



# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

*TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA DE EMPRESAS*

“Análisis, diseño y estructura de los procesos operativos y de apoyo y gestión de Casa  
Pérez, Provincia de Pichincha, Cantón Quito”

PÉREZ MENÉNDEZ ALEJANDRA PATRICIA.

DIRECTOR: DR. EFRAÍN FLORES BATALLAS

QUITO-ECUADOR

2015

## ÌNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD O RESPONSABILIDAD. ....	6
CERTIFICACIÓN.....	7
AGRADECIMIENTO.....	8
DEDICATORIA.....	9
RESUMEN TESIS .....	10
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.1.-Planteamiento del Problema.....	12
<b>1.1.1.-Enunciado del problema:</b> .....	12
1.1.2.- Formulación del problema: .....	14
<b>1.1.2.2- Preguntas Específicas</b> .....	14
<b>2.- Objetivos</b> .....	15
<b>2.1.- Objetivo General</b> .....	15
3.- Justificación.....	15
3.1.- Justificación Práctica.....	15
5.-Marco Teórico .....	17
6.- Marco Conceptual .....	26
<b>7.1.2.- Método deductivo.</b> .....	32
<b>7.2.-Metodo Histórico-Comparativo</b> .....	32
<b>7.2.1.-Método Histórico.</b> .....	32
<b>7.2.2.-Método Comparativo</b> .....	32
<b>8.-Técnicas de Investigación</b> .....	33
<b>8.1.-Encuesta</b> .....	33
<b>8.2.-Observación Directa</b> .....	33
<b>8.3.-Consulta a Expertos</b> .....	33
<b>8.4.-Entrevista</b> .....	34
<b>10.-Tratamiento Estadístico.</b> .....	34
<b>11.-Análisis e Interpretación de Resultados.</b> .....	34
CAPÍTULO II: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL. ....	35
12.1.2.- Análisis Organizacional o Administrativo. ....	36
12.1.2.1.2.-La Muestra. ....	38
12.1.2.2.- Análisis del Cliente Externo.....	47

12.1.2.2.3.-Desarrollo de la Encuesta.....	48
12.1.2.2.4.-Tabulación y Análisis de Resultados. ....	51
<b>13.-Análisis de Estructuras. ....</b>	<b>60</b>
<b>13.1.- Análisis Funcional. ....</b>	<b>60</b>
13.2.-Análisis de la Estructura Organizacional .....	57
14.-Análisis de Cargos y Funciones. ....	61
15.-Diagramación. ....	77
15.1.-Metodología de la Diagramación. ....	77
151.1.- Simbología del Método BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION. 78	
16.-Catálogo de Procesos. ....	79
17.- Mapeo de procesos.....	81
17.1.-MACROPROCESO: “CASA PÉREZ” ELECTRODOMÉSTICOS Y MUEBLES .....	81
17.1.1.- Proceso Gestión Comercial. ....	82
17.1.1.1.-Subproceso - Preventa.....	83
17.1.2.-Proceso Gestión Administrativa.....	85
17.1.2.1-Subproceso: Contabilidad .....	86
17.1.2.3-Subproceso: Pagaduría .....	88
18.- Generación de Flujogramas.....	89
18.1.-Flujograma del subproceso de Pre-Venta.....	89
18.1.1.- Cuantificación del Subproceso Pre- Venta.....	90
18.2.-Flujograma del Subproceso de Venta.....	95
18.2.1.- Cuantificación del Subproceso Venta. ....	96
18.3.-Flujograma del subproceso de Pagaduría.....	100
18.3.1.- Cuantificación del Subproceso de Pagaduría. ....	101
18.4.-Flujograma del Subproceso de Contabilidad .....	104
18.4.1.- Cuantificación del Subproceso de Contabilidad. ....	105
18.5-Flujograma del subproceso de Nómina. ....	108
18.5.1.- Cuantificación del Subproceso de Nómina .....	109
19.- Conclusiones y Recomendaciones. ....	113
19.1.- Conclusiones .....	113
19.2.-Recomendaciones.....	114

## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

GRÁFICO 1: ESTRUCTURA GRÁFICA DE PROCESOS .....	22
GRÁFICO 2: CICLO DE DEMING .....	23
GRÁFICO 3: ESTRUCTURA GRÁFICA DE PROCESOS .....	25
GRÁFICO 4: PREGUNTA N°1.....	52
GRÁFICO 5: PREGUNTA N°2.....	54
GRÁFICO 6: PREGUNTA N°3.....	56
GRÁFICO 7: Desglose de elementos de insatisfacción. ....	57
GRÁFICO 8: PREGUNTA N°4.....	58
GRÁFICO 9: Detalle de las funciones existentes de la empresa “CASA PÉREZ” .....	61
GRÁFICO 10: Organigrama Estructural de la empresa “CASA PÉREZ” .....	58
GRÁFICO 11: Organigrama Funcional de la empresa “CASA PÉREZ” .....	59
GRÁFICO 12: Organigrama Posicional de la empresa “CASA PÉREZ” .....	60
GRÁFICO 13: MACRO PROCESO “CASA PÈREZ ELECTRODOMÈSTICOS Y MUEBLES” .....	81
GRÁFICO 14: PROCESO GESTIÒN COMERCIAL.....	82
GRÁFICO 15: PROCESO GESTIÒN ADMINISTRATIVA.....	85
GRÁFICO 16: SUBPROCESO PRE-VENTA. ....	89
GRÁFICO 17: Cuantificación del Subproceso Venta. ....	95
GRÁFICO 18: SUBPROCESO PAGADURÍA. ....	100
GRÁFICO 19: SUBPROCESO CONTABILIDAD .....	104
GRÁFICO 20: SUBPROCESO NÓMINA .....	108

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: REFERENCIA POBLACIÓN ANÁLISIS CLIENTE INTERNO. ....	37
Tabla 2: CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA AL CLIENTE INTERNO.....	40
Tabla 3: PREGUNTA N°1 .....	51
Tabla 4: PREGUNTA N°2 .....	53
Tabla 5: PREGUNTA N°3 .....	55
Tabla 6: Desglose de elementos de insatisfacción.....	56
Tabla 7: Pregunta N°4. ....	58
Tabla 8: Cuestionario de Análisis de Cargo de Gerente General. ....	62
Tabla 9: Cuestionario de Análisis de Cargo de Gerente General .....	63
Tabla 10: Cuestionario de Análisis de cargo de Administrador General. ....	64
Tabla 11: Cuestionario de Análisis de cargo de Administrador General. ....	65
Tabla 12: Cuestionario de Análisis de cargo de Vendedor de Piso.....	66
Tabla 13: Cuestionario de Análisis de cargo de Vendedor de Piso.....	67
Tabla 14: Cuestionario de Análisis de cargo de Gerente General. ....	69
Tabla 15: Cuestionario de Análisis de cargo de Gerente General.....	70
Tabla 16: Cuestionario de Análisis de cargo de Administrador General. ....	71
Tabla 17: Cuestionario de Análisis de cargo de Administrador General. ....	72
Tabla 18: Cuestionario de Análisis de cargo de Vendedor de Campo. ....	73
Tabla 19: Cuestionario de Análisis de cargo de Vendedor de Campo. ....	74
Tabla 20: Cuestionario de Análisis de cargo de Encargado de Gestión de Marketing. .	75
Tabla 21: Cuestionario de Análisis de cargo de Encargado de Gestión de Marketing. .	76
Tabla 22: Cuantificación del Subproceso Pre- Venta.....	90
Tabla 23: Cuantificación del Subproceso Venta. ....	96
Tabla 24: CUANTIFICACIÓN DEL SUBPROCESO PAGADURÍA.....	101
Tabla 6: CUANTIFICACIÓN DEL SUBPROCESO CONTABILIDAD .....	105
Tabla 26: CUANTIFICACIÓN DEL SUBPROCESO NÓMINA.....	109

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD O RESPONSABILIDAD.**

**Declaro fehacientemente que la propuesta, análisis y resultados expuestos en el presente trabajo son auténticos e inéditos, con el respaldo de fuentes bibliográficas que permitieron su desarrollo y evolución.**

**Aspiro a que los datos presentados sirvan de alguna manera en el desarrollo de la empresa “CASA PÉREZ”, para beneficio de todos sus funcionarios y la colectividad en general.**

**Atentamente,**

**ALEJANDRA PATRICIA PÉREZ MENÉNDEZ.**

**CI: 1723503478**

**AUTORA**

# **CERTIFICACIÓN**

**El suscrito Director de tesis, designado por los Directivos de la Facultad de Ciencias Económicas y Negocios para la dirección, análisis y evaluación de la Tesis titulada “Análisis, diseño y estructura de los procesos operativos y de apoyo y gestión de Casa Pérez, Provincia de Pichincha, Cantón Quito”, declara:**

**Que la presente propuesta realizada por la Srta. ALEJANDRA PATRICIA PÉREZ MENÉNDEZ, Egresada de la Facultad de Ciencias Económicas y Negocios, ha sido revisada, que su contenido guarda armonía en su estructura, por lo que autorizo su presentación para continuar con los trámites legales pertinentes.**

**Atentamente,**

**DR. EFRAÍN FLORES BATALLAS**

**DIRECTOR DE TESIS**

**Quito, enero 2015**

# AGRADECIMIENTO

A Dios Todo Poderoso, por haber llenado de sabiduría cada uno de mis pensamientos y haberme acompañado a lo largo de esta maravillosa carrera.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial UTE, por haber instaurado y desarrollado en mí, todos los conocimientos, habilidades y valores necesarios para mi desarrollo tanto personal como profesional.

A mi Director de Tesis Dr. Efraín Flores Batallas, quien aún sin conocerme me brindó su paciencia, apoyo incondicional y amistad, impartíendome sus conocimientos profesionales, personales, técnicos y científicos, elemento de ineludible importancia en la culminación de éste trabajo.



# DEDICATORIA

A Dios, por ser la luz que guía mi camino día con día, permitiéndome de esta manera avanzar con pie firme en la consecución de este objetivo.

A mi amada familia, por el ser el punto piramidal que ha permitido el desarrollo de este trabajo, sin su amor, fidelidad, constancia y apoyo, ninguno de mis objetivos podrían ser alcanzados.

A mi querido Tutor, Dr. Efraín Flores Batallas, sin usted mi querido maestro y amigo, la culminación de esta importante faceta de mi vida, sería imposible.

## **RESUMEN TESIS**

### **“LAS EMPRESAS SON TAN EFICIENTES COMO LO SON SUS PROCESOS”**

**Las organizaciones y el desarrollo son elementos que ineludible e inexorablemente deben ir de la mano, por ello la ejecución del análisis de los procesos de apoyo y gestión de la empresa “CASA PÉREZ” es de suprema importancia, a fin de determinar de la más eficaz forma, la estructura formal para la gestión de la organización.**

**Tomando como punto clave la misión de la empresa para el desarrollo de los planes de crecimiento, esta está dirigida a la comercialización de todo tipo de productos para el hogar, siendo su motor principal sus clientes, obteniendo consiguientemente beneficios mutuos.**

**El tamaño de la empresa en la actualidad es de cuatro (4) personas, las cuales ejecutan duplicidad de funciones ya que no se cuenta con un manual que determine y norme el desarrollo de las actividades necesarias para la gestión habitual, por lo que la empresa no genera procesos efectivos.**

**El eje piramidal de esta organización deberá contar con una estructura orgánica formal de procesos, conociendo de esta forma de la más clara manera su macroproceso, y cada uno de sus procesos, subprocesos, actividades, tareas e instructivos en conjunto con la asignación de responsables, y el análisis y desarrollo de objetivos, metas, estrategias y resultados de acción, gestionado bajo un modelo de optimización de recursos y desarrollo del factor humano.**

## **ABSTRACT**

**"THE COMPANIES ARE AS EFFICIENT AS ARE THEIR PROCESS"**

**Organizations and development are inescapable elements that inexorably must go hand in hand, so the implementation process analysis and management support company "CASA PÉREZ" is of paramount importance to determine the most effective form the formal structure for the managing the organization.**

**On the key point the company mission to develop growth plans, this is directed to the marketing of all kinds of household products, its main engine customers, consequently obtaining mutual benefits.**

**The size of the company today is four (4) people, which run duplication of functions as it does not have a manual that determines and regulates the development of the necessary for routine management activities, so that the company generates not effective processes.**

**The pyramid axis of this organization shall have a formal organizational structure of processes, thus knowing the clearest way his macroprocess, and each of their processes, threads, activities, tasks and instructions together with the assignment of responsibility, and analysis and development of objectives, goals, strategies and action results, managed under a model of resource optimization and development of human factor.**

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1.-Planteamiento del Problema**

#### **1.1.1.-Enunciado del problema:**

Existen empresas pequeñas de comercialización que evidencian descapitalización, falta de liquidez, competencia desleal, desagregación de clientes actuales o postulantes.

En este contexto se ubica la empresa “CASA PÉREZ “, empresa de carácter familiar iniciada en el año de 1997 cuya misión es la comercialización de todo tipo de muebles y artículos para el hogar en general. En la actualidad el desarrollo de las actividades de la empresa se realizan en la matriz, ubicada en el sector sur de la ciudad de Quito ( Ciudadela Atahualpa), contando con dos locales para la ejecución de las actividades, esto es: merchandising y perchaje de productos, atención al cliente, caja, recepción y entrega.

Como en toda empresa, existe una gran cantidad de problemas, especialmente relacionados con la gestión de los departamentos administrativo y ventas, tales como: conocimiento empírico en el desarrollo del negocio, los propietarios poseen capacitaciones relacionadas con asesorías externas, recibidas en el SECAP y en la CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO, no cuentan con bases científicas que les permitan fundamentar y sustentar decisiones, afrontar los cambios que en la actualidad la organización necesita para su supervivencia en el mercado y generar expectativas de crecimiento.

Además, la organización no cuenta con una adecuada distribución de tareas, debido al reducido número de personas encargadas de una gran cantidad y variedad de actividades, de hecho, esto quiere decir que no existe un manual de funciones ni se ha establecido una estructura organizacional que les permita a cada uno de los clientes internos de la organización, desarrollar las actividades y estar empoderados para la ejecución del trabajo que les corresponde; por otro lado, se aprecia una mala

comunicación (barreras) que se evidencia en una mala ejecución de las acciones pertinentes.

La empresa ha invertido en la adquisición de un software para el desarrollo general de las actividades, un programa que tiene como objetivo realizar todas las acciones relacionadas con el giro del negocio desde la facturación hasta el control de clientes y proveedores, la inversión realizada fue de \$2500, lo que ha permitido generar un ahorro significativo de recursos, principalmente económicos.

Asimismo, la empresa no genera procesos efectivos en cuanto al inventario de mercadería, ya que posee una gran cantidad de artículos que se han convertido en objetos que no responden a los gustos y preferencias de los clientes, los cuales se guardan en bodega o en su defecto perchados en los lugares de exhibición, aumentando su proceso de deterioro y afectando significativamente al inventario de mercadería tanto inicial como final en cuanto a informes y balances contables; elevando de forma continua y relevante el costo de ventas.

Los propietarios y administradores de la empresa desconocen los usos y grandes beneficios de la aplicación del marketing y cada una de las ramas relacionadas, lo consideran un gasto más no una inversión, lo cual se ha convertido en uno de los grandes obstáculos para su desarrollo.

Quienes prestan su contingente en la organización no se encuentran motivados, la iniciativa en ellos es nula, no existe un responsable de la gestión del factor humano y cada uno de los procesos relacionados, por ejemplo: el subsistema de reclutamiento y selección de personal. Esto se traduce en acciones muy lentas o que no cumplen con sus objetivos. El trabajo en equipo es mínimo, la toma de decisiones es realizada únicamente por uno de los dueños de la organización y no es específica y de rápida aplicación, es decir se maneja un modelo de gestión autócrata lo cual ha sido un factor clave que ha incidido significativamente en el decreciente desarrollo de la empresa.

No se han definido con exactitud los macroprocesos, procesos y subprocesos de la empresa, razón por la cual no posee la dirección adecuada que permita ejecutar

puntos de notable importancia como la planeación, determinar responsabilidades, tiempos de respuesta, resultados, etc.

Finalmente, en lo que corresponde a actividades de control, la ejecución de estos elementos es mínima, puesto que no se da un control explícito de recursos de la organización, lo cual genera falta de eficacia, eficiencia y poca rentabilidad; no obstante, es necesario recalcar que en la parte financiera hay un control frecuente y constante; sin embargo, existen inconsistencias, tales como: cierres de caja con faltantes y sobrantes de forma permanente, utilización inadecuada de recursos, etc.

Por lo anteriormente anotado y con el ánimo de mejorar la gestión de la empresa, se presenta esta propuesta de diseño de procesos con la seguridad de que proveerá de las herramientas necesarias para el óptimo desarrollo de “CASA PÉREZ” y sus expectativas de crecimiento en el mercado.

### **1.1.2.- Formulación del problema:**

Por lo anteriormente expuesto, se propone efectuar el análisis, diseño y estructura de los procesos operativos y de apoyo y gestión de Casa Pérez, Provincia de Pichincha, Cantón Quito

#### **1.1.2.2- Preguntas Específicas**

- a) ¿Cómo favorece la propuesta de diseño de los procesos operativos, de apoyo y gestión de la empresa “CASA PÉREZ”, en el establecimiento y cumplimiento de objetivos?
- b) ¿Cómo se gestionan los diferentes recursos de la empresa en beneficio del desempeño organizacional?
- c) ¿Cómo ha incidido la carencia de una adecuada estructura de los procesos de la empresa “CASA PÉREZ”, en referencia a su desarrollo y expectativas de crecimiento?
- d) ¿Existe relación directamente proporcional entre el conocimiento empírico y el conocimiento científico para generar el efectivo desarrollo de la empresa?

## **2.- Objetivos**

### **2.1.- Objetivo General**

Analizar, diseñar y estructurar los procesos estratégicos, operativos, y de apoyo de Casa Pérez, Provincia de Pichincha, Cantón Quito”

- a) Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa “CASA PÉREZ”
- b) Diseñar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la empresa “CASA PÉREZ” y evidenciarlos en los mapas correspondientes.
- c) Diseñar los procedimientos sobre la base del diseño de los procesos y evidenciarlos en los flujogramas correspondientes.

## **3.- Justificación**

### **3.1.- Justificación Práctica**

La justificación de la investigación se determina bajo los parámetros de una justificación práctica. El crecimiento de la empresa es tan sólo uno de los varios beneficios que se obtendrán con la propuesta y será medido en términos estructurales, de fidelidad del cliente interno y externo, rentabilidad, liquidez, etc. La empresa tendrá la oportunidad de seguir creciendo con las mejores expectativas y resultados a partir de los cambios a realizarse.

Los beneficiarios directos de esta investigación son: los clientes internos y externos, los beneficiarios indirectos son las familias de los clientes internos y la sociedad en general.

Como consecuencia del diseño de los procesos, la empresa se encontrará debidamente estructurada optimizando así la gestión empresarial en cada uno de los sentidos de la forma más eficaz y eficiente posible, procurando así la trascendencia en el mercado, creación de fuentes de empleo, fidelidad y satisfacción de los clientes (creación de beneficios mutuos).

Sobre la base de todo lo indicado, es necesario el diseño de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la empresa “CASA PÉREZ”.

#### **4.0.-Marco Referencial**

“CASA PÉREZ ELECTRODOMÉSTICOS Y MUEBLES”, es una empresa de giro comercial y carácter familiar, dedicada a la venta de productos para el hogar en general, fundada en el año 1997.

Sus precursores, los señores Patricio Pérez y Amarilis Menéndez, en sus inicios generaron la concepción empresarial de la venta de la línea de productos realizados en base a madera, incursionando en el mercado en primera instancia con productos como: juegos de sala, comedores, camas, juegos de dormitorios, armarios, aparadores y similares, posteriormente se incrementó la comercialización de línea blanca (grande, mediana y pequeña) y café.

En sus inicios, la organización se ubicó en la parroquia de Chillogallo, contando con tan solo con dos colaboradores y reducidas instalaciones para la exhibición y atención al cliente; gracias a la atención brindada a cada uno de sus clientes( externos e internos), precios y esmero en cada detalle, la empresa pudo marcarse otros objetivos, uno de ellos la expansión, por ese motivo, instaló su sucursales en el sector del Registro Civil del Sur y su Matriz en el sector del Municipio del Sur, los cuales son poblados sectores de la ciudad, aumentando con ello algunas líneas de productos como artículos decorativos, de tipo ornamental, equipos de uso industrial, etc.

En la actualidad, esta empresa no ha desarrollado efectivamente, no poseen la gestión administrativa y comercial requerida para que la evolución evidenciada inicialmente, se siga desplegando, más mediante la aplicación de algunos cambios de carácter estructural, esta empresa tendrá la capacidad de crecer efectiva y sostenidamente en el mercado, gracias a su estratégica localización, calidad en cada uno de sus productos y calidez en la atención a cada uno de sus clientes.



## 5.-Marco Teórico

Con el fin de fundamentar los puntos clave para la realización de la propuesta de diseño de los procesos de la organización, se establecen los siguientes elementos:

### 5.1.-Administración

Koontz y O'Donnell citados en Reyes (2004), desde el punto de vista etimológico y considerando con los siguientes prefijos: prefijo “ad” hacia y de “ministratio”, la cual viene a su vez de “ministre”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad y del sufijo de “ter” que sirve como término de comparación.

Con ello podemos definir a la administración como la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada de la habilidad de conducir a sus integrantes.

### 5.2.- Análisis FODA-matriz FODA

El análisis FODA, no es más que el análisis de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. La palabra FODA, está determinada de la siguiente manera:

F: determinado por las fortalezas de la empresa.

O: constituyen las oportunidades o posibles oportunidades de la organización dentro de su entorno.

D: establecido por las debilidades de la empresa, las cuales en su momento y con el apropiado tratamiento son susceptibles de conversión a Oportunidades.

A: especificando las amenazas de la empresa.

Las dos primeras son consideradas como impulsoras, ya que promulgan y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

En base a la explicación antes anotada, se debe indicar que el análisis FODA, debe examinar todos los recursos de la empresa determinados de la siguiente manera, basado en la teoría de las 5M.

- a) Máquina: Siendo la innovación y tecnología uno de los pilares fundamentales que permiten establecer procesos funcionales y óptimos, es importante indicar en este punto que se deben tomar en consideración las entradas y salidas de cada máquina que interviene en el proceso, así como su funcionamiento de principio a fin y los parámetros de configuración, en nuestro caso el factor a tomar en cuenta serán los equipos de computación de la empresa, los cuales son utilizados desde el ingreso de mercadería hasta la venta de los productos.
- b) Método: Análisis del porqué del accionar de la empresa. Cuando se diseña un proceso, existen una serie de circunstancias y condicionantes que permiten que las actividades de la organización se conjuguen correctamente.
- c) Mano de obra: El factor humano es el punto vital dentro del diseño de los procesos, considerando que son ellos quienes prestan su contingente y permiten el desarrollo de las actividades de forma eficaz, eficiente y a tiempo.
- d) Materia prima: La adecuada selección de la materia prima es trascendental para poder establecer los procesos de una organización, por ser insumo que permite establecer el inicio de un proceso, esta debe ser de la más alta calidad, conforme el nicho de mercado que se haya seleccionado.

### 5.3.-Sistema Administrativo

Crowther (2009), determina al sistema administrativo como “el conjunto de elementos interrelacionados que actúan con el fin de cumplir con un determinado objetivo”.

El objetivo es el impacto deseado de la acción de los elementos que incluye la derivación de determinados productos, su distribución, la consecuencia de ésta y la satisfacción de los otros intereses alrededor de la producción y distribución de la empresa.

Las interrelaciones son las transacciones entre los elementos de manera que sus acciones conduzcan al objetivo deseado. Se enfoca al comportamiento de los elementos de un contexto, con el cual tiene múltiples interrelaciones con distinto grado de relevancia.

#### 5.4.-Gestión por procesos

Existen varios conceptos o criterios bajo los cuales se puede determinar la gestión o administración por procesos, de ello se exponen los siguientes:

“La gestión por procesos presenta a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que conjuntamente buscan contribuir al incremento de la satisfacción del cliente”. (Bendell et al. 1993, pàg: 23).

El punto focal de la gestión por procesos está dirigido a realizar una gestión inter funcional generadora de valor para el cliente y que por tanto procurara la satisfacción del mismo, generando al final de cada encuentro comercial beneficios mutuos y relaciones comerciales de tipo GANAR- GANAR.

Ésta determina a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que conjuntamente buscan contribuir al incremento de la satisfacción del cliente. La gestión por procesos se conjuga de la mano con la administración funcional, mediante la asignación de responsables a los procesos claves, generando de manera consecuente una gestión inter generadora de valor para el cliente.

Dentro de los objetivos de la gestión o administración por procesos se pueden concebir los siguientes:

- a) La aplicación de la Gestión por Procesos permite dar un enfoque total y constante a la satisfacción del cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.
- b) Finalmente facilita de manera significativa la eficiencia y cumplimiento a cada uno de los objetivos de forma rápida ya que la burocracia es eliminada de forma total y significativa.

