



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

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO

**“MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE TUBERÍAS DEL
ECUADOR, DE LA PARROQUIA DE SAN ANTONIO DE LA
CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA: ESTHER CAROLINA VIVEROS CALDERÓN

DIRECTOR: Econ. LUIS CERVANTES

IBARRA, 6 DE MARZO DEL 2015

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo titulado MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE TUBERÍAS DEL ECUADOR DE LA PARROQUIA DE SAN ANTONIO DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA se desarrolla en la realidad de la empresa, analizando sus procesos actuales para la comercialización y distribución de tuberías, con el objetivo de documentar y mejorar dichos procesos, mediante el diseño del manual administrativo que dirija las actividades inmersas en los procedimientos de la empresa.

La Comercializadora y Distribuidora es una empresa con alto crecimiento desde su establecimiento, por lo que su propietario consideró la importancia de contar con un manual administrativo que normen sus principales actividades. Durante el desarrollo del trabajo, se pudo observar que si bien la empresa puede contar con políticas y procedimientos desarrollados de manera tradicional y empírica, los mismos no son de conocimiento general de sus empleados, o no se encuentra adecuadamente documentados.

El diseño del manual administrativo para el desarrollo de los procesos de comercialización y distribución de la empresa tiene como principal objetivo estandarizar las actividades de que desempeñan los trabajadores de la empresa. Adicionalmente, se busca agilizar las actividades operativas y los procesos de revisión y supervisión por parte del propietario. La metodología empleada comprende la investigación explicativa, descriptiva, documentada y la observación directa.

Para su desarrollo el proyecto se inicia con la realización de un diagnóstico situacional mediante una investigación de campo para evaluar el entorno con respecto a la propuesta; haciéndose necesaria la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos de investigación científica como la entrevista aplicada al propietario de la empresa; del mismo modo se aplican encuestas a los clientes frecuentes y empleados, y finalmente se efectúa una observación directa en sus instalaciones, lo cual permite mediante un análisis FODA, identificar el problema diagnóstico.

En la fundamentación teórica de la propuesta se revisó toda la información secundaria existente como libros e internet para conocer la estructura y requerimientos de la elaboración del Manual Administrativo de acuerdo al tipo de empresa a ser aplicado. A continuación se elabora la propuesta administrativa en la que se incluyen las funciones y procedimientos de cada una de las áreas de la empresa así como las políticas administrativas. Finalmente se realiza un análisis de los impactos que genera la realización del proyecto pues se hace una investigación prospectiva desarrollada mediante la determinación de indicadores y la valoración de los mismos para luego determinar el grado de afectación del proyecto en los ámbitos social, económico, empresarial, ambiental, cultural y ético.

SUMMARY

This work entitled ADMINISTRATIVE MANUAL FOR THE COMPANY “COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE TUBERÍAS DEL ECUADOR” of Ibarra city located in Imbabura Province develops in the reality of the company, analyzing your current processes for marketing and distribution pipelines.

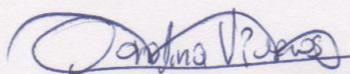
This is a company with high growth since its establishment, so the owner considered the importance of having an administrative manual that regulates the activities, so that increasing the number of staff and trading volume, more agile its training of workers and more efficient supervision of the business. During the course of work, it was observed that while the company may have policies and procedures developed traditional and empirically, they are not generally known for their employees, or not properly documented.

The design of the administrative manual for marketing and distribution processes of the company's main objective is to standardize the activities performed by the employees of the company. Additionally, is to streamline operational activities and processes of review and oversight by the owner. The methodology includes explanatory, descriptive and documented research, and direct observation.

To development project begins with conducting a situational analysis through field research to assess the environment with respect to the proposal; applying different techniques and instruments for scientific research as applied to interview business owner making necessary; surveys likewise apply to frequent customers and employees, and finally direct observation in their facilities is conducted, allowing through a FODA analysis, identify the diagnostic problem. On the theoretical basis of the proposal all existing secondary data were reviewed as books and the internet to know the structure and requirements of the development of the Administrative Manual for the type of company to be applied. Then the administrative proposal that the functions and procedures of each of the areas of business and administrative policies included is made. Finally an analysis of the impacts generated by the project as a prospective research developed by identifying indicators and evaluates them and then determines the impact grade of the project on social, economic, business, environmental, cultural and ethical.

AUTORÍA

Yo, Esther Carolina Viveros Calderón, con cédula de ciudadanía N° 100345313-9 declaro bajo juramento que el trabajo de nombre **“MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE TUBERÍAS DEL ECUADOR, DE LA PARROQUIA DE SAN ANTONIO DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.”**, es de mi completa autoría; que no ha sido presentado en ningún otro grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se citan en el presente documento.



Esther Carolina Viveros Calderón

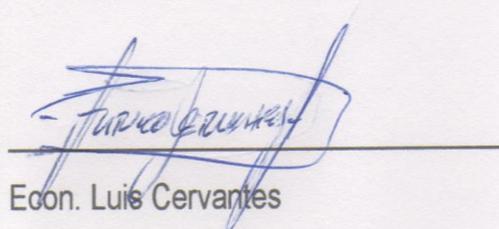
C.I. N°: 100345313-9

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada Esther Carolina Viveros Calderón para optar por el Título de Ingeniera Comercial cuyo tema es: **“MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE TUBERÍAS DEL ECUADOR, DE LA PARROQUIA DE SAN ANTONIO DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.”**, considero que el presente trabajo reúne los requisitos correspondientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la Ciudad de Ibarra a los 6 días del mes de marzo del 2015.

Firma



Econ. Luis Cervantes

C.I. N°: 100129023-6



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

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

Yo, Esther Carolina Viveros Calderón, con cédula N°100345313-9, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la ley de propiedad intelectual del Ecuador artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo denominado: **“MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE TUBERÍAS DEL ECUADOR, DE LA PARROQUIA DE SAN ANTONIO DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.”**, que ha sido elaborado para optar por el título de Ingeniera Comercial en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes descrita. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Esther Carolina Viveros Calderón

C.I. N°: 100345313-9

Ibarra, a los 06 días del mes de marzo del 2015



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, 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 dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100345313-9		
APELLIDOS Y NOMBRES:	VIVEROS CLADERÓN ESTHER CAROLINA		
DIRECCIÓN:	IBARRA, BARRIO CENTRAL, CALLE BOLIVAR Y COLÓN, CASA 7-54		
EMAIL:	krito-viv@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062-631-703	TELF. MÓVIL:	0989-045-302

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE TUBERÍAS DEL ECUADOR, DE LA PARROQUIA DE SAN ANTONIO DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”
AUTOR (ES):	VIVEROS CALDERÓN ESTHER CAROLINA
FECHA:	06 de marzo 2015
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERÍA COMERCIAL
ASESOR /DIRECTOR:	ECON. LUIS CERVANTES

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

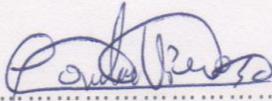
Yo, **Viveros Calderón Esther Carolina**, con cédula de ciudadanía Nro. **100345313-9**, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del 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 manifiestan 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 soy la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 06 días de marzo del 2015.

LA AUTORA:

(Firma).....

Viveros Carolina

C.C.: 100345313-9

Facultado por resolución de Consejo Universitario _____

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi familia, que han sido el mayor apoyo en mi formación personal y profesional, ya que son la fuerza que me impulsa a seguir adelante, superarme y ser cada día mejor, a mis maestros que formaron parte de mi formación profesional dentro de mi prestigiosa Universidad Técnica del Norte y finalmente a todos quienes participaron directa o indirectamente en la elaboración del presente trabajo.

Carolina Viveros

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fuerza necesaria para cumplir una más de mis metas, a mis maestros que con su sabiduría y conocimientos impartidos en las aulas me han permitido crecer personal y profesionalmente, a la Universidad Técnica del Norte por brindarme la oportunidad de educarme en tan prestigiosa Institución. A mi Madrina y a su Hijo por su apoyo incondicional y sobre todo por ser parte de mi lucha constante y de este gran logro; y finalmente al Propietario de TUBERÍAS DEL ECUADOR por permitirme aplicar mis conocimientos en su Empresa.

Carolina Viveros

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
SUMMARY	iii
AUTORÍA	iv
CERTIFICACIÓN	v
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xvii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xviii
INTRODUCCIÓN	xix
CAPÍTULO I	23
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	23
ANTECEDENTES	23
OBJETIVOS.....	25
General	25
Específicos.....	25
VARIABLES DIAGNÓSTICAS	25
INDICADORES	26
MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA.....	29
IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	30
CÁLCULO DE LA MUESTRA	30
FÓRMULA	31
INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	32
Entrevista	32
Encuesta	33
Observación.....	33
Información Documental	34
EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN	35
ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO	35
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES	41

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA.....	51
OBSERVACIÓN DIRECTA.....	61
CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ F.O.D.A.....	64
MATRIZ DE CRUCE F.O.D.A.....	66
DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO.....	69
CAPÍTULO II.....	71
MARCO TEÓRICO.....	71
ADMINISTRACIÓN.....	71
Definición.....	71
Importancia.....	71
Objetivos.....	72
PROCESO ADMINISTRATIVO.....	73
Planeación.....	73
Organización.....	74
Dirección.....	74
Control.....	75
LA EMPRESA.....	75
Definición de Empresa.....	75
TIPOS DE EMPRESA.....	76
Por su Constitución Jurídica.....	76
Por su actividad Económica.....	76
Sector al que Pertenecen.....	77
Empresas Públicas.....	77
Empresas Privadas.....	77
Empresas Mixtas.....	77
Localización.....	78
Cliente.....	78
Eficiencia.....	78
Canales de distribución.....	78
Publicidad.....	79
Experiencia.....	79
Incentivo.....	79

Tributación	79
PLAN ESTRATÉGICO	80
Definición	80
Importancia	80
Características	80
ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	81
Misión	81
Visión	82
Valores	82
Objetivos	82
Metas	82
Fortalezas	82
Debilidades	83
Oportunidades	83
Amenazas	83
Procesos	83
Políticas	83
Estrategias	84
Programa	84
Presupuesto.....	84
PLAN OPERATIVO ANUAL.....	84
Definición	84
Estructura Organizacional.....	85
Jerarquías	85
Puestos	85
Delimitación de funciones	85
Comunicación	85
Prevención	86
Corrección	86
Actividades.....	86
Calidad	86
Precio	86

MANUAL ADMINISTRATIVO.....	87
Definición	87
Importancia	87
MANUAL DE FUNCIONES.....	87
Definición	87
¿Qué es una Función?	88
Descripción de Cargos.....	88
Análisis de cargos.....	88
CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	88
Definición de Capacitación	88
Importancia	89
CAPÍTULO III.....	91
PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA TUBERÍAS DEL ECUADOR ...	91
INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.....	91
PLAN ESTRATÉGICO.....	93
MISIÓN	93
VISIÓN	93
OBJETIVOS.....	94
Estrategias.....	94
VALORES	95
PRINCIPIOS	95
POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS.....	96
PLAN OPERATIVO ANUAL.....	96
MANUAL ADMINISTRATIVO.....	102
NIVELES ADMINISTRATIVOS	103
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	104
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	105
MANUAL DEL FUNCIONES.....	118
MANUAL DE PROCESOS.....	125
MAPA DE PROCESOS	125
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	127
Flujogramas	128

CONTROL INTERNO	140
CAPÍTULO IV.....	145
ANÁLISIS DE IMPACTOS	145
IMPACTO SOCIOECONÓMICO.....	146
Generación de empleo.....	146
Mejoramiento de ingresos.....	147
Mejoramiento de la calidad de vida.....	147
Estabilidad laboral.....	147
Clima laboral	147
IMPACTO EMPRESARIAL	148
Espíritu emprendedor	150
Eficiencia del trabajo.....	150
Toma de decisiones.....	150
Asignación óptima de recursos	150
Rentabilidad.....	151
Servicio al Cliente	151
Visión clara de la situación financiera	151
Competencia.....	151
IMPACTO CULTURAL.....	152
Cultura Organizativa	152
Cultura Financiera.....	152
Referente para empresas del sector.....	153
NIVEL GENERAL DE IMPACTO	153
CONCLUSIONES	155
RECOMENDACIONES.....	155
BIBLIOGRAFÍA.....	159
ANEXOS.....	161

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1.	CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	41
TABLA N°2.	ATENCIÓN AL CLIENTE	42
TABLA N°3.	MEDIOS PUBLICITARIOS.....	43
TABLA N°4.	INCONVENIENTES EN LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS.....	44
TABLA N°5.	PRECIOS.....	45
TABLA N°6.	VARIEDAD DE PRODUCTOS.....	46
TABLA N°7.	IMPLEMENTACIÓN DE LÍNEAS	47
TABLA N°8.	ABASTECIMIENTO SUFICIENTE	48
TABLA N°9.	UBICACIÓN	49
TABLA N°10.	PROMOCIONES O DESCUENTOS.....	50
TABLA N°11.	CARGO	51
TABLA N°12.	TIEMPO DE TRABAJO	52
TABLA N°13.	NIVEL DE INSTRUCCIÓN.....	53
TABLA N°14.	RECEPCIÓN DE INSTRUCCIONES.....	54
TABLA N°15.	CAPACITACIONES.....	55
TABLA N°16.	ESTABILIDAD LABORAL.....	56
TABLA N°17.	EXISTENCIA DEL MANUAL.....	57
TABLA N°18.	CONOCIMIENTO SOBRE MANUALES	58
TABLA N°19.	CONTRIBUCIÓN DE UN MANUAL	59
TABLA N°20.	RAZONES PARA IMPLEMENTAR UN MANUAL.....	60
TABLA N°21.	MATRIZ DE EVALUACIÓN FODA	64
TABLA N°22.	EVALUACIÓN IMPACTO SOCIOECONÓMICO	146
TABLA N°23.	EVALUACIÓN IMPACTO EMPRESARIAL	149
TABLA N°24.	EVALUACIÓN IMPACTO EMPRESARIAL	152
TABLA N°25.	EVALUACIÓN GENERAL	153

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1.	CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	41
FIGURA N° 2.	ATENCIÓN AL CLIENTE.....	42
FIGURA N° 3.	MEDIOS PUBLICITARIOS	43
FIGURA N° 4.	INCONVENIENTES EN LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS.....	44
FIGURA N° 5.	PRECIOS.....	45
FIGURA N° 6.	VARIEDAD DE PRODUCTOS.....	46
FIGURA N° 7.	IMPLEMENTACIÓN DE LÍNEAS.....	47
FIGURA N° 8.	ABASTECIMIENTO SUFICIENTE.....	48
FIGURA N° 9.	UBICACIÓN.....	49
FIGURA N° 10.	PROMOCIONES O DESCUENTOS	50
FIGURA N° 11.	CARGO	51
FIGURA N° 12.	TIEMPO DE TRABAJO	52
FIGURA N° 13.	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	53
FIGURA N° 14.	RECEPCIÓN DE INSTRUCCIONES	54
FIGURA N° 15.	CAPACITACIONES	55
FIGURA N° 16.	ESTABILIDAD LABORAL	56
FIGURA N° 17.	EXISTENCIA DEL MANUAL	57
FIGURA N° 18.	CONOCIMIENTO SOBRE MANUALES.....	58
FIGURA N° 19.	CONTRIBUCIÓN DE UN MANUAL	59
FIGURA N° 20.	RAZONES PARA IMPLEMENTAR UN MANUAL	60
FIGURA N° 21.	ORGANIGRAMA PROPUESTO	104
FIGURA N° 22.	MAPA DE PROCESOS.....	125
FIGURA N° 23.	FLUJOGRAMA UNO.....	131
FIGURA N° 24.	FLUJOGRAMA DOS.....	133
FIGURA N° 25.	FLUJOGRAMA TRES	135
FIGURA N° 26.	FLUJOGRAMA CUATRO.....	137
FIGURA N° 27.	FLUJOGRAMA CINCO	139

INTRODUCCIÓN

Los manuales administrativos constituyen una herramienta que favorece la organización y desarrollo de las funciones empresariales, permitiendo optimizar recursos tanto materiales como económicos y de talento humano, en este sentido la presente investigación tiene como finalidad mejorar el manejo administrativo de la empresa TUBERÍAS DEL ECUADOR, aportando así en al cumplimiento de los objetivos planteados tanto por la empresa como por la investigadora. Toda empresa constituida debe poseer un manual administrativo, porque su finalidad es facilitar tanto las funciones de quienes la conforman así como el movimiento económico programado que debe seguir una secuencia para evidenciar su estado de crecimiento y proyección. Es por esto que TUBERÍAS DEL ECUADOR en busca de un mejoramiento de sus labores operativas y administrativas; desea aplicar conceptos de la administración de personal y de recursos a su organización, con el fin de reestructurar y mejorar aspectos de la compañía en los que el capital humano tiene gran influencia; de esta manera el propietario de la empresa se muestran bastante interesado y apoya este proyecto, viendo en esta una herramienta bastante importante para el futuro de esta organización.

TUBERÍAS DEL ECUADOR es una empresa proyectada a crecer y cualificarse, estableciendo ajustes, determinando prioridades, optimizando los recursos, objetivos solo posibles mediante el desarrollo de alternativas organizacionales como la constitución de un manual de procesos, procedimientos y funciones.

El uso y aplicación del manual administrativo propuesto para la empresa, estimulará a obtener resultados positivos tanto a nivel de reestructuración administrativa como económica; en el campo administrativo se establece funciones y procedimientos para cada puesto de trabajo, lo que facilita el ejercicio laboral y la optimización de tiempo y recursos en cada

procedimiento. Para el progreso eficiente de este proyecto se hace necesaria la colaboración activa de todos los participantes y actores que de una u otra manera influyen en el normal desarrollo de las actividades operativas de la distribuidora y comercializadora; es de esta manera que el proyecto contó con cada uno de ellos quienes brindaron información fundamental acerca de sus puestos de trabajo, para así complementar el proceso de direccionamiento estratégico de la organización, con el fin de adaptarla a las nuevas necesidades logísticas, operativas, y administrativas en el marco de un nuevo modelo organizacional aplicado a las empresas contemporáneas.

El propósito central del Manual es el de suplir lo que se ha reconocido como la mayor de las falencias de la empresa; este instrumento permitirá al personal de la empresa tener un conocimiento claro y preciso de sus tareas, obligaciones y responsabilidades, permitiéndole así a los diferentes departamentos o procesos que constituyen la empresa, el desarrollo de una adecuada selección de personal que corresponda a los perfiles requeridos para desempeñar cada puesto de trabajo en particular, sirviendo así como un punto de partida para iniciar el proceso de cambio y organización. La función específica de estos manuales es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones con el objetivo de mejorar la eficiencia y productividad de cada una de sus áreas, la realización y aplicación de un manual de procesos, procedimientos y funciones es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización.

JUSTIFICACIÓN

El tema de investigación que se propone es de gran importancia, puesto que el mundo del mercadeo cada vez se torna más competitivo, todas las empresas quieren captar más clientes, para mejorar sus ventas y por ende aumentar sus utilidades, este tema se relaciona de manera directa con la especialización de la autora de la propuesta. Desde luego para lograr un buen posicionamiento de este, se necesita tener una cantidad de estrategias que vayan acorde a la realidad del entorno en el que están acentuadas estas empresas, en la actualidad es necesario tener una visión de empresa tomando en cuenta el capital humano que sea capaz de tomar decisiones oportunas. Las razones por las cuales es importante realizar esta investigación son:

1. Debido a que la empresa actualmente no cuenta con un manual administrativo, lo que no les permite realizar una administración moderna y optimizar recursos.
2. En razón de que, al momento el manejo del talento humano se lo hace con el mejor criterio del administrador, pero sin regirse a un documento técnico.
3. Por cuanto, constituya una herramienta para facilitar el manejo organizacional, optimizar recursos, formalizar el desarrollo tanto de funciones, como procedimientos administrativos, facilitando el control interno y el logro de los objetivos propuestos.

Los beneficiarios directos serán, en primer lugar el propietario de la empresa, quien dispondrá de una herramienta básica para la mejor toma de decisiones, así como también los empleados y trabajadores de la empresa, ya que permitirá tener un mejor clima laboral dentro de la misma. Los beneficiarios indirectos serán los clientes, quienes tendrán un producto y servicio de calidad, ágil y oportuno.

OBJETIVOS

General

Elaborar un Manual Administrativo para la Empresa Comercializadora y Distribuidora de TUBERÍAS DEL ECUADOR de la Parroquia de San Antonio de la Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura.

Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional, con la finalidad de analizar la situación en la que se encuentra la empresa y plasmarlo mediante Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del entorno con respecto a la propuesta.
- Fundamentar el proyecto mediante una investigación documental que permita sentar las bases teórico-científicas, mismas que servirán de referente para la realización del mismo.
- Elaborar el manual administrativo, acorde a los lineamientos de la administración moderna y con todos los estándares de calidad.
- Determinar y analizar los posibles impactos que genere el proyecto, mediante investigación de campo.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 ANTECEDENTES

Ibarra es la capital de la provincia de Imbabura. Ubicado en la región andina en la zona norte de Ecuador, se ubica a 115 Km. al noreste de Quito y 125 Km. al sur de Tulcán. Su clima es templado seco su temperatura media es de aproximadamente 14 y 19 grados centígrados.

Rodeada de joyas naturales como la Laguna de Yahuarcocha que posee además uno de los 10 mejores autódromos del mundo, una infraestructura hotelera de primera calidad que ha sido admirada por el turismo nacional y extranjero que la visita. Ibarra es la ciudad donde el turista encuentra belleza en su paisaje y calidez en su gente.

La ciudad tiene una altitud de 2.225 metros sobre el nivel del mar y es conocida como la Ciudad Blanca y aún conserva su sabor de antaño, cada rincón guarda recuerdos del pasado que se proyectan al presente y donde armoniosamente se combina lo colonial con lo moderno, además Ibarra se caracteriza no sólo por su centro urbano rico en arquitectura colonial, sino también por las 5 parroquias que componen el cantón en las que se pueden realizar diversas actividades: San Francisco, El Sagrario, Alpachaca, Caranqui y Priorato, cuenta con una población total de 153.622 habitantes. Además Ibarra es una ciudad la cual su primer actividad económica es la comercialización de bienes y productos.

La empresa TUBERÍAS DEL ECUADOR es una empresa dedicada a la venta y distribución de Tubería PVC y Accesorios a las Provincias de la Zona Norte del país como Carchi, Imbabura y Esmeraldas, es una de las distribuidoras más grandes de la Ciudad ubicada en la Parroquia de San

Antonio de Ibarra, conocida por sus casi quince años en el mercado Regional, comercializando las mejores marcas de tuberías del mercado, manejando ventas al por mayor y menor. Actualmente dispone de una buena localidad para la recepción, venta y distribución de Tuberías, siendo una de las distribuidoras más importantes de la ciudad.

Con el paso del tiempo ha ido creciendo e incrementando nuevas líneas de productos, tales como una gran variedad de tuberías PVC de diversos tamaños, repuestos y accesorios necesarios para el manejo e instalación de la tubería, de esta manera poder brindar una mayor gama de productos y lograr la satisfacción a sus clientes.

La empresa en todo momento ha buscado incrementar su competitividad, ser una empresa líder y posicionarse en el mercado local y regional, por lo que pretende extender su infraestructura, para mayor comodidad de sus empleados y trabajadores, así como también mejorar su servicio al cliente; su mercado se ha extendido de manera especial a la zona norte.

Puesto a que la empresa ha venido desarrollando los procesos administrativos de forma empírica sin el aprovechamiento de estrategias administrativas que le permiten tener un mejor manejo de su negocio, se ve en la necesidad de aplicar un Manual Administrativo, con la finalidad de analizar su progreso y rendimiento, tener un mejor y correcto funcionamiento, y a su vez cumplir con los objetivos planteados logrando una ventaja competitiva ante las demás empresas de la misma categoría dentro del mercado.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 General

Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Comercializadora y Distribuidora de Tuberías del Ecuador, para conocer el funcionamiento de la empresa dentro de su entorno.

1.2.2 Específicos

- Evaluar la Estructura Administrativa de la empresa TUBERÍAS DEL ECUADOR.
- Identificar la calidad de productos y servicios que brinda la empresa.
- Analizar el proceso de comercialización de los productos.
- Analizar el proceso de distribución de los productos.
- Determinar las políticas de comunicación de la empresa.
- Valorar la calidad de talento humano que labora en TUBERÍAS DEL ECUADOR.
- Establecer el cumplimiento de las normas legales.

1.3 VARIABLES DIAGNÓSTICAS

- a) Planificación
- b) Estructura Orgánica Funcional
- c) Dirección
- d) Control
- e) Productos
- f) Comercialización
- g) Distribución

- h) Comunicación
- i) Talento Humano
- j) Normativa Legal

1.4 INDICADORES

Dentro de los indicadores que se utilizará para la realización de este trabajo se encuentran:

- a) Planificación
 - Plan estratégico
 - Misión
 - Visión
 - Objetivos Estratégicos
 - Plan Operativo Anual
 - Estrategias
 - Metas
 - Políticas
 - Valores y Principios

- b) Estructura orgánica funcional
 - Estructura Organizacional
 - Estructura Funcional
 - Procesos y Procedimientos
 - Manual de Funciones
 - Manual de Procesos

- c) Dirección
 - Jerarquías
 - Puestos

- Áreas
- Delimitación de funciones
- Comunicación

d) Control

- Supervisión
- Preventivo
- Correctivo
- Control de Procesos
- Control de Actividades
- Seguimiento a los procesos
- Comparación de resultados

e) Productos

- Calidad
- Variedad
- Precios de los Productos

f) Comercialización

- Localización
- Condiciones del Lugar
- Atención al Cliente
- Eficiencia
- Frecuencia de Compra
- Convenios

g) Distribución

- Canales de Distribución

h) Comunicación

- Publicidad

- Comunicación Interna

- i) Talento Humano
 - Distribución de funciones
 - Experiencia
 - Formación Académica
 - Estabilidad laboral
 - Incentivos

- j) Normativa Legal
 - Tributación
 - Salud y Seguridad en el Trabajo

1.5 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

Objetivo Específico	Variables	Indicadores	Técnica	Fuente
1. Evaluar la Estructura Administrativa de la empresa TUBERÍAS DEL ECUADOR.	Planificación	Plan estratégico	Entrevista	Gerente Propietario
		Misión	Entrevista	Gerente Propietario
		Visión	Entrevista	Gerente Propietario
		Objetivos Estratégicos	Entrevista	Gerente Propietario
		Plan Operativo Anual	Entrevista	Gerente Propietario
		Estrategias	Entrevista	Gerente Propietario
		Metas	Entrevista	Gerente Propietario
		Políticas	Entrevista	Gerente Propietario
	Estructura Orgánica Funcional	Valores y Principios	Entrevista	Gerente Propietario
		Estructura Organizacional	Entrevista	Gerente Propietario
		Estructura Funcional	Entrevista	Gerente Propietario
		Procesos y Procedimientos	Entrevista	Gerente Propietario
		Manual de Funciones	Entrevista	Gerente Propietario
	Dirección	Manual de Procesos	Entrevista	Gerente Propietario
		Jerarquías	Entrevista	Gerente Propietario
		Puestos	Entrevista	Gerente Propietario
		Áreas	Entrevista	Gerente Propietario
		Delimitación de funciones	Entrevista	Gerente Propietario
	Control	Comunicación	Entrevista	Gerente Propietario
		Supervisión	Entrevista	Gerente Propietario
Preventivo		Entrevista	Gerente Propietario	
Correctivo		Entrevista	Gerente Propietario	
Control de Procesos		Entrevista	Gerente Propietario	
Control de Actividades		Entrevista	Gerente Propietario	
2. Identificar la calidad de productos y servicios que brinda la empresa.	Productos	Seguimiento a los procesos	Entrevista	Gerente Propietario
		Comparación de resultados	Entrevista	Gerente Propietario
		Calidad	Encuesta	Clientes
3. Analizar el proceso de comercialización de los productos.	Comercialización	Variedad	Encuesta	Clientes
		Precios de los Productos	Encuesta	Clientes
		Localización	Observación Directa	Instalaciones
		Condiciones del Lugar	Observación Directa	Instalaciones
		Atención al Cliente	Encuesta	Clientes
		Eficiencia	Encuesta	Clientes
4. Analizar el proceso de distribución de los productos.	Distribución	Frecuencia de Compra	Entrevista	Gerente Propietario
		Convenios	Entrevista	Gerente Propietario
5. Determinar las políticas de comunicación de la empresa.	Comunicación	Canales de Distribución	Entrevista	Gerente Propietario
		Publicidad	Entrevista	Gerente Propietario
		Encuesta	Clientes	
6. Valorar la calidad de talento humano que labora en TUBERÍAS DEL ECUADOR.	Talento Humano	Comunicación Interna	Encuesta	Personal Empresa
		Distribución de funciones	Entrevista	Gerente Propietario
		Encuesta	Personal Empresa	
		Experiencia	Encuesta	Personal Empresa
		Formación Académica	Entrevista	Gerente Propietario
		Encuesta	Personal Empresa	
		Estabilidad laboral	Encuesta	Personal Empresa
Incentivos	Encuesta	Personal Empresa		
7. Establecer el cumplimiento de las normas legales.	Normativa Legal	Tributación	Revisión Documental	Documentos Empresa
		Salud y Seguridad en el Trabajo	Observación Directa	Instalaciones

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

1.6 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

La población objeto de investigación fue constituida por el personal de planta y administrativo de la empresa, que en su totalidad son diez personas, nueve empleados y el gerente propietario, las cuales están distribuidas en las diferentes áreas, las cuales se mencionan a continuación:

Población Objeto de Investigación

Nº	CARGO
1	Gerente
1	Contador
1	Secretaria
1	Comercializador
1	Distribuidor
1	Bodega
1	Entregador
2	Choferes
1	Operarios

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

Otro sector importante en el que aplicó la presente investigación fueron los clientes frecuentes de la empresa equivalente a 150 negocios.

