



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA COMERCIALIZACION EN LA  
DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE DE LA CIUDAD DE  
IBARRA”.**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL**

**AUTOR:** ANGAMARCA SOLANO, Aída Matilde

**DIRECTOR:** Ing. Vinicio Guerra

**Ibarra, 08 de marzo del 2013**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se titula: **“DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LA DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE DE LA CIUDAD DE IBARRA”**. Está compuesto por: Diagnóstico, Marco Teórico, Propuesta Técnica, Análisis de Impactos. El primer capítulo que es el diagnóstico, se planteó objetivos, los mismos que se obtuvo variables con sus respectivos indicadores lo que llevo a la creación de la matriz de relación diagnóstica, se describió la metodología investigación en donde se entrevistó al propietario de la empresa quien realiza las funciones de gerente y se levantó encuestas a los clientes habituales de la Distribuidora objeto de estudio, con lo que se describe todo lo referente al manejo administrativo de la empresa, que posicionamiento tiene la misma en sus clientes, se aplicó la matriz FODA que permitió tener un conocimiento interno del negocio. El segundo capítulo compuesto por el Marco Teórico en donde se realizó una recopilación de información secundaria a través de investigación bibliográfica lo que permitió sustentar la propuesta, por medio de definiciones de temas relevantes tales como: empresa, administración, comercialización estrategias entre otras. La tercera etapa del proyecto está constituida por la propuesta en donde se determinó la misión, visión, se propone un manual de funciones así como un reglamento interno. Como último capítulo se realizó el análisis de impactos que generaría la ejecución de este proyecto entre los cuales se tiene al impacto socioeconómico, empresarial y ambiental. Se finaliza el proyecto con el planteamiento de conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

## EXECUTIVE SUMMARY

This project is titled: "**ADMINISTRATIVE SYSTEM DESIGN FOR IMPROVING THE MARKETING IN THE DISTRIBUTOR SWAN QUEEN CITY IBARRA.**" Is composed of: Diagnosis, Theoretical Framework, Technical Proposal, Impact Analysis. The first chapter is the diagnosis, objectives arose, which was obtained by the same variables with respective indicators which led to the creation of the relationship matrix diagnostic research methodology described where he met the owner of the company and wake surveys patrons studied the Distributor, which describes everything about the administrative management of the company, which is positioning itself to its customers, we applied the SWOT matrix that allowed a knowledge of our business . Strategic. The second chapter consists of the theoretical framework in which there was a secondary data collection through literature search q what enabled support the proposal, by definitions of relevant topics such as: business, management, marketing strategies and more. The third stage of the project is constituted by the proposal which determined the mission, vision, strategy selection matrix, and component development. As the last chapter was conducted impact analysis would generate the execution of this project among which is the business impact, economic impact and I. It ends with the approach of project findings with their recommendations.

## AUTORÍA

Yo, Aída Matilde Angamarca Solano, portadora de la cédula de ciudadanía número 1002857983, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría: **“DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LA DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE DE LA CIUDAD DE IBARRA”**, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

.....  
Sra. Aída Matilde Angamarca Solano

C.C. 100285798-3

## INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada Aída Matilde Angamarca Solano para optar por el Título de INGENIERA COMERCIAL, cuyo tema es: **“DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LA DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE DE LA CIUDAD DE IBARRA”**. 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 08 días del mes de marzo del 2013.

.....  
Ing. Vinicio Guerra

C.C.



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Aída Matilde Angamarca Solano, con cédula de identidad Nro. 100285798-3, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, Artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo de grado denominado: “Diseño de un sistema administrativo para el mejoramiento de la comercialización en la Distribuidora Reina del Cisne de la Ciudad de Ibarra”, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERA COMERCIAL en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada.

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

.....

Aída Matilde Angamarca Solano.

C.C.: 100285798-3

Ibarra, a los 08 días del mes de marzo del 2013



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

#### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

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

<b>DATOS PERSONALES</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD</b>	100285798-3		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	Angamarca Solano Aída Matilde		
<b>DIRECCIÓN</b>	Ibarra, Huertos Familiares, Esmeraldas y 13 de Abril		
<b>EMAIL</b>	aangamarca@atuntaqui.fin.ec		
<b>TELÉFONO FIJO</b>	062909275	<b>TELÉFONO MÓVIL</b>	0997001199

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO</b>	“Diseño de un sistema administrativo para el mejoramiento de la comercialización en la Distribuidora Reina del Cisne de la Ciudad de Ibarra”.
<b>AUTORA</b>	Aída Matilde Angamarca Solano
<b>FECHA</b>	08/03/2013
<b>PROGRAMA</b>	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA</b>	Ingeniera Comercial
<b>ASESOR/DIRECTOR</b>	Ing. Vinicio Guerra

## **2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**

Yo, Aída Matilde Angamarca Solano, con cédula de ciudadanía Nro. 1002857983-3, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## **3. CONSTANCIAS**

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar los derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es la titular de los derechos



patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad 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 08 días del mes de marzo del 2013.

**LA AUTORA:**

**ACEPTACIÓN:**

.....

Aída Matilde Angamarca Solano

C.C.: 100285798-3

.....

Ing. Betty Chávez

JEFA DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución del Concejo Universitario

---

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por concederme la vida, a la Universidad Técnica del Norte, en especial al personal de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, quienes hicieron posible culminar mis estudios superiores.

A la empresa Distribuidora Reina del Cisne por permitirme realizar las indagaciones necesarias para la realización del presente trabajo.

Un infinito agradecimiento al Ing. Vinicio Guerra, asesor quien supo compartir sus conocimientos y guiarme de la manera más precisa para concluir mi objetivo propuesto.

Aída Angamarca

## **DEDICATORIA**

El Presente trabajo dedico a mis queridos padres, a mis hermanos Gloria y Hugo por su apoyo brindado en todas las etapas de mi vida, en especial en mis estudios. A mi esposo por estar siempre a mi lado demostrando amor, a mis hijos Ariel y Rafael quienes son mi fuente de inspiración y han permitido llegar a cumplir mis metas.

Aída Angamarca

## **PRESENTACIÓN**

El trabajar en equipo en toda organización consigue empresas sólidas y rentables, permite alcanzar objetivos propuestos, es así que tanto directivos como personal operativo deben unir esfuerzos para llegar al fin por el cual existe la empresa a la que pertenecen.

En este trabajo se expone un diseño de manual de funciones, un reglamento interno y un conjunto de estrategias de comercialización que pretenden mejorar la organización evitando la duplicidad de funciones, normando y regularizando el comportamiento tanto de trabajadores como empleador ayudando a optimizar los recursos con que cuenta la empresa enfocando siempre al más importante como es el de talento humano.

En el estudio propuesto se visualiza todas las actividades en cada uno de los puestos de trabajo y que su aplicación arrojará resultados positivos mejorando la comunicación, la delegación de autoridad, el alcance de las responsabilidades conjuntamente con el conocimiento de los deberes y responsabilidades de cada colaborador incluso del Sr. Gerente.

El presente trabajo está dirigido a Distribuidora Reina del Cisne en la ciudad de Ibarra, para lo cual se contó con el debido respaldo del Propietario y la cooperación de todo el personal que labora en la empresa, Pues es de mucho interés para el propietario contar con instrumentos de apoyo que ayuden con la gerencia a través de una administración efectiva aplicando herramientas idóneas para la toma de decisiones que permitan alcanzar el buen funcionamiento de la empresa ; por esta razón el manual de funciones, reglamento interno y estrategias de comercialización propuestas son viables y accesibles para su ejecución.

## ÍNDICES

PORTADA	I
RESUMEN EJECUTIVO	II
EXECUTIVE SUMMARY	III
AUTORÍA	IV
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO	V
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO	VI
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN	VII
AGRADECIMIENTO	X
DEDICATORIA	XI
PRESENTACIÓN	XII
ÍNDICES	XIII
INTRODUCCIÓN	22

## CAPÍTULO I

Diagnóstico Situacional	23
Antecedentes	23
Objetivos del diagnóstico	23
Objetivos general	23
Objetivos Específicos	24
Variables	24
Identificación de variables	24
Indicadores o sub aspectos	24
Gestión Administrativa	24
Talento Humano	24
Estructura Organizativa	25

Comercialización	25
Matriz de Relación diagnóstico	26
Mecánica Operativa	27
Identificación de la población	27
Determinación de la muestra	28
Desarrollo de la fórmula	28
Información Primaria	29
Tabulación y Análisis de la Información	30
Entrevista	30
Encuestas	34
Matriz FODA	57
Cruces Estratégicos	59
Planteamiento del Problema	61

## **CAPÍTULO II**

Marco Teórico	63
Empresa	63
Definición	63
Recursos Empresariales	66
Humanos	63
Tecnológicos	64
Estructura Orgánica	65
Elementos claves para el diseño de una estructura organizacional	65
Estructura Funcional	66
Administración	67
Concepto	67
Importancia de la Administración	67
Características de la Administración	68
Proceso Administrativo	69

Planificación	69
Organización	70
Dirección	71
Integración	73
Control	73
Administración y selección de Recursos Humanos	74
Funciones	74
Responsabilidades	75
Segregación de Funciones	75
Planificación Estratégica	76
Definición	76
Elementos	77
Estrategias	77
Comunicación Organizacional	77
Comunicación Interna	77
Comunicación Externa	78
Marketing	80
Definición	80
Importancia	80
Mezcla de Mercadotecnia	81
Producto	81
Precio	81
Plaza	82
Promoción	82
La comercialización	83
Definición	83
Importancia de la Comercialización	83
Posicionamiento	84
Concepto	84
Importancia	84
Imagen Corporativa	85
Las Distribuidoras	85

Línea Plástico	85
Línea Textil	87
Línea de Artículos de Hogar	89
La Calidad	90
Concepto	90
Trabajo en equipo	91
Ciclo PHVA	92

### **CAPÍTULO III**

Propuesta	93
Introducción a la Propuesta	93
Objetivos de la Propuesta	94
Identificación de Misión, Visión, Valores y Políticas	94
Misión	95
Visión	95
Valores Corporativos	95
Políticas	97
Políticas Administrativas	97
Políticas de Comercialización	97
Políticas de Marketing	98
Gestión Administrativa	98
Estructura Organizacional	98
Interpretación del organigrama propuesto	100
Estrategias de Administración	101
Diseño del Manual de Funciones	101
Finalidad	101
Manual de Funciones Propuesto	102
Manual de Funciones para el cargo de Gerente	103



Manual de Funciones para el cargo de Supervisor General	106
Manual de Funciones para el cargo de Cajeras	109
Manual de Funciones para el cargo de Vendedor	112
Manual de Funciones para el cargo de Contador	114
Reglamento Interno Propuesto	117
Desarrollo del Reglamento	117
Capítulo I	117
Normas Preliminares	117
Capítulo II	118
Requisitos a los que deben sujetarse los trabajadores	118
Capítulo III	119
De los Contratos de Trabajo	119
Capítulo IV	120
Jornadas y Horas de Trabajo	120
Capítulo V	121
Obligaciones y Prohibiciones de los trabajadores	121
Capítulo VI	130
De las Sanciones	130
Capítulo VII	132
Disposiciones Finales	132
Comercialización y Ventas	133
Determinación de Productos con mayor venta	133
Producto	133
Características Generales	133
Líneas de Productos	133
Estrategias del Producto	139
Propuestas de Capacitación	139
Plaza	141
Descripción Comercial	141
Estrategias de Comercialización	141
Plan de Ventas	141
Promoción	142

Precio	142
Propuesta de un sistema de gestión de calidad de personal	143
Enfoque de personal	143
Política de calidad	143
Planificación	144
Responsabilidad, autoridad y comunicación	144
Revisión por parte de la dirección	144

## **CAPÍTULO IV**

Impactos	145
Matriz de Valoración	145
Criterios	146
Impacto Socioeconómico	147
Impacto Empresarial	148
Impacto Ambiental	149
Resumen de Impactos	150
CONCLUSIONES	151
RECOMENDACIONES	152
BILBIOGRAFIA	153
LINCOGRAFIA	155
ANEXOS	157

## **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro N°1 Matriz de Relación Diagnóstica	26
Cuadro N°2 Facturación promedio	27

Cuadro N°3	Visión empresarial	34
Cuadro N°4	Misión empresarial	35
Cuadro N°5	Orgánico funcional	36
Cuadro N°6	Funciones por unidad	37
Cuadro N°7	Normas y políticas de control interno	38
Cuadro N°8	Manual de procedimientos	39
Cuadro N°9	Infraestructura física	40
Cuadro N°10	Organización	41
Cuadro N°11	Planificación por área	42
Cuadro N°12	Comunicación interna	43
Cuadro N°13	Evaluación de desempeño	44
Cuadro N°14	Clima laboral	45
Cuadro N°15	Políticas de estímulos	46
Cuadro N°16	Satisfacción de pertenecer al grupo	47
Cuadro N°17	Líneas de productos	48
Cuadro N°18	Productos de mayor consumo	49
Cuadro N°19	Precios de los productos	50
Cuadro N°20	Medios de información	51
Cuadro N°21	Consideraciones primordiales	52
Cuadro N°22	Nivel de atención	53
Cuadro N°23	Capacitación	54
Cuadro N°24	Enfoque calidad de servicio	55
Cuadro N°25	Servicio por implementar	56
Cuadro N°26	Matriz FODA	57
Cuadro N°27	Cruces Estratégicos	59
Cuadro N°28	Características de la Administración	68
Cuadro N°29	Planificación	70
Cuadro N°30	Organización	71
Cuadro N°31	Dirección	72
Cuadro N°32	Integración	73
Cuadro N°33	Control	73
Cuadro N°34	Matriz de Valoración De Impactos	145

Cuadro N°35 Criterios	146
Cuadro N°36 Matriz de Impacto Socio-económico	147
Cuadro N°37 Impacto Empresarial	148
Cuadro N°38 Impacto Ambiental	149
Cuadro N°39 Matriz de Resumen de Impactos	150

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Conoce la visión de la Distribuidora	34
Gráfico38° 2 Conoce la misión de la Distribuidora	35
Gráfico N° 3 Existe orgánico funcional	36
Gráfico N° 4 Instructivo de funciones	37
Gráfico N° 5 Normas y políticas	38
Gráfico N° 6 Manual de procedimientos	39
Gráfico N° 7 Infraestructura física	40
Gráfico N° 8 Organización	41
Gráfico N° 9 participación en organización y planificación	42
Gráfico N° 10 Comunicación interna	43
Gráfico N° 11 Evaluación de desempeño	44
Gráfico N° 12 Clima laboral	45
Gráfico N° 13 Políticas de estímulo	46
Gráfico N° 14 Satisfacción de pertenecer al grupo	47
Gráfico N° 15 Líneas de productos	48
Gráfico N° 16 Productos de consumo	49
Gráfico N° 17 Precios	50
Gráfico N° 18 Medios de información	51
Gráfico N° 19 Consideraciones	52
Gráfico N° 20 Nivel de atención	53

Gráfico N° 21	Capacitación	54
Gráfico N° 22	Enfoque calidad de servicio	55
Gráfico N° 23	Servicio por implementar	56
Gráfico N° 24	Valores Corporativos	96
Gráfico N° 25	Organigrama Propuesto	99
Gráfico N° 26	Productos Plásticos	134
Gráfico N° 27	Productos Textiles	135
Gráfico N° 28	Productos de Cristalería	136
Gráfico N° 29	Productos de Porcelana	136
Gráfico N° 30	Productos de acero inoxidable	137
Gráfico N° 31	Productos de hierro enlozado	137
Gráfico N° 32	juguetes	138
Gráfico N° 33	Productos Suntuarios	138

## INTRODUCCIÓN

Ibarra es la capital de la provincia de Imbabura. Ubicada en la región andina en la zona norte de Ecuador, se ubica a 115 Km. al noreste de Quito y 125 Km. al sur de Tulcán, tiene una altitud de 2225 metros sobre el nivel del mar y es conocida como la Ciudad Blanca, se caracteriza no sólo por su centro urbano rico en arquitectura colonial, sino también por ser una ciudad en la que su principal actividad económica es la de comercializar todo tipo de productos.

La actividad comercial en la ciudad en los últimos años ha tenido un proceso de acelerado crecimiento es así que se evidencia en muchos negocios que actualmente ya cuentan con matriz y sucursales, incrementando en igual sentido la competencia ofreciendo al cliente final la posibilidad de tener muchas alternativas de compra, en donde pueda escoger buena atención, productos de calidad, precios cómodos y variedad.

La distribuidora Reina del Cisne es una microempresa dedicada a la comercialización de artículos para el hogar, su matriz está ubicada en el cantón Ibarra, parroquia San Francisco, Calles Sánchez y Cifuentes 1-25 y Zenón Villacís el propietario de este negocio es el Señor Jhon Patricio Yamuca Ontaneda, empieza sus actividades desde hace siete años atrás, entre las principales líneas de productos están: plásticos, porcelana, hierro enlozado, textiles, entre otros.

Con el pasar de los años la empresa se ha venido manteniendo en el mercado con una administración no adecuada, con conocimientos básicos y en cierta manera de forma empírica generando aspectos negativos para la empresa los mismos que pueden incrementar si se continúa con la manera actual de administrar, es por eso que se ve la necesidad de plantear la creación de un manual de funciones, reglamento interno y estrategias de comercialización que sirvan de apoyo en la gestión administrativa financiera de la distribuidora.

## **CAPÍTULO I**

### **1. DIAGNÓSTICO**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

La distribuidora Reina del Cisne es una microempresa dedicada a la comercialización de artículos para el hogar, está ubicada en el cantón Ibarra, parroquia San Francisco, Calles Sánchez y Cifuentes 1-25 y Zenón Villacís el propietario de este negocio es el Señor Jhon Yamuca, empieza sus actividades desde hace siete años atrás. Entre las líneas de productos que distribuye están: plástico, porcelana, hierro enlozado, textiles, entre otros. Esta es una microempresa que con el pasar del tiempo ha ido ganando experiencia en su desenvolvimiento normal y sus actividades se vienen desarrollando de una manera muy empírica, por lo que su crecimiento ha sido a pasos muy lentos determinando que existe un deficiente manejo administrativo.

#### **1.2. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO**

##### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un diagnóstico situacional de la gestión administrativa - organizativa de la Distribuidora Reina del Cisne en la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura para el mejoramiento de sus procesos de comercialización.

## **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.2.2.1. Analizar la estructura administrativa - organizativa de la distribuidora Reina del Cisne.
- 1.2.2.2. Establecer el nivel de desempeño del personal de la Distribuidora
- 1.2.2.3. Definir la estructura administrativa de la empresa Distribuidora Reina del cisne.
- 1.2.2.4. Analizar las políticas de comercialización que maneja Distribuidora Reina del Cisne.

## **1.3. VARIABLES**

### **1.3.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

- 1.3.1.1. Gestión Administrativa
- 1.3.1.2. Talento Humano
- 1.3.1.3. Estructura organizativa
- 1.3.1.4. Comercialización

### **1.3.2. INDICADORES O SUBASPECTOS**

#### **1.3.2.1. Gestión Administrativa**

- a) Organización
- b) Planificación
- c) Dirección
- d) Ejecución
- e) Control

#### **1.3.2.2. Talento Humano**



- a) Edad
- b) Nivel Académico
- c) Selección de personal
- d) Capacitación
- e) Experiencia

#### **1.3.2.3. Estructura Organizativa**

- a) Organigrama
- b) Filosofía Empresarial
- c) Manual de Funciones
- d) Manual de control interno

#### **1.3.2.4. Comercialización**

- a) Precio
- b) Publicidad
- c) Promociones

## 1.4. MATRIZ DE LA RELACION DIAGNÓSTICA

CUADRO N° 1

Objetivo General	Objetivos Específicos	VARIABLES	Indicadores	Instrumento	Responsable / fuente
Realizar un diagnóstico situacional de la gestión administrativa - organizativa de la Distribuidora Reina del Cisne en la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura para el mejoramiento de sus procesos de comercialización.	Analizar la estructura administrativa - organizativa de la distribuidora Reina del Cisne	Gestión Administrativa	Organización Planificación Dirección Ejecución Control	Entrevista Entrevista Encuesta Entrevista Entrevista/Encuesta	Gerente Gerente Empleados Gerente Gerente/Empleados
	Establecer el nivel de desempeño del personal.	Talento Humano.	Edad Nivel académico Selección de personal. Capacitación Experiencia	Entrevista Encuesta Entrevista/Encuesta Encuesta Encuesta	Empleados Empleados Gerente/Empleados Empleados Empleados
Analizar y definir la estructura administrativa de la empresa Distribuidora Reina del cisne	Analizar las políticas de comercialización que maneja la empresa	Estructura Organizativa	Organigrama	Encuesta/Entrevista	Empleados/Gerente
			Filosofía empresarial Manual de funciones Manual de control interno	Encuesta/Entrevista Encuesta/Entrevista Encuesta/Entrevista Encuesta/Entrevista	Empleados/Gerente Empleados/Gerente Empleados/Gerente Empleados/Gerente
		Comercialización	Precio Publicidad Promociones	Entrevista/Encuesta Entrevista/Encuesta Entrevista	Gerente / Clientes Gerente / Clientes Gerente

FUENTE: DIRECTA

LABORADO POR: AIDA ANGAMARCA

## 1.5. MECÁNICA OPERATIVA

### 1.5.1. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

Para la presente investigación la unidad de análisis constituyó LA DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE, para lo cual se entrevistó al señor Gerente quien realiza las funciones administrativas quien informó sobre la actual situación de la empresa objeto de estudio.

Trabajadores de la Distribuidora a quienes se realizó una encuesta siendo un total de 12 colaboradores.

Se levantó una encuesta a los clientes de quienes se tomó una muestra tomando en cuenta como población o universo a los visitantes y compradores en la distribuidora según número de facturas obteniendo una media de los últimos tres años.

#### CUADRO N° 2: FACTURACIÓN PROMEDIO

<b>Facturación a clientes en los últimos 3 años</b>	
<b>AÑO</b>	<b>Nº FACTURAS</b>
2009	1300
2010	1000
2011	980
<b>Total</b>	<b>3280</b>

En dónde:  $3280 / 3 = 1093$

Siendo los 1093 la cantidad promedio al año de compradores en Distribuidora Reina del Cisne, constituyéndose el tamaño de la población o universo a estudiarse.

### 1.5.2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para el cálculo de la muestra en cuanto a la población a estudiarse se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * \delta^2}{E^2(N - 1) + Z^2 \delta^2}$$

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población o universo a estudiarse

Z= Nivel de confianza 95% que representa el 1.96

$\delta^2$  = Desviación de la población al cuadrado o varianza: 0.25 por que se trabaja en el centro, es decir 05 de éxito y 05 de fracaso

E= Nivel de error muestral, que en este caso por tratarse de población finita se trabajará con el 5% de margen aceptable

N-1 = Corrección geométrica para muestras grandes mayor a 50

#### DESARROLLO DE LA FÓRMULA:

La fórmula se aplicó a los hogares del cantón Ibarra.

N= 1093

$\delta = (0.25)$

$$Z=1.96$$

$$E= (0.05)$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.25)(1093)}{(1093-1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.25)}$$

$$n = \frac{1049.7172}{3.6904}$$

$$n = 284 \text{ encuestas}$$

### 1.5.3. INFORMACIÓN PRIMARIA

**Entrevista.-** Para análisis del presente trabajo se desarrolló una entrevista con el Sr. Gerente de La Distribuidora Reina Del Cisne en la cual se habló sobre aspectos relevantes de la institución logrando obtener información real de la empresa.

**Encuestas.-** Se aplicó una encuesta a los empleados y clientes de la Distribuidora Reina del Cisne, lo que permitió recopilar información sustancial y veraz para realizar el presente trabajo.

**Observación Directa.-** Se analizaron aspectos internos y externos acerca de toda la empresa, observando el tipo de administración, clima laboral, atención al cliente entre varios aspectos generales de la Distribuidora por parte del investigador al realizar visitas constantes a la empresa mientras se desarrolló el presente trabajo.

## **1.6. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

### **1.6.1. ENTREVISTA**

#### **SÌNTESIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE**

**Sr. Jhon Patricio Yamuca**

**Objetivo.-** Conocer las actividades administrativas, organizativas de la Distribuidora Reina del Cisne de la ciudad de Ibarra

**1. ¿Qué tiempo de existencia tiene la distribuidora?**

Tiene siete años.

**2. ¿Indique, qué áreas de trabajo tiene su Empresa?**

Se pueden identificar claramente el área contable que es compuesta por un contador externo y un área comercial que es la encargada de la atención al cliente.

**3. Tiene misión y visión empresarial?**

No, la empresa no tiene misión y visión.

**4. Qué valores aplica empresarialmente?**

No se encuentran definidos ningún tipo de valores.

**5. Distribuidora del Cisne se encuentra estructurada orgánicamente?**

**Cuál es su organigrama.**

No.

**6. ¿La Empresa maneja un manual de funciones?**

No.

**7. ¿La Distribuidora cuenta con un reglamento interno?**

No tiene.