Bajo otro parámetro de análisis, es de incidente importancia indicar que los principios que norman la administración por procesos pueden ser resumidos en los siguientes puntos:

- a) Los procesos están presentes en todas las organizaciones aunque los mismos nos hayan sido definidos ni identificados, los procesos son lo que hacemos y como los hacemos.
- b) Todos y cada uno de los procesos cumplen con las siguientes especificaciones: son interrelacionados, interdependientes e interactuantes.
- c) No existe ningún proceso si no existe un producto o servicio.
- d) No existe clientes si no existe un producto o servicio.
- e) No existe un producto o servicio si no existe un proceso.
- f) Conforme al criterio de (Amozarrain, 1999, pág: 26), se establece que “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos” reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el fin de alcanzar de la forma más eficaz y eficiente posible determinado objetivo, por lo que es de vital importancia que los recursos, factor humano y actividades relacionadas se gestionen como lo hacen sus proceso.

“Y por encima de todo, la Gestión por Procesos proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipos inter funcionales e integrando eficazmente a las personas” (Pérez, 2010, pág: 78).

Dentro de las principales ventajas generadas de la aplicación de la gestión por procesos, se pueden contemplar los siguientes:

- a) Aporta una visión más amplia y global de la organización (cadena de valor) y de sus relaciones internas
- b) Es el foco vital para la toma de decisiones efectivas y oportunas, ya que procura la fácil identificación de obstáculos para cumplir con los objetivos y metas planteadas.

- c) Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirá autoevaluar el resultado de su proceso y hacerla co-responsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación (empowerment).

#### 5.5.-Proceso

Siendo parte del sistema, un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas, interactuantes e interdependientes que generan el cumplimiento de determinado objetivo.

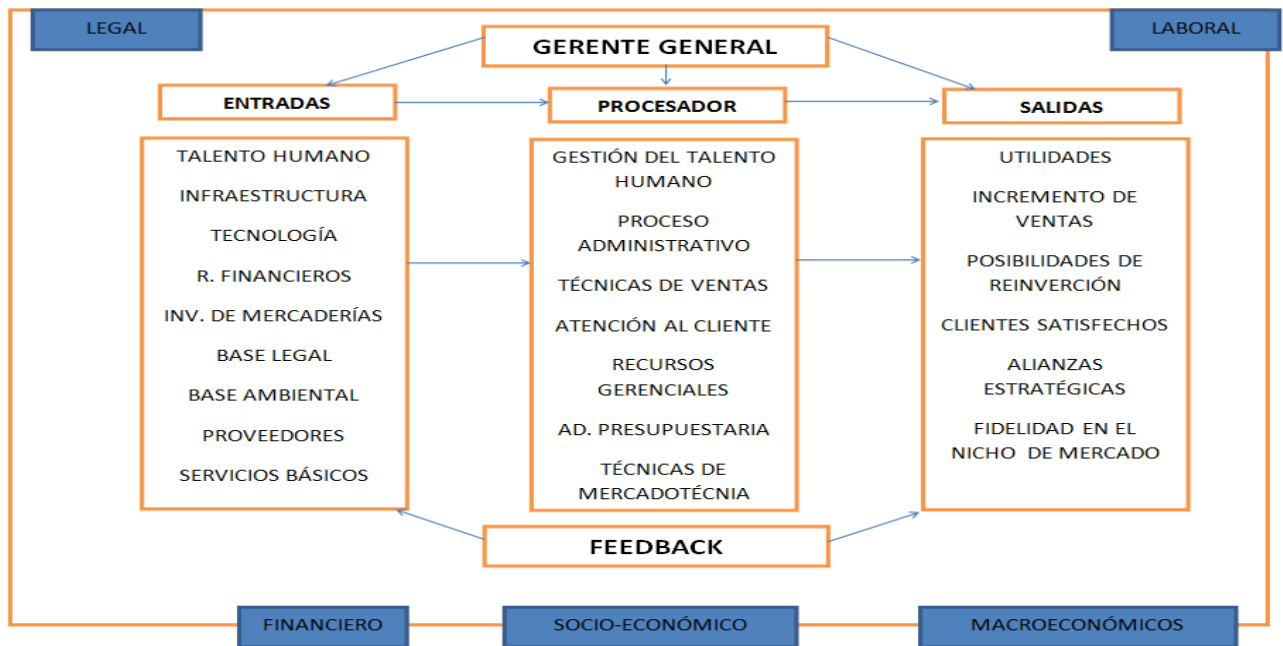
Considerando el criterio de Pérez (2007) y tomando en cuenta la normativa ISO 9000, los procesos están determinados por “Un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan los cuales transforman elementos de entrada en resultados”

El objetivo de todo proceso está directamente relacionado con el cliente y su satisfacción, sobre la base de creación o estructura de procesos que agreguen valor, entendiéndose por ello como todo aquello que se aprecia o estima mediante la percepción.

#### 5.6.- Elementos de un proceso.

Un proceso está determinado por los siguientes elementos detallados en el grafico a continuación expuesto:

**GRÁFICO 1: ESTRUCTURA GRÁFICA DE PROCESOS**



Realizado por: Alejandra Pérez. Referencia: CHIAVENATO, 2003.

Como se puede apreciar en el gráfico adjunto, el proceso para que pueda ser efectivo y esté en la capacidad de generar los resultados deseados, está conformado por cuatro elementos fundamentales:

**Entrada:** también llamada “input” por su nombre en inglés, está determinada por cada uno de los insumos, materiales, contingente o similares prestados o entregados con la finalidad de ser transformados, terminados y entregados al consumidor final en los siguientes procesos; el inicio de ello está relacionado con los proveedores y las especificaciones de los clientes.

**Procesador/Proceso:** el cual está especificado por las gestiones realizadas por cada y con cada uno de los elementos antes detallados en las entradas, con la finalidad de obtener el producto final.

**Salidas:** también identificada como “output”, consiste en el resultado final del trabajo o gestión anteriormente detallada, obteniendo así los bienes o servicios a ser

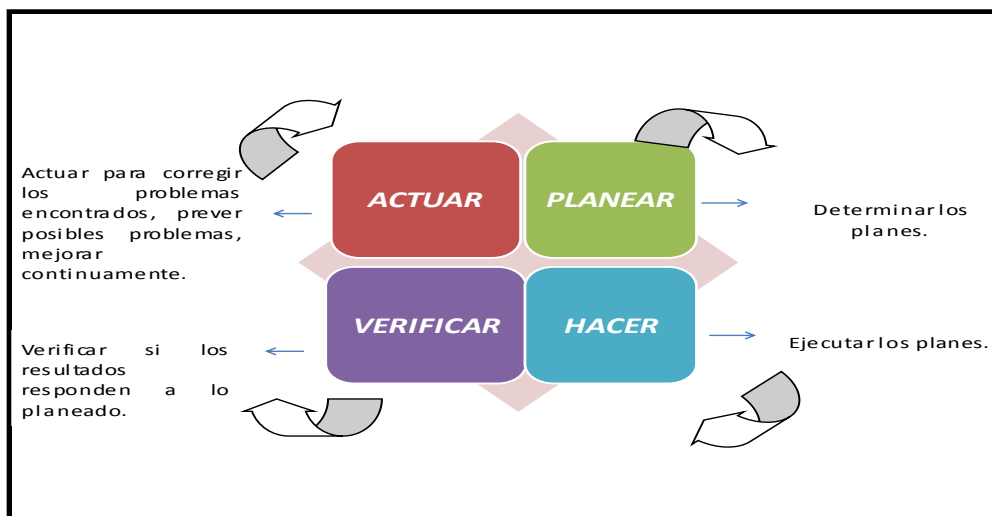
entregados al cliente, en base a las especificaciones establecidas en el inicio del proceso.

Retroalimentación: determinada también como “feedback”, es la que permite constituir el análisis de los resultados obtenidos después del proceso realizado, permitiendo con ello localizar errores y promulgar mejoras a corto, mediano y largo plazo en cada uno de ellos.

#### 5.7.- Características de los procesos.

- a) Una de las principales características de los procesos, es que deben ser capaces de satisfacer los ciclos P-D-C-A: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, para asegurar su cumplimiento y eficacia en forma continua, tal como se muestra en la gráfica a continuación expuesta.

**GRÁFICO 2: CICLO DE DEMING**



Realizado por: Alejandra Pérez. Referencia: Edward Deming, citado en Ibarrola (2006)

- b) Sus resultados deben ser estructuralmente medibles, ejecutables y cuantificables.

- c) Finalmente, los procesos deben ser flexibles y adaptables a los cambios que se requiriesen, de no existir dinamismo, sería imposible ejecutar dichos cambios.

#### 5.8.- Clasificación de procesos

Los procesos pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- a) Procesos Estratégicos: son todos aquellos relacionados con la dirección, se refieren a la política y estrategia de la organización, basados en el trabajo de los procesos operativos y de apoyo.
- b) Procesos Operativos: procesos implicados directamente con la prestación del servicio, es un punto de relevante importancia, ya que aquí es donde se entrega el producto o servicio al cliente, estableciendo beneficios mutuos
- c) Procesos de Apoyo/Soporte: determinados por aquellos que dan apoyo a los procesos operativos, aportándoles los recursos necesarios

#### 5.9.- Mejoramiento Continuo.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que desarrolla la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado teniendo como base una mejor estructura.

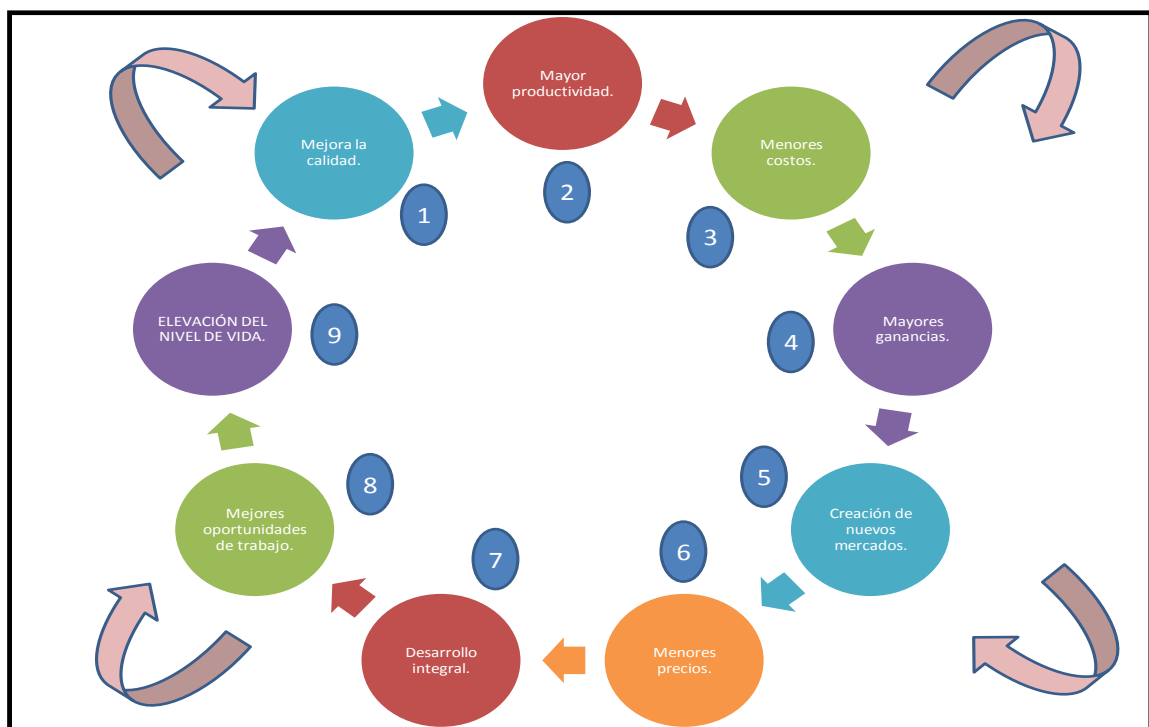
El establecimiento adecuado de una buena política de calidad, es la base del éxito del proceso de mejoramiento, ya que se puede definir con precisión lo esperado de los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes.



La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía. También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Es por ello que en base a lo antes indicado, el mejoramiento continuo esta direccionado al progreso y mejora de cada uno de los sistemas de una organización, obteniendo consiguientemente la mejora de la calidad y expectativa de vida de la sociedad y todo su conglomerado, así como lo muestra la gráfica adjunta.

**GRÁFICO 3: ESTRUCTURA GRÁFICA DE PROCESOS**



Realizado por: Alejandra Pérez. Referencia: Harrin James (1997)

## 6.- Marco Conceptual

Conforme al criterio de Robbins y Coulter (2005), se exponen los siguientes conceptos:

- Actividades

Conjunto de tareas interrelacionadas que garantizan el resultado esperado del proceso.

- Administración Participativa

Forma de administración que genera de forma amplia y diversificada la actuación de todos y cada uno de los colaboradores de la empresa a fin de poder recabar con ello las mejores ideas o soluciones.

- Competencias.

Conjunto de conocimiento, habilidades, destrezas, hábitos y actitudes que se requieren para el alto desempeño profesional.

- Calidad:

Herramienta de gestión a través de la cual se consigue la participación activa de las personas, el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios, productos y procesos de la organización

- Centralización:

Tendencia de gestión administrativa que concentra la dirección, liderazgo y autoridad en una sola persona o dirección, eliminando la delegación de las antes indicadas

- Comunicación:

Acto formalizado entre dos a más personas con la finalidad de transmitir, difundir y entender un mensaje; está conformado por varios elementos: emisor, receptos, canal, código y mensaje.

- Contrato:

Instrumento utilizado para formalizar la voluntad y el compromiso de las partes, ya

sea por venta de productos así como la prestación de servicios.

- **Cultura Organizacional:**

Es el conjunto de normas, hábitos, valores ya sean formales o no, que son generados y practicados por los individuos de una organización, haciendo de los antes anotados su medio de comportamiento diario y habitual en el medio organizacional en el que se desenvuelvan.

- **Debilidades:**

Actividades o procedimientos en los que la empresa tiene diversas dificultades en realizar ya sea por falta de gestión o carencia de los recursos necesarios para el efecto.

- **Decisión:**

Proceso de análisis y selección entre diversas opciones.

- **Descentralización.**

Distribución de la autoridad y poder en una estructura social u organizacional.

- **Diagnóstico:**

Proceso de análisis de tipo estratégico que permite generar un acercamiento global de los hechos

Proceso de análisis y acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para realizar acciones de ajuste o desarrollo orientadas a la optimización.

- **Diagrama:**

Representación gráfica de un hecho, movimiento, relación o fenómeno cualquiera por medio de símbolos convencionales.

- Efectividad:

Dícese de los logros sostenidos de los objetivos planteados por cualquier grupo social u organización al menor costo posible.

- Eficacia:

Capacidad de alcanzar los objetivos propuestos.

- Eficiencia:

Uso adecuado de los medios de recursos con que cuenta la organización para alcanzar los objetivos.

- Empoderamiento:

Proceso mediante el cual un colaborador tiene la libertad de tomar decisiones y realizar acciones en su trabajo sin autorización previa, sin que esto afecte directa o indirectamente los beneficios de la empresa o el grupo social al que correspondiese o representase.

- Equipo:

Son grupos formales integrados por individuos interdependientes responsables de alcanzar una meta.

- Escenarios:

Descripción de un conjunto particular de condiciones futuras.

- Estrategias:

Dícese del conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

- Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial es uno de los campos de estudio que mayor interés ha despertado, tanto en el mundo académico como en el mundo de los negocios. La

importancia de la dirección estratégica radica en su vinculación directa con los resultados empresariales.

- Estructuración.

Este término estaría definido por un sistema de conceptos coherentes enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio.

- Enfoque.

Específica visión de la problemática de un asunto desde unos supuestos previos, para tratar de resolverlo de forma acertada. MINTZBERG, H. (2004).

- Factor humano

Hace referencia a uno de los elementos que forman parte de una empresa y que reúne aquellas cualidades que las personas ponen al servicio de la organización para lograr los objetivos que se tengan. (Cavassa, 2005)

- Flujograma:

Visión gráfica de flujo de los procesos ejecutados en una empresa.

- Indicadores de desempeño o de gestión.

Se trata de la herramienta que entrega información de carácter cuantitativo o cualitativo respecto al logro o resultado en la entrega de los productos generados por una institución.

- Macroambiente:

Ambiente o contexto general, mismo que comprende gobiernos, condiciones económicas y otros factores que inciden positiva o negativamente en el desarrollo de la empresa.

- Macroproceso:

Conjunto de procesos interrelacionados de la organización que facilita el logro de la misión.

- Manual de funciones:

Documento que contiene información válida y clasificada sobre funciones y productos departamentales de una organización.

- Manual de Políticas:

Documento que contiene información válida y clasificada sobre políticas, normas e instrucciones que rigen el accionar de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

- Manual de procedimientos:

Documento que contiene la normativa relacionada con la producción, servicios y mantenimiento de la organización.

Su contenido consta de los procedimientos de trabajo que poseen las especificaciones técnicas de su desarrollo, la descripción de las operaciones y procedimientos secuenciales para lograr el producto, la normativa que lo rige y las gráficas de desarrollo interactuante.

- Mapa de procesos:

Es una representación gráfica que define y refleja la estructura y relación de los diferentes procesos del sistema de gestión de una organización, para lo cual debemos identificar los procesos que intervienen.

- Modelo.

Un modelo es un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo con diversos fines, entre ellos la de generación de diversas hipótesis y pruebas.

- Planificación

Este proceso inicia con la fijación de la visión y misión de una organización, sus

objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del contexto.

- Prototipo.

Un prototipo es un modelo, idea o hipótesis sujeta a prueba la cual amplía de la manera más fácil posible un sistema planificado, probablemente incluyendo su interfaz y su funcionalidad de entradas y salidas.

- Organización

Las organizaciones son estructuras sociales diseñadas para lograr metas por medio del factor humano y del uso otro tipo de recursos. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. (Cavassa, 2005)

- Optimizar.

Este verbo hace referencia a buscar la mejor manera de realizar una actividad, bajo el concepto de ahorro en el cumplimiento de cada uno de los objetivos. GARZA TREVIÑO, J. G. (2000).

- Tareas:

Conjunto de acciones simples interrelacionadas para lograr una actividad.

## 7.-Métodos de Investigación

Conforme a Pérex (2012), se establecen los siguientes criterios:

### **7.1-Método Inductivo-Deductivo.**

#### **7.1.1.-Método Inductivo**

Método de investigación que está determinado como el estudio de los fenómenos o

problemas desde las partes hacia el todo, es decir analiza los elementos del todo para llegar a un concepto o ley, para ello utiliza razonamiento para obtener conclusiones que parten de los hechos particulares, el cual en el caso de la investigación en cuestión será muy válido, pues permitirá conocer cada uno de los elementos del análisis de forma global y particular del problema en su completo desglose, postulando con ello soluciones globales provenientes de dicho desglose.

### **7.1.2.- Método deductivo.**

Método de investigación que estudia un fenómeno o problema desde el todo hacia las partes, es decir consiste en tomar conclusiones generales para llegar a conclusiones particulares, de tal forma que el investigador podrá tomar la solución particular del problema y realizar el desglose adecuado.

## **7.2.-Metodo Histórico-Comparativo**

### **7.2.1.-Método Histórico.**

El método histórico o la metodología de la historia, es la forma de método científico específico de la historia como ciencia social. Comprende las metodologías, técnicas y las directrices mediante las que los historiadores usan fuentes primarias y otras pruebas históricas en su investigación y luego escriben la historia; es decir, elaboran la historiografía.

### **7.2.2.-Método Comparativo**

La comparación se usa para determinar y cuantificar las relaciones entre dos o más variables al observar diferentes grupos que ya sea por elección o circunstancia están expuestos a tratamientos diferentes; esto incluye estudios retrospectivos que observan eventos que ya han ocurrido, y estudios prospectivos, que examinan variables hacia el futuro. La investigación comparativa es similar a la experimentación en la medida que supone la comparación de un grupo de tratamiento a un grupo de control, pero difiere que se observa el tratamiento en vez de conscientemente imponerlo. Tomar en cuenta este método insiste en tomar el método histórico, es decir el origen de las variables, para después ejecutar este método de



investigación, realizar las comparaciones desde el origen hasta el comportamiento actual de las antes mencionadas, determinando causas y efectos, y con ello posibles soluciones al problema de investigación.

## **8.-Técnicas de Investigación**

### **8.1.-Encuesta**

Una encuesta es un estudio observacional, en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos en este caso de los procesos y su desarrollo.

### **8.2.-Observación Directa**

Es el método por el cual se establece una relación concreta e intensiva entre el investigador y el hecho social o los actores sociales, de los que se obtienen datos que luego se sintetizan para desarrollar la investigación.

### **8.3.-Consulta a Expertos**

Es una de las estrategias/herramientas de recolección de información más tradicionales y más cotidianamente utilizada, entre las ventajas que se le conceden nos encontramos con la calidad de las respuestas que se puedan recoger, con el nivel de profundización bastante alto, el que a su vez nos permite obtener información pormenorizada, tanto del medio en general como de las diferentes dimensiones que lo conforman (contenidos, elementos estéticos, animaciones), con lo cual la cantidad de información recolectada y la calidad de la misma será inmejorable, los expertos a consultar serían los maestros de la UTE, que además imparten clases de administración de procesos.

#### **8.4.-Entrevista**

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este último, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación.

#### **9.-Tabulación y Procesamiento de la Información.**

Consiste en procesar los datos (dispersos, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo y tiene como finalidad generar resultados, a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos.

#### **10.-Tratamiento Estadístico.**

Los tratamientos estadísticos se caracterizan por una interconexión y dinamismo de datos que son colecciones de cifras medidas, y los modelos probabilistas que no tienen ninguna realidad física. Desde este punto, un primer paso consiste en asociar a la muestra una ley de probabilidad ficticia

La aplicación de este tipo de tratamiento permitirá obtener mejores resultados y con ello mejores soluciones al problema de investigación tomando en cuenta la calidad del tratamiento a aplicar, el que como vimos con anterioridad es flexible, cada uno puede tener una ponderación según corresponda.

#### **11.-Análisis e Interpretación de Resultados.**

##### **11.1.-Histogramas.**

En estadística, un histograma es una representación gráfica de una variable en forma de barras, donde la superficie de cada barra es proporcional a la frecuencia de los valores representados.

Sirven para obtener una idea general, o panorama, de la distribución de la población, o la muestra, respecto a una característica, cuantitativa y continua, de la misma y que

es de interés para el observador (como la longitud o la masa).

### **11.2.- Las Gráficas Circulares.**

También llamados gráficos de pastel o gráficas de 360 grados.

Son recursos estadísticos que se utilizan para representar porciones y porcentajes, el cual dentro de los términos de la investigación son de gran ayuda ya que determinaran porcentualmente que cantidad de procesos se encuentran en óptimas condiciones.

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.**

### **12.- Definición del Diagnóstico Administrativo.**

Es necesario realizar un diagnóstico preliminar de carácter administrativo con la finalidad de conocer cómo se deberán plantear los macroprocesos, procesos y actividades de la empresa en base a sus antecedentes, características, fortalezas y debilidades; por ello se define a continuación al diagnóstico administrativo de la siguiente manera bajo el criterio de los autores detallados a continuación:

El diagnóstico administrativo consiste en la identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en el problema, más sus antecedentes y los efectos que producen en el medio ambiente del problema. Es la etapa de la investigación que se ocupa de recabar toda la información posible de un determinado problema sobre un aspecto concreto. (Orozco, 2005).

El diagnóstico administrativo según José Antonio Fernández “es el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución” (1998:222).

Finalmente, en el diagnóstico de la Gestión Administrativa de una empresa, se analiza en forma general la organización y las áreas que la conforman, su disposición

y clasificación. Se estudian tendencias y situaciones, se explican hechos, se establecen las asociaciones de causalidad comprometidas y se dilucidan los problemas que atañen a una actividad. (Manso, 2003).

### **12.1.-Elaboración del Plan de Trabajo para el Desarrollo del Diagnóstico Administrativo.**

El plan de trabajo para el desarrollo del diagnóstico antes mencionado, será desarrollado según las siguientes fases:

- a) Recopilación de información.
- b) Análisis organizacional o administrativo.
- c) Obtención de conclusiones.

#### **12.1.1.- Recolección de la Información.**

Dentro de los parámetros a tomar en cuenta para el desarrollo del diagnóstico administrativo, en lo que recolección de la información respecta, es necesario destacar la medición de los siguientes parámetros, los cuales a partir de este momento serán llamados como reactivos para el cumplimiento de las metas subsiguientes:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Dirección
- d) Control
- e) Mercadeo
- f) Calidad
- g) Satisfacción del cliente

#### **12.1.2.- Análisis Organizacional o Administrativo.**

Los puntos clave de medición del diagnóstico administrativo podrían determinarse por el análisis de quienes fundamentan su accionar, por lo que el estudio del comportamiento y desarrollo del cliente interno y externo de “CASA PÉREZ”,

permitirán conocer la forma en la que se deberá plantear los procesos y estructuras en general; para el fin antes anotado se ha hecho uso de fuentes primarias de recolección, basándonos en la importancia y calidad de información obtenida de las mismas, las cuales son encuestas en el caso del cliente externo y entrevistas en caso del cliente interno.

