



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE GRADO

**“MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA IMPORTADORA
AUTOMOTRIZ FLORES, DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE
IMBABURA”**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA: Andrea Maribel Donoso Pazmiño

DIRECTOR: Mgs. Julio César Andrade Palacios

IBARRA - 2019

RESUMEN EJECUTIVO

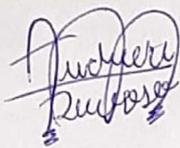
La presente investigación tiene como propósito plantear un Manual Administrativo para la Importadora Automotriz Flores, cuyo giro del negocio es la comercialización de repuestos automotrices en la provincia de Imbabura. La metodología que se utilizó para la realización de este proyecto fue la investigación descriptiva a una población de 22 trabajadores, esta tiene como finalidad recoger y registrar ordenadamente la información Baena Paz (2014). Para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realizó un diagnóstico situacional, cuyo aporte del gerente propietario fue notable a la hora de compartir la información, a través de una entrevista en profundidad y una encuesta aplicada al personal que labora en la empresa. Como resultado de la investigación se evidenció la deficiente estructura organizacional, manifestada en el incumplimiento de funciones y procedimientos. Si la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales Chiavenato (2014, p.10) se propone un manual administrativo que contribuya a solucionar las necesidades en la estructura organizacional, esta herramienta de gestión contiene información sobre la planificación de la empresa, la definición de la estructura organizacional mediante la representación gráfica en un organigrama que permite identificar y diferenciar los niveles de jerarquía de la organización y la manera en la que se relacionan entre sí, contiene la definición de las funciones de cada puesto de trabajo lo cual beneficia a una coordinación eficaz y eficiente del trabajo con los demás miembros del equipo; la definición de los procedimientos que se desarrollan dentro de la organización, los cuales permiten realizar un adecuado control y retroalimentación verificando quienes son los responsables del cumplimiento de cada tarea y cómo interactúan con los demás implicados de cada procedimiento.

SUMMARY

This research proposes an administration manual for the body shop parts importer and seller company “Flores” in Imbabura province. The methodology was descriptive as it collects and registers data in a determined order. Baena Paz (2014). To identify strengths, debilities, opportunities and threats, a situational diagnostic was performed, through an intensive interview and surveys applied to the staff in the company. As result of the research, it was evidenced a deficient organizational structure. The administrative manual has information about the planning of the company, and what is its goal regarding future perspectives. Furthermore, the administrative manual contains the definition of the functions of each workstation which benefits to an effective coordination with the team; the definition of process that develop inside of the company allows an adequate control and feedback verifying who is the responsible for the fulfilment of each task within this process.

AUTORÍA

Yo, Andrea Maribel Donoso Pazmiño, con cédula de ciudadanía N° 1004050769 declaro bajo mi juramento que las ideas y contenidos expuestos en el trabajo de nombre “MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES, DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”, son de exclusiva responsabilidad de su autora, el mismo que no ha sido presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que ha consultado las referencias bibliográficas que se citan en el presente documento.



Andrea Maribel Donoso Pazmiño

C.C. 1004050769

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado, presentado por la egresada Andrea Maribel Donoso Pazmiño, para optar por el título de Ingeniera Comercial, cuyo tema es: “Manual administrativo para la Importadora automotriz Flores, de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura”. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 20 días del mes de marzo de 2019.



Mgs. Julio César Andrade Palacios

C.C. 1002942280



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

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS PERSONALES	
CÉDULA DE IDENTIDAD	1004050769
APELLIDOS Y NOMBRES	Donoso Pazmiño Andrea Maribel
DIRECCIÓN	Otavalo,
EMAIL	andredonosol@gmail.com
TELÉFONO	0986022979
DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO	“MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES, DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”
FECHA	20 de marzo de 2019
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
AUTORA	Donoso Pazmiño Andrea Maribel

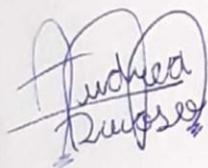
PROGRAMA	<input checked="" type="radio"/> Grado <input type="radio"/> Postgrado
TÍTULO POR EL QUE OPTAR	Ingeniera Comercial
ASESOR/DIRECTOR	Mgs. Julio César Andrade Palacios

2. CONSTANCIAS

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

En la ciudad de Ibarra a los 20 días de mes de marzo de 2019

LA AUTORA



Andrea Maribel Donoso Pazmiño

C.C. 1004050769

DEDICATORIA

Este proyecto de tesis se lo dedico primeramente a Dios por haberme dado la vida, salud y permitirme haber llegado a cumplir una de las metas profesionales más importantes de mi vida.

A mi madre, la persona más maravillosa en mi vida, que día a día con su amor, bondad y palabras de aliento me ha motivado a cumplir con mis objetivos.

A mi padre, símbolo de dedicación y perseverancia, quien con su ejemplo, experiencia y sabios consejos me ha brindado su apoyo incondicional.

A ellos les debo el hacer de mí una mujer con valores, principios y el haberme dado la mejor herencia que es la educación.

A mí hermana Dayanara y a mi hermano Cristian, quienes han estado presentes y me han apoyado en el desarrollo de mi vida profesional.

Andrea

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la vida, salud y sabiduría durante esta etapa de mi formación profesional.

A la Universidad Técnica del Norte por formar profesionales de excelencia, a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas y a mis queridos docentes por todos sus conocimientos y consejos impartidos en las aulas del saber; de manera especial a mi director Mgs. Julio Andrade y a mis asesores, por el tiempo y la dedicación brindada en la realización de este trabajo.

A todos mis compañeros que con su apoyo, optimismo y compañía hicieron más ameno concluir este reto.

Un agradecimiento especial a la importadora automotriz Flores y a todos quienes forman parte de esta prestigiosa empresa, quienes me permitieron realizar trabajos de investigación para la elaboración del manual administrativo.

Andrea

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
SUMMARY	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN	v
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA	vi
2. CONSTANCIAS.....	vii
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	ix
ÍNDICE GENERAL	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
PRESENTACIÓN.....	xvi
NOMBRE DEL PROYECTO.....	xvii
ANTECEDENTES.....	xvii
JUSTIFICACIÓN.....	xviii
OBJETIVOS	xix
Objetivo General:	xix
Objetivos Específicos:.....	xix
CAPÍTULO I	20
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	20
1.1. Antecedentes	20
1.2. Objetivos	22
1.2.1. Objetivo General.....	22
1.2.2. Objetivos Específicos:	22
1.3. Variables diagnósticas.....	22
1.4. Indicadores	23
1.5. Matriz de relación diagnóstica	25
1.6. Mecánica operativa	26
1.6.1. Fuentes de información	26
1.7. Validación de la metodología.....	27
1.8. Tabulación y análisis de la información.....	27
1.8.1. Entrevista dirigida al Gerente Propietario de la Importadora Automotriz Flores ..	27

1.8.2. Encuesta aplicada al talento humano de la Importadora Automotriz Flores	29
1.9. Construcción matriz FODA	37
1.9.1. Cruces estratégicos (FO, FA, DO, DA).....	38
1.10. Determinación de la oportunidad diagnosticada	38
CAPÍTULO II.....	40
2. MARCO TEÓRICO.....	40
2.1. La empresa	40
2.1.1. Clasificación de las empresas	40
2.2. PYMES.....	41
2.3. Marco legal.....	42
2.3.1. Código de trabajo.....	42
2.3.2. Código de comercio.....	44
2.3.3. Ley de seguridad social	46
2.4. Administración	48
2.5. Proceso administrativo	49
2.5.1. Planeación.....	49
2.5.2. Organización.....	50
2.5.3. Dirección	50
2.5.4. Control	50
2.6. Planificación estratégica.....	51
2.6.1. Objetivos.....	51
2.6.2. Misión.....	52
2.6.3. Visión.....	53
2.7. Diseño organizacional	53
2.7.1. Organigrama	54
2.7.2. Unidades orgánicas.....	55
2.7.3. Contenido y simbología del organigrama.....	55
2.8. Manual administrativo.....	59
2.8.1. Objetivos.....	60
2.8.2. Clasificación	60
2.8.3. Ventajas:	61
2.8.4. Limitaciones al implementar el manual.....	61
2.8.5. Proceso de elaboración	62

2.8.6. Funciones.....	63
2.8.7. Competencias.....	64
2.8.8. Procesos.....	65
2.8.9. Procedimientos.....	66
2.9. Diagramación.....	66
2.9.1. Ventajas.....	66
CAPÍTULO III.....	68
3. INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA.....	68
3.1. Objetivo de la propuesta.....	68
3.2. Alcance.....	68
3.3. Política.....	69
3.4. Marco legal.....	69
3.4.1. Código de trabajo.....	69
3.4.2. Código de comercio.....	69
3.4.3. Código tributario.....	69
3.4.4. Ley de seguridad social.....	69
3.5. Planificación:.....	69
3.5.1. Misión.....	69
3.5.2. Visión.....	70
3.5.3. Objetivos.....	70
3.5.4. Valores corporativos.....	70
3.6. Organigrama.....	72
3.6.1. Descripción del organigrama estructural.....	73
3.7. Manual.....	74
3.7.1. Manual de funciones.....	76
3.7.2. Manual de procedimientos.....	87
CAPÍTULO IV.....	119
4. DEFINICIÓN DE LOS IMPACTOS.....	119
4.1. Impacto administrativo.....	119
4.2. Impacto organizacional.....	121
4.3. Impacto comercial.....	123
CONCLUSIONES.....	126
RECOMENDACIONES.....	127

FUENTES DE INFORMACIÓN	128
LINKOGRAFÍA	131
ANEXOS	132
ANEXO 1 ORGANIZACIÓN METODOLÓGICA	133
ANEXO 2 ÁRBOL DE PROBLEMAS	136
ANEXO 3 MATRIZ DE MARCO LÓGICO	137
ANEXO 4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	138
ANEXO 5 RECURSOS DEL PROYECTO	139
ANEXO 6 ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO DE LA IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES	140
ANEXO 7 ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO DE LA IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES	143
ANEXO 8 ENCUESTA APLICADA AL TALENTO HUMANO DE LA IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES	145
ANEXO 9 FOTOGRAFÍAS ENCUESTAS APLICADAS AL TALENTO HUMANO DE LA IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES	148

ÍNDICE DE TABLAS

1. Matriz de relación diagnóstica	25
2. Análisis entrevista	27
3. Matriz FODA	37
4. Cruces matriz FODA	38
5. Nivel de impactos	119
6. Impacto administrativo	120
7. Impacto organizacional	121
8. Condiciones actuales de la oficina	123
9. Impacto económico	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Conocimiento de la misión y visión	29
Figura 2 Conocimiento valores y políticas	30
Figura 3 Documento funciones	31
Figura 4 Ambiente laboral	32
Figura 5 Comunicación superiores	33
Figura 6 Importancia manual administrativo y beneficios	34
Figura 7 Capacitaciones	35
Figura 8 Temáticas capacitaciones	36
Figura 9 Aspectos de la misión	52
Figura 10 Representación de las relaciones de línea	56
Figura 11 Representación de las relaciones de asesoramiento	57
Figura 12 Representación de las relaciones de coordinación	57
Figura 13 Representación de las relaciones funcionales.....	58
Figura 14 Organigrama simplificado	58
Figura 15 La distribución de las competencias esenciales en una organización	65
Figura 16 Organigrama	72

PRESENTACIÓN

La elaboración de un Manual administrativo para la Importadora Automotriz Flores pretende mejorar la deficiente estructura organizacional manifestada en el incumplimiento de funciones y procedimientos.

En el primer capítulo se diagnosticará la situación actual en la que se encuentra la empresa mediante la aplicación de técnicas de investigación, realizando una entrevista al gerente propietario de la empresa y aplicando encuestas a todo el talento humano, con la finalidad de detectar los principales aciertos y falencias que afectan a la consecución de los objetivos, además la información recolectada se plasmará en una matriz FODA. Conjuntamente en el segundo capítulo se detallará la base teórica recolectada, la cual fundamentará y ayudará a la elaboración de la propuesta.

En el tercer capítulo, se elaborará la propuesta, iniciando con la definición de la planificación de la empresa la cual consta de la misión que es la razón de ser de la organización, la visión, en lo que pretende convertirse dentro de un plazo determinado y los objetivos de la empresa; además se definirá la estructura organizacional mediante la representación gráfica en un organigrama que permite identificar y diferenciar los niveles de jerarquía de la organización y la manera en la que se relacionan entre sí. Conjuntamente el manual administrativo contiene la definición de las funciones de cada puesto de trabajo con sus respectivas competencias tanto generales como específicas lo cual beneficia a una coordinación eficaz y eficiente del trabajo con los demás miembros del equipo; además la definición de los procedimientos que se desarrollan dentro de la organización permitirán realizar un adecuado control y retroalimentación verificando quienes son los responsables del cumplimiento de cada tarea y cómo interactúan con los demás implicados de cada procedimiento.

NOMBRE DEL PROYECTO

Manual administrativo para la Importadora Automotriz Flores, de la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura.

ANTECEDENTES

La venta de repuestos automotrices es una de las actividades comerciales de mayor volumen a nivel local, nacional e internacional, debido a que el mercado automotriz está en constante crecimiento, la demanda de vehículos es constante y en alza, cada año se venden más vehículos que salen a circular por caminos y calles del país. Arana (2014)

Pese a las políticas arancelarias establecidas por el Gobierno Nacional, como es la eliminación de cupos para la importación de vehículos, el mercado automotriz sigue siendo una de las actividades comerciales con mayor movimiento a nivel local y nacional. Durante los dos primeros meses de 2017 las ventas de carros muestran un incremento anual del 45%. (Diario El Telégrafo, 2017).

Debido a que ningún vehículo está exento a las eventualidades que pueden surgir; y sobre todo se ve la necesidad de que todos los conductores realicen un mantenimiento preventivo de sus vehículos con el fin de evitar accidentes de tránsito, se ve la necesidad de que existan comercializadoras de repuestos automotrices que sepan ofrecer a sus clientes repuestos 100% originales, con garantía y con un servicio personalizado para satisfacer las necesidades de sus clientes.

El objetivo principal de la Importadora Automotriz Flores es servir a sus clientes satisfaciendo sus requerimientos entregando un repuesto de calidad, original y con garantía, por esta razón los agentes vendedores de la empresa asesoran previamente a los clientes sobre sus necesidades y se encargan de brindar una mejor opción al momento de realizar la compra.

La Importadora Automotriz Flores tiene como principio básico ser una empresa líder en el mercado; para ello se sustentan en tres pilares: el cliente es la piedra angular de la empresa, trabajan día a día, buscando lograr su satisfacción, su confianza y su respeto; además la calidad de los servicios y forjar un equipo de trabajo con capacitación constante en el aprendizaje y en el suministro de herramientas para llevar a cabo la excelencia de sus servicios.

JUSTIFICACIÓN

Uno de los principales problemas que tiene la importadora automotriz Flores, es la deficiente estructura organizacional, manifestada en el incumplimiento de funciones y procedimientos; primordialmente el proceso de venta de repuestos no se encuentra definido y por ende no existe un control de las actividades que cada persona debe realizar, desde la adquisición de los productos hasta la entrega a los clientes, existiendo así ciertas deficiencias lo que justifica desde el punto de vista empresarial la propuesta.

Un manual administrativo es una guía para el empresario ya que en este documento se encuentran detalladas las funciones que debe realizar cada uno de los colaboradores; además de los procesos y procedimientos a seguir en cada área de la organización con el fin de evitar irregularidades y aumentar la eficiencia y eficacia, lo cual justifica desde el ámbito administrativo.

Los beneficiarios directos del manual administrativo serán todas las personas colaboradoras de la importadora automotriz Flores, las cuales podrán adoptar un correcto manejo y desarrollo de las actividades que se encuentran establecidas dentro del manual con el fin de explotar al máximo todas sus cualidades y convertir las debilidades en fortalezas.

Los beneficiarios indirectos serán todos los conductores que frecuenten comprar repuestos para sus vehículos en esta importadora ya que confiarán en la calidad de los productos que les ofrece la empresa y en el servicio que ofrecen sus agentes vendedores.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Elaborar un manual administrativo para la Importadora Automotriz Flores, en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar la situación actual en la que se encuentra la Importadora Automotriz Flores, para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
2. Elaborar el marco teórico relacionado con los aspectos administrativos que se pretende mejorar, mediante la investigación bibliográfica.
3. Elaborar los componentes del Manual Administrativo para la Importadora Automotriz Flores.
4. Determinar los principales impactos administrativos, organizacionales y comerciales a los cuales afectará la elaboración del Manual Administrativo.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

Los Manuales Administrativos son documentos que sirven como herramienta de gestión para las organizaciones; tienen su origen durante la Segunda Guerra Mundial, en donde por la escasez y urgencia de personal adiestrado, fue necesario preparar a éste mediante manuales Parreño (2002); sin embargo se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas maneras de operar una organización, por ejemplo circulares, memorandos, instrucciones internas, reglamentos, etcétera. Rodríguez (2012)

Con el paso de los años, las organizaciones han ido evolucionando, no solo las empresas industriales como de servicios; sino además las organizaciones públicas y privadas como los ejércitos u hospitales.

“La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales, energéticos, financieros o tecnológicos; la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos.” Cuesta (2016, p. 29)

En la década de los cincuenta los manuales administrativos comenzaron a utilizarse en las empresas; sin embargo, en la década de los sesenta fue posible llevar a cabo un control tanto del personal como de la estructura orgánica, los procedimientos, las políticas y otras prácticas de un organismo social de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada. Rodríguez (2012)

El sector automotriz es uno de los más importantes dentro del país ya que sólo en el caso de impuestos se estima que son de alrededor de USD 400 millones (INEC, 2012). De acuerdo a las cifras arrojadas por el INEC en el año 2016, la provincia con mayor tasa de vehículos matriculados por cada mil habitantes, fue Pichincha con 244 vehículos; sin embargo Imbabura al ser una provincia comercial, cuenta con una tasa alta de 49 vehículos matriculados por cada mil habitantes. (INEC, 2016). La Importadora Automotriz Flores, es una empresa comercializadora de repuestos automotrices con más de 7 años en el mercado, con repuestos 100% originales y con garantía, se encuentra ubicada con sus 3 locales comerciales en las ciudades de Ibarra y Otavalo, de la provincia de Imbabura.

En un inicio la empresa contaba con un local comercial ubicado en la Avenida Jaime Rivadeneira y Juan de Dios Navas; actualmente cuentan con dos sucursales; la primera fue creada en Diciembre del año 2016, en la ciudad de Ibarra, en la Avenida Jaime Rivadeneira y Miguel Oviedo y la segunda en Septiembre de 2017, en la ciudad de Otavalo en la Panamericana Norte al finalizar la Avenida 31 de Octubre. En todos sus locales trabajan alrededor de 22 personas.

La Importadora Automotriz Flores en sus locales comerciales ofrece repuestos originales y con garantía de diferentes marcas de automóviles como: Chevrolet, Suzuki, Toyota, Mazda, Nissan, entre otras; según: (INEC, 2016) la marca que predomina en Ecuador es Chevrolet, registrando en los años 2016 y 2017 más del 28% del total de vehículos matriculados.

La infraestructura de la organización, cuenta con la parte administrativa, que está conformada por el gerente, asistente administrativa, contador, asistente contable y jefe administrativa y con la parte operativa conformada por bodeguero, cajero, auxiliares y vendedores; en cuanto al talento humano, la empresa se encarga de brindar constantes

capacitaciones a sus trabajadores con la finalidad de brindar un servicio de calidad a sus clientes mediante un asesoramiento personalizado previo a la compra. Sin embargo, la Importadora Automotriz Flores carece de un manual administrativo lo cual ocasiona que las funciones de los trabajadores no se encuentren debidamente definidas además de los procesos y procedimientos de la organización.

Es por esto que nace la necesidad de un manual administrativo que permita a los miembros de la empresa aplicar medidas correctivas para lograr la eficiencia y la eficacia en las funciones, procesos y procedimientos y así llegar a la consecución de los objetivos.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Diagnosticar la situación actual en la que se encuentra la Importadora Automotriz Flores, para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Caracterizar la planificación para conocer la misión, visión y objetivos.
- Identificar la estructura organizacional para conocer el funcionamiento de la empresa.
- Determinar el aporte de la Dirección a la gerencia en la Importadora Automotriz Flores.
- Analizar los mecanismos de control en la gestión administrativa que actualmente se manejan en la empresa como vía de retroalimentación de sus resultados organizacionales.

1.3. Variables diagnósticas

Para la elaboración del diagnóstico situacional de la Importadora Automotriz Flores se determinaron las siguientes variables:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

1.4. Indicadores

Planificación:

- Misión y Visión
- Valores
- Objetivos

Organización

- Estructura organizacional
- Descripción de funciones
- Procesos
- Procedimientos
- Jerarquización

Dirección

- Toma de decisiones
- Liderazgo
- Comunicación

Control

- Satisfacción del cliente

- Evaluación de desempeño
- Mejora continua

1.5. Matriz de relación diagnóstica

Tabla 1

Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	TIPO DE INFORMACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN
Caracterizar la planificación para conocer la misión, visión y objetivos.	Planeación	Misión y Visión Valores Objetivos	Entrevista Entrevista Entrevista	Primaria	Gerente de la empresa
Identificar la estructura organizacional para conocer el funcionamiento de la empresa.	Organización	Estructura organizacional Descripción de funciones Procesos Procedimientos Jerarquización	Entrevista Observación Entrevista Entrevista Entrevista	Primaria	Gerente de la empresa Colaboradores (22) Gerente de la empresa Gerente de la empresa Gerente de la empresa
Determinar el aporte de la Dirección a la gerencia en la Importadora Automotriz Flores.	Dirección	Toma de decisiones Liderazgo Comunicación	Entrevista Entrevista Encuesta	Primaria	Gerente de la empresa Gerente de la empresa Colaboradores (22)
Analizar los mecanismos de control en la gestión administrativa que actualmente se manejan en la empresa como vía de retroalimentación de sus resultados organizacionales.	Control	Satisfacción del cliente Evaluación de desempeño Mejora continua	Entrevista Entrevista Entrevista	Primaria	Gerente de la empresa

1.6. Mecánica operativa

1.6.1. Fuentes de información

- **Encuesta**

La aplicación de las encuestas se realizará a los 22 trabajadores de la Importadora Automotriz Flores con la finalidad de obtener información clara, concisa y verídica respecto a aspectos como la cultura organizacional de la empresa y la descripción de funciones de cada puesto de trabajo ya sea del área administrativa u operativa.

- **Entrevista**

La aplicación de la entrevista se realizó al Ingeniero Edwin Flores, Gerente Propietario de la “Importadora Automotriz Flores”, con la finalidad de obtener información sobre aspectos administrativos como la estructura de la planificación de la empresa en cuanto a la misión, visión, objetivos, valores, políticas y estructura organizacional.

- **Observación**

La aplicación de esta herramienta se realizará mediante visitas periódicas aleatorias a la organización con la finalidad de obtener información sobre los valores que se aplican tanto entre trabajadores como con los clientes, esto servirá para el desarrollo de la planificación de la organización; además se realizó una observación directa de las funciones que se desempeñan en cada puesto de trabajo y de las actividades que se desarrollan en cada proceso que se realiza dentro de la empresa con la finalidad de elaborar el manual de funciones y el manual de procedimientos.

1.7. Validación de la metodología

Para la validación de la metodología se tomó como referencia un trabajo de titulación elaborado en la empresa Águila Importaciones Biciparts Cía. Ltda., el libro Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo de Lourdes Münch sirvió como base para la elaboración del organigrama estructural de la empresa; además para la elaboración de la planificación en cuanto a la misión, visión, valores y políticas de la empresa fue necesario tener en cuenta el libro de Franklin Fincowsky, Organización de empresas.

Una vez elaborado el borrador de la propuesta, se procedió a presentar el documento al gerente de la empresa y conjuntamente se determinó el documento final que se adaptaría de mejor manera al buen funcionamiento de la organización.

1.8. Tabulación y análisis de la información

1.8.1. Entrevista dirigida al Gerente Propietario de la Importadora Automotriz Flores

Tabla 2

Análisis entrevista

Aspecto	Análisis
Vigencia de la empresa	La empresa lleva cinco años en el mercado de la comercialización de repuestos.
Misión y visión	La misión y visión de la empresa se encuentran definidas y publicadas para el alcance de los clientes y trabajadores
Objetivos, políticas y valores	La organización cuenta con valores, objetivos y políticas; sin embargo no se encuentran actualizados.
Importancia de un manual administrativo	La empresa no cuenta con un manual administrativo; sin embargo se considera importante la elaboración del mismo ya que es la columna vertebral de la organización y contribuirá en gran medida ya que es una fuente de información que ayudará a establecer los deberes y los derechos organizacionales de cada funcionario.

Estructura organizacional	La Importadora Automotriz Flores está conformada por el Gerente Administrativo, jefes de sucursales, vendedores, cajeras, asistente administrativo y bodeguero.
Capacitación	Las capacitaciones son una política de la empresa; normalmente se realizan cada tres meses y se enfatizan los temas de relaciones humanas y atención al cliente.
Procesos	Los procesos que se realizan dentro de la empresa son: Compra de mercadería Venta Registro de las transacciones
Satisfacción cliente	En la empresa lo primordial es el cliente, cliente satisfecho vuelve, por esta razón se da un seguimiento a la compra que realiza cada cliente mediante una llamada para confirmar el producto que adquirió y la calidad de atención que obtuvo.
Evaluación del desempeño	La empresa realiza una evaluación del desempeño al talento humano con una frecuencia de tres meses, los aspectos que se evalúan primordialmente son el conocimiento, desempeño, actitud y el grado de satisfacción que tiene el trabajador dentro de la empresa.
Proceso de comercialización	La implementación de un manual administrativo permitirá mejorar el proceso de comercialización de la empresa ya que la definición de las funciones y procesos permite a la gerencia mejorar el control mediante la evaluación y corrección del desempeño de las actividades.

1.8.2. Encuesta aplicada al talento humano de la Importadora Automotriz Flores

1. Conocimiento de la misión y visión de la importadora

Los datos arrojados demuestran que la empresa cuenta con una misión y visión definidas, además se encuentran visibles tanto para los trabajadores como para los clientes por lo cual la mayoría del talento humano está familiarizado con la misma; sin embargo existe un 27% que desconoce las mismas lo cual ocasiona falta de competitividad en el mercado.

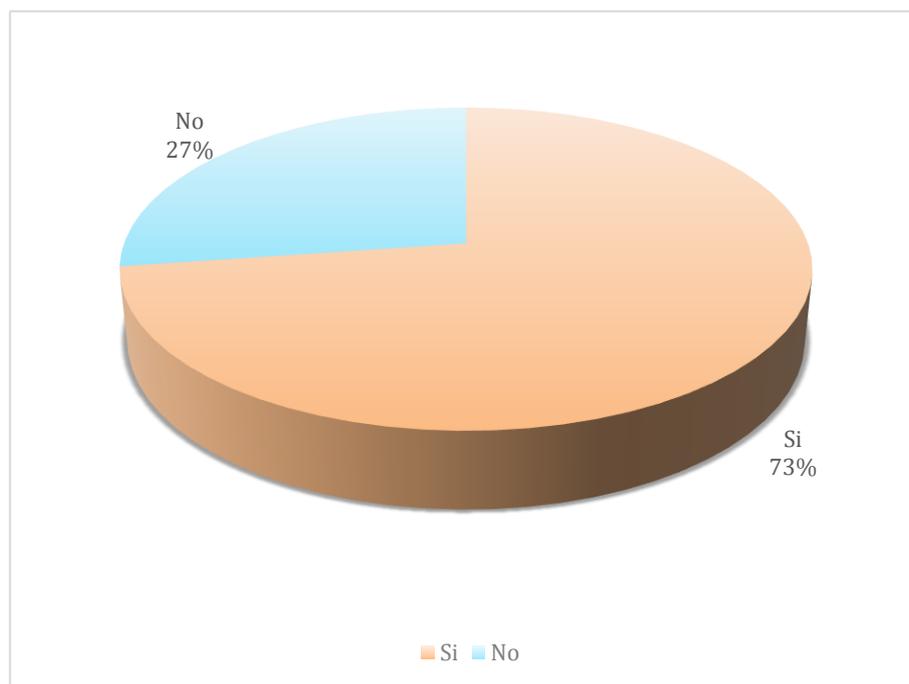


Figura 1 Conocimiento de la misión y visión

Autora: Andrea Donoso
Año: 2018

2. Conocimiento valores y políticas de la organización

Como se puede observar, los resultados demuestran que la mayoría del talento humano de la empresa conoce los valores y políticas de la empresa, estos sirven como una guía de comportamiento para todos quienes son parte de la organización.