**8. ¿Cómo maneja el Inventario?**

Bajo un concepto de stock mínimo, cuando se considera que el stock existente no alcanza para completar un mes de ventas se efectúa un pedido al proveedor y se realiza un físico en enero y julio de cada año.

**9. La empresa cuenta con infraestructura propia?**

No, son locales arrendados.

**10. Cuenta con sucursales?**

Si, Distribuidora Reina del Cisne cuenta con la matriz y dos sucursales que se encuentran ubicadas en la ciudad de Ibarra.

**11. Cómo califica la ubicación geográfica que tiene la distribuidora?**

Bueno ya que los clientes acuden sin ningún problema y está ubicada en plena zona comercial de la ciudad de Ibarra.

**12. ¿Con cuántos empleados cuenta su Empresa?**

La empresa cuenta con 12 colaboradores y mi persona.

**13. ¿Qué criterio aplica para la selección y contratación del personal?**

No se utiliza un método técnico, al candidato se le solicita la documentación necesaria y luego se realiza una entrevista personal

**14. ¿Sus empleados que beneficios de ley tienen y otros adicionales?**

Todos los que la ley nos exige.

**15. ¿Brinda capacitación a sus trabajadores para las diferentes tareas asignadas?**

No.

**16. ¿Cómo motiva a sus empleados?**

Hasta el momento el sistema utilizado ha sido premiar por cumplimiento de metas, sin embargo la estabilidad laboral y la buena relación interpersonal ha sido la mejor motivación

**17. ¿Realiza Promociones para realizar sus ventas?**

No se realiza promociones directas, son los proveedores los que constantemente efectúan promociones y estas se traspasan íntegramente a los clientes.

**18. ¿Bajo qué parámetros aumenta su stock?**

Para incrementar el stock en los locales se verifica su existencia de manera física para saber y se hace otra compra o no.

**19. ¿Cómo determina el precio de los productos para la venta?**

Aplicando un porcentaje de utilidad al producto sin descuidar la comparación con la competencia.

**20. ¿Sus precios en relación a la competencia son: altos, iguales, bajos?**

Los precios son iguales que la competencia, y en algunas ocasiones más bajos.

**21. ¿Cuáles son sus competidores directos?**

A nivel de Ibarra son: almacenes Unicornio, Pika y Astra, los dos primeros se encuentran en la misma avenida a pocos metros de distancia entre ellos, y el tercero está muy distante y es mucho más antiguo.

**22. ¿Qué forma de pago otorga al cliente al momento de realizar la venta?**

Pago de contado o con tarjeta de crédito, y con algunos clientes las ventas son crédito y nunca superan los 60 días plazo.

**23. ¿Qué forma de pago tiene al momento de realizar una compra?**

Efectivo y crédito directo con un máximo de 60 días.

**24. ¿Tiene algún convenio institucional para ofertar sus productos?**

No.



**25. ¿Los productos que ofrece en su almacén, cubren con la demanda del cliente?**

Se ofrece al mercado nuevos productos constantemente por lo tanto es muy difícil estar al tanto siempre de las nuevas tendencias del mercado.

**26. ¿Conoce las razones por las cuales su Distribuidora se ha mantenido en el mercado?**

La diversidad de productos y la buena atención. En relación al precio, no hay mucha oportunidad de ofrecer grandes descuentos ya que el margen es muy bajo, la ubicación también es un punto a favor para que la empresa siga en funcionamiento.

**27. ¿La Distribuidora Reina del Cisne que tipo de publicidad maneja y con qué frecuencias?**

Realiza publicidades a través de las cuñas en la radio y una vez al año que es en Navidad.

**28. ¿Cuánto invierte en publicidad?**

Al año de 200 a 300 dólares

**29. ¿Qué canales de distribución aplica con sus clientes?**

Consumidor final y mayoristas.

**30. ¿Qué horario de atención brinda la Distribuidora Reina del Cisne?**

De 9.00 am a 7:00 pm

**31. ¿Su apreciación personal piensa que el cliente después de realizar su compra queda satisfecho?**

No completamente.

**32. ¿Se ha realizado algún tipo de sondeo o monitoreo directo al cliente con el fin de medir la calidad de servicio que ofrece la Distribuidora Reina del Cisne?**

No.

## 1.6.2 ENCUESTAS

### TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS A EMPLEADOS

**Objetivo.-** Saber si los empleados conocen los procesos Administrativos y Organizativos actuales de la Distribuidora Reina del Cisne

**PREGUNTA 1:** ¿Sabe si Distribuidora Reina del Cisne tiene visión y cual es?

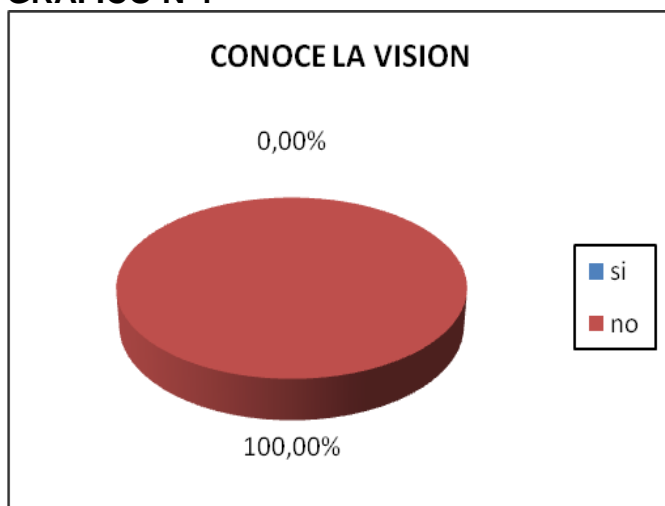
**CUADRO N° 3: VISION EMPRESARIAL**

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Si	0	0,00%
no	12	100,00%
	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados de la Distribuidora

Elaborado por: La autora

**GRAFICO N°1**



**a) Análisis:** Al realizar la encuesta, los empleados en su totalidad manifestaron que la empresa no tiene visión y que desconocen dicho término.

**PREGUNTA 2:** ¿Conoce la misión de la Distribuidora Reina Del Cisne?

**CUADRO N° 4: MISION EMPRESARIAL**

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Si	0	0,00%
no	12	100,00%
	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados de la Distribuidora

Elaborado por: La autora

**GRAFICO N°2**



**b) Análisis:** A esta pregunta al igual que la visión los empleados respondieron que la empresa no tiene misión o que al menos no conocen y que en ningún momento les han mencionado de dicho término por parte de las autoridades ni por compañeros de trabajo.

En consecuencia se evidencia mediante la pregunta 1 y 2 que la empresa no posee una filosofía empresarial a la cual orientarse, ocasionando que el empleado únicamente cumpla sus labores como tal mas no pensar en que su intervención constituye un elemento básico y fundamental para llegar a ser lo que la empresa se proyecta a futuro.

**PREGUNTA 3:** ¿Sabe usted si en la Distribuidora existe un orgánico funcional?

**CUADRO Nº 5: ORGÁNICO FUNCIONAL**

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Si	4	33,33%
no	8	66,67%
	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados de la Distribuidora

Elaborado por: La autora

**GRAFICO Nº3**



**c) Análisis:** Por las respuestas a esta pregunta se deduce que existe un nivel de desorden administrativo puesto que mayoritariamente los trabajadores no conocen de existencia de un organigrama, con esto queda ratificado cuando en la entrevista realizada al Sr. Gerente de la empresa se reconoce la inexistencia del mismo, sin embargo por tratarse de una microempresa, las que tienen como característica una mezcla difícilmente diferenciable entre capital y trabajo, la inexistencia del mencionado organigrama no acarrearía mayores consecuencias siempre y cuando el administrador tenga muy en claro las funciones que debe realizar cada subalterno y de la misma forma estos lo tengan claro también.

**PREGUNTA 4:** ¿Aplica usted algún instructivo en donde se establezcan las funciones de su unidad?

**CUADRO N° 6: FUNCIONES POR UNIDAD**

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Si	0	0,00%
no	12	100,00%
	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados de la Distribuidora

Elaborado por: La autora

**GRAFICO N°4**



**d) Análisis:** A esta pregunta cabe mencionar que los empleados manifiestan que aplican en sus actividades en base a lo que se les indujo cuando ingresaron a trabajar sin saber de qué funciones tienen definidas para cada cargo ya que la empresa no ha facilitado documentación alguna, únicamente se desenvuelven basados a la inducción inicial y lo aprendido por compañeros de trabajo con el día a día, y que el primer día de trabajo se explica verbalmente de que rol va a desempeñar sin ninguna documentación que indique lo que se debe hacer en la empresa.

**PREGUNTA 5:** ¿Conoce usted cuales son las normas y políticas de control interno que maneja la institución?

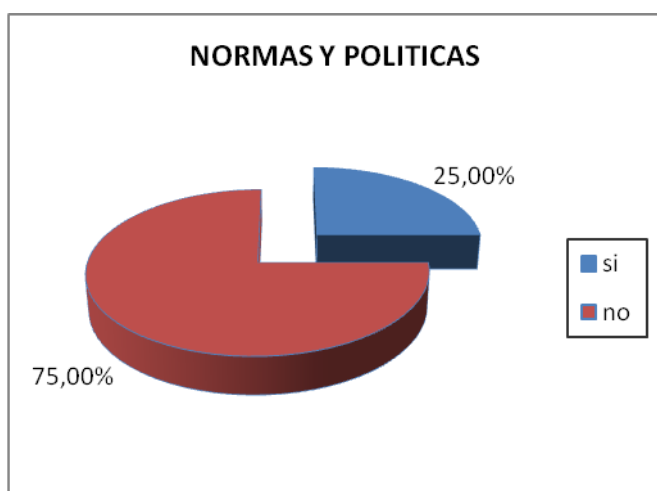
**CUADRO Nº 7: NORMAS Y POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO**

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Si	3	25,00%
no	9	75,00%
	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados de la Distribuidora

Elaborado por: La autora

**GRAFICO Nº5**



**e) Análisis:** la mayoría dicen conocer de cuales son sus obligaciones y responsabilidades, que al igual que en las preguntas anteriores se los indican al momento de ingresar a trabajar y muy esporádico o casi nunca se recalca cuales son las normas y políticas que se exige se cumplan en la empresa por lo que se deduce una falta de comunicación por parte de la administración con sus colaboradores en este aspecto por lo que es probable que el empleado poco recuerde lo indicado desde el momento en que ingresar a trabajar dando oportunidad a inconvenientes futuros entre compañeros de la misma área o con diferente unidad de trabajo.

No existe una normativa legal a la cual regirse, cada quien trabaja individualmente aportando con su trabajo y nada más.

**PREGUNTA 6:** ¿Tiene usted un manual de procedimientos para la ejecución de sus funciones?

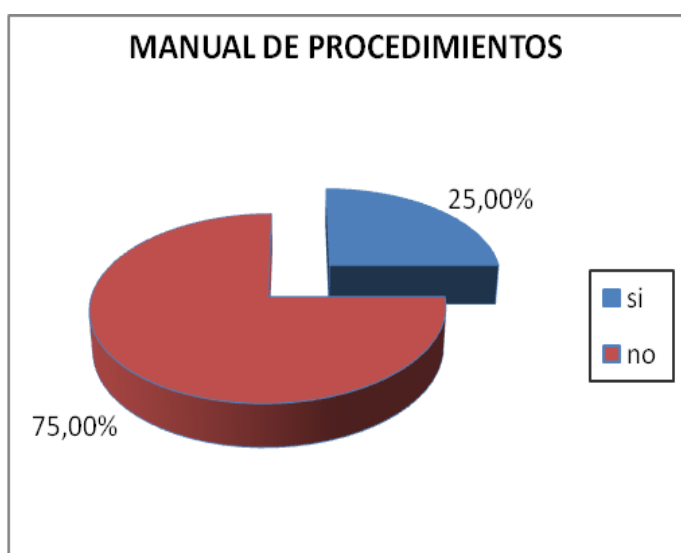
**CUADRO N° 8: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Si	3	25,00%
no	9	75,00%
	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados de la Distribuidora

Elaborado por: La autora

**GRAFICO N°6**



f) **Análisis:** Continuando con el esquema anterior que de acuerdo a los trabajadores encuestados no existe un manual de procedimientos que indique la forma correcta de realizar sus funciones, es posible entonces anticipar que la prescripción de funciones es realizada en forma informal lo que es muy probable incurrir en errores operativos y gastos innecesarios, conoce lo que hay que hacer como hay que hacer, pero como se mencionó anteriormente no hay nada por escrito que sustente y respalde el trabajo realizado por el empleado.

**PREGUNTA 7:** ¿Considera usted que la infraestructura física es adecuada?

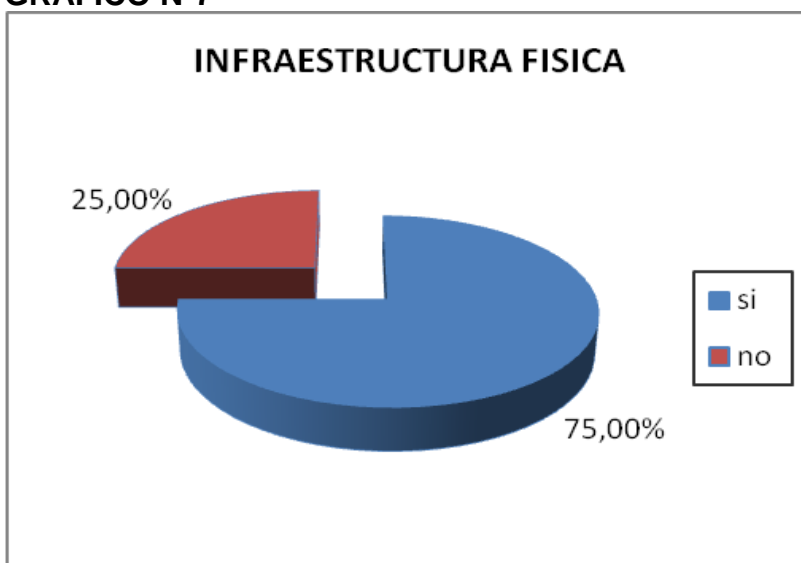
**CUADRO N° 9: INFRAESTRUCTURA FÍSICA**

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Si	9	75,00%
no	3	25,00%
	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados de la Distribuidora

Elaborado por: La autora

**GRAFICO N°7**



**g) Análisis:** De acuerdo a una mayoría de los trabajadores encuestados la empresa cuenta con infraestructura adecuada para desarrollar sus tareas, pero hay que considerar que por observación directa se puede determinar que realmente el espacio ya no es suficiente tanto para mostrar los productos como para ofrecer a los clientes una buena atención.



**PREGUNTA 8:** ¿Cree usted que la Distribuidora Reina de Cisne es bien organizada?

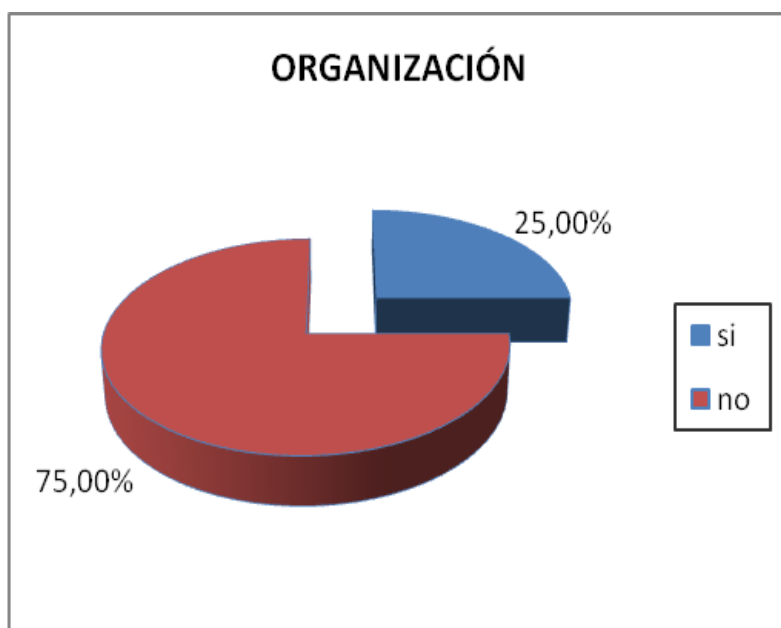
**CUADRO N° 10: ORGANIZACION**

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Si	3	25,00%
no	9	75,00%
	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados de la Distribuidora

Elaborado por: La autora

**GRAFICO N°8**



**h) Análisis:** En un 75% de los encuestados manifiestan que no existe una organización adecuada, que las reglas están dadas pero que no son claras por lo que se podría determinar que la parte organizativa de la empresa no es aceptable, que las funciones las realizan en base a lo aprendido de compañeros que ya tienen algún tiempo laborando o simplemente por la observación.

**PREGUNTA 9:** ¿Participa en la organización y planificación de su área de trabajo?

**CUADRO N° 11: PLANIFICACIÓN POR ÁREA**

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Si	4	33,33%
no	8	66,67%
	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados de la Distribuidora

Elaborado por: La autora

**GRAFICO N°9**



i) **Análisis:** En cuanto a los resultados arrojados se puede evidenciar que los empleados de la Distribuidora no participan en cuanto a planificación y organización se refiere, creando un mal estar por parte del empleado por que dicen ser ellos los que palpan realidades que en muchas ocasiones la gerencia desconoce y son necesarios para el buen desenvolvimiento de la empresa sin poder manifestarlos.

**PREGUNTA 10:** ¿Cómo es la comunicación interna en su trabajo?

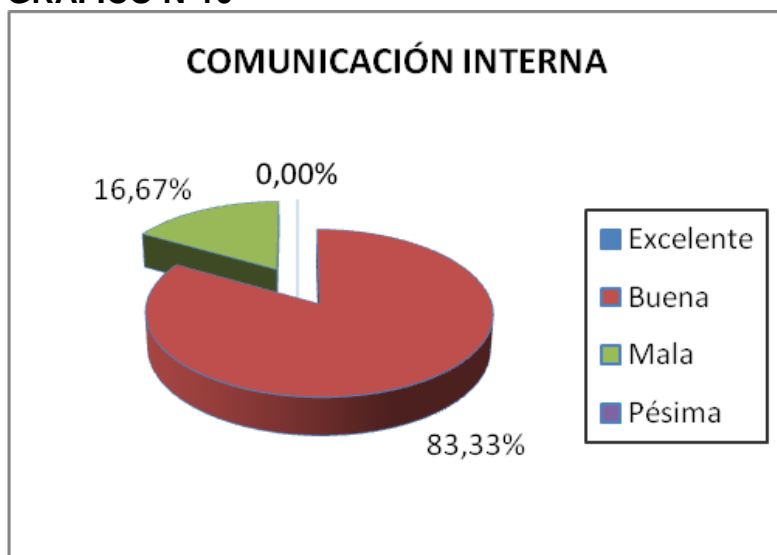
**CUADRO Nº 12: COMUNICACIÓN INTERNA**

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Excelente	0	0,00%
Buena	10	83,33%
Mala	2	16,67%
Pésima	0	0,00%
	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados de la Distribuidora

Elaborado por: La autora

**GRAFICO Nº10**



**j) Análisis:** Los encuestados responden en su mayoría que la comunicación entre compañeros de la misma área es buena, que más bien existe deficiencia en la comunicación con los entes superiores, y como en toda organización conformada por seres humanos, siempre existirán porcentaje de trabajadores totalmente disconformes con la situación, sin embargo en la Distribuidora de la Reina del Cisne sólo dos personas se quejaron de la mala comunicación interna, el resto de los funcionarios consideran que existe una buena comunicación empresarial.

**PREGUNTA 11:** ¿Alguna vez han evaluado su desempeño?

**CUADRO N° 13: EVALUACION DE DESEMPEÑO**

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Si	4	33,33%
no	8	66,67%
	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados de la Distribuidora

Elaborado por: La autora

**GRAFICO N°11**



k) **Análisis:** Un alto porcentaje de los encuestados dijo no haber sido evaluados en su desempeño, el porcentaje restante del personal dijo haber sido evaluado de manera esporádica y verbalmente, se evidencia que no existe técnica alguna o documentación para realizar dicha actividad de gran importancia para el buen funcionamiento de la empresa.

**PREGUNTA 12:** ¿Considera usted que existe un clima laboral adecuado?

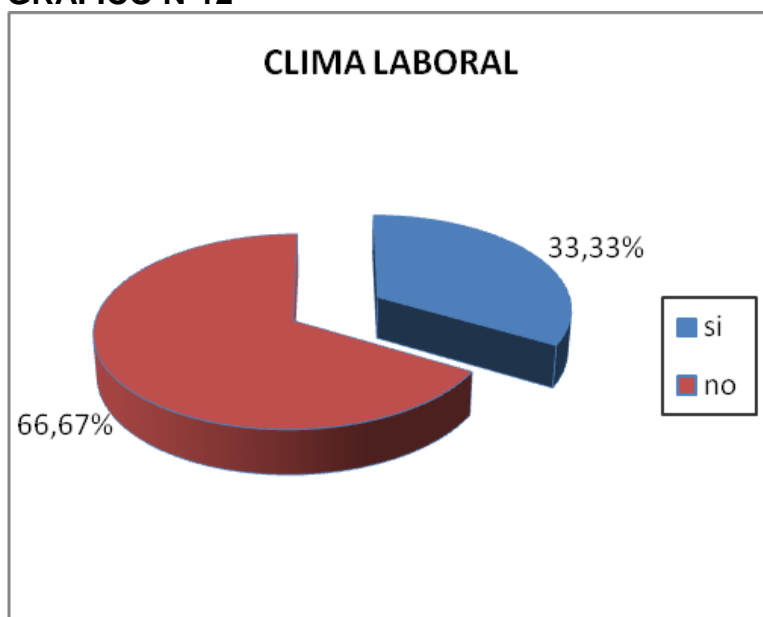
**CUADRO N° 14: CLIMA LABORAL**

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Si	4	33,33%
no	8	66,67%
	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados de la Distribuidora

Elaborado por: La autora

**GRAFICO N°12**



k) **Análisis:** En cuanto al clima laboral un 33% de los empleados responden que el trato por los entes superiores no es tan aceptable debido a que muy poco se puede conversar con los mismos creando un ambiente de desconfianza de subordinado a jefe, mientras que el porcentaje restante indica que si existe buen clima laboral considerando desde el punto de vista de compañeros de área.

Se evidencia que existe poca comunicación de los empleados con el empresario

**PREGUNTA 13:** ¿Cree usted que existen políticas adecuadas de estímulos que le incentiven mejorar su rendimiento?

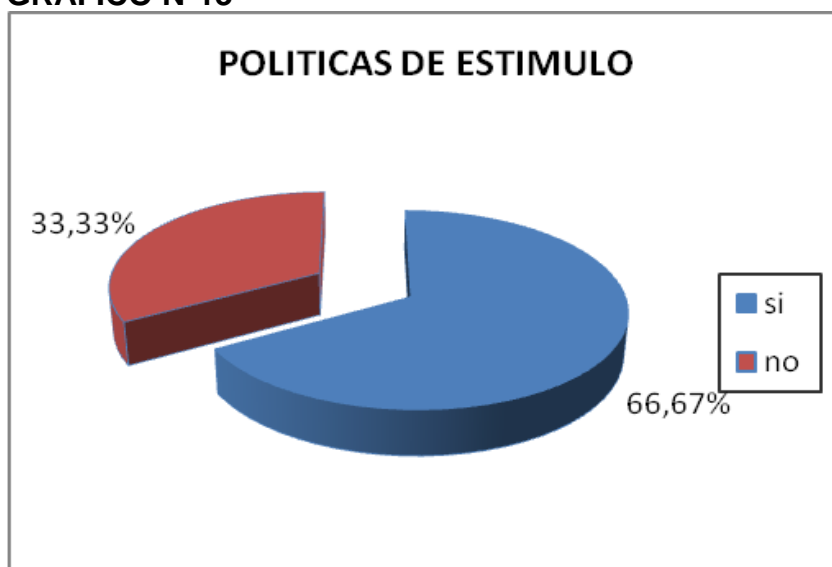
**CUADRO Nº15: POLÍTICAS DE ESTÍMULOS**

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Si	8	66,67%
no	4	33,33%
	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados de la Distribuidora

Elaborado por: La autora

**GRAFICO Nº13**



**m) Análisis:** La mayoría de empleados se sienten conformes con la manera de incentivar a la gente, indicaron que en realidad no es muy significativo pero que al menos tienen, por observación directa se pudo apreciar que los empleados esperan más de la empresa ya que el solo conformarse no es suficiente, se debería alcanzar un alto nivel de satisfacción para concluir que el personal está realmente de acuerdo con los planes de estímulos implantados en la empresa

**PREGUNTA 14:** La satisfacción que usted siente por formar parte del grupo de trabajadores de la Empresa es:

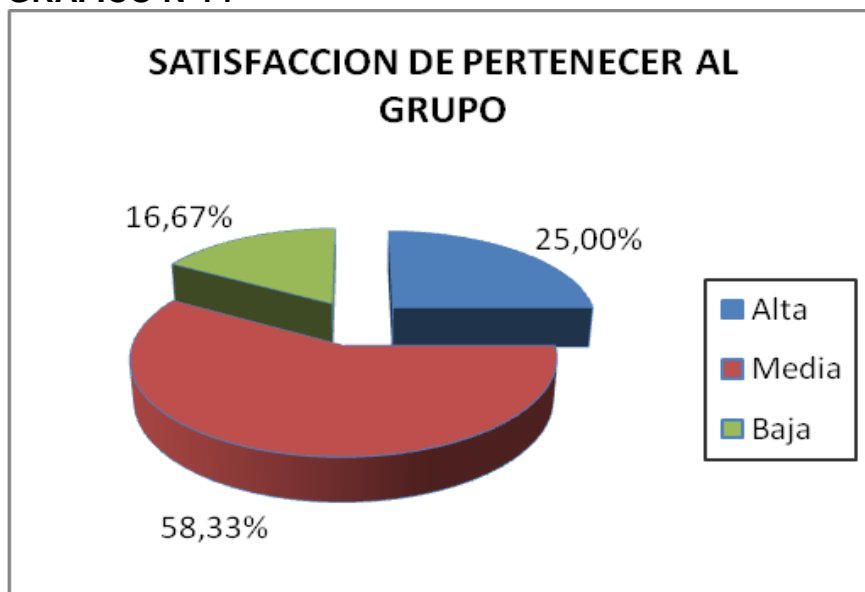
**CUADRO N° 16: SATISFACCIÓN DE PERTENECER AL GRUPO**

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Alta	3	25,00%
Media	7	58,33%
Baja	2	16,67%
	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados de la Distribuidora

Elaborado por: La autora

**GRAFICO N°14**



**n) Análisis:** Por los resultados de esta pregunta se evidencia que los empleados no se sienten enteramente a gusto de trabajar en la Distribuidora, la satisfacción de la mayoría de los empleados es en término medio, y un porcentaje que indica ser baja la satisfacción de trabajar en la Distribuidora.

## TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTAS CLIENTES

**Objetivo.-** Conocer la opinión de los clientes respecto a los productos que ofrece la Distribuidora Reina del Cisne y en qué manera se está brindando la atención.

**PREGUNTA 1.-** ¿Conoce todas las líneas de productos que ofrece la Empresa?

**CUADRO Nº 17: LINEAS DE PRODUCTOS**

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Si	99	35%
no	185	65%
	284	100,00%

Fuente: Encuesta a clientes de la Distribuidora

Elaborado por: La autora

**GRAFICO Nº 15**



**a) Análisis:** en la mayoría de los encuestados los clientes manifiestan no conocer todas las líneas de productos que expende Reina del Cisne, que cuando llegan a comprar no se muestra ningún interés por parte del empleado en ofertar la variedad de productos existentes.



**PREGUNTA 2.-** Señale que línea de productos usted adquiere con mayor frecuencia:

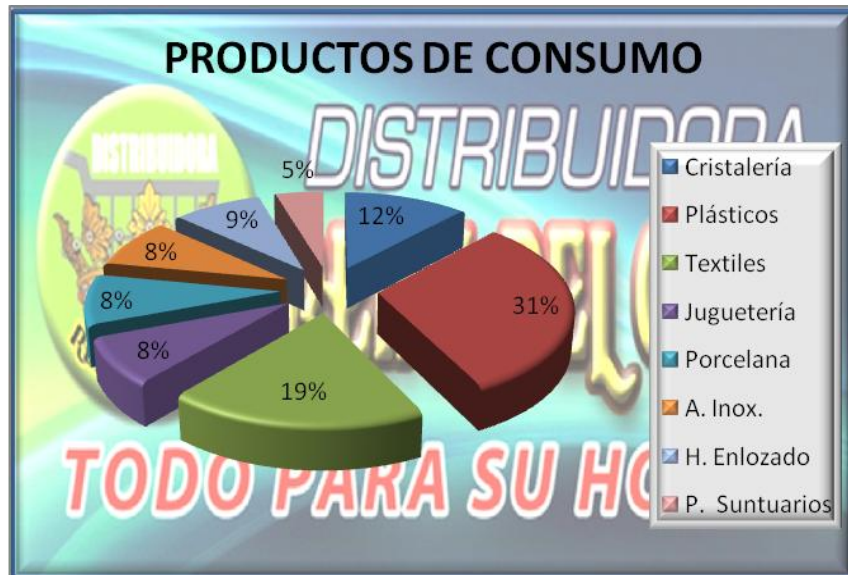
**CUADRO Nº 18: PRODUCTOS DE MAYOR CONSUMO**

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Cristalería	35	12%
Plásticos	90	32%
Textiles	54	19%
Juguetería	22	8%
Porcelana	22	8%
acero inoxidable	22	8%
hierro enlozado	25	9%
suntuarios	14	5%
	284	100,00%

Fuente: Encuesta a clientes de la Distribuidora

Elaborado por: La autora

**GRAFICO Nº 16**



**b) Análisis:** según los datos arrojados se evidencia que los productos de mayor demanda por parte de la ciudadanía son plásticos y textiles por lo que habrá que realizar mayor énfasis en la venta de estos productos.

**PREGUNTA 3.-** ¿Cómo considera los precios de los productos que adquiere en la Distribuidora Reina del Cisne?

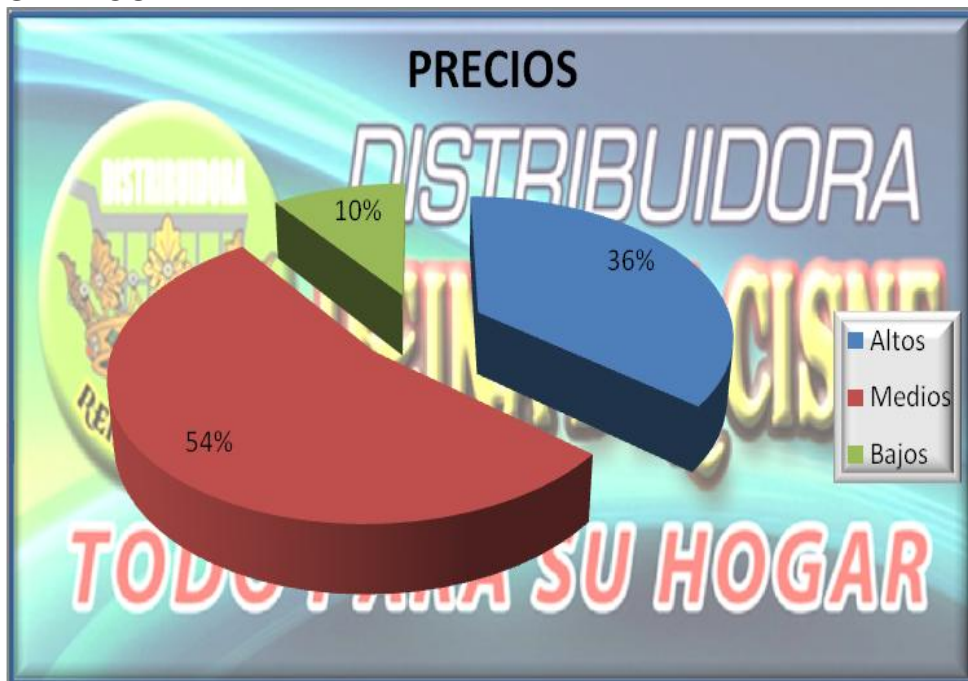
**CUADRO Nº19: PRECIOS DE LOS PRODUCTOS**

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Altos	102	36%
Medios	153	54%
Bajos	29	10%
	284	100,00%

Fuente: Encuesta a clientes de la Distribuidora

Elaborado por: La autora

**GRAFICO Nº 17**



**c) Análisis:** los precios de distribuidora Reina del Cisne son medios lo que le da un carácter de competencia en el mercado al que esta dirigiéndose actualmente.

**PREGUNTA 4.-** ¿A través de que medio de información conoce a la Empresa?

**CUADRO N° 20: MEDIOS DE INFORMACIÓN**

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Radio	153	54%
prensa escrita	45	16%
recomendación	60	21%
papeles volantes	26	9%
	284	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Distribuidora

Elaborado por: La autora

**GRAFICO N° 18**



**d) Análisis:** los clientes mencionan que se escucha algún tipo de publicidad aunque no con frecuencia a través de la radio, las recomendaciones también tienen un porcentaje de aceptabilidad por lo que habría que enfocar los esfuerzos a mejorar en la atención al cliente.

**PREGUNTA 5.-** ¿Cuándo adquiere productos en la Distribuidora, que es lo que considera primordial?

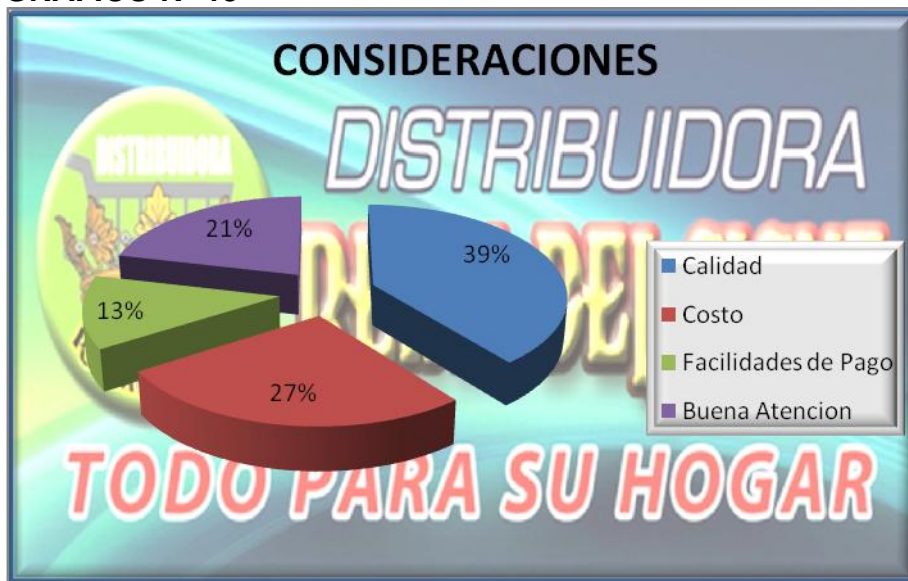
**CUADRO N° 21: CONSIDERACIONES PRIMORDIALES**

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Calidad	111	39%
Costo	78	27%
facilidad de pago	36	13%
buena atención	59	21%
	284	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Distribuidora

Elaborado por: La autora

**GRAFICO N° 19**



**e) Análisis:** Los clientes consideran como factores relevantes al momento de adquirir una compra la calidad de productos, el costo y la atención personalizada, son aspectos para que los clientes decidan si comprar o no al momento de visitar los locales y regresar a la Distribuidora.

**PREGUNTA 6.-** ¿La atención que usted recibió de los empleados en la Distribuidora Reina del cisne fue:

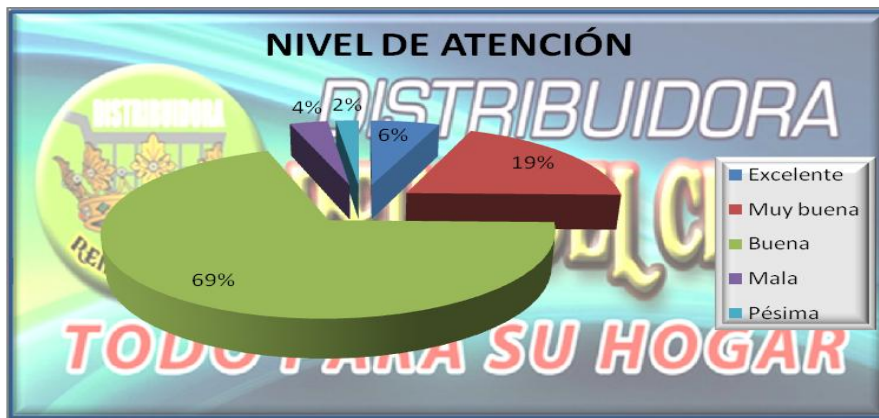
**CUADRO N° 22: NIVEL DE ATENCIÓN**

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Excelente	17	6%
muy buena	54	19%
Buena	196	69%
Mala	11	4%
Pésima	6	2%
	284	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Distribuidora

Elaborado por: La autora

**GRAFICO N° 20**



f) **Análisis:** los clientes mencionan haber recibido un trato bueno por parte de los empleados de la Distribuidora Reina del Cisne las veces que han ingresado a adquirir algún producto, se debe trabajar en el sentido que los clientes que visitan la Distribuidora se sientan totalmente a gusto, que sus necesidades sean satisfechas y que reciban por parte del empleado un trato cordial y agradable capaz de fidelizar al cliente y lograr la mejor de las publicidades que es la recomendación.

**PREGUNTA 7.-** ¿Considera usted que el personal que trabaja en esta Distribuidora debe tener capacitación para mejorar el servicio?

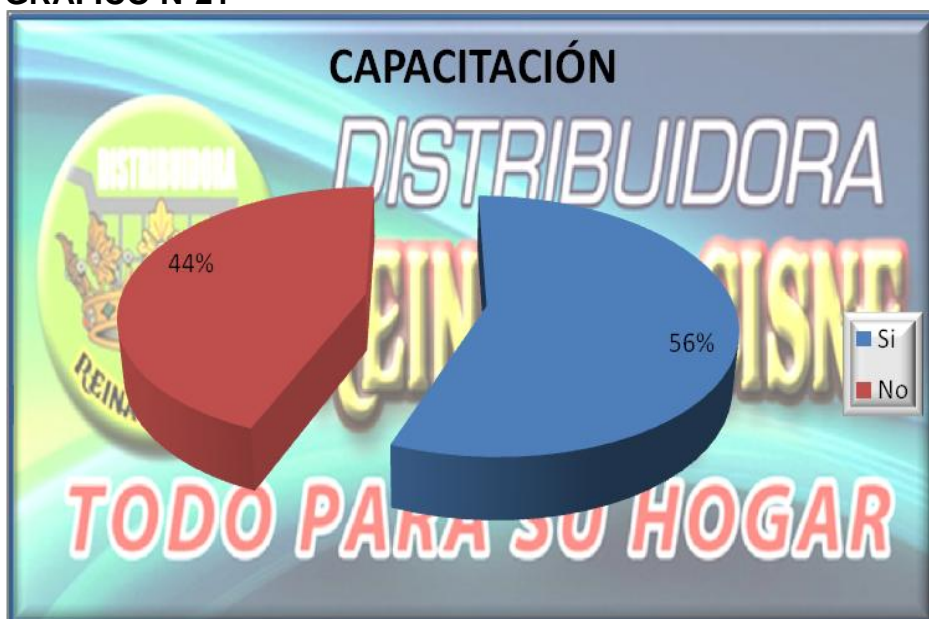
**CUADRO N°23: CAPACITACIÓN**

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Si	159	56%
no	125	44%
	284	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Distribuidora

Elaborado por: La autora

**GRAFICO N°21**



**g) Análisis:** Los clientes manifestaron que es bueno que los empleados sean capacitados periódicamente para elevar el grado de atención al cliente, que siempre hay algún valor agregado por entregar a parte de solo vender y nada más.

**PREGUNTA 8.-** ¿En qué aspectos la Distribuidora Reina del Cisne debería enfocar su análisis para mejorar la calidad en el servicio?

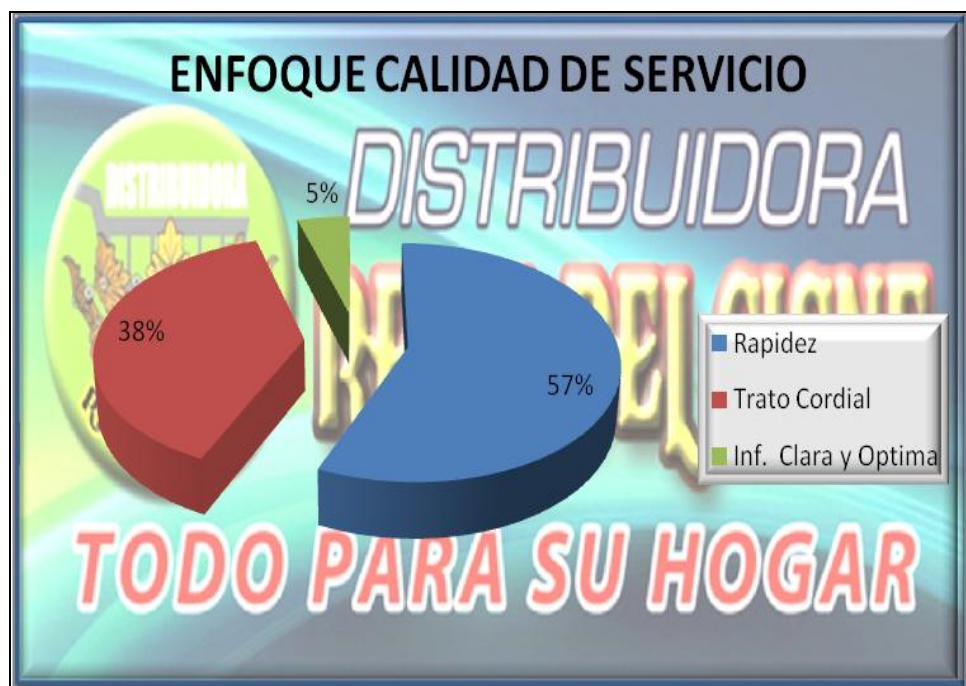
**CUADRO N°24: ENFOQUE CALIDAD DE SERVICIO**

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Rapidez	162	57%
trato cordial	108	38%
información clara y optima	14	5%
	284	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Distribuidora

Elaborado por: La autora

**GRAFICO N°22**



**h) Análisis:** Los resultados para esta pregunta arrojan que la tención debería ser con agilidad que la demora en indicar los beneficios y utilidades del producto crea indecisión en la compra.

**PREGUNTA 9.-** ¿Qué servicios adicionales debería implementar la distribuidora Reina del Cisne?

**CUADRO N°25: SERVICIO POR IMPLEMENTAR**

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
entrega a domicilio	114	40%
agentes vendedores	170	60%
	284	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Distribuidora

Elaborado por: La autora

**GRAFICO N°23**



**i) Análisis:** para los encuestados el servicio que debería incrementar la Distribuidora es el contar con agentes vendedores que permitan conocer el producto desde su domicilio o negocios.



## 1.7. MATRIZ FODA

Como resultado del análisis y tabulación de la información obtenida a través de la aplicación de las diferentes técnicas de investigación tales como encuestas, entrevistas y observación directa se ha estructurado un FODA mismo que permite visualizar un listado de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene la empresa.

Siendo las fortalezas y debilidades aquellas que existen en el interior de la organización; mientras que las oportunidades y amenazas son los factores que pertenecen al entorno social o exterior.

Al definir las fortalezas nos permitirán aumentarlas, las oportunidades aprovecharlas, las debilidades disminuirlas y las amenazas neutralizarlas.

### CUADRO N° 26: MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"><li>1. La empresa tiene un tiempo considerable en el mercado, ha ganado experiencia y conocimiento en la comercialización de artículos para el hogar.</li><li>2. Se lleva un adecuado control de inventarios a nivel de la empresa.</li><li>3. Financiamiento directo al cliente</li><li>4. Productos de alta calidad</li><li>5. La empresa cuenta con una extensa variedad de productos.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Demanda creciente del producto</li><li>2. Diversificar líneas de productos</li><li>3. Convenios de ventas con otras organizaciones</li><li>4. Innovación de productos</li><li>5. Varias alternativas para comprar sus productos.</li><li>6. Ofrecimiento de créditos inmediatos y con fácil acceso por parte de las instituciones financieras.</li><li>7. Participación directa en ferias locales, nacionales para la adquisición de productos novedosos y de temporada con</li></ol>

<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Los productos son expendidos a clientes finales y mayoristas.</li> <li>7. Los precios de los productos son competitivos</li> <li>8. La Distribuidora se encuentra ubicada en un lugar estratégico de la ciudad de Ibarra.</li> <li>9. Cuenta con crédito directo de los Proveedores.</li> <li>10. Atiende al mercado con una Matriz y sucursales</li> <li>11. Tiene claramente definida a la competencia.</li> </ol>	<p>descuentos de promoción.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Incremento del PEA</li> <li>9. Capacitaciones a empleados a precios cómodos para las instituciones ofertadas por parte de estamentos de gobierno.</li> </ol>
<p><b>DEBILIDADES</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de promoción y publicidad</li> <li>2. Estructura organizacional no definida</li> <li>3. No se da capacitación al personal</li> <li>4. Ausencia de manual de funciones</li> <li>5. Carencia de un reglamento interno</li> <li>6. Poco sostenimiento del personal que ingresa a laborar en la empresa.</li> <li>7. No cuenta con un organigrama funcional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia directa</li> <li>2. Altos costos de financiamiento</li> <li>3. Crecimiento de otras comercializadoras de artículos de hogar.</li> <li>5. Políticas gubernamentales para la importación de productos.</li> <li>6. Competencia desleal.</li> <li>7. Escasos candidatos con los requisitos exigidos para la oferta laboral requerida.</li> <li>8. Desconocimiento por parte de los compradores de todos los</li> </ol>

<p>8. Local arrendado</p> <p>9. La infraestructura no es adecuada para la exhibición de los productos.</p> <p>10.No cuenta con filosofía propia</p> <p>11.No cuenta con mecanismos adecuados para selección de personal.</p> <p>12.Limitada comunicación con las autoridades.</p> <p>13.No existen métodos de evaluación de desempeño para los trabajadores</p>	<p>productos ofrecidos por la empresa</p>
---	---

## 1.8. CRUCES ESTRATÉGICOS

### CUADRO Nº 27: CRUCES ESTRATÉGICO

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La variedad de productos que oferta posibilita realizar convenios con empresas y abrir líneas de crédito</li> <li>- Por la variedad de oferta de productos puede presentarse en ferias en el mercado local.</li> <li>- Aprovechar la demanda creciente que existe del producto para captar la mayor cantidad de clientes a través del financiamiento directo.</li> <li>- Abastecer de gran variedad de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para contrarrestar a la competencia es muy importante y fortalecer la oferta con variedad de productos en la matriz y sucursales.</li> <li>- Oferta de productos mas precios justos, acompañada de la ubicación estratégica, puede contrarrestar la competencia desleal.</li> <li>- Mediante la venta de productos de calidad, enfrentar a la competencia directa, aplicando</li> </ul>

<p>productos a las sucursales para atender a diferentes clientes en algunos sitios de la ciudad.</p>	<p>políticas adecuadas en la comercialización de los productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Con los precios competitivos y la buena ubicación mejorar los planes de crecimiento de otras cadenas de almacenes logrando así captar el mayor mercado objetivo.</li> <li>- A través de la experiencia y conocimiento de la comercialización de esta línea de productos manejar de la mejor manera el incremento de aranceles de importación.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseguir convenios de capacitación en temas de atención al cliente, enfocados al buen trato.</li> <li>- Aplicar un programa de publicidad que de a conocer la innovación y calidad de los productos que se oferta en el almacén así como la facilidad de crédito al cliente.</li> <li>- Crear una filosofía empresarial con el fin de presentar al mercado una imagen corporativa aceptable que permita causar atención en organizaciones públicas y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar herramientas administrativas gerenciales de comunicación, de mercadeo, para enfrentar la competencia desleal.</li> <li>- Aplicar políticas de motivación al personal logrando un empoderamiento hacia la Distribuidora generando mayores ventas con atención personalizada</li> <li>- Realizar un manual de funciones para acoplar a la Distribuidora personal idóneo comprometido a alcanzar los objetivos de la Distribuidora</li> </ul>

<p>privadas así como en el cliente final y proponer convenios institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar un organigrama estructural que permita mejorar la comunicación interna.</li> <li>- Mantener en la empresa normas claramente definidas y que estas contribuyan a que las actividades de la empresa se desarrollen en un ambiente sano, agradable tanto para el empresario como para el trabajador.</li> </ul>	
---	--

### **1.9. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Concluida la investigación de campo en las que se aplicó las respectivas técnicas de investigación y luego de haber realizado la evaluación del diagnóstico situacional a través de la matriz FODA, se ha podido analizar que la estructura administrativa manejada actualmente en la empresa tiene algunas falencias que impiden el desenvolvimiento normal de las actividades en la Distribuidora.

El principal problema identificado en la Distribuidora Reina Del Cisne es la falta de una estructura organizacional estratégica definida, que permita manejar y distribuir de una mejor manera las funciones a cada uno de los rangos indicando sus responsabilidades y grados de autoridad.

Las funciones que actualmente se realizan en la entidad no permiten desenvolver en forma efectiva y eficiente las actividades propias de la

empresa, debido a que las funciones establecidas en cada puesto de trabajo no se encuentran específicamente estructuradas y los empleados no están capacitados.

En la empresa no existen normas y/o políticas que rijan al personal, es decir el personal desconoce lo que puede hacer y lo que está prohibido por la empresa.