1.7 CÁLCULO DE LA MUESTRA

Los 150 negocios es considerada como población finita, por esta razón se utilizó un margen de error del 5%, con un nivel de confianza del 95%, empleando una desviación de la población al cuadrado o varianza de 0,25 y un valor tipificado (Z) que corresponde a 1.96 doble cola.

TUBERÍAS DEL ECUADOR cuenta con nueve empleados, al tratarse de un número reducido, se aplica la técnica a la totalidad de la población.

1.7.1 FÓRMULA

La fórmula empleada para el cálculo de la muestra es la siguiente:

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

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

N = Universo o población a estudiarse, en nuestro caso 150 clientes.

δ^2 = Varianza de la población respecto a las principales características que se van a representar. Es un valor constante que equivale a 0.25, ya que la desviación típica $\delta = 0.5$ que también es aplicable a nuestro caso.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia con el que se va a realizar el tratamiento de estimaciones. Es un valor constante que en el caso de este estudio se consideró en relación al 95% que equivale a 1.96.

$N - 1$ = Corrección que se usa para muestras mayores a 30 unidades.

E = Límite aceptable de error de muestra que varía entre 0.01 – 0.09 (1% y 9%) para el trabajo de investigación se consideró un error del 3%.

Una vez realizada la explicación de que mecanismo se utilizará para la determinación de la muestra, aplicamos la fórmula antes descrita, utilizando los siguientes datos:

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

$$n = \frac{150 \times 1.96^2 \times 0.25}{0.05^2(150 - 1) + 1.96^2 \times 0.25}$$

$$n = \frac{144.06}{0.3725 + 0.9604}$$

$$n = 108.08 \approx 108$$

Una vez determinada la muestra, se ha calculado realizar 108 encuestas a los clientes de la distribuidora y comercializadora.

1.8 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

- Entrevistas
- Encuestas
- Observación directa
- Información Documental

1.8.1 Entrevista

Sampieri Hernández Roberto, (2010), “Descubre las opiniones y los sentimientos positivos y negativos sobre muchos aspectos y asuntos personales jamás manifestados.”

Sea aplicó en forma estructurada y no estructurada. Las preguntas deben ayudar al entrevistado a expresar todo lo que existe en su mente.

La entrevista se aplicó de manera personal al Gerente Propietario de la empresa quien proporcionó toda la información requerida para el presente trabajo. Para su ejecución se elaboró con anterioridad el cuestionario en el cual se recopilaron todas las inquietudes relacionadas a las variables e indicadores anteriormente seleccionados.

1.8.2 Encuesta

Sampieri Hernández Roberto, (2010), “Es un conjunto de estímulos sistemáticos, es decir; de estímulos que se mantienen constantes e iguales para todas las unidades de análisis. Lo que garantiza que se pueda obtener una serie de datos precisos de la misma”

La elaboración de los instrumentos de investigación tanto para trabajadores como para clientes, estuvieron basadas en los indicadores, su aplicación se efectuó en la segunda y tercera semana del mes de agosto del 2014 en las instalaciones de la empresa, para los clientes frecuentes se aplicó esta misma modalidad y en algunos casos por medio de llamadas telefónicas.

1.8.3 Observación

(MUÑOZ, 2010, p. 129), define la Técnica de Observación como “un examen minucioso y profundo de un hecho o fenómeno a través de la operación de las variables que intervienen en el comportamiento del mismo”.

La observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos. Entre los aspectos que fueron objeto de observación están las condiciones de las instalaciones, su distribución, su capacidad, así como la seguridad y salud de su personal y la flexibilidad en la estructura administrativa, acudiendo a la empresa en los días laborables. La atención por parte del personal y la puntualidad del mismo; fueron otros de los puntos a observar haciendo necesaria la presencia de la investigadora en las instalaciones desde el inicio de la jornada laboral. Para mantener una constancia de lo observado se realizó el registro en las fichas de observación en las cuales se detallaron los aspectos más relevantes percibidos.

1.8.4 Información Documental

La investigación documental es la presentación de un escrito formal que sigue una metodología reconocida. Esta investigación documental se asigna en cumplimiento del plan de estudios para un curso de preparatoria o de pre-grado en la universidad. Consiste primordialmente en la presentación selectiva de lo que expertos ya han dicho o escrito sobre un tema determinado. Además, puede presentar la posible conexión de ideas entre varios autores y las ideas del investigador. Su preparación requiere que éste reúna, interprete, evalúe y reporte datos e ideas en forma imparcial, honesta y clara. (Martínez-Salanova, 2011)

La investigación documental se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica. El concepto de documento, sin embargo, es más amplio. Cubre, por ejemplo: micropelículas, microfichas, diapositivas, planos, discos, cintas y películas.

Establece un apoyo inmediato para el consultor ya que antes de emprender cualquier acción en el estudio del proyecto, puede obtenerse información de una manera rápida sobre datos estadísticos, organigramas, cuadros de procesos.

Se utilizó documentación legal sobre la cual se rige el normal funcionamiento de la empresa:

- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno.
- ✓ Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ✓ Documentación interna de la Institución.

1.9 EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

1.9.1 ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO

1) ¿La empresa posee o cuenta con un Plan Estratégico?

Un plan Estratégico documentado no, pero si aplicar estrategias de ventas y otras estrategias para captar nuevos clientes.

2) ¿TUBERÍAS DEL ECUADOR posee Misión, Visión y Objetivos estratégicos?

Actualmente se basa en vender productos de calidad, brindar un buen servicio y calidad en la atención, pero no se cuenta con misión y visión establecidas para la empresa.

3) ¿Qué tipo de estrategias aplica la empresa?

Estrategias de ventas para captar la atención de nuevos clientes, estrategias de atención al cliente y sobre todo estrategias de distribución cumpliendo con los pedidos completos y la entrega a tiempo.

4) ¿Se plantea un Plan Operativo Anual para la empresa?

No se maneja en base a los requerimientos de nuestros clientes, pero no se establece un plan anual.

5) ¿Aproximadamente que número de clientes visitan la empresa mensualmente, o con qué frecuencia requieren de sus productos?

Los clientes que visitan nuestras instalaciones sobrepasan los ochocientos (800) en el mes entre clientes nuevos y frecuentes, estos últimos no solo acuden al establecimiento, se comunican telefónicamente y requieren de nuestros productos generalmente dos veces a la semana, además de ello la empresa realiza visitas

cada dos semanas en los locales de nuestros clientes o cuando son requeridas.

6) ¿Ha establecido alianzas o convenios con Instituciones?

Se efectúan convenios con empresas en épocas de temporadas altas con la finalidad de dar facilidades a los clientes y a su vez con los proveedores para mantener un abastecimiento que pretende cubrir las exigencias de la demanda.

7) ¿La empresa posee políticas de crédito y cobranzas establecidas?

La empresa desde el momento que inicia a proporcionar créditos a sus clientes establece sus políticas, pues si no se contaría con ellas, difícilmente se podría exigir su cumplimiento, en virtud de ello hasta el momento se las ha venido mantenido; por ejemplo el otorgamiento de créditos se efectuará previa la presentación de la solicitud y su correspondiente análisis.

8) ¿Qué estrategias de venta ha empleado en su empresa para darse a conocer en el mercado?

La empresa únicamente se ha valido de los rótulos que se encuentran ubicados en la parte externa de los dos locales y de las visitas realizadas por los vendedores externos, aparte de ello no se ha utilizado ninguna estrategia publicitaria.

9) ¿Cuáles son los canales de distribución que se emplean?

La empresa establece convenios con diversos importadores que son quienes nos proveen de La Tubería y accesorios, a partir de ahí la empresa entrega sus productos a los negocios ubicados en diversas partes de la Región Norte, quienes son los encargados de venderlos al consumidor final

10) ¿Cómo se efectúa el proceso de reclutamiento y selección del personal que laborará en la empresa?

Para el reclutamiento, la empresa efectúa publicaciones en una parte visible de sus instalaciones, así como también en la prensa local; en cuanto al proceso de selección, las personas que acuden al llamado son evaluadas en conocimientos y experiencia de las funciones a desempeñar en la vacante y finalmente se selecciona la más adecuada para el cargo.

11) ¿La empresa exige un determinado nivel de instrucción para su personal?

El nivel mínimo de instrucción requerido para los cargos de menor jerarquía es el de secundaria, como son el de vendedor y bodeguero; en el caso del resto de personal, se exige un nivel de conocimientos e instrucción acorde a los puestos de trabajo que desempeña cada empleado.

12) ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?

La empresa maneja su línea de jerarquía y cada empleado conoce los cargos que le suceden así como los que le anteceden, pero no existe un organigrama que se encuentre documentado.

13) ¿Qué tipo de actividades desempeña en su cargo?

Al estar encargado de la administración de la empresa debo estar al tanto de todas las situaciones que se efectúan en cada área de trabajo, básicamente en lo que es dirección, coordinación y control, es por esta razón que me encargo entre otras actividades de adquisiciones, liquidaciones, control de personal.

14) ¿Se ha manejado una clara delimitación de funciones?

Todos los empleados al momento de su ingreso reciben las instrucciones de las actividades a realizar dentro de su puesto de

trabajo, pero estas no se encuentran plasmadas en ningún documento y existen ocasiones en las que se ha tenido que ampliar el radio de acción de algunos empleados dentro de la empresa, con la finalidad de que se cubran áreas que fortalecen el crecimiento de la misma.

15) ¿Considera que la competencia ha incidido en el desarrollo de las actividades de la empresa?

La competencia ha incidido en forma positiva, pues es lo que nos impulsa a ser cada vez mejores y destacarnos ante el resto, precisamente ello es lo que nos ha permitido contar con la denominación de Mayorista brindando un mejor servicio y mejores precios.

16) ¿En qué medida es rentable el negocio?

El negocio maneja una rentabilidad aceptable debido a que nos ha permitido cumplir con nuestras obligaciones, así como reinvertir las utilidades para lograr una mayor y mejor satisfacción de los clientes.

17) ¿La empresa cuenta con algún tipo de manual?

La empresa no posee ningún tipo de manual hasta el momento, pues poco a poco y a lo largo de las actividades, se ha ido adoptando nuevas medidas que permitan mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.

18) ¿Cree usted que un Manual Administrativo contribuye al crecimiento de una empresa?

Pienso que es una herramienta básica para el crecimiento de una empresa, porque en él se sintetiza la estructura administrativa financiera que permite visualizar el estado de la misma y proyectarse a futuro de manera real y objetiva.

19) ¿Cuál es la razón principal para contar con un Manual Administrativo en su empresa?

La razón fundamental para implementar un Manual Administrativo es, que a través de éste se evidencian las funciones y procedimientos de cada puesto de trabajo al interno de nuestra empresa, lo que permitirá optimizar tiempo y recursos, además favorecerá el control de ejecución de las tareas de cada cargo.

20) ¿En qué nivel considera que se ha logrado cumplir los objetivos planteados por su empresa?

Actualmente hemos logrado cumplir los objetivos a corto plazo planteados por la empresa desde sus inicios hace algunos años atrás, sin embargo la visión que deberá incluirse en el Manual Administrativo deberá estar orientada al crecimiento en mayor escala y con enfoque de gran cobertura y expansión.

21) ¿Cuál es la frecuencia de compra de sus clientes con respecto a sus productos?

Actualmente la empresa cuenta con gran cantidad de clientes frecuentes a los que los podemos denominar clientes fijos, puesto a que la tubería que se vende y distribuye es de la mejor marca y calidad.

Luego de haber efectuado la entrevista al gerente propietario se llegó a determinar lo siguiente:

Los clientes que visitan TUBERÍAS DEL ECUADOR sobrepasan los 800 en el mes entre clientes nuevos y frecuentes, lo cual indica una notable rotación de los productos y una gran concurrencia de clientes a las instalaciones, pues maneja una estrategia que consiste en la ejecución de visitas por parte de los vendedores externos a los locales para brindarles un servicio personalizado. Adicionalmente se efectúan convenios tanto con proveedores como con clientes especialmente en épocas de temporadas

altas con la finalidad de cubrir las exigencias de la demanda. Además la empresa cuenta con políticas de crédito y cobranzas que permiten facilitar la gestión en la recuperación de cartera.

El reclutamiento de personal se efectúa mediante publicaciones en una parte visible de las instalaciones, así como también en la prensa local; para el proceso de selección, las personas que acuden al llamado son evaluadas en conocimientos y experiencia de las funciones a desempeñar en la vacante y finalmente se selecciona la más adecuada para el cargo.

El nivel mínimo de instrucción requerido para los cargos de menor jerarquía es el de secundaria, pero a partir de ello, se exige un nivel de conocimientos e instrucción acorde a los puestos de trabajo que desempeña cada empleado.

El gerente propietario se encarga de todas las operaciones que se efectúan en cada área de trabajo, y en muchas de las ocasiones las funciones se acumulan en la gerencia lo que ocasiona una mayor susceptibilidad de errores e incumplimientos. Además la empresa no posee ningún tipo de manual hasta el momento que permita una delimitación adecuada de funciones.

La competencia ha incidido pero en forma positiva pues ha sido lo que ha impulsado a la empresa a ser cada día mejor. El propietario es consciente de los beneficios que proporciona la implementación del Manual Administrativo, pues este facilita y organiza toda la información así como mejora la proyección de la empresa en relación al entorno.

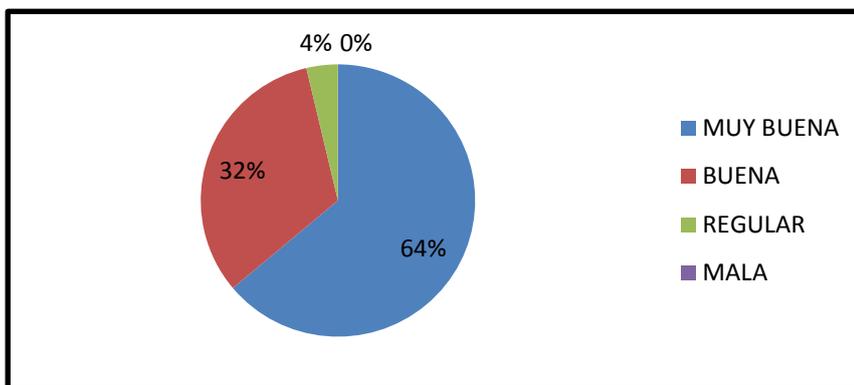
1.9.2 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

1) La calidad de los productos que usted ha adquirido en la empresa es:

TABLA N°1. CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
MUY BUENA	69	64%
BUENA	35	32%
REGULAR	4	4%
MALA	0	0%
TOTAL	108	100%

FIGURA N° 1. CALIDAD DE LOS PRODUCTOS



Fuente: clientes empresa
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

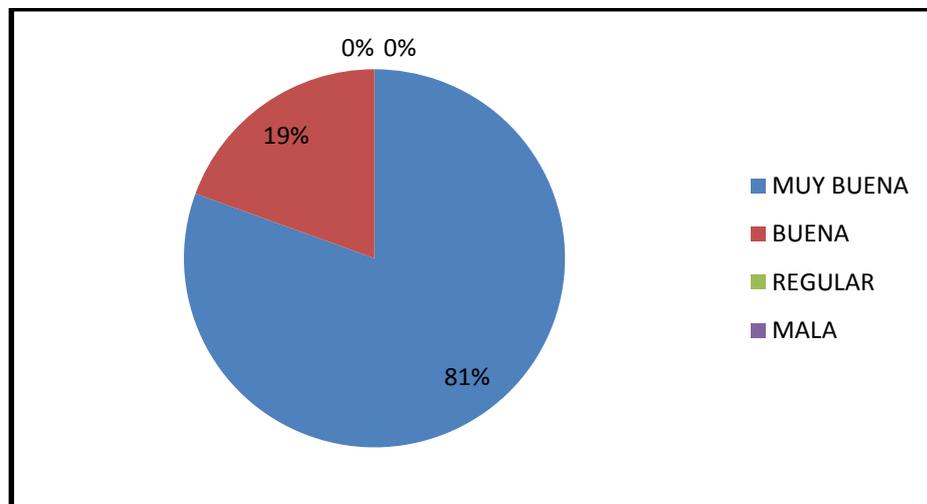
Luego de los resultados obtenidos se puede observar que un gran número de clientes considera que la calidad de los productos es muy buena, mientras que un número casi similar la considera buena y tan solo un número muy reducido la considera regular, pues los clientes están conscientes de que la empresa al ser comercializadora y no productora, únicamente entrega los productos tal y como los recibe de su proveedor. De todos modos la empresa siempre ha intentado reponer los productos en mal estado por otros que se encuentren en excelentes condiciones evitando en lo máximo que se produzcan pérdidas por parte de los clientes y a su vez se llega a acuerdos de devoluciones con las compañías proveedoras, en los casos en los que el producto se encuentre en malas condiciones.

2) La atención que recibe por parte del personal de la empresa es:

TABLA N°2. ATENCIÓN AL CLIENTE

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
MUY BUENA	87	81%
BUENA	21	19%
REGULAR	0	0%
MALA	0	0%
TOTAL	108	100%

FIGURA N° 2. ATENCIÓN AL CLIENTE



Fuente: investigación
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

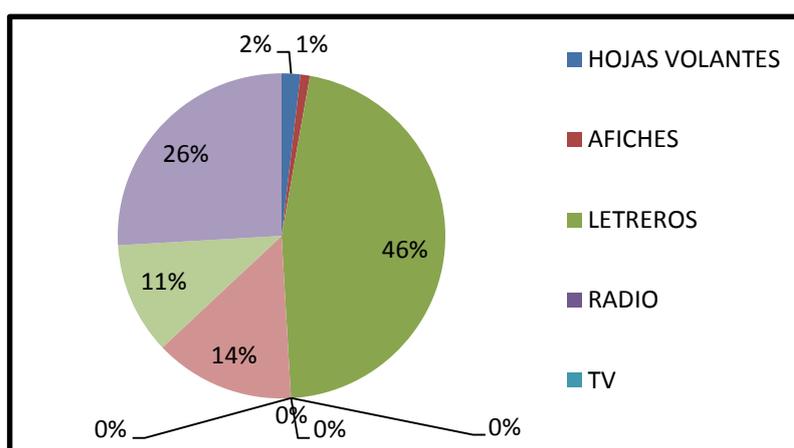
De acuerdo a lo indicado en las encuestas, la atención recibida por parte del personal de la empresa TUBERÍAS DEL ECUADOR, es catalogada muy buena en un alto porcentaje, mientras que tan solo un porcentaje menor considera la atención recibida como buena, estas cifras resultan muy alentadoras para la empresa, pues uno de los aspectos más importantes en su actividad es la satisfacción de sus clientes; de todas maneras es importante que se intente lograr la excelencia enfatizando en el trato amable y cordial por parte del personal.

3) ¿A través de qué medio publicitario llegó a conocer la existencia y dotación de productos de la empresa?

TABLA N°3. MEDIOS PUBLICITARIOS

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
HOJAS VOLANTES	2	2%
AFICHES	1	1%
LETREROS	50	46%
RADIO	0	0%
TV	0	0%
PRENSA ESCRITA	0	0%
INTERNET	0	0%
BOCA BOCA	15	14%
VISITAS DEL PERSONAL	12	11%
VISITAS AL LOCAL	28	26%
TOTAL	108	100%

FIGURA N° 3. MEDIOS PUBLICITARIOS



Fuente: clientes empresa
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

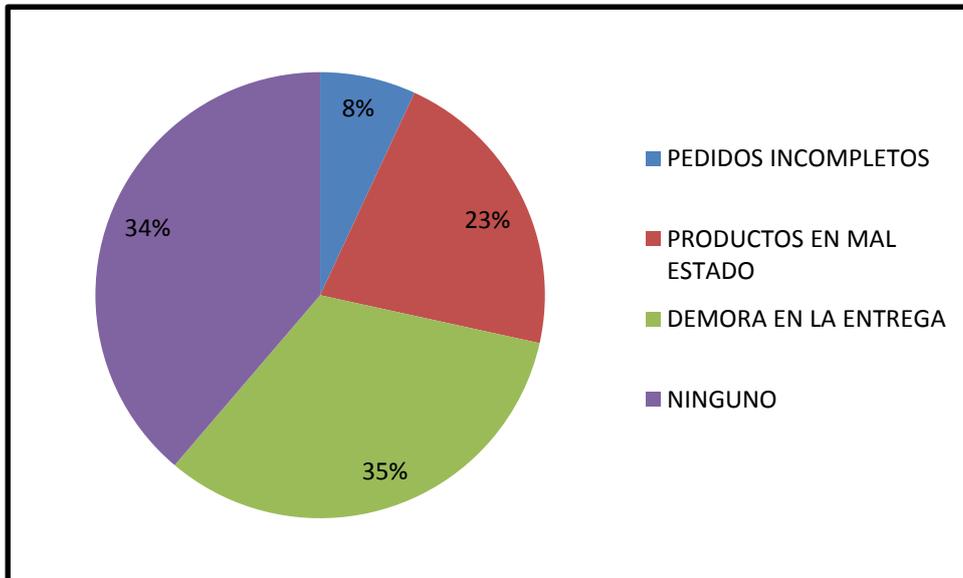
Un elevado porcentaje de los clientes ha conocido la existencia de la empresa a través de los letreros que posee la misma y que se encuentran ubicados en la parte externa de sus instalaciones, además un importante porcentaje de personas que han visitado por cuenta propia las instalaciones ya sea de manera casual o buscando una empresa con las características que posee la empresa.

4) De las siguientes opciones señale el mayor inconveniente que usted ha detectado en la entrega de los productos

TABLA N°4. INCONVENIENTES EN LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
PEDIDOS INCOMPLETOS	8	8%
PRODUCTOS EN MAL ESTADO	25	23%
DEMORA EN LA ENTREGA	38	35%
NINGUNO	37	34%
TOTAL	108	100%

FIGURA N° 4. INCONVENIENTES EN LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS



Fuente: clientes empresa
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

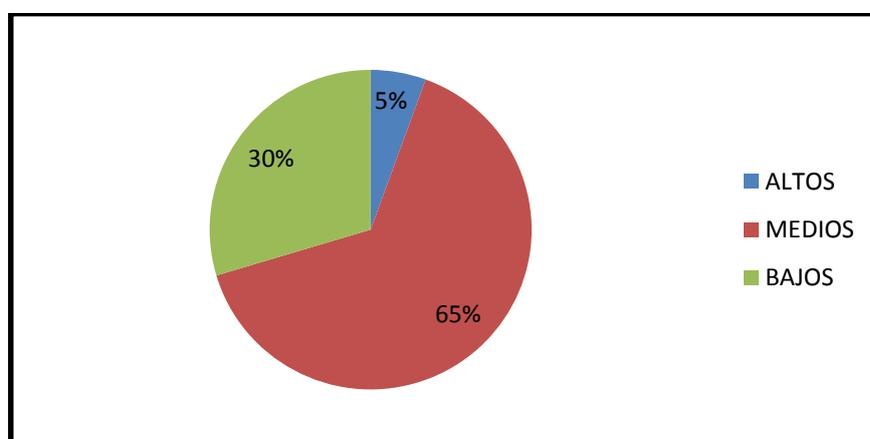
En este aspecto se puede visualizar que algunos de los encuestados no eligen solo una alternativa de respuesta, sino dos por lo que el número total de respuestas es mayor al de la población objeto de estudio, este es un dato preocupante pues se tratan de errores de la empresa.

5) Piensa que los precios que maneja la empresa son:

TABLA N°5. PRECIOS

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
ALTOS	6	5%
MEDIOS	70	65%
BAJOS	32	30%
TOTAL	108	100%

FIGURA N° 5. PRECIOS



Fuente: clientes empresa
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

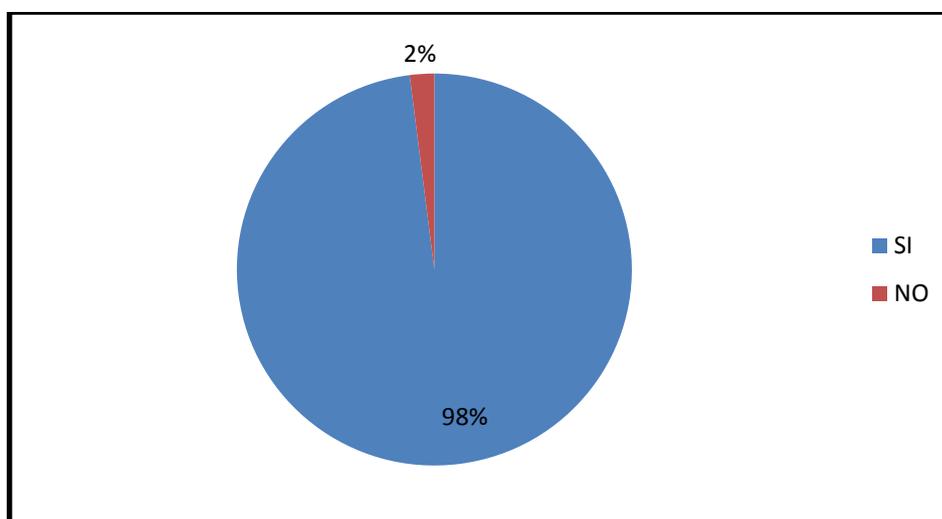
Con respecto a los precios que maneja la empresa, la mayoría de los encuestados se inclinó por la respuesta de precios medios, seguido de quienes consideran los precios bajos y finalmente en un reducido número los consideran altos, esto se debe a que no todos los artículos que comercializa la empresa son de las mismas condiciones, existen aquellos que varían dependiendo de la calidad e incluso del lugar de origen, pues así como se comercializa productos nacionales, la gran mayoría proviene del exterior, por lo que existe una gran incidencia por las variaciones de los aranceles establecidos a las importaciones; de todas maneras la empresa ha tratado de mantener un nivel de precios accesibles, condición que le ha permitido ser competitiva en el mercado.

6) ¿Considera usted que TUBERÍAS DEL ECUADOR tiene gran variedad de productos?

TABLA N°6. VARIEDAD DE PRODUCTOS

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
SI	106	98%
NO	2	2%
TOTAL	108	100%

FIGURA N° 6. VARIEDAD DE PRODUCTOS



Fuente: clientes empresa
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

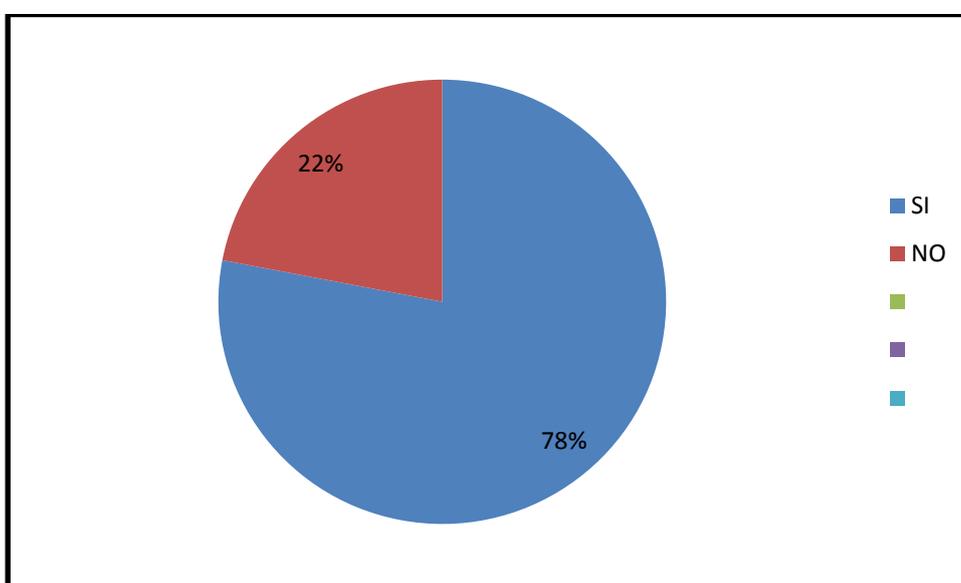
Como se ha podido evidenciar en los resultados obtenidos, la empresa posee una gran variedad de productos, debido al tipo de actividad al que se dedica, el cual exige a las empresas contar con un sin número de productos que permitan al cliente elegir entre diversas alternativas ya sea en tamaño, forma, calidad, precio, entre otros. Sin embargo la empresa busca estar en continuo mejoramiento mediante la innovación de sus productos con la finalidad de que los mismos cumplan con las exigencias de la demanda y sean capaces de competir con la oferta existente.