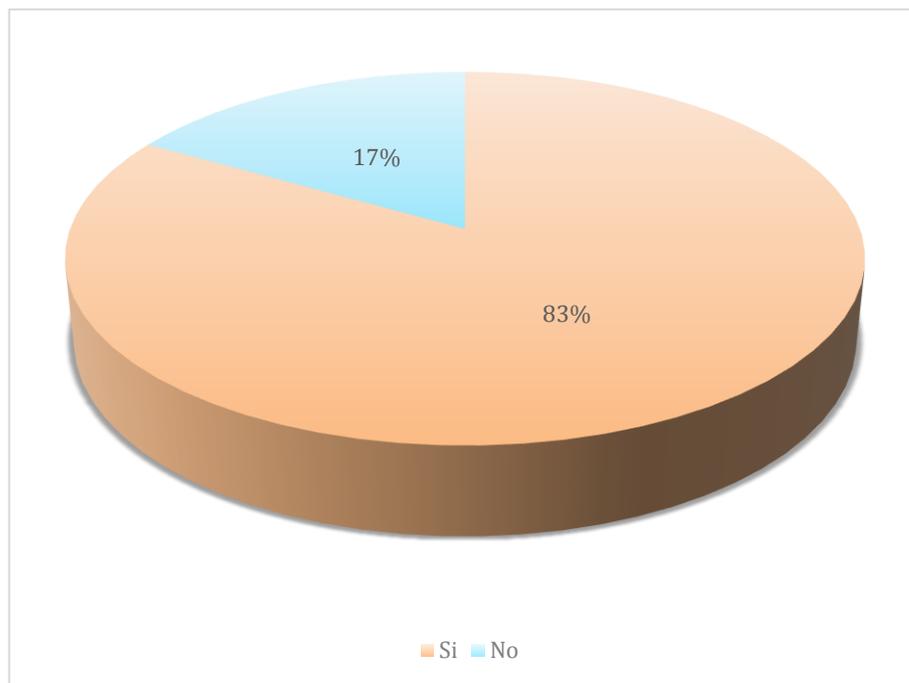


Figura 2 Conocimiento valores y políticas

Autora: Andrea Donoso
Año: 2018

3. Funciones que cada trabajador realiza

De acuerdo con los datos se puede concluir que la mayoría del talento humano de la empresa cuenta con un documento en el cual se especifican las funciones que debe realizar, este documento es por lo general su contrato de trabajo; sin embargo algunos desconocen cuáles son sus funciones debido a la falta de información y familiarización.

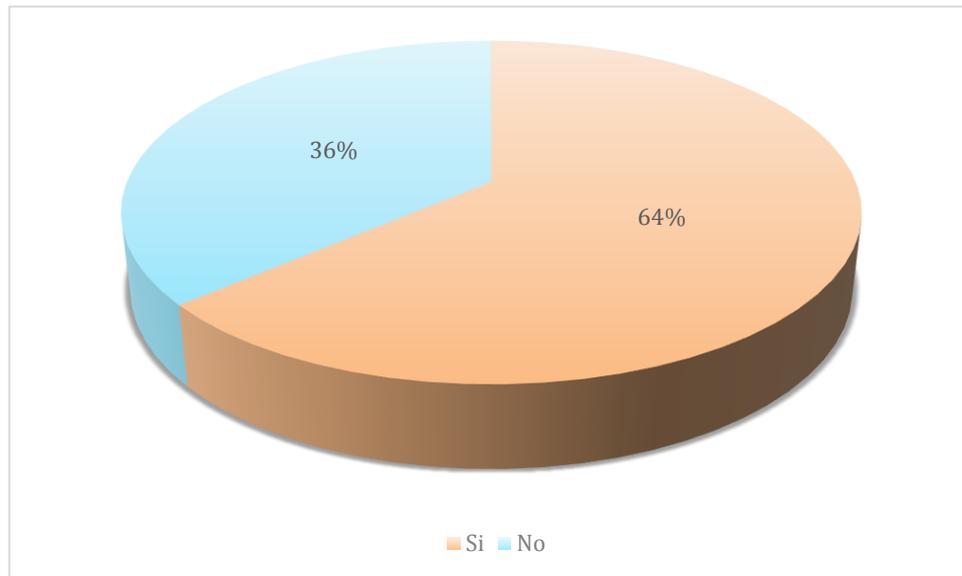


Figura 3 Documento funciones

Autora: Andrea Donoso
Año: 2018

4. Ambiente laboral

Según los datos arrojados se puede observar que todas las repuestas fueron positivas, todo el talento humano de la empresa considera que el ambiente de trabajo en la organización es bueno y muy bueno; aunque es necesario resaltar que solamente una respuesta fue considerada como excelente.

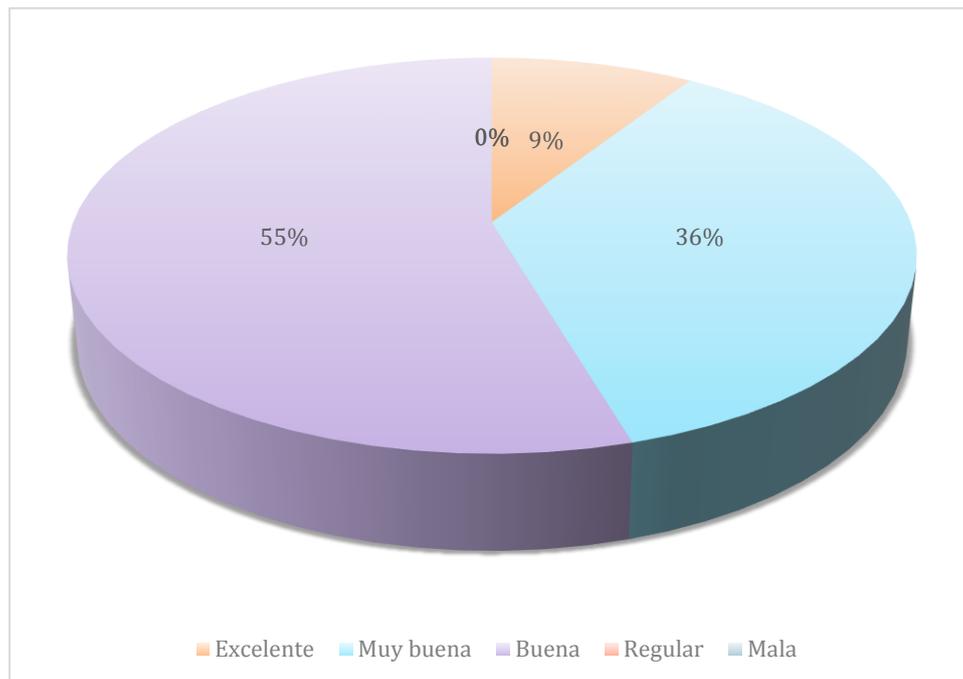


Figura 4 Ambiente laboral

Autora: Andrea Donoso
Año: 2018

5. Comunicación superiores

De acuerdo con los datos la mayoría del talento humano considera que existe una comunicación muy buena y buena con sus superiores; sin embargo existe un porcentaje bajo el cual considera que la comunicación es regular. La comunicación que se maneja en la empresa es descendente, de los superiores a los trabajadores; ascendente, de los empleados a los directivos y horizontal entre los vendedores.

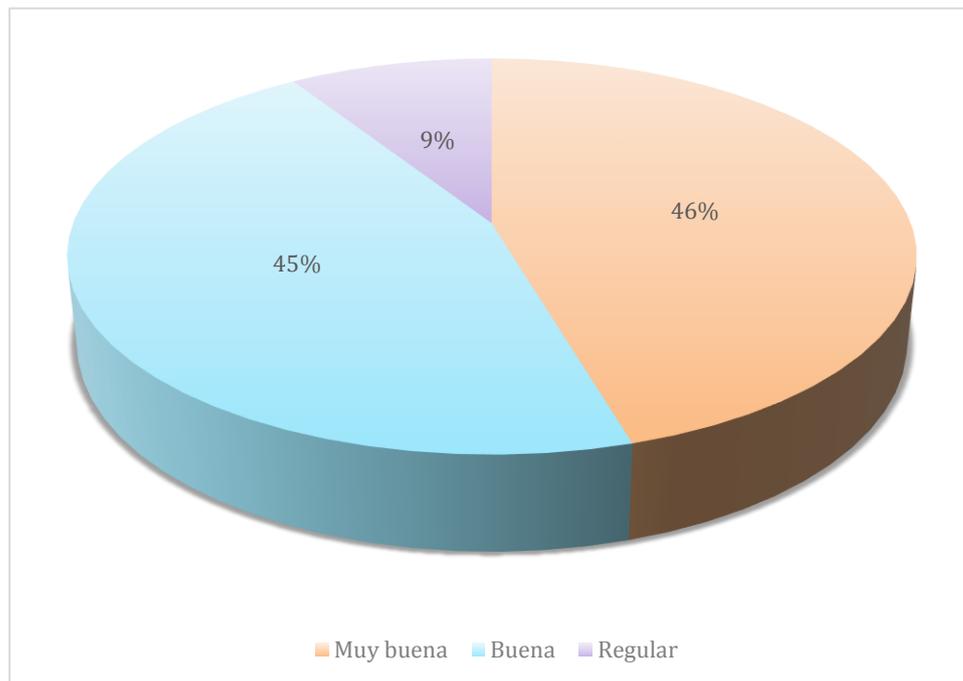


Figura 5 Comunicación superiores

Autora: Andrea Donoso
Año: 2018

6. Importancia manual administrativo y beneficios

La mayoría del talento humano de la Importadora Automotriz Flores considera que es importante realizar un manual administrativo, ya que uno de los principales beneficios que tiene la implementación del mismo, es aumentar el nivel de eficiencia de la empresa; sin embargo una persona considera que no es importante debido a que cada trabajador debe saber sus funciones.

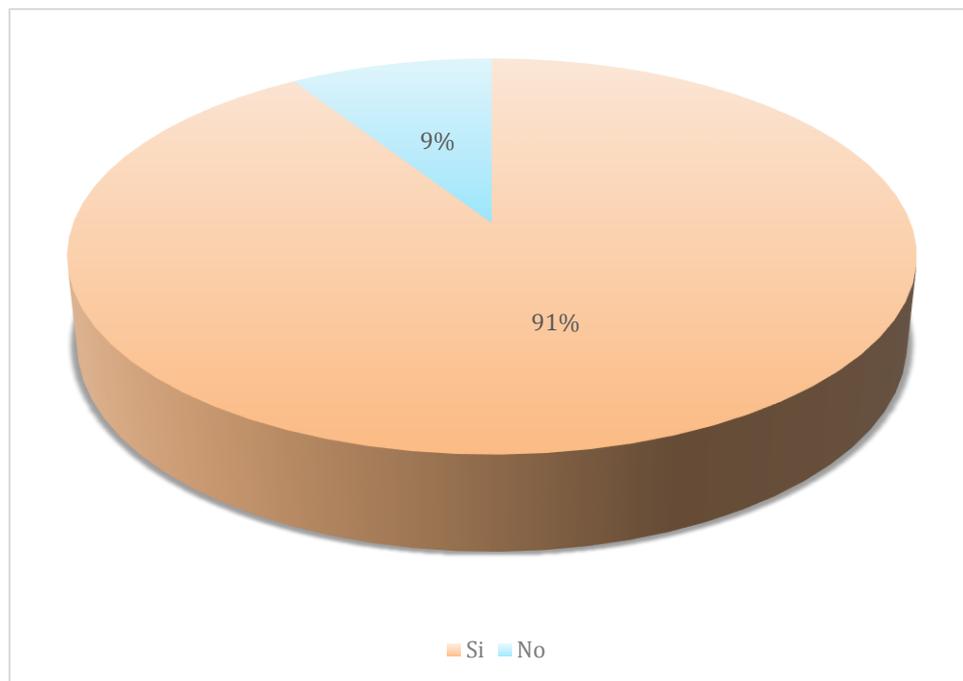


Figura 6 Importancia manual administrativo y beneficios

Autora: Andrea Donoso
Año: 2018

7. Frecuencia capacitaciones

Según los datos arrojados el 46% del talento humano de la empresa dice haber recibido capacitaciones anualmente, el 45% afirma que recibe capacitaciones semestralmente y un mínimo porcentaje dice que las capacitaciones se realizan trimestralmente.

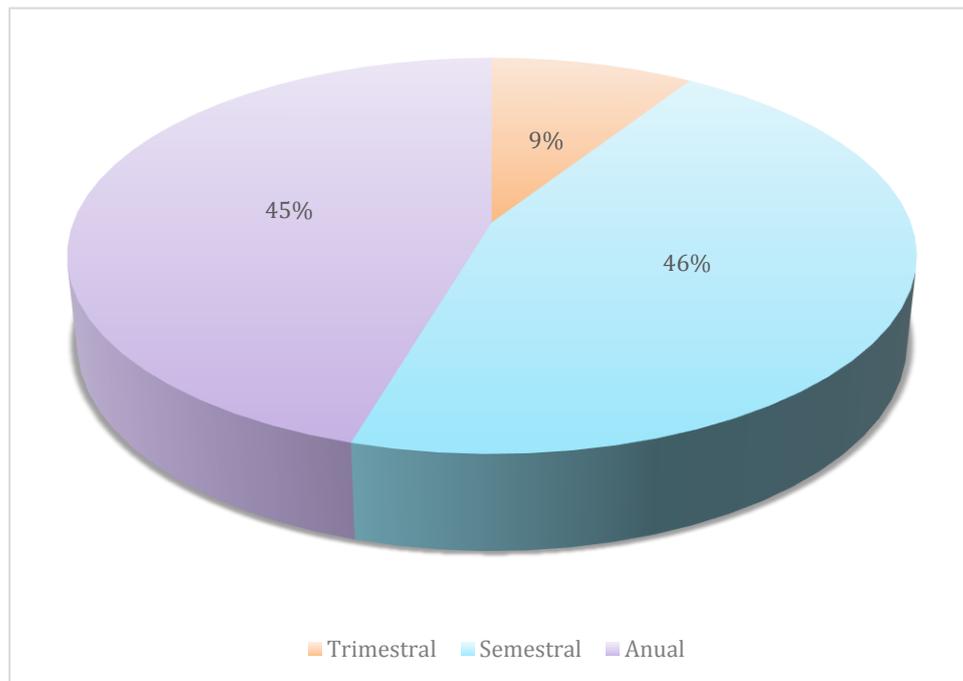


Figura 7 Capacitaciones

Autora: Andrea Donoso
Año: 2018

8. Temáticas capacitaciones

En la empresa se tiene un mayor énfasis en capacitaciones relacionadas a las ventas y atención al cliente, ya que se considera que esto es lo primordial para que el talento humano desarrolle y ponga en práctica estrategias y técnicas de negociación para finalizar con una venta pero sobre todo lograr que el cliente quede satisfecho con su compra y de esta manera regrese.

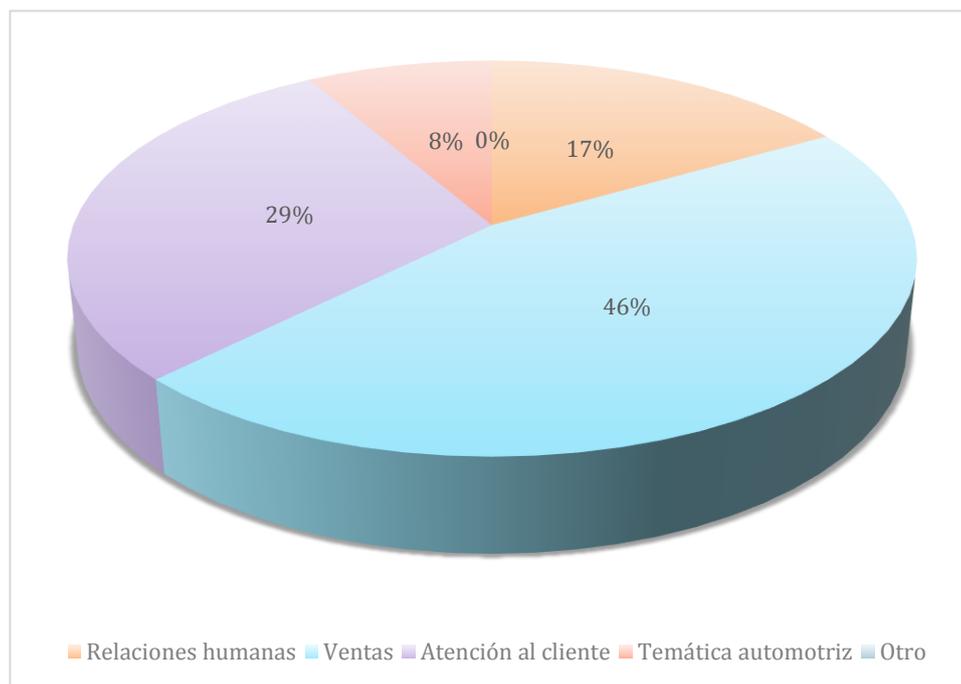


Figura 8 Temáticas capacitaciones

Autora: Andrea Donoso
Año: 2018

1.9. Construcción matriz FODA

Como resultado de las herramientas de información aplicadas en el diagnóstico como fue la entrevista y la encuesta se puede obtener la siguiente información:

Tabla 3

Matriz FODA

FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
1. Personal capacitado.	1. Elevado crecimiento del sector automotriz.
2. Variedad de productos con calidad y garantía.	2. Proveedores serios y con gran prestigio.
3. Atención al cliente personalizada.	3. Alianzas con otras empresas para aumentar las ventas.
4. Estrategias de comercialización y publicidad definidas.	4. Patrocinar eventos automotrices, sociales, entre otros.
5. Ambiente laboral saludable.	
6. La empresa cuenta con dos sucursales, en la ciudad de Ibarra y Otavalo respectivamente.	
DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
1. Estructura organizacional no definida.	1. Políticas arancelarias a la importación de los repuestos automotrices.
2. Funciones y procedimientos no definidos.	2. Incremento de impuestos a los repuestos automotrices.
3. Limitado control en el proceso de venta.	3. Competencia elevada en el sector que se encuentran ubicados los locales comerciales.
	4. Falta de inversión debido a flujos de efectivo con van menores a 0.

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

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

Tabla 4

Cruces matriz FODA

ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
F4-O4	Implementar estrategias de comercialización mediante el desarrollo de alianzas con otras empresas.	D1-O1	Fortalecer la estructura organizacional mediante la definición de las funciones de los colaboradores de la empresa
F4-O4	Implementar estrategias de marketing mediante la promoción de la Importadora Automotriz Flores como patrocinador de eventos importantes.		y estrategias que deben aplicar para satisfacer la demanda que existe en el mercado.
F1-O2	Implementar un plan de capacitaciones semestral sobre ventas y atención al cliente.	D3-O1	Establecer políticas de control en los procesos de venta desde la llegada del cliente, pago del repuesto y la entrega del mismo.
ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
F2-A1	Cumplimiento de los requisitos legales para ofrecer repuestos automotrices de calidad y con garantía lo cual le permite continuar comercializando dichos productos.	D2-A3	Definir los procesos que se desarrollan en la Importadora Automotriz Flores con la finalidad de mejorar el control en la compra y venta de mercadería y tener una ventaja competitiva frente a la competencia.
F4-A3	Establecer políticas de precios competitivos mediante el análisis de costos y una mejor gestión organizativa.		

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

1.10. Determinación de la oportunidad diagnosticada

Al concluir el diagnóstico situacional realizado a la Importadora Automotriz Flores mediante la aplicación de la entrevista que se realizó al Gerente Propietario de la empresa y las encuestas realizadas al talento humano de la misma, se pudo determinar la deficiente estructura organizacional, manifestada en el incumplimiento de funciones y procedimientos, lo cual

ocasiona ciertas deficiencias dentro de la gestión de la empresa evitando la consecución de los objetivos organizacionales.

La falta de una estructura organizacional establecida, impide identificar las áreas por las cuales está conformada la organización y la relación que existe entre ellas; además la duplicidad de funciones que existe en los trabajadores es evidente, los procesos no se encuentran definidos por lo cual no existe un control de calidad de los mismos.

Por todo lo nombrado anteriormente se considera necesaria la elaboración de un Manual Administrativo para la Importadora Automotriz Flores, el cual permita mejorar la estructura organizacional y la gestión administrativa de la empresa de una manera eficaz y eficiente.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La empresa

“La empresa es la unidad económico-social en la cual a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.” Munch (2014, p. 187)

La empresa es un ente económico que tienen como finalidad satisfacer las necesidades de la sociedad mediante la producción o comercialización de bienes o la prestación de servicios, está conformada por talento humano y recursos económicos, materiales y tecnológicos

2.1.1. Clasificación de las empresas

Según Munch (2014, p. 191):

- **POR SU TAMAÑO.-** el criterio más utilizado para definir el tamaño de una organización es el número de empleados:
 - Mediana empresa
- **POR SU ACTIVIDAD ECONÓMICA.-** de acuerdo con la actividad económica que realicen, las empresas pueden ser:
 - 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:
 - Comercializadoras

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

La Importadora Automotriz Flores dentro de la categoría mi PYMES del Ecuador se encuentra catalogada como mediana, sin embargo según su actividad económica es comercial ya que se dedica a la venta al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotrices.

2.2. PYMES

Empresas llenas de dinamismo, innovación y creatividad son las Pequeñas y Medianas Empresa (Pymes), las cuales por su estructura pueden adaptarse ante cambios que la actividad económica exige en la actualidad. Alta versatilidad empresarial envuelve a este tipo de organizaciones. Investigación Ekos Negocios y la Unidad de Investigación Económica y de Mercado, UIEM, Corporación Ekos (2013)

La actividad de las Pymes es de gran relevancia en la economía ecuatoriana, es así como dentro del país existen más de 16 mil de estas organizaciones. Investigación Ekos Negocios y la Unidad de Investigación Económica y de Mercado, UIEM, Corporación Ekos (2013)

Las Pymes son empresas muy importantes dentro de la economía del Ecuador ya que por lo general requieren una menor inversión para la generación de riqueza y sobre todo empleo por lo cual dinamizan la economía de la sociedad.

2.3. Marco legal

2.3.1. Código de trabajo

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;

2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;

3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;

c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;

d) Observar buena conducta durante el trabajo;

e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;

f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;

g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;

- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este Código.

El código de trabajo regula las relaciones que existen entre los trabajadores y los empleadores; dentro de la Importadora Automotriz Flores se manejan contratos individuales con cada uno de los trabajadores; además en el código de trabajo se detallan las obligaciones que deben cumplir tanto del empleador como del trabajador.

2.3.2. Código de comercio

Art. 3.- Son actos de comercio, ya de parte de todos los contratantes, ya de parte de alguno de ellos solamente:

- 1.- La compra o permuta de cosas muebles, hecha con ánimo de revenderlas o permutarlas en la misma forma o en otra distinta; y la reventa o permuta de estas mismas cosas. Pertenecen también a la jurisdicción mercantil las acciones contra los agricultores y criadores, por la venta de los frutos de sus cosechas y ganados, más no las intentadas contra los comerciantes para el pago de lo que hubieren comprado para su uso y consumo particular, o para el de sus familias;
- 2.- La compra y la venta de un establecimiento de comercio, y de las acciones de una sociedad mercantil;
- 3.- La comisión o mandato comercial;

4.- Las empresas de almacenes, tiendas, bazares, fondas, cafés y otros establecimientos semejantes;

5.- El transporte por tierra, ríos o canales navegables, de mercaderías o de personas que ejerzan el comercio o viajen por alguna operación de tráfico;

6.- El depósito de mercaderías, las agencias de negocios mercantiles y las empresas de martillo;

Art. 117.- Factor es el gerente de una empresa o establecimiento mercantil o fabril, o de un ramo de ellos, que administra por cuenta del dueño.

Art. 118.- El dueño toma el nombre de principal, con relación a los factores y dependientes.

Art. 119.- Puede ser factor toda persona que tenga la libre administración de sus bienes. Sin embargo, pueden serlo el hijo de familia y el menor emancipado que hubiere cumplido catorce años, y la mujer casada no comprendida en el inciso anterior, si están autorizados expresamente.

Art. 121.- Los factores se entienden autorizados para todos los actos que abrace la administración del establecimiento que se les confiere, y podrán usar de todas las facultades necesarias al buen desempeño de su encargo, a menos que el principal se las restrinja expresamente en el poder que les diere.

Art. 123.- Dependientes son los empleados subalternos que el comerciante tiene a su lado para que le auxilien en sus operaciones, obrando bajo su dirección.

Art. 124.- Pueden ser dependientes todos los que pueden ser factores conforme al Art. 119.

Art. 125.- Los dependientes no pueden obligar a sus principales, a menos que éstos les confieran expresamente la facultad de ejecutar, a su nombre, ciertas y determinadas operaciones concernientes a su giro.

La Importadora Automotriz Flores es una empresa la cual se dedica a actividades de comercio ya que cuenta con proveedores de repuestos y su principal función es la reventa de los mismos; la persona que se encarga de administrar la empresa es el propietario.

2.3.3. Ley de seguridad social

Art. 2.- SUJETOS DE PROTECCION.- Son sujetos "obligados a solicitar la protección" del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular:

- a. El trabajador en relación de dependencia;
- b. El trabajador autónomo;
- c. El profesional en libre ejercicio;
- d. El administrador o patrono de un negocio;
- e. El dueño de una empresa unipersonal;
- f. El menor trabajador independiente; y,
- g. Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

Art. 3.- RIESGOS CUBIERTOS.- El Seguro General Obligatorio protegerá a sus afiliados obligados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual, en casos de:

- a. Enfermedad;
- b. Maternidad;
- c. Riesgos del trabajo;
- d. Vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad; y,
- e. Cesantía.

El Seguro Social Campesino ofrecerá prestaciones de salud y, que incluye maternidad, a sus afiliados, y protegerá al Jefe de familia contra las contingencias de vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad.

Para los efectos del Seguro General Obligatorio, la protección contra la contingencia de discapacidad se cumplirá a través del seguro de invalidez.

Art. 73.- INSCRIPCION DEL AFILIADO Y PAGO DE APORTES.- El empleador está obligado, bajo su responsabilidad y sin necesidad de reconvención, a inscribir al trabajador o servidor como afiliado del Seguro General Obligatorio desde el primer día de labor, y a remitir al IESS el aviso de entrada dentro de los primeros quince (15) días, con excepción de los empleadores del sector agrícola que están exentos de remitir los avisos de entrada y de salida, acreditándose el tiempo de servicio de los trabajadores únicamente con la planilla de remisión de aportes, sin perjuicio de la obligación que tienen de certificar en el carné de afiliación al IESS, con su firma y sello, la fecha de ingreso y salida del trabajador desde el primer día de inicio de la relación laboral. El incumplimiento de esta obligación será sancionado de

conformidad con el Reglamento General de Responsabilidad Patronal. El empleador dará aviso al IESS de la modificación del sueldo o salario, la enfermedad, la separación del trabajador, u otra novedad relevante para la historia laboral del asegurado, dentro del término de tres (3) días posteriores a la ocurrencia del hecho.

Es obligación del empleador inscribir a todos sus trabajadores desde el primer día de trabajo, además se deberá remitir al IESS el aviso de entrada dentro de los primeros quince días; la Importadora Automotriz Flores tiene trabajadores en relación de dependencia afiliados al seguro general obligatorio.

2.4. Administración

Según Munch (2014, p. 21) *“La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización”*.

La administración es una ciencia que estudia la gestión de una empresa u organización con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados de la misma, mediante la máxima eficiencia en el manejo de los recursos económicos, materiales, tecnológicos y el talento humano.