La contratación del recurso más importante de la empresa que es el humano es seleccionada de manera empírica, no se encuentran definidas las competencias y perfiles que se requiere en cada puesto de trabajo, no se analiza la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas para los cargos a ocupar.

Se evidencia que al personal no se le capacita en ninguna área, las mismas que ayudarían a mejorar varios aspectos en la Distribuidora como el ambiente laboral y ventas, además la comunicación entre gerente y el resto del personal no es lo suficientemente adecuada por lo que no se toma en cuenta las opiniones de el personal para la toma de decisiones ocasionando así demora en la solución de ciertos problemas con clientes los mismos que domina más el personal de ventas.

Por lo expuesto anteriormente se consideró necesario elaborar un **DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LA DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE DE LA CIUDAD DE IBARRA**”, el mismo que en base a una fundamentación teórica y un estudio técnico realizado a la empresa permitirá mejorar y acelerar el manejo de la parte administrativa, optimizando recursos, agilizando procesos y aprovechando al máximo el capital humano enfocándose al logro de objetivos propuestos por la distribuidora.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. EMPRESA**

##### **2.1.1. DEFINICIÓN**

**[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)**

**Una empresa es una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes y servicios de los demandantes. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa.**

La empresa es una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de objetivos determinado; formada con un capital social, unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

#### **2.2. RECURSOS EMPRESARIALES**

##### **2.2.1. HUMANOS**

**[www.monografias.com/trabajos20/empresa/empresa.shtml#defin](http://www.monografias.com/trabajos20/empresa/empresa.shtml#defin)**

**Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:**

- a. Posibilidad de desarrollo.**

- b. Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.**
- c. Sentimientos**
- d. Experiencias, conocimientos, etc.**

**Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc.**

Una empresa cuenta con diversos tipos de recursos que le permiten funcionar y alcanzar sus metas. Los empleados, trabajadores y colaboradores son quienes conforman lo que se conoce como recursos humanos de una entidad; El concepto también se utiliza para nombrar al departamento, la oficina o la persona que se dedica a analizar, elegir, contratar, formar y retener a los trabajadores de una compañía.

### **2.2.2. TECNOLÓGICOS**

**<http://definicion.de/recursos-tecnologicos/>**

**Un recurso es un medio de cualquier clase que permite satisfacer una necesidad o conseguir aquello que se pretende. La tecnología, por su parte, hace referencia a las teorías y técnicas que posibilitan el aprovechamiento práctico del conocimiento científico. Un recurso tecnológico, por lo tanto, es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual).**

En la actualidad, los recursos tecnológicos son una parte imprescindible de las empresas. Es que la tecnología se ha convertido en un aliado clave



para la realización de todo tipo de tareas. Una empresa que cuenta con computadoras modernas, acceso a internet de alta velocidad, redes informáticas, teléfonos inteligentes estará en condiciones de competir con éxito en el mercado de productos o servicios; los recursos tecnológicos ayudan a desarrollar las operaciones cotidianas de la empresa.

### **2.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA**

**<http://www.monografias.com/trabajos16/estructura-organica/estructura-organica.shtml>**

**Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella.**

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

**Elementos claves para el diseño de una estructura organizacional**

- Especialización del Trabajo.
- Departamentalización.
- Cadena de mando.
- Extensión del Tramo de Control.
- Centralización y Descentralización.
- Formalización.

## **2.4. ESTRUCTURA FUNCIONAL**

**[www.slideshare.net/PAOLITARUBI/estructura-organica](http://www.slideshare.net/PAOLITARUBI/estructura-organica)**

**La estructura funcional amplía a toda la organización el concepto de la departamentalización funcional. Bajo una estructura funcional la gerencia diseña una organización basada en la idea de agrupar las especialidades ocupacionales que son similares o relacionadas, la fuerza estructural funcional reside en las ventajas de ahorro de costos que pueden lograrse en virtud de la organización al reunir las especialidades de carácter similar se logra obtener economías de escala, se minimiza la duplicación de personas y equipo y se consigue que los empleados estén mas cómodos por que pueden alternar con compañeros que hablan el mismo idioma, estas especialidades de carácter similar son llamadas funciones.**

Una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción mercadotecnia y ventas. Por razones de diseño las empresas no conserva sus estructuras simples, llega un momento en el que hay que contratar mas empleados para hacer frente a sus necesidades adicionales de operación a un mayor volumen, a medida que aumentan los empleados la estructura organizacional tiene a ser mas especializada y formal cuando los factores de contingencia como el tamaño, favorecen un diseño burocrático o mecanista los mas probable es que se utiliza la Estructura Funcional.

## **2.5. ADMINISTRACIÓN**

### **2.5.1. CONCEPTO**

**KOONTZ WEIHVICH CANNICE (2008). Señala: “Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.” Pág. 4**

**ANTONIO CESAR AMARU, (2009) dice: “La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control.”**

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores.

### **2.5.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

Aunque el proceso administrativo sea importante en cualquier contexto de utilización de recursos, la razón principal para estudiarlo es su impacto sobre el desempeño de las organizaciones. Éstas asumen una

trascendencia sin precedentes en la sociedad y en la vida de las personas. Son pocos los aspectos de la vida contemporánea que no reciben la influencia de alguna especie de organización. La sociedad moderna es una sociedad organizacional.

### 2.5.3. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración tiene las siguientes características

**CUADRO N° 28: CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

<b>Universalidad</b>	Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, el ejercito, un hospital, una escuela, etc
<b>Valor Instrumental</b>	Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener un resultado
<b>Unidad Temporal</b>	Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. Todas las partes del proceso administrativo existen simultáneamente
<b>Amplitud de ejercicio</b>	Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal
<b>Especificidad</b>	Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico

<b>Interdisciplinariedad</b>	La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo
<b>Flexibilidad</b>	los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante

#### **2.5.4. PROCESO ADMINISTRATIVO**

**LOURDES MÜNCH (2007). Define: “el proceso administrativo es una metodología fundamental para la aplicación de la administración.”pág. 36, 39**

Al referirse como fundamental se determina que el seguir o tener un proceso administrativo en las empresas es indispensable para el buen funcionamiento de las mismas.

##### **2.5.4.1. PLANIFICACIÓN**

**ANTONIO CESAR AMARU, (2009) dice: “El proceso de planeación es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones. Las decisiones que buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en el son decisiones de planeación.**

Este proceso consiste en:

- ✦ Definir objetivos o resultados a alcanzar, al igual que los medios para realizarlos.
- ✦ Imaginar una situación futura y trabajar para construirla. O: “La mejor forma de evitar el futuro es inventarlo”

**CUADRO N° 29: PLANIFICACIÓN**

<b>Etapas / Concepto</b>	<b>Importancia</b>	<b>Etapas / Proceso</b>	<b>Principio</b>
<b>Planeación</b> † <b>Determinación de escenarios futuros y del rumbo a donde se dirige la empresa.</b>	† <b>Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos.</b> † <b>Reduce los niveles de incertidumbre.</b>	† <b>Filosofía</b> † <b>Valores</b> † <b>Visión</b> † <b>Misión</b> † <b>Propósitos</b> † <b>Objetivos</b> † <b>Estrategias</b> † <b>Políticas</b> † <b>Programas</b>	† <b>Unidad</b> † <b>Objetividad y cuantificación</b> † <b>Flexibilidad</b>

**2.5.4.2. ORGANIZACIÓN**

El proceso de organización consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas. Las principales etapas en dicho proceso son:

- 1.- Analizar los objetivos y el trabajo a realizar.
- 2.- Dividir el trabajo de acuerdo con los criterios más apropiados para alcanzar los objetivos.
- 3.- Definir las responsabilidades de la realización del trabajo.
- 4.- Definir los niveles de autoridad.
- 5.- Diseñar la estructura organizacional.

**CUADRO Nº 30: ORGANIZACIÓN**

<b>Etapas / Concepto</b>	<b>Importancia</b>	<b>Etapas / Proceso</b>	<b>Principio</b>
<b>Organización</b> † <b>Consiste en el diseño y determinación de estructuras, procesos, funciones y responsabilidades</b>	† <b>Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente.</b> † <b>Reduce costos</b>	† <b>Jerarquización</b> † <b>Departamentalización</b> † <b>Descripción de funciones</b> † <b>Coordinación</b>	† <b>Delegación</b> † <b>Simplificación</b> † <b>Unidad de mando</b> † <b>Especialización</b> † <b>Tramo de control</b>

### **2.5.4.3. DIRECCIÓN**

El proceso de dirección consiste en realizar actividades mediante la aplicación de energía física, intelectual e interpersonal para ofrecer productos, servicios e ideas. No todo puede preverse o planearse. Sin embargo en la mayoría de los casos hay un plan explícito o implícito, que sustenta la ejecución de cualquier actividad.

El proceso de dirección no es distinto de los demás procesos de administración.

Los siguientes son ejemplos de actividades de dirección:

- ✦ Elaborar planes y realizar las actividades previstas en ellos.
- ✦ Organizar un equipo.

**CUADRO Nº 31: DIRECCIÓN**

✦ Etapas / Concepto	✦ Importancia	✦ Etapas / Proceso	✦ Principio
<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Dirección/ Ejecución</li> <li>✦ Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo o mediante la orientación del factor humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Ejecución de actividades</li> <li>✦ Toma de decisiones</li> <li>✦ Guiar a los grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Toma de decisiones</li> <li>✦ Motivación</li> <li>✦ Supervisión</li> <li>✦ Comunicación</li> <li>✦ Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Aprovechamiento y resolución del conflictos</li> <li>✦ De la vía jerárquica</li> </ul>



#### 2.5.4.4. INTEGRACIÓN

**CUADRO Nº 32: INTEGRACIÓN**

<b>Etapas / Concepto</b>	<b>Importancia</b>	<b>Etapas / Proceso</b>	<b>Principio</b>
<b>Integración</b> † Selección y obtención de los recursos necesarios para ejecutar los planes	† De la calidad de los insumo depende los resultado . † Correcta selección de recursos humanos .	† Definición de necesidades y requerimientos de los recursos. † Estándares de calidad † Determinación de fuentes de financiamiento	† Cumplimiento de requisitos † Proveedor confiable † Adecuación † Calidad

#### 2.5.4.5. CONTROL

**CUADRO Nº 33: CONTROL**

<b>Etapas / Concepto</b>	<b>Importancia</b>	<b>Etapas / Proceso</b>	<b>Principio</b>
<b>Control</b> † Establecimiento de los estándares para evaluar los resultados	† Sirve para comprobar la efectividad de la gestión	† Establecimiento de estándares. † Medición † Corrección	† De la función controlada † De las desviaciones

obtenidos.	† Protege los activos de la empresa † Promueve el aseguramiento de la calidad		† Autocontrol † Excepción
------------	--	--	------------------------------

## 2.6. ADMINISTRACIÓN Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 2.6.1. FUNCIONES

La principal función del área de RR.HH radica en encontrar, mantener y desarrollar el capital humano de la empresa, motivado e integrado por valores morales hacia la misión y visión estratégica de la misma a través de sistemas competitivos de remuneración económica y de reconocimiento a su desempeño, con calidad de vida y dentro del marco legal, vinculando los planes y programas de desarrollo con los de los individuos, de tal forma que se obtengan los máximos resultados para ambas partes.

A continuación se enlistan en forma enunciativa las funciones del área:

- ❖ Investigación del mercado laboral salarial y sus fuentes de reclutamiento.
- ❖ Determinación de la estructura de remuneración (sueldos, salarios, prestaciones, beneficios, etc.) al personal dentro del marco legal: IMSS, Infonavit, Fonacot, etc.

- ❖ Plan de beneficios sociales.
- ❖ Descripción de funciones y puestos.
- ❖ Pago de remuneraciones y aplicación del marco legal (fiscal-laboral y contractual) mediante las nóminas de sueldos y salarios.
- ❖ Políticas de contratación, promoción salarial e incentivos al personal.
- ❖ Dotación del Talento Humano a través de reclutamiento, selección o promoción del personal.
- ❖ Contratación individual.
- ❖ Evaluación del desempeño individual y de equipos o y/o áreas de trabajo.

### **2.6.2. RESPONSABILIDADES**

Las responsabilidades que tiene esta área son:

- ✦ Capacitación y desarrollo de RR. HH, precisa detección de necesidades de capacitación.
- ✦ Inducción del personal y manual de integración a la empresa.
- ✦ Evaluación del potencial individual y plantillas de reemplazo.
- ✦ Planes y carreras internas del personal.
- ✦ Compaginación de metas individuales con las corporativas.
- ✦ Planeación de las necesidades del personal a corto, mediano y largo plazo.
- ✦ Control de la historia laboral a través de sistemas electrónicos y documentales.
- ✦ Aplicación del marco legal y contractual en materia laboral.
- ✦ Reglamento interior de trabajo (reglas de disciplina interna)

### **2.6.3. SEGREGACIÓN DE FUNCIONES**

Ninguna persona o departamento debe manejar todos los aspectos o fases de una misma transacción, desde el comienzo hasta el final. Toda

transacción debe ser realizada en cuatro etapas: aprobación, autorización, ejecución y registro, cuyo control debe correr a cargo de empleados o departamentos relativamente independientes. Esta segregación de funciones se hace con la finalidad de poder detectar los errores involuntarios, y para que ninguna persona se halle en posición de poder cometer un desfalco y ocultar su acción por medio de la falsificación de documentos, sin confabularse con otros miembros de la organización.

La segregación de funciones es una de las principales actividades de control interno destinada a prevenir o reducir el riesgo de errores o irregularidades, y en especial el fraude interno en las organizaciones. Su función es la de asegurar que un individuo no pueda llevar a cabo todas las fases de una operación/transacción, desde su autorización, pasando por la custodia de activos y el mantenimiento de los registros maestros necesarios. Se daría una adecuada segregación de funciones cuando para realizar una acción fraudulenta o irregularidad se requiera la confabulación de dos o más empleados.

## **2.7. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.7.1. DEFINICIÓN**

**BATEMAN SNELL, (2009), afirma que: “La planificación estratégica involucra la toma de decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una orientación externa muy fuerte y cubren grandes porciones de la organización.”**

La Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos de actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía llamada estrategia empresarial.

### **2.7.2. ELEMENTOS**

Los elementos de la planificación estratégica son los siguientes:

1. Establecimiento de la misión, visión y las metas.
2. Análisis de las oportunidades y amenazas externas.
3. Análisis de las fortalezas y las debilidades internas.
4. Análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) y de la formulación de la estrategia.
5. Implementación de la estrategia.
6. Control estratégico.

### **2.7.3. ESTRATEGIAS**

***ARTHUR A. THOMPSON JR. (2008) dice: “La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional.”***

Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización, de una forma singular y viable.

## **2.8. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

### **2.8.1. COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

[www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm](http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm)

**Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que le empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.**

La comunicación interna sigue siendo uno de los grandes retos de la pyme en el siglo XXI. Y es que si no sabemos cuidar a nuestro cliente interno, difícilmente podremos dar respuestas satisfactorias a los clientes externos. Por tanto, no empecemos a construir la casa por el tejado y hagamos que la comunicación interna deje de ser la asignatura pendiente de nuestra empresa, ya que constituye una herramienta clave para alcanzar los objetivos estratégicos. Además, ayuda a crear cultura de empresa, contribuye a evitar el rumor, propiciando un clima de confianza y motivación, y hace que la empresa sea más competitiva y rentable.

## **2.8.2. COMUNICACIÓN EXTERNA**

*[www.eumed.net/libros/2007c/333/comunicacion\\_externa.htm](http://www.eumed.net/libros/2007c/333/comunicacion_externa.htm)*

**La comunicación externa es la trasmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto. Para la organización que tiene su atención centrada en sus clientes, es fundamental mantener un doble flujo de comunicación: Recibir información sobre las variaciones en la dinámica del contexto socio-político y económico en que desarrolla su labor, para poder definir su estrategia y sus políticas; y proyectar sobre el ámbito social una imagen de empresa fundada en información sobre su dinámica interna y su acción objetiva sobre el medio social. Los interlocutores privilegiados de esa comunicación son los clientes, los proveedores, la opinión pública y el gobierno.**

La comunicación externa es parte fundamental en una organización, como se dice en las explicaciones anteriores es una transmisión y recepción de datos que son esenciales para el buen funcionamiento de la empresa, principalmente con los clientes, intermediarios, proveedores, competencia, etc. Gracias a esta comunicación externa nos damos a conocer en el campo gracias a nuestras cualidades, de esta comunicación depende la imagen que tendrán nuestros clientes principalmente y de que tanto estén dispuestos a adquirir nuestro servicio. La comunicación externa es igualmente importante que la comunicación interna.

Generar una imagen positiva de la organización es uno de los objetivos de este tipo de comunicación, la cual se puede lograr fomentando en los empleados ese orgullo de permanecer a la organización, es decir crear un sentimiento de permanencia, que cuando existe en el empleado genera que este mismo de una buena recomendación y una imagen que lo ve

sentirse orgulloso a la organización que pertenece, esto nos genera una invaluable comunicación externa.

## **2.9. MARKETING**

### **2.9.1. DEFINICIÓN**

**ANTONIO CESAR AMARU, (2009) dice: “Es la definición de productos y mercados, el área funcional de marketing se relaciona más directamente con su elaboración e implantación. Pertenecen al área de marketing las decisiones sobre qué negocios explorar, qué clientes y mercados atender, qué productos lanzar, a qué precio vender y otras semejantes”.**

**WILLIAM J. STANTON, (2007) manifiesta que: “Marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”.**

### **2.9.2. IMPORTANCIA**

Sería difícil imaginar un mundo sin marketing. Pero puede ser igualmente difícil apreciar la importancia que el marketing real desempeña en la mayoría de los aspectos de nuestra vida. Solemos subestimar los medios apoyados en gran medida por la publicidad, el gran surtido de bienes distribuidos por tiendas cercanas a nuestros hogares o la facilidad con que podemos hacer compras. Para apreciar mejor, consideremos por un momento cómo desempeña el marketing una de las funciones principales



en la economía global, en el sistema socioeconómico de cualquier país en cualquier organización y en la vida de la sociedad.

### **2.9.3. MEZCLA DE MERCADOTECNIA**

**RICHARD L. DAFT, DOROTHY MARCIC (2010). Señala: “el marketing mix tiene Cuatro componentes básicos: producto, precio, promoción y plaza (distribución)”. Pág. 189-194**

#### **2.9.3.1. PRODUCTO**

**ANTONIO CESAR AMARU, (2009) dice: “Producto es una palabra que abarca bienes y objetos tangibles, como zapatos y servicios como reparación de calzado. El producto o servicio es un conjunto de atributos que el cliente adquiere como medio de satisfacción de deseos y necesidades; dicho producto o servicio ofrece un beneficio que puede ser racional o emocional.”**

Uno de los elementos fundamentales en la definición del producto es su grado de novedad y la etapa de su ciclo de vida.

El mix o la mezcla de marketing generalmente comienzan con el diseño de un producto, entendido este como un bien o servicio.

#### **2.9.3.2. PRECIO**

**ANTONIO CESAR AMARU, (2009) dice: “La definición del precio del producto o servicio es una de las decisiones más complejas al implantar una estrategia.**

El precio depende de muchos factores, como la composición de los costos del producto o servicio, la disposición y las posibilidades del cliente, o el tipo de producto o servicio, la competencia y etapa del ciclo de vida en que el producto se encuentra”. Todas las empresas fijan precios para sus productos, los cuales se reflejan en la cantidad de dinero que se cobra por un bien o servicio.

#### **2.9.3.3. PLAZA**

**ANTONIO CESAR AMARU, (2009) dice: “Es el conjunto de personas y organizaciones que desean o necesitan determinados productos y servicios, que están dispuestas a adquirirlos y tienen el poder adquisitivo para ello. La implantación de una estrategia corporativa implica el conocimiento de los clientes y la segmentación del mercado: la división del mercado en clases o categorías”.**

El principal criterio para segmentar el mercado es la distinción entre el mercado industrial y el mercado consumidor. Los clientes corporativos compran productos y servicios para su uso por parte de las organizaciones; los consumidores finales compran productos y servicios para su propio uso. Otra de las actividades del mix de marketing consiste en tomar las decisiones relacionadas con el almacenamiento y control de inventarios, transporte y despacho, selección de lugares y canales de distribución o el, acceso por parte de los clientes a los bienes o servicios que ofrezca la empresa.

#### **2.9.3.4. PROMOCIÓN**

**ANTONIO CESAR AMARU, (2009) dice: “Uno de los recursos básicos para ejecutar estrategias es el esfuerzo promocional. La promoción**

**comprende publicidad pagada, publicidad no pagada, ejercer influencia, promoción en el punto de venta y muchas otras técnicas”.**

La promoción puede tener como fin informar al cliente o público objetivo sobre productos y servicios, dar a conocer la empresa o convencer a las personas de consumir el producto o servicio, independientemente de cuál sea su disposición. El esfuerzo promocional desempeña un papel importante en cualquier tipo de organización. La decisión que más comúnmente se tiende a identificar con el marketing es la promoción. Pero, en realidad, es solo una de las funciones de la empresa. Incluye ventas y publicidad.

## **2.10. LA COMERCIALIZACIÓN**

### **2.10.1. DEFINICIÓN**

**LIMAS SONIA, (2011), afirma que: “En la comercialización se coordina las actividades externas para colocar el producto al mercado objetivo desde la fábrica hasta el consumidor final. Comprende el procesamiento de los pedidos, el manejo de materiales para el traslado de productos, el embalaje, los costos y métodos de transporte, la localización de almacenes o el almacenamiento, los costos de manejo, los inventarios y la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios de ventas para las empresas”.**

La Comercialización es un conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor.

### **2.10.2. IMPORTANCIA DE LA COMERCIALIZACIÓN**

La comercialización es importante ya que se coloca el producto a disposición del mercado meta distribuyéndolo en forma tal, que esté en el momento oportuno en el lugar preciso y en la cantidad demandada brindando satisfacción al cliente.

## **2.11.POSICIONAMIENTO**

### **2.11.1. CONCEPTO**

**WILLIAM J. STANTON, (2007) afirma: “El posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular e relación con los productos de la competencia”.**

Al posicionar un producto el mercadólogo quiere comunicar el beneficio o los beneficios más deseados por el mercado meta.

### **2.11.2. IMPORTANCIA**

El posicionamiento es importante ya que es una idea general que tiene un consumidor sobre una marca o un producto. Ella se manifiesta sobre todo en las primeras ideas que se vienen a la mente de una persona, cuando se les menciona la marca.

El posicionamiento de una marca será más o menos fuerte, según el nivel de conocimiento de ella (conocimiento de su existencia y de sus características). Es decir una marca poco conocida puede tener un posicionamiento único o muy difuso. Como se podrá dar cuenta el posicionamiento no se aplica solamente a productos en su sentido comercial, sino también a países, ciudades, personas e instituciones. Los investigadores de marketing recurren a técnicas diversas para averiguar el posicionamiento de un producto o marca.

### **2.11.3. IMAGEN CORPORATIVA-**

La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción. Es creada sobre todo por los expertos de relaciones públicas, utilizando principalmente campañas comunicacionales, plataformas web (página web, redes sociales) y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público.

Típicamente, una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, cree hueco en su mente, genere riqueza de marca y facilite así ventas del producto. La imagen de una corporación no es creada solamente por la compañía.

## **2.12. LAS DISTRIBUIDORAS**

### **2.12.1. LÍNEA PLÁSTICO**

Línea plástica es la que tiene características libres puede variar de espesor de dirección puede ser sinuosa cortada quebrada Puede variar de valor Puede ser expresiva.

#### **Partes y piezas**

- ✦ Tuberías
- ✦ Uniones
- ✦ Codos

- ✦ Llaves de paso
- ✦ Tapas, tapones y demás dispositivos de cierre de plástico

### **Poliétilenos**

- ✦ Invernadero
- ✦ Pigmentados colores
- ✦ Protección tapicería
- ✦ Viniles
- ✦ Plástico para confección
- ✦ Cabos de polipropileno
- ✦ Mallas

### **Fundas**

- ✦ Polietileno transparentes
- ✦ Polyfan transparentes
- ✦ Para basura en diferentes tamaños, grosores y colores
- ✦ Hospitalarias en color rojo para desechos tóxicos

### **Descartables**

- ✦ Vasos plásticos en diferentes tamaños
- ✦ Contenedores
- ✦ Platos llanos y compartidos (varios tamaños)
- ✦ Cucharas, tenedores, cuchillos (amplio surtido de tamaños)
- ✦ Tarrinas
- ✦ Sorbetes
- ✦ Plástico estrech para uso industrial y alimenticio

### **Envases**

- ✦ Tachos para basura

- ✦ Papeleros y bidones
- ✦ Cajas
- ✦ Jarras
- ✦ Galoneras
- ✦ Biberones
- ✦ Tomatodo
- ✦ Botellas
- ✦ Frascos

### **Menaje**

- ✦ Lavacaras
- ✦ Embudos
- ✦ Jaboneras
- ✦ Bandejas
- ✦ Coladores

### **Artículos de limpieza**

- ✦ Baldes
- ✦ Trapeadores
- ✦ Escobas
- ✦ Cepillos
- ✦ Guantes
- ✦ Recogedores de basura

La empresa ofrece una amplia selección de modelos y colores en todos los artículos de plástico.