7) ¿Considera usted que la empresa debería implementar líneas de productos?

TABLA N°7. IMPLEMENTACIÓN DE LÍNEAS

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
SI	84	78%
NO	24	22%
TOTAL	108	100%

FIGURA N° 7. IMPLEMENTACIÓN DE LÍNEAS



Fuente: clientes empresa
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

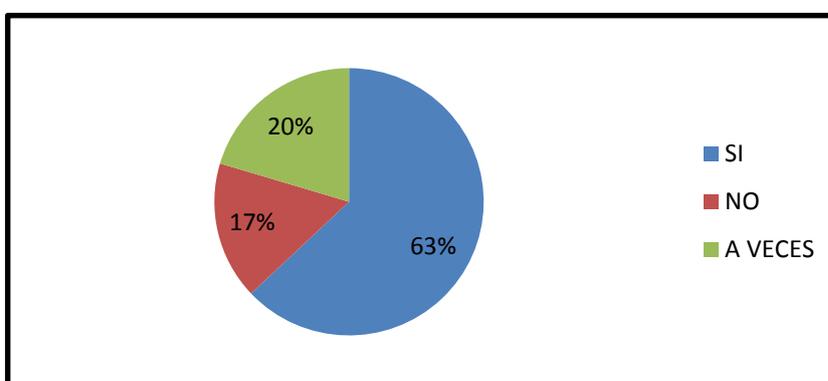
Un alto porcentaje de encuestados estaría de acuerdo en que se implemente nuevas líneas de productos, mientras que un porcentaje menor considera que no sería necesario, este no es más que el reflejo de que la demanda cada vez busca nuevas y mejores cosas, por lo que la empresa en la medida de sus posibilidades está en la obligación de buscar la cobertura de estos requerimientos, para mantenerse en el mercado y lograr una mayor expansión.

8) ¿Ha detectado usted si la empresa tiene el suficiente abastecimiento en cada temporada?

TABLA N°8. ABASTECIMIENTO SUFICIENTE

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
SI	68	63%
NO	18	17%
A VECES	22	20%
TOTAL	108	100%

FIGURA N° 8. ABASTECIMIENTO SUFICIENTE



Fuente: clientes empresa
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

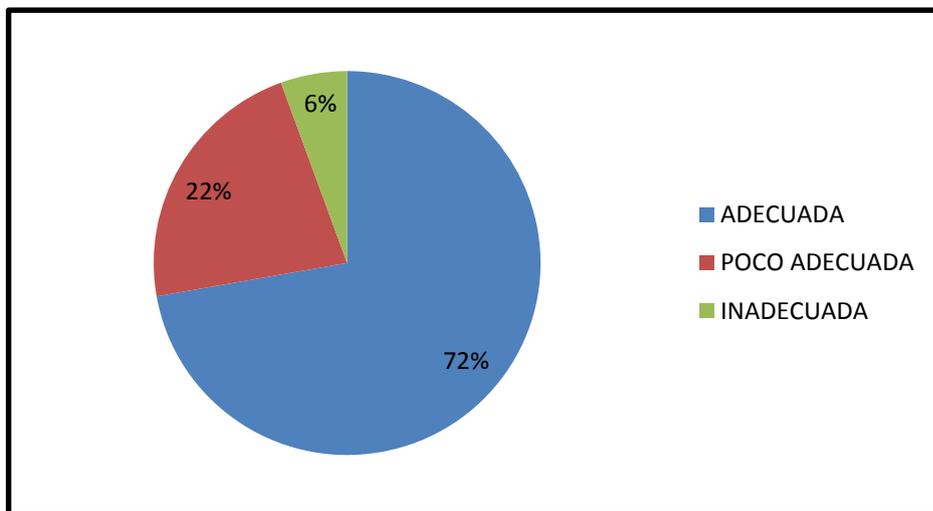
La mayoría de los encuestados asegura que cuenta con el abastecimiento suficiente para las épocas de temporada alta, pues han podido adquirir los productos requeridos. Por otro lado existe un porcentaje representativo de encuestados que opinan que no siempre cuenta con la cantidad de productos necesaria, así mismo un porcentaje similar, opina que la empresa no cuenta con el suficiente abastecimiento, debido a que no han podido encontrar la cantidad de productos que desearían, esta es una condición aceptable debido a que el tamaño de la empresa no permite que la misma cuente con un capital lo suficientemente grande como para realizar reabastecimientos inmediatos.

9) Cree usted que la ubicación de la empresa es:

TABLA N°9. UBICACIÓN

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
ADECUADA	78	72%
POCO ADECUADA	24	22%
INADECUADA	6	6%
TOTAL	108	100%

FIGURA N° 9. UBICACIÓN



Fuente: clientes empresa
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

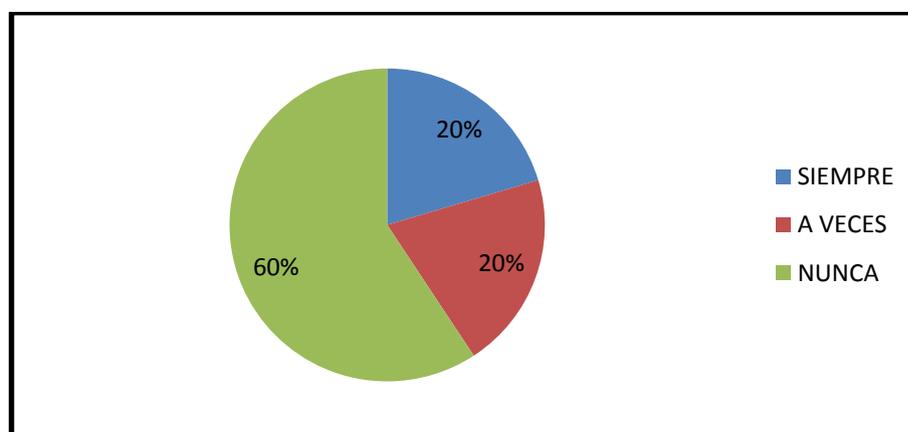
Se ha podido receptar diversas opiniones en lo que respecta a la ubicación de la empresa, mientras que un número bastante elevado de personas la considera adecuada, debido a que se encuentra en un lugar comercial, de fácil acceso y gran concurrencia; en un porcentaje menor considera poco adecuada o inadecuada, estos dos últimos criterios se recogen especialmente de aquellos clientes que tiene sus negocios establecidos fuera de la ciudad y necesitan movilizarse para adquirir los productos.

10) ¿Se ha beneficiado con promociones o descuentos por parte de la empresa TUBERÍAS DEL ECUADOR?

TABLA N°10. PROMOCIONES O DESCUENTOS

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
SIEMPRE	22	20%
A VECES	22	20%
NUNCA	64	60%
TOTAL	108	100%

FIGURA N° 10. PROMOCIONES O DESCUENTOS



Fuente: clientes empresa
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Mediante la opinión de los clientes se puede evidenciar que en la empresa esta es una modalidad que no se ha adoptado con mucha frecuencia y que tiene su sector específico al cual se aplica, pues la mayor parte de encuestados manifiesta nunca haberse beneficiado con promociones o descuentos por parte de la empresa, mientras que otra parte afirma haberlos recibido siempre y el resto en algunas ocasiones; esto se debe a que generalmente los clientes cubren determinados volúmenes de compra, cumplen puntualmente los pagos, realizan adquisiciones de contado, entre otras.

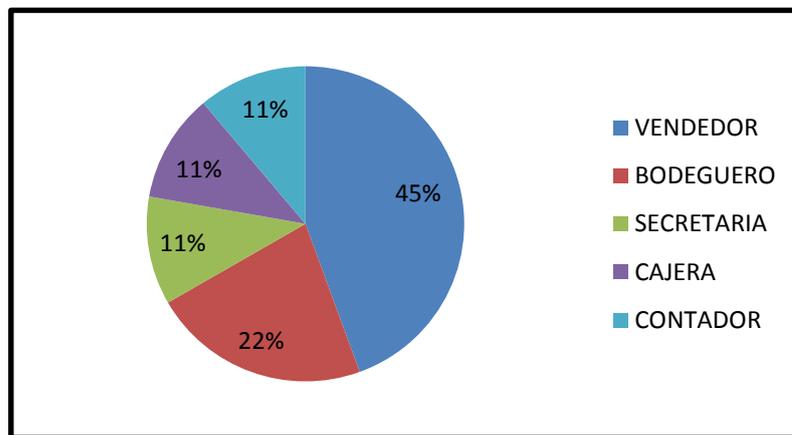
1.9.3 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

1) ¿Qué cargo desempeña?

TABLA N°11. CARGO

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
VENDEDOR	4	45%
BODEGUERO	2	11%
SECRETARIA	1	11%
CAJERO (A)	1	11%
CONTADOR	1	11%
TOTAL	9	100%

FIGURA N° 11. CARGO



Fuente: clientes empresa
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

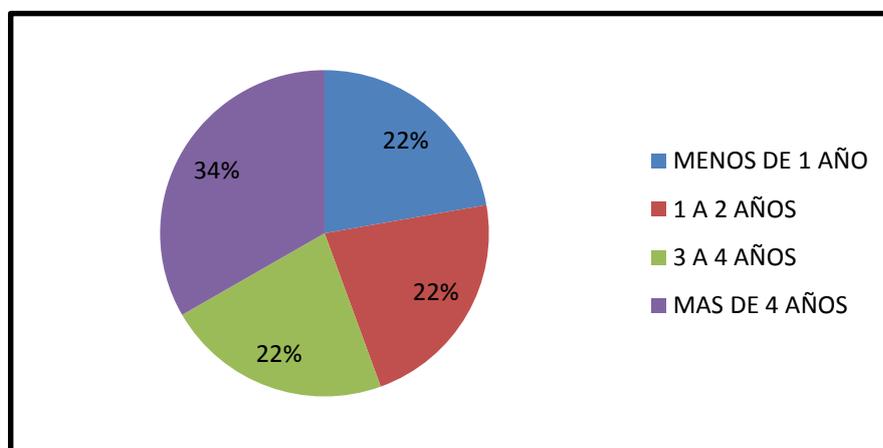
La empresa adicionalmente del Gerente Propietario cuenta con 9 trabajadores los cuales están distribuidos en los cargos de vendedores tanto internos que son las personas que atienden al cliente en los almacenes, como externos quienes se encargan de hacer recorridos y cobertura en diversas ciudades de la región norte; la empresa también cuenta con bodeguero, secretaria y contador.

2) ¿Qué tiempo se encuentra laborando en la empresa?

TABLA N°12. TIEMPO DE TRABAJO

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
MENOS DE 1 AÑO	2	22%
1 A 2 AÑOS	2	22%
3 A 4 AÑOS	2	22%
MAS DE 4 AÑOS	3	34%
TOTAL	9	100,00%

FIGURA N° 12. TIEMPO DE TRABAJO



Fuente: clientes empresa
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

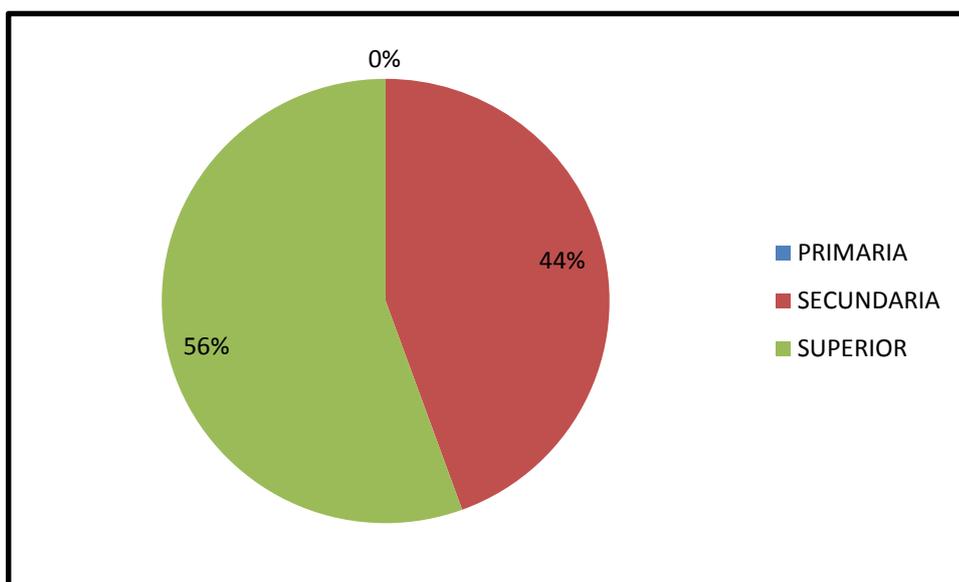
La mayor parte del personal se encuentra desempeñando sus funciones en la empresa por más de un año, lo que resulta favorable ya que en ese lapso han adquirido cierto grado de experiencia y conocen sobre la ejecución de sus funciones para el mejor desarrollo de las actividades normales y de manera más eficiente. Del mismo modo cabe destacar la situación de aquellos empleados que han permanecido en la empresa por más de cuatro años, esto puede ser un aspecto alentador debido a que implica en cierto modo la estabilidad que proporciona la empresa a sus empleados.

3) ¿Qué nivel de instrucción posee?

TABLA N°13. NIVEL DE INSTRUCCIÓN

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
PRIMARIA	0	0%
SECUNDARIA	4	44%
SUPERIOR	5	56%
TOTAL	9	100%

FIGURA N° 13. NIVEL DE INSTRUCCIÓN



Fuente: clientes empresa
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

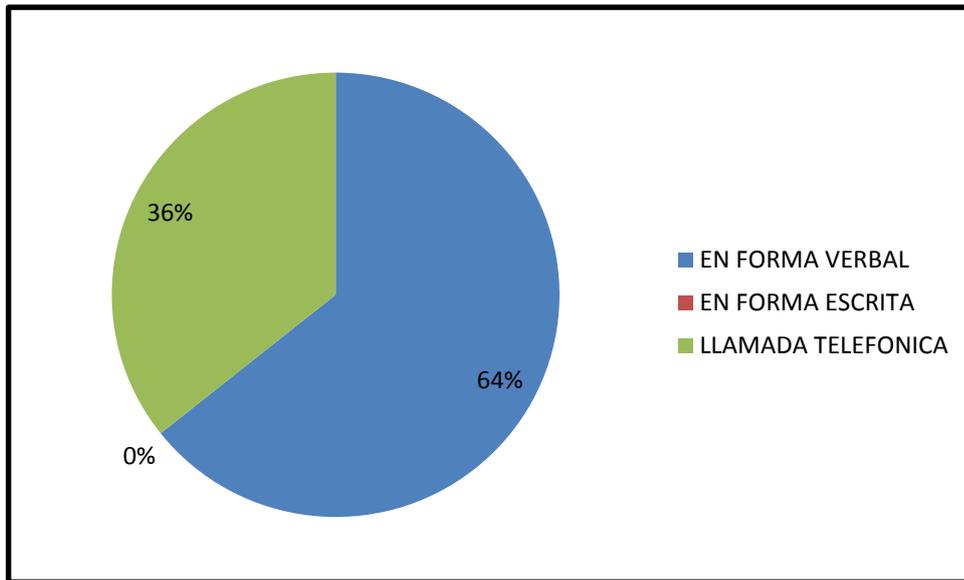
Es importante destacar que la mayoría de los trabajadores cuentan con un nivel de instrucción superior, mientras que un reducido número únicamente posee un nivel de instrucción media, es decir que han cursado la secundaria, cabe señalar que las personas de esta condición no desempeñan funciones que requieran altos conocimientos teóricos, de todos modos la empresa debe impulsar el estudio y la preparación de sus colaboradores, pues esto le permitiría contar con talento humano calificado que contribuya a lograr los objetivos personales e institucionales.

4) ¿Ha recibido instrucciones por parte de la empresa?

TABLA N°14. RECEPCIÓN DE INSTRUCCIONES

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
EN FORMA VERBAL	6	64%
EN FORMA ESCRITA	0	0%
LLAMADA TELEFÓNICA	3	36%
TOTAL	9	100%

FIGURA N° 14. RECEPCIÓN DE INSTRUCCIONES



Fuente: clientes empresa

Elaborado por: Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

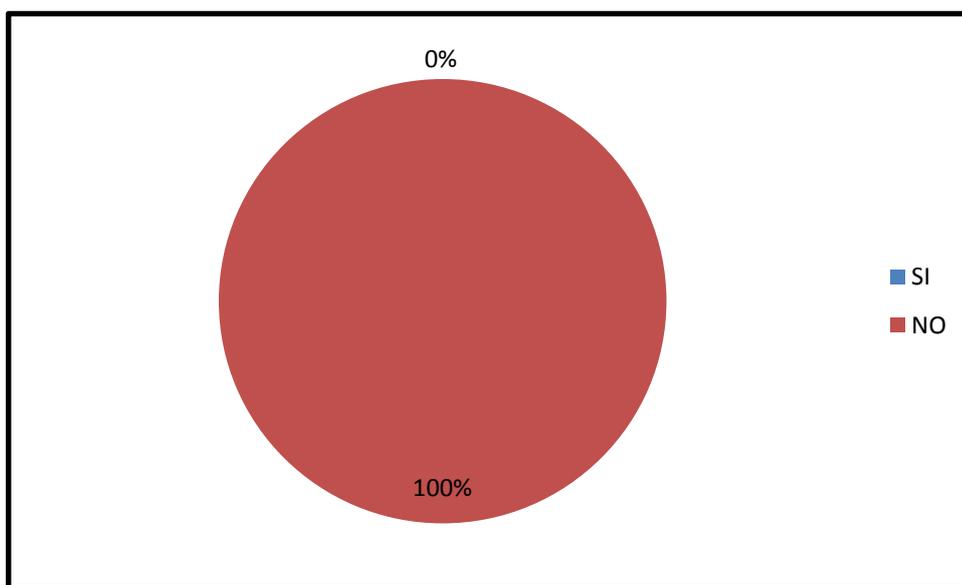
La forma más efectiva de recepción e instrucciones dentro del marco de la comunicación tiene mayor incidencia en la forma escrita verbal pues las decisiones en la empresa en cuanto a la comunicación son empíricas y la planificación esta ordena según las condiciones.

5) ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la empresa?

TABLA N°15. CAPACITACIONES

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	9	100%
TOTAL	9	100%

FIGURA N° 15. CAPACITACIONES



Fuente: clientes empresa
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

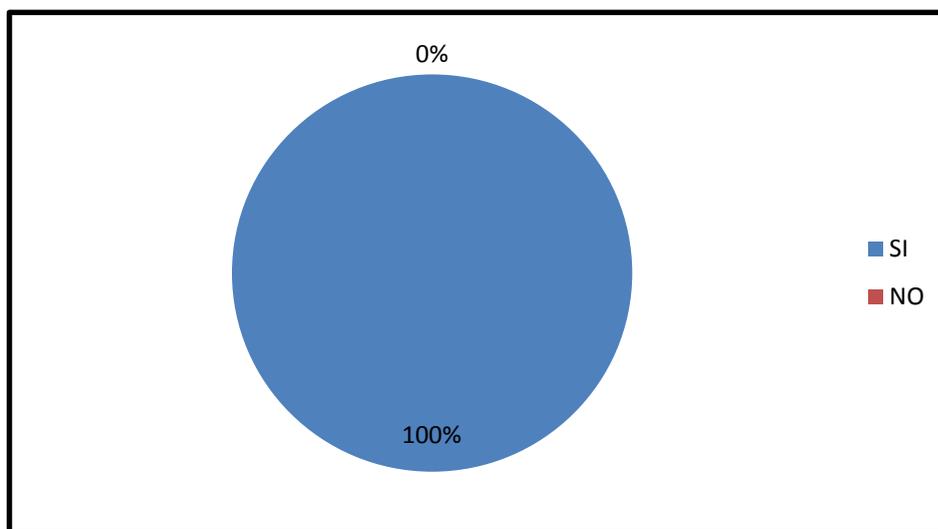
Todos los empleados afirmaron no haber recibido capacitaciones por parte de la empresa, sin embargo la mayoría si ha tenido la oportunidad de recibir capacitaciones en el momento de su ingreso respecto a las funciones a desempeñar. Este aspecto debería ser considerado pues es de interés de la empresa contar con un personal calificado que permita brindar un mejor servicio de manera eficaz y eficiente, lo que contribuye al progreso y crecimiento empresarial.

6) ¿Siente que la empresa le proporciona cierta estabilidad laboral?

TABLA N°16. ESTABILIDAD LABORAL

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%

FIGURA N° 16. ESTABILIDAD LABORAL



Fuente: clientes empresa
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

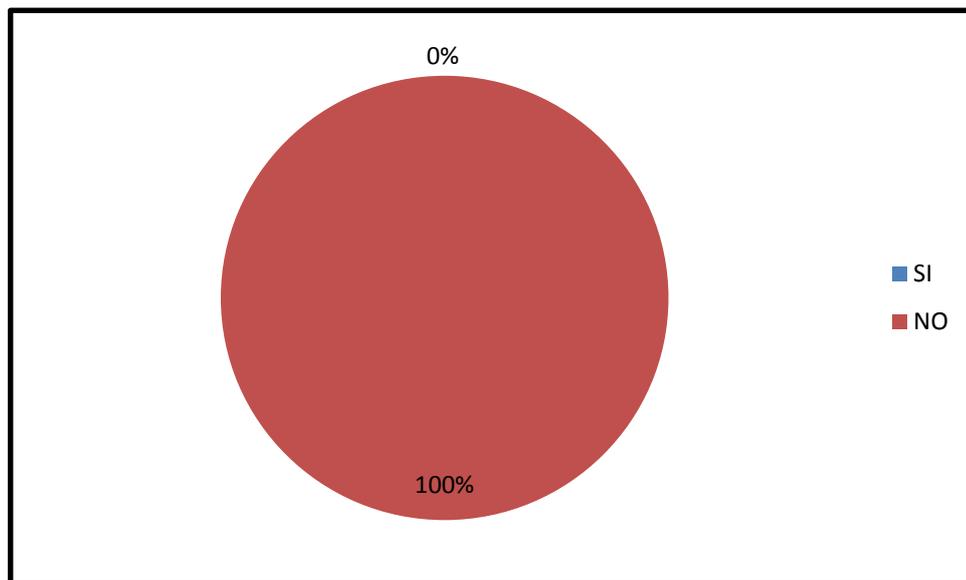
La totalidad de trabajadores manifestó sentir que la empresa les proporciona estabilidad laboral, debido a su crecimiento a lo largo de los años de funcionamiento; otra de las razones mencionadas son las actitudes y aptitudes que respaldan la ejecución de sus labores de forma eficaz y eficiente determinado que los acreedores den la confianza del Gerente propietario, es por esta razón que se considera importante rescatar este aspecto y mantener la motivación en el personal, pues ello permitirá contar con personas leales a la institución y que desempeñen sus funciones con un sentido de empoderamiento.

7) ¿La empresa TUBERÍAS DEL ECUADOR cuenta con algún tipo de manual?

TABLA N°17. EXISTENCIA DEL MANUAL

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	9	100%
TOTAL	9	100%

FIGURA N° 17. EXISTENCIA DEL MANUAL



Fuente: clientes empresa
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

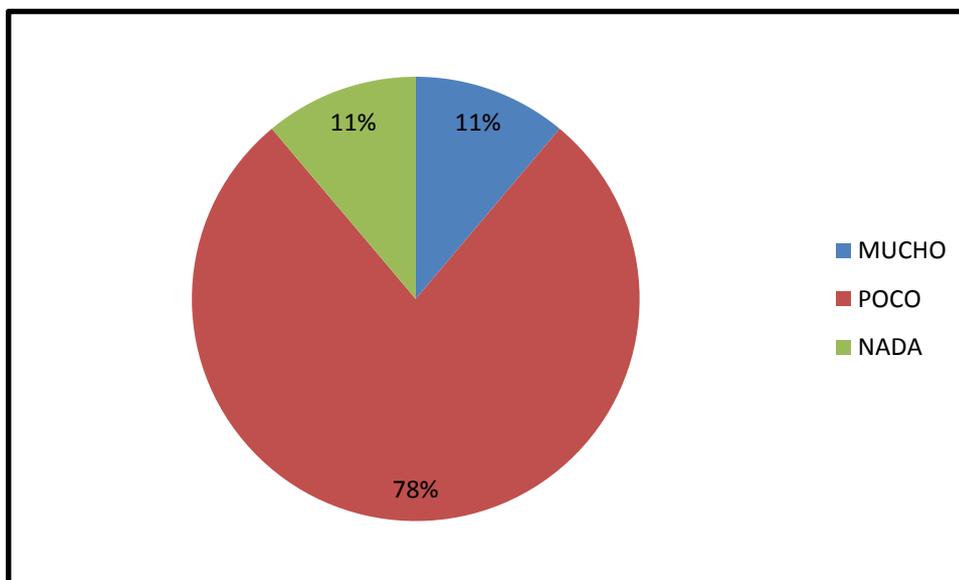
Todo el personal manifestó la inexistencia de los manuales en la empresa TUBERÍAS DEL ECUADOR, pues a lo largo del tiempo que llevan trabajando en la empresa no han sido testigos de la creación ni aplicación de ningún tipo de manual.

8) ¿Conoce acerca de la aplicación de los Manuales Administrativos en las empresas?

TABLA N°18. CONOCIMIENTO SOBRE MANUALES

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
MUCHO	1	11%
POCO	7	78%
NADA	1	11%
TOTAL	9	100,00%

FIGURA N° 18. CONOCIMIENTO SOBRE MANUALES



Fuente: clientes empresa
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

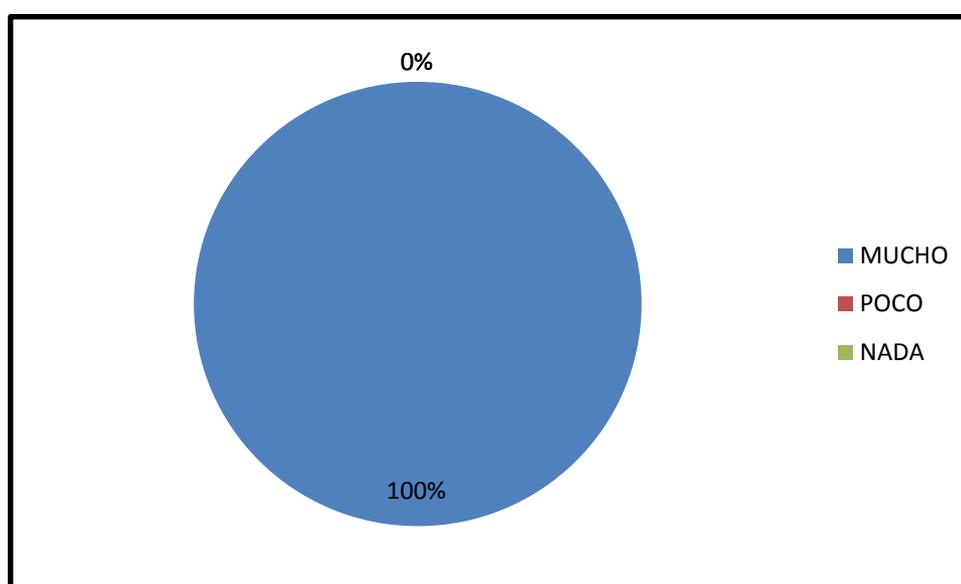
La mayoría del personal afirma conocer poco o nada acerca de la aplicación de los manuales por lo que sería necesaria una socialización y capacitación respecto a este tema de gran importancia, tan solo uno de los trabajadores manifiesta conocer mucho.

9) ¿Cree usted que un Manual Administrativo Financiero contribuye al crecimiento de una empresa?

TABLA N°19. CONTRIBUCIÓN DE UN MANUAL

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
MUCHO	9	100%
POCO	0	0%
NADA	0	0%
TOTAL	9	100%

FIGURA N° 19. CONTRIBUCIÓN DE UN MANUAL



Fuente: clientes empresa
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

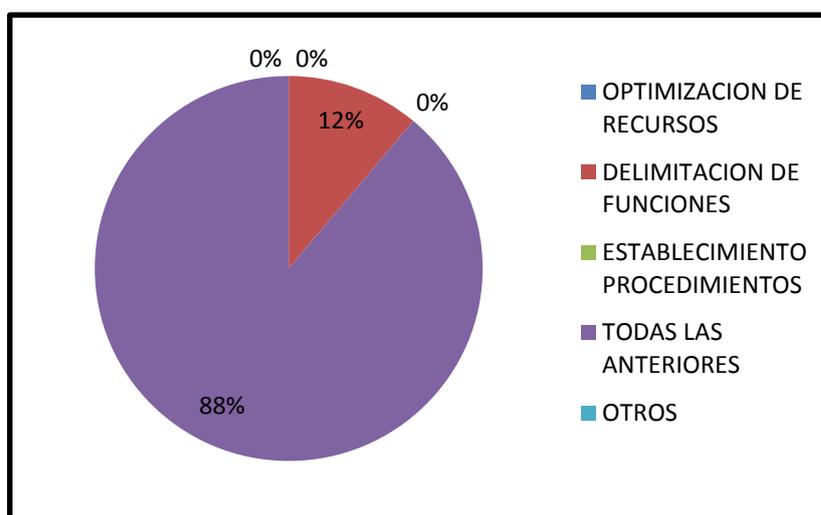
La mayoría de las personas encuestadas cree que un Manual Administrativo contribuye en gran medida en el crecimiento de una empresa por lo que es de mucha importancia la aplicación del mismo en TUBERÍAS DEL ECUADOR, tan solo una persona piensa de distinta manera al afirmar que la contribución es poca.