Según Munch (2014, p. 22) *menciona que la administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas, entre las cuales se pueden nombrar:*

- *Universalidad.- es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada o en cualquier tipo de institución*
- *Valor instrumental.- su finalidad es eminentemente práctica, siendo la administración un medio para lograr los objetivos de un grupo*
- *Multidisciplina.- utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.*

- *Especificidad.- aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.*
- *Flexibilidad.- los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.*

2.5. Proceso administrativo

Según Bernal Torres & Sierra Arango (2013, p. 40)

El proceso administrativo que tiene su origen en la teoría de administración general de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas de quehacer administrativo, y hace referencia a los procesos de:

- *Planeación.- relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será su futuro.*
- *Organización.- comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales.*
- *Dirección.- se refiere a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de los objetivos previstos en la planeación.*
- *Control.- se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y organizaciones para el logro de sus objetivos.*

Por lo tanto, el proceso administrativo es un conjunto de etapas que se deben realizar para alcanzar la eficacia y la eficiencia de una organización mediante la aplicación de diferentes técnicas y herramientas.

2.5.1. Planeación

“Es decidir hoy lo que haremos en el futuro, analizando el entorno y descubriendo las oportunidades que nos ofrece o riesgos a los que nos exponemos y ante esto optar por una estrategia que definirá el logro de la finalidad o misión de la organización considerando los

recursos y capacidad con los que cuenta para tener un desempeño competitivo.” Huamán & Ríos Ramos (2015, p. 46)

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo; aquí se debe detallar la finalidad de la organización mediante el desarrollo de una misión, visión y objetivos que se plantean lograr tanto a corto y largo plazo.

2.5.2. Organización

“Es el proceso de ordenar y estructurar las actividades necesarias para lograr los objetivos de la organización. Implica identificar las actividades, agruparlas según su relación y afinidad, asignarles un jefe con la respectiva autoridad y establecer un orden jerárquico para su funcionamiento.” Huamán & Ríos Ramos (2015, p. 46)

Dentro de la etapa de la organización se plantea establecer las actividades que se deberán desarrollar para cumplir la finalidad de la empresa; además se detallarán las áreas de la organización, los niveles jerárquicos y los niveles de comunicación.

2.5.3. Dirección

“Es el proceso de conducir a las personas de una organización a través del ejercicio de la autoridad y el liderazgo, empleando como guía los planes que conducen al logro de sus objetivos. La dirección implica tomar decisiones, comunicar y motivar a las personas.” Huamán & Ríos Ramos (2015, p. 46)

La etapa de dirección permite al nivel administrativo de una organización aplicar técnicas de motivación para mejorar el rendimiento del talento humano y el nivel de productividad de la empresa.

2.5.4. Control

Es el proceso de asegurar el logro de los objetivos, verificando que las actividades de la organización se realicen conforme a lo planeado, adoptando medidas correctivas que

constituyen cambios y ajustes internos para su realización. Huamán & Ríos Ramos (2015, p. 46)

Dentro de la etapa de control se evalúan los resultados de la organización, con la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos y así poder realizar una retroalimentación implementando acciones correctivas.

2.6. Planificación estratégica

“La planeación es el proceso sistemático y estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas y preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control, que considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro.” Franklin Fincowsky (2014, p. 26)

“La planeación es un proceso continuo de retroalimentación; no es una actividad resultante de unos planes. La continuidad depende de modificaciones constantes, se utilizan como base expectativas racionales según escenarios probables.” Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto (2014, p. 118)

La planificación estratégica es el proceso en el cual se establecen las bases de una organización como la misión, visión y objetivos; de esta manera el talento humano sabe a dónde tiene que llegar y qué hacer para cumplir sus metas.

2.6.1. Objetivos

“Se definen como los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, pues suministran dirección, ayudan en la evaluación, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación y planificación efectivas. Los objetivos deben hacer énfasis más en los resultados que en las actividades.” Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto (2014, p. 124)

“Propósito o fin que orientan las acciones para traducir el objeto de una organización en resultados.” Franklin Fincowsky (2014, p. 12)

Por lo tanto, los objetivos son los resultados que se esperan alcanzar, pueden estar establecidos a corto o largo plazo, y es necesario que sean medibles, cuantificables, claros y concisos.

2.6.2. Misión

“Una misión específica los negocios en los que pretende competir la compañía y los clientes a los cuales pretende servir.” Hitt, Ireland, & Hoskisson (2015, p. 19)

“La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el que debe hacer, es la declaración duradera de la razón de ser de la organización, de sus objetivos primordiales, es la descripción de los valores por medio de los cuales la organización desarrolla y refleja la expresión de su filosofía. Encierra la función que cumple la entidad.” Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto (2014, p. 120)

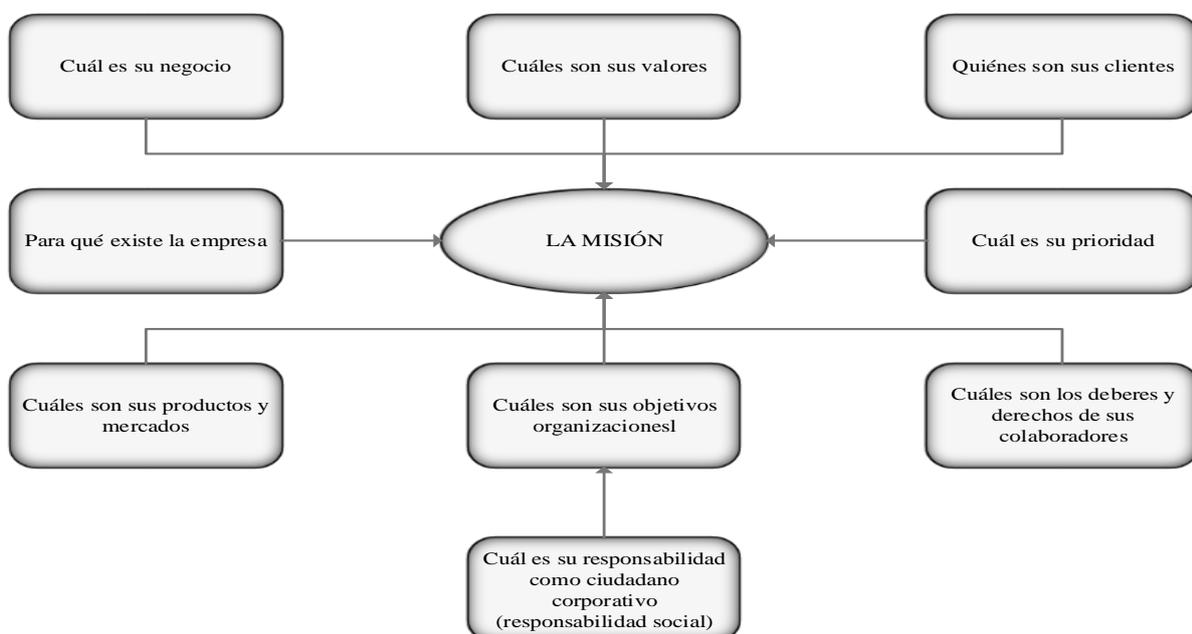


Figura 9 Aspectos de la misión

Fuente: Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto (2014, p. 121)
Elaborado por: Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto

La misión de una empresa explica la función o la actividad primordial a la cual se dedica; además es necesario detallar cuál es la ventaja competitiva que la diferencia de las demás o de la competencia.

2.6.3. Visión

“La visión es una descripción de lo que quiere ser la empresa y; en términos generales, de lo que quiere lograr en última instancia.” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, pág. 19)

“Es la descripción de cómo se vería la organización si se llevara a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanzara su mayor potencial. La visión debe reflejar la razón de ser de la entidad, las estrategias básicas, los criterios de desempeño, las normas más importantes para la toma de decisiones y los estándares éticos y técnicos que se esperan de todos sus integrantes.” Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto (2014, p. 122)

En la visión de una empresa se describe a la misma en un futuro, es importante que inspire motivación para cada uno de los miembros que la conforman y así puedan cumplir las estrategias y los objetivos planteados.

2.7. Diseño organizacional

“El diseño organizacional es crear la estructura de una empresa para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan lograr los objetivos definidos en su estrategia.” Huamán & Ríos Ramos (2015, p. 35)

“La estructura orgánica es la descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.” Franklin Fincowsky (2014, p. 100)

Por lo tanto, la estructura orgánica permite diferenciar e identificar las áreas por las cuales está conformada la organización y así lograr construir relaciones favorables de comunicación entre los diferentes niveles de jerarquía.

2.7.1. Organigrama

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, que muestra que unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.” Franklin Fincowsky (2014, p. 100)

El organigrama de una empresa es una representación gráfica que permite a los miembros de la misma reconocer e identificar las áreas por las cuales está conformada la empresa, los niveles jerárquicos y las relaciones que existen.

Según Franklin Fincowsky (2014, p. 100), menciona que los organigramas deben tener ciertas características:

- *Debe ser actual: representar a la institución tal y como es en un momento determinado.*
- *Debe ser fácil de entender: sencillo en su diseño e interpretación*
- *Debe ser uniforme: emplear símbolos gráficos y/o líneas, según los modelos estándares establecidos y en número adecuado. No es conveniente utilizar figuras diferentes*
- *Debe ser preciso, contener lo justo y necesario para representar la realidad organizacional.*
- *Debe ser equilibrado: buscar un orden que le de consistencia de forma y de fondo.*

Las ventajas que los organigramas brindan a la administración según Franklin Fincowsky (2014, p. 101) son las siguientes:

- *Al mostrar la configuración estructural de la institución, es una fuente de información clara, objetiva y directa.*
- *Permite ubicar con rapidez y facilidad la unidad orgánica que se encarga de desarrollar alguna función especializada*
- *Sirve para dar consistencia a la aplicación del proceso administrativo.*

2.7.2. Unidades orgánicas

Según Franklin Fincowsky (2014):

Las unidades orgánicas son los elementos que forman una organización, valga la redundancia. Las funciones que cumplen y las relaciones que establecen entre si son representadas esquemáticamente en el organigrama. Por lo general, toda institución cuenta con las siguientes unidades orgánicas:

- *Unidades de dirección.*
- *Unidades de línea*
- *Unidades de apoyo*
- *Unidades asesoras*
- *Unidades de control*
- *Unidades consultivas.*

Las unidades organizativas de una empresa son el conjunto o las agrupaciones de personas que cumplen funciones similares, es decir que tienen un mismo fin, pueden ser administrativas u operativas.

2.7.3. Contenido y simbología del organigrama

Según Interconsulting Bureau S.L - ICB Editores (2015, p. 21)

En el organigrama clásico figuran los órganos representados por un rectángulo, el cual puede contener tres informaciones escritas:

- *La denominación jerárquica: dirección, departamento, división, etc.*
- *La designación de la función: ventas, recursos humanos, financiero, etc.*
- *El nombre del responsable: Sr. Pérez, Sr. Gómez, etc.*

Respecto a los símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama, destacan:

- Líneas continuas sin interrupciones. Son aquellas que indican autoridad formal,
- Relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.

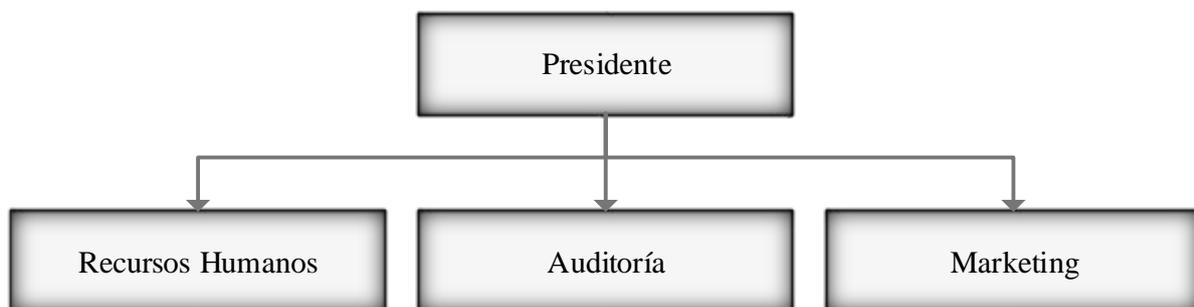


Figura 10 Representación de las relaciones de línea

Fuente: Interconsulting Bureau S.L - ICB Editores (2015, p. 22)
 Elaborado por: (Interconsulting Bureau S.L - ICB Editores, 2015)

- Las líneas continuas verticales indican autoridad sobre el órgano correspondiente. Las líneas horizontales señalan especialización y correlación.
- Cuando la línea continua se coloca a los lados de la figura geométrica, indica relación de apoyo o asesoramiento.

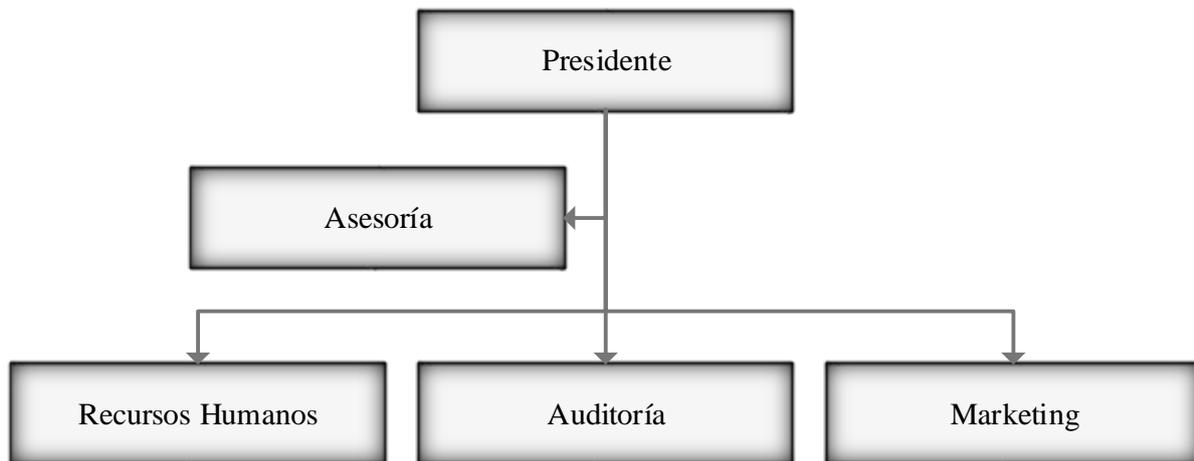


Figura 11 Representación de las relaciones de asesoramiento

Fuente: Interconsulting Bureau S.L - ICB Editores (2015, p. 22)
 Elaborado por: (Interconsulting Bureau S.L - ICB Editores, 2015)

- Líneas con punteado (...). Son aquellas que indican relación de coordinación

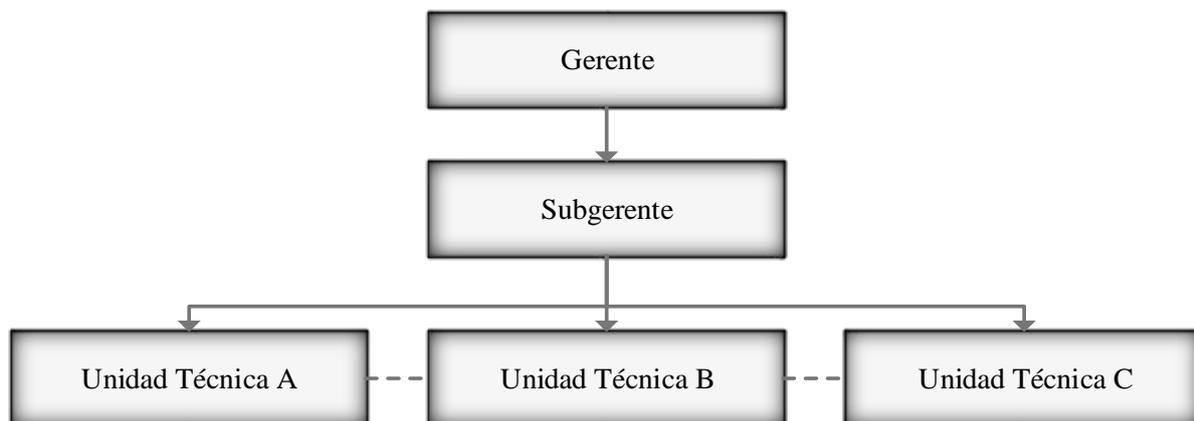


Figura 12 Representación de las relaciones de coordinación

Fuente: Interconsulting Bureau S.L - ICB Editores (2015, p. 22)
 Elaborado por: (Interconsulting Bureau S.L - ICB Editores, 2015)

- Líneas con trazado discontinuo (---)- indican relaciones funcionales. Es el caso del Jefe de Personal que depende funcionalmente de la Dirección de Recursos Humanos y jerárquicamente del Gerente del Centro.

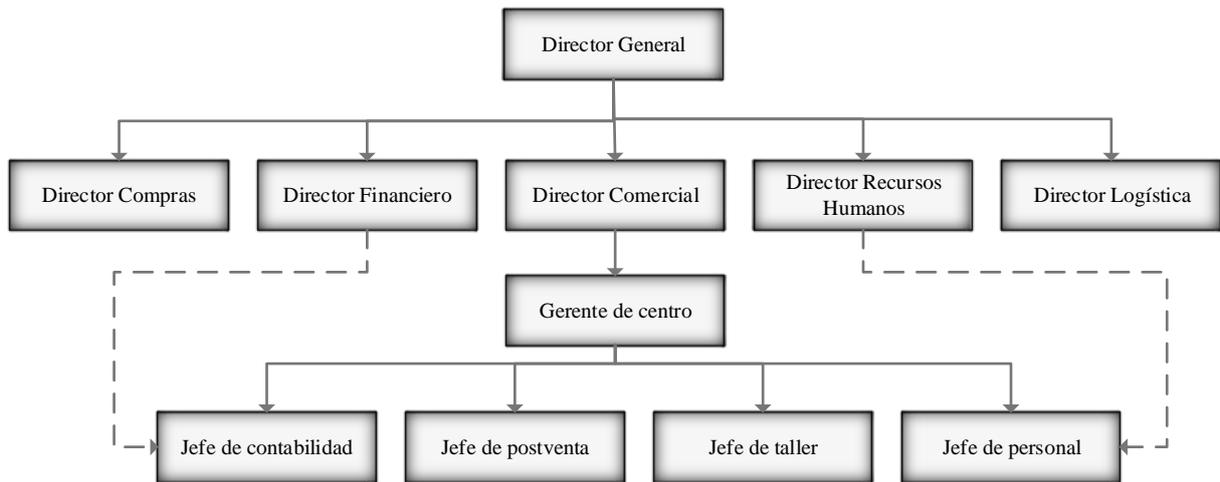


Figura 13 Representación de las relaciones funcionales

Fuente: Interconsulting Bureau S.L - ICB Editores (2015, p. 23)
 Elaborado por: (Interconsulting Bureau S.L - ICB Editores, 2015)

- Para aligerar el organigrama, se puede prescindir de trazar los rectángulos correspondientes a los órganos situados al final de la línea jerárquica, inscribiendo sus nombres en columna bajo el rectángulo del órgano del que dependen (organigrama simplificado)

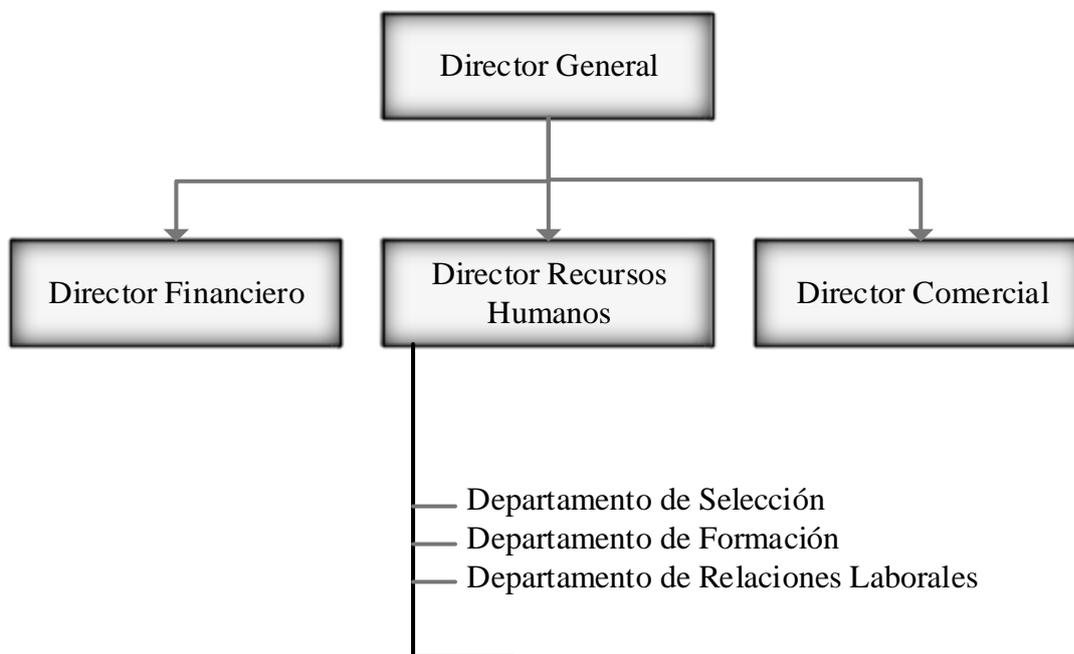


Figura 14 Organigrama simplificado

Fuente: Interconsulting Bureau S.L - ICB Editores (2015, p. 23)
 Elaborado por: (Interconsulting Bureau S.L - ICB Editores, 2015)

2.8. Manual administrativo

“Los manuales organizacionales son documentos normativos e instructivos en los que se procura describir y explicar, detallada y objetivamente, cómo está organizada una institución y cómo debe operar para lograr eficacia y eficiencia.” Louffat (2012, p. 131)

“Los manuales son documentos que contienen en forma sistemática, información acerca de la organización.” Munch (2014, p. 69)

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización, como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.” Franklin Fincowsky (2014, p. 194)

Los manuales administrativos son una herramienta de gestión en los cuales se detallan las funciones que cada trabajador debe realizar con la finalidad de evitar duplicidad de funciones, además los procesos y procedimientos también se encuentran descritos. De esta manera los manuales permiten que el desarrollo de la organización sea eficiente y eficaz.

Según Munch (2014, p. 69) menciona algunas características de los manuales administrativos, entre las cuales tenemos:

- *Todo manual debe estar actualizado y contener información verdadera, completa y vigente.*
- *Debe ser preciso, limitarse a lo justo y necesario.*
- *A fin de ser fácilmente comprendido, tiene que ser redactado con claridad y sencillez.*
- *Para mantener la uniformidad, deben emplearse normas de redacción, formatos y gráficos que sigan un estilo predefinido.*

2.8.1. Objetivos

Según Rodríguez Valencia (2012, p. 65)

- a) *Presentar una visión de conjunto de la organización*
- b) *Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones*
- c) *Coadyudar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.*
- d) *Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.*
- e) *Facilitar el reclutamiento y selección de personal.*
- f) *Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas*
- g) *Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos materiales.*

2.8.2. Clasificación

Según Franklin Fincowsky (2014, p. 194):

- *Por su naturaleza o área de aplicación*
 - *Micro administrativos.- son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica*
- *Por su contenido*
 - *De organización*
 - *De procedimientos*
- *Por su ámbito*

- *Generales.- son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.*

El manual administrativo para la Importadora Automotriz Flores, será un manual general ya que contendrá información sobre la estructura de toda la organización, además tendrá detalladas las funciones, procesos y procedimientos.

2.8.3. Ventajas:

Según Louffat (2012, p. 132):

- *Son una fuente de información oficial sobre la organización de la institución*
- *Establecen los deberes y los derechos organizacionales de cada funcionario*
- *Sirven de marco para la ejecución de las diversas actividades estratégicas, tácticas y operativas.*
- *Son herramientas de consulta que permiten actuar con mayor seguridad*
- *Sirven como instrumentos de evaluación del desempeño del personal tanto como de la propia organización*
- *Evitan la improvisación generalizada*

2.8.4. Limitaciones al implementar el manual

Según Rodríguez (2012):

- *Si se elaboran de forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.*
- *El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.*
- *Si no se los actualiza periódicamente pierden efectividad.*

- *Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad; pero si abundan en detalles pueden volverse complicados.*

2.8.5. Proceso de elaboración

Según Rodríguez Valencia (2012, p. 77)

1. Recolección de la información

Métodos para recolectar información.- la información que se requiere se obtendrá por lo común siguiendo uno o varios de estos métodos: investigación documental, observación, cuestionarios y entrevistas.

- *Investigación documental.- consiste en recolectar y hacer un primer examen de la información escrita y grafica que exista sobre el objeto de estudio de que se trate. La investigación requiere utilizar fuentes (archivos, personas) y medios (documentos, leyes, circulares, instructivos, reportes, etcétera)*
 - *Observación.- esta técnica consiste en observar a las personas para saber cómo realizan actividades específicas y anotar todas sus acciones en la secuencia correcta; su objetivo es complementar, confrontar y verificar los datos obtenidos en la investigación documental.*
 - *Cuestionario.- esta técnica de reunión de datos tiene por objeto describir hechos y opiniones, y reunir datos objetivos y cuantitativos.*
 - *Entrevista.- entre las técnicas o métodos de recopilación de información, la más importante por su contenido y aplicación es la entrevista.*
- 2. Procesamiento de la información.- después de reunir todos los datos, el paso siguiente es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo; es decir, el proyecto del manual.*

3. *Redacción.- el primer paso en esta sección es definir los objetivos y la materia que va a tratar el manual (de políticas, procedimientos, organización, etc.).*
4. *Elaboración de gráficas.- la mayoría de los manuales se integran principalmente por escrito; sin embargo, ciertas técnicas visuales pueden realzar considerablemente el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido.*
5. *Formato y composición.- una vez compilada y organizada la información, es necesario determinar el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación.*
6. *Distribución y control.- una vez que el manual se ha elaborado, revisado, aprobado e impreso, el paso siguiente es distribuirlo. Para ello se recomienda realizar una serie pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso al personal encargado de realizar las funciones, actividades y operaciones indicadas en el mismo.*
7. *Revisión.- en resumen, la elaboración de un manual no concluye nunca. En cualquier momento puede estar sujeto a revisiones y correcciones. Suele ocurrir que en la etapa de impresión ciertos aspectos de su contenido ya sean obsoletos y se requiera actualizarlos.*

2.8.6. Funciones

“Constituyen la acción innata de la empresa en general, representan los fines esenciales y básicos que se deben realizar para que la organización exista y permanezca vigente.” Rodríguez Valencia (2012, p. 12)

“Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.” Franklin Fincowsky (2014, p. 199)

Las funciones son las actividades que cada trabajador o que cada unidad ya sea administrativa u operativa debe desarrollar a cabalidad con la finalidad de cumplir los objetivos de la empresa.

2.8.7. Competencias

“Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona, la competencia se construye, en el caso de cada individuo, a partir de sus características innatas y adquiridas.” (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2008, pág. 146)

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades tanto específicas como generales que una persona tiene y que le permiten desarrollar su trabajo de la manera más eficiente posible.

La distribución de las competencias esenciales en una organización.