### **2.12.2. LÍNEA TEXTIL**

[http://es.wikipedia.org/wiki/Industria\\_textil](http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_textil)

**Industria textil es el nombre que se da al sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra (todo lo que venga con tela) y productos relacionados. Aunque desde el punto de vista técnico es un sector diferente, en las estadísticas económicas se suele incluir la industria del calzado como parte de la industria textil.**

**Los textiles son productos de consumo masivo que se venden en grandes cantidades. La industria textil genera gran cantidad de empleos directos e indirectos, tiene un peso importante en la economía mundial. Es uno de los sectores industriales que más controversias genera, especialmente en la definición de tratados comerciales internacionales. Debido principalmente a su efecto sobre las tasas de empleo por que las grandes industrias se molestaron.**

**-La industria textil, como área teórico práctico, en las horas para educación para el trabajo, en los diferentes niveles y modalidades de educación, cumplen un rol fundamental en la formación integral del educando, pues, está ligada a su naturaleza, a su mundo y a sus posibilidades de expresión creativa. -La relación industria textil-hombres hacen indispensables su conocimiento, su valoración y sobre todo el cultivo de como medio de trabajo. -En esta área de industria textil aprenderemos los puntos básicos del tejido utilizando como materiales. -La lana ó hilo y la herramienta principal son los ganchillos ó crochet y/o los palitos de tejer. los seres humanos se han convertido en los principales agentes del cambio global.**

La categoría de productos «productos textiles» comprenderá los productos siguientes:



- Prendas de vestir y accesorios textiles: ropa y accesorios (como pañuelos, bufandas, bolsos, bolsas, mochilas, cinturones, etc.) cuyo peso está constituido, al menos en un 90 %, por fibras textiles;
- Textiles para interiores: productos textiles destinados a ser usados en interiores y cuyo peso está constituido, al menos en un 90 %, por fibras textiles, excluidos los revestimientos para paredes y suelos;
- Fibras, hilados y tejidos: aquellos productos utilizados en la fabricación de prendas de vestir y accesorios textiles o en los textiles para interiores.

En el cálculo del porcentaje de fibras textiles de «prendas de vestir y accesorios textiles» y «textiles para interiores» no deben tenerse en cuenta el plumón, las plumas, las membranas y los recubrimientos.

### **2.12.3. LÍNEA ARTÍCULOS DE HOGAR**

Comercialización de los siguientes productos:

#### **Cosméticos**

Ofrecemos varios tipos de cosméticos como Labiales, Esmaltes, Sombras, Rímel,

Delineador, Bases, de diversas marcas como: Jordana; PW, Alway.

#### **Bisutería**

Contamos con un lote de bisutería compuesto por pendientes, anillos, collares, pulseras.

Diseño de boutique, de diferentes materiales, esmaltados, metal, abalorio, etc.

## **Lencería**

Ofrecemos una amplia gama de: Bracieres, Boxer, Medias, Bikini, Hilos, Interiores, Medias, Pijamas, Fajas de diversas marcas como Leonisa, Violet, Laura, etc.

## **Artículos para el hogar.**

Ofrecemos: Vajilla, Ollas, Carteras, Billeteras, Porcelana, Cuadros, Portarretratos.

## **Artículos eléctricos**

Los productos son garantizados al momento de su compra ya que estamos obligados a que los clientes se sientan satisfechos y seguros con el producto y servicio adicional, el empaque de este producto es el adecuado para que no exista daño alguno.

## **2.13. LA CALIDAD**

### **2.13.1. CONCEPTO**

**HUMBERTO CANTU DELGADO, (2011) afirma: “La calidad abarca todas las cualidades con que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quien lo emplea; o sea, un producto o servicio es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de los usuarios. Entre estas características cabe mencionar sus funciones operativas (velocidad, capacidad, etc.) el precio y la economía de uso, la durabilidad, seguridad, facilidad y adecuación del uso, que sea simple de manufacturar y de mantener en condiciones operativas, fácil de desechar. Todo esto otorga a un producto la calidad al consumidor”.**

Para brindar un producto o servicio de calidad se consideran varias cualidades siendo siempre indispensable satisfacer las necesidades de los consumidores que en muchas de las ocasiones un cliente quiere ser atendido con calidad y la que otorgada en el servicio es un factor intangible que forma parte del producto o servicio brindado logrando estándares de competitividad.

**LAS NORMAS ISO9000 interpretan la calidad como “La integración de las características que determinan en que grado un producto satisface las necesidades de los consumidores” el aseguramiento de la calidad como “el conjunto de las actividades planteadas de manera formal para proporcionar la debida certeza de que el resultado del proceso productivo tendrá los niveles de calidad requeridos” y el control de calidad como “El conjunto de actividades y técnicas realizadas con la idea de crear una característica específica de calidad”**

Crear estrategias para brindar productos o servicios de calidad abarca el generar características a un producto que sea distintivo, dichas características bien pueden ser propias del producto o anexos, es así que a más de ofertar productos o servicios de calidad se debe integrar la manera de atender al consumidor capaz de satisfacer con productos de calidad acompañados de una atención de calidad.

### **2.13.2 TRABAJO EN EQUIPO**

**HUMBERTO CANTU DELGADO, (2011) dice: El trabajo en equipo es uno de los pilares culturales del cambio organizacional hacia la competitividad. Si una empresa comprende las ventajas de ese concepto, si conoce la infraestructura que necesita, la dinámica de su operación y como facilitar su funcionamiento, podrá ponerlo en práctica con éxito como un valor cultural propio.**

Se logra en la gente el trabajo en equipo primeramente concientizando sobre los beneficios alcanzados con la manera de trabajar y para la empresa se generan grados de competitividad, para esto tantos trabajadores y empresarios deben asumir que el trabajar en equipo es valor cultural propio de la empresa.

### **2.13.3 EL CICLO PHVA**

**HUMBERTO GUTIERREZ PULIDO, (2010) manifiesta: “El ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización. Este ciclo también conocido como ciclo de Shewhart Deming o el ciclo de la calidad.”**

Implementar ciclos de calidad permite alcanzar la ejecución de actividades programadas por la empresa en beneficio de la misma con los recursos más óptimos y en el tiempo mas propicio, un ciclo presenta de manera particular el planificar las actividades, ejecutar dichas actividades verificarlas y tomar decisiones de mejoramiento posterior a su implementación.

## **CAPÍTULO III**

### **2. PROPUESTA**

#### **2.1. INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA**

Ibarra es una ciudad dedicada netamente al comercio, es así que actualmente se puede evidenciar gran número de negocios ya sean estos nuevos o antiguos, grandes o pequeños que ofertan gran variedad de productos, dentro de este grupo de negocios se encuentra Distribuidora Reina Del Cisne formando parte de este gran número de empresas comerciales existentes en la ciudad.

La distribuidora Reina del Cisne es una empresa dedicada a la comercialización de artículos para el hogar al por mayor y menor en las líneas de cristalerías, plásticos, textiles (cobijas, sábana, edredones, almohadas), juguetería, porcelana, hierro enlozado, acero inoxidable, productos suntuarios.

La empresa que ya lleva algún tiempo en el mercado y que sin embargo su gestión administrativa organizacional es deficiente impidiendo llegar a ser una organización que posea una administración adecuada. Se ha determinado que las empresas por más pequeñas que parezcan necesitan de definir sus objetivos, su filosofía empresarial, su plan de mercadeo que en muchos casos se convierte en cuello de botella y definir su estructura organizacional con sus respectivas funciones, y tener políticas de control interno que se manejen y rijan la empresa.

Distribuidora Reina del cisne al ser una empresa que no tiene claramente definidos aspectos referentes a una filosofía empresarial, los deberes,

obligaciones, prohibiciones, grado de autoridad, se ve la necesidad de implementar estrategias administrativas, estructura orgánica, perfiles de personal, valores corporativos, entre otros.

## **2.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

Luego de realizar un diagnóstico de la situación en que se encuentra Distribuidora Reina del Cisne se determina algunas falencias las mismas que a través de mecanismos técnicos y profesionales se vuelven manejables con el fin de minimizar recursos generando mayor rentabilidad a la empresa.

- a)** Implementar una filosofía empresarial de manera que se genere una imagen corporativa que permita a la empresa alcanzar metas y objetivos propuestos a través del apoyo continuo y voluntario por parte de todos quienes la conforman, fomentando un clima laboral adecuado en beneficio mutuo tanto para el empresario como para el empleado.
  
- b)** Definir las actividades de cada colaborador en concordancia a sus capacidades y conocimientos contribuyendo al crecimiento continuo de la Distribuidora.
  
- c)** Proponer un organigrama estructural en el que se defina el orden jerárquico apropiado con el fin de lograr una comunicación adecuada entre las diferentes áreas existentes en la empresa.
  
- d)** Proponer estrategias de comercialización que permitan lograr el crecimiento constante de Distribuidora Reina del Cisne de acuerdo a las necesidades y exigencias del mercado al cual atiende esta distribuidora.

## **2.3. IDENTIFICACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y POLÍTICAS PARA DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE**

El identificar la misión en Distribuidora Reina del Cisne es muy importante ya que esta se referirá a la razón de ser de una empresa, el motivo por el cual existe, obteniendo un identidad corporativa clara por lo que es necesario una vez creada difundir en toda la Distribuidora.

Mientras que la visión para Distribuidora Reina del Cisne está basada en lo que quiere llegar a ser, los grandes objetivos a conseguir, como espera hacerlos y en qué tiempo.

Los valores propuestos para Distribuidora Reina del Cisne reflejan hacia el exterior los cimientos sobre los cuales se desarrolla la conducta de sus trabajadores.

### **2.3.1. MISIÓN**

Ser una empresa que impulsa el desarrollo económico de la ciudad de Ibarra ofreciendo a sus clientes productos para el hogar de calidad permitiendo competir en el mercado local con personal altamente calificado y comprometido por brindar un excelente servicio.

### **2.3.2. VISIÓN**

Ser en el 2015 una de las mejores comercializadoras del norte del país en artículos para el hogar, brindando productos de calidad a precios justos atendiendo a nuestros clientes con calidez y cordialidad.

### **2.3.3. VALORES CORPORATIVOS**

Se propone implementar los siguientes valores a Distribuidora Reina del Cisne con el fin de que la empresa cuente con una cultura empresarial propia al exponer hacia el mercado en general sus normas, principios o conducta así mismo como de las actitudes y aptitudes que la empresa

ofrece al cliente logrando características distintivas para fortalecer su posicionamiento en el mercado y alcanzar características competitivas propias de la empresa que surgirán cuando el mercado en general lo perciba obteniendo que los clientes reconozcan los valores y los aprecien llegando a distinguirse como algo diferente que desean tener por parte se la oferta a más del producto adquirido.

Por lo antes expuesto se propone los siguientes valores:

- a) **Disciplina:** Indispensable para el buen funcionamiento de la empresa cumpliendo a cabalidad con las normas establecidas por la Distribuidora promoviendo una adecuada comunicación entre colaboradores y empleador, demostrando respeto hacia clientes, colaboradores y proveedores.
- b) **Trabajo en equipo:** Con el fin de unir talentos y esfuerzos para alcanzar objetivos institucionales a través del diálogo, intercambio de experiencias con el compromiso de cada miembro del equipo aportar con lo mejor de sí mismo y alcanzar un buen clima laboral, optimizando recursos y brindando servicio de calidad y oportunos.
- c) **Honradez:** Proporciona seguridad para los clientes al momento de realizar una compra y confianza en los colaboradores para realizar su trabajo eficientemente.
- d) **Calidad:** Entregar un producto satisfactorio para el cliente a precios accesibles y acorde a sus necesidades sin descuidar la cordialidad en la atención en la atención brindada.

#### GRAFICO Nº 24: VALORES COORPORATIVOS





## **2.3.4. POLÍTICAS**

### **2.3.4.1. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**

- a) Contratar personal con el perfil adecuado el mismo que será determinado por la gerencia general.
- b) Mantener un mejoramiento continuo con el fin de asegurar la estabilidad de la empresa y por ende ser generadora de fuentes de trabajo en bien de la sociedad en general.
- c) Ofrecer al cliente interno y externo un trato justo alcanzado distinción con la competencia.
- d) Impulsar el desarrollo profesional en los empleados ofreciendo capacitación continua y necesaria según el área al cual pertenecen.
- e) Gestionar evaluaciones de desempeño laboral para actuar de manera apropiada y oportuna en beneficio de la institución y del trabajador.

### **2.3.4.2. POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN**

- a) Analizar diversas posibilidades de otorgación de créditos a los clientes asegurando su fidelidad con la institución.
- b) Manejar un control adecuado de inventarios a través de sistemas informáticos propendiendo el servicio oportuno hacia los clientes.
- c) Seleccionar a los proveedores en función de Precios ofrecidos.

- d) La fijación de precios se lo hará a través del incrementar un porcentaje de utilidad al costo del producto.

#### **2.3.4.3. POLÍTICAS DE MARKETING**

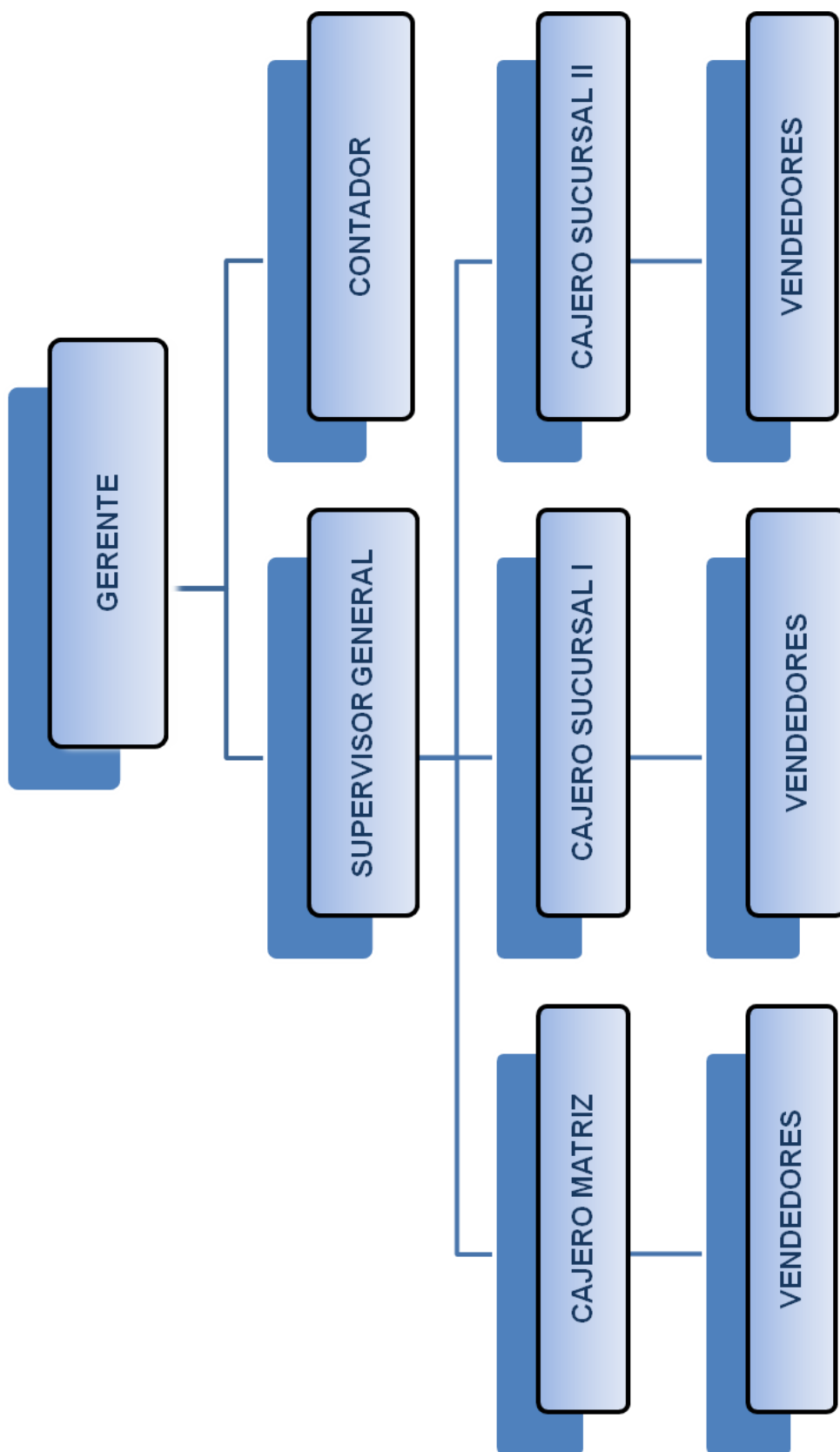
- a) Destinar un rubro acorde a la rentabilidad de la empresa hacia aspectos de publicidad
- b) Auspiciar a equipos deportivos, eventos sociales y culturales de mayor trascendencia con el fin de dar a conocer a la Distribuidora.
- c) Difundir a la Distribuidora a través de las redes sociales.
- d) Definir fechas estratégicas para realizar entrega de productos promocionales con el fin de fidelizar al cliente.

### **2.4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **2.4.1. Estructura organizacional (organigrama)**

Se propone el siguiente organigrama para la Distribuidora Reina Del Cisne:

GRAFICO Nº 25: ORGANIGRAMA PROPUESTO



#### **2.4.2. Interpretación del organigrama propuesto**

AL analizar la situación actual de la empresa con la entrevista al Sr. Gerente, empleados y la observación directa se propone aplicar un organigrama que muestre las jerarquías de arriba hacia abajo, ya que es el más adecuado en este tipo de empresas, por lo tanto al aplicar un organigrama vertical las jerarquías estarán definidas en forma de pirámide siendo este un modelo de fácil comprensión y sencillo de utilizar ya que la estructura de la empresa es pequeña en cuanto a departamentos. De esta manera los colaboradores en general conocerán sobre los diferentes niveles y rangos de autoridad existentes lo que permitirá en el empresario obtener una administración eficiente, eficaz y efectiva.

El organigrama propuesto cuenta con los siguientes niveles jerárquicos:

Nivel Ejecutivo.

Nivel Administrativo.

Nivel Operativo.

**NIVEL EJECUTIVO** Este nivel ejerce autoridad y control en forma directa al nivel Administrativo e indirecto sobre el nivel Operativo. En este se encuentra la alta dirección encargada de gobernar la empresa, fijar objetivos institucionales y las respectivas estrategias que logran que la empresa funcione como un conglomerado.

En éste nivel se encuentra el Gerente.

**NIVEL ADMINISTRATIVO** Reporta directamente al nivel ejecutivo, este nivel será el encargado de desarrollar las actividades de supervisión sobre el nivel operativo, en muchos de los casos las decisiones tomadas

en este nivel son repetitivas y rutinarias ya que los mismos problemas se repiten con frecuencia.

Además será responsable de controlar la ejecución de las actividades impartidas por el nivel inmediato superior.

En este nivel se encuentra el supervisor general y el contador que es el encargado de llevar las tareas propias de su cargo.

**NIVEL OPERATIVO** Todos cumplen las mismas funciones operacionales que tiene la Empresa haciendo que se cumplan las actividades encomendadas por el nivel administrativo siendo estos los vendedores.

### **2.4.3. Estrategias de Administración.**

Se propone para el mejoramiento de la comercialización en la Distribuidora Reina del Cisne hacer énfasis en el capital humano de la misma, recurso indispensable en toda organización partiendo desde el punto en que es necesario tener las reglas claras para un buen desenvolvimiento de la empresa con miras a cumplir los objetivos de la misma.

### **2.4.4. DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO PARA DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE**

#### **2.4.4.1. Finalidad**

El presente manual es un instrumento de gestión que describe las funciones del personal de Distribuidora Reina Del Cisne.

Este manual es de vital importancia en la responsabilidad de promover una administración accesible, moderna, eficaz y eficiente orientada al servicio y resultados apegado a la ética y a la transparencia de su desempeño.

Proponiendo el presente manual de busca aprovechar al máximo el recurso humano con un correcto desempeño en las actividades de cada funcionario, también permitirá a la Distribuidora incorporar a su equipo de trabajo el personal más idóneo a través de reclutar y seleccionar los candidatos más acertados.

Así mismo con la implementación de este manual de funciones pretende alcanzar altos niveles de eficiencia de los empleados, exponiendo las funciones de cada uno, de igual manera se coordinará las actividades de mejor manera evitando la duplicidad de funciones y se modificará según las necesidades propias de la empresa

Por lo antes expuesto se propone el siguiente manual de funciones como herramienta de administración para la microempresa comercial Distribuidora Reina Del Cisne.

Este manual contiene descripción del puesto, el nivel al que pertenecen, a quien supervisa o reporta, la naturaleza del puesto, descripción de las funciones y responsabilidades, perfil requerido para cada puesto, condiciones de trabajo, competencias y habilidades.

#### **2.4.4.2. Manual de funciones propuesto**

# DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE

Pérez Guerrero 6-65 entre Olmedo y Bolívar

Ibarra – Ecuador

Teléfono: 2603-442

## MANUAL DE FUNCIONES

Fecha de elaboración: septiembre del 2012	Aprobado por:
Elaborado por: Aída Angamarca	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b>	Gerente
<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	Ejecutivo.
<b>SUPERVISA A:</b>	Supervisor general

### NATURALEZA DEL PUESTO:

El Gerente General tiene la responsabilidad gestionar la parte administrativa y financiera de la empresa, verificar el cumplimiento de las actividades implantadas para el buen funcionamiento de la empresa.

### FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Representar legalmente a Distribuidora Reina del Cisne
- b) Dirigir la gestión administrativa y financiera de la empresa.
- c) Plantear y hacer que se cumplan los objetivos de Distribuidora Reina Cisne oportunamente.
- d) Organizar y presidir las reuniones con los empleados en general.
- e) Recopilar reportes económicos-financieros de la empresa para luego tomar las decisiones acertadas.
- f) Seleccionar o remover a los trabajadores de la Distribuidora Reina del Cisne.
- g) Aprobar vacaciones del personal.
- h) Coordinar capacitaciones del personal.

- i) Aprobar los roles de pago proceder con la cancelación de los mismos
- j) Mantener un portafolio de proveedores con buenas relaciones
- k) Aprobar créditos a los clientes en las condiciones fijadas por la empresa en la venta de mercaderías.
- l) Velar por el prestigio de la empresa a través de la oferta de productos de calidad con atención eficiente, ágil y oportuna.
- m) Crear mecanismos de control interno en todas las áreas de la distribuidora

#### **RELACIONES DE LA FUNCIÓN:**

**INTERNAS:** Todo el personal de la compañía.

**EXTERNAS:** Proveedores y clientes

#### **PERFIL DEL PUESTO:**

**INSTRUCCIÓN:** Profesional universitario en Administración de Empresas, Contabilidad, Economía o carreras afines.

**CAPACITACIÓN:** Cursos relacionados al tema de administración de empresas, talento humano, manejo de utilitarios, conocimientos sólidos de planificación, mercadeo, negociación, comercialización y en general, manejo de todas las funciones de la organización.

**EXPERIENCIA:** Tres años de experiencia en cargos similares y que conozcan el giro del negocio.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

**AMBIENTE DE TRABAJO:** El cargo se desempeña en un sitio agradable y adecuado.

**RIESGO:** El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas.



**ESFUERZO:** Exige un esfuerzo físico mínimo y un esfuerzo mental alto y permanente.

**COMPETENCIAS Y HABILIDADES:**

- ✦ Desarrollo y dirección de personas.
- ✦ Trabajo en equipo y cooperación
- ✦ Liderazgo y autocontrol
- ✦ Compromiso con la organización
- ✦ Visión estratégica de negocios
- ✦ Capacidad de dirigir personal en todos los niveles
- ✦ Capacidad de interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización.

# DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE

Pérez Guerrero 6-65 entre Olmedo y Bolívar

Ibarra – Ecuador

Teléfono: 2603-442

## MANUAL DE FUNCIONES

Fecha de elaboración: septiembre del 2012	Aprobado por:
Elaborado por: Aída Angamarca	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b>	Supervisor general
<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	Administrativo
<b>REPORTA A:</b>	Gerente general

### NATURALEZA DEL PUESTO:

El Supervisor General realiza las funciones de supervisar el buen funcionamiento de la Distribuidora en la matriz y sucursales de forma más específica, se encarga de distribuir, organizar y archivar todo tipo de documentación, ejecuta labores administrativas básicas dentro de la empresa además de cumplir y hacer cumplir las actividades impartidas por la gerencia.

### FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Brindar apoyo a su jefe inmediato en la administración de documentación.
- b) Elaborar y planificar las adquisiciones de mercaderías.
- c) Mantener el stock de productos necesarios en la matriz y sucursales con apoyo del sistema contable.
- d) Atención a proveedores y realizar los pagos de facturas con autorización del Sr. Gerente.
- e) Recepción de documentación entregada por clientes posibles sujetos de crédito.

- f) Realizar arqueos sorpresivos en cajas de la matriz y sucursales.
- g) Recibir y despachar la correspondencia de gerencia.
- h) Preparar los documentos de los asuntos a tratarse en reuniones previstas por la gerencia.
- i) Mantener el archivo de la gerencia.
- j) Administrar los fondos de caja chica de la distribuidora.
- k) Dar información telefónica o personal sobre trámites administrativos y concertar citas de la gerencia.
- l) Mantener un registro diario del horario de entrada, salida, permisos y faltas de todo el personal de la Distribuidora.
- m) Llevar un registro de horas adicionales que trabajen los empleados
- n) Coordinar el calendario de vacaciones del personal.
- o) Controlar la entrada salida del personal en sus respectivos turnos.
- p) Elaborar un informe mensual reportando novedades existentes en matriz y sucursales.
- q) Velar por la discreción y privacidad en el manejo de documentos, correspondencia e información de la Distribuidora
- r) Coordinar la entrega recepción de los productos adquiridos.
- s) Controlar y supervisar el trabajo del personal a cargo.
- t) Inducir al personal incorporado a la Distribuidora
- u) Las demás que le sean asignadas por el Gerente.

## **RELACIONES DE LA FUNCIÓN**

**INTERNAS:** Todo el personal de la compañía.

**EXTERNAS.** Proveedores y clientes

## **PERFIL DEL PUESTO:**

**INSTRUCCIÓN:** Estudios superiores o egresados en carreras contables, financieras, administrativas o afines.

**CAPACITACIÓN:** Cursos de programas office, contabilidad general, secretariado.

**EXPERIENCIA:** Dos años de experiencia en cargos similares y que conozcan el giro del negocio.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

**AMBIENTE DE TRABAJO:** El cargo se desempeña en un sitio agradable y adecuado.

**RIESGO:** El cargo está sometido a un riesgo irrelevante con posibilidad de ocurrencia baja.

**ESFUERZO:** Exige un esfuerzo físico mínimo y un esfuerzo mental alto y permanente.

#### **COMPETENCIAS Y HABILIDADES:**

- ✦ Manejo de relaciones humanas
- ✦ Trabajo en equipo y cooperación
- ✦ Liderazgo
- ✦ Confianza en sí mismo
- ✦ Atención al cliente
- ✦ Expresarse claramente en forma oral y escrita
- ✦ Manejo de programas office
- ✦ Capacidad de interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización.

## DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE

Pérez Guerrero 6-65 entre Olmedo y Bolívar

Ibarra – Ecuador

Teléfono: 2603-442

### MANUAL DE FUNCIONES

Fecha de elaboración: septiembre del 2012	Aprobado por:
Elaborado por: Aída Angamarca	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b>	Cajeras
<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	Operativo
<b>REPORTA A:</b>	Supervisor General

#### NATURALEZA DEL PUESTO:

Es responsable de facturar, recaudar y custodiar los valores a ella entregados por concepto de ventas y abonos por créditos otorgados.

#### FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Abrir la caja al inicio del día verificando los valores dejados en el día anterior.
- b) Recibir de los clientes el dinero por concepto de ventas y abonos con amabilidad, cortesía y agilidad.
- c) Facturar las ventas
- d) Registrar los movimientos diarios realizados en caja en el respectivo sistema.
- e) Recepción de cheques con previa autorización de gerencia
- f) Detectar billetes y monedas falsas y abstenerse de recibirlas
- g) Elaborar el reporte diario de caja con el resumen de los movimientos que se han realizado.
- h) Emitir y validar reporte solicitados por sus superiores.

- i) Informar al jefe inmediato sobre las novedades o anomalías presentadas en las actividades propias de su cargo.
- j) Facilitar la realización de arqueos de caja cuando así lo requieran sus superiores.
- k) Realizar el cierre de caja a diario y entregar su respectivo respaldo al supervisor general.
- l) Mantener un adecuado archivo de la documentación existente en cajas.
- m) Controlar que el espacio físico siempre se presente en las mejores condiciones para la atención al cliente.
- n) Elaborar notas de pedido de productos bajos en stock
- o) Controlar que todos los productos en exhibición tengan su respectivo precio de venta.
- p) Las demás asignadas por su superior.

#### **RELACIONES DE LA FUNCIÓN:**

**INTERNAS:** Todo el personal de la distribuidora.

**EXTERNAS.** Proveedores y clientes

#### **PERFIL DEL PUESTO:**

**INSTRUCCIÓN:** Estudiante universitario o bachiller contable.

**CAPACITACIÓN:** Los relacionados con paquete office.

**EXPERIENCIA:** Un año de experiencia en cargos similares.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

**AMBIENTE DE TRABAJO:** El cargo se desempeña en un sitio agradable y adecuado.

**RIESGO:** El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de sus funciones.

**ESFUERZO:** Exige un esfuerzo físico mínimo y un esfuerzo mental alto y permanente.

**COMPETENCIAS Y HABILIDADES:**

- ✦ Trabajo en equipo y cooperación
- ✦ Liderazgo
- ✦ Iniciativa
- ✦ Confianza en sí mismo
- ✦ Buen manejo de relaciones interpersonales
- ✦ Trabajo a presión
- ✦ Realizar cálculos numéricos con precisión y rapidez
- ✦ Manejo de programas office
- ✦ Capacidad de interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización.

# DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE

Pérez Guerrero 6-65 entre Olmedo y Bolívar

Ibarra – Ecuador

Teléfono: 2603-442

## MANUAL DE FUNCIONES

Fecha de elaboración: septiembre del 2012	Aprobado por:
Elaborado por: Aída Angamarca	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b>	Vendedor
<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	Operativo
<b>REPORTA A:</b>	Cajeras

### NATURALEZA DEL PUESTO:

Es responsable de la atención al cliente, se encargará de realizar el trabajo de estibador, descargando y cargando los insumos generados por compras y ventas.

### FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Recibir la mercadería verificando físicamente el ingreso de la misma.
- b) Cumplir con las actividades de estibado y bodega.
- c) Mantener en óptimas condiciones todas las instalaciones.
- d) Atender de manera personalizada al cliente, brindándole asesoría en los productos que necesita y proporcionándole alternativas de los mismos, logrando en el cliente satisfacción y fidelidad.
- e) Embalar los productos
- f) Entregar los productos de acuerdo a la venta realizada.
- g) Apoyar en las actividades de distribución y ventas
- h) Custodiar la mercadería de la distribuidora.
- i) Etiquetar los productos con precios y nombres
- j) Las demás asignadas por sus superiores
- k) Etiquetar los productos con precios y nombres



## **RELACIONES DE LA FUNCIÓN**

**INTERNAS:** Todo el personal de la distribuidora.

**EXTERNAS.** Clientes

## **PERFIL DEL PUESTO:**

**INSTRUCCIÓN:** Bachiller.

**CAPACITACIÓN:** Atención al cliente y negociación.

**EXPERIENCIA:** Un año de experiencia en cargos similares.

## **CONDICIONES DE TRABAJO:**

**AMBIENTE DE TRABAJO:** El cargo se desempeña en un sitio agradable y adecuado.

**RIESGO:** El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de sus funciones.

**ESFUERZO:** Exige un esfuerzo mucho esfuerzo físico y un mínimo esfuerzo mental.

## **COMPETENCIAS Y HABILIDADES:**

- ✦ Trabajo en equipo y cooperación
- ✦ Iniciativa
- ✦ Confianza en sí mismo
- ✦ Buen manejo de relaciones interpersonales
- ✦ Trabajo a presión
- ✦ Realizar cálculos numéricos con precisión y rapidez
- ✦ Poder de convencimiento
- ✦ Capacidad de interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización.

# DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE

Pérez Guerrero 6-65 entre Olmedo y Bolívar

Ibarra – Ecuador

Teléfono: 2603-442

## MANUAL DE FUNCIONES

Fecha de elaboración : septiembre del 2012	Aprobado por:
Elaborado por: Aída Angamarca	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b>	Contador
<b>NIVEL AL QUE PERTENECE:</b>	Administrativo
<b>REPORTA A:</b>	Gerente General

### NATURALEZA DEL PUESTO:

Su responsabilidad es manejar y controlar al departamento de contabilidad garantizando la veracidad de los Estados Financieros y entregarlos de manera oportuna.

### FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Presentar los estados financieros mensualmente a la Gerencia dentro de los 10 primeros días del siguiente mes, los mismos que deben contener: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Efectivo y Notas Aclaratorias.
- b) Realizar mensualmente las declaraciones impositivas conjuntamente con los anexos que determina la Administración Tributaria.
- c) Analizar la información financiera y emitir las recomendaciones a la Gerencia con el propósito de incrementar los niveles de eficiencia en la institución.

- d) Verificar que los comprobantes de compras y gastos entregados por los proveedores cuenten con los requisitos de llenado e impresión de conformidad con la normativa tributaria.
- e) Registrar las facturas de gastos, las adquisiciones de activos fijos y mantener actualizados los auxiliares.
- f) Coordinar la toma física de inventarios de todas las bodegas de la distribuidora.
- g) Mantener un buen archivo de contabilidad.
- h) Elaborar y presentar la documentación necesaria en forma oportuna para el cumplimiento de las obligaciones tributarias
- i) Las demás impartidas por el jefe correspondientes a su cargo

#### **RELACIONES DE LA FUNCIÓN:**

**INTERNAS:** Gerente, supervisor general, cajeras.

#### **PERFIL DEL PUESTO:**

**INSTRUCCIÓN:** Profesional universitario con título CPA

**CAPACITACIÓN:** Conocimientos de computación y sistemas contables, sólidos conocimientos en NIFF's, NEC Y normativas contables tributarias.

**EXPERIENCIA:** Tres años de experiencia en cargos similares.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

**AMBIENTE DE TRABAJO:** El cargo se desempeña en un sitio agradable y adecuado.

**RIESGO:** El cargo está sometido a un riesgo medio en el desempeño de sus funciones

**ESFUERZO:** Exige un esfuerzo físico mínimo y un esfuerzo mental alto y permanente.

**COMPETENCIAS Y HABILIDADES:**

- ✦ Trabajo a presión
- ✦ Confianza en sí mismo
- ✦ Iniciativa
- ✦ Compromiso con la organización
- ✦ Aplicación de métodos y procedimientos contables
- ✦ Preparación de informes técnicos
- ✦ Análisis de información contable
- ✦ Manejo de programas office

## **2.4.5. REGLAMENTO INTERNO PROPUESTO PARA DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE**

Se propone el presente reglamento como instrumento esencial para la gestión administrativa de Distribuidora Reina del Cisne su finalidad es normar las relaciones laborales de la empresa por lo que deberá ser de conocimiento de todos los trabajadores y el gerente será el responsable de cumplir y hacer cumplir el presente documento.

El reglamento esta compuesto por capítulos estos a su vez contienen artículos con las normativas que se aplicaran en la empresa.

### **2.4.5.1. DESARROLLO DEL REGLAMENTO PROPUESTO**

#### **2.4.5.1.1. CAPITULO I**

##### **2.4.5.1.1.1. NORMAS PRELIMINARES**

**Art. 1.-** Distribuidora “Reina del Cisne”, en cumplimiento de lo dispuesto en el Art. 64 del Código de Trabajo vigente, con el fin de regular en forma armoniosa las relaciones laborales, muestra el presente **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**, que se aplicará en la empresa, el mismo que debidamente aprobado constituye norma obligatoria para el empleador y trabajadores.

**Art. 2.-** Para conocimiento de sus trabajadores, la empresa mantendrá en permanente exhibición un ejemplar del reglamento, en un lugar visible de cada establecimiento, o si estimare conveniente la empresa hará imprimir un folleto, el mismo que será repartido a todos los trabajadores. Consecuentemente, su desconocimiento no excusa ni exceptúa a trabajador alguno.

**Art. 3.-** Distribuidora “Reina del Cisne” tiene como actividad principal la comercialización de mercaderías, electrodomésticos y más artículos para el hogar.

**Art. 4.-** El domicilio principal de Distribuidora “Reina del Cisne” es en la ciudad de Ibarra, y este Reglamento tendrá aplicación tanto en la matriz como en las sucursales.

**Art. 5.-** Corresponde al Gerente Propietario de la Distribuidora, administrar y ejercer su representación legal.

**Art. 6.-** Todos los trabajadores quedan obligados estrictamente al cumplimiento de las disposiciones constantes en el presente reglamento.

#### **3.4.5.1.2. CAPITULO II**

##### **3.4.5.1.2.1. REQUISITOS A LOS QUE DEBEN SUJETARSE LOS TRABAJADORES**

**Art. 7.-** Los aspirantes para ser admitidos como trabajadores de la Compañía, requieran presentar los siguientes documentos:

7.1. Cédula de Ciudadanía

7.2. Carné de Afiliación al IESS, en caso de tenerlo;

7.3. Cédula Militar o certificado de exoneración.

7.4. Certificado de los últimos empleadores con indicación del nombre, dirección, teléfono.

7.5. Certificados de buena conducta y solvencia moral.

7.6. Partida de matrimonio o documento legal que acredite la unión de hecho, y las partidas de nacimiento de sus hijos, si es del caso.

7.7. Someterse a la verificación de datos entregados a la empresa.

**Art. 8.-** El trabajador, en el momento de su admisión, aceptará que la Distribuidora “Reina del Cisne” deduzca de su remuneración los

descuentos correspondientes al aporte personal para el Seguro Social, impuesto a la renta, multas que se le impusieren de conformidad con lo establecido en este Reglamento y que no supere el 10% de sueldo o salario mensual del trabajador, y demás cargas determinadas por las leyes. En todo caso la ignorancia e inconformidad no será excusa del cumplimiento de tales deducciones.

**Art. 9.-** La parte empleadora organizará y llevará el Registro de Trabajadores con los datos y documentos proporcionados para el efecto por sus trabajadores, quienes quedan obligados a actualizar los mismos, cuando se produzcan cambios de importancia.

### **3.4.5.1.3. CAPITULO III**

#### **3.4.5.1.3.1. DE LOS CONTRATOS DE TRABAJO**

**Art. 10.-** La persona que sea aceptada en calidad de trabajador, suscribirá necesariamente un contrato de trabajo de Un Año a plazo fijo, con un periodo inicial de prueba de noventa días de duración, durante el cual las partes libremente podrán darlo por terminado, sin indemnización alguna.

**Art. 11.-** Se exceptúa de lo dispuesto en el artículo anterior, los contratos ocasionales, eventuales, de temporada y de obra cierta, los mismos que serán suscritos en base a las prescripciones del Código de Trabajo.

**Art. 12.-** Las normas del Código de Trabajo y las de este Reglamento Interno, se entenderán incorporadas a los contratos individuales de trabajo.

#### **3.4.5.1.4. CAPITULO IV**

##### **3.4.5.1.4.1. JORNADAS Y HORAS DE TRABAJO**

**Art. 13.-** La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.

Para los casos en que se labore en horas suplementarias y extraordinarias, éstas se cancelarán con los recargos previstos en el Código de Trabajo.

**Art. 14.-** En cualquier momento se podrá modificar estos horarios y establecer turnos de labor, con la Autorización de la Dirección Regional de Trabajo, de acuerdo a las necesidades o requerimientos de la empresa.

**Art. 15.-** Durante la jornada de trabajo, queda totalmente para cualquier trabajador, dedicarse actividades diferentes o realizar trabajos particulares.

**Art. 16.-** Sin autorización expresa del Gerente Propietario de la Distribuidora, ningún trabajador podrá laborar en horas suplementarias o extraordinarias, salvo los casos de fuerza mayor, producidos por un inminente peligro para la vida de los trabajadores o para la integridad de las instalaciones, equipos y bienes de la empresa.

**Art. 17.-** Se registrará en sus hojas de control, la asistencia y puntualidad de sus trabajadores, quienes se presentarán con la anticipación suficiente para iniciar las labores, ya que los atrasos estarán sujetos a una amonestación verbal o escrita, o a una multa en caso de reincidencia, la misma que no podrá sobrepasar del diez por ciento (10%) de la remuneración del trabajador.



**Art. 18.-** Ningún trabajador podrá salir de las instalaciones de la empresa, durante las horas de labor sin permiso expreso del superior jerárquico autorizado para darlo. El abandono de trabajo en horas de labor sin permiso o causa justificada será sancionado conforme lo previsto en el Capítulo VII de este Reglamento.

**Art. 19.-** Los permisos que se concedan constarán necesariamente por escrito y serán anotados en los registros y controles respectivos.

Se otorgará a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones.

#### **3.4.5.1.5. CAPITULO V**

##### **3.4.5.1.5.1. OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES.**

**Art. 20.-** Es obligación de todos los trabajadores cumplir las instrucciones, órdenes o prohibiciones impartidas por el empleador, mediante circulares o disposiciones verbales, sobre todo cuando ellas se refieren a normas de procedimiento.

**Art. 21.-** Los trabajadores tendrán las siguientes obligaciones:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado, precaución y esmero apropiados, en la forma, horario y condiciones convenidas;

- b) Restituir al empleador los implementos no usados y conservar en buen estado todos las mercaderías y útiles de trabajo.
- c) Los trabajadores no serán responsables de los daños ocasionados por caso fortuito o fuerza mayor, ni los provenientes de la mala calidad de los materiales o artículos. Pero, en caso de comprobarse que los daños y deterioros en los bienes han sido causados por negligencia, descuido o defectuoso uso de ellos, el trabajador estará obligado a pagar tales daños o efectuar las reparaciones necesarias, incluso en horas fuera del horario normal.
- d) Abstenerse de comunicar a terceros, salvo autorización expresa de la Gerencia, las informaciones que tengan que ver con la forma de su trabajo, especialmente aquellas que sean de naturaleza reservada, o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la empresa.
- e) Suministrar inmediatamente y ajustándose a la verdad, las informaciones y datos que tengan relación con el trabajo y que se le soliciten.
- f) Guardar completa reserva sobre las operaciones, negocios y procedimientos o de cualquier clase de datos que conozca sobre la empresa, por razón de sus funciones o sus relaciones con ella.
- g) Someterse a todas las medidas de control que establezca la Distribuidora para la puntualidad y asistencia y aquellas encaminadas a evitar o descubrir maniobras indebidas que puedan efectuar algunos trabajadores en perjuicio de la empresa.
- h) Observar estrictamente lo establecido o lo que establezca la empresa para solicitar permisos y para la comprobación de enfermedades, ausencias o novedades semejantes.
- i) Mantener buena conducta durante el trabajo, guardar respeto y cortesía a los superiores, y a los compañeros de la empresa,

ayudándolo en lo que sea necesario, sobre todo apoyando e instruyendo correctamente a los empleados nuevos.

- j) Cumplir estrictamente con las disposiciones de este reglamento interno, y todas las órdenes e instrucciones dadas por el Gerente General y más superiores.
- k) Comunicar a la empresa o representantes en forma oportuna los peligros para la vida de las personas o daños materiales que amenacen a los artefactos y equipos de la empresa.
- l) Realizar el trabajo utilizando ropa adecuada, uniformes o implementos de seguridad. Los trabajadores serán responsables por las pérdidas o deterioros de estos bienes causados por el mal uso o negligencia de los mismos.
- m) Cualquier refrigerio o alimento, podrán servirse los trabajadores únicamente en el momento señalado y en los sitios permitidos por la empresa.
- n) Mantener limpio y aseado el puesto de trabajo, y al terminar la jornada deberán entregar los valores y dejar limpio y ordenado su lugar de trabajo.
- o) Las demás obligaciones establecidas por la Ley en este reglamento y las que dicte la empresa.
- p) Además deberán cumplir todas aquellas actividades propias del trabajo específico que desempeña la empresa.

**Art. 22.-** Los trabajadores estarán obligados a laborar con el máximo cuidado para evitar accidentes personales o de los compañeros, o causar daños y desperdicios en bienes de la empresa.

**Art. 23.-** A los trabajadores que individual o grupalmente se les haya entregado equipos, artefactos, electrodomésticos o mercancías, y se les dañare o perdiere por negligencia comprobada, serán directamente responsables y están obligados a restituir o pagar inmediatamente tales pérdidas a fin de evitar inconvenientes en las actividades de la empresa.

**Art. 24.-** Es obligación de todo trabajador, entregar al empleador, al momento de salir en goce de vacaciones o licencia por varios días, todos los útiles, documentos o implementos a él encomendados, así como la información sobre el trabajo que se encuentre realizando.

**Art. 25.- Prohibiciones:**

Los trabajadores de la empresa tendrán las siguientes prohibiciones:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de los clientes y compañeros de labores.
- b) Tomar de la empresa sin autorización del empleador, equipos de oficina, útiles de trabajo, materiales o mercadería y sacarlos de la empresa u obsequiarlos a personas ajenas.
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de sustancias estupefacientes o psicotrópicas.
- d) Confiar a otro trabajador, sin la expresa autorización correspondiente, la ejecución de su propio trabajo, así como instrumentos, elementos y materiales de la empresa.
- e) Presentar para la admisión en la empresa o después para cualquier efecto, documentos falsos, incompletos, enmendados.

- f) Hacer cualquier tipo de venta o negocios particulares, dentro de la empresa.
- g) Pedir préstamo o hacer préstamos de dinero a compañeros de trabajo con recursos de la empresa.
- h) Destruir, dañar, retirar de los archivos o dar a conocer a terceros, en cualquier forma, documentos de la empresa, sin autorización expresa de la misma.
- i) Sacar de la empresa, materiales, equipos, herramientas, mercancías, sin la autorización expresa y de ser el caso escrita, del empleador.
- j) Salir de la empresa o intentar salir con paquetes, bolsas y objetos semejantes a los productos de la empresa, sin la autorización del empleador, teniendo que permitir siempre que sean examinados y observados por las personas señaladas para el efecto.
- k) Hacer rifas, sorteos o colectas dentro de la empresa, en horas de trabajo entre compañeros o con clientes, salvo con expresa autorización del empleador.
- l) Suspender sus labores o abandonar el puesto del trabajo, sin permiso ni causa legal o justificada.
- m) Atender o aceptar visitas de familiares o amigos dentro de la empresa en horas de labor.
- n) Presentarse al trabajo sin portar el uniforme o ropa adecuada, en las condiciones requeridas por la empresa.
- o) Demostrar indisciplina o resistirse al cumplimiento de una orden o trabajo encomendado por el empleador.

- p) Hacer trabajos particulares o aquellos que no han sido ordenados por el empleador, durante la jornada de labor.
- q) Todas las prohibiciones establecidas en el Art. 46 del Código de Trabajo, y las que la empresa imparta oportunamente.

**Art. 26.- 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 el 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;
4. 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;
5. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
6. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario

para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;

7. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
8. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
9. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.  
Cuando el trabajador se separare definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:
  - a) El tiempo de servicio;
  - b) La clase o clases de trabajo; y,
  - c) Los salarios o sueldos percibidos;
10. Atender las reclamaciones de los trabajadores;
11. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;
12. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y proporcionar los informes que para ese efecto sean indispensables, el empleador podrá exigir que presenten credenciales;

13. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
14. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;
15. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;
16. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;
17. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;
18. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

**Art. 27.-** Son **prohibiciones para el Empleador**, las contenidas en el Art. 44 del Código de Trabajo, esto es:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;



- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
  
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
  
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
  
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
  
- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
  
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
  
- i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
  
- j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
  
- k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,
  
- l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición,

será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso.

En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas.

### **3.4.5.1.6. CAPITULO VI**

#### **3.4.5.1.6.1. DE LAS SANCIONES**

**Art. 28.-** El desacato, la desobediencia y la falta de cumplimiento a cualquiera de las disposiciones del presente Reglamento por parte de los trabajadores, serán sancionados gradualmente con:

- a) Amonestación verbal o escrita.
- b) Multas que no excederán en ningún caso del 10% de la remuneración del trabajador.
- c) Terminación del Contrato de Trabajo mediante solicitud de visto bueno.

Su aplicación será realizada por la Gerencia General, tomando en cuenta la reincidencia o la gravedad de la falta.

**Art. 29.-** Todos los incumplimientos o transgresiones a las normas de este Reglamento, en su primera ocasión se amonestarán en forma verbal o escrita al trabajador; en caso de reincidencia, se impondrá una multa del 10% de la remuneración diaria del infractor.

**Art. 30.-** La reincidencia de una falta sancionada con multa o gravedad de la misma, dará derecho a la empresa a proponer solicitud de visto bueno ante el Inspector de Trabajo.

**Art. 31.-** Las amonestaciones y multas serán comunicadas al trabajador por escrito, en forma oportuna y archivadas en cada carpeta del empleado. Las multas, que no podrán sobrepasar del diez por ciento de la remuneración del trabajador, serán cobradas en forma inmediata posterior a la comisión de la falta.

