



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
PARA LA COMERCIALIZADORA SONIA LÓPEZ EN LA CIUDAD DE
IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA:

LÓPEZ OCHOA VIVIANA ESTENANÍA

DIRECTOR:

ING. LENIN UVIDIA

Ibarra, 2016

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto concerniente al Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos de la Comercializadora Sonia López, según la investigación realizada la organización se ha visto afectado ya que posee algunas fallas dentro del desarrollo de sus actividades por no contar con una herramienta como esta. La propuesta presentada posee un Manual de Funciones con la finalidad de determinar el perfil adecuado para cada puesto de trabajo la misión del cargo y las actividades que debe cumplir para el buen funcionamiento de la empresa. Además contiene un Manual de Procedimientos donde se describe el orden cronológico de cada actividad para que la Comercializadora Sonia López cumpla con sus metas institucionales. El manual es una guía necesaria para todos los miembros de una organización ya que establece el lugar de cada puesto de trabajo establecido dentro del organigrama estructural también se delimita el grado de autoridad de cada cargo y detalla las actividades que cada miembro de la organización debe cumplir lo cual contribuye a optimizar recursos reducir errores y así cumplir con el eje más importante la satisfacción del cliente. Esta investigación sirve para todos los que conforman la Comercializadora Sonia López ya que al tener una guía donde se describe que debe cumplir cada puesto de trabajo y su intervención en cada proceso contribuye a que no exista dudas las funciones de cada cargo, esto hace que el recurso humano mejore su rendimiento lo cual da como resultado tener un personal eficiente y eficaz.

SUMMARY

The present project is about the manual of functions and administrative procedure of the marketing Sonia López, according to the investigation the organization has been affected. There has been mistakes in the developments in the activities because they haven't had a tool like this one. The proposal presents a manual with the function with the point to determine each position in the work place. The manual will help the company succeed in their functions; it also describes the procedure of each activity so the marketer Sonia López will accomplish her industrial goals. The manual is a necessary guideline for all the members of the organization because it establishes their duties in their assigned position inside the company. The manual will specify each position and their responsibilities that each employee should maintain to reduce errors and to satisfy the client. This investigation is for everyone that works in the marketing Sonia López, with this guideline that describes detailed function of each position and you will know what to do. This will help the human resources and to improve and as a result it will have efficient employees.

AUTORÍA

Yo VIVIANA ESTEFANIA LÓPEZ OCHOA con C.I. 172110593-8 declaro que la tesis de grado titulada “MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA COMERCIALIZADORA SONIA LÓPEZ DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA” ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

sometidos a presentación y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.
Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría

Ibarra, Febrero 2016

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis de grado en mención.

Ibarra 23 de Noviembre 2016

Dig. Lenin Ubidia

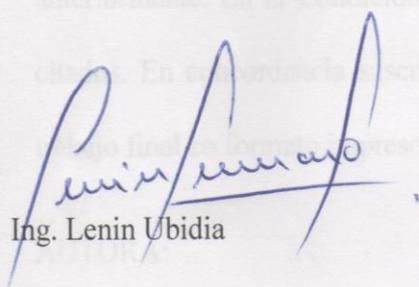
DIRECCIÓN DE TRABAJO DE GRADO


Viviana Estefanía López Ochoa

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En calidad de tutor de Trabajo de Grado, presentado por la Señorita LÓPEZ OCHOA VIVIANA ESTEFANÍA, para optar por el Título de INGENIERA COMERCIAL cuyo título es "MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA COMERCIALIZADORA SONIA LÓPEZ DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA" doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a presentación y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ibarra, Febrero 2016



Ing. Lenin Ubidia

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

**CESIÓN DE DIRECTIVOS DE LA AUTORA DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR
DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Viviana Estefanía López Ochoa portadora de la cedula de ciudadanía 172110593-8 decidí con 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 autora del trabajo de grado denominado: “MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA COMERCIALIZADORA SONIA LÓPEZ DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA” , 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 la derechos cedidos anteriormente. En la Condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citados. En concordancia suscribo este documento en el momento que haga la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

AUTORA:

CEDULA DE IDENTIDAD:	172110593-8
APELLIDOS Y NOMBRES:	LOPEZ OCHOA VIVIANA ESTEFANIA
DIRECCION:	AV. MARIANO ACOSTA CALLE 12 DE MAYO
MAIL:	viviestefy_lopez91@outlook.com
TELEFONO CELULAR:	0983899425
TELEFONO Fijo:	062631638


Viviana Estefanía López Ochoa

C.I. 1721105938

DATOS DE LA OBRA

Ibarra, 23 de Noviembre del 2016

“MANUAL DE FUNCIONES Y

UNIVERSIAD TECNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

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

1. Identificación de la obra

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

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

DATOS DEL CONTACTO

CEDULA DE IDENTIDAD:	172110593-8
APELLIDOS Y NOMBRES:	LÓPEZ OCHOA VIVIANA ESTEFANÍA
DIRECCIÓN:	AV. MARIANO ACOSTA CALLE 12 DE MAYO
MAIL:	viviestefy_lopez91@outlook.com
TELÉFONO CELULAR:	0983899425
TELÉFONO FIJO	062631638

DATOS DE LA OBRA

TITULO	“MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA COMERCIALIZADORA SONIA LÓPEZ DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”
--------	--

AUTORA	LÓPEZ OCHOA VIVIANA ESTEFANÍA
FECHA	2016-11-23
PROGRAMA	SOLO PARA TRABAJO
TITULO POR EL QUE OPTA	PREGRADO X POSGRADO
ASESOR /DIRECTOR	UVIDIA LENIN

2. Autorización de uso a favor de la universidad

Yo Viviana Estefanía López Ochoa portadora de cedula de ciudadanía 172110593-8 en calidad de autora titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega de este 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 de material y como apoyo a la educación, investigación y extensión, en concordancia con la Ley de Educación Superior Art. 144.

3. Constancias

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrollo, sin violar 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.

La Autora:

(Firma).....

Viviana Estefanía López Ochoa

C.I. 172 1105938

Facultado por resolución de concejo universitario

DEDICATORIA

Con cariño y todo mi amor para mis sobrinos Siomara, Doménica, Julián, Enrique y Juan David esta meta cumplida es para ustedes que han sido mi inspiración; son el mejor regalo que un hermano te puede dar, recuerden uno es lo quiere ser y al final de cada logro esta la satisfacción de haberlo obtenido con esfuerzo, dedicación, responsabilidad, honestidad y sencillez.

Nunca olviden de donde son pero tengan siempre presente hacia dónde quieren llegar.

Viviana Estefanía

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo es el reflejo de la contribución de mis padres, por enseñarme el verdadero valor del esfuerzo por su ejemplo y apoyo a medida que fui creciendo son sus manos las que siempre me sujetaron para levantarme cuando caí, siempre me asombrara su dedicación hacia todos nosotros. Por todo lo que han hecho por mí tal vez decir gracias no es suficiente pero es la sensación que me invade al cumplir esta meta.

Mis hermanos, por ese apoyo incondicional en cada paso que di, por su guía, y palabras de aliento cuando me hacía falta un empujón para continuar y no darme por vencida en los obstáculos que la vida me ha puesto, por eso y mucho más estaré en deuda eternamente con ustedes y agradeceré siempre la bendición que sean mis hermanos.

Gracias a mis cuñadas, por sus consejos, respaldo y todo el cariño que me han demostrado, siempre serán para mí la imagen de mujeres fuertes, decididas capaz de afrontar cualquier cosa y no dejarse vencer ante nada.

A mis familiares, amigos, y todas las personas que han estado cerca o lejos junto a mí apoyándome en todo con su afecto, acciones y palabras de aliento, son el regalo que la vida me obsequio y por eso estaré siempre agradecida.

Quiero expresar mi agradecimiento a todos los docentes que tuve durante la carrera universitaria, por brindarme su conocimiento, experiencia y amistad que contribuyo en mi formación académica.

De la misma manera a la Universidad Técnico del Norte centro educativo que guía a sus estudiantes a seguir hacia la grandeza y el éxito profesional.

Viviana Estefanía

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
SUMMARY	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	v
CESIÓN DE DIRECTIVOS DE LA AUTORA DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
UNIVERSIAD TECNICA DEL NORTE	vii
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vii
Identificación de la obra.....	vii
Autorización de uso a favor de la universidad	viii
DEDICATORIA.....	ix
AGRADECIMIENTO.....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE CUADROS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPÍTULO I.....	18
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	18
Antecedentes diagnósticos	18
Objetivo del diagnóstico.....	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos.....	19
Variables diagnosticas.....	19
Indicadores	20
Matriz de relación diagnostica	21
Análisis de las variables diagnosticas	22
Aspecto legal	22
Reglamento interno	22
Ley de régimen tributario.....	22
Código de trabajo	22
Elementos administrativos	23

Planificación.....	23
Organización	23
Dirección	24
Control.....	24
Procesos de comercialización.....	24
Adquisición	24
Distribución.....	25
Entrega	25
Estructura organizacional.....	25
Puestos de trabajo.....	25
Funciones	25
Niveles de autoridad.....	26
Identificación de la población	26
Muestra.....	26
Diseño de instrumentos de investigación	27
Información primaria.....	27
Información secundaria.....	27
Tabulación análisis y evaluación de la información	27
Entrevista a la propietaria de la Comercializadora Sonia López	27
Encuesta a los empleados de la Comercializadora Sonia López.....	31
Matriz FODA	43
Estructura FO-FA-DO-DA.....	44
Identificación del problema diagnóstico	45
CAPÍTULO II	46
MARCO TEÓRICO.....	46
Estructura Orgánica.....	46
Concepto.....	46
Importancia.....	46
Administración	47
Concepto.....	47
Elementos del proceso administrativo.....	47
Planeación	47
Organización	48
Dirección	48

Control.....	48
Organigramas	49
Concepto.....	49
Finalidad.....	49
Niveles jerárquicos.....	50
Nivel superior o estratégico.....	50
Nivel medio o táctico	50
Nivel inferior u operativo.....	50
Manuales	50
Concepto.....	50
Objetivos	51
Manual de Funciones	52
Concepto.....	52
Beneficios y utilidad que tiene un manual de funciones.....	52
Manual de procedimientos	53
Concepto.....	53
Objetivos	53
Diagrama de flujos	54
Concepto.....	54
Simbología de los Flujogramas	54
CAPÍTULO III	56
PROPUESTA.....	56
Introducción	56
Finalidad de la propuesta.....	56
Objetivos de la propuesta	56
Objetivo General	56
Objetivos Específicos	57
Misión.....	57
Visión	57
Valores	57
Normas de comportamiento interno.....	58
Estructura Organizacional	59
Organigrama estructural.....	60
Organigrama funcional.....	61

Manual de Funciones	62
Manual de Procedimientos	71
CAPÍTULO IV	84
IMPACTOS.....	84
Impacto Administrativo.....	85
Estructura organizacional	85
Funciones de los puestos de trabajo	86
Niveles de Autoridad.....	86
Impacto organizacional	86
Definición de niveles jerárquicos	87
Líneas de comunicación de puestos de trabajo	87
Impacto comercial	87
Atención al cliente.....	88
Satisfacción del cliente.....	88
Impacto Operacional	88
Eficiencia.....	89
Eficacia.....	89
Impacto General	89
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA.....	94
LINKOGRAFÍA.....	95
ANEXOS.....	96
Anexo 1	97
Anexo 2	99

ÍNDICE DE CUADROS

1. Matriz de relación diagnóstica	21
2. Personal de la comercializadora SONIA LÓPEZ	26
3. Selección del personal	31
4. Inducción de ingreso al personal	32
5. Forma de organización de la Comercializadora Sonia López	33
6. Responsabilidad de cada puesto de trabajo	34
7. Herramientas de trabajo	35
8. Capacitación al personal.....	36
9. Duplicidad de funciones.....	37
10. Comunicación entre la gerencia y los trabajadores.....	38
11. Infraestructura y el ambiente de trabajo de la Comercializadora Sonia López.....	39
12. Remuneración y estímulos para los trabajadores	40
13. Satisfacción del cliente con el proceso de comercialización.....	41
14. Implantación del manual de funciones y procedimientos administrativos	42
15. Matriz FODA	43
16. Estructura FO-FA-DO-DA.....	44
17. Impactos	84
18. Impacto Administrativo.....	85
19. Impacto organizacional	86
20. Impacto comercial	87
21. Impacto Operacional	88
22. Impacto General	89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Selección del personal	31
2. Inducción de ingreso al personal	32
3. Forma de organización de la Comercializadora Sonia López	33
4. Responsabilidad de cada puesto de trabajo	34
5. Herramientas de trabajo	35
6. Capacitación al personal.....	36
7. Duplicidad de funciones	37
8. Comunicación entre la gerencia y los trabajadores	38
9. Infraestructura y el ambiente de trabajo de la Comercializadora Sonia López.....	39
10. Remuneración y estímulos para los trabajadores	40
11. Satisfacción del cliente con el proceso de comercialización.....	41
12. Implantación del manual de funciones y procedimientos administrativos.....	42
13. Organigrama estructural	60
14. Organigrama funcional.....	61
15. Flujograma del almacenamiento del producto	74
16. Flujograma de la distribución de los productos por venta directa.....	76
17. Flujograma distribución de los productos pre-venta	78
18. Flujograma de la entrega de los productos por venta directa	80
19. Flujograma de entrega de los productos por pre-venta	81
20. Flujograma de selección del personal	83

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos para la Comercializadora Sonia López servirá como una guía fundamental para todos los que forman parte de la organización, contribuyendo en su funcionamiento y en el alcance de sus metas.

El primer capítulo se detalla la situación actual de la entidad en el que se realizó un análisis interno y externo donde se determinó las variables e indicadores, se evaluó la información obtenida mediante la aplicación de una encuesta y entrevista realizada a los miembros de la organización y se construyó una matriz F.O.D.A.

En el segundo capítulo se describe el marco teórico donde se recopiló información bibliográfica de diversos conceptos referente a la investigación de varios libros, folletos e internet.

El tercer capítulo se desarrolla la propuesta de la investigación donde se plasma la misión, visión, valores institucionales, además se establece un organigrama estructural y funcional donde se establece niveles de autoridad, también se determina un manual de funciones de cada cargo con su perfil y las actividades que deben cumplir, y se estable los procedimientos que existe dentro de la organización para cumplir sus objetivos.

En el cuarto capítulo está el análisis de los impactos que generara el proyecto en ámbitos administrativos, comerciales, sociales y económicos los cuales reflejaran los beneficios positivos o negativos que se obtendrán.

Finalmente se presenta las conclusiones con sus respectivas recomendaciones que se obtuvieron después del análisis y desarrollo de todos los capítulos anteriormente mencionados de la investigación presente.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes diagnósticos

Imbabura más conocida como la “Provincia de los Lagos” está ubicada en la región sierra del Ecuador, en este lugar lleno de grandes paisajes y diversas culturas se encuentra la ciudad de Ibarra poseedora de lugares históricos como la Catedral, el Torreón, el Antiguo Cuartel Militar y sus Casas de Arquitectura Colonial que atraen a propios y extraños por lo cual es considerada la ciudad a la que siempre se vuelve.

En esta emblemática ciudad en la calles García Moreno 1-25 y Juan Montalvo se encuentra ubicada la Comercializadora Sonia López la cual es parte de ECONORED (Red Económica de Distribución) de la empresa AJE Ecuador siendo así la distribuidora de la Provincia de Imbabura de las marcas Big-Cola, Agua Cielo, Pulp, Cifrut, Esporade y Cool-Tea, los cuales son productos requeridos por el público desde niños hasta adultos. Su forma de reparto está dividida en rutas por los seis cantones que son Otavalo, Cotacachi, Antonio Ante, Urcuqui, Pimampiro e Ibarra, para llevar a cabo la entrega de los productos, se realiza el pedido a la fábrica de AJE en la ciudad de Guayaquil para su distribución en la provincia de Imbabura y así llegar al cliente.

Al ser un negocio netamente familiar ha hecho que los dueños de la organización, omitan la importancia de que la empresa cuente con un manual de funciones y procedimientos administrativos; ya que esta herramienta ayuda a determinar la estructura organizativa, el diseño organizacional, descripción de funciones de los puestos de trabajo y la responsabilidad

del talento humano, además de las actividades que deben cumplir dentro de los procesos que tiene la empresa.

Dentro de la organización se originan duplicidad de funciones que afectan ya no solo a la entidad sino al cliente. También los trabajadores no siguen un orden al ejecutar sus actividades y dificulta el control de las mismas por el alto mando de la entidad. Por otro lado al no contar con un perfil determinado para cada cargo se realiza contrataciones de personal que no cumplen con las características necesarias para ocupar el puesto de trabajo.

1.2. Objetivo del diagnóstico

1.2.1. Objetivo general

Elaborar un estudio diagnóstico que permita determinar la situación actual, administrativa, operativa y de servicios de la Comercializadora Sonia López.

1.2.2. Objetivos específicos

- Determinar la base legal sobre la cual se rige la entidad
- Analizar la situación administrativa actual de la empresa.
- Identificar el tipo de comercialización que utiliza la empresa para la distribución de sus productos.
- Evaluar cómo está estructurados los puestos de trabajo de la Comercializadora Sonia López.

1.3. Variables diagnosticas

- Aspecto legal
- Elementos administrativos
- Proceso de comercialización

- Estructura organizacional

1.4. Indicadores

- Reglamento interno, ley de régimen tributario y código de trabajo.
- Planificación, organización, dirección y control.
- Adquisición, distribución y entrega.
- Puesto de trabajo, funciones y nivel de autoridad.

1.5. Matriz de relación diagnóstica

Cuadro 1

Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS	SUJETOS O FUENTES DE CONSULTA
Determinar la base legal sobre la cual se rige la entidad.	Aspecto legal	-Reglamento interno -Ley de régimen tributario -Código de trabajo	-Secundaria	-Documental	-Ley -Normas internas
Analizar la situación administrativa actual de la empresa.	Elementos administrativos	-Planificación -organización -Dirección -Control	-Primaria	-Observación -Documental -Entrevista	-Propietaria
Identificar el tipo de comercialización que utiliza la empresa para la distribución de sus productos,	Procesos de comercialización	-Adquisición -Distribución -Entrega	-Primaria -Secundaria	-Observación -Entrevista -Encuesta	-Propietaria -Empleados
Evaluar cómo está estructurados los puestos de trabajo de la Comercializadora Sonia López.	Estructura organizacional	-Puestos de trabajo -Funciones -Niveles de autoridad	-Primaria -Secundaria	-Documental -Entrevista	-Propietaria

Fuente: Diagnóstico
Elaborado por: La Autora

1.6. Análisis de las variables diagnosticas

1.6.1 Aspecto legal

1.6.1.1 Reglamento interno

El reglamento interno son políticas establecidas dentro de una institución, orientadas a guiar con respecto a la conducta y procedimientos necesarios de comunicación entre sí con un enfoque ético dirigido a todo el personal que labora dentro de la organización.

Las normas que se establecen dentro de una empresa debe ser obligatorio su cumplimiento por parte de todo el talento humano de la organización siempre y cuando sean para mantener un clima laboral adecuado y positivo. Lo cual se ha dejado de lado dentro de la comercializadora no existe ningún tipo de reglamento interno implantado para los trabajadores.

1.6.1.2 Ley de régimen tributario

La Comercializadora Sonia López al ser establecida tributariamente como persona natural obligada a llevar contabilidad desde el año 2003 debe sujetarse a las disposiciones que determina la ley, por lo tanto está obligada a inscribir un RUC, a emitir comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y a declarar sus impuestos en las fechas correspondientes.

1.6.1.3 Código de trabajo

En la comercializadora Sonia López se considera las obligaciones que tiene como empleador hacia su personal y sigue lo que determina la ley dentro del código de trabajo

como celebrar un contrato de trabajo, afiliar a sus trabajadores a la seguridad social (IESS), pagar el sueldo básico vigente, asumir el porcentaje que le corresponde como empleador en la seguridad y demás benéficos de ley ya que los derechos de los trabajadores son irrenunciables.

1.6.2 Elementos administrativos

1.6.2.1 Planificación

En la Comercializadora Sonia López los directivos de la empresa se reúnen para establecer las actividades que se debe realizar y los elementos necesarios que se debe utilizar para alcanzar las metas propuestas en determinado tiempo para que así el producto llegue a su destino final que es el cliente esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos como desperdicio de esfuerzos y de recursos.

1.6.2.2 Organización

La organización establece la estructura y el proceso con que se va a llevar a cabo una institución para alcanzar sus objetivos estableciendo los roles que cada trabajador, identificando las actividades requeridas y los niveles de autoridad de cada puesto de trabajo de la Comercializadora.

En la Comercializadora se establece las actividades que deben cumplir cada miembro de la organización pero no tiene lineamientos establecidos como un cronograma además los miembros de la empresa saben los puestos de trabajo y el rol que tiene pero no está establecido en un organigrama estructural.

1.6.2.3 Dirección

La dirección es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro de la organización, con el fin de que el conjunto de todas ellas se realicen del modo más eficaz para el logro de los objetivos planeados. Definiendo niveles de autoridad, una buena comunicación, delegación de funciones y la supervisión.

La Comercializadora tiene problemas de dirección ya que si coordina las actividades que deben cumplir sus miembros pero no tiene definido en que tiempo ni en qué orden deben ser ejecutadas.

1.6.2.4 Control

El control es la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan propuesto y las instrucciones transmitidas a todo el personal de la Comercializadora Sonia López y si se localiza o detecta errores tomar medidas y acciones correctivas de manera rápida para evitar su repetición y estos afecten a la organización de manera grave.

1.6.3 Procesos de comercialización

1.6.3.1 Adquisición

El proceso de adquisición de la Comercializadora Sonia López empieza a través del pedido que se hace a la planta matriz en la ciudad de Guayaquil. La cantidad que se solicita depende del stock que tenga la organización en su inventario y de los productos que se vayan agotando pero también depende si AJE (empresa matriz) tiene la disponibilidad del pedido solicitado para su respectivo envío a la ciudad de Ibarra después de los pagos correspondientes.

1.6.3.2 Distribución

Para la distribución de los productos de AJE Ecuador se divide en rutas de reparto la provincia, estableciendo los días adecuados para tomar pedidos por parte del personal en caso de pre-venta o en venta directa el día idóneo para repartir dentro de la zona establecida.

1.6.3.3 Entrega

Cada repartidor tiene su ruta señalada, la cantidad que debe ser entregada y el monto que debe ser cobrado al cliente y así lograr que el producto llegue a tiempo, en las condiciones adecuadas, cumpliendo con lo requerido y entregar de manera satisfactoria el producto.

1.6.4 Estructura organizacional

1.6.4.1 Puestos de trabajo

En la Comercializadora Sonia López se tiene determinado los puestos de trabajo pero no establecido en un organigrama estructural esto hace que el talento humano desconozca la forma esquemática de la organización, la posición de su puesto de trabajo y al área a que pertenece.

1.6.4.2 Funciones

El talento humano conoce las actividades que deben cumplir dentro de su puesto de trabajo pero no tienen parámetros establecidos de cómo ser ejecutadas es decir en qué tiempo y en qué orden esto ha generado en la organización duplicidad de funciones.

1.6.4.3 Niveles de autoridad

Los miembros de la empresa a excepción de la Gerencia no conocen el nivel de autoridad de su puesto de trabajo y el área a que pertenece esto hace que se dificulte la delegación de funciones por parte del personal que tiene la autoridad para hacerlo

1.7 Identificación de la población

La investigación del proyecto se hará en la Comercializadora Sonia López distribuidora de los productos de la empresa AJE Ecuador, ubicada en la Provincia de Imbabura en el Cantón Ibarra, la población está conformada por todo el recurso humano que integra la organización.

Cuadro 2

Personal de la comercializadora SONIA LÓPEZ

CARGO	NRO. DE PERSONAS
Gerente	1
Administrador	1
Contador	1
Facturador	1
Bodeguero	1
Supervisor de Ventas	1
Pre-Vendedor	5
Chofer-Vendedor	5
Ayudante	5
Total	21

Fuente: Gerente
Elaborado por: La Autora

1.8. Muestra

Se pudo observar que la población conformada por el recurso humano de la Comercializadora Sonia López es reducida además es un número inferior a 100 por lo tanto se aplicó la técnica de Censo.

1.9. Diseño de instrumentos de investigación

Para el presente diagnóstico se utilizó diversas técnicas de investigación de campo como fuentes primarias y fuentes secundarias.

1.9.1. Información primaria

Para la recolección de información se diseñó una entrevista dirigida al gerente y una encuesta elaborada para los trabajadores.

1.9.2. Información secundaria

Para obtener la información secundaria se utilizó herramientas tales como: libros, tesis e internet.

1.10. Tabulación análisis y evaluación de la información

1.10.1. Entrevista a la propietaria de la Comercializadora Sonia López

1. ¿Cómo se constituyó la Comercializadora Sonia López y cuánto tiempo está en funcionamiento?

En la ciudad de Ibarra hace unos cincuenta años atrás mi padre el Sr. Manuel López estableció una fábrica de gaseosas llamada La Ambateñita, la cual se liquidó en un tiempo determinado para establecer una bodega de venta de diversas marcas de bebidas; después del deceso de mi padre me hice cargo de la bodega la cual en el 2003 por cambiar la forma de administrar abrí un RUC y se estableció bajo el nombre de Comercializadora Sonia López y a partir del 2009 se negoció con AJE Ecuador para ser los distribuidores oficiales de sus productos en la Provincia de Imbabura.

2. ¿Bajo qué parámetros legales funciona la comercializadora?

Somos una empresa que declara al SRI nos guiamos en la ley tributaria para personas naturales obligadas a llevar contabilidad, con respecto a nuestros trabajadores tienen todos los beneficios de ley que establece el código.

3. ¿Cuántos empleados trabajan en la Comercializadora Sonia López?

En nuestra organización actualmente cuenta con 21 trabajadores como recurso humano

4. ¿Cómo está estructurada organizativamente su empresa?

La Comercializadora Sonia López se encuentra estructurada por puestos de trabajo pero no se tiene establecido un organigrama estructural definido.

5. ¿Qué procedimiento utiliza la empresa para la contratación y selección del personal?

Cuando requerimos personal para cubrir un puesto de trabajo se lo realiza a través de un anuncio en un periódico local indicando donde pueden dejar las hojas de vida, después de una a dos semanas se coge todas las carpetas receptadas en ese tiempo y se va analizando si cumple con lo requerido para ocupar el puesto de trabajo de ahí seleccionamos a los cinco mejores candidatos los cuales se les llama para una entrevista personal y de ahí seleccionamos al trabajador idóneo.

6. ¿Cree que los empleados de la comercializadora tienen claro las funciones que debe cumplir dentro de la organización?

La organización no cuenta con ninguna guía que indique las funciones que deben cumplir pero en la contratación al personal se les explica que debe hacer además se hace

reuniones una vez a la semana para aclarar si existe algún tipo de duda o algún problema con las funciones que desempeña.

7. ¿El talento humano de la empresa tiene el conocimiento y la experiencia necesaria para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo?

Para contratar al personal se analiza que el postulante cuente con conocimientos y experiencia mínima en el área que va a laborar ya que siempre buscamos trabajadores que conozca o tenga la noción de las actividades que va a desempeñar.

8. ¿La comercializadora que usted dirige cuenta con un plan de capacitación?

La Comercializadora Sonia López no cuenta con un plan de capacitación para los trabajadores pero si tenemos en cuenta la importancia del mismo y el beneficio que trae por ello tenemos la idea de realizar un plan de capacitación para el próximo año.

9. ¿La empresa posee normas de comportamiento interno para los trabajadores?

En las instalaciones de la empresa no cuenta con normas de comportamiento interno cada uno de los trabajadores ha demostrado su cultura y educación al desempeñar sus funciones, pero no se ha dejado de lado ese tema y se establecerá normas para ser acatadas dentro de la organización.

10. ¿Puede describir los procesos más importantes de la comercializadora?

Los procesos que posee la comercializadora se pueden dividir en tres; la adquisición del producto en la planta de AJE Ecuador ubicada en la ciudad de Guayaquil, la forma de distribución de los productos en la provincia de Imbabura y la comercialización de los mismos para llegar al cliente.

11. ¿Cree que la infraestructura y el lugar de trabajo de la Comercializadora Sonia López son adecuados para los procesos que se realizan dentro de la misma?

Para cumplir con la misión de la organización es adecuada para las funciones que se desempeñan no obstante siempre se busca crecer como entidad, si este fuera el caso y la empresa necesitaría de mejorar en este aspecto se lo haría para garantizar un trabajo de calidad.

12. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un manual de funciones y procedimientos administrativos?

Como Gerente de la Comercializadora Sonia López reconozco la importancia de tener esta herramienta disponible para todos los empleados de la organización ya que facilitaría además mejoraría las labores que desempeñan los trabajadores y se podría mitigar algunos problemas ocasionados por no contar con un manual de funciones y procedimientos administrativos.

1.10.2. Encuesta a los empleados de la Comercializadora Sonia López

1. ¿Qué aspectos de selección utilizó la empresa para su incorporación?

Cuadro 3

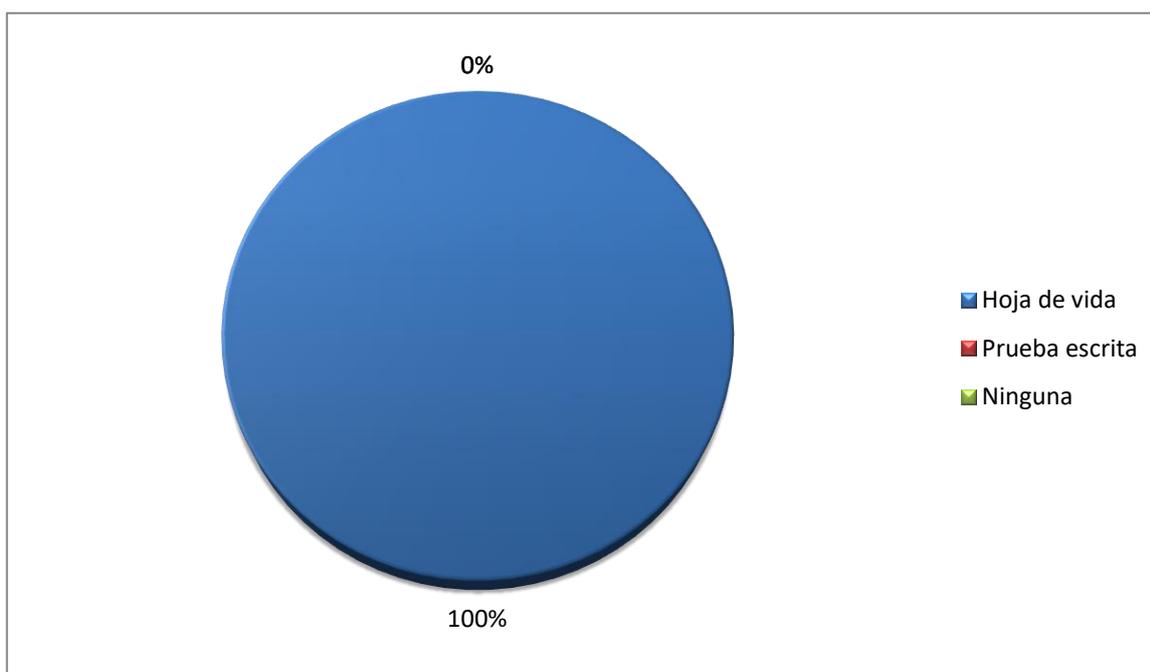
Selección del personal

Opciones	Nro. de Personas	Porcentaje
Hoja de vida	21	100%
Prueba escrita	0	0%
Ninguna	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Empleados
Elaborado por: La Autora

Gráfico 1

Selección del personal



Análisis: Los trabajadores de la Comercializadora Sonia López están seguros que para ingresar a la misma, se sigue un proceso de selección en el cual cumplieron los requisitos del puesto de trabajo para ser contratados.

2. ¿Cuándo ingreso a la comercializadora le dieron una inducción de las actividades que debe cumplir?

Cuadro 4

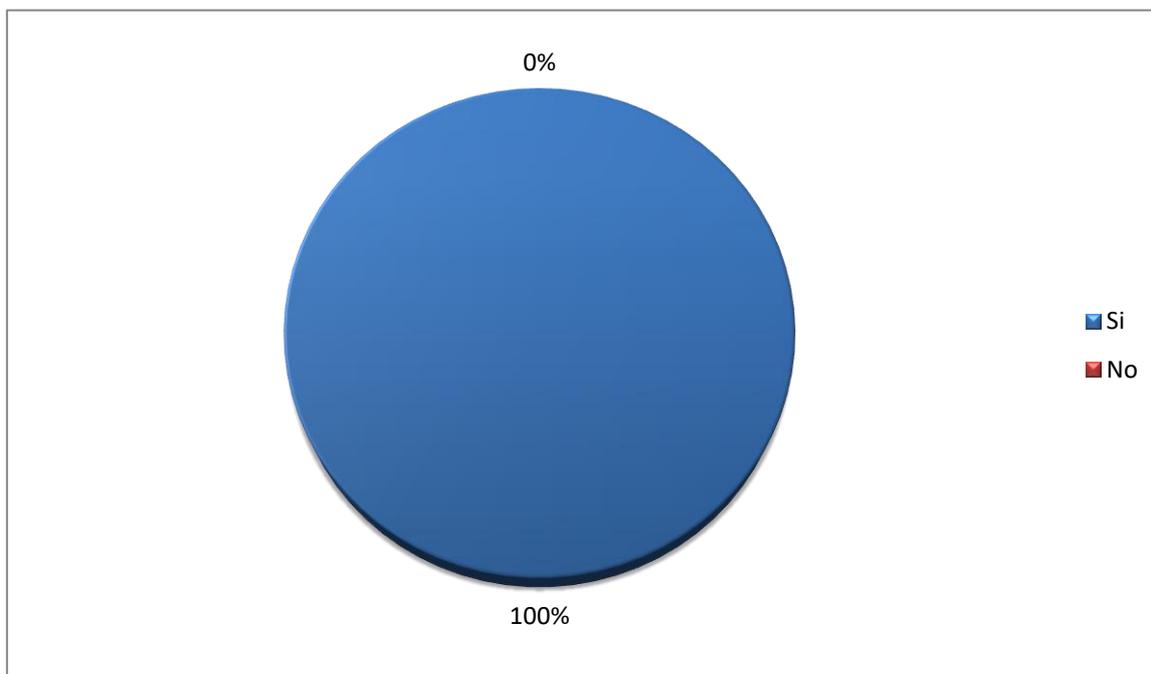
Inducción de ingreso al personal

Opciones	Nro. de personas	Porcentaje
Si	21	100%
No	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Empleados
Elaborado por: La Autora

Gráfico 2

Inducción de ingreso al personal



Análisis: Todos los trabajadores coinciden que al momento de ingresar a laborar les explicaron cuáles serían sus obligaciones dentro de la organización y por ende conocen las labores que deben desempeñar

3. ¿La empresa está organizada por?

Cuadro 5

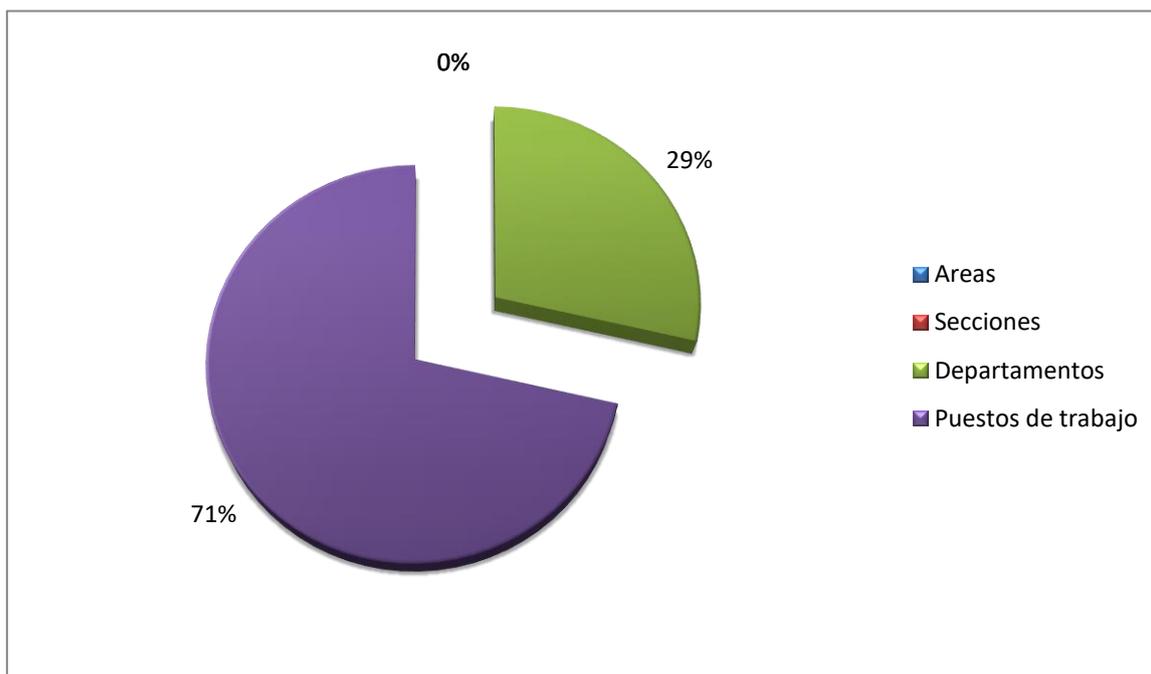
Forma de organización de la Comercializadora Sonia López

Opciones	Nro. de Personas	Porcentajes
Áreas	0	0%
Secciones	0	0%
Departamentos	6	29%
Puestos de trabajo	15	71%
Total	21	100%

Fuente: Empleados
Elaborado por: La Autora

Gráfico 3

Forma de organización de la Comercializadora Sonia López



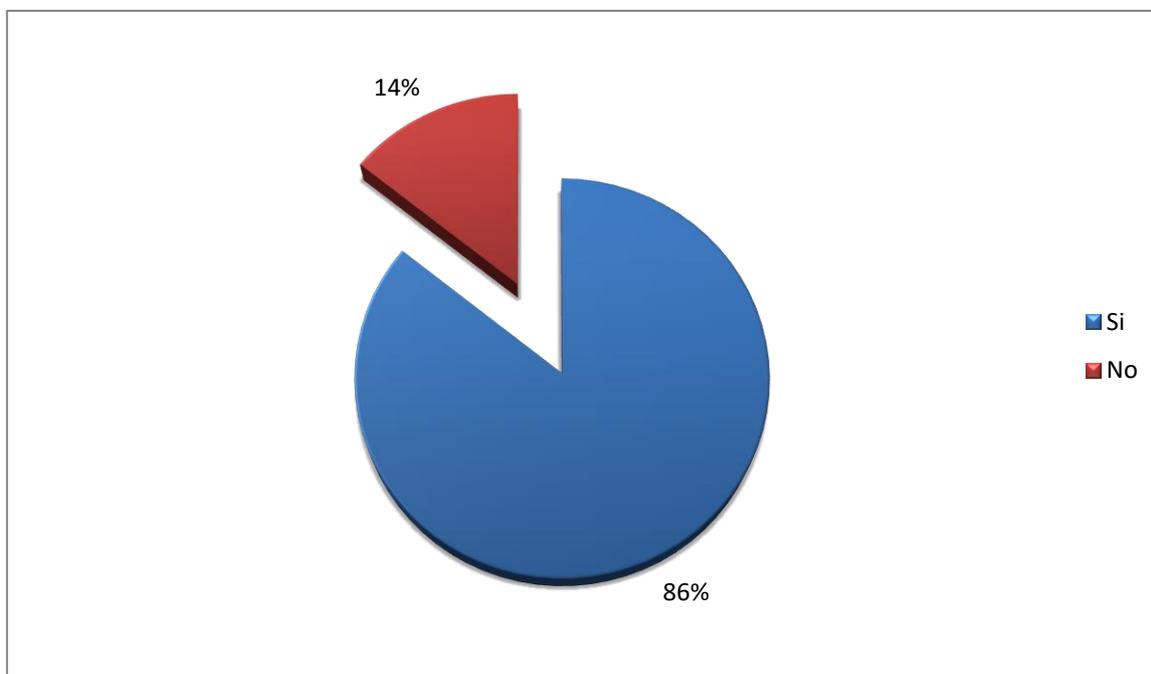
Análisis: No Todas las personas que laboran en la Comercializadora Sonia López están seguras de cómo está organizada, esto se debe a que no cuenta con un organigrama estructural.

4. ¿Están claramente definidas sus responsabilidades de su puesto de trabajo?

Cuadro 6**Responsabilidad de cada puesto de trabajo**

Opciones	Nro. de personas	Porcentaje
Si	18	86%
No	3	14%
Total	21	100%

Fuente: Empleados
Elaborado por: La Autora

Gráfico 4**Responsabilidad de cada puesto de trabajo**

Análisis: Por los resultados obtenidos podemos identificar que el recurso humano de la Comercializadora Sonia López, a pesar de no tener una guía o herramienta donde se plasme las funciones que deben cumplir conocen las responsabilidades que deben desempeñar en su puesto de trabajo.

5. ¿La comercializadora le dota de las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones?

Cuadro 7

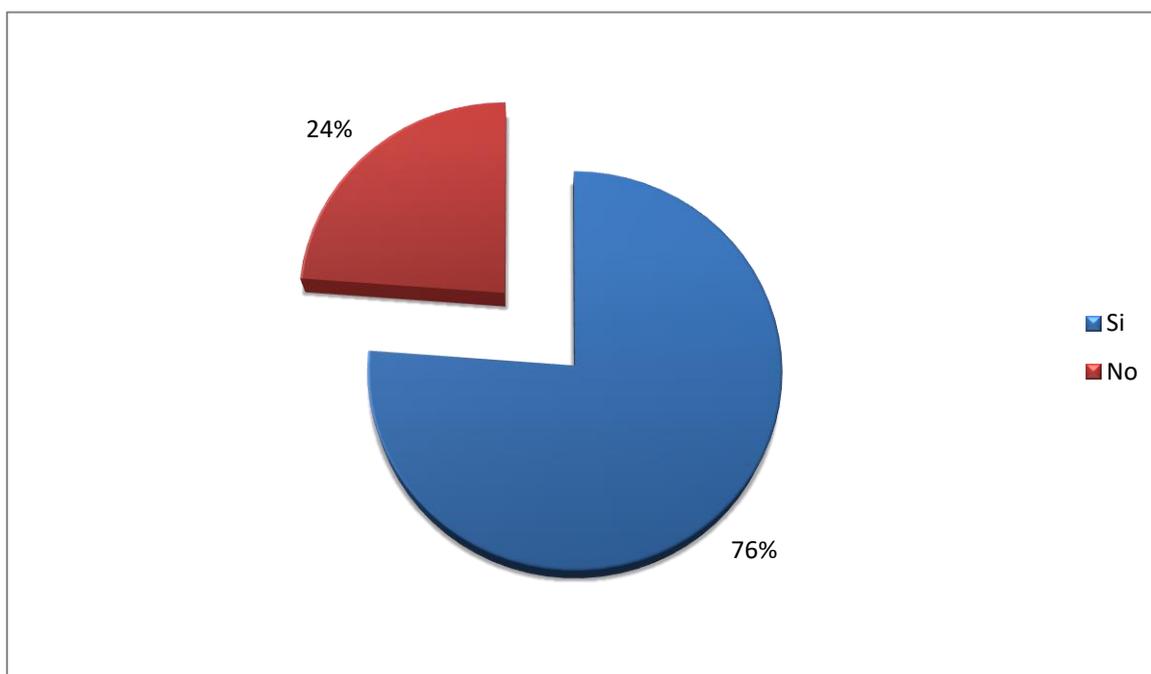
Herramientas de trabajo

Opciones	Nro. de Personas	Porcentaje
Si	16	76%
No	5	24%
Total	21	100%

Fuente: Empleados
Elaborado por: La Autora

Gráfico 5

Herramientas de trabajo



Análisis: La información obtenida nos demuestra que no todos los trabajadores están dotados de las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones por lo tanto esto afecta a su rendimiento.

6. ¿Durante el tiempo que labora en la empresa ha recibido alguna clase de capacitación?

Cuadro 8

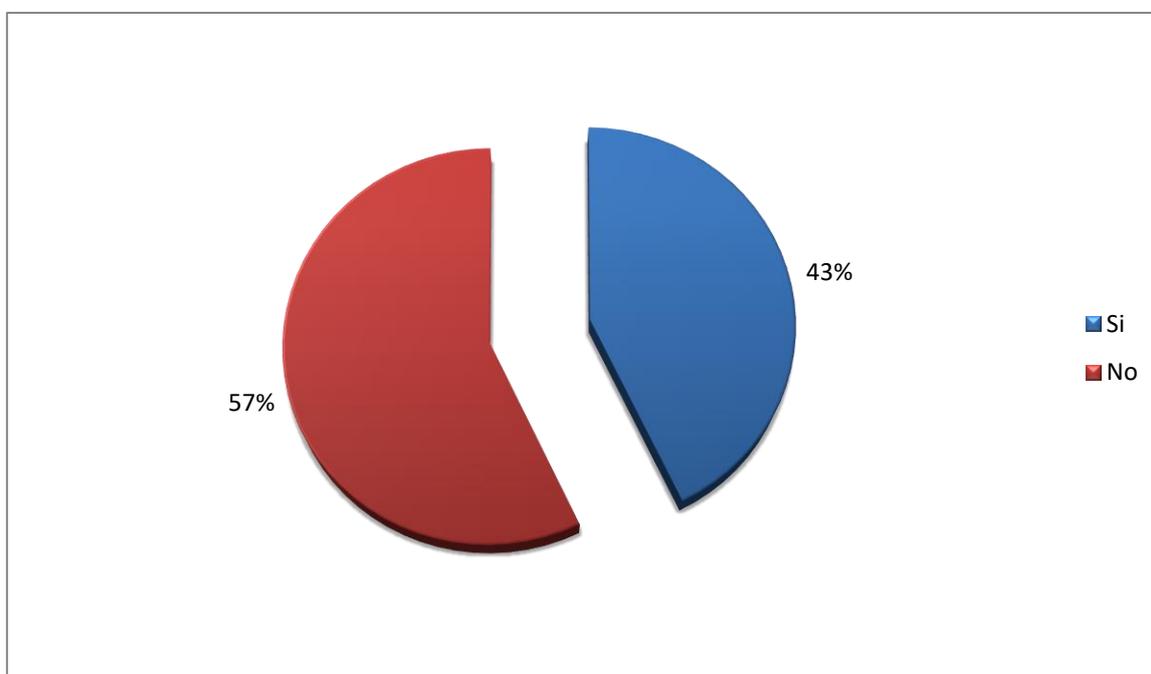
Capacitación al personal

Opciones	Nro. de personas	Porcentaje
Si	9	43%
No	12	57%
Total	21	100%

Fuente: Empleados
Elaborado por: La Autora

Gráfico 6

Capacitación al personal



Análisis: La información obtenida nos muestra que la mayor parte del personal no ha recibido ningún tipo de capacitación, esto se debe a que la comercializadora no cuenta con el plan de capacitaciones pero este tema no carece de importancia para la gerencia ya que están conscientes que un personal capacitado mejora su rendimiento.

7. ¿Se ha dado duplicidad de funciones con algún compañero de trabajo?

Cuadro 9

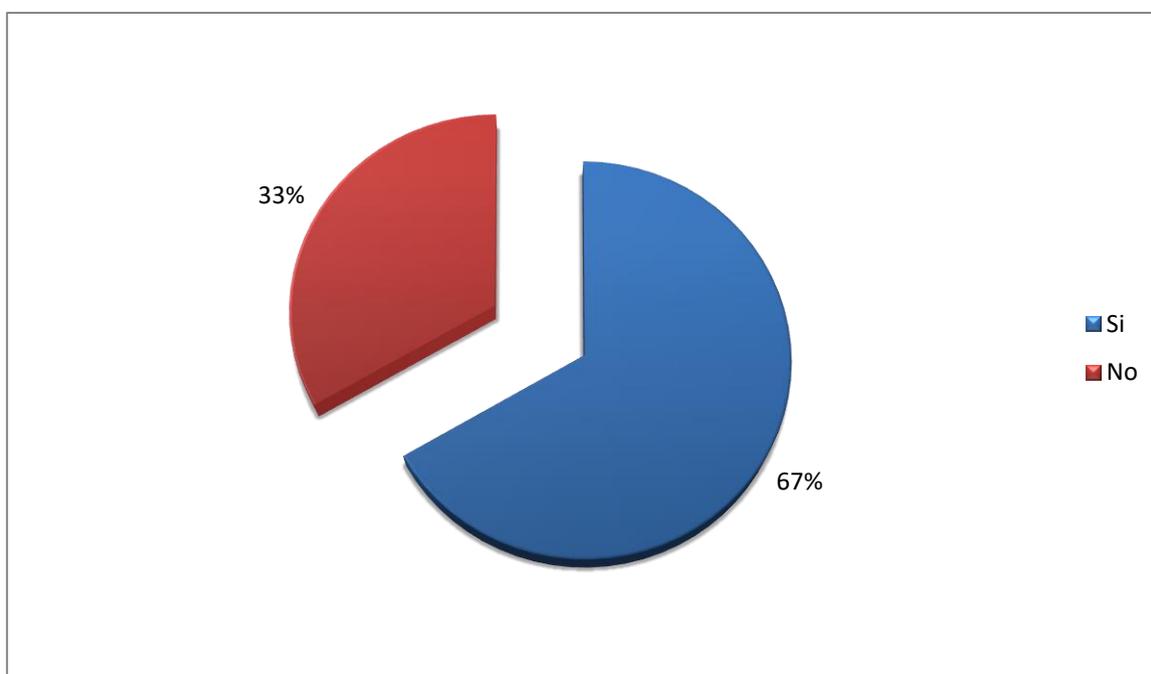
Duplicidad de funciones

Opciones	Nro. de Personas	Porcentaje
Si	14	67%
No	7	33%
Total	21	100%

Fuente: Empleados
Elaborado por: La Autora

Gráfico 7

Duplicidad de funciones



Análisis: En la encuesta realizada se pudo identificar que más de la mitad de los trabajadores han tenido problemas con duplicidad de funciones con sus compañeros de trabajo esto ocasiona pérdida de tiempo y esfuerzo para los empleados.

8. ¿Cómo cree que es la comunicación entre el gerente y los trabajadores?

Cuadro 10

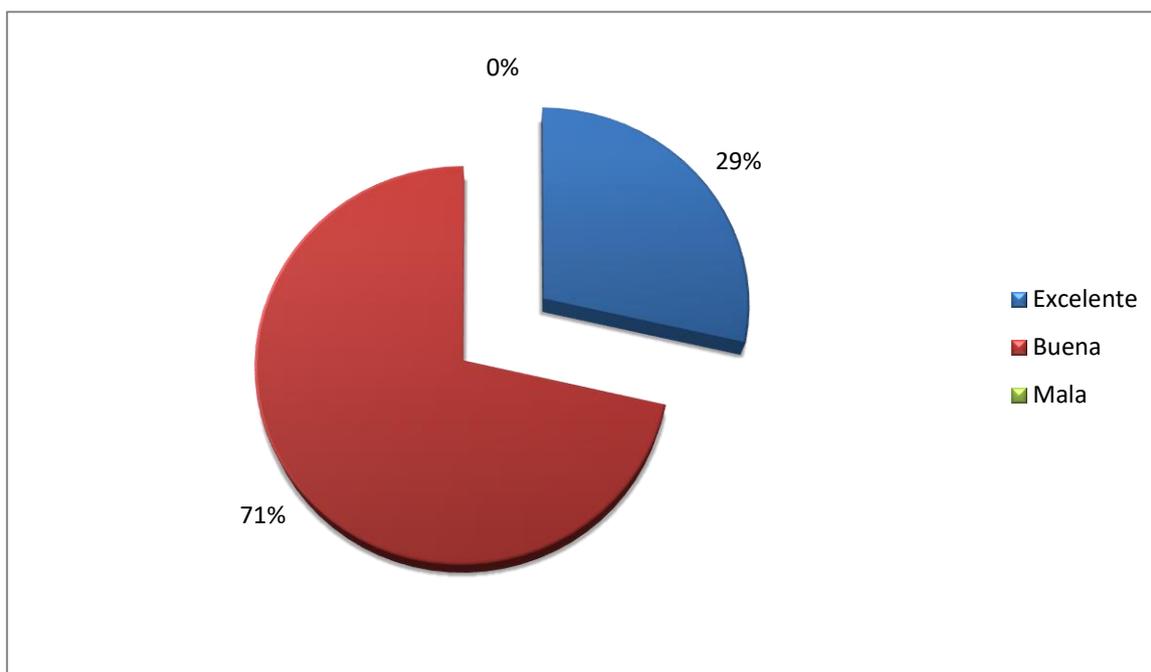
Comunicación entre la gerencia y los trabajadores

Opciones	Nro. de personas	Porcentaje
Excelente	6	29%
Buena	15	71%
Mala	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Empleados
Elaborado por: La Autora

Gráfico 8

Comunicación entre la gerencia y los trabajadores



Análisis: Según los resultados obtenidos los trabajadores afirman que la comunicación entre ellos y la gerencia es buena, esto demuestra que los canales de comunicación entre ellos son adecuados pero aun así se debe mejorar.

9. ¿Cree que la infraestructura y el ambiente de trabajo son los adecuados?

Cuadro 11

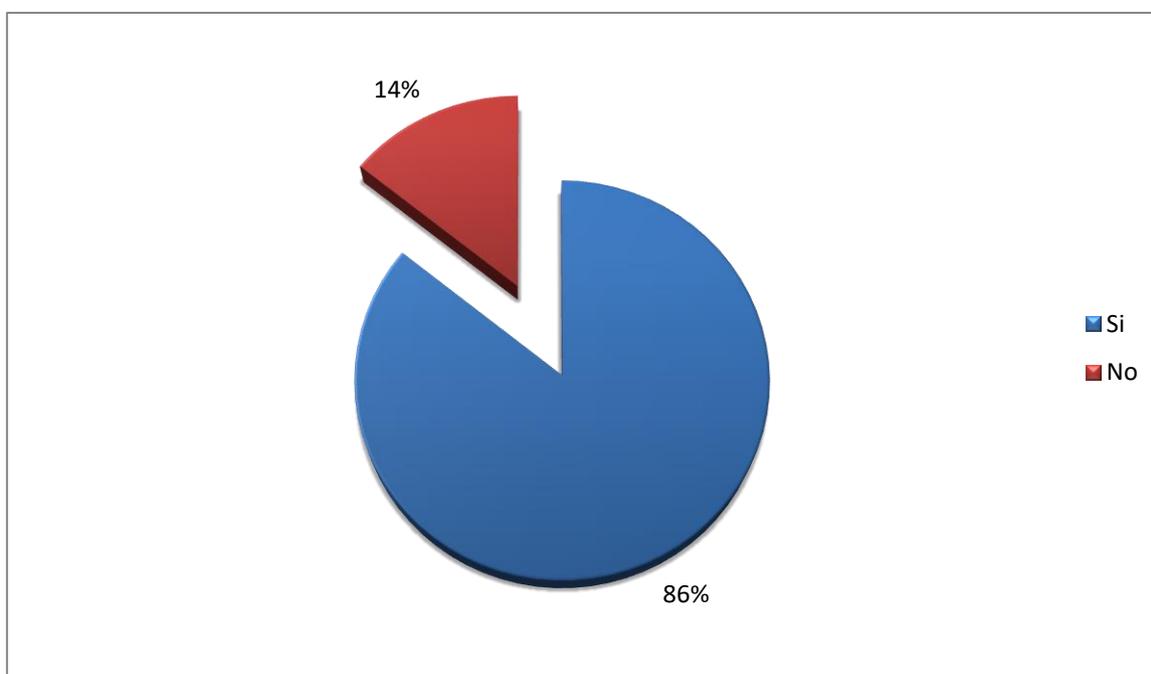
Infraestructura y el ambiente de trabajo de la Comercializadora Sonia López

Opciones	Nro. de Personas	Porcentaje
Si	18	86%
No	3	14%
Total	21	100%

Fuente: Empleados
Elaborado por: La Autora

Gráfico 9

Infraestructura y el ambiente de trabajo de la Comercializadora Sonia López



Análisis: El resultado obtenido de la encuesta aplicada demuestra que el mayor parte del personal que labora en la Comercializadora Sonia López afirma que el ambiente de trabajo y la infraestructura donde desempeñan sus obligaciones de su puesto de trabajo son adecuados, esto hace que la fuerza laboral se sienta bien en su trabajo.

10. ¿Se encuentra conforme con la remuneración y estímulos que recibe?

Cuadro 12

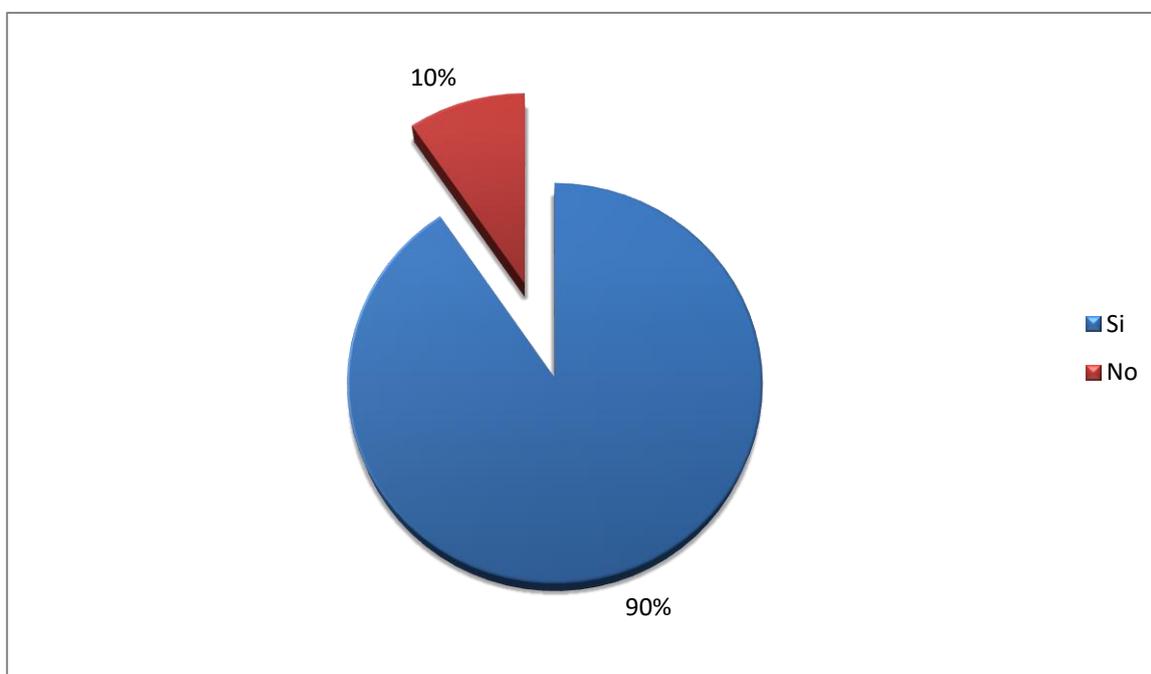
Remuneración y estímulos para los trabajadores

opciones	Nro. de Personas	Porcentaje
Si	19	90%
No	2	10%
Total	21	100%

Fuente: Empleados
Elaborado por: La Autora

Gráfico 10

Remuneración y estímulos para los trabajadores



Análisis: La información obtenida refleja que la mayoría de los empleados están de acuerdo con la remuneración y la forma de estímulos que les da la empresa por el desempeño de sus labores, esto hace que su trabajo sea eficiente ya que su cumplimiento es recompensado acorde a su esfuerzo.

11. ¿Cree usted que los clientes están satisfechos con el proceso de comercialización de los productos?

Cuadro 13

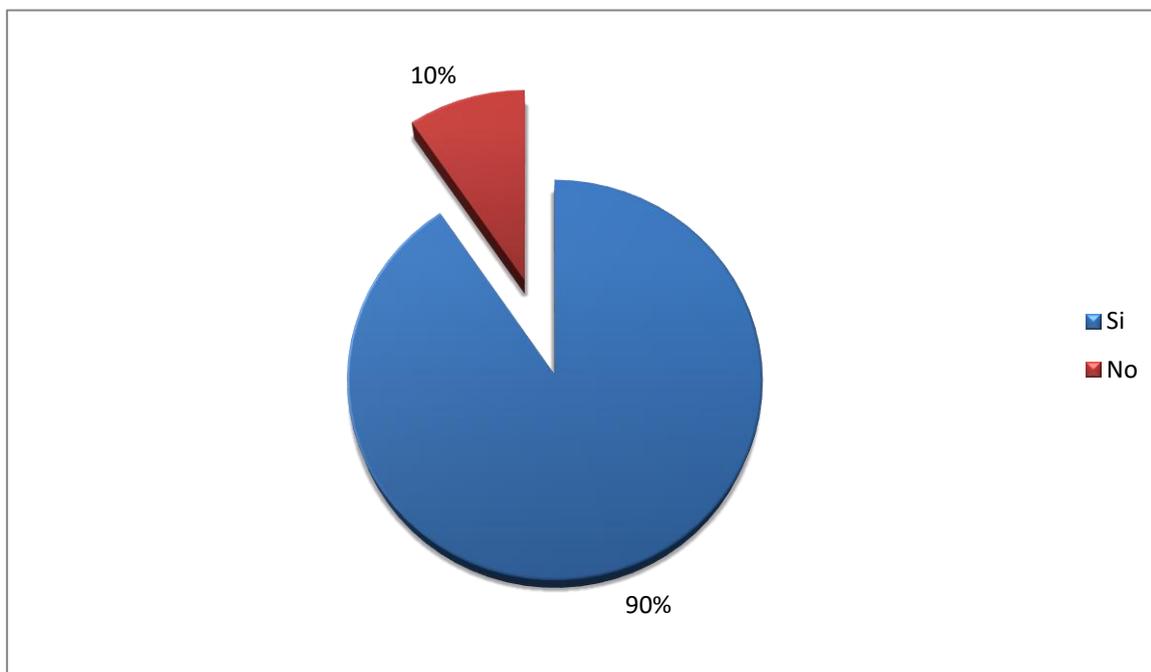
Satisfacción del cliente con el proceso de comercialización

Opciones	Nro. de Personas	Porcentaje
Si	19	90%
No	2	10%
Total	21	100%

Fuente: Empleados
Elaborado por: La Autora

Gráfico 11

Satisfacción del cliente con el proceso de comercialización



Análisis: Los empleados respondieron que la mayor parte de los clientes están satisfechos con los procesos de comercialización, esto se debe a que se entrega a tiempo y el producto cumple con los requerimientos del consumidor final.

12. ¿Cree que un manual de funciones y procedimientos administrativos sería útil para mejorar el desempeño en el trabajo?

Cuadro 14

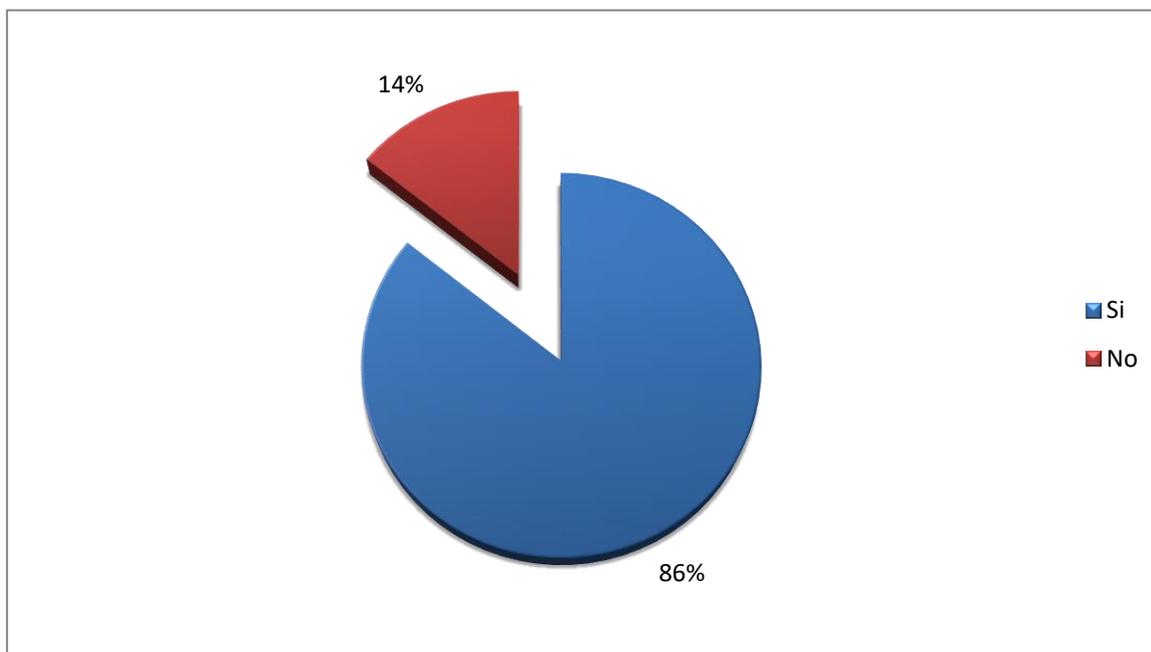
Implantación del manual de funciones y procedimientos administrativos

Opciones	Nro. de Personas	Porcentaje
Si	18	86%
No	3	14%
Total	21	100%

Fuente: Empleados
Elaborado por: La Autora

Gráfico 12

Implantación del manual de funciones y procedimientos administrativos



Análisis: La fuerza laboral de la organización en su mayor parte está de acuerdo en que un manual de funciones y procedimientos administrativos sería muy útil ya que permitiría mejorar su desempeño ya que contarían con una herramienta donde estarán plasmadas las funciones que deben cumplir y su intervención en los procesos de la Comercializadora Sonia López.

1.11. Matriz FODA

Cuadro 15

Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - La fuerza laboral de la comercializadora conocen las labores que deben cumplir. - Existe una buena comunicación entre la gerencia y los empleados. - Los empleados en su totalidad están satisfechos con la remuneración y los estímulos que recibe. - La entrega de los productos se hace a tiempo y en condiciones adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los clientes están satisfechos con el proceso de comercialización de los productos. - Implementar el manual de funciones y procedimientos administrativos. - Los empleados consideran que un manual contribuiría para mejorar su desempeño. - Producto conocido a nivel internacional
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - La comercializadora no cuenta con un plan de capacitación para sus empleados. - Los empleados no están seguros de cómo está estructurada organizacionalmente la Comercializadora Sonia López. - No todos los empleados afirman que la comercializadora les dota de las herramientas necesarias. - El talento humano no sabe qué nivel de autoridad tiene su puesto de trabajo. - Los pre-vendedores no cumplen con todas las actividades de su puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - La competencia de distribuidoras más grandes de marcas de productos más reconocidos. - La implementación de nuevas políticas por parte del gobierno para empresas de este tipo. - Cambio de administración de AJE Ecuador. - La falta de disponibilidad del producto en la matriz de AJE - Incremento de precio de los productos. - No cubrir toda la demanda existen en el mercado.

1.12. Estructura FO-FA-DO-DA

Cuadro 16

Estructura FO-FA-DO-DA

FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> - El talento humano de la empresa conoce las actividades que deben cumplir pero al mismo tiempo reconocen que un Manual de funciones ayudaría a mejorar su desempeño. - El proceso de comercialización cumple con la satisfacción del cliente al recibir el producto. - El producto es reconocido y se entrega acorde a lo pedido por el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - La institución debe implantar el Manual para que los empleados conozcan su puesto de trabajo y su relación en los procedimientos de la comercializadora. - Poner en conocimiento de los empleados la organización estructural de la empresa ya que desconocen - Implantación de un plan de capacitación para los empleados.
FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> - Para que la institución pueda enfrentar las nuevas políticas impuestas por el Gobierno debe estar preparada para un entorno que puede cambiar. - Una empresa bien organizada demuestra que tiene bases sólidas para acoplarse a cualquier cambio administrativo. - En una institución que los empleados saben cuáles son sus funciones y su organización tiene una ventaja con la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - La falta de capacitación de los empleados da a la competencia una gran ventaja. - Un empleado que no posee las herramientas necesarias para cumplir sus funciones, no tendrá un desempeño óptimo. - El no conocer como está formada organizacionalmente la empresa por parte de los empleados genera duplicidad de funciones en los puestos de trabajo. - Los pre-vendedores no cubren las actividades que deben cumplir y no cubren toda la demanda

1.13. Identificación del problema diagnóstico

Después de realizar la investigación dentro de la Comercializadora Sonia López utilizando encuesta, entrevista y el desarrollo de las Fortalezas Oportunidades y Amenazas, podemos determinar con mayor claridad el problema diagnóstico que está afectando a la entidad.

El personal de la organización desconoce sus funciones, por lo cual ignoran las actividades que deben cumplir dentro de la misma. Se originan duplicidad de funciones realización de malos pedidos que afectan ya no solo a la entidad sino al cliente. También los trabajadores no siguen un orden al ejercer sus actividades y dificulta el control de las mismas por el alto mando. Por otro lado al no contar con un perfil determinado para cada cargo se realizan contrataciones de personal que no son adecuados para el puesto de trabajo.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Estructura Orgánica

2.1.1. Concepto

Estructura orgánica es la distribución formal de los puestos de una organización; la cual se puede mostrar visualmente en un organigrama”.

ROBBINS Stephen P., y COULTER Mary, (2.010), Administration, McGraw–Hill.

La estructura orgánica se establece las líneas de autoridad a través de niveles y la distribución de funciones de los puestos de trabajo.

2.1.2. Importancia

“La importancia de la estructura orgánica se encuentra en que esta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quien debe hacerlo, una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una organización. Al estar mejor organizados se lograra un mejor aprovechamiento de los recursos lo que a la larga puede hacer una organización más eficiente”.

IMBIDEM

La estructura orgánica es una de las bases de la organización ya que aquí se determina las actividades que esta realiza, quien y como debe hacerlo de una manera coordina eficiente y eficaz.

2.2. Administración

2.2.1. Concepto

“Administración es el logro de metas de una organización de una manera eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales”.

DAFT, L. Richard y MARCIC 2.011, Dorothy, Introducción a la Administración, International Thomson, México.

La admiración es la distribución eficiente y eficaz de los recursos de la organización para que pueda alcanzar sus objetivos a través de un proceso administrativo.

2.3. Elementos del proceso administrativo

2.3.1. Planeación

AMARU, Antonio Cesar (2.009) afirma: “La planeación es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de toma de decisiones. Las decisiones que buscan influir en el futuro o que se podrán en práctica en el son decisiones de planeación”.

AMARU, Antonio Cesar 2.009, Fundamentos de Administración: Teoría General y Procesos Administrativos, Pesaron Educación, México.

La planeación es la parte donde se establece las actividades que se van a ejecutar a futuro dentro de una organización aplicando la toma decisiones en las acciones que se van a ejecutar.

2.3.2. Organización

“El proceso de organizar consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas”.

AMARU, Antonio Cesar 2.009, Fundamentos de Administración: Teoría General y Procesos Administrativos, Pesaron Educación, México.

En la organización dentro de una empresa es donde se distribuye las responsabilidades, actividades de los puestos de trabajo y los niveles de autoridad de cada uno de ellos.

2.3.3. Dirección

“El proceso de dirección consiste en realizar actividades, mediante la aplicación de energía física, intelectual e interpersonal para ofrecer productos, servicios e ideas”.

IBIDEM

Es donde se guía las actividades dentro de la organización que debe cumplir el talento humano en cada puesto de trabajo dentro para alcanzar los objetivos y metas institucionales.

2.3.4. Control

“El Control es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos, este proceso permite mantener una organización o sistema orientad hacia los objetivos.

IBIDEM

Es la parte del proceso administrativo donde se verifica a través de la información obtenida si las actividades se están ejecutando acorde a la toma de decisiones y si se está obteniendo los resultados deseados.

2.4. Organigramas

2.4.1. Concepto

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, sus niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”.

FRANKLIN, Enrique Benjamín, 2009, Organización de Empresas, Mc Graw Hill, México.

Los organigramas son el diseño gráfico de la estructura de la organización donde se encuentran plasmados las unidades administrativas y su interrelación de los distintos niveles de jerarquía, canales de comunicación y líneas de autoridad.

2.4.2. Finalidad

“Los organigramas pueden ser utilizados para diversos propósitos, todo dependerá de su modalidad”.

IBIDEM

La finalidad de los organigramas se utiliza generalmente para dar a conocer una imagen formal de la organización y así facilitar su conocimiento.

2.5. Niveles jerárquicos

2.5.1. Nivel superior o estratégico

“Elaborar las políticas y estrategias. Determina los objetivos a largo plazo y el modo en que la organización ha de interactuar con otras entidades. Se toman decisiones que afectan a toda organización. En este nivel se encuentra, el presidente, el directorio, el gerente general, etcétera.”

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

2.5.2. Nivel medio o táctico

“Coordina las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, así como las decisiones que se toman y que afectan a un sector, área o departamento específico. En este nivel se encuentra el gerente de producción, administración de ventas, etcétera.”

IBIDEM

2.5.3. Nivel inferior u operativo

Integrales

“Su función es realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización. Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio. Pertenecen a este nivel empleados administrativos, obreros, etcétera.”

IBIDEM

2.6. Manuales

2.6.1. Concepto

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la

información de una organización, como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”.

FRANKLIN, Enrique Benjamín, 2009, Organización de Empresas, Mc Graw Hill, México

Los manuales son una herramienta donde se plasma y se transmite información de los puestos de trabajo las actividades que deben cumplir, el perfil adecuado para cada puesto y su relación con los procedimientos de la organización.

2.6.2. Objetivos

Entre los objetivos principales para la utilización de los manuales administrativos se encuentran los siguientes:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.

FRANKLIN, Enrique Benjamín, 2009, Organización de Empresas, Mc Graw Hill, México

2.7. Manual de Funciones

2.7.1. Concepto

“Toda empresa tiene que tener un manual de funciones, sobre todo aquellas que son de grandes dimensiones, ya que así se lleva un control sobre las funciones que tiene el personal que conforma la compañía. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo, por eso en jobandtalent vamos a dedicar este post para informar sobre la importancia de un manual de funciones. Este manual consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones”

<http://blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/>

El manual de funciones es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades.

2.7.3. Beneficios y utilidad que tiene un manual de funciones

Entre los objetivos principales del Manual de Funciones tenemos los siguientes:

- Al determinar y delimitar los campos de actuación de cada colaborador, permite que las personas interaccionen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.
- Elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, cuellos de botella, circuitos de trabajos irracionales, etc...
- Es un instrumento muy útil para planificar la plantilla de la empresa y la posible variación de los puestos de trabajo, así como para definir planes de carrera.

- Los conocimientos específicos la empresa puede poseer al elaborar el manual de funciones.

<http://blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/>

2.8. Manual de procedimientos

2.8.1. Concepto

“Los Manuales de Procedimientos constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tareas específicas en la organización”.

FRANKLIN, Enrique Benjamín, 2009, Organización de Empresas, Mc Graw Hill, México

El manual de procedimientos es un documentó donde se encuentra establecido las actividades operacionales que realiza la empresa de manera ordenada y cronológica y la intervención de cada puesto de trabajo en cada fase de los procesos.

2.8.2. Objetivos

Como elaborar y usar Manuales Administrativos expresa: “Los objetivos se establecen para satisfacer algunas necesidades fundamentales como las siguientes:”

- *Garantizar una rígida uniformidad de tratamiento de las actividades periódicas.*
- *Reducir los errores operativos al máximo posible.*
- *Reducir el periodo de adiestramiento de los nuevos empleados.*
- *Facilitar la introducción de los empleados en los nuevos trabajos.*
- *Evitar que se produzcan cambios en el sistema debido a decisiones tomadas con demasiada rapidez.*

- *Facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional.*
- *Presentar los procedimientos de manera gráfica, siguiendo la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento.*

RODRÍGUEZ Valencia Joaquín, en su obra *Cómo Elaborar y usar Manuales Administrativos*

2.9. Diagrama de flujos

2.9.1. Concepto

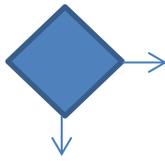
“Estos diagramas, que también se conocen como fluxogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o recursos que se deben utilizar en cada caso.

FRANKLIN, Enrique Benjamín, 2009, *Organización de Empresas*, Mc Graw Hill, México

Los diagramas de flujo presentan la descripción grafica de los procedimientos que se realizan dentro de la organización las diferentes áreas y quien interviene en cada uno de ellas de una manera más simplificada con el uso de símbolos.

2.9.2. Simbología de los Flujogramas

Se presenta la siguiente simbología que se usa en los flujogramas.

Símbolo	Significado
	Indica la dependencia que lleva a cabo la operación inicial
	Representa la preparación de un documento en original.
	Representa la preparación de un documento que se elabora en original y varias copias
	Representa la toma de decisiones
	Identifica el archivo definitivo de un documento
	Identifica el archivo temporal de un documento
	Representa operación
	Conector de paginas
	Conector interno
	Indica el sentido de la información. Las flechas se utilizan para conectar los diferentes símbolos y con ello se representa el recorrido de la información entre las diferentes actividades o dependencias.
	Representa el final del proceso

<http://www.mecip.gov.py/mecip/?q=node/4>

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

Manual de funciones y procedimientos administrativos para la comercializadora Sonia López de la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura.

3.1. Introducción

La Comercializadora Sonia López requiere la implementación del presente manual ya que es una herramienta necesaria para establecer los puestos de trabajo, las funciones que cada uno debe cumplir y su interacción en cada proceso para que la organización pueda cumplir sus objetivos y metas.

3.2. Finalidad de la propuesta

La Comercializadora Sonia López con la aplicación del proyecto será beneficiada ya que con esto tendrá una mejor organización, una definición del perfil de los puestos de trabajo, las funciones y el rol que debe cumplir el personal, dentro de los procesos de la entidad para lograr los objetivos y metas institucionales.

3.3. Objetivos de la propuesta

3.3.1. Objetivo General

Crear un manual de funciones y procedimientos administrativos para la Comercializadora Sonia López de la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura.

3.3.2. Objetivos Específicos

Diseñar las funciones de cada puesto de trabajo que posee la Comercializadora Sonia López, para de esta manera determinar responsabilidades y niveles de autoridad.

Establecer los procedimientos administrativos que realizan en la organización y dar un orden a cada actividad que se debe cumplir para alcanzar los objetivos.

3.4. Misión

Somos una empresa orientada a distribuir productos de calidad en la zona norte del país, a través del trabajo eficiente y eficaz de todas las personas que conformamos “Comercializadora Sonia López”, cumpliendo con los requerimientos de nuestros clientes y así satisfaciendo por completo sus necesidades.

3.5. Visión

Comercializadora Sonia López para el año 2020 será un negocio líder en la provincia de Imbabura, por la distribución de una variedad de bebidas no alcohólicas a través de un excelente servicio y precios accesibles al público, con la colaboración de personal capacitado y enfocado a la satisfacción de necesidades de nuestros clientes.

3.6. Valores

- Responsabilidad

Es una cualidad de las personas que saben asumir y cumplir sus obligaciones teniendo en claro las consecuencias que existiría si se realiza o no una actividad.

- Compromiso

Es la voluntad de ejercer las actividades que debe desempeñar con esfuerzo en beneficio de la organización para que esta pueda cumplir su propósito.

- Trabajo en equipo

Es la realización de diversas actividades desarrolladas por los individuos para alcanzar un objetivo común. Dentro de una organización fomenta el compañerismo de sus miembros el cual crea un buen ambiente de trabajo.

- Mejora Continua

Mejorar eficientemente los procesos mediante el uso de políticas estándares análisis de datos para alcanzar la satisfacción del cliente al entregar un producto de calidad.

3.7. Normas de comportamiento interno

- Todo el personal debe ingresar a la Comercializadora Sonia López a las 8 A.M
- .Todo el personal debe tener disciplina en el cumplimiento de sus actividades, manteniendo un trato respetuoso con sus compañeros.
- Ocupar todo el tiempo de trabajo en el cumplimiento de las tareas encomendadas a su puesto de trabajo
- Proteger los interés, la buena imagen, su infraestructura, bienes muebles e inmuebles de la Comercializadora Sonia López
- No ingresar a las instalaciones de la empresa si ha ingerido bebidas alcohólicas o sustancias sicotrópicas. Esto será causa de sanción o despido inmediato.

3.8. Estructura Organizacional

Las organizaciones se pueden estructurar de diferentes maneras y estilos dependiendo de sus puestos de trabajo nivel de autoridad y forma de comunicación entre las diversas áreas, la estructura organizacional establecerá la forma de operar de la organización en el mercado, las metas y objetivos que puede alcanzar.

Por lo tanto la estructura organizacional permite designar las responsabilidades de cada función y los procesos que les corresponde a cada área o puesto de trabajo, siguiendo esto se puede establecer un organigrama estructural y de funciones para las áreas que tiene la Comercializadora Sonia López, por lo tanto de a identificado que dentro de la comercializadora existen los siguientes niveles jerárquicos:

Nivel directivo o Superior es donde se encuentran las autoridades de la organización en el caso de la comercializadora tenemos a la gerencia y administración quienes son los que implantan las políticas y determinan los objetivos a largo y mediano plazo.

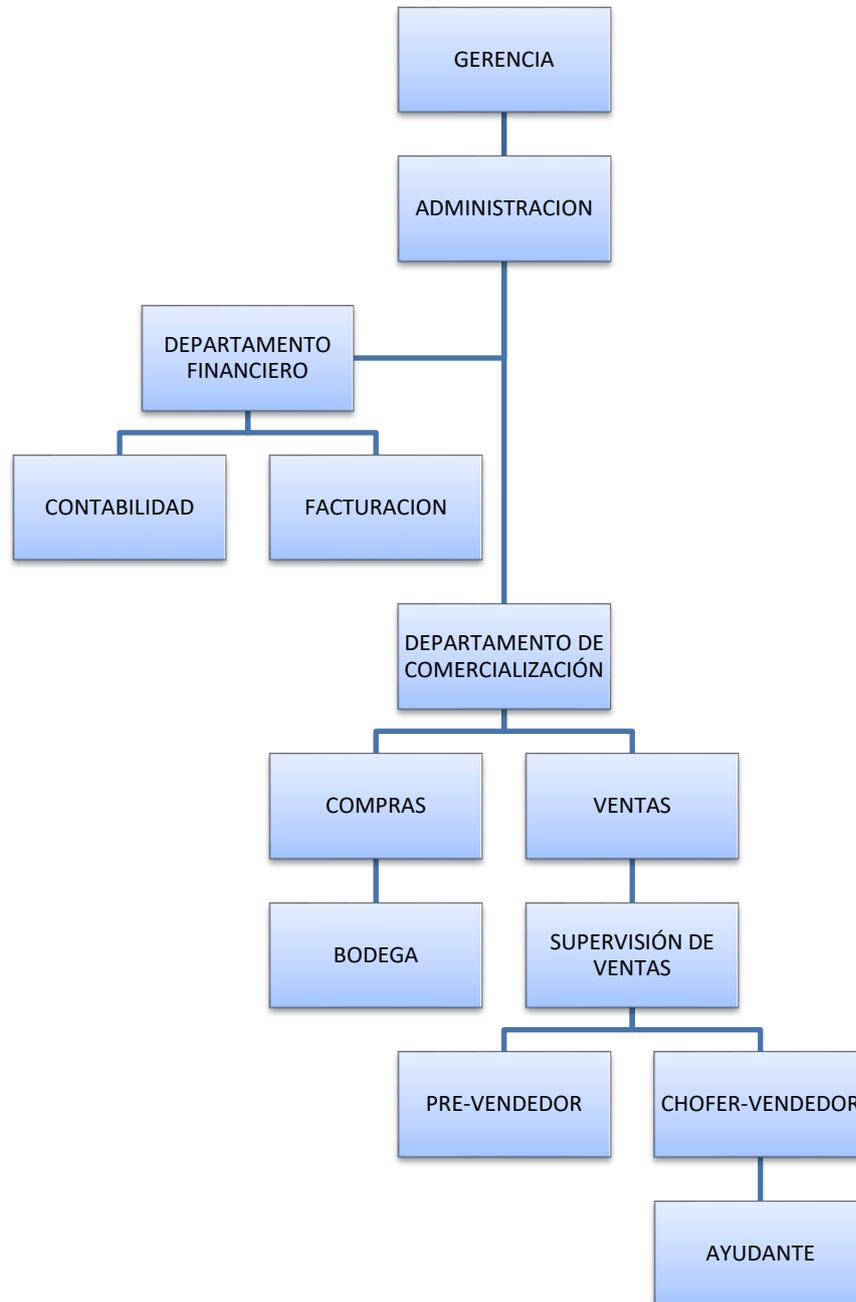
Nivel auxiliar o medio aquí se encuentra el departamento financiero de la empresa que es el encargado de controlar el recurso económico su ingreso y salida dentro de la organización.

Nivel operativo o inferior está el departamento de comercialización que es el centro de operación del giro del negocio aquí se realizan las tareas previamente programadas de manera eficaz para que la comercializadora pueda alcanzar los objetivos.

3.9. Organigrama estructural

Gráfico 13

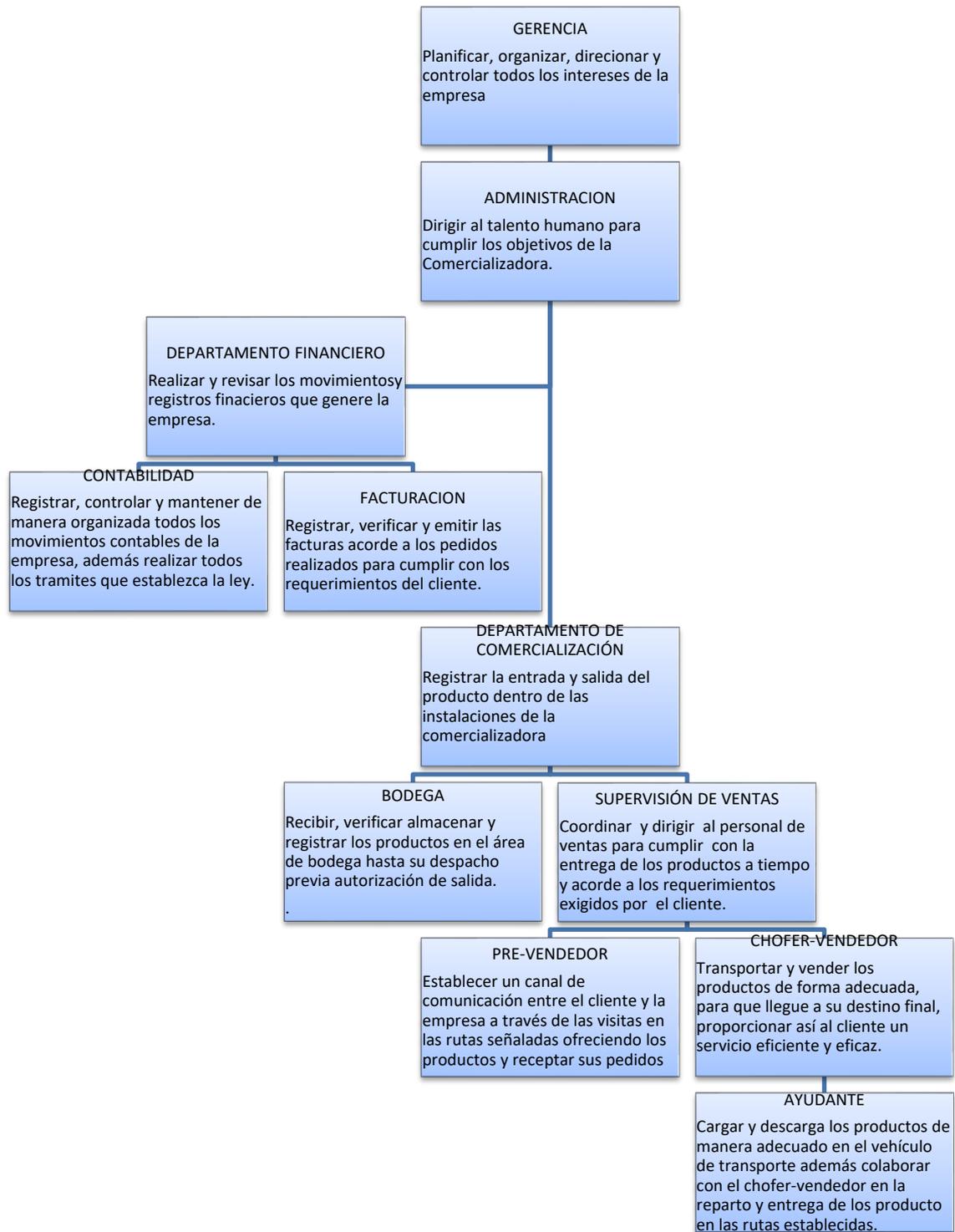
Organigrama estructural



3.10. Organigrama funcional

Gráfico 14

Organigrama funcional



3.11. Manual de Funciones

MANUAL DE FUNCIONES	 COMERCIALIZADORA SONIA LÓPEZ	
CARGO: Gerente	REPORTA A: Ninguno	ELABORADO POR: Viviana Estefanía López Ochoa
NIVEL: Directivo		
MISIÓN	PERFIL	
Crear y establecer normas para mejorar el funcionamiento de la organización además dirigir, supervisar, evaluar y controlar la gestión de la Comercializadora Sonia López a fin de cumplir con la misión y visión de la institución.	Estudios : Universitario Título: Ingeniero Comercial, Economistas, Ingeniero en contabilidad y auditoría o carrera a fin Estudios Complementarios: Computación administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas Experiencia: Tres años de ocupar el mismo cargo	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad de comunicación - Creatividad e iniciativa - Capacidad de planificar y negociar - Trabajar en equipo - Liderazgo 		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y controlar el funcionamiento de la Comercializadora Sonia López - Ejercer la representación legal de la Comercializadora Sonia López - Establecer y modificar políticas, normas y metas de la empresa acorde con lo que estipula y determina la ley. - Toma de decisiones eficientes y eficaces dentro de la organización. - Selección del personal o fuerza laboral después de un análisis de los postulantes a los cargos requeridos. - Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas dentro de la institución. - Convocar y presidir las reuniones necesarias con el recurso humano de la Comercializadora Sonia López. 		

MANUAL DE FUNCIONES	 COMERCIALIZADORA SONIA LÓPEZ	
CARGO: Administrador	REPORTA A: Gerente	ELABORADO POR:
NIVEL: Directivo	Viviana Estefanía López Ochoa	
MISIÓN	PERFIL	
Dirigir, coordinar, supervisar y ejecutar la buena administración de los bienes muebles e inmuebles de la empresa además garantizar el desarrollo integral del talento humano, considerando como factor clave el éxito de la empresa.	Estudios : Universitario Título: Ingeniero Comercial o Ingeniero en contabilidad o auditoria Estudios Complementarios: Computación administración, contabilidad comercialización manejo de recurso humano Experiencia: Dos años de ocupar el mismo cargo	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Pensamiento estratégico - Trabajo en equipo 		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> - Organizar, dirigir y supervisar las actividades que tienen relación con el registro, custodia, mantenimiento, cuidado traspaso y baja de los bienes, documentación y archivo de la empresa. - Asesorar al Gerente en lo relacionado con la gestión administrativa y recursos humanos de la empresa. - Establecer un sistema de control interno que provea las seguridades respecto a la utilización de los bienes y la buena ejecución de las actividades del talento humano de la empresa. - Aprobar adquisiciones de bienes y prestación de servicios previa presentación de un requerimiento y aprobación del gerente. - Presentar periódicamente al Gerente el informe de resultados de su gestión - Cumplir y hacer cumplir la ley y normas relacionadas con la empresa. - Cualquier otra responsabilidad inherente a su función y las que expresamente delegue la Gerencia indicado previamente y que no presente ningún riesgo laboral 		

MANUAL DE FUNCIONES	 COMERCIALIZADORA SONIA LÓPEZ	
CARGO: Contador	REPORTA A: Gerente	ELABORADO POR: Viviana Estefanía López Ochoa
NIVEL: Auxiliar		
MISIÓN	PERFIL	
Organizar, coordinar, controlar y mantener actualizado el sistema de contabilidad con los auxiliares y registros necesarios que permita verificar el movimiento económico financiero de la Comercializadora Sonia López, de conformidad a las normas, procedimientos y disposiciones contables legales.	Estudios : Universitario Título: Ingeniero en contabilidad y auditoria Estudios Complementarios: Computación finanzas, contabilidad, legislación tributaria y sistemas contables. Experiencia: Dos años de ocupar el mismo cargo	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad y honestidad - Análisis rápida de información - Habilidad matemática 		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> - Registrar los ingresos y egresos emitidos en la Comercializadora Sonia López. - Organizar y mantener actualizado el archivo contable de la documentación sustantiva de las operaciones financieras y registros correspondientes. - Elaborar estados financieros, pagos que deba realizar la Comercializadora Sonia López y demás rubros relacionados con las operaciones financieras. - Mantener actualizado el registro del movimiento de las cuentas bancarias. - Realizar todas las gestiones referentes y solicitadas por el Servicio de Rentas Internas y demás trámites contables establecidos por la ley. - Cualquier otra responsabilidad inherente a su función y las que expresamente delegue la Gerencia indicado previamente y que no presente ningún riesgo laboral. 		

MANUAL DE FUNCIONES	 COMERCIALIZADORA SONIA LÓPEZ	
CARGO: Facturador	REPORTA A: Contador	ELABORADO POR:
NIVEL: Auxiliar		Viviana Estefanía López Ochoa
MISIÓN		PERFIL
<p>Coordinar controlar y verificar que la facturación de los productos entregados por la empresa a los clientes estén acorde a los lineamientos establecidos para la recuperación del efectivo en tiempos y forma.</p>	<p>Estudios : Universitario Título: Ingeniero Comercial, Ingeniero en Contabilidad y Auditoría , Estudiante Superior o carrera a fin Estudios Complementarios: Computación, finanzas, contabilidad, ventas, sistemas contables Experiencia: Un año de ocupar el mismo cargo o similares</p>	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de paquetes informáticos - Honestidad - Organización 		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> - Recibir los pedidos de los pre-vendedores y choferes vendedores, verificando que la información contenida sea la correcta. - Registrar las facturas en el sistema acorde con cantidades, productos y precios del pedido. - Emitir la orden de despacho del producto revisando que el contenido sea el correcto. - Registrar las devoluciones de pedidos revisando que esté acorde a la factura emitida y en un tiempo determinado. - Cualquier otra responsabilidad inherente a su función y la que expresamente delegue la Gerencia indicando previamente y que no presente ningún riesgo laboral. 		

MANUAL DE FUNCIONES	 COMERCIALIZADORA SONIA LÓPEZ	
CARGO: Bodeguero	REPORTA A:	ELABORADO POR:
NIVEL: Operativo	Administrador	Viviana Estefanía López Ochoa
MISIÓN	PERFIL	
Tener en orden el área de trabajo, recibir los productos al proveedor revisando que se encuentre en buen estado acorde a lo solicitado, entregar los productos al transportador y mantener un estricto control del inventario de entrada y despacho de la mercancía.	<p>Estudios : Bachiller o Tecnología</p> <p>Título: Contador Bachiller, Tecnólogo en contabilidad, tecnólogo en administración o estudiante superior.</p> <p>Estudios Complementarios: Computación, contabilidad, manejo de inventarios.</p> <p>Experiencia: Un año de ocupar el mismo cargo</p>	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación y orden - Cumplimiento de instrucciones - Actitud positiva 		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> - Verificar y almacenar los productos que se reciban en la bodega que estén acorde a lo solicitado. - Llevar en ordenada y cronológicamente el inventario de entrada y salida de los productos de la bodega. - Solicitar los productos que estén por agotar su existencia en la bodega. - Despachar los productos previa revisión de la factura y autorización de salida. - Cualquier otra responsabilidad inherente a su función y las que expresamente delegue la Gerencia indicado previamente y que no presente ningún riesgo laboral 		

MANUAL DE FUNCIONES	 COMERCIALIZADORA SONIA LÓPEZ	
CARGO: Supervisor de Ventas	REPORTA A: Gerente	ELABORADO POR: Viviana Estefanía López Ochoa
NIVEL: Operativo		
MISIÓN	PERFIL	
<p>Coordinar, dirigir y evaluar al personal de ventas para que cumplan su rol en los procesos, entregando los productos a tiempo acorde a los requerimientos del cliente y así alcanzar los objetivos y metas establecidas.</p>	<p>Estudios : Universitario Título: Ingeniero Comercial o carrera a fin Estudios Complementarios: Computación administración, comercialización, ventas, manejo de recurso humano marketing y atención al cliente. Experiencia: Dos años de ocupar el mismo cargo</p>	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Liderazgo - Habilidad de comunicación 		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> - Analizar y seleccionar las rutas de ventas convenientes y asignar el número exacto de clientes a cada pre-vendedores y choferes vendedores. - Crear programas de capacitaciones e inducciones para toda la fuerza de ventas. - Realizar la presentación de nuevos productos y desarrollar nuevas técnicas de ventas. - Escuchar siempre al equipo de ventas y orientarlos sobre sus dudas. - Supervisar y verificar el cumplimiento de las labores diarias de los pre-vendedores, chofer- vendedores y ayudantes. - Dar y recibir información de parte del equipo de ventas sobre la competencia y comportamiento del mercado. - Redactar informes sobre las actividades de ventas y el cumplimiento de metas. - Cualquier otra responsabilidad inherente a su función y las que expresamente delegue la Gerencia indicado previamente y que no presente ningún riesgo laboral. 		

MANUAL DE FUNCIONES	 COMERCIALIZADORA SONIA LÓPEZ	
CARGO: Pre-Vendedor	REPORTA A:	ELABORADO POR:
NIVEL: Operativo	Supervisor de Ventas	Viviana Estefanía López Ochoa
MISIÓN	PERFIL	
Establecer un nexo entre el cliente y empresa comunicando oportunamente la información importante, asesorar a los clientes acerca de cómo los productos pueden satisfacer sus necesidades y como conservar los productos en condiciones adecuadas.	<p>Estudios: Universitario o bachiller</p> <p>Título: Estudiante superior en contabilidad, administración, márketing o economía , o Bachiller en Contabilidad</p> <p>Estudios Complementarios: Computación administración, comercialización, ventas y atención al cliente</p> <p>Experiencia: Un año de ocupar el mismo cargo</p>	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Entusiasmo, paciencia y dinamismo - Facilidad de palabra - Actitud positiva 		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> - Visitar a todos los clientes en las rutas señaladas ofreciendo los productos y receptor sus pedidos. - Al momento de receptor los pedidos del cliente realizar las cobranzas de los mismos. - Comunicar al cliente sobre cualquier cambio de precio o llegada de nuevos productos. - Asesorar al cliente sobre los productos que ofrece la Comercializadora Sonia López además de aclarar cualquier inquietud que se presente. - Prospeccionar e informar la recepción de nuevos clientes en su ruta establecida. - Cualquier otra responsabilidad inherente a su función y las que expresamente delegue la Gerencia indicado previamente y que no presente ningún riesgo laboral. 		

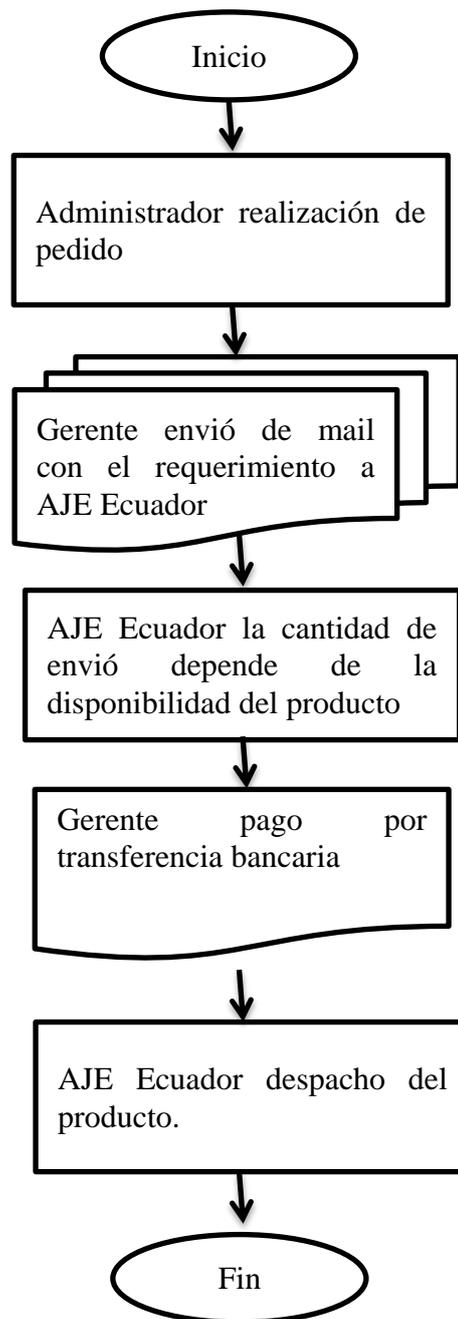
MANUAL DE FUNCIONES		 COMERCIALIZADORA SONIA LÓPEZ	
CARGO: Chofer-Vendedor	REPORTA A: Supervisor de Ventas	ELABORADO POR: Viviana Estefanía López Ochoa	
NIVEL: Operativo			
MISIÓN		PERFIL	
Transporte y venta de los productos de forma adecuada cumpliendo las leyes de tránsito, además mantener al vehículo bajo su responsabilidad en comediones adecuadas, para proporcionar un servicio eficiente y eficaz al cliente y así el producto llegue a su destino final.		Estudios : Bachiller Título: Bachiller en cualquier especialidad y Licencia de chofer profesional Estudios Complementarios: Computación, ventas, licencia tipo D y atención al cliente Experiencia: Un año de ocupar el mismo cargo	
COMPETENCIAS			
<ul style="list-style-type: none"> - Facilidad de palabra - Atención al cliente - Responsabilidad en manejo de vehículos 			
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> - Verificar la facturación y la salida de los productos de la bodega de despacho. - Entrega y venta de los productos mediante la operación de un vehículo de transporte. - Conocer y seguir la ruta establecida para la entrega de los productos al cliente de la forma indicada en el tiempo determinado. - Mantener en óptimas condiciones el vehículo de transporte tanto en mantenimiento como papeles reglamentarios. - Realizar cobranza de los productos entregados por venta directa al cliente además informar sobre cualquier variación de precios o llegada de un nuevo producto. - Entrega de la recaudación de dinero por venta directa y devoluciones de producto. - Cualquier otra responsabilidad inherente a su función y las que expresamente delegue la Gerencia indicado previamente y que no presente ningún riesgo laboral. 			

MANUAL DE FUNCIONES	 COMERCIALIZADORA SONIA LÓPEZ	
CARGO: Ayudante	REPORTA A: Chofer-	ELABORADO POR:
NIVEL: Operativo	Vendedor	Viviana Estefanía López Ochoa
MISIÓN		PERFIL
Colaborar al chofer-vendedor en la carga y descarga de los productos de manera adecuado además mantener el vehículo repartidor en óptimas condiciones de limpieza y orden para transportar la carga a hacia su destino.		Estudios : Bachiller Título: Bachiller en cualquier especialidad Estudios Complementarios: Comercialización ventas y atención al cliente Experiencia: Un año de ocupar el mismo cargo
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de carga - Trabajo en equipo - Alerta y dinámico 		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> - Carga y descarga de los productos al vehículo repartidor del producto de forma adecuada. - Conocer los puntos de entrega en la ruta designada previa indicación del chofer-vendedor - Dirigir al chofer-vendedor al momento de parquear el vehículo ya sea por la ruta de reparto o al ingresar a la bodega para la carga de producto. - Entregar y colocar el producto donde disponga el cliente y sea un lugar adecuado para su conservación. - Ayudar al chofer-vendedor mantener limpio y en orden el vehículo de entrega del producto. - Cualquier otra responsabilidad inherente a su función y las que expresamente delegue la Gerencia indicado previamente y que no presente ningún riesgo laboral. 		

3.12. Manual de Procedimientos

MANUAL DE PROCESOS		 COMERCIALIZADORA SONIA LÓPEZ
PROCEDIMIENTO: ADQUISICIÓN DEL PRODUCTO		
NRO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Realizar el pedido a la empresa AJE Ecuador.	Administrador
2	Enviar un correo electrónico con el requerimiento al supervisor, jefe de venta y bodeguero de AJE Ecuador.	Gerente
3	La cantidad del pedido depende de la disponibilidad de producto que tenga AJE Ecuador.	AJE Ecuador
4	Realizar el pago del pedido 24 horas antes de la fecha de envío a través de una transferencia bancaria.	Gerente
5	Despacho del producto desde la matriz en la ciudad de Guayaquil.	AJE Ecuador

- Flujograma de la adquisición del producto

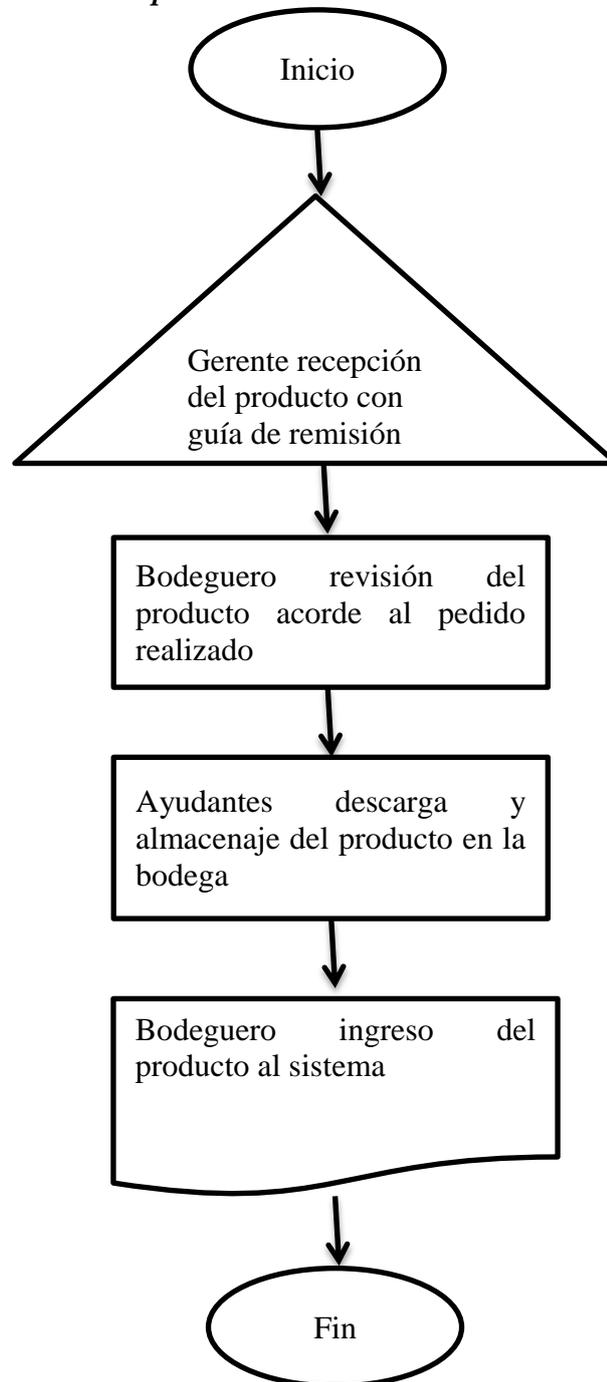


MANUAL DE PROCESOS		 COMERCIALIZADORA SONIA LÓPEZ
PROCEDIMIENTO: ALMACENAMIENTO DEL PRODUCTO		
NRO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Recepción del producto con guía de remisión en la comercializadora Sonia López	Gerente
2	Verificación que el producto en buen estado y acorde al pedido realizado	Bodeguero
3	Descarga y almacenaje del producto en la bodega	Ayudantes
4	Ingreso del producto al sistema de bodega.	Bodeguero

- Flujograma del almacenamiento del producto

Gráfico 15

Flujograma del almacenamiento del producto

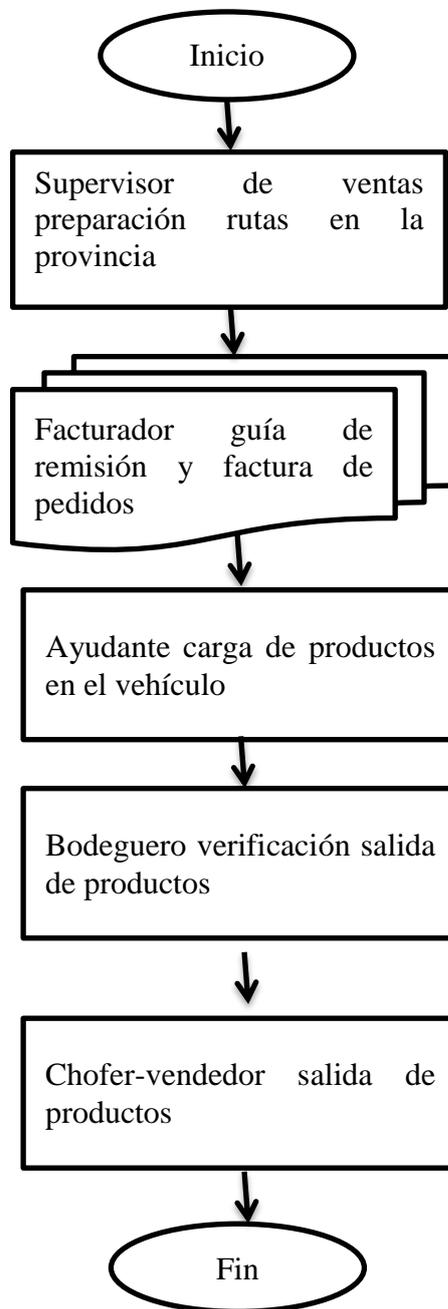


MANUAL DE PROCESOS		 COMERCIALIZADORA SONIA LÓPEZ
PROCEDIMIENTO: DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTO VENTA DIRECTA		
NRO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Preparación de rutas dentro de los seis cantones de la Provincia	Supervisor de Ventas
2	Guía de remisión y factura de los productos.	Facturador
3	Carga de los productos en el carro designado.	Ayudante
4	Verificación de la salida de los productos.	Bodeguero
5	Salida del producto.	Chofer-Vendedor

- Flujograma de la distribución de los productos por venta directa

Gráfico 16

Flujograma de la distribución de los productos por venta directa

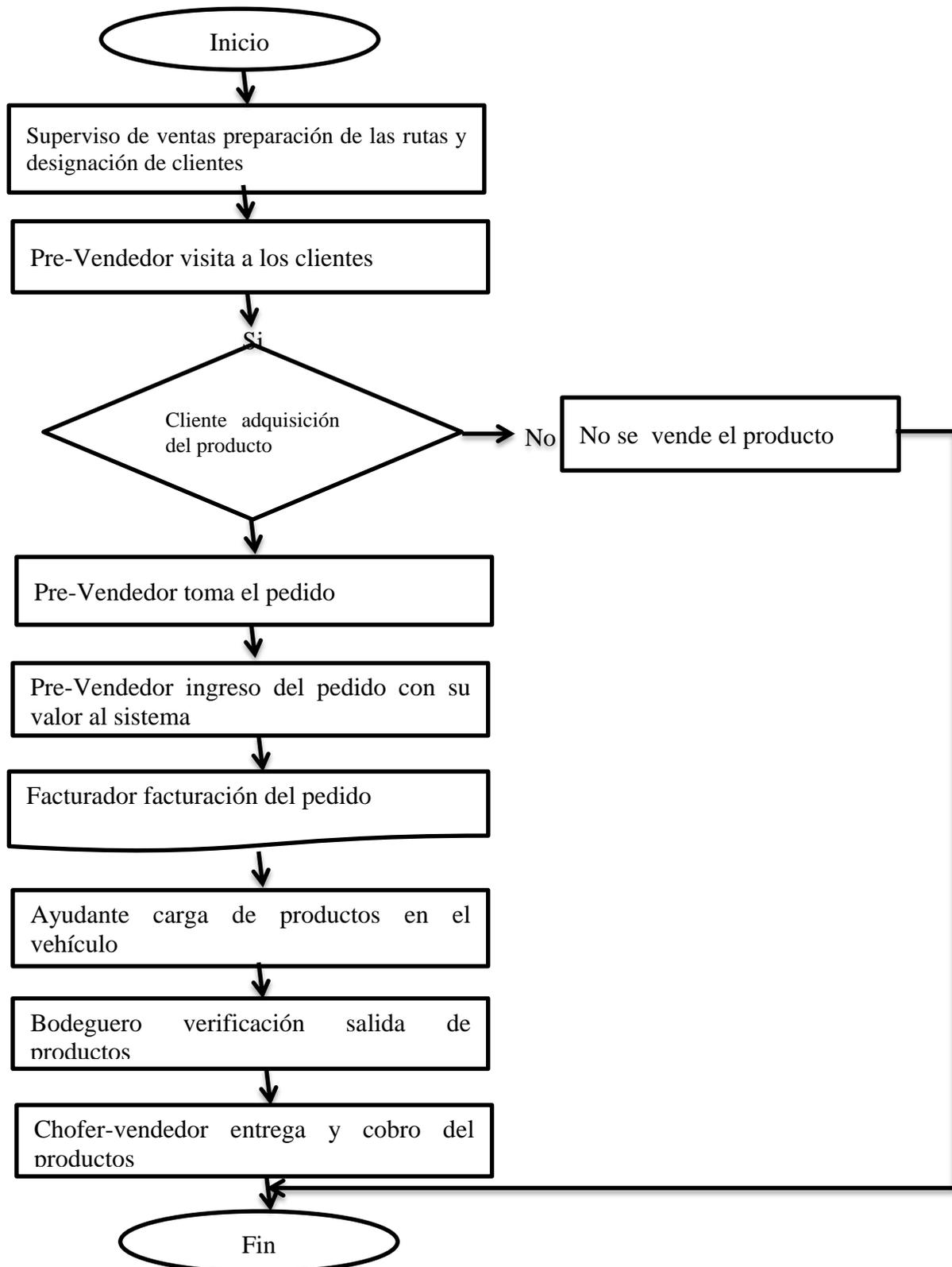


MANUAL DE PROCESOS		 COMERCIALIZADORA SONIA LÓPEZ
PROCEDIMIENTO: DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTO PRE-VENTA		
NRO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Preparación de rutas dentro de la ciudad de Ibarra y designación de los clientes a los pre-vendedores	Supervisor de Ventas
2	Visita del pre-vendedor al cliente	Pre-vendedor
3	Toma del pedido del cliente	Pre-vendedor
4	Ingreso del pedido con su valor al sistema	Pre-vendedor
5	Facturación del pedido del cliente	Facturador
6	Carga del producto en la carro designado	Ayudante
7	Verificación de la salida de los productos.	Bodeguero
8	Entrega y cobro del producto	Chofer-vendedor

- Flujograma distribución de los productos pre-venta

Gráfico 17

Flujograma distribución de los productos pre-venta

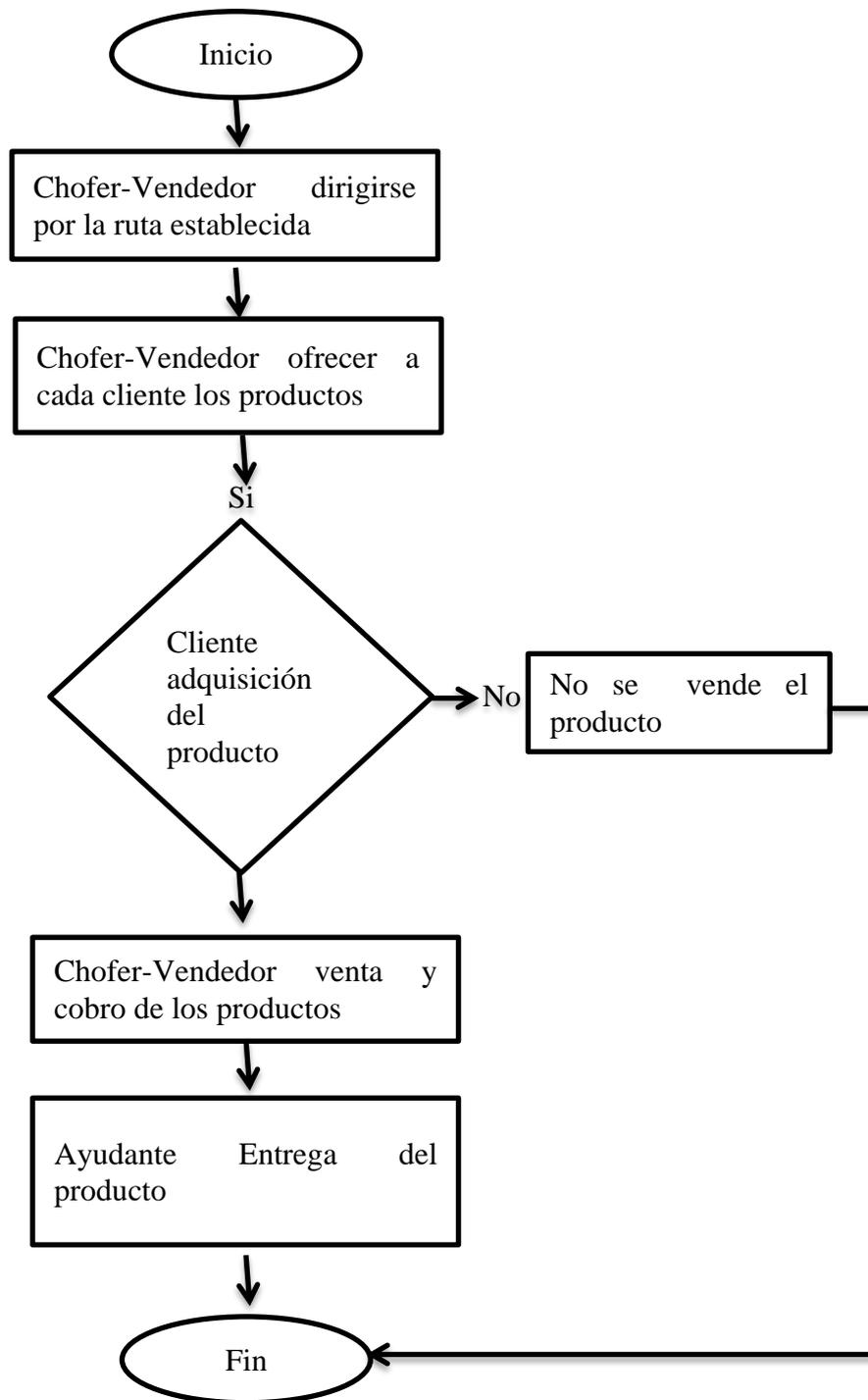


MANUAL DE PROCESOS		 COMERCIALIZADORA SONIA LÓPEZ
PROCEDIMIENTO: ENTREGA DE LOS PRODUCTO VENTA DIRECTA		
NRO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Dirigirse por la ruta establecida	Chofer-vendedor
2	Ofrecer a cada cliente los	Chofer-vendedor
3	productos	Chofer-Vendedor
4	Venta de los productos y cobro de los mismos	Ayudante
	Entrega del producto al cliente	

- Flujograma de la entrega de los productos por venta directa

Gráfico 18

Flujograma de la entrega de los productos por venta directa

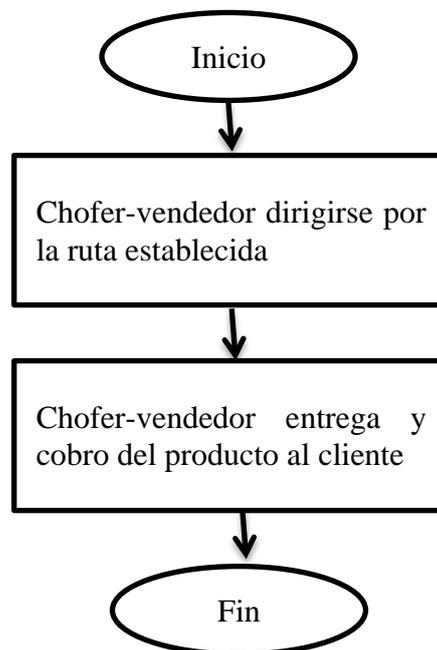


MANUAL DE PROCESOS		 COMERCIALIZADORA SONIA LÓPEZ
PROCEDIMIENTO: ENTREGA DE LOS PRODUCTO PRE-VENTA		
NRO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Dirigirse por la ruta establecida	Chofer-vendedor
2	Entrega cobro y emitir la factura de la venta del producto al cliente	Chofer-vendedor

- Flujograma de entrega de los productos por pre-venta

Gráfico 19

Flujograma de entrega de los productos por pre-venta

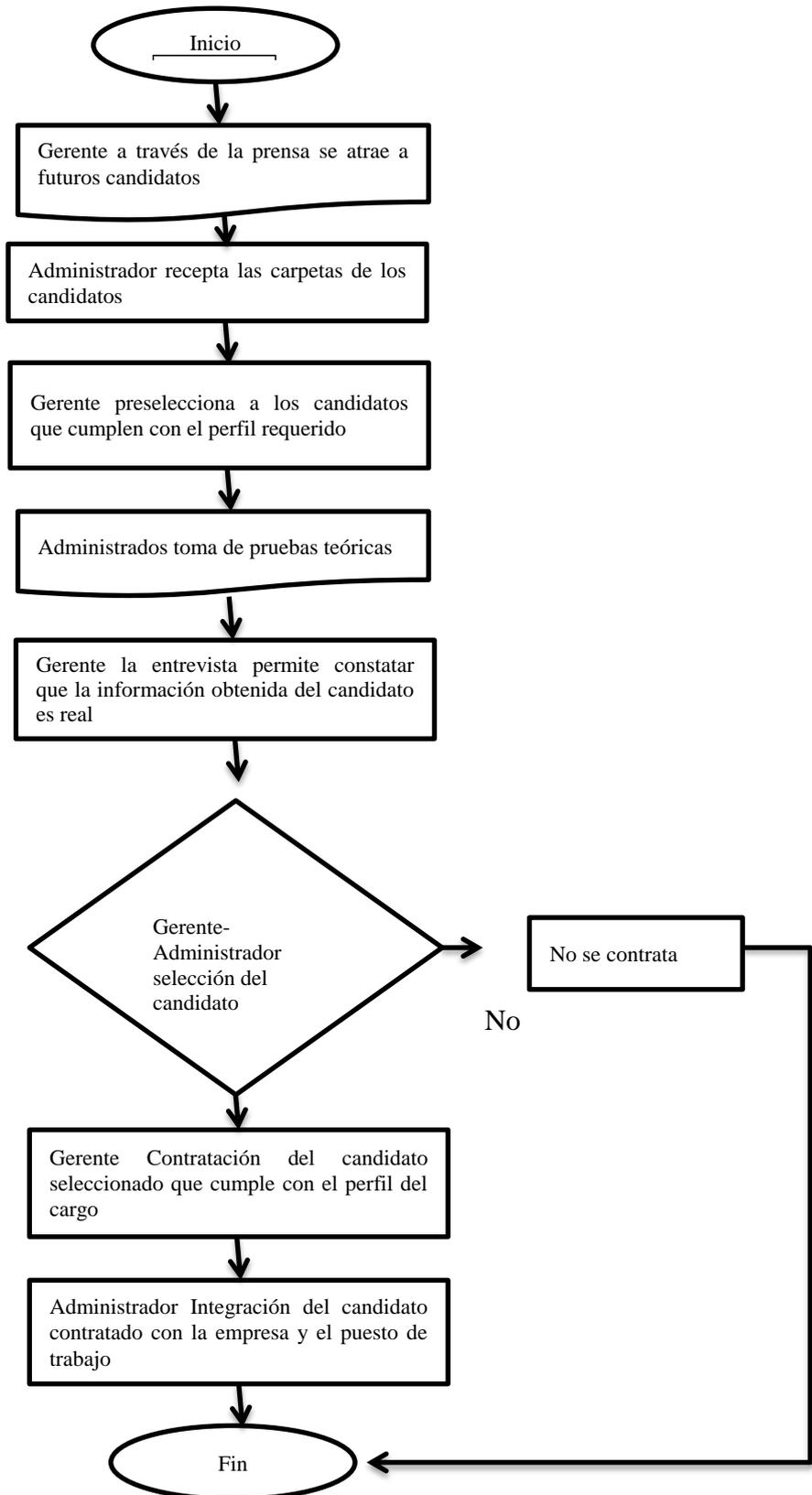


MANUAL DE PROCESOS		 COMERCIALIZADORA SONIA LÓPEZ
PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DEL PERSONAL		
NRO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Reclutamiento	Gerente
2	Recepción de candidaturas	Administrador
3	Preselección	Gerente
4	Pruebas	Administrador
5	Entrevista	Gerente
6	Valoración y decisión	Gerente-Administrador
7	Contratación	Gerente
8	Incorporación	Administrador

- Flujograma de selección del personal

Gráfico 20

Flujograma de selección del personal



CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS

En el presente capítulo se realiza un análisis técnico de los impactos que genera la elaboración y aplicación de un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos para la Comercializadora Sonia López para el cual se utilizara la matriz de impactos.

La matriz de los impactos se encuentra estructurada por un valor que se le da a cada indicador de la siguiente manera:

Cuadro 17

Impactos

VALOR	INTERPRETACIÓN
3	Impacto positivo alto
2	Impacto positivo medio
1	Impacto positivo bajo
0	No hay impacto
-3	Impacto negativo Alto
-2	Impacto negativo medio
-1	Impacto negativo bajo

Determinado los valores a cada indicador se procede a sumar los mismos y el resultado se divide para el número de puntos expuestos.

4.1. Impacto Administrativo

Cuadro 18

Impacto Administrativo

INDICADORES	NIVELES DE IMPACTOS							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Estructura organizacional							x	3
Funciones de los puestos de trabajo							x	3
Niveles de Autoridad							x	3
TOTAL							9	9

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de Impacto Administrativo} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto Administrativo} = \frac{9}{3}$$

$$\text{Nivel de Impacto Administrativo} = 3 \text{ Impacto Positivo Alto}$$

4.1.1. Estructura organizacional

El establecimiento del presente manual tendrá como resultado la implementación de una estructura organizacional determinada, por lo tanto se establecerá la ubicación de los puestos de trabajo de una forma adecuada y ordenada acorde a las funciones que desempeñan.

4.1.2. Funciones de los puestos de trabajo

Se establecerá claramente las actividades que cada puesto de trabajo debe desempeñar y cumplir y su participación dentro de los procesos, de esta manera se minimiza la duplicidad de funciones dentro de la Comercializadora Sonia López

4.1.3. Niveles de Autoridad

Estableciendo una estructura organizacional acorde a la necesidad de la empresa también se determina los niveles de autoridad de cada puesto de trabajo y un orden jerárquico para cada uno de ellos.

4.2. Impacto organizacional

Cuadro 19

Impacto organizacional

INDICADORES	NIVELES DE IMPACTOS							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Definición de niveles jerárquicos						x		2
Líneas de comunicación de puestos de trabajo							x	3
TOTAL						2	3	5

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de Impacto Organizacional} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto Organizacional} = \frac{5}{2}$$

$$\text{Nivel de Impacto Organizacional} = 2,5 \text{ Impacto Positivo Medio}$$

4.2.1. Definición de niveles jerárquicos

Una organización bien estructurada tiene claro los puestos de trabajo que tiene, en qué lugar y nivel de autoridad le corresponde según el cargo que ocupe dentro de la organización. Esto evita que no se atribuya ningún tipo de poder que al puesto de trabajo no le corresponde.

4.2.2. Líneas de comunicación de puestos de trabajo

La comunicación es una actividad diaria que se da dentro de las empresas los parámetros que se apliquen permiten que dentro de la organización se establezcan las líneas de comunicación entre los puestos de trabajo y así se puedan transmitir la información entre ellos.

4.3. Impacto comercial

Cuadro 20

Impacto comercial

INDICADORES	NIVELES DE IMPACTOS							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Atención al cliente							x	3
Satisfacción del cliente						x		2
TOTAL						2	3	5

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de Impacto Comercial} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto Comercial} = \frac{5}{2}$$

$$\text{Nivel de Impacto Comercial} = 2,5 \text{ Impacto Positivo Alto}$$

4.3.1. Atención al cliente

Con un personal que está enfocado en que la prioridad para que una empresa prospere es el cliente, se mejorará el trato al mismo ya que se presentará de manera ágil oportuna y clara de los productos que se comercializa y se aclarará cualquier duda que se presente al cliente.

4.3.2. Satisfacción del cliente

Se tendrá una comunicación más estrecha con el cliente de esta manera se podrá saber de manera clara y concisa que es lo que desea para la completa satisfacción de sus necesidades y así obtener una permanencia en el mercado sólida.

4.4. Impacto Operacional

Cuadro 21

Impacto Operacional

INDICADORES	NIVELES DE IMPACTOS							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Eficiencia						X		2
Eficacia							X	3
TOTAL						2	3	5

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de Impacto Operacional} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto Operacional} = \frac{5}{2}$$

$$\text{Nivel de Impacto Operacional} = 2,5 \text{ Impacto Positivo Alto}$$

4.4.1. Eficiencia

La aplicación del Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos de la Comercializadora Sonia López ayudara a la empresa a utilizar menos recursos (costos, tiempo y materiales) ya que los trabajadores saben las actividades que deben cumplir y así se minimizan errores.

4.4.2. Eficacia

En la Comercializadora Sonia López con la implementación del manual todo el personal tendrá en claro las actividades que deben cumplir en cada uno de los procesos de la organización para el cumplimiento de los objetivos propuestos

4.5. Impacto General

Cuadro 22

Impacto General

INDICADORES	NIVELES DE IMPACTOS							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Impacto Administrativo							X	3
Impacto Organizacional						X		2
Impacto Comercial							X	3
Impacto Operacional						X		2
TOTAL						4	6	10

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora

$$Nivel\ de\ Impacto\ General = \frac{\sum Nivel\ de\ Impacto}{Indicadores}$$

$$Nivel\ de\ Impacto\ General = \frac{10}{4}$$

Nivel de Impacto General = 2,5 Impacto Positivo Alto

En la matriz general de impactos se analiza los efectos administrativos, social, comercial y operacional dando como resultados 2,5 de la división de 10/4 obteniendo así un impacto positivo alto, lo que significa que este proyecto beneficia a la organización ya que le permitirá contar con una herramienta donde este plasmado las actividades que debe cumplir cada puesto de trabajo y su intervención en los proceso para que la Comercializadora Sonia López cumpla con sus metas, propósitos, visión y misión, entregando productos de calidad que cumplen con las expectativas del cliente y obtener su entera satisfacción.

CONCLUSIONES

La investigación realizada demuestra que la Comercializadora Sonia López no cuenta con una guía documentada que le ayude a establecer la estructura organizacional, niveles de autoridad, las funciones que cada puesto de trabajo que debe cumplir y su intervención en los procesos, por lo tanto es necesario la implementación del manual propuesto.

La implementación de un manual de funciones y procedimientos administrativos constituye una herramienta fundamental para el desarrollo de una cultura organizacional y la orientación de quienes forman parte de la Comercializadora Sonia López, al mismo tiempo ayudara a la organización a crecer comercialmente, ya que con parámetros claros establecidos se mitigaran errores que se han dado como la duplicidad de funciones que no solo han afecto a la organización sino al cliente.

A través de la investigación se encontró que los trabajadores desconocen cómo está conformada la empresa esto hace que los puestos de trabajo sean confundidos, desconocen a que área o departamento pertenecen quien es su inmediato superior o a quien deben reportar las actividades que cumplen.

Los trabajadores que laboran en la Comercializadora Sonia López no reciben la capacitación necesaria de las labores y responsabilidades que deben cumplir, esto afecta directamente al desempeño de los mismos y produce que no se cumpla a cabalidad la misión institucional.

En la investigación se encontró que la comunicación entre empleador y trabajador no es excelente esto se debe a que no hay lineamientos que permitan establecer una comunicación entre áreas de trabajo por lo que se puede dar malos entendidos de información.

Se refleja que los empleados están conscientes del beneficio que les brindaría contar con un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos para mejorar su desempeño en las actividades que desempeñan dentro de la Comercializadora Sonia López.

RECOMENDACIONES

Es necesario la implementación del manual de funciones y procedimientos administrativos para la Comercializadora Sonia López lo cual aportara a todo el recurso humano de la institución poseer un instrumento de guía con parámetros establecidos de las actividades que debe cumplir dentro de la institución y la relación de cada puesto de trabajo en los procesos.

Dar a conocer a todos los miembros de la Comercializadora Sonia López el organigrama estructural y el organigrama funcional donde se especifica la ubicación de los puestos de trabajo nivel jerárquico y canales de comunicación entre áreas.

Dar a todo el personal que labora e ingresa a la institución una inducción de la misión visión, valores, las normas de comportamiento interno y las actividades y responsabilidades que debe cumplir en el cargo que está o va a desempeñar.

Realizar una capacitación sobre el manual de procesos que se ha creado y propuesto para la Comercializadora Sonia López indicando el orden y en el tiempo que se debe ejecutar cada actividad para así hacer llegar el producto al cliente de manera satisfactoria.

Establecer parámetros de comunicación entre las áreas de trabajo para que la información que se transmite sea entendida y clara por los miembros a quien va dirigida.

Implementar un plan de capacitación anual para todos los miembros de la Comercializadora Sonia López esto contribuirá a minimizar errores y mejorar continuamente.

BIBLIOGRAFÍA

- AMARU, Antonio Cesar; Fundamentos de Administración: Teoría General y Procesos Administrativos, Pesaron Educación, México 2.009.
- BERNAL, César; Metodología De La investigación. Pesaron Educación, Edición Segunda, México 2006.
- DAFT, L. Richard y MARCIC, Dorothy, Introducción a la Administración, International Thomson, México 2.011.
- FRANKLIN, Enrique Benjamín, Organización de Empresas, Mc Graw Hill, México 2.009.
- LEIVA, Francisco; Nociones de Metodología De Investigación Científica. Edición Quinta, Quito 2006
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Edit. – GAB, Ecuador 2.010.
- ROBBINS Stephen P., y COULTER Mary, Administration, McGraw–Hill, 2.010.
- Rodríguez Valencia Joaquín en su obra Cómo Elaborar y usar Manuales Administrativos
- SUAREZ, Larraza Francisco y Mejía, García Braulio, 2007.

LINKOGRAFÍA

- https://es.wikipedia.org/wiki/Piramide_organizacional
- <http://www.mecip.gov.py/mecip/?q=node/434>
- <http://blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/>

ANEXOS



Anexo 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTADA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

La siguiente entrevista va dirigida a la Gerente Propietaria de la Comercializadora Sonia López de la ciudad de Ibarra Provincia de Imbabura

1. ¿Cómo se constituyó la Comercializadora Sonia López y cuánto tiempo está en funcionamiento?
2. ¿Bajo qué parámetros legales funciona la comercializadora?
3. ¿Cuántos empleados trabajan en la Comercializadora Sonia López?
4. ¿Cómo está estructurada organizativamente su empresa?
5. ¿Qué procedimiento utiliza la empresa para la contratación y selección del personal?
6. ¿Cree que los empleados de la comercializadora tienen claro las funciones que debe cumplir dentro de la organización?
7. ¿El talento humano de la empresa tiene el conocimiento y la experiencia necesaria para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo?
8. ¿La comercializadora que usted dirige cuenta con un plan de capacitación?
9. ¿La empresa posee normas de comportamiento interno para los trabajadores?
10. ¿Puede describir los procesos más importantes de la comercializadora?

11. ¿Cree que la infraestructura y el lugar de trabajo de la Comercializadora Sonia López son adecuados para los procesos que se realizan dentro de la misma?
12. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un manual de funciones y procedimientos administrativos?



Anexo 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTADA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

OBJETIVO:

Esta encuesta está dirigida para el talento humano de la Comercializadora Sonia López, y así determinar si existe un problema dentro de la organización.

INDICACIÓN:

Encierre en un círculo la opción que usted crea conveniente

- 1. ¿Qué tipo de aspectos de selección utilizo la empresa para su incorporación?**
 - a. Hoja de vida
 - b. Prueba escrita
 - c. Ninguna

- 2. ¿Cuándo ingreso a la comercializadora le dieron una inducción de las actividades debe cumplir?**
 - a. Si
 - b. No

- 3. ¿La empresa está organizada por?**
 - a. Áreas
 - b. Secciones
 - c. Departamentos
 - d. Puestos de trabajo

4. **¿Están claramente definidas las responsabilidades de su puesto de trabajo?**
 - a. Si
 - b. No
5. **¿La comercializadora le dota de las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones?**
 - a. Si
 - b. No
6. **¿Durante el tiempo que labora en la empresa ha recibido alguna clase de capacitación?**
 - a. Si
 - b. No
7. **¿Se ha dado duplicidad de funciones con algún compañero de trabajo?**
 - a. Si
 - b. No
8. **¿Cómo cree que es la comunicación entre el gerente y los trabajadores?**
 - a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Mala
9. **¿Cree que la infraestructura y el ambiente de trabajo son los adecuados?**
 - a. Si
 - b. No
10. **¿Se encuentra conforme con la remuneración y estímulos que recibe?**
 - a. Si
 - b. No
11. **¿Cree usted que los clientes están satisfechos con el proceso de comercialización de los productos?**
 - a. Si
 - b. No

12. ¿Cree que un manual de funciones y procedimientos administrativos sería útil para mejorar el desempeño del trabajo?

- a. Si
- b. No