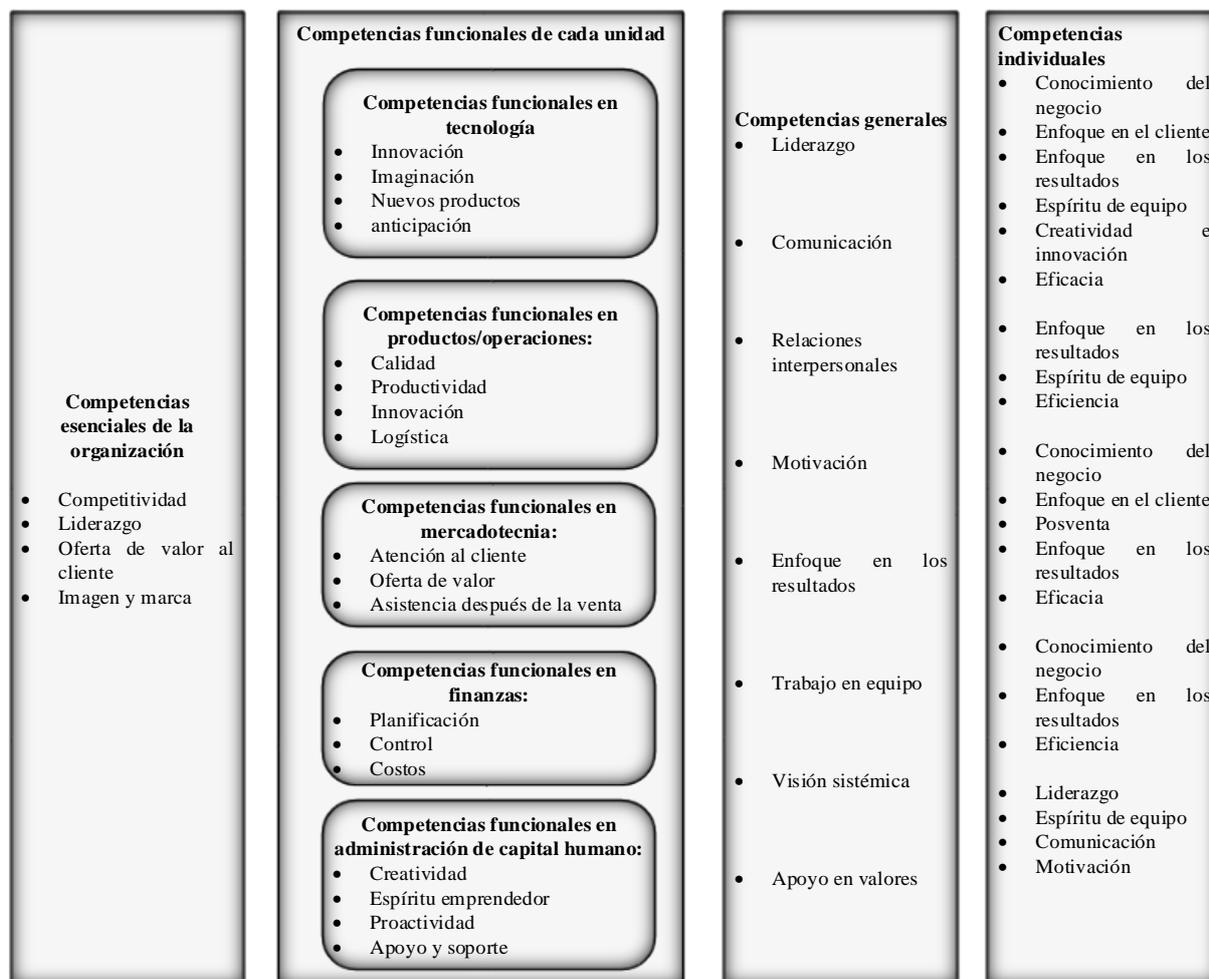


Figura 15 La distribución de las competencias esenciales en una organización

Fuente: (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2008)

Elaborado por: (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2008)

2.8.8. Procesos

“Son un conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.” Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto (2014, p. 132)

Los procesos son el conjunto de actividades sistemáticas que se deben realizar en las diferentes áreas de una organización; ya sea administrativas u operativas con la finalidad de llegar al cumplimiento de los objetivos.

2.8.9. Procedimientos

“Los procedimientos son planes relacionados con los métodos de trabajo o su ejecución. Casi siempre son planes de las operaciones. Son representados por medio de gráficos llamados diagramas de flujos.” Chiavenato (2014, p. 128)

“Un procedimiento es el conjunto de pasos, ampliamente vinculados y cronológicamente dispuestos, realizados y dirigidos a precisar la forma de hacer algo, incluyendo el que, como y a quien corresponde el desarrollo de una tarea. Un procedimiento es la forma específica de realizar una actividad, unas acciones, un trabajo concreto que hace parte de un proceso, el cual presenta la secuencia que se debe seguir.” Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto (2014, p. 134)

Los procedimientos son los métodos que se desarrollan en una organización para su correcto funcionamiento, estos forman parte de los procesos y son representados generalmente mediante flujo gramas.

2.9. Diagramación

“Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa.efecto que prevalece entre ellos.” Franklin Fincowsky (2014, p. 234)

Por lo tanto, los diagramas permiten representar gráficamente los diferentes procesos que se realizan en las organizaciones con la finalidad de facilitar su comprensión tanto para los operadores como para quienes conforman las unidades administrativas.

2.9.1. Ventajas

Según Franklin Fincowsky (2014, p. 234):

- *De uso.- facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico*

- *De destino.- permite al personal que interviene en los procedimientos identificar y realizar correctamente sus actividades*
- *De aplicación.- por la sencillez de su representación hace accesible la puesta en práctica de las operaciones.*
- *De comprensión e interpretación.- puede comprenderla todo el personal de la organización o de otras organizaciones.*
- *De interacción.- permite más acercamiento y mayor coordinación entre diferentes unidades, áreas u organizaciones*
- *De simbología.- disminuye la complejidad grafica por lo que los mismos empleados pueden poner ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes*
- *De diagramación.- se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni planillas o recursos especiales de dibujo.*

CAPÍTULO III

3. INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA

El presente manual administrativo para la Importadora Automotriz Flores tiene como finalidad establecer las funciones y procedimientos de la empresa, lo cual permitirá mejorar la estructura organizacional de la misma.

El desarrollo de la propuesta comprende desde la elaboración de la planificación, planteando la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la organización; además de la elaboración de un organigrama estructural en el cual se determinan y se evidencian los niveles jerárquicos por los cuales está compuesta la organización. Conjuntamente se establecerán las actividades de cada trabajador, los procesos y procedimientos que se realizan dentro de la organización mediante la representación en flujo gramas; de esta manera se pretende contribuir al mejoramiento de la estructura organizacional y gestión administrativa.

3.1. Objetivo de la propuesta

Mejorar la estructura organizacional en la empresa, que contribuya al cumplimiento de objetivos, funciones y procedimientos.

3.2. Alcance

El alcance del presente manual está enfocado en todas las áreas de la organización, desde el área operativa a la administrativa, ya que se establecerán las funciones de cada trabajador y los procesos que cada departamento realiza.

3.3. Política

La política institucional establecida para el uso exclusivo de este manual se encuentra detallada a continuación:

- El manual podrá usarse desde el momento que el Gerente de la Importadora Automotriz Flores lo apruebe.
- Las actualizaciones que se le den al manual deberán estar basadas en la legislación ecuatoriana vigente.
- Todos los trabajadores deberán cumplir con las funciones y responsabilidades que se encuentran establecidas en el manual con la finalidad de evitar sanciones.
- En caso de que los trabajadores tengan alguna sugerencia deberán detallarla antes de la aprobación del manual.

3.4. Marco legal

3.4.1. Código de trabajo

3.4.2. Código de comercio

3.4.3. Código tributario

3.4.4. Ley de seguridad social

3.5. Planificación:

3.5.1. Misión

En Importadora Automotriz Flores somos una empresa comercializadora de repuestos automotrices con más de siete años en el mercado de la provincia de Imbabura, ofrecemos una

gran variedad de repuestos 100% originales y con garantía, de tal manera que las necesidades y requerimientos de nuestros clientes se satisfagan en su totalidad.

3.5.2. Visión

En el 2021 la Importadora Automotriz Flores será la empresa líder en comercialización de repuestos automotrices en la provincia de Imbabura brindando a nuestros clientes repuestos 100% originales y con garantía, sustentándonos en nuestros tres pilares básicos: cliente, calidad de los servicios y equipo de trabajo.

3.5.3. Objetivos

1. Objetivos específicos

- Incrementar el nivel de ventas en un 20% al año pasado mediante la implementación de estrategias de publicidad.
- Forjar un equipo de trabajo mediante una capacitación periódica al talento humano de la organización.
- Satisfacer los requerimientos de todos nuestros clientes brindando un servicio de calidad y excelencia.

3.5.4. Valores corporativos

- Respeto.- todos los colaboradores de la empresa deberán dirigirse con respeto hacia sus superiores, entre los mismos y sobre todo con los clientes.
- Lealtad.- velar por la buena imagen de la empresa manteniendo confidencialidad con la información.
- Responsabilidad.- los colaboradores de la empresa deberán asumir las consecuencias de sus acciones.

- Puntualidad.- mantener puntualidad en la entrega de los productos y en los horarios de trabajo.
- Trabajo en equipo.- trabajar de manera organizada y participativa para lograr fines comunes.

3.6. Organigrama

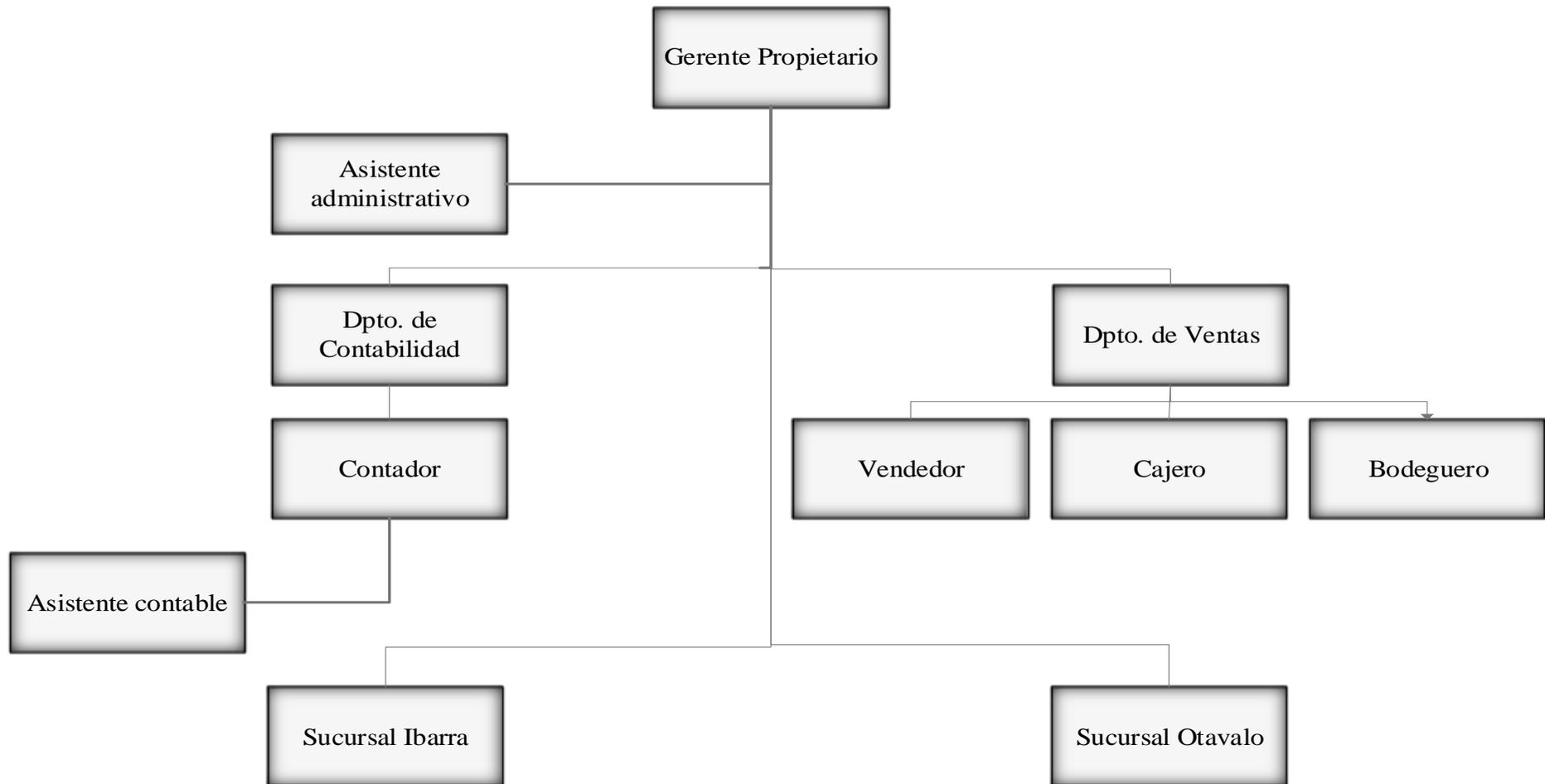


Figura 16 Organigrama

3.6.1. Descripción del organigrama estructural

La entrevista realizada al gerente propietario de la Importadora Automotriz Flores para la realización del diagnóstico situacional, contribuyó también para la elaboración del organigrama estructural, el cual está diseñado en orden jerárquico y permite a los trabajadores conocer los niveles de autoridad con la finalidad de mejorar la gestión.

El organigrama planteado está conformado por los siguientes niveles:

Nivel ejecutivo.- el Gerente propietario es el responsable de que la organización marche en orden, es quien vela por el cumplimiento de las normas, políticas, valores y por las funciones de cada trabajador que tiene a su mando; además debe cumplir con el proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar el cumplimiento de los objetivos previamente trazados.

Nivel operativo.- se encuentran los encargados de realizar las funciones básicas de la empresa; es decir, la comercialización de los repuestos.

Nivel de apoyo.- como su nombre lo dice este nivel apoya a los otros niveles administrativos de manera oportuna.

3.7. Manual

IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES



MANUAL ADMINISTRATIVO

AÑO 2018

IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES



MANUAL DE FUNCIONES

AÑO 2018

	Manual administrativo	Código: MFIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 1

3.7.1. Manual de funciones

ÍNDICE MANUAL FUNCIONES:

Antecedentes	77
Funciones gerente	78
Funciones asistente administrativo	79
Funciones contador	80
Funciones asistente contable.....	81
Funciones vendedor	82
Funciones cajero	83
Funciones bodeguero	84
Funciones jefe de sucursal	85

	Manual administrativo Importadora automotriz Flores	Código: MFPIAF
		Versión: 01
		Página: 2

Antecedentes

La elaboración del presente manual pretende identificar y asignar las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, incluyendo los perfiles profesionales, niveles de instrucción y áreas de conocimiento. La implementación de esta herramienta de gestión permitirá evitar la duplicidad de funciones y mantener un control adecuado sobre las tareas que realiza el talento humano.

Objetivos

- Establecer los perfiles, objetivos, funciones y responsabilidades que requiere cada puesto de trabajo.
- Incrementar los niveles de control de las tareas que realizan los trabajadores.

	Manual administrativo	Código: MFIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 3

Funciones gerente

MANUAL DE FUNCIONES			
Denominación del puesto	Gerente	Nivel de instrucción	Tercer nivel
Nivel	Ejecutivo	Área de conocimiento	Administración
Unidad administrativa	Gerencia		
Supervisa a	Toda la empresa	Supervisado por	-
Perfil profesional	Título de Ingeniero Comercial		
Objetivo	Administrar eficaz y eficientemente la Importadora Automotriz Flores mediante la aplicación de herramientas administrativas para alcanzar un buen posicionamiento en el mercado.		
Capacitación requerida:	Administración.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo. • Planificar estratégicamente las actividades que deberán realizar todos los miembros de la organización. • Formular, proponer y supervisar las normas, políticas y valores organizacionales. • Evaluar los resultados obtenidos y realizar evaluaciones de desempeño al personal de la organización. • Representar a la organización ante la sociedad y legalmente en lo administrativo, laboral, judicial demás. • Tomar decisiones, motivar y dirigir a la organización • Seleccionar personal competente y celebrar los contratos laborales dentro de los plazos establecidos. • Realizar las negociaciones necesarias con el fin de velar por los intereses de la organización. • Fomentar el trabajo en equipo y la responsabilidad social de la empresa • Desarrollar programas de capacitación. 			
Competencias generales:		Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Liderazgo • Capacidad de negociación • Expresión oral • Interpretación de datos. • Iniciativa • Aprendizaje continuo. 		<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de recursos financieros. • Manejo estratégico del talento humano. • Toma de decisiones. • Desarrollar una planificación. • Gestionar los riesgos de la empresa. • Gestionar proyectos • Optimizar los tiempos en los procesos. • Ser eficaz y eficiente. • Habilidad analítica. • Monitoreo y control 	
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

	Manual administrativo	Código: MFIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 4

Funciones asistente administrativo

MANUAL DE FUNCIONES			
Denominación del puesto	Asistente administrativo	Nivel de instrucción	Tercer nivel
Nivel	Asesor	Área de conocimiento	Administración
Unidad administrativa	Gerencia		
Supervisa a	-	Supervisado por	Gerente
Perfil profesional	Título de Ingeniero Comercial, cursando la carrera de Administración de empresas.		
Objetivo	Asistir, coordinar y ejecutar las actividades administrativas que requiera la Gerencia de la Importadora Automotriz Flores.		
Capacitación requerida:	Herramientas de gestión.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar informes sobre el cumplimiento de los objetivos. • Elaborar los roles de pagos para todos los miembros de la organización. • Redactar los oficios que sean necesarios y llevar un control adecuado de los mismos. • Recibir documentación y llamadas. • Realizar los pagos a los proveedores en conjunto con el Gerente. • Manejar la correspondencia de la empresa, gestionar el correo electrónico. • Administrar la agenda de la Gerencia. • Mantener organizados los archivos de la empresa. • Realizar la planificación de eventos publicitarios. • Administrar la publicidad en las redes sociales de la empresa. 			
Competencias generales:		Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación de servicio. • Trabajo en equipo • Liderazgo • Expresión oral. • Expresión escrita. • Lealtad • Creatividad e innovación • Iniciativa • Aprendizaje continuo. 		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de asesorar y orientar. • Manejo de recursos financieros • Manejo estratégico del talento humano • Toma de decisiones • Desarrollo de plan de marketing. • Habilidad de colaboración. • Organización. • Resolución de problemas. 	
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

	Manual administrativo	Código: MFIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 5

Funciones contador

MANUAL DE FUNCIONES			
Denominación del puesto	Contador	Nivel de instrucción	Tercer nivel
Nivel	Operativo	Área de conocimiento	Contabilidad
Unidad administrativa	Dpto. Contabilidad		
Supervisa a	Asistente contable	Supervisado por	Gerente
Perfil profesional	Contador Público Autorizado		
Objetivo	Registrar los movimientos contables de la empresa mediante el manejo de un software contable eficiente.		
Capacitación requerida:	Capacitación contable y tributaria.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los estados financieros con información oportuna y veraz en las fechas establecidas. • Comprobar los valores de los inventarios. • Elaborar los presupuestos tanto mensuales como anuales en coordinación con el Gerente. • Realizar las declaraciones tributarias necesarias dentro de los plazos establecidos. • Cumplir con los principios de contabilidad. • Cumplir con las obligaciones fiscales. • Administrar los recursos financieros eficientemente. • Llevar libros contables diario, mayor e inventarios. • Verificar las facturas y operaciones contables. • Procesar y contabilizar los comprobantes de compra y venta. 			
Competencias generales:		Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Expresión oral • Orientación a los resultados. • Trabajo en equipo. • Liderazgo. 		<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de recursos financieros • Toma de decisiones • Capacidad analítica • Capacidad numérica • Perspicacia financiera • Pensamiento estratégico. 	
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

	Manual administrativo	Código: MFIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 6

Funciones asistente contable

MANUAL DE FUNCIONES			
Denominación del puesto	Asistente contable	Nivel de instrucción	Bachiller/Tercer nivel
Nivel	Operativo	Área de conocimiento	Contabilidad
Unidad administrativa	Dpto. Contabilidad		
Supervisa a	-	Supervisado por	Contador
Perfil profesional	Contador Público Autorizado, cursando la carrera de contabilidad, administración.		
Objetivo	Asistir, coordinar y ejecutar las actividades contables que requiera el departamento de contabilidad de la Importadora Automotriz Flores.		
Capacitación requerida:	Capacitación contable y tributaria.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos. • Mantener un registro contable de las transacciones realizadas. • Realizar las conciliaciones bancarias al finalizar cada mes. • Elaborar los registros de ingresos y gastos. • Llevar un seguimiento de los desembolsos e ingresos de la empresa. • Archivar los documentos contables. • Elaborar informes de las actividades realizadas. • Realizar las proyecciones de los estados financieros. • Realizar los pagos necesarios. • Elaborar los registros auxiliares que comprueben las declaraciones tributarias. • Controlar el balance de flujo de efectivo de la empresa. 			
Competencias generales:		Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación de servicio. • Orientación a los resultados • Trabajo en equipo. • Ética. • Aprendizaje continuo. • Expresión oral • Expresión escrita. 		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de asesorar y orientar. • Manejo de recursos financieros • Recopilación de información. • Organización de la información. • Destreza matemática. • Toma de decisiones • Capacidad analítica • Capacidad numérica • Perspicacia financiera 	
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

	Manual administrativo	Código: MFIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 7

Funciones vendedor

MANUAL DE FUNCIONES			
Denominación del puesto	Vendedor	Nivel de instrucción	Bachiller
Nivel	Operativo	Área de conocimiento	Ventas
Unidad administrativa	Dpto. Ventas		
Supervisa a	-	Supervisado por	Jefe de sucursal
Perfil profesional	-		
Objetivo	Atender a los clientes de la Importadora Automotriz Flores mediante el asesoramiento en cuanto a los productos que desean comprar, brindando una atención de calidad para incrementar así el nivel de clientes potenciales.		
Capacitación requerida:	Atención al cliente, relaciones humanas, repuestos automotrices.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un nexo entre el cliente y la empresa • Asesorar adecuadamente a los clientes sobre el tipo de repuesto que desean adquirir. • Comunicar a cada cliente sobre los descuentos en productos y promociones por temporadas. • Informar a los clientes sobre nuevas adquisiciones de repuestos. • Informar al asistente administrativo sobre faltantes de productos y coordinar su adquisición. • Hacer efectivas las garantías de los productos en los plazos establecidos. • Cumplir con las metas de ventas establecidas previamente. • Realizar cotizaciones solicitadas por los clientes. • Atender ventas mediante vía telefónica. • Controlar la entrega del producto. • Captar nuevos clientes. 			
Competencias generales:		Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación de servicio. • Orientación a los resultados • Trabajo en equipo • Capacidad de negociación • Expresión oral • Flexibilidad • Aprendizaje continuo. 		<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Perseverancia • Dinamismo • Colaboración • Sociabilidad • Habilidad de persuasión. 	
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

	Manual administrativo	Código: MFIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 8

Funciones cajero

MANUAL DE FUNCIONES			
Denominación del puesto	Cajero	Nivel de instrucción	Bachiller/Tercer nivel
Nivel	Operativo	Área de conocimiento	Ventas
Unidad administrativa	Dpto. Ventas		
Supervisa a	Vendedor	Supervisado por	Jefe de sucursal
Perfil profesional	Cursando la carrera de contabilidad, administración.		
Objetivo	Realizar operaciones de cobranza mediante la elaboración de facturas, manteniendo un control adecuado del efectivo que se encuentra en caja.		
Capacitación requerida:	Recaudación, paquetes informáticos, atención al cliente.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar los productos adquiridos. • Elaborar e imprimir las facturas correspondientes. • Mantener un registro y archivo adecuado de los documentos. • Controlar la entrega de los productos. • Gestionar las devoluciones de productos. • Realizar cotizaciones solicitadas por los clientes. • Recaudar el dinero exacto de las ventas. • Brindar atención de calidad a los clientes. • Realizar cierres de caja. 			
Competencias generales:		Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación de servicio. • Orientación a los resultados • Trabajo en equipo • Expresión oral • Aprendizaje continuo. 		<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Manejo de recursos financieros • Destreza matemática. • Recopilación de la información. • Organización de la información. • Manejo de recursos tecnológicos. 	
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

	Manual administrativo	Código: MFIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 9

Funciones bodeguero

MANUAL DE FUNCIONES			
Denominación del puesto	Bodeguero	Nivel de instrucción	Bachiller
Nivel	Operativo	Área de conocimiento	Ventas
Unidad administrativa	Dpto. Ventas		
Supervisa a	-	Supervisado por	Asistente administrativo
Perfil profesional	-		
Objetivo	Almacenar y velar por el buen mantenimiento y cuidado de la mercadería bajo su custodia mediante un control y manejo adecuado del inventario.		
Capacitación requerida:	Inventarios, técnicas de almacenamiento.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los respectivos registros de ingresos y salida de la mercadería. • Verificar y controlar la salida de la mercadería. • Realizar un inventario mensual de bodega y mantenerlo actualizado. • Informar oportunamente al encargado sobre inexistencias o pérdidas de mercadería. • Informar oportunamente al encargado sobre faltantes de mercadería para coordinar su nueva adquisición. • Empacar adecuadamente la mercadería saliente. • Controlar e informar las posibles deficiencias que puedan afectar el buen mantenimiento de la mercadería. 			
Competencias generales:		Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Orientación al servicio. • Flexibilidad • Iniciativa 		<ul style="list-style-type: none"> • Inspección de productos. • Toma de decisiones • Habilidad analítica. • Organización de la información • Pensamiento crítico • Pro actividad 	
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

	Manual de funciones	Código: MFIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 10

Funciones jefe de sucursal

MANUAL DE FUNCIONES			
Denominación del puesto	Jefe de sucursal	Nivel de instrucción	Bachiller/Tercer nivel
Nivel	Operativo	Área de conocimiento	Ventas
Unidad administrativa	Dpto. Ventas		
Supervisa a	Vendedores, cajeros.	Supervisado por	Gerente
Perfil profesional	Ingeniero comercial, cursando la carrera de administración.		
Objetivo	Velar por el buen funcionamiento de la unidad a su mando, aplicando liderazgo y motivación a sus subordinados para cumplir con las metas establecidas.		
Capacitación requerida:			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente a la sucursal a su cargo. • Coordinar las actividades con el Gerente. • Velar por el buen manejo del presupuesto asignado. • Presentar al Gerente informes mensuales sobre los resultados económicos. • Supervisar a todos los trabajadores a su cargo para velar con el buen funcionamiento de la sucursal. • Controlar el proceso de venta. • Informar de forma inmediata a la Gerencia cualquier anomalía que exista. • Establecer objetivos a corto y largo plazo propios de la sucursal. 			
Competencias generales:		Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Liderazgo • Capacidad de negociación • Expresión oral • Expresión escrita. • Orientación al servicio • Orientación a los resultados • Iniciativa. 		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de asesorar y orientar. • Manejo de recursos financieros • Toma de decisiones • Inspección de productos y servicios. • Desarrollar una planificación estratégica • Habilidad analítica. • Monitoreo y control 	
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

AÑO 2018

	Manual administrativo Importadora automotriz Flores	Código: MPIAF
		Versión: 01
		Página: 1

3.7.2. Manual de procedimientos

ÍNDICE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

Antecedentes	88
Objetivo.....	88
Mapa de procesos.....	89
Compra de mercadería	91
Determinación precio productos	94
Venta	97
Elaboración plan estratégico	100
Selección del personal.....	103
Capacitación del personal	106
Evaluación del desempeño.....	109
Remuneración trabajadores.....	112
Plan publicidad.....	114
Declaración de impuestos	117

	Manual administrativo Importadora automotriz Flores	Código: MPIAF
		Versión: 01
		Página: 2

Antecedentes

El manual de procedimientos es una herramienta de gestión que permite dar un control y retroalimentación a las actividades que se realizan para el buen funcionamiento de la empresa. Todo procedimiento se encuentra conformado por una serie de actividades secuenciales las cuales tienen un responsable o encargado de cumplirlas.