**Art. 32.-** Las faltas de puntualidad y asistencia a los turnos y horarios establecidos, serán sancionadas de la siguiente forma:

- a) Cualquier atraso a los turnos y horarios establecidos, en la primera ocasión, no serán considerados como tal, pero si dentro de un periodo quincenal el trabajador incurre en dos o más atrasos, éstos serán sancionados con una multa equivalente al 10% de su remuneración diaria.
- b) La reincidencia dará lugar a proponer visto bueno ante el Inspector de Trabajo. El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos:
  1. Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor;
  2. Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados;
  3. Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador;
  4. Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante;
  5. Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió;

6. Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social. Mas, si fuere justificada la denuncia, quedará asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, en trabajos permanentes; y,

7. Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos.

#### **3.4.5.1.7. CAPITULO VII**

##### **3.4.5.1.7.1. DISPOSICIONES FINALES**

**Art. 33.-** Quedan incorporadas al presente Reglamento Interno, las disposiciones del Código de Trabajo, las mismas que prevalecerán en todo caso.

**Art. 34.-** La empresa se reserva el derecho de presentar para la aprobación de la Dirección Regional de Trabajo, las reformas o adiciones que estimare convenientes al presente Reglamento, las mismas que una vez aprobadas, se les dará a conocer a sus trabajadores en la forma prescrita en el Art. 2 del presente Reglamento.

## **2.5. COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS**

Distribuidora Reina del Cisne siendo una empresa netamente comercial necesita de implementar estrategias para alcanzar mayores rentabilidades y se propone las siguientes:

### **2.5.1. DETERMINACIÓN DE PRODUCTOS CON MAYOR VENTA**

De acuerdo a la investigación de mercados realizada, se llegó a determinar que los productos de mayor salida son los textiles y plásticos por lo que se recomienda que el stock de estos productos este siempre controlado para satisfacer a los clientes con un servicio oportuno.

Se resaltan también como consumidores meta de estos productos los siguientes: hosterías, hoteles, restaurantes, comerciantes de puerta a puerta, comerciantes minoristas de artículos para el hogar, expendiendo así los productos de manera directa e indirectamente por lo que sugirieron la visita de agentes vendedores.

### **2.5.2. PRODUCTO**

#### **2.5.2.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES**

Los productos que ofrece la Distribuidora Reina Del Cisne en la ciudad de Ibarra son artículos del hogar que cada vez más se van haciendo muy necesarios para el desenvolvimiento de las actividades rutinarias de las personas permitiendo llevar un estilo de vida más práctico.

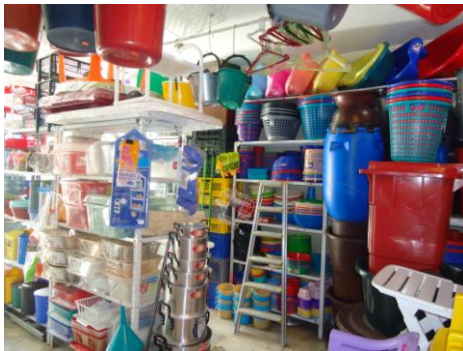
#### **2.5.2.2. LÍNEAS DE PRODUCTOS**

En la distribuidora Reina del Cisne se ofrecen gran variedad de artículos para el hogar entre las que se distinguen las de mayor venta presentando

las características de cada uno con el fin de proponer estrategias de comercialización óptimas para la empresa, entre ellas tenemos:

#### ✦ **Productos plásticos**

#### **GRAFICO Nº 26**



#### **Características del producto**

Presentan para la venta una infinita gama de artículos, necesitan de poca precaución ya que son irrompibles o al menos existe una mínima posibilidad de daño por golpes.

#### **Usos del producto**

Usados en actividades diarias de las personas con diferentes finalidades, de este tipo se presentan al mercado una extensa gama de artículos sus

usos pueden variar dependiendo de las necesidades de los clientes y de las invenciones de las empresas comercializadoras, es así que la distribuidora oferta:

**Envases:** Tachos para basura, papeleros y bidones, cajas, jarras, toma todo, frascos.

**Menaje:** Lavacaras, embudos, jaboneras, bandejas, coladores

**Artículos de limpieza:** Baldes, trapeadores, escobas, cepillos, guantes, recogedores de basura

#### ✦ Productos textiles

#### GRAFICO Nº 27



#### Características del producto

En cuanto a productos textiles se refiere la distribuidora abarca lo que son los textiles que son:

**Sábanas:** En tamaños de una plaza, una plaza y media, dos plazas y bajo pedidos de dos plazas y media.

**Edredones y cobertores:** En tamaños de una plaza y media, dos plazas y bajo pedidos de dos plazas y media.

**Cobijas:** En tamaños de una plaza, una plaza y media, dos plazas y bajo pedidos de dos plazas y media

**Almohadas:** Rellenas de plumón en dos tamaños grandes y medianas

✦ **Productos de cristalería**

**GRAFICO N°28**



**Características del producto**

Los productos de cristalería son frágiles, necesitan mucho cuidado y precaución al manipularlos y son utilizados como utensilios de estética en los hogares, es así que tenemos jarras, vasos, platos, pixeles entre otros.

✦ **Productos de porcelana**

**GRAFICO N°29**





### **Características**

Al igual que los productos de cristalería son frágiles, necesitan mucho cuidado y precaución al manipularlos y son indispensables en los hogares, Es así que tenemos jarros, vasos, platos, en variados modelos con una infinidad de diseños

#### **✦ Productos de acero inoxidable**

### **GRAFICO N° 30**



### **Características**

Son productos de altos costos y elegidos en su mayoría por clientes de nivel económico alto. En estos productos se encuentran ollas, pailas y cucharones

#### **✦ Productos de hierro enlozado**

### **GRAFICO N° 31**



## **Características**

Son productos delicados que merecen cuidado al momento de manipular y transportar, su costo es de término medio por lo que puede ser adquirido por clientes de nivel económico medio a bajo. Entre los principales tenemos lavacaros, platos, jarros, fuentes, bandejas.

### **✦ Juguetes**

## **GRAFICO Nº 32**



## **Características**

Son productos que tienen temporadas altas, medias y bajas, se encuentran de todo precio atendiendo a clientes de nivel económico medio a alto.

### **✦ Productos suntuarios.**

## **GRAFICO Nº 33**



## **Características**

Son productos dirigidos a clientes de nivel medio a alto, en la mayoría con costos altos y su expendio se da en todos los meses del año en muy pocas cantidades.

### **2.5.2.3. ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO**

**2.5.2.3.1.** Es de suma importancia mantener una adecuada presentación de los productos demostrando la calidad de los mismos hacia el consumidor lo cual favorecerá a la empresa en la medida de que se ofertan productos atractivos.

**2.5.2.3.2.** Lograr un posicionamiento del producto a través de publicidad y promociones en los días de mayor acogida por los clientes.

**2.5.2.3.3.** Realizar una presentación que cautive al cliente para la venta directa e indirecta a través de entregar los productos embalados o empacados con materiales (fundas, cartones) con distintivos de la distribuidora, capaz de generar en el cliente atracción por su buena presentación.

**2.5.2.3.4.** Enfocar las ventas hacia los clientes potenciales como comerciantes minoristas, restaurantes, hoteles hosterías, a través de promociones en temporadas adecuadas, las mismas que serán fijadas a través de la experiencia e informes históricos de ventas para determinar los meses con mayor afluencia de clientes.

### **3.5.2. PROPUESTA DE CAPACITACION**

La fuerza de ventas y el personal de apoyo están permanentemente en contacto con el cliente como prestador y facilitador del servicio en tal virtud debe capacitarse para fortalecer su rendimiento, actitud y aptitud para lo cual se propone un programa de capacitación regular.

#### **3.5.2.1. VENTAS**

Las capacitaciones en ventas estarán dirigidas a cajeros y vendedores quienes conforman la fuerza de ventas, ejecutados de manera semestral y tendrán el siguiente contenido:

- ✦ Actualización de técnicas de ventas
- ✦ Trabajo en equipo
- ✦ Cumplimiento de resultados individuales y por equipo
- ✦ Mejoramiento del desempeño por resultados

### **3.5.2.2. ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE**

Las capacitaciones de atención y servicio al cliente estará dirigido a cajeros y vendedores de manera semestral y enfocada a la siguiente temática:

- ✦ Mejorar el trato al cliente
- ✦ Tipología de clientes
- ✦ Manejo y solución de problemas
- ✦ Dar calidad en el servicio

### **3.5.2.3. RELACIONES HUMANAS E INTERPERSONALES**

La capacitación en relaciones humanas, desarrollo personal y motivación estará dirigida a cajeros y vendedores de manera semestral y enfocada con la siguiente temática:

- ✦ Mejorar las relaciones y desarrollo personales
- ✦ Mejorar el ambiente laboral de la empresa
- ✦ Mejorar el clima organizacional
- ✦ Fomentar el compromiso y motivación del capital humano
- ✦ Sensibilización al cambio

### **3.5.5. PLAZA**

Comprende todas las decisiones necesarias para hacer llegar el producto al lugar donde se ubica el mercado meta, brindando un servicio personalizado al cliente ofreciendo todos los beneficios y lo más importante satisfaciendo al cliente su necesidad de manera oportuna.

#### **3.5.5.1. Descripción comercial**

A continuación se mencionan potenciales compradores de artículos para el hogar con quienes se pueden negociar convenios de venta:

Restaurantes

Hoteles

Hosterías

Comerciantes minorista de ferias.

#### **3.5.5.2. Estrategias de comercialización**

Es la planificación y control de la venta de los artículos asegurando que la venta sea oportuna, esto es en el lugar y en el momento que el cliente lo requiera con un precio atractivo y en la cantidad requerida, garantizando así rentabilidad en las ventas.

##### **3.5.5.2.1. Plan de Ventas**

Se propone como plan de ventas la promoción de los productos, a través de un agente vendedor dirigido especialmente en las cadenas comerciales antes mencionadas como clientes potenciales a los cuales se facilite folletos que contengan impresiones de los productos utilizados en el negocio al cual se quiere llegar.

Realizar alianzas estratégicas entre organizaciones con la finalidad de cubrir de mejor manera la demanda del producto a nivel local.

### **3.5.6. PROMOCIÓN**

Es importante tomar en cuenta para la comercialización de los productos de artículos de hogar dar a conocer a través de diferentes medios de comunicación por lo que se expone las siguientes estrategias.

**3.5.6.1.** Determinar un porcentaje anual destinado a la inversión en promoción y publicidad.

**3.5.6.2.** Establecer convenios con instituciones ofreciendo descuentos y facilidades de pago.

**3.5.6.3.** Difundir mediante los medios de comunicación de mayor acogida los productos disponibles para la venta existentes en la Distribuidora Reina del Cisne.

### **3.5.7. PRECIO**

Para fijar de precios de los artículos de hogar en la Distribuidora Reina del Cisne se propone lo siguiente:

**3.5.7.1.** Establecer fechas especiales durante el año como ferias, navidad, día de la madre, día del padre y más ocasiones especiales con el fin de ofrecer descuentos y promociones en las compras realizadas.

**3.5.7.2.** A clientes que realicen sus compras desde los 500 usd en adelante de contado aplicar un 5% de descuento a la venta total.

**3.5.7.3.** A clientes que realicen sus compras por un monto de 3000 usd de contado o a crédito con un plazo de pago no mayor a 60 días, la Distribuidora asumirá el costo del transporte siempre que este no supere los 70 usd.

### **3.5.3. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADO AL PERSONAL.**

Al hablar de mejoramiento en la comercialización de la Distribuidora Reina Del Cisne a través de establecer un Reglamento Interno y Manual de Funciones se refiere a lograr en la empresa un proceso que permita mejorar el servicio brindado a los clientes así como de las relaciones interpersonales en la empresa a través del bienestar y satisfacción de los integrantes que la conforman.

Desarrollar un sistema de gestión de calidad implica un esfuerzo considerable, pero a cambio de ello se obtiene múltiples beneficios entre ellos se logra un mayor enfoque hacia el cliente, una filosofía empresarial, un sistema de acciones preventivas y correctivas para mejorar los resultados, una comunicación consistente dentro del proceso y entre usuarios, proveedores y clientes, ventajas competitivas en comparación a otras organizaciones que no manejen sistemas de gestión de calidad.

Siendo el objetivo del proyecto mejorar la comercialización a través de brindar un servicio de calidad con personal comprometido se determina el siguiente sistema de Gestión de calidad enfocado al personal.

#### **3.5.3.1. ENFOQUE DE PERSONAL**

El gerente general es el encargado de asegurar y determinar las necesidades de los empleados esto con el propósito de aumentar su satisfacción, lo más apegado a la realidad sin imaginarse como son y cuales son sus requisitos. Datos que se determinarán con la aplicación de encuestas trimestrales a los empleados.

#### **3.5.3.2. POLÍTICA DE CALIDAD**

Se propone la siguiente política de calidad: Los requerimientos o sugerencias en la empresa serán solicitadas respetando el órgano regular una vez que se encuentre definida la estructura organizacional.

#### **3.5.3.3. PLANIFICACIÓN**

El sistema de gestión de calidad aplicada al personal cumplirá los siguientes Objetivos: Lograr un buen ambiente laborar en el que exista respeto entre los integrantes de la institución. Alcanzar niveles de satisfacción en el cliente interno.

#### **3.5.3.4. RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN**

La gerencia dará a conocer sobre las responsabilidades y autoridades claramente definidas y serán comunicadas oportunamente dentro de la organización, esto mediante la exposición del organigrama y la entrega de un ejemplar del reglamento interno y el manual de funciones a cada empleado.

#### **3.5.3.5. REVISIÓN POR PARTE DE LA DIRECCIÓN**

En esta parte del proceso para alcanzar el sistema de gestión de calidad dirigido al personal interviene el gerente quien es el encargado de revisar que el sistema de gestión de calidad se cumpla y logre sus objetivos, esto apoyándose en revisiones esporádicas que aseguren su eficacia continua, debe incluir evaluaciones con el fin de realizar modificaciones al sistema de gestión de calidad así como a su política y objetivos. De estas revisiones se mantendrá un registro ordenado cronológicamente.

Las revisiones generarán resultados en los que se incluyan todas las decisiones y acciones acordadas y que estén relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de gestión de calidad y sus procesos.



## CAPÍTULO IV

### 4. IMPACTOS

#### 4.1. BASES TEÓRICAS

Con la finalidad de efectuar un análisis cuantitativo y cualitativo se ha realizado una Matriz de Valoración, como se muestra a continuación:

#### MATRIZ DE VALORACIÓN

CUADRO N° 34: MATRIZ DE VALORACIÓN DE IMPACTOS

ASPECTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3
TOTAL							

Fuente: Directa

Elaborado por: La autora

En la matriz se señala una valoración de -3 a 3, que se califica de acuerdo a los siguientes criterios:

### CRITERIOS

**CUADRO Nº 35: CRITERIOS PARA LA VALORACIÓN**

PUNTAJE	SIGNIFICADO
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	Indiferente
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

**Fuente: Directa**

**Elaborado por: La autora**

Se determinará una serie de indicadores para cada impacto y posteriormente se los analizará de manera individual. El indicador se constituye por cada uno de los criterios que se adoptan con la finalidad de realizar el análisis de un determinado impacto.

Para conocer el grado de impacto se emplea la siguiente ecuación:

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

## 4.2.IMPACTOS

El presente capítulo definirá los siguientes impactos provocados por la ejecución del proyecto en la Distribuidora Reina del Cisne:

### 4.2.1. IMPACTO SOCIOECONÓMICO

#### MATRIZ DE IMPACTO SOCIOECONÓMICO

CUADRO N° 36

ASPECTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3
Calidad de Vida						X	
Bienestar de los integrantes de la empresa							X
Disminución de problemas sociales						X	
<b>TOTAL</b>	<b><math>7/3 = 2,33 \approx 2</math></b>						
	<b>Impacto Positivo Medio</b>						

Fuente: Directa

Elaborado por: La autora

**4.2.1.1. Calidad de vida:** Con la implantación del proyecto se mejorará la calidad de vida tanto de los integrantes de la empresa tanto dueños como empleados a quienes se brindará mejores condiciones de vida.

**4.2.1.2. Bienestar integrantes de la empresa:** Se generará un bienestar en general de toda la población interviniente en el proyecto al

poner a disposición las funciones y competencias de cada puesto de trabajo, sus obligaciones y derechos, estabilidad laboral por el cumplimiento de metas.

**4.2.1.3. Disminución de problemas sociales:** La empresa contrarrestara de alguna manera la disminución de problema social como es la desocupación o desempleo, se brindará confianza al cliente para que no sienta que puede ser estafado en la compra de productos.

#### 4.2.2. IMPACTO EMPRESARIAL

##### MATRIZ DE IMPACTO EMPRESARIAL

CUADRO Nº 37

ASPECTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3
Incremento de rentabilidad							X
Iniciativa en estrategias atención al cliente							X
Cobertura del mercado					X		
Efecto Multiplicador						X	
<b>TOTAL</b>	<b>9/4 = 2,25 ≈ 2</b> <b>Impacto Positivo Medio</b>						

Fuente: Directa

Elaborado por: La autora

4.2.2.1. **Rentabilidad:** La empresa Reina del Cisne permitirá generar un medio nivel de rentabilidad si se logra posicionar de mejor manera en el mercado tanto por atención como precio y variedad de productos aprovechando la ubicación.

4.2.2.2. **Iniciativa:** la empresa deberá siempre mantener un adecuado nivel de iniciativa y creatividad al plantear estrategias que permitan satisfacer las necesidades del cliente de manera eficiente.

4.2.2.3. **Cobertura:** Con la incrementación de sucursales se podrá atender a mas clientes y captar mejor posicionamiento.

4.2.2.4. **Efecto Multiplicador:** Con la ejecución de este proyecto se producirá un efecto multiplicador, ya que al implementarse estrategias administrativas los integrantes de la empresa se motivaran de alguna manera, generando empoderamiento empresarial.

### 4.2.3. IMPACTO AMBIENTAL

#### MATRIZ DE IMPACTO AMBIENTAL

CUADRO N° 38

ASPECTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3
Manejo de desechos y reciclaje							X
Contaminación auditiva					X		
<b>TOTAL</b>	<b>4/2 = 2 Impacto Positivo Medio</b>						

Fuente: Directa

Elaborado por: La autora

**4.2.3.1. Manejo de desechos y reciclaje:** El uso adecuado de los materiales o accesorios permitirá realizar un correcto manejo de los desechos para posteriormente reciclarlos y darles un nuevo uso.

**4.2.3.2. Contaminación auditiva:** no se realizará ningún tipo de contaminación auditiva porque solamente es comercialización de productos mas no genera producción.

#### 4.2.4. RESUMEN DE IMPACTOS

##### MATRIZ DE RESUMEN DE IMPACTOS

CUADRO Nº 39

ASPECTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3
Socia Económico						X	
Empresarial						X	
Ambiental						X	
<b>TOTAL</b>	<b>6/3 = 2</b> <b>Impacto Positivo Medio</b>						

**Fuente: Directa**

**Elaborado por: La autora**

El proyecto tiene un impacto positivo en el nivel Bajo, lo que lo condiciona como viable.

## CONCLUSIONES

- ✦ Luego de haber realizado el diagnostico situacional se determina que no existe un manual de funciones ni un reglamento interno que regularice las actividades de la empresa, la carencia de estos instrumentos administrativos ha conllevado a que los empleados dupliquen las funciones y en muchos de los casos desconozcan las mismas recayendo sobre el cliente las consecuencias al determinar que no existe rapidez en la atención.
- ✦ Al no existir un organigrama estructural bien definido los empleados no tienen clara la línea de autoridad, no saben a quien ni en que momento dirigirse. Esto hace que no exista los niveles de comunicación adecuados entre las diferentes áreas saltándose el órgano regular sin conseguir solucionar problemas o mejorar la empresa.
- ✦ Los procesos de selección de personal en la empresa se los realiza sin tomar en cuenta el perfil del aspirante, ocasionado renuncias voluntarias constantes o desacuerdos entre empleador y trabajador.
- ✦ La empresa al no tener una filosofía administrativa carece de sentido, no se logra empoderamiento en los empleados y no se cumplen objetivos ni metas trazadas, se impide un liderazgo en las personas con sentido de responsabilidad, ética y comprometidos con el desarrollo empresarial.
- ✦ Al implementar el proyecto en la empresa los impactos serán positivos en el ámbito socio-económico, empresarial y ambiental, produciendo beneficios no solo para la imagen de la empresa, sino también para todo el personal involucrado en la misma y la sociedad en general.

## RECOMENDACIONES

- ✦ Se recomienda implantar en la empresa el presente manual de funciones, reglamento interno y políticas de comercialización con la finalidad de que la empresa aproveche al máximo los recursos disponibles y logre satisfacción en su talento humano, lo que es posible lograr con los documentos propuestos que serán de apoyo en la gestión administrativa de la empresa.
- ✦ Adoptar el organigrama expuesto mismo que designa autoridad y responsabilidad, tomando en cuenta la distribución de funciones alcanzando calidad en la comunicación, evita duplicidad de funciones, y crea en la empresa niveles competitivos al manejarse de manera ordenada.
- ✦ Dentro de las funciones se ha logrado determinar que deberían existir actividades separadas para una persona que ocupe el cargo de bodeguero ya que la empresa actualmente no cuenta con esta designación y se ve la importancia de la creación de este cargo que al no existir afecta la atención al cliente.
- ✦ Los miembros de la entidad deben estar dispuestos a colaborar en el mejoramiento de la empresa por lo que deben estar dispuestos a cambiar aspectos rutinarios por nuevos que permitirán alcanzar satisfacción personal y profesional.
- ✦ La empresa genera gran cantidad de material reciclable como es el cartón en diferentes tamaños, por lo que es recomendable realizar un mejor tratamiento a dichos desperdicios que aprovechados de mejor manera se puede lucrar sin dañar el medio ambiente.



## BIBLIOGRAFÍA

- ✦ AMARU, Antonio Fundamentos De Administración,  
Editorial Pearson Prentice Hall; Primera Edición; México 2009.
  
- ✦ JONES, Gareth Y GEORGE, Jennifer M., Administración Contemporánea, Editorial Mc Graw Hill, Sexta Edición; México 2010.
  
- ✦ DAFT, Richard Y MARCIC, Dorothy, Introducción a La Administración, Cengage Learning Editores S.A., Sexta Edición; México 2010.
  
- ✦ ANZOLA, Sérvulo, Administración De Pequeñas Empresas, Mc Graw Hill, Tercera Edición, México 2010
  
- ✦ STANTON, William/ ETZEL, Michael/ WALKER, Bruce, Fundamentos De Marketing, Mc Graw Hill, Decimocuarta Edición, México 2007
  
- ✦ WEIHVICH CANNICE, Koontz; Administración una Perspectiva Global y Empresarial, Mac Graw Hill Décimo tercera edición, China 2008
  
- ✦ MÜNCH, Lourdes; Administración, Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor, Pearson Prentice Hall, Primera edición, México 2007

- ✦ THOMPSON, Arthur, STRICKLAND III, JOHN E. GAMBLE,  
Administración Estratégica, Mc Graw Hill, Decimoquinta edición, México 2008.
- ✦ SNELL, Bateman;  
Administración, Liderazgo y Colaboración En un mundo Competitivo, Mc Graw Hill, Octava edición, México 2009
- ✦ COULTER, Robbins,  
Administración, Pearson, Décima edición, México 2010.
- ✦ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio; Administración, Mc Graw Hill, Segunda edición, México 2008.
- ✦ OSPINA MONTOYA, Norberto; Administración Fundamentos, Ediciones de la Universidad de Medellín, Primera edición, Bogotá Colombia 2010
- ✦ ARELLANO CUEVA, Rolando; Marketing: Enfoque América Latina, Pearson Educación, Primera edición, 2010, México.
- ✦ BEST, Roger;  
Marketing Estratégico, Pearson Prentice-Hall, Cuarta edición, España 2007.
- ✦ LIMAS SUÁREZ, Sonia Janneth, Marketing Empresarial, Ediciones De la U, Primera edición, Bogotá Colombia 2012.

- ✦ CANTÚ DELGADO, Humberto, Desarrollo de una Cultura de Calidad, Mc Graw Hill, Cuarta Edición, México 2011
- ✦ GUTIERREZ PULIDO, Humberto, Calidad Total y Productividad, Mc Graw Hill, Tercera Edición, México, 2010
- ✦ CORPORACION DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES, Código del Trabajo, 2012, Quito.

### **LINCOGRAFÍA**

- ✦ [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- ✦ <http://www.monografias.com/trabajos20/empresa/empresa.shtml#defin>
- ✦ <http://definicion.de/recursos-tecnologicos/>
- ✦ <http://www.monografias.com/trabajos16/estructura-organica/estructura-organica.shtml>
- ✦ <http://www.slideshare.net/PAOLITARUBI/estructura-organica>
- ✦ <http://www.mitecnologico.com/Main/CaracteristicasPrincipiosDeAdministracion>
- ✦ <http://introduccionadministracion2011.jimdo.com/temas-a-desarrollar/estructura-funcional-de-la-empresa/>

- ✦ <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- ✦ [www.eumed.net/libros/2007c/333/comunicacion\\_externa.htm](http://www.eumed.net/libros/2007c/333/comunicacion_externa.htm)
  
- ✦ [http://www.perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/comunicacion\\_interna\\_y\\_externa.pdf](http://www.perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/comunicacion_interna_y_externa.pdf)
  
- ✦ <http://www.mitecnologico.com/Main/FuncionesComunicacionExterna>
- ✦ [www.mitecnologico.com](http://www.mitecnologico.com)
  
- ✦ [http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen\\_corporativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen_corporativa)
  
- ✦ <http://www.economia48.com/spa/d/segregacion-de-funciones-principio-de/segregacion-de-funciones-principio-de.htm>
  
- ✦ [http://es.wikipedia.org/wiki/Industria\\_textil](http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_textil)

***ANEXOS***

## ANEXOS Nº 1

### ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**Objetivo.-** Conocer las actividades administrativas, organizativas de la Distribuidora Reina del Cisne de la ciudad de Ibarra

1. ¿Qué tiempo de existencia tiene la distribuidora?
2. ¿Indique, qué áreas de trabajo tiene su Empresa?
3. Tiene misión y visión empresarial?
4. Qué valores aplica empresarialmente?
5. Distribuidora del Cisne se encuentra estructurada orgánicamente?  
Cuál es su organigrama.
6. ¿La Empresa maneja un manual de funciones?
7. ¿La Distribuidora cuenta con un reglamento interno?
8. ¿Cómo maneja el Inventario?
9. La empresa cuenta con infraestructura propia?
10. Cuenta con sucursales?
11. Cómo califica la ubicación geográfica que tiene la distribuidora?
12. ¿Con cuántos empleados cuenta su Empresa?
13. ¿Qué criterio aplica para la selección y contratación del personal?

14. ¿Sus empleados que beneficios de ley tienen y otros adicionales?
15. ¿Brinda capacitación a sus trabajadores para las diferentes tareas asignadas?
16. ¿Cómo motiva a sus empleados?
17. ¿Realiza Promociones para realizar sus ventas?
18. ¿Bajo qué parámetros aumenta su stock?
19. ¿Cómo determina el precio de los productos para la venta?
20. ¿Sus precios en relación a la competencia son: altos, iguales, bajos?
21. ¿Cuáles son sus competidores directos?
22. ¿Qué forma de pago otorga al cliente al momento de realizar la venta?
23. ¿Qué forma de pago tiene al momento de realizar una compra?
24. ¿Tiene algún convenio institucional para ofertar sus productos?
25. ¿Los productos que ofrece en su almacén, cubren con la demanda del cliente?
26. ¿Conoce las razones por las cuales su Distribuidora se ha mantenido en el mercado?
27. ¿La Distribuidora Reina del Cisne que tipo de publicidad maneja y con qué frecuencias?
28. ¿Cuánto invierte en publicidad?
29. ¿Qué canales de distribución aplica con sus clientes?
30. ¿Qué horario de atención brinda la Distribuidora Reina del Cisne?

**31. ¿Su apreciación personal piensa que el cliente después de realizar su compra queda satisfecho?**

**32. ¿Se ha realizado algún tipo de sondeo o monitoreo directo al cliente con el fin de medir la calidad de servicio que ofrece la Distribuidora Reina del Cisne?**



## ANEXOS N° 2

### ENCUESTAS DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS

**Objetivo.-** Saber si los empleados conocen los procesos Administrativos y Organizativos actuales de la Distribuidora Reina del Cisne

1. **¿Sabe si Distribuidora Reina del Cisne tiene visión y cuál es?**

Si

No

2. **¿Conoce la misión de la Distribuidora Reina Del Cisne?**

Si

No

3. **¿Sabe usted si en la Distribuidora existe un orgánico funcional?**

Si

No

4. **¿Aplica usted algún instructivo en donde se establezcan las funciones de su unidad?**

Si

No

5. **¿Conoce usted cuales son las normas y políticas de control interno que maneja la institución?**

Si

No

6. ¿Tiene usted un manual de procedimientos para la ejecución de sus funciones?
- Si
- No
7. ¿Considera usted que la infraestructura física es adecuada?
- Si
- No
8. ¿Cree usted que la Distribuidora Reina de Cisne es bien organizada?
- Si
- No
9. ¿Participa en la organización y planificación de su área de trabajo?
- Si
- No
10. ¿Cómo es la comunicación interna en su trabajo?
- Excelente
- Buena
- Mala
- Pésima
11. ¿Alguna vez han evaluado su desempeño?
- Si
- No
12. ¿Considera usted que existe un clima laboral adecuado?
- Si
- No
13. ¿Cree usted que existen políticas adecuadas de estímulos que le incentiven mejorar su rendimiento?
- Si
- No
14. La satisfacción que usted siente por formar parte del grupo de trabajadores de la Empresa es:

- Alta**
- Media**
- Baja**

## ANEXOS Nº 3

### ENCUESTAS DIRIGIDA A CLIENTES DE DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**Objetivo.-** Conocer la opinión de los clientes respecto a los productos que ofrece la Distribuidora Reina del Cisne y en qué manera se está brindando la atención.

1. **¿Conoce todas las líneas de productos que ofrece la Empresa?**

Si

No

2. **Señale que línea de productos usted adquiere con mayor frecuencia:**

Cristalería

Plàstico

Textiles

Jugueteria

Porcelana

Aceroninoxidable

Hierroenlozado

Productos suntuarios

3. **¿Cómo considera los precios de los productos que adquiere en la Distribuidora Reina del Cisne?**

Altos

Medios

- Bajos
4. ¿A través de que medio de información conoce a la Empresa?
- Radio
- Prensa escrita
- Recomendación
- Papeles volantes
5. ¿Cuándo adquiere productos en la Distribuidora, que es lo que considera primordial?
- Calidad
- Costo
- Facilidad de pago
- Buena atención
6. ¿La atención que usted recibió de los empleados en la Distribuidora Reina del cisne fue:
- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Mala
- Pésima
7. ¿Considera usted que el personal que trabaja en esta Distribuidora debe tener capacitación para mejorar el servicio?
- Si
- No
8. ¿En qué aspectos la Distribuidora Reina del Cisne debería enfocar su análisis para mejorar la calidad en el servicio?
- Rapidez
- Trato cordial
- Información clara y óptima

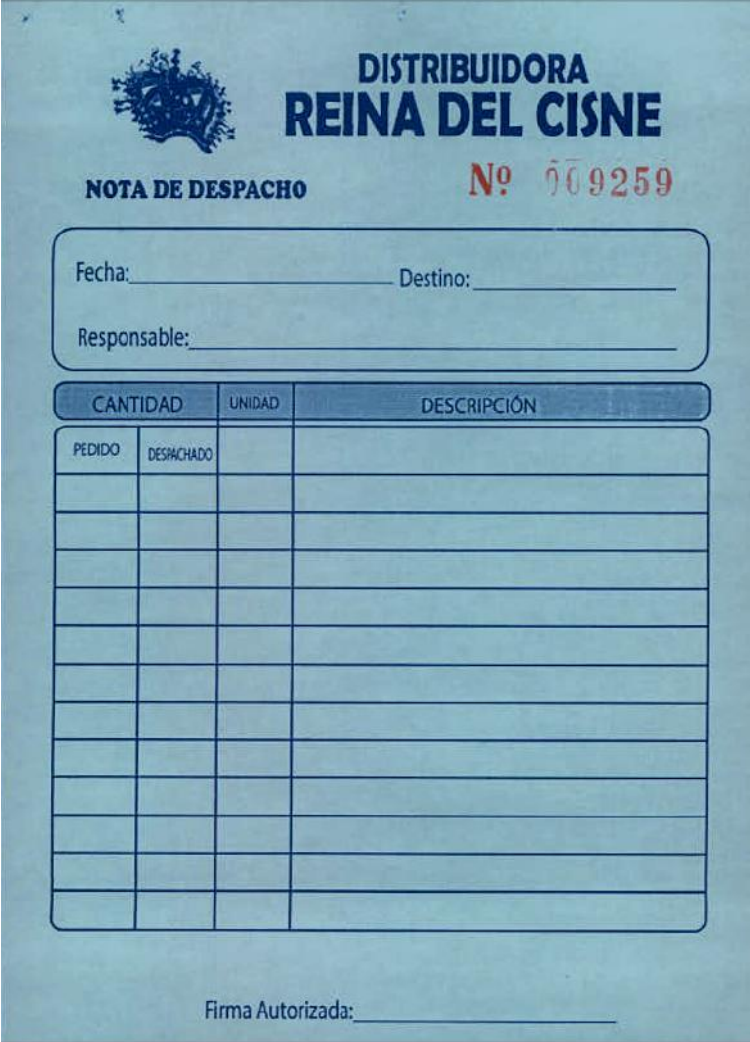
**9. ¿Qué servicios adicionales debería implementar la distribuidora Reina del Cisne?**


**Entrega a domicilio**

**Agentes vendedores**

**ANEXOS Nº 4**  
**DOCUMENTOS DE SUSTENTO**

**NOTA DE DESPACHO DE LA MERCADERIA DE BODEGA HACIA LOS  
LOCALES**



 **DISTRIBUIDORA  
REINA DEL CISNE**

**NOTA DE DESPACHO**                                      **Nº 009259**


Fecha: \_\_\_\_\_ Destino: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

CANTIDAD		UNIDAD	DESCRIPCIÓN
PEDIDO	DESACHADO		

Firma Autorizada: \_\_\_\_\_

DOCUMENTO USADO PARA RESERVAR PRODUCTOS  
SOLICITADOS POR LOS CLIENTES



**DISTRIBUIDORA REINA DL CISNE**  
 MATRIZ: Sánchez y Cifuentes 15-25 y Rafael Larrea  
 SUCURSAL: Av. Pérez Guerrero 6-66 y Olmedo  
 Telf: 06 260 3442 Cel: 091 881 579  
 Ibarra - Ecuador

**Nº 000524**

Cliente: \_\_\_\_\_ C.I. \_\_\_\_\_  
 Dir.: \_\_\_\_\_  
 Ciudad: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_ Telf.: \_\_\_\_\_

CANT.	ARTICULO	V. UNIT.	V. TOTAL
<b>TOTAL</b>			


Cuentas por Cobrar

FECHA	ABONO	SALDO

FIRMA: \_\_\_\_\_



# FACTURA



**DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE**  
 Av. Pérez Guerrero 6-66 y Olmedo  
 Telf.: 06 261 2051 Ibarra - Ecuador  
 Obligado a llevar Contabilidad

Jhon Patricio Yamuca Ontaneda  
**FACTURA**  
 002-001-  
 No 007248  
 FC0000007248-EI0000000570

AUT. SRI.: 1111601360 RUC.: 1715339220001

CLIENTE: CONSUMIDOR FINAL R.U.C.: DIRECCIÓN: IBARRA	FECHA: Ibarra, 2012/11/14 ESCOBAR XIMENA	FORMA DE PAGO: CONTADO Vence: 2012/11/14
---	---	--

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANT.	UNID.	P.UNIT.	DESC. %	TOTAL
1219/XXXX	PAPELERA CALADA PARTS REY	1	UN	1.430		1.43


He recibido en cantidad y calidad los mercaderías detalladas en esta factura por el valor indicado en "Total a Pagar" con lo cual me comprometo a pagar en el plazo estipulado contado desde hoy. En caso de mora, me someto a ser demandado en juicio verbal sumario ante los Jueces de la provincia para la cuantificación de los daños y perjuicios ocasionados por mora, incluyendo a partir del vencimiento así como también pagaré los gastos judiciales, notariales, costas y honorarios profesionales que ocasionaré al cubrir de esta obligación siendo suficiente garantía para su cobro el monto de los gastos. No se aceptará ninguna devolución ni reclamo después de 48 horas recibida la mercadería.

ENTREGADO POR \_\_\_\_\_ RECIBÍ CONFORME \_\_\_\_\_

SUBTOTAL	1.43
DESCUENTO	.00
I.V.A. 12%	.17
<b>TOTAL \$</b>	<b>1.60</b>

Suárez Sambrán Diego Germán • "CODGRAF" • Ibarra • Telf.: 06 260 6416 • RUC: 100217566001; AUT: 9015 del 6501 al 7500 • Fecha de Imp.: 3 de Septiembre del 2012, Gaduza 3/09/2013 Original: Adquirente / Copia: Emisor

# PROFORMA



**DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE**  
 MATRIZ: Sánchez y Cifuentes 15-25 y Rafael Larrea  
 SUCURSAL: Av. Pérez Guerrero 6-66 y Olmedo  
 Telf.: 06 260 3442 Cel.: 091 881 579  
 Ibarra - Ecuador  
 RUC.: 1715339220001

Jhon Patricio Yamuca Ontaneda  
**PROFORMA**  
 No 001739

CLIENTE: R.U.C.: DIRECCIÓN:	FECHA:	FORMA DE PAGO:
-----------------------------------	--------	----------------

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANT.	UNID.	P.UNIT.	DESC. %	TOTAL

ENTREGADO POR \_\_\_\_\_ RECIBÍ CONFORME \_\_\_\_\_

SUBTOTAL	
DESCUENTO	
I.V.A. 12%	
<b>TOTAL \$</b>	

## ORDEN DE RETIRO DE MERCADERIA



**DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE**

Dirección: Sánchez y Cifuentes 15-25 y Rafael Larrea  
Telf.: 2 603-442 Ibarra - Ecuador

Jhon Patricio Yamuca Ontaneda  
RUC. 1715339220001

**ORDEN DE RETIRO**

0000059

CLIENTE : R.U.C. : DIRECCION :	FECHA:					
CODIGO	DESCRIPCION	CANT.	UNID.	P. UNIT.	DESC. %	TOTAL
						
<b>TOTAL \$</b>						

ENTREGADO POR \_\_\_\_\_

C.I.

RECIBI CONFORME \_\_\_\_\_

C.I.

## RETENCION



**DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE**

Jhon Patricio Yamuca Ontaneda  
Av. Pérez Guerrero 6-66 y Olmedo  
Telf: 06 261 2051 Ibarra - Ecuador  
Obligado a llevar contabilidad

**COMPROBANTE DE RETENCIÓN**

RUC: 1715339220001

Nº 000206

AUT. SRI.: 1111848293

Ibarra, 2012/10/10

Ref. 000000206 RB0000000056

G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA.LTDA.

Sr (es) \_\_\_\_\_

RUC: 1791282582001

Dirección: Av. Mariano Acosta s/n y Manuela Cañizar

Fecha de Emisión: \_\_\_\_\_

Nº de Comprobante de Venta: 001-005-000467086

Tipo de Comprobante: Factura


Ejercicio Fiscal	Base imponible para la Retención	Impuesto	Código del Impuesto	% de Retención	Valor Retenido
2012	18.00	RENTA	341	2%	.36
Total de la Retención \$					.36

\_\_\_\_\_  
Firma del Agente de retención

Original: Sujeto Pasivo Retenido  
Copia: Agente de Retención

Sulvez Sorrellán Diego Germán • "CODIGRAF" • Ibarra • Telfs.: 06 300 6416 • RUC: 1002497566001 AUT.: 9015 del 201 al 400 • Fecha de Imp.: 26 de Octubre del 2012, Caduca 26/10/2013

## GUIA DE REMISION



**DISTRIBUIDORA  
REINA DEL CISNE**  
Jhon Patricio Yamuca Ontaneda  
Av Perez Guerrero 6-66 y Olmedo Telf.: 062612 051  
Ibarra - Ecuador  
RUC: 171533920001

**GUIA DE REMISION**  
AUT. SRI: 1110191255

**Nº 000048**

---

Fecha de iniciación del traslado: \_\_\_\_\_ Comprobante de Venta: \_\_\_\_\_

Fecha de terminación del traslado: \_\_\_\_\_ Fecha de Emisión: \_\_\_\_\_

**MOTIVO DEL TRASLADO:**

Venta <input type="checkbox"/>	Traslado entre establecimientos <input type="checkbox"/>	Devolución <input type="checkbox"/>
Compra <input type="checkbox"/>	de una misma empresa: <input type="checkbox"/>	Importación <input type="checkbox"/>
Transformación <input type="checkbox"/>	Traslado por emisor itinerante de <input type="checkbox"/>	Exportación <input type="checkbox"/>
Consignación <input type="checkbox"/>	Comprobantes de venta <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>

---

Fecha de emisión: \_\_\_\_\_

Punto de partida: \_\_\_\_\_

**DESTINATARIO**

Nombre o Razón Social: \_\_\_\_\_

R.U.C. / C.I.: \_\_\_\_\_

Punto de llegada: \_\_\_\_\_

**IDENTIFICACION DE LA PERSONA ENCARGADA DEL TRANSPORTE**

Nombre o Razón Social: \_\_\_\_\_

R.U.C. / C.I.: \_\_\_\_\_

---

**BIENES TRANSPORTADOS**

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION

---

AUTORIZADO POR \_\_\_\_\_ DESTINATARIO \_\_\_\_\_ RECIBI CONFORME \_\_\_\_\_

Salvador Santillán Diego Germán - CODIGRA - Ibarra - Telf.: 06 256 7096 - RUC: 1002197560001  
AUT: 9015 del 01 al 100 - Fecha de Imp: 07 de Octubre del 2011 Caduca 07/10/2012

## COMPROBANTE DE PAGOS/ABONOS POR DEUDAS POR COBRAR

### INGRESO DE CAJA Nº 0000345

Razón Social \_\_\_\_\_

Ciudad \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Empresa \_\_\_\_\_ Responsable \_\_\_\_\_

La suma de \_\_\_\_\_ Valor \$ \_\_\_\_\_

VALORES RECIBIDOS						DOCUMENTOS QUE CANCELA					DEDUCCIONES	
BANCO	Cla. Che.	Cheque	Fecha Cheque	Deposito o Efectivo	Valor	Nota Remisión	Cheq. Protest.	Débitos Otros	Fecha de Factura	Valor	Descuentos %	Devoluciones
<b>TOTAL</b>						<b>TOTAL</b>						

Nota: Este es el único comprobante de pago

Observaciones \_\_\_\_\_

Valor Total Factura \_\_\_\_\_

Valor Total Cheq. Protestados \_\_\_\_\_

Valor Total Débitos \_\_\_\_\_

Menos Total Descuentos \_\_\_\_\_

Menos Devoluciones \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

## ANVERSO DE SOLICITUD DE CREDITO



### DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE Lider en artículos para el hogar


SOLICITUD DE CREDITO					
CLIENTE NUEVO:		ACTUALIZACION DE DATOS:			
INFORMACION DEL NEGOCIO					
NOMBRE O RAZON SOCIAL:					
NOMBRE COMERCIAL:		RUC:			
DIRECCION EMPRESA:					
PROVINCIA:	CIUDAD:	CORREO ELECTRONICO:			
TELEFONO 1:	TELEFONO 2:	FAX:			
LOCAL DEL NEGOCIO:	PROPIO:	ALQUILADO:			
DESDE:		AÑOS DE ACTIVIDAD:			
DETALLE PRINCIPALES PRODUCTOS QUE VENDE:					
DATOS PERSONALES					
NOMBRES Y APELLIDOS:					
LUGAR DE TRABAJO:		CEDULA:			
DIRECCION DEL DOMICILIO:					
TELEFONO 1:	TELEFONO 2:	CELULAR:			
ESTADO CIVIL: SOLTERO:	CASADO:				
VIIUDO:	DIVORCIADO:	UNION LIBRE:			
NOMBRES Y APELLIDOS CONYUGE:					
CEDULA:		LUGAR DE TRABAJO:			
TELEFONO 1:	CASA PROPIA:	PARIENTES:			
ARRENDADA:		NOMBRE ARRENDADOR:			
REFERENCIAS BANCARIAS					
BANCO	Nº CUENTA CORRIENTE	NOMBRE PROPIETARIO	FIRMA AUTORIZADA		
REFERENCIAS COMERCIALES					
NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO			
REFERENCIAS FAMILIARES Y PERSONALES (Nombre dos personas que no viven con usted)					
NOMBRES:	DIRECCION:	TELEFONO:			
INGRESOS MENSUALES DEL NEGOCIO		INGRESOS MENSUALES		EGRESOS MENSUALES	
Ventas totales		Sueldo propio		Alquiler	
Otros ingresos		Otros ingresos		Alimentacion	
Total ingresos		Total Ingresos		Educacion	
Gastos del negocio		Ing. conyuge		Vestuario	
Gastos operativos				Prestamos	
Otros gastos				Tarj. Credito	
				Agua, luz, telef.	

Dirección: Sánchez y Cifuentes 15-25 y Zenón Villacís. Telef: 062603442 Cel: 098100769  
Ibarra - Ecuador.

## REVERSO DE LA SOLICITUD DE CREDITO

UBICACIÓN GEOGRAFICA (CROQUIS DOMICILIO)	ESTADO DEL CREDITO		
<div style="text-align: center; height: 100px;"> </div>	ENCARGADO DE COMPRAR		
	RESPONSABLE DEL PAGO		
	TIEMPO DE CREDITO		
	CUPO SOLICITADO		
<b>DATOS DEL GARANTE:</b>			
NOMBRES Y APELLIDOS:			
CEDULA:	PROFESION O ACTIVIDAD:		
SOLTERO:	CASADO:	VIUDO	DIVORCIADO
NOMBRES Y APELLIDOS CONYUGE:			
DIRECCION DOMICILIO:			
CIUDAD:	TELEFONO 1:	TELEFONO 2:	
CASA: PROPIA	ALQUILADA:	PARIENTES:	
DIRECCION TRABAJO:	TELEFONO:		
INGRESO MENSUAL:	ANTIGÜEDAD:		
OTROS INGRESOS:			
Firma solicitante	Conyuge	Firma Garante	Conyuge
Departamento de crédito		Gerente Financiero	
<b>USO INTERNO</b>			
CUPO AUTORIZADO	CODIGO ASIGNADO	VTO BUENO GERENCIA	FECHA DE APRDEACION

# PAGARES OBLIGATORIOS PARA CREDITOS POR MERCADERIA



**DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE**  
**Lider en artículos para el hogar**

**PAGARÉ A LA ORDEN**

Nº: \_\_\_\_\_ POR: \_\_\_\_\_

VENCIMIENTO: \_\_\_\_\_

Debo (emos) y pagaré (mos) a ..... días vista en la ciudad de IBARRA o en lugar donde fuere convenido, a la orden de "DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE", la cantidad de \_\_\_\_\_

..... Dólares Americanos Valor recibido en \_\_\_\_\_

..... a mi entera satisfacción, sin lugar a ningún reclamo.

La mencionada cantidad de dinero que recibo (mos) en concepto de crédito comercial me (nos) obligo (amos) a pagarla incondicionalmente, en moneda de curso legal, en el plazo de \_\_\_\_\_, con el interés de .....% desde \_\_\_\_\_. En el caso de mora pagaré (mos) un interés del .....% anual, así como también pagaré (mos) los gastos judiciales y extrajudiciales, inclusive, honorarios profesionales, que ocasionen el cobro de esta obligación, siendo suficiente prueba para establecer el monto de tales gastos la sola aseveración del acreedor.

Sin protesto. Exímese de presentación para aceptación y pago, así como de avisos por falta de estos hechos.

ACEPTADO.- Sin protesto.- Valor recibido.- el pago no podrá hacerse por partes, ni aún por mis (nuestros) herederos o sucesores.

Para el caso de cualquier reclamación judicial, renuncio domicilio en general y me sujeto, expresamente, a los jueces de esta ciudad de Ibarra y al juicio ejecutivo o verbal sumario a elección del demandante.

Dejo expresa constancia que el plazo de vista corre desde la fecha de visto bueno que firmo al suscribir este pagaré.

Ibarra, a ..... de ..... del 20 .....

El Deudor, \_\_\_\_\_ Por "DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE"

\_\_\_\_\_  
Ced. Ciudadanía \_\_\_\_\_ GERENTE.

Me (nos) constituyo (mos) en fiador solidario, llamo(s) pagador(es) de (los) suscriptor(es), por las obligaciones que ha contraído en el Pagaré anterior, haciendo de deuda ajena deuda propia, renunciando a los beneficios de orden de excusión de bienes del deudor principal, el de división y cualquier ley que puede favorecerme, así como la apelación y el recurso de hecho. Quedo sometido a los jueces de esta ciudad o de la que elija el acreedor. Sin protesto.

Ibarra, a ..... de ..... del 20 .....

\_\_\_\_\_  
C.I: \_\_\_\_\_

---

Dirección: Sánchez y Cifuentes 15-25 y Zenón Villacís. Telef: 062603442 Cel: 098100769.  
Ibarra - Ecuador.

## FORMATO DE COMUNICACIONES



**ANEXOS Nº 5**  
**INSTALACIONES**



**Dirección: Ibarra, Sánchez y Cifuentes 15-05 y Zenón Villacis**  
**Teléfono: 2603-442**







**Dirección: Ibarra, Pérez Guerrero -66 y Olmedo**

**Teléfono: 2612-051**