### **12.1.2.1.- Análisis del Cliente Interno**

#### **12.1.2.1.1.- La Población.**

Para el fin antes anotado, es necesario la efectiva determinación del universo de estudio de la investigación, de esta forma se obtendrá la culminación de las fases subsiguientes del diagnóstico administrativo.

La población está determinada según Joan Guardia en su libro Esquema de Estadística como: "Conjunto de todos los elementos que tienen en común una o varias características o propiedades, representada por la letra N" (2004, 111)

Por tanto, y basándonos en el criterio antes anotado, la población de estudio para la presente investigación, es la totalidad del factor humano que prestan su contingente en la empresa "CASA PÉREZ", ubicada en el Cantón Quito, Av. Alonso de Angulo OE2-392 y Lauro Guerrero, conforme al siguiente detalle:

**Tabla 1: REFERENCIA POBLACIÓN ANÁLISIS CLIENTE INTERNO.**

<b>N<sup>a</sup></b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CI.</b>	<b>TIEMPO EN LA EMPRESA</b>
1	Pérez Villarroel Ángel Patricio	1704398088	Fundador
2	Menéndez Mera Amarilis Grisnalda	0800826513	Fundador
3	Pérez Menéndez Verenice Amarilis	1722149828	7 años

### **12.1.2.1.2.-La Muestra.**

Posterior a la determinación de la población, es necesario estipular la muestra de la investigación, esta será el punto clave para obtener los resultados de una manera más contundente y rápida, es determinada de la siguiente forma según Joan Guàrdia en su libro Esquema de Estadística: "Subconjunto de elementos de una población, de aplicabilidad semejante y mutua, por lo que lo que es aplicable a la muestra es también aplicable a la población, es representada por la letra n" (2004,111).

En referencia a lo antes anotado, se determina que la muestra será compuesta por la totalidad de la población, en vista del reducido número de personas que conforman la misma.

### **12.1.2.1.3.- Técnicas de Recolección de Información.**

Las técnicas de investigación son de vital importancia en este proceso, ya que son las herramientas que permiten obtener los fundamentos necesarios para realizar un análisis sugerente y obtener conclusiones que generen valor.

Teniendo en cuenta la importancia de ello y en base al criterio de Neil Salkind, en su libro Métodos de Investigación, se determina que para el eficiente desarrollo de la misma, podemos tomar en cuenta dos clases de fuentes de información:

a.- FUENTES PRIMARIAS DE INFORMACIÓN: aquellos obtenidos de primera mano, son objetos, documentos, entrevistas y registros de testigos oculares, historias orales, diarios y expedientes escolares originales.

b.- FUENTES SECUNDARIAS DE INFORMACIÓN: al contrario de las primarias, están alejadas del hecho original, datos basados en el relato de un testigo ocular, datos de segunda mano (1999,pág: 123).

Se considera que las antes citadas tienen el mismo grado de importancia, es necesario indicar que bajo ese parámetro utilizaremos ambas en este diagnóstico, ya que proveerán de varias técnicas que permitan el correcto desarrollo de la recolección de la información.

#### **12.1.2.1.4.- Herramientas de Investigación.**

En congruencia al párrafo anterior, en esta instancia se deberá determinar la herramienta a utilizar para la recolección de la información y se han seleccionado las siguientes, por su fácil aplicación y rápida deducción y entendimiento:

- a) La encuesta: es una herramienta de investigación que se realiza por un medio técnico de interrogaciones, procurando conocer aspectos de importancia del grupo, basado en un cuestionario; permite desarrollar preguntas abiertas como cerradas según lo que se necesitare, su objetivo principal es el de obtener información relativa a las características predominantes de una población.(García, 2004)
- b) La entrevista: la entrevista es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico.(Ibáñez. 2001)

En base a ello, se aplicarán las herramientas antes detalladas a los empleados de la organización, en busca de recabar información basada en el cuestionario que a continuación se expone:

**Tabla 2: CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA AL CLIENTE INTERNO.**

N <sup>a</sup>	REACTIVOS
1	¿Se realiza planeación en la empresa?
2	¿Sus comentarios son tomados en cuenta en la toma de decisiones de la empresa?
3	¿Tienen objetivos y metas preestablecidos? ¿están establecidos en las distintas unidades?
4	¿Conoce la misión y visión de la empresa?
5	¿Existe una estructura organizacional?
6	¿Existe una comunicación idónea entre las unidades de la empresa y sus integrantes?
7	¿Existe alguien que supervisa y dirige su trabajo?
8	¿Se siente empoderado al momento de realizar el trabajo?
9	¿Está conforme con su salario?
10	¿Recibe capacitación constante?
11	¿Considera que existe un líder en la empresa?
12	¿La toma de decisiones es autocrática? ¿Sólo los altos directivos?
13	¿Son controlados todos los procesos de la empresa?





N <sup>a</sup>	REACTIVOS
14	¿Se realizan inventarios de mercadería de forma constante?
15	¿Existen políticas de seguridad e higiene industrial?
16	¿Se evalúa al factor humano?
17	¿Se evalúan y clasifican los clientes?
18	¿Dispone de los recursos necesarios para la realización de su trabajo?
19	¿Posee un proceso de recuperación de cartera?
20	¿Se ha determinado el nicho de mercado, sus necesidades y expectativas?
21	¿Se cuenta con un presupuesto de ventas y distribución de zonas de trabajo?
22	¿Se emiten reportes o informes de ventas periódicos?
23	¿Se realizan planificaciones de ventas por temporadas especiales como: día de la madre, navidad, día del padre?
24	¿Se asignan comisiones, reconocimientos o bonificaciones por la gestión de nuevos clientes y ventas efectuadas?
25	¿Dispone la empresa de un plan de marketing?
26	¿Se realizan frecuentemente estudios de mercado e investigaciones referentes a la satisfacción de los clientes?
27	¿Cuenta la empresa con políticas en pos de la reducción de errores, fallas, defectos y desperdicios?

Realizado por: Alejandra Pérez.

En base a la Tabla N<sup>a</sup>1 y a la Tabla N<sup>a</sup>2 expuestas en párrafos anteriores, se han realizado las entrevistas a quienes son los responsables de la gestión de la empresa y los resultados arrojados son los siguientes:

a) Amarilis Menéndez.

En base a la entrevista mantenida, se puede detallar que la empresa no realiza planeación y que éste ha sido un factor primordial para el estancamiento de la misma, por ello no poseen objetivos y metas establecidos de forma específica o en su defecto en forma global, detallado por tanto la inexistencia de la misión y visión de la empresa.

Además, en cuanto a la división de tareas y responsabilidades se refiere, no se encuentran divididas, careciendo totalmente de división de cargas de trabajo y en cuanto a supervisión se refiere, ésta es ejercida por una sola persona (Sr. Patricio Pérez).

Al ser una empresa de carácter familiar, cada uno de sus integrantes aportan lo mejor de sí, con la finalidad de que se concreten las ventas, por tanto y según el criterio de la entrevistada, la atención otorgada por los asesores comerciales de la empresa es la mejor posible con la finalidad de cumplir con lo antes mencionado.

En cuanto a la capacitación y entrenamiento se refiere, es importante recalcar que la entrevistada, asume que no se han hecho los planes respectivos para la capacitación del personal, se percibe y no se lo toma como una verdadera necesidad para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

El liderazgo es ejercido por el gerente general de la empresa, eso es lo que la entrevistada nos supo indicar y según su criterio la toma de decisiones es efectuada por su persona y el señor gerente de la empresa, más es de importancia indicar que cuando se le consultó si sus comentarios son tomados en cuenta en la toma de decisiones de “CASA PÉREZ”, ella supo contestar “a veces sí, a veces no”, lo cual no guarda correspondencia con la respuesta anterior relacionada con conocer sobre la toma de decisiones de la empresa.

El Inventario de mercadería no es analizado de forma física, lo cual perjudica el análisis de esta cuenta imposibilitando una idea clara de las existencias tanto iniciales como finales, compras y ventas posteriores de mercadería.

La entrevistada nos comentó que la empresa no dispone de protocolos e instructivos que procuren el sano desarrollo de las actividades de los colaboradores de la empresa, no se cuenta con un criterio de evaluación del talento humano que presta su contingente en la organización, gracias a que la entrevistada no considera que no sea de notable importancia, ya que el trabajo se desarrolla dentro de parámetros de alianzas familiares.

En cuanto a determinación de criterios relacionados con el marketing, se han procedido con nulos avances según el criterio de la señora Amarilis Menéndez.

b) Patricio Pérez

El señor Patricio Pérez, es el representante legal de la empresa y uno de los fundadores de la misma, cuando se le preguntó a cerca de la planeación de la empresa, él nos comentó que la planeación no es un elemento que se haya realizado con anterioridad, y que por tal motivo desconocen de forma total o parcial este requerimiento, por ello no poseen objetivos y metas establecidos, los cuales además no se han delimitado por la existencia de la misión y visión de la empresa.

Según sus comentarios, la empresa no cuenta con un manual de funciones que delimite organizada y funcionalmente las actividades de cada uno de los colaboradores de la empresa, nos comentó además que la supervisión es ejercida por su persona en cada uno de los ámbitos, por tal motivo no destaca el empoderamiento en esta organización.

Analizando el aporte del contingente de los colaboradores de la empresa, según el pensamiento del entrevistado, es el máximo posible bajo la consideración de que cada uno de sus integrantes aportan lo mejor de sí, con la finalidad de que se concreten las ventas.

En cuanto a la capacitación y entrenamiento se refiere, es importante recalcar que el entrevistado, considera que si se han realizado capacitaciones en cuanto a listas de

precios se refiere, indicaciones de los artículos, atención al cliente, etc., lo cual no guarda correspondencia con lo que un plan de capacitación requiere, ya que no se han realizado los estudios pertinentes para conocer las necesidades de capacitación del factor humano de la organización.

“El líder de la empresa soy yo “, esas fueron las palabras comentadas por el entrevistado cuando se le preguntó sobre quien asumía el liderazgo de la organización, adujo que él es quien lleva las riendas de cada plan ejercido por la empresa y sus colaboradores.

Cuando se quisieron comentar aspectos de relevante importancia, en referencia a los Inventarios de Mercadería, su respuesta fue que la misma no es inventariada de forma física, lo cual dificulta severamente el conocimiento total de las existencias de los productos y por ende de las ventas y pedidos; nos comentó además que la empresa dispone de un programa el cual lleva el control automático de las existencias en base a un Inventario Inicial de productos.

El entrevistado asume que no se ha realizado actividad alguna en referencia a la aplicación del marketing, de la misma forma aduce que si puede ser uno de los factores de primordial importancia en el desarrollo de las actividades empresariales, no obstante, se percibe en base a su forma de expresión que no desea incurrir en gastos para la ejecución de este particular.

c) Verenice Pérez.

En base a la entrevista mantenida, se puede detallar que según el criterio de la entrevistada la empresa no realiza planeación, considerando además que si se realizaran planes para la ejecución de actividades, se mejorarían los procesos de la empresa y los resultados obtenidos en cada uno de ellos serían mejores de los esperados; considera además que su trabajo si es supervisado , a pesar de que todos realizan funciones de similares características, y la persona encargada para el efecto, es el señor Patricio Pérez.

Tomando en cuenta de forma global los planes de capacitación, considera que tal sólo se han hecho las inducciones que requiere el puesto de manera inicial, más no

capacitaciones en elementos que podrán validar su actuar en un cargo determinado, se permite ejemplificar además, indicando que el asesor comercial de la empresa no ha recibido una capacitación en técnicas de ventas, la cual podría ayudar significativamente al desarrollo de sus labores, convirtiéndose en una inversión por parte de la empresa, con acuerdo consecuentemente con los otros entrevistados en que no se han detectado las necesidades en cuanto a planes de capacitación respecta.

El liderazgo es ejercido por el gerente general de la empresa, eso es lo que la entrevistada nos supo indicar, las decisiones son tomadas por la administradora general y el señor gerente de la empresa, más es de importancia indicar que cuando se le consultó si sus comentarios son tomados en cuenta en la toma de decisiones de “CASA PÉREZ”, ella supo contestar “ si son escuchados, más no son tomados en cuenta”, lo cual deja mucho que desear considerando que son los colaboradores de la antes mencionada empresa, los cuales están en la capacidad de inducir los cambios en las mismas, más si no se les da la apertura necesaria, la sinergia corporativa será erradamente desechada.

No se poseen prácticas sanas relacionadas con el control del Inventario de Mercadería, por dicha razón los inventarios físicos no concuerdan según el inventario digital, lo cual imposibilita el conocimiento de las existencias en la actualidad.

Según el criterio de la entrevistada la empresa no dispone de protocolos e instructivos que procuren el sano desarrollo de las actividades de los colaboradores de la empresa, considera además que al realizar sus actividades no son de relevante importancia este tipo de políticas.

En cuanto a la determinación de criterios relacionados con el marketing, se han procedidos con nulos avances según el criterio de la entrevistada.

## RESUMEN EJECUTIVO

Realizando un resumen global de las entrevistas efectuadas, se puede determinar que las respuestas a los reactivos consultados son bastante similares, en cuanto a la planeación, organización, control y marketing; más en cuanto el proceso administrativo de la dirección de la empresa se refiere, las dos personas consultadas las cuales no forman parte de la Gerencia General han indicado que sus comentarios no son tomados en cuenta en el momento de tomar las decisiones de “CASA PÉREZ”, lo cual genera dudas, ya que el representante legal de la empresa considera que si ha dado la apertura necesaria para que sus colaboradores emitan sus criterios, más claramente especificó que la toma de decisiones es realizada por él y la administradora general; el liderazgo, es ejercido por el antes mencionado representante según el criterio de los entrevistados.

En otros temas, no se cuentan con prácticas de seguridad e higiene industrial ni planes de capacitación y entrenamiento, y tan sólo un 10% de los entrevistados considera que la primera no es de significativa relevancia.

Los entrevistados consideran que los usos del marketing y sus procesos no han sido ejecutados, y el 100% de ellos considera que esta situación ha sido uno de los limitantes que no han permitido que la empresa evidencie un desarrollo sostenido..

### 12.1.2.2.- Análisis del Cliente Externo.

Es de vital importancia analizar la satisfacción del cliente externo, este análisis nos proveerá de la información relacionada con uno de los factores que más incide en el desarrollo de la empresa y su crecimiento, como lo plantea las Editoriales El Vértice, en su publicación que obedece al nombre de “La calidad en el servicio al cliente”, el cual menciona que “en tales condiciones, la supervivencia de la empresa se basa en disponer de alguna ventaja competitiva única y verdadera.”(1998,5).

Para ello se deberá determinar la población, muestra y herramientas de recolección de la información más adecuadas y necesarias para el análisis respectivo, determinado de la siguiente forma:

#### 12.1.2.2.1- La Población.

La población dentro del análisis del cliente externo de la empresa “CASA PÉREZ”, ubicado en la Av. Alonso de Angulo OE2-392 y Lauro Guerrero, está conformado por las personas que poseen relaciones comerciales activas con la misma, es decir, los clientes que forman parte de su cartera actual; y, las personas que realizan sus compras con pagos al día que ya han sido clientes anteriormente, lo cual establece una población de más de 80 personas.

#### 12.1.2.2.2.-La Muestra.

Con la finalidad de analizar la muestra del estudio, se ha utilizado la fórmula para la determinación de la muestra para poblaciones finitas bajo la condición específica de la misma, determinada por los siguientes factores

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n = Muestra

N= Población

$z$  = Intervalo de confianza 95% = 1,96

$p$  = Probabilidad de que suceda el evento = 50%

$q$  = Probabilidad de que no suceda el evento = 50%

$d$  = relacionado directamente con el error de la investigación 5%

La cantidad de encuestas a realizar es de 66.35, es decir 67; esa será la muestra de estudio total con la cual se ejecutarán y validarán las acciones con aplicabilidad total a la población.

#### 12.1.2.2.3.-Desarrollo de la Encuesta

El desarrollo de la encuesta será dado conforme al siguiente cuestionario:



### ENCUESTA

Estimado cliente, usted es el foco vital de nuestro negocio y en virtud de ello, le solicitamos de la forma más comedida posible responda a la encuesta que a continuación se presenta siguiendo las siguientes instrucciones:

- a.- Lea detenidamente las preguntas presentadas, responda según lo que considere correcto y/o adecuado a cada ítem ubicando una (X) en el casillero que corresponda.
- b.- Únicamente cuando su respuesta sea negativa, insatisfactoria o similares, sírvase en ubicar el porqué de la misma en los reglones subsiguientes a la pregunta.



c.- Valoramos profundamente su sinceridad, ello nos posibilitará realizar mejoras con el fin de poder servirle de mejor manera; de antemano nuestros agradecimientos.

1.- ¿Considera que los productos que ha adquirido en este almacén son de calidad?

SI

NO....

.....  
.....

2.-La atención brindada por los asesores comerciales del almacén ha sido:

Insatisfactoria

Regular

Buena

Satisfactoria

Excelente

.....  
.....

3.-En cuanto a niveles de satisfacción se refiere y teniendo en cuenta que 1 es insatisfactorio y 5 es excelente, ¿En qué nivel ubicaría usted su nivel de satisfacción con el almacén, en términos de variedad, precio, atención post-venta, beneficios adicionales, garantía y ubicación?

1

2

3

4

5

.....

4.- ¿Volvería a comprar en nuestro almacén?

SI

NO

.....

.....

AGRADEMOS SU COLABORACIÓN.

#### 12.1.2.2.4.-Tabulación y Análisis de Resultados.

Los resultados que arroja el trabajo de investigación son los que a continuación se detallan:

#### **PREGUNTA N°1**

¿Considera que los productos que ha adquirido en este almacén son de calidad?

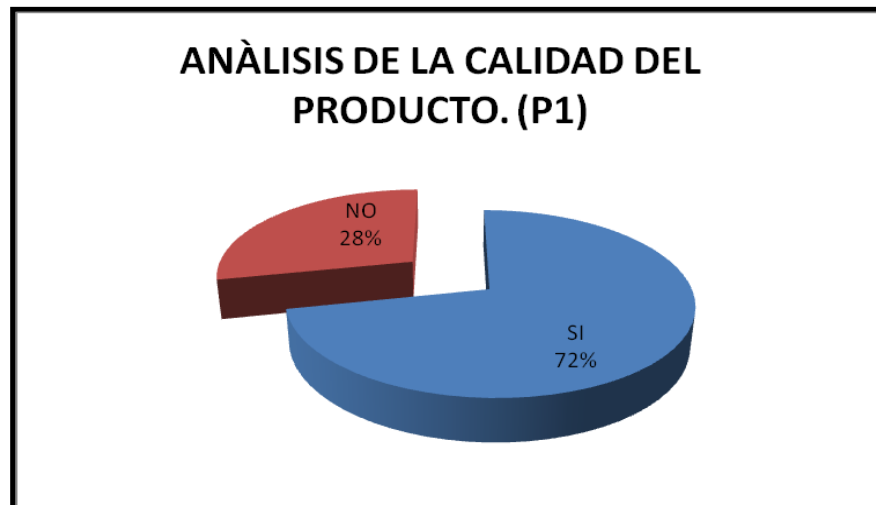
**SOPORTE TEÓRICO CONCEPTUAL:** a fin de conocer el concepto e imagen mental de los clientes en referencia a la percepción de la calidad de los productos ofertados por la empresa, se establece esta pregunta, considerando que es uno de los factores que permiten sustentar el criterio de compra del mercado objeto y la extensión sostenida de la fidelidad de los mismos en el tiempo.

#### **ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS:**

**Tabla 3: PREGUNTA N°1**

SI	NO
48	19
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>

Realizado por: Alejandra Pérez

**GRÁFICO 4: PREGUNTA N°1**

Realizado por: Alejandra Pérez

En referencia al gráfico se puede observar que de los clientes a los cuales se les aplicó la encuesta, el 72%, es decir 48 personas consideran que los productos ofertados por la empresa sí son de calidad, a diferencia del 28%, conformado por 19 clientes. Cabe recalcar que la apreciación de ese 28%, está directamente relacionado con fallas técnicas generadas en un 70% por los artículos eléctricos vendidos (línea blanca, café, etc.) y tan solo un 30%, en los artículos relacionados con madera y materiales de similares características en la fabricación, lo cual genera la imposibilidad de proveer de garantía total en los artículos electrónicos comercializados, puesto que se depende directamente de la certificación y absoluta confianza en cuanto a la calidad y funcionalidad se refiere de la fábrica distribuidora, a diferencia de los muebles en los cuales los daños producidos son de rápida corrección.

Es necesario indicar que en el momento de la adquisición y entrega de la mercadería por parte de los distribuidores, esta no es probada por los encargados, ejemplo de ello son los productos electrónicos como las refrigeradoras y cocinas las cuales por su gran tamaño simplemente son movilizadas y ubicadas para la exhibición, más deberían ser probadas en el momento de ingresar al inventario ya que así se conocerá el estado de los artículos adquiridos desde la fábrica y se procuraría la eliminación de problemas con los clientes en el momento de la venta.

Además, es importante indicar que en la mayoría de los casos, los clientes no supieron indicar a tiempo los daños de los artículos, por tanto no tuvieron la atención requerida.

De los resultados se infiere que en su mayoría, los clientes, consideran que los productos ofertados por la empresa si tienen calidad, los daños a los cuales pueden ser sujetos los productos tienden a ser reducidos teniendo más cuidado con la cadena logística de los productos y manteniendo una mejor comunicación y apertura con los clientes, solicitándoles información acerca del funcionamiento del producto y ofreciéndose a solucionar cualquier duda, solicitud o problema al respecto.

## **PREGUNTA N°2**

La atención brindada por los asesores comerciales del almacén ha sido:

Insatisfactoria, Regular, Buena, Satisfactoria, Excelente.

**SOPORTE TEÓRICO CONCEPTUAL:** los parámetros de planteamiento de la presente pregunta, está dirigida a conocer el grado de satisfacción que las personas encuestadas tienen con respecto a la atención recibida ya sea antes, durante o después de la ejecución de las ventas, analizando con ello además la posibilidades de trascendencia de las relaciones comerciales y de amistad, procesos de recomendación y apertura de nuevos mercados.

## **ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS:**

**Tabla 4: PREGUNTA N°2**

Insatisfactoria	1
Regular	0
Buena	3
Satisfactoria	29
Muy buena	34
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>

Realizado por: Alejandra Pérez

GRÁFICO 5: PREGUNTA N°2



Realizado por: Alejandra Pérez

En referencia a lo anteriormente detallado, podemos definir que la satisfacción de los clientes es ampliamente diversificada entre muy buena y satisfactoria, lo cual marca un parámetro de distinción por la atención brindada en la empresa y se ha convertido en una ventaja competitiva; existe un 6% diferenciado referente a las directrices de insatisfactoria y muy buena, la cual fue esclarecido con la aplicación de esta herramienta.

Anteriormente se contaba con una sucursal ubicada por el sector del Registro Civil del sur, en el cual se contaba con dos empleados, eran usualmente ellos quienes atendían a los clientes y pasaban un 50% del tiempo de su trabajo sin supervisión. Algunos de los clientes que anteriormente eran atendidos en dicha sucursal, nos comentaron que la atención brindada por los empleados era deficiente, e indicaron que en algunos de los casos habían preferido realizar sus compras en otras casas comerciales por la situación antes indicada.

De los resultados se infiere que los empleados brindan una adecuada atención a los clientes lo que posibilita afianzar los lazos comerciales y de amistad con los mismos,

lo que deberá ser reforzado con capacitación en temas como atención al cliente, conocimiento de los productos, etc.

### **PREGUNTA N°3**

En cuanto a niveles de satisfacción se refiere y teniendo en cuenta que 1 es insatisfactorio y 5 es excelente, ¿En qué nivel ubicaría usted su nivel de satisfacción con el almacén, en términos de variedad, precio, atención post-venta, beneficios adicionales, garantía y ubicación?

**SOPORTE TEÓRICO CONCEPTUAL:** esta pregunta tiene la finalidad de analizar la calidad desde otros parámetros de medición, relacionados con los beneficios o plus que permiten generar valor al producto ofertado, tales como: variedad, precio, atención post-venta, beneficios adicionales, garantía, transporte, ubicación; sobre la base de estos elementos, los clientes podrán expresar su satisfacción enfocada a los beneficios que pueden llegar a diferenciar a “CASA PÉREZ” de los demás establecimientos.

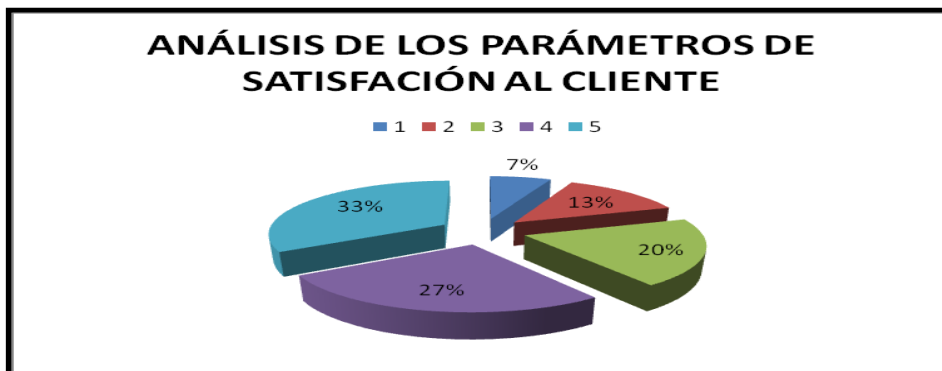
### **ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS:**

**Tabla 5: PREGUNTA N°3**

1	0
2	0
3	3
4	23
5	41
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>

Realizado por: Alejandra Pérez

### GRÁFICO 6: PREGUNTA N°3



Realizado por: Alejandra Pérez

Analizando el gráfico, podemos determinar que los porcentajes que marcan la directriz de diferenciación prioritaria, se encuentran entre los niveles 3, 4 y 5, relacionado con satisfactorio, muy bueno y bueno, lo que permite percibir que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio que la empresa le ofrece.

Además es importante reconocer que el 20% de la muestra analizada, se encuentra insatisfecha, esto dado por los factores que se aprecian en el siguiente cuadro:

**Tabla 6: Desglose de elementos de insatisfacción**

Falta de variedad	1
Falta de promociones	1
Cierre de una de las sucursales-cercanía	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>

Realizado por: Alejandra Pérez



**GRÁFICO 7: Desglose de elementos de insatisfacción.**



Gráfico Nª 7: Desglose de elementos de insatisfacción.

Realizado por: Alejandra Pérez

En relación a lo anteriormente descrito, se puede destacar que uno de los elementos que no han sido satisfechos en su totalidad, son los relacionados con la falta de variedad, los clientes hicieron comentarios tales como: "Se viene y se ve lo mismo"; razón por la que es uno de los puntos prioritarios para la implementación de mejoras, es el control del inventario y políticas de merchandising que permitan deshacerse de la mercadería que ya no responde a las necesidades y expectativas de los clientes.

De los resultados se infiere, que la mayor cantidad de personas encuestadas consideran que la empresa sí ofrece los elementos suficientes dentro de los parámetros antes anotados, para cumplir con sus expectativas en el proceso de compra. Cabe indicar que si existe una ligera desviación inclinada a los puntos negativos, que se estima son de mínima incidencia y de rápida solución.

#### **PREGUNTA Nª4**

¿Volvería a comprar en nuestro almacén?

**SOPORTE TEÓRICO CONCEPTUAL:** esta es una pregunta que nos permite definir la cantidad de clientes que concurren a comprar en el almacén.

## ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS

**Tabla 7: Pregunta N°4.**

SI	NO
60	7
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>

Realizado por: Alejandra Pérez

**GRÁFICO 8: PREGUNTA N°4**

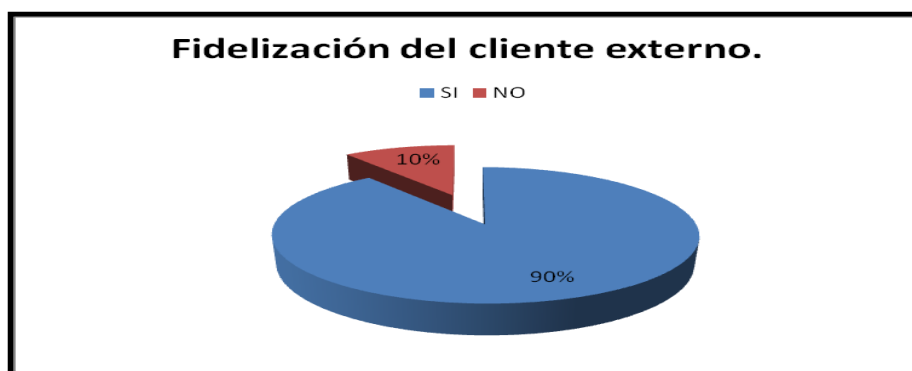


Gráfico N° 8: Pregunta N°4  
Realizado por: Alejandra Pérez

Siendo este uno de los puntos claves de la investigación, se establece que el 90% de los clientes volvería a comprar en nuestro almacén, lo cual es una verdadera ventaja considerando la cantidad actual de clientes y las recomendaciones que ellos se han permitido exponer.

De los resultados se infiere que los clientes desean volver a realizar sus compras en el almacén, lo cual nos da la posibilidad cierta de optimizar y mejorar el planteamiento de los procesos especialmente los relacionados con las ventas y la atención al cliente de forma tal que su estructura permitan desarrollar actividades eficientes en cada uno de los sentidos.

### **JUICIO CRÍTICO**

Es de vital importancia analizar los factores relativos al cliente interno y al cliente externo, por lo cual es importante indicar la relevancia de la información recabada.

Los resultados arrojados básicamente son los siguientes:

Los clientes y su satisfacción no son el problema de prioritaria solución , ya que ellos han expuesto que se sienten muy satisfechos con la organización y su producción de servicios, los plus otorgados como el transportes y obsequios por las compras realizadas etc.; estos puntos son muy bien apreciados por los clientes, al igual que su imagen mental de los productos ofertados y atención; es por ello que el 70% de la cartera actual son clientes reincidentes, los que ya han tenido relaciones comerciales con la empresa e incluso han recomendado a la misma; por tal motivo, se puede puntualizar que los problemas de la empresa no está en sus clientes externos, sino más bien en los clientes internos y la gestión directiva.

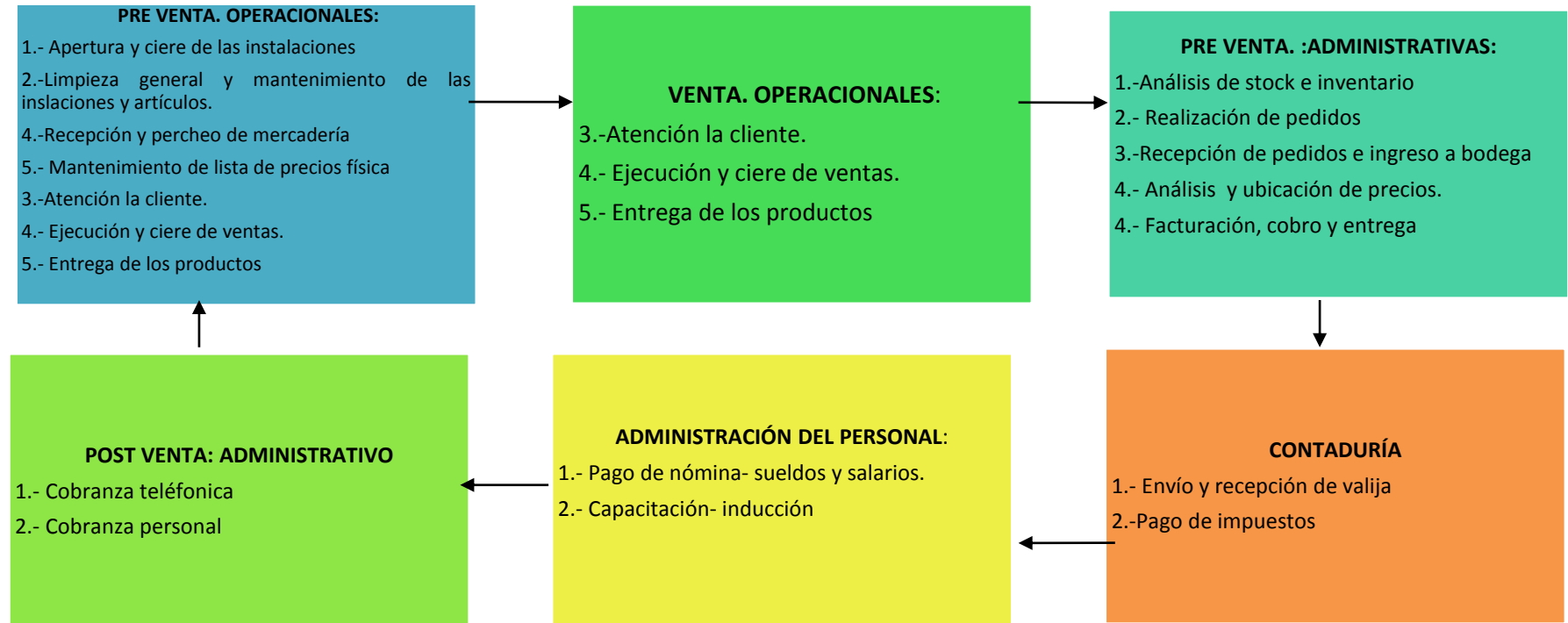
### **13.-Análisis de Estructuras.**

#### **13.1.- Análisis Funcional.**

Conforme al criterio de editoriales “EL VÉRTICE” en su libro “Estructuras Organizativas”, el análisis de funciones es “Una contribución especializada que satisface un requerimiento necesario para el buen funcionamiento de la organización y que por lo tanto justifica su existencia”(2008, pág15).

Por lo que, antes de analizar la estructura a ejecutar es necesario analizar las funciones que sus colaboradores realizan con la finalidad de poder establecerlos dentro de una manera aceptable y en concordancia con criterios como el giro de la empresa, tamaño y necesidades; las mismas que se detallan a continuación:

**GRÁFICO 9: Detalle de las funciones existentes de la empresa “CASA PÉREZ”**



Realizado por: Alejandra Pérez

En base al cuadro antes anotado, es preciso indicar que ese es el detalle de las funciones existentes que la empresa “CASA PÉREZ” ha venido desarrollando para poder realizar las tareas y funciones del día a día, más no son las suficientes y más óptimas ya que existen puntos de redituable importancia a tomar en cuenta como el marketing, la atención post ventas, entre otros, las cuales no son tomadas en cuenta. Asimismo, no existe la distribución de las antes anotadas en un diferenciado manual de funciones.

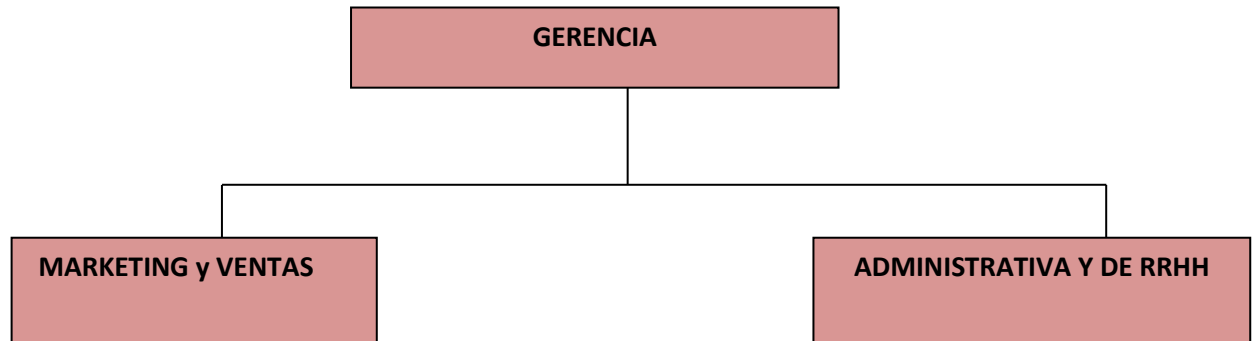
### **13.2.-Análisis de la Estructura Organizacional**

Acogiéndonos al criterio de Carlos Orozco, en su libro “Análisis Administrativo Técnicas y Métodos”, podemos definir a la estructura organizacional como el conjunto de gráficas que representa la organización formal de autoridad y de la división especializada de trabajo de una organización por niveles jerárquicos (2005, pág. 96).

Existe una diversidad de organigramas, mas con el fin de la realización del presente trabajo de Investigación, se tomarán en cuenta tres de ellos, organigrama estructural, organigrama funcional y organigrama posicional.

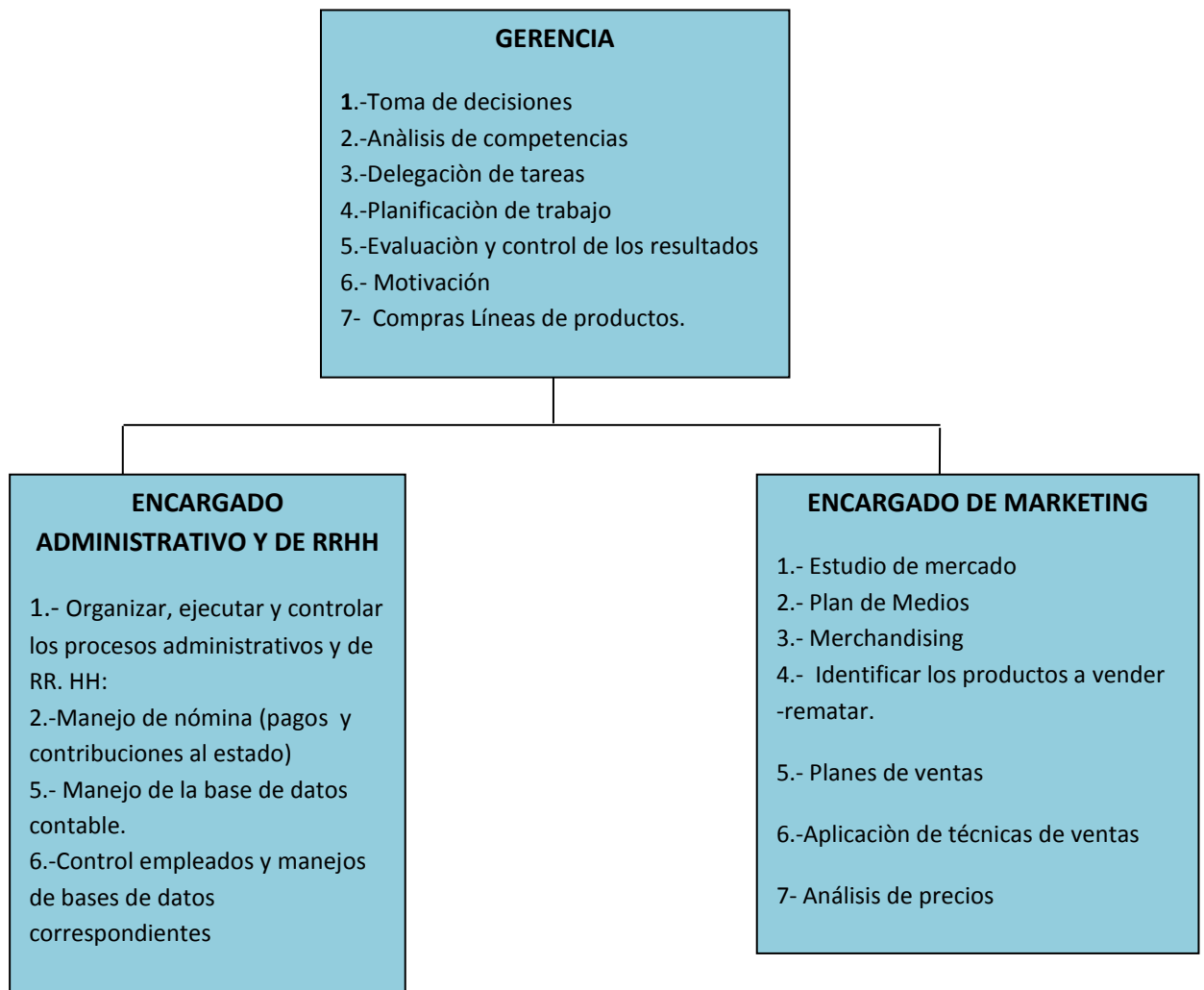
En base a los antes anotado y las funciones antes detalladas, se estructurarán a los organigramas de la empresa de la siguiente manera:

**GRÁFICO 10: Organigrama Estructural de la empresa “CASA PÉREZ”**



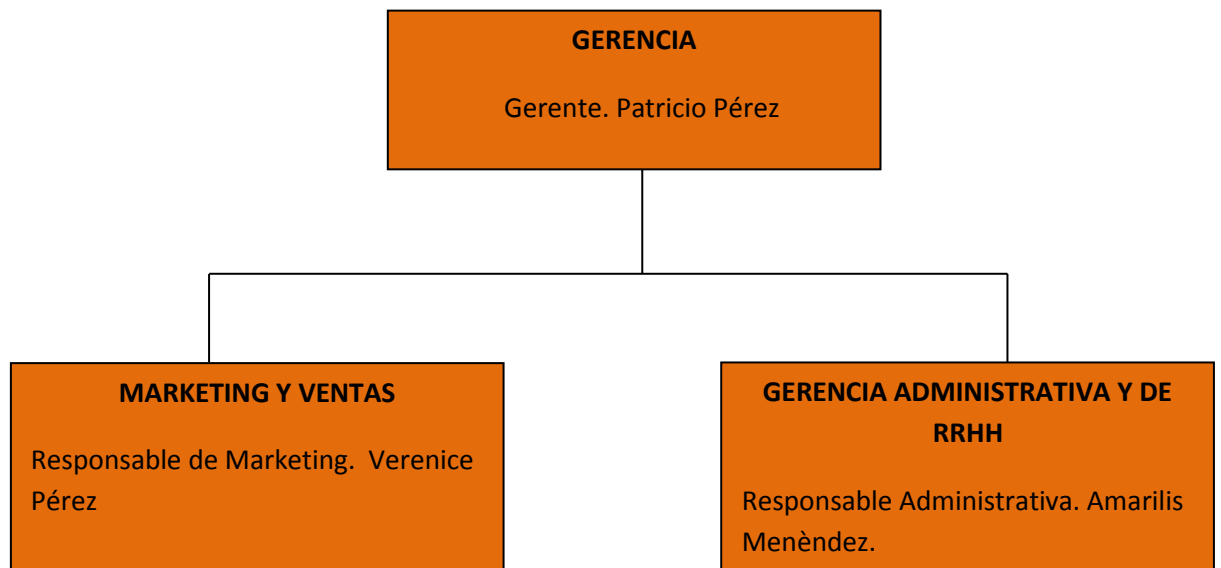
Elaborado por: Alejandra Pérez    Aprobado por: Amarilis Menéndez    Fecha: 09/09/20

**GRÁFICO 11: Organigrama Funcional de la empresa “CASA PÉREZ”**



Elaborado por: Alejandra Pérez Aprobado por: Amarilis Menéndez Fecha: 09/09/2014



**GRÁFICO 12: Organigrama Posicional de la empresa “CASA PÉREZ”**

Elaborado por: Alejandra Pérez Aprobado por: Amarilis Menéndez Fecha: 09/09/2014

#### **14.-Análisis de Cargos y Funciones.**

Conforme al criterio Lenham, citado por Manuel Fernández en su libro titulado Análisis y descripción de puestos de trabajo, el Análisis de Funciones es “el proceso con el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, se conforma por las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidad requeridas por el colaborador para su ejercicio y que diferencian al trabajador de todos los demás” (1995,56).

Para proceder con el análisis antes descrito, se pueden utilizar variadas herramientas, más para este caso y considerando que los cargos a analizar son tan solo cuatro, se procederá a utilizar el cuestionario de análisis de cargos para poder recabar toda la información necesaria.

Es de relevante importancia indicar que los cargos que actualmente se están desarrollando activamente en la empresa y que por lo tanto serán susceptibles a análisis, son los siguientes:

- 1.- Gerente General
- 2.- Administrador(a) General
- 3.- Vendedor


 <b>CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGOS</b>			
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	<b>Gerente General</b>	<b>LUGAR DE TRABAJO</b>	Pichincha, Quito, Av. Alonso de Angulo OE2-394 y Lauro Guerrero.
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>Gerencia General.</b>	<b>SECCIÓN</b>	Administrativa
<b>1.- RESUMEN DEL CARGO</b>			
1.- Relaciones Personales. 2.- Transferencia de información. 3.- Toma de decisiones.			
<b>2.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>¿QUÉ HACE?</b>	<b>¿CÓMO LO HACE?</b>	<b>¿POR QUÉ LO HACE?</b>	
La persona encargada de esta obligación, tendrá entre sus responsabilidades la planificación total del trabajo y organización de las funciones, gestión de relaciones interpersonales tanto con el cliente interno como con el externo; recibir, almacenar y difundir información, distribución de recursos, análisis general de la empresa en cada una de las direcciones y ámbitos, toma efectiva y oportuna de decisiones, representación de la organización a todos los niveles y rangos conforme se requiera.	Se lo realiza en base a la óptima distribución de trabajo y obligaciones de todos y cada uno de los colaboradores de la organización, aplicando las fases del desarrollo administrativo bajo el concepto de la teoría de distribución del trabajo, funciones administrativas, manuales de funciones, etc. Deberá también ejercer la aplicación de los conocimientos relacionados con los ámbitos contable, financiero, administrativo y de gestión del factor humano, todo ello bajo un completo ejercicio del liderazgo y aplicación de prácticas y políticas sanas.	El responsable que gestione la organización, realizará el trabajo con la finalidad de poder satisfacer en primera instancia todas y cada una de las necesidades intrínsecas y actividades de toda índole personal entendiéndose así de tipo familiar, económica y de aceptación social. Finalmente, la persona realizará las funciones que se le encomienden y atañen, con la finalidad de dar cumplimiento a su ejercicio laboral y obligaciones contempladas en el art. 45 del Código Laboral, generando con ello la ejecución de beneficios mutuos.	
<b>3.- DETALLE DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
<b>DETALLE:</b>		DIARIA	PERIÓDICA
Representación general de la organización, (judicial, extrajudicial, administrativo, comercial, etc).		X	
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			
Tendrá la responsabilidad de tomar la representación legal de la organización en todas y cada unas de las circunstancias requeridas.			
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
<b>DETALLE:</b>		DIARIA	PERIÓDICA
Análisis Organizacional.			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			
Análisis de las posibilidades, oportunidades ofertas, compras, apertura de mercados, gestión de nuevos clientes; asimismo como análisis de obligaciones y ejecución de cumplimiento de la normativa legal vigente en el país, etc.			X
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
<b>DETALLE:</b>		DIARIA	PERIÓDICA
Toma de decisiones.		X	
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			
La persona a cargo de esta responsabilidad, tendrá la obligación de responder a cada uno de los problemas o circunstancias de la organización con una oportuna solución; la toma de decisiones en este punto es una de las más focales necesidades.			
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
<b>DETALLE:</b>		DIARIA	PERIÓDICA
Celebración de contratos y ventas			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			
Como ayuda y supervisión en el caso de que así se lo requiera.			X
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
<b>DETALLE:</b>		DIARIA	PERIÓDICA
Generación de ideas e innovación comercial y administrativa.			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			
Búsqueda de soluciones comerciales, acuerdos y alianzas estratégicas, generación de soluciones administrativas en general, así como la búsqueda de proyectos de mejora, generación de las acciones correctivas más eficaces y oportunas posibles.			X
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
<b>DETALLE:</b>		DIARIA	PERIÓDICA
Liderazgo Gerencial		X	
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			
El Gerente deberá ejercer el liderazgo y permitir el libre ejercicio del liderazgo en las unidades que apliquen en la organización.			
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
<b>DETALLE:</b>		DIARIA	PERIÓDICA
Desarrollo, gestión y motivación del factor humano.			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			
Será responsable del desarrollo, gestión y motivación del factor humano de la organización, generando con ello los mejores resultados posibles.			X

Tabla 9: Cuestionario de Análisis de Cargo de Gerente General

ANÁLISIS						PERIODICIDAD		
						DIARIA	PERIÓDICA	OCASIONAL
<b>DETALLE:</b>								
Asignación de recursos.								
<b>DESCRIPCIÓN:</b>								
Se responsabilizará de generar y diversificar la gestión de los recursos humanos, económicos y materiales de la empresa, siempre bajo el principio de optimización.							X	
<b>4.- CONDICIONES FÍSICAS</b>								
Caminar.		Trabajar rápidamente.	X	Otros.		Agacharse.		
Transportar _____ kilos promedio.		Tirar _____ kilos promedio.		Tenderse.		Sentido del olfato.		
Estar en pie.		Atención auditiva.		Arrodillarse o encucillarse.		Levantar _____50_ kilos promedios.		
Darse vuelta frecuentemente.		Distinción de colores o formas.		Destreza de pies o piernas.		Trotar		
<b>5.- CONDICIONES INTELECTUALES</b>								
X		Planear.		X		Deducir		
X		Controlar.		X		Concentración.		
X		Organizar.		X		Coordinar.		
X		Dirigir.		X		Tomar decisiones.		
X		Analizar.				Otros.		
<b>6.- CONDICIONES AMBIENTALES</b>								
<b>TRABAJO</b>	<b>OCASIONAL</b>	<b>PERMANENTE</b>		<b>TRABAJO</b>	<b>OCASIONAL</b>	<b>PERMANENTE</b>		
- Oficina	X			- Taller				
- Bodega				- Intemperie	X			
<b>7.- TIPO DE EXPOSICIONES</b>								
- Calor ambiental	X	- Suciedad		- Materiales explosivos		- Ventilación adecuada		
- Frío ambiental	X	- Hedor		- Lugar aislado		- Mala iluminación		
- Temperatura adecuada		- Ruido intenso		- Otros.		- Humedad ambiental		
- Cambios bruscos temperatura		- Vibraciones		- Necesidad de mojarse		- Emanaciones tóxicas		
<b>8.- RIESGOS</b>								
	Cortaduras.		Afecciones a los oídos.		Fracturas. Accidentes por conducir vehículos o maquinaria.		Choques eléctricos.	
	Contusiones.		Asfixias.		Caídas de altura.		Pérdida del conocimiento.	
<b>9.- CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO</b>								
X	Idiomas.		Estudios.	X	Administración y Finanzas.	X	Comercialización y ventas.	
	Español, inglés medio		Ingeniero en Administración de empresa, MBA.	X	Contabilidad.	X	Computación.	
<b>10.- EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO</b>								
DESCRIPCIÓN						PERIODICIDAD		
						3 MESES	3 MES-12 MES	12-MES- O MÁS
Manejo de grupos y equipos de trabajo								X
Administración de recursos								X
Gestión de factor humano								X
Manejo, control y desarrollo de inventarios, compras, proveedores.								X
Experiencia en el cargo de Gerente General, planificación táctica y estratégica.								X
<b>11.- RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO.</b>								
1.- Responsable Legal, Comercial y Administrativo de la organización,	X	Cheques y/o letras de cambio hasta qué monto: \$ _____\$5000_ -	X		Archivos contables, documentos, correspondencia.		X	
2. - Por custodia de valores y/o información confidencial. Detallado de la siguiente manera:	X	Dinero, estampillas u otros valores hasta qué monto: \$ _____\$100_ -	X	Registro contable.	Manejo de clientes, sucursales, empleados o similares		X	
<b>12.- CONTACTOS PERSONALES.</b>								
X	Relaciones Públicas		Cliente interno y externo de la organización.	X	Relaciones Técnicas	X	Relaciones Comerciales	Proveedores, diversas relaciones comerciales y clientes.
			Otros					

Tabla 10: Cuestionario de Análisis de cargo de Administrador General.


 <b>CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGOS</b>			
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	Administrador General.	<b>LUGAR DE TRABAJO</b>	Pichincha, Quito, Av. Alonso de Angulo OE2-394 y Lauro Guerrero.
<b>DEPARTAMENTO</b>	Administración General	<b>SECCIÓN</b>	Administrativa
<b>1.- RESUMEN DEL CARGO</b>			
2.- Manejo de compras, ventas, inventarios y asignación. 3.- Realización de sustentos contables. 4.- Manejo de personal.			
<b>2.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>¿QUÉ HACE?</b>	<b>¿CÓMO LO HACE?</b>	<b>¿POR QUÉ LO HACE?</b>	
El responsable tendrá a su cargo velar por el orden y preciso direccionamiento en todas y cada una de las unidades, realiza además los trámites relacionados con la gestión del factor humano, llámense así contrataciones, ingresos y salidas de personal; manejo de proveedores, clientes, y software interno de la organización, así como el control de inventarios, ingresos a bodega, compras, controles físicos y efectivización de ventas. Finalmente ejecutará algunas funciones contables como la conciliación de los estados de cuenta de la organización, realización de roles y órdenes de pagos, supervisión en el cierre de cajas diarias, etc.	Este trabajo es realizado en base a la óptima distribución de trabajo y obligaciones de todos y cada uno de los colaboradores de la organización, aplicando las fases del desarrollo administrativo bajo el concepto de la teoría de distribución del trabajo, funciones administrativas, manuales de funciones, etc. La persona responsable usará herramientas de carácter administrativo, contable y de computación para poder ejercer su trabajo en la gran mayoría, lo que le permitirá desenvolverse y ejecutar el puesto de trabajo en la mejor manera posible.	El responsable que administre la organización, realizará el trabajo con la finalidad de poder satisfacer en primera instancia toda y cada una de las necesidades intrínsecas y actividades de toda índole personal entendiéndose así de tipo familiar, económica y de aceptación social. Finalmente, la persona lo realizará las funciones que se le encomienden y atañen, con la finalidad de dar cumplimiento a su ejercicio laboral y obligaciones contempladas en el art. 45 del Código Laboral, generando con ello la ejecución de beneficios mutuos.	
<b>3.- DETALLE DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
		DIARIA	PERIÓDICA
<b>DETALLE:</b>			
Administrador de recursos			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>		X	
Será responsable de velar por la óptima distribución del los recursos, tanto materiales como relacionado con el factor humano, con la finalidad de dar cumplimiento a lo objetivos planteados a todo nivel.			
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
		DIARIA	PERIÓDICA
<b>DETALLE:</b>			
Contratación, finiquito del personal.			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			X
Supervisión de la generación de dicha documentación y recaudación.			
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
		DIARIA	PERIÓDICA
<b>DETALLE:</b>			
Manejo del sistema intrínseco de la organización.			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>		X	
Será responsable del manejo de la información relacionada con el software de la organización, y todos los informes que del se generen.			
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
		DIARIA	PERIÓDICA
<b>DETALLE:</b>			
Celebración de contratos y ventas			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			X
Cada vez que se cierre la venta, ejecutándolo de forma personal o supervisando dicho proceso.			
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
		DIARIA	PERIÓDICA
<b>DETALLE:</b>			
Levantamiento de sustentos y documentos contables.			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			X
Al no tener la organización un departamento contable que controle todos los puntos relacionados con este, el responsable del cargo será la responsable de llevar el control de las horas de trabajo, roles de pago, conciliaciones bancarias entre otros afines			
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
		DIARIA	PERIÓDICA
<b>DETALLE:</b>			
Manejo de inventarios e ingresos, compras e ingresos a bodega, proveedores, cliente interno y externo.			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>		X	
La persona responsable, tendrá dentro de sus obligaciones la administración de las compras internas y externas de productos al igual que sus precios, costos y similares.			

Tabla 11: Cuestionario de Análisis de cargo de Administrador General.

ANÁLISIS					PERIODICIDAD		
					DIARIA	PERIÓDICA	OCACIONAL
<b>DETALLE:</b>							
Selección del personal.							
<b>DESCRIPCIÓN:</b>							
Habilitará y gestionará la selección, reclutamiento, inducción, capacitaciones y planes de carrera.						X	
<b>ANÁLISIS</b>					<b>PERIODICIDAD</b>		
					DIARIA	PERIÓDICA	OCACIONAL
<b>DETALLE:</b>							
Manejo de bases de datos, cartera de clientes y páginas de MRL, IESS, SRI, ect							
<b>DESCRIPCIÓN:</b>							
Se responsabilizará de administrar la cartera de clientes ejecutando siempre las mejores prácticas de cobranzas, además de manejar las páginas antes indicada para realizar los ingresos, salidas de personal y demás trámites que se le atañen.						X	
<b>4.- CONDICIONES FÍSICAS</b>							
Caminar.	X	Trabajar rápidamente.	X	Otros.		Agacharse.	
Transportar ____ kilos promedio.		Tirar ____ kilos promedio.		Tenderse.		Sentido del olfato.	
Estar en pie.		Atención auditiva.		Arrodillarse o encucillarse.	X	Levantar ____50____ kilos promedios.	
Darse vuelta frecuentemente.		Distinción de colores o formas.		Destreza de pies o piernas.		Trotar	
<b>5.- CONDICIONES INTELECTUALES</b>							
X		Planear.		X		Deducir	
X		Controlar.		X		Concentración.	
X		Organizar.		X		Coordinar.	
X		Dirigir.		X		Tomar decisiones.	
X		Analizar.				Otros.	
<b>6.- CONDICIONES AMBIENTALES</b>							
<b>TRABAJO</b>	<b>OCASIONAL</b>	<b>PERMANENTE</b>	<b>TRABAJO</b>	<b>OCASIONAL</b>	<b>PERMANENTE</b>		
- Oficina	X		- Taller				
- Bodega	X		- Intemperie	X			
<b>7.- TIPO DE EXPOSICIONES</b>							
- Calor ambiental		- Suciedad		- Materiales explosivos		- Ventilación adecuada	
- Frío ambiental		- Hedor		- Lugar aislado		- Mala iluminación	
- Temperatura adecuada		- Ruido intenso		- Otros.		- Humedad ambiental	
- Cambios bruscos temperatura		- Vibraciones		- Necesidad de mojarse		- Emanaciones tóxicas	
<b>8.- RIESGOS</b>							
	Cortaduras.		Afecciones a los oídos.		Fracturas. Accidentes por conducir vehículos o maquinaria.		Choques eléctricos.
	Contusiones.		Asfixias.		Caídas de altura.		Pérdida del conocimiento.
<b>9.- CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO</b>							
X	Idiomas.		Estudios.	X	Administración y Finanzas.	X	Comercialización y ventas.
	Español, inglés medio		Ingeniero en Administración de empresa, MBA.	X	Contabilidad.	X	Computación.
<b>10.- EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO</b>							
DESCRIPCIÓN					PERIODICIDAD		
					3 MESES	3 MES-12 MES	12-MES- O MÁS
Manejo de grupos y equipos de trabajo							X
Administración de logística, inventarios y ventas							X
Contratación de personal, manejo, ingresos y salidas.							X
Menejo, control y desarrollo de inventarios, compras, proveedores							X
Experiencia en el cargo de Administrador de empresas pequeñas o medianas.							X
<b>11.- RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO.</b>							
1.- Responsable Legal, Comercial y Administrativo de la organización,	X	Cheques y/o letras de cambio hasta qué monto: \$ ____\$4000____ -	X		Archivos contables, documentos, correspondencia.		X
2. – Por custodia de valores y/o información confidencial. Detallado de la siguiente manera:	X	Dinero, estampillas u otros valores hasta qué monto: \$ ____\$100____ -	X	Registro contable.	Manejo de clientes, sucursales, empleados o similares		X
<b>12.- CONTACTOS PERSONALES.</b>							
X	Relaciones Públicas		Cliente interno y externo de la organización.	X	Relaciones Técnicas	X	Relaciones Comerciales Proveedores, diversas relaciones comerciales y clientes.
			Otros				

Tabla 12: Cuestionario de Análisis de cargo de Vendedor de Piso.


 <b>CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGOS</b>			
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	<b>Vendedor de Piso.</b>	<b>LUGAR DE TRABAJO SECCIÓN</b>	Pichincha, Quito, Av. Alonso de Angulo OE2-394 y Lauro Guerrero.
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>Comercial</b>		<b>Comercial</b>
<b>1.- RESUMEN DEL CARGO</b>			
1.- Ventas 2.- Atención al cliente 3.- Apoyo Logístico 4.-Perchaje y mantenimiento.			
<b>2.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>¿QUÉ HACE?</b>	<b>¿CÓMO LO HACE?</b>	<b>¿POR QUÉ LO HACE?</b>	
Venta de los artículos ofertados en cada una de las sucursales de la organización, perchaje de mercadería, transporte y entrega de la misma, mantenimiento y aseo diario de las instalaciones del almacén, apertura y cierre de locales comerciales cuando se lo sea solicitado, atención y ventas a clientes dentro de los locales, celebración de contratos comerciales(quehaceres de escrito), etc.	Provisión de catálogos de los productos ofertados por la empresa, lista de precios y promocionales ofertados por temporadas, capacitación e inducción referente a técnicas de ventas y atención al cliente además de la provisión de materiales de trabajo como: calculadora, lápiz, tarjetas de presentación, material POP, etc.	El vendedor de la organización, realizará el trabajo con la finalidad de poder satisfacer en primera instancia toda y cada una de las necesidades intrínsecas y actividades de toda índole personal entendiéndose así de tipo familiar, económica y de aceptación social. Finalmente, la persona lo realizará las funciones que se le encomienden y atañen , con la finalidad de dar cumplimiento a su ejercicio laboral y obligaciones contempladas en el art. 45 del Código Laboral, generando con ello la ejecución de beneficios mutuos.	
<b>3.- DETALLE DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
		DIARIA	PERIÓDICA
		OCACIONAL	
<b>DETALLE:</b>			
Apertura y cierre de local comercial.		X	
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			
Deberá encargarse de la apertura y cierre diario de las instalaciones de la empresa.			
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
		DIARIA	PERIÓDICA
		OCACIONAL	
<b>DETALLE:</b>			
Perchaje , mantenimiento y cuidado del local.			X
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			
El responsable a cargo, colaborará con el cuidado de las instalaciones del local comercial, y cada uno de los artículos que allí se hallen.			
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
		DIARIA	PERIÓDICA
		OCACIONAL	
<b>DETALLE:</b>			
Atención al cliente		X	
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			
Será responsable de la atención al cliente en el establecimiento, procurando siempre cerrar las ventas que de ellas se generen.			
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
		DIARIA	PERIÓDICA
		OCACIONAL	
<b>DETALLE:</b>			
Celebración de contratos y ventas (quehaceres de escritorio)			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			
Cada vez que se cierre la venta en el caso de la celebración de los contratos de trabajo y a diario en lo que cierre de caja , recepción de mercadería, entre otros respecta.			X
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
		DIARIA	PERIÓDICA
		OCACIONAL	
<b>DETALLE:</b>			
Transporte y entrega de mercadería a domicilio en el caso de que se suscite una venta a crédito.			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			
En este caso, la persona responsable colaborará con la empresa, en lo que la entrega de mercadería respecta, cuando se realicen entregas a domicilio.			X

Tabla 13: Cuestionario de Análisis de cargo de Vendedor de Piso.

ANÁLISIS				PERIODICIDAD			
				DIARIA	PERIÓDICA	OCACIONAL	
<b>DETALLE:</b>				X			
Visita a clientes con pagos pendientes y recaudación.							
<b>DESCRIPCIÓN:</b>				X			
El vendedor, además realizará gestiones de cobranza cuando sea necesario.							
<b>4.- CONDICIONES FÍSICAS</b>							
Caminar.		Trabajar rápidamente.	X	Otros.		Agacharse.	X
Transportar ___50_ kilos promedio.	X	Tirar ___ kilos promedio.		Tenderse.		Sentido del olfato.	X
Estar en pie.	X	Atención auditiva.	X	Arrodillarse o encucillarse.	X	Levantar ___50_ kilos promedios.	
Darse vuelta frecuentemente.	X	Distinción de colores o formas.	X	Destreza de pies o piernas.	X	Trotar	
<b>5.- CONDICIONES INTELECTUALES</b>							
		Planear.		X		Deducir	
		Controlar.		X		Concentración.	
		Organizar.		X		Coordinar.	
		Dirigir.				Tomar decisiones.	
X		Analizar.				Otros.	
<b>6.- CONDICIONES AMBIENTALES</b>							
<b>TRABAJO</b>	<b>OCASIONAL</b>	<b>PERMANENTE</b>		<b>TRABAJO</b>	<b>OCASIONAL</b>	<b>PERMANENTE</b>	
- Oficina	X			- Taller			
- Bodega	X			- Intemperie	X		
<b>7.- TIPO DE EXPOSICIONES</b>							
- Calor ambiental	X	- Suciedad		- Materiales explosivos		- Ventilación adecuada	
- Frío ambiental	X	- Hedor		- Lugar aislado		- Mala iluminación	
- Temperatura adecuada	X	- Ruido intenso		- Otros.		- Humedad ambiental	
- Cambios bruscos temperatura	X	- Vibraciones		- Necesidad de mojarse		- Emanaciones tóxicas	
<b>8.- RIESGOS</b>							
	Cortaduras.		Afecciones a los oídos.		Fracturas. Accidentes por conducir vehículos o maquinaria.		Choques eléctricos.
	Contusiones.		Asfixias.		Caídas de altura.		Pérdida del conocimiento.
<b>9.- CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO</b>							
X	Idiomas.		Estudios.	X	Administración y Finanzas.	X	Comercialización y ventas.
	Español, inglés medio		Ingeniero en Administración de empresa, MBA.	X	Contabilidad.	X	Computación.
<b>10.- EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO</b>							
DESCRIPCIÓN				PERIODICIDAD			
Ventas formales de mercadería tanto en cada una de nuestras sucursales como en populosos				3 MESES	3 MES-12 MES	12-MES- O MÁS	
Atención al cliente						X	
Trabajo en equipo.						X	
<b>11.- RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO.</b>							
1.- Responsable Legal, Comercial y Administrativo de la organización,		Cheques y/o letras de cambio hasta qué monto: \$ ___\$4000_. -			Archivos contables, documentos, correspondencia.		
2. - Por custodia de valores y/o información confidencial. Detallado de la siguiente manera:	X	Dinero, estampillas u otros valores hasta qué monto: \$ ___\$100	X	Registro contable.	Manejo de clientes, sucursales, empleados o similares		
<b>12.- CONTACTOS PERSONALES.</b>							
X	Relaciones Públicas		Cliente interno y externo de la organización.	X	Relaciones Técnicas	X	Relaciones Comerciales Proveedores, diversas relaciones comerciales y clientes.
			Otros				



En la actualidad, el análisis de los cargos antes descritos, corresponden a los existentes en la organización, más se observa una gran cantidad de funciones que no han sido ejecutadas de manera correcta o tomadas en cuenta dentro de los procesos diarios trabajo, estas son las siguientes:

1. **Marketing:** la empresa ha descuidado su aplicación; sin embargo, es importante determinar que existe una persona con las competencias necesarias para sumir este importante cargo.
2. **Planificación Estratégica:** la empresa no posee procesos administrativos definidos, por lo que la planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo, son elementos de sustancial importancia que deberían ser desarrollados por el especialista del caso.
3. **Atención Post Venta:** la posibilidad de conocer el grado de satisfacción de los clientes con la organización y productos ofertados por la misma, es un punto de vital importancia dentro de la organización, punto que no ha sido desarrollado en absoluto, descartando de esta manera la oportunidad de seguir manteniéndose dentro de la base de datos de los clientes como principales proveedores.
4. **Manejo de Estrategias Comerciales:** La organización no ha ejecutado en ningún sentido estrategias de tipo comercial que facilite la venta de los productos ofertados.
5. **Investigación y Desarrollo:** se considera de gran importancia el análisis en cada uno de los procesos, a fin de poder adquirir en base al antes indicado, la capacidad de adaptarse a las nuevas y dinámicas condiciones internas y externas de la empresa, por lo que los cambios de modelos de gestión organizacionales y comerciales son consideraciones de gran importancia.

En base al detalle antes indicado, se ha realizado la propuesta de mejora al desarrollo de los cargos que se ejecutan en la organización, en función a las actuales necesidades y requerimientos de la empresa, las cuales se podrán a continuación:

Tabla 14: Cuestionario de Análisis de cargo de Gerente General.


 <b>CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGOS</b>			
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	<b>Gerente General</b>	<b>LUGAR DE TRABAJO SECCIÓN</b>	Pichincha, Quito, Av. Alonso de Angulo OE2-394 y Lauro Guerrero.
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>Gerencia General.</b>		Administrativa
<b>1.- RESUMEN DEL CARGO</b>			
Definido en los tres puntos que a continuación se detallan: 1.- Relaciones Personales, así como el control, integración, gestión y motivación del factor humano. 2.- Transferencia de información. 3.- Toma de decisiones, liderazgo y respeto sobre la responsabilidad social y ambiental 4.- Ejecución de las funciones y planes administrativas.			
<b>2.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>¿QUÉ HACE?</b>	<b>¿CÓMO LO HACE?</b>	<b>¿POR QUÉ LO HACE?</b>	
Dentro de los parámetros enfocados en la solución, la persona que encabece este cargo tendrá como función primordial, el ejercicio del liderazgo con la finalidad de establecer conexión, comunicación y un buen ambiente ocupacional entre cada uno de los colaboradores; será responsable de la aplicación del proceso administrativo en su totalidad, procurando siempre la consecución de las metas del caso, propenderá a realizar la planificación total del trabajo y organización de las funciones, gestiona las relaciones interpersonales tanto con el cliente interno como con el externo; recibir, almacenar y difundir información, distribución de recursos, análisis general de	Se lo realiza en base a la óptima distribución de trabajo y obligaciones de todos y cada uno de los colaboradores de la organización, aplicando las fases del desarrollo administrativo bajo el concepto de la teoría de distribución del trabajo, funciones administrativas, manuales de funciones, etc. Deberá también ejercer la aplicación de los conocimientos relacionados con los ámbitos contable, financiero, administrativo y de gestión del factor humano, todo ello bajo un completo ejercicio del liderazgo y aplicación de prácticas y políticas sanas.	El responsable que gestione la organización, realizará el trabajo con la finalidad de poder satisfacer en primera instancia todas y cada unas de las necesidades intrínsecas y actividades de toda índole personal entendiéndose así de tipo familiar, económica y de aceptación social. Finalmente, la persona realizará las funciones que se le encomienden y atañen, con la finalidad de dar cumplimiento a su ejercicio laboral y obligaciones contempladas en el art. 45 del Código Laboral, generando con ello la ejecución de beneficios mutuos.	
<b>3.- DETALLE DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<b>ANÁLISIS</b>	<b>PERIODICIDAD</b>		
<b>DETALLE:</b>	DIARIA	PERIÓDICA	OCACIONAL
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Representación general de la organización, (judicial, extrajudicial, administrativo, comercial, etc). Tendrá la responsabilidad de tomar la representación legal de la organización en todas y cada unas de las circunstancias requeridas, así como tendrá la responsabilidad de ser el vocero de cada una de las instancias y noticias de interés para los colaboradores y la organización en general.	X		
<b>ANÁLISIS</b>	<b>PERIODICIDAD</b>		
<b>DETALLE:</b>	DIARIA	PERIÓDICA	OCACIONAL
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Análisis Organizacional. Análisis de las posibilidades, oportunidades ofertas, compras, apertura de mercados, gestión de nuevos clientes; asimismo como análisis de obligaciones y ejecución de cumplimiento de la normativa legal vigente en el país, etc.		X	
<b>ANÁLISIS</b>	<b>PERIODICIDAD</b>		
<b>DETALLE:</b>	DIARIA	PERIÓDICA	OCACIONAL
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Creación, planificación, ejecución y vigilancia de la CULTURA ORGANIZACIONAL. El Gerente de la empresa, deberá propender a la creación una adecuada Cultura Organizacional, establecimiento de los parámetros que normen la misma y la vigilancia continua que exige este procedimiento.		X	
<b>ANÁLISIS</b>	<b>PERIODICIDAD</b>		
<b>DETALLE:</b>	DIARIA	PERIÓDICA	OCACIONAL
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Toma de decisiones. La persona a cargo de esta responsabilidad, tendrá la obligación de responder a cada uno de los problemas o circunstancias de la organización con una oportuna solución; la toma de decisiones en este punto es una de las más focales instancias.	X		
<b>ANÁLISIS</b>	<b>PERIODICIDAD</b>		
<b>DETALLE:</b>	DIARIA	PERIÓDICA	OCACIONAL
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Celebración de contratos y ventas Como ayuda y supervisión en el caso de que así se lo requiera.			X
<b>ANÁLISIS</b>	<b>PERIODICIDAD</b>		
<b>DETALLE:</b>	DIARIA	PERIÓDICA	OCACIONAL
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Generación de ideas e innovación comercial y administrativa. Búsqueda de soluciones comerciales, acuerdos y alianzas estratégicas, generación de soluciones administrativas en general, así como la búsqueda de proyectos de mejora, generación de las acciones correctivas más eficaces y oportunas posibles.		X	

Tabla 15: Cuestionario de Análisis de cargo de Gerente General.

ANÁLISIS				PERIODICIDAD				
DETALLE:				DIARIA	PERIÓDICA	OCACIONAL		
Liderazgo Gerencial				X				
DESCRIPCIÓN: El Gerente deberá ejercer el liderazgo y permitir el libre ejercicio del liderazgo en las unidades que apliquen en la organización.								
ANÁLISIS				PERIODICIDAD				
DETALLE:				DIARIA	PERIÓDICA	OCACIONAL		
Desarrollo, gestión y motivación del factor humano.								
DESCRIPCIÓN: Será responsable del desarrollo, gestión y motivación del factor humano de la organización, generando con ello los mejores resultados posibles.					X			
ANÁLISIS				PERIODICIDAD				
DETALLE:				DIARIA	PERIÓDICA	OCACIONAL		
Asignación de recursos.								
DESCRIPCIÓN: Se responsabilizará de generar y diversificar la gestión de los recursos humanos, económicos y materiales de la empresa, siempre bajo el principio de optimización.					X			
<b>4.- CONDICIONES FÍSICAS</b>								
Caminar.		Trabajar rápidamente.	X	Otros.		Agacharse.		
Transportar _____ kilos promedio.		Tirar _____ kilos promedio.		Tenderse.		Sentido del olfato.		
Estar en pie.		Atención auditiva.		Arrodillarse encucillarse.	o	Levantar _____50_ kilos promedios.		
Darse vuelta frecuentemente.		Distinción de colores o formas.		Destreza de pies o piernas.		Trotar		
<b>5.- CONDICIONES INTELECTUALES</b>								
X		Planear.		X		Deducir		
X		Controlar.		X		Concentración.		
X		Organizar.		X		Coordinar.		
X		Dirigir.		X		Tomar decisiones.		
X		Analizar.				Otros.		
<b>6.- CONDICIONES AMBIENTALES</b>								
<b>TRABAJO</b>	<b>OCACIONAL</b>	<b>PERMANENTE</b>		<b>TRABAJO</b>	<b>OCACIONAL</b>	<b>PERMANENTE</b>		
- Oficina	X			- Taller				
- Bodega				- Intemperie	X			
<b>7.- TIPO DE EXPOSICIONES</b>								
- Calor ambiental	X	- Suciedad		- Materiales explosivos		- Ventilación adecuada		
- Frío ambiental	X	- Hedor		- Lugar aislado		- Mala iluminación		
- Temperatura adecuada		- Ruido intenso		- Otros.		- Humedad ambiental		
- Cambios bruscos temperatura		- Vibraciones		- Necesidad de mojarse		- Emanaciones tóxicas		
<b>8.- RIESGOS</b>								
	Cortaduras.		Afecciones a los oídos.		Fracturas. Accidentes por conducir vehículos o maquinaria.	Choques eléctricos.		
	Contusiones.		Asfixias.		Caídas de altura.	Pérdida del conocimiento.		
<b>9.- CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO</b>								
X	Idiomas.		Estudios.	X	Administración y Finanzas.	X	Comercialización y ventas.	
	Español, inglés medio		Ingeniero en Administración de empresa, MBA.	X	Contabilidad.	X	Computación.	
<b>10.- EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO</b>								
DESCRIPCIÓN				PERIODICIDAD				
				3 MESES	3 MES-12 MES	12-MES- O MÁS		
Manejo de grupos y equipos de trabajo						X		
Administración de recursos						X		
Gestión de factor humano						X		
Menejo, control y desarrollo de inventarios, compras, proveedores.						X		
Experiencia en el cargo de Gerente General, planificación táctica y estratégica.						X		
<b>11.- RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO.</b>								
1.- Responsable Legal, Comercial y Administrativo de la organización,	X	Cheques y/o letras de cambio hasta qué monto: \$ _____\$5000_.	X		Archivos contables, documentos, correspondencia.	X		
2. - Por custodia de valores y/o información confidencial. Detallado de la siguiente manera:	X	Dinero, estampillas u otros valores hasta qué monto: \$ _____\$100_.	X	Registro contable.	Manejo de clientes, sucursales, empleados o similares	X		
<b>12.- CONTACTOS PERSONALES.</b>								
X	Relaciones Públicas		Cliente interno y externo de la organización.	X	Relaciones Técnicas	X	Relaciones Comerciales	Proveedores, diversas relaciones comerciales y clientes.
			Otros					

Tabla 16: Cuestionario de Análisis de cargo de Administrador General.


 <b>CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGOS</b>			
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	<b>Administrador General.</b>	<b>LUGAR DE TRABAJO</b>	Pichincha, Quito, Av. Alonso de Angulo OE2-394 y Lauro Guerrero.
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>Administración General</b>	<b>SECCIÓN</b>	Administrativa
<b>1.- RESUMEN DEL CARGO</b>			
Este podría ser resumido en tres diferentes puntos:			
1.- Administración de recursos y desarrollo de la gestión del factor humano.			
2.- Manejo de compras y ventas.			
3.- Realización de sustentos contables, presupuestos de gastos, planes de venta, interpretación de balances.			
4.- Manejo de personal.			
5.- Elaboración de métodos y planes eficientes de mercadotecnia.			
<b>2.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>¿QUÉ HACE?</b>	<b>¿CÓMO LO HACE?</b>	<b>¿POR QUÉ LO HACE?</b>	
La persona encargada tendrá la obligación de controlar, dirigir y precautelar el orden y preciso direccionamiento en todas y cada una de las unidades, realiza además los trámites relacionados con la gestión del factor humano, llámense así: contrataciones, ingresos y salidas de personal; manejo de proveedores, clientes, y software interno de la organización, así como el control de inventarios, ingresos a bodega, compras, controles físicos y efectivización de ventas, asimismo ejecutará sus funciones bajo la gestión del liderazgo y vigilancia de la cultura organizacional. Por otro lado, deberá aplicar cada uno de los planes, técnicas, métodos y estrategias de tipo comercial y de Marketing. Finalmente ejecutará algunas funciones contables como la conciliación de los estados de cuenta de la organización, realización de roles de pago y órdenes de pagos, supervisión en el cierre de cajas diarias, etc.	Este trabajo es realizado en base a la óptima distribución de trabajo y obligaciones de todos y cada uno de los colaboradores de la organización, aplicando las fases del desarrollo administrativo bajo el concepto de la teoría de distribución del trabajo, funciones administrativas, manuales de funciones, etc. La persona responsable usará herramientas de carácter administrativo, contable y de computación para poder ejercer su trabajo en la gran mayoría, lo que le permitirá desenvolverse y ejecutar el puesto de trabajo en la mejor manera posible.	El responsable que administre la organización, realizará el trabajo con la finalidad de poder satisfacer en primera instancia toda y cada una de las necesidades intrínsecas y actividades de toda índole personal entendiéndose así de tipo familiar, económica y de aceptación social. Finalmente, la persona lo realizará las funciones que se le encomienden y atienden, con la finalidad de dar cumplimiento a su ejercicio laboral y obligaciones contempladas en el art. 45 del Código Laboral, generando con ello la ejecución de beneficios mutuos.	
<b>3.- DETALLE DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
<b>DETALLE:</b>		<b>DIARIA</b>	<b>PERIÓDICO</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			
Administrador de recursos			
Será responsable de velar por la óptima distribución del los recursos, tanto materiales como relacionado con el factor humano, con la finalidad de dar óptimo cumplimiento a lo objetivos planteados a todo nivel.		X	
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
<b>DETALLE:</b>		<b>DIARIA</b>	<b>PERIÓDICO</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			
Contratación, finiquito del personal.			
Cada vez que se requiera y/o necesite.			X
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
<b>DETALLE:</b>		<b>DIARIA</b>	<b>PERIÓDICO</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			
Manejo del sistema intrínseco de la organización.			
Será responsable del manejo de la información relacionada con el software de la organización, y todos los informes que del se generen.		X	
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
<b>DETALLE:</b>		<b>DIARIA</b>	<b>PERIÓDICO</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			
Celebración de contratos y ventas			
Cada vez que se cierre la venta, ejecutándolo de forma personal o supervisando dicho proceso.			X
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
<b>DETALLE:</b>		<b>DIARIA</b>	<b>PERIÓDICO</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			
Levantamiento de sustentos y documentos contables.			
Al no tener la organización un departamento contable que controle todos los puntos relacionados con este, el responsable del cargo será la responsable de llevar el control de las horas de trabajo, roles de pago, conciliaciones bancarias entre otros afines			X

Tabla 17: Cuestionario de Análisis de cargo de Administrador General. 72

ANÁLISIS					PERIODICIDAD		
DETALLE:					DIARIA	PERIÓDICA	OCASIONAL
Manejo de bases de datos, cartera de clientes y páginas de MRL, IESS, SRI, ect.						X	
DESCRIPCIÓN:							
Se responsabilizará de administrar la cartera de clientes ejecutando siempre las mejores prácticas de cobranzas, además de manejar las páginas antes indicada para realizar los ingresos y salidas de personal y demás trámites que se le ataen.							
ANÁLISIS					PERIODICIDAD		
DETALLE:					DIARIA	PERIÓDICA	OCASIONAL
Aplicación del marketing y estrategias similares.						X	
DESCRIPCIÓN:							
Se responsabilizará de generar las técnicas más eficaces y eficientes para poder efectivizar al menos costo y tiempo posible la coordinación del sistema de ventas.							
4.- CONDICIONES FÍSICAS							
Caminar.	X	Trabajar rápidamente.	X	Otros.		Agacharse.	
Transportar ____ kilos promedio.		Tirar ____ kilos promedio.		Tenderse.		Sentido del olfato.	
Estar en pie.		Atención auditiva.		Arrodillarse o encucillarse.	X	Levantar ____50_ kilos promedios.	
Darse vuelta frecuentemente.		Distinción de colores o formas.		Destreza de pies o piernas.		Trotar	
5.- CONDICIONES INTELECTUALES							
X		Planear.		X		Deducir	
X		Controlar.		X		Concentración.	
X		Organizar.		X		Coordinar.	
X		Dirigir.		X		Tomar decisiones.	
X		Analizar.				Otros.	
6.- CONDICIONES AMBIENTALES							
TRABAJO	OCASIONAL	PERMANENTE	TRABAJO	OCASIONAL	PERMANENTE		
- Oficina	X		- Taller				
- Bodega	X		- Intemperie	X			
7.- TIPO DE EXPOSICIONES							
- Calor ambiental		- Suciedad		- Materiales explosivos		- Ventilación adecuada	
- Frío ambiental		- Hedor		- Lugar aislado		- Mala iluminación	
- Temperatura adecuada		- Ruido intenso		- Otros.		- Humedad ambiental	
- Cambios bruscos temperatura		- Vibraciones		- Necesidad de mojarse		- Emanaciones tóxicas	
8.- RIESGOS							
	Cortaduras.		Afecciones a los oídos.		Fracturas. Accidentes por conducir vehículos o maquinaria.		Choques eléctricos.
	Contusiones.		Asfixias.		Caídas de altura.		Pérdida del conocimiento.
9.- CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO							
X	Idiomas.		Estudios.	X	Administración y Finanzas.	X	Comercialización y ventas.
	Español, inglés medio		Ingeniero en Administración de empresa, MBA.	X	Contabilidad.	X	Computación.
10.- EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO							
DESCRIPCIÓN					PERIODICIDAD		
Manejo de grupos y equipos de trabajo					3 MESES	3 MES-12	12-MES- O MÁS
Administración de logística, inventarios y ventas							X
Contratación de personal, manejo, ingresos y salidas.							X
Menejo, control y desarrollo de inventarios, compras, proveedores							X
Experiencia en el cargo de Administrador de empresas pequeñas o medianas.							X
11.- RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO.							
1.- Responsable Legal, Comercial y Administrativo de la organización,	X	Cheques y/o letras de cambio hasta qué monto: \$ ____\$4000	X		Archivos contables, documentos correspondencia.		X
2. - Por custodia de valores y/o información confidencial. Detallado de la siguiente manera:	X	Dinero, estampillas u otros valores hasta qué monto: \$ ____\$100_	X	Registro contable.	Manejo de clientes, sucursales, empleados o similares		X
12.- CONTACTOS PERSONALES.							
X	Relaciones Públicas		Cliente interno y externo de la organización.	X	Relaciones Técnicas	X	Relaciones Proveedores, diversas relaciones comerciales y Comerciales clientes.
			Otros				

Tabla 18: Cuestionario de Análisis de cargo de Vendedor de Campo.


 <b>CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGOS</b>			
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	Vendedor de Campo.	<b>LUGAR DE TRABAJO</b>	Pichincha, Quito Urbano.
<b>DEPARTAMENTO</b>	Comercial	<b>SECCIÓN</b>	Comercial
<b>1.- RESUMEN DEL CARGO</b>			
Este cargo sería definido en los puntos que a continuación se detallan:			
1.- Ventas puerta a puerta			
2.- Apertura del mercado, cobranza.			
3.- Apoyo Logístico			
<b>2.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>¿QUÉ HACE?</b>	<b>¿CÓMO LO HACE?</b>	<b>¿POR QUÉ LO HACE?</b>	
Venta de los artículos ofertados en cada una de las sucursales de la organización y bajo el modelo de trabajo puerta a puerta, con la finalidad de aperturar nuevos mercados, se encargará asimismo del perchaje de mercadería, transporte y entrega de la misma, mantenimiento y aseo diario de las instalaciones del almacén, apertura y cierre de locales comerciales cuando se lo sea solicitado, atención al cliente, celebración de contratos comerciales (quehaceres de escrito), etc.	Provisión de los catálogos con los productos ofertados por la empresa, lista de precios y promocionales ofertados por temporadas, capacitación e inducción referente a técnicas de ventas, de atención al cliente además de la provisión de materiales de trabajo como: calculadora, lápiz, tarjetas de presentación, material POP. Finalmente, se le proveerá de los ruterios y mapeos necesarios para el desarrollo de sus funciones de campo.	El/ los vendedor (es) de la organización, realizará el trabajo con la finalidad de poder satisfacer en primera instancia toda y cada una de las necesidades intrínsecas y actividades de toda índole personal entendiéndose así de tipo familiar, económica y de aceptación social. Finalmente, la persona lo realizará las funciones que se le encomienden y atienden, con la finalidad de dar cumplimiento a su ejercicio laboral y obligaciones contempladas en el art. 45 del Código Laboral, generando con ello la ejecución de beneficios	
<b>3.- DETALLE DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<b>ANÁLISIS</b>	<b>PERIODICIDAD</b>		
	DIARIA	PERIÓDICA	OCACIONAL
<b>DETALLE:</b>			
Trabajo de campo.			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	X		
Este colaborador tendrá como principal función, realizar la apertura de mercado en los sectores seleccionados para el efecto, conciliando con ello y como conclusión el mayor cierre de ventas posible determinado por un cupo.			
<b>ANÁLISIS</b>	<b>PERIODICIDAD</b>		
	DIARIA	PERIÓDICA	OCACIONAL
<b>DETALLE:</b>			
Apertura y cierre de local comercial.			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	X		
Deberá encargarse de la apertura y cierre diario de las instalaciones de la empresa.			
<b>ANÁLISIS</b>	<b>PERIODICIDAD</b>		
	DIARIA	PERIÓDICA	OCACIONAL
<b>DETALLE:</b>			
Perchaje, mantenimiento y cuidado del local.			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>		X	
En los días en los cuales el colaborador no se encuentre realizando ruta, será responsable de cuidar las instalaciones del local comercial, y cada uno de los artículos que allí se hallen.			
<b>ANÁLISIS</b>	<b>PERIODICIDAD</b>		
	DIARIA	PERIÓDICA	OCACIONAL
<b>DETALLE:</b>			
Atención al cliente			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	X		
Será responsable de generar los contactos con el mayor número de clientes posibles dentro de los sectores a seleccionar, procurando siempre cerrar las ventas que de los contactos antes indicados se generen.			

Tabla 19: Cuestionario de Análisis de cargo de Vendedor de Campo. 74

ANÁLISIS				PERIODICIDAD		
DETALLE:				DIARIA	PERIÓDICA	OCACIONAL
Celebración de contratos y ventas (en campo), quehaceres de escritorio (piso)						
<b>DESCRIPCIÓN:</b>						
El colaborador deberá generar la documentación requerida para el desarrollo y terminación de la venta tanto en el trabajo de campo como en el trabajo de piso, lo propio cuando realice funciones como las de recaudación.						X
ANÁLISIS				PERIODICIDAD		
DETALLE:				DIARIA	PERIÓDICA	OCACIONAL
Transporte y entrega de mercadería a domicilio en el caso de que se suscite una venta a crédito.						
<b>DESCRIPCIÓN:</b>						
En este caso, la persona responsable colaborará con la empresa, en lo que la entrega de mercadería respecta, cuando se realicen entregas a domicilio.						X
ANÁLISIS				PERIODICIDAD		
DETALLE:				DIARIA	PERIÓDICA	OCACIONAL
Visita a clientes con pagos pendientes y recaudación.				X		
<b>DESCRIPCIÓN:</b>						
El vendedor, además realizará gestiones de cobranza cuando sea necesario.						
4.- CONDICIONES FÍSICAS						
Caminar.	X	Trabajar rápidamente	X	Otros.		Agacharse. X
Transportar ___50_ kilos promedio.	X	Tirar ___ kilos promedio.		Tenderse.		Sentido del olfato. X
Estar en pie.	X	Atención auditiva.	X	Arrodillarse o encucillarse.	X	Levantar ___50_ kilos promedios.
Darse vuelta frecuentemente.	X	Distinción de colores o formas.	X	Destreza de pies o piernas.	X	Trotar
5.- CONDICIONES INTELECTUALES						
		Planear.		X		Deducir
		Controlar.		X		Concentración.
		Organizar.		X		Coordinar.
		Dirigir.				Tomar decisiones.
	X	Analizar.				Otros.
6.- CONDICIONES AMBIENTALES						
TRABAJO	OCASIONAL	PERMANENTE	TRABAJO		OCASIONAL	PERMANENTE
- Oficina	X		- Taller			
- Bodega	X		- Intemperie		X	
7.- TIPO DE EXPOSICIONES						
- Calor ambiental	X	- Suciedad		- Materiales explosivos		- Ventilación adecuada
- Frío ambiental	X	- Hedor		- Lugar aislado		- Mala iluminación
- Temperatura adecuada	X	- Ruido intenso		- Otros.		- Humedad ambiental
- Cambios bruscos temperatura	X	- Vibraciones		- Necesidad de mojarse		- Emanaciones tóxicas
8.- RIESGOS						
	Cortaduras.		Afecciones a los oídos.	Fracturas. Accidentes por conducir vehículos o maquinaria.		Choques eléctricos.
	Contusiones.		Asfixias.	Caídas de altura.		Pérdida del conocimiento.
9.- CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO						
X	Idiomas.		Estudios.	X	Administración y Finanzas.	X
	Español, inglés medio		Ingeniero en Administración de empresa, MBA.	X	Contabilidad.	X
						Comercialización y ventas.
						Computación.
10.- EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO						
DESCRIPCIÓN				PERIODICIDAD		
				3 MESES	3 MES-12 MES	12-MES- O MÁS
Ventas formales de mercadería tanto en cada una de nuestras sucursales como en populosos lugares que						X
Atención al cliente						X
Trabajo en equipo.						X
11.- RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO.						
	1.- Responsable Legal, Comercial y Administrativo de la organización,		Cheques y/o letras de cambio hasta que monto: \$ ___\$4000 ___.		Archivos contables, documentos , correspondencia.	
	2. - Por custodia de valores y/o información confidencial. Detallado de la siguiente manera:	X	Dinero, estampillas u otros valores hasta que monto: \$ ___\$100 ___.	X	Manejo de clientes, sucursales, empleados o similares	
12.- CONTACTOS PERSONALES.						
X	Relaciones Públicas		Cliente interno y externo de la organización	X	Relaciones Técnicas	X
						Relaciones Comerciales Proveedores, diversas relaciones comerciales y clientes.
			Otros			

Tabla 20: Cuestionario de Análisis de cargo de Encargado de Gestión de Marketing.


 <b>CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGOS</b>			
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	<b>Encargado de Ventas, Mercadeo y Publicidad.</b>	<b>LUGAR DE TRABAJO</b>	Pichincha, Quito, Av. Alonso de Angulo OE2-394 y Lauro Guerrero.
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>Comercial</b>	<b>SECCIÓN</b>	Comercial
<b>1.- RESUMEN DEL CARGO</b>			
Este cargo sería definido en los puntos que a continuación se detallan:			
1.- Crear, ejecutar y vigilar el plan de Marketing de la organización conforme a las necesidades.			
2.- Realización de estrategias de venta, publicidad y comunicación.			
3.- Investigación de mercados y de apertura de los mismos			
<b>2.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>¿QUÉ HACE?</b>	<b>¿CÓMO LO HACE?</b>	<b>¿POR QUÉ LO HACE?</b>	
El responsable de este cargo, tendrá la obligación de preparar y dar seguimiento al plan de Marketing aprobado por la Gerencia General, así como otras funciones para mantener en alto los índices de calidad tanto en las ventas como en el servicio, realizar estrategias de ventas, comunicación, publicidad y relaciones públicas. Desarrollar el marketing estratégico y operativo, así como apoyo a el análisis logístico y post venta en cada una de sus instancias. Finalmente, deberá realizar los estudios de mercado y clientes del caso con la finalidad de afianzar los lazos lo más posible en cada una de las instancias, todo ello con la finalidad de poder los índices máximos en ventas y fidelidad del cliente.	Provisión de todos los datos que se requieran, con la finalidad de que se realice una análisis exhaustivo de las necesidades de la organización en referencia al déficit de ventas y similares, entrega de catálogos de los productos ofertados por la empresa, lista de precios y análisis de promocionales ofertados por temporadas, conocimientos y competencias del caso conforme a los requerimientos del cargo, así como el apoyo de la fuerza de ventas y logístico se refiere.	El encargado de las ventas, mercadeo y publicidad de la empresa, realizará el trabajo con la finalidad de poder satisfacer en primera instancia toda y cada una de las necesidades intrínsecas y actividades de toda índole personal entendiéndose así de tipo familiar, económica y de aceptación social. Finalmente, la persona lo realizará las funciones que se le encomienden y atañen, con la finalidad de dar cumplimiento a su ejercicio laboral y obligaciones contempladas en el art. 45 del Código Laboral, generando con ello la ejecución de beneficios mutuos.	
<b>3.- DETALLE DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
<b>DETALLE:</b>		DIARIA	PERIÓDICA
Desarrollo de marca.		X	
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			
Una marca es la imagen que viene a la mente de los clientes generada de la compra de un producto o servicio, la función del colaborador en este punto será establecer adecuadamente la percepción de la marca de la organización.			
<b>ANÁLISIS</b>		DIARIA	PERIÓDICA
<b>DETALLE:</b>		X	
Relaciones públicas.			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			
Se responsabilizará por el desarrollo de las relaciones de tipo comercial y personala todo nivel.			
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
<b>DETALLE:</b>		DIARIA	PERIÓDICA
Investigación de mercados.			X
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			
Su función en este punto es de relevante importancia ya que realizará los estudios del caso para conocer las necesidades y expectativas del mercado al cual van dirigidos los esfuerzos de la empresa.			
<b>ANÁLISIS</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	
<b>DETALLE:</b>		DIARIA	PERIÓDICA
Creación, ejecución y vigilancia del plan de Marketing.			X
<b>DESCRIPCIÓN:</b>			
El encargado de esta función, será responsable por la creación, aprobación, ejecución, vigilancia y control del plan de Marketing de la empresa, procurando maximizar los beneficios al menor costo posible.			



Tabla 21: Cuestionario de Análisis de cargo de Encargado de Gestión de Marketing.

ANÁLISIS				PERIODICIDAD		
DETALLE:				DIARIA	PERIÓDICA	OCACIONAL
Publicidad y promoción.				X		
DESCRIPCIÓN: En este caso, el responsable deberá realizar en base a las necesidades y requerimientos de la empresa los debidos planes de publicidad y promoción con la finalidad de fidelizar la marca de la empresa e incrementar las ventas de las mismas.						
ANÁLISIS				PERIODICIDAD		
DETALLE:				DIARIA	PERIÓDICA	OCACIONAL
Atención Post- Venta.				X		
DESCRIPCIÓN: Deberán realizarse las gestiones del caso con la finalidad de poder atender adecuadamente los requerimientos del cliente posterior a la venta efectuada.						
<b>4.- CONDICIONES FÍSICAS</b>						
Caminar.		Trabajar rápidamente.	X	Otros.		Agacharse.
Transportar ___50_ kilos promedio.		Tirar ___ kilos promedio.		Tenderse.		Sentido del olfato.
Estar en pie.	X	Atención auditiva.	X	Arrodillarse o encucillarse.	X	Levantar ___50_ kilos promedios.
Darse vuelta frecuentemente.	X	Distinción de colores o formas.	X	Destreza de pies o piernas.	X	Trotar
<b>5.- CONDICIONES INTELECTUALES</b>						
X		Planear.		X		Deducir
X		Controlar.		X		Concentración.
X		Organizar.		X		Coordinar.
X		Dirigir.		X		Tomar decisiones.
X		Analizar.				Otros.
<b>6.- CONDICIONES AMBIENTALES</b>						
<b>TRABAJO</b>	<b>OCASIONAL</b>	<b>PERMANENTE</b>		<b>TRABAJO</b>	<b>OCASIONAL</b>	<b>PERMANENTE</b>
- Oficina	X	X		- Taller		
- Bodega	X	X		- Intemperie	X	
<b>7.- TIPO DE EXPOSICIONES</b>						
- Calor ambiental	X	- Suciedad		- Materiales explosivos		- Ventilación adecuada
- Frío ambiental	X	- Hedor		- Lugar aislado		- Mala iluminación
- Temperatura adecuada	X	- Ruido intenso		- Otros.		- Humedad ambiental
- Cambios bruscos temperatura	X	- Vibraciones		- Necesidad de mojarse		- Emanaciones tóxicas
<b>8.- RIESGOS</b>						
	Cortaduras.		Afecciones a los oídos.	Fracturas. Accidentes por conducir vehículos o maquinaria.		Choques eléctricos.
	Contusiones.		Asfixias.	Caídas de altura.		Pérdida del conocimiento.
<b>9.- CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO</b>						
X	Idiomas.		Estudios.	X	Administración y Finanzas.	X
	Español, inglés medio		Ingeniero Marketing Publicidad, conocimientos de merchandizing	X	Contabilidad.	X
						Comercialización y ventas.
						Computación.
<b>10.- EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO</b>						
DESCRIPCIÓN				PERIODICIDAD		
Investigación de mercados y requerimientos.				3 MESES	3 MES- 12 MES	12-MES- O MÁS
Planes de Mercadeo y Publicidad.						X
Trabajo en equipo.						X
<b>11.- RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO.</b>						
1.- Responsable de Marketing, ventas y Promoción de la empresa.		Cheques y/o letras de cambio hasta qué monto: \$ ___\$5000_.			Archivos contables, documentos, correspondencia.	
2. - Por custodia de valores y/o información confidencial. Detallado de la siguiente manera:	X	Dinero, estampillas u otros valores hasta qué monto: \$ ___\$100	X	Registro contable.	Manejo de clientes, sucursales, empleados o	
<b>12.- CONTACTOS PERSONALES.</b>						
X	Relaciones Públicas	X	Cliente interno y externo de la organización.	X	Relaciones Técnicas	X
					Relaciones Comerciales	Proveedores, diversas relaciones comerciales y clientes.
			Otros			

## **15.-Diagramación.**

E.B. Franklin (1998), Organización de Empresas, concibe a la diagramación como la representación gráfica de la sucesión, en la que se realizan las operaciones de un procedimiento y /o el recorrido de formas o materiales, mostrando de tal manera las unidades administrativas (procedimiento general), de los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, se deberá hacer mención del equipo o recursos utilizando en cada caso.












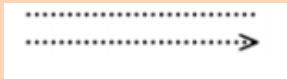
Los diagramas presentados en forma sencilla y accesibilidad en el manual, brindan una descripción clara de operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

### **15.1.-Metodología de la Diagramación.**

Para la generación de los gráficos antes descritos, es de incidente importancia indicar la metodología utilizada para el efecto, la que está determinada por la metodología **BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION**, por sus siglas en inglés (BPMN), la cual es una notación gráfica y visual que describe la lógica de los pasos de un proceso de negocio o servicios. Esta notación ha sido especialmente diseñada para coordinar la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los participantes de las diferentes actividades.

Es de incidente importancia, el uso de un sistema modelador de procesos y diagramación llamado **BIZAGI**, el cual es modelador que permite representar de forma esquemática todas las actividades y decisiones que se toman en la organización. Se trata de una aplicación de carácter gratuito y de sencillo manejo, que está en la capacidad de definir los procesos y colaborar con las demás integrantes de la organización, para ello se deberá determinar previamente los procesos, se necesita de un trabajo en equipo, donde normalmente se ven involucradas distintas áreas de una organización.

### 151.1.- Simbología del Método BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION.

SÍMBOLO	DEFINICIÓN
	<b>Actividades:</b> Representa determinada actividad realizada en un procesos de negocio, involucra uno o más recursos de la organización, por lo general necesitará insumos para poder generar algún tipo de salida (productos o servicios).
	<b>Actividades Compuestas:</b> son aquellas que pueden expandirse con la finalidad de visualizar un nivel inferior de procesos, llamada también subproceso.
	<b>Evento de Inicio:</b> determina el inicio de un proceso.
	<b>Evento Intermedio:</b> aquel evento en el cual determina el punto intermedio del desarrollo de las actividades.
	<b>Evento de Fin:</b> Marca cuando un proceso ha finalizado.
	<b>Compuerta /Getaway:</b> también conocido como elementos de divergencia, las cuales generan o producen decisiones de vital importancia, que se convierten en puntos de control.
	<b>Pool:</b> actúan como contenedores de un proceso.
	<b>Lines:</b> son representados para generar roles de negocios, generan los actores de los procesos.
	<b>Hoja:</b> representando la generación de determinado documento en cada actividad.
	<b>Flujo de secuencia:</b> define el orden del proceso del flujo.
	<b>Flujo de mensaje:</b> define el flujo de la comunicación entre dos participantes o entidades.
	<b>Asociación:</b> utilizado para generar la interrelación de un subproceso con otro u artefacto.

**16.-Catálogo de Procesos.**

El catálogo de procesos, también llamado Inventario de procesos, fundamentalmente es considerado como el desglose y reconocimiento de los procesos de una entidad u organización, los puntos de análisis son los siguientes:

- a) Macroproceso
- b) Fase(de ser el caso)
- c) Proceso
- d) Subproceso
- e) Código( Macroproceso, fase, subproceso)
- f) Responsables ( Macroproceso, fase, subproceso)
- g) Codificación generalizada del proceso.

En virtud de lo antes indicado, el catálogo de procesos de la empresa “CASA PÉREZ”, estaría determinado de la siguiente manera:

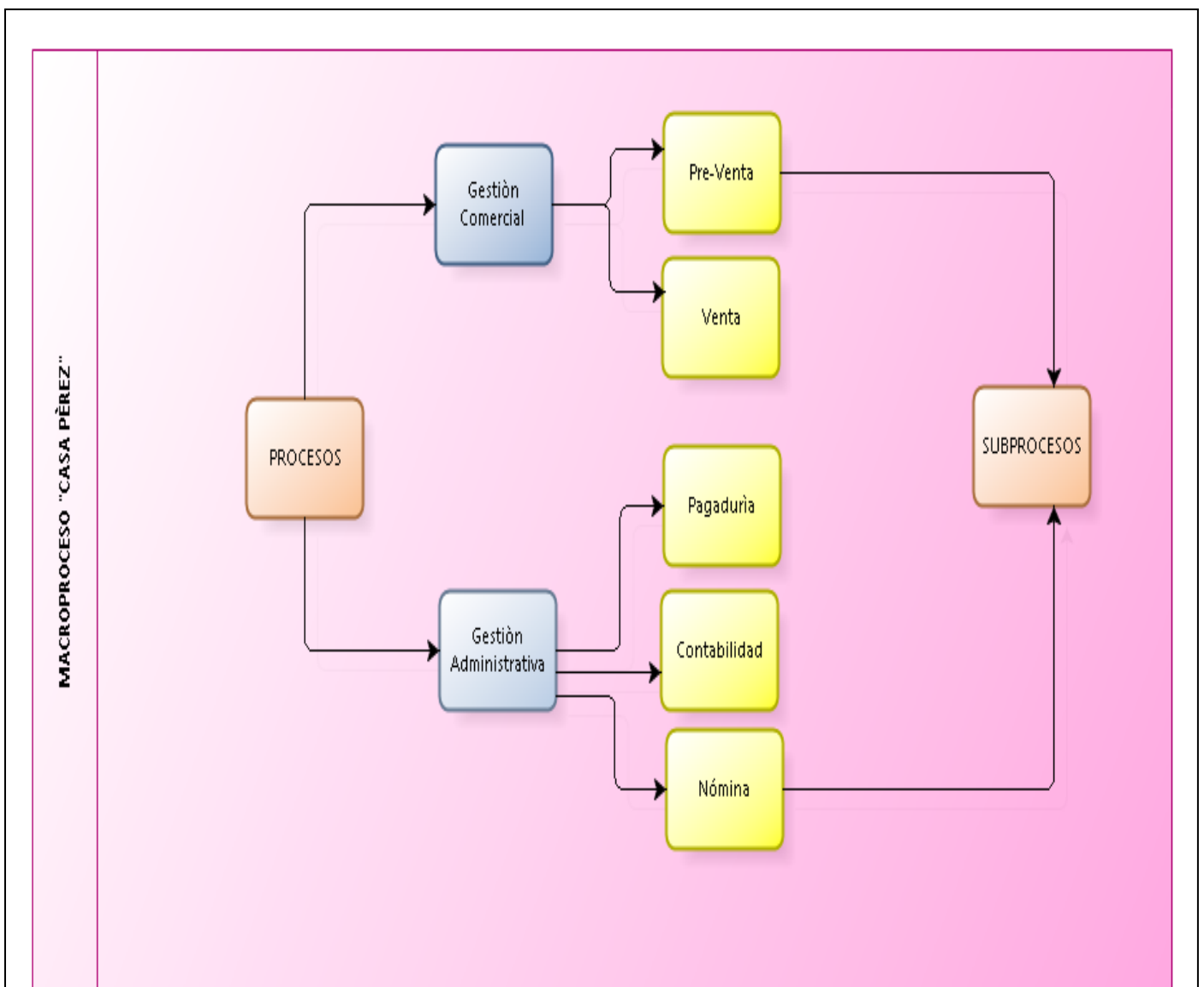
## CATÁLOGO DE PROCESOS "CASA PÉREZ"

MACROPROCESO	CÒ DI G O	RESPONSABLE	PROCESO	CÒ DI GO	RESPONSABLE	SUBPROCESOS	CÒ DI GO	CÒDIGO GENERAL.
<b>"CASA PÉREZ" ELECTRODOMÉSTICOS Y MUEBLES.</b>	CP	Tnlgo. Patricio Pérez.	<b>Gestión Comercial</b>	GC	Ing. Verenice Pérez.	<b>Pre-venta</b>	PV	CP-GC-PV-01
						<b>Venta</b>	V	CP-GC-V-01
			<b>Gestión Administrativa</b>	GA	Ing. Amarilis Menéndez.	<b>Pagaduría</b>	PV	CP-GA-PV-01
						<b>Contabilidad</b>	C	CP-GA-C-01
						<b>Nómina</b>	N	CP-GA-N-01

## 17.- Mapeo de procesos.

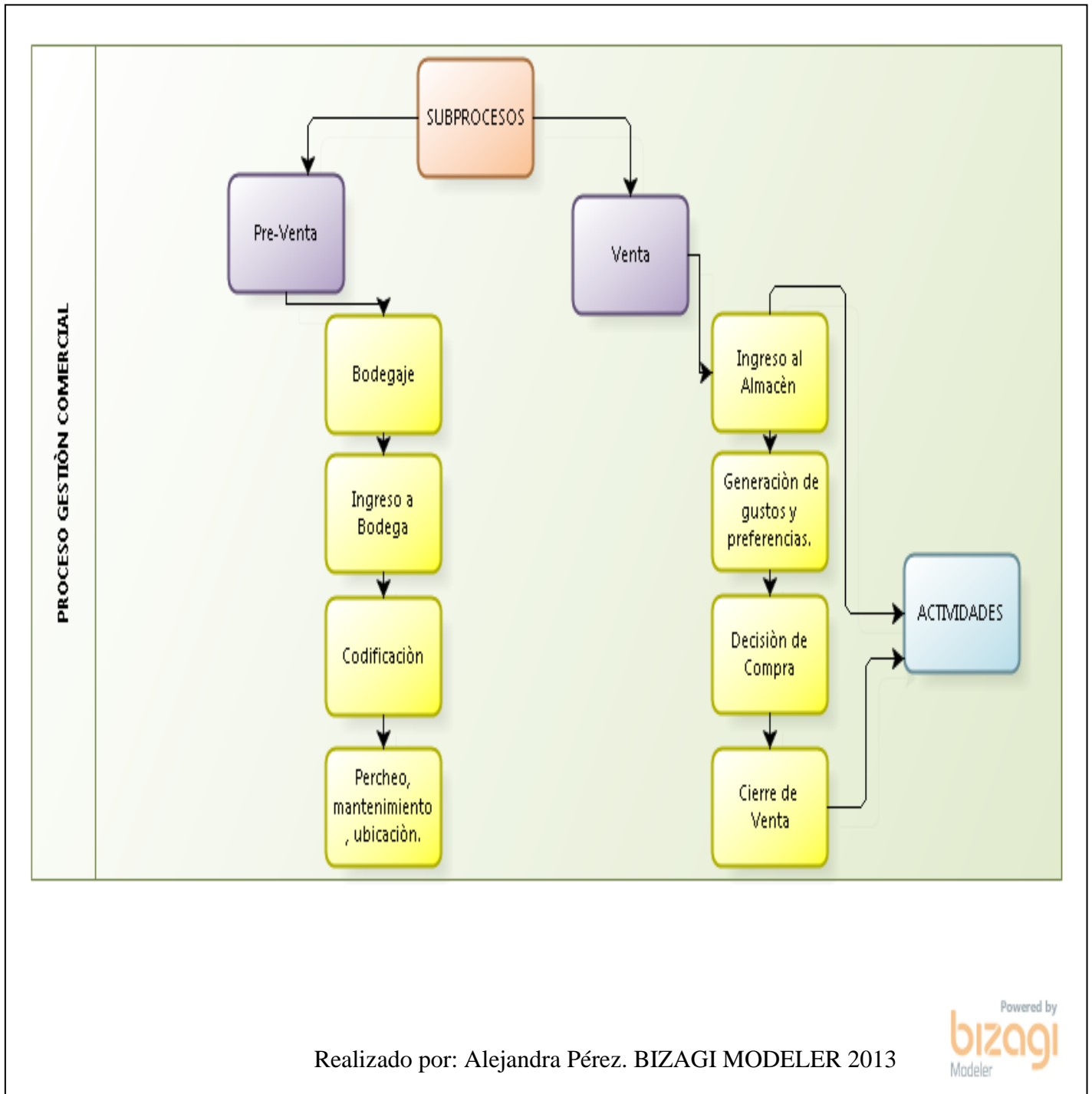
### 17.1.-MACROPROCESO: “CASA PÉREZ” ELECTRODOMÉSTICOS Y MUEBLES

**GRÁFICO 13: MACRO PROCESO “CASA PÉREZ ELECTRODOMÉSTICOS Y MUEBLES”**



### 17.1.1.- Proceso Gestión Comercial.

**GRÁFICO 14: PROCESO GESTIÓN COMERCIAL.**



### 17.1.1.1.-Subproceso - Preventa

ACTIVIDADES	BODEGAJE		
TAREAS	Solicitud de pedido-proveedor		
	Recepción del pedido.		
	Verificación contenido, calidad, requerimientos solicitados		
Intercambio de valores-gestión documentaria.	INGRESO AL SISTEMA		
	Ingreso detalle del ítem		
	Determinación de precios y promociones	CODIFICACIÓN	
		Ubicación del código correspondiente (MANUAL)	
		Ubicación de precios.(MANUAL)	PERCHEO, MANTENIMIENTO, UBICACIÓN.





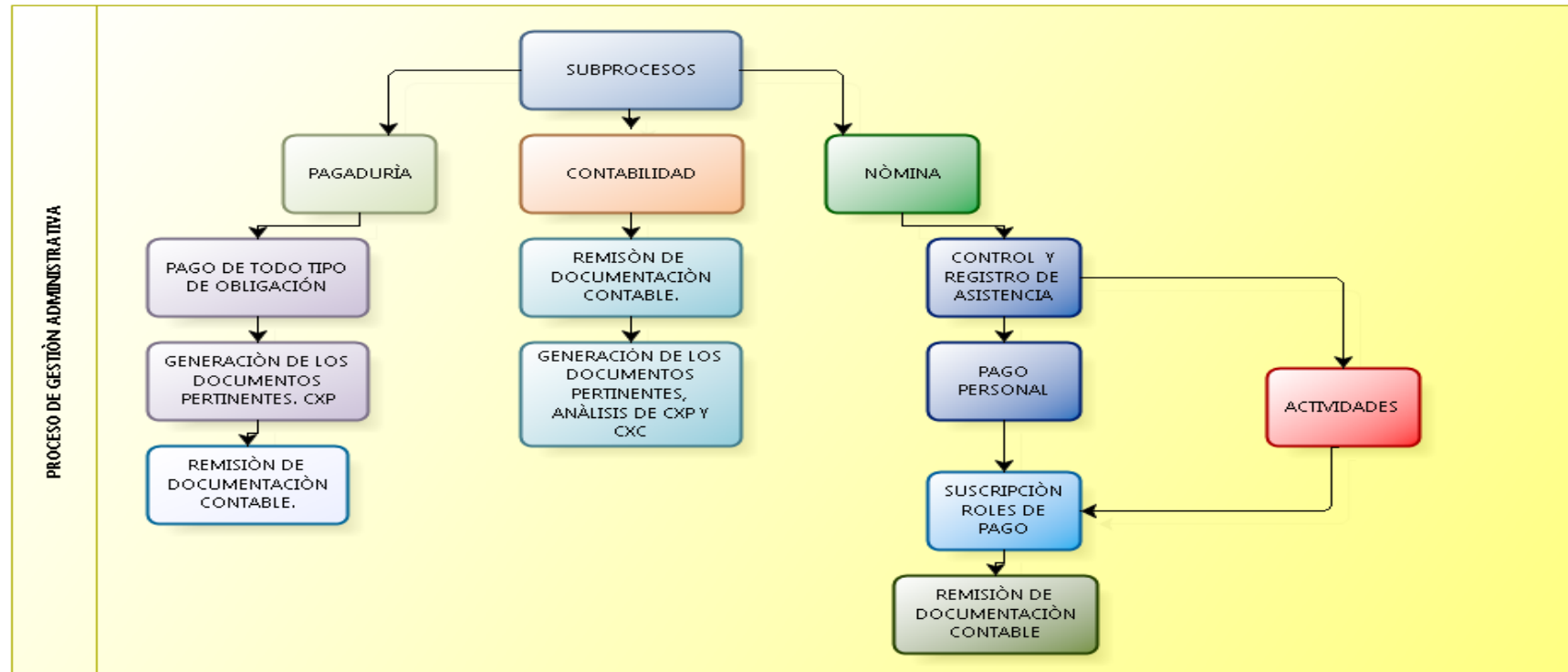
### 17.1.1.2.-Subproceso Venta.



ACTIVIDADES	Ingreso del cliente al almacén		
TAREAS	Generación de gustos y preferencias.		
	Análisis de necesidad por parte del cliente.		
	Proceso de observación	Decisión de compra.	
	Intervención del asesor comercial		
Detalle de precio y beneficios.			Cierre de la venta.

### 17.1.2.-Proceso Gestión Administrativa.

GRÁFICO 15: PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA.



Realizado por: Alejandra Pérez. BIZAGI MODELER 2013

**17.1.2.1-Subproceso: Contabilidad**

ACTIVIDADES	Emisión de facturas, ingresos de caja, comprobantes de todo tipo.	
TAREAS	Venta de mercadería.	
	Recibos de adquisiciones.	
	Adquisición de mercadería.	
	Pago mensuales de los clientes	Recaudación de pagos de servicios básicos (GASTOS) Factura del pago del agua potable Factura del pago de luz eléctrica. Factura del pago de internet y similares
		Inventario mensual Informe de I.I. de mercaderías Informe de I. F. de mercadería.
		Remisión doc. Contador.



17.1.2.2-Subproceso: Nómina.

ACTIVIDADES	Contabilización de horas trabajadas por empleado, así como descuentos de todo tipo en el caso de que se generasen.
TAREAS	Análisis de registros de ingresos y salida
	Verificación de descuentos en el caso de deudas alimenticias, crediticias, quirografarias y similares.
	Verificación de comisiones de la fuerza de ventas así como pagos y descuentos adicionales para la oportuna notificación.




© Can Stock Photo - csp13656603

Análisis y control de vacaciones, horas extras y permisos solicitados.

Envío documentos al contador para la generación de pagos.  
Entrega de roles de pago por suscribir.

Suscripción de roles de pago

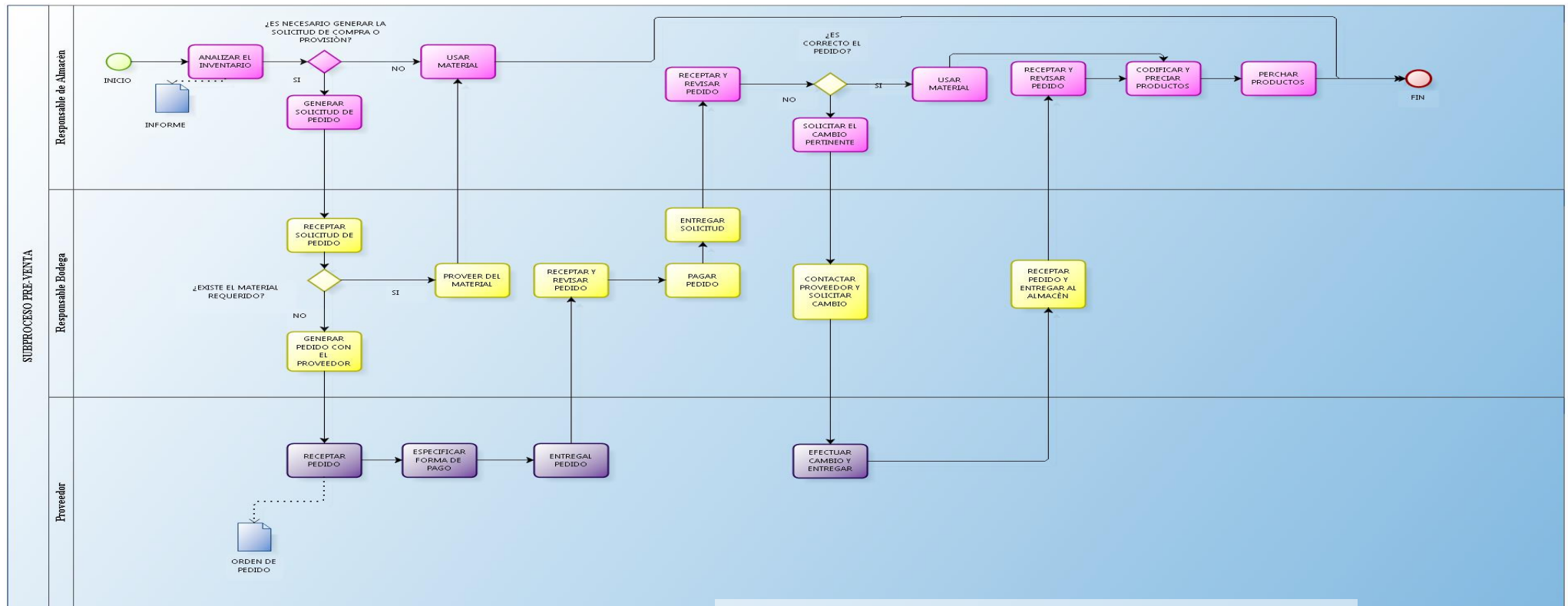
### 17.1.2.3-Subproceso: Pagaduría

ACTIVIDADES	Pago a proveedores.	
TAREAS	Adquisición de materiales o mercadería.	
	Negociación de forma de pago	
	Pago en efectivo, cheque.	
		Entrega documentación contador.
		Generación de órdenes de pago.
		Realización de las afectaciones del caso en los balances.

## 18.- Generación de Flujogramas

### 18.1.-Flujograma del subproceso de Pre-Venta.

GRÁFICO 16: SUBPROCESO PRE-VENTA.



Realizado por: Alejandra Pérez. BIZAGI MODELER 2013

### 18.1.1.- Cuantificación del Subproceso Pre- Venta.

**Tabla 22: Cuantificación del Subproceso Pre- Venta.**

Actividad	Costo mensual en (\$)	N <sup>a</sup> de personas	Tiempo H/h	Recursos empleados	Costo Total
1.-Analizar el Inventario	\$0,10	2	30 min	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$0,20
2.- ¿Es necesario generar la solicitud de provisión o compra?	\$0,10	2	30 min	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$0,20
3.-Generar la solicitud de pedido.	\$1,10	1	1 hora	Factor humano, papel.	\$1,10

4.-Receptar la solicitud de pedido.	\$0,10	1	10h	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$0,10
5.-¿Existe el material requerido?	\$5	1	30 min	Teléfono, factor humano, computadora, software	\$5,00
6.-Generar pedido con el proveedor.	\$2	1	10min	Factor humano, papel.	\$2,00
7.-Proveer del material solicitado.	\$0,10	1	10min	Factor humano, papel.	\$0,10
8.-Receptar pedido	\$0,10	1	10min	Factor humano, papel.	\$1,10
9.- Especificar forma de pago.	\$0,10	2	30 min	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$0,20



10.- Entregar pedido	\$1,10	1	1 hora	Factor humano, papel.	\$1,10
11.- Receptar y revisar pedido	\$0,10	4	10h	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$0,10
12.- Entregar pedido.	\$5	1	30 min	Teléfono, factor humano, computadora, software	\$5,00
13.- Remitir Solicitud	\$2	1	10min	Factor humano, papel.	\$2,00
14.- Receptar y revisar pedido.	\$0,10	1	10min	Factor humano, papel.	\$0,10
15.- ¿Es correcto el pedido?	\$1,10	1	1 hora	Factor humano, papel.	\$1,10

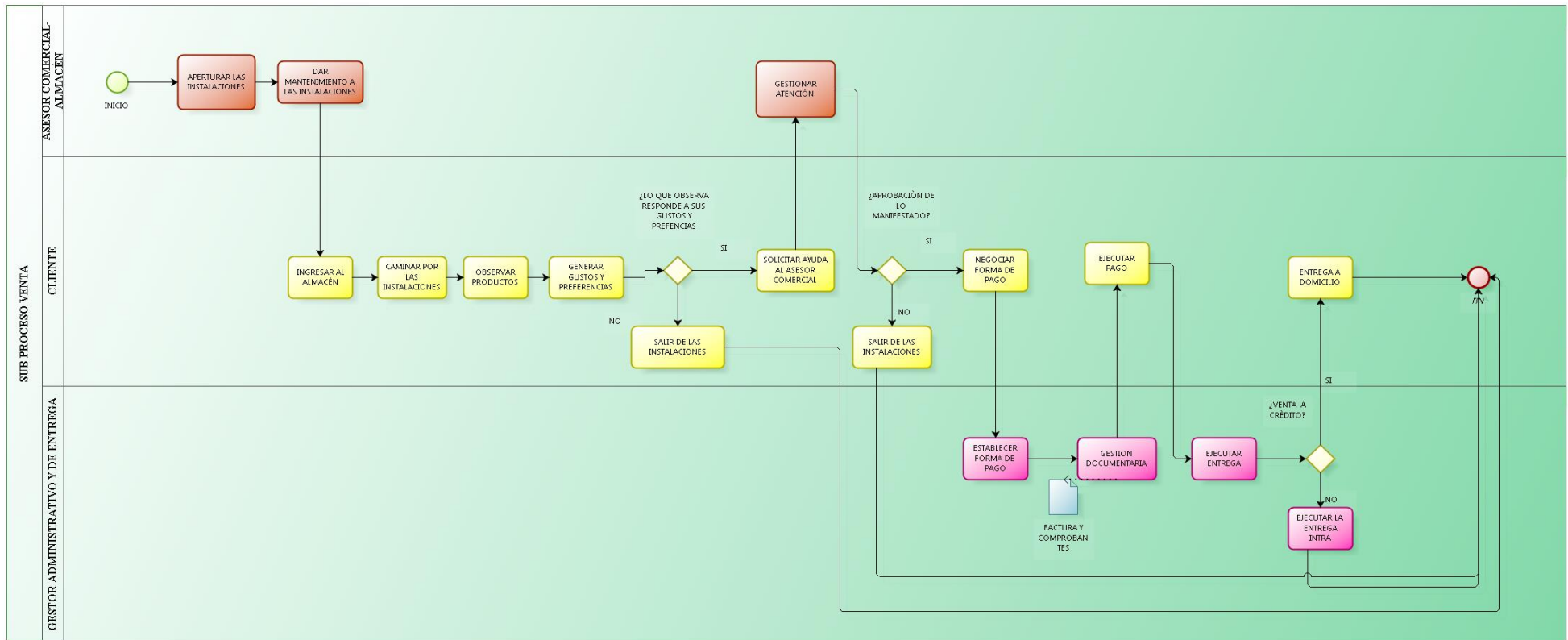
16.- Solicitar el cambio pertinente.	\$0,10	1	10h	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$0,10
17.- Contactar proveedor y solicitar cambio	\$5	1	30 min	Teléfono, factor humano, computadora, software	\$5
18.-Ejecutar cambio y entregar el pedido	\$2	1	10min	Factor humano, papel.	\$2
19.- Receptar pedido y entregar al almacén	\$0,10	1	10min	Factor humano, papel.	\$1,10
20.- Revisar pedido.	\$1,10	1	1 hora	Factor humano, papel.	\$1,10
21.-Receptar y revisar el pedido.	\$0,10	1	10h	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$10

22.-Codificar y perchar productos.	\$5	1	30 min	Teléfono, factor humano, computadora, software	\$5
<b>TOTAL COSTOS GENERADOS POR SUBPROCESOS</b>	<b>\$30,3</b>				<b>\$75,40</b>

**Realizado por: Alejandra Pérez.**

18.2.-Flujograma del Subproceso de Venta.

GRÁFICO 17: Cuantificación del Subproceso Venta.



Realizado por: Alejandra Pérez. BIZAGI MODELER 2013

### 18.2.1.- Cuantificación del Subproceso Venta.

**Tabla 23: Cuantificación del Subproceso Venta.**

<b>Actividad</b>	<b>Costo mensual en (\$)</b>	<b>N<sup>a</sup> de personas</b>	<b>Tiempo H/h</b>	<b>Recursos empleados</b>	<b>Costo Total</b>
1.- Apertura las instalaciones.	\$10,00	2	30 min	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$0,20
2.-Dar mantenimiento a las instalaciones	\$5,00	2	30 min	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$10,00
3.-Ingresar a las instalaciones	\$0,05	1	1 hora	Factor humano, papel.	\$0,05
4.- Caminar por las instalaciones	\$0,05	4	10h	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$0,20

5.- Observar los productos.	\$0,05	1	30 min	Teléfono, factor humano, computadora, software	\$0,05
6.- Generar gustos y preferencias.	\$0,05	1	10min	Factor humano, papel.	\$0,05
7.- ¿Lo que observa responde a sus gustos y preferencias?	\$0,05	1	10min	Factor humano, papel.	\$0,05
8.- Solicitar ayuda al asesor comercial.	\$0,10	1	10min	Factor humano, papel.	\$0,10
9.- Salir de las instalaciones.	\$0,05	2	30 min	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$0,50

10.- Gestionar atención.	\$5,50	1	1 hora	Factor humano, papel.	\$5.50
11.-¿Aprobación de lo manifestado?	\$0,10	4	10h	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$0.40
12.- Negociar forma de pago.	\$5,00	1	30 min	Teléfono, factor humano, computadora, software	\$5,00
13.- Establecer forma de pago.	\$2,00	1	10min	Factor humano, papel.	\$2,00
14.- Generar gestión documentaria.	\$0,10	1	10min	Factor humano, papel.	\$0,10
15.- Ejecutar entrega.	\$1,10	1	1 hora	Factor humano, papel.	\$1,10

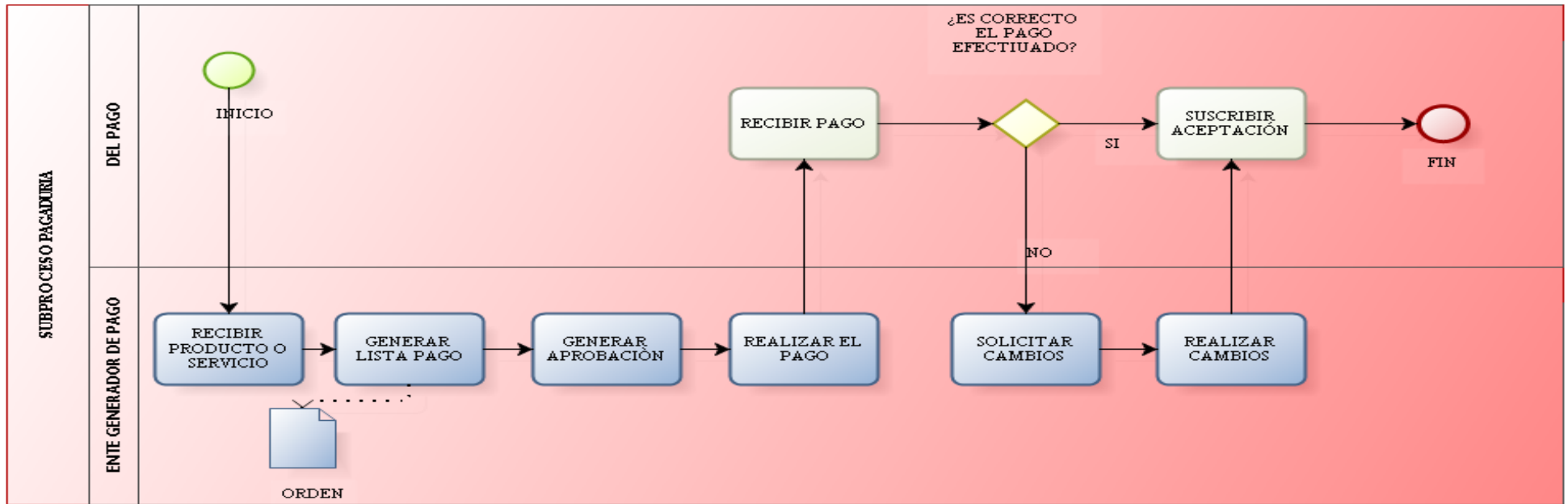
16.- Ejecutar entrega intra.	\$0,10	1	10h	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$10
17.- Ejecutar entrega a domicilio.	\$5,00	1	30 min	Teléfono, factor humano, computadora, software	\$5
18.-FIN	\$2,00	1	10min	Factor humano, papel.	\$2
<b>TOTAL COSTOS GNERADOS POR SUBPROCESOS</b>	<b>\$79,2</b>				<b>\$75,40</b>

**Realizado por: Alejandra Pérez**



18.3.-Flujograma del subproceso de Pagaduría.

GRÁFICO 18: SUBPROCESO PAGADURÍA.



### 18.3.1.- Cuantificación del Subproceso de Pagaduría.

**Tabla 24: CUANTIFICACIÓN DEL SUBPROCESO PAGADURÍA.**

<b>Actividad</b>	<b>Costo mensual en (\$)</b>	<b>Nª de personas</b>	<b>Tiempo H/h</b>	<b>Recursos empleados</b>	<b>Costo Total</b>
1.- Recibir producto o servicio.	\$10,00	2	30 min	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$0,20
2.- Generar lista de pago.	\$5,00	2	30 min	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$10,00
3.- Generar aprobación.	\$0,05	1	1 hora	Factor humano, papel.	\$0,05

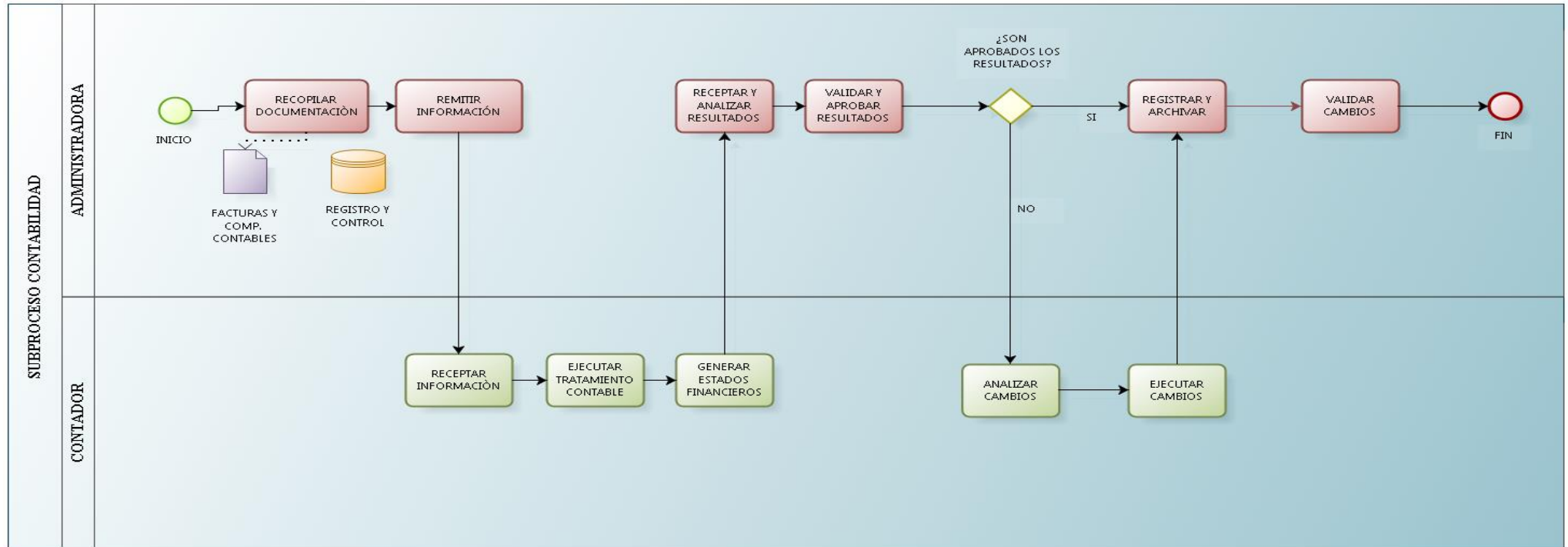
4.- Realizar pago.	\$0,05	4	10h	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$0,20
5.- Recibir pago.	\$0,05	1	30 min	Teléfono, factor humano, computadora, software	\$0,05
6.- ¿Es correcto el pago efectuado?	\$0,05	1	10min	Factor humano, papel.	\$0,05
7.- Solicitar cambios.	\$0,05	1	10min	Factor humano, papel.	\$0,05
8.- Realizar cambios.	\$0,10	1	10min	Factor humano, papel.	\$0,10
10.- Suscribir aceptación.	\$0,05	2	30 min	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$0,10

11.- Fin	\$0,05	1	1 hora	Factor humano, papel.	\$0,05
<b>TOTAL COSTOS GENERADOS POR SUBPROCESOS</b>	<b>\$20,9</b>				<b>\$29,45</b>

Realizado por: Alejandra Pérez

18.4.-Flujograma del Subproceso de Contabilidad

GRÁFICO 19: SUBPROCESO CONTABILIDAD



#### 18.4.1.- Cuantificación del Subproceso de Contabilidad.

**Tabla 25: CUANTIFICACIÓN DEL SUBPROCESO CONTABILIDAD**

<b>Actividad</b>	<b>Costo mensual en (\$)</b>	<b>N<sup>a</sup> de personas</b>	<b>Tiempo H/h</b>	<b>Recursos empleados</b>	<b>Costo Total</b>
1.- Recopilar información	\$10,00	2	30 min	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$0,20
2.- Remitir información.	\$5,00	2	30 min	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$10,00
3.- Receptar información	\$0,05	1	1 hora	Factor humano, papel.	\$0,05

4.- Ejecutar tratamiento contable-	\$0,05	4	10h	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$0,20
5.- Generar Estados Financieros	\$0,05	1	30 min	Teléfono, factor humano, computadora, software	\$0,05
6.- Receptar y analizar resultados.	\$0,05	1	10min	Factor humano, papel.	\$0,05
7.- Validar y aprobar resultados.	\$0,05	1	10min	Factor humano, papel.	\$0,05
8.- Analizar cambios	\$0,10	1	10min	Factor humano, papel.	\$0,10
9.- Ejecutar cambios.	\$0,05	2	30 min	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$0,10

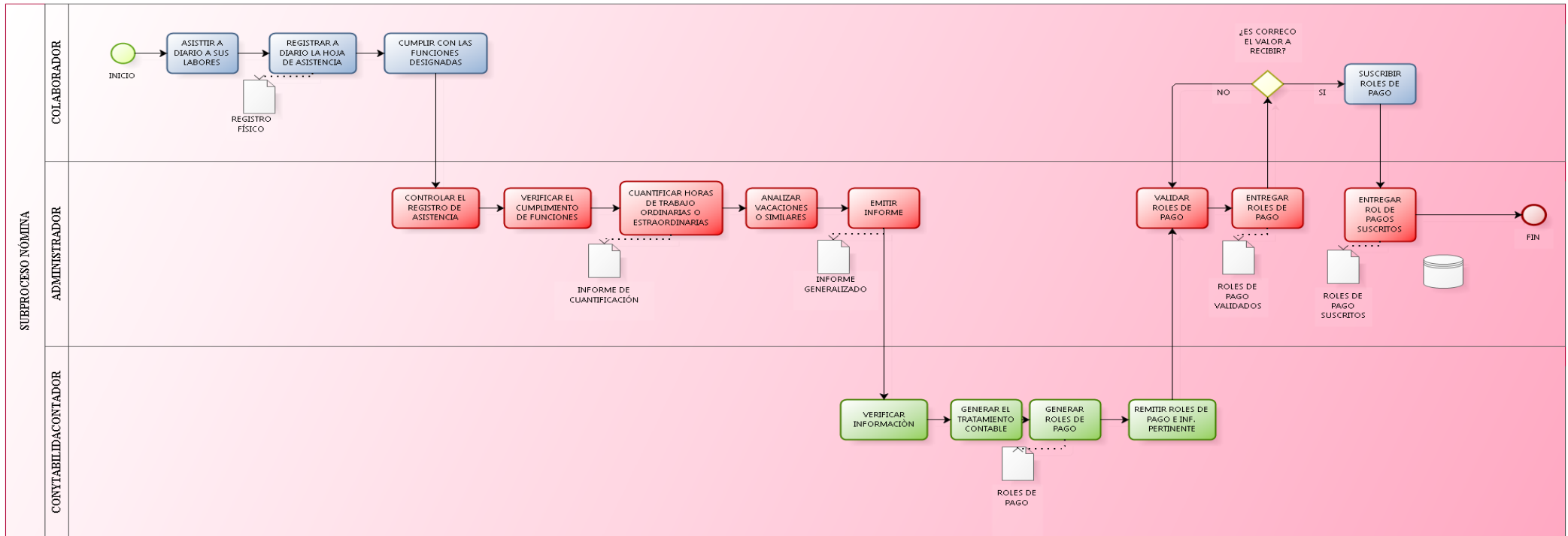
10.- Validación cambios- Fin.	\$0,05	1	1 hora	Factor humano, papel.	\$0,05
<b>TOTAL COSTOS GENERADOS POR SUBPROCESOS</b>	<b>\$20,9</b>				<b>\$29,45</b>

**Realizado por: Alejandra Pérez.**



18.5-Flujograma del subproceso de Nómina.

GRÁFICO 20: SUBPROCESO NÓMINA



### 18.5.1.- Cuantificación del Subproceso de Nómina

**Tabla 26: CUANTIFICACIÓN DEL SUBPROCESO NÓMINA.**

<b>Actividad</b>	<b>Costo mensual en (\$)</b>	<b>N<sup>a</sup> de personas</b>	<b>Tiempo H/h</b>	<b>Recursos empleados</b>	<b>Costo Total</b>
1.- Asistir a Diario de las labores diarios.	\$10,00	2	30 min	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$0,20
2.- Registrar a diario la hoja de asistencia.	\$5,00	2	30 min	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$10,00
3.- Cumplir con las funciones designadas.	\$0,05	1	1 hora	Factor humano, papel.	\$0,05
4.- Controlar el registro de asistencia.	\$0,05	4	10h	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$0,20

5.- Verificar cumplimiento de las funciones.	\$0,05	1	30 min	Teléfono, factor humano, computadora, software	\$0,05
6.- Cuantificar horas de trabajo ordinarias y extraordinarias.	\$0,05	1	10min	Factor humano, papel.	\$0,05
7.- Analizar vacaciones o similares.	\$0,05	1	10min	Factor humano, papel.	\$0,05
8.-Emitir Informe	\$0,10	1	10min	Factor humano, papel.	\$0,10
9.- Verificar la información	\$0,05	2	30 min	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$0,10
10.- Generar el tratamiento contable.	\$0,05	1	10min	Factor humano, papel.	

	\$0,10	1	10min	Factor humano, papel.	
10.- Generar el tratamiento contable.	\$0,05	2	30 min	Computador, sistema interno, Factor Humano.	\$0,05
11.- Generar roles de pago					
12.-Remitir roles de pago	\$0,05	1	10min	Factor humano, papel.	
13.- Validar roles de pago.	\$0,10	1	10min	Factor humano, papel.	
14.- Entregar role de pago.	\$0,05	2	30 min	Computador, sistema interno, Factor Humano.	

15.- ¿Es correcto el valor a recibir?	\$0,05	1	10min	Factor humano, papel.	
16.- Suscribir roles de pago.	\$0,10	1	10min	Factor humano, papel.	
17.- Entregar roles de pago suscritos.	\$0,05	2	30 min	Computador, sistema interno, Factor Humano.	
<b>TOTAL COSTOS GENERADOS POR SUBPROCESOS</b>	<b>\$20,9</b>				<b>\$29,45</b>

## **19.- Conclusiones y Recomendaciones.**

### **19.1.- Conclusiones**

- a) El análisis del Diagnóstico efectuado a la empresa “CASA PÈREZ ELECTRODOMÈSTICOS Y MEBLES”, determinó la inexistencia de elementos sustanciales de desarrollo, como el planteamiento y análisis de los procesos sustantivos, aditivos y gobernantes.
- b) La organización no ha definido las funciones específicas de cada uno de sus colaboradores, lo cual ha incidido en que principios como la unidad de mando se tergiversado.
- c) La Gestión del Factor Humano es uno de los factores menos atendido, por lo cual el empoderamiento no existe en los colaboradores de la empresa “CASA PÈREZ”, la iniciativa es nula.
- d) Para la aplicación y gestión de los procesos, será de incidente importancia el alto compromiso de todos los colaboradores de la organización, a fin de que se sociabilice todos los cambios a ejecutarse; así como que se dé de la apertura por parte de la Gerencia General, para determinar mejoras a corto, mediano y largo plazo.
- e) El factor humano que aporta su contingente en la organización (cliente interno) no ha sido gestionado en absoluto, han indicado que sus comentarios no son tomados en cuenta en el momento de tomar las decisiones de “CASA PÈREZ”, por lo se determina que la empresa gestiona sus actividades bajo un estilo de liderazgo con tintes autócratas.
- f) El diseño de la presente propuesta, concluye con la identificación, análisis y planteamiento de los procesos operativos de apoyo y gestión de la organización.

- g) La presente propuesta ayuda a generar un mejor desempeño en la Gestión de la empresa, puesto que con el planteamiento específico de los procesos, la determinación de cada una de sus actividades agregadoras de valor y responsables, contribuyen con la mejor conceptualización de la empresa desde un punto de vista sistemático, analizando de esta forma la optimización de los recursos financieros y del factor humano con los que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades.

**Lo no identificado, es no aplicable, no es medible, no es perfectible.**

### **19.2.-Recomendaciones.**

- a) La implementación y ejecución de la presente propuesta, es necesaria para la identificación y mejoramiento futuro de la organización, desde el análisis de perspectivas estratégicas hasta operacionales, la información prevista en el presente documento, es de carácter estructural, a fin de que se convierta en el insumo necesario para ejecutar un modelo de gestión.
- b) Se recomienda ejecutar los cambios en cuanto al estilo de liderazgo ejecutado, de autócrata a participativo, a fin de generar el empoderamiento y gestión necesaria para el talento humano de la organización.
- c) Se deben efectuar la fijación de protocolos e instructivos para cada uno de los procesos y subprocesos, a fin de que las actividades agregadoras de valor tengan una secuencia lógica, ordenada y homologada de ejecución.
- d) A cada uno de los procesos propuestos, se les deberán establecer los objetivos, metas, estrategias e indicadores de gestión, a fin de que se establezca de la forma más rápida posible la planeación estratégica de la empresa, en su primera versión.

- e) El objetivo a largo plazo de la presente propuesta, es el mejoramiento continuo, el cual es de incidente importancia para el desarrollo y sobrevivencia de la organización, de forma tal que la pregunta constante a ejecutar en cada uno de los colaboradores sería

**¿CÓMO IDENTIFICAR Y EJECUTAR LOS PROCESOS?**

**¿CÓMO PUEDO MEJORAR LO YA PLANTEADO O MEJORADO?**



## 20.- Bibliografía

- AMAYA, J, (2008). “Gerencia, Planeación y Estrategia. Fundamentos, modelo y software de planeación”, Editorial de la Universidad “SANTO TOMÁS”, pág: 14
- BENDELL, T. ET AL. (1993).”Ventajas Competitivas a través del benchmarking”. Pitman Publishing, London, pág:23
- CAVASSA, César, SEGURIDAD INDUSTRIAL ENFOQUE INTEGRAL, México, LIMUSA NORIEGA EDITORES,2da edición,Pàg:67-72,2005
- CHIAVENATO, Idaberto, INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, Mc Graw Hill, séptima edición,Pàgs:24-28
- DAVID, F, Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Prentice Hall México, 2003, pág: 60
- DÍEZ DE CASTRO, Enrique, NAVARRO, Antonio, PERAL, Begoña, DIRECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS,ESIC EDITORIAL,1era edición,Pàg:24,2003.
- GARCÍA, Fernando, EL CUESTIONARIO:RECOMENDACIONESMETODOLÓGICAS, Limusa-Noriega Editores,México,2004
- GOMEZ, F; VILAR, J; TEJERO, M, SEIS SIGMA, FUNDACION CONFEMETAL EDITORIAL, 2003, Madrid , 2003
- HARRING James, ADMINISTRACIÓN TOTAL DEL MEJORAMIENTO CONTÍNUO,, la nueva generación, primera edición, Mc Graw Hill, Colombia,1997.

- HERNÁNDEZ, C, Análisis Administrativo Técnicas y Métodos, Editorial Univeridad Estatal a Distancia San José, Costa Rica, 2005, pág, 96
- IBARROLA, Jose María, GALLEGOS, Ignacio, CARO, Javier, INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD, APROXIMACIÓN A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y HERRAMIENTAS DE CALIDAD;1era edición, IDEASPROPIAS EDITORIAL,Vigo,España,Pg:26, 2006
- MANSO, Francisco, DICCIONARIO ENCICLÓPÉDICO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL,MADRID, Ediciones Días de Santos S.A.,2da edición,Pág:42,2003
- OROZCO, Carlos, (2005) ANÁLISIS ADMMINISTRATIVO TÉCNICAS Y MÉTODOS, San José, Editorial EUNED1era edición, Págs:21-2.
- PÉREX, M, S/N, “Métodos y Técnicas de Investigación”, Editorial, The Elfo, pág:63
- PÉREZ, José (2007).”Gestión por procesos”, ESIC Editorial, (2007).”2da edición, pág:49
- PUBLICACIONES EL VÉRTICE SL., “ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS”, 2008, Málaga
- REYES, A, (2004). “Administración de empresas. Teoría y práctica”, Editorial LIMUSA, S.A., pág: 16
- ROBBINS, S, COULTER, M, “Administración”, Perarson Prentice Hall, 8va edición, pág:59