



**CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERAS EN  
FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES**

**TEMA**

**“ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
PARA LA ADECUADA GESTIÓN COMERCIAL DEL COMISARIATO  
GONZALO ZAMBRANO DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO, PROVINCIA  
DE MANABÍ”**

**AUTORES**

**MARÍA GABRIELA CEDENO ÁLAVA  
LETTY MARÍA ZAMBRANO ARBOLEDA**

**TUTOR**

**ECON. FRANKLIN GARCÍA SÁNCHEZ**

**PORTOVIEJO, MARZO 2015**

## CERTIFICACIÓN

Yo Econ. Franklin García Sánchez, Docente de la Carrera de Finanzas y Relaciones Comerciales certifico:

Que la tesis de grado titulada “**ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA ADECUADA GESTIÓN COMERCIAL DEL COMISARIATO GONZALO ZAMBRANO DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO, PROVINCIA DE MANABÍ**” realizada por las egresadas Cedeño Álava María Gabriela y Zambrano Arboleda Letty María, fue desarrollada y concluida en su totalidad bajo mi dirección, habiendo cumplido con todas las disposiciones reglamentarias para el efecto.

Certifico en honor a la verdad para que las interesadas puedan hacer el uso que bien tuviese.

Atentamente,

.....

Econ. Franklin García Sánchez

**DIRECTOR DE TESIS**

**UNIVERSIDAD PARTICULAR SAN GREGORIO DE  
PORTOVIEJO  
CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES**

**CERTIFICACIÓN DE LA CONCLUSIÓN DEL TRABAJO**

**TEMA:**

**“ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA ADECUADA GESTIÓN COMERCIAL DEL COMISARIATO GONZALO ZAMBRANO DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO, PROVINCIA DE MANABÍ”**

Sometido a consideración de los miembros del Tribunal de revisión y evaluación de la Carrera de Finanzas y Relaciones Comerciales de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, previo a la obtención del título de:

**Ingenieras en Finanzas y Relaciones Comerciales.**

Director de Carrera

.....

Econ. Julio César Silva Ruiz

Director de Tesis

.....

Econ. Franklin García Sánchez

Miembros del Tribunal

Examinador

.....

Ing. Grace Rodríguez Loor

.....

Econ. Francisco Verduga Vélez

## **DECLARACIÓN SOBRE DERECHOS DEL AUTOR**

La originalidad, los argumentos expuestos, resultados y conclusiones presentadas en esta tesis pertenecen únicamente a sus autoras.

---

**Cedeño Álava María Gabriela**

---

**Zambrano Arboleda Letty María**

## DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido alcanzar una meta más en mi vida.

A mis padres Xavier y María Elena, quienes me educaron, me brindaron su cariño, apoyo incondicional y motivaron para culminar mi carrera profesional.

A mi hijo Sebastián, que con su ternura e inocencia me ha acompañado para culminar esta anhelada meta en vida.

A mi hermano Vicente Xavier que con entusiasmo y comprensión supo apoyarme en todo.

Y a todas las personas que colaboraron para la realización de esta tesis.

María Gabriela Cedeño Álava.

## DEDICATORIA

La culminación de esta etapa en mi vida profesional no hubiese sido posible sin el apoyo incondicional de mi familia.

Mis padres, Gonzalo y Virginia; pilar fundamental en mi realización y crecimiento personal, mis hermanas; el soporte que me mantiene e impulsa a cumplir con mis objetivos, mi abuelita Letty mi motivación a ser mejor cada día, Walter mi guía y amigo que me acompaña a superar los inconvenientes que se presenten en el día a día.

A ellos dedico el esfuerzo y constancia de este largo camino para lograr mi título, pero nada de esto hubiese sido posible sin la presencia de Dios en mi vida.

Letty María Zambrano Arboleda.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad San Gregorio de Portoviejo, entidad de grandes atributos, por brindarnos acogida y en especial a la carrera de Finanzas y Relaciones por darnos la oportunidad de realizar los estudios en ella.