10) ¿Cuál considera que es la razón para contar con un Manual Administrativo Financiero en TUBERÍAS DEL ECUADOR?

TABLA N°20. RAZONES PARA IMPLEMENTAR UN MANUAL

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	0	0%
DELIMITACIÓN DE FUNCIONES	1	12%
ESTABLECIMIENTO PROCEDIMIENTOS	0	0%
TODAS LAS ANTERIORES	8	88%
OTROS	0	0%
TOTAL	9	100%

FIGURA N° 20. RAZONES PARA IMPLEMENTAR UN MANUAL



Fuente: clientes empresa
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La respuesta proporcionada por la mayor parte de los trabajadores en cuanto a la razón principal para contar con un Manual Administrativo es acerca de la optimización de recursos, el establecimiento de procedimientos y la delimitación clara de funciones, este último, aspecto en que han coincidido todos los encuestados evidenciando la importancia de su aplicación en TUBERÍAS DEL ECUADOR.

1.9.4 OBSERVACIÓN DIRECTA

a) Localización

La empresa cuenta con una ubicación privilegiada desde el punto de vista estratégico, pues su localización resulta de fácil acceso al estar establecida en una zona bastante transcurrida, a la vista y de gran flujo de vehículos ya que se encuentra en la Ciudadela José Tobar de la parroquia de San Antonio de Ibarra. Las vías de acceso son completamente pavimentadas y señalizadas, lo cual facilita la movilización en cualquier tipo de transporte. Así mismo, la empresa cuenta con facilidades para la carga y descarga de los camiones que llegan diariamente y los cuales son el medio de abastecimiento para el correcto desarrollo de su negocio.

b) Condiciones del lugar

Las instalaciones se encuentran en buenas condiciones físicas, pues además de una infraestructura sólida, poseen todos los servicios básicos, sin embargo el espacio es reducido en relación a la cantidad de productos que ahí se exhiben, por lo que se debería considerar la posibilidad de una adecuación o reubicación.

c) Mercadeo

Los productos se encuentran distribuidos en la bodega de acuerdo a su tipo, tamaño y material con la finalidad de facilitar el servicio a los clientes y el trabajo del personal de la empresa, pues al contar con una adecuada distribución se agiliza la atención y el cliente encuentra con mayor facilidad los productos requeridos, satisfaciendo de mejor forma las necesidades de sus clientes.

d) Atención al cliente

El personal muestra compromiso con la empresa, pues labora en un ambiente armonioso y agradable donde se evidencian las relaciones

cordiales entre colaboradores y con los clientes brindando un trato amable y ágil, muestras de su contribución con el desarrollo de la institución.

e) Flexibilidad

La estructura administrativa de la empresa es flexible y puede variar de acuerdo a las exigencias de la misma, el continuo cambio del entorno y su crecimiento han hecho posible la integración de nuevas personas que se han sumado al talento humano de TUBERÍAS DEL ECUADOR, en este sentido la empresa se ha visto en la necesidad de ampliar su estructura organizacional y de infraestructura.

f) Seguridad y salud en el trabajo

En este aspecto se pudo observar que la empresa cuenta con un botiquín de primeros auxilios que en caso de ser requerido está a disposición del personal. La persona que se encuentra más expuesta a sufrir daños o accidentes es el personal encargado de la carga y descarga de tuberías de gran tamaño y peso debido a la utilización indispensable de esfuerzo físico, sin embargo la empresa ha buscado precautelar su salud y seguridad proporcionándole fajas para lograr una postura adecuada de la columna evitando daños en la misma, también se ha ubicado los artículos de su ambiente de trabajo con el respectivo cuidado de tal manera que se eviten accidentes que pongan en peligro al talento humano.

g) Puntualidad

Uno de los aspectos destacables es la puntualidad por parte del personal que labora en la empresa, pues es uno de los valores más importantes que permite el progreso y crecimiento de las instituciones debido a que se mantiene una imagen de confianza y respeto tanto al propietario como a los clientes.

h) Cumplimiento de funciones

Entre los aspectos detectados resulta importante destacar la duplicidad de funciones observada en los empleados pues, para el despacho de ciertos pedidos la persona encargada de la comercialización ha contribuido en la elaboración de los pedidos, previo a la distribución y entrega del producto se elabora un croquis de ubicación de tal manera que se optimiza el tiempo y recursos.

1.10 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ F.O.D.A

TABLA N°21. MATRIZ DE EVALUACIÓN FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• La empresa cuenta con experiencia en el mercado.• Brinda productos de calidad a precios accesibles.• El personal que labora en la empresa brinda una buena atención lo que satisface a los clientes.• La empresa cuenta con una ubicación estratégica que permite contar con un sin número de clientes.• El personal labora en un buen ambiente y estabilidad en su lugar de trabajo.• Cobertura en la Zona Norte del país lo que amplía las posibilidades de crecimiento y expansión.• Se cumple con todas sus obligaciones tanto con sus fuentes de financiamiento como con las entidades de control como el SRI.	<ul style="list-style-type: none">• Contar con una visión clara y en conjunto de la empresa.• Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad de funciones y detectar omisiones.• Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal y proporcionar uniformidad en el trabajo.• Permite el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo.• Funcionar como medio de relación y coordinación con otras empresas.• Evitar el desperdicio de recursos humanos y materiales.• Crecimiento y expansión del mercado a nivel nacional a largo plazo.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No posee la infraestructura adecuada, ya que el espacio es muy reducido. • Acumulación de funciones en la administración. • No posee manuales de ningún tipo. • Estructura interna deficientemente organizada e inadecuada. • No cuenta con procesos y procedimientos previamente establecidos. • No existe delimitación de funciones del personal. • Descoordinación y desconocimiento de las políticas internas. • Visión estratégica y misión de la empresa poco clara. • No se cuenta con un plan operativo y planeamiento estratégico claramente definido y difundido. • Escaso o nulo trabajo en equipo. • Personal operativo y de apoyo poco capacitado. • No se cuenta con un proceso y normas de reclutamiento y selección de personal. • Frecuente rotación de personal. • El software para la gestión de los principales procesos de empresa tiene algunas limitaciones, generando retrasos, descoordinaciones y falta de información oportuna y sistematizada. • Inoportuna y carente información de eventos adversos para la toma de decisiones. • No existe formatos establecidos y aprobados por la empresa para la evaluación del personal, lo que limita el control interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de nuevos y modernos sistemas de tecnológicos. • Entrada de nuevas empresas al mercado. • Problemas externos como: la inflación, inestabilidad política y económica. • Recortes presupuestarios inesperados. • Crecimiento y expansión acelerada de la competencia.

1.11 MATRIZ DE CRUCE F.O.D.A

CRUCES ESTRATÉGICOS FO, FA, DO, DA

Fortalezas - Oportunidades (FO)

F1 – O5. La empresa cuenta con experiencia en el mercado para funcionar como medio de relación y coordinación con otras empresas.

F2 – O7. Brinda productos de calidad a precios accesibles haciendo posible su crecimiento y posicionamiento en nuevos mercados a nivel nacional.

F3 – O2. El personal que labora en la empresa brinda buena atención lo que satisface a los clientes, esto a su vez permite precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad de funciones y detectar omisiones lo que mejoraría su rendimiento.

F4 – O4. La empresa cuenta con una ubicación estratégica que permite contar con un sin número de clientes lo que le permite ahorrar tiempo y recursos en la realización del trabajo puesto a que no se requiere aplicar estrategias de publicidad.

F5 – O6. El personal labora en un buen ambiente y estabilidad en su lugar de trabajo lo que impide el desperdicio de recursos humanos y materiales.

F6 – O1. La empresa posee cobertura en la zona norte del país en las provincias de Esmeraldas, Carchi e Imbabura lo que le permite tener una visión clara de ampliar las posibilidades de crecimiento en conjunto de la empresa.

F7 – O3. Cumple con todas sus obligaciones tanto con sus fuentes de financiamiento como con las entidades de control como el SRI contribuyendo a la correcta atención de las labores asignadas al personal.

Debilidades - Oportunidades (DO)

D2 – O2. Al precisar las funciones y las relaciones de cada unidad administrativa la empresa evita la acumulación y duplicidad de funciones.

D4 – O2. La precisión de funciones le permite a la empresa contar con una estructura interna mejor organizada.

D6 – O2. La adecuada delimitación de funciones, permite deslindar responsabilidades y detectar omisiones en cada área o proceso dentro de trabajo.

D8 – O1. El contar con una misión y visión estratégica, le permite el logro de objetivos y metas.

D9 – O4. La elaboración de un plan operativo y planeamiento estratégico claramente definido le permite a la empresa el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo.

D10 – D11- O3. El contar con personal altamente capacitado permite un mejor desempeño, trabajo en equipo y la correcta atención de las labores asignadas al personal por parte del gerente propietario.

D13 – O6. El aprovechamiento de los recursos disponibles por parte de TUBERÍAS DEL ECUADOR permitiría evitar las excesivas salidas y rotaciones de personal.

D14 – D15 – O5. La información oportuna y sistematizada contribuye a la correcta y acertada toma de decisiones.

D16 – O7. La aplicación de control interno ayudará a la empresa a surgir y expandirse a nivel nacional a un mediano y largo plazo

Fortalezas - Amenazas (FA)

F1, F2, F3 - A3. La excelente calidad, atención al cliente variedad en los productos, abastecimiento, experiencia y conocimientos por parte del personal permitirán mantener un equilibrio en caso de existir incrementos en los aranceles sobre las importaciones.

F6 – A2. Se puede impulsar la comercialización de los productos nacionales mediante la ejecución de convenios con instituciones.

Debilidades - Amenazas (DA)

D3 – A3. La actualización y capacitación constante del personal contribuiría al desarrollo tanto individual como grupal lo que evitaría la constante rotación de personal.

D2, D5, D6 – A2. Al contar con una mejor organización estructural, una adecuada distribución de funciones obtendrá mayor credibilidad por parte de los proveedores, además de una toma de decisiones.

D1 - A2, A3. Mediante la implementación de un mayor número de estrategias de administrativas y con la experiencia de la empresa en el mercado permitirá que la misma se adapte a los cambios externos que se presenten, así como también le ayudará a competir con las empresas de su entorno.

1.12 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

Luego de un amplio y exhaustivo análisis de la información recopilada tanto de los clientes como del personal de la empresa ya sea mediante encuestas o entrevistas, así como lo percibido a través de la observación directa, se pudo evidenciar que los principales problemas que influyen en las actividades empresariales son referentes a la organización estructural, funcional y de procesos, debido al desconocimiento de un de los procedimientos administrativos que permita orientar las actividades de una forma más adecuada y eficiente, esto se debe a que existe una acumulación de funciones en la gerencia, escasa capacitación del personal, inadecuados mecanismos de comunicación interna, no se maneja una adecuada delimitación de funciones por cargo o puesto, no se respeta los niveles jerárquicos, ya que el gerente propietario en ocasiones hace de comercializador o distribuidor, el espacio físico de la empresa es reducido, lo que impide que los empleados desarrollen adecuadamente sus funciones y a su vez restringe la revisión y supervisión de cada actividad por parte de la administración de empresa. Los empleados no tienen pleno conocimiento de lo que deben realizar y de cómo hacerlo, así como de las áreas que se relacionan con la actividad a desempeñar, del mismo modo al no tener una idea clara de la misión y visión empresarial, les limita el plantear objetivos y estrategias para el logro de las mismas, dando como resultado una fuerte debilidad administrativa que le impide contar con una ventaja competitiva que influya en el mantenimiento de su crecimiento y captación de mercado de manera sostenida.

Por tal motivo la pérdida de clientes, proveedores y empleados por la falta de competitividad conllevaría a la desaparición de la empresa por la falta de administración; lo cual implica que los cargos no tienen claramente definidas sus funciones, no existen elementos de medición y de evaluación para las mismas y es por esto que pueden presentarse dualidad de funciones en los puestos de trabajo e ineficiencia en las labores

desarrolladas, por lo que se hace necesaria la ejecución del presente proyecto **“MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE TUBERÍAS DEL ECUADOR DE LA PARROQUIA DE SAN ANTONIO DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”** el cual contribuiría al mejor desempeño de las actividades de la empresa, así como el cumplimiento de las metas y objetivos planteados, la respecta descripción de tareas, ubicación, requerimientos y puestos responsables de su ejecución, se describen en forma detallada las actividades de cada puesto. Establecer un sistema de información para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; para determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores, como también aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRACIÓN

2.1.1 Definición

El proceso de la administración se relaciona con una orientación didáctica sobre el manejo de una empresa hecho que significa, saber cómo planear, organizar sistematizar y optimizar los recursos de una empresa.

“Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales” (Hernández y Rodríguez, 2011, pág. 3).

Por tal razón se concluye que la Administración es una ciencia que permite lograr los objetivos organizacionales, mediante la aplicación de procesos debidamente planificados y controlados, con el fin de evaluar su cumplimiento.

Cabe mencionar que la administración involucra recursos, los cuales son administrados por uno de ellos, como lo son las personas, por tanto el Talento Humano debe realizar las gestiones necesarias para llevar a cabo las tareas a ellos asignadas de una manera Eficiente.

2.1.2 Importancia

La importancia de la administración está formada por el manejo de las habilidades y los resultados que se muestra en el proceso de dirección de una empresa con resultados óptimos.

“La administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos” (Rhenals Almanza, 2010).

La Administración como medio de planificación, organización, dirección y control, proporciona las directrices necesarias para realizar las actividades de una forma ordenada, esta ciencia como tal ayuda a un buen manejo de los recursos administrativos como el capital de trabajo, el talento humano, la tecnología que posee la empresa, entre otros.

Debido a que la administración se la encuentra en cualquier actividad que el ser humano realiza, juntamente con un conglomerado social, es necesario que el enfoque en el logro de los objetivos sea mediante el trabajo en equipo y bajo la premisa de tomar decisiones enfocadas en dar solución a los diferentes problemas que se presentan en la empresa.

Otro aspecto muy importante a señalar es que la administración moderna incita al administrador a la práctica total de la calidad, puesto que hoy se debe cumplir con mayores estándares de calidad que las empresas de hoy requieren, debido a la gran competitividad de las organizaciones y del talento humano. Por tal razón una buena administración significa un buen manejo de recursos.

2.1.3 Objetivos

Los objetivos de la administración son:

- Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.
- Permitir a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
- Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo son los pasos a seguir por la organización en el establecimiento, puesta en marcha y verificación de las actividades empresariales, enfocadas en cumplir los objetivos y metas desde la planificación hasta su control.

A continuación se detalla cada uno de estos elementos administrativos.

2.2.1 Planeación

(Lerma y Kirchner & Juárez Bárcena, 2012), en su obra manifiestan: “En el lenguaje común, planear significa definir y establecer una serie de pasos orientados a la obtención de uno varios resultado, enmarcados en un tiempo determinado” (pág. 5).

La planeación es la etapa en la cual la organización debe planificar y establecer cuáles serán sus actividades en un periodo de tiempo determinado, esto facilitará continuar de forma ordenada lo que se ha establecido, para en lo futuro lograr las metas propuestas.

En la empresa, la planeación será el eje fundamental del desarrollo y crecimiento de la organización; esta etapa administrativa dará inicio al desarrollo del Plan Estratégico Empresarial.

2.2.2 Organización

Según (Palacios Acero, 2012), explica: “Es la estructuración técnica de las funciones, según sus niveles jerárquicos para lograr los planes y objetivos con la mayor eficiencia y las mejores relaciones” (pág. 171).

Como parte del proceso administrativo, la organización es la clave fundamental para que este proceso funcione, es decir, en la organización se detallará de manera ordenada todos los aspectos necesarios a considerar como las funciones del personal, los recursos y procesos a utilizar en cada actividad y la forma o maneras de como se espera desarrollar dichas tareas. Para que la empresa haga un manejo eficiente de sus recursos, la organización empresarial debe ser sólida, acorde a las necesidades de la empresa y de su personal.

2.2.3 Dirección

(Palacios Acero, 2012), establece lo siguiente: “Dirigir es pues, el proceso de orientar, guiar, conseguir e interpretar los planes para las personas y dar las instrucciones acerca de cómo ejecutar y garantizar la consecución de los objetivos a través de la actividad de las personas” (pág. 180).

De acuerdo a lo que el autor describe y enfocando este concepto a la empresa, la alta dirección de la empresa, debe enfocarse en llevar a su empresa a lograr los objetivos propuestos, esto lo logrará con el trabajo en equipo de todos quienes conforman la empresa, como gerente debe ser un líder, tener la capacidad de motivar a su personal a que cumplan los objetivos personales propuestos, sea en el área en la cual se desenvuelva, de esa forma será mucho más fácil el logro de la visión empresarial.

2.2.4 Control

(Stephen P., 2009), dice: “Control es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y se corrijan las desviaciones importantes” (pág. 356).

El control, medio por el cual se verifica el cumplimiento del proceso administrativo, debe estar sustentado en que el equipo de trabajo de la organización, tome las decisiones adecuadas ante la presencia de un problema. El control debe ser el gestor para establecer acciones preventivas y correctivas.

2.3 LA EMPRESA

2.3.1 Definición de Empresa

Según (Palacios Acero, 2012, pág. 55) manifiesta que: La empresa es una entidad legal, con un organismo productivo que le permite procesar ciertos bienes o servicios para satisfacer las necesidades y exigencias de un mercado necesitado y con capacidad de compra y que posee y administra un patrimonio propio.

(Prieto Herrera , 2011) Comenta: “Las organizaciones son entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos” (pág. 46).

Como entidad legal, una empresa debe sustentar su administración en los conocimientos teóricos y científicos, mismos que se ven reflejados en la diferente documentación de soporte, es decir, que para que la empresa funcione de una manera correcta, es preciso que se cuente con un lineamiento legal en el cual el personal de la empresa se base para desarrollar las diferentes tareas, funciones y responsabilidades a ellos asignadas.

Además, el logro de sus objetivos se debe al esfuerzo de quienes conforman la empresa, con la perspectiva de que la organización debe tener como eje fundamental la satisfacción del cliente a través de los servicios de calidad que se otorguen a cada uno de ellos.

Por tanto, el logro de los objetivos empresariales debe ser una actividad previamente planificada, comunicada, ejecutada y supervisada por el equipo de trabajo quienes en conjunto conforman la empresa.

2.3.2 TIPOS DE EMPRESA

2.3.2.1 Por su Constitución Jurídica

Según (Ley de Compañías, 2012), en el Artículo 2, se establece cinco especies de compañías de comercio, las cuales son:

- La compañía en nombre colectivo
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones
- La compañía de responsabilidad limitada
- La compañía anónima y,
- La compañía de economía mixta.

2.3.2.2 Por su actividad Económica

(Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011, pág. 25), establecen la siguiente clasificación:

- **Industrial.**- Se dedican tanto a la extracción y transformación de recursos naturales (renovables o no) como a la actividad agropecuaria y a la producción de artículos de consumo final.

- **Comercial.-** Se dedican a la compraventa de productos terminados, y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas.
- **Servicios.-** Las empresas de servicios ofrecen productos intangibles, y sus fines pueden ser o no lucrativos.

2.3.3 Sector al que Pertenecen

2.3.3.1 Empresas Públicas

(Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2011), en el Artículo 4 establece que: “Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión”

2.3.3.2 Empresas Privadas

(Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011), definen: “Las empresas privadas se distinguen porque su capital proviene de inversionistas particulares” (pág. 26).

En este caso la empresa, es de carácter privado ya que su capital proviene de los réditos económicos que arrojan las prestaciones de sus servicios, además de que el inversionista mayoritario es el dueño o gerente general.

2.3.3.3 Empresas Mixtas

(Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011), comenta: “Las empresas mixtas trabajan con capital del Estado y de la iniciativa privada” (pág. 26).

2.3.4 Localización

“Ubicación espacial de las empresas dentro de una región o país determinado. Los estudios para determinarla tienen en cuenta la distribución espacial de los recursos y los mercados para decidir el punto óptimo del espacio en que conviene instalar una empresa” (enciclonet, 2015).

2.3.5 Cliente

“Los clientes son la razón de ser de una organización. Ninguna organización puede sobrevivir mucho tiempo sin clientes que paguen por sus servicios” (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2012, pág. 35).

2.3.6 Eficiencia

“No se trata de la maximización del producto por unidad de energía o de materias primas, sino de una relación entre el valor del producto y de los recursos utilizados para producirlo” (enciclonet, 2015).

2.3.7 Canales de distribución

Los canales tienen cinco funciones:

- Dar a conocer los productos o servicios.
- Ayudar a los clientes potenciales a evaluar los productos o servicios.
- Posibilitar la compra a los clientes.
- Proporcionar valor a los clientes.
- Garantizar la satisfacción de los clientes con un servicio de atención posventa. (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2012, pág. 38)

2.3.8 Publicidad

Conjunto de técnicas persuasivas que se utilizan con el objetivo de inducir al consumidor hacia la compra de un determinado producto o servicio y se manifiestan, principalmente, mediante la emisión de un anuncio, cuña o spot a través de los medios de comunicación social o de masas. (enciclonet, 2015)

2.3.9 Experiencia

Efecto producido por la acumulación de conocimientos y habilidades sobre determinados aspectos después de haber actuado sobre ellos. El término hace referencia tanto a la acción que se ejerce sobre dichos aspectos como al efecto producido por la misma.

La acción de experimentar, además de proporcionar un bagaje de instrucción, facilita el desarrollo de nuevas destrezas para actuar sobre un área determinada. (enciclonet, 2015)

2.3.10 Incentivo

“Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos” (Real Academia Española, 2015).

2.3.11 Tributación

Vocablo que significa tanto el tributar, o pagar impuestos, como el sistema o régimen tributario existente en una nación. La tributación tiene por objeto recaudar los fondos que el Estado necesita para su funcionamiento pero, según la orientación ideológica que se siga, puede dirigirse también hacia otros objetivos: desarrollar ciertas ramas productivas, redistribuir la riqueza, etc. (enciclonet, 2015)

2.4 PLAN ESTRATÉGICO

2.4.1 Definición

(Lerma y Kirchner & Juárez Bárcena, 2012, pág. 30), define: **El plan estratégico es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo.**

En conclusión el plan estratégico es la base o eje legal en el cual se describe qué, cómo, y cuándo la empresa ejecutará sus propósitos a largo plazo.

2.4.2 Importancia

“Un plan estratégico incrementa la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que se cuentan mientras se disminuyen los posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente” (Lerma y Kirchner & Juárez Bárcena, 2012, pág. 31).

2.4.3 Características

(Lerma y Kirchner & Juárez Bárcena, 2012, págs. 32-33), define las siguientes características y sus definiciones:

- **Es cuantitativo.** Porque establece cifras numéricas, las cuales dotan de consistencia a los objetivos.
- **Es temporal y actualizable.** Ya que su vigencia explícita culmina cuando se alcanza el objeto u objetivos principales.
- **Es flexible.** Por ser modificable ante cambios ambientales o ante la consecución de algunas metas que puedan llevar a la decisión de cambiar una parte o toda la estructura del plan.

- **Está orientada a futuro.** Otra de sus características es que orienta acciones y decisiones presentes en función de uno o varios objetivos que existen dentro de las posibilidades por venir.
- **Es normativo.** Puesto que describe políticas, programas y directrices específicas en las actuaciones de la empresa.
- **Es integrador.** Tanto la obtención de la información como la redacción, así como su implementación, componen a todas las partes de la empresa.
- **Es creíble.** Necesita plantear metas que sean asequibles, lógicas y viables y no hablar de utopías o fines que parezcan irrealizables.
- **Es sencillo.** Para que pueda ser entendido y seguido por todos, el plan estratégico debe ser lo más práctico posible.
- **Es evaluativo.** Da pie a la retroalimentación.

Es así que el plan estratégico que se elabore para la empresa en la cual se efectúa la investigación, debe reunir las características antes referidas con el fin de que la planificación que se establezca este fundamentada en los conocimientos teóricos científicos implantados, además de que su estructura sea lo más clara y concreta.

2.4.4 ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Como elementos del Plan Estratégico se contemplan las siguientes características.

2.4.4.1 Misión

“La misión de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe y por tanto da sentido y guía las actividades de la empresa” (Palacios Acero, 2012, pág. 62).

2.4.4.2 Visión

(Lerma y Kirchner & Juárez Bárcena, 2012, pág. 39), declara: Perspectiva de lo que se desea a que llegue a ser y a hacer la organización, al final del periodo que comprende el plan estratégico. Es un vistazo anticipado hacia la imagen que se tiene del éxito o del futuro procurado.

2.4.4.3 Valores

(Lerma y Kirchner & Juárez Bárcena, 2012), señala: “Constituyen el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos. Sirven para establecer en términos amplios y abstractos la forma en que se desarrollará el comportamiento cotidiano” (pág. 41).

2.4.4.4 Objetivos

**Son la base para determinar qué actividades se deben ejecutar, con qué criterios se deben evaluar y qué tan bien se han ejecutado.
Son los resultados a corto, mediano y largo plazo que un negocio espera obtener para hacer real su misión y visión.
(Palacios Acero, 2012, pág. 66)**

2.4.4.5 Metas

(Lerma y Kirchner & Juárez Bárcena, 2012), afirma: “Es aquello que se desea alcanzar a corto plazo (menos de 1 año), y que usualmente constituye una etapa o parte en el logro de un objetivo cuyos alcances son mayores” (pág. 50).

2.4.4.6 Fortalezas

Según (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012), definen: “Una Fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades” (pág. 101).

2.4.4.7 Debilidades

“Una debilidad, o una deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal, o una condición que la coloca en desventaja en el mercado” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 102).

2.4.4.8 Oportunidades

Según (Gallardo Hernández, 2012), opina lo siguiente: “Una oportunidad es un área de necesidades en que la organización puede alcanzar un desempeño rentable” (págs. 115 - 116).

2.4.4.9 Amenazas

(Gallardo Hernández, 2012), define: “Un riesgo o amenaza es un reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno, el cual conduciría, en ausencia de una acción correctiva, al deterioro de la organización” (págs. 115 – 116).

2.4.4.10 Procesos

(Lerma y Kirchner & Juárez Bárcena, 2012), define a proceso como: “Actividades secuenciadas reiteradamente, realizadas con uno o varios propósitos específicos, que requieren de insumos o entradas y de recursos para generar resultados o salidas” (pág. 59).

2.4.4.11 Políticas

La política en una empresa puede situarse a distintos niveles organizativos y tener un carácter de mayor o menor generalidad. Por ello, se habla de política general de la empresa o de políticas de servicio o funcionales. Cuando el nivel de generalidad es muy elevado, se puede hablar de los fines

generales que constituyen la «filosofía» de la empresa. (Gil Estallo, 2010, pág. 15)

2.4.4.12 Estrategias

Conjunto de orientaciones generales a las acciones que incluyen la asignación de recursos; si bien los objetivos constituyen aquello que se desea lograr, las estrategias fijan la forma de cómo lograrlos. Dan pie a desarrollar las tácticas de planeación. Las estrategias son útiles para dar direccionalidad a las acciones y coordinar recursos físicos, económicos y personal en torno a objetivos. (Lerma y Kirchner & Juárez Bárcena, 2012, pág. 61)

2.4.4.13 Programa

(Lerma y Kirchner & Juárez Bárcena, 2012), explica: “Concretiza la planeación en función del logro de objetivos. Establece un orden de calendarización de actividades en tiempos delimitados además de enunciar a las áreas, empleados y recursos involucrados” (pág. 66).

2.4.4.14 Presupuesto

“Es un programa de asignación de recursos monetarios en función de actividades determinadas. Estiman la destinación de capital, los costes de cada departamento” (Lerma y Kirchner & Juárez Bárcena, 2012, pág. 67).

2.5 PLAN OPERATIVO ANUAL

2.5.1 Definición

En los que se reflejan para cada ejercicio las actividades que configuran cada proyecto, los resultados que se espera alcanzar con su ejecución, así como los indicadores de medición en la consecución de dichos resultados. También deben expresarse las unidades responsables de cada proyecto y las personas responsables de cada actividad. (Sánchez Naranjo, 2013)

2.6 Estructura Organizacional

“La estructura orgánica es una herramienta muy poderosa para modelar cualquier tipo de organización social o natural” (Sosa Araque, 2011, pág. 46).

2.6.1 Jerarquías

“La comunicación desde los niveles inferiores hasta los superiores a menudo es limitada, excepto cuando tiene lugar por medio de relaciones formales entre la mano de obra y los puestos directivos” (Miller, 2013).

2.6.2 Puestos

“En algunas empresas está extendido el sistema de valoración de puestos de trabajo en el que, con independencia del sistema de clasificación profesional en grupos o categorías profesionales” (Ferrer López, 2014, pág. 66).

2.6.3 Delimitación de funciones

“La empresa simplemente atribuye a cada departamento unas funciones. Se utiliza en empresas generalmente dedicadas a un Solo producto o servicio, con un margen geográfico de actuación pequeño, y dirigidas a un mismo tipo de cliente” (Fernández, 2012, pág. 11).

2.6.4 Comunicación

“Conjunto de los procesos físicos, psíquicos y sociales mediante los cuales, se efectúa la operación de interrelacionar una o varias personas (Emisor) con una u otras personas (Receptor), buscando alcanzar determinados

objetivos mediante una respuesta eficaz, a través de diferentes medios” (Ardila, 2010, pág. 16).

2.6.5 Prevención

“Es el conjunto de medidas cuyo objeto es impedir o evitar que los riesgos a los que está expuesta la empresa den lugar a situaciones de emergencia” (Ardila, 2010, pág. 46).

2.6.6 Corrección

“Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada” (Ardila, 2010, pág. 20).

2.6.7 Actividades

Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en (a ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo. (Ardila, 2010, pág. 3)

2.6.8 Calidad

“La calidad es la cultura organizacional orientada a la satisfacción integral de las necesidades del cliente mediante la producción de artículos y/o servicios que cumplen un conjunto de atributos o requisitos” (Torre Cruz, 2013, pág. 7).

2.6.9 Precio

“A cada mercancía se le asigna un precio que puede ser expresado en dos maneras. En primer lugar, puede escogerse una mercancía como

numeraria, es decir, una mercancía a partir de la cual se expresan todos los precios de las demás mercancías” (Palma, 2010, pág. 192).

2.7 MANUAL ADMINISTRATIVO

2.7.1 Definición

Según (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 244), describe a un manual administrativo como:

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

2.7.2 Importancia

Importancia del manual administrativo “tiene como finalidad definir y armonizar las actividades que llevan a cabo las dependencias y los departamentos de la administración” (OCDE, 2012, pág. 126).

2.8 MANUAL DE FUNCIONES

2.8.1 Definición

El manual de funciones permite realizar la representación cartográfica de lo que se ejecuta en la organización. Este documento reúne la descripción y el análisis de cada uno de los cargos existentes en una empresa. La descripción del cargo permite destacar los aspectos intrínsecos del cargo y el análisis de cargos aborda a los aspectos extrínsecos que debe cumplir el ocupante para desempeñar exitosamente el cargo. (López Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012, pág. 238)

2.8.2 ¿Qué es una Función?

Según (López Rojas, et al., 2012), define a una función como: “Conjunto de tareas que puedes estar o no estar relacionadas entre ellas y que supone una parte significativa del trabajo total de un puesto de trabajo. La función tiene cierta continuidad en el tiempo” (pág. 237).

2.8.3 Descripción de Cargos

Luis Gómez-Mejía et al. (1998), citado por (López Rojas, et al., 2012), define a la descripción de cargos como: “un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones” (pág. 238).

2.8.4 Análisis de cargos

Según Idalberto Chiavenato (2002), citado por (López Rojas, et al., 2012), precisa: “Analizar un cargo significa detallar qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada. El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo” (pág. 239).

2.9 CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.9.1 Definición de Capacitación

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2011, pág. 322).

2.9.2 Importancia

Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por ella. (Chiavenato, 2011, pág. 322)

La capacitación como parte fundamental del desarrollo profesional y personal del talento humano de una empresa, es muy importante ya que por medio de este, la empresa lograría un progreso en el desempeño de las actividades del personal de la empresa.

Para ello las empresas de hoy en día deben enfocarse en mejorar las habilidades y competencias, los conocimientos técnicos y conceptuales de cada uno de sus colaboradores en las especialidades y afines en los cuales ellos se desarrollan.

Por tal razón la capacitación se ha convertido en el puente entre la mejora continua de la empresa y la calidad que da la empresa a sus clientes por medio de la atención de sus empleados. De ahí se deriva su importancia.

2.9.3. Objetivos

Los objetivos de la capacitación según (Chiavenato, 2011, pág. 324) son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

CAPÍTULO III

PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA TUBERÍAS DEL ECUADOR

3.1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

TUBERÍAS DEL ECUADOR se encuentra funcionando en el mercado desde hace quince años, se dedica a la distribución y comercialización de Tuberías y Accesorios de tuberías PVC; en la actualidad cuenta con un local comercial y bodega para recepción de los productos que comercializa; ubicada en la Ciudadela José Tobar de la parroquia de San Antonio de Ibarra, brinda empleo a 9 personas en las áreas de secretaria, contabilidad, comercialización, distribución y bodega, así como también cuenta con dos choferes, una persona encargado de la entrega y un operario. Es una empresa que pertenece a un solo propietario quien se encarga de la Gerencia, además se encuentra constituida con capital propio. Su nombre pretende generar en los clientes un posicionamiento y Recordación, y marcar una diferencia frente a la competencia entre las demás empresas.

Después de permanecer por un tiempo como una idea, el propietario decide dar inicio como un pequeño negocio, puesto a que la inversión fue pequeña y trabajaba solo haciendo las actividades de vendedor, distribuidor, contador entre otras, las mismas que desde hace poco las ejecuta su personal; el micro emprendimiento crece frente a la llegada de las grandes proveedores y clientes, que requerían de sus productos al por mayor, de tal manera que se vio en la necesidad de incrementar su capital y convertirlo en una pequeña empresa, ampliando su gama de productos en tuberías e incluyendo a su oferta los repuestos de tuberías.

Ahora en su objeto social se han establecido nuevas líneas que amplían su campo de acción para permitir que la empresa siga desarrollándose y creciendo a nivel nacional.

La empresa hasta el momento ejerce sus actividades como una entidad unipersonal, pero a su vez maneja un gran capital que le permitirá crecer a nivel económico, administrativo y social a través de la generación más empleo. Debido a ello se ha elaborado la presente propuesta considerando los requerimientos futuros de la empresa con la finalidad de facilitar el desarrollo de las actividades en este proceso de cambio.

Condiciones de trabajo

Se encuentra funcionando bajo las siguientes condiciones relativas a los factores humanos, ambientales y de herramientas utilizadas por los trabajadores que desarrollan actividades relacionadas con el área de bodega:

Ambiente visual: La re flexibilidad de los alrededores de las bodegas es del 85% al tener paredes de color blanco, sin embargo las condiciones de las luminarias no son las óptimas, pues algunas de ellas se encuentran en mal estado. En cuanto al área de oficinas el color de la pintura de las paredes es el adecuado, por ser de color blanco, el cual permite una buena re flexibilidad.

Ruido: Debido a la naturaleza del proceso de distribución, no se utilizan maquinarias, ni equipo que produzca más de 85 dB., por lo que no es necesario tomar medidas para reducir o aislar el ruido.

Limpieza: Para el aseo de las oficinas administrativas existe personal encargado de mantener un ambiente limpio y adecuado para el desarrollo

de las diferentes actividades, en el caso de la bodega, es el operario el encargado de mantener limpia el área de trabajo.

Ergonomía y seguridad e higiene en la empresa: Dentro del área administrativa de Tuberías del Ecuador los empleados realizan su trabajo especialmente en una postura del cuerpo sentado, por lo que las sillas y escritorios existentes son adecuados para áreas de oficina. En cuanto al área de bodega, el personal debe contar con equipo de protección que le facilite el desarrollo de su trabajo y que le evite posibles lesiones o accidentes, en caso de incendios se cuenta con 5 extintores tipo ABC (para combatir fuego causado por combustibles sólidos, líquidos y equipamientos eléctricos) distribuidos dentro de la bodega.

3.2 PLAN ESTRATÉGICO

3.2.1 MISIÓN

TUBERÍAS DEL ECUADOR es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de una gran variedad de tuberías PVC y accesorios al por mayor y menor de la zona norte del país, poniendo a disposición de sus clientes tuberías de calidad a precios accesibles.

3.2.2 VISIÓN

Tuberías del Ecuador para el año 2020 será un ente de referencial para las demás empresas del mismo tipo, incrementando su competitividad para lograr ser una empresa líder, reconocida, expandir su mercado a nivel nacional comercializando y distribuyendo productos de calidad de manera eficiente, eficaz y oportuna, buscar la excelencia y crecimiento de la empresa día a día.

OBJETIVOS

1. Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la empresa.
2. Promover la eficiencia organizacional de la empresa para el logro y cumplimiento de la misión y visión.
3. Orientar y asesorar a los integrantes de la empresa sobre el desarrollo de actividades administrativas.
4. Estandarizar las funciones y actividades en la empresa.
5. Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos de la empresa.
6. Establecer canales de comunicación y de relación funcionales.

3.2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- a) Incrementar el porcentaje de ventas de manera anual en un 50%.
- b) Obtener año a año porcentajes de utilidad aceptables.
- c) Satisfacer las necesidades de la demanda en cuanto a productos y servicio.
- d) Optimizar los recursos económicos, físicos, tecnológicos y de talento humano con el que dispone la empresa, con el uso de herramientas administrativas que permitan un mejor control y manejo de las operaciones.
- e) Establecer una cultura organizativa en cada una de las áreas de trabajo para lograr un mayor y mejor desempeño.

3.2.4 Estrategias

- Emplear un manual administrativo.
- Aplicar un manual de funciones para cada cargo.

- Emplear un manual de procesos y procedimientos de acuerdo a cada cargo.
- Utilizar un manual de control.
- Adquirir nuevos equipos y herramientas.
- Establecer un plan de mantenimiento periódico de los equipos.
- Elaboración de planes y programas de capacitación al personal.
- Diseño de un sistema de incentivos y motivaciones para el personal.

3.2.5 VALORES

- a) Responsabilidad en la ejecución de las labores encomendadas.
- b) Respeto por los bienes de la empresa, el personal y sus clientes.
- c) Honestidad con los demás miembros de la empresa así como con los clientes de la misma.
- d) Eficiencia y eficacia en el desempeño laboral para el crecimiento y desarrollo empresarial.
- e) Compromiso con el logro de los objetivos de la empresa, mediante el cumplimiento de las labores asignadas a cada miembro, para la satisfacción del cliente interno y externo.
- f) Trabajo en equipo para obtener un resultado satisfactorio en las tareas encomendadas mediante la cooperación y apoyo mutuo.

3.2.6 PRINCIPIOS

- a) Puntualidad en los horarios y en el cumplimiento de tareas asignadas.
- b) Ética profesional para ejercer cada cargo dentro del cumplimiento de las leyes y la moral.
- c) Calidad en el servicio proporcionado a través de la innovación permanente de los productos y una excelente atención.

3.2.7 POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

a) Política de Talento Humano

Es política de TUBERÍAS DEL ECUADOR brindar incentivos que premien el desempeño eficaz y eficiente de sus colaboradores, además de propiciar un ambiente agradable para su labor, manteniendo una imagen de aseo e higiene con el aporte del personal.

b) Política de Ventas

La comercialización de las tuberías debe ser impulsada mediante el empleo de promociones que estimulen la actividad comercial contribuyendo a la satisfacción de los clientes principalmente aquellos clientes de la construcción.

c) Política de Publicidad

TUBERÍAS DEL ECUADOR se compromete a emplear estrategias publicitarias para darse a conocer a los potenciales clientes en busca de incrementar el consumo de los productos que comercializa.

d) Política de Bodega

Organizar esta dependencia de trabajo es de gran importancia tanto para mejorar y facilitar el desempeño de las tareas cotidianas como para la seguridad del personal que labore en la misma, por lo que debe manejarse con estricto cuidado.

3.2.8 PLAN OPERATIVO ANUAL

PROYECTO

DATOS INFORMATIVOS

Nombre del Proyecto: Socialización del Manual Administrativo.

Objetivo al que apoya en el plan estratégico: Establecer una cultura organizativa en cada una de las áreas de trabajo para lograr un mayor y mejor desempeño.

Objetivo del proyecto: Dar a conocer a todos los integrantes de la empresa la herramienta que permitirá y mejor desarrollo y crecimiento de Tuberías del Ecuador.

Resultado del proyecto (Indicador esperado): clientes internos satisfechos

Proponente: El Gerente propietario

Tiempo: 01 de enero al 30 de abril

Definición del problema

El desconocimiento de los procesos, procedimientos, delimitación y de funciones requiere el total conocimiento y aplicación del manual administrativo.

Justificación

Contar con un manual administrativo es fundamental, ya que sirve de apoyo y brindan soporte a la estructura de la organización.

Actividad	Tiempo	Indicador	Resultado	Recurso	Responsable
Reunión de planificación de actividades	1° y 2° semana de enero	# De reunión.	Plan de actividades	Talento Humano	Gerente
Identificación del proceso de socialización	3° y 4° semana de enero	Proceso actual	Proceso identificado	Talento Humano	Gerente
Elaborar un proceso estandarizado de aplicación del manual	1°, 2° 3° semana febrero	Nuevo proceso	Proceso estandarizado	Talento Humano	Gerente
Socialización y distribución de copias del manual administrativos.	4° semana de febrero, 1°, 2° y 3° de marzo	# de reunión	Socialización del proceso	Talento Humano	Gerente
Sugerencias al nuevo proceso y Diseño de la encuesta de medición del grado de aceptación del manual.	4° de marzo y el mes de abril	# de encuestas	Sugerencias y diseño de la encuesta	Talento Humano	Gerente

PROYECTO

DATOS INFORMATIVOS

Nombre del Proyecto: Adquisición de equipos y herramientas e instalación de software contable (TINI).

Objetivo al que apoya en el plan estratégico: Optimizar los recursos económicos, físicos, tecnológicos y de talento humano con el que dispone

la empresa, con el uso de herramientas administrativas que permitan un mejor control y manejo de las operaciones.

Resultado del proyecto (Indicador esperado): Equipamiento de la empresa.

Proponente: El Gerente propietario

Tiempo: 01 de mayo - 30 agosto.

Definición del problema

La falta de equipos adecuados y herramientas necesarias, así como también la adaptación de un software contable que permita la optimización de recursos y una adecuada, sistematizada y oportuna información contable.

Justificación

Contar con información real, actualizada y sistematizada, con estados financieros razonables que permitan la oportuna toma de decisiones.

Actividad	Tiempo	Indicador	Resultado	Recurso	Responsable
Reunión de planificación de actividades	1° y 2° semana de mayo	# de reuniones	Plan de actividades	Talento Humano	Gerente
Realizar un inventario del equipo y herramientas existentes	3° y 4° semana de mayo	Sistema de inventarios	Inventario de equipos	Talento Humano	Gerente
Evaluar el estado de los equipos y herramientas y vida útil	1°, 2° 3° semana junio	Revisión de equipos	Evaluación de equipos y maquinaria	Talento Humano	Gerente
Elaborar los requerimientos de los equipos necesarios y proveedores de software contable (TINI).	4° semana de junio, 1°, 2° y 3° de julio	Lista de requerimientos	Requerimientos aprobados	Talento Humano	Elaborar los requerimientos de los equipos necesarios
Recepción de propuestas y proformas	4° de julio y 1° y 2 agosto	Recepción de documentos	Proformas recibidas	Talento Humano	Gerente
Elección de la propuesta y adquisición.	3° y 4° agosto	# de reunión	Adquisición de los equipos	Talento Humano	Gerente

PROYECTO

DATOS INFORMATIVOS

Nombre del Proyecto: Programas de capacitación al personal

Objetivo al que apoya en el plan estratégico: Establecer una cultura organizativa en cada una de las áreas de trabajo para lograr un mayor y mejor desempeño.

Objetivo del proyecto: contar con personal altamente capacitado en las diferentes áreas e incentivar la innovación y mejoramiento continuo.

Resultado del proyecto (Indicador esperado): personal capacitado

Proponente: El Gerente de la empresa

Tiempo: 1 de septiembre – 31 de diciembre

Definición del problema

La falta de capacitación al personal hace que los conocimientos adquiridos se vean desgastados y desactualizados con el transcurso del tiempo, no tener capacitación permanente hace que se cometan errores en temas importantes de cada área y se pierda participación en el mercado.

Justificación

Capacitar al personal en temas importantes de cada área va a permitir que los colaboradores se sientan respaldados por sus conocimientos, a la vez que van a tener la capacidad de innovar y ser más competitivos a través del desarrollo de nuevas competencias.

Actividad	Tiempo	Indicador	Resultado	Recurso	Responsable
Reunión de planificación de actividades	1° y 2° semana de septiembre	# de reuniones	Planificación de actividades	Talento Humano	Gerente
Identificación de temas importantes a capacitar al talento humano.	3° y 4° semana de septiembre	# de reuniones	Temas identificados	Talento Humano	Gerente
Elaboración del plan de capacitación	1°, 2° 3° semana de octubre	# reuniones	Plan de capacitación.	Talento Humano	Gerente
Presentación del plan de capacitación	4° semana de octubre, 1°, 2° y 3° de noviembre	# reuniones	Plan de capacitación presentado	Talento Humano	Gerente
Correcciones al plan de capacitación	4° de noviembre y 1° y 2 diciembre	# de reuniones	Plan de capacitación corregido.	Talento Humano	Gerente
Aprobación y socialización del plan de capacitación	3° y 4° diciembre	Reunión de aprobación.	Plan de capacitación aprobado.	Talento Humano	Gerente

3.3 MANUAL ADMINISTRATIVO

El manual administrativo para la empresa Tuberías del Ecuador, es una herramienta muy importante que permite conocer la naturaleza y funciones de la empresa, explica de forma general y resumida aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudar a conocer, familiarizarse e identificarse con ella.

En términos generales expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos de la empresa.

OBJETIVOS DEL MANUAL:

El manual como documento técnico de carácter administrativo que contiene información básica de la empresa, pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Presentar información del contenido de la estructura del trabajo o de un área en particular.
- Precisar las actividades y funciones de cada área y su relación con las demás áreas con el objetivo de evitar confusiones, omisiones y evasiones.
- Contribuir al desempeño eficiente y oportuno de las labores asignadas al personal y proporcionar la uniformidad en el trabajo
- Definir y precisar los grados y tipos de autoridad, jerarquía y responsabilidades del personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, permitiendo su inducción.

3.3.1 NIVELES ADMINISTRATIVOS

a) Nivel Directivo

También conocido como nivel ejecutivo, se encarga de definir el marco de actuación de la empresa, pues toma decisiones relacionadas a las políticas y actividades empresariales, el nivel directivo en TUBERÍAS DEL ECUADOR es representado por el Gerente Propietario quien delega autoridad a los mandos inferiores en la forma que considere conveniente más no la responsabilidad, igualmente es responsable de establecer estrategias, definir prioridades, manejar la imagen, interrelacionar las acciones de las unidades, prever el financiamiento, fomentar los valores de la organización y guiar la consecución de los objetivos planteados.

b) Nivel Apoyo o auxiliar

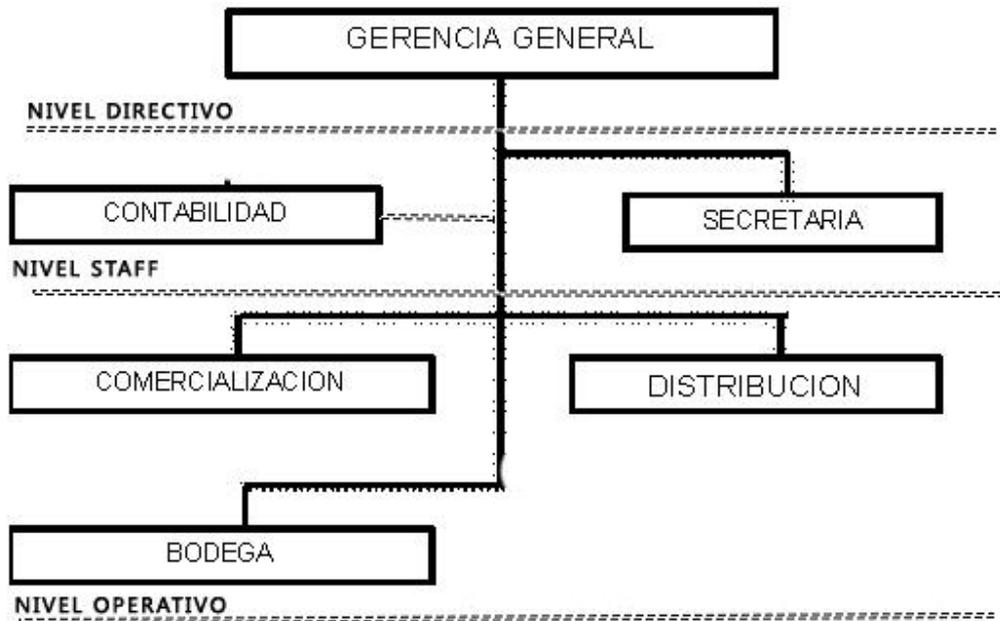
Este nivel apoya al resto de niveles, tanto en labores ejecutivas, asesoras como operacionales, contribuyendo en la oportunidad y eficiencia de las mismas; dentro de este nivel se encuentra la secretaria y el contador quienes se limita a cumplir órdenes del grado ejecutivo o directivo.

c) Nivel Operativo

Es el responsable en gran medida de alcanzar las metas de trabajo mediante la ejecución de las actividades esenciales de la empresa se encarga de ejecutar la órdenes y disposiciones del nivel directivo; está comprendido por las unidad de distribución dentro del cual se incluye el personal de comercialización y la unidad de bodega.

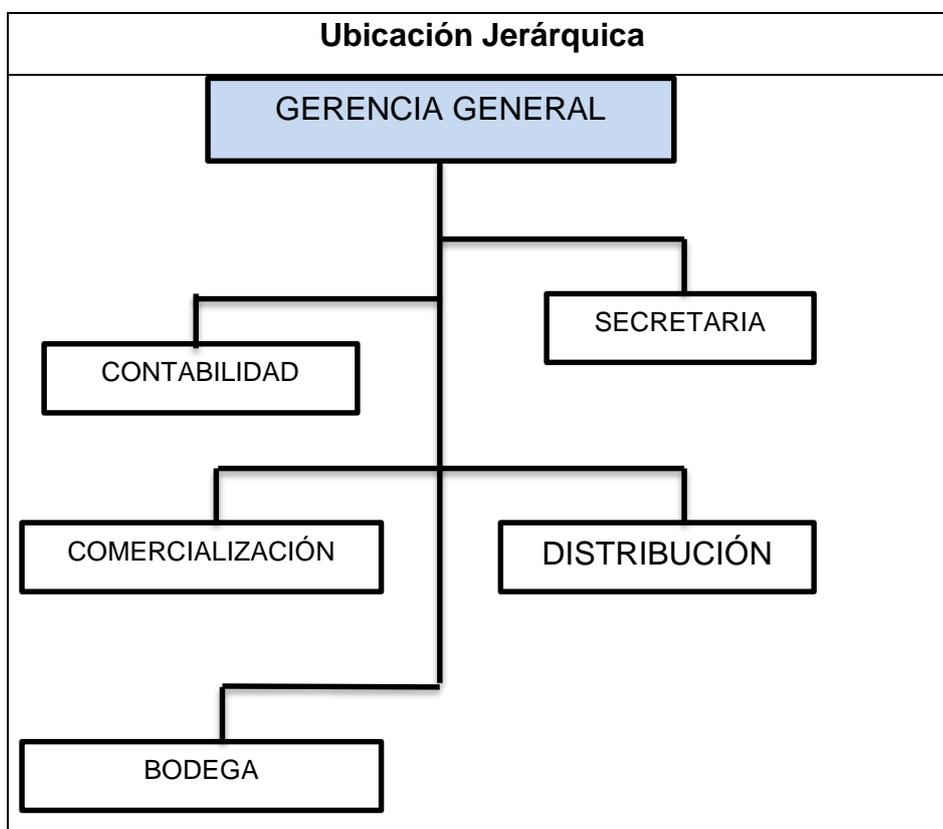
3.3.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

FIGURA N° 21. ORGANIGRAMA PROPUESTO



3.3.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Identificación	
Nombre del puesto	Gerente
Área	Gerencia
Número de plazas	1
Jefe inmediato	Ninguno
Subordinados:	<ul style="list-style-type: none">• Secretaria• Contabilidad• Comercialización• Distribución• Bodega



Objetivo del puesto

Planear, organizar, coordinar y dirigir la correcta gestión gerencial de la empresa hacia sus diferentes áreas, para establecer los criterios y condiciones adecuadas para la comercialización de un buen producto y servicios en precios y calidad.

Relaciones

Internas:

- Ascendente: ninguno
- Horizontal: ninguno
- Descendente: Secretaría, Contabilidad, Comercialización, Distribución y Bodega.

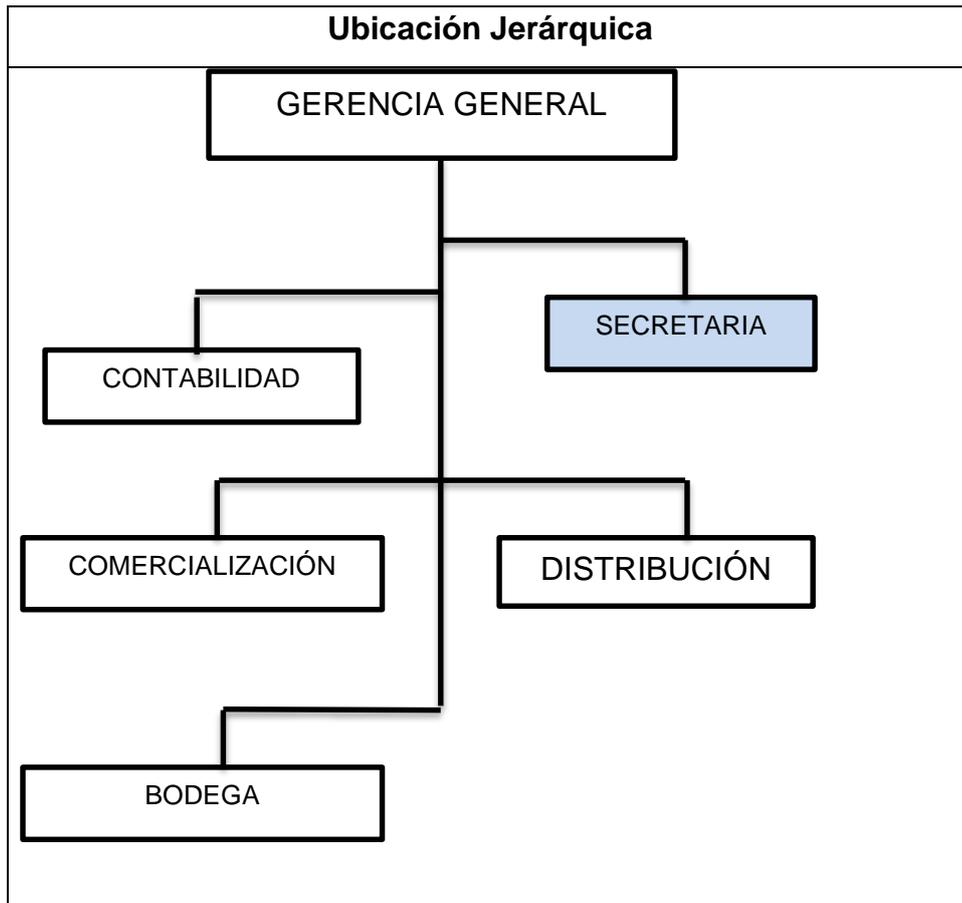
Externas:

- Proveedores

Perfil del puesto
<p>Escolaridad: Título de tercer nivel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería en Administración de Empresas <p>Habilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo, facilidad de relaciones interpersonales, comunicación verbal y escrita, habilidad de negociación, capacidad de planeación. <p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrativos, conocimientos técnicos en artículos de tuberías y repuestos, sistemas tecnológicos computacionales.

Responsabilidad
<p>El titular del puesto es responsable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representación Legal de la Empresa • Toma de decisiones administrativas y financieras. • Definir y lograr objetivos. • Manejar valores en documentos y en efectivo. • Establecer estrategias de trabajo • Supervisar personal. • Mobiliario y equipo de oficina.

Identificación	
Nombre del puesto	Secretaria
Área	Secretaría
Número de plazas	1
Jefe inmediato	Gerente
Subordinados:	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno



Objetivo del puesto

Apoyar en requerimientos y trámites gerenciales mediante coordinación y entendimiento mutuo.

Relaciones

Internas:

- Ascendente: Gerente General
- Horizontal: Empleados de todos los departamentos
- Descendente: ninguno

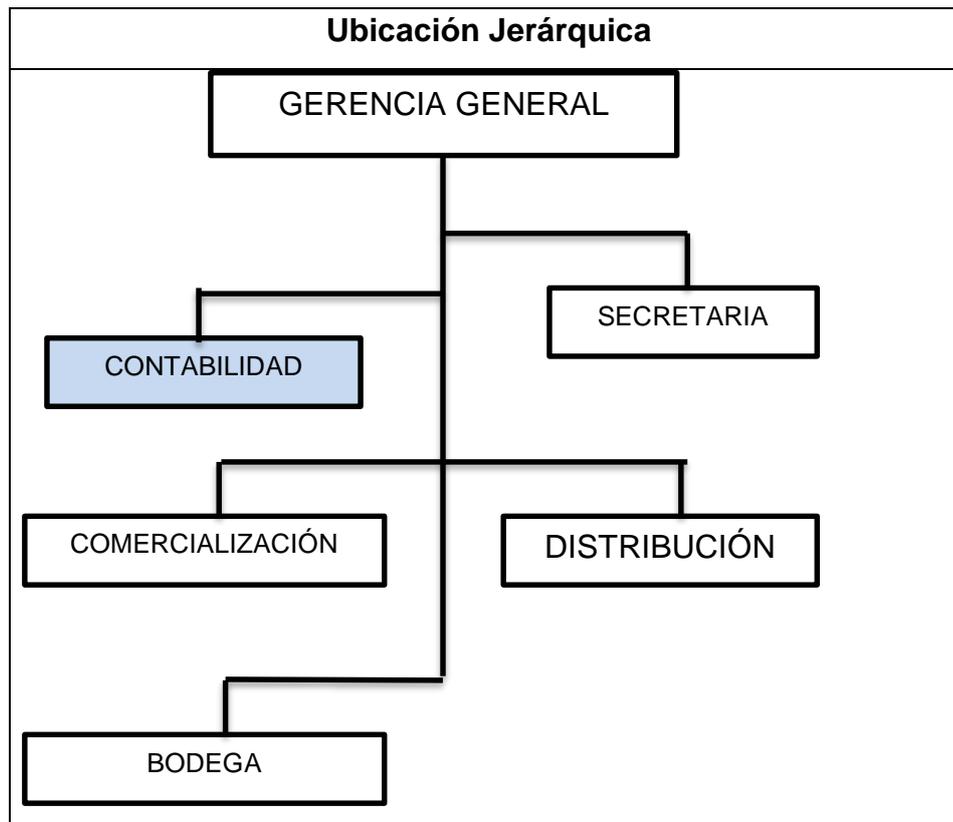
Externas:

- Proveedores

Perfil del puesto
<p>Escolaridad: Título de tercer nivel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secretariado ejecutivo. • Carreras afines. <p>Habilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad, buena presentación, facilidad para establecer relaciones interpersonales, dirección en el manejo de información confidencial. <p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De secretariado, dominio de Windows, Microsoff office, Internet. <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 año.

Responsabilidad
<p>El titular del puesto es responsable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivos de gerencia. • Control de datos e información inherente a la gerencia, • Organizar actividades gerenciales. • Equipos y accesorios de cómputo.

Identificación	
Nombre del puesto	Contabilidad
Área	Contabilidad
Número de plazas	1
Jefe inmediato	Gerente General
Subordinados:	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno



Relaciones
<p>Internas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ascendente: Gerente General y Secretaría • Horizontal: Empleados de todos los departamentos • Descendente: ninguno <p>Externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El despacho de contadores externos y auditores externos.

Objetivo del puesto

Establecer sistemas administrativos y de la organización mediante la supervisión de la información contable y fiscal, así mismo optimizar y controlar los recursos humanos, materiales y monetarios, logrando y manteniendo finanzas sanas que le permitan a la empresa una correcta toma de decisiones.

Perfil del puesto

Escolaridad: Título de tercer nivel

- Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA

Habilidad:

- Liderazgo, honradez, disciplina, discreción en el manejo de información confidencial, facilidad para relaciones interpersonales.

Conocimientos:

- Amplio conocimiento en Leyes y Normativas contables y Fiscales, dominio de Windows, Microsoft office, Internet.

Experiencia:

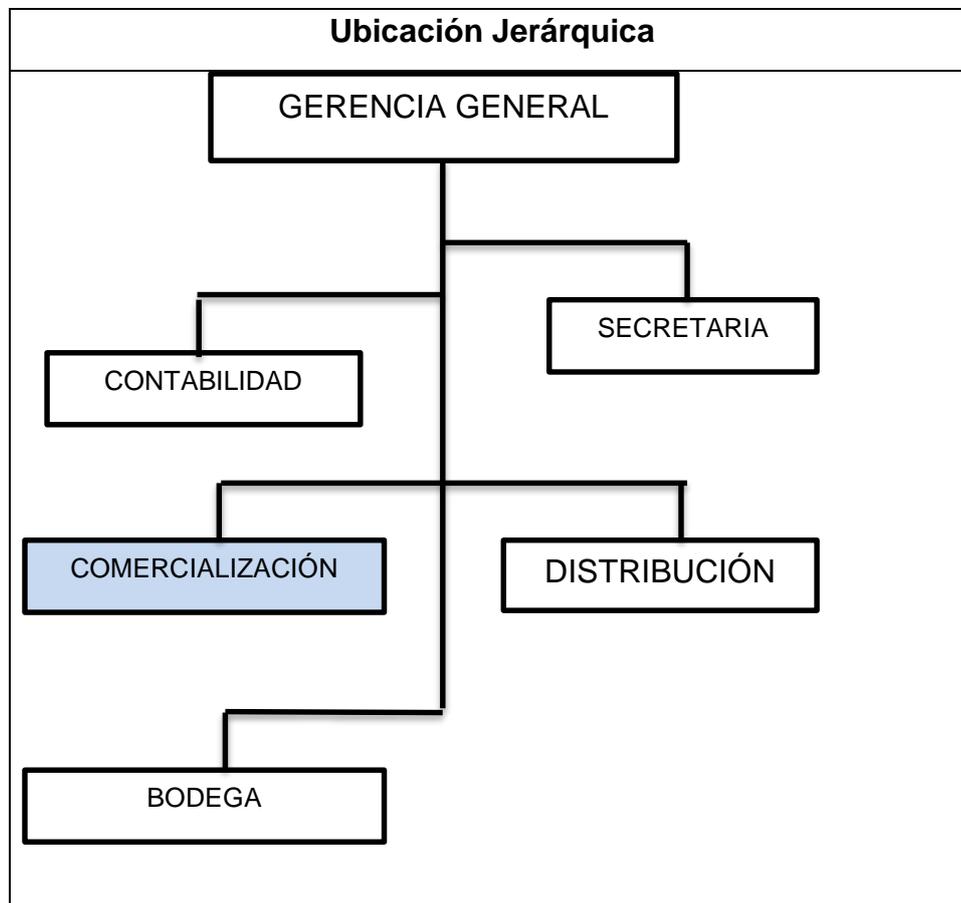
- 1 año.

Responsabilidad

El titular del puesto es responsable de:

- Toma de decisiones financieras, contables y fiscales.
- Manejo de archivo e información confidencial.
- Trámites administrativos.
- Cálculo eficiente de información contable y tributaria
- Equipo y accesorios de cómputo.

Identificación	
Nombre del puesto	Comercialización
Área	Comercialización
Número de plazas	1
Jefe inmediato	Ninguno
Subordinados:	<ul style="list-style-type: none"> ninguno



Objetivo del puesto
Planear y supervisar las actividades de las ventas para alcanzar los objetivos de la empresa.

Relaciones

Internas:

- Ascendente: Gerente General
- Horizontal: Distribución
- Descendente: ninguno

Externas:

- Clientes.

Perfil del puesto

Escolaridad: Título de tercer nivel

- Ingeniería en Administración de Empresas
- Ingeniería en Marketing
- Carreras afines

Habilidad:

- Facilidad de palabra y convencimiento, responsabilidad

Conocimientos:

- Artículos de tuberías y accesorios, dominio de Windows, Microsoff office, Internet.

Experiencia:

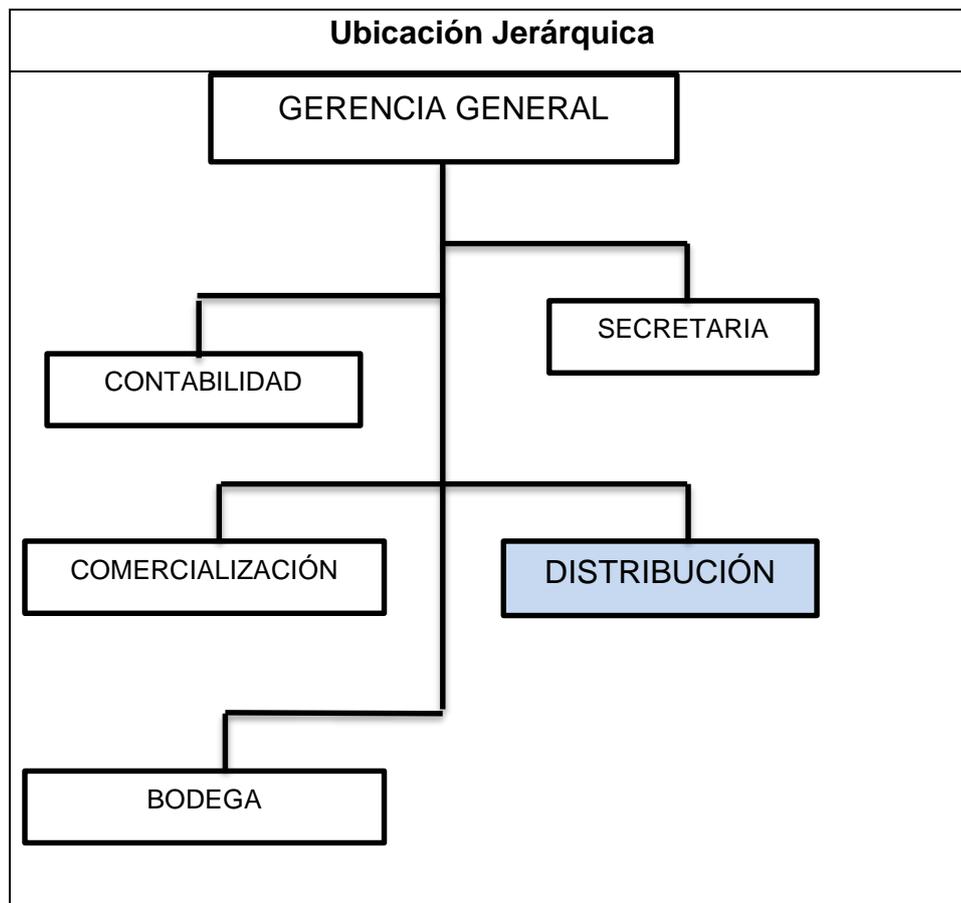
- 1 años en ventas

Responsabilidad

El titular del puesto es responsable de:

- Establecer estrategias adecuadas de trabajo
- De la mercancía que se encuentra en bodega

Identificación	
Nombre del puesto	Distribución
Área	Distribución
Número de plazas	1
Jefe inmediato	Ninguno
Subordinados:	<ul style="list-style-type: none"> • Chofer • Entregador



Objetivo del puesto

Hacer la entrega de la mercadería correctamente y buena atención al cliente.

Relaciones

Internas:

- Ascendente: Gerente General
- Horizontal: Comercialización
- Descendente: ninguno

Externas:

- Clientes.

Perfil del puesto

Escolaridad: Título de tercer nivel

- Ingeniería en Administración de Empresas
- Ingeniería en Marketing
- Carreras afines.

Habilidad:

- Comunicación verbal.

Conocimientos:

- Artículos de tuberías y accesorios, dominio de Windows, Microsoff office, Internet.

Experiencia:

- 1 año.

Responsabilidad

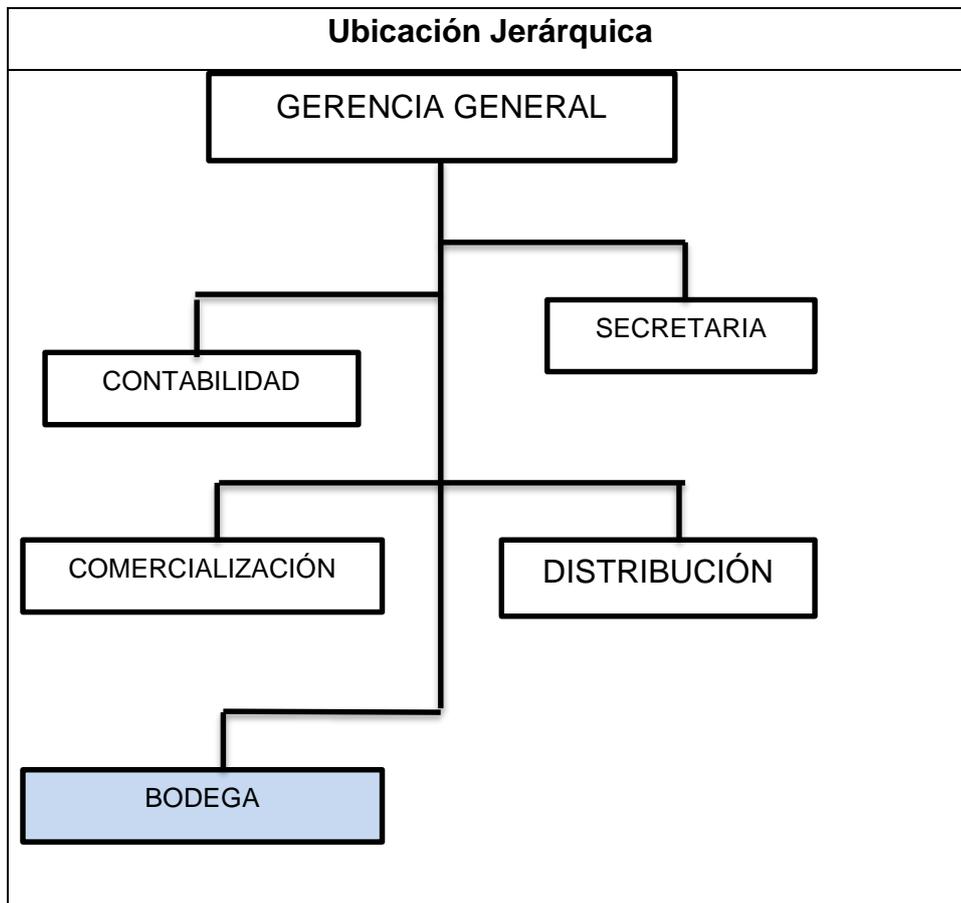
El titular del puesto es responsable de:

- Entrega de mercadería correcta.
- Buena atención al cliente.
- Manejo de personal a su cargo.

Identificación

Nombre del puesto	Bodega
Área	Bodega
Número de plazas	1
Jefe inmediato	Gerente General
Subordinados:	<ul style="list-style-type: none">• Operario

Ubicación Jerárquica



Objetivo del puesto

Elaborar pedidos de mercadería y además registrar las entradas y salidas de productos de la empresa.

Relaciones

Internas:

- Ascendente: Gerente General
- Horizontal: Empleados de todos los departamentos
- Descendente: ninguno

Externas:

- Proveedores

Perfil del puesto

Escolaridad: Título de tercer nivel

- Ingeniería en Administración de Empresas
- Ingeniería en Marketing
- Carreras afines

Habilidad:

- Responsabilidad, trabajo en equipo

Conocimientos:

- Artículos de tuberías y accesorios, sistemas tecnológicos computacionales y dominio de Windows, Microsoft Office, Internet.

Experiencia:

- 1 año.

Responsabilidad

El titular del puesto es responsable de:

- Establecer estrategias adecuadas de trabajo
- Llevar informes periódicos de la bodega
- Llevar el control de acciones que se tomen dentro de la bodega.
- Manejo de personal a su cargo.

3.4 MANUAL DEL FUNCIONES

El presente manual está encauzado a orientar y facilitar el normal desarrollo de las operaciones requeridas en cada puesto de trabajo, proporcionando seguridad a cada persona para la ejecución de sus funciones. El manual contendrá información respecto a las funciones y responsabilidades que deben ser cumplidos en cada uno de los puestos de trabajo, además de la especificación del perfil de los aspirantes a los mismos, lo que permitirá facilitar la selección del personal de los diferentes cargos de la empresa. A su vez este servirá como instrumento para la comunicación organizacional y la coordinación permitiendo registrar y transmitir en forma sistemática la información de la empresa.

Finalmente la correcta organización dentro de la empresa permite que se cuente con una delimitación clara de actividades permitiendo el direccionamiento de las mismas hacia el logro de objetivos y metas que persigue la empresa.

OBJETIVOS DEL MANUAL:

- Definir los marcos de actuación del personal en sus decisiones y cumplimientos de su trabajo.
- Delimitar las obligaciones del personal.
- Facilitar y controlar y descentralización de autoridad.
- Incentivar a la toma de decisiones, la auto decisión y auto control.

MANUAL DE FUNCIONES	
GERENCIA GENERAL	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
UBICACIÓN	NIVEL DIRECTIVO O EJECUTIVO
El gerente general es el primero en la cadena de mando siendo un puesto del nivel directivo el cual se encuentra ocupado por el propietario.	
CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar organizar, coordinar y dirigir a través de sus subordinados, las acciones de la actividad empresarial. • Controlar que los procedimientos y políticas operativas establecidas se ejecuten por todos los empleados. • Contribuir al establecimiento de relaciones armoniosas entre empleados y con su superior. • Requiere iniciativa, don de mando y liderazgo. • Contar con conocimientos suficientes y actualización permanente. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar planes y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y las estrategias correspondientes para el cumplimiento de los mismos. • Asignar tareas a sus subordinados, considerando sus capacidades, dándoles límites para su desempeño, y especificando los parámetros. • Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes puestos estableciendo mecanismos de control sobre el desarrollo de las tareas encomendadas. • Proporcionar la capacitación necesaria para la correcta ejecución de las actividades de sus subordinados. • Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, empleados y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa. • Representar legalmente a la empresa y responder solidaria e ilimitadamente de los perjuicios en caso de dolo o culpa. • Efectuar el correspondiente análisis de los informes financieros para una oportuna y eficiente toma de decisiones. • Establecer las fuentes de financiamiento de mayor conveniencia. • Determinar el uso de los recursos para su optimización y productividad. 	
JEFE INMEDIATO	
NINGUNO	
SUBORDINADOS DIRECTOS	
Secretaria, Contador, Comercializador, Distribuidor, Bodeguero	
COMUNICACIÓN	
ASCENDENTE: Ninguna	
DESCENDENTE: Secretaria, Contador, Comercializador, Distribuidor, Bodeguero.	

MANUAL DE FUNCIONES	
SECRETARÍA	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
UBICACIÓN	NIVEL DE APOYO
La secretaria ocupa un cargo de nivel de auxiliar o de apoyo y depende de gerencia general.	
CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas. • Acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir. • Mantener informado a su superior sobre las novedades que se presenten relacionadas a la empresa. • Coordinar con los usuarios internos y externos sobre la información de la empresa. • Mantener prudencia y discreción en los asuntos empresariales. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Ser puntual en todas sus actividades. • Recibir e informar asuntos que tenga que afecten al normal desarrollo de las actividades empresariales. • Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la empresa. • Hacer y recibir llamadas telefónicas para mantener informado al Gerente de los compromisos y demás asuntos relacionados con la empresa. • Manejar y custodiar los recursos de. • Realizar los depósitos del dinero recaudado diariamente, a primera hora del día siguiente. • Realizar la cotización de varios proveedores de acuerdo a la solicitud de gerencia. 	
JEFE INMEDIATO	
Gerente General.	
SUBORDINADOS DIRECTOS	
NINGUNO	
COMUNICACIÓN	
ASCENDENTE: Gerente	
DESCENDENTE: Contador. Comercializador, Distribuidor, Bodeguero	

MANUAL DE FUNCIONES	
CONTABILIDAD	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
UBICACIÓN	NIVEL DE APOYO
El contador está ubicado en el nivel operativo y depende del gerente general.	
CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer independencia mental, integridad, objetividad, juicio crítico y ética profesional. • Regirse a las Normas Internacionales de Información Financiera. • Corregir irregularidades en las operaciones. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar los registros de las transacciones necesarios para el proceso contable. Presentar los informes al gerente propietario para la correcta y oportuna toma de decisiones. • Cumplir con las disposiciones legales, políticas y normas técnicas de contabilidad y control interno. • Recibir y legalizar la documentación de respaldo. • Participar en la toma física de inventarios, entrega-recepción de bienes, arqueos de caja, fondos de caja chica. • Cancelar la nómina. • Planificar la administración del efectivo para pagos. • Brindar asesoría financiera a la gerencia. • Elaborar presupuestos para contribuir en la formulación de proyectos. • Cumplir con todas las obligaciones tributarias, presentando las declaraciones de los impuestos en plazos establecidos y efectuar la cancelación de los impuestos que se derivan de las mismas. • Elaborar y presentar los Estados Financieros oportunamente. • Proporcionar la información relacionada a la situación de la empresa requerida tanto por usuarios internos como externos. 	
JEFE INMEDIATO	
Gerente General.	
SUBORDINADOS DIRECTOS	
NINGUNO	
COMUNICACIÓN	
ASCENDENTE: Gerente general.	
DESCENDENTE: Comercializador, Distribuidor, Bodeguero	

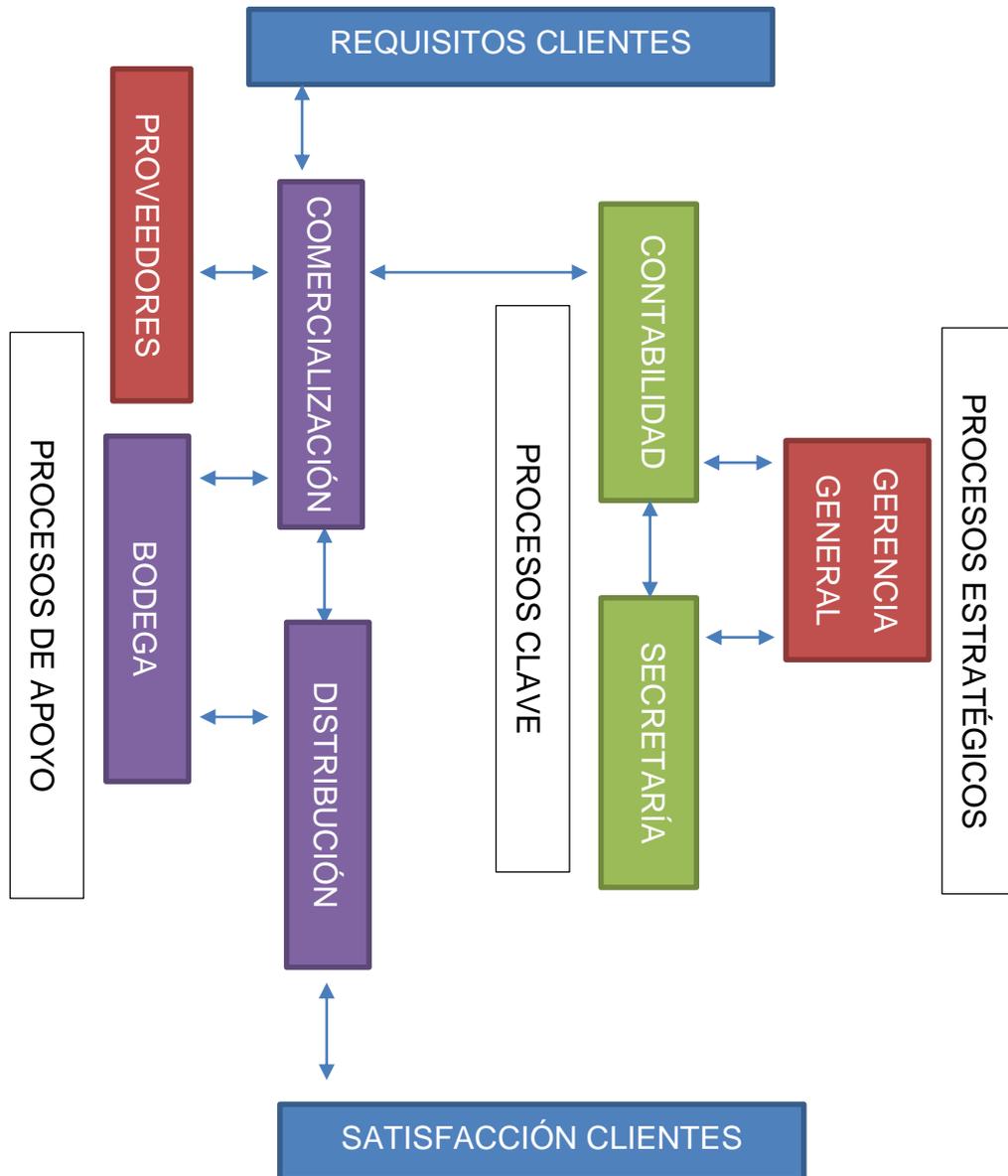
MANUAL DE FUNCIONES	
COMERCIALIZACIÓN	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
UBICACIÓN	NIVEL OPERATIVO
Los vendedores de almacén son del nivel operativo y dependen del gerente general.	
CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar atención al cliente. • Estar pendiente de las necesidades del local. • Experiencia y criterio para descubrir los requerimientos de los clientes y lograr su satisfacción. • Amplio conocimiento de los productos que dispone la empresa. • Habilidad para tratar con clientes especialmente cuando se trata de clientes difíciles. 	
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar asesoría comercial a sus clientes. • Ubicación y organización de productos. • Brindar la información solicitada por el gerente y por el resto de personal que lo requiera para el desempeño de sus funciones. • Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa. • Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo. • Proporcionar asesoría comercial a sus clientes. • Ubicación y organización de productos. • Brindar la información solicitada por el gerente y por el resto de personal que lo requiera para el desempeño de sus funciones. • Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa. • Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo. 	
JEFE INMEDIATO	
Gerente General.	
SUBORDINADOS DIRECTOS	
NINGUNO	
COMUNICACIÓN	
ASCENDENTE: Gerente general.	
DESCENDENTE: Distribuidor, Contador, Bodeguero	

MANUAL DE FUNCIONES	
DISTRIBUCIÓN	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
UBICACIÓN	NIVEL OPERATIVO
Los comercializadores de almacén son del nivel operativo y dependen del gerente general.	
CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Tener contacto directo con los clientes. • Recepción de pagos de las ventas efectuadas. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Saludar cordialmente a los clientes en la ventanilla de la caja, contestar las preguntas de los clientes y suministrar la información requerida de la empresa. • Digitar y grabar todas las transacciones. • Constatar el dinero en efectivo que se encuentra en la registradora al finalizar la jornada laboral. • Emitir las facturas producto de las ventas efectuadas. • Ingresar los datos de nuevos clientes en el sistema computarizado. • Expedir recibos, hacer devoluciones de dinero, créditos o dar cambio del efectivo a los clientes. • Contribuir al área contable para el control de inventarios. • Colaborar con los vendedores del almacén en la organización de los productos para su exhibición. 	
JEFE INMEDIATO	
Gerente General.	
SUBORDINADOS DIRECTOS	
NINGUNO	
COMUNICACIÓN	
ASCENDENTE: Gerente general.	
DESCENDENTE: Comercializador, Contador, Bodeguero	

MANUAL DE FUNCIONES	
BODEGA	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
UBICACIÓN	BODEGUERO
El bodeguero se ubica en el nivel operativo y depende del gerente general.	
CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	
Encargado de la recepción, preparación de pedidos y manejo de la bodega.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la recepción completa, en buenas condiciones y acorde a las especificaciones de la mercadería requerida. • Mantener registros de existencias. • Efectuar los despachos de pedidos. • Contribuir con la ejecución de inventarios. • Participar de la constatación física de los productos de bodega. • Recibir y entregar el inventario de bodega en caso de contratación y terminación de contrato. • Custodiar el inventario. • Abastecer los locales comerciales de la empresa. • Mantener limpia y organizada la bodega. 	
JEFE INMEDIATO	
Gerente General.	
SUBORDINADOS DIRECTOS	
NINGUNO	
COMUNICACIÓN	
ASCENDENTE: Gerente general.	
DESCENDENTE: Comercializador, Distribuidor, Contador	

3.5 MANUAL DE PROCESOS

3.5.1 MAPA DE PROCESOS



Fuente: investigación

Elaborado por: Autora

3.6 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO DEL SUBPROCESO	SALIDAS	CLIENTES	RESPONSABLE DEL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> Gerente Secretaria Contador Comercializador Distribuidor Bodeguero 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos documentados Plan de direccionamiento estratégico. 	Formulación de acciones preventivas correctivas y de mejora.	Establecer procedimientos documentados que permitan el desarrollo integral de los procesos estratégicos de la empresa, de manera que se le pueda dar cumplimiento efectivo a los requerimientos hechos por los clientes, y buscar la permanente satisfacción de estos.	Plan estrategias corporativo.	Todos los procesos. Socio(s) gestor	Gerente
<ul style="list-style-type: none"> Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Recepción de quejas, reclamos y sugerencias 	Informe de quejas y reclamos y sugerencias.		Soluciones dadas a los clientes	Responsables de los procesos. Clientes.	Líder de cada proceso
<ul style="list-style-type: none"> Responsable de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de indicadores de satisfacción/servicio al cliente. 	Informes de Mejora de la satisfacción del cliente.		Acciones de tipo preventivo y correctivo	Todos los procesos. Gerente.	Los responsables de los procesos.
<ul style="list-style-type: none"> Todos los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados del plan de desarrollo y mejora continua del sistema de gestión de calidad según los indicadores de gestión. 	Consolidar información y hacer seguimiento.		Soluciones aplicadas a cada proceso	Clientes	Gerente. Secretaria. Líder de cada proceso
<ul style="list-style-type: none"> Gerente secretaria 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de encuestas de satisfacción del cliente. 			Acciones de tipo preventivo y correctivo	Todos los procesos	Gerente Líder de cada proceso.
<ul style="list-style-type: none"> Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitudes de auditoría 			Acciones de tipo preventivo y correctivo.		Responsables de procesos.
<ul style="list-style-type: none"> Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de retroalimentación con el cliente. 			Actas con revisión de gerencia.	Gerente.	

3.7 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

El presente documento constituye un instrumento de trabajo que pretende contribuir a la organización de los procedimientos requeridos para el normal funcionamiento de la empresa, pues para ello se hace necesaria su aplicación considerando los requerimientos empresariales.

El presente manual expresa el análisis de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa.

El conocimiento por parte del personal que conforma la empresa, acerca de los procedimientos a seguir en determinadas situaciones comunes en la actividad empresarial, permitirá una adecuada asignación de recursos evitando errores frecuentes u omisiones en los procesos.

Los procedimientos permiten conocer las acciones necesarias para el cumplimiento de un determinado fin, y con la adopción de esta herramienta estas acciones serán ejecutadas con mayor eficiencia y efectividad.

Por último la especificación de las acciones facilita la inducción del nuevo personal, pues cuenta con una guía que oriente las funciones encomendadas para los distintos procesos, es por ello que representa un elemento de gran importancia que contribuye con la labor administrativa y de las diferentes áreas de la empresa.

OBJETIVOS DEL MANUAL

A continuación se describen los objetivos del manual de procedimientos:

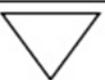
- Definir de manera clara y precisa el cómo deben realizar sus actividades cada uno de los empleados.
- Contribuir a unificar los criterios de decisión y desempeño de los trabajos por parte del personal directivo y operativo.

- Precisar la responsabilidad del personal en cada unidad y área de trabajo, evitando evasión.
- Describir de manera escrita y gráfica los flujos de las operaciones
- Determinar las formas impresas que permitan el acopio y flojo ordenado de la información.
- Servir de guía técnica al personal en cuanto al cumplimiento de sus trabajos y responsabilidades.
- Permitir la actualización permanente de los procedimientos de la empresa.
- Facilitar y formalizar el trabajo en equipo.
- Eliminar las demoras con la fin de optimizar tiempos programados.

3.7.1 Flujogramas

“El Flujograma es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica” (Castañeda, 2011).

SÍMBOLOS DE LA NORMA ISO9000 PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO

SIMBOLO	REPRESENTA
	Operaciones. Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y producto.
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación. Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento. Depósito y/o resguardo de información o productos.

Fuente: Normas ISO 9000

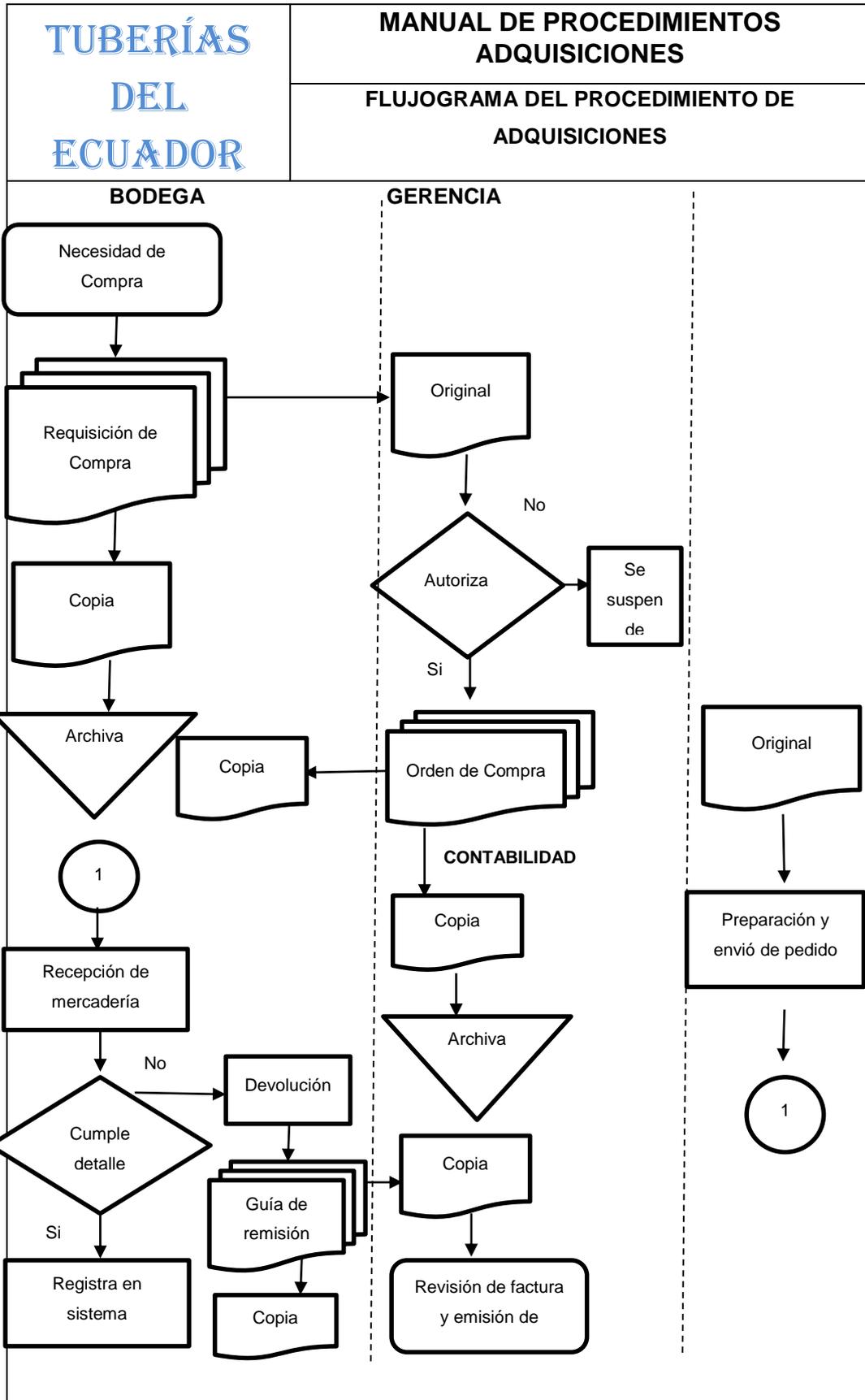
Elaborado por: Luz Castañeda

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES

- El proceso inicia con la determinación de la necesidad de mercadería por parte del bodeguero, en base a los registros de existencias y considerando los límites o requerimientos establecidos, deberá hacerlo en forma semanal, y en el caso de que las circunstancias lo ameriten será efectuado en un período de tiempo menor.
- El bodeguero debe elaborar la requisición de compra en original y copia, considerando las necesidades observadas; la original debe enviarse al gerente, quien luego de revisarla, da su aprobación y autoriza la compra o la rechaza, mientras que la copia es archivada en bodega.
- En caso de existir aprobación, en un plazo máximo de dos días laborables, el gerente negocia la adquisición de mercadería y elige el proveedor luego de un análisis de la mejor propuesta en cuanto a precios y plazos de crédito; de no existir la aprobación de la requisición no se efectúa la compra.
- El gerente propietario procede a emitir las órdenes de compra en original, la cual se entrega al proveedor para el despacho correspondiente y dos copias, mismas que se distribuyen, una para bodega y la otra para contabilidad.
- Al momento de recibir la mercadería adquirida el bodeguero deberá encargarse de revisar tanto la cantidad, como el estado de cada uno de los artículos, esto debe coincidir con las especificaciones tanto en la orden de compra como en la factura enviada por el proveedor.
- Si la mercadería cumple con todas las especificaciones inmediatamente se ingresa al sistema actualizando el kardex; caso contrario se hace el cambio o la devolución según corresponda en el menor tiempo posible con un plazo máximo de 30 días.
- En el caso de realizar la devolución el bodeguero procede a elaborar la guía de remisión en original, la cual es enviada conjuntamente con la mercadería al proveedor y dos copias, las que se distribuyen tanto a bodega para soporte del bodeguero, como a contabilidad sirviendo de respaldo ante el SRI.
- La factura es entregada a contabilidad donde se revisa el cumplimiento de todos los requisitos y validez del documento para su posterior archivo.
- Cuando la compra es efectuada de contado, la contadora procede a emitir el cheque, el cual es entregado al gerente propietario para la colocación de la rúbrica; finalmente el cheque es enviado al proveedor y se realiza la contabilización.
- En el caso de adquisiciones de crédito, dependiendo de las políticas del proveedor, pueden efectuarse pagos periódicos, tomando en cuenta que los cheques son emitidos en las fechas convenidas o se emite uno solo al finalizar el plazo del crédito.

FIGURA N° 22. FLUJOGRAMA UNO

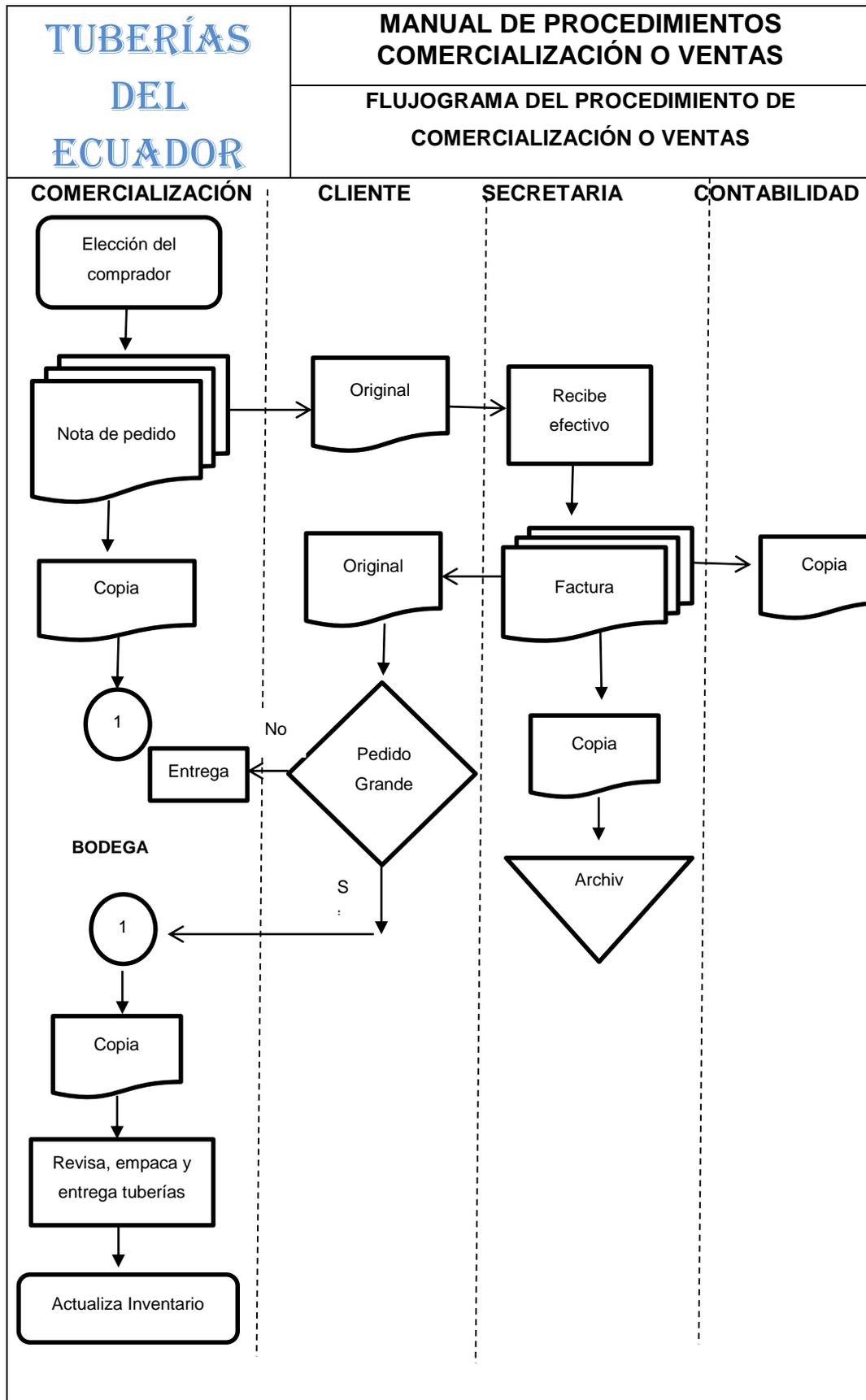


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE VENTAS O COMERCIALIZACIÓN

- El cliente con asesoramiento del comercializador procede a elegir los artículos que van a ser adquiridos, los mismos que son registrados en una nota de pedido elaborada en original y copia.
- El comercializador asignará los precios de venta conforme a los establecidos para minoristas o mayoristas.
- La nota de pedido original es entregada al cliente para su cancelación en caja y la copia constituirá un respaldo para el comercializador y distribuidor también servirá para la preparación de la mercadería a ser despachada.
- El comercializador recibirá el efectivo, inmediatamente emitirá la factura en original y dos copias. La factura original será entregada al cliente para que retire su pedido; en el caso de pedidos grandes, la mercadería será despachada de bodega, caso contrario se entregará rápidamente; una copia de la factura se quedará en comercialización sirviendo para el cierre de caja y la otra deberá ser archivada por el contador como respaldo ante el SRI.
- Si el pedido proviene de bodega, se recibe la factura original, verifica los datos, revisa los artículos escogidos con la copia de la nota de pedido, empaca, entrega el artículo al cliente y coloca el sello tanto en la factura como en la nota de pedido para constancia de la entrega.
- Finalmente el bodeguero actualiza las tarjetas del kardex.

FIGURA N° 23. FLUJOGRAMA DOS

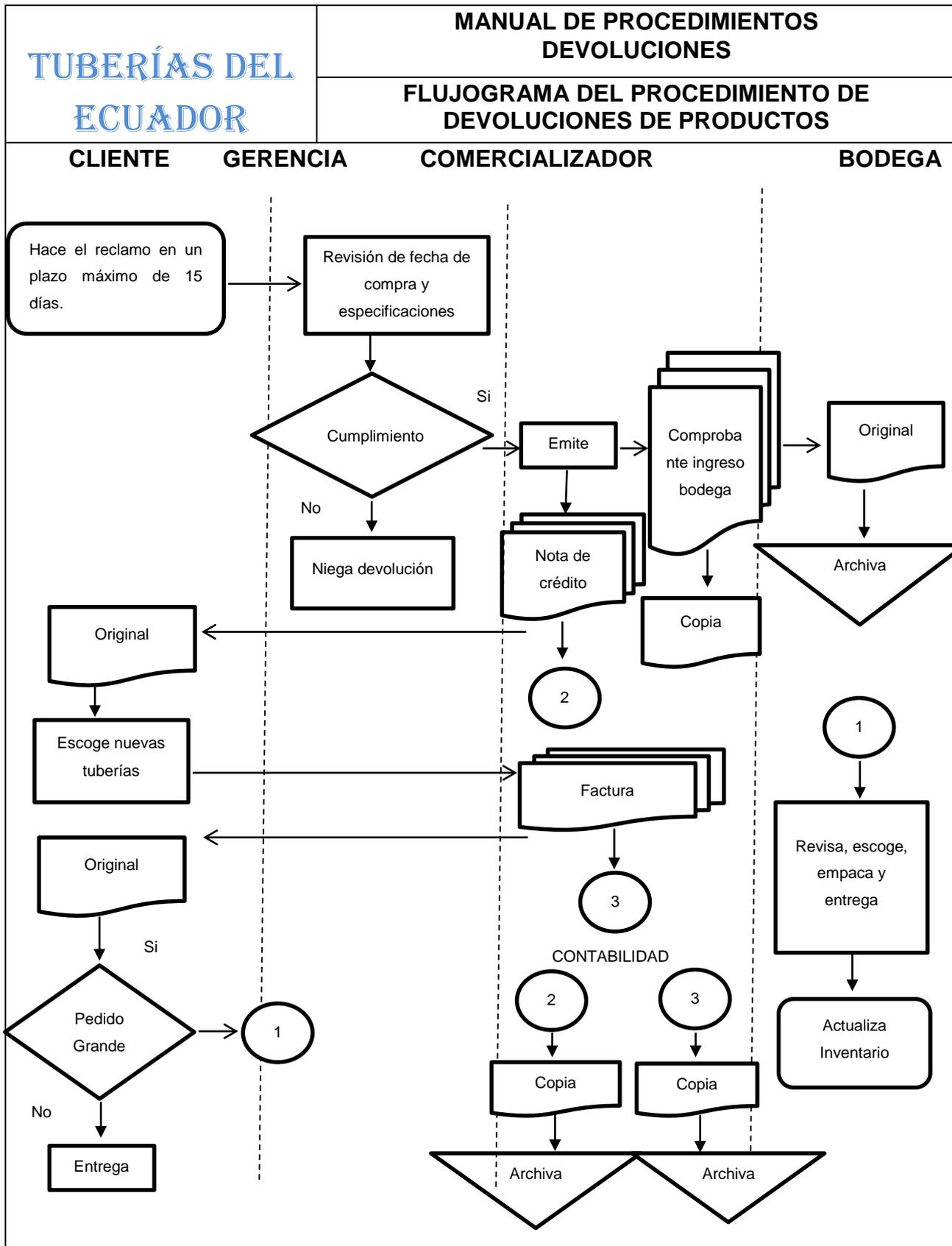


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES DE PRODUCTOS

- A partir de la fecha de emisión de la factura de venta el cliente dispone de 15 días laborables para efectuar devoluciones de los artículos adquiridos.
- El gerente recibe la factura y se cerciora que la devolución se efectúa dentro del plazo establecido así como de las especificaciones de los artículos devueltos.
- En caso de que todo sea correcto el gerente autoriza se proceda con la devolución, caso contrario esta es negada y finaliza el procedimiento.
- Con la autorización otorgada por el gerente el comercializador es el encargado de emitir la nota de crédito respectiva en original y copia; la original es proporcionada al cliente, mientras que la copia es entregada a contabilidad pues sirve de respaldo ante el SRI.
- El comercializador simultáneamente genera el documento de ingreso a bodega proporcionado por el sistema el original se envía a bodega para la actualización de tarjetas donde es archivado y una copia se queda en comercialización hasta el arqueo de caja.
- El cliente puede compensar el valor de la nota de crédito eligiendo nuevos artículos, los mismos que deberán ser facturados para su entrega.
- Si el valor de la nueva factura es superior al de la nota de crédito, el cliente debe cancelar la diferencia.

FIGURA N° 24. FLUJOGRAMA TRES

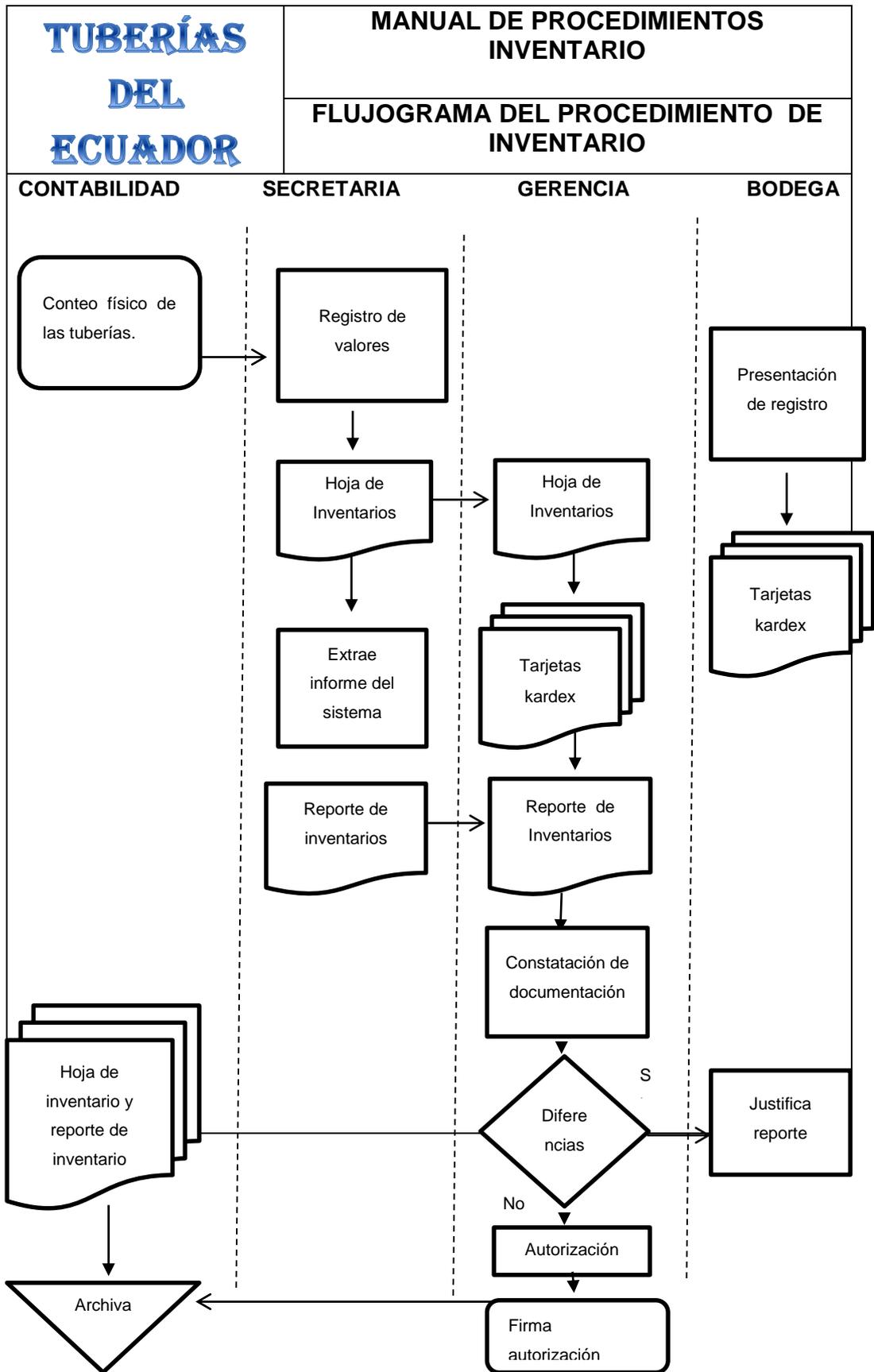


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE INVENTARIOS

- Se inicia con la toma física de inventarios con la presencia del contador, el bodeguero, la secretaria y el gerente; primero la contadora realiza un conteo físico de los artículos, mientras que la secretaria registra esos valores en una hoja de inventario. De igual manera deben ser registrados los artículos que por el paso del tiempo han sufrido deterioro hasta quedar obsoletos, para darlos de baja.
- El conteo se efectuará siguiendo un orden de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo en bodega.
- La secretaria se encargará de extraer el informe proporcionado por el sistema, mientras que el bodeguero deberá presentar su registro manejado a través de tarjetas kardex.
- Terminado el conteo el gerente hace una constatación de las hojas de inventario tanto con la información generada en el sistema como por la registrada por el bodeguero en los kardex.
- En caso de diferencias se revisa los artículos en conflicto, si persistiera el problema es decir si existen faltantes o sobrantes, el bodeguero en su posición de custodio, deberá justificar y responder por las inconsistencias detectadas, al ser responsable del manejo de inventarios.
- Finalmente el gerente firma aprobando el proceso y la documentación es archivada en contabilidad, el procedimiento se realizará una vez por año.

FIGURA N° 25. FLUJOGRAMA CUATRO

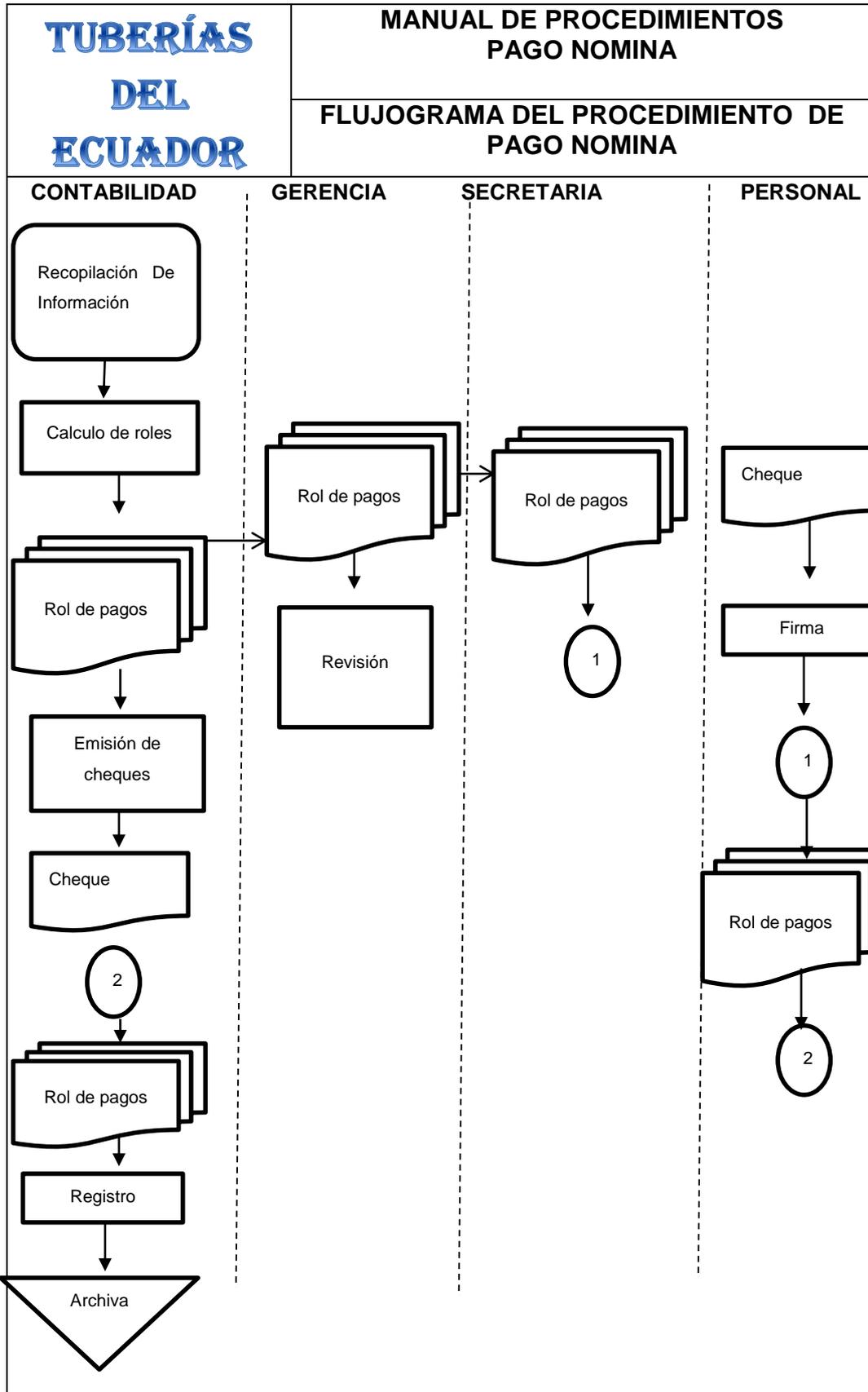


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO DE NÓMINA

- Para efectuar el pago de nómina es indispensable conocer el registro de asistencia de cada trabajador para esto la empresa se ha apoyado en un sistema computarizado, el cual permite conocer horarios de entrada y salida, días laborados, horas extras, etc.
- El contador es la encargado de recopilar la información de cada uno de los miembros del personal el último día de cada mes o como máximo el primer día del mes siguiente, para el cálculo de los roles de pago, incluyendo hojas de anticipos, asignaciones, entre otros.
- El contador luego de elaborar los roles de pagos deberá entregarlos junto con la documentación que sustenta su preparación al gerente, quien luego de revisarlos dará su aprobación para la elaboración de los correspondientes cheques; si existe alguna discrepancia el gerente lo pondrá en conocimiento del contador para la respectiva rectificación.
- El contador procede a llenar los cheques para el pago de cada trabajador, los mismos que son enviados a gerencia para la autorización.
- Luego de firmados los cheques son entregados a la secretaria quien se encargará de repartirlos máximo los dos primeros días del mes y hacer firmar el recibido en los roles de pago a cada trabajador.
- Finalmente los roles deberán ser archivados por el contador junto con la documentación soporte.

FIGURA N° 26. FLUJOGRAMA CINCO



3.8 CONTROL INTERNO

Sistema de control

Tipos de estándares

Las áreas de comercialización y distribución trabajan bajo metas como estándares, es decir que su fin primordial es cumplir con metas de ventas mensuales, que le permiten obtener un rendimiento productivo. La calidad de los productos que se distribuyen es fundamental, por lo que se tienen relaciones con proveedores de marcas reconocidas y certificadas que ofrecen productos de calidad y de alta demanda por parte de los consumidores.

El almacenamiento de los productos para la venta debe realizarse de una forma cuidadosa y atendiendo a la naturaleza del producto, es decir que los productos se almacenan en un lugar específico dentro de la bodega principal dependiendo del tipo de producto que se trate. El buen almacenamiento de los productos permite a las áreas cumplir con el objetivo de despachar productos de calidad y hacerlos llegar a su destino final de distribución en las mejores condiciones posibles.

Medición del desempeño

El sistema actual de medición del desempeño se realiza en forma periódica, cada jefe de área es el encargado de entrevistar a sus subordinados para obtener información sobre la adaptación del trabajador al clima laboral, además califica la eficiencia del trabajador por medio de un índice que revela el nivel de desempeño (superior, excelente, bueno, promedio, aceptable y malo) en el que se encuentra cada trabajador. Los coordinadores de área presentan a los gerentes de departamento un reporte que indica el resultado obtenido tras la evaluación realizada a los subordinados.

La medición del desempeño aplicada a las actividades de inventario, incluye la evaluación a las áreas de comercialización, distribución y bodega:

- El área de comercialización, cuyo personal realiza todo lo referente a la compra de productos para la venta.
- El personal del área de distribución debe desarrollar las tareas referentes al control de los pedidos de ventas, ingresándolos al sistema informático.
- El área de bodega principal se encarga del almacenamiento de los productos.
- El área de distribución prepara el producto de venta para que este pueda ser cargado al vehículo distribuidor en las mejores condiciones.

Los jefes de las áreas de distribución y bodega se encargan de generar un diagnóstico del rendimiento de los subordinados de su departamento, a través de los reportes presentados por los mismos.

Modelo de control

El modelo de control actual dentro de la empresa se da a lo largo del proceso de distribución, siendo de tipo predictivo al tener actividades de control en puntos críticos, tales como los conteos a ciegas (no se tiene información previa de lo que se recibe) realizados para verificar que la cantidad de producto recibido o trasladado de un área a otra sea el requerido, al existir una diferencia (faltante o sobrante) entre los conteos de productos se utilizan acciones correctivas al instante para no permitir que los problemas continúen y se den después de finalizado el proceso de distribución (al salir de la empresa).

Dentro de los puntos críticos que se tienen actualmente en el área de distribución se pueden mencionar: La recepción del producto comprado

para la venta, la entrega del consolidado que contienen diferentes pedidos de ventas por parte de bodega principal a bodega, la actividad de verificación del producto cargado en el vehículo distribuidor.

CADENA DE VALOR

Evaluación de la funcionalidad del manual administrativo



Beneficios del manual

Por medio del manual administrativo, se pretende lograr el objetivo primordial de poseer una herramienta que presente en forma específica las actividades del proceso de la empresa comercializadora y distribuidora.

Otros beneficios de la implementación del manual son los que se mencionan a continuación:

- Obtención de la información sobre la situación actual de las actividades de inventario, presentada en un formato asequible de comprender, que permite tener un parámetro para la implementación de nuevos métodos de trabajo que generen mejoras.
- Tuberías del Ecuador cuenta ahora con una herramienta de inducción y capacitación para los nuevos empleados.

Método de evaluación

La evaluación del manual se realizará en base a un formato de evaluación el cual permite establecer los cambios que deben realizarse a las actividades, para que estas se encuentren actualizadas y generen mayor eficiencia en su desarrollo, el documento de evaluación permite conocer si el personal está haciendo uso del manual, pues debe entrevistarse a todo el personal que está involucrado en el uso del manual de administrativo.

La evaluación debe ser realizada por los jefes de cada área, quienes deben velar porque su personal de área realice la evaluación (documento de evaluación). Luego de realizar la evaluación, se enviarán todos los documentos de evaluación al gerente propietario quién analizará la información y generará mejoras al manual.

La evaluación es cualitativa, pudiéndose generar resultados cuantitativos al comparar resultado entre diferentes evaluaciones, se podrá obtener un índice de carácter horizontal que presentará el nivel de utilización del manual de un periodo con respecto al otro.

Política de evaluación

La política de evaluación pretende alinearse con los objetivos estratégicos que posee la empresa, es decir que por medio de la evaluación del manual administrativo se conozca información que permita generar mejoras para la empresa, así como también la oportuna y buena toma de decisiones. El sentido de retroalimentación que proporciona la evaluación del manual permite que los altos mandos de la empresa generen nuevas ideas y corrijan los problemas actuales.

Formato de evaluación

El formato de evaluación pretende recabar información sobre el uso que se le esté dando al manual en un periodo determinado, las evaluaciones deben ser semestralmente para tener un mejor conocimiento y control del desarrollo de las actividades.

El formato de evaluación reúne información sobre la utilización, actualización del manual, así mismo sobre los problemas que se están dando durante el desarrollo de las actividades de los diferentes procesos de la empresa, indicando el área específica en donde se encuentra el problema.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE IMPACTOS

Para la ejecución del análisis de las posibles afectaciones tanto positivas como negativas que origina el proyecto en su implantación, se utilizó una matriz en la que se contempla la siguiente escala de valoración:

ESCALA DE VALORACIÓN

NIVEL	VALOR
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto alto negativo
-1	Impacto alto negativo
0	No hay impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto bajo positivo
3	Impacto bajo positivo

Esto permitirá determinar lo alcanzado con la implementación del proyecto, en los ámbitos social, económico, empresarial y cultural.

Las alteraciones negativas deben tratarse neutralizándolas, mitigándolas o acotándolas, mientras que las positivas deben ser potenciadas para lograr el mayor aprovechamiento de las mismas. Es importante constatar en qué forma y medida las acciones efectuadas han contribuido al logro de los objetivos planteados.

4.1. IMPACTO SOCIAL

Los usuarios se beneficiarán ya que podrán contar con una empresa que oferta productos que cubran sus expectativas y necesidades, mejorando la calidad de vida de los clientes, los empleados y principalmente de su propietario. Lo que genera el proyecto ante la sociedad será que existan nuevas fuentes de trabajo. Mejor ambiente de trabajo, porque el hecho de que la empresa cuente con una mejor organización y reglamentación las actividades se podrán desarrollar de mejor manera provocando mayor rendimiento individual y colectivo, en un espacio de armonía que permita que los empleados vean a la institución como una oportunidad para desarrollarse.

TABLA N°22. EVALUACIÓN IMPACTO SOCIAL

NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
INDICADOR								
Generación de empleo							X	3
Mejoramiento de ingresos							X	3
Mejoramiento de la calidad de vida							X	3
Estabilidad laboral						X		2
Clima laboral							X	3
TOTAL						2	12	14

Evaluación:

Nivel impacto Social = $(\sum \text{Nivel de impacto} / \text{N}^\circ \text{ de indicadores})$

Nivel impacto Social = $(14/5) = 3 = \text{Impacto alto positivo}$

4.1.1. Generación de empleo

Con la ejecución del proyecto se cuenta con una adecuada administración de recursos la cual conjuntamente con el resto de factores como la elevada demanda y la tendencia de incremento poblacional, posibilita una

expansión de la empresa en el mediano plazo lo que permite la generación de empleo.

4.1.2. Mejoramiento de ingresos

Del mismo modo se ha mejorado el manejo empresarial para optimizar recursos, produciendo un incremento en el nivel de ingresos, adicionalmente se pueden aprovechar al máximo los mismos mediante la Administración Financiera el cual permite conocer índices como liquidez, rentabilidad, eficiencia y otros para una toma de decisiones acertada.

4.1.3. Mejoramiento de la calidad de vida

Esencialmente el incremento en el nivel de ingresos permite el mejoramiento de la calidad de vida del talento humano que labora en la empresa, puesto que se hace posible una mejor retribución al esfuerzo de cada empleado para la consecución de los objetivos tanto personales como empresariales.

4.1.4. Estabilidad laboral

El personal garantiza su permanencia en la empresa al constituirse en personas eficientes en el desempeño de todas y cada una de sus funciones, gracias a la aplicación del Manual Administrativo, puesto que la empresa se interesa por contar con personal que contribuya a su solidez, progreso y engrandecimiento de la misma.

4.1.5. Clima laboral

De igual manera al contar con una organización formalizada, el personal cuenta con políticas y funciones claramente definidas lo que delimita y armoniza la actuación de cada uno de los empleados generando un clima laboral favorable.

4.2. IMPACTO ECONÓMICO

La puesta en marcha de este proyecto generará un impacto económico, puesto que las empresas necesitan verdaderos líderes, y sobre todo contar con herramientas administrativas y de mercadeo que sean la base para un eficiente desempeño y desenvolvimiento en la venta de productos, generando mayor utilidad. Lo que hace necesario desarrollar nuevas estrategias competitivas que pongan énfasis en la atención al cliente, identificando necesidades, gustos y preferencias, para satisfacerlas y poder ganar prestigio y reconocimiento local.

Optimización de recursos: materiales, económicos, financieros y tecnológicos, ya que por medio de la reestructuración de los procesos, se podrá obtener mayor efectividad en el desarrollo de las actividades y tareas de la institución.

TABLA N°1. EVALUACIÓN IMPACTO ECONÓMICO

NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
INDICADOR								
Rentabilidad						X		2
Dinamización del sector productivo							X	3
Sueldos						X		2
Mejoramiento de la calidad de vida						X		2
Desarrollo social						X		2
TOTAL						8	3	11

Evaluación:

Nivel impacto Social = $(\sum \text{Nivel de impacto} / \text{N}^\circ \text{ de indicadores})$

Nivel impacto Social = $(14/5) = 3 = \text{Impacto alto positivo}$

4.3. IMPACTO EMPRESARIAL

A través de la aplicación de este proyecto se pretende fomentar en el personal de la Empresa Comercializadora y Distribuidora de TUBERÍAS DEL ECUADOR, el continuo uso de técnicas administrativas y tecnológicas así como el mejoramiento del desempeño para construir organizaciones exitosas y que puedan aportar a la economía del país.

Ético

La constante supervisión de los directivos de la empresa a sus subalternos, el grado de confianza y de responsabilidad que se les entregue, dará como resultado el trabajo en equipo, su desempeño en un ambiente propicio en el que predomina la honestidad, la honradez y una competencia leal.

TABLA N°2. EVALUACIÓN IMPACTO EMPRESARIAL

NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
INDICADOR								
Espíritu emprendedor							X	3
Eficiencia del trabajo							X	3
Toma de decisiones							X	3
Asignación óptima de recursos							X	3
Asignación óptima de recursos						X		2
Rentabilidad						X		2
Servicio al Cliente							X	3
Visión clara de la situación financiera						X		2
Competencia						X		2
TOTAL						8	15	23

Evaluación:

Nivel impacto Social = $(\sum \text{Nivel de impacto} / \text{N}^\circ \text{ de indicadores})$

Nivel impacto Social = $(20/9) = 2 = \text{Impacto alto positivo}$

4.3.1. Espíritu emprendedor

La consecución de las metas y objetivos empresariales evidencian el espíritu emprendedor puesto de manifiesto al aplicar correctamente el Manual Administrativo, en este sentido el personal muestra una actitud de mejoramiento continuo y un compromiso con el logro de los mismos.

4.3.2. Eficiencia del trabajo

Uno de los aspectos mejorados es la eficiencia en el trabajo por parte de todo el personal al contar con un instructivo detallado de sus funciones y responsabilidades que orienta su diario accionar y contribuye a evitar la duplicidad en el desempeño laboral.

4.3.3. Toma de decisiones

El Manual Administrativo constituyó una herramienta que facilitó la toma de decisiones de forma oportuna y acertada, al proporcionar un enfoque sobre la situación de la empresa y las políticas a ser aplicadas para su correcto funcionamiento por ejemplo la necesidad de implementar estrategias de venta que permitan contar con una mayor rotación de inventarios.

4.3.4. Asignación óptima de recursos

Una distribución adecuada de recursos permitió una mejor inversión de los mismos, al maximizar las fuentes de ingreso permitiendo reinvertir en la empresa, propender a su ampliación y a su vez disminuir el riesgo de pérdida.

4.3.5. Rentabilidad

Se produjo un incremento de la rentabilidad con la optimización de recursos humanos, materiales, económicos y sobretodo tiempo, lo que fue posible gracias a la formulación y aplicación de políticas administrativas y financieras propuestas.

4.3.6. Servicio al Cliente

La eficiencia en el trabajo por parte de todo el personal se reflejó en la calidad de servicio proporcionado al cliente y la organización de las actividades diarias, lo que disminuyó considerablemente los errores y retrasos en los procesos.

4.3.7. Visión clara de la situación financiera

Del mismo modo esta investigación permitió contar con una visión clara de la situación financiera, lo que contribuyó al manejo o administración técnica de la empresa y por ende una adecuada toma de decisiones que impulse el crecimiento de la misma.

4.3.8. Competencia

La aplicación del Manual Administrativo Financiero brindó una ventaja competitiva que permitió hacer frente a las exigencias y necesidades del mercado, al ser una empresa organizada que delimita funciones, establece procedimientos y responsables de los mismos, puede fácilmente adaptarse a los continuos cambios del entorno.

4.4. IMPACTO CULTURAL

El contribuir a la adopción de mejores costumbres en el manejo de este tipo de empresas, es decir realizarlo bajo un proceso previamente establecido, de tal manera que la satisfacción del cliente extienda su mercado y traiga mejores beneficios para los propietarios y trabajadores.

TABLA N°3. EVALUACIÓN IMPACTO CULTURAL

NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
INDICADOR								
Cultura Organizativa							X	3
Cultura Financiera							X	3
Referente para empresas del sector							X	3
TOTAL							9	9

Evaluación:

Nivel impacto Social = $(\sum \text{Nivel de impacto} / \text{N}^\circ \text{ de indicadores})$

Nivel impacto Social = $(9/3) = 3 = \text{Impacto alto positivo}$

4.4.1. Cultura Organizativa

El nivel de impacto cultural es alto positivo, en razón de que se estableció una cultura organizativa en cada una de las áreas de trabajo que forman parte de la empresa; logrando la obtención de un clima organizacional donde se persiguen objetivos institucionales y no solamente la obtención de beneficios particulares, con el compromiso y empoderamiento del talento humano hacia la entidad.

4.4.2. Cultura Financiera

A través de la aplicación del proyecto se pudo concientizar tanto al propietario como al personal sobre la importancia y utilidad de un adecuado

manejo de la información financiera y la incidencia de ésta en la toma de decisiones acertada, así como el sin número de beneficios obtenidos con la aplicación de análisis financieros.

4.4.3. Referente para empresas del sector

Al ser una empresa correctamente organizada se constituyó en un referente para el resto de empresas del sector, pues se demostró confianza, estabilidad, una adecuada administración y manejo de los recursos, pero de manera especial solidez y competitividad que le permite permanecer y expandirse en el mercado.

4.5. NIVEL GENERAL DE IMPACTO

TABLA N°4. EVALUACIÓN GENERAL

NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
INDICADOR								
Socioeconómico							X	3
Empresarial							X	3
Cultural							X	3
TOTAL							9	9

Evaluación:

Nivel impacto Social = $(\sum \text{Nivel de impacto} / \text{N}^\circ \text{ de indicadores})$

Nivel impacto Social = $(9/3) = 3 = \text{Impacto alto positivo}$

El proyecto ha generado un impacto alto positivo en forma general en los ámbitos socioeconómico, empresarial, cultural y ético; esto se debe a que

la aplicación del Manual Administrativo fue acogida en forma inmediata por parte de los miembros de la empresa.

En la medida en que transcurra el tiempo será necesaria una permanente revisión y adaptación del mismo para que éste, mantenga e inclusive supere los niveles de impacto que no han alcanzado el resultado deseado.

CONCLUSIONES

- ✓ La empresa con varios años de permanencia en el mercado, carece de un Manual Administrativo lo que ha dificultado mantener un control de sus recursos humanos, materiales y económicos. El personal que labora en la empresa carece de un régimen de capacitación en las áreas de su competencia, para mejorar tanto el desempeño de sus funciones como los índices económicos empresariales.
- ✓ La empresa mantiene una variedad de productos de calidad en stock los cuales son comercializados a precios accesibles a todo tipo de público, pero no dispone de estrategias administrativas por lo que la rotación de personal ha sido constante dando como resultado una escasa optimización de los recursos debido a la duplicidad de funciones entre los empleados.
- ✓ Este manual de funciones especifica, las funciones que debe realizar cada trabajador dentro de su puesto de trabajo, y las responsabilidades por las cuales tiene que responder, así mismo queda plasmado dentro del manual, todas las actividades que se están realizando dentro de la empresa.
- ✓ Manejar la información dentro de una empresa se ha vuelto hoy en día cada vez más importante y se ha convertido en un recurso organizacional necesario y estratégico para la toma de decisiones, es por esto que se plasma en cada una de las actividades tanto de los empleados, como de los procesos y procedimientos que existe en la empresa, de manera que se incremente la productividad y eficiencia de la empresa al conocer el desarrollo, manejo y aplicación.

- ✓ Con la elaboración de la caracterización de todos los procesos queda estandarizado la labor que debe cumplir cada uno de los empleados, los principales responsables por cada proceso los principales documentos que deben quedar registrados para el cumplimiento de las necesidades y se facilita el manejo, desarrollo y análisis que tiene la empresa y el crecimiento a nivel operacional que se puede obtener al aplicar cada uno de los manuales.

- ✓ El proyecto generará un impacto positivo en los ámbitos social, económico, empresarial y cultural; debido al mejoramiento de ingresos, será un referente para otros negocios similares, se convertirá en fuente de información y la actividad se la realizará con ética cumpliendo con la normativa legal.

RECOMENDACIONES

- ✓ Es importante brindar especial atención a los aspectos administrativos y organizacionales de la empresa; ya que estos son los que van a consolidar a la misma como entidad sólida que sea competente y perdure en el tiempo a la hora de enfrentar los retos del mercado en el futuro, es de esta forma como el direccionamiento estratégico realizado en Tuberías del Ecuador marca el surgimiento de una nueva etapa en la vida de la empresa, para la cual sería importante que se continúe con este proceso, con el fin de establecer y mejorar todos los aspectos, tanto operacionales como administrativos, esto con el fin de desarrollar de manera eficiente cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa.
- ✓ Es recomendable también que esta organización exprese una motivación mucho más amplia hacia la innovación y la expansión de su mercado, mediante esfuerzos mucho más grandes y decididos en cuanto a la inversión tanto en infraestructura, como en capacitación para sus empleados.
- ✓ Es importante que el gerente propietario de la empresa doble esfuerzos en pro del normal desarrollo de las actividades de la comercializadora y distribuidora con respecto a un mercado actual creciente, mediante más inversión en recursos tecnológicos y en talento humano competente de modo que esté mejor y más preparada para un aumento en el nivel operativo, lo que permita generar un crecimiento de la empresa, el poder ofrecer cada día más productos, de mejor calidad, cumpliendo así los objetivos y metas.
- ✓ En la empresa cada empleado deberá tener claro, cuales sus responsabilidades y tareas, dejando constancia que esté realizando cada una de las labores establecidas por los manuales; por lo que

se hace necesario que cada uno tenga en cuenta las especificaciones y requerimientos que debe cumplir de acuerdo a lo desarrollado en la investigación.

- ✓ Es de vital importancia realizar un control y seguimiento continuo a todos los procesos involucrados para el desarrollo, manejo y función de ser de la empresa, de manera que con la realización de los manuales se brinde una herramienta diferenciadora que incremente la productividad de la organización y sea una fortaleza con la que cuente la empresa para que más adelante pueda convertirse en una oportunidad que le permita implementar estrategias y desarrollar un plan de acción que haga más fuerte y competitiva a la comercializadora y distribuidora dentro del mercado.

- ✓ Implementación del Manual Administrativo, como herramienta que facilita tanto el análisis de la situación administrativa como el control de recursos. se recomienda insertar al personal que labora en la empresa a un régimen de capacitación en las áreas de su competencia, para mejorar el rendimiento tanto de su personal como de la actividad comercial.

BIBLIOGRAFÍA

- Ardila, S. M. (2010). *Diccionario de Términos Administrativos*. Recuperado el 3 de Marzo de 2015, de <http://es.calameo.com/read/0000730799a89f8d649bf>
- Castañeda, L. A. (07 de Marzo de 2011). *Promonegocios.net*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2014, de <http://luzadrianacastanedacastaneda.blogspot.com/2013/03/flujogramas-o-diagramas-de-flujo.html>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Tu modelo de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Compañías, L. d. (2012). *Ley de Compañías*. Quito: Registro Oficial 312 de 05 de Noviembre de 1999.
- enciclonet*. (2 de Marzo de 2015). Obtenido de <http://www.enciclonet.com/articulo/localizacion-de-la-industria/>
- Fernández, M. (2012). *Empresa y Administración*. Editex.
- Ferrer López, M. (2014). *Cómo confeccionar nóminas y seguros sociales*. Barcelona: Deusto.
- Franklin Fincowsky, u. B. (2009). *Organización de Empresas*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica. De la Visión a la Ejecución*. México, D.F.: Alfaomega.
- Gil Estallo, M. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC.
- Hernández y Rodríguez, S. J. (2011). *Introducción a la Administración*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández y Rodríguez, S., & Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de Gestión empresarial*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Lerma y Kirchner, A., & Juárez Bárcena, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. México, D.F.: Alfaomega.

- López Rojas, D. M., Correa, A., & Gutiérrez, F. (2012). *Sistemas de Control de Gestión*. Bogotá.
- Martínez-Salanova, E. (2011). *Instrumentos para recabar datos*. Mexico.
- Miller, P. (2013). *La manada inteligente*. Madrid: Grupo Planeta.
- MUÑOZ, C. (2010). *Diccionario de Filosofía*. Mexico.
- OCDE. (2012). *Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México*. México: OCDE.
- Palacios Acero, L. C. (2012). *Estrategias de Creación Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Palma, L. (2010). *Diccionario de Teoría Económica*. Madrid: ECOBOOK.
- Prieto Herrera, J. E. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Públicas, L. O. (2011). *Ley Orgánica de Empresas Públicas*. Quito: Registro Oficial Suplemento 48 de 16 de Octubre del 2009.
- Real Academia Española*. (1 de Marzo de 2015). Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=experiencia>
- Rhenals Almanza, J. F. (11 de Octubre de 2010). *Scribd*. Recuperado el 21 de 04 de 2014, de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/39114646/IMPORTANCIA-DE-LA-ADMINISTRACION>
- Sánchez Naranjo, C. (2013). *Planificación Estratégica como método de gestión pública: experiencias en la administración española* (Primera ed.). Madrid: Ulzama.
- Sosa Araque, C. (2011). *La Sociedad Orgánica*. Bloomington: Palibrio.
- Stephen P., R. (2009). *Fundamentos de Administración*. México, D.F.: Pearson.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Torre Cruz, M. (2013). *Sistemas de gestión de calidad en instituciones educativas*. Guadalajara: Editorial Universitaria .

ANEXOS



INSTRUMENTO N^o 1

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

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS

1. ¿En qué fecha fue fundada la Empresa Comercializadora y Distribuidora de TUBERÍAS DEL ECUADOR, en la Parroquia de San Antonio de Ibarra?

2. ¿Cómo está organizada Administrativamente la Empresa?

3. ¿Cómo está organizada físicamente la empresa, es decir cuenta con Infraestructura adecuada?

Si ()

No ()

Cómo:.....

4. ¿Háblenos sobre la ubicación de su Empresa, considera que el lugar es el indicado para la comercialización de sus productos?

Si ()

No ()

Por qué?.....

5. El capital con el que funciona esta institución es:

a) De fondos estatales ()

b) Aportes de organizaciones privadas ()

c) De los socios ()

d) Fondos propios ()

6. ¿Las actividades administrativas están siendo reguladas y controladas a través de un Manual de Funciones y Procedimientos?

Si ()

No ()

Por qué?.....

7. ¿Lleva algún registro de control sobre sus cuentas o los productos que Ud. Comercializa?

Cuáles:.....

8. ¿Existe un Sistema Contable que ayude al registro y control de las actividades económicas de la empresa?

9. ¿Cuenta con personal especializado para cada función de la empresa?

10. ¿Cuáles son los productos que ofrece su empresa?

11. ¿Cuáles son los proveedores de la empresa, y cómo es el proceso entre la compra y la llegada del producto a las instalaciones de la empresa?

12. ¿Cuál es el número de personal que actualmente labora en la empresa?

13. ¿Existe un proceso de contratación del personal idóneo para la empresa?

14. ¿Cómo se selecciona al personal que va a integrar la empresa?

a) Mediante un proceso de selección planificado ()

b) No existe un proceso planificado ()

c) No se aplica ningún proceso de selección ()

15. ¿Cómo se evalúa la gestión y cumplimiento del personal de la empresa?

a) Cumplimiento de metas y objetivos ()

b) Establecimiento de tiempos y tareas ()

c) No se aplica ()

16. ¿Cumple con todas las leyes y normas de contratación y de régimen laboral establecidos para su tipo de empresa?

Si ()

No ()

Por qué?.....

17. ¿Existe un previo establecimiento de responsabilidades y funciones para el personal de la empresa?

Cuáles?

18. ¿Cuenta con todos los permisos de funcionamiento? Cada cuánto los actualiza?

19. ¿Cómo considera Ud. que es el bien y el servicio que Ud. Ha venido brindando hasta la actualidad?

a) Bueno ()

b) Muy bueno ()

c) Excelente ()

d) Regular ()

e) Malo ()

20. ¿Cree conveniente la Implantación de un sistema de administrativo para la empresa?



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

INSTRUMENTO N°2

**ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA
COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE TUBERIAS DEL
ECUADOR**

1. ¿Qué cargo desempeña?

- VENDEDOR
BODEGUERO
SECRETARIA
CAJERA
CONTADORA

2. ¿Qué tiempo se encuentra laborando en la empresa?

- MENOS DE 1 AÑO
1-2 AÑOS
3-4 AÑOS
MÁS DE 4 AÑOS

3. ¿Qué nivel de instrucción posee?

- PRIMARIA
SECUNDARIA
SUPERIOR

4. Al momento de recibir instrucciones estas son:

- EN FORMA VERBAL
EN FORMA ESCRITA
MEDIANTE LLAMADA TELEFÓNICA

5. ¿El negocio realiza cursos de capacitación para el área en Ud. Trabaja?

Cada qué tiempo

- a) Siempre ()
- b) cada año ()
- c) A veces ()
- d) cada 6 meses ()
- e) Nunca ()

6. ¿Cuántos cursos de capacitación recibió en el año 2011 por parte de la empresa?

- a) Uno ()
- b) Dos ()
- c) Tres ()
- d) Ninguno ()

7. ¿Le gustaría recibir capacitaciones relacionadas al cargo que desempeña?

Si ()

No ()

8. ¿Cuándo Ud. Ingresó al negocio, le proporcionaron un manual de funciones?

Si ()

No ()

9. ¿En base a qué indicadores realiza Ud. Sus funciones?

- a) De rendimiento ()
- b) De tiempo ()
- c) De cumplimiento ()
- d) Ninguno ()

10. ¿Considera Ud. Importante que exista un Manual de funciones para el negocio?

Si ()

No ()



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

INSTRUMENTO N°3

**ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA COMERCIALIZADORA Y
DISTRIBUIDORA DE TUBERIAS DEL ECUADOR**

1. La calidad de los productos que usted ha adquirido en TUBERIAS DEL ECUADOR es:

MUY BUENA

BUENA

REGULAR

MALA

2. La atención que recibe por parte del personal de la empresa es:

MUY BUENA

BUENA

REGULAR

MALA

3. ¿A través de qué medio publicitario llegó a conocer la existencia y dotación de productos de la empresa?

- HOJAS VOLANTES
- AFICHES
- LETREROS
- RADIO
- TV
- PRENSA ESCRITA
- INTERNET
- BOCA A BOCA
- VISITAS DEL PERSONAL
- VISITAS AL LOCAL

4. De las siguientes opciones señale el mayor inconveniente que usted ha detectado en la entrega de los productos:

- PEDIDOS INCOMPLETOS
- PRODUCTOS EN MAL ESTADO
- DEMORA EN LA ENTREGA
- NINGUNO

5. Piensa que los precios que maneja la empresa son:

- ALTOS
- MEDIOS
- BAJOS

6. ¿Considera usted que TUBERIAS DEL ECUADOR tiene gran variedad de productos?

- SÍ
- NO

7. ¿Ha detectado usted si la empresa tiene el suficiente abastecimiento en cada temporada?

SÍ

NO

A VECES

8. Cree usted que la ubicación de los locales de la empresa es:

ADECUADA

POCO ADECUADA

INADECUADA

9. ¿Se ha beneficiado con promociones o descuentos por parte de la empresa?

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

10. ¿Considera usted que la empresa debería implementar líneas de productos?

SÍ

NO