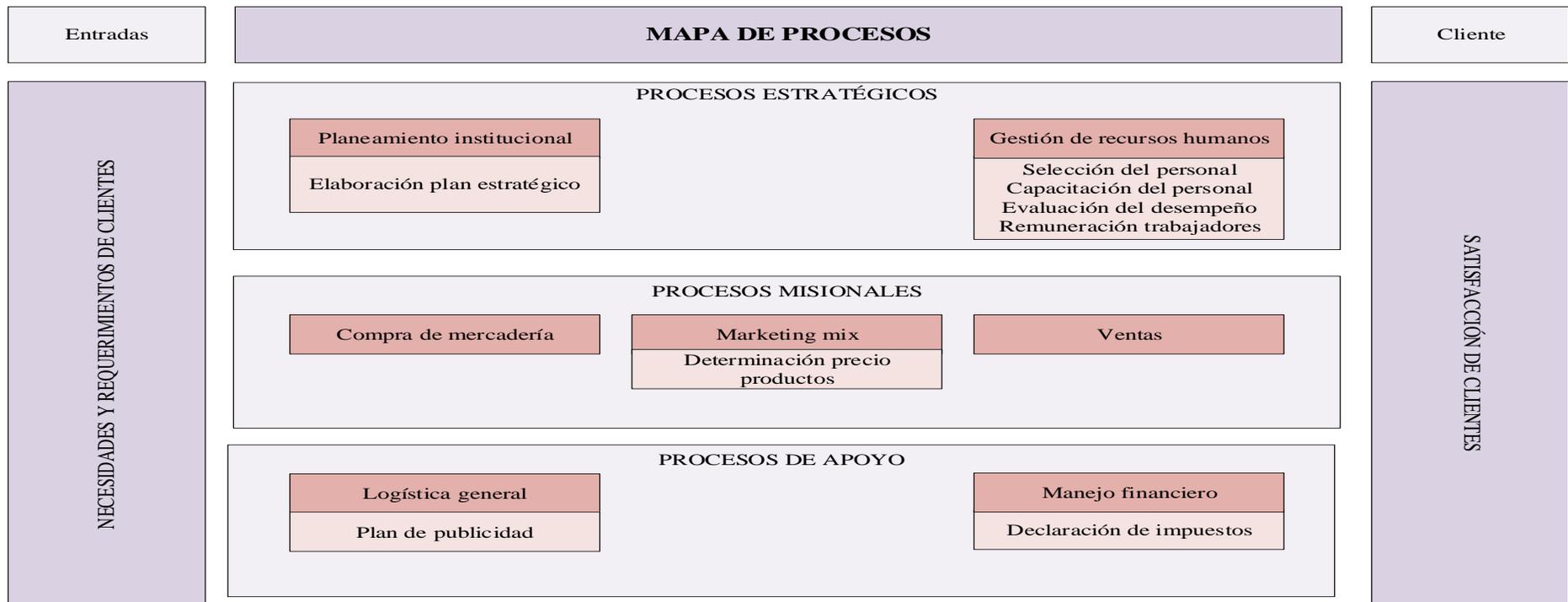
Este manual permitirá a los trabajadores de la Importadora Automotriz Flores tener una guía que deben seguir para lograr la eficiencia en cada una de las operaciones que realicen; además de conocer las interacciones que deben desarrollar para el cumplimiento de cualquier procedimiento.

Objetivo

Establecer los procedimientos administrativos, operativos y financieros que se realizan en la Importadora Automotriz Flores, mediante la elaboración de tablas que permitan identificar los responsables de cada actividad y su representación gráfica en diagramas de flujos para el desarrollo eficiente y eficaz de los empleados de la organización.

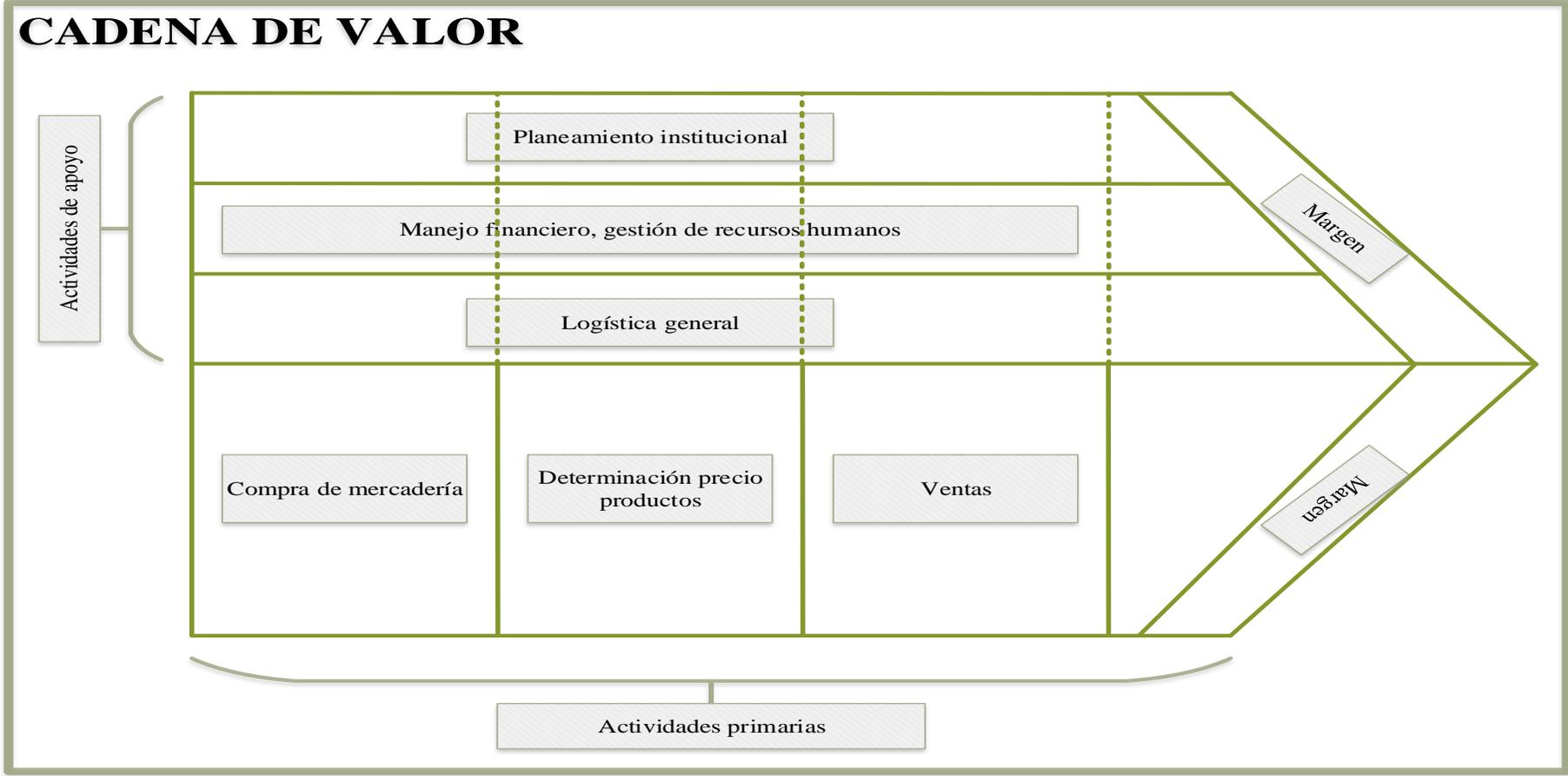
	Manual administrativo Importadora automotriz Flores	Código: MPIAF
		Versión: 01
		Página: 3

Mapa de procesos



Elaborado por: La Autora

	Manual administrativo Importadora automotriz Flores	Código: MPIAF
		Versión: 01
		Página: 4



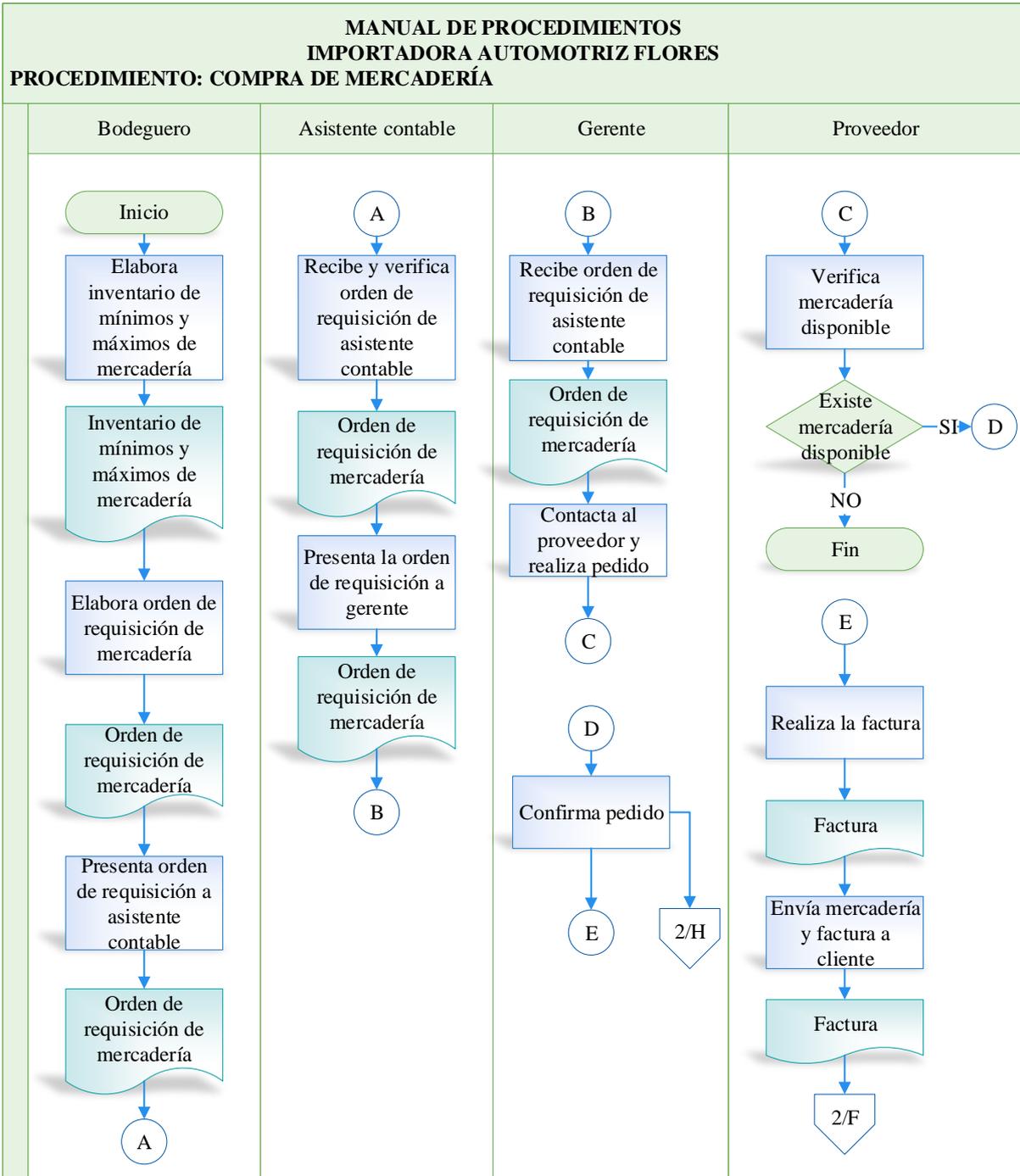
Elaborado por: La Autora

	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 5

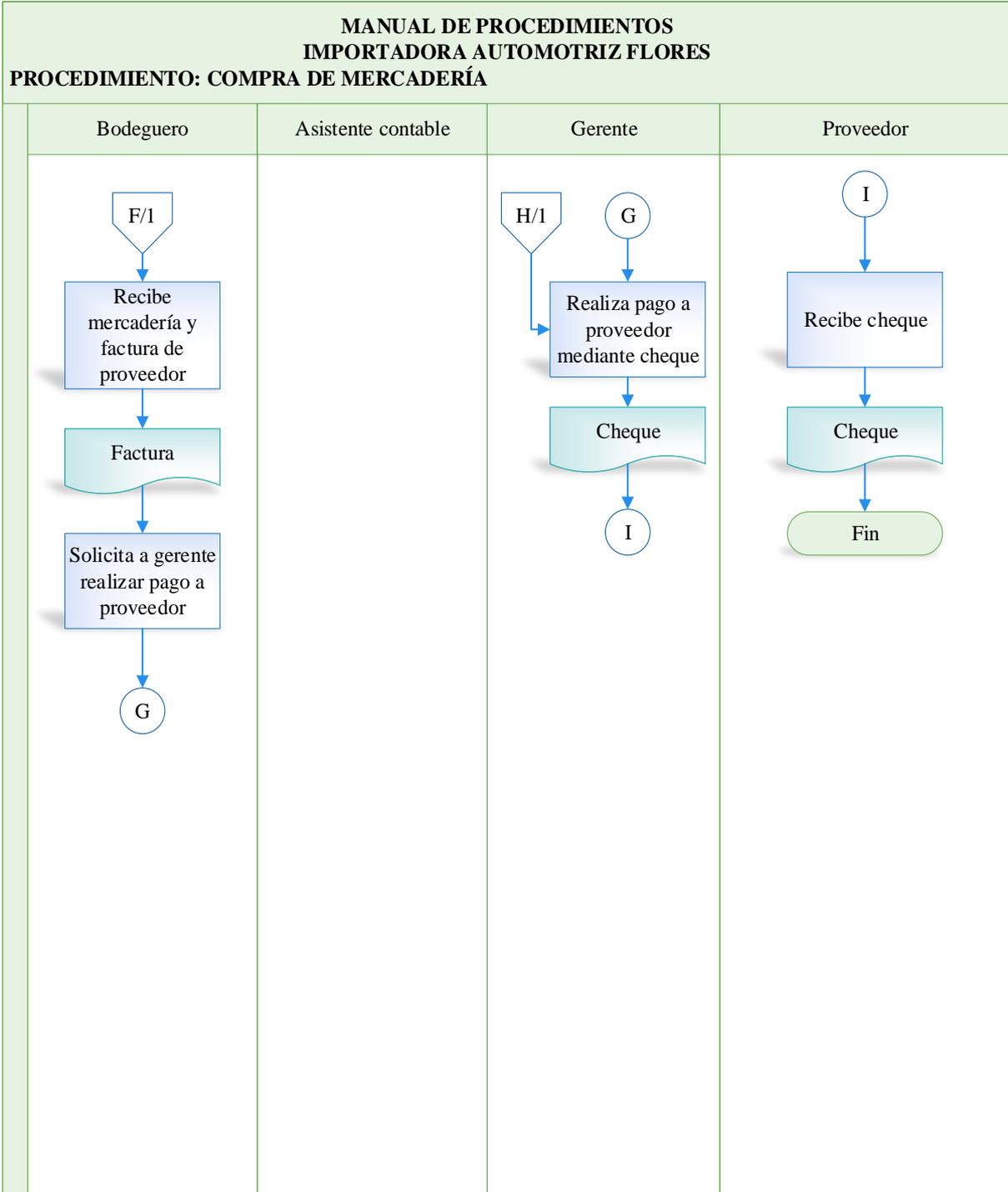
Compra de mercadería

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCEDIMIENTO		Compra de mercadería	
OBJETIVO		Definir el proceso para la compra de mercadería desde la orden de requisición de la misma hasta la realización del pago.	
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Bodeguero	Elabora inventario de mínimos y máximos de mercadería	60 minutos
2		Elabora orden de requisición de mercadería	10 minutos
3		Presenta la orden de requisición a asistente contable.	5 minutos
4	Asistente contable	Recibe y verifica orden de requisición de asistente contable	15 minutos
5		Presenta orden de requisición a gerente.	5 minutos
6	Gerente	Recibe orden de requisición de asistente contable	5 minutos
7		Contacta al proveedor y realiza pedido	30 minutos
8	Proveedor	Verifica mercadería disponible	20 minutos
9	Gerente	Confirma pedido	2 minutos
10	Proveedor	Realiza la factura	5 minutos
11		Envía mercadería y factura a cliente.	1 día
12	Bodeguero	Recibe mercadería y factura de proveedor	20 minutos
13		Solicita a gerente realizar pago a proveedor	5 minutos
14	Gerente	Realiza pago a proveedor mediante cheque	5 minutos
15	Proveedor	Recibe cheque	5 minutos
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	Tiempo promedio: 1 día, 192 minutos
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 6



	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 7

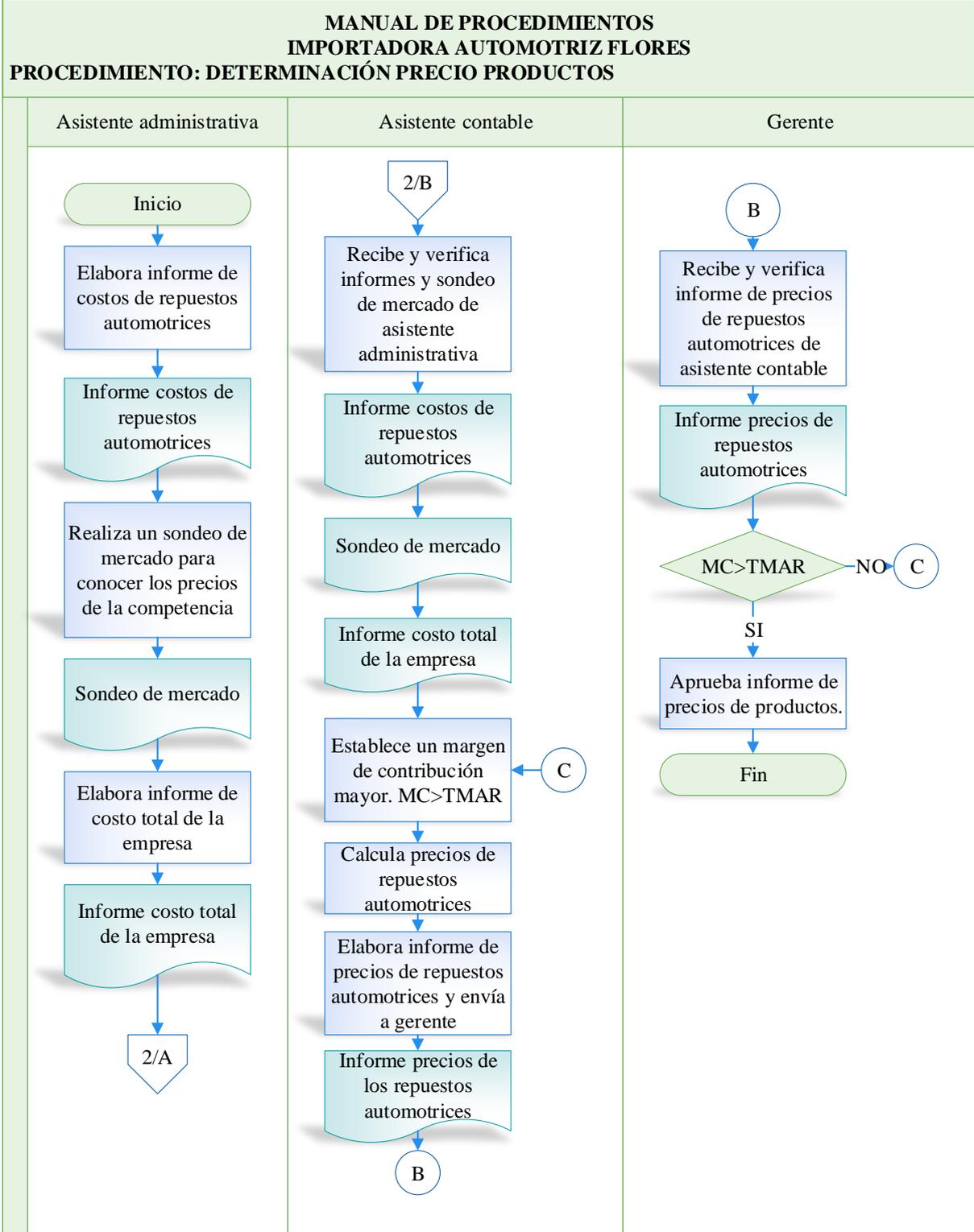


	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 8

Determinación precio productos

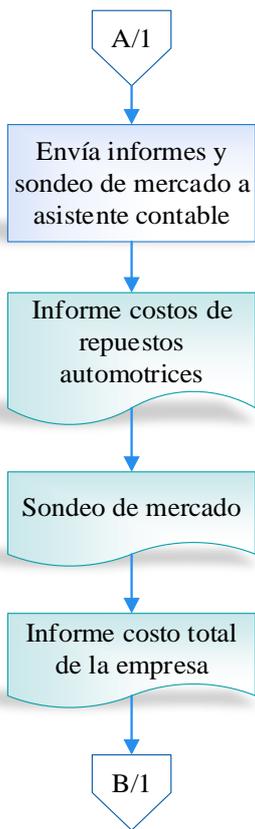
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCEDIMIENTO		Determinación precio productos	
OBJETIVO		Definir el proceso de establecimiento de precios de repuestos basándose en los costos de los productos, precios de la competencia y costos fijos de la empresa.	
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Asistente administrativa	Elabora informe de costos de repuestos automotrices	20 minutos
2		Realiza un sondeo de mercado para conocer los precios de la competencia	7 días
3		Elabora informe de costo total de la empresa	20 minutos
4		Envía informes y sondeo de mercado a asistente contable	5
5	Asistente contable	Recibe y verifica informes y sondeo de mercado de asistente administrativa	30 minutos
6		Establece un margen de contribución mayor. $MC > TMAR$	10 minutos
7		Calcula precios de repuestos automotrices	15 minutos
8		Elabora informe de precios de repuestos automotrices y envía a gerente	1 hora
9	Gerente	Recibe y verifica informe de precios de repuestos automotrices de asistente contable	30 minutos
10		Aprueba informe de precios de productos.	5 minutos
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	Tiempo promedio: 7 días, 2 horas, 25 minutos
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 9



	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 10

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES
PROCEDIMIENTO: DETERMINACIÓN PRECIO PRODUCTOS**

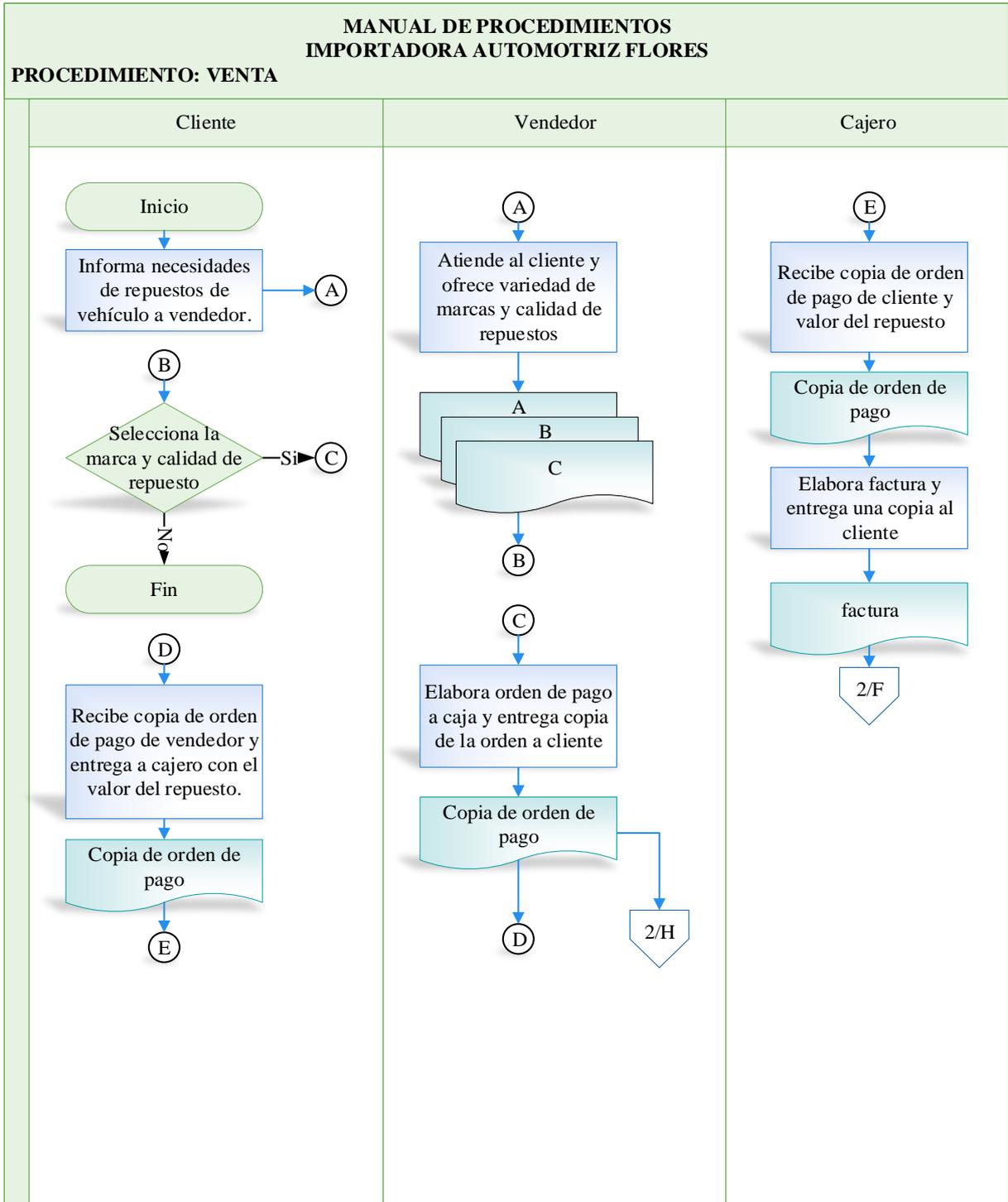
Asistente administrativa	Asistente contable	Gerente
 <pre> graph TD Start([A/1]) --> Step1[Envía informes y sondeo de mercado a asistente contable] Step1 --> Step2[Informe costos de repuestos automotrices] Step2 --> Step3[Sondeo de mercado] Step3 --> Step4[Informe costo total de la empresa] Step4 --> End([B/1]) </pre>		

	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 11

Venta

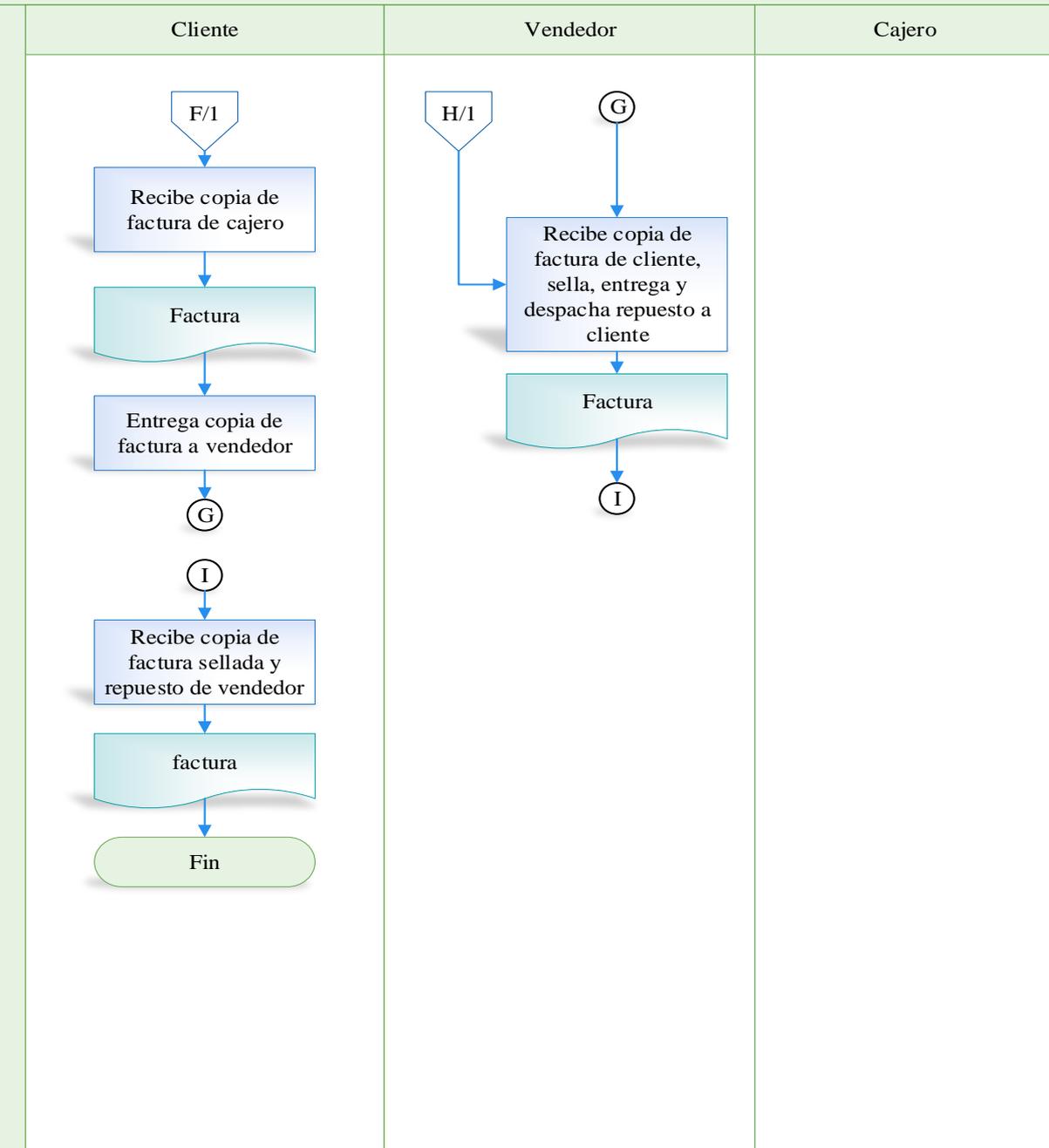
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCEDIMIENTO		Venta	
OBJETIVO		Definir el proceso de venta de repuestos desde la captación de los clientes hasta la entrega de los productos.	
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Cliente	Informa necesidades de repuestos de vehículo a vendedor	3 minutos
2	Vendedor	Atiende al cliente y ofrece variedad de marcas y calidad de repuestos	5 minutos
3	Cliente	Selecciona la marca y calidad de repuesto	2 minutos
4	Vendedor	Elabora orden de pago a caja y entrega copia de la orden a cliente	2 minutos
5	Cliente	Recibe copia de orden de pago de vendedor y entrega a cajero con el valor del repuesto	5 minutos
6	Cajera	Recibe copia de orden de pago de cliente y el valor del repuesto	2 minutos
7		Elabora factura y entrega una copia al cliente	3 minutos
8	Cliente	Recibe copia de factura de cajero	2 minutos
9		Entrega copia de factura a vendedor	2 minutos
10	Vendedor	Recibe copia de factura de cliente, sella, entrega y despacha repuesto a cliente	2 minutos
11	Cliente	Recibe copia de factura sellada y repuesto.	2 minutos
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	Tiempo promedio: 30 minutos
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 12



	Manual administrativo Importadora automotriz Flores	Código: MPIAF
		Versión: 01
		Página: 13

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES
PROCEDIMIENTO: VENTA



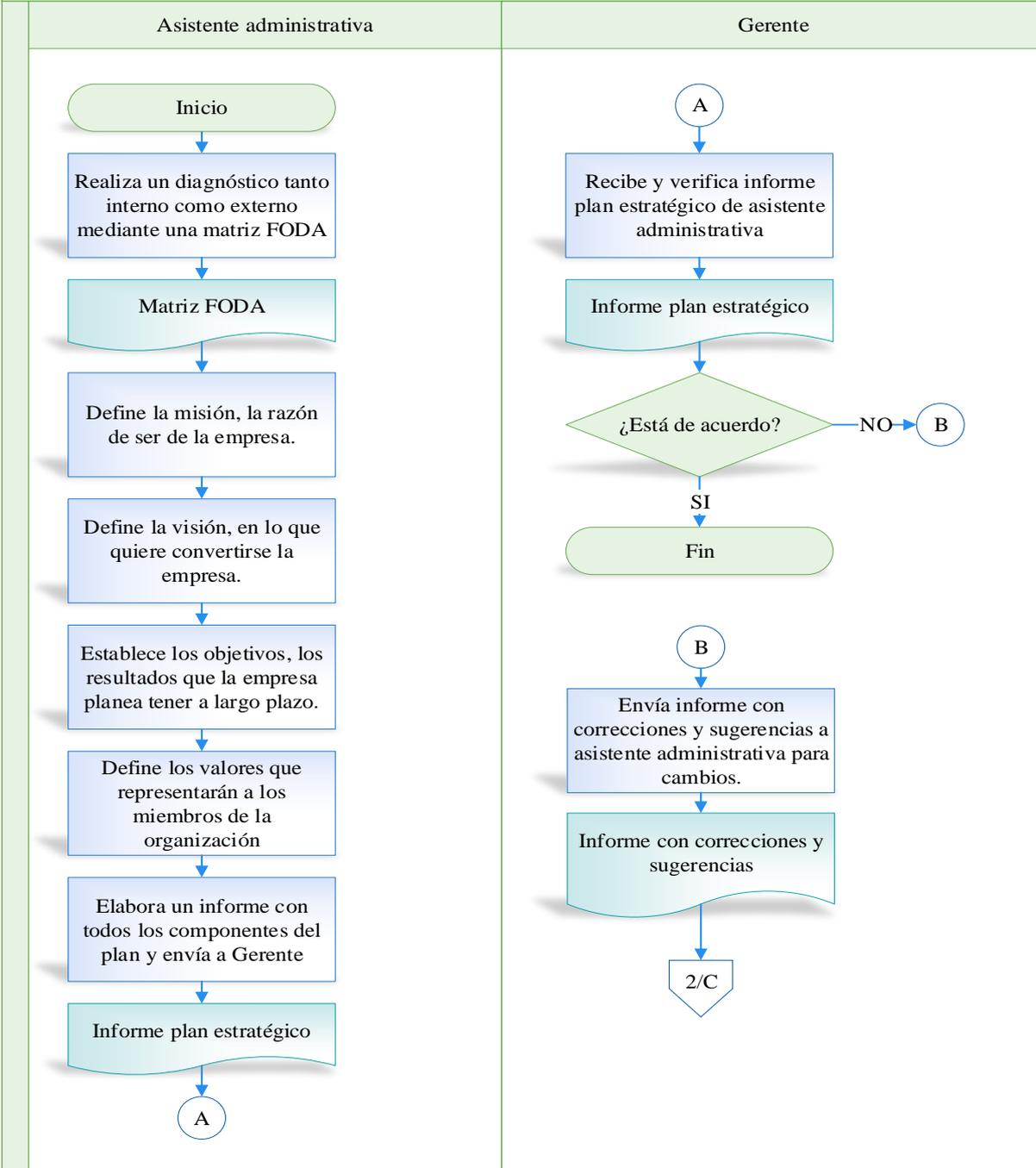
	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 14

Elaboración plan estratégico

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCEDIMIENTO		Elaboración plan estratégico	
OBJETIVO		Definir el proceso de elaboración de plan estratégico que permita la organización tener una guía para su correcto funcionamiento.	
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Asistente administrativa	Realiza un diagnóstico tanto interno como externo mediante una matriz FODA	2 horas
2		Define la misión, la razón de ser de la empresa.	15 minutos
3		Define la visión, en lo que quiere convertirse la empresa.	15 minutos
4		Establece los objetivos, los resultados que la empresa planea tener a largo plazo.	15 minutos
5		Define los valores que representarán a los miembros de la organización	15 minutos
6		Elabora un informe con todos los componentes del plan y envía a Gerente	30
7	Gerente	Recibe y verifica informe plan estratégico de asistente administrativa	30 minutos
8		Envía informe con correcciones y sugerencias a asistente administrativa para cambios.	15 minutos
9	Asistente administrativa	Recibe informe con correcciones y sugerencias de gerente	2 minutos
10		Realiza correcciones y envía informe de corrección a gerente	30 minutos
11	Gerente	Recibe y aprueba informe de corrección de asistente administrativa	2 minutos
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	Tiempo promedio: 4 horas, 49 minutos
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

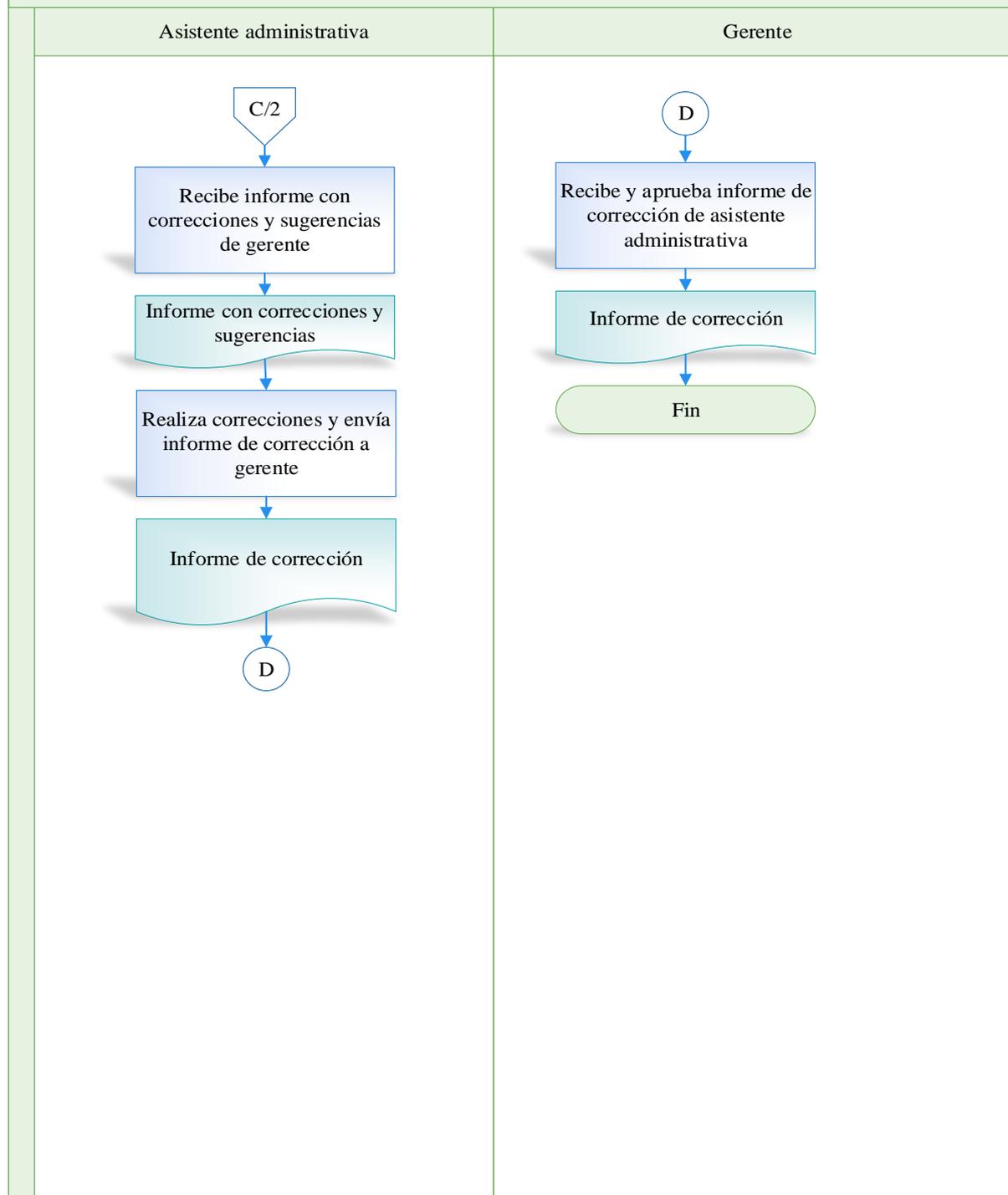
	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 15

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES
PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN PLAN ESTRATÉGICO**



	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 16

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES
PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN PLAN ESTRATÉGICO**

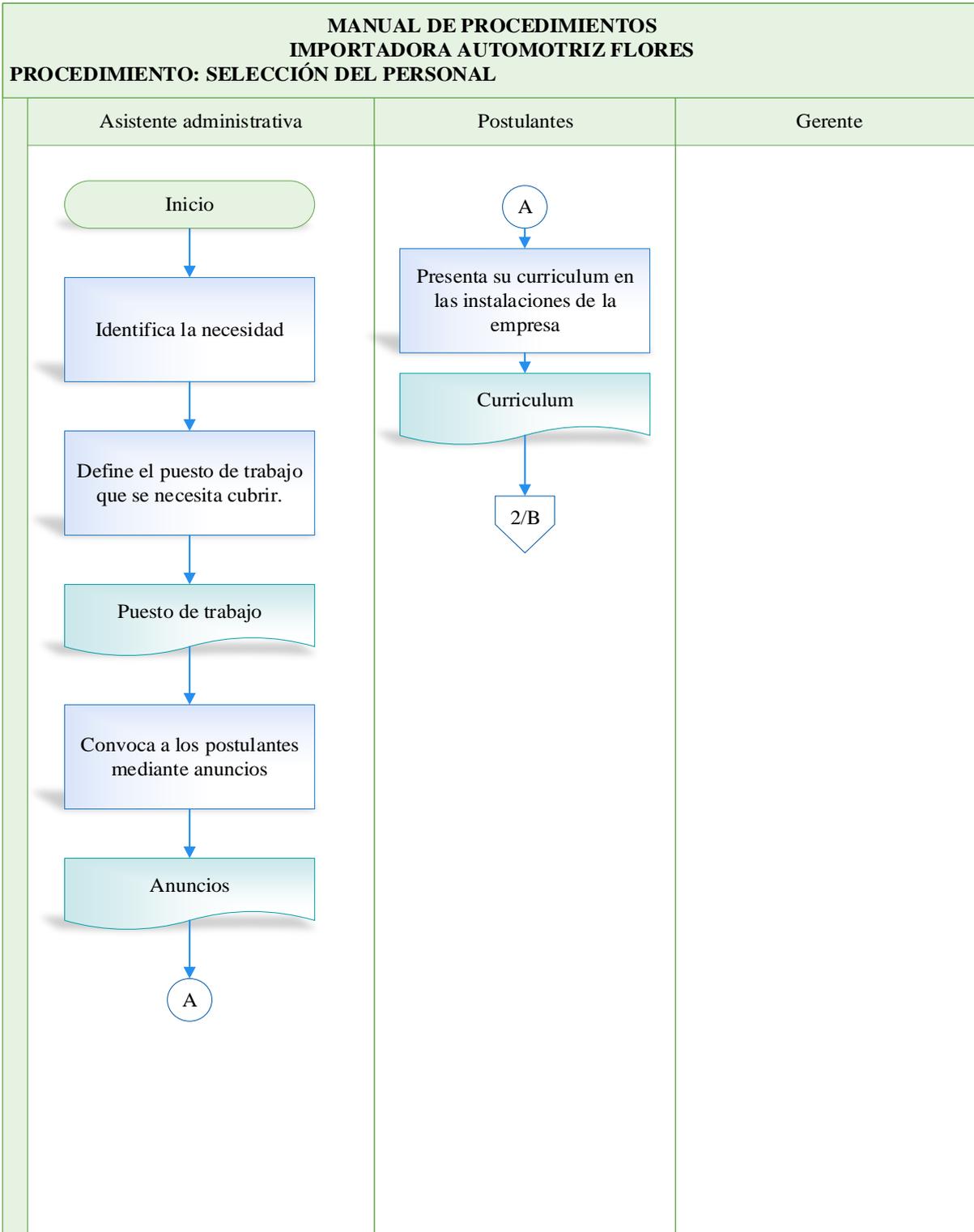


	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 17

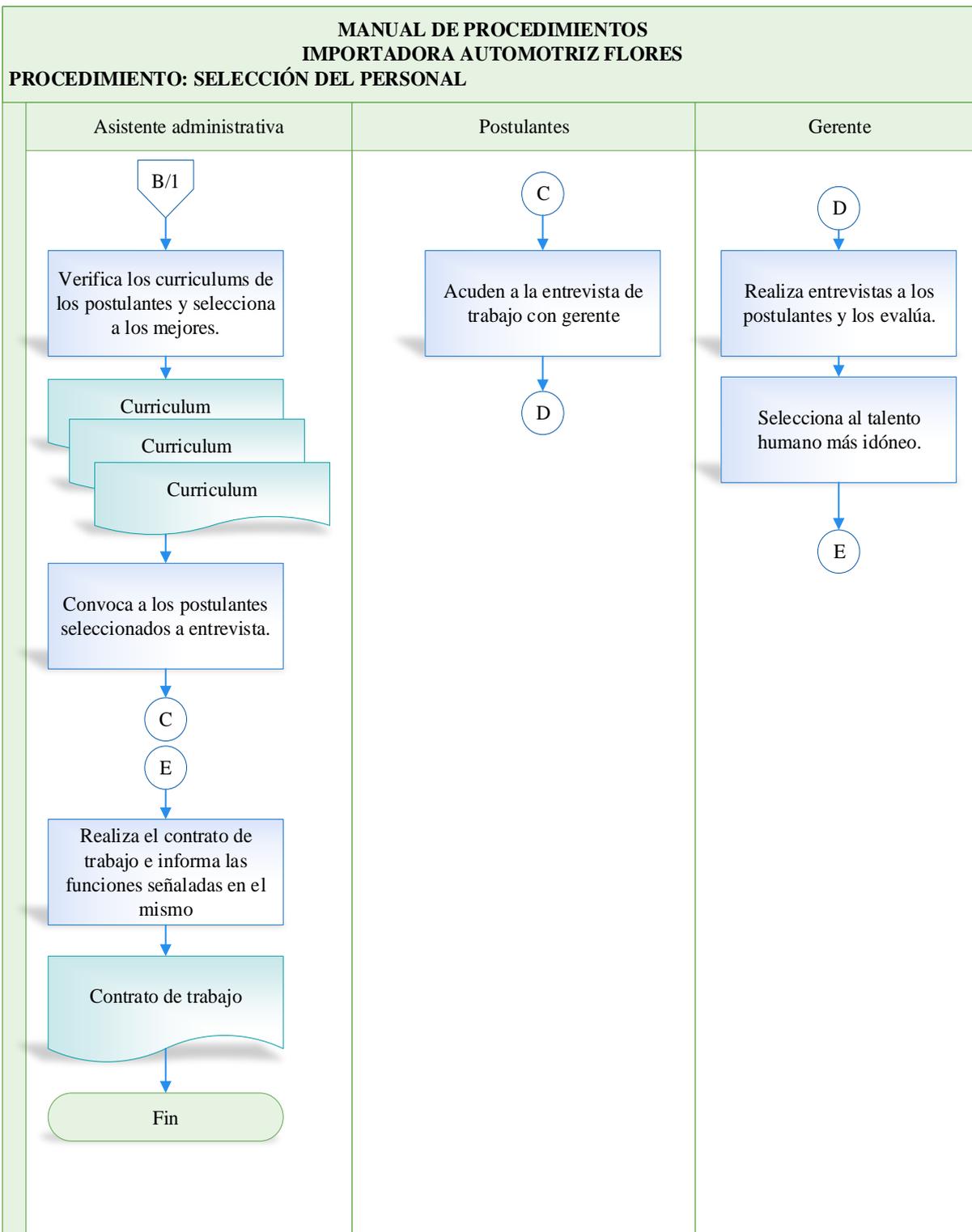
Selección del personal

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCEDIMIENTO		Selección del personal	
OBJETIVO		Establecer un proceso de selección del personal que permita elegir a los mejores talentos para el desarrollo de la organización	
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Asistente administrativa	Identifica la necesidad	20 minutos
2		Define el puesto de trabajo que se necesita cubrir.	20 minutos
3		Convoca a los postulantes mediante anuncios.	45 minutos
4	Postulantes	Presenta su currículum en las instalaciones de la empresa	30 minutos
5	Asistente administrativa	Verifica los curriculums de los postulantes y selecciona a los mejores.	45 minutos
6		Convoca a los postulantes seleccionados a entrevista.	15 minutos
7	Postulantes	Acuden a la entrevista de trabajo	10 minutos
8	Gerente	Realiza entrevistas a los postulantes y los evalúa.	10 minutos
9		Selecciona al talento humano más idóneo.	15 minutos
10	Asistente administrativa	Realiza el contrato de trabajo e informa las funciones señaladas en el mismo	15 minutos
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	Tiempo promedio: 3 horas, 45 minutos
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 18



	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 19



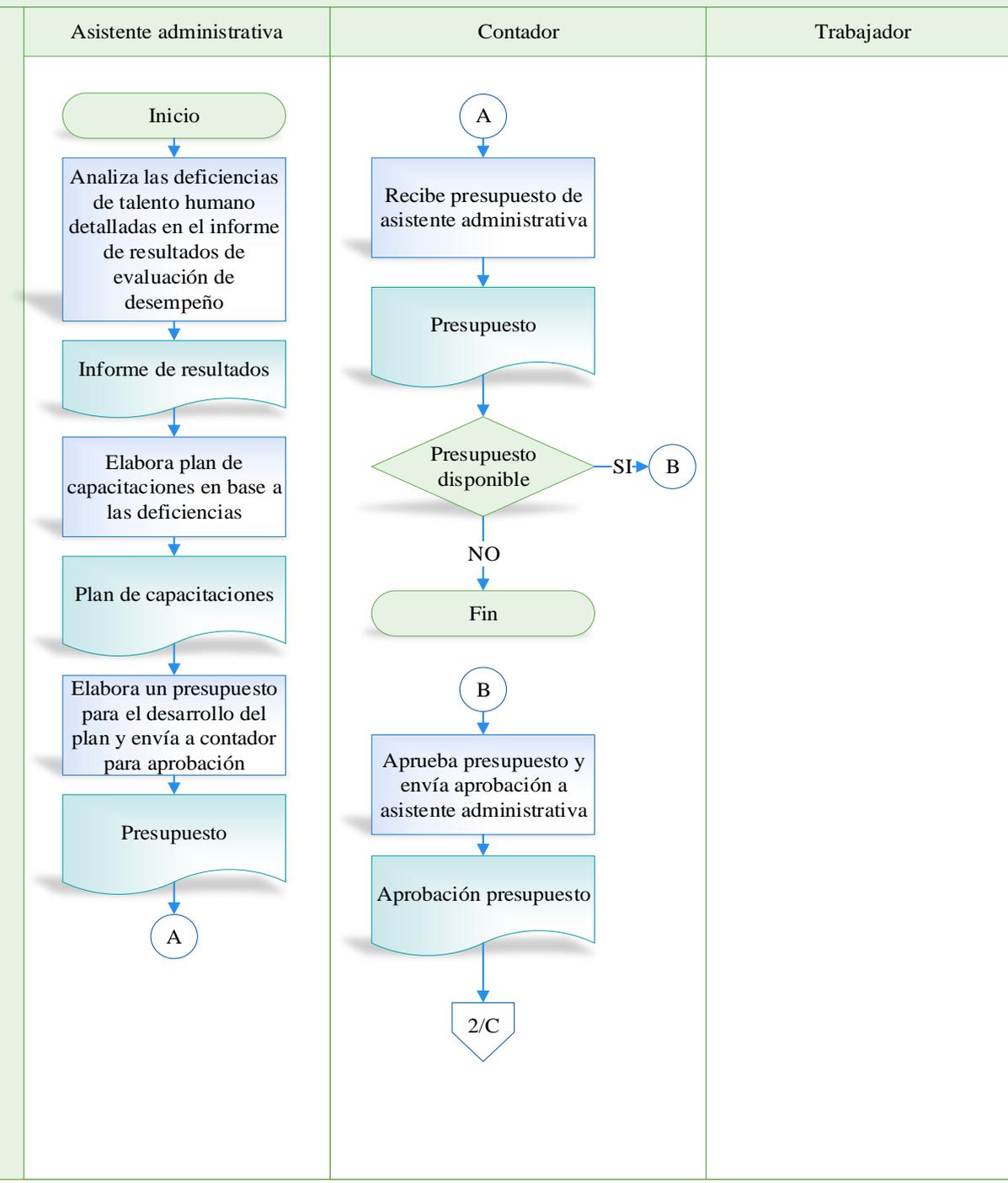
	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 20

Capacitación del personal

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCEDIMIENTO		Capacitación del personal	
OBJETIVO		Desarrollar un proceso de capacitación para el personal y de esta manera incrementar sus habilidades y mejorar el rendimiento laboral de la organización.	
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Asistente administrativa	Analiza las deficiencias de talento humano detalladas en el informe de resultados de evaluación de desempeño	15 minutos
2		Elabora plan de capacitaciones en base a las deficiencias	30 minutos
3		Elabora un presupuesto para el desarrollo del plan y envía a contador para aprobación	15 minutos
4	Contador	Recibe presupuesto de asistente administrativa	2 minutos
5		Aprueba presupuesto y envía aprobación a asistente administrativa	2 minutos
6	Asistente administrativa	Aplica plan de capacitaciones al talento humano	3 días
7	Trabajador	Recibe plan de capacitaciones	3 días
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	Tiempo promedio: 3 días, 64 minutos
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

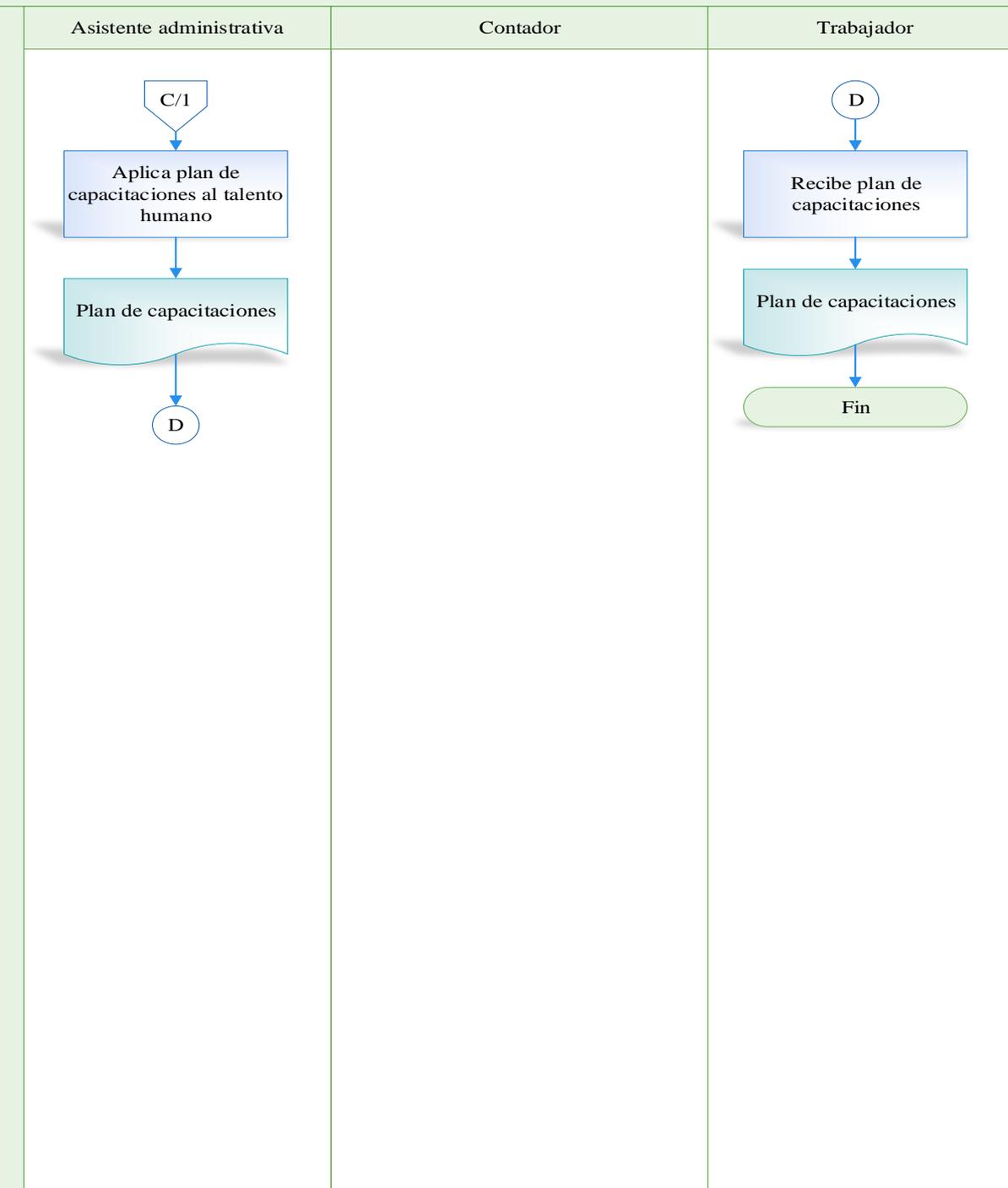
	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 21

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES
PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN PERSONAL**



	Manual administrativo Importadora automotriz Flores	Versión: 01
		Página: 22

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES
PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN PERSONAL

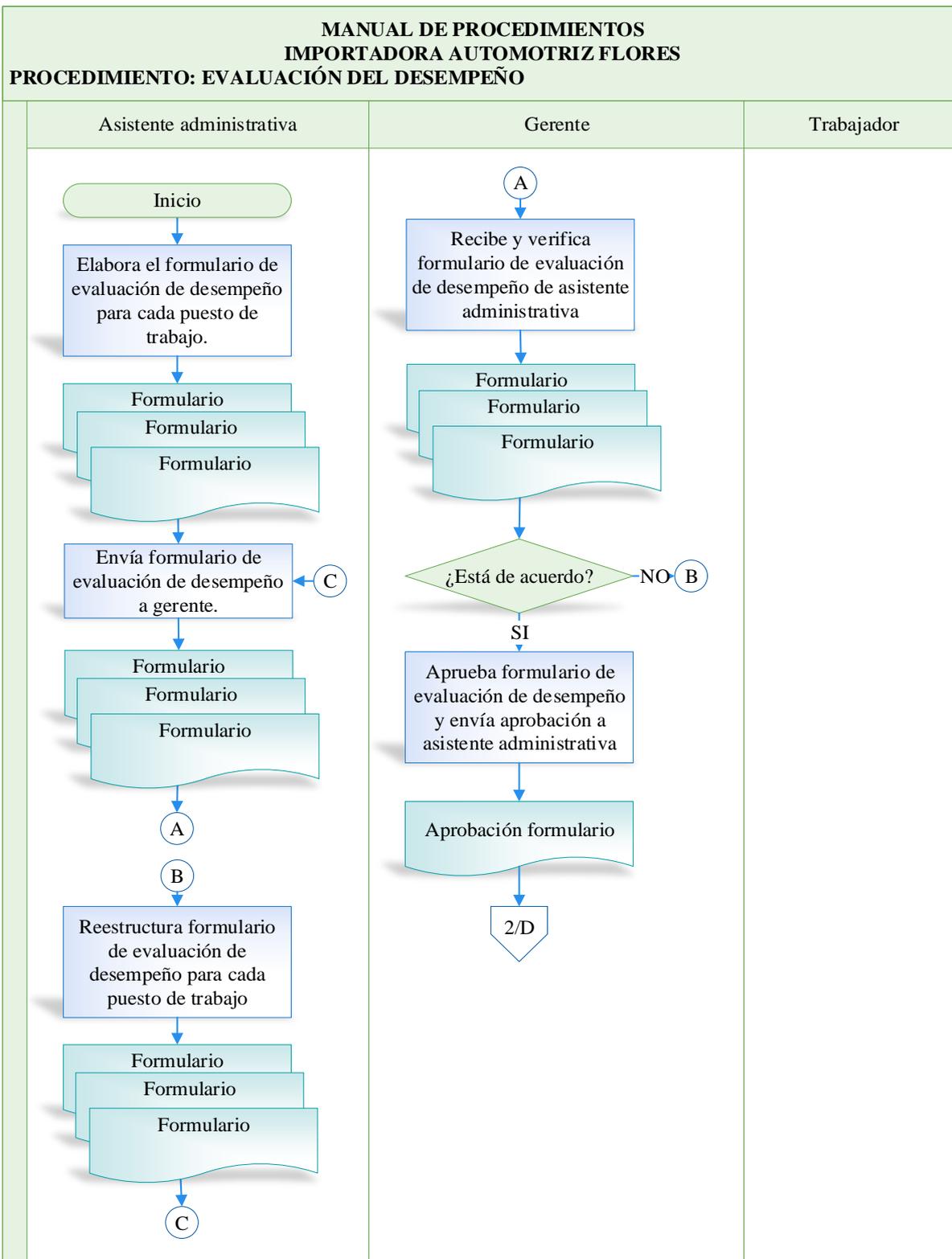


	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 23

Evaluación del desempeño

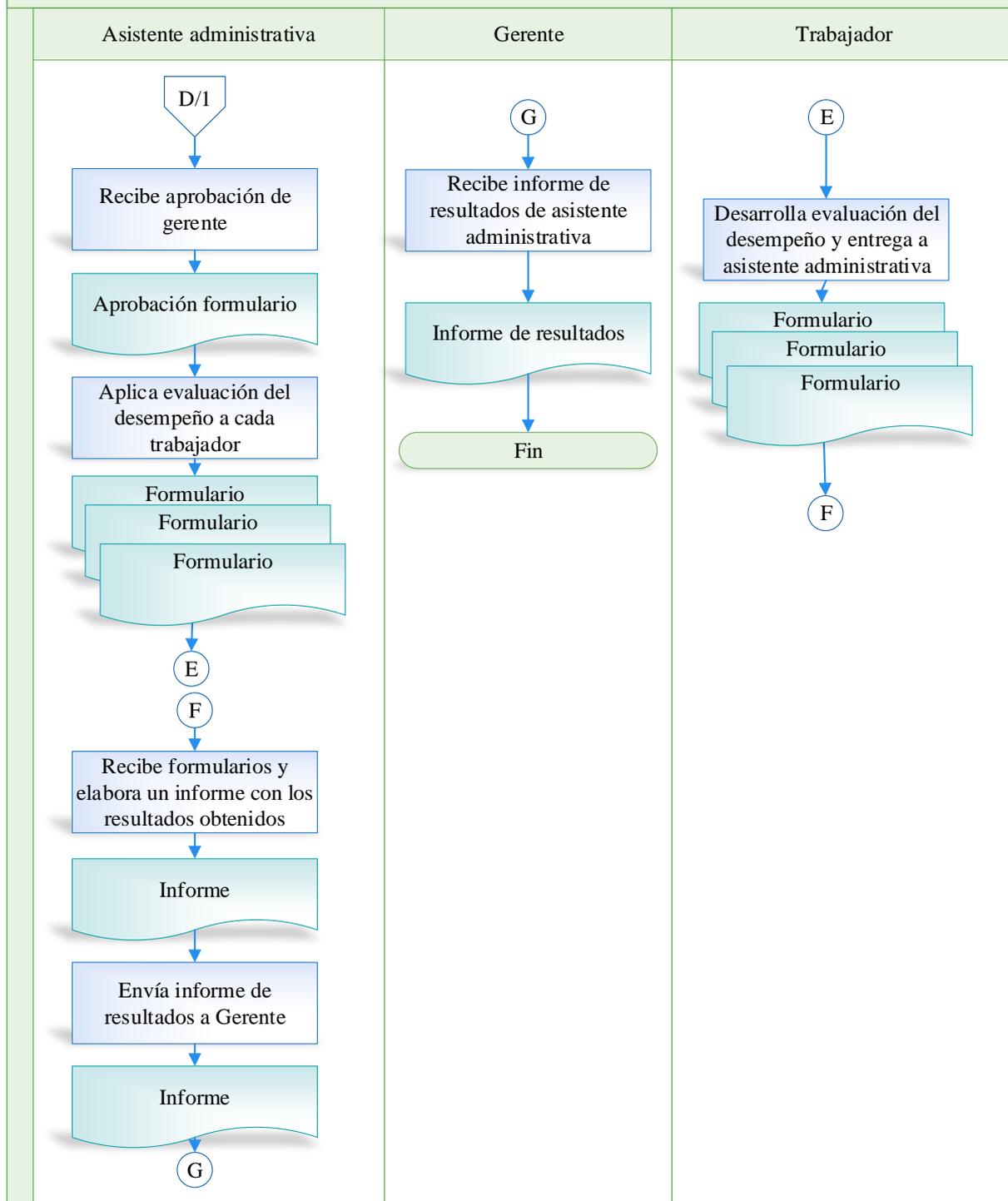
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCEDIMIENTO		Evaluación del desempeño	
OBJETIVO		Elaborar el proceso para la evaluación del desempeño de los trabajadores.	
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Asistente administrativa	Elabora el formulario de evaluación de desempeño para cada puesto de trabajo.	50 minutos
2		Envía formulario de evaluación de desempeño a gerente.	2 minutos
3	Gerente	Recibe y verifica formulario de evaluación de desempeño de asistente administrativa	15 minutos
4		Aprueba formulario de evaluación de desempeño y envía a asistente administrativa	2 minutos
5	Asistente administrativa	Recibe aprobación de gerente	5 minutos
6		Aplica evaluación del desempeño a cada trabajador	30 minutos
7	Trabajador	Desarrolla evaluación del desempeño y entrega a asistente administrativa	2 minutos
8	Asistente administrativo	Recibe formularios y elabora un informe con los resultados obtenidos	5 minutos
9		Envía informe a Gerente	2 minutos
10	Gerente	Recibe informe de asistente administrativa	2 minutos
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	Tiempo promedio: 1 hora, 55 minutos
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 24



	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 25

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES
PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

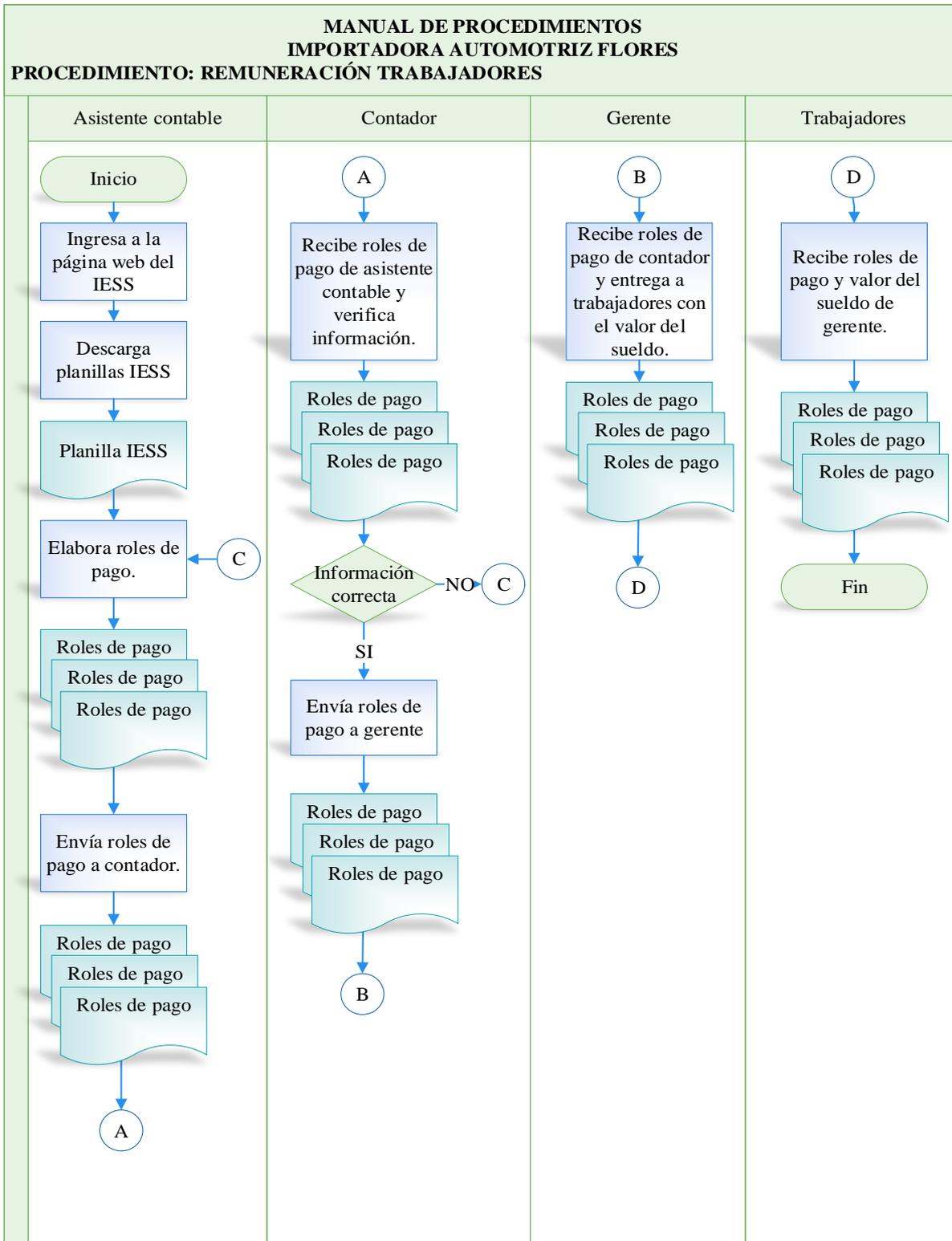


	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 26

Remuneración trabajadores

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCEDIMIENTO		Remuneración trabajadores	
OBJETIVO		Elaborar el proceso para el pago adecuado bajo la normativa vigente en el Ecuador	
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Asistente contable	Ingresa a la página web del IESS	3 minutos
2		Descarga planillas IESS	2 minutos
3		Elabora roles de pago.	5 minutos
4		Envía roles de pago a contador.	2 minutos
5	Contador	Recibe roles de pago de asistente contable y verifica información.	2 minutos
6		Envía roles de pago a gerente	2 minutos
7	Gerente	Recibe roles de pago de contador y entrega a trabajadores con el valor del sueldo.	2 minutos
8	Trabajadores	Recibe roles de pago y valor del sueldo de gerente.	4 minutos
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	Tiempo promedio: 22 minutos
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 27

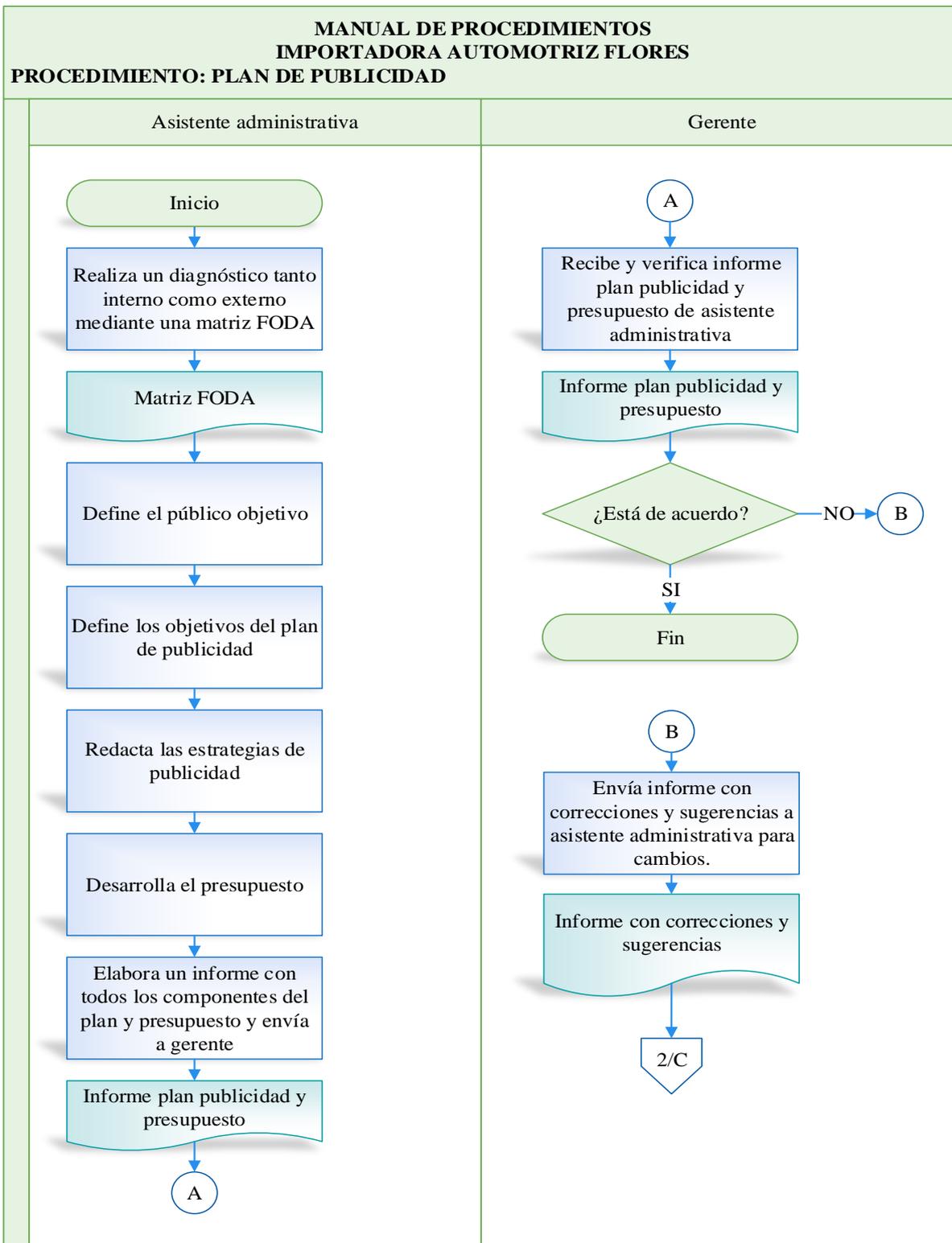


	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 28

Plan publicidad

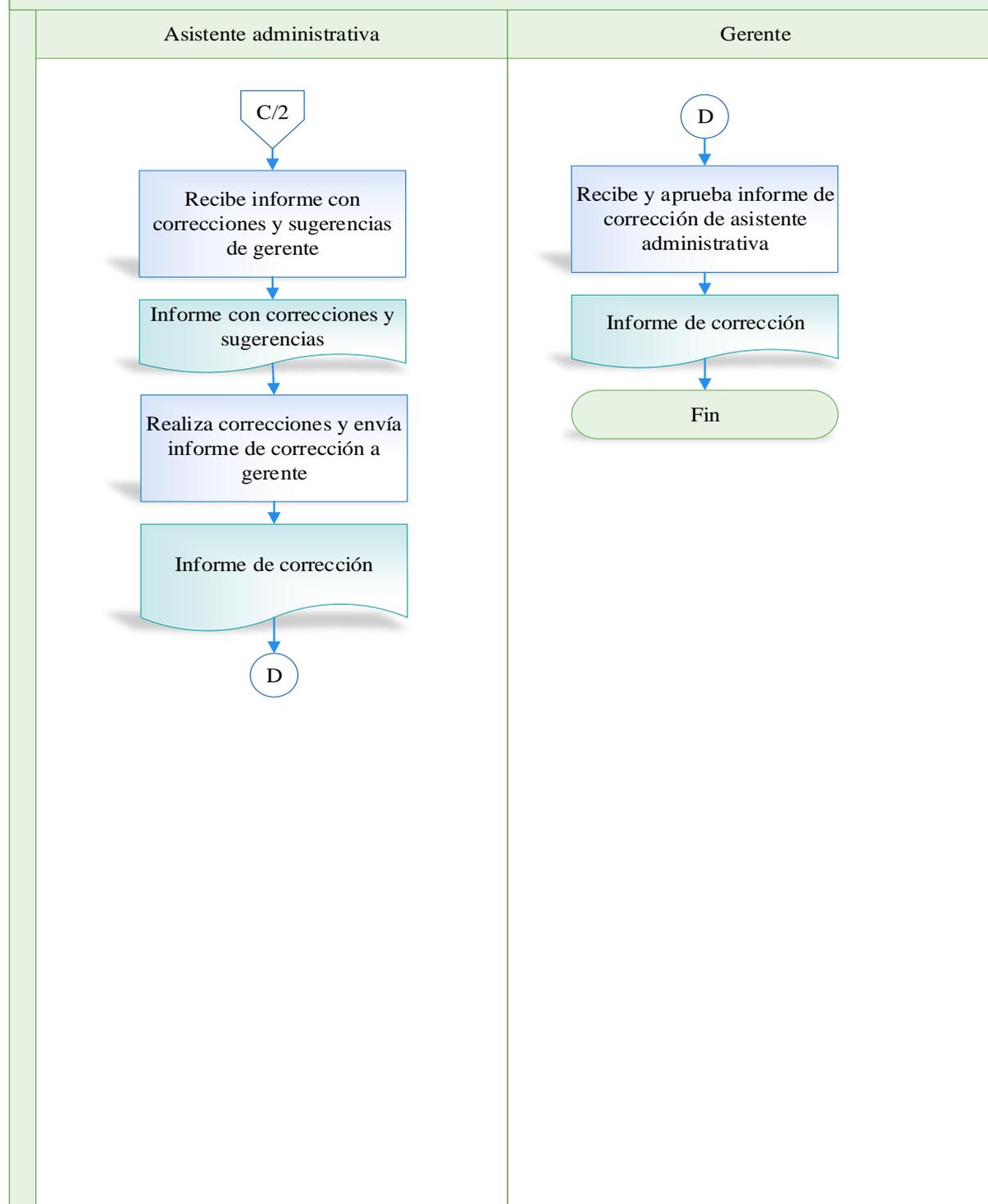
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCEDIMIENTO		Elaboración plan publicidad	
OBJETIVO		Definir el proceso de elaboración de plan estratégico que permita la organización tener una guía para su correcto funcionamiento.	
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Asistente administrativa	Realiza un diagnóstico tanto interno como externo mediante una matriz FODA	2 horas
2		Define el público objetivo	15 minutos
3		Define los objetivos del plan de publicidad	15 minutos
4		Redacta las estrategias de publicidad	15 minutos
5		Desarrolla el presupuesto	15 minutos
6		Elabora un informe con todos los componentes del plan y presupuesto y envía a gerente	30 minutos
7	Gerente	Recibe y verifica informe plan publicidad y presupuesto de asistente administrativa	15 minutos
8		Envía informe con correcciones y sugerencias a asistente administrativa para cambios.	10 minutos
9	Asistente administrativa	Recibe informe con correcciones y sugerencias de gerente	5 minutos
10		Realiza correcciones y envía informe de corrección a gerente	15 minutos
11	Gerente	Recibe y aprueba informe de corrección de asistente administrativa	5 minutos
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	Tiempo promedio: 4 horas, 20 minutos
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 29



	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 30

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES
PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN PLAN ESTRATÉGICO**



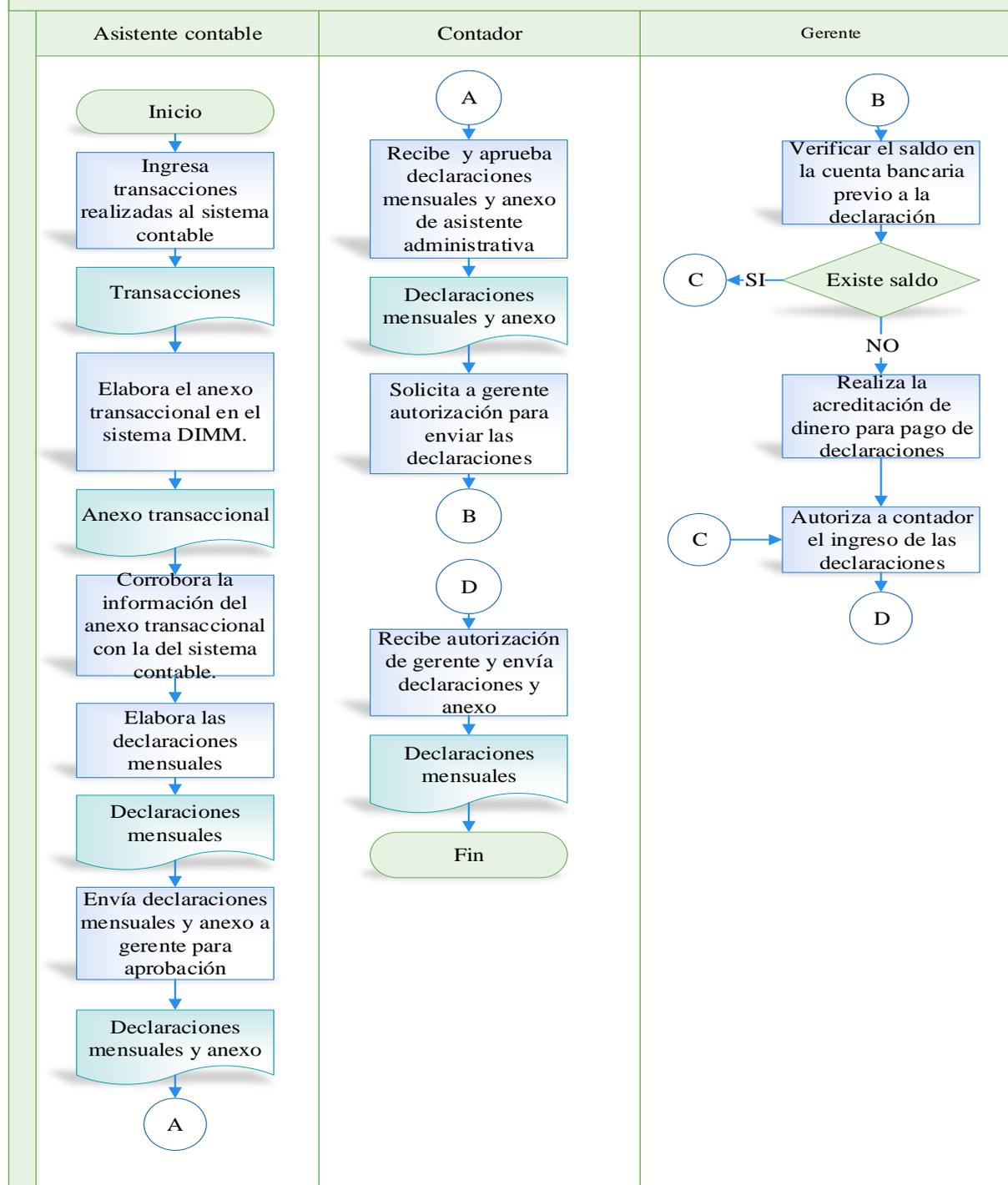
	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 31

Declaración de impuestos

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCEDIMIENTO		Declaración de impuestos	
OBJETIVO		Desarrollar un proceso de declaración de impuestos mediante el ingreso a tiempo de las transacciones contables para evitar inconvenientes con el ente rector fiscal.	
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Asistente administrativa	Ingresa transacciones realizadas al sistema contable	3 horas
2		Elabora el anexo transaccional en el sistema DIMM.	3 horas
3		Corroborar la información del anexo transaccional con la del sistema contable.	30 minutos
4		Elabora las declaraciones mensuales	30 minutos
5		Envía declaraciones mensuales y anexo a gerente para aprobación	5 minutos
6	Contador	Recibe y aprueba declaraciones mensuales y anexo de asistente administrativa	15 minutos
7		Solicita al gerente autorización para enviar las declaraciones	5 minutos
8	Gerente	Verificar el saldo en la cuenta bancaria previo a la declaración	5 minutos
9		Realiza la acreditación de dinero para pago de declaraciones	15 minutos
10		Autoriza a contador el ingreso de las declaraciones	5 minutos
11	Contador	Recibe autorización de gerente y envía declaraciones y anexo	5 minutos
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	Tiempo promedio: 7 horas, 55 minutos
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

	Manual administrativo	Código: MPIAF
	Importadora automotriz	Versión: 01
	Flores	Página: 32

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES
PROCEDIMIENTO: DECLARACIÓN DE IMPUESTOS**



CAPÍTULO IV

4. DEFINICIÓN DE LOS IMPACTOS

Para la determinación de los principales impactos que se originan en la elaboración de un Manual Administrativo para la Importadora Automotriz Flores; es necesario la elaboración de una matriz que permita la valoración de cada uno de los mismos.

Tabla 5

Nivel de impactos

Nivel de impacto	Cuantificación
Alto impacto positivo	3
Medio impacto positivo	2
Bajo impacto positivo	1
No hay impacto	0
Bajo impacto negativo	-1
Medio impacto negativo	-2
Alto impacto negativo	-3

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La autora

Para conocer el nivel de impacto de cada indicador se utilizará la siguiente fórmula:

Nivel de impacto= Σ / (Número de indicadores)

4.1. Impacto administrativo

El desarrollo de este manual genera un impacto administrativo ya que se pretende alcanzar los ejes primordiales de la administración, los cuales son la eficacia, la eficiencia y la productividad.

Tabla 6**Impacto administrativo**

Indicador	Negativo				Positivo			Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Eficacia						X		2
$\text{Eficacia} = \frac{\text{logros}}{\text{metas esperadas}} \times 100$								
Eficiencia						X		2
$\text{Eficiencia} = \frac{\text{productos vendidos}}{\text{productos en inventario}}$								
Productividad							X	3
$\text{Productividad} = \frac{\text{número de repuestos diarios vendidos}}{8 \text{ horas}}$								
Total								7

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La autora

Nivel de impacto administrativo=7/3

Nivel de impacto administrativo=2,33

El nivel de impacto administrativo es de 2,33 lo cual equivale a un alto impacto positivo.

Análisis de los indicadores

- Eficacia.- la eficacia es la capacidad que tiene una empresa para cumplir sus metas esperadas. Con la implementación del manual administrativo se pretende establecer objetivos a largo plazo los cuales permitirán realizar la medición de este indicador de gestión en un periodo de tiempo determinado.
- Eficiencia.- la eficiencia es la capacidad de hacer las cosas bien optimizando los recursos de la empresa. Al ser una empresa comercializadora de repuestos, la eficiencia se verá reflejada en la cantidad de productos vendidos.

- Productividad.- la productividad es la relación que existe entre la cantidad de productos vendidos y los recursos empleados para su venta. Al ser una empresa comercial, se medirá la productividad de cada vendedor, teniendo así, el número de repuestos vendidos semanalmente en relación al salario semanal de un vendedor.

4.2. Impacto organizacional

El desarrollo del manual administrativo genera un impacto comercial debido a que se pretende mejorar el ambiente de trabajo en la empresa, incentivando el trabajo en equipo y poniendo en práctica los valores institucionales; además se seguirá cumpliendo con la normativa legal vigente en cuanto a los derechos y obligaciones de los trabajadores.

Tabla 7

Impacto organizacional

Indicador	Negativo				Positivo			Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Motivación								
$\text{Motivación} = \frac{\text{productos vendidos por un trabajador al mes}}{\text{total productos vendidos al mes}} \times 100$						X		2
Ambiente laboral								
$\text{Ambiente} = \frac{\text{calificación después manual}}{\text{calificación antes manual} - 1} \times 100$						X		1
Posicionamiento								
$\text{Posicionamiento} = \frac{\text{número de clientes participantes de concursos}}{\text{base de datos de total de clientes}} \times 100$							X	3
Total								6

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La autora

Nivel de impacto administrativo=6/3

Nivel de impacto administrativo=2

El nivel de impacto administrativo es de 2 lo cual equivale a un medio impacto positivo.

Análisis de los indicadores

- Motivación

En el procedimiento de selección de personal, la etapa de inducción es una de las más importantes; una adecuada integración de las personas a sus puestos de trabajo sumado al desarrollo de un plan de capacitación para el talento humano genera una alta motivación y satisfacción laboral.

- Ambiente laboral

Para la medición del ambiente laboral de una empresa existen varias herramientas tanto intangibles como tangibles como puede ser la comunicación, el compromiso de los empleados, las condiciones de la oficina y la remuneración; cada uno de estos factores son importantes para mantener un ambiente laboral positivo en las organizaciones. Para el cálculo del ambiente laboral se utilizará una pequeña tabla de calificación de las condiciones actuales de las instalaciones

Tabla 8**Condiciones actuales de la oficina**

Condiciones actuales de la oficina	Calificación		
	1	2	3
Iluminación			X
Acceso		X	
Seguridad		X	
Total calificación		7	

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La autora

- **Posicionamiento**

Los conocimientos de los vendedores de la empresa en cuanto a repuestos automotrices y atención al cliente, permite brindar a los clientes una atención diferenciada al resto de comercializadoras de repuestos, logrando así una ventaja competitiva. Además los concursos y promociones que la empresa brinda periódicamente a sus clientes permiten aumentar su mercado.

4.3. Impacto comercial

El impacto comercial que tendrá la implementación del manual administrativo se debe a la mejora de la atención al cliente por parte del talento humano de la empresa ya que estarán altamente capacitados para brindar el mejor asesoramiento a los clientes lo cual permitirá un incremento en el nivel de ventas.

Tabla 9

Impacto económico

Indicador	Negativo				Positivo			Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Satisfacción del cliente								
$\text{Satisfacción} = \frac{\text{número de quejas diarias recibidas}}{\text{número de clientes diarios atendidos}} \times 100$							X	3
Incremento nivel de ventas								
$\text{Incremento ventas} = \frac{\text{ventas mensuales después manual}}{\text{ventas mensuales antes manual}} - 1 \times 100$						X		1
Total								4

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La autora

Nivel de impacto económico=4/2

Nivel de impacto económico=2

El nivel de impacto económico es de 2 lo cual equivale a un alto impacto positivo.

Análisis de los indicadores

- Satisfacción del cliente

Las capacitaciones que se brindan a los colaboradores de la empresa permiten mejorar la satisfacción del cliente al realizar sus compras ya que los vendedores aprenden técnicas de negociación y sobre todo los beneficios de los productos que la empresa comercializa. Para medir este indicador se colocará un buzón de quejas y sugerencias en los locales comerciales.

- Incremento nivel de ventas

La gestión eficiente y eficaz de los recursos materiales, tecnológicos, económicos y del talento humano mediante la implementación de una herramienta de gestión como el manual administrativo permite incrementar el nivel de ventas de la empresa y por ende su utilidad.

CONCLUSIONES

- Los resultados de la investigación, permitieron evidenciar las deficiencias en la estructura organizacional, caracterizado en la limitada determinación de objetivos, incumplimiento de funciones y procedimientos.
- Los datos bibliográficos recolectados en el marco teórico beneficiaron a una correcta sustentación del problema y elaboración de la propuesta, manteniendo como guías del desarrollo de la planificación y de los manuales a textos bibliográficos actualizados.
- Una vez conocidas las necesidades de la empresa determinadas en la investigación, acogiendo la base teórica del proceso administrativo, se procedió a proponer la elaboración de la planificación como de los manuales de funciones y de procedimientos para la Importadora Automotriz Flores lo cual contribuirá a mejorar la estructura organizacional de la misma.
- Los principales impactos administrativos, organizacionales y comerciales que se generarán al implementar el manual administrativo en la importadora automotriz Flores serán positivos, lo cual beneficiará a la organización ya que le permitirá mejorar su estructura organizacional.

RECOMENDACIONES

- Es importante realizar periódicamente un diagnóstico de la empresa mediante una matriz FODA, de esta manera la organización puede implementar estrategias que permitan el máximo aprovechamiento de los aspectos positivo y contrarrestar los negativos.
- La elaboración de un proyecto requiere el debido empleo y manejo de conceptos teóricos sentados en bases bibliográficas actuales y reconocidas, las cuales permite un mejor sustento de los conceptos y herramientas administrativas desarrolladas para el beneficio de la empresa.
- La propuesta para la importadora automotriz Flores ha sido desarrollada bajo las necesidades de la misma, utilizando bibliografía actual, se recomienda dar cumplimiento y seguimiento a la planificación desarrollada e implementar los manuales de funciones y de procedimientos verificando el cumplimiento de las actividades que desarrolla el talento humano y brindar una retroalimentación.
- Se sugiere aprovechar los impactos positivos detectados en el proyecto con la finalidad de aumentar la competitividad de la empresa mediante el desarrollo de una gestión eficiente y eficaz.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Arana Quijije, J. V. (2014). *Desarrollo e implementación de un sistema de gestión de ventas de repuestos automotrices en el almacén de auto repuestos eléctricos Marcos en la parroquia Posorja cantón Guayaquil, provincia del Guayas*. La Libertad.

Armando Cuesta , S. (2016). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.

Baena Paz, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.

Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Bogotá: PEARSON.

Chiavenato, I. (2004). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*. México: McGraw-Hill .

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: MCGRAW-HILL.

Diario El Telégrafo. (21 de marzo de 2017). *Diario El Telégrafo*.

Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas*. México: MCGRAW-HILL.

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. México: Cengage Learning.

Huamán, L., & Ríos Ramos, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia. Diseño organizacional de la empresa*. Bogotá: Ediciones de la U.

- Huesca Rodríguez, C. (2012). *Comercio Internacional*. Tlalnepantla: Red Tercer Milenio.
- INEC. (2012). *INFOECONOMÍA*.
- INEC. (2016). *Anuario de transporte 2016*.
- Interconsulting Bureau S.L - ICB Editores. (2015). *Planificación y Gestión de Recursos Humanos*. Málaga: Ediciones de la U.
- Investigación Ekos Negocios y la Unidad de Investigación Económica y de Mercado, UIEM, Corporación Ekos. (2013). *PYMES: CONTRIBUCIÓN CLAVE EN LA ECONOMÍA*. Ekos, 93.
- Louffat, E. (2012). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Buenos Aires: Cengage Learning .
- Montes Salazar, C. A., Montilla Galvis, O., & Mejía Soto, E. (2014). *Control y evaluación de la gestión organizacional*. Bogotá: Alfaomega.
- Munch, L. (2014). *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: PEARSON.
- Parreño Herrera, I. V. (2002). *Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la Empresa Cerámica Novel 3, para lograr mayor eficiencia en los trabajadores*. Latacunga.
- Rodríguez Valencia, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Querétaro: Cengage Learning Editores.
- Sadornil, D. (2013). *Diccionario-glosario de metodología de la investigación social*. Madrid: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Valenzuela Millán, R. P. (2017). *Comercio exterior: dando respuestas a preguntas frecuentes*.

El Cid Editor.

LINKOGRAFÍA

Aduana del Ecuador SENAE. (Abril de 2017). *Aduana del Ecuador SENAE*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>

Aduana del Ecuador SENAE. (Abril de 2017). *Aduana del Ecuador SENAE*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/cenec/index>

ANEXOS

ANEXO 1 ORGANIZACIÓN METODOLÓGICA

Tipo de investigación:

Investigación correlacional.- Modalidad de investigación que intenta determinar la existencia de variaciones concomitantes (covariación o covarianza) entre dos o más variables, sin manipulación previa de las mismas. Por tratarse de un método observacional, no permite establecer relaciones causales, aunque sí cierto grado de predicción. (Sadornil, 2013)

Se aplicará una investigación correlacional debido a que para la recolección de información en la Importadora Automotriz Flores se necesitará la aplicación de algunos test a los trabajadores.

Investigación aplicada.- La investigación aplicada tiene como objeto el estudio de un problema destinado a la acción. La investigación aplicada puede aportar hechos nuevos... si proyectamos suficientemente bien nuestra investigación aplicada, de modo que podamos confiar en los hechos puestos al descubierto, la nueva información puede ser útil y estimable para la teoría. (Baena Paz, 2014, pág. 11)

Se aplicará una investigación aplicada ya que se utilizarán una serie de técnicas y herramientas para recabar información sobre la Importadora Automotriz Flores y así descubrir las principales deficiencias de esta empresa y modificar sus procesos con el fin de lograr un mayor grado de eficacia.

Investigación de campo.- Las técnicas específicas de la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. La observación y la interrogación son las principales técnicas que usaremos en la investigación. (Baena Paz, 2014, pág. 12)

Se aplicará una investigación de campo debido a que en este proyecto se busca obtener información de varios aspectos relevantes de la Importadora Automotriz Flores como es la planificación, las funciones de sus colaboradores y la retroalimentación de sus procesos, mediante el uso de técnicas con el fin de construir un Manual Administrativo.

Investigación exploratoria.- Investigación que tiene el carácter de provisional, por suponer una primera aproximación al conocimiento de un fenómeno o problema para obtener una información superficial sobre los mismos o sobre la situación donde se proyecta realizar una investigación posterior más rigurosa (que podrá ser de carácter descriptivo o bien explicativo, o de ambos a la vez). Las informaciones y los datos presentados de forma global (porcentajes, representaciones gráficas, etc.) sirven de referencia general para conocer la situación concreta del campo de estudio. (Sadornil, 2013, pág. 203)

Se utilizará este tipo de investigación ya que se destacarán los aspectos fundamentales de la problemática por la cual atraviesa la Importadora Automotriz Flores con el fin de encontrar los procedimientos adecuados para elaborar un Manual Administrativo.

Técnicas

Las técnicas que se aplicarán para la realización de este proyecto son las siguientes:

Revisión documental.- se aplicará una revisión a la documentación de la empresa para analizar los problemas que ha tenido a lo largo de la historia, con la finalidad de adquirir las principales características de los procesos que se desarrollan en la empresa.

Encuesta.- se aplicará esta técnica a todos los trabajadores de la Importadora Automotriz Flores con la finalidad de conocer cada una de las funciones que realizan en sus puestos de trabajo.

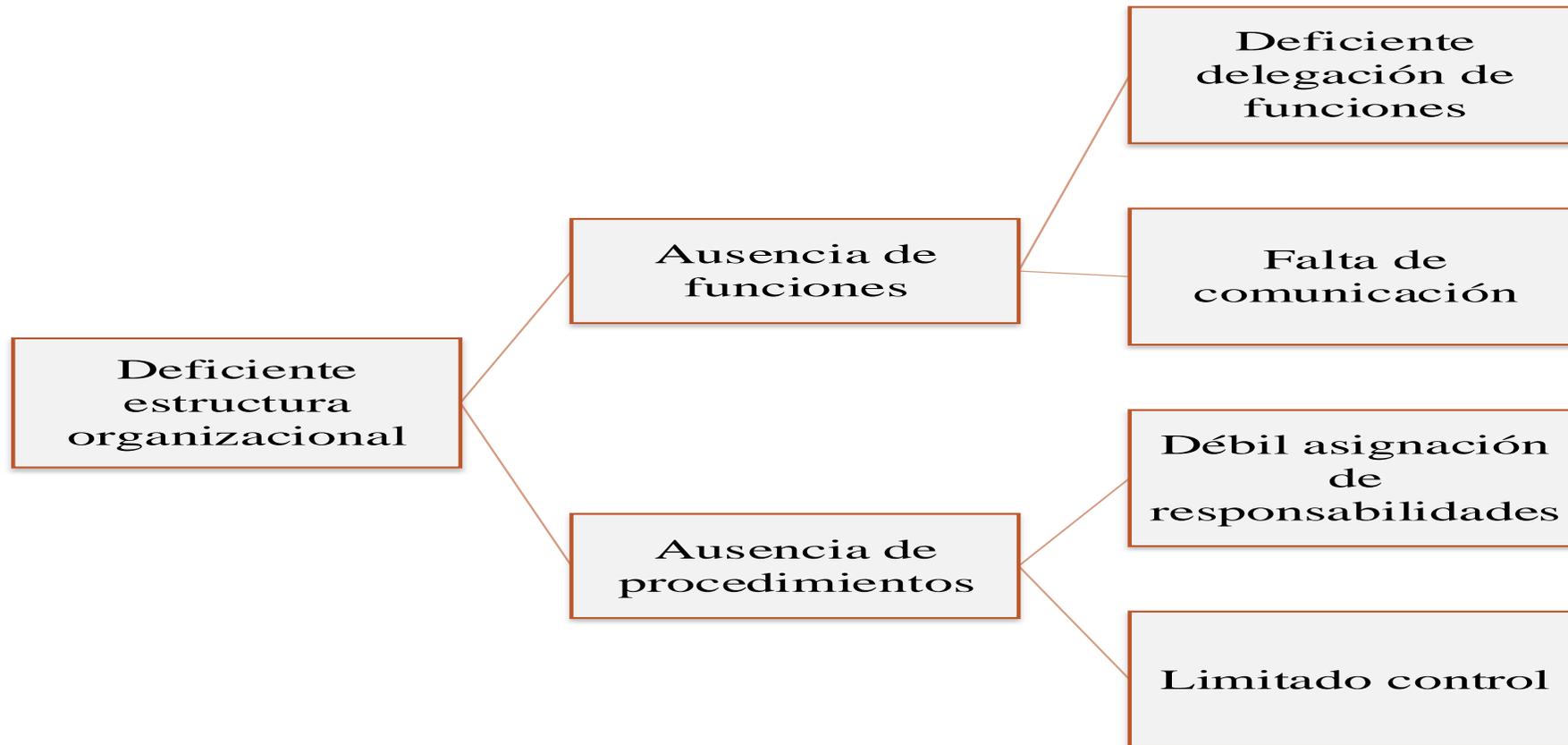
Entrevista.- esta técnica se aplicará a los principales encargados de los departamentos que conforman la Importadora Automotriz Flores para conocer las opiniones acerca de los procesos que se realizan en la empresa.

De los instrumentos

Para el desarrollo de las técnicas de investigación, se hará uso de los instrumentos que se mencionan a continuación:

- Fichas
- Registros históricos
- Grabaciones
- Aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas y con preguntas abiertas que permitan conocer la opinión de los encuestados

ANEXO 2 ÁRBOL DE PROBLEMAS



Árbol de problemas

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La autora

ANEXO 3 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Matriz de marco lógico

	OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	Contribuir al mejoramiento de la gestión de la Importadora Automotriz Flores.	Cambio porcentual del nivel de ventas de un período al otro. Cambio porcentual del nivel de satisfacción de los empleados de la Importadora de un año al otro.	Declaraciones SRI Evaluación del desempeño de la Importadora Automotriz Flores.	Incremento del nivel de ventas en la Importadora Automotriz Flores
PROPÓSITO	Manual administrativo para la Importadora Automotriz Flores elaborado.	Incremento de la eficiencia del talento humano de la organización.	Base documental Importadora Automotriz Flores.	Proceso de venta se realiza con mayor rapidez.
COMPONENTES	<ul style="list-style-type: none"> a) Situación actual de la Importadora Automotriz Flores diagnosticada. b) Marco teórico relacionado con los aspectos administrativos elaborado. c) Funciones, procesos y procedimientos de la Importadora Automotriz Flores definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de encuestas y entrevistas. Base bibliográfica. Aplicación técnica de observación. 	<ul style="list-style-type: none"> Importadora Automotriz Flores Registros Biblioteca UTN. Importadora Automotriz Flores 	La empresa cuenta con una planificación debidamente estructurada y las funciones, procesos y procedimientos se encuentran establecidos.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar una entrevista al Gerente de la empresa. b) Aplicar encuestas al talento humano de la empresa c) Aplicar la técnica de observación al talento humano de la empresa. 	Recurso tecnológico y financiero.	<ul style="list-style-type: none"> Grabación entrevista Gerente Encuestas aplicadas Ficha de observación 	El talento humano de la empresa se encuentra satisfecho en su puesto. Los empleados de la organización realizan sus funciones a cabalidad.

ANEXO 5 RECURSOS DEL PROYECTO

Recursos humanos

Se necesitará el conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y competencias por parte de la autora de este proyecto y del director; además serán necesario los conocimientos del talento humano de la Importadora Automotriz Flores con el fin de realizar un diagnóstico de la empresa.

Recursos materiales

Los recursos materiales que se utilizarán para la realización de este proyecto será una computadora que cuente con los paquetes de Office y que tenga acceso a Internet, además de esta tecnología, se necesitará el uso de datos bibliográficos mediante investigaciones realizadas en libros o textos.

Recursos financieros

Los recursos financieros que se necesitarán para el desarrollo de este proyecto serán pasajes de transporte, alimentación, impresiones para revisiones, entre otros.

FINANCIAMIENTO

Para el desarrollo de este proyecto todos los recursos materiales y financieros que se necesitarán serán cubiertos por la autora del proyecto.

ANEXO 6 ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO DE LA IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES

Datos informativos:

Nombre de la empresa: Importadora Automotriz Flores

Nombre del entrevistado: Ing. Edwin Flores

Cargo que desempeña: Gerente-Propietario

Fecha de entrevista: 27 Abril 2018

Objetivo: Conocer e identificar información sobre la gestión administrativa que se realiza en la Importadora Automotriz Flores.

Preguntas:

1. ¿Cuántos años lleva su empresa en el mercado?

Estamos ya entrando al quinto año en el mercado

2. ¿La misión y visión de la Importadora Automotriz Flores se encuentran definidas y al alcance de los trabajadores y clientes?

Si se encuentran definidas y las tenemos publicadas al alcance de todos

3. ¿Dentro de la planificación la empresa tiene establecidos los objetivos estratégicos, políticas y valores?

Se encuentran definidos sin embargo no están actualizados

4. ¿La Importadora Automotriz Flores posee un manual administrativo? ¿Considera importante la elaboración de un manual administrativo?

No posee sin embargo vemos la necesidad de la elaboración de uno. Si considero que es muy importante ya que es la columna vertebral de la organización

5. ¿Cómo está conformada la estructura organizacional de la empresa? ¿Se encuentra debidamente estructurado su organigrama?

En la cabeza estoy yo, como Gerente Administrativo, mi esposa como Gerente Financiera, Contador, Gerentes de cada local, encargados de local que son los segundos al mando, vendedores, cajeras, asistente administrativo, encargados de ingreso de bodega,

6. ¿Se realiza un proceso de capacitación al talento humano de la Importadora? ¿Con qué frecuencia se realiza? ¿Qué aspectos?

Normalmente cada tres meses por lo menos tratamos de hacer una capacitación tanto en ventas como en relaciones humanas y emprendimiento.

7. ¿Cuáles son los procesos que se realizan dentro de la organización?

Desde el inicio es el ingreso de mercadería, el perchero, etiquetar el producto con el precio, el proceso de venta desde la captación del cliente, el aseguramiento de la venta, hacer que el cliente vuelva, en caja tenemos un sistema contable que es un proceso diferente que se maneja con el inventario.

8. ¿Cómo mide el grado de satisfacción de sus clientes?

Una por el retorno, cliente satisfecho vuelve, siempre estamos pendiente del retorno del cliente, segundo tratamos de al día siguiente llamar al cliente y ver cómo le han atendido como estuvo el servicio y el producto que adquirió.

9. ¿Realiza una evaluación del desempeño al talento humano? ¿Con qué frecuencia?**¿Qué aspectos se miden?**

Si cada tres meses se hace una evaluación de conocimiento, de desempeño, de actitud, de cómo se siente dentro de la empresa, si es que amerita una alza de sueldo o sino una amonestación un incentivo para que se encuentre satisfecho de la empresa

10. ¿Considera que la implementación de un manual administrativo permita mejorar el proceso de comercialización para incrementar la utilidad?

Claro, definitivamente, los empleados son la base fuerte para poder crecer, para poder seguir adelante.

**ANEXO 7 ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO DE LA IMPORTADORA
AUTOMOTRIZ FLORES**

1. ¿Conoce usted cual es la misión y visión de la Importadora Automotriz Flores?

Si

No

2. ¿Conoce los valores y políticas de la organización?

Si

No

3. ¿Cuenta con algún documento en el cual se especifiquen las funciones que debe realizar?

Si

No

4. ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo en la organización?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

5. ¿Cómo calificaría la comunicación con sus superiores?

Muy buena

Buena

Regular

6. ¿Considera importante que se realice un manual administrativo?

Si

No

7. ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones?

Trimestral

Semestral

Anual

8. Sobre que temáticas ha recibido capacitaciones:

Relaciones humanas

Ventas

Atención al cliente

Temática automotriz

Otro

ANEXO 8 ENCUESTA APLICADA AL TALENTO HUMANO DE LA IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES

1. ¿Conoce usted cual es la misión y visión de la Importadora Automotriz Flores?

Conocimiento de la misión y visión

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	73%
No	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta a empleados Importadora Automotriz Flores
Elaborado por: La autora

2. ¿Conoce los valores y políticas de la organización?

Conocimiento valores y políticas

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	83%
No	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta a empleados Importadora Automotriz Flores
Elaborado por: La autora

3. ¿Cuenta con algún documento en el cual se especifiquen las funciones que debe realizar?

Documento funciones

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	64%
No	4	36%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta a empleados Importadora Automotriz Flores
Elaborado por: La autora

4. ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo en la organización?

Ambiente en la organización

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	9%
Muy buena	4	36%
Buena	6	55%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta a empleados Importadora Automotriz Flores
Elaborado por: La autora

5. ¿Cómo calificaría la comunicación con sus superiores?

Comunicación superiores

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	5	45%
Buena	5	45%
Regular	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta a empleados Importadora Automotriz Flores
Elaborado por: La autora

6. ¿Considera importante que se realice un manual administrativo?

Importancia manual administrativo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	91%
No	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta a empleados Importadora Automotriz Flores

Elaborado por: La autora

7. ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones?

Capacitaciones

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trimestral	1	9%
Semestral	5	45%
Anual	5	45%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta a empleados Importadora Automotriz Flores
Elaborado por: La autora

8. Sobre qué temáticas ha recibido capacitaciones:

Temáticas capacitaciones

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Relaciones humanas	4	17%
Ventas	11	46%
Atención al cliente	7	29%
Temática automotriz	2	8%
Otro	0	0%
TOTAL	24	100%

Fuente: Encuesta a empleados Importadora Automotriz Flores
Elaborado por: La autora

**ANEXO 9 FOTOGRAFÍAS ENCUESTAS APLICADAS AL TALENTO HUMANO DE
LA IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES**



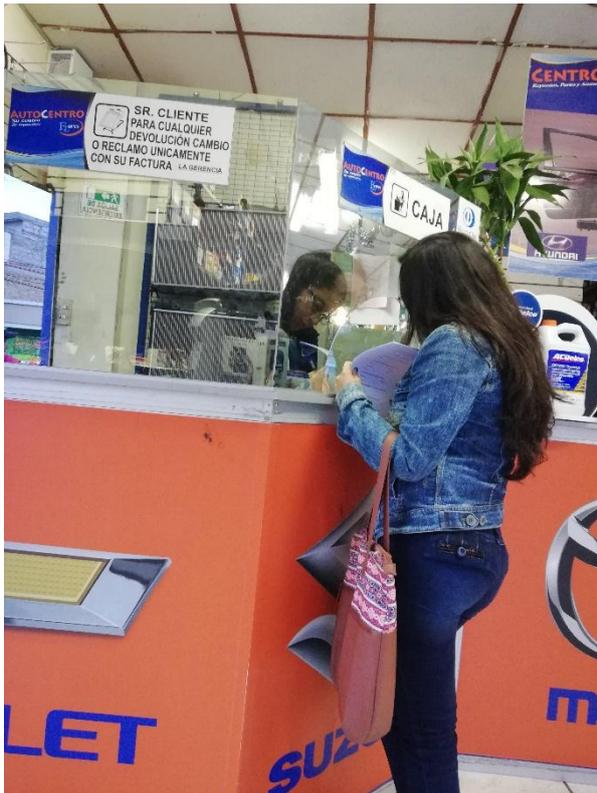
Autora: Andrea Donoso
Año: 2018



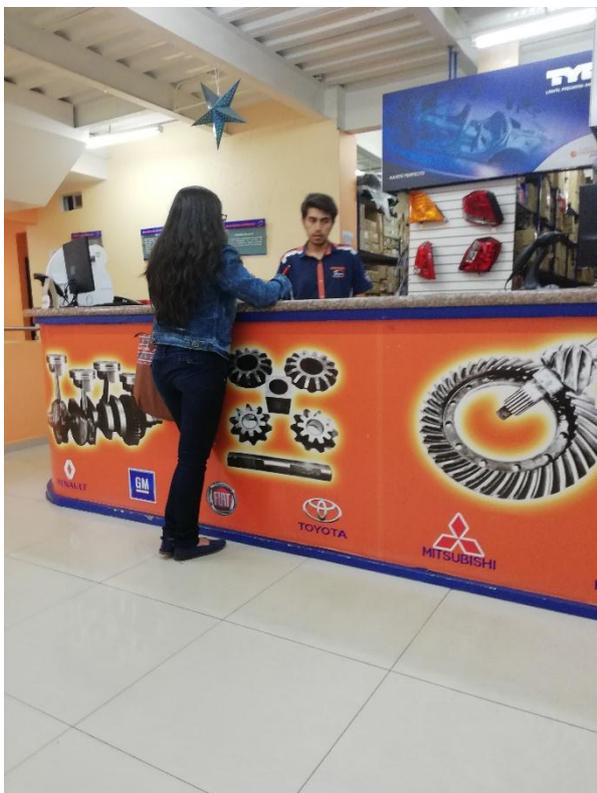
Autora: Andrea Donoso
Año: 2018



Autora: Andrea Donoso
Año: 2018



Autora: Andrea Donoso
Año: 2018



Autora: Andrea Donoso
Año: 2018