



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**"MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA  
LA EMPRESA SERVICIOS Y MÁQUINAS COSEDORAS  
SERMACOSA S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE  
QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA"**

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

**AUTORA:**

**RAMÍREZ LANDÁZURI JOHANA MISHELLE**

**DIRECTOR:**

**ING. MARCELO VALLEJOS**

**IBARRA, ABRIL DE 2015**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como finalidad ser un instrumento beneficioso para la empresa Servicios y Máquinas Cosedoras SERMACOSA S.A., que sirva como guía para realizar las actividades diarias que se desarrollan en la empresa con mayor eficiencia y eficacia.

Se realizó una investigación de los antecedentes y un análisis de la forma como se viene manejando la empresa para tener un mayor conocimiento de la misma. Se detectaron sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para aprovechar las unas y contrarrestar las que estén impidiendo el desarrollo de la empresa; a través de la creación de un manual en el cual se determinen las funciones que debe realizar cada empleado, el procedimiento a seguir para desarrollar de las actividades con el fin de optimizar tiempo y recursos para brindar una mejora en la atención y servicio al cliente. Se propone la misión, visión, objetivos, principios y valores empresariales mediante los cuales se dirijan y encaminen los procesos administrativos. Además la implementación del presente manual en la empresa mejorará las condiciones laborales del personal, logrando mayor responsabilidad, estabilidad y compromiso de los empleados con la empresa.

El Manual de Procesos Administrativos para la empresa Servicios y Máquinas Cosedoras SERMACOSA S.A., será utilizado como una herramienta de consulta para todo el personal ya que en este se establecen las funciones y procesos que permitirán que la empresa trabaje mediante un sistema organizado para la mejora de la gestión administrativa que le permita a la empresa ser más competitiva.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

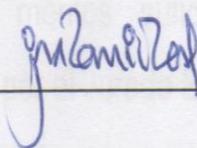
This project aims to be an instrument that is beneficial for the company services and machines sewing SERMACOSA S.A., which serve as a guide to perform the daily activities carried out in the enterprise with greater efficiency and effectiveness.

An investigation of the history and analysis of the way how the company is handling to gain greater knowledge of the same was carried out. We detected their strengths, opportunities, weaknesses and threats to take advantage of the ones that are preventing the development of the company; through the creation of a manual in which the functions are determined that each employee must perform, the procedure to be followed to develop activities in order to optimize time and resources to provide an improvement in attention and customer service. Mission, vision, objectives, principles and corporate values which are addressed and routed administrative processes is proposed. In addition the implementation of this manual in the company will improve the working conditions of the staff, achieving greater accountability, stability and commitment of employees with the company.

The manual of administrative processes for the company SERMACOSA S.A. sewing machines and services, it will be used as a query tool for all staff since this establishes the functions and processes that will enable the company to work through a system organized to improve the administrative management that allowed the company to become more competitive.

## **AUTORÍA**

Yo, Johana Mishelle Ramírez Landázuri, declaro bajo juramento que el presente trabajo es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en el mismo.



---

**Mishelle Ramírez L.**

**C.C.172167828-0**

## CERTIFICACIÓN

En mi calidad de director del Trabajo de Grado presentado por la Srta. **Johana Mishelle Ramírez Landázuri**, para optar por el Título de Ingeniería Comercial, cuyo tema es: **“MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA SERVICIOS Y MÁQUINAS COSEDORAS SERMACOSA S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”**. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por el Jurado Examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, Febrero 2015.



**Ing. Marcelo Vallejos**

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

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

Yo, Johana Mishelle Ramírez Landázuri con cédula de identidad N° 172167828-0, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5 y 6, y en calidad de autora del trabajo de grado: **“MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA SERVICIOS Y MÁQUINAS COSEDORAS SERMACOSA S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”**. Que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniería Comercial en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer los plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento de entrega del trabajo final, en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

DATOS DE LA OBRA	
Título:	Manual de Procesos Administrativos para la empresa Servicios y Máquinas Cosedoras SERMACOSA S.A. ubicada en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.
Autor:	Ramírez Landázuri Johana Mishelle
Fecha:	
Programa:	<u>J. Ramírez</u>
Título por el que se solicita:	Ingeniería Comercial
Asesor/Director:	

**Mishelle Ramírez L.**

**C.C.172167828-0**

## 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, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

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

<b>DATOS DE CONTACTO</b>	
<b>Cédula de Identidad:</b>	172167828-0
<b>Apellidos y Nombres:</b>	Ramírez Landázuri Johana Mishelle
<b>Dirección:</b>	Pasaje Oe8 Lote 2 y Mañosca
<b>E-mail:</b>	mishelle_ramirez@hotmail.com
<b>Teléfono fijo:</b>	2246095

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>Título:</b>	Manual de Procesos Administrativos para la empresa Servicios y Máquinas Cosedoras SERMACOSA S.A, ubicada en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.
<b>Autor:</b>	Ramírez Landázuri Johana Mishelle
<b>Fecha:</b>	2014-07
<b>Programa:</b>	Pregrado
<b>Título por el que opta:</b>	Ingeniería Comercial
<b>Asesor/Director:</b>	Ing. Marcelo Vallejos

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

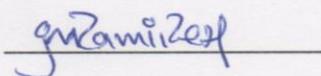
Yo, Johana Mishelle Ramírez Landázuri, con cédula de identidad N° 172167828-0, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## 3. CONSTANCIAS

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

Ibarra, Febrero de 2015.

LA AUTORA



Mishelle Ramírez L.  
C.C.172167828-0

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo a Dios por ser la guía y luz de mi vida, por brindarme la sabiduría necesaria para desarrollar este proyecto, y por haberme dado una familia maravillosa que con paciencia y amor han estado siempre a mi lado para darme las fuerzas para seguir adelante.

“A ti, oh Dios de mis padres, te doy gracias y te alabo, porque me has dado sabiduría y fuerza”. (Daniel 2:23)

**Mishelle Ramírez**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo.

A la Universidad Técnica del Norte por haberme dado la oportunidad de culminar mis estudios. A mi director de tesis por apoyarme con sus conocimientos que me permitieron realizar este proyecto.

Por ultimo agradezco al propietario de la empresa SERMACOSA S.A. por haberme permitido basarme en su empresa para el desarrollo de este trabajo.

**Mishelle Ramírez**

## PRESENTACIÓN

El presente trabajo se realizó en base a la empresa Servicios y Máquinas Cosedoras SERMACOSA S.A., a continuación se describen los puntos más relevantes.

En el primer capítulo se realiza el diagnóstico situacional de la empresa para lo cual se utilizaron encuestas tanto para los clientes y empleados además de una entrevista al propietario de la empresa y a través de un análisis FODA se pudo determinar la situación actual en la que se encuentra la organización.

En el segundo capítulo se recopiló toda la información teórica- científica que servirá para que los lectores tengan una amplia comprensión de todos los puntos que se desarrollarán y analizarán posteriormente; para la cual se basó en fuentes bibliográficas y lincográficas que se encuentran debidamente citadas.

En el tercer capítulo se procedió a diseñar la propuesta en la cual se determinó la misión y visión empresarial, un organigrama estructural en el cual se definen jerarquías, departamentos y responsables. Además se diseñó un manual de funciones en el cual se establecen las responsabilidades que tiene cada puesto. Por último se establece un manual de procesos y políticas para las actividades más conflictivas de la empresa.

En el último capítulo se analizan los impactos sociales, éticos, económicos y empresariales que tendrá la implementación del presente proyecto en la empresa.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **Objetivo General**

Elaborar un manual de procesos administrativos para la empresa SERMACOSA S.A. ubicada en la ciudad de Quito para ayudar a que la empresa tenga una estructura interna bien definida que le permita ser más competitiva.

### **Objetivos Específicos:**

- Realizar un diagnóstico situacional con el fin de descubrir el entorno actual en el que se desenvuelve la empresa SERMACOSA S.A.
- Estructurar las bases teóricas y científicas mediante investigación bibliográfica y lincográfica.
- Diseñar la propuesta estratégica para la empresa SERMACOSA S.A.
- Identificar los principales impactos administrativos, sociales, económicos que se presentarán con la elaboración de este manual.

## JUSTIFICACIÓN

La elaboración del Manual de Procesos administrativos para la empresa Servicios y Máquinas Cosedoras SERMACOSA S.A. se realiza con el fin de otorgar a la organización una herramienta que favorezca al manejo organizacional, la optimización de recursos, además de concretar el desarrollo de funciones y procesos administrativos simplificando el control interno y el logro de los objetivos establecidos.

Este proyecto puede ser desarrollado porque se cuenta tanto con recursos humanos, materiales y económicos; se tiene la posibilidad de conseguir la información que se requiere, además de cubrir con los gastos necesarios para la realización de este trabajo y la disposición del estudiante con el fin de elaborar el mismo.

Los beneficiarios con la implementación de este proyecto serán el Presidente Ejecutivo debido a que al contar con la información oportuna y necesaria le ayudará en la toma de decisiones para cumplimiento de objetivos y crecimiento de la empresa, los empleados al poseer una guía que les ayude en el cumplimiento de sus funciones, será posible garantizar dentro de la empresa trabajo en equipo, un ambiente interno agradable y estabilidad laboral. Y los clientes se beneficiarán al recibir productos y servicios de una manera tanto eficiente como eficaz.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	II
EXECUTIVE SUMMARY .....	III
AUTORÍA.....	IV
CERTIFICACIÓN .....	V
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	VI
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	VII
DEDICATORIA .....	IX
AGRADECIMIENTO .....	X
PRESENTACIÓN.....	XI
OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	XII
JUSTIFICACIÓN.....	XIII
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>23</b>
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....</b>	<b>23</b>
1.1 Antecedentes .....	23
1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	25
1.3 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA .....	26
1.3.1 Objetivo General .....	26
1.3.2 Objetivos Específicos.....	26
1.3.3 Variables .....	26
1.3.4 Indicadores .....	27
1.4 ANÁLISIS EXTERNO .....	29
1.4.1 MACROAMBIENTE .....	29
1.4.2 Microambiente .....	34
1.4 ANÁLISIS INTERNO .....	38
1.6 INVESTIGACIÓN.....	40
1.6.1 Identificación de la Población o Universo .....	40
1.6.2 Tamaño de la muestra .....	41
1.6.3 Investigación de campo .....	42
1.6.3.2 Levantamiento de la investigación .....	43

1.7 ANÁLISIS FODA .....	66
1.8 CRUCES ESTRATÉGICOS .....	69
1.9 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO .....	70
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>71</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>71</b>
2.1 Manuales .....	71
2.1.1 Definición .....	71
2.1.2 Clasificación de los manuales.....	71
2.2 MANUAL DE PROCESOS.....	72
2.2.1 Definición .....	72
2.2.2 Contenido.....	72
2.2.3 Importancia .....	73
2.2.4 Objetivos .....	73
2.2.5 Ventajas del uso de manuales .....	74
2.3 PROCESOS .....	75
2.3.1 Definición .....	75
2.3.2 Tipos de procesos.....	75
2.4 ADMINISTRACIÓN .....	76
2.4.1 Definición .....	76
2.5.2 Importancia .....	76
2.6 PROCESO ADMINISTRATIVO .....	77
2.7 EMPRESAS .....	78
2.7.1 Definición .....	78
2.8 CLIENTES.....	80
2.8.1 ATENCIÓN AL CLIENTE .....	82
2.9 ORGANIGRAMAS .....	83
2.9.1 Definición .....	83
2.9.2 Clases de organigramas .....	83
2.10 FLUJOGRAMAS .....	84
2.10.1 Definición .....	84
2.10.2 Tipos de flujogramas.....	84

2.10.3 Simbología .....	86
2.11 CONTABILIDAD.....	87
2.11.1 Definición .....	87
2.11.2 Ciclo Contable.....	87
2.12 ESTADOS FINANCIEROS .....	87
2.13 TÉRMINOS DE COMERCIO EXTERIOR.....	89
2.14 TÉRMINOS COMERCIALES .....	90
2.14.2 Máquinas bordadoras .....	93
2.14.3 Repuestos.....	95
2.14.4 Servicio Técnico.....	95
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>96</b>
<b>PROPUESTA ESTRATÉGICA.....</b>	<b>96</b>
3.1 LA EMPRESA.....	96
3.2 NOMBRE O RAZÓN SOCIAL.....	96
3.3 TITULARIDAD DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA.....	97
3.4 TIPO DE EMPRESA.....	97
3.5 BASE FILOSÓFICA .....	97
3.5.1 Misión Propuesta .....	97
3.5.2 Visión Propuesta.....	98
3.5.3 Principios y Valores .....	98
3.5.4 RELACIÓN PRINCIPIOS-VALORES .....	100
3.5.5 Objetivos .....	101
3.6 LA ORGANIZACIÓN .....	101
3.6.1 Organigrama Propuesto.....	102
3.6.2 Manual de Funciones.....	103
3.6.3 Manual de Procesos .....	120
3.6.4 POLÍTICAS PROPUESTAS .....	138
3.6.4.1 POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN DEL PERSONAL .....	138
3.6.4.2 POLÍTICAS DE VENTAS EN EL ALMACÉN Y MEDIANTE VISITAS A CLIENTES..	138
3.6.4.3 POLÍTICAS DE DESPACHO DE MERCADERÍA. ....	139
3.6.4.4 POLÍTICAS DE CRÉDITO.....	140
3.6.4.5 POLÍTICAS DE COBRANZA.....	140

3.6.4.6 POLÍTICAS DE SERVICIO TÉCNICO .....	141
3.6.4.7 POLÍTICAS DE IMPORTACIONES.....	142
3.7 CUADRO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO .....	143
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>146</b>
<b>IMPACTOS</b> .....	<b>146</b>
4.1 IMPACTO ECONÓMICO.....	147
4.2 IMPACTO SOCIAL .....	148
4.3 IMPACTO ÉTICO .....	148
4.4 IMPACTO EMPRESARIAL.....	149
4.5 IMPACTO AMBIENTAL.....	150
4.6 IMPACTO GENERAL .....	151
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>152</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>154</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>155</b>
<b>LINCOGRAFÍA</b> .....	<b>157</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>159</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1 Matriz de Relación Diagnóstica .....	28
Cuadro N° 2 Matriz FODA.....	68
Cuadro N° 3 Cruces Estratégicos .....	69
Cuadro N°4 Manual de Funciones: Gerente General .....	104
Cuadro N° 5 Manual de Funciones: Secretaria.....	105
Cuadro N° 6 Manual de Funciones: Contador General.....	106
Cuadro N° 7 Manual de Funciones: Asistente contable .....	107
Cuadro N° 8 Manual de Funciones: Cajera.....	108
Cuadro N° 9 Manual de Funciones: Asistente de crédito y cobranza ....	109
Cuadro N° 10 Manual de Funciones: Jefe de talento humano.....	110
Cuadro N° 11 Manual de funciones: Chofer.....	111
Cuadro N° 12 Manual de Funciones: Mensajero .....	112
Cuadro N° 13 Manual de Funciones: Jefe de Comercialización .....	113
Cuadro N° 14 Manual de Funciones: Vendedor.....	114
Cuadro N° 15 Manual de funciones: Vendedor de repuestos .....	115
Cuadro N°16 Manual de funciones: Bodeguero.....	116
Cuadro N° 17 Manual de funciones: Asistente de importaciones .....	117
Cuadro N° 18 Manual de Funciones: Jefe de servicio técnico .....	118
Cuadro N° 19 Manual de Funciones: Técnicos.....	119
Cuadro N°20 Proceso de selección, contratación e inducción del personal .....	120
Cuadro N° 21 Proceso de ventas en el almacén. ....	123
Cuadro N°22 Proceso de ventas mediante visitas a clientes .....	125
Cuadro N° 23 Proceso para la venta de repuestos.....	127
Cuadro N°24 Proceso para despacho de mercadería. ....	129

Cuadro N°25 Proceso para aprobación de crédito.....	130
Cuadro N°26 Proceso de cobranza .....	132
Cuadro N°27 Proceso para servicio técnico.....	134
Cuadro N° 28 Proceso de importaciones .....	136
Cuadro N°29 Escala de valoración de impactos .....	146
Cuadro N°30 Impacto Económico.....	147
Cuadro N°31 Impacto Social.....	148
Cuadro N° 32 Impacto Ético.....	148
Cuadro N° 33 Impacto Empresarial .....	149
Cuadro N° 34 Impacto Ambiental.....	150
Cuadro N° 35 Impacto General.....	151

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Crecimiento del PIB real desde 1996 hasta 2014.....	29
Gráfico N° 2 Crecimiento del PIB real por actividad desde el 2010 hasta segundo trimestre del 2013.....	30
Gráfico N° 3 Inflación acumulada desde 2001 hasta 2013 .....	31
Gráfico N°4 Tiempo de trabajo.....	44
Gráfico N° 5 Misión-Visión- Objetivos .....	45
Gráfico N° 6 Organigrama.....	46
Gráfico N° 7 Manual de procesos .....	47
Gráfico N°8 Asignación de funciones.....	48
Gráfico N° 9 Funciones realizadas.....	49
Gráfico N°10 Ambiente de Trabajo .....	50
Gráfico N°11 Comunicación.....	51
Gráfico N°12 Control de permisos .....	52
Gráfico N° 13 Capacitación.....	53
Gráfico N°14 Estabilidad Laboral .....	54
Gráfico N° 15 Preferencia de compra .....	55
Gráfico N° 16 Atención al cliente .....	56
Gráfico N° 17 Desempeño del personal.....	57
Gráfico N°18 Tiempo de entrega .....	58
Gráfico N° 19 Retrasos .....	59
Gráfico N° 20 Servicio Técnico .....	60
Gráfico N°21 Soluciones a problemas .....	61
Gráfico N°22 Cambios .....	62
Gráfico N°23 Tipos de cambios .....	63
Gráfico N° 24 Organigrama por procesos de la empresa SERMACOSA S.A.....	102

Gráfico N° 25 Flujograma del Proceso de selección, contratación e inducción del personal. ....	121
Gráfico N° 26 Flujograma del proceso de ventas en el almacén .....	124
Gráfico N° 27 Flujograma del proceso de ventas mediante visitas a clientes.....	126
Gráfico N° 28 Flujograma del proceso de venta de repuestos.....	128
Gráfico N° 29 Flujograma proceso de despacho .....	129
Gráfico N° 30 Flujograma para aprobación de crédito .....	131
Gráfico N° 31 Flujograma para proceso de cobranza .....	133
Gráfico N° 32 Flujograma para proceso de servicio técnico .....	135
Gráfico N° 33Flujograma para el proceso de importaciones.....	137

## ÍNDICE DE TABLAS

### ENCUESTA EMPLEADOS

Tabla N° 1 Tiempo de trabajo .....	44
Tabla N° 2 Misión-Visión-Objetivos.....	45
Tabla N° 3 Organigrama .....	46
Tabla N°4 Manual de Procesos .....	47
Tabla N° 5 Asignación de funciones .....	48
Tabla N° 6 Funciones realizadas .....	49
Tabla N° 7 Ambiente de Trabajo.....	50
Tabla N° 8 Comunicación .....	51
Tabla N° 9 Control de permisos .....	52
Tabla N°10 Capacitación .....	53
Tabla N°11 Estabilidad Laboral.....	54
Tabla N°12 Preferencia de compra.....	55
Tabla N°13 Atención al cliente .....	56
Tabla N° 14 Desempeño del personal .....	57
Tabla N° 15 Tiempo de entrega .....	58
Tabla N° 16 Retrasos.....	59
Tabla N° 17 Servicio Técnico.....	60
Tabla N°18 Soluciones a problemas .....	61
Tabla N°19 Cambios.....	62
Tabla N°20 Tipos de cambios .....	63
Tabla N° 21 Titularidad de propiedad de la empresa .....	97
Tabla N° 22 Control Interno Administrativo .....	143

# CAPÍTULO I

## DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### 1.1 Antecedentes

Las máquinas de coser han revolucionado la industria textil, sino fuera por estas en la actualidad confeccionar prendas de vestir tardaría meses si se lo hiciera en forma manual, es decir solo con hilo y aguja. El momento cumbre en el cambio del modelo artesanal a semi-industrial, llegó con la invención de la primera máquina de coser en 1846 por Elias Howe y las mejoras posteriores realizadas por Isaac Merritt Singer en 1851, su modelo fue el que tuvo más acogida ya que introdujo un mecanismo accionado con los pies para mover el conjunto de máquina-tejido, desde entonces las máquinas de coser han venido evolucionando en cuanto a material, uso y forma.

A Ecuador las máquinas de coser llegan aproximadamente en el año 1930 siendo Singer la primera empresa establecida en la ciudad de Quito que introdujo las máquinas para la confección al mercado ecuatoriano, distribuyendo a todo el país y transportando la maquinaria desde la capital hasta las diferentes ciudades en lomo de mulas. Sin embargo después de muchos años de éxito en el mercado ecuatoriano la empresa Singer cierra sus puertas en el año de 1992 ya que su estructura de organización era muy grande y los costos de operación eran muy altos los cuales en un momento hicieron imposible una operación rentable para la empresa por lo que se vieron obligados a cerrar, dejando muchos desempleados entre ellos el Sr. Fernando Duque, quien después de haber adquirido 15 años de experiencia trabajando en la empresa Singer del Ecuador decide crear una empresa proveedora de maquinaria para la confección, repuestos y servicio técnico SERMACOSA S.A.

La empresa Servicios y Máquinas Cosedoras SERMACOSA S.A. inició sus actividades el 4 de Mayo de 1994. Ofreciendo soluciones a las

fábricas que requerían máquinas para la confección peculiares, repuestos especiales y productos particulares que la empresa conseguía en el mercado local; posteriormente gracias al apoyo de la empresa Remaco Inc. en Miami, SERMACOSA S.A. comenzó a traer al país máquinas de coser y bordar de la marca Toyota y Singer; lo que le permitió ser reconocida en el mercado de la confección como una empresa proveedora de maquinaria de alta calidad.

SERMACOSA S.A. en la actualidad importa desde Corea y China maquinaria industrial para la confección y bordado, las cuales las distribuye a nivel nacional. Además se encarga de vender repuestos y ofrecer servicio técnico para las mismas. Para lo cual cuenta con una nómina de 12 empleados que están distribuidos de la siguiente manera: el encargado de ventas y servicio técnico, la encargada de caja e importaciones, secretaria-recepcionista, responsable de repuestos, dos asistentes contables, tres técnicos, dos bodegueros y el mensajero-chofer; todos estos a cargo del accionista mayoritario y Presidente Ejecutivo el Sr. Fernando Duque.

Actualmente la empresa no tiene planeación estratégica ni tampoco cuenta con una estructura interna y procesos bien definidos y organizados. No existen departamentos ni responsables y los funcionarios tienen a su cargo un sin número de actividades que no les permite desenvolverse eficientemente, lo que perjudica el ambiente de trabajo por lo que hay una alta rotación del personal; provocando una gran inestabilidad en la organización. Si bien es cierto la empresa es conocida por sus clientes por ofrecer productos de calidad, por lo que sus ventas son rentables, sin embargo el haber descuidado el ambiente interno está trayendo repercusiones en el ámbito externo al no ofrecer atención a tiempo al cliente debido a la falta de personal y procedimientos; lo que no permite el crecimiento de la empresa y deja un espacio abierto para la competencia.

## **1.2 Descripción del negocio**

SERMACOSA S.A. cuenta con un solo almacén ubicado en la ciudad de Quito, desde el cual se realizan todas las actividades administrativas y en donde laboran la mayoría de funcionarios a excepción de los bodegueros quienes operan desde la bodega ubicada en las afueras de la ciudad.

La empresa se encarga de vender maquinaria industrial para la confección de diferentes marcas como: Kingtex, Kansai, Sunstar, y la marca propia que posee la empresa llamada SAGA que es fabricada en China, además es representante exclusivo en Ecuador de las máquinas bordadoras industriales SWF, también vende agujas y toda clase de repuestos para las mismas marcas de máquinas que distribuye y otras. Esta maquinaria y repuestos son importados directamente desde sus fabricantes ubicados en Corea y China, y son distribuidos a nivel nacional. Tiene clientes que compran al por mayor para re-venta y grandes confeccionistas, también clientes minoristas que cuentan con un taller o simplemente confeccionan en menor cantidad.

Asimismo la empresa ofrece servicio técnico a domicilio en cualquier lugar del país para los clientes que adquirieron la maquinaria industrial en la compañía, y servicio técnico para máquinas de coser domésticas que los clientes llevan a las instalaciones de la empresa.

Desafortunadamente la empresa no cuenta con misión, visión, objetivos, estructura orgánica, manual de funciones, valores corporativos y los procesos gerenciales, centrales y de apoyo no están definidos lo cual dificulta el desarrollo adecuado de las actividades que se realizan día a día en la compañía. Por lo cual se realizará este manual de procesos administrativos que permita reorganizar estructuralmente esta empresa.

## **1.3 Matriz De Relación Diagnóstica**

### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar un manual de procesos administrativos para la empresa SERMACOSA S.A. ubicada en la ciudad de Quito para ayudar a que la empresa tenga una estructura interna bien definida que le permita ser más competitiva.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar las variables económicas, políticas, sociales y tecnológicas del entorno en el cual se desenvuelve la empresa y el impacto que tienen en la misma.
- Realizar el diagnóstico situacional para conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la empresa.
- Desarrollar una planificación estratégica a través de la misión, visión, valores y políticas para la empresa.
- Optimizar y corregir los procesos que maneja la empresa actualmente.
- Conocer el grado de satisfacción de los clientes con los productos, la atención y servicios que ofrece la empresa.

### **1.3.3 Variables**

- Macroambiente.
- Diagnóstico situacional
- Planeación Estratégica
- Optimización de procesos
- Satisfacción de clientes

### **1.3.4 Indicadores**

#### **Macroambiente**

- PIB
- Inflación
- Sustitución de importaciones
- Cambio de la matriz productiva
- Cultura
- Tecnología

#### **Diagnóstico Situacional**

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

#### **Planeación Estratégica**

- Misión
- Visión
- Objetivos

#### **Optimización de procesos**

- Planeación
- Ejecución
- Dirección
- Control

#### **Satisfacción de clientes**

- Demanda del cliente
- Calidad
- Precio

**Cuadro Nº1 Matriz de Relación Diagnóstica**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FUENTE</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Conocer las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas del entorno en el cual se desenvuelve la empresa y el impacto que tienen en la misma.	Macroambiente	PIB Inflación Sustitución de importaciones Cambio de la matriz productiva Cultura Tecnología	Secundaria	Investigación	Internet Libros Referencias estadísticas
Realizar un diagnóstico situacional para conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la empresa	Diagnóstico situacional	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	Primaria	Observación directa Encuestas	Clientes Empleados
Desarrollar una planeación estratégica adecuada para la organización	Planeación estratégica	Misión Visión Objetivos	Primaria	Entrevista Encuestas	Empleados Presidente Ejecutivo
Optimizar y corregir los procesos que maneja la empresa actualmente	Optimización de procesos	Planificación Dirección Ejecución Control	Primaria	Observación directa Entrevista Encuestas	Clientes Empleados Presidente Ejecutivo
Determinar la satisfacción de los clientes con los productos, atención y servicios que ofrece la empresa	Satisfacción de los clientes	Demanda Calidad Precio	Primaria	Encuestas Observación directa	Clientes

*Elaborado por: la autora*

## 1.4 Análisis Externo

### 1.4.1 Macroambiente

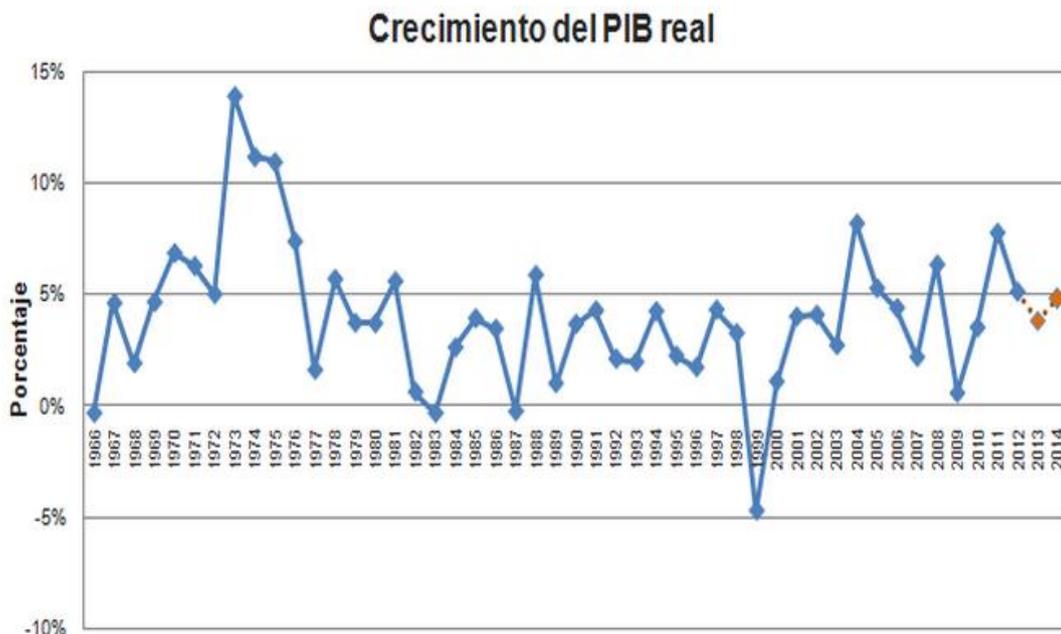
#### 1.4.1.1 Variables Económicas

- PIB

El PIB (Producto Interno Bruto) de un país es el mismo que indica la producción total generada internamente durante un periodo determinado de tiempo. Según cifras del Banco Central, la tasa a la que se ha crecido en los últimos tres años promedia el 4%. Desde el 2012 se mantiene el ritmo de crecimiento pero a un nivel menos acelerado aunque más sostenido con una tasa de 5,1%. Este mismo comportamiento se espera para el año 2014, de acuerdo a las previsiones macroeconómicas presentadas por el Presidente se estima que el crecimiento del PIB real se ubique entre 4,5% y 5,1% para el 2014.

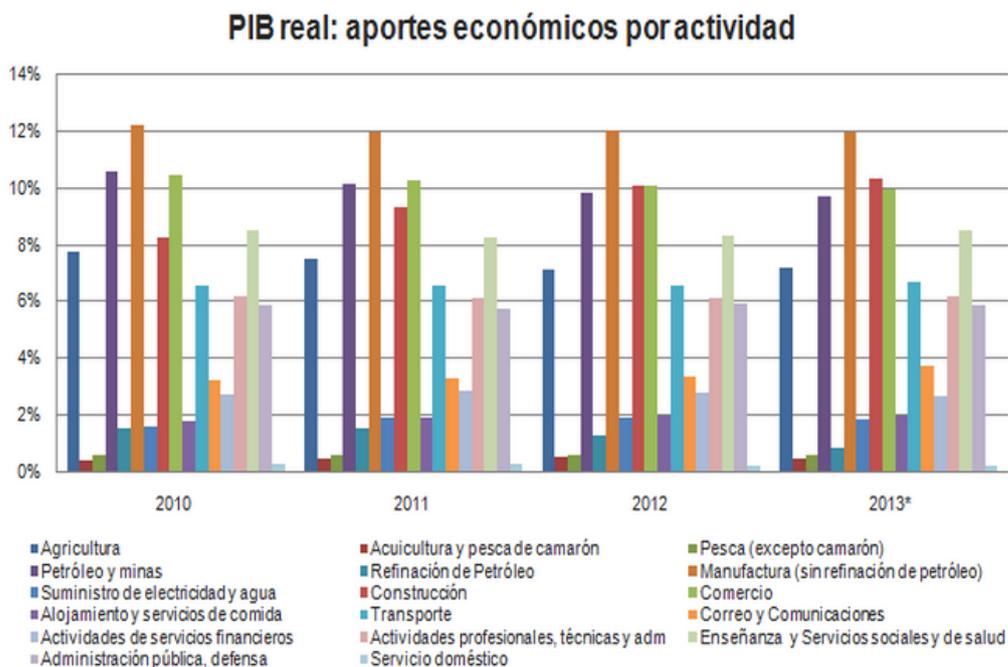
NAVEDA, Hidalgo Valeria. "Panorama Económico del Ecuador 2013". (Publicado en línea: 17 Enero 2014). Disponible en internet en: <<http://poderes.com.ec/2014/panorama-economico-del-ecuador-2013/>>

#### Gráfico N° 1 Crecimiento del PIB real desde 1996 hasta 2014



El importar maquinaria de confección resta en el cálculo del valor del PIB, y si las exportaciones no son mayores que las importaciones tendríamos un déficit, lo que puede provocar que no exista un crecimiento del PIB, y se reflejaría en menor consumo y en menor capacidad de adquisición de las personas lo que perjudicaría la compra de maquinaria para la confección. Sin embargo al ser maquinaria que sirve para la elaboración de nuevos productos, en este caso prendas de vestir, se generaría un mayor ingreso en la actividad manufacturera lo que contribuiría al crecimiento del PIB.

**Gráfico N° 2 Crecimiento del PIB real por actividad desde el 2010 hasta segundo trimestre del 2013.**



ELABORADO POR: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR ([www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec))

Como se puede analizar en el Cuadro No. 2 la actividad que más aporte tiene al PIB es la manufactura (sin refinación de petróleo). Al ser maquinaria que sirve para la elaboración de nuevos productos, en este caso prendas de vestir, y si se explotará más el mercado de la confección en Ecuador, generaría un mayor ingreso en la actividad manufacturera, la

creación de más fuentes de empleo que produciría más capacidad de consumo en los hogares, como consecuencia el crecimiento del PIB.

- **Inflación**

La inflación es una medida económica que indica el crecimiento generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos dentro de una economía en un periodo determinado.

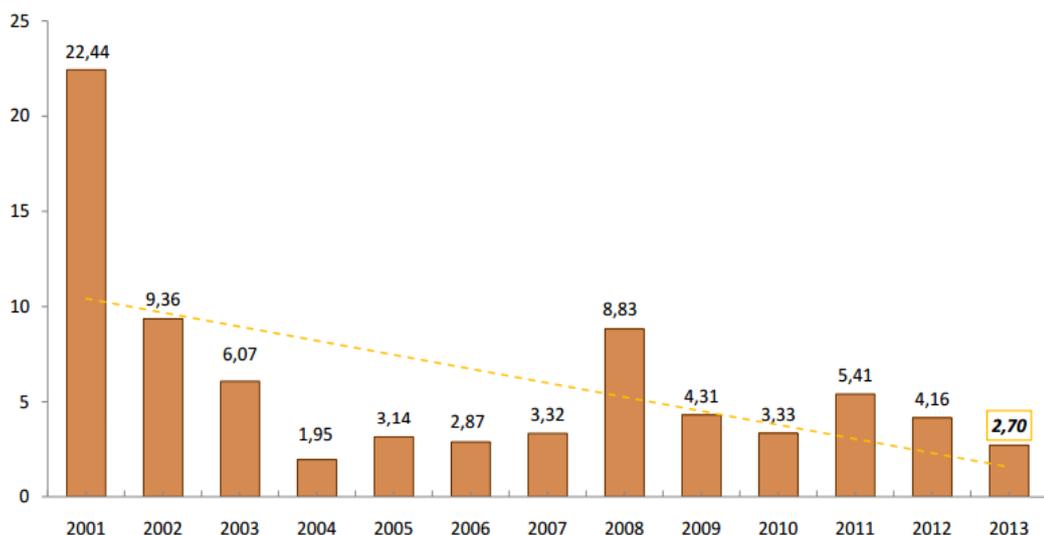
La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

*Banco Central del Ecuador, "Indicador Inflación". Disponible en Internet en <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>*

Se proyecta que Ecuador cerrara el 2014 con una inflación de 3,2%, según indicó el Presidente Rafael Correa, en su informe semanal.

*Diario El Hoy, "Inflación Ecuador 2014". Disponible en internet en: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-presidente-calcula-que-la-inflacion-de-ecuador-sera-del-3-2-en-2014-598249.html>*

### **Gráfico N° 3 Inflación acumulada desde 2001 hasta 2013**



ELABORADO POR: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR ([www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec))

Como podemos observar la tasa de inflación en los últimos 5 años ha disminuido, pero debemos tener en cuenta que mientras mayor es la tasa de inflación, menor es la cantidad de bienes que se pueden comprar con un ingreso nominal. Así que en caso de que esta sea mayor se verían seriamente afectadas las ventas de la empresa, ya que nuestros principales clientes son personas de clase media y baja.

#### **1.4.1.2 Variables Políticas**

- **Sustitución de importaciones**

La sustitución de importaciones es una política comercial y económica que apoya por sustituir las importaciones extranjeras por producción nacional. La sustitución de importaciones se basa en la premisa en que un país debe tratar de reducir su dependencia del exterior a través de producción local de productos industrializados.

*Enciclopedia financiera, "Sustitución de importaciones". Disponible en Internet en: (<http://www.encyclopediadinanciera.com/definicion-sustitucion-de-importaciones.html>)*

SERMACOSA S.A es una empresa importadora de maquinaria industrial para la confección al sustituir la importación de las mismas no solo se estaría viendo afectada la compañía, sino también la industria que se dedica a la confección de prendas de vestir ya que en el Ecuador no existen proveedores de máquinas industriales, por lo que mejor se debería apoyar la importación de maquinaria industrial para la confección con el fin de incentivar la producción nacional.

- **Cambio de la matriz productiva**

La economía ecuatoriana se ha caracterizado por la producción de bienes primarios para el mercado internacional, con poca o nula tecnificación y con altos niveles de concentración de las ganancias.

El Ecuador se encuentra en una situación de intercambio sumamente desigual por el creciente diferencial entre los precios de las materias

primas y el de los productos con mayor valor agregado y alta tecnología. Esto obliga al país a profundizar la explotación de sus recursos naturales únicamente para tratar de mantener sus ingresos y sus patrones de consumo.

La transformación de la matriz productiva implica el paso de un patrón de especialización primario exportador y extractivista a uno que privilegie la producción diversificada, ecoeficiente y con mayor valor agregado, así como los servicios basados en la economía del conocimiento y la biodiversidad.

*Secretaría Nacional de Desarrollo, "Matriz Productiva" Disponible en Internet en: <[http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)>*

Con el cambio en la matriz productiva en el Ecuador se fomentará la elaboración de productos ya terminados, lo cual se puede ver como una oportunidad para continuar vendiendo maquinaria industrial para la confección para ampliar el mercado de la confección e impulsar la exportación. Y al implementar alta tecnología y personal calificado en el país se podría producir la maquinaria industrial aquí, sin necesidad de importar más.

#### **1.4.1.3 Variables Sociales**

- **Cultura**

En el Ecuador existe una cultura de consumismo, al ser SERMACOSA una empresa que ofrece sus productos a los confeccionistas que residen en Ecuador y estos a su vez ofrecen sus artículos terminados al consumidor final; si el consumidor final no está interesado en la adquisición de producción nacional y su preferencia es por artículos importados, sin duda alguna esto trae repercusiones para los confeccionistas y a su vez a nuestra empresa; además muchos empresarios dedicados a la venta de prendas de vestir prefieren comprar productos ya terminados en lugar de elaborarlos muchas veces

provenientes de otros países, porque reducen costes de materia prima y mano de obra; lo cual perjudica a nuestro negocio.

#### **1.4.1.4 Variables Tecnológicas**

Al ser Ecuador un país que no posee la tecnología necesaria para el desarrollo, no nos permite avanzar en el mercado competitivo, y tenemos que depender de otros países que nos brindan la tecnología que nosotros no poseemos. Este es el caso de la maquinaria industrial para la confección, la empresa debe abastecerse de productos que provienen de China y Corea que cada vez tienen más avances, y en lugar de alcanzarlos cada vez se tiene más retraso, perdiendo competitividad ante el mundo.

#### **1.4.2 Microambiente**

- **Rivalidad entre empresas competidoras**

En el Ecuador todavía no existe una gran competencia de empresas que importen y distribuyan maquinaria industrial para la confección, la mayoría son empresas que revenden los productos, provenientes de algunas empresas que los importan directamente.

Las empresas que más amenaza representan para SERMACOSA S.A. son:

- Representaciones Witt: son importadores y representantes exclusivos de máquinas bordadoras de la marca Tajima, las cuales son una fuerte competencia para las máquinas bordadoras SWF que distribuye SERMACOSA, ya que son de menor costo pero de calidad inferior
- Tecni Trade S.A.: representantes en Ecuador de la marca de máquinas bordadoras Toyota, estas máquinas son más costosas y de calidad superior.

- Indexcorp: Distribuidores de máquinas bordadoras alemanas de marca SKZ y diferentes productos para la confección de marcas reconocidas.
- JONWAY Ecuador S.A: Importadores y distribuidores maquinaria para la confección y bordadoras de la marca JONTEX.
- YUKITEX: son representantes de la marca Juki, máquinas industriales de coser.
- MUNDIMÁQUINAS: distribuidores de las máquinas industriales para la confección marca SIRUBA.

Estas son algunas de las empresas con las que existe mayor rivalidad, además existen algunas empresas que ofrecen maquinaria pero sus marcas no son reconocidas y por ahora no representan amenaza para la empresa.

Con las empresas YUKITEX y MUNDIMÁQUINAS existe una alta competencia en máquinas industriales para la confección, ya que ofrecen maquinaria con precio económico y compiten fuertemente con las máquinas de mayor calidad y precio que ofrece SERMACOSA, sin embargo SERMACOSA con la marca propia que posee de máquinas industriales SAGA puede hacer frente a la competencia.

- **Entrada potencial de competidores nuevos**

En el mercado ya existen varias empresas que distribuyen máquinas industriales bordadoras y de coser, pero no cuentan con una marca reconocida en el mercado y por el momento no representan ninguna amenaza para SERMACOSA S.A., sin embargo no debemos dejarlos de lado ni descuidarlas ya que en cualquier momento si estas empresas ofrecen un precio competitivo, un buen servicio y mejor calidad en los productos que venden; y si SERMACOSA descuida la puntualidad, atención al cliente, las empresas que en este momento no representan amenaza podrían tomar ventaja, además se debe tener bien identificadas

las empresas nuevas que podrían entrar en el mercado, vigilar sus estrategias y contraatacar conforme sea requerido

- **Desarrollo potencial de productos sustitutos**

Los productos sustitutos son aquellos que el cliente puede consumir, como alternativa, cuando cualquier sector baja la calidad de sus productos por debajo de un límite por el cual el cliente está dispuesto a pagar.

Los productos sustitutos de la máquinas bordadoras industriales son las máquinas estampadoras, que ofrecen más variedad de diseños e imágenes más claras, pero estos solo pueden ser colocados en cierto tipo de telas y en superficies planas y su tiempo de duración es menor ya que las imágenes o diseños se vuelven borrosos.

A diferencia del bordado que se lo puede realizar en cualquier tipo de prenda, incluso en gorras, zapatos y su duración mayor que un estampado. Sin embargo es más costoso ya que se debe realizar el diseño previo en una computadora, con un software especializado y una persona capacitada. Mientras que los estampados ya vienen pre-fabricados.

- **Poder de negociación con los proveedores**

En el mercado asiático existen un sin número de empresas proveedoras de maquinaria industrial para la confección, lo que diferencia la una de la otra es la calidad y precios que ofrecen en sus productos.

SERMACOSA siempre ha elegido a los mejores proveedores y ha podido negociar con la empresa Sunstar para ser los distribuidores exclusivos en Ecuador de las máquinas bordadoras SWF. De la misma manera la empresa está negociando con la fábrica Kingtex en Corea para ser vendedores únicos en Ecuador de esta marca. Ya que al tener representación exclusiva de marcas reconocidas le ha permitido acaparar un gran mercado de consumidores.

Además ha podido realizar excelentes contactos con fábricas en China, gracias a que el Presidente Ejecutivo asiste a una de las ferias textiles más importantes que se realiza en este país cada año.

Una de las negociaciones más importantes que ha realizado es con la fábrica China ZHJIAN MAQI, la cual produce los diferentes tipos de máquinas industriales para la confección con la marca SAGA que es propiedad de la empresa.

Se debe tener en cuenta que con los proveedores existen contratos por considerables sumas de cientos de miles de dólares, por lo que todas estas empresas asiáticas cuidan a su cliente y siempre buscan mantener una excelente relación. Y debido a que existe un trato muy formal y sustentado por la vía legal, no se tiene mayor riesgo en la negociación con los proveedores

- **Poder de negociación de los consumidores**

Las máquinas industriales para la confección y bordado son productos complejos, por lo que los clientes siempre buscan garantía, respaldo calidad y además un buen precio. Es por eso que la empresa ofrece a sus clientes amplia garantía, repuestos siempre disponibles y servicio técnico, y además se diferencia de la competencia y tiene una gran acogida entre los consumidores el ofrecer crédito directo hasta 12 meses, ya que al ser productos que van desde los USD\$300 hasta USD\$ 50.000, los consumidores necesitan mayor poder de negociación, cobertura y garantías.

#### **1.4 Análisis Interno**

La empresa Servicios y Máquinas cosedoras no posee una estructura bien definida, esta carece de misión, visión, objetivos, organigrama, ni procesos identificados por lo que tampoco existen responsables de cada proceso.

En la actualidad las actividades se encuentran repartidas de la siguiente manera:

-El Presidente Ejecutivo y accionista mayoritario es el encargado de realizar el contacto y negociación con los proveedores en el exterior además de tener a su cargo al resto de funcionarios y supervisa al resto de funcionarios y verifica que estén cumpliendo con todas sus actividades

-El único vendedor de la empresa es el encargado de la atención a clientes tanto de los que visitan el almacén como de los que se contactan vía telefónica. Además se encarga de facturar y enviar vía fax los pedidos de mercadería a la bodega, lo que ocasiona retrasos en la entrega maquinaria. Ya que la empresa otorga crédito directo, no existe una investigación previa para otorgarlo y tampoco un proceso de seguimiento y cobranza, cuando se retrasan en los pagos, el vendedor debe hacer la respectiva llamada para solicitar el pago vencido.

Él también es quien recibe las llamadas de los pedidos de servicio técnico, elabora una orden de servicio en donde se toman todos los datos y se espera al día siguiente para conocer cuando se le podrá ofrecer el servicio técnico al cliente, ya que solo cuenta con tres técnicos que deben trasladarse por todo el país, por lo general las ordenes de servicio técnico no son atendidas de inmediato, a veces pueden tardar más de una semana, lo que genera molestias en los clientes.

Del 100% de llamadas que ingresan en un día a la empresa, el 85% son atendidas por el vendedor ya sea para información de ventas, realizar pedidos o para solicitar servicio técnico. Es el funcionario que tiene a su

cargo la mayor cantidad de tareas, y en algunos casos no son realizadas correctamente.

-No existen vendedores que recorran la ciudad y el país en busca de nuevos clientes y además se está descuidando a los clientes de provincias ya que nadie los visita para impulsar los productos y ganar mayor mercado.

-En el área de repuestos, en esta sección es en la que existe mayor rotación, ya que al no poseer un inventario actualizado de los repuestos existentes, el Presidente Ejecutivo tiene problemas con el encargado debido a pérdidas de la mercancía que en la mayoría de los casos no se da por robo sino por desconocimiento de la ubicación y la cantidad que existe de cada producto, lo que solo genera pérdidas y problemas.

-La persona encargada de caja además de realizar las funciones de cobro de repuestos y máquinas que se realizan en el almacén, arqueo de caja, detalle de cheques, depósitos, también está encargada de realizar el proceso de importaciones junto con el agente de aduana y el Presidente Ejecutivo, lo cual no le permite concentrarse en un área tan importante como es el manejo del dinero que ingresa a la organización.

-No existe en la empresa un contador de planta, solo dos asistentes contables y el contador que solo asiste los días jueves a la empresa por dos o tres horas, que no es un tiempo suficiente para resolver las falencias que se presentan durante toda la semana, lo que causa retrasos en pago a proveedores, e incertidumbre en algunas ocasiones en los asistentes contables ya que no saben que es lo que deben hacer hasta que el contador tome una decisión; lo que provoca enfrentamientos entre el Presidente Ejecutivo y los asistentes, por lo que en esta área también existe una alta rotación de personal.

-La empresa ofrece servicio técnico para máquinas de coser domésticas, las cuales el cliente lleva al almacén y se le otorga una fecha para que vaya a retirar, pero debido a que solo se cuenta con tres técnicos que

deben realizar servicio técnico por todo el país, estas máquinas domésticas no son arregladas a tiempo lo que genera mucho malestar para los clientes.

-El mensajero y chofer de la empresa debe realizar todas las actividades de mensajería en la mañana, mientras que si se presenta alguna entrega administrativa en la tarde, el funcionario debe realizarlo; ya que el mensajero chofer está realizando la entrega de maquinaria que en la mayoría estos se retrasan, ya que en la mañana se pierde demasiado tiempo en asuntos administrativos.

-No existe un área o persona encargada del talento humano para que realice la selección y contratación del personal por lo que en la mayoría de veces solo se contrata a las personas sin saber si son aptas o no para el puesto. Debido a que no existe esta área no se puede tener en cuenta las necesidades y requerimientos de los funcionarios, que casi nunca son escuchados por el Presidente Ejecutivo, tampoco existe control de asistencia, capacitación ni motivación al personal.

Por todo lo mencionado anteriormente la empresa internamente se encuentra demasiado desorganizada, el personal desmotivado y sobrecargado, ineficiencia, tiempos de repuesta demorados, y dejando de lado la atención y servicio al cliente, ya que solo se está pensando en proveer productos de calidad y a precios razonables, lo cual no es suficiente para mantenerse en el mercado.

## **1.6 Investigación**

### **1.6.1 Identificación de la Población o Universo**

Para la elaboración de la presente investigación se ha identificado como población o universo a los siguientes grupos:

- El personal de la empresa conformado por 12 empleados y el Presidente Ejecutivo-Propietario.

- Los clientes que compran en la empresa SERMACOSA S.A. Según el sistema informático la empresa cuenta con una cartera de 800 clientes.

A los cuales se les realizó encuestas y entrevistas a través de los cuestionarios correspondientes.

### 1.6.2 Tamaño de la muestra

Para el primer grupo conformado por el personal de la empresa se les realizará un censo, es decir se aplicará una encuesta a los 12 empleados y una entrevista al Presidente-Propietario.

En cuanto al grupo de los clientes se calculará la muestra de la siguiente manera:

Fórmula del cálculo de la muestra

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra.

N= tamaño de la población (800)

$\sigma$  = Desviación estándar de la población (0.5)

Z= Nivel de confianza, 95% que representa 1.96.

e= Límite aceptable de error muestral 6% (0,06)

Reemplazando los datos en la fórmula:

$$n = \frac{800 \times (0,5)^2 \times (1,96)^2}{(800 - 1)(0,06)^2 + (0,5)^2(1,96)^2}$$

$$n = \frac{800 \times 0,25 \times 3,8416}{799(0,0036) + (0,25)(3,8416)}$$

$$n = \frac{768,32}{2,8764 + 0,9604}$$

$$n = \frac{768,32}{3,8368}$$

$$n = 200$$

De acuerdo al resultado de la fórmula el tamaño de la muestra para aplicar las encuestas son 200 clientes.

### **1.6.3 Investigación de campo**

#### **1.6.3.1 Diseño del instrumento de investigación**

Se utilizó diferentes instrumentos de investigación de campo para recopilar información primaria.

#### **Encuesta**

Se realizó encuestas a través de un cuestionario mediante las cuales se pudo recopilar información que permitieron determinar las falencias que existen en la empresa.

Se diseñó dos tipos de cuestionarios uno dirigido a los funcionarios y otro para los clientes.

La encuesta dirigida hacia los trabajadores permitió identificar el conocimiento y la opinión que tienen los trabajadores sobre la empresa. Mientras que la encuesta para los clientes se utilizó para conocer el criterio que tienen sobre los servicios y atención que la empresa ofrece.

#### **Entrevista**

La entrevista es una herramienta fundamental para la recolección de información, por lo que se realizó una serie de preguntas concretas al Presidente Ejecutivo de la empresa, el Sr. Fernando Duque, la entrevista

fue aplicada de manera personalizada lo que nos permitió obtener información más concisa para el desarrollo de este manual.

#### **1.6.3.2 Levantamiento de la investigación**

A continuación se muestran los resultados obtenidos de las encuestas que fueron aplicadas a los funcionarios y clientes de la empresa, al final de cada pregunta se desarrolló un análisis de cada respuesta obtenida.

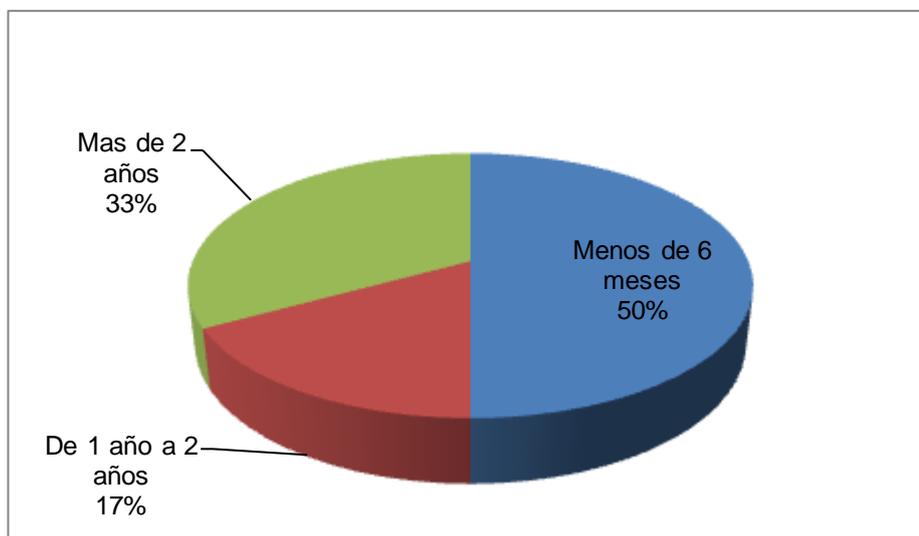
## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA SERMACOSA S.A.

### 1. ¿Qué tiempo se encuentra trabajando en la compañía?

Tabla N° 1 Tiempo de trabajo

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 6 meses	6	50%
De 1 año a 2 años	2	17%
Más de 2 años	4	33%
<b>Total</b>	12	100%

Gráfico N°4 Tiempo de trabajo



Elaborado por: la autora  
Fuente: Personal de la empresa

### Análisis:

Los resultados indican que más de la mitad del personal se encuentra trabajando en la empresa menos de dos años lo que nos demuestra que existe una alta rotación del personal que no logra estabilidad laboral y solo retrasa más las actividades que realiza la empresa; la alta rotación del personal puede ser debido al ambiente de trabajo que existe, mala comunicación con sus superiores, la falta de motivación; y demás aspectos que analizaremos más adelante

## 2. ¿Conoce usted si la empresa tiene establecida misión, visión, y objetivos?

Tabla N° 2 Misión-Visión-Objetivos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	12	100%
<b>Total</b>	12	100%

Gráfico N° 5 Misión-Visión- Objetivos



Elaborado por: la autora  
Fuente: Personal de la empresa

### Análisis:

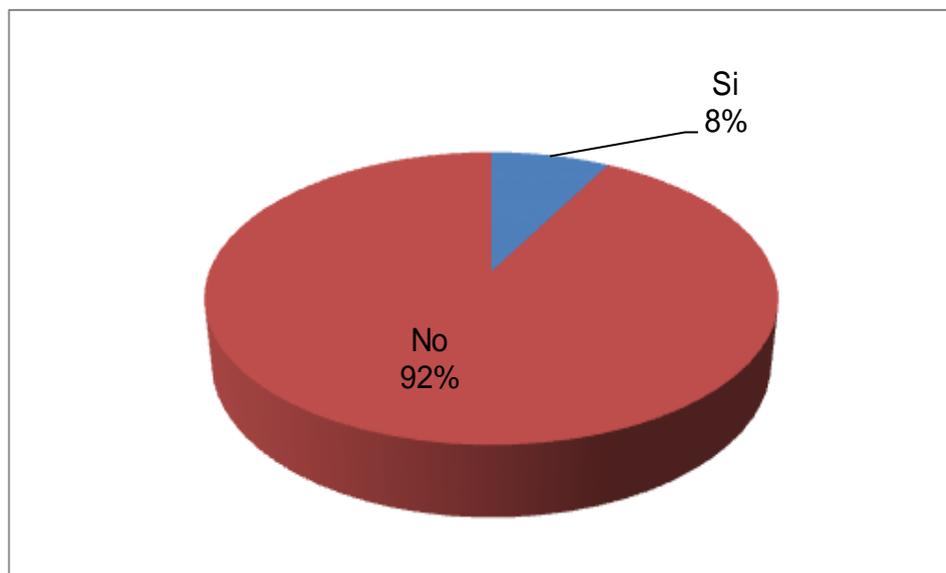
La empresa no posee misión, visión ni objetivos; razón por la cual los empleados desconocen de los mismos. Es alarmante que la empresa no tenga definida su razón de ser (misión), no sepa hacia dónde se dirige (visión), ni como lo va hacer (objetivos estratégicos), es decir no tiene determinada una identidad corporativa, lo cual afecta a la empresa debido a que primero no se tiene una plan estratégico que le permita posicionarse en el mercado, y segundo esta identidad no puede ser transmitida a los empleados, quienes al no conocer la misma trabajan sin estar comprometidos con la empresa

### 3. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un organigrama de la estructura de la empresa?

Tabla N° 3 Organigrama

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	8%
No	11	92%
<b>Total</b>	12	100%

Gráfico N° 6 Organigrama



Elaborado por: la autora  
Fuente: Personal de la empresa

#### Análisis:

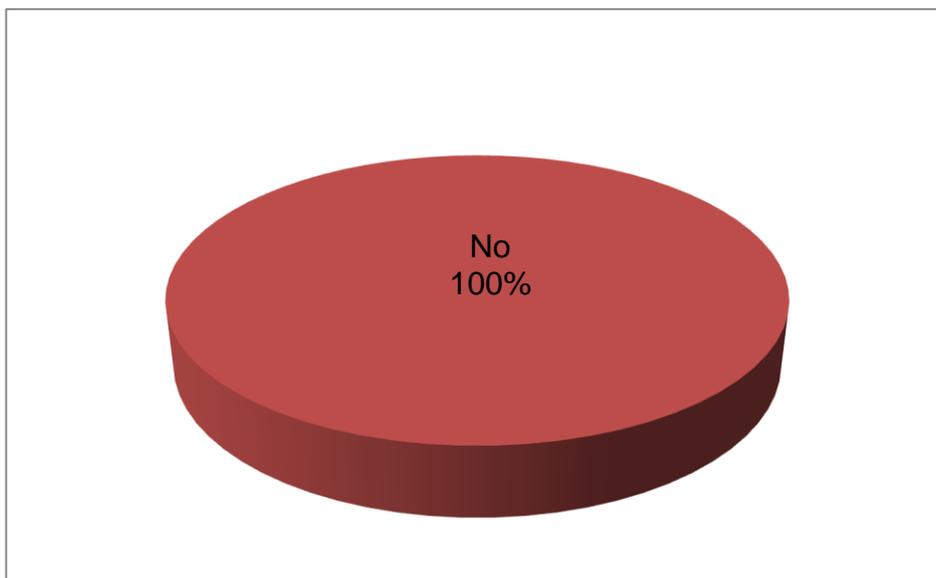
La mayor parte del personal no conoce si la empresa tiene un organigrama, sin embargo un porcentaje mínimo opina que aunque el organigrama no exista, está dado de manera sobreentendida por la jerarquía que existe en la empresa. El no tener un organigrama en la empresa en el cual se establezcan áreas, departamentos y responsables solo perjudica y entorpece las actividades que se realizan en la empresa; al solo ser el Presidente Ejecutivo el encargado de supervisar todas las tareas que realizan los empleados no existe una buena utilización de recursos, en especial del tiempo, ya que todas las funciones se retrasan lo que vuelve a la empresa ineficiente y menos competitiva.

#### 4. ¿Conoce si la empresa cuenta con un manual de procesos definido para desarrollar las actividades?

Tabla N°4 Manual de Procesos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	12	100%
<b>Total</b>	12	100%

Gráfico N° 7 Manual de procesos



Elaborado por: la autora  
Fuente: Personal de la empresa

#### **Análisis:**

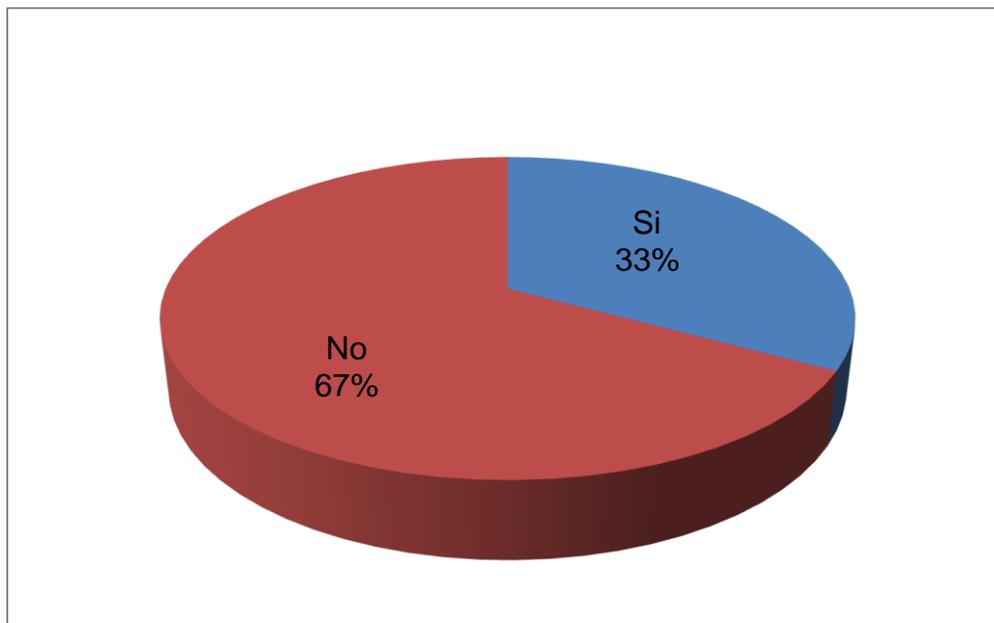
No se cuenta con un manual de procesos dentro de la organización, por lo que los procesos no están definidos y al no tener un documento guía que les dirija en las funciones que se deben realizar en cada cargo, existe personal que tiene bajo su responsabilidad varias funciones que no le permite desempeñarse eficientemente y en otros casos existe personal al cual no se les ha especificado las actividades que deben realizar; razón por la cual es necesario elaborar un manual en el cual se detalle el procedimiento que debe seguir para realizar cada actividad, con el fin de evitar personal sobrecargado, reduciendo tiempo y esfuerzo.

## 5. ¿Le han asignado funciones específicas en su trabajo?

Tabla N° 5 Asignación de funciones

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	33%
No	8	67%
<b>Total</b>	12	100%

Gráfico N°8 Asignación de funciones



Elaborado por: la autora  
Fuente: Personal de la empresa

### Análisis:

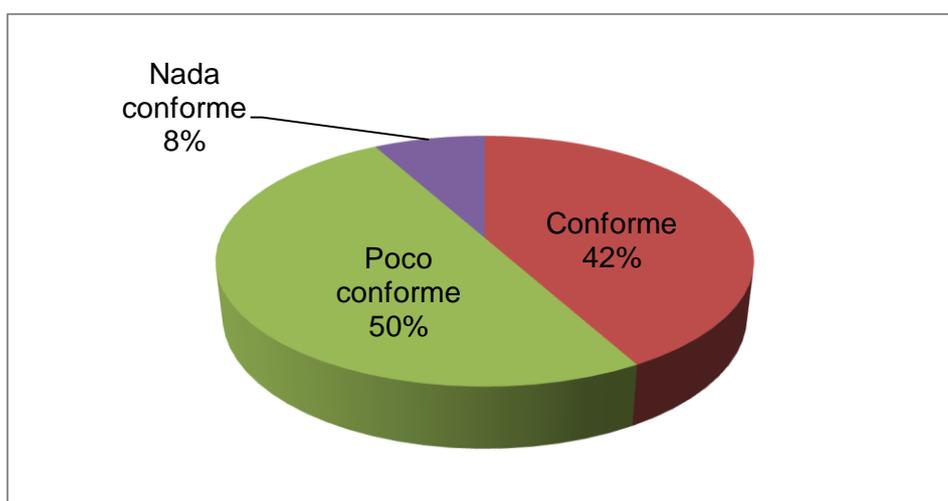
Más de la mitad del personal manifiesta que no tienen definidas las funciones que deben realizar en el puesto que ocupan ya que en algunas ocasiones o la mayoría del tiempo tienen que realizar funciones para las cuales no fueron contratados, esto puede ser debido a la falta de personal que tiene la empresa; a causa de despidos, renuncias es decir la alta rotación de personal y el tiempo de demora que existe hasta encontrar un nuevo colaborador. Aun así existe una minoría que manifiesta que tiene claras las funciones que deben realizar diariamente, tal vez debido a la no complejidad del cargo que ocupan.

## 6. ¿Cómo se siente con las funciones que realiza en la empresa?

Tabla N° 6 Funciones realizadas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy conforme	0	0%
Conforme	5	42%
Poco conforme	6	50%
Nada conforme	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 9 Funciones realizadas



Elaborado por: la autora  
Fuente: Personal de la empresa

### Análisis:

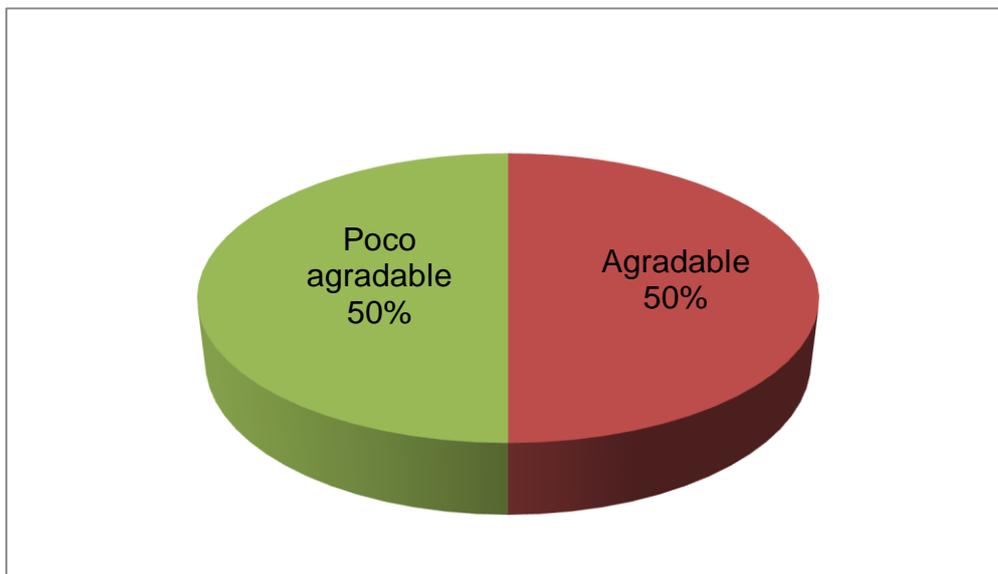
De acuerdo a los resultados se puede mencionar que la mitad del personal se encuentran poco conforme con las funciones que realizan, y un mínimo porcentaje expresa que no se siente nada conforme con sus funciones lo cual puede ser debido a que sus funciones no se encuentran bien asignadas y tienen demasiadas funciones a su cargo lo que no les permite desempeñarse de manera eficiente, sin embargo un porcentaje representativo menciona que se encuentran conformes con las funciones que realizan en la empresa, pero desafortunadamente no se menciona completa conformidad en ningún colaborador.

## 7. El ambiente donde usted trabaja es:

Tabla N° 7 Ambiente de Trabajo

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy agradable	0	0%
Agradable	6	50%
Poco agradable	6	50%
Nada agradable	0	0%
<b>Total</b>	12	100%

Gráfico N°10 Ambiente de Trabajo



Elaborado por: la autora  
Fuente: Personal de la empresa

### Análisis:

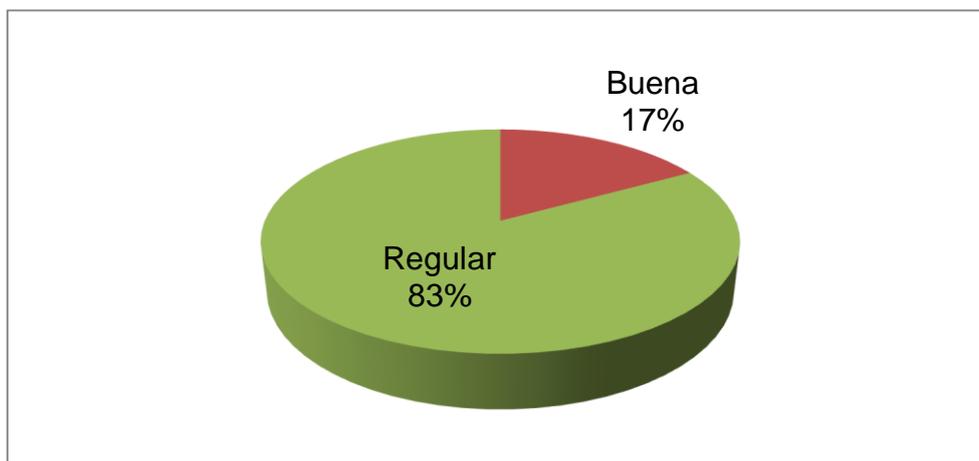
Como se puede observar hay una opinión dividida, la mitad de los empleados consideran que el ambiente es poco agradable lo cual puede ser debido al trabajo bajo presión que existe en la empresa, en especial cuando el Presidente Ejecutivo se encuentra en la oficina el ambiente se vuelve más tenso debido a la personalidad que posee él, y la otra mitad menciona que el ambiente es agradable ya que entre la mayoría de compañeros existen buenas relaciones siempre y cuando no se junten los aspectos laborales y personales.

## 8. La comunicación con su jefe es:

Tabla N° 8 Comunicación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Buena	2	17%
Regular	10	83%
Mala	0	0%
<b>Total</b>	12	100%

Gráfico N°11 Comunicación



Elaborado por: la autora  
Fuente: Personal de la empresa

### Análisis:

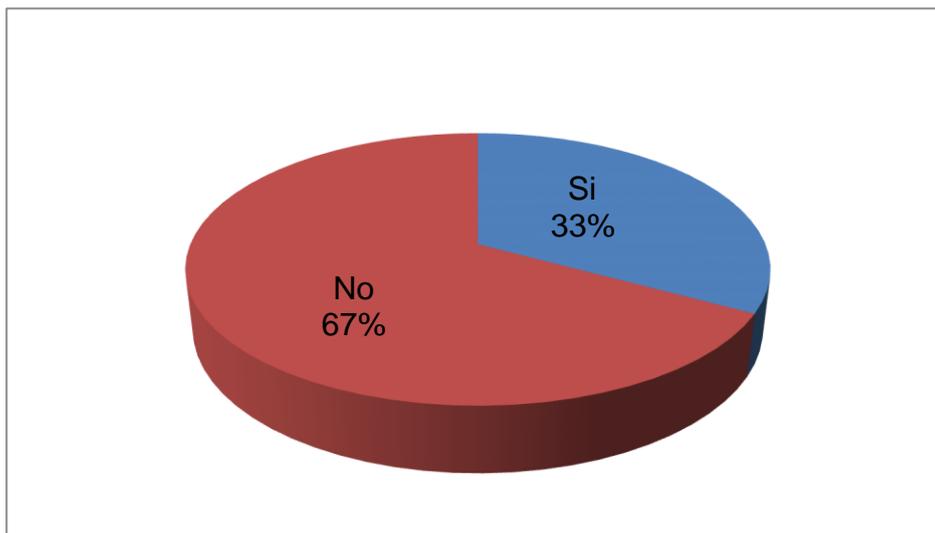
Los resultados obtenidos muestran que la comunicación que los funcionarios tienen con su jefe, el Presidente Ejecutivo, en la gran mayoría es regular; señalando que los empleados solo se comunican con su jefe para lo que es absolutamente necesario, y en algunos casos no se logra transmitir la información de manera adecuada a causa de la falta de confianza y acceso que tienen con su jefe; un menor porcentaje indica que la comunicación es buena, sin embargo hay que tener en cuenta que los funcionarios que manifestaron esta opinión son dos personas que se encuentran trabajando en la empresa por más de dos años por lo que tienen más cercanía a él, aun así no opinan que la comunicación es excelente.

**9. ¿Realiza la empresa algún control sobre la asistencia, permisos, puntualidad y necesidades del personal?**

Tabla N° 9 Control de permisos

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	4	33%
No	8	67%
<b>Total</b>	12	100%

Gráfico N°12 Control de permisos



Elaborado por: la autora  
Fuente: Personal de la empresa

**Análisis:**

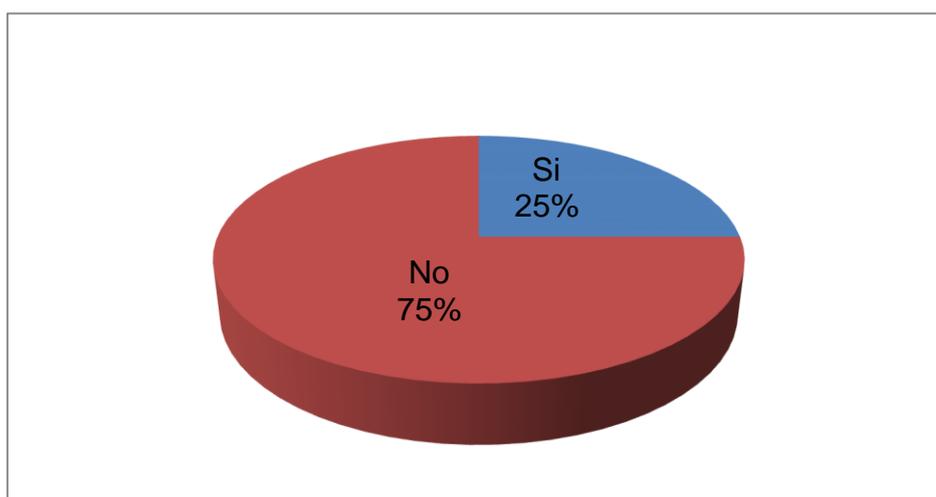
La mayor parte del personal indica que la empresa no lleva un control de asistencia, permisos del personal y en especial hacen mención a que la empresa no se encarga de prestar atención a las necesidades del personal, esto puede ser debido a que la empresa no cuenta con un departamento o un responsable encargado del talento humano el cual esté al tanto de los requerimientos de los empleados, de sus faltas o de otorgarles permisos en caso de una calamidad; todo esto deben hablarlo con el Presidente Ejecutivo que debido a sus múltiples ocupaciones no presta la atención necesaria. Mientras una minoría opina que si se realiza un control de la asistencia pero no se lleva un registro ni tampoco es diario.

**10. ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación de parte de la empresa?**

Tabla N°10 Capacitación

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	3	25%
No	9	75%
<b>Total</b>	12	100%

Gráfico N° 13 Capacitación



Elaborado por: la autora  
Fuente: Personal de la empresa

**Análisis:**

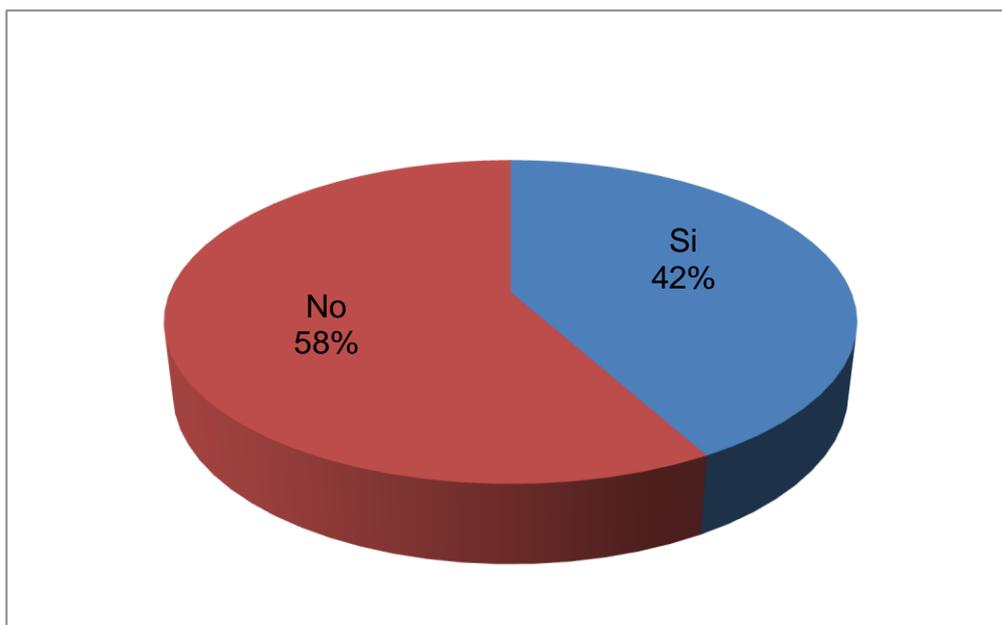
Los resultados de esta pregunta nos permiten determinar que gran parte del personal no ha recibido capacitación brindada por de la empresa, debido a que la mayor parte del personal se encuentra trabajando menos de seis meses; sin embargo nunca se ha dado una capacitación grupal o una charla de motivación a todos los empleados, Por otro lado una menor parte del personal menciona que si ha recibido cursos de capacitación, esto es debido a que la empresa solo proporciona cursos por lo general para los técnicos que necesitan conocer y familiarizarse con las máquinas que comercializa la empresa. Todo esto debido a que la empresa se encuentra más enfocada en lo que comercializa que en las necesidades del personal.

## 11. ¿Considera usted que la empresa le ofrece estabilidad laboral?

Tabla N°11 Estabilidad Laboral

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	42%
No	7	58%
<b>Total</b>	12	100%

Gráfico N°14 Estabilidad Laboral



Elaborado por: la autora  
Fuente: Personal de la empresa

### **Análisis:**

Los resultados exponen opiniones divididas en cuanto a la estabilidad laboral, el un poco más de la mitad de los empleados indican que no se sienten seguros de que la empresa les permita conservar sus cargos; este temor puede ser causa de que en la empresa se ha visto muchos despidos y renunciaciones; por lo que el personal se encuentra con cierta incertidumbre y opinan que existe estabilidad laboral para los colaboradores que ya se encuentra trabajando varios años en la empresa mientras que para los empleados nuevos no existe estabilidad

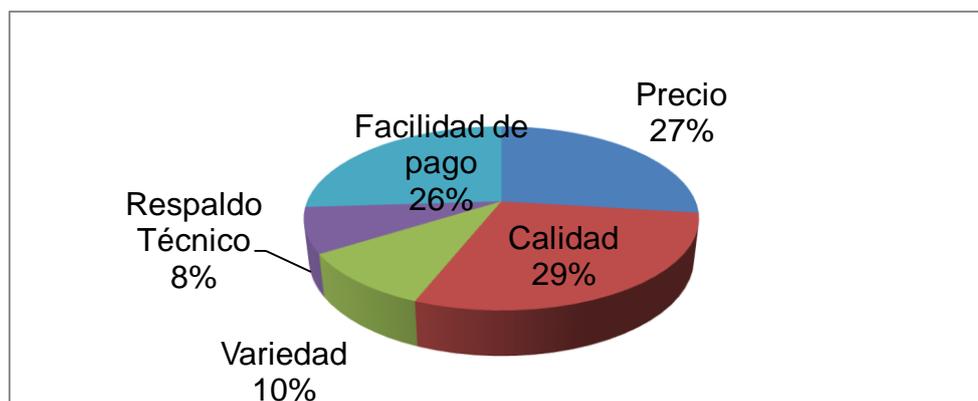
## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA SERMACOSA S.A.

### 1. ¿Por qué usted compra en SERMACOSA S.A?

Tabla N°12 Preferencia de compra

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Precio	115	27%
Calidad	124	29%
Variedad	42	10%
Respaldo Técnico	33	8%
Facilidad de pago	108	26%
<b>Total</b>	<b>422</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 15 Preferencia de compra



Elaborado por: la autora  
Fuente: Cartera de clientes de la empresa

### **Análisis:**

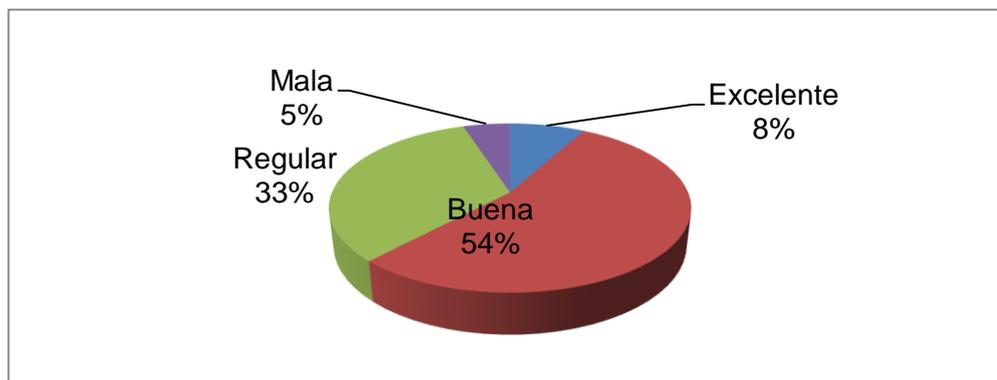
De acuerdo a los resultados los clientes mencionaron que su preferencia de compra en la empresa es en primer lugar por la calidad de los productos, segundo el precio de los mismos; razones por las cuales se caracteriza la empresa y es reconocida en el mercado de la comercialización de la maquinaria para la confección. En tercer lugar se encuentra la facilidad de pago que ofrece la empresa, ya que otorga crédito directo a sus clientes hasta 12 meses. Sin embargo la preferencia de los clientes no es por respaldo técnico, la cual será analizada más adelante.

## 2. ¿Cómo le parece la atención al momento de adquirir los productos?

Tabla N°13 Atención al cliente

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	15	8%
Buena	108	54%
Regular	66	33%
Mala	11	5%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 16 Atención al cliente



Elaborado por: la autora  
Fuente: Cartera de clientes de la empresa

### Análisis:

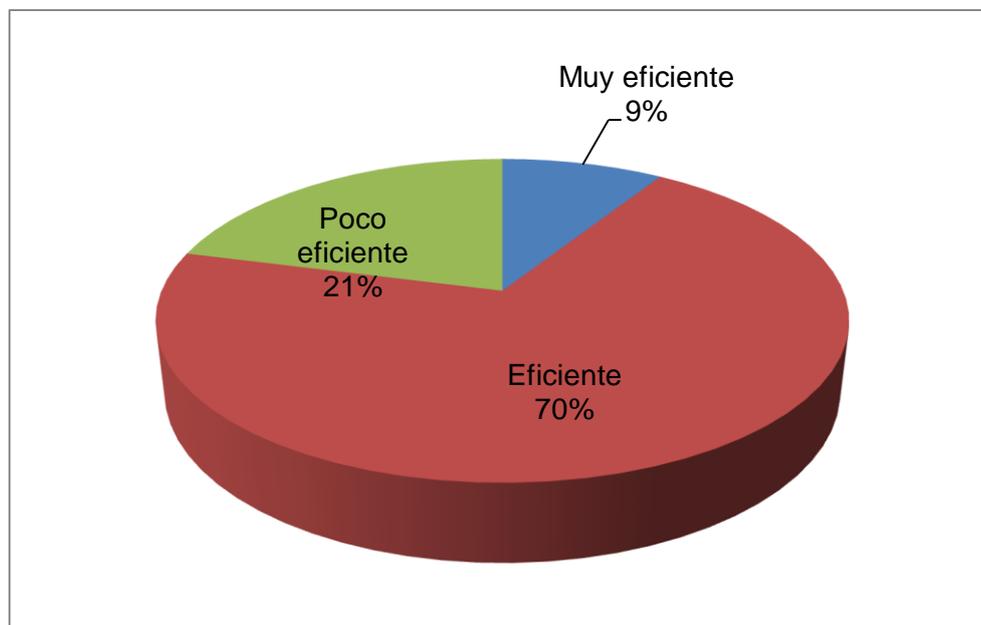
La mayor parte de los clientes exponen que la atención al momento de adquirir los productos es buena, al existir un solo responsable de ventas tanto para atender en el almacén como las llamadas telefónicas, existe un poco de demora en el tiempo de espera hasta que el cliente sea atendido razón por la cual otro porcentaje de los encuestados manifiestan que la atención es regular, es decir no están completamente conformes con la misma y en algunos casos que la atención es mala, en especial la que se realiza vía telefónica, debido a que una considerable parte de clientes están fuera de la ciudad, al momento de comunicarse con la empresa existe una gran congestión en las líneas y en el tiempo de espera de las llamadas por lo que se debe mejorar la atención y hacerla de manera personalizada, haciendo visitas a los clientes en sus negocios y evitando que la mayoría solo se contacten vía telefónica.

### 3. El personal que lo atiende es:

Tabla N° 14 Desempeño del personal

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy eficiente	17	9%
Eficiente	141	70%
Poco eficiente	42	21%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 17 Desempeño del personal



Elaborado por: la autora  
Fuente: Cartera de clientes de la empresa

#### **Análisis:**

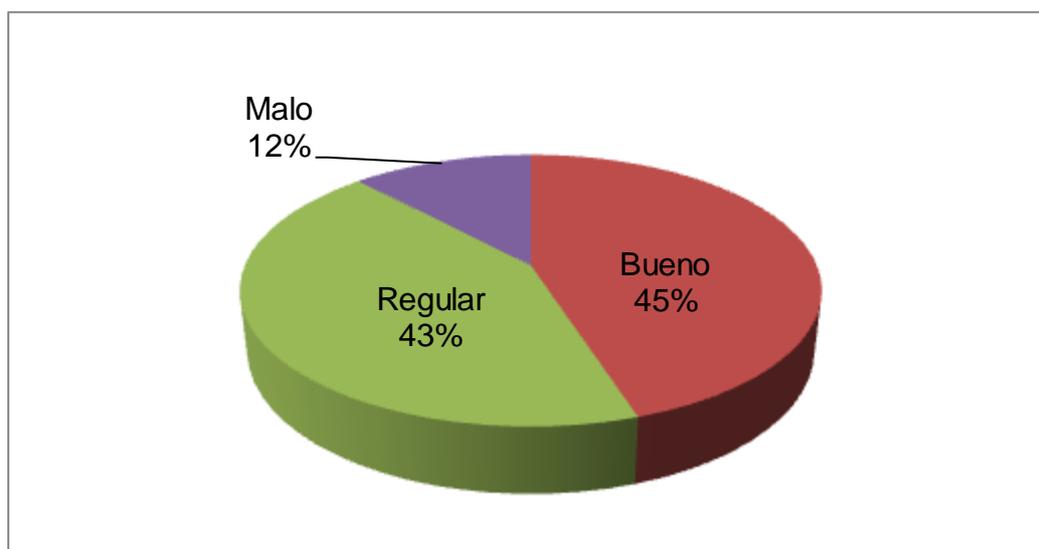
Esta pregunta refleja el desempeño que tiene el personal en la atención a los clientes, la mayor parte de los consumidores menciona que el personal que lo atiende es eficiente, al ser una sola persona la encargada de venta de maquinaria los clientes lo consideran eficiente, sin embargo se debe mejorar la atención para evitar caer en la ineficiencia que puede ser tener a una sola persona, y concentrarse en aumentar la eficiencia y no caer en la mediocridad.

#### 4. ¿Cómo califica el tiempo de entrega de la mercadería?

Tabla N° 15 Tiempo de entrega

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	90	45%
Regular	86	43%
Malo	24	12%
<b>Total</b>	200	100%

Gráfico N°18 Tiempo de entrega



Elaborado por: la autora  
Fuente: Cartera de clientes de la empresa

#### Análisis:

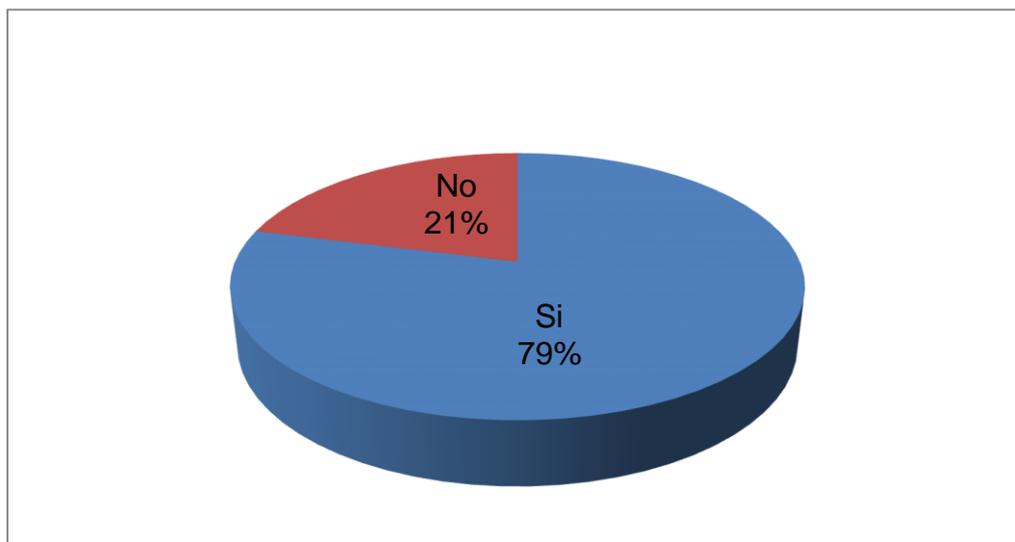
Los resultados exponen que el tiempo de entrega de la mercadería según el gran parte de los clientes encuestados se encuentra entre buena y regular, esto puede ser debido a que en la mayoría de ocasiones se debe entregar la mercadería en otras ciudades del país, por lo que la mercadería debe ser enviada por transporte terrestre y por la falta de seriedad de algunas compañías transportistas, los pedidos demoran más de lo previsto en llegar donde el cliente y en algunos ocasiones debido a la falta de técnicos que dejen instalando la maquinaria en el domicilio del cliente se retrasa más el tiempo de entrega de las máquinas.

## 5. ¿Ha recibido pedidos de mercadería con retraso por parte de SERMACOSA S.A.?

Tabla N° 16 Retrasos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	159	79%
No	41	21%
<b>Total</b>	200	100%

Gráfico N° 19 Retrasos



Elaborado por: la autora  
Fuente: Cartera de clientes de la empresa

### Análisis:

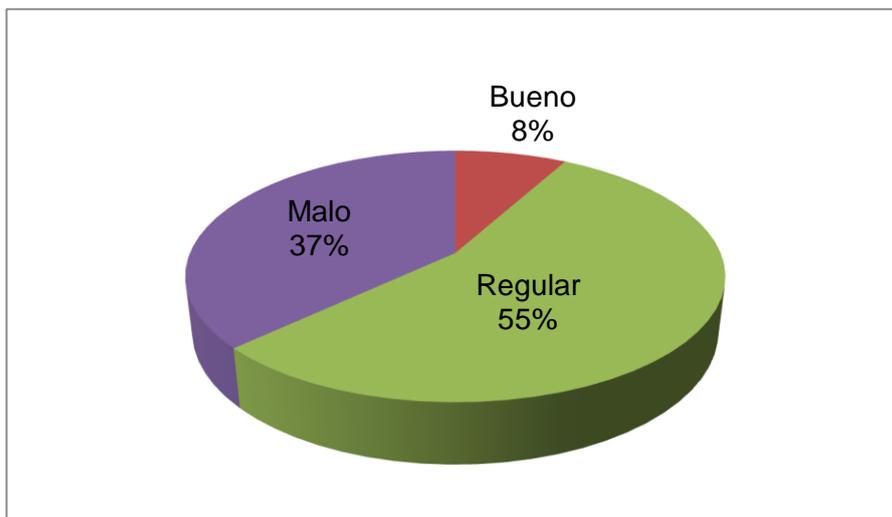
La mayor parte de los encuestados mencionan que si han recibido pedidos con retrasos. Lo cual se produce en ocasiones por falta de stock de maquinaria y por la mala coordinación que existe entre la bodega y el almacén, la falta de stock no puede ser detectada a tiempo ya que en la bodega no manejan una computadora sino todo se lo realiza en papeles lo que retrasa más el tiempo de respuesta y la coordinación entre la bodega y el almacén. En la mayoría de ocasiones la entrega se retrasa y debido a demoras en trámites aduaneros no se las puede entregar en la fecha ofrecida. En otros casos los clientes adquieren maquinaria especial que debido a su tamaño no puede ser guardada en la bodega por lo que solo la empresa trae previo pedido del cliente y deben esperar

## 6. ¿Cómo califica la atención y tiempo de respuesta en el servicio técnico?

Tabla N° 17 Servicio Técnico

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	17	8%
Regular	110	55%
Malo	73	37%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 20 Servicio Técnico



Elaborado por: la autora  
Fuente: Cartera de clientes de la empresa

### Análisis:

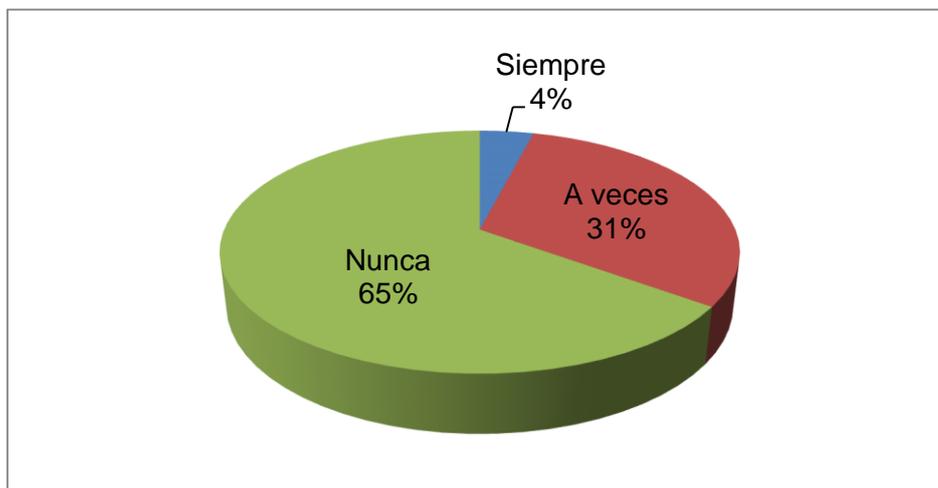
Gran parte de los clientes opinan que el tiempo de respuesta y la atención del servicio técnico que brinda la empresa es regular, y otro porcentaje representativo opina que es malo; lo cual puede ser provocado no por la falta de instrucción de los técnicos, sino porque no existen técnicos suficientes que cubran todo el segmento de clientes a nivel nacional y a la falta de procedimientos desde que el cliente se comunica a reportar el daño. Por lo que hay tener especial cuidado en mejorar este servicio ya que coloca a la empresa en desventaja con la competencia.

## 7. ¿Cuándo usted reporta un daño o problema con las máquinas le ofrecen una solución?

Tabla N°18 Soluciones a problemas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	4%
A veces	62	31%
Nunca	131	65%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°21 Soluciones a problemas



Elaborado por: la autora  
Fuente: Cartera de clientes de la empresa

### Análisis:

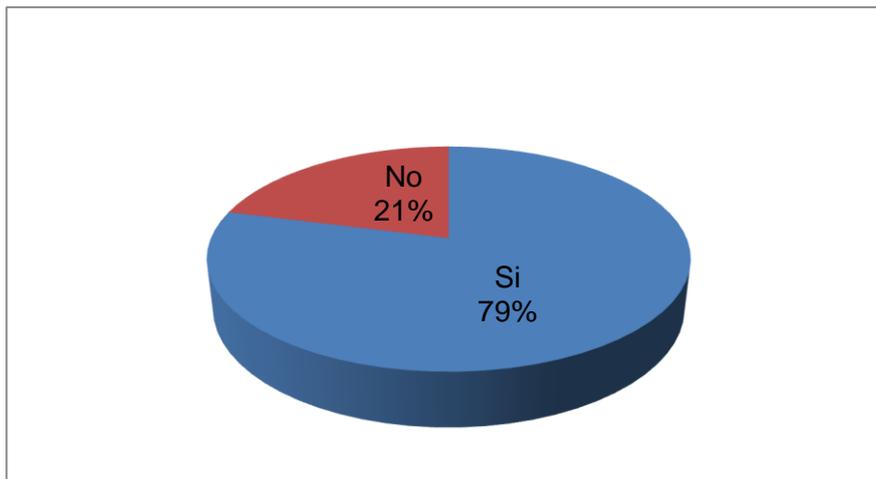
Como se puede observar en el gráfico más de la mitad de los clientes mencionan que no se les da una solución en el momento que se comunican a la empresa para reportar el daño, solo se les realiza una orden de servicio, pero debido a que no se tiene una correcta coordinación de todas las ordenes existentes, no se les puede dar con exactitud una fecha y hora en la cual el técnico le visitará. Además los técnicos la mayoría del tiempo no pasan en la oficina debido a que se encuentran solucionando problemas fuera, por lo que se considera necesario tener un técnico que pase solo en el almacén para solventar a los clientes cuando estos presenten inconvenientes con la maquinaria.

**8. ¿Considera usted que deben existir cambios para mejorar la atención?**

Tabla N°19 Cambios

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	158	79%
No	42	21%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°22 Cambios



Elaborado por: la autora  
Fuente: Cartera de clientes de la empresa

**Análisis:**

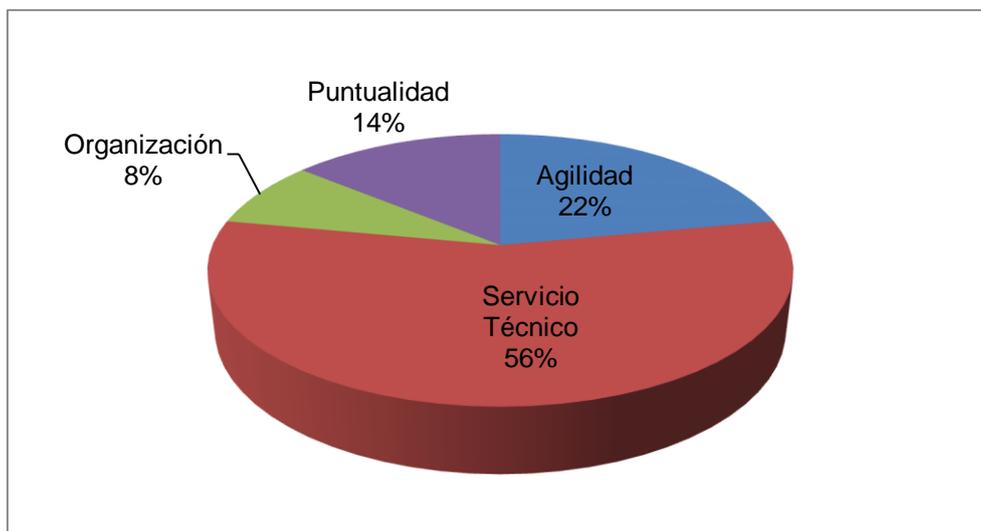
Como resultado de esta pregunta, el mayor porcentaje los clientes encuestados si consideran que deben existir cambios para mejorar la atención. Se debe tener muy en cuenta la opinión que el cliente tiene sobre los productos, atención y servicios que ofrece la empresa, esta es la primera vez que se realiza una encuesta a los clientes de la empresa, y la mayoría de ellos agradeció por tener en cuenta sus opiniones, y la empresa debe hacer saber a sus clientes que sus opiniones son importantes. Por lo que la empresa no debe tomar estas respuestas como una crítica sino verlas como una oportunidad de mejorar.

## En qué aspectos considera que debería cambiar:

Tabla N°20 Tipos de cambios

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Agilidad	40	22%
Servicio Técnico	104	56%
Organización	15	8%
Puntualidad	25	14%
<b>Total</b>	<b>184</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°23 Tipos de cambios



Elaborado por: la autora  
Fuente: Cartera de clientes de la empresa

### Análisis:

La mayor parte de estos cambios debe ser en el servicio técnico, y como se pudo observar en preguntas anteriores el servicio técnico es aquel en el cual los clientes se sienten más inconformes; por lo cual se debe mejorar y tener una correcta organización de este procedimiento, ya que el servicio técnico es una garantía que se brinda a los clientes posterior a comprar los productos que ofrece la empresa. Además hay que tener en cuenta que también los clientes solicitan cambios en agilidad y puntualidad en la entrega de la maquinaria. Y estos cambios solo se podrán mejorar definiendo los procesos internos para que se vean reflejados externamente.

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE EJECUTIVO DE LA  
EMPRESA SERMACOSA S.A**

**1. ¿Cuánto tiempo lleva la empresa funcionando en el mercado?**

*Llevamos 18 años en el mercado.*

**2. ¿Cuántos empleados tiene la empresa actualmente y cómo considera su desempeño?**

*Tenemos 12 empleados, la mayoría de empleados tiene un desempeño excelente, lamentablemente los nuevos llegan con pésima actitud y tienen mal desempeño.*

**3. ¿Cuenta la empresa con un organigrama estructural donde se definan los niveles jerárquicos y áreas?**

*Actualmente no contamos con un organigrama, tampoco tenemos definidas áreas, pero consideramos que es algo muy importante que debemos realizar dentro de la empresa.*

**4. ¿Cree usted que los empleados tienen distribuidas adecuadamente sus funciones?**

*No, debido a que no existe un organigrama por el momento los empleados no tienen muy bien distribuidas sus funciones.*

**5. ¿Se realiza algún procedimiento determinado para la selección y contratación del personal?**

*No se cuenta con un procedimiento específico; en la mayoría de los casos solo se entrevistan conmigo, evalúo su hoja de vida y si considero que la persona cumple con los requisitos para ocupar el cargo, es contratado.*

**6. ¿Considera usted importante que la empresa tenga un manual de procesos para el desarrollo de las actividades?**

*Es muy importante tener un manual de procesos y que esto ayude a los empleados nuevos especialmente.*

**7. ¿Realiza la empresa capacitación y programas de motivación para el personal?**

*Se da capacitación al personal de acuerdo a su área de trabajo, esta capacitación la reciben en instituciones especializadas, por el momento no se ha dado ningún tipo de capacitación y no hemos dado programas de motivación.*

**8. ¿Considera usted que tiene una buena comunicación con sus empleados?**

*Creo que no hay una buena comunicación, debemos trabajar en este tema.*

**9. ¿Cuál considera que es la mayor fortaleza y debilidad que tiene la empresa?**

*Fortaleza: el conocimiento del producto y el mercado en el cual nos desarrollamos, así como el personal que tenemos.*

*Debilidad: No tenemos un buen desempeño al ofrecer repuestos y servicio técnico a nuestros clientes.*

**10. ¿Qué visión a futuro y expectativas tiene para la empresa?**

*Aspiramos crecer en los próximos dos años un 45% y ser líderes en nuestro segmento, mejorando en el servicio post-venta y en la provisión de repuestos.*

## **1.7 Análisis FODA**

### **Fortalezas**

- Comercializar productos de alta calidad, lo que ha permitido a la empresa ganar prestigio y diferenciarse de la competencia.
- Tener experiencia y excelente conocimiento en el mercado de la maquinaria para la confección por más de 15 años. Por lo que la empresa es reconocida en el mercado y puede dar asesoramiento a los confeccionistas en sus requerimientos.
- Contar con técnicos altamente capacitados y experimentados para brindar una solución adecuada a la falencia que exista en la maquinaria.
- Poseer representación exclusiva y marca propia de maquinaria, por lo que la empresa puede comercializar sus productos directamente con el cliente sin necesidad de intermediarios y ofrecer precios de fábrica.

### **Oportunidades**

- Apoyo del gobierno al permitir que la maquinaria industrial para la confección y bordado ingrese al país con cero aranceles, lo cual permite tener un precio de venta razonable y competitivo en los productos.
- Incentivo que existe en la producción nacional por parte del gobierno actual, por lo cual existe un crecimiento en el sector de la confección y como consecuencia una demanda ascendente de la maquinaria para la confección.
- Oportunidad de abrir sucursales a nivel nacional para abarcar mayor mercado ya que en la actualidad no existen muchas empresas dedicadas a la venta de maquinaria para la confección.

- Avances tecnológicos que se encuentran disponibles en el mercado para mayor eficiencia y eficacia empresarial.

### **Debilidades**

- Inexistencia de una estructura por procesos, misión, visión, políticas y valores organizacionales definidos que permitan que haya más efectividad en la empresa.
- Carencia de un departamento de recursos humanos que se encargue de la selección, contratación, motivación, capacitación y requerimientos del personal.
- Escasez de tecnología y de un software eficiente que permita operar correctamente, reducir tiempos de comunicación entre funcionarios y mejorar la atención al cliente.
- Atención impuntual a los clientes, tanto en la entrega de mercadería como en servicio técnico debido a la falta de personal.

### **Amenazas**

- Las restricciones, cupos y aranceles que el gobierno está aplicando a las importaciones con el fin de superar el déficit que existe en la balanza comercial.
- Algunas de las empresas que comercializan maquinaria para la confección de menor precio y calidad denigran los productos que SERMACOSA S.A. distribuye con la finalidad de ganar mercado.
- Poca oportunidad de expandirse al mercado extranjero, debido a que son maquinarias que provienen de otros países, los proveedores ya tienen sus distribuidores establecidos en cada país.
- Burocracia en trámites aduaneros, que no permiten que la mercadería salga de las bodegas de la aduana a tiempo lo que retrasa la entrega puntual de los productos al cliente.

Cuadro N° 2 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>1. Comercializar productos de alta calidad, lo que ha permitido a la empresa ganar prestigio y diferenciarse de la competencia.</p> <p>2. Tener experiencia y excelente conocimiento en el mercado de la maquinaria para la confección por más de 15 años. . Por lo que la empresa es reconocida en el mercado y puede dar asesoramiento a los confeccionistas en sus requerimientos.</p> <p>3. Contar con técnicos altamente capacitados y experimentados, experimentados para brindar una solución adecuada a la falencia que exista en la maquinaria.</p> <p>4. Poseer representación exclusiva y marca propia de maquinaria, por lo que la empresa puede comercializar sus productos directamente con el cliente sin necesidad de intermediarios y ofrecer precios de fábrica.</p>	<p>1. Apoyo del gobierno al permitir que la maquinaria industrial para la confección y bordado ingrese al país con cero arancel, lo cual permite tener un precio de venta razonable y competitivo en los productos.</p> <p>2. Incentivo que existe en la producción nacional por parte del gobierno actual, por lo cual existe un crecimiento en el sector de la confección y como consecuencia una demanda ascendente de la maquinaria para la confección.</p> <p>3. Oportunidad de abrir sucursales a nivel nacional para abarcar mayor mercado, ya que en la actualidad no existen muchas empresas dedicadas a la venta de maquinaria para la confección.</p> <p>4. - Avances tecnológicos que se encuentran disponibles en el mercado para mayor eficiencia y eficacia empresarial.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1. Inexistencia de una estructura por procesos, misión, visión, políticas y valores organizacionales definidos que permitan que haya más efectividad en la empresa.</p> <p>2. - Carencia de un departamento de recursos humanos que se encargue de la selección, contratación, motivación, capacitación y requerimientos del personal.</p> <p>3. - Escasez de tecnología y de un software eficiente que permita operar correctamente, reducir tiempos de comunicación entre funcionarios y mejorar la atención al cliente.</p> <p>4. - Atención impuntual a los clientes, tanto en la entrega de mercadería como en servicio técnico debido a la falta de personal.</p>	<p>1. Las restricciones, cupos y aranceles que el gobierno está aplicando a las importaciones con el fin de superar el déficit que existe en la balanza comercial.</p> <p>2. Algunas de las empresas que comercializan maquinaria para la confección de menor precio y calidad denigran los productos que SERMACOSA S.A. distribuye con la finalidad de ganar mercado.</p> <p>3. Poca oportunidad de expandirse al mercado extranjero, debido a que son maquinarias que provienen de otros países, los proveedores ya tienen sus distribuidores establecidos en cada país .</p> <p>4. Burocracia en trámites aduaneros, que no permiten que la mercadería salga de las bodegas de la aduana a tiempo lo que retrasa la entrega puntual de los productos al cliente.</p>

Elaborado por: la autora

## 1.8 Cruces Estratégicos

Cuadro N° 3 Cruces Estratégicos

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizar el conocimiento que la empresa tiene en el mercado de la confección para abrir sucursales en lugares estratégicos.</li> <li>▪ El crecimiento de la industria de la confección en los últimos años nos servirá para, promocionar los productos y la marca propia de la empresa con el fin de incrementar las ventas.</li> <li>▪ Utilizar los técnicos capacitados que tiene la empresa para capacitar más personal en esta área para que la empresa sea más eficiente en brindar este servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovechar los avances tecnológicos, implementar en la organización los más adecuados para mejorar el software, la comunicación interna y la atención al cliente.</li> <li>▪ Con la demanda creciente de la maquinaria de la confección, se debe mejorar el entorno interno y sus falencias para poder ser más competitivos y satisfacer el mercado.</li> <li>▪ Contando con un área de talento humano, se podrá evitar la alta rotación del personal y que el mismo se encuentre más comprometido con la organización.</li> </ul>
	<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Al comercializar la empresa productos de alta calidad con precios competitivos y utilizando políticas de comercialización apropiadas en sus productos puede hacer frente a la competencia.</li> <li>▪ La empresa cuenta con su marca propia de maquinaria para la confección, por lo que puede ver la posibilidad de ingresar al mercado exterior para distribuirlas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Al mejorar la estructura interna de la empresa y contar con procesos bien definidos se podrá brindar atención eficiente a los clientes y servicio técnico puntual por lo que la compañía no podrá ser víctima de la competencia desleal.</li> <li>▪ En caso de que el gobierno aumente los aranceles, la empresa se vería obligada a subir los precios de los productos que comercializa, haciendo menos competitiva a la empresa.</li> </ul>

Elaborado por: la autora

## **1.9 Identificación del Problema Diagnóstico**

Una vez que se han aplicado las encuestas tanto a clientes como al personal de la empresa, la entrevista al Presidente Ejecutivo y después de analizar los resultados obtenidos y haber realizado la matriz FODA y su análisis, se ha podido identificar que la empresa SERMACOSA S.A no cuenta con una estructura por procesos definida que facilite el desarrollo organizacional y se han determinado varias deficiencias que dificultan el progreso de la empresa y el desarrollo puntual de las actividades.

El problema principal que se pudo reconocer es la carencia de una planeación estratégica, la empresa no cuenta con una misión, visión, valores y políticas que comprometan al personal con la empresa. Tampoco existen procesos establecidos por lo que las funciones y responsabilidades no están asignadas de manera correcta, ya que existen funcionarios que no tienen experiencia suficiente y con muchas tareas a su cargo no las pueden desempeñar adecuadamente.

Además que no existe libertad de comunicación y acceso entre el Presidente Ejecutivo y los funcionarios, y no se tiene en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones lo que origina problemas entre empleados, desmotivación y alta rotación del mismo.

Por todo lo mencionado anteriormente se considera que es necesario crear un “MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA SERVICIOS Y MÁQUINAS COSEDORAS SERMACOSA S.A.” el cual estará basado en investigación teórica y en un análisis interno de la organización, que permitirá renovar el manejo administrativo y mejorar todas las actividades que realiza la empresa logrando ser más eficiente y eficaz.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Manuales

##### 2.1.1 Definición

ÁLVAREZ Torres, Martin (2006) indica: *“Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema”*.

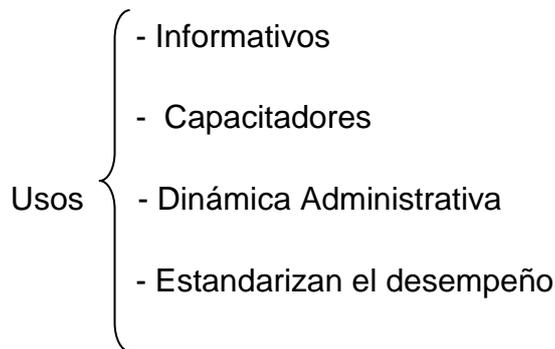
DÍAZ, Luis Fernando (2005) menciona: *“Un manual es un documento que expone, en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre políticas, organización, y procedimientos de una empresa o institución”*.

Analizando los dos conceptos anteriores se puede decir que un manual es una herramienta de programación o planeación que sirve como guía para la ejecución de tareas o funciones.

##### 2.1.2 Clasificación de los manuales

HERNANDEZ, Carlos (2008) menciona que los manuales se clasifican según:

- Tipos
- De organización y funciones
  - De procedimientos
  - De puestos
  - De políticas
  - De normas
  - Técnicos



## 2.2 Manual de Procesos

### 2.2.1 Definición

ORTIZ Ibáñez Luis (2010) dice: *“El Manual de Procesos y Procedimientos documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en un organismo; se considera que esta suma de experiencias y técnicas conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle”*.

Un manual de procesos es un instrumento administrativo que colabora con las actividades diarias que se realizan en los distintos departamentos de una organización. En estos se determinan sistemáticamente las actividades que deben seguirse para realizar las funciones generales de la empresa y elaborar un seguimiento apropiado y programado de las actividades establecidas en orden coherente y a tiempo.

### 2.2.2 Contenido

DÍAZ, Luis Fernando (2005) expone: *“Un manual de procesos debe poseer en su contenido los conceptos claros de misión, visión, políticas, estrategias, valores, principios, objetivos, funciones productos, servicios y una serie de normas y condiciones que permitan funcionar correctamente la empresa”*.

### **2.2.3 Importancia**

ORTIZ Ibáñez Luis (2010) expone: *“los manuales de procedimientos son la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo en la búsqueda de la eficiencia y la eficacia de cualquier empresa, poniendo de manifiesto además que no bastan las normas generales y específicas que señala el sistema general de seguridad social, sino, que además, es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los trabajadores de la institución, como requisito no solo, para hacer las cosas bien, sino dentro de las practicas definidas en la organización como las más útiles y recomendadas.*

*El manual de procesos, es una herramienta moderna que permite a las mejores Organizaciones, integrar todas las acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente y eleven la productividad y rentabilidad del trabajo colectivo.”*

El que una empresa posea un manual de procedimientos facilita que cada factor de la empresa tanto de planeación como de gestión, se adapten a los intereses primarios de la compañía.

### **2.2.4 Objetivos**

HERRERA, Aroldo en su artículo publicado en el sitio web <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales.htm> indica que entre los principales objetivos de los manuales de procesos se destacan los siguientes:

- Establecer procedimientos, normas, funciones y facilitar la comprensión de los mismos en cada integrante de la organización.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos del personal, evitando desperdicios de recursos humanos y materiales.

- Establecimiento de programas de inducción y capacitación de los funcionarios.
- Una vez finalizada la identificación y desarrollo de cada uno de los procesos, proveer información que sirva como base para valorar la eficiencia del sistema en el desempeño de las funciones específicas.

### **2.2.5 Ventajas del uso de manuales**

En el enlace <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1> se menciona lo siguiente sobre las ventajas del uso de manuales:

- Favorecen en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.

## **2.3 Procesos**

### **2.3.1 Definición**

La norma ISO 9000 menciona que: *“Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.*

PÉREZ Fernández, José (2010) expone lo siguiente: *“Un proceso se define como una serie de cambios a través de los cuales algo se desarrolla. Todo trabajo involucra procesos. Cualquier proceso de trabajo, no importando si sea grande o pequeño, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales: entradas, actividades interactuantes y salidas”.*

En resumen un proceso es el conjunto de eventos coordinados, organizados y sistematizados que se realizan en forma secuencial con un fin determinado para convertir entradas en salidas. Las entradas para un proceso son generalmente salidas de otros procesos. Los procesos de una organización son planificados y puestos en práctica para aportar valor a la misma.

### **2.3.2 Tipos de procesos**

VELASCO, Antonio (2010) indica que los procesos se clasifican:

De acuerdo a sus funciones en:

- Directivos o gerenciales: Son aquellos que están relacionados directamente con la misión y visión de la organización, proporcionan directrices a todos los demás procesos y son desarrollados por personas de alto nivel de la compañía.
  
- Centrales: Atraviesan muchas funciones, tienen impacto en el cliente final creando un valor para este, están relacionados con los objetivos de la organización y desarrollan las capacidades de la misma.

- Soporte: Dan apoyo a los procesos centrales y directivos, normalmente están dentro de una función y sus clientes son internos.

## **2.4 Administración**

### **2.4.1 Definición**

Henry Fayol dijo que: *“la administración es un conjunto de actividades universales a saber, planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar”*.

Para Taylor *“la administración es una disciplina heterogénea a la cual la ciencia debe estudiar como un conjunto de conocimientos que aportar un enfoque sistemático para el análisis de las organizaciones.”*

Al analizar estos conceptos de dos personajes reconocidos se puede decir que la administración es un proceso que se encarga de crear, plantear y mantener un ambiente de trabajo en donde el personal labora o trabaja en grupos para alcanzar con eficiencia metas establecidas, a través de la ejecución de funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control.

### **2.5.2 Importancia**

REYES, Ponce Agustín (2004), mencionó lo siguiente sobre la importancia de la administración:

La administración se da en cualquier organismo social, aunque es más necesaria mientras más grande y complejo sea la institución. El éxito de una organización depende directamente de su buena administración, y solo a través de esta, de los elementos materiales, humanos con los que la organización cuenta.

Para las empresas grandes la administración es esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar. Para las empresas pequeñas y medianas quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, es decir, conseguir una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado,

calificación de mano de obra, es decir en elementos en las que son superadas por sus grandes competidores.

En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene ser el punto de partida de ese desarrollo.

## **2.6 Proceso Administrativo**

HURTADO, Darío (2008) explica: *“El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales”*.

El proceso administrativo está constituido por el desempeño de estos cuatro elementos muy importantes:

- **Planeación:** Determina los objetivos que se desean alcanzar en el futuro y las acciones que se deben emprender para el logro de los mismos.
- **Organización:** Es la estructura de la organización donde intervienen elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitación de responsabilidades mediante cargos con el fin del logro de objetivos.
- **Dirección:** Consiste en ejecutar lo planeado a través del recurso humano, es el que debe ser liderado, a través de una eficiente administración que conduzca al logro de lo propuesto.
- **Control:** Permite comparar resultados durante y después de los procesos, los cuales sirven para tomar decisiones y aplicar los correctivos necesarios.

## **2.7 Empresas**

### **2.7.1 Definición**

LÓPEZ, Francisco (2009) define a las empresas como: *“Una combinación organizada de dinero y personas que trabajan juntas, que produce un valor material (un beneficio) tanto para las personas que han aportado ese dinero (los propietarios), como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa (los empleados), a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos (los clientes)”*.

GIL, María (2007) menciona: *“Una empresa es una organización económica, financiera, social y jurídica compuesta por clientes, productos y/o servicios, dirección y dinero que combina información personal, materias primas y equipos para transformarlos o producirlos en productos y/o servicios, clientes o usuarios satisfechos, información y dinero”*.

En conclusión se puede decir que una empresa es el conjunto de recursos económicos, materiales, humanos y técnicos dedicados a la producción y comercialización de bienes o servicios y puede tener o no fines de lucro.

### **2.7.2 Clases de empresas**

En el libro “Administración, gestión y comercialización de la pequeña empresa” escrito por varios autores, se clasifican las empresas de la siguiente manera:

#### **Según el tamaño de la empresa**

Pymes: engloban a las pequeñas y medianas empresas

- Pequeña: cuenta con activos menores a \$100,000.00 dólares, con menos de 20 empleados

- Mediana: es aquella que tiene activos menores a \$250,000.00 dólares, con menos de 100 empleados.
- Empresas grandes cuenta con activos mayores a \$250,000.00 dólares, tiene más de 100 empleados.

### **Según la forma de propiedad del capital**

Empresas privadas: son aquellas en las que el capital pertenece a particulares y estas a su vez pueden ser:

- Individuales, cuando la propiedad pertenece a una sola persona.
- Sociales, cuando la propiedad se reparte entre dos o más personas.

Empresas públicas: son las que pertenecen en todo o en gran parte al Estado.

### **Según el sector de actividad en el que se encuentre la empresa**

- Empresas extractivas: pertenecen al sector primario, son aquellas que explotan los recursos naturales, como las agrícolas, ganaderas, pesqueras y mineras.
- Empresas industriales: Pertenecen al sector secundario, transforman recursos en productos preparados o aptos para el consumo.
- Empresas comerciales: pertenecen al sector terciario, son las encargadas de hacer llegar los productos a los consumidores finales. Son intermediarias entre el productor y el consumidor; su función principal es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
  - Mayoristas: Venden a gran escala.
  - Minoristas: Venden al por menor.

- Comisionistas: Venden de lo que no es de su propiedad, es decir los dan a consignación.

Las empresas comerciales compran una mercancía que luego venden normalmente a un precio superior, pero sin haberle efectuado ninguna transformación sustancial. Los productos que compra ya están terminados y en igual forma los venden luego a los consumidores sin variaciones de fondo, o en algunos casos modificaciones menores en los empaques y otras por el estilo.

- Empresas de servicios: pertenecen al sector terciario, y son las encargadas de prestar cualquier tipo de servicio. Se puede definir servicio como un proceso de naturaleza más o menos tangible que una persona u organización puede ofrecer a otra y que no desemboca en la propiedad de algo, pudiendo estar su realización ligada o no a un producto físico.

Estas son las de mayor peso y el más dinámico de las economías desarrolladas. Pueden distinguirse entre empresas de servicios que persiguen obtener un beneficio, como las entidades financieras, de seguros, de transporte, limpieza, hotelería, etc. y las que no tienen un fin de lucro como los centros de enseñanza públicos, hospitales, fundaciones.

Los servicios no solamente los prestan las empresas que se dedican a ello en exclusiva, las empresas productoras, además de promocionar los bienes que producen también ofertan conjuntamente servicios relacionados con la adquisición del mismo: garantías, contrato de mantenimiento, servicios post-venta, montaje, capacitación del personal, etc.

## **2.8 Clientes**

Equipo Vértice en su manual “Atención eficaz de quejas y reclamaciones” explica el concepto y clasificación de los clientes de la siguiente manera:

*“Cliente es aquella persona física o jurídica que accede a un determinado producto o servicio por medio de una transacción financiera u otra forma de pago.”*

Se encuentran dos tipos de clientes característicos como lo son el cliente externo y el cliente interno.

- Cliente interno: es aquel que forma parte de la empresa, ya sea como empleado o como proveedor, y que no por estar en ella, deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados.
- Cliente externo: es aquella persona que no pertenece a la empresa, pero es a quien la empresa dirige su atención, ofreciéndole sus productos y/o servicios.

Los clientes clasificados como público objetivo siendo aquel que no tiene interés de forma particular en un servicio o producto que la empresa ofrece.

- El cliente que se puede catalogar como cliente potencial, se interesa, pero sin llegar a decidirse.
- El cliente denominado comprador eventual, es aquel que ya ha decidido adquirir el producto adquirido por la empresa.
- El cliente habitual o usuario, está dispuesto a responsabilizarse ante las consecuencias de la compra del producto o servicio por conocer la calidad del producto ofertado.

Según la actitud personal los clientes pueden clasificarse como:

- El cliente ejecutivo es una persona auto motivada, es constante, se encuentra orientada hacia resultados, es formal y serio, rápido en la toma de decisiones.

- El cliente analítico es reservado, inexpresivo, su objetivo es analizar y pensar, necesita determinado tiempo para saber lo que va a realizar, no admite ni permite errores.
- El cliente emotivo: es afectivo y cordial, presenta gestos abiertos, es agradable en el trato, dice y transmite lo que siente, su objetivo es la comunicación.
- El cliente colaborador es sonriente, amable y tranquilo, no le agrada que le impresionen, necesita confiar, siempre precisa un líder, le agrada que le apoyen, da respuestas cooperando.

### **2.8.1 Atención al cliente**

PAZ, Renata (2007) indica: *“La atención al cliente engloba todas las acciones que realiza la empresa para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes. La atención al cliente puede convertirse en una herramienta estratégica de marketing, no solo para hacer que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes posibles, sino para establecer un sistema de mejora continua en la empresa”*.

La satisfacción o falta de ella es la diferencia entre lo que espera recibir el cliente y lo que percibe de lo que está recibiendo.

La percepción del cliente es la valoración que hace con respecto a la empresa comparada con otras y la componen dos elementos:

- Elementos tangibles, todo lo que se percibe a través de las instalaciones, medios técnicos, equipos, productos/servicios que oferta y el personal que le atiende.
- Elementos intangibles, es la fiabilidad o confiabilidad, capacidad de la empresa para responder en las condiciones prometidas, prestigio de la marca, experiencia en el mercado, cultura y nivel de compromiso con el cliente.

## 2.9 Organigramas

### 2.9.1 Definición

HERNANDEZ, Carlos (2008) menciona que: *“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos. La palabra organigrama proviene del prefijo **organi**, que implica organización, y **grama** que significa gráfico. Que quiere decir gráfico de organización.”*

FRANKLIN, Enrique definió lo siguiente: *“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”.*

Con estas dos definiciones podemos concluir que un organigrama es una representación gráfica que proporciona la estructura formal de la organización y las relaciones que existen entre el personal según las funciones que desempeñan y la jerarquía que posean.

### 2.9.2 Clases de organigramas

Por la forma los organigramas pueden ser:

- Vertical: Tiene forma de pirámide regular. Es el más utilizado en la diagramación de estructuras organizacionales. El puesto máximo jerárquico se ubica en el vértice superior de la pirámide y los siguientes descienden en jerarquía hasta la base.
- Horizontal: Tiene forma de pirámide pero “acostada”. El máximo órgano jerárquico se ubica en el vértice izquierdo de la pirámide y los siguientes se ubican en jerarquía descendiente de izquierda a derecha hasta la base de la pirámide.

- Mixtos: Utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

## **2.10 Flujogramas**

### **2.10.1 Definición**

MEJÍA, Braulio (2007) menciona que los flujogramas son: *“un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas”*.

MEDINA, Alejandro (2005) explica lo siguiente: *“los flujogramas son una técnica para graficar y analizar los pasos a través de los que se desarrolla un proceso de trabajo. Con esta información se busca descubrir oportunidades para mejorar el flujo del trabajo eliminando pasos y reduciendo el tiempo en la realización de operaciones”*.

Se puede concluir que el flujograma es la representación gráfica de un proceso, que permite conocer el funcionamiento interno y las relaciones entre procesos para analizarlos y mejorarlos.

### **2.10.2 Tipos de flujogramas**

VELASCO, Antonio (2010) nos muestra los siguientes tipos de flujogramas.

Diagramas de bloques:

- Proporcionan una visión rápida de un proceso.
- Es el más sencillo y utilizado.
- Los rectángulos y las flechas son los principales símbolos utilizados. Algunos diagramas incluyen un círculo alargado para indicar inicio o finalización.

- Dentro de cada bloque se incluyen frases concisas que describen la actividad.
- Muchas veces el empezar la descripción de cada bloque con un verbo ayuda a entender rápidamente.
- Los diagramas de flujo de bloque pueden ser horizontales o verticales.

#### Diagramas funcionales:

- Muestran el flujo del proceso entre organizaciones o áreas.
- Es valiosa en análisis de tiempo
- Identifica como los departamentos funcionales, verticalmente orientados afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de la organización.

#### Diagramas de flujo ANSI

- Utilizan la simbología ANSI establecida por American National Standard Institute, de ahí que proviene su nombre.
- Recogen de forma completa y detallada cada uno de los pasos que forman parte del procedimiento a través de figuras aceptadas por su norma, de todas aquellas actividades que intervienen en el proceso.
- Analizan las interrelaciones detalladas de un proceso.

### 2.10.3 Simbología

#### Simbología ANSI para flujogramas de procesos

	<b>Terminador:</b> Rectángulo de esquinas redondeadas. Utilizado para iniciar y terminar el diagrama de flujo
	<b>Operación:</b> Rectángulo. Este símbolo se utiliza cada vez que ocurra un cambio en un ítem. El cambio puede ser el resultado del gasto de mano de obra, la actividad de una máquina o una combinación de ambos elementos. Se usa para denotar cualquier clase de actividad, desde perforar un hueco hasta el procesamiento de datos en el computador. Es el símbolo correcto que debe emplearse cuando ningún otro es apropiado.
	<b>Movimiento/transporte:</b> Flecha ancha. Se utiliza una flecha ancha para indicar el movimiento de salida entre locaciones (por ejemplo envío de partes al inventario, envío de una carta por correo).
	<b>Punto de decisión:</b> Diamante. Se coloca un diamante en aquel punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión. La siguiente serie de actividades variarán con base en esta decisión. Por ejemplo, "Si la carta es correcta, se firmará. Si es incorrecta, deberá repetirse". Por lo general las salidas del diamante se marcarán con las correspondientes opciones (por ejemplo, SI-NO, VERDADERO-FALSO).
	<b>Inspección:</b> Círculo grande. Se utiliza un círculo grande para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, para evaluarse la calidad de la salida. Esto involucra una inspección realizada por alguien que no sea la persona que efectuó la actividad previa. Este círculo también puede representar el punto en el cual se requiere una firma de aprobación.
	<b>Documentación:</b> Rectángulo con la parte inferior en forma de onda. Se utiliza este símbolo para indicar que la salida de una actividad incluyó información registrada en papel (por ejemplo, informes, escritos, cartas o impresiones de computador).
	<b>Espera:</b> Rectángulo obtuso. Se utiliza este símbolo, algunas veces denominado bala, cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada. (por ejemplo, esperar un avión, esperar una firma).
	<b>Almacenamiento:</b> Triángulo. Se utiliza un triángulo cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada. En un proceso de la empresa, el triángulo se utilizaría para indicar la condición de una solicitud de compra retenida en el área de compras, esperando que el departamento de finanzas verifique si el ítem se encontraba dentro del presupuesto aprobado.
	<b>Dirección del flujo:</b> Flecha. Se utiliza una flecha para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso. Se emplea una flecha para indicar el movimiento de un símbolo a otro. La flecha indica dirección: ascendente, descendente o lateral.
	<b>Conector:</b> Círculo pequeño. Se emplea un círculo pequeño con una letra del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que la salida de esa parte del flujograma servirá como entrada para otro diagrama de flujo.
	<b>Conector fuera de página:</b> Con frecuencia, este símbolo se utiliza cuando no existe suficiente espacio para dibujar la totalidad del diagrama de flujo en un papel.
Elaborado por la autora. Fuente: Velasco Antonio, Administración por Procesos	

## **2.11 Contabilidad**

### **2.11.1 Definición**

TANAKA, Nakasone Gustavo (2005) menciona: *“La contabilidad es una ciencia que permite registrar las operaciones contables y financieras que ha tenido una empresa en un periodo dado. La contabilidad y las finanzas guardan una estrecha relación pues la primera provee de información ordenada y actualizada de la situación de la empresa sobre la cual se desea tomar una decisión”*.

### **2.11.2 Ciclo Contable**

ALCARRIA, José (2008) expuso que el ciclo contable: *“Es el proceso mediante el cual se registran todas las operaciones realizadas por la empresa en el ejercicio económico con el fin de determinar el resultado de la misma y conocer su situación económico-financiera”*.

La necesidad de elaborar las cuentas anuales para cada ejercicio económico con una duración de un año se materializa, desde el punto de vista del proceso contable, en la realización de un conjunto de operaciones que se repite en todos ellos dan lugar al ciclo contable.

## **2.12 Estados Financieros**

TANAKA, Nakasone Gustavo (2005), en su libro “Análisis de Estados financieros para la toma de decisiones” mencionó lo siguiente sobre los estados financieros:

Los estados financieros tienen como fin estandarizar la información económico-financiera de la empresa de manera que cualquier persona con conocimiento de contabilidad pueda comprender la información que se encuentra reflejada en ellos.

Los estados financieros permiten obtener información para la toma de decisiones no solo relacionada con aspectos históricos (control), sino también con aspectos futuros (planificación).

Al analizar la información de los estados financieros se obtiene información referente a:

- Las inversiones realizadas por la empresa tanto a corto como a largo plazo.
- Sus obligaciones y el monto financiado por los accionistas o acreedores.
- El flujo de dinero que se da en la empresa.
- El nivel de liquidez, rentabilidad y la magnitud del autofinanciamiento de la empresa.

Por lo general se elaboran cuatro estados financieros que son:

- Balance general: Muestra contablemente los activos (lo que la organización posee), los pasivos (sus deudas), y la diferencia entre estos el patrimonio neto.
- Estado de Pérdidas y Ganancias: Es un documento vital para conocer el rendimiento que ha tenido su empresa, así como los riesgos en los que se ha visto envuelto.
- Estado de evolución de patrimonio neto: Es un estado financiero que informa las variaciones en las cuentas del patrimonio originadas por las transacciones comerciales que realiza la compañía entre el principio y el final de un periodo contable.
- Estado de Flujo de efectivo: Sirve para determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo, con el cual pueda cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión.

### **2.13 Términos de Comercio Exterior**

Las siguientes definiciones fueron tomadas del enlace: Glosario de términos y conceptos Businesscol.com ([http://www.businesscol.com/productos/glosarios/glosario\\_comercio\\_exterior.html](http://www.businesscol.com/productos/glosarios/glosario_comercio_exterior.html))

- Importación: Es el acto o acción de introducir al territorio nacional, por las vías habilitadas (marítimas, aéreas, terrestres o bultos postales), mercancías procedentes del exterior, previo cumplimiento de los registros y formalidades pautadas en la Ley Orgánica de Aduanas, sus reglamentos y demás disposiciones correspondientes, vinculadas a la materia aduanera.
- Flete: Es el precio que se paga por el alquiler de un barco para el transporte de cargas o mercancías.
- Arancel de Aduanas: Instrumento legal que comprende la nomenclatura para la clasificación oficial de las mercancías susceptibles de ser importadas territorio nacional o exportado del mismo o sometido a otros regímenes aduaneros, así como los gravámenes aplicables a las mismas y las restricciones u otros requisitos que deben ser cumplidos con motivo de las operaciones aduaneras.
- Partida Arancelaria: Epígrafe del arancel de aduanas que designa, bien una mercancía determinada, o bien una de mercancías afines. A las del primer tipo se les llama partidas específicas y a las del segundo, genéricas o residuales.
- Derecho Arancelario: Impuesto indirecto establecido sobre las mercancías que entran (derechos de importación) o salen (derechos de exportación) de un territorio aduanero.

- Preferencias Arancelarias: Reducciones totales o parciales que un país aplica a su arancel nacional, exclusivamente a favor de otro u otros países que son sus socios dentro de un determinado tipo de acuerdo (acuerdo de preferencias comerciales, sistema generalizado de preferencias, zona de libre comercio).

## 2.14 Términos Comerciales

### 2.14.1 Máquinas cosedoras o de coser

- **Definición**

El enlace <http://www.misrespuestas.com/que-es-una-maquina-de-coser.html> dice así: *“Una máquina de coser es aquel artefacto, mecánico o electromecánico, que permite coser, es decir, unir trozos de cualquier tipo de tela con hilo”.*

- **Historia**

La página web: <http://mujeres-al-borde.blogspot.com/2007/07/introduccion-la-mquina-de-coser.html> nos indica la siguiente historia de las máquinas de coser:

Una de las invenciones para facilitar el trabajo de la mujer en las labores domésticas y en las fábricas fue, ciertamente, la máquina de coser.

El más importante, no inventor, sino fabricante, fue Isaac M. Singer, cuyo nombre comienza a conocerse en 1850. Su primera máquina, patentada en 1857, tenía una aguja vertical, movida por un eje suspendido, movido por una rueda colocada en un costado de la mesa. Singer también introdujo el movimiento a pedal, para sustituir el trabajo a mano; y aunque parezca extraño, siendo hoy el movimiento a pedal (hoy eléctrico) una característica adoptada por todas las marcas de máquinas de coser, el señor Singer no confió que este fuera el mecanismo por excelencia y nunca lo patentó.

Las primeras máquinas Singer se construyeron, principalmente, para emplearlas en los trabajos de las fábricas; pero cuando se vió claramente, que podían ser también uno de tantos accesorios domésticos, se hicieron modificaciones para que, conservando sus características, tuvieran la ligereza y elegancia propias para adaptarse a los usos domésticos.

La fabricación y venta de estas máquinas, no se ha interrumpido desde que se presentaron en el mercado pero hoy día existen diversas marcas pues los derechos de patente expiraron hacia el año 1877.

Las máquinas de coser modernas llevan en esencia tres combinaciones de mecanismos; uno para formar la puntada, combinado con el grado de tensión de los hilos; otro dispositivo para sujetar el material a la entrada y salida de la aguja en la parte en que se forma la puntada, y un mecanismo regulable y automático para hacer avanzar la tela, a impulsos iguales logrando un mismo tamaño en la puntada.

La máquina de coser se patentó en 1846 aunque la idea original fue de un inglés que obtuvo una patente en 1755 aunque su aparato no llegó a aplicarse mucho. Como todas las invenciones para economizar la mano de obra, la máquina de coser se encontró con gran oposición. Los obreros se alarmaron a su introducción en los oficios en que se trabajaban pieles y cueros, luchando contra ella con todas sus fuerzas.

A partir de estos tres conceptos esenciales, los fabricantes de máquinas de coser han echado a volar la imaginación y creando las máquinas de coser más fabulosas del mercado.

- **Tipos**

Las máquinas de coser pueden clasificarse por el uso que tienen como máquinas de coser domésticas y máquinas de coser industriales:

## Máquinas de coser domésticas

Son aquellas máquinas que su uso es casero es decir para el hogar, tienen funciones muy básicas y sirven para realizar pequeñas costuras o confeccionar prendas en pequeñas cantidades. En la antigüedad la mayoría de estas máquinas funcionaban solo a través del movimiento del pedal o girando manualmente una rueda que se encontraba a un costado. En la actualidad existen máquinas de coser domésticas que funcionan solo con baterías o electricidad.



## Máquinas de coser industriales

Las máquinas industriales de coser sirven para confeccionar prendas en grandes cantidades, funcionan con un motor y pueden llegar a realizar más de 7.000 puntadas por minuto. Además es posible encontrar máquinas bastante especializadas que pueden realizar tareas como coser puntadas rectas, coser en zig-zag, hacer ojales, coser botones, etc.



La empresa Servicios y Máquinas cosedoras SERMACOSA S.A. distribuye este tipo de maquinaria y las ofrece en diferentes marcas como Kingtex, Sunstar y la marca propia SAGA



### 2.14.2 Máquinas bordadoras

Son máquinas que sirven para colocar diseños hechos en una computadora en diferentes prendas como gorras, camisetas, manteles, pantalones en fin cualquier tipo de tela utilizando diferentes colores de hilos, lo que da como resultado un bordado.

Las máquinas bordadoras industriales pueden trabajar a velocidad de 1000 puntadas por minuto y bordar hasta 60 prendas al mismo tiempo.



SERMACOSA S.A. tiene la representación exclusiva en Ecuador de las máquinas bordadoras SWF, las cuales son importadas desde Corea y distribuidas a nivel nacional.



### 2.14.3 Repuestos

Son piezas destinadas a ser montadas en instalaciones, equipos o máquinas en sustitución de otras semejantes.

La empresa provee repuestos exclusivamente para maquinaria de la confección como agujas, bobinas, cuchillas, herramientas, aceite, etc.



Pie prensatela



Bobina



Carretel



Pinzas



Herramientas



Aceite



Agujas



Diente



Plancha de aguja



Caja de bobina

### 2.14.4 Servicio Técnico

Según el sitio web: [Definición de técnico - Qué es, Significado y Concepto](http://definicion.de/tecnico/#ixzz32CO0V3Mw) <http://definicion.de/tecnico/#ixzz32CO0V3Mw>

*“El servicio técnico es aquel destinado a solucionar problemas vinculados a equipos electrónicos. Las marcas suelen contar con un servicio técnico oficial que incluso cubre los fallos que se producen durante el periodo de garantía. Existen empresas o profesionales que también ofrecen servicio técnico pero de forma independiente”.*

La empresa proporciona servicio técnico es decir soluciona problemas que presentan máquinas de coser domésticas, industriales y máquinas bordadoras y además proporciona mantenimiento para las mismas.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA ESTRATÉGICA**

#### **3.1 La empresa**

La empresa SERMACOSA S.A. se encuentra ubicada en Quito, en las calles Cuero y Caicedo Oe2-11 y Toribio Montes, es una entidad dedicada a comercializar maquinaria para la confección y bordado. Establecida hace 18 años ofreciendo productos de calidad.

En la actualidad después de haber realizado encuestas y entrevistas a funcionarios y clientes se concluyó que la empresa no cuenta con una planeación estratégica. procesos bien definidos ni documentados por lo que es necesario la elaboración de un manual de procesos administrativos en el cual se describan todas las actividades que deben seguirse para realizar las funciones que los empleados tienen a su cargo en el are administrativa.

El manual de procesos administrativo permite detallar las tareas, establecer puestos y cargos así como líneas de jerarquía y procesos que se deben seguir para facilitar la toma de decisiones acertadas y que favorezca en las actividades que el trabajador debe realizar a diario.

Por lo que la finalidad de este manual es determinar herramientas y procedimientos, para que la empresa tenga una mejor organización y planificación en sus procesos.

#### **3.2 Nombre o Razón social**

Según el acta de constitución elaborada en la Notaria Tercera del Dr. Roberto Salgado el 4 de Mayo de 1994 se estableció la razón social de la empresa como Servicios y Máquinas Cosedoras SERMACOSA S.A. y está regida por las leyes establecidas por la Superintendencia de Compañías

### 3.3 Titularidad de Propiedad de la empresa

La empresa está conformada por dos socios el Sr. Fernando Duque y el Sr. Marcelo Mena, ambos de nacionalidad ecuatoriana, que aportaron un capital total de USD\$ 14,000.00 (catorce mil dólares estadounidenses) distribuidos de la siguiente manera:

Tabla N° 21 Titularidad de propiedad de la empresa

<b>Socios/Accionistas</b>	<b>Dólares estadounidenses</b>	<b>Porcentaje</b>
Fernando Duque	\$ 13.998,60	99,9%
Marcelo Mena	\$ 1,40	0,1%
<b>CAPITAL TOTAL</b>	<b>\$ 14.000,00</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: la autora

Fuente: Superintendencia de Compañías

El accionista mayoritario y representante legal de la empresa es el Sr. Fernando Duque.

### 3.4 Tipo de empresa

La empresa Servicios y Máquinas Cosedoras SERMACOSA S.A., es una compañía privada pequeña, según la actividad que realiza la empresa se encuentra en el sector terciario que ofrece bienes y servicios, a nivel nacional.

### 3.5 Base Filosófica

#### 3.5.1 Misión Propuesta

Somos una empresa comercializadora de maquinaria para la confección y bordado que busca cubrir las necesidades de la pequeña y la gran industria de la confección con maquinaria de calidad a precios razonables y garantía, ofreciendo repuestos y servicio técnico eficiente que excedan las expectativas de nuestros clientes. Trabajamos en equipo en un ambiente agradable creando el mayor bienestar y desarrollo tanto profesional como personal de nuestros colaboradores.

### **3.5.2 Visión Propuesta**

Para el año 2019 seremos una empresa reconocida con presencia a nivel nacional, proveedora de maquinaria para la confección y bordado de calidad, soporte y servicio técnico puntual y eficiente; con personal involucrado, comprometido y capacitado para responder oportunamente y lograr la completa satisfacción del cliente.

### **3.5.3 Principios y Valores**

Los principios y valores son la base fundamental para el desarrollo de la empresa ya que por medio de estos se podrá cumplir la misión y visión.

#### **3.5.3.1 Principios**

Los principios ayudan a guiar a la empresa hacia el éxito, y concientizar a mejorar diariamente.

- **Mejora constante**

En todos los procesos y actividades que realiza la empresa, además de ofrecer mejoramiento continuo en la variedad de productos y calidad de los servicios que ofrece.

- **Cumplimiento**

Siempre otorgar una seria e inmediata respuesta a los requerimientos tanto de los clientes internos y externos.

- **Calidad**

Este principio es fundamental ya que la calidad es el factor determinante para la decisión de compra del cliente, por lo que es importante para la empresa buscar siempre el mayor nivel de calidad para poder proveer a los clientes y establecer relaciones a largo plazo.

- **Servicio al cliente**

El objetivo primordial de la empresa debe ser siempre buscar la máxima satisfacción del cliente, a través de la interacción con los mismos y estando siempre al tanto de sus comentarios quejas y sugerencias.

- **Trabajo en equipo**

Unir las habilidades y capacidades de cada individuo para constituir un grupo compacto de trabajo y respaldarse en todas las actividades con el fin de lograr la satisfacción del cliente.

### **3.5.3.2 Valores**

Son elementos de la cultura empresarial establecidos de acuerdo a sus características competitivas, su entorno y que sirven para orientar el comportamiento y las acciones de quienes la conforman, todos con el fin de lograr la satisfacción del cliente.

- **Honestidad**

Es un valor que caracteriza a la empresa y es demostrado en todas las prácticas transparentes, acciones confiables y en la comunicación con franqueza y verdad que existe entre el personal y con el cliente.

- **Responsabilidad**

Quiere decir el desempeño puntual de las funciones asignadas y mantener el compromiso con las decisiones propias y con las consecuencias que estas pueden generar tanto a la persona en si como a las que lo rodean.

- **Respeto**

Significa siempre mantener atención, consideración un trato amable y cortés tanto entre compañeros de trabajo como con los clientes, que permitan tener buenas relaciones de convivencia en la oficina una comunicación eficaz.

- **Puntualidad**

Este valor es fundamental que debe formar parte de la cultura de la empresa para estar a tiempo y desarrollar las funciones sin provocar

retrasos que puedan provocar pérdidas económicas. Este valor debe estar no solo presente en los empleados sino también en los jefes.

- **Perseverancia**

Para tener un negocio productivo, la perseverancia es un valor muy importante ya que permitirá levantarse a pesar de las dificultades que esté atravesando la empresa y continuar en el mercado aunque existan adversidades.

- **Disciplina**

Implica alcanzar los objetivos planteados para la empresa y tener la convicción de conseguirlos sin dejar de lado la meta.

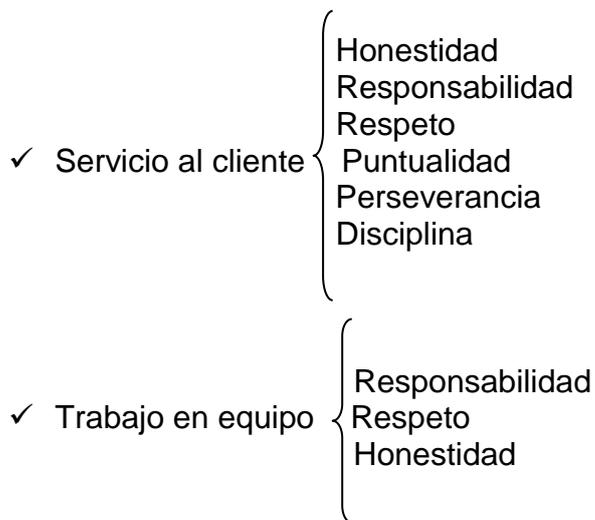
### 3.5.4 Relación Principios-Valores

A continuación se establecen los valores necesarios para cumplir con los principios planteados.

✓ Mejora Constante {  
Honestidad  
Responsabilidad  
Respeto  
Puntualidad  
Perseverancia  
Disciplina

✓ Cumplimiento {  
Responsabilidad  
Puntualidad  
Disciplina

✓ Calidad {  
Responsabilidad  
Perseverancia  
Puntualidad



### 3.5.5 Objetivos

- Implantar una sólida estructura organizacional administrativa y mediante el manual de procesos respaldar el funcionamiento adecuado de las actividades que se realizan en la empresa.
- Ofrecer productos de calidad a precios razonables y garantizar a cada uno de nuestros clientes el soporte técnico pos-venta.
- Garantizar la satisfacción total del cliente a través de una atención amable, oportuna, seria y responsable.

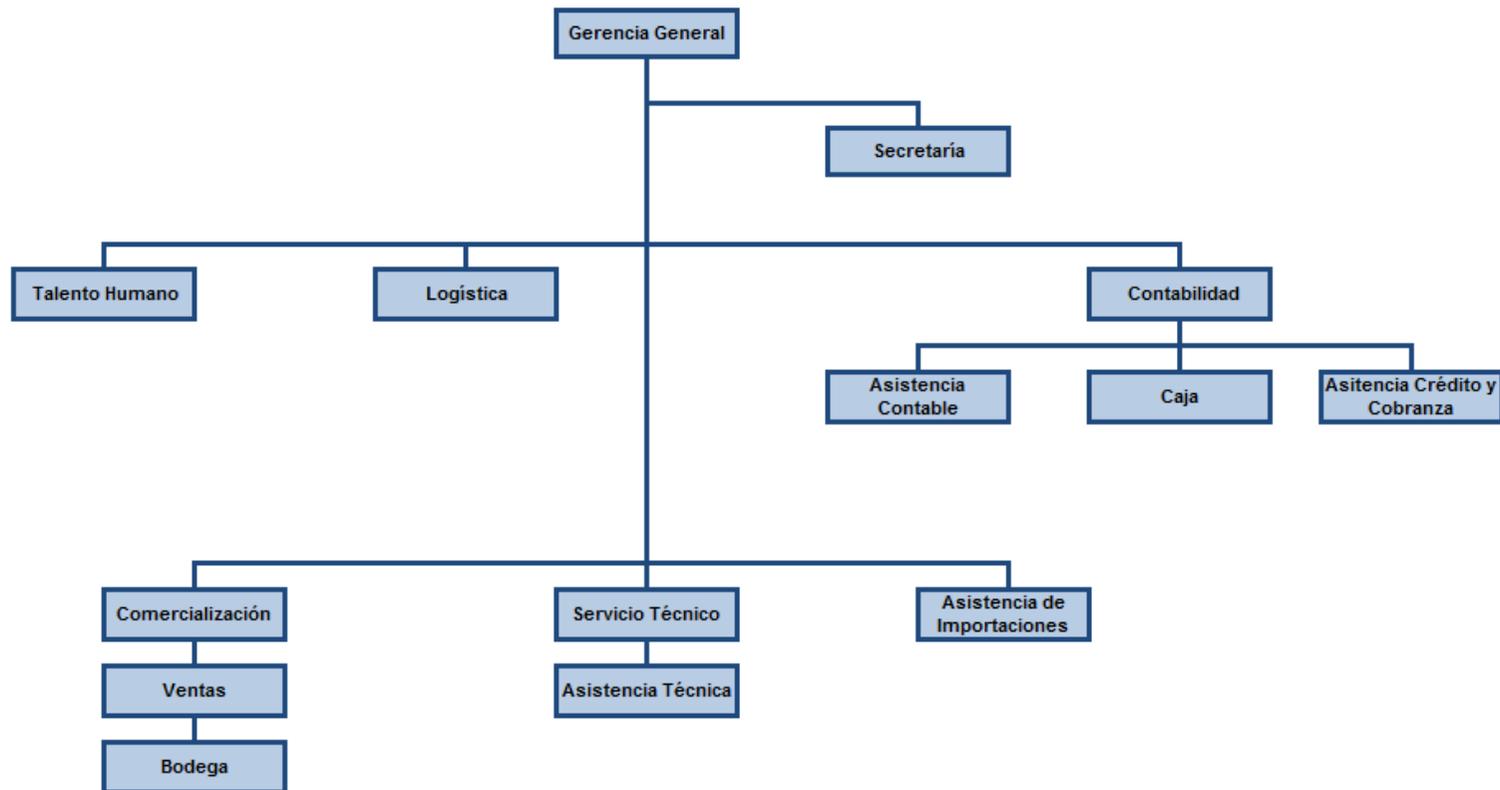
### 3.6 La Organización

El Manual de funciones es un instrumento de relación entre los empleados y la empresa, para conocer que es lo que se debe hacer, la forma como lo hay que hacer y que es lo que hay que lograr.

Por lo que a continuación se expone el organigrama, las funciones y actividades que se deben realizar en cada puesto.

### 3.6.1 Organigrama Propuesto

Gráfico N° 24 Organigrama por procesos de la empresa SERMACOSA S.A.



Elaborado por: la autora

### **3.6.2 Manual de Funciones**

En el siguiente manual se encuentra descritas detalladamente los cargos que existen en la empresa, los requisitos para ocupar el puesto, el jefe inmediato, el objetivo del cargo y las funciones específicas que se deben realizar en cada puesto de trabajo. Con el fin de lograr el mayor desempeño en las actividades que debe realizar cada colaborador. Este también servirá al momento de la contratación del personal para brindar la inducción necesaria al trabajador que ingresa a la empresa.

## Cuadro N°4 Manual de Funciones: Gerente General

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Cargo:</b>	Gerente General
	<b>Proceso:</b>	Gobernante
<b>Requisitos para el cargo</b>	<b>Educación:</b>	Título de tercer grado en Administración de Empresas, Economía o carreras a fin.
	<b>Experiencia:</b>	Cinco años en funciones similares.
<b>Reporta a:</b>	No reporta	
<b>Supervisa a:</b>	Todos los niveles	
<b>Colaboradores:</b>	Secretaría y jefes departamentales	
<b>Objetivo del cargo</b>		
Es el responsable de la gestión administrativa y financiera de la empresa y de la definición de estrategias para el desempeño exitoso a largo plazo de la compañía.		
<b>Funciones</b>		
1.- Coordinar cada una de las actividades de la empresa y vigilar el correcto y desempeño de las mismas. 2.- Ejercer la dirección, coordinación y control administrativo, operacional y comercial de la empresa. 3.- Aprobar la ejecución de gastos administrativos, inversiones, compra de activos, créditos, movimiento de fondos y otras acciones económicas y financieras. 4.- Contactar, cotizar y tomar la mejor decisión de compra con los proveedores de maquinaria en el extranjero. 5.- Conocer y analizar los estados financieros periódicamente. 6.- Firmar los cheques emitidos por la empresa y demás documentos que necesiten de su autorización. 8.- Fijar precios, promociones y descuentos para los productos. 9.- Velar por el cumplimiento de la misión, visión, valores y políticas de la empresa		
<b>Productos</b>		
1.- Actividades coordinadas y desempeñadas correctamente. 2.- Adecuado funcionamiento directivo, administrativo, operacional y comercial de la empresa. 3.- Acciones económicas y financieras aprobadas. 4.- Cheques y documentos firmados. 5.- Precios, promociones y descuentos establecidos.		
<b>Competencias y Habilidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Visión estratégica de negocios</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> <li>• Capacidad de planificar y organizar</li> <li>• Emprendedor</li> </ul>		

Elaborado por: la autora

## Cuadro Nº 5 Manual de Funciones: Secretaria

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Cargo:</b>	Secretaria
	<b>Proceso:</b>	Habilitante o de apoyo
<b>Requisitos para el cargo</b>	<b>Educación:</b>	Título técnico en secretariado ejecutivo o carreras administrativas.
	<b>Experiencia:</b>	1 año de experiencia en cargos similares
<b>Reporta a:</b>	Presidente Ejecutivo	
<b>Supervisa a:</b>	No aplica	
<b>Colaboradores:</b>	No aplica	
<b>Objetivo del cargo</b>		
Apoyar y respaldar al Presidente Ejecutivo en todas las actividades además de ayudar a la coordinación entre los diferentes departamentos.		
<b>Funciones</b>		
1.- Manejar, registrar y efectuar un seguimiento de la agenda del Presidente Ejecutivo. 2.- Responsable de realizar un manejo eficiente de la central telefónica y orientar las llamadas según el requerimiento, además realizar las llamadas que el Presidente Ejecutivo solicite. 3.- Elaborar informes, cartas, memorandos y comunicaciones de resoluciones adoptadas por la Presidencia. 4.- Responsable de la organización, coordinación, recepción y despacho de la correspondencia tanto interna como externa. 5.- Encargada del archivo y documentos de la Presidencia Ejecutiva. 6.- Mantener al día el stock de escritorio que necesite la empresa. 7.- Las demás funciones que le sean asignadas por la Presidencia.		
<b>Productos</b>		
1.- Agenda del Presidente Ejecutivo organizada 2.- Atención diligente de llamadas telefónicas 3.- Cartas, memorandos y comunicaciones redactadas puntualmente 4.- Correspondencia controlada 5.- Archivo de documentos ordenado		
<b>Competencias y Habilidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Habilidad para trabajo bajo presión</li> <li>• Discreción</li> <li>• Dinamismo</li> <li>• Buen manejo de relaciones interpersonales.</li> <li>• Excelente expresión oral y escrita.</li> <li>• Orientación de servicio</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> </ul>		

Elaborado por: la autora

## Cuadro N° 6 Manual de Funciones: Contador General

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Cargo:</b>	Contador General
	<b>Proceso:</b>	Habilitante o de apoyo
<b>Requisitos para el cargo</b>	<b>Educación:</b>	Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Economía, CPA.
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 4 años en funciones similares
<b>Reporta a:</b>	Presidente Ejecutivo	
<b>Supervisa a:</b>	Cajera, Asistente de crédito y cobranza, asistente contable	
<b>Colaboradores:</b>	Asistente Contable	
<b>Objetivo del cargo</b>		
Planear, organizar, dirigir y analizar todas las actividades financieras y económicas mediante el sistema informático que posee la empresa.		
<b>Funciones</b>		
1.- Examinar y analizar el ingreso de información contable de la empresa. 2.- Coordinar y elaborar el pago de la nómina del personal. 3.- Revisar las conciliaciones bancarias 4.- Elabora los estados financieros. 5.- Coordinar el trabajo del personal a su cargo. 6.- Realizar la declaración de impuestos (IVA, impuesto a la renta, retenciones en la fuente) . 7.- Actualizarse constantemente de los cambios en las leyes y normas que afecten el correcto funcionamiento de la empresa. 8.- Coordinar en todos los departamentos la emisión de información para realizar el presupuesto anual. 9.- Las demás funciones que le sean asignados por el Presidente, relacionadas al cargo.		
<b>Productos</b>		
1.- Información contable y financiera oportuna y confiable 2.- Sueldos pagados puntualmente 3.- Impuestos declarados 4.- Actividades y procedimientos contables realizados dentro de los parámetros establecidos por la Ley.		
<b>Competencias y Habilidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad y ética</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Pensamiento estratégico y analítico</li> <li>• Organización del trabajo</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Manejo de grupo y trabajo en equipo</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> </ul>		

Elaborado por: la autora

## Cuadro N° 7 Manual de Funciones: Asistente contable

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Cargo:</b>	Asistente Contable
	<b>Proceso:</b>	Habilitante o de apoyo
<b>Requisitos para el cargo</b>	<b>Educación:</b>	Graduado o egresado en Contabilidad
	<b>Experiencia:</b>	Un año en funciones similares
<b>Reporta a:</b>	Contador General	
<b>Supervisa a:</b>	No aplica	
<b>Colaboradores:</b>	No aplica	
<b>Objetivo del cargo</b>		
Asistir al Contador para llevar a cabo las actividades contables que la empresa requiera.		
<b>Funciones</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Registrar las operaciones diarias de ingresos, egresos, control de caja, bancos.</li> <li>2.- Elaborar y emitir cheques para el pago de las obligaciones.</li> <li>3.- Llevar un archivo organizado de los documentos contables y respaldos.</li> <li>4.- Elaborar reportes de cuentas por pagar.</li> <li>5.- Mantener al día la información tributaria (IVA, Impuesto a la renta, retenciones en la fuente).</li> <li>6.- Elaborar y emitir informes solicitados por el Contador o Presidencia</li> <li>7.- Realizar conciliaciones bancarias.</li> <li>8.- Llevar ordenadamente los libros contables</li> </ol>		
<b>Productos</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Ingresos y egresos contables</li> <li>2.- Cheques elaborados puntualmente</li> <li>3.- Archivo organizado de documentos contables</li> <li>4.- Reporte de cuentas por pagar</li> <li>5.- Información tributaria actualizada</li> <li>7.- Conciliaciones bancarias al día</li> </ol>		
<b>Competencias y Habilidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad y ética</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Habilidad de trabajar bajo presión</li> <li>• Organización del trabajo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Excelente organización</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> </ul>		

Elaborado por: la autor

**Cuadro N° 8 Manual de Funciones: Cajera**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Cargo:</b>	Cajera
	<b>Proceso:</b>	Habilitante o de apoyo
<b>Requisitos para el cargo</b>	<b>Educación:</b>	Bachiller en ciencias contables, o con estudios superiores en Administración, Contabilidad.
	<b>Experiencia:</b>	Dos años en funciones similares.
<b>Reporta a:</b>	Contador General	
<b>Supervisa a:</b>	No aplica	
<b>Colaboradores:</b>	Asistente de crédito y cobranza	
<b>Objetivo del cargo</b>		
Recaudar y custodiar los valores de la facturación y de receptor las cuotas mensuales de los créditos otorgados.		
<b>Funciones</b>		
1.- Recibir el dinero en efectivo o cheques por concepto de ventas o cuotas. 2.- Emitir los comprobantes de pago de los valores correspondientes 3.- Realizar depósitos diarios de todos los ingresos que haya recibido la empresa. 4.- Elaborar el cierre diario de caja y anexar copias de los comprobantes de caja emitidos. 5.- Realizar un detalle de cheques post-fechados. 6.- Entregar un reporte diario al asistente de cobranzas de las ventas realizadas a crédito. 7.- Manejar de forma adecuada el fondo de caja chica y realizar la reposición de la misma a tiempo. 8.- Mantener un archivo ordenado y adecuado de los documentos a su cargo. • Las demás funciones que le sean asignadas por el Presidente, relacionados con su cargo.		
<b>Productos</b>		
1.- Transacciones de pagos y depositos 2.- Cierre de caja 3.- Informe de cheques post-fechados 4.- Reporte de ventas a crédito 5.- Manejo de caja chica transparente y puntual 6.- Archivo de documentos organizado		
<b>Competencias y Habilidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad y ética</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Orientación y servicio al cliente</li> <li>• Buen manejo de relaciones interpersonales</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Habilidad de trabajo bajo presión</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> </ul>		

*Elaborado por: la autora*

**Cuadro N° 9 Manual de Funciones: Asistente de crédito y cobranza**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Cargo:</b>	Asistente de crédito y cobranza
	<b>Proceso:</b>	Habilitante o de apoyo
<b>Requisitos para el cargo</b>	<b>Educación:</b>	Estudios superiores en Ingeniería Comercial, Economía, Finanzas.
	<b>Experiencia:</b>	En análisis de crédito mínimo dos años.
<b>Reporta a:</b>	Contador General, Jefe de comercialización	
<b>Supervisa a:</b>	No aplica	
<b>Colaboradores:</b>	Cajera	
<b>Objetivo del cargo</b>		
Ser el responsable de realizar análisis de créditos, llevar un control y recuperar cartera vencida de la empresa.		
<b>Funciones</b>		
<p>1.- Revisar y analizar las solicitudes de crédito que entregan los clientes para su aprobación, lo mas pronto posible con la finalidad de concretar la venta.</p> <p>2.- Reportar al jefe de ventas los resultados del análisis de los créditos y un reporte de los clientes con pagos vencidos.</p> <p>3.- Realizar llamadas telefónicas o visitar a los clientes con cuentas vencidas para gestionar el pago.</p> <p>4.- Establecer propuestas de negociación con los clientes.</p> <p>5.- Presentar un informe diario en el cual se detalle el número de créditos otorgados y los valores recaudados por cada crédito.</p> <p>6.- Ingresar diariamente los valores recaudados a caja y anexar un comprobante de pago.</p> <p>7.- Informar sobre alguna irregularidad que exista en el departamento de cobranzas.</p>		
<b>Productos</b>		
<p>1.- Solicitudes de crédito aprobadas</p> <p>2.- Reporte de pagos vencidos</p> <p>3.- Cobro de cuentas retrasadas</p> <p>4.- Propuestas de negociación con clientes</p> <p>5.- Informe de créditos</p> <p>6.- Pagos entregados en la caja de la empresa.</p> <p>7.- Informe de irregularidades</p>		
<b>Competencias y Habilidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad y ética</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Habilidad de trabajar bajo presión</li> <li>• Buen manejo de relaciones interpersonales</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Buen manejo de objeciones</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> </ul>		

Elaborado por: la autora

## Cuadro N° 10 Manual de Funciones: Jefe de talento humano

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Cargo:</b>	Jefe de Talento Humano
	<b>Proceso:</b>	Habilitante o de apoyo
<b>Requisitos para el cargo</b>	<b>Educación:</b>	Título de tercer nivel en Administración de empresas, Administración de Recursos Humanos, Psicología Industrial o afines.
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 3 años en cargos similares
<b>Reporta a:</b>	Presidente Ejecutivo	
<b>Supervisa a:</b>	Todos los funcionarios	
<b>Colaboradores:</b>	No aplica	
<b>Objetivo del cargo</b>		
Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración interna de la empresa además atiende y soluciona problemas laborales.		
<b>Funciones</b>		
1.- Manejar el proceso de selección de personal desde el reclutamiento hasta la contratación del personal 2.- Organizar e implementar programas de inducción, capacitación y motivación para el personal. 3.- Atender los planteamientos que tengan los empleados y resolver los conflictos entre el empleador y el empleado. 4.- Realizar evaluaciones de desempeño a los funcionarios. 5.- Controlar los registros de asistencia y puntualidad del personal 7.- Realizar actas de finiquito y demás trámites en el ministerio de relaciones laborales 8.- Las demás funciones que le sean asignadas, relacionadas con su cargo.		
<b>Productos</b>		
1.- Personal contratado 2.- Empleados capacitados y motivados 3.- Disminución de conflictos 4.- Registros de asistencia y puntualidad 5.- Actas de finiquito		
<b>Competencias y Habilidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Capacidad de resolver problemas</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>• Buena comunicación</li> <li>• Iniciativa, creatividad, carisma</li> <li>• Organización</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> </ul>		

Elaborado por: la autora

## Cuadro N° 11 Manual de funciones: Chofer

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Cargo:</b>	Chofer
	<b>Proceso:</b>	Habilitante o de apoyo
<b>Requisitos para el cargo</b>	<b>Educación:</b>	Mínimo bachiller que tenga licencia de conducir profesional.
	<b>Experiencia:</b>	Dos años en un cargo similar
<b>Reporta a:</b>	Jefe de Ventas	
<b>Supervisa a:</b>	No aplica	
<b>Colaboradores:</b>	Bodeguero	
<b>Objetivo del cargo</b>		
Su función principal es transportar la mercadería desde la bodega hasta los lugares de donde el cliente haya establecido su entrega o hasta las instalaciones de la empresa.		
<b>Funciones</b>		
<p>1.- Coordinar con su jefe una ruta diaria para entregar la mercadería y cumplir con la misma.</p> <p>2.- Reportarse con su jefe en caso de que exista cualquier eventualidad y no pueda cumplir con la entrega.</p> <p>3.- Mantener un documento de Control Diario sobre el estado operativo del vehículo, el kilometraje recorrido y el combustible consumido durante la jornada de trabajo.</p> <p>4.- Comprobar constantemente los niveles de aceite del vehículo, estado de la batería, estado de las llantas y si es necesario realizar mantenimiento o reparaciones en el vehículo.</p> <p>5.- Colaborar en todas las actividades que requieran esfuerzo de carga en la empresa, bodega o en el lugar de entrega.</p> <p>6.- Al concluir la jornada de trabajo estacionar el vehículo en las instalaciones de la empresa, entregar a su jefe las llaves del vehículo y el reporte diario de haber cumplido con todas las actividades que le fueron asignadas.</p> <p>7.- Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe.</p>		
<b>Productos</b>		
Mercadería transportada y entregada en el lugar indicado		
<b>Competencias y Habilidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Buena comunicación</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Conocimiento de leyes de tránsito y vehículos</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> </ul>		

Elaborado por: la autora

**Cuadro N° 12 Manual de Funciones: Mensajero**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Cargo:</b>	Mensajero
	<b>Proceso:</b>	Habilitante o de apoyo
<b>Requisitos para el cargo</b>	<b>Educación:</b>	Bachiller
	<b>Experiencia:</b>	No es necesaria
<b>Reporta a:</b>	Secretaria	
<b>Supervisa a:</b>	No aplica	
<b>Colaboradores:</b>	No aplica	
<b>Objetivo del cargo</b>		
Colaborar en las actividades de movilización de documentos y trámites que se realicen en la empresa		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar todas las diligencias, depósitos, entrega de documentos que le sean asignados.</li> <li>• Coordinar con secretaria para establecer una ruta de las actividades diarias que debe realizar.</li> <li>• Las demás funciones que le sean asignadas, relacionadas con su cargo.</li> </ul>		
<b>Competencias y Habilidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>• Buena comunicación</li> <li>• Organización</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> </ul>		

*Elaborado por: la autora*

## Cuadro N° 13 Manual de Funciones: Jefe de Comercialización

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Cargo:</b>	Jefe de Comercialización
	<b>Proceso:</b>	Agregador de valor
<b>Requisitos para el cargo</b>	<b>Educación:</b>	Estudios superiores en Marketing, Ingeniería comercial o carreras a fin.
	<b>Experiencia:</b>	Dos años en funciones similares
<b>Reporta a:</b>	Presidente Ejecutivo	
<b>Supervisa a:</b>	Vendedor, Bodeguero, Chofer	
<b>Colaboradores:</b>	Cajera, Asistente de crédito y cobranzas.	
<b>Objetivo del cargo</b>		
Es responsable de supervisar coordinar y controlar las actividades de comercialización de los productos de la empresa		
<b>Funciones</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Elaborar un plan de ventas y proyección de ventas.</li> <li>2.- Capacitar, dirigir y motivar al equipo de ventas.</li> <li>3.- Establecer un plan de visitas a los clientes para cada vendedor.</li> <li>4.- Atender amablemente a los clientes y vender maquinaria en el almacén.</li> <li>5.- Mantener un registro constante de los pedidos realizados por los clientes</li> <li>6.- Presentar reportes mensuales a la Presidencia sobre las ventas realizadas y el desenvolvimiento de los vendedores.</li> <li>7.- Innovar nuevas estrategias de venta para sugerirlas al Presidente.</li> <li>8.- Receptar los pedidos y proceder a facturarlos.</li> <li>9.- Transmitir a la bodega las órdenes de despacho.</li> <li>10.- Coordinar con el chofer los despachos.</li> <li>11.- Presentar al Presidente los requerimientos de máquinas y repuestos que necesite la empresa.</li> <li>12.- Las demás funciones que le sean asignadas por el Presidente, relacionadas al cargo.</li> </ol>		
<b>Productos</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Plan y proyecciones de ventas</li> <li>2.- Personal de ventas capacitado y motivado</li> <li>3.- Plan de visitas a clientes</li> <li>4.- Venta de maquinaria en el almacén.</li> <li>5.- Registro de pedidos</li> <li>6.- Reporte mensual de ventas</li> <li>7.- Estrategias de ventas</li> <li>8.- Facturas</li> <li>9.- Despachos coordinados</li> </ol>		
<b>Competencias y Habilidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente conocimiento del producto</li> <li>• Confiabilidad y ética</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Orientación y servicio al cliente</li> <li>• Poder de negociación</li> <li>• Buena comunicación y manejo de relaciones interpersonales</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Habilidad de trabajo bajo presión</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> </ul>		

Elaborado por: la autora

## Cuadro N° 14 Manual de Funciones: Vendedor

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Cargo:</b>	Vendedor
	<b>Proceso:</b>	Agregador de valor
<b>Requisitos para el cargo</b>	<b>Educación:</b>	Bachiller o persona con estudios superiores en Marketing.
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo un año en funciones similares
<b>Reporta a:</b>	Jefe de comercialización	
<b>Supervisa a:</b>	No aplica	
<b>Colaboradores:</b>	No aplica	
<b>Objetivo del cargo</b>		
Es el responsable de realizar visitas a los clientes y posibles clientes a nivel nacional para darles a conocer los productos y concretar ventas.		
<b>Funciones</b>		
1.- Visitar a los clientes de acuerdo al cronograma establecido por el jefe de ventas y proporcionar a los clientes la información necesaria sobre los productos, dar a conocer los nuevos productos y solventar cualquier duda que tenga el cliente. 2.- Receptar los pedidos que realicen los clientes y dar a conocer los pedidos receptados diariamente en el almacén para proceder a facturar y despachar lo mas pronto posible. 3.- Mantener actualizada la lista de precios y stock. 4.- Colaborar con la búsqueda de nuevos clientes. 5.- Comunicar al jefe cualquier anomalía o cambio que exista en el mercado; así como también comentarios, quejas o sugerencias que reciban del cliente. 6.- Presentar un reporte semanal de los clientes visitados, las ventas realizadas y los diferentes gastos en que haya incurrido durante la realización de su trabajo. 7.- Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe.		
<b>Productos</b>		
1.- Clientes visitados e informados 2.- Pedidos receptados 3.- Listas de precios y stock actualizadas 4.- Nuevos clientes 5.- Informes de quejas, sugerencias y anomalías de clientes 6.- Reportes de visitas, ventas y gastos		
<b>Competencias y Habilidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente conocimiento del producto</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Orientación y servicio al cliente</li> <li>• Poder de negociación</li> <li>• Buena comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Habilidad de trabajo bajo presión</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> </ul>		

Elaborado por: la autora

## Cuadro N° 15 Manual de funciones: Vendedor de repuestos

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Cargo:</b>	Vendedor de repuestos
	<b>Proceso:</b>	Agregador de valor
<b>Requisitos para el cargo</b>	<b>Educación:</b>	Bachiller o persona con estudios superiores en Marketing.
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo un año en funciones similares
<b>Reporta a:</b>	Jefe de comercialización	
<b>Supervisa a:</b>	No aplica	
<b>Colaboradores:</b>	Cajera, técnicos	
<b>Objetivo del cargo</b>		
Es el responsable de toda el área de repuestos y de la venta de repuestos en el almacén.		
<b>Funciones</b>		
1.- Ayudar al cliente a encontrar el repuesto que este necesitando y solventar cualquier duda que el cliente tenga tanto en el almacén como por teléfono. 2.- Receptar los repuestos que lleguen al almacén, verificar que estén completos y acomodarlos en el lugar correspondiente. 3.-Facturar los repuestos vendidos y el servicio técnico de máquinas domésticas que se realicen en el taller. 4.-Empacar repuestos para enviarlos a otras ciudades, una vez receptado el pago. 5.- Entregar a su jefe un listado mensual con los repuestos que estén por terminarse o que ya no existan en stock. 6.- Comunicar a su jefe comentarios, quejas o sugerencias que reciba del cliente. 7.- Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe.		
<b>Productos</b>		
1.- Cliente asesorado 2.- Repuestos ordenados y organizados 3.- Facturas 4.- Envío de repuestos 5.- Lista de compra de productos faltantes en stock 6.- Informe de quejas, sugerencias y comentarios del cliente		
<b>Competencias y Habilidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente conocimiento del producto</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Orientación y servicio al cliente</li> <li>• Buena comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Habilidad de trabajo bajo presión</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> </ul>		

Elaborado por: la autora

## Cuadro N°16 Manual de funciones: Bodeguero

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Cargo:</b>	Bodeguero
	<b>Proceso:</b>	Agregador de valor
<b>Requisitos para el cargo</b>	<b>Educación:</b>	Bachiller en cualquier especialidad.
	<b>Experiencia:</b>	Un año en un cargo similar
<b>Reporta a:</b>	Jefe de comercialización	
<b>Supervisa a:</b>	No aplica	
<b>Colaboradores:</b>	No aplica	
<b>Objetivo del cargo</b>		
Realizar la recepción, almacenaje, custodia y despacho de maquinaria.		
<b>Funciones</b>		
1.- Mantener un inventario actualizado de la maquinaria que tiene a su cargo. 2.- Recibir la mercadería que llegue a la bodega, verificar que la cantidad sea la correcta y que lleguen en buen estado. 3.- Receptar las órdenes de despacho del almacén y preparar la mercadería solicitada para su inmediata entrega. 4.- Realizar guías de remisión junto con la mercadería para el despacho.		
<b>Productos</b>		
1.- Inventario de mercadería 2.- Almacenaje de mercadería 3.- Mercadería lista para despacho 4.- Guías de remisión		
<b>Competencias y Habilidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Buena comunicación</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> </ul>		

*Elaborado por: la autora*

## Cuadro N° 17 Manual de funciones: Asistente de importaciones

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Cargo:</b>	Asistente de importaciones
	<b>Proceso:</b>	Agregador de valor
<b>Requisitos para el cargo</b>	<b>Educación:</b>	Estudios superiores en comercio exterior, negocios internacionales o afines. Suficiencia en el idioma inglés (100% hablado y escrito).
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 2 años en el área de importaciones
<b>Reporta a:</b>	Presidente Ejecutivo	
<b>Supervisa a:</b>	No aplica	
<b>Colaboradores:</b>	No aplica	
<b>Objetivo del cargo</b>		
Colaborar con el Presidente Ejecutivo en todos los asuntos de contacto a proveedores, negociación y trámites aduaneros		
<b>Funciones</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Solicitar cotizaciones por fletes marítimos de los diferentes puertos.</li> <li>2.- Asistir al Presidente con las traducciones inglés-español-inglés..</li> <li>3.- Gestionar con la compañía de seguros el monto del seguro de las cargas de importación.</li> <li>4.- Monitorear los pedidos en proceso de nacionalización y resolver posibles problemas.</li> <li>5.- Elaborar carpetas por número de orden de compra y mantener un archivo organizado de las mismas.</li> <li>6.- Gestionar con el departamento de contabilidad el pago a proveedores, impuestos, aforos y demás trámites aduaneros.</li> <li>7.- Solicitar custodia armada para la movilización terrestre de cada carga desde el puerto hasta la bodega de la empresa.</li> <li>8.- Mantener informado al Presidente Ejecutivo del estado de los pedidos, y si existe algún inconveniente durante el viaje de la mercadería o en la desaduanización.</li> <li>9.- Mantenerse actualizada de los cambios en leyes gubernamentales para la importación de los productos que comercializa la empresa.</li> </ol>		
<b>Productos</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Cotizaciones de fletes</li> <li>2.- Traducciones</li> <li>3.- Seguros contratados para la mercadería importada.</li> <li>4.- Carpetas y archivos organizados.</li> <li>5.- Pagos de impuestos, aforos y trámites aduaneros</li> <li>6.- Leyes de importación actualizadas.</li> </ol>		
<b>Competencias y Habilidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente conocimiento de trámites aduaneros</li> <li>• Buen manejo del portal Ecuapass</li> <li>• Buen dominio del idioma inglés</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>• Buena comunicación</li> <li>• Organización</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> </ul>		

Elaborado por: la autora

**Cuadro N° 18 Manual de Funciones: Jefe de servicio técnico**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Cargo:</b>	Jefe de Servicio Técnico
	<b>Proceso:</b>	Agregador de valor
<b>Requisitos para el cargo</b>	<b>Educación:</b>	Título de técnico, tecnología en mecánica, técnico electrónico o afines
	<b>Experiencia:</b>	Dos años en cargos similares
<b>Reporta a:</b>	Presidente Ejecutivo	
<b>Supervisa a:</b>	Técnicos	
<b>Colaboradores:</b>	Vendedor de repuestos	
<b>Objetivo del cargo</b>		
Controlar y coordinar el trabajo que deben realizar los técnicos.		
<b>Funciones</b>		
<p>1.- Receptar las llamadas telefónicas que realizan los clientes para reportar daños y elaborar una orden de servicio técnico en el cual se especifique los datos del cliente, la máquina y el daño.</p> <p>2.- Proporcionar vía telefónica ayuda a los clientes para que puedan solventar los problemas que presenten con la maquinaria.</p> <p>3.- Reparar las máquinas domésticas que ingresen al taller.</p> <p>4.- Al final del día recopilar todas las órdenes de servicio técnico que ingresaron y preparar un cronograma de acuerdo a la ciudad y orden en el cual fueron reportadas para coordinar con las visitas que los técnicos deben realizar diariamente.</p> <p>5.- Informar diariamente al Presidente Ejecutivo las actividades y ciudades en las cuales trabajaran cada técnico y los resultados de cada visita técnica</p> <p>6 - Apoyar en el área de repuestos a determinar las piezas que el cliente requiere.</p> <p>7.- Comunicarse con los clientes periódicamente para conocer si están satisfechos con el servicio ofrecido.</p>		
<b>Productos</b>		
<p>1.- Órdenes de servicio técnico receptadas y atendidas</p> <p>2.- Soporte vía telefónica</p> <p>3.- Máquinas domésticas reparadas</p> <p>4.- Servicios técnicos coordinados según cronograma</p> <p>5.- Informe de rendimiento de los técnicos</p> <p>6.- Soporte al área de repuestos</p> <p>7.- Clientes satisfechos</p>		
<b>Competencias y Habilidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en maquinaria para la confección.</li> <li>• Capacidad de resolver problemas técnicos</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>• Buena comunicación</li> <li>• Organización</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> </ul>		

Elaborado por: la autora

## Cuadro N° 19 Manual de Funciones: Técnicos

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Cargo:</b>	Técnicos
	<b>Proceso:</b>	Agregador de valor
<b>Requisitos para el cargo</b>	<b>Educación:</b>	Bachiller técnico mecánico o técnico electrónico.
	<b>Experiencia:</b>	Dos años en cargos similares
<b>Reporta a:</b>	Jefe de servicio técnico	
<b>Supervisa a:</b>	No aplica	
<b>Colaboradores:</b>	No aplica	
<b>Objetivo del cargo</b>		
Resolver los problemas técnicos e inconvenientes que tengan los clientes con su maquinaria de manera oportuna y eficiente.		
<b>Funciones</b>		
1.- Reparar los daños técnicos que presenten las máquinas de coser y bordar que fueron adquiridas en la empresa. 2.- Brindar mantenimiento anual a las máquinas bordadoras que hayan sido compradas en la empresa 3.- Reportar diariamente a su jefe un informe de lo que ha realizado durante el día y si el daño fue reparado y la máquina está funcionando. 4.- Realizar mensualmente un reporte de los gastos que ha realizado en el cumplimiento de su trabajo. 5.- Comunicar a su jefe inmediato cualquier anomalía, inconformidad, comentario que sean mencionados por los clientes. 6.- Cuando el cliente adquiera maquinaria nueva si lo solicita, el técnico deberá dejar instalando y funcionando la maquinaria en el lugar de entrega. 7.- Mantenerse capacitado y actualizado en el funcionamiento de la maquinaria para la confección. 8.- Las demás funciones que le sean asignadas, relacionadas con su cargo.		
<b>Productos</b>		
1.- Máquinas arregladas y funcionando 2.- Informes de daños encontrados y arreglos realizados en la maquinaria 4.- Reporte de gastos mensual 5.- Informe de comentarios del cliente 6.- Instalación de maquinaria nueva. 7.- Técnicos capacitados y actualizados		
<b>Competencias y Habilidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en maquinaria para la confección</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Capacidad de resolver problemas técnicos</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>• Buena comunicación</li> <li>• Organización</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> </ul>		

Elaborado por: la autora

### 3.6.3 Manual de Procesos

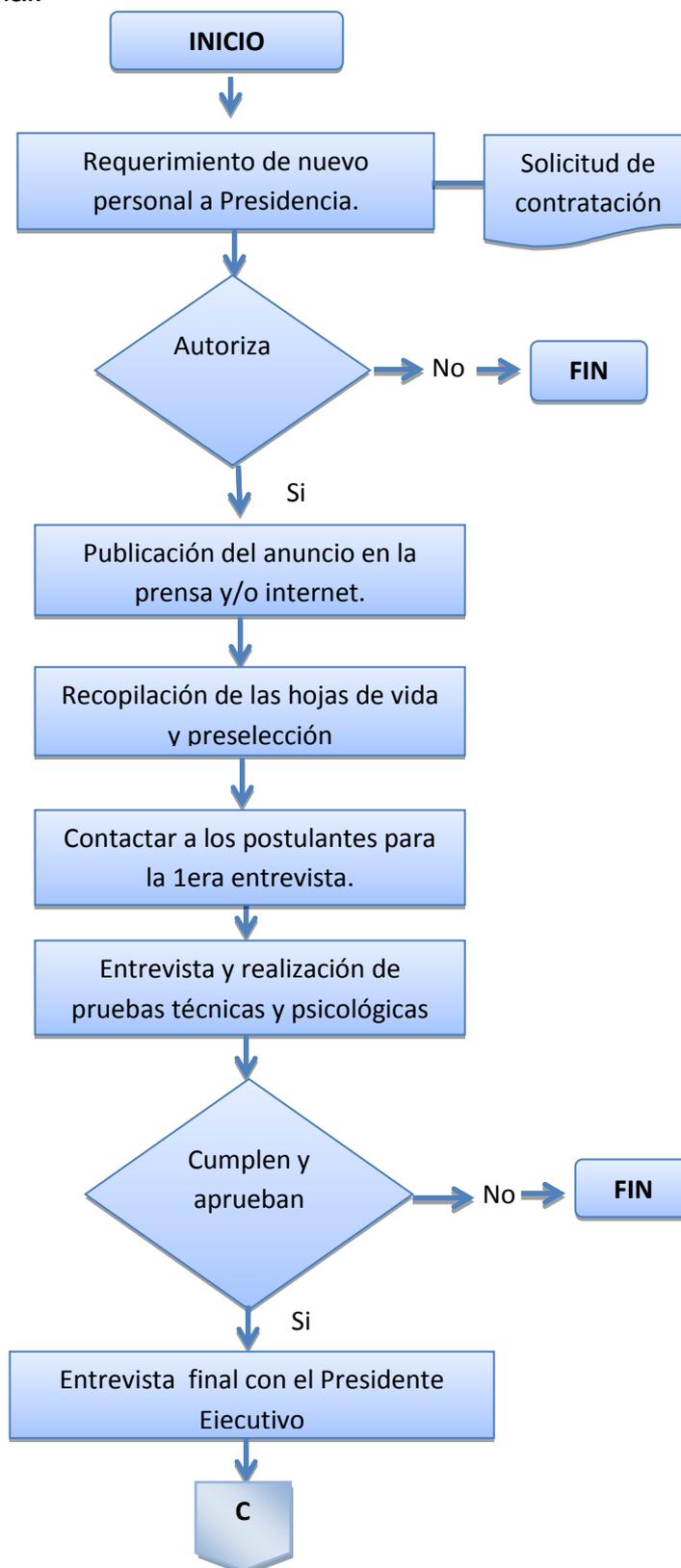
A continuación se desarrollará el manual de procesos para la empresa SERMACOSA S.A., el cual comprende la especificación de las actividades que se deben seguir para realizar cada una de las funciones del área administrativa.

#### 3.6.3.1 Proceso de selección, contratación e inducción del personal

Cuadro N°20 Proceso de selección, contratación e inducción del personal

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Solicitar a la Presidencia la contratación de personal junto con los justificativos necesarios.	Departamento interesado
2	Analizar el requerimiento y dar su aprobación para continuar con la solicitud.	Presidente Ejecutivo
3	Realizar la publicación en los diferentes medios (internet, prensa) para la recepción de hojas de vida.	Jefe de talento humano
4	Recopilar las hojas de vida y preseleccionar a los posibles postulantes al cargo.	Jefe de talento humano
5	Contactar a los postulantes para asignarles fecha y hora para la entrevista y las pruebas necesarias para conocer si son aptos para el puesto.	Jefe de talento humano
6	Entrevistar a los candidatos y realizar las evaluaciones técnicas y psicológicas; y determinar una terna.	Jefe de talento humano
7	Presentar a los 3 pre-seleccionados al Presidente Ejecutivo para una entrevista final.	Presidente Ejecutivo
8	Seleccionar a la persona que debe ocupar el cargo.	Presidente Ejecutivo - Jefe de talento Humano
9	Realizar la contratación y la inscripción del contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales.	Jefe de talento humano
10	Efectuar la inducción del nuevo empleado a la empresa, presentándole al resto del personal, haciéndole conocer las instalaciones y entregándole la normativa de la empresa.	Jefe de talento humano
11	Entregarle el manual de procesos y funciones que le corresponde realizar, despejar cualquier duda y ubicarle en su puesto de trabajo.	Departamento interesado
12	Archivar la documentación correspondiente en el expediente.	Jefe de talento humano
Duración del proceso: Mínimo 5 días, Máximo 15 días.		<i>Elaborado por: la autora</i>

Gráfico N° 25 Flujograma del Proceso de selección, contratación e inducción del personal.





Elaborado por: la autora

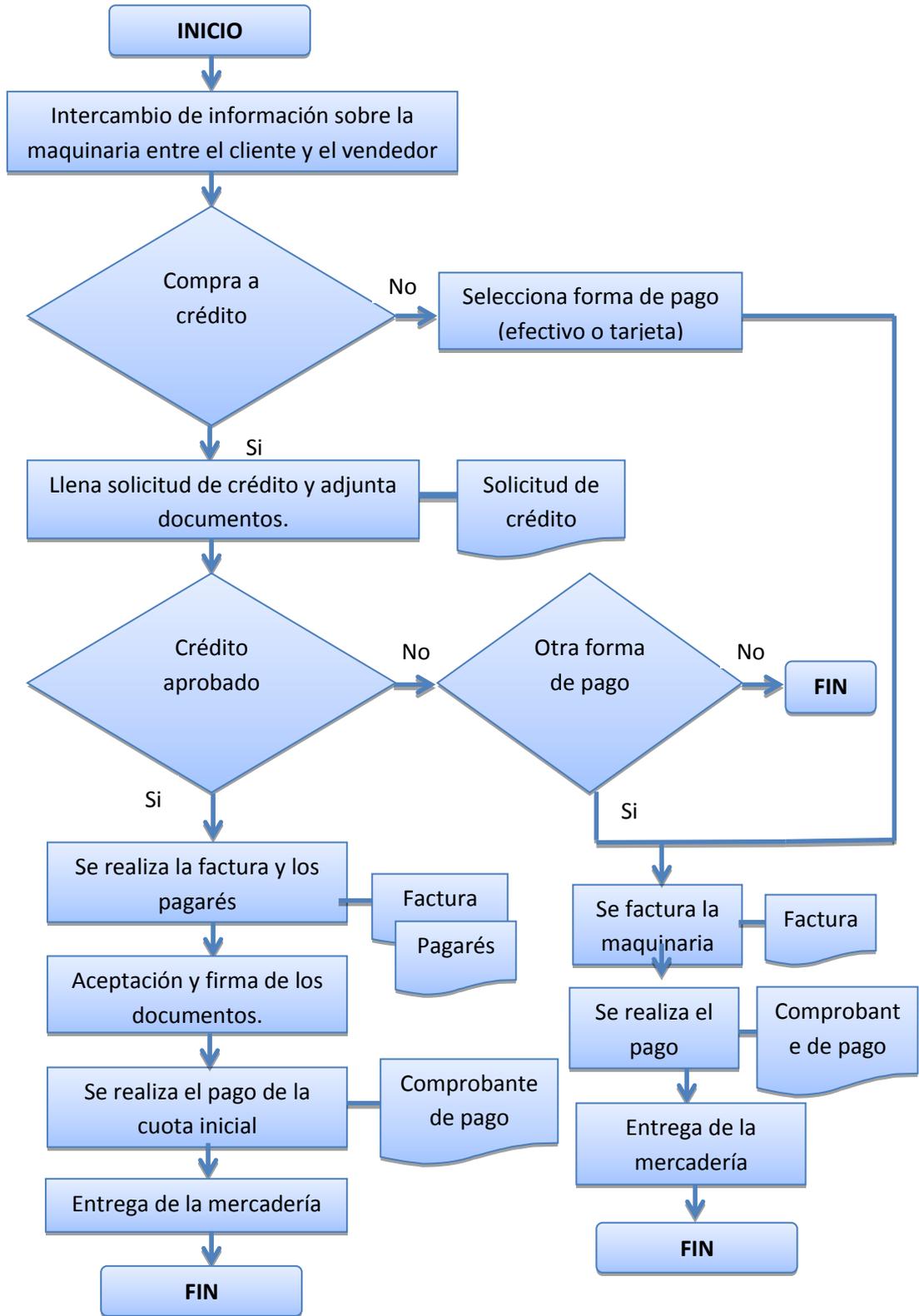
### 3.6.3.2 Proceso de ventas en el almacén.

Cuadro N° 21 Proceso de ventas en el almacén.

<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Solicita información sobre la maquinaria de su interés.	Cliente
2	Explica las características y precios de la maquinaria.	Vendedor
3	Si está interesado se establece la forma de pago (crédito directo, efectivo o tarjeta de crédito)	Cliente
4	Expresa los requisitos y entrega de solicitud de crédito.	Vendedor
5	Presentación de requisitos y solicitud de crédito completos.	Cliente
6	Si el crédito está aprobado se procede a vender el producto, caso contrario se le solicita otra forma de pago.	Vendedor
7	Se factura la maquinaria, si es venta con crédito directo se elaboran los pagarés.	Vendedor
8	Acepta y firma los documentos.	Cliente
9	Realiza el cobro del total de la factura o de la cuota inicial si es venta a crédito.	Cajera
10	Recibe el comprobante de pago.	Vendedor
11	Entrega de la mercadería al cliente.	Vendedor
Duración del proceso: Mínimo 30 minutos, Máximo 1 hora.		

*Elaborado por: la autora*

Gráfico N° 26 Flujograma del proceso de ventas en el almacén



Elaborado por: la autora

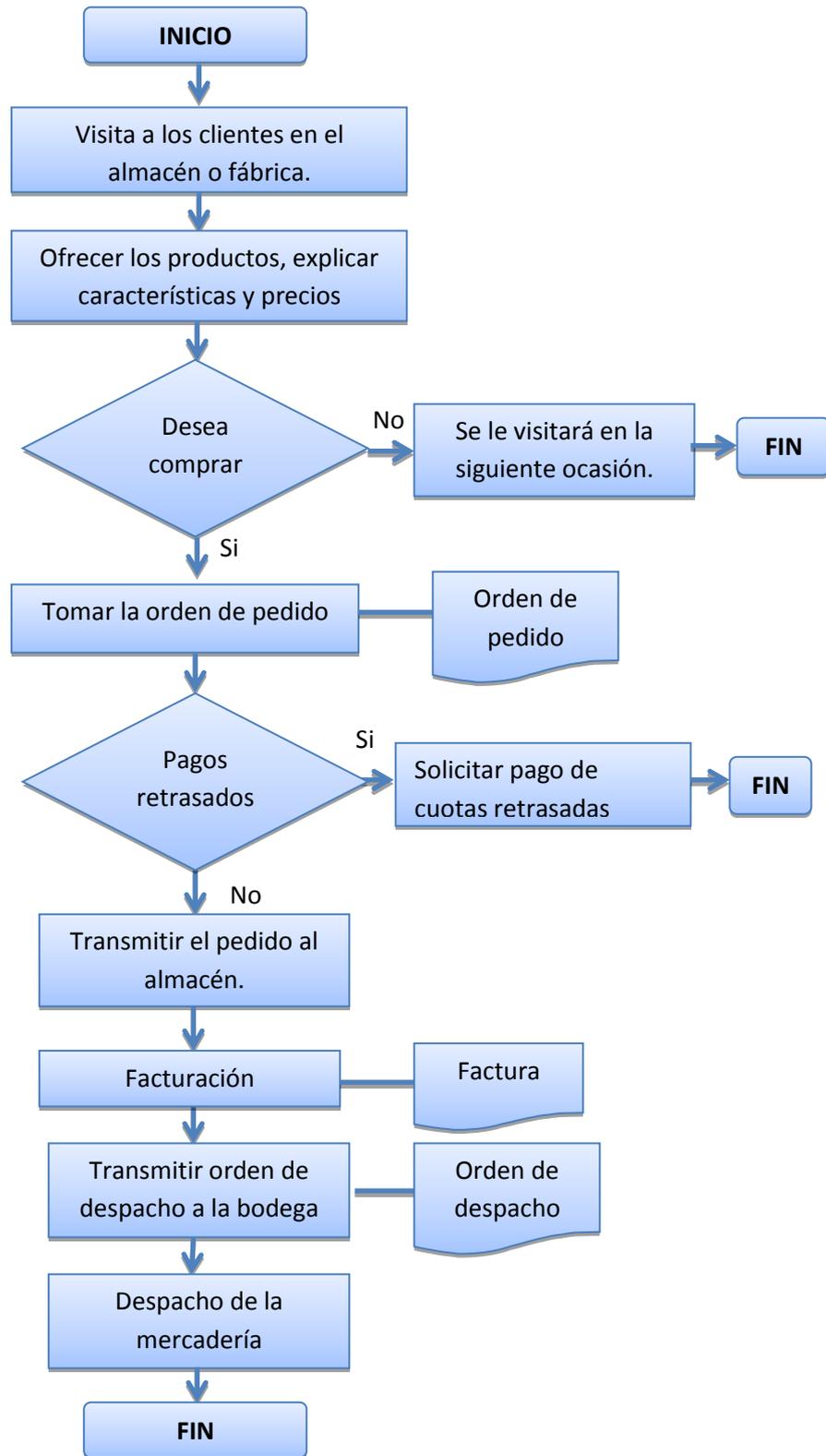
### 3.6.3.3 Proceso de ventas mediante visitas a clientes

Cuadro N°22 Proceso de ventas mediante visitas a clientes

<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Se realiza una visita a los clientes en los almacenes o fábricas	Vendedor
2	Ofrece los productos y explica características y precios de los mismos.	Vendedor
3	Tomar nota de los pedidos o se le visitará en una próxima ocasión.	Vendedor
4	Si es un cliente nuevo que solicita crédito debe llenar la solicitud de crédito y si es un cliente ya existente se verifica que no esté retrasado en los pagos.	Vendedor
5	Hace llegar la solicitud de crédito al asistente de crédito y cobranza	Vendedor
6	Si el cliente tiene pagos vencidos deberá realizar el pago para proceder con la venta	
7	Transmitir la orden de pedido al almacén	Vendedor
8	Se procede a facturar los productos solicitados	Jefe de comercialización
9	Hacer llegar la orden de despacho a la bodega	Jefe de comercialización
10	Despachar la mercadería	Bodeguero
Duración del proceso: Mínimo 1 día, Máximo 2 días		

Elaborado por: la autora

Gráfico N° 27 Flujograma del proceso de ventas mediante visitas a clientes.



Elaborado por: la autora

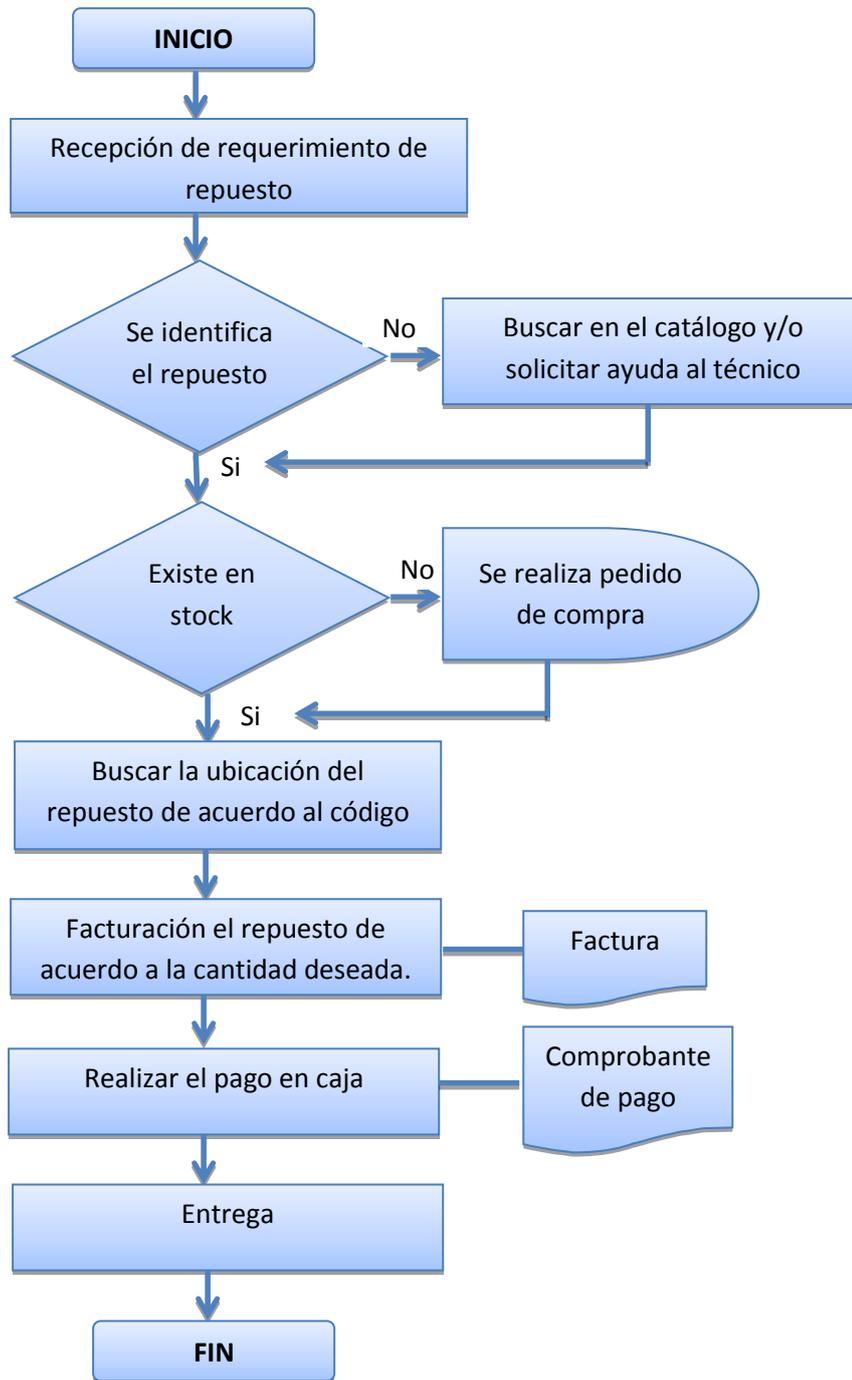
### 3.6.3.5 Proceso para la venta de repuestos

Cuadro N° 23 Proceso para la venta de repuestos

<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Se recibe el requerimiento de repuesto del cliente.	Cliente
2	Se identifica el repuesto en catálogos y/o con la ayuda de los técnicos.	Vendedor
3	Se verifica que exista en stock el repuesto solicitado.	Vendedor
4	Si no se tiene el repuesto en stock y el cliente desea esperar, se realiza un pedido de compra para presentar a Presidencia.	Vendedor
5	Realizar la búsqueda del repuesto solicitado en el área de repuestos de acuerdo al código que se le ha asignado al mismo.	Vendedor
6	Realizar la factura.	Vendedor
7	Acercarse a caja con la factura y proceder a realizar el pago del producto	Cliente
8	Una vez cancelado y con el comprobante de pago se entrega el producto al cliente.	Vendedor
Duración del proceso: Mínimo 15 minutos, Máximo 20 minutos.		

*Elaborado por: la autora*

Gráfico N° 28 Flujograma del proceso de venta de repuestos



Elaborado por: la autor

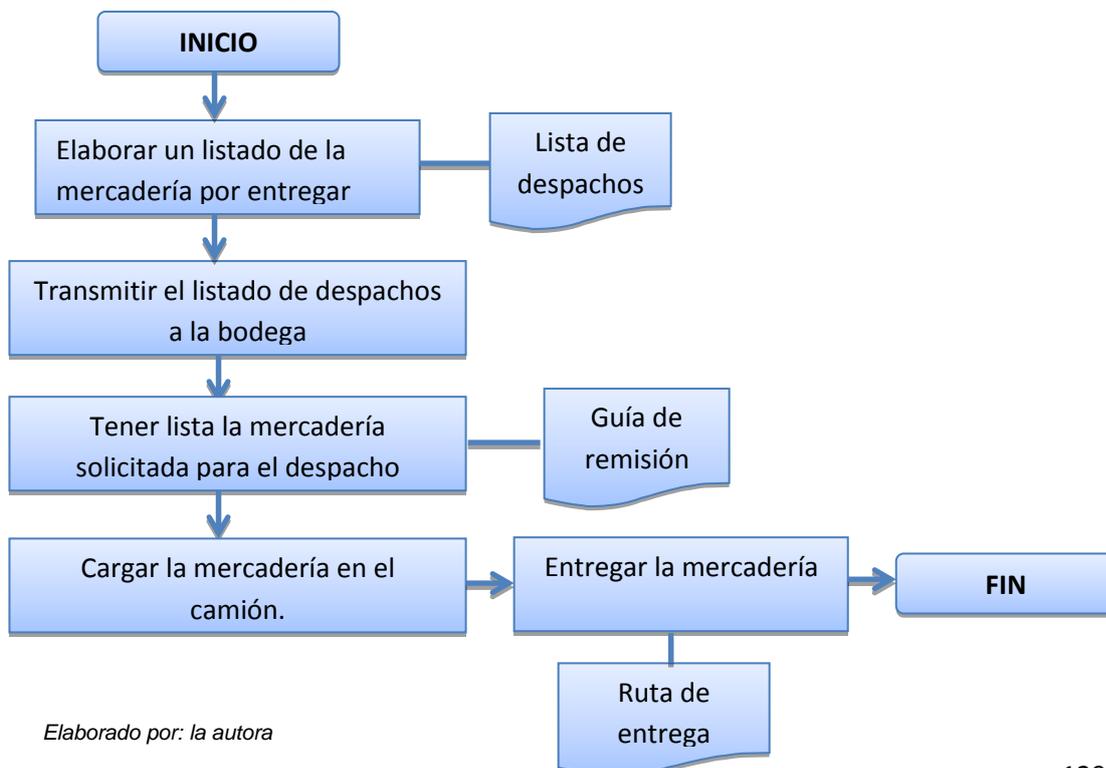
### 3.6.3.4 Proceso para despacho de mercadería

Cuadro N°24 Proceso para despacho de mercadería.

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Elaborar un listado de toda la mercadería por entregar durante el día.	Jefe de comercialización
1	Transmitir el listado de despachos a la bodega	Jefe de comercialización
2	Armar, preparar y empacar la maquinaria solicitada	Bodeguero
3	Realizar ruta de entrega para el chofer	Jefe de comercialización
4	Dirigirse hacia la bodega, con las órdenes de despacho.	Chofer
5	Elaborar las guías de remisión de todos los pedidos a entregar.	Bodeguero
6	Cargar la mercadería en el camión	Bodeguero/chofer
7	Seguir la ruta establecida para entregar la mercadería	Chofer

Duración del proceso: Mínimo: 6 horas, Máximo 8 horas.

Gráfico N° 29 Flujograma proceso de despacho



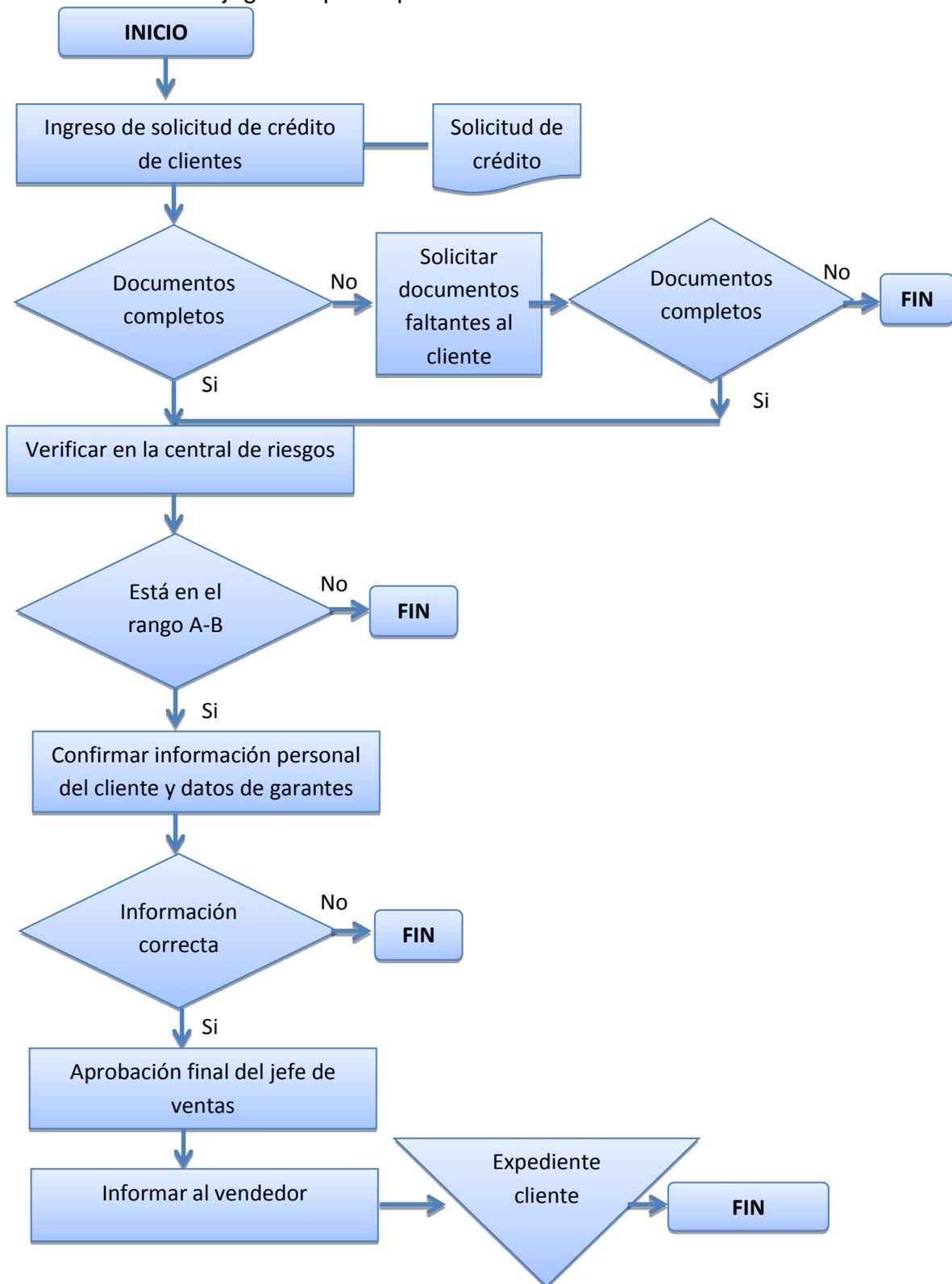
### 3.6.3.6 Proceso para Aprobación de crédito

Cuadro N°25 Proceso para aprobación de crédito

<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Ingreso de solicitud de crédito al departamento de crédito y cobranza.	Vendedor
2	Verificar que la solicitud y los documentos estén completos	Asistente de crédito y cobranza
3	Realiza la investigación necesaria en la central de riesgos, si el cliente se encuentra dentro del rango de aceptación (A y B)	Asistente de crédito y cobranza
4	Verificar los datos, referencias e información de los garantes sean acertadas para la aprobación caso contrario se da de baja el crédito.	Asistente de crédito y cobranza
5	Aprobación final de crédito	Jefe de Ventas
6	Informar al vendedor el resultado	Asistente de crédito y cobranza
7	Realizar un expediente con toda la información necesaria del cliente.	Asistente de crédito y cobranza
Duración del proceso: Mínimo 30 minutos, Máximo 45 minutos.		

*Elaborado por: la autora*

Gráfico N° 30 Flujograma para aprobación de crédito



Elaborado por: la autora

### 3.6.3.7 Proceso de cobranza

Cuadro N°26 Proceso de cobranza

<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Analizar la información de todos los créditos otorgados mensualmente.	Asistente de crédito y cobranza
2	Verificar si existen pagos atrasados	Asistente de crédito y cobranza
3	Realizar llamadas telefónicas a los deudores para solicitar el pago de las cuotas vencidas.	Asistente de crédito y cobranza
4	En caso de no realizar el pago, visitar a los deudores para exigir el pago	Asistente de crédito y cobranza
6	Realizar una lista de clientes con pagos retrasados.	Asistente de crédito y cobranza
7	Informar a los vendedores para que no realicen ventas a los clientes con pagos vencidos.	Asistente de crédito y cobranza
8	Coordinar con el abogado de la empresa para empezar el proceso judicial	Asistente de crédito y cobranza
Duración del proceso: Mínimo 30 días, Máximo 60 días.		

*Elaborado por: la autora*

Gráfico N° 31 Flujograma para proceso de cobranza



Elaborado por: la autora

### 3.6.3.8 Proceso para servicio técnico

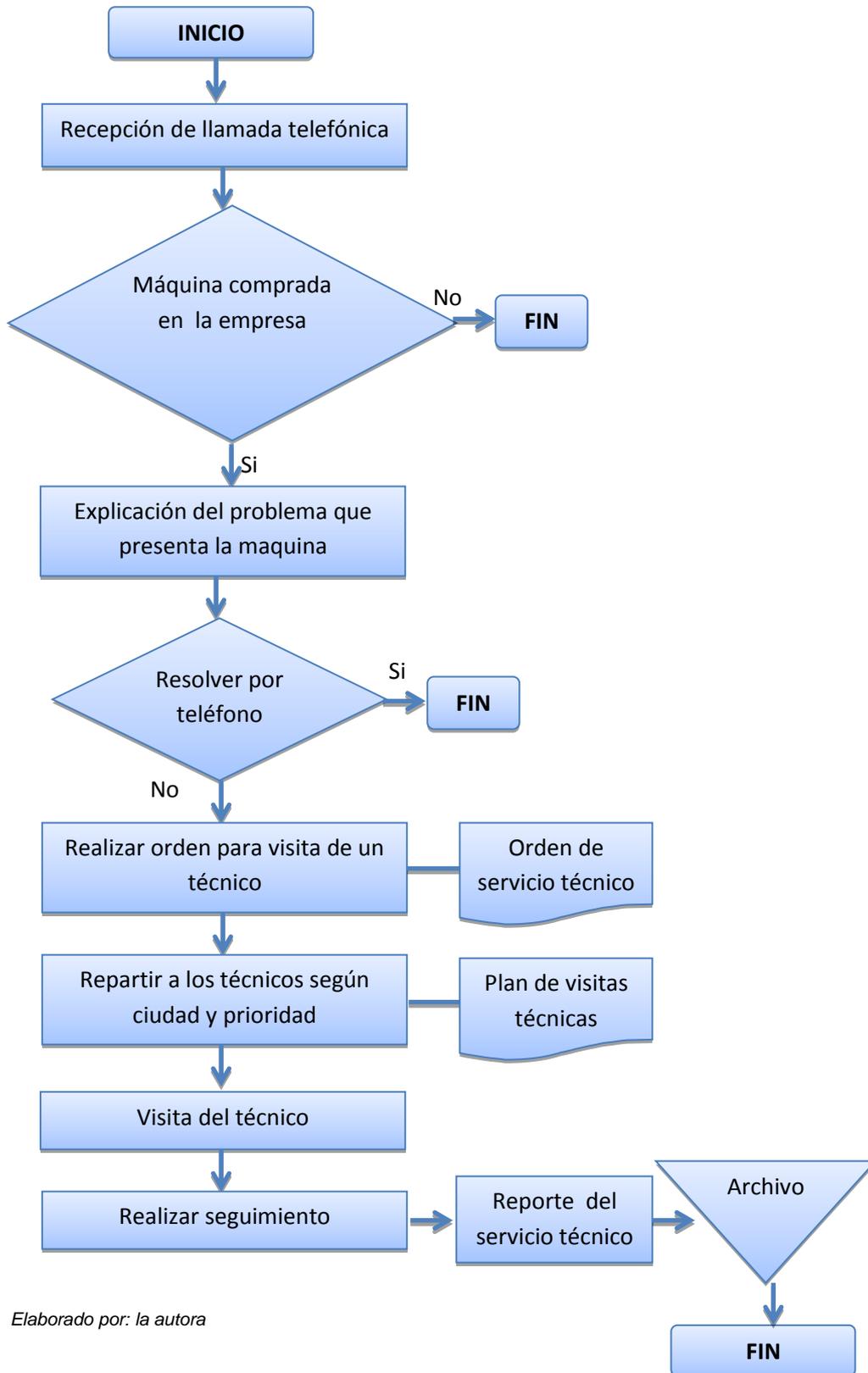
Cuadro N°27 Proceso para servicio técnico

<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Recepción de llamada telefónica a la empresa para solicitar servicio técnico	Cliente
2	Verificar si la maquinaria ha sido adquirida en la empresa	Jefe de servicio técnico
3	Explicación del problema que presenta la maquinaria.	Cliente
4	Resolver el problema por teléfono, si es posible.	Jefe de servicio técnico
6	Realizar una orden de para visita técnica.	Jefe de servicio técnico
7	Realizar un plan de visitas diario con todas las órdenes recibidas al día.	Jefe de servicio técnico
8	Repartir a los técnicos según la ciudad y el orden en el que se reportó el daño	Jefe de servicio técnico
9	Visita del técnico al cliente para solucionar el problema	Técnico
10	Realizar un reporte del problema que presento la maquinaria y la solución que el técnico dió al daño.	Técnico
11	Realizar un seguimiento y archivar la orden de servicio	Jefe de servicio técnico

Duración del proceso: Mínimo 1 día, Máximo 2 días.

*Elaborado por: la autora*

Gráfico N° 32 Flujograma para proceso de servicio técnico



Elaborado por: la autora

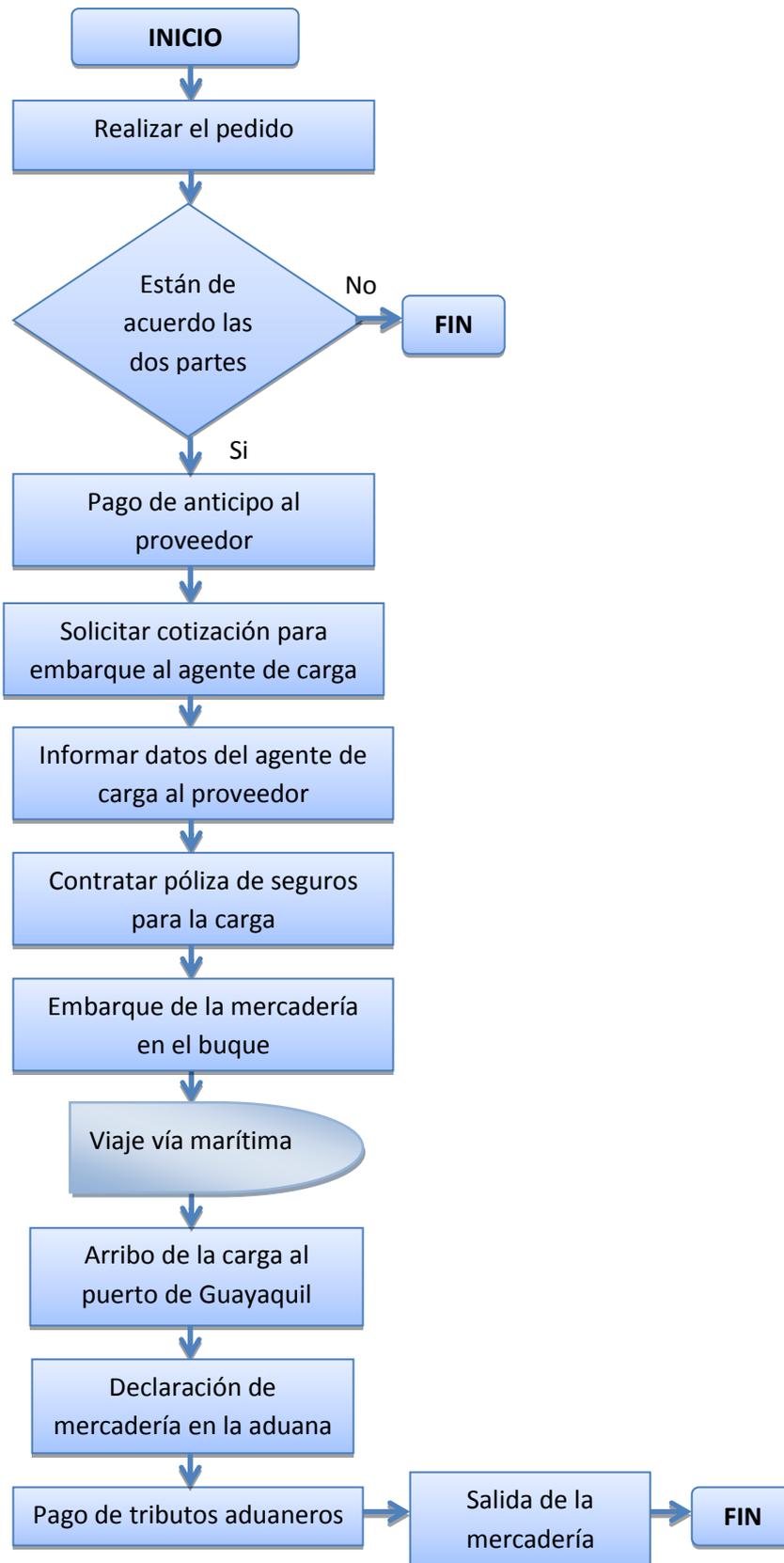
## Proceso de Importaciones

Cuadro N° 28 Proceso de importaciones

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Enviar nota de pedido al proveedor.	Asistente de importaciones
2	Acordar con el proveedor la forma de pago, fecha de entrega de la mercancía y lugar de entrega de la mercancía para despacho.	Asistente de importaciones
3	Si el importador y el proveedor están de acuerdo en el precio y demás términos se confirma la importación y se realiza el pago del anticipo del valor de factura proforma.	Asistente de importaciones
4	Pedir cotización al agente de carga para transportar la mercadería desde el país de origen (exportador) hasta el país de destino (importador)	Asistente de importaciones
5	Informar al proveedor los datos del agente de carga para coordinar el despacho en el país de origen.	Asistente de importaciones
6	Contratar una póliza de seguro por transporte internacional de la mercancía, a la agencia de seguros.	Asistente de importaciones
7	Embarque de la mercadería en el buque.	Agente de carga
8	Viaje vía marítima	Agente de carga
9	Arribo de la mercadería al puerto de Guayaquil	Asistente de importaciones
10	Se realiza la declaración de aduana. La declaración de aduana consiste en declarar cantidades, valor, descripción y clasificación arancelaria de cada uno de productos que se está importando y deben constar en la factura. Toda esta información debe ser registrada en el sistema del Servicio Nacional de Aduana conocido como ECUAPASS.	Asistente de importaciones
11	Pago de los impuestos o tributos aduaneros en un banco autorizado por la aduana.	Asistente de importaciones
12	Salida de la mercadería de la aduana y es transportada hasta las bodegas de la empresa en Quito.	Asistente de importaciones
Duración del proceso: Mínimo 45 días, Máximo 50 días.		

Elaborado por: la autora

Gráfico N° 33Flujograma para el proceso de importaciones



### **3.6.4 Políticas Propuestas**

Con la finalidad de llevar a ejecución cada proceso se establecerán las políticas que deberán tenerse en cuenta para el desarrollo de cada una de los procesos establecidos anteriormente.

#### **3.6.4.1 Políticas de contratación y selección del personal**

- Se deberá buscar personas con los más altos niveles de profesionalismo, experiencia y eficiencia en la actividad para la cual sean requeridos.
- Los aspirantes deberán presentar toda la información que solicite la empresa y no deberán alterar ningún documento que tenga información personal.
- Todas las personas que sean escogidas para trabajar en la empresa SERMACOSA S.A. deberán suscribir un contrato de trabajo.
- Con el fin de estimular y reconocer al personal de la empresa, si un cargo se encuentra vacante este puede ser ocupado por personal disponible de la empresa, siempre y cuando cumplan con los requisitos del puesto y con la respectiva autorización del Presidente Ejecutivo de la empresa.
- El nuevo personal que sea vinculado a la empresa deberá estar comprometido a brindar sus servicios y capacidades profesionales a la empresa y cumplir con las cláusulas mencionadas en su contrato, los reglamentos y leyes establecidos en el Código de Trabajo.

#### **3.6.4.2 Políticas de ventas en el almacén y mediante visitas a clientes**

- El horario de atención para ventas en el almacén y visitas a clientes es de 8:30 am a 1:00 pm y de 2:00 pm a 5:30 pm.
- Todos los precios de los productos incluyen IVA y están sujetos a cambios.

- Todas las ventas deberán ser respaldadas con facturas, en las cuales se debe especificar todos los datos del comprador y de los productos vendidos.
- Se aceptan las siguientes formas de pago; efectivo, cheques, transferencias bancarias, tarjeta de crédito y crédito directo.
- Solo se aceptan devoluciones de la mercadería si el defecto es de fábrica y máximo hasta de 3 días después de la facturación.
- No se realizaran ventas cuando el cliente tenga facturas pendientes de pago.
- Toda maquinaria tiene un año de garantía, y derecho a un mantenimiento anual posterior a este periodo el cliente será responsable de cualquier daño, falla que presente la maquinaria
- En el caso de que el cliente necesite algún producto especial que no tenga en stock la empresa, deberá realizar el pago del 50% del valor del producto antes de la llegada del mismo.
- Para la venta de repuestos a ciudades fuera de Quito el cliente asumirá el costo del envío, y se despachará una vez que se haya confirmado el pago.
- Un producto podrá ser reservado, es decir no podrá ser vendido a otro cliente por un periodo de 3 días, después de este tiempo estará a la venta nuevamente.

#### **3.6.4.3 Políticas de despacho de mercadería.**

- Los pedidos realizados por clientes hasta las 12:00 pm serán despachados el mismo día, y los pedidos recibidos pasado las 12:00 pm serán despachados al día siguiente a primera hora
- Si por alguna razón extraña a la empresa, el pedido no puede ser despachado en el límite del tiempo establecido, el cliente será notificado de esta situación antes de realizar el despacho o continuar con el pedido.
- No se podrá despachar la mercadería sin la respectiva factura y la elaboración de la guía de remisión correspondiente.

- El cliente podrá solicitar el despacho de la mercadería vía transporte comercial terrestre o aéreo, asumiendo el costo del envío y en caso de ocurrir cualquier daño al producto o retraso en la entrega del mismo, la empresa no será responsable.

#### **3.6.4.4 Políticas de crédito**

- El plazo para la aprobación de un crédito no será mayor a dos días, posterior a la entrega de documentos y solicitud de crédito.
- Se otorgará crédito de 6 meses para maquinaria con un costo desde USD\$400.00, y crédito de hasta 12 meses para maquinaria con un valor superior a USD\$9,000.00.
- Para la aprobación de crédito es obligatorio que el cliente presente los datos de un garante, la empresa deberá tomar todas las precauciones necesarias.
- En caso de que el cliente haya presentado datos o información falsa, el crédito será rechazado inmediatamente.
- Es necesario para la aprobación del crédito que el cliente se encuentre dentro del rango de aceptación (A-B) de la central de riesgos.
- El plazo de pago del crédito otorgado, empezará desde la fecha en la cual sea emitida la factura.

#### **3.6.4.5 Políticas de cobranza**

- Si el cliente se retrasa en el pago de una de sus cuotas, ya sea por un día, se le cancelará su línea de crédito, hasta que el cliente cumpla con el pago vencido.
- No se realizarán ventas a clientes con pagos vencidos y a clientes con antecedentes de pagos retrasados, solo se le autorizarán las ventas si se realizan en un solo pago y en efectivo.
- Antes de iniciar un proceso legal por pagos vencidos se deberá hacer llegar al cliente notificaciones por escrito, en las cuales se le advierta las posibles consecuencias por no realizar el pago.

- En el caso de tener pagos retrasados por más de seis meses desde la fecha de facturación y después de haber realizado las llamadas y visitas correspondientes se procederá con el proceso legal.

#### **3.6.4.6 Políticas de servicio técnico**

- Solo se brindará servicio técnico a las maquinarias industriales para la confección y bordado que hayan sido adquiridas en la empresa.
- El servicio técnico para las máquinas industriales para la confección y bordado solo se lo realizará a domicilio en el lugar donde se encuentre la máquina.
- Para reportar un daño en la maquinaria y solicitar servicio técnico se lo podrá hacer solo contactándose con el jefe de servicio técnico de la empresa.
- No se realizarán servicios técnicos si estos no fueron reportados a la empresa y no poseen una orden de servicio.
- Las órdenes de servicio técnico serán atendidas en el orden en que sean recibidas.
- El cliente no deberá esperar más de 24 horas para recibir el servicio técnico dentro de la ciudad.
- Para los servicios técnicos que se tengan que realizar fuera de la ciudad el tiempo de respuesta no deberá ser mayor a 48 horas.
- Antes de realizar el servicio técnico, se deberá confirmar que la maquinaria este dentro del tiempo establecido de garantía, caso contrario se debe informar al cliente que se realizará el cobro del servicio técnico y de los repuestos que sean utilizados para la reparación de la máquina.
- La empresa no se responsabiliza por daños ocasionados en la maquinaria por mal uso de los operarios.
- Se proporcionará servicio técnico a todas las máquinas domésticas, sin importar que estas no hayan sido compradas en la

- empresa, siempre y cuando el cliente lleve la maquinaria hasta las instalaciones de la empresa y la retire.
- La reparación de máquinas domésticas no deberá tardar más de 24 horas desde su ingreso al taller de reparaciones.
- Cualquier repuesto, que necesite la máquina doméstica para su reparación, será incluido como valor adicional al momento de realizar la facturación.

#### **3.6.4.7 Políticas de importaciones**

- La mercadería no podrá salir del país de origen sin antes haber contratado una póliza de seguro.
- La mercadería solo puede llegar al puerto de Guayaquil.
- El agente de carga es el encargado de confirmar la fecha en que inicia viaje el buque y la fecha estimada de llegada a Guayaquil.
- La asistente de importaciones es la persona que debe de averiguar el estado de la carga y es el responsable hasta que esta llegue a las bodegas de la empresa.
- El viaje de la carga vía marítima no podrá tardar más de 40 días.
- La empresa deberá regirse por las normas y políticas que el gobierno determine para las importaciones.

### 3.7 Cuadro de Control Interno Administrativo

A continuación se establecerán controles internos en las áreas en las cuales la empresa se encuentra más necesitada.

Tabla N° 22 Control Interno Administrativo

ÁREA	CONTROL INTERNO	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
<b>VENTAS</b>	Venta de maquinaria y repuestos en el almacén	Jefe de Comercialización	Verificar que el cliente no espere más de 5 minutos para ser atendido.
			Evaluar periódicamente a los vendedores para saber si conocen los productos que ofrece la empresa.
			Constatar que cumplan con el proceso de ventas establecido por la empresa.
	Venta de maquinaria mediante visitas al cliente	Jefe de Comercialización	Realizar llamadas periódicas a los clientes para conocer si están siendo visitados y como están siendo atendidos.
			Evaluar periódicamente a los vendedores para saber si conocen los productos que ofrece la empresa.
			Verificar que los vendedores estén cumpliendo con el proceso de ventas establecido por la empresa.

ÁREA	CONTROL INTERNO	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
<b>SERVICIO TÉCNICO</b>	Reparación de máquinas de coser y bordar.	Jefe de Servicio Técnico	Controlar que las órdenes de servicio no demoren más de 48 horas para ser atendidas.
			Verificar que todo servicio técnico atendido haya sido reportado a la empresa y que tenga la orden de servicio respectiva.
			Comprobar al final del día que los técnicos haya cumplido con los servicios técnicos que le fueron asignados.
			Realizar llamadas a los clientes que fueron atendidos para conocer si la maquinaria está funcionando y si están satisfechos con la atención.
<b>TALENTO HUMANO</b>	Capacitación	Jefe de Talento Humano	Conocer el desempeño que los funcionarios tienen en los cargos asignados.
			Detectar las necesidades que tiene el personal y si la misma sucede a todo el grupo o de forma individual.
			Realizar un plan de actividades que permitan el aprendizaje.
			Comunicar a todos los involucrados lugar y fecha donde se realizará la capacitación.
			Evaluar si el personal está poniendo en práctica lo aprendido para beneficio personal y de la empresa.

ÁREA	CONTROL INTERNO	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
TALENTO HUMANO	Motivación	Jefe de Talento Humano	Realizar encuestas anónimas de actitud y satisfacción con el trabajo que realizan y con la empresa.
			Determinar la frecuencia de conflictos que existen por mes y su causa.
			Desarrollar un calendario el cual incluya las fechas de cumpleaños del personal y días festivos para realizar una actividad recreativa ese día y que el personal sienta que son importantes para la empresa.
	Control de Puntualidad, Asistencia y vacaciones	Jefe de Talento Humano	Verificar que los empleados comiencen y terminen sus actividades puntualmente.
			Llevar un registro de atrasos y faltas mensuales del personal.
			Controlar que los empleados justifiquen sus faltas en un periodo menor de 2 días.
			Programar un cronograma de vacaciones para cada funcionario de acuerdo a su fecha de contratación en la empresa.

Elaborado por: la autora

## CAPÍTULO IV

### IMPACTOS

En el presente capítulo se analizarán los impactos que podrían generarse al implementar el Manual de procesos administrativos en la empresa Servicios y Máquinas Cosedoras SERMACOSA S.A., tanto en los ámbitos económico, social, ético, empresarial y educativo.

Para realizar el análisis en cada ámbito se ha establecido una matriz de impactos, en la cual se utilizará la siguiente valoración.

Cuadro N°29 Escala de valoración de impactos

#### Escala de Valoración de Impactos

+3	Impacto Alto Positivo
+2	Impacto Medio Positivo
+1	Impacto Bajo Positivo
0	No existe impacto
-1	Impacto Bajo Negativo
-2	Impacto Medio Negativo
-3	Impacto Alto Negativo

Para el cálculo de la valoración de impactos se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Impacto} = \frac{\sum \text{nivel de impacto}}{\text{Numero de indicadores}}$$

## 4.1 Impacto Económico

Cuadro N°30 Impacto Económico

Indicadores	Ponderaciones							Total
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
Competitividad	x							3
Optimización de recursos		x						2
Crecimiento de la empresa			x					1
Rentabilidad			x					1
<b>Total</b>	3	2	2					<b>7</b>

*Elaborado por: la autora*

Nivel de impacto económico =  $7/4 = 1.75$  → Impacto medio positivo

### Análisis

La implementación del presente proyecto generara un impacto medio positivo en el ámbito económico ya que aportará métodos y procedimientos para que la empresa se diferencie de la competencia, al ofrecer un valor agregado en sus productos que aparte de la calidad de los productos también sea la calidad de atención al cliente, por lo que se logrará preferencia en el cliente por lo cual se incrementarán las ventas. Además se logrará una correcta optimización de recursos tanto en tiempo como en dinero debido a la distribución correcta de las actividades y tareas de cada departamento de la empresa. Al tener ventas mayores y al no utilizar recursos innecesarios dará origen a mayor rentabilidad para la empresa y el crecimiento de esta.

## 4.2 Impacto Social

Cuadro N°31 Impacto Social

Indicadores	Ponderaciones							Total
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
Mejora del ambiente laboral		×						2
Mejor desempeño del personal		×						2
Estabilidad laboral		×						2
Mejor atención al cliente	×							3
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6</b>						<b>9</b>

*Elaborado por: la autora*

Nivel de impacto social=  $9/4 = 2.25$  → Impacto medio positivo

### Análisis:

La aplicación del manual en la empresa será importante en el aspecto social, ya que se generará un mejor desempeño del personal, al tener repartidas adecuadamente sus funciones, las realicen de manera eficiente y en el tiempo establecido; además se evitarán malos entendidos entre empleados por lo que el ambiente laboral será más amigable ya que los problemas y rivalidades entre el personal disminuirán ya que cada empleado tiene establecido su responsabilidad, lo que se verá reflejado en un mejor trato y atención al cliente.

## 4.3 Impacto Ético

Cuadro N° 32 Impacto Ético

Indicadores	Ponderaciones							Total
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
Desarrollo de valores empresariales	×							3
Mejora de relaciones interpersonales		×						2
Trabajo en equipo	×							3
Compromiso con la empresa		×						2
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>0</b>					<b>10</b>

*Elaborado por: la autora*

Nivel de impacto ético =  $10/4 = 2.5$  → Impacto Alto Positivo

**Análisis:**

El presente manual contiene un listado de valores y principios los cuales deberán ser implementados y adoptados por cada miembro de la empresa, al aplicarlos diariamente en todas las actividades que se realizan en la empresa, las relaciones interpersonales entre los empleados serán mejores y sobre todo se creará un ambiente de trabajo en equipo en donde el personal colabore uno con el otro por llegar al mismo objetivo y no cada uno por su lado, al alcanzar el objetivo en común, se creará en todos los empleados el compromiso con la empresa y el éxito de la misma.

**4.4 Impacto Empresarial**

Cuadro N° 33 Impacto Empresarial

Indicadores	Ponderaciones							Total
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
Cultura empresarial		x						2
Repartición adecuada de funciones	x							3
Cumplimiento de procesos		x						2
Organización interna		x						2
<b>Total</b>	3	6						<b>9</b>

*Elaborado por: la autora*

Nivel de impacto empresarial =  $9/4 = 2.25$  → Impacto Medio Positivo

**Análisis:**

En el aspecto empresarial, la elaboración de este trabajo será de mucha relevancia ya que el establecimiento de funciones y procesos ayudarán a que las actividades se realicen de manera coordinada, ordenada y organizadas; ya que el personal de la empresa tendrá un manual en el cual se describen las actividades y les servirá como guía para basarse,

apoyarse y cumplir con las funciones que le fueron asignadas según su puesto.

#### 4.5 Impacto Ambiental

Cuadro N° 34 Impacto Ambiental

Indicadores	Ponderaciones							Total
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
Reciclaje				x				0
Reducción del consumo de energía eléctrica			x					1
Contaminación del ambiente				x				1
Manejo de desechos			X					0
<b>Total</b>			2	0				<b>2</b>

*Elaborado por: la autora*

Nivel de impacto ambiental =  $2/4 = 0.5$  → Impacto Bajo Positivo

#### Análisis:

La elaboración del Manual de Procesos administrativos, no tendrá un impacto alto en el ambiente, sin embargo no se debe dejar de lado la importancia de establecer en la empresa un compromiso de cuidado al medio ambiente, reciclando en especial el papel que se imprime con errores para volver a reutilizar la parte posterior y la reducción del consumo de energía eléctrica apagando luces y equipos en áreas en las cuales no se estén utilizando; pero sobretodo manejando los desechos de los cartones y envolturas en los cuales vienen empacadas las máquinas de coser y bordar.

## 4.6 Impacto General

Cuadro N° 35 Impacto General

### IMPACTO GENERAL

Indicadores	Ponderaciones							Total
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
Económico		x						2
Social		x						2
Ético	x							3
Empresarial		x						2
Ambiental				x				
<b>Total</b>	3	6						<b>9</b>

*Elaborado por: la autora*

Nivel de impacto empresarial =  $9/4 = 2.25$  → Impacto Medio Positivo

### Análisis:

En general, se puede establecer que el proyecto tendrá un impacto positivo en la empresa, debido a que proporcionará métodos y procesos eficientes que mejorarán la administración de la empresa a través del correcto uso y aplicación de los mismos y de las políticas establecidas con el fin de lograr la optimización de recursos, mayor efectividad, agilidad en los procesos, mejor comunicación y una mejora en el funcionamiento de la organización.

## CONCLUSIONES

- Luego de haber realizado la investigación y análisis de la estructura administrativa que maneja la empresa Servicios y Máquinas Cosedoras SERMACOSA S.A., se pudo identificar que la organización a pesar de ya estar varios años en el mercado, se dirige con un procedimiento administrativo empírico, que no le permite tener un desarrollo eficiente en todas las actividades que realiza a diario.
- La empresa SERMACOSA S.A. carece de una planeación estratégica en la cual se definan la misión, visión, principios y valores; por lo que los empleados desconocen la razón de ser de la empresa, hacia dónde va, ni como lo va a lograr por lo que no existe un compromiso entre el personal para juntar esfuerzos y cumplir los objetivos que debería tener la empresa.
- La empresa no posee un manual de funciones en el cual se detalle las responsabilidades, objetivos y competencias que son necesarios poseer y desarrollar en cada cargo. Y al no existir el personal suficiente, los empleados tienen sobrecarga en sus funciones además el Presidente Ejecutivo dirige solo toda la empresa, lo cual ha entorpecido el desarrollo de las actividades
- Dentro de la empresa existe un ambiente de trabajo tenso y estresante, debido a la escasa comunicación entre el personal; además no existe un área encargada de las necesidades y requerimientos de los empleados y del control de permisos, puntualidad, asistencia y vacaciones; no se lleva un registro de los mismos por lo que no existe igualdad para todo el personal.

- La empresa SERMACOSA S.A. no cuenta con procesos definidos para realizar las actividades, ni un control interno para conocer si dichas actividades se están realizando de manera correcta y a tiempo.

## RECOMENDACIONES

- Implementar inmediatamente el presente manual de procesos con el fin de mejorar la gestión administrativa de la empresa SERMACOSA S.A. y poder usar los recursos de manera eficiente y organizada.
- Instaurar la razón de ser de la empresa y hacia dónde quiere llegar, y permitir que el personal los conozca y se familiarice con la misión y visión para lograr compromiso con la empresa y cumplimiento de objetivos.
- Establecer el manual de funciones, además del organigrama propuesto para que todo el personal conozca sus responsabilidades, las funciones que tiene a su cargo y a quien deben rendir cuentas; lo cual mejorará la comunicación y el desempeño de cada empleado, evitando retrasos debido a sobrecarga de funciones.
- El departamento de Talento Humano en la empresa SERMACOSA S.A., será la encargada de escuchar las quejas, sugerencias que tenga el personal y crear actividades recreativas con el fin de mejorar el ambiente de trabajo. Además esta área debe implantar un método de control de asistencia y puntualidad, y además que el requerimiento de permisos y vacaciones se lo realice por escrito y mantener un archivo para el respectivo control y que se lo haga de manera neutral para todo el personal.
- Aplicar los procesos establecidos en este proyecto para la realización de las actividades, junto con los respectivos documentos de respaldo y controles internos con el fin de desarrollar una mejor organización interna que se vea reflejada en un mejor servicio y atención al cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALCARRÍA, José, (2008), *“Contabilidad Financiera 1”*, Editorial Publicaciones de la Universidad Jaume.
2. ÁLVAREZ, TORRES, Martín G. (2006), *“Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos”*, Tercera edición, Panorama Editorial, México.
3. DÍAZ, Luis Fernando, (2005), *“Análisis y Planeamiento”*
4. FAYOL, Henry, (1916), *“Administración Industrial y General”*.
5. FERRANDO, Andrés, *“Marketing en empresas de Servicios”*, Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
6. FRANKLIN, Enrique Benjamín, (2001), *“Organización de empresas Análisis, diseño y estructura”*, México.
7. GIL, Estallo, María de los Ángeles, (2013), *“ Como crear y hacer funcionar una empresa”*, Novena edición.
8. GUARDADO, Juan Antonio Martín; López, María Dolores; Montes, Gómez, Andrés; (2004), *“ Administración, gestión y comercialización de la pequeña empresa”*, Madrid, España.
9. HERNÁNDEZ OROZCO, Carlos, (2008), *“Análisis Administrativo Técnicas y Métodos”*, Editorial Universidad Estatal San José, Costa Rica.
10. HURTADO, Darío, (2008), *“Principios de administración”*, Primera edición, Colombia.
11. JULIÁ, Juan; SERVER, Ricardo, (2005). *“Contabilidad Financiera Tomo 1”*, Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

- 12.LÓPEZ, Francisco, (2009), *“La empresa explicada en forma sencilla”*, Primera Edición, España.
- 13.MEDINA, Alejandro, (2005), *“Gestión por procesos y creación de valor público, un enfoque analítico”*, Editorial Búho, República Dominicana.
- 14.MEJÍA, Braulio, (2007), *“Gerencia de Procesos”*, Quinta Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá.
- 15.ÓRTIZ IBÁÑEZ, Luis Orlando, (2010), *“Manual de Procesos y Procedimientos. Bases Estratégicas y Organizacionales”*. Edición Electrónica Gratuita.
- 16.PAZ, COUSO, Renata, (2007), *“Atención al Cliente”*, Primera Edición.
- 17.PÉREZ FERNÁNDEZ, José Antonio, (2010), *“Gestión por procesos”*, Cuarta Edición, ESIC Editorial, Madrid España.
- 18.REYES PONCE, Agustín, (2004), *“Administración Moderna”*, Editorial LIMUSA, México.
- 19.TANAKA NAKASONE, Gustavo, (2005), *“Análisis de Estados financieros para la toma de decisiones”*, Fondo Editorial, Perú.
- 20.TAYLOR, Frederick, (1911), *“Los principios de la administración científica”*
- 21.VELASCO, Antonio, (2010), *“Administración por procesos”*, Primera Edición, Ecuador.
- 22.VÉRTICE PUBLICACIONES, *“Manual Atención Eficaz de Quejas y Reclamos”*, España.

## LINKOGRAFÍA

1. <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>
2. [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm)
3. <http://es.scribd.com/doc/39801859/Analisis-organizacional-y-de-imagen-de-Asociaciones-no-lucrativas>
4. <http://kennysgarciah.blogspot.com/2008/06/administracion-cientifica-segun-taylor.html>
5. <http://es.scribd.com/doc/2927968/CONCEPTO-DE-ADMINISTRACION>
6. <http://definicion.de/balance-general/>
7. <http://www.empresamia.com/crear-empresa/crear/item/913-que-es-un-estado-de-perdidas-y-ganancias>
8. <http://gestion.pe/tendencias/estado-cambios-patrimonio-neto-2078005>
9. <http://www.gerencie.com/estado-de-flujos-de-efectivo.html>
10. [http://www.businesscol.com/productos/glosarios/glosario\\_comercio\\_exterior.html](http://www.businesscol.com/productos/glosarios/glosario_comercio_exterior.html)
11. <http://www.e-comex.net/arancel/buscador.php>
12. <http://poderes.com.ec/2014/panorama-economico-del-ecuador-2013/>
13. <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/TEXTIL.pdf>
14. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
15. <http://mujeres-al-borde.blogspot.com/2007/07/introduccion-lamquina-de-coser.html>
16. <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales.htm>

17. <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
18. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-presidente-calcula-que-la-inflacion-de-ecuador-sera-del-3-2-en-2014-598249.html>
19. <http://www.encyclopediainanciera.com/definicion-sustitucion-de-importaciones.html>
20. [http://www.buenastareas.com/ensayos/Definicion-De-Empresa-Comercial/7067394.html?\\_p=1](http://www.buenastareas.com/ensayos/Definicion-De-Empresa-Comercial/7067394.html?_p=1)
21. [http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)

# ANEXOS

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA  
SERMACOSA S.A.**

- 1. ¿Qué tiempo se encuentra trabajando en la compañía?**  
Menos de 6 meses  
De 1 año a 2 años  
Más de 2 años
  
- 2. ¿Conoce usted si la empresa tiene establecida misión, visión, y objetivos?**  
Si  
No
  
- 3. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un organigrama de la estructura de la empresa?**  
Si  
No
  
- 4. ¿Conoce si la empresa cuenta con un manual de procesos definido para desarrollar las actividades?**  
Si  
No
  
- 5. ¿Le han asignado funciones específicas en su trabajo?**  
Si  
No
  
- 6. ¿Cómo se siente con las funciones que realiza en la empresa?**  
Muy conforme  
Conforme  
Poco conforme  
Nada conforme
  
- 7. El ambiente donde usted trabaja es:**  
Muy agradable  
Agradable  
Poco agradable  
Nada agradable

**8. La comunicación con su jefe es:**

Excelente

Buena

Regular

Mala

**9. ¿Realiza la empresa algún control sobre la asistencia, permisos, puntualidad y necesidades del personal?**

Si

No

**10. ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación de parte de la empresa?**

Si

No

**11. ¿Considera usted que la empresa le ofrece estabilidad laboral?**

Si

No

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA  
SERMACOSA S.A.**

- 1. ¿Por qué usted compra en la empresa SERMACOSA S.A?**
  - Precio
  - Calidad
  - Variedad de productos
  - Respaldo Técnico
  - Facilidad de pago
  
- 2. ¿Cómo le parece la atención al momento de adquirir los productos?**
  - Excelente
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
  
- 3. El personal que lo atiende es:**
  - Muy eficiente
  - Eficiente
  - Poco eficiente
  
- 4. ¿Cómo califica el tiempo de entrega de la mercadería?**
  - Excelente
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
  
- 5. ¿Ha recibido pedidos de mercadería con retraso por parte de SERMACOSA S.A.?**
  - Si
  - No
  
- 6. ¿Cómo califica la atención y tiempo de respuesta en el servicio técnico?**
  - Excelente
  - Bueno
  - Regular
  - Malo

**7. ¿Cuándo usted reporta un daño o problema con las máquinas le ofrecen una solución?**

Siempre

A veces

Nunca

**8. ¿Considera usted que deben existir cambios para mejorar la atención?**

No

Si

**¿En qué aspectos considera que debería cambiar?**

Agilidad

Servicio Técnico

Organización

Puntualidad

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE EJECUTIVO DE LA  
EMPRESA SERMACOSA S.A**

1. ¿Cuánto tiempo lleva la empresa funcionando en el mercado?

.....  
.....  
.....  
.....

2. ¿Cuántos empleados tiene la empresa actualmente y cómo considera su desempeño?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. ¿Cuenta la empresa con un organigrama estructural donde se definan los niveles jerárquicos y áreas?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. ¿Cree usted que los empleados tienen distribuidas adecuadamente sus funciones?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿Se realiza algún procedimiento determinado para la selección y contratación del personal?

.....  
.....  
.....

6. ¿Considera usted importante que la empresa tenga un manual de procesos para el desarrollo de las actividades?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7. ¿Realiza la empresa capacitación y programas de motivación para el personal?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

8. ¿Considera usted que tiene una buena comunicación con sus empleados?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

9. ¿Cuál considera que es la mayor fortaleza y debilidad que tiene la empresa?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

10. ¿Qué visión a futuro y expectativas tiene para la empresa?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....