Al cuerpo de profesores, quienes con nobleza y entusiasmo depositaron en nosotros sus vastos conocimientos.

Nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que colaboraron con la realización de nuestro proyecto de tesis para cumplir con esta meta anhelada.

Las Autoras.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **“ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA ADECUADA GESTIÓN COMERCIAL DEL COMISARIATO GONZALO ZAMBRANO DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO, PROVINCIA DE MANABÍ”**

**María Gabriela Cedeño Álava**

**Letty María Zambrano Arboleda**

Para un óptimo desarrollo empresarial, es fundamental contar con una administración acorde a la innovación y a las necesidades de la empresa. Comisariato Gonzalo Zambrano es una empresa manabita con más de tres décadas al servicio de la comunidad, iniciando su actividad comercial en el centro de la ciudad, con una gran gama de productos. Al poco tiempo la comercialización de productos de primera necesidad se convirtió en el mayor generador de ventas del establecimiento. Actualmente Comisariato Gonzalo Zambrano se encuentra junto al mercado barrial número uno, brindando un mejor servicio con la implementación del autoservicio. Pese a innovar en el servicio, la empresa aún mantiene una administración deficiente que no les permite tener un desarrollo administrativo acorde al crecimiento de sus ventas. La inexistencia de un manual de procesos y procedimientos, limita su productividad y eficiencia comercial.

Palabras claves: administración, procesos administrativos, estructura orgánica funcional, manual de procesos, catálogo de puestos

## **ABSTRACT**

### **“ANALYSIS OF THE INCIDENCE OF THE ADMINISTRATIVE PROCESSES FOR THE PROPER COMMERCIAL MANAGEMENT OF GONZALO ZAMBRANO MARKET”**

**María Gabriela Cedeño Álava**

**Letty María Zambrano Arboleda**

For an ideal business development, it is fundamental to possess an identical and dedicated administration to the innovation and to the needs of the company. Gonzalo Zambrano Market is a Manabita Company with three decades dedicated to the service of the community, initiating its commercial activity in the city's downtown, with a great range of products. In a short time the commercialization of products of first needs turned into the major generator of sales of the establishment. Nowadays Gonzalo Zambrano's Market is close to the city's main market, offering a greater service with the implementation of self-service. In spite of innovating in the service, the company still holds a deficient administration that does not allow them to have an administration development that could match the growth of its sales

Keywords: Management, Administrative Processes, Functional Organizational Structure, Manual Processes, Catalog of Positions

## ÍNDICE GENERAL

<b>CERTIFICACIÓN</b>	<b>I</b>
<b>CERTIFICACIÓN DE LA CONCLUSIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>II</b>
<b>DECLARACIÓN SOBRE DERECHOS DEL AUTOR</b>	<b>III</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>XIII</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>XIV</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>I</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>2</b>
<b>1. ASPECTOS PRELIMINARES</b>	<b>2</b>
1.1. TEMA	2
1.2. PROBLEMÁTICA	2
1.3. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3.2. CONTEXTUALIZACIÓN HISTÓRICA SOCIAL DEL PROBLEMA.	3
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.5. OBJETIVOS	6

1.5.1. OBJETIVO GENERAL	6
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
<b>1.6. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>7</b>

## **CAPÍTULO II** **8**

### **2. MARCO TEÓRICO** **8**

<b>2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS</b>	<b>8</b>
<b>2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b>	<b>15</b>
<b>2.3. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>16</b>
<b>2.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL</b>	<b>18</b>
<b>2.5. HIPÓTESIS</b>	<b>19</b>
2.5.1. HIPÓTESIS LÓGICA	19
2.5.2. HIPÓTESIS NULA	19
2.5.3. HIPÓTESIS ESTADÍSTICA	19
<b>2.6. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES</b>	<b>19</b>
2.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	19
2.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE	20
<b>2.7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES</b>	<b>20</b>
2.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	20
2.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE	21

## **CAPÍTULO III** **22**

### **3. METODOLOGÍA** **22**

<b>3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>22</b>
<b>3.2. MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>22</b>
<b>3.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>23</b>
3.3.1. MÉTODOS	23
3.3.2. TÉCNICAS	23
<b>3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>24</b>
3.4.1. POBLACIÓN	24
3.4.2. MUESTRAS	24
3.4.2.1. Tipo de Muestra	24
3.4.2.2. Tamaño de la Muestra	24
<b>3.5. RECURSOS</b>	<b>24</b>
3.5.1. RECURSOS HUMANOS	24

3.5.2. MATERIALES	25
3.5.3. TECNOLÓGICOS	25
3.5.4. ECONÓMICOS	26
<b>3.6. FUENTES Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>26</b>
<b>3.7. PRESUPUESTOS DE GASTOS</b>	<b>26</b>
<b>3.8. CRONOGRAMA</b>	<b>27</b>

## **CAPÍTULO IV** **28**

---

### **4. PROCESOS ADMINISTRATIVOS** **28**

<b>4.1. PLANEACIÓN</b>	<b>29</b>
4.1.1. OBJETIVOS	30
4.1.2. ESTRATEGIAS	30
4.1.3. METAS	31
<b>4.2. ORGANIZACIÓN</b>	<b>31</b>
4.2.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA	32
4.2.2. MANUAL DE FUNCIONES	33
<b>4.3. INTEGRACIÓN</b>	<b>34</b>
4.3.1. CATÁLOGO DE PUESTOS	35
4.3.2. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	35
4.3.3. LIDERAZGO	36

## **CAPÍTULO V** **37**

---

### **5. GESTIÓN COMERCIAL** **37**

<b>5.1. MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>37</b>
5.1.1. PRODUCTIVIDAD	39
5.1.2. EFICIENCIA LABORAL	40
5.1.3. OPERATIVO	42
<b>5.2. DIRECCIÓN</b>	<b>42</b>
5.2.1. MOTIVACIÓN	43
5.2.2. CANALES DE COMUNICACIÓN	44
5.2.3. CAPACITACIONES LABORALES	46
<b>5.3. CONTROL</b>	<b>48</b>
5.3.1. EVALUACIÓN Y CONTROL INTERNO	48

## **CONCLUSIONES** **50**

---

<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>51</b>
<b>6. PROPUESTA</b>	<b>51</b>
6.1. IDENTIFICACIÓN	51
6.2. JUSTIFICACIÓN	51
6.3. OBJETIVOS	51
6.3.1. OBJETIVO GENERAL	51
6.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS	52
6.4. BENEFICIARIOS	52
6.4.1. DIRECTOS	52
6.4.2. INDIRECTOS	52
6.5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	52
6.6. METODOLOGÍA	89
6.7. SOSTENIBILIDAD Y SUSTENTABILIDAD.	89
6.8. CRONOGRAMA	90
6.9. PRESUPUESTO	91
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>92</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>95</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variable Independiente .....	20
Tabla 2: Variable Dependiente.....	21
Tabla 3 Presupuesto de Gastos .....	26
Tabla 4 Cronograma .....	27
Tabla 5 Manual de Funciones .....	33
Tabla 6 Manual de Procesos.....	38
Tabla 7 Productividad.....	39
Tabla 8 Eficiencia Laboral.....	41
Tabla 9 Motivación .....	43
Tabla 10 Canales de Comunicación .....	45
Tabla 11 Capacitaciones Laborales.....	47
Tabla 12 Evaluación y Control Interno.....	48
Tabla 13 Manual de Funciones - Gerente General .....	64
Tabla 14 Manual de Funciones - Administrador.....	65
Tabla 15 Manual de Funciones - Talento Humano.....	66
Tabla 16 Manual de Funciones - Contabilidad.....	67
Tabla 17 Manual de Funciones - Adquisiciones.....	68
Tabla 18 Manual de Funciones - Operativo.....	69
Tabla 19 Manual de Funciones – Operativo Percheros.....	70
Tabla 20 Manual de Funciones - Operativo Bodeguero .....	71
Tabla 21 Simbología del Flujograma .....	74
Tabla 22: Proceso de Compra .....	76
Tabla 23 Proceso de Recepción e Ingreso de Mercadería al Local Comercial .....	78
Tabla 24 Proceso de Ingreso y Egreso de Mercadería a Bodega .....	80
<b>Tabla 25 Proceso de Ingresos y Pago de Facturas de Contado .....</b>	<b>82</b>
Tabla 26 Proceso de Cancelación de Facturas de Crédito a Proveedores.....	84
Tabla 27 Proceso de Comercialización .....	86
Tabla 28 Proceso de Devolución en Venta.....	88
Tabla 29 Propuesta - Cronograma.....	90

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Manual de Funciones .....	34
Gráfico 2 Manual de Procesos.....	38
Gráfico 3 Productividad .....	40
Gráfico 4 Eficiencia Laboral.....	41
Gráfico 5 Motivación .....	44
Gráfico 6 Niveles de Comunicación .....	45
Gráfico 7 Capacitaciones Laborales .....	47
Gráfico 8 Evaluación y Control Interno .....	49
Gráfico 9 Estructura Orgánica Funcional .....	59

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación se inicia con el capítulo uno, donde se detalla el planteamiento del problema, indicando el tema y los objetivos a tratar.

En el capítulo dos, se abarca información acerca de la problemática a nivel mundial, nacional hasta llegar a nuestro entorno, se resaltan las palabras claves más importantes y bajo qué normas legales está regulada la presente investigación.

En el capítulo tres se realiza un análisis de las diferentes modalidades, métodos y técnicas de investigación, las fuentes de procesamiento que fueron utilizadas, el costo de elaboración del proyecto y el cronograma de duración.

En el capítulo cuatro y cinco, se analizan los conceptos de cada categoría con su respectivo indicador y el resultado de las encuestas y entrevistas que se realizaron en el Comisariato Gonzalo Zambrano.

Finalmente, en el capítulo seis se presenta la propuesta donde se empieza a desarrollar la estructura orgánica, manual de procesos, manual de funciones y el catálogo de puestos para una adecuada gestión comercial del Comisariato Gonzalo Zambrano.

## **CAPÍTULO I**

### **1. Aspectos Preliminares**

#### **1.1. Tema**

Análisis de la incidencia de los procesos administrativos para la adecuada gestión comercial del Comisariato Gonzalo Zambrano de la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí.

#### **1.2. Problemática**

Deficiente aplicación de los procesos administrativos para la adecuada gestión comercial del Comisariato Gonzalo Zambrano.

#### **1.3. Antecedentes del Problema**

##### **1.3.1. Planteamiento del Problema**

La evolución del comercio va de la mano del crecimiento poblacional y de la globalización. La comercialización de productos de primera necesidad, por su naturaleza y características, es aquella de mayor afluencia a nivel mundial; lo que ha permitido el desarrollo económico de micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales con el paso del tiempo logran convertirse en grandes cadenas comerciales.

En las últimas décadas, gracias a la correcta aplicación de los procesos administrativos e innovación tecnológica, varias empresas ecuatorianas han podido extender en las diferentes regiones del país, sus

locales comerciales, promocionando en ellos no sólo los productos, sino también su nombre fantasía o comercial y servicio de calidad.

Una característica notable de estas cadenas comerciales es su administración, en la cual no es necesaria la presencia física del propietario en el establecimiento para un óptimo y eficiente control, así como una eficiente administración, sino, es a través de procesos administrativos y mecanismos tecnológicos como el internet y sistemas computarizados, que se realiza el control y administración de los mismos.

Portoviejo es una ciudad netamente comercial, prueba de esto es la concurrencia diaria de personas provenientes de distintos lugares de la provincia para proveerse de alimentos. El comercio tradicional fue el promotor de la vida económica en la urbe, sin embargo, con el paso del tiempo, nuevas tendencias se enquistan en el comercio, transformando las exigencias del consumidor, por lo que es imperioso e indispensable acoplarