de publicidad utilizando medios de comunicación masivos para atraer mejores y mayores clientes de la provincia, y del norte del país e ingresar a nuevos nichos de mercado.

1.10. Construcción matriz FODA

En el diagnóstico situacional se utilizó herramientas como: la encuesta, la entrevista y la observación directa que se ejecutó a los empleados y clientes de la empresa DIPAC-Ibarra, por lo cual, se obtuvo los siguientes factores:

TABLA N° 24

FOTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<p>1) La Distribuidora y Comercializadora de productos de acero DIPAC-Ibarra, es una entidad privada legalmente constituida cumpliendo con todas las normas y leyes vigentes.</p> <p>2) Existe el manejo de un plan operativo anual en base a productos y ventas.</p> <p>3) Disponen del manejo de objetivos estratégicos, políticas y valores implantados a nivel institucional.</p> <p>4) La empresa responsabiliza un área a cargo de un trabajador que demuestra las competencias para desarrollar su labor.</p> <p>5) Posee una guía de procedimientos, el cual determina los procesos a seguir en cada puesto de trabajo.</p> <p>6) Manejan institucionalmente la evaluación de desempeño a los responsables de cada área.</p> <p>7) La comunicación con los trabajadores es fluida y confiable.</p> <p>8) DIPAC-Ibarra, posee canales de distribución definidos, ya que, brinda atención a otros lugares como: Cantón Espejo y San Lorenzo.</p> <p>9) La información con clientes potenciales, es buena sobre productos y descuentos.</p> <p>10) Se encuentran definidas estrategias de comercialización como: visitas frecuentes</p>	<p>1) La entidad no posee un Manual Administrativo personalizado para DIPAC-Ibarra.</p> <p>2) No maneja misión y visión personalizada para DIPAC-Ibarra, solo institucionalmente.</p> <p>3) No se encuentra definido un organigrama estructural y funcional propio para DIPAC-Ibarra.</p> <p>4) No existe un procedimiento establecido para el reclutamiento y selección del personal, debido a la poca rotación y contratación.</p> <p>5) La delimitación de responsabilidades se desempeñan por la experiencia laboral.</p> <p>6) Existen pocas capacitaciones brindadas al personal y con las necesidades del mismo.</p> <p>7) Poca autonomía en el presupuesto, asignado por la matriz.</p> <p>8) Falta de iniciativa por realizar de incentivos que origine el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la organización.</p> <p>9) No se promueve el desarrollo de competencias y habilidades del personal.</p> <p>10) La atención brindada a los clientes no cubre sus o expectativas.</p> <p>11) Las quejas o sugerencias de los clientes no está siendo atendidas.</p> <p>12) La falta de comunicación entre la matriz y las sucursales.</p>

<p>clientes, folletos de productos y correo electrónico.</p> <p>11) La mayoría de los productos son adquiridos por ferreterías reconocidas en la provincia y fuera de ella.</p> <p>12) DIPAC-Ibarra brinda productos de calidad, mejor precio y entrega, por lo cual acuden continuamente.</p> <p>13) El área de ventas y bodega brinda mejor atención al cliente.</p>	<p>13) La publicidad no es manejada directamente según las necesidades de la sucursal.</p> <p>14) Insuficientes estrategias de comercialización para cubrir nuevos mercados.</p> <p>15) La distribución de los productos no es efectiva, por la demora del producto solicitado.</p>
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
<p>1) Es posible incrementar sucursales y extenderse a otras provincias para mejorar la atención oportuna al cliente</p> <p>2) Acuerdos con empresas constructoras mediante menos costo y distribución directa.</p> <p>3) Crecimiento de la oferta de viviendas para proyectos individuales o con empresas del Estado.</p> <p>4) Crecimiento del mercado de hoteles, hosterías, paraderos turísticos.</p> <p>5) Convenios en la reconstrucción o mejora de viviendas y utilización de los centros de servicios de la empresa.</p> <p>6) Ampliar la gama de productos de acero y sus accesorios y brindar una atención eficiente a los requerimientos del cliente.</p> <p>7) Ingreso a nuevos nichos de mercado de las ciudades de la provincia y del norte del país.</p> <p>8) Brindar una atención eficiente a los requerimientos en base a los pedidos del cliente</p> <p>9) Utilizar medios de comunicación masivos para proyectos de publicidad propios.</p>	<p>1) Vulnerabilidad ante las empresas competidoras más reconocidas de la ciudad y la provincia.</p> <p>2) Captación del personal clave por parte de la competencia para motivar y capacitar enfocado hacia un compromiso institucional.</p> <p>3) No abastecer en el tiempo necesario de los productos de acero requeridos por los clientes.</p> <p>4) Creaciones o cambios en las políticas arancelarias de importación a los productos de acero o maquinaria utilizada para la transformación de los mismos.</p> <p>5) Incremento de impuestos a los productos de acero por parte del Gobierno.</p>

1.11. Cruces estratégicos (FO, FA, DO, DA)

TABLA N° 25

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>* Es una empresa legalmente constituida, por lo cual, puede dar apertura de sucursales a otras provincias.</p> <p>* Las ferreterías reconocidas adquieren los productos, es necesaria la ampliación de la gama de productos de acero y sus accesorios.</p> <p>* Brinda adecuada atención al cliente en el área de ventas y bodega para cubrir eficientemente requerimientos en los pedidos realizados.</p> <p>* Se encuentran definidas estrategias de comercialización para aprovechar el crecimiento del mercado en mercado de hoteles, hosterías y paraderos turísticos.</p> <p>* Posee una buena comunicación con los clientes potenciales y beneficiarse del crecimiento de proyectos viviendas individuales.</p> <p>* Los productos son de calidad, buen precio y entrega propia para realizar convenios con empresas constructoras públicas y privadas.</p> <p>* La cobertura de mercado es apropiada, lo cual, promueve el cubrimiento de nuevos nichos de mercado en provincias del norte del país.</p> <p>* Posee canales de distribución definidos para utilizar medios de comunicación masivos para proyectos de publicidad propios</p> <p>* La comunicación buena con el cliente permite tener acuerdos de reconstrucción y mejoramiento de viviendas o empresas.</p>	<p>* Aunque tiene vulnerabilidad ante empresas reconocidas realiza cobertura de mercado en otras provincias del norte del país.</p> <p>* El modelo de procedimientos para las diferentes actividades permite disminuir una captación y pérdida del personal clave.</p> <p>* La comunicación fluida y confiable con el personal logra abastecer de productos de requeridos por el cliente.</p> <p>* Especificas estrategias de comercialización en productos y servicios para responder en el tiempo necesario a los requerimientos del cliente.</p> <p>*Existencia de formas de información con el cliente en base a productos y descuentos para comunicar el incremento o disminución de precios referentes a impuestos.</p> <p>6) * Posee adecuada comunicación con el cliente para notificar el cambio en las políticas de importación a productos de acero o maquinaria utilizada para la transformación de los mismos.</p> <p>* Existe un manejo de un plan operativo anual correcto para hacer frente a la inestabilidad económica del país al adquirir mercadería.</p> <p>* La evaluación de desempeño determinada institucionalmente y la capacitación y motivación fortalecer al talento humano no conceder la captación a la competencia.</p>

ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>* Aplicación del Manual Administrativo para brindar eficaz atención a los requerimientos del cliente.</p> <p>* Elaborar y difundir la misión y visión de DIPAC-Ibarra para extenderse a mayores sitios y atender al cliente con el logro de metas propias.</p> <p>* Capacitar y motivar al talento humano para aprovechar y cumplir efectivamente los convenios con empresas constructoras.</p> <p>* Promover el desarrollo de competencias y habilidades del personal para ingresar a nuevos segmentos de mercado.</p> <p>* El aumento del presupuesto y el desarrollo de la promoción y publicidad propia se logra aprovechar el incremento de la oferta de viviendas, hoteles y hosterías.</p> <p>* Utilización de mejores medios cubre nuevos mercados y permite obtener acuerdos en la compra de productos con planes de construcción o mejoramiento del estado.</p> <p>* Implementar un sistema de reclamos o sugerencias para conocer la gama de productos de acero y sus accesorios, que se debe ampliar para atraer nuevos clientes y mantener los existentes.</p> <p>* Realizar ofertas especiales o descuentos de productos y dar a conocer en medios de comunicación masivos a través de proyectos de publicidad propios.</p> <p>* Mejorar la distribución justo a tiempo y utilizando medios de comunicación para informar y verificar los productos solicitados.</p>	<p>* Al no disponer de un organigrama estructural y funcional la empresa posee una vulnerabilidad administrativa ante la competencia.</p> <p>* Por una falta de autonomía en el presupuesto no se desarrolla muchas capacitaciones o motivación por lo que se perdería el personal clave, además no se podrá responder positivamente a la inestabilidad económica del país.</p> <p>* Al no poseer una misión y visión propia se puede perder la eficaz atención a los pedidos de los clientes debido a un direccionamiento estratégico.</p> <p>* La falta de comunicación entre la matriz y las sucursales puede provocar el poco abastecimiento de productos de acero solicitados por el cliente, y difundir las nuevas políticas arancelarias para su correcta aplicación.</p> <p>* El no manejar propios programas de publicidad genera vulnerabilidad ante empresas competidoras.</p> <p>* Un procedimiento para el reclutamiento y selección del personal, y las pocas capacitaciones definidas conlleva al desconocimiento sobre nuevas políticas a arancelarias y la pérdida del costo del producto y el cliente.</p> <p>* El no abastecer en el tiempo necesario de productos por el incremento de impuestos y el alza de precios puede generar una pérdida de clientela al no cubrir sus expectativas.</p>

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

1.12. Identificación del problema

Una vez concluida la investigación realizada mediante las entrevistas al área administrativa y de apoyo, la encuesta a los clientes externos, y el análisis de los mismos para la evaluación diagnóstica situacional actual de DIPAC-Ibarra se ha determinado los problemas que impiden el desarrollo y crecimiento de la institución.

Los problemas resaltan en la organización, la falta de una estructura organizacional y funcional que destaque las principales áreas y defina claramente las funciones que deben seguir los trabajadores de la empresa, además de no poseer una misión, visión que definan lo que desea lograr como sucursal sin dejar a un lado los propósitos a nivel institucional.

Un factor que afecta al talento humano es la poca capacitación continua y brindada a todo el personal, con la finalidad de desarrollar sus competencias y habilidades profesionales, así como también se puede destacar la ausencia de motivación que comprometa, fomente y mantenga el interés de los trabajadores en realizar las actividades encomendadas para el logro de los objetivos estratégicos, políticas y valores que posee y difunde la entidad.

Aunque DIPAC-Ibarra posee ya 11 años en la ciudad y la provincia entregando productos de acero y sus accesorias de calidad, la mayoría de las personas desconoce la existencia de la misma; esto se debe a que no posee promoción y publicidad propio y personalizado con las necesidades de la sucursal, ya que, la publicidad se maneja a nivel institucional y se encuentra difundido en la propia y en la página de la empresa.

Por los motivos mencionados anteriormente se considera la realización de un **MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE ACERO “DIPAC” EN LA CIUDAD**

IBARRA, por lo cual, el mismo está sustentado en un estudio técnico y objetivo realizado directamente a la empresa y su personal encargado que permita mejorar el manejo administrativo de una manera eficaz y eficiente que contribuya al alcance de los objetivos propuestos por la empresa.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La empresa

2.1.1. Definición de empresa

Según (Acero, 2012) manifiesta, “La empresa es una entidad legal, con un organismo productivo que le permite procesar ciertos bienes o servicios para satisfacer las necesidades y exigencias de un mercado necesitado y con capacidad de compra y que posee y administra un patrimonio propio”.

La empresa es una entidad u organización, la cual posee y coordina recursos materiales y talento humano para poder desarrollar diferentes actividades que le permitan producir y comercializar un bien o servicio con la finalidad de cubrir las necesidades de sus clientes o usuarios, y logrando así obtener una utilidad.

2.1.2. Clasificación de las empresas

(Munch, 2010) Señala, algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos:

Por su Tamaño:

Las empresas se clasifican según su tamaño en:

Microempresas: la empresa y la propiedad son individual, la fabricación son artesanales, maquinaria y el equipo son reducidos, el director o propietario puede atenderlos personalmente o pueden laborar hasta 10 empleados.

Pequeñas Empresas: son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuyo número de empleados son de 11 hasta 50.

Medianas Empresas: En esta intervienen desde 51 hasta las 250 empleados y generalmente tienen sindicato, áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.

Grandes Empresas: manejan capitales y financiamientos grandes, tienen instalaciones propias, tienen de 251 empleados en adelante de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación avanzadas y obtienen líneas de crédito y préstamos con instituciones financieras nacionales e internacionales.

Por su finalidad:

Dependiendo de la finalidad para la que fueron creadas y del origen de las aportaciones de su capital, las empresas pueden clasificarse en:

Privadas: en la empresa privada el capital es propiedad de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades. Dependiendo del origen estas pueden ser:

- Nacionales
- Extranjeras y trasnacionales
- Multinacionales
- Controladoras

Pública: como su nombre lo indica, en las organizaciones públicas el capital pertenece al Estado y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social y proporcionar servicios a la comunidad.

- ✓ Centralizados
- ✓ Descentralizadas
- ✓ Mixtas

Por su actividad económica

Industriales: este tipo de empresa produce bienes mediante la transformación y extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

- a) Extractivas: explotación de recursos naturales
- b) De transformación o manufactura

Comerciales: estas organizaciones son intermediarias entre el productor y el cliente; su principal actividad es la compra-venta y distribución de productos. Se clasifican en:

- a) Autoservicio
- b) Comercializadoras
- c) Mayorista
- d) Minorista
- e) Comisionista

De servicios: su finalidad es proporcionar un servicio con o sin fines de lucro. Existe gran cantidad de instituciones de servicio, entre las más usuales se encuentran las de salud, educación, transporte, turismo, financieras, de comunicaciones y de energía que proporcionan toda clase de servicios.

2.2. Estructura organizacional

2.2.1. Definición

(Rojas, 2012), comenta. “Es el conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas entre sí, a través de canales de comunicación, instancias de

coordinación interna y procesos establecidos por una entidad para cumplir con sus objetivos”.

Por lo tanto, la estructura orgánica, permite agrupar, coordinar y distribuir las diferentes áreas y actividades de trabajo dentro de la organización para lograr una relación favorable entre gerente y colaboradores orientándose a la obtención de los objetivos deseados.

2.3. Estructura funcional

2.3.1. Definición

(Daft R. L., 2007), expresa. “La función común es el factor que dicta la forma en que deben agruparse las actividades, desde los niveles más bajos a los más altos de la organización”.

Es así que, la estructura funcional determinar las funciones o actividades que deberán ser ordenadas de acuerdo a la importancia y el área para ejecutarse de manera efectiva y clara para cada trabajador cargo de esta.

2.3. Administración

2.3.1. Definición

Según (Hernández & Palafox, 2012), señalan. “La administración como disciplina consiste en coordinar los elementos internos de la empresa y/o de los organismos sociales hacia determinado fin o propósito en el entorno el cual no puede ser administrado puesto que las variables externas dependen de factores económicos, sociales, tecnológico, etc., que nos es factible controlar. En todo caso. La empresa y las organizaciones sociales estudian el entorno y sus tendencias para desarrollar sus estrategias de operación en él”.

De este modo se puede mencionar que la administración además de coordinar los elementos internos y externos que rodean a una empresa. La administración es una ciencia, técnica y arte;

ya que consiste en la formulación de leyes, además como técnica busca lograr los objetivos mediante la coordinación y optimización de recursos y talento humano y arte porque utiliza habilidades propias y adquiridas para una toma de decisiones eficaz y eficiente que contribuya a alcanzar metas propuestas.

2.3.2. Características de la administración

(Ocha Romero, 2008), manifiesta las siguientes características que formulan sobre la administración se pueden resumir entre:

- **Universalidad:** Porque existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial.
- **Valor Instrumental:** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un instrumento para llegar a un fin y no un fin en sí misma, mediante ésta se busca obtener resultados previamente establecidos.
- **Unidad Temporal:** Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. Todas las partes del proceso administrativo existen simultáneamente.
- **Amplitud de ejercicio:** Se aplica en todos los niveles jerárquicos de una organización.
- **Interdisciplinariedad:** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- **Flexibilidad:** los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

2.4. Proceso administrativo

(Valda, 2013), manifiesta. *“Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto tenemos que tener una buena planeación, un*

estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible”.

Por lo cual, el proceso administrativo comprende fases primordiales para el desarrollo de diferentes actividades que se presentan dentro de la empresa y van desde la planificación, organización, motivación, dirección y control, con la finalidad de adquirir los objetivos fijados.

2.4.1. Planificación

(Bernál & Sierra, 2013), explica. “Proceso mediante el cual se revisa la filosofía organizacional (misión, visión, valores, políticas y cultura organización), se definen los objetivos organizacionales, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan los planes de acción para integrar y coordinar las actividades para desarrollar por la compañía”.

2.4.2. Organización

(Hernández & Palafox, 2012), definen. “La organización (estructuración) es la acción administrativa-técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos y jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organismos, manuales y descripciones de puestos, así como por las relaciones de comunicación formal entre las unidades o áreas”.

2.4.3. Dirección

(Bernál & Sierra, 2013), explica. “Proceso que tiene relación con la motivación, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la solución de conflictos, el manejo del cambio y del estrés, para conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación, en función del desarrollo organizacional”.

2.4.4. Control

(Bernál & Sierra, 2013), manifiestan. “consiste en definir indicadores de gestión para evaluar y retroalimentar el desarrollo de las actividades en las organizaciones, con el propósito de realizar los ajustes que sean necesarios para lograr sus objetivos de manera óptima”.

2.5. Gestión del talento humano

2.5.1. Definición

(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009), dice. “La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o recursos humanos, como el reclutamiento, selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño”.

Es así que, la gestión del talento humano implica el desarrollo de procedimientos y la ejecución de los mismos para dirigir al capital humano que debe ser tratado como un socio estratégico que contribuya a transformar a la institución.

2.6. Integración de recursos humanos

2.6.1. Reclutamiento

(Porret, 2010) Describe. “Es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente calificados a quienes les interesa formar parte de la organización, previo sometimiento a unas pruebas selectivas”.

Se puede mencionar que el reclutamiento del personal consiste en captar trabajadores competentes y demuestren que poseen las destrezas y habilidades requeridas para el puesto y las funciones a desarrollarse.

Según (Munch, 2010) el reclutamiento puede ser:

- Reclutamiento interno: cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa la cubre a través de sus empleados, ya sea por medio de concurso o convocatoria o por ascensos como motivación para el personal.
- Reclutamiento externo: aspirantes o candidatos que no pertenecen o provienen de fuera de la institución y pueden ser de la bolsa de empleos, avisos de la prensa, internet o agencias de empleo.

2.6.2. Selección

(Munch, 2010) Comenta. “La selección del personal es un conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos, y se elige al idóneo”.

Por lo cual, la actividad de seleccionar al personal implica organizar los requisitos y cualidades que deben poseer para ejecutar las labores que se encargarán, con la finalidad de elegir al que se acerque más a las necesidades de la empresa.

El proceso de selección debe realizarse mediante las siguientes etapas:

- ◆ Recepción preliminar de candidatos: documentación candidato
- ◆ Elaboración de solicitud de empleo: datos del solicitante
- ◆ Entrevista previa: reúne los requisitos del perfil del puesto.

- ◆ Aplicación de pruebas de conocimientos: evaluar las capacidades, aptitudes y competencias de los candidatos.
- ◆ Entrevista profunda: comprobarla autenticidad de la información y evaluar competencias del candidato.
- ◆ Pruebas psicométrica y de personalidad: evaluar la inteligencia, personalidad, salud y mentalidad de los aspirantes.
- ◆ Entrevista de selección: constatar los requisitos solicitados.
- ◆ Encuesta socioeconómica: investigación de antecedentes y verificación de referencias.
- ◆ Examen médico: revisión de la salud física del empleado.

2.6.3. Contratación

(Munch, 2010) Define. “Una vez realizado el reclutamiento y selección mediante los procedimientos señalados se le informa su aceptación, las condiciones del trabajo y del puesto”.

Cuando se ha encontrado al talento humano con las competencias exigidas para el puesto vacante se realiza la contratación y se da a conocer todos los procedimientos de actividades y beneficios que conlleva cumplir a cabalidad sus funciones.

2.6.4. Inducción

También (Munch, 2010), manifiesta. “Es la introducción y bienvenida hacia la empresa, los compañeros y el puesto de trabajo”.

Es un factor importante de relación entre el empleado con la organización, ya que, de este depende la adaptación de las funciones, relaciones interpersonales, ambiente laboral y la cooperación para obtener las metas planteadas por la empresa.

2.7. Competencias

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011), especifica. "Ayuda a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía. Así se crean talentos en la organización, al definir las competencias que se necesitan para alcanzar objetivos y al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible".

El progreso de las competencias según las características de capacidades y habilidades propias del capital humano genera un desempeño exitoso en el puesto de trabajo y por ende una ventaja competitiva interna para la organización.

2.7.1. Clasificación de competencias

Las competencias para desempeñar cualquier cargo dentro de una empresa, se clasifican según indican (Bernál & Sierra, 2013) de la siguiente manera:

2.7.2. Competencias básicas

“Comprenden el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos fundamentales para desempeñarse en cualquier ámbito laboral”.

2.7.3. Competencias profesionales o específicas

“Comprensión clara de la estructura general de la administración y demostrar la comprensión y capacidad de implementar métodos de análisis y fundamentos de la administración.”:

2.7.4. Competencias en función del perfil gerencial

- ✚ Competencias cognitivas: habilidades para conocer, comprender y dirigir la organización con los objetivos establecidos

- ✚ Competencias interpersonales: sirven para influir, motivar, guiar y orientar a otras personas en diferentes circunstancias.
- ✚ Competencias técnicas: involucra el conocimiento y la experiencia en procesos para la ejecución de tareas específicas del cargo.

2.8. Capacitación

2.8.1. Definición

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011), manifiesta. "La capacitación es el proceso educativo de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos definidos".

Por lo cual, se puede mencionar que la capacitación significa educación especializada, adquisición y mejoramiento de conocimientos técnicos y actitudes brindadas al talento humano, como una parte fundamental en el desarrollo de la organización.

2.8.2. Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

- ✚ Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas.
- ✚ Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- ✚ Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentar la motivación.

2.8.3. Contenido de la capacitación

1. Transmisión de información

El contenido es general, de preferencia sobre el trabajo, como información sobre la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos.

2. Desarrollo de habilidades

Las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras.

3. Desarrollo o modificación de actitudes

Puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en la relación con los clientes o usuarios.

4. Desarrollo de conceptos

La capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración o elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes.

2.9. Motivación

2.9.1. Definición

(Daft & Marcic, 2010) Definen. “La motivación se refiere a las fuerzas, ya sea dentro o fuera de una persona que despierta el entusiasmo y la persistencia para buscar un determinado curso de acción hacia el logro de las metas organizacionales.”

La motivación es un aspecto que hay que desarrollar en cualquier institución, debido a que dirigen y colaboran el comportamiento y el compromiso del talento humano hacia el logro de los objetivos.

2.9.2. Tipos de motivación

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011), expresa que la motivación a los colaboradores puede darse a través de:

Incentivos

“(Estímulos), son los pagos de la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, reconocimiento, etc.) A cambio de las contribuciones cada incentivo posee un valor de conveniencia subjetivo se le llama también estímulos o recompensas”.

Contribuciones

“Son pagos de cada participante a su organización trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, tenacidad, esmero, reconocimiento a la organización.) A cambio de los incentivos, cada contribución posee un valor de conveniencia que varía de acuerdo con la organización”.

2.10. Comunicación

(Porret, 2010) manifiesta, “Es la manera de establecer contactos con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos, y conductas en busca de una reacción del comunicado que se emite permitiendo relacionarse interpersonalmente adquiriendo conocimientos, transmitirlos, dirigir equipos y motivarlos”.

La comunicación dentro de la empresa es primordial para la ejecución correcta de labores con el propósito de que sus responsables actúen de acuerdo a los objetivos estratégicos planteados, esto mediante canales adecuados y entendibles de comunicación.

2.11. Evaluación de desempeño

2.11.1. Definición

(Cuesta Santos, 2010), dice. "La evaluación de desempeño es el proceso o actividad clave de Gestión de Recursos Humanos, consiste en un procedimiento que pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización".

La evaluación de desempeño, es una actividad fundamental para determinar si los colaboradores están realizando las tareas otorgadas adecuadamente, con la finalidad de contribuir a la conducta y la retroalimentación en designación clara de responsabilidades para lograr los objetivos institucionales.

2.11.2 Objetivos de la evaluación de desempeño

- * Mejora de la actuación
- * Formación
- * Coherencia con la estrategia organizacional
- * Información
- * Comunicación
- * Promoción y desarrollo
- * Identificación del potencial
- * Clima laboral

- * Valoración de programas y selección
- * Comprensión laboral

2.12. Descripción de puestos

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011), señala. “Es un proceso que consiste en enunciar las tareas y responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. Además representa las tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de sus relación (cuando lo hace) y método para el cumplimiento de sus responsabilidades (como lo hace).

La descripción de puestos promueve una ejecución de tareas más claras y correctas, ya que, se determinan de acuerdo a las responsabilidades que implica cada área y pueden ser actualizadas según la necesidad de la de la organización.

2.12.1. Objetivos de la descripción del puesto

(Administración, 2008), determina los siguientes objetivos:

- Permite a la empresa establecer las bases de la tecnificación de la administración de los recursos humanos.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Cooperar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo.
- Evitar repetir instrucciones.

2.13. Distribución del espacio

(Franklin E. B., 2009) Señala. “Se refiere a la disposición física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales y a la ubicación de la instalaciones para la atención y servicios al personal y a los clientes”.

Una correcta distribución del espacio del trabajo permite al personal ejecutar sus tareas encomendadas de manera eficaz y eficiente, tomando en cuenta condiciones físicas para crear un ambiente favorable para las labores que conllevan; así como mejorar condiciones ambientales y de funcionalidad dedicado al cliente interno y externo de la entidad.

2.13.1. Objetivos de la distribución del espacio

- Incrementar la eficacia y la eficiencia en la forma de trabajo de una organización.
- Desarrollar los criterios para plantear e implementar una distribución del espacio que facilite la circulación de personas, realización, supervisión, flujo racional de trabajo, uso de materiales para reducir el tiempo y costo que conlleva.
- Ayudar a crear condiciones laborales que permita realizar el trabajo en un ambiente favorable.
- Contribuir a que una organización genere productos y servicios de calidad.
- Promover una interacción ordenada entre las funciones y procesos y las instalaciones para llevar a cabo.
- Contribuir a que la gestión de la organización sea más competitiva.

2.14. Plan estratégico

2.14.1. Definición

Según (Bernál & Sierra, 2013), definen. “Es el proceso que tiene el propósito de proyectar hacia las organizaciones hacia el futuro mediante la toma de decisiones en el presente, a través de recursos y capacidades hacia el desarrollo de la misión y visión”.

El plan estratégico es lo que se diferencia a la empresa de la competencia; ya que, define la razón de existir, a través de la misión y el futuro de la organización en la visión, estos pueden darse a mediano y largo plazo con la finalidad de satisfacer los requerimientos del cliente.

2.14.2. Elementos del plan estratégico

Misión

(Acero, 2012), expresa: “La misión de una empresa es su razón de ser; es el propósito motivo por el cual existe y por tanto da sentido y guía las actividades de la empresa; y debe contener atención al cliente, calidad en el producto o servicio, creatividad e innovación, especificaciones del producto y filosofía del mejoramiento”.

Visión

(Bernál & Sierra, 2013), declaran: “La visión es una descripción de la imagen futura que se quiere para cada organización. Al respecto, Joel Barker afirma que la visión es una descripción imaginativa y alentadora del papel y de los objetivos futuros de una organización o corporación que va más allá del entorno actual y su posición competitiva”.

Objetivos

(Ortega Castro, 2008), señala. “Deben ser conocidos y entendidos por todos los miembros de una organización en una forma precisa, para evitar conflictos y confusiones. Representan los resultados que la empresa obtenga sus fines por alcanzar establecidos de manera cuantitativa y determinados para realizarse luego de un tiempo específico”.

Valores

(Bernál & Sierra, 2013), definen. “Son criterios o pautas de comportamiento que orientan a la organización a ser cada vez mejor en sentido integral (mejor espacio de trabajo, mejores bienes o servicios para los clientes, mejores relaciones con los proveedores y con la competencia, contribución adecuada al desarrollo social)”.

Políticas

(Ortega Castro, 2008), dice. “Son guías para orientar la acción. Son criterios, lineamientos generales para observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de la organización”.

2.15. Matriz FODA

Según (Prieto, 2009), menciona. “La matriz FODA, es un instrumento de diagnóstico empresarial que permite aprovechar las fortalezas y oportunidades para vencer las debilidades y evitar las amenazas”.

La matriz Foda es una herramienta muy valiosa para cualquier organización, ya que ayuda a encontrar oportunidades y fortalezas para aprovecharlas, al igual que las debilidades y amenazas para disminuirlas y neutralizarlas con el propósito de conseguir objetivos institucionales.

2.15.1. Fortalezas

(Lema & Juárez, 2012) Definen, los elementos de la matriz Foda.

“Todo tipo de atributos, capacidades, destrezas, recursos o conocimientos aproximan a las metas y objetivos. Las fortalezas colocan a la empresa en una situación de ventaja respecto a la competencia”.

2.15.2. Oportunidades

“Situaciones de posible ventaja para la organización que son circunstancias y que depende del entorno”.

2.15.3. Debilidades

“Pueden encontrarse como limitaciones internas que se convierten en desventajas al contrastar ciertas áreas de la empresa con respecto de otras empresas. Dificultan la consecución de metas y objetivos”.

2.15.4. Amenazas

“Son circunstancias de riesgo potencial que se pueden convertir en escenarios desfavorables para la empresa”.

2.16. Presupuestos

(Ortega Castro, 2008), afirma a que. “Es un esquema en forma escrita de todos o algunas fases activas de la empresa, el cual se expresa en términos económicos (monetarios), tanto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dichos plan”.

2.17. Fuentes de información

2.17.1. Encuesta

(Gemma, 2013), señala. “La encuesta es una de las principales técnicas cuantitativas dirigida a una muestra de población y empleada habitualmente en la obtención de información primaria.”

2.17.2. Entrevista

De acuerdo a (Franklin E. B., 2009) define. “esta herramienta consiste básicamente en que el personal del equipo se reúne con una o varias personas con el fin de interrogarlos en forma adecuada para obtener información”.

2.17.3. Observación

De acuerdo a (Alonso, 2009) define. “Es la técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación, se suele utilizar principalmente para observar el comportamiento de trabajadores o consumidores”.

2.18. Manual administrativo

2.18.1. Definición

Según (Franklin E. B., 2009) define. “Es un instrumento valioso del administrador debidamente documentado en donde se concentra de forma sistemática la información de la empresa como la estructura funcional, procedimientos y lineamientos que permita el logro de los objetivos”.

El manual administrativo es un documento que sirve de apoyo para el manejo, comunicación y coordinación de diferentes funciones e información a cargo de los colaboradores y permita cumplir con los objetivos propuestos dentro de la organización.

2.18.2. Objetivos de los manuales

Los objetivos del manual administrativo son los siguientes:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas y procedimientos.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar, responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Cooperar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal de nuevo ingreso.
- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecto a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la conducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

2.18.3. Ventajas de los manuales

Según (Carreto, 2007) manifiesta, las siguientes ventajas y desventajas de los manuales administrativos.

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

2.18.4. Desventajas de los manuales

Entre los inconvenientes que presentan los manuales se encuentran los siguientes:

- ✓ Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- ✓ Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- ✓ Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.

2.18.5. Clasificación de los manuales

(Franklin F. E., 2009), manifiesta, la siguiente clasificación básica de los manuales administrativos:

2.18.6. Por su contenido

- De organización

Información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales.

- De procedimientos

Documento técnico sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones conectadas entre sí, para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

- De gestión de calidad

Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de calidad, el cual incluye información sobre el alcance, (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de calidad; mapas de procesos, responsabilidades de alta dirección, gestión de recursos, realización del servicio producto, medición, análisis y mejora y referencias normativas.

- De políticas

Estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.

- De puestos

Precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de la organización.

- De ventas

Posee información específica para apoyar la función de ventas; puede incluir:

- * Definición de estrategias de comercialización
- * Descripción de productos o servicios
- * Mecanismos de negociación
- * Políticas de funcionamiento
- * Análisis de competencia
- * División territorial por responsable, cliente, producto o servicio.
- * Forma de evaluar el desempeño

- De producción

Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción, en todas sus fases.

- De personal

Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas de empleado o empleo, e incluye lo siguiente:

- Condiciones de trabajo
- Organización y control del personal

- Lineamientos para: análisis y valuación de puestos, reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización de personal.
- Capacitación y desarrollo
- Normatividad
- Higiene y seguridad
- Prestaciones

- De operación

Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demandan un conocimiento muy específico.

2.18.7. Por su ámbito

◆ Generales

Son documentos que contiene información general de una organización, según su naturaleza, sector, giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.

◆ Específicos

Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por convención incluyen la descripción de puestos.

2.18.8. Técnicas básicas de mercadotecnia

Según los autores, (Hernández & Palafox, 2012) la mercadotecnia utiliza las cinco P, que son:

Producto y/o servicio

“Todo bien tangible e intangible que ofrece la empresa y sus competidores a un conjunto de cliente-usuarios de un mercado determinado, para satisfacer una o varias necesidades o deseos”.

Precio

“El éxito de la comercialización de un producto o servicio radica en determinar correctamente el precio de venta, para ello se requiere conocer los costos, los gastos administrativos de la empresa y el imagen de utilidades proyectado, así como precios de los productos y/o servicios en cada segmento o sección de mercado en el que la empresa compite”.

Venta

(Thompson, 2006), indica.

“La venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo”.

Punto de venta

“Otro elemento clave de esta herramienta es elegir puntos de venta correctos de los productos o servicios (denominados canales de distribución correctos)”.

Promoción y publicidad

(Barrachina Cubillo, 2013), comenta. “El plan de marketing ha de describir las fórmulas que se van a utilizar para atraer a los clientes potenciales. Es importante elaborar un plan de medios que recoja las

medidas promocionales en que se piensa incurrir, tales como: radio, televisión, prensa, presentaciones en ferias, artículos y anuncios en revistas especializadas, etc.”

2.19. Satisfacción del cliente

2.19.1. Definición

(Armstrog & Kotler, 2013), dice.

“Depende del desempeño percibido de un producto en relación de las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto es inferior a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si el desempeño es igual a las expectativas, es cliente estará satisfecho. Si el desempeño es superior a las expectativas, cliente estará muy satisfecho o incluso encantado”.

La satisfacción del cliente depende del producto o servicio que se le entrega y desempeño posterior del mismo, es decir, todo bien tangible o intangible brindado a los clientes o usuarios debe cubrir o sobrepasar sus expectativas, con la finalidad de adquirir mejor calidad en el bien y mayores segmentos de mercado.

2.20. Distribución

2.20.1. Definición

(Gallardo Hernández, 2012), señala. “La plaza o distribución, consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderán u ofrecerán el producto a los consumidores, así como en determinar la forma en que será trasladado hacia esos lugares”.

La distribución son actividades donde se tiene por objeto determina los lugares o nichos de mercados, para ofertar los productos a los clientes o consumidores, además de establecer la

forma de establecer los medios a utilizarse para llevar el producto en óptimas condiciones y justo a tiempo.

2.20.1. Estrategias de distribución

- ✓ Ofrecer el producto vía internet, tele marketing, en vio correos, visitas a domicilio.
- ✓ Lograr una mayor cobertura haciendo uso de intermediarios.
- ✓ Ubicar el producto únicamente en los puntos de ventas que sean convenientes para el tipo de oferta.
- ✓ Colocar el producto en un solo punto de venta que sea exclusivo.

2.21. Comercialización

2.21.1. Definición

(Manene, 2012), manifiesta. “La actividad de comercialización, de intercambio, es una de las primeras que llevo a cabo el ser humano. Esta actividad con el tiempo y con el aumento del número de intercambios y con su complejidad, ha ido evolucionando, tanto en la forma de entenderla, como de practicarla”.

Toda empresa compite con otras para conseguir los pedidos de los clientes. Así pues, la organización debe fundamentar su estrategia en el conocimiento del proceso que sigue el cliente para comprar. Derivado de esto se pueden considerar dos estrategias principales:

2.21.2. Estrategias de comercialización

Según (Gallardo Hernández, 2012), dice. “la estrategia de comercialización se refiere a la definición del conjunto de actividades relacionadas con la transferencia de bienes y servicios; desde los productos hasta el consumidor final.”

2.21.3. Estrategia pasiva:

Consiste en “esperar” que los clientes se acerquen a la organización para poder implementar con éxito debe gozar de un nombre y una reputación que le permita ser reconocida por todo el mercado. Esta estrategia bajos costos de comercialización.

2.21.3. Estrategia activa:

Busca mecanismos de comercialización que va desde la creación de equipos de ejecutivos venta directa y tele marketing, hasta el uso de redes de distribución y ofrece una mayor atención al cliente más dedicada y principalmente una mayor facilidad para ofrecer productos.

2.22. Acero

2.22.1. Definición

(Astorga & Rivero, 2009), manifiestan.

“El acero es un material de gran resistencia y de poco peso, originado por la aleación de hierro con carbono, es un material muy versátil empleado en múltiples funciones dentro del campo de la construcción. Unas de las principales propiedades del acero son su gran elasticidad y ductilidad. El acero tiene tenacidad, es capaz de doblarse sin fracturarse, resistiendo a grandes deformaciones”.

2.22.2. Importancia

(Arango, 2013), menciona. “El acero es muy importante y utilizado en las grandes edificaciones actuales, construcción de puentes colgantes, los hilos, las cerchas y vigas que sostienen a estos son hechos de acero.

Además en comparación con las construcciones de concreto las de acero son más livianas, ofrecen espacios mucho más amplios, es sencillo hacer ventanales panorámicos y edificaciones más altas. Una de las pocas desventajas del acero en la construcción es que no es muy resistente a la corrosión y al fuego (aunque existen aditivos y recubrimientos especiales para casos de incendio) y requieren de mano de obra calificada”.

2.22.3. Historia del acero

(Andesca, 2008), resalta la historia del acero así:

No se tiene a ciencia cierta un indicio de cuál fue la fecha exacta de la elaboración de los primeros aceros, pero se identifican productos elaborados de acero, en el año 3000 A.C., sin embargo los primeros aceros producidos con características similares de calidad (cantidad suficiente) al acero actual fueron obtenidos por Sir Henry Bessemer en 1856 con la ayuda de un proceso por el diseñado utilizando fósforo y azufre.

Actualmente los procesos han ido mejorando el acero en especial el usado mediante la reducción con oxígeno inventado en Austria en 1948 y el colada contian que es el que permite la formación de perfiles mediante la dosificación del material fundido en un molde enfriado por agua que genera un elemento constante en su sección el mismo que es afinado en sus dimensiones con rodillos.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Introducción a la propuesta

El presente proyecto de investigación posee como finalidad establecer parámetros administrativos eficaz y eficiente en el aprovechamiento de recursos materiales y talento humano y la manera más adecuada de lograr esto es definir la misión y visión; para esto se tomó en cuenta las principales características de misión y visión organizacional y para la posterior aplicación se deberá enfocar a la situación actual de la sucursal, estructura orgánica y funcional, capacitaciones y motivación para que los trabajadores estén comprometidos y contribuyan al desarrollo institucional, además de tomar en cuenta y ampliar la promoción y publicidad para cubrir nuevos mercados y atraer clientes para obtener un beneficio común, todo esto tomando en consideración la situación referentes al talento humano, maquinaria, infraestructura de cada una de las sucursales del país para lograr el fortalecimiento de DIPAC.

El manual administrativo abarca la descripción de actividades, tareas a realizar con un objetivo propio de cada puesto de trabajo; por lo cual, al capacitar y motivar al talento humano se influye directamente en el compromiso institucional y logro de los objetivos planteados, este manual realizado, se toma en cuenta que podrá ser aplicado con la perspectiva de un proyecto piloto que puede ser replicado a las demás sucursales según las necesidades de las mismas.

La empresa a través del manual administrativo aprovecha la distribución y comercialización directa de los productos con una entrega oportuna y con la mercadería solicitada cumpliendo con los requerimientos del cliente. Además se promueve la promoción y publicidad de los productos de acero y sus accesorios; ya que la empresa se encarga de realizar el producto terminado sea: puertas, ventanas metálicas, ejes, cerrajería decorativa, laminados, paneles y una

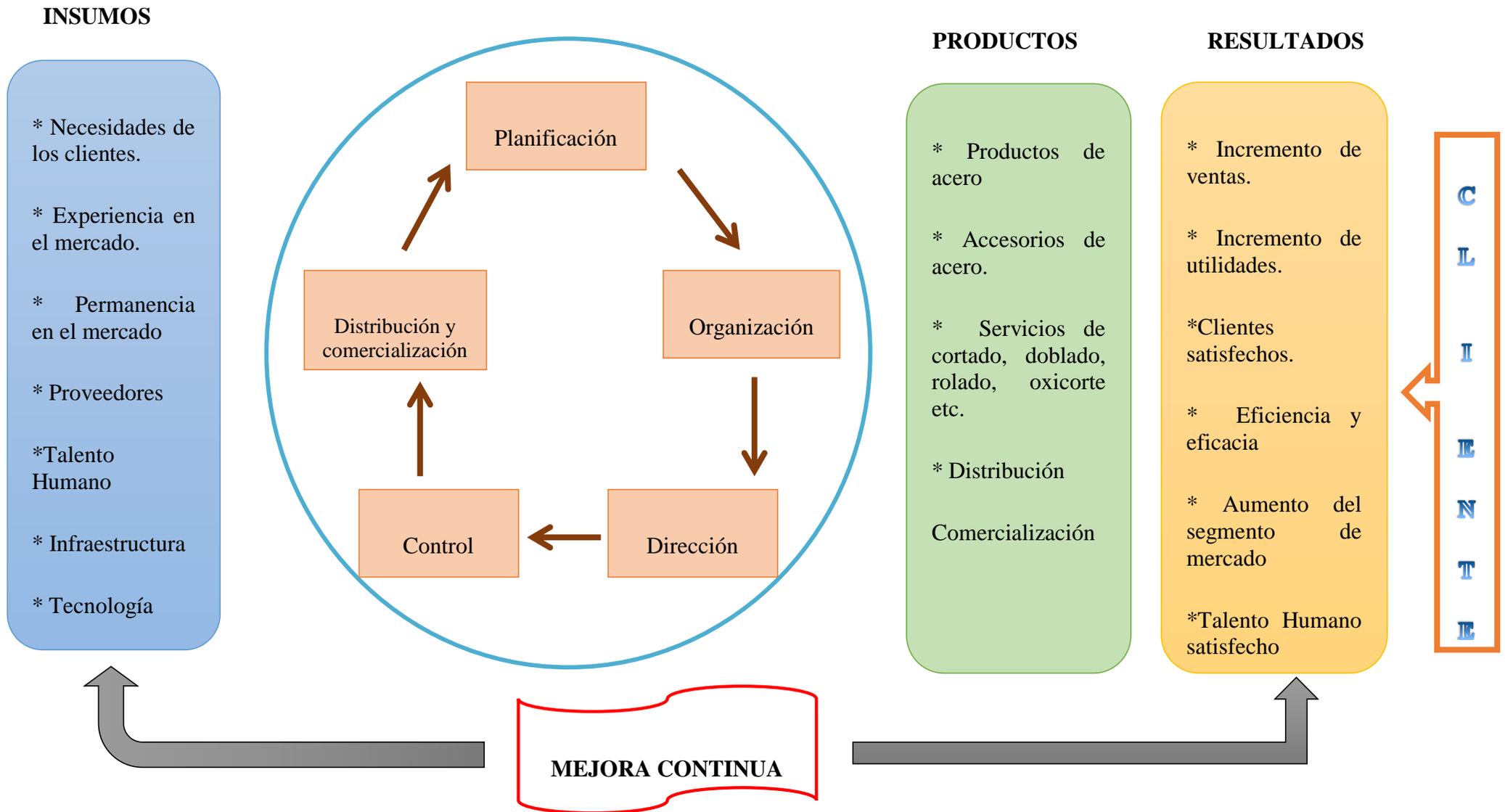
gran variedad de productos en ferretería, con la finalidad de atraer nuevos clientes y fortalecer la permanencia en el mercado.

3.2. Objetivo de la propuesta

- ✚ Realizar una herramienta administrativa clara, con la finalidad de aprovechar las capacidades y habilidades mediante la motivación del talento humano y optimización de recursos materiales cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.
- ✚ Contribuir a la mejorar de la imagen empresarial a través de la publicidad de los productos de acero, la comercialización y distribución dirigida al cliente externo para cubrir con los requerimientos fijados con la finalidad de obtener un beneficio mutuo.

3.3. Orientación de la propuesta para DIPAC-Ibarra

ORIENTACIÓN DE LA PROPUESTA



3.4. Gestión administrativa

3.3.1. Misión y visión

La misión de una empresa es considerada con una meta principal a la cual se dedica diariamente la organización, por lo cual, se consideró las características de la misión organizacional como: oferta de los mejores productos y servicios en acero y sus accesorios y el respaldo de un grupo humano capaz y comprometido

MISIÓN DE DIPAC-IBARRA

DIPAC-Ibarra transforma, distribuye y comercializa una amplia gama de productos de acero y sus accesorios de calidad y al mejor costo, que cubra los requerimientos de los clientes de toda la zona norte del país con el apoyo y compromiso del talento humano a cargo, logrando de esta manera la consecución de los objetivos propios e institucionales.

De igual manera para realizar para la visión se consideró los principales factores, hacia donde están encaminados la labor de la empresa como: orientación al cliente para satisfacer sus necesidades con el producto y personas.

VISIÓN DE DIPAC-IBARRA

Consolidarse en los próximos cinco años como el mayor líder de las sucursales de la empresa DIPAC en el mayor proveedor de productos de acero y sus accesorios cubriendo d los requerimientos de los clientes, de esta manera alcanzar nuevos segmentos de mercado con el mejor talento humano capacitado y comprometido en alcanzar los objetivos propuestos, a través del mejoramiento continuo.

3.3.2. Objetivos estratégicos de DIPAC-Ibarra

- Definir la filosofía institucional a través de la misión, visión, objetivos estratégicos, valores, políticas propias de DIPAC-Ibarra que contribuyan al logro de objetivos institucionales.
- Ejecutar la política de desarrollo del talento humano para aumentar la satisfacción laboral mediante capacitación y motivación que permitan el desarrollo profesional y personal logrando una fuerte ventaja competitiva interna.
- Distribuir y comercializar productos de acero cumpliendo con los requerimientos del cliente externo y el cubrimiento de nuevos segmentos de mercado.
- Aprovechar la infraestructura mejorada para ampliar la gama de productos de acero que permitan realizar convenios con empresas constructora con el objetivo de brindar una adecuada y oportuna atención al cliente
- Optimizar el uso de tecnología instalada a través de una mejora en la promoción de los productos y servicios ofertados al cliente para mantener y superar el margen de utilidad.

3.3.3. Valores de DIPAC-Ibarra

- a) Responsabilidad: en el cumplimiento a cabalidad de sus funciones encomendadas y en el compromiso de conseguir los objetivos establecidos por DIPAC-Ibarra.
- b) Colaboración: fomentar la cooperación y ayuda mutua entre empleados en actividades que impulsen y procuren el bienestar empresarial.

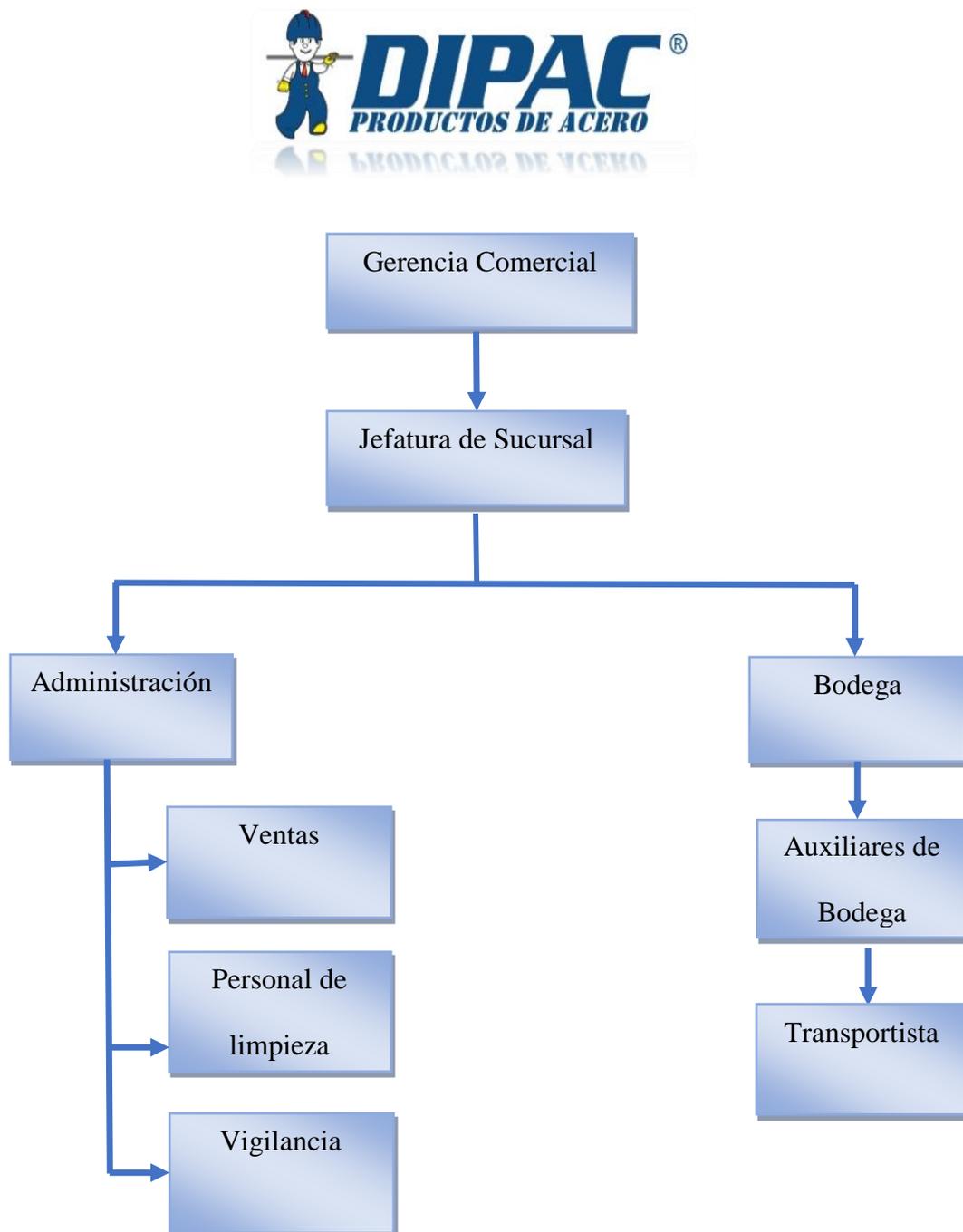
- c) Respeto: debe difundirse y practicarse logrando una correcta convivencia laboral, además hacia el cliente que debe respetar los acuerdos y tiempos de entrega del producto.
- d) Lealtad: en base al compromiso y gratitud hacia la entidad; así como, cumplimiento de las normas, procesos y objetivos que maneja internamente.
- e) Honestidad: en la preservación de los productos dentro de DIPAC-Ibarra con la finalidad de actuar bajo ética individual e institucional, por la confianza deposita de los clientes en la empresa.
- f) Trabajo en equipo: actuar de manera participativa mediante la generación de ideas para la creación de valor en los planes que lleve a cabo la empresa con la finalidad de lograr su adecuado cumplimiento.
- g) Buen servicio: los trabajadores al estar en constante comunicación con los clientes deben brindar una atención amable, de calidad, paciencia, ágil y oportuna, consiguiendo un beneficio común.
- h) Comunicación: a través de esta se logra la coordinación, organización y dirección de tareas donde el personal involucrado debe entenderlas y ejecutarlas correctamente para obtener el desarrollo empresarial.

3.3.4. Políticas de DIPAC-Ibarra

- a) La institución se encargará de cumplir con los requerimientos del producto solicitado en los tiempos acordados.

- b) Actualizar los planes de capacitación y brindar en base a las necesidades solicitadas por los trabajadores y la propia entidad.
- c) Las distribuciones de la mercadería a distintos segmentos de mercado realizar según las especificaciones del cliente con aspectos de eficiencia y eficacia.
- d) Otorgar un trato amable, paciente y justo a todos los clientes, sobre todo en los cambios del producto solicitados siempre y cuando esté a disposición de la empresa.
- e) Informar a los clientes sobre descuentos, ofertas, promociones y nueva líneas de productos de acero y sus accesorios.
- f) Difundir y brindar los servicios de transformación de los productos que posee la empresa para ofrecer al cliente un precio accesible.
- g) Realizar una reunión cada 3 meses para dar a conocer las metas alcanzadas y por alcanzar, además de motivar al talento humano en el logro de las mismas.
- h) Todas las tareas a realizar deben están planificadas, organizadas, dirigidas y controladas por un responsable a cargo para dar su efectivo cumplimiento.
- i) Ampliar la segmentación de mercado mediante la elaboración y el posterior mejoramiento en la promoción y publicidad personalizado para DIPAC-Ibarra.

3.4. Estructura organizacional de DIPAC-Ibarra



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

3.4.1. Descripción del organigrama estructural propuesto para DIPAC-Ibarra

La realización de la entrevista dirigida al jefe de la sucursal reflejada en el diagnóstico situacional conocer las principales áreas para la elaboración del organigrama estructural anteriormente presentado, en cual consta el orden jerárquico de cada uno de los departamentos que conforman la sucursal. Por lo cual vale mencionar que tanto los trabajadores y clientes tendrán conocimiento sobre los niveles y rangos de autoridad con la finalidad de lograr una administración del personal efectiva y acorde a los propósitos institucionales.

El organigrama planteado consta de niveles jerárquicos como:

Nivel Ejecutivo: El Gerente Comercial quien coordina y dirige todas las actividades a llevarse a cabo con las sucursales de la empresa y el Jefe de la sucursal de DIPAC-Ibarra es el encargado de organizar, dirigir y controlar actividades laborales y objetivos propios, con el compromiso y la participación de todo el personal que labora en la misma para obtener un beneficio común.

Nivel Administrativo: en este nivel se encuentra la encargada administrativa, que brinda reportes sobre la ejecución y cumplimiento de los procesos en las actividades planificadas de manera organizacional y desempeñando funciones de vigilancia y custodia de los productos los guardias de seguridad y la auxiliar de limpieza, quién mantiene las instalaciones de la empresa en un estado adecuado para la presentación correcta ante el cliente.

Nivel Operativo: están las operaciones llevadas a cabo por los responsables del área de comercialización, los cuales hacen cumplir las tareas encomendadas cubriendo de esta manera los requerimientos del cliente.

Nivel de Apoyo: el área de bodega se encarga del despacho y la distribución correcta de los productos solicitados por el cliente, a través de la optimización de recursos y entregar el producto justo a tiempo.

3.5. Estructura funcional

3.5.1. Manual de descripción de puestos y funciones para DIPAC-Ibarra

Para el desarrollo normal de las actividades encomendadas a cada empleado en los distintos puestos de trabajo es necesario contar con especificaciones claras y concretas de las funciones a realizar, por lo cual se elabora un Manual de Descripción de Puestos y Funciones el cual se representa las competencias y delimitación de responsabilidades, requeridos para los diferentes cargos a ocuparse.

3.5.2. Objetivos del manual de descripción de puestos y funciones

Este manual contiene información básica de las responsabilidades establecidas para cada puesto de trabajo y se determinan los siguientes objetivos:

- ④ Presentar las responsabilidades y actividades de cada puesto de trabajo, con el fin de evitar duplicación de funciones o sobrecarga laboral, y ser un instrumento para la inducción del nuevo personal.
- ④ Definir los cargos y tipos de autoridad de acuerdo al nivel jerárquico que tiene el talento humano dentro de la empresa.
- ④ Contribuir al desempeño eficiente y eficaz en las atareas encomendadas.

TABLA N° 26

Gerencia comercial

 DIPAC [®] PRODUCTOS DE ACERO	<u>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y FUNCIONES PARA DIPAC-IBARRA</u>
Unidad	Gerencia Comercial
Nombre del cargo	Gerente Comercial
Puesto	Gerente Comercial
Nivel Jerárquico	Ejecutivo
Jefe Inmediato	Gerente General
Personal a Cargo	Jefes de Sucursales
Objetivo del Cargo:	
Planifica, organizar, dirigir y controlar actividades administrativas, técnicas y estrategias comerciales que permitan el logro de objetivos institucionales, mediante la dirección de aspectos relacionados con marketing de productos y servicios ofrecidos por cada sucursal.	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> a) Definir, proponer, coordinar y ejecutar políticas de comercialización orientadas al alcance de un mayor y mejor segmento de mercado. b) Organizar y supervisar el desarrollo de procedimientos y objetivos de promoción y venta de productos y servicios ofrecidos por la empresa. c) Establecer ventajas competitivas de servicios y productos para obtener una sólida participación en el mercado. d) Autorizar los descuentos promocionales, ofertas y promociones de productos según las oportunidades que se presente para la entidad. e) Realizar y planificar las adquisiciones y controlar la distribución correcta a las sucursales. f) Elaborar las órdenes de compra aprobadas, legalizadas y la posterior adquisición de productos de acero y sus accesorios según las promociones para la venta. g) Difundir y vigilar el cumplimiento de los acuerdos o contratos comerciales vigentes. h) Supervisar asuntos relacionados con representantes comerciales de Chile. i) Comunicar y coordinar las nuevas adquisiciones de productos de acero con las demás sucursales para satisfacer las necesidades del cliente, de acuerdo a las políticas de negociación de la entidad. j) Controlar que los objetivos, planes y programas de comercialización se cumplan en los tiempos y condiciones previstas. k) Elaborar y controlar el presupuesto asignado. 	

Especificación del puesto:	
Formación académica	Título en Publicidad y Mercadeo, Ingeniería Comercial, Economía, Contabilidad o carreras afines.
Experiencia	Mínimo 3 años en adelante en cargos similares.
Aptitudes personales y profesionales	<p>Liderazgo</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Relaciones interpersonales.</p> <p>Organizado</p> <p>Capacidad de negociación</p> <p>Visionario</p> <p>Flexible</p> <p>Orientación al cliente.</p> <p>Fidelidad a los fines de la empresa</p> <p>Ética personal y profesional</p> <p>Habilidad para motivar y llevar al compromiso institucional.</p> <p>Capacidad para aprovechar fortalezas y oportunidades, disminuir debilidades y neutralizar amenazas.</p>

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

TABLA N° 27

Jefe de la Sucursal

		<u>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y</u> <u>FUNCIONES PARA DIPAC-IBARRA</u>
Unidad	Jefatura de Sucursal	
Nombre del cargo	Administración	
Puesto	Jefe de la Sucursal	
Nivel Jerárquico	Ejecutivo	
Jefe Inmediato	Gerente Comercial	
Personal a Cargo	Todas las unidades administrativas y operativas	
Objetivo del Cargo:		
Administrar, dirigir y orientar el desarrollo de la entidad mediante la participación activa de los trabajadores con la finalidad de velar el cumplimiento de los objetivos propios e institucionales.		
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> a) Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la sucursal. b) Coordinar y controlar los planes realizados por el Gerente Comercial. c) Supervisar directamente a todo el personal a cargo para que se cumplan con los requerimientos del cliente. d) Administrar correctamente el presupuesto designado para la sucursal. e) Presentar al Gerente Comercial el informe de pérdidas y ganancias en el período correspondiente para conocer como marcha la sucursal. f) Comunicar los accidentes laborales o cualquier anomalía que pueda ocurrir en el desarrollo de las tareas encomendadas. g) Fomentar propuestas para la apertura a nuevos segmentos de mercado. h) Coordinar la toma de decisiones con el Gerente Comercial en asuntos de mayor trascendencia para la empresa. i) Fijar metas propias a corto y largo plazo con las diferentes áreas que maneja la sucursal para que aporte a su propio crecimiento. j) Atender periódicamente a los clientes potenciales, para brindarles un servicio más personalizado. 		

Especificación del puesto:	
Formación académica	Título en Administración de Empresas, Comercio Exterior, Economía, o carreras afines.
Experiencia	Mínimo 3 a 4 años en adelante en cargos similares.
Aptitudes personales y profesionales	<p>Líder, organizado y visionario</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Relaciones interpersonales.</p> <p>Capacidad de negociación</p> <p>Adaptabilidad ante el cambio.</p> <p>Lealtad los fines de la empresa</p> <p>Capacidad de saber escuchar y hacerse entender.</p> <p>Habilidad para motivar</p> <p>Capacidad para la comercialización y distribución de productos acero.</p> <p>Conocimiento y desempeño en el campo del acero.</p> <p>Creatividad e innovación en la atracción de nuevos nichos de mercado.</p>

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

TABLA N° 28

Administración

		<u>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y</u> <u>FUNCIONES PARA DIPAC-IBARRA</u>
Unidad	Departamento Administrativo	
Nombre del cargo	Encargada Administrativa	
Puesto	Encargada Administrativa	
Nivel Jerárquico	Administrativo	
Jefe Inmediato	Jefe de la Sucursal	
Personal a Cargo	Unidad Operativa y Apoyo	
Objetivo del Cargo:		
Vigila el cumplimiento de las actividades que ejecutan los trabajadores, al igual que organiza y mantiene un registro de todas las transacciones realizadas por la sucursal de acuerdo a las normas y reglamentos vigentes por la empresa.		
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> a) Representar al gerente cuando se encuentre ausente. b) Coordina la salida a vacaciones o los permisos por enfermedad laboral. c) Supervisar directamente a todo el personal a cargo para que se cumplan con los requerimientos del cliente según las actividades planificadas. d) Realiza los pagos a proveedores en conjunto con el Jefe de la sucursal. e) Recpta y agenda los cheque recibido por los clientes que reciben los vendedores. f) En conjunto con el jefe de la sucursal coordina la distribución y comercialización de los productos con el personal encargado de bodega. 		

<p>g) Informa al gerente de los stocks de los productos disponibles y no disponibles.</p> <p>h) Presenta informes sobre las novedades ocurridas y brinda alternativas de solución.</p> <p>i) Planifica junto con el jefe de la sucursal las capacitaciones brindadas al personal.</p> <p>j) Suministrar toda clase de información que soliciten los socios y la auditoria interna que posee la empresa</p>	
Especificación del puesto:	
Formación académica	Título en Administración de Empresas, Psicología Industrial, o carreras afines.
Experiencia	Mínimo 3 a 4 años en adelante en cargos similares.
Aptitudes personales y profesionales	<p>Organización</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Relaciones interpersonales.</p> <p>Adaptabilidad ante el cambio.</p> <p>Compromiso con los fines de la empresa</p> <p>Facilidad de comunicación.</p> <p>Capacidad para planificación de actividades laborales.</p> <p>Conocimiento en los productos de acero y sus accesorios.</p>

TABLA N° 29

Ventas

 DIPAC [®] PRODUCTOS DE ACERO	<u>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y</u> <u>FUNCIONES PARA DIPAC-IBARRA</u>
Unidad	Ventas
Nombre del cargo	Vendedores
Puesto	Vendedor Externo y de Mesón
Nivel Jerárquico	Operativo
Jefe Inmediato	Encarda Administrativa
Personal a Cargo	Chofer
Objetivo del Cargo:	
Organizar actividades concernientes a las ventas y la disponibilidad de productos, además de brindar una buena información y atención al cliente con la finalidad de dar a conocer los productos e incentivar a la compra.	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> a) Información de los productos de acero y sus accesorios existentes y nuevos. b) Coordinación con el departamento de bodega para verificar la disponibilidad de recursos. c) Vigilar el cumplimiento en la entrega de productos con las características solicitadas por el cliente. d) Proponer y desarrollar campañas de promoción y publicidad a los clientes en diferentes mercados. e) Efectuar el respectivo cumplimiento de los objetivos comerciales planteados mensualmente. f) Comunicar a cada uno de los clientes sobre descuentos, promociones en productos de temporada. g) Comunicar y coordinar las nuevas adquisiciones de productos de acero con los clientes y trabajadores. h) Coordinar con la encargada administrativa y la bodega la adquisición de productos terminados por terminarse. i) Mantener un registro de los pedidos de los clientes más solicitados. 	

<p>j) Elaborar las facturas de los pedidos en base a productos o servicios requeridos por el cliente.</p> <p>k) Hacer efectivas periódicamente las devoluciones y garantías del producto.</p> <p>l) Informar cada mes al Jefe de la Sucursal acerca de los resultados obtenidos.</p> <p>m) Programar citas con clientes para el levantamiento de pedidos y cobro de los mismos.</p> <p>n) Realizar ocasionalmente cotizaciones solicitadas por el cliente.</p>	
Especificación del puesto:	
Formación académica	Título en Marketing, Comercio, Economía, o carreras afines.
Experiencia	Mínimo 1 año en adelante en cargos similares.
Aptitudes personales y profesionales	<p>Facilidad de comunicarse</p> <p>Eficiente</p> <p>Relaciones interpersonales.</p> <p>Organizado</p> <p>Capacidad de negociación</p> <p>Tolerante</p> <p>Paciente</p> <p>Aptitud positiva</p> <p>Constante</p> <p>Conocimiento de los productos que ofrece al cliente.</p> <p>Puntual</p>

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: La Autora

TABLA N° 30

Vigilancia

		<u>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y</u> <u>FUNCIONES PARA DIPAC-IBARRA</u>
Unidad	Administración	
Nombre del cargo	Vigilancia	
Puesto	Guardia de Seguridad	
Nivel Jerárquico	Administrativo	
Jefe Inmediato	Encargada Administrativa y Jefe Sucursal	
Personal a Cargo	Ninguno	
Objetivo del Cargo:		
Garantizar la seguridad, vigilancia y protección de los productos, maquinaria y clientes que se encuentren en las instalaciones de la empresa.		
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> a) Atender y brindar correcta atención a los clientes. b) Reemplaza y desempeña las funciones del jefe de bodega cuando por motivos ajenos se ausente. c) Proteger y vigilar la mercadería que se encuentra dentro de la entidad. d) Realizar inspecciones periódicas en las áreas que le asignaran. e) Abrir y cerrar las instalaciones de la empresa en los horarios establecidos. f) Colaborar con la entrega de los productos a los clientes. g) Custodiar el vehículo utilizado para la distribución de productos. h) Comunicar cualquier suceso o eventualidad ocurrida en el área de trabajo. i) Permanecer y cumplir con las normas y tiempos establecidos durante la jornada laboral asignada. j) Atender al cliente con respeto, amabilidad y paciencia. 		
Especificación del puesto:		
Formación académica	Instrucción secundaria	
Experiencia	Mínimo 1 año en adelante en cargos similares.	

Aptitudes personales y profesionales	Concentración Facilidad de comunicación Eficiente Agilidad Conocimientos en seguridad y protección. Tolerante autocontrol Aptitud positiva Conocimiento sobre los medios de protección nacional. Puntual Colaborador
---	--

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

TABLA N° 31

Personal de limpieza

 DIPAC PRODUCTOS DE ACERO	<u>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y FUNCIONES PARA DIPAC-IBARRA</u>
Unidad	Administración
Nombre del cargo	Personal de limpieza
Puesto	Auxiliar de limpieza
Nivel Jerárquico	Administrativo
Jefe Inmediato	Encargada Administrativa y Jefe Sucursal
Personal a Cargo	Ninguno
Objetivo del Cargo:	
Mantener la limpieza y el orden en todas las instalaciones de la empresa, con la finalidad de mostrar una buena imagen empresarial y las actividades se desarrollen eficientemente.	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> a) Conservar las áreas de trabajo limpias y ordenadas. b) Barrer y trapear los pisos de la empresa. c) Mantener los productos exhibidos libres de polvo. d) Colocar los basureros en un lugar visible para los clientes y trabajadores hacia la posterior recolección. e) Proveer a los sanitarios de materiales para la higiene personal como: jabón, toallas, papel sanitario. f) Mantener los implementos de limpieza en condiciones favorables para su siguiente utilización. g) Reportar todas las fallas de materiales de limpieza o fallas en las instalaciones. h) Ejecutar cualquier otra tarea encomendada. 	

Especificación del puesto:	
Formación académica	Instrucción secundaria
Experiencia	Mínimo 3 o 6 meses en adelante en cargos similares.
Aptitudes personales y profesionales	<p>Facilidad de comunicación</p> <p>Eficiente</p> <p>Agilidad</p> <p>Conocimientos en seguridad e higiene laboral.</p> <p>Tolerante</p> <p>Autocontrol</p> <p>Aptitud positiva</p> <p>Puntual</p> <p>Colaborador</p>

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

TABLA N° 32

Jefe de Bodega

 DIPAC [®] PRODUCTOS DE ACERO	<u>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y</u> <u>FUNCIONES PARA DIPAC-IBARRA</u>
Unidad	Bodega
Nombre del cargo	Jefatura de Bodega
Puesto	Jefe de Bodega
Nivel Jerárquico	Apoyo
Jefe Inmediato	Encarda Administrativa y Jefe de Sucursal
Personal a Cargo	Auxiliares Bodega
Objetivo del Cargo:	
<p>Ordenar, custodiar y mantener un inventario de los productos que ingresen y salgan del departamento, además de proteger cada y maquinaria mercadería en perfecto estado y venta posterior al cliente.</p>	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> a) Organiza y dirige el trabajo de los auxiliares de bodega. b) Realización de una constatación física del buen o mal estado de cada producto que ingrese bajo pedido por la empresa. c) Revisar y analizar las órdenes de productos solicitadas por el cliente. d) Notifica a la encarda administrativa o jefe de la sucursal cuando un producto no cumple con las características exigidas al proveedor. e) Codifica claramente todos los productos que este en el departamento para facilidad y rapidez en la identificación y acceso a los mismos. f) Elaborar un informe de distribución con los diferentes productos requeridos por los clientes a las distintas rutas. g) Resguardar adecuadamente los productos a entregarse para su perfecta entrega. h) Mantiene y actualiza un inventario de productos conocidos y nuevos que ingresan a salen de bodega. i) Vigila e informa los stocks de los productos disponibles y por terminarse para un oportuno y correcto abastecimiento. 	

<p>j) Brinda información clara y concreta al cliente que solicite una guía para realizar su compra.</p> <p>k) Atiende al cliente con respeto, amabilidad y paciencia.</p> <p>l) Comunica los respectivos cambios o reclamos en los productos demandados por el cliente.</p>	
Especificación del puesto:	
Formación académica	Ingeniería comercial, Licenciatura en Administración o Instrucción secundaria.
Experiencia	Mínimo 1 año en adelante en cargos similares.
Aptitudes personales y profesionales	<p>Concentración</p> <p>Facilidad de comunicación</p> <p>Eficiente</p> <p>Agilidad</p> <p>Organización de productos y sus respectivos documentos.</p> <p>Tolerante</p> <p>Paciente</p> <p>Aptitud positiva</p> <p>Conocimiento de los productos que ofrece.</p> <p>Puntual</p> <p>Colaborador</p>

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: La Autora

TABLA N° 33

Auxiliar de Bodega

	<u>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y</u> <u>FUNCIONES PARA DIPAC-IBARRA</u>
Unidad	Bodega
Nombre del cargo	Auxiliar de Bodega
Puesto	Auxiliar de Bodega
Nivel Jerárquico	Apoyo
Jefe Inmediato	Jefe de Bodega
Personal a Cargo	Ninguno
Objetivo del Cargo:	
<p>Coordinar y vigilar el adecuado mantenimiento y preservación de los productos que se encuentren en bodega para una correcta entrega y satisfacción del cliente.</p>	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> a) Colabora con la recepción y registro de los productos nuevos y conocidos que ingresen a bodega. b) Reemplaza y desempeña las funciones del jefe de bodega cuando por motivos ajenos se ausente. c) Realiza el despacho de los pedidos del cliente con la respectiva factura de venta. d) Clasifica y entrega la mercadería. e) Envía y carga los productos solicitados para la respectiva distribución. f) Conserva su área de trabajo limpia y ordenado con la finalidad de tener una distribución del espacio en el que labora ágil, segura y eficiente. g) Utiliza los equipos de seguridad brindados por la empresa para evitar y disminuir accidentes laborales. h) Comunica cualquier suceso o eventualidad al jefe de bodega. i) Según los servicios de doblado, cortado, moldeado; ofrecidos por la empresa transforma el producto solicitado por el cliente en un producto terminado con la finalidad de satisfacer sus requerimientos. j) Brinda información clara y concreta al cliente que solicite una guía para realizar su compra. 	

<p>k) Atiende al cliente con respeto, amabilidad y paciencia.</p> <p>l) Comunica los respectivos cambios o reclamos en los productos demandados por el cliente.</p>	
Especificación del puesto:	
Formación académica	Instrucción secundaria
Experiencia	Mínimo 1 año en adelante en cargos similares.
Aptitudes personales y profesionales	<p>Concentración</p> <p>Facilidad de comunicación</p> <p>Eficiente</p> <p>Agilidad</p> <p>Organización de productos y sus respectivos documentos.</p> <p>Tolerante</p> <p>Paciente</p> <p>Aptitud positiva</p> <p>Conocimiento de los productos que ofrece.</p> <p>Puntual</p> <p>Colaborador</p>

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: La Autora

TABLA N° 34

Transportista

 DIPAC [®] PRODUCTOS DE ACERO	<u>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y FUNCIONES PARA DIPAC-IBARRA</u>
Unidad	Bodega
Nombre del cargo	Transportista
Puesto	Transportista
Nivel Jerárquico	Apoyo
Jefe Inmediato	Encargada Administrativa
Personal a Cargo	Ninguno
Objetivo del Cargo:	
Organizar y coordinar actividades para la distribución a los diferentes lugares solicitados por el cliente para la entrega del producto con el propósito de optimizar recursos y en el tiempo a cordado.	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> a) Informar sobre los productos más solicitados por los clientes en la distribución. b) Coordinación con el departamento de bodega para verificar la disponibilidad de recursos. c) Revisar y analizar las órdenes de productos solicitadas por el cliente. d) Comunicar a los clientes sobre qué productos la sucursal se encarga en distribuir y que periodos. e) Conservar y mantener en buen estado el vehículo para las distribuciones. f) Solicitar a la encargada administrativa todos los recursos necesarios para realizar una correcta distribución. g) Resguardar adecuadamente los productos a entregarse para su perfecta entrega. h) Mantener en apropiado estado todos los documentos necesarios que respalden el origen y destino de los productos de acero y sus accesorios. i) Conservar en correcto estado la materia prima que no pudo ser entregado por circunstancias ajenas a la empresa. 	

Especificación del puesto:	
Formación académica	Instrucción secundaria
Experiencia	Mínimo 1 año en adelante en cargos similares.
Aptitudes personales y profesionales	Concentración Facilidad de comunicarse Eficiente Relaciones interpersonales. Organización en los productos y sus respectivos documentos. Tolerante Paciente Aptitud positiva Conocimiento de los productos que distribuye. Puntual Colaborador

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: La Autora

3.6. Reglamento interno

Sea desarrollado el reglamento interno como un instrumento que permita regular las obligaciones, oportunidades de formación profesional y motivación la a los que pueden acceder y sujetarse el talento humano dentro dela empresa y conforme a sus tareas encomendadas.

REGLAMENTO INTERNO PROPUESTO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE ACERO “DIPAC”- IBARRA.



1. Introducción

Para dar efectivo cumplimiento al Código de Trabajo, según los parámetros del artículo N° 64 en el Reglamento Interno de trabajo, además de citar en el artículo N° 42; el propósito de regular y mejorar la relación entre empleador y trabajador en la Distribuidora y Comercializadora de Productos de Acero “DIPAC”, Ibarra para lograr una relación confiable y colaboradora en la prestación de servicios profesionales

El presente Reglamento Interno esta creado con la finalidad de obtener una mejor organización en las labores asignadas a cada responsable del área de administración, ventas y bodega. Además este estatuto podrá ser modificado de acuerdo a las necesidades de la empresa y difundido a las otras sucursales de DIPAC.

En el establecimiento de las normas propuestas a las cuales todo el personal debe regirse en aspectos como: la puntualidad, responsabilidades, sanciones entre otros aspectos que se

consideren necesarios para el desarrollo adecuado de la institución y el cubrimiento de requerimientos del cliente.

1.1. Objetivo

- Elaborar un Reglamento interno efectivo y de claro entendimiento para todos los trabajadores para su correcta aplicación.

3.6.1. Desarrollo del reglamento interno propuesto para DIPAC-Ibarra

1. Normas preliminares

Art. 1.- El presente Reglamento Interno desarrollado a favor de la empresa Distribuidora y Comercializadora de Productos de Acero DIPAC-Ibarra, se encuentra sustentado en el Código de Trabajo vigente según el Artículo 64, menciona la finalidad de regular los intereses de empleadores y trabajadores a través de un ambiente de trabajo colaborativo y armonioso.

Art. 2.- Una vez aprobado el Reglamento Interno por una autoridad competente de la Dirección Regional de Trabajo y un ejemplar del mismo, debe ser publicado en un lugar visible para todos los trabajadores fijos o a contrato dentro de la empresa con el propósito de su cumplimiento obligatorio, no siendo el desconocimiento una justificación que exime de responsabilidad.

Art. 3.- Debido a que DIPAC-Ibarra es una sucursal de la empresa, el Reglamento Interno elaborado podrá extenderse a las demás oficinas, ya que, para su realización se tomó en cuenta las propias necesidades que posee una sucursal y brinda un aumento en relaciones interpersonales entre matriz y agencias.

2. Clasificación interna y administración del personal

Art. 4.- Los empleados que prestan servicios lícitos y personal en la empresa DIPAC-Ibarra, presentados a través de contratos individuales y de trabajo hasta cuando dure su vigencia laboral.

Art. 5.- el orden interno-administrativo de DIPAC-Ibarra se encuentra estructurado en:

- ✘ Gerente comercial
- ✘ Jefatura de la Sucursal
- ✘ Administración
- ✘ Ventas
- ✘ Bodega

3. Asistencia y horarios de trabajo

Art. 6.- Todos los trabajadores que laboren en la empresa deben cumplir con el horario de trabajo determinado y en concordancia con las tareas establecidas y según las necesidades del puesto de trabajo.

Art. 7.- El personal Administrativo, Ventas y Bodega, deberán encontrarse puntualmente en su puesto de trabajo a la hora asignada por la organización para iniciar sus tareas encomendadas, y de igual manera a la salida de su jornada laboral, salvo el caso según el puesto de trabajo tuviera que cumplir con las necesidades del mismo.

Para los casos de extender la jornada laboral de ocho horas diarias en horas suplementarias y extraordinarias, la empresa cancelará los recargos según el Código de Trabajo.

Art. 8.- Ningún trabajador puede abandonar o salir de su puesto de trabajo, salvo el caso por enfermedad o calamidad doméstica, donde debe solicitar autorización con el fin de evitar futuras sanciones.

Art. 9.- Cuando un trabajador por fuerza mayor debiera faltar a sus labores cotidianas tendrá que solicitar permiso por escrito a la encargada administrativa con un día antes, o en caso de no poder informar con anticipación presentará un certificado médico al siguiente día.

Art. 10.- En el cumplimiento de la jornada laboral existirá una tolerancia de diez minutos por cualquier razón que se presentará y sobrepasado este tiempo el trabajador deberá justificar su retraso para la aplicación de medidas correctivas y preventivas.

Art. 11.- En el caso de enfermedades o accidentes imprevistos el trabajadores comunicará su falta dentro de las primeras dos horas de la iniciación de la jornadas laboral fijada e indicando la localización, para que un colaborador competente pueda hacerse cargo del puesto y las responsabilidades que conlleva.

Art. 12.- Para los permisos requeridos para atención médica en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o notificaciones judiciales realizadas se concederá dependiendo del tiempo necesario para cumplir efectivamente con el mismo.

4. Presentación del personal y seguridad e higiene laboral

Art. 13.- Todos los trabajadores fijos deberán presentar con los uniformes brindados de acuerdo al cargo laboral para la correcta identificación dentro de la institución.

Art. 14.- La ropa de trabajo utilizada para desempeñar diferente labores debe estar en correcta presentación lavada y planchada por lo menos una vez a la semana.

Art. 15.- Los empleados de bodega podrán hacer uso de las duchas que posee la empresa, donde mantiene su higiene personal, guarda la ropa y accesorios personales y de esta manera contribuir a la presentación adecuada ante el cliente.

Art. 16.- En el área de Bodega los empleados deben portar los equipos de seguridad otorgados y mantener estos dispositivos en buenas condiciones para su continua utilización y desempeño con las normas de seguridad laboral.

Además los clientes que ingresen a retirar productos de acero de bodega deben solicitar un casco de protección para evitar cualquier situación imprevista.

Art. 17.- Cumplir rigurosamente con las políticas empresariales de seguridad y salud ocupacional establecidas con el propósito de prevenir cualquier accidente o enfermedad laboral.

5. Obligaciones del trabajador

Art. 18.- Los trabajadores que se encuentren actualmente laborando en la empresa DIPAC-Ibarra, tendrán que cumplir efectivamente con sus obligaciones y prohibiciones presentadas en los contratos de trabajo.

At. 19.- cada empleado de la empresa deberá cumplir con las obligaciones presentadas a continuación:

- 1) Realizar su trabajo utilizando de manera correcta los materiales o equipos de trabajo para una buena satisfacción del cliente justo a tiempo.
- 2) Ejecutar las labores designadas con responsabilidad, honestidad, colaboración y respeto en las condiciones y horarios establecidos por los clientes activos.

- 3) Conservar todos los implementos brindados por la empresa y el vehículo para la distribución de mercadería en buen estado para la continua utilización.
- 4) Proteger los productos de acero que luego serán comercializados o distribuidos al cliente de manera organizada y limpia.
- 5) El empleado a cargo de materiales de trabajo, no será responsable por el daño ocasionado o la mala calidad de los mismos; sin embargo, en el caso de comprobar que el trabajador fuera el responsable deberá cubrir los costos de los insumos o maquinarias de trabajo sea en la jornada laboral o fuera de ella.
- 6) Cuando exista autorización por el jefe del área o de la empresa, el empleador podrá indicar a quién solicite información acerca de sus responsabilidades en el puesto de trabajo destinado.
- 7) Asistir a las capacitaciones y formación profesional fijadas por la empresa en la fecha y horario establecido.
- 8) Presentarse a su lugar de trabajo utilizando adecuadamente el uniforme escogido por la empresa.
- 9) Ayudar a conservar el orden y la limpieza su puesto de trabajo al terminar el horario laboral.
- 10) Verificar al finalizar la jornada laboral que todos los aparatos y maquinarias estén debidamente desconectadas para proteger a las instalaciones de la entidad en caso de incendios.
- 11) Prestar asistencia en caso de siniestro o riesgo laboral a cualquier compañero de trabajo, para conservar la integridad y los intereses de la institución.
- 12) Solicitar por escrito o vía telefónica permisos a su jefe inmediato por cualquier razón no se pueda presentar al lugar de trabajo destinado.

- 13) Mantener en reserva todos los datos sobre procedimientos y operaciones del negocio o cualquier información importante que conozca el trabajador y que permita a la empresa continuar desarrollándose con normalidad.
- 14) Cumplir cualquier medida de control en base a su desempeño laboral en función de la comercialización y la distribución de los productos de acero y sus accesorios.
- 15) Laborar con el mayor cuidado en el uso de maquinarias para la transformación de productos, con la finalidad de evitar accidentes laborales, causar daños y desperdicios para la entidad.
- 16) Atender al cliente con respeto y amabilidad.
- 17) Comunicar al jefe inmediato la disponibilidad de mercadería y los productos que estén por terminarse para atender a tiempo y cubrir los requerimientos del cliente.
- 18) Hacer conocer al personal de administración, ventas y bodega sobre la adquisición de nuevos productos, así como contratos con nuevos clientes, para contribuir al logro de metas organizacionales
- 19) En caso de variar, mantener actualizados sus datos personales a la encargada administrativa.
- 20) Conocer y cumplir estrictamente este Reglamento Interno.

6. Prohibiciones del trabajador

Art. 20.- el personal que trabaja en la empresa debe acatar las prohibiciones que a continuación se detallan:

- 1) Presentarse a su área de trabajo en estado etílico o bajo cualquier sustancia estupefaciente o psicotrópica.

- 2) No portar armas corto punzantes o de fuego, excepto para el personal de vigilancia que utiliza estos insumos para cumplir con sus funciones encargadas.
- 3) Faltar o abandonar su puesto de trabajo y en caso de hacerlo reportar su ausentismo al jefe inmediato.
- 4) Brindar información sobre la privacidad de la empresa a cualquier persona ajena a la misma.
- 5) Hacer uso de las maquinarias, productos, vehículo, documentación y otros bienes de propio uso de la empresa para beneficio propio o de terceras personas.
- 6) Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad o la de sus compañeros de trabajo, la infraestructura, maquinaria o los productos de la empresa.
- 7) Ingerir alimentos o fumar en horarios de trabajo.
- 8) Ingresar a la empresa después de la jornada laboral, salvo en caso de autorizaciones escritas brindadas por el Jefe de la Sucursal.
- 9) Dejar implementos de trabajo fuera del lugar designado para cada uno de ellos.
- 10) Realizar cualquier tipo de negocios personales o particulares dentro de horarios de trabajo.
- 11) Presentarse a su lugar de trabajo sin el debido uniforme, salvo el caso en el día determinado por la empresa.
- 12) Demostrar indisciplina o falta de respeto ante compañeros de trabajo o el cliente.
- 13) Realizar trabajos ajenos a sus tareas asignadas por el empleador.
- 14) Demás prohibiciones establecidas en el Código de Trabajo, según el Art. 46 del mismo.

7. Obligaciones y prohibiciones del empleador

Art. 21.- como obligaciones de DIPAC, sucursal Ibarra se menciona.

- 1) Pagar cumplidamente al personal su salario en la fecha y la forma establecida por el contrato de trabajo.
- 2) Proveer a los trabajadores según su cargo laboral de materiales o equipos de seguridad en perfectas condiciones para ejecutar las tareas encargadas.
- 3) Proporcionar un lugar adecuado como casilleros para que el personal pueda guardar sus objetos personales.
- 4) Mantener un espacio seguro designado para las maquinarias y herramientas de trabajo. En el caso de que estos permanezcan en un lugar donde se presten servicios se realizará un inventario cuando lo soliciten.
- 5) Conservar el debido respeto y consideración del personal que desempeña sus labores y contribuye al logro de objetivos organizacionales.
- 6) Conceder licencia al personal para que pueda cumplir con obligaciones familiares, carácter judicial o calamidad doméstica, el tiempo durará lo necesario, pero no ganarán remuneración correspondiente al tiempo perdido.
- 7) Tener un espacio designado específicamente para el descanso del trabajador.
- 8) Reconocer al trabajador de la distribución sus gastos realizados por la ejecución de sus labores.
- 9) Pagar los gastos realizados por el traslado a otro lugar cuando la empresa lo requiera o en base a capacitaciones realizadas fuera de la sucursal.
- 10) Cubrir las indemnizaciones por los accidentes que sufran los trabajadores con motivo de la ejecución de tareas realizadas o por enfermedades profesionales que pueda contraer en el trabajo.
- 11) Cumplir con las disposiciones del Reglamento Interno presentado.
- 12) Todas las demás especificaciones que designe el código de trabajo según el Art. 42 del Código de trabajo vigente.

Art. 22.- Como prohibiciones de la empresa se menciona:

- 1) Inducir o exigir a sus trabajadores que compren los productos que la empresa ofrezca.
- 2) Exigir o aceptar dinero u otra clase de compensación por admisión del trabajador en la empresa.
- 3) Hacer o autorizar colectas de dinero suscripciones de manera obligatoria entre sus trabajadores justificando que son ordenanzas de ley.
- 4) Imponer a los trabajadores sanciones que se encuentren fuera del reglamento interno y leyes actuales.
- 5) La empresa no podrá dar por terminado al contrato de trabajo con excusa de que la empleada se encuentre embarazada.
- 6) Tratar de influir en el criterio de los empleados en base a cuestiones políticas o religiosas.
- 7) Requerir como requisito para solicitar empleo la prueba del VIH como requisito para su contratación y durante la vigencia del contrato. Además de realizar cualquier distinción o exclusión directamente o indirectamente entre el personal.
- 8) Reducir los salarios que se les paga a los trabajadores por la prestación de servicios laborales en cada puesto laboral.
- 9) Tratar de influenciar a conflictos laborales entre trabajadores por situaciones personales del mismo.
- 10) Retener las herramientas u objetos personales del trabajador con la finalidad de hacer pago de indemnizaciones por daños o perjuicios ocasionados a la empresa.
- 11) Atender y dar la debida solución a reclamos realizadas por el personal interesado.

8. Sanciones

Art. 22.- El desacato al reglamento interno y en si a las obligaciones y prohibiciones que tiene el trabajador serán sancionados con:

Amonestación verbal o escrita, multas que se tomara en cuenta la gravedad dela infracción y la capacidad económica del infractor, según el artículo 628 del código de trabajo vigente.

Art. 23.- Las faltas graves que cometa el trabajador darán derecho a que la empresa despida al responsable o der por terminado el contrato de trabajo en casos como:

- a) Usar los vehículos, maquinaria y equipos de trabajo en horas y días que se encuentran fuera de la jornada laboral.
- b) Obtener permisos solo para ausentarse de su puesto de trabajo
- c) Negarse a realizar trabajos o funciones impuestas por el jefe inmediato.
- d) Presentarse al lugar de trabajo en estado de embriaguez o portando armas de fuego o corto punzantes sin que sea de utilización para sus funciones.
- e) Entregar certificados médicos o justificaciones por ausentismo del trabajo adulteradas.
- f) Producir conflictos laborales con los compañeros de trabajo y que interrumpan las actividades normales de la empresa.

Art. 24.- Para las faltas graves producidas darán derecho a una amonestación verbal y privada, por escrito y suspensión del contrato de trabajo, sin que pueda gozar del sueldo.

Art. 25.- La reincidencia de una falta conlleva a una multa o gravedad, a través de un visto bueno realizado al trabajador y deberá aplicar las sanciones según el código de trabajo 632.

- a) Las faltas repetitivas o injustificadas pueden ser producidas por falta de disciplina o desacatar las normas impuesta en el presente reglamento interno.
- b) Por injurias graves presentadas por el cónyuge o conviviente

Art. 26.- Una de las faltas leves cometidas por el personal pueden darse cuando no ha cumplido con sus deberes designados, o el no uso de los equipos de seguridad para ejecutar las tareas y demás aspectos señalados en las obligaciones del trabajador en este reglamento.

Art. 27.- Cada amonestación recibida será archiva en cada carpeta del personal responsable y la multa no podrá sobrepasar el 10% de la remuneración.

9. Peticiones, reclamos y resolución del trabajador

Art. 28.- Las peticiones que efectuó el personal de la empresa DIPAC-Ibarra, se realizarán con la finalidad de mejorar las condiciones de trabajo para conseguir un mejor nivel de desempeño y atención al cliente, dichas peticiones serán enviadas por escrito al jefe inmediato superior y el mismo se encargará de hacer llegar las solicitudes al encargado de recursos humanos de la matriz, y de esta manera busque la mejor alternativa, los canales y medios correctos para cumplir con la petición que luego será informada al jefe de la sucursal.

Art. 29.- En caso de haber realizado la petición y no estar satisfecho el personal con el resultado, podrá realizar directamente su solicitud al Gerente General, dentro de 7 días siguientes, o en caso contrario a la Junta General de Accionistas de la empresa, en un plazo no mayor de 15 días laborables.

Art. 30.- Las solicitudes que deseen poner en conocimiento del responsable del Recursos Humanos para lograr el compromiso y alcance con los objetivos de la empresa, se presentarán

en un plazo no mayor a 4 días laborables con el fin de que presente su respuesta dentro de 10 días hábiles.

10. Vacaciones

Art. 31.- Todo el personal de DIPAC-Ibarra, gozará del derecho al uso de las vacaciones, de acuerdo al Código de trabajo vigente.

Art. 32.- los trabajadores tendrán derecho a gozar anualmente de un período de 15 días de descanso, incluidos los no laborables, para los empleados que tengan cinco años de labores en la misma empresa tendrán un día adicional por cada año o en caso contrario recibirán una remuneración según los días excedentes.

Art. 33.- Para el empleador que desee hacer uso de sus vacaciones debe realizar la solicitud a la encargada administrativa en la empresa, dentro de un plazo de 30 días, con la finalidad de que se estudie las posibilidades de que un trabajador pueda reemplazar su puesto de trabajo y sus funciones correspondientes, según la fecha requerida por el interesado.

Art. 34.- Si en el caso el trabajador manifiesta la preferencia de una liquidación, en vez de las vacaciones será en forma general calculando la remuneración anual por la veinticuatroava parte de la misma, según como se encuentra establecida en el Código de trabajo en el Art. 78.

Art. 35.- La postergación de las vacaciones se realizará en el caso de que sea imposible reemplazar al trabajador y sus responsabilidades de su puesto y tendrá derecho a una remuneración como específica el ART. 74 en el Código de Trabajo actual.

10. Remuneración y utilidades

Art. 36.- El pago de sueldos y salarios de los trabajadores, estará enfocada a la especialización y experiencia en la ejecución de su trabajo y no podrá ser mínimo al sueldo básico unificado, y demás aspectos relacionados en el Art 80, perteneciente al Código de Trabajo vigente.

Art. 37.- Para las utilidades la empresa reconocerá un 15% de las utilidades líquidas de la empresa, en caso de existir en beneficio del personal que contribuye al desarrollo organizacional, y el porcentaje mencionado se reparte un 10% para cada trabajador; el cual tendrá derecho al independientemente de su remuneración recibida. Por el contrario un 5% restante será entregado a trabajadores que posean cargas familiares como: hijos, cónyuge o cualquier persona a cargo con capacidades especiales.

Demás aspectos que conciernen a utilidades mencionadas en el Art. 98 hasta el Art. 110 del Código de Trabajo.

3.7. Gestión del talento humano

3.7.1. Reclutamiento

A pesar de no existir mayor rotación de cargos en la empresa es necesario tener planteado una herramienta que permita facilitar el proceso de contratación del talento humano idóneo para ocupar el cargo.

1. Investigación interna

Por lo cual, antes de iniciar el reclutamiento del personal a considerar para ocupar el puesto vacante, es indispensable realizar un análisis del puesto, donde, se determine las necesidades del cargo, el perfil del candidato y las funciones establecidas correspondientes a este; con la

finalidad de realizar la valoración del puesto y conocer los beneficios tanto para la empresa, como para el trabajador a contratar.

Otro punto importante, es la disponibilidad de recursos para la creación y sustento del nuevo puesto o la ocupación correcta del existente, por lo cual, se ha plantado el siguiente proceso de reclutamiento:

2. Reclutamiento interno y externo

La empresa al cubrir un puesto vacante debe realizar un análisis de los empleados competentes que pueden ubicarse en dicho cargo, los cuales pueden tener transferencia y accenso del personal, programas de desarrollo y planes de profesionalización, esto a través de programas de entrenamiento dirigidas al personal que permitirá un cumplimiento efectivo de pruebas de selección.

Al no obtener buenos resultados con el reclutamiento interno, es preferible buscar personal fuera de la entidad que permita atraer al mejor candidato que cumplan efectivamente con los requisitos solicitados, esto se logra mediante la identificación de los mejores medios de comunicación para la difusión del mensaje claro y concreto elaborado con anterioridad, es decir, la realización de una convocatoria a través de:

- * Bolsas de empleo
- * Página de la empresa
- * Instituciones educativas
- * Recomendados
- * Otras empresas.

3.7.2. Selección

Para promover un crecimiento profesional de los propios empleados de la empresa se realice una evaluación de competencias profesionales y habilidades, experiencia, honestidad y relaciones interpersonales para escoger al trabajador interno más acorde al puesto mediante un concurso de méritos y oposiciones.

El propósito de la selección es encontrar al trabajador que demuestre las capacidades requeridas para ejecutar cada una de las tareas asignadas al cargo, para el cual se tomará en cuenta: la recepción de solicitudes, selección de carpetas más idóneas para pruebas de conocimiento y desempeño, verificación de datos y referencias profesionales y entrevistas a los preseleccionados; con el fin de analizar el desenvolvimiento y las aspiraciones propias del trabajador y la admisión de pruebas para elegir al candidato apto.

3.7.3. Contratación

El trabajador más acorde a las necesidades del puesto a ocupar será contratado, es decir, se elabora el contrato de trabajo para que el empleado se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales y la empresa retribuye mediante la remuneración más beneficios sociales a los que tiene derecho el interesado.

Los contratos de trabajo a los que se puede acceder se encuentran vigentes dentro del Código de Trabajo, del título I del contrato individual de trabajo; generalmente puede celebrarse a tiempo definido e indefinido, todo dependerá del desempeño laboral, aptitudes, colaboración, relaciones interpersonales y demás aspectos que contribuyan al alcance de objetivos empresariales.

3.7.4. Inducción

A través de la inducción se logra socializar al trabajador con sus nuevos compañeros de labores y permite conocer los objetivos organizacionales a lograr, así como, los propios objetivos de la sucursal para tener un ambiente laboral correcto, donde todos los trabajadores convivan en armonía y cumpliendo sus responsabilidades asignadas.

Para un programa de inducción para la empresa se puede empezar:

- Dar a conocer los objetivos de la empresa y los propios de la sucursal para lograr de un beneficio común.
- Horarios de trabajo y días de pago
- Estructura organizacional y propia de la sucursal
- Conocimiento de las instalaciones y las respectivas áreas de la sucursal.
- Indicaciones respectivas de las responsabilidades a ejecutar en el cargo y las personas que colaborarán con sus funciones.
- Entregar una copia Manual Administrativo para el desempeño eficiente y eficaz de las tareas asignadas.

3.7.5. Capacitación

La capacitación es el fortalecimiento y adquisición de conocimientos y mejoramiento de habilidades propias del trabajador, para contribuir al desarrollo mental e intelectual del capital humano en base a la ejecución de las actividades encomendadas.

Es importante mantener un nivel alto de entrenamiento dirigido a todo el talento humano de la organización, además del adiestramiento que aumenta el conocimiento en base a destrezas y habilidades del personal que permita mejorar el desempeño de las funciones establecidas.

1. Elaboración de capacitación y adiestramiento

Las capacitaciones en una entidad se puede definir como una inversión estratégica en la formación y construcción de una competitividad interna sólida que tiene como finalidad desarrollar las capacidades del personal de manera constante para obtener mejores conocimientos sobre el puesto en el cual se encuentra realizando sus labores diariamente.

El entrenamiento del personal a través de la capacitación aportan al desarrollo de nuevas y mejoramiento de las propias habilidades de trabajadores en los actuales y futuros cargos; así como, en el cumplimiento de valores y políticas institucionales para conseguir un ambiente laboral colaborador.

Los beneficios se presentan a nivel empresarial, propias del trabajador y sociales, a continuación se presentan una comparación de las mismas:

2. Beneficios de capacitación para DIPAC-Ibarra

Empresa DIPAC-Ibarra

- Mejora la rentabilidad
- Mayores conocimientos sobre funciones a cargo del puesto de trabajo.
- Trabajadores comprometidos con el cumplimiento de objetivos institucionales.
- Incrementa la imagen empresarial
- Mayor comunicación entre trabajadores y empleadores.

Trabajadores

- Contribuye a la maduración de capacidades y destrezas en la resolución de problemas y toma de decisiones sobre su puesto de trabajo.
- Trabajadores eficientes y eficaces.
- Formación de líderes y trabajo en equipo
- Permite el logro de objetivos propios del empleador.
- Mayor satisfacción y desempeño laboral en cada área de trabajo.

Relaciones Interpersonales

- Permite la consolidación de la misión, visión y demás objetivos empresariales con la colaboración de los empleados.
- Mejoramiento del ambiente laboral.
- Mejora las relaciones laborales de compañeros y jefes de trabajo.
- Colabora en la inducción de nuevos trabajadores.
- Mejor atención brindada al cliente por el crecimiento que tiene el individuo en desempeñar un trabajo.

3. Procedimientos para establecer la capacitación

a) Identificación de necesidades

A través de este proceso se detectan las necesidades actuales y futuras referentes a la capacitación de los trabajadores y según las áreas de las cuales se encuentren a cargo y los cambios que se producen dentro y fuera de la empresa.

b) Verificación de costos y el talento humano

En la organización es indispensable determinar con cuántos empleados se va a disponer para realizar dicha capacitación, además de la predisposición en base a la ejecución de la misma, esto con la finalidad de analizar el compromiso que los individuos tienen con los objetivos de la entidad.

Al igual se toma en cuenta costos de trabajo de bienes y servicios, costos de materiales necesarios para producir la capacitación, utilización de maquinaria y equipos de trabajo, cantidad y costos de desperdicios.

c) Determinación de objetivos

Es imprescindible fijar objetivos a los que se quiere llegar mediante las capacitaciones, formación de destrezas y habilidades.

d) Selección de los medios de capacitación y adiestramiento

Los medios con los cuales se desea llegar al entendimiento claro de los temas tratados y su posterior aplicación en los diferentes puestos de trabajo depende de los recursos de comunicación que permitirá comprender y aprender efectivamente la capacitación, a través de:

Conferencia: charlas brindadas por un especialista del tema a tratar comunicando ideas para fomentar la participación.

Computadoras: el medio más utilizado en las conferencias siempre y cuando estas las requieran para resolver problemas o prácticas de simulación de una determinada situación.

Modelos de instrucción: selección del modelo detallado y claro para el personal que será capacitado mediante: videoconferencias, programas con participantes, capacitación públicas.

Dinámicas motivacionales y reflexivas, para determinadas situaciones o soluciones para problemas del trabajo diario.

e) Evaluación de los planes de capacitación y adiestramiento

Análisis de la formación profesional ya brindada, a través de indicadores que demuestren el cumplimiento efectivo de los objetivos planteados y la consecución de las metas empresariales.

3.7.6. Modelo de capacitación y formación profesional

 MODELO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL PROPUESTO PARA DIPAC-IBARRA	
ACCIÓN FORMATIVA	<u>DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES</u>
CAUSAS DE ORIGEN DE LA ACCIÓN FORMATIVA	Se realiza muy poco desarrollo de competencias y habilidades del personal de la sucursal, lo que no se aprovecha al máximo el capital humano y sus capacidades.
ÁREA	Administración, Comercialización y Bodega
OBJETIVO	Incrementar y mejorar continuamente las competencias laborales profesionales y habilidades propias del personal que labora en los diferentes puestos de trabajo, para contribuir al logro de metas institucionales.
RESPONSABLE	Jefe de la Sucursal y Directivos de la empresa
COMPETENCIAS A GENERAR	Facilitar el conocimiento y desarrollo de competencias y habilidades a los Directivos y Jefe de la sucursal con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales, estrategias de comercialización y distribución, liderazgo, responsabilidad y motivación.
RESULTADOS ESPERADOS	Conocer las funciones básicas en cada puesto de trabajo y desarrollar las habilidades más acordes al trabajador y su cargo para su óptimo desempeño
PARTICIPANTES	Trabajadores de administración, comercialización y bodega
DURACIÓN	2 días (sábados)

LUGAR	Instalaciones de la empresa
PRESUPUESTO	Instructor Materiales Refrigerios Alojamiento Indirectos Total
CAPACITADOR	Facilitador especializado en Gestión de talento humano
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> * Análisis de tareas y el conocimiento sobre las responsabilidades del empleado. * Desarrollo de la capacitación directamente en el puesto de trabajo. * Utilización de diapositivas para mayor entendimiento y lectura propia del capacitado. * Videos motivacionales o explicativos de temas claves. * Retroalimentación en base a temas de entendimiento y análisis por los empleados.

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

3.7.7. Modelo de evaluación de la capacitación

	<u>MODELO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA DIPAC- IBARRA</u>				
Nombre de la empresa:.....					
Tema de la conferencia:.....					
Conferencista:.....					
Fecha:.....					
Objetivo: evaluar la conferencia brindada a los trabajadores de DIPAC-Ibarra					
¿La conferencia brinda está acorde con sus intereses y necesidades?					
<input type="checkbox"/> Si					
<input type="checkbox"/> No					
¿Califique el grado de satisfacción de la capacitación según sus expectativas?					
<input type="checkbox"/> Mucho					
<input type="checkbox"/> Poco					
<input type="checkbox"/> Nada					
¿Califique según su criterio el desenvolvimiento del conferencista respecto a?:					
Actividades	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Determinación objetivos de la capacitación					
Los medios utilizados para la capacitación fueron					
Trato con los participantes					
Claridad de la exposición y explicación					
Cobertura del tema					
Retroalimentación de inquietudes					
Gracias por su colaboración					

3.7.8. Motivación e incentivos

La motivación dentro de una empresa representa un valor agregado para los trabajadores, ya que, por la realización de tareas efectivas desean un tipo de reconocimiento o compensación, esto con la finalidad de detectar el interés que posee la institución en el mantenimiento y mejoramiento del talento humano.

Los objetivos de la motivación son los siguientes:

- ◆ Retener a los trabajadores actuales para elevar la competitividad en labores encomendadas.
- ◆ Lograr la igualdad interna referente a las compensaciones brindadas a algunos trabajadores por la comercialización de productos.
- ◆ Mejorar y reforzar un buen desempeño, experiencia y lealtad en las responsabilidades y las metas institucionales.
- ◆ Permanencia de la competitividad en el mercado laboral.
- ◆ Cumplir en los tiempos previstos la distribución y comercialización de los productos.
- ◆ Aumentar la eficiencia y eficacia administrativa al implementar un plan de compensaciones.

3.7.9. Modelo de motivación

 MODELO DE MOTIVACIÓN PROPUESTO PARA DIPAC-IBARRA	
OBJETIVO	
Desarrollar las competencias de los trabajadores mediante el adiestramiento, además de desarrollar y fortalecer el vínculo y colaboración entre trabajadores con la finalidad de crear un beneficio mutuo en el desempeño laboral y motivacional.	
ACTIVIDADES	
Formación y actualización de conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mediante la creación de vínculos con instituciones educativas que tengan facilidades para una formación adecuada y rápida para generar un valor agregado del talento humano competitivo.
Actividades recreativas fuera de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Celebraciones en fechas especiales días festivos, navidad; a través de una publicación en cartelera o al disponer de tiempo e iniciativa preparar refrigerios y la repartición de presentes entre compañeros de trabajo. ◆ Excursiones para fijar lugares turísticos de relajación y recreación entre trabajadores o con sus familiares con la finalidad de mejorar la imagen social que transmite la empresa.

<p>Actividades recreativas dentro de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reconocimiento ante los demás trabajadores por mejor desempeño laboral. ◆ Incentivos a través de premios, ofertas en los productos de la empresa, o bonificaciones. ◆ Entrega de una carta de felicitaciones por el Gerente de la matriz. ◆ Horarios flexibles de trabajo adaptados a las necesidades del trabajador con mejor desempeño. ◆ Capacitaciones especiales costeadas por la empresa en instituciones particulares. ◆ Celebraciones tomando en cuenta los cumpleaños del personal, a través de una publicación en cartelera.
<p>Incentivo con programas de reconocimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Cursos para recibir placas conmemorativas, objetos deportivos, decorativos, certificados, vacaciones pagadas. ◆ Propiedad de los empleados para que puedan acceder a la compra de acciones de la empresa y trabajan más efectivamente por el progreso y beneficio individual y empresarial.

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

3.8. Disposiciones generales

Art. 38.- DIPAC-Ibarra, presentará la aprobación de este Reglamento Interno la matriz de la empresa para que realizan las correcciones en caso de existirlas y posteriormente presentarlas a la Dirección Regional de Trabajo de Ibarra, cuando se encuentre aprobado el Jefe de la

Sucursal tendrá la responsabilidad de difundir su contenido y la correcta aplicación en las actividades que se ejecuten dentro de la organización.

Art. 39.- Todos los desacatos de las normas establecidas anteriormente tendrán su respectiva sanción determinada en este Reglamento, realizado con la finalidad de mejorar las relaciones laborales entre la empresa y sus empleados.

Art. 40.- todas las normas establecidas para la capacitación y motivación del talento humano debe aplicarse en igualdad y dependiendo del desempeño laboral se escogerá el que brinde beneficios para el personal como para la empresa.

Art. 41.- el reglamento interno entrará en vigencia a partir de su fecha de aprobación.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE IMPACTO

4.1. Introducción

Los impactos principales que se destacan en la realización del Manual Administrativo para la empresa DIPAC, sucursal Ibarra, según los factores de más influencia son: impacto social, administrativo, económico y ambiental que pueden ser directos o indirectos, además de afectar el grado de satisfacción del cliente y los procesos llevados a cabo para la distribución y comercialización de productos de acero y sus accesorios, todo esto con el fin de incluir nuevas herramientas administrativas que brinden alternativas de vinculación de los trabajadores con las metas institucionales propuestas.

4.1.1. Objetivo

- ✓ Determinar y analizar los principales impactos y las áreas a las que influye directamente la realización del Manual Administrativo para la empresa Distribuidora y Comercializadora de Productos de Acero DIPAC-Ibarra.

TABLA N° 35

Matriz de Valoración de Impactos

Valoración Cualitativa	Valoración Cuantitativa
Alto Positivo	3
Medio Positivo	2
Bajo Positivo	1
No hay Impacto	0
Alto Negativo	-3
Medio Negativo	-2
Bajo Negativo	-1

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Cada indicador establecido anteriormente tendrá un valor de importancia, con el propósito de realizar el análisis para determinados impactos.

Para conocer el grado de relevancia de cada indicador se aplicará el siguiente método:

$$\frac{\Sigma}{\text{Indicador}} = \text{Grado de Impacto}$$

Identificación de los Indicadores

- Impacto Social
- Impacto Administrativo
- Impacto Económico
- Impacto Ambiental

4.2. Impacto social

El desarrollo del presente proyecto genera un impacto social en la medida que brindará mayor satisfacción en el cubrimiento de todas las necesidades de los trabajadores; mejorando así, la imagen de la empresa con un valor alto de efectividad en las actividades ejecutadas por los colaboradores y dirigidas hacia los clientes.

TABLA N° 36

Impacto social

Indicadores	3	2	1	0	-3	-2	-1	TOTAL
Calidad de vida			X					1
Trabajo en Equipo		X						2
Bienestar en las áreas de trabajo		X						2
Mejor atención al cliente	X							3
TOTAL								8

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Nivel de impacto

$$\frac{8}{4} = 2 \text{ (Impacto Medio Positivo)}$$

Análisis de los indicadores del impacto social

Calidad de vida

En relación a la mejora de la calidad de vida que tendrán los trabajadores se deberá al incremento en la eficiencia de las actividades lo que proveerá a la empresa de mayores recursos económicos y se relegará en el incremento de utilidades para el personal compensando de este modo sus necesidades y expectativas.

Trabajo en Equipo

La coordinación y organización de tareas encomendadas con la participación activa de sus responsables a cargo para el buen funcionamiento institucional

Bienestar en las áreas de trabajo

Las funciones de las áreas de trabajo estarán determinados y con su respectivo objetivo de cumplimiento a través de fomentar las capacidades y habilidades del personal.

Mejor atención al cliente

Un aspecto fundamental para el crecimiento de la institución, por lo cual, con procesos y actividades establecidas correctamente y con la participación del talento humano se puede llegar a cubrir los requerimientos de los clientes.

4.3. Impacto administrativo

El impacto administrativo, la aplicación efectiva de planificar, organizar, dirigir y controlar actividades propias de DIPAC-Ibarra; donde se dispondrá de conocimientos sobre cómo manejar el talento humano y las motivaciones como capacitaciones acorde a las funciones realizadas, que promuevan el crecimiento de sus trabajadores hacia logro eficiente y eficaz de un mejor desempeño organizacional.

TABLA N° 37

Impacto administrativo

Indicadores	3	2	1	0	-3	-2	-1	TOTAL
Calidad en los servicios		x						2
Eficiencia y eficacia en las actividades	x							3
Mejora de competencias y habilidades		x						3
Compromiso en el logro de metas institucionales			x					1
Mayor ética personal y profesional		x						2
TOTAL								11

Nivel de impacto $\frac{11}{4} = 2,75$ (*Impacto Medio Positivo*)

Análisis de los indicadores del impacto administrativo

◆ Calidad en os servicios

Los servicios de transformación, distribución y comercialización de productos sean entregando en condiciones acordadas y en los tiempos previstos con el cliente, basado en una mejora notable de funciones y comunicación y colaboración interna sólida y a las vez formando una ventaja competitiva.

◆ Eficiencia y eficacia en las actividades

Actividades y tareas organizadas y coordinadas mediante funciones claramente definidas en el presente Manual Administrativo, y a la vez promover la optimización de recursos materiales utilizados y restos de productos que ya no sean de uso para la empresa y promover la concientización del personal hacia reducción del impacto ambiental.

◆ Mejora de competencias y habilidades

Formación de competencias y habilidades, en donde, consta la propuesta de capacitación y motivación dirigida al personal para promover el compromiso hacia el éxito empresarial, a través de la mejora en la gestión administrativa.

◆ Compromiso en el logro de metas institucionales

Al brindar mayor atención a las necesidades de los trabajadores producirá un efecto multiplicador de capacidades, mayor concentración y compromiso en la ejecución de tareas encomendadas que genera un empoderamiento empresarial, clave para conseguir metas trazadas.

◆ Mayor ética personal y profesional

Genera un impacto medio positivo, donde los empleados conozcan y practiquen diariamente valores personales y profesionales, lo cual, obtendrá un crecimiento equitativo de competencias e institucional.

4.4. Impacto económico

Tendrá un impacto económico, porque existirá una optimización de recursos de manera eficiente y eficaz en la ejecución de actividades justo a tiempo por parte de todo el personal de DIPAC – Ibarra, donde se pretende lograr que cada trabajador brinde servicios de calidad en atención al cliente, por lo cual se incrementará la rentabilidad de la empresa.

TABLA N° 38

Indicadores	3	2	1	0	-3	-2	-1	TOTAL
Mayores ingresos		x						2
Aumento salarial			x					1
Optimización de recursos materiales	x							3
Estrategias de distribución y comercialización		x						2
TOTAL								8

Nivel de impacto

$$\frac{8}{4} = 2 \text{ (Impacto Medio Positivo)}$$

Análisis de los indicadores del impacto social

➤ Mayores ingresos

El proyecto presenta un impacto medio positivo, debido a que se optimiza el tiempo de atención, ya que se aportará a una mejora administrativa en procesos de distribución y comercialización, además de mantener la efectividad en las funciones que logren un mayor rendimiento económico para la empresa y sus trabajadores.

➤ Aumento salarial

Una empresa debe estar consiente con el gran aporte que realizan los trabajadores para lograr los objetivos trazados, por lo cual, debe restituir la dedicación y compromiso en cada una de las áreas de la empresa que buscan alternativas para mejorar la productividad y rentabilidad de la empresa.

➤ Optimización de recursos materiales

Los trabajadores deben optimizar los recursos que provee la empresa para la ejecución de las tareas asignadas, al igual que aprovechar cada una de las capacidades que posee el talento humano en la entidad, todo por recibir un beneficio común

➤ Estrategias de distribución y comercialización

Aplicar estrategias de transformación, distribución base a los requerimientos de productos de acero y sus accesorios y en los horarios establecidos; de manera similar en la comercialización realizada en las propias instalaciones de la empresa, donde, el cliente tenga información clara sobre los productos que concuerden a sus necesidades.

4.5. Impacto comercial

Se alcanza a través de una comunicación eficiente con el cliente sobre los productos de oferta, descuentos y capacitaciones a las grandes empresas que adquieren los productos de acero y sus accesorios para la venta posterior, todo esto permite obtener una distinción social y estratégica ante la competencia.

TABLA N° 39

Impacto comercial

Indicadores	3	2	1	0	-3	-2	-1	TOTAL
Competitividad		x						2
Cobertura de nuevos segmentos de mercado		x						2
Crecimiento empresarial		x						2
Satisfacción de necesidades y expectativas del cliente	x							3
TOTAL								9

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Nivel de impacto

$$\frac{9}{4} = 2,25 \text{ (Impacto Bajo Positivo)}$$

Análisis de los indicadores del impacto social

* Competitividad

La competitividad tiene un impacto medio positivo por lo cual la empresa desarrolla sus funciones adecuadamente y satisface las necesidades de la mayoría de sus clientes que acuden por la calidad y precio de productos, sin embargo, es necesario aplicar el plan de publicidad que contiene este proyecto y consiga la captación de nuevos segmentos de mercado.

* Cobertura de nuevos segmentos de mercado

La expansión del mercado objetivo se realizó en el plan de publicidad, que se basa en las principales necesidades destacadas por los clientes que DIPAC-Ibarra debe tener claramente identificadas; con el fin de dar la iniciativa a una promoción propia y personalizada de sus productos y servicios a ofrecer a nuevos segmentos de mercado.

* Crecimiento empresarial

El crecimiento empresarial se ha producido en la infraestructura en los últimos años, debido a un incremento de empresas clientes que proveen de materiales de acero, pero es preferible que la empresa tenga un contacto directo con el cliente final para que el beneficio en precio, calidad, descuentos, distribución sea permanente y en mejora continua.

* Satisfacción de necesidades y expectativas del cliente

Las empresas privadas como es el caso de DIPAC-Ibarra, deben cuidar aún más la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes, por lo cual, la misma ha establecido la distribución propia y un centro de transformación de productos de acero y sus accesorios, así como, es oportuno compensar cada una de las solicitudes realizadas en las áreas de la empresa.

CONCLUSIONES

-  Una vez finalizado el estudio diagnóstico en la empresa Distribuidora y Comercializadora de Productos de Acero “DIPAC-Ibarra”, se pudo conocer la realidad administrativa de la empresa al no poseer una misión, visión, objetivos, políticas y valores ajustados a la actualidad de la sucursal, pero tomando en cuenta la caracterización propia de la empresa que si poseen y no se encuentran disponibles, para contribuir al logro de los objetivos institucionales.
-  Al igual que la empresa no cuenta con un Manual Administrativo, donde consten una estructura organizacional, tareas definidas correctamente para cada puesto de trabajo, capacitaciones y motivación que brinden un efectivo cumplimiento de actividades encomendadas lo que ocasiona la falta de crecimiento profesional e institucional.
-  De acuerdo a la investigación bibliográfica definida en el marco teórico y aplicada como sustento y guía de cada término utilizado para la propuesta del presente Manual Administrativo para DIPAC-Ibarra.
-  La realización del manual administrativo está enfocado en base a las caracterizaciones administrativas o situación propia de una sucursal, encontradas en el diagnóstico, por lo cual, se ha elaborado el presente proyecto; que puede ser tomado en cuenta y modificado según las necesidades de cualquier sucursal de DIPAC, con la finalidad de mejorar el desempeño del talento humano y cumplir con las metas de la empresa.
-  Finalmente se muestra los impactos que generan el manual administrativo como son: impacto social, administrativo, económico y comercial que afecta positivamente para cumplir con los requerimientos del cliente, competitividad empresarial e involucrar al personal en el logro de fines organizacionales.

RECOMENDACIONES

- ❖ El presente manual contiene aspectos de misión, visión, objetivo, políticas y valores que pueden implantarse en la sucursal y difundir según la situación actual a las demás sucursales de DIPAC, con el fin de lograr el compromiso eficaz del talento humano a cumplir la consecución de objetivos planteados por la empresa.
- ❖ Es adecuado y oportuno aplicar la estructura organizacional y la descripción de puestos y funciones para el talento humano, con el objetivo de aprovechar cada una de las competencias y habilidades propias del personal; mediante la capacitación y motivación, como un eje fundamental para la empresa hacia el crecimiento institucional, a través de la satisfacción y compromiso del cliente interno.
- ❖ Es aconsejable considerar y dar la debida utilización a los conceptos teóricos para el mejor entendimiento del presente proyecto que sustenta la mejora administrativa de la empresa y sus sucursales.
- ❖ Se sugiere acoger la propuesta del Manual Administrativo, así como también, para la aplicación y mejoramiento de este proyecto que puede variar según la situación real de cada sucursal, se ejecute mediante la difusión y colaboración del todo capital humano para lograr eficaces procesos de transformación, comercialización y distribución de productos de acero y sus accesorios, dirigidos hacia la consecución de metas empresariales.
- ❖ Aprovechar cada uno de los impactos positivos que generan el manual Administrativo para DIPAC-Ibarra, que permitan mejorarse y beneficiarse de las capacidades y del personal, incremento de la competitividad, optimización de recursos, satisfacción de los requerimientos del cliente, alcanzando el fortalecimiento institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Acero, L. C. (2012). *Estrategias de Creación Empresarial*. Bogotá.
- Alonso, P. P. (2009). Investigación de Mercado. En P. P. Alfonso, *Estudio de Mercado* (pág. 18). Mexico.
- Armstrog, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Bernál, T. C., & Sierra, A. H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Colombia: Quad Graphics.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill Educacion.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Colombia: Litopera Impresores.
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Thompson Editores, S.A. de C.U.
- Daft, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración*. México: Cosegraf.
- Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. Méxicco: Graw-Hill.
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica*. México: Alfaomega.
- Gemma, G. F. (2013). *Investigación Comercial*. México: Alfaomega.
- Hernández, S., & Palafox, G. (2012). *Administración Teoría Proceso Áreas Funcionales Y Estrategias para la Competitividad*. México: Mc Hill Interamericana Editores S.A.

- Lema, A. E., & Juárez, K. S. (2012). *Planeación Estratégica para Áreas Funcionales*. México: Almofaomega Grupo Editor.
- Munch, L. (2010). *Administración - Gestión Organizacional, Enfoques y Procesos Administrativos*. México: Pearson.
- Ortega Castro, A. L. (2008). *Planeacion Financiera Estrategica*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.
- Porret, G. I. (2010). *Gestión de Personas-Manual para la Gestión del Capital Humano en la Organizaciones*. Colombia: Alfaomega.
- Prieto, H. J. (2009). *Investigación de Mercados*. Colombia: Linoptipia Bolívar.
- Rojas, L. D. (2012). *Sistemas de Control de Gestión*. Bogotá: Hc Graw Hill.

LINKOGRAFÍA

Andesca. (28 de 01 de 2008). *WordPress.com* . Obtenido de WordPress.com :
<http://aceroyhierro.wordpress.com/2008/01/28/el-acero-y-su-historia/>

Arango, L. A. (17 de 10 de 2013). *Banco de la República* . Obtenido de Banco de la República
 : <http://www.banrepcultural.org/derautor.htm>

Astorga, A., & Rivero, P. (2009). *Definición de términos básicos*. Recuperado el 12 de 05 de
 2014, de Definición de términos básicos:
http://www.chacao.gob.ve/eduriesgo/vulnerabilidad_archivos/01_definicion_de_términos_basicos.pdf

Barrachina Cubillo, M. (2013). *Ayuda a Emprendedores*. Recuperado el 22 de Abril de 2014,
 de Ayuda a Emprendedores:
<http://miguelbarrachinacubillo.jimdo.com/caracter%C3%ADsticas-de-una-empresa-con-%C3%A9xito/>

Carreto, J. (Febrero de 2007). *Proceso Administrativo*. Recuperado el 21 de Abril de 2014, de
 Proceso Administrativo: <http://uploadmon.blogspot.com/2007/03/manuales-administrativos.html>

Manene, L. M. (20 de 02 de 2012). *Luis Miguel Manene*. Obtenido de Luis Miguel Manene:
<http://www.luismiguelmanene.com/2012/02/20/marketing-introduccion-concepto-evoluciondefiniciones-y-tipos/>

Ocha Romero, R. (2008). *lacoctelera*. Recuperado el 22 de Abril de 2014, de lacoctelera:
<http://principios-de-administracion.espacioblog.com/post/2007/09/18/caracteristicas-la-administracion>

Personal, A. d. (16 de 12 de 2008). *ADMINISTRACION DE PERSONAL*. Obtenido de
ADMINISTRACION DE PERSONAL:

<http://facapersonal.blogspot.com/2008/12/descripcion-del-puesto.html>

Thompson, I. (07 de 2006). *Promonegocios.net*. Obtenido de Promonegocios.net:

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>

Valda, J. c. (10 de agosto de 2013). *Grandes Pymes*. Recuperado el 22 de Abril de 2014, de

Grandes Pymes: <https://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

<http://www.dipacmanta.com/acercade.php>

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS

INGENIERÍA COMERCIAL

ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE LA SUCURSAL

Objetivo: Conocer información veraz y confiable sobre el criterio del Jefe de la Sucursal respecto a la gestión administrativa de DIPAC, sucursal Ibarra.

- 1) **¿Desde hace cuánto tiempo se encuentra la empresa DIPAC en el mercado?**
- 2) **¿Posee y se encuentra al alcance la misión y visión de DIPAC-Ibarra?**
- 3) **¿DIPAC-Ibarra maneja objetivos estratégicos, políticas y valores institucionales?**
- 4) **¿La empresa posee un Plan Operativo Anual?**
- 5) **¿Cómo distribuye la empresa su presupuesto?**
- 6) **¿Posee un Manual Administrativo para la empresa DIPAC-Ibarra?**
- 7) **¿Se realiza un procedimiento de capacitación y en base que necesidades se enfoca dicha capacitación?**
- 8) **¿Cree que es importante motivar al talento humano y posee un plan de motivación dirigido hacia el mismo?**
- 9) **¿Se realiza una evaluación de desempeño al personal?**
- 10) **¿Cómo calificaría el grado de comunicación que tiene Ud. con su personal a cargo?**
- 11) **¿Cómo es la relación con sus clientes y es medido el grado de satisfacción con los clientes?**
- 12) **¿Se realiza una supervisión de las actividades dentro de la empresa?**
- 13) **¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza la sucursal?**

- 14) **¿Qué estrategias de comercialización se enfoca para incrementar las ventas?**
- 15) **¿Acorde a que procedimientos se basa para realizar la publicidad para la DIPAC-Ibarra?**
- 16) **¿A través de qué medios se sustentan para cubrir nuevos mercados?**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS
INGENIERÍA COMERCIAL

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ADMINISTRACIÓN

Objetivo: La presente tiene como por objetivo conocer los aspectos fundamentales que destaca la Encargada Administrativa, sobre aspectos administrativos que maneja la empresa DIPAC, Sucursal-Ibarra.

- 1) **¿La entidad dispone de un organigrama estructural y funcional referente a las áreas que conforman a la empresa?**
- 2) **¿Cree Usted que es necesario disponer de un manual de administrativo para la empresa DIPAC?**
- 3) **¿Cuáles son las áreas que conforman a la empresa?**
- 4) **¿Cada que tiempo realiza la planificación de las actividades de cada área de la empresa?**
- 5) **¿Qué aspectos considera para ubicar al personal a un puesto de trabajo?**
- 6) **¿De qué manera se desarrolla las competencias y habilidades del personal?**
- 7) **¿Cómo se delimitan o establecen las responsabilidades a los diferentes cargos?**
- 8) **¿Cuáles son los procesos que se utilizan en las diferentes áreas de la sucursal?**

- 9) **¿A través de qué medios se sustenta para motivar a los trabajadores?**
- 10) **¿Existe supervisión para el cumplimiento de las actividades asignadas?**
- 11) **¿A través de qué medios se realiza la evaluación de desempeño?**
- 12) **¿Cree usted que la aplicación de algún instrumento administrativo permitirá mejorar el desempeño, crecimiento y desarrollo los colaboradores y de la empresa?**
- 13) **¿Qué opina usted acerca de la publicidad que posee la empresa?**
- 14) **¿Cree usted que las ventas que posee la empresa podrían mejorarse con una definición clara de tareas y motivación al talento humano?**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA COMERCIAL

ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES DE DIPAC-IBARRA

Objetivo: La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información veraz y confiable para determinar la necesidad de crear el manual administrativo, los datos recopilados serán utilizados exclusivamente para la realización de este estudio.

Lea detenidamente cada pregunta y responda con una (x) la respuesta que mejor este acorde a su respuesta

1. ¿Conoce la misión y visión de la sucursal de DIPAC en Ibarra?

Si

No

2. ¿Cómo se la ha informado los objetivos, políticas y valores que posee DIPAC-Ibarra?

Por escrito

Verbalmente

Nunca

3. ¿Sabe si DIPAC, sucursal Ibarra; posee una estructura organizativa y funcional de las principales áreas?

Si

No

4. ¿Conoce sus obligaciones y responsabilidades acorde al área de trabajo?

Mucho

Poco

Nada

5. ¿En qué medida considera beneficioso la elaboración de un Manual Administrativo para DIPAC?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular

6. ¿En qué áreas ha recibido mayor capacitación o formación profesional?

- Relaciones Humanas
- Ventas
- Atención al cliente
- Otras

7. ¿Escoja la razón más importante que le impulsa a trabajar en la empresa “DIPAC”

- Remuneración
- Reconocimiento Laboral
- Realización Personal
- No existen otras plazas de trabajo

8. ¿Cuántos años de experiencia posee en el desenvolvimiento de su trabajo?

- 0-2 años
- 3-5 años
- 6-8 años
- 9-11 o más años

9. ¿Posee todos los equipos de seguridad para realizar sus actividades?

- En su totalidad
- La mayor parte
- Poco
- Nada

10. ¿La responsabilidad que tiene a su cargo es sobre:

- Talento humano
- Productos
- Maquinaria y Equipo
- Recursos F/Dinero

11. ¿La distribución del espacio en el que labora le permite el flujo de trabajo de forma ágil y eficiente?

- En su totalidad
- La mayor parte
- Poco
- Nada

12. ¿La comunicación con sus superiores:

- Muy buena
- Bueno
- Regular

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS INGENIERÍA COMERCIAL

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS

Objetivo: La encuesta está dirigida a clientes externos de la empresa DIPAC Sucursal-Ibarra, con la finalidad de determinar el criterio para la elaboración del manual Administrativo.

Lea detenidamente cada pregunta y responda con una (x) la respuesta que mejor se adapte a su criterio.

1. ¿Cada que tiempo realiza sus compras en la empresa DIPAC-Ibarra?

- Semanalmente
- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente

2. ¿En esta pregunta puede escoger entre 2 a 3 razones por las que compra el o los productos en la empresa DIPAC-Ibarra?

- Calidad
- Precio
- Descuentos
- Facilidades de entrega
- Buen servicio
- Publicidad
- Pago con tarjetas de crédito
- Pago en efectivo
- Todas las anteriores

3. ¿Cree usted que el personal que labora en DIPAC está debidamente capacitado para atender a clientes y proveedores?

En su totalidad

La mayor parte

Poco

Nada

4. ¿En qué áreas de la entidad usted ha recibido mejor atención a sus pedidos?

Área de Gerencia

Área Administrativa

Área de Ventas

Área de Bodega

Ninguna

Todas las anteriores

5. ¿Cómo califica usted el desempeño de los trabajadores en atención al cliente?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

6. ¿El producto que Ud. adquiere es entregado a tiempo?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

7. ¿En qué medida considera que son atendidas sus quejas o reclamos en la atención que se le brinda?

Rápida

Normal

Lenta

8. ¿Considera que la empresa DIPAC-Ibarra debería realizar publicidad en medios de comunicación reconocidos para mejorar su competitividad?

Si

No

9. ¿La publicidad que realiza DIPAC-Ibarra para atraer nuevos clientes es?

Alta

Media

Baja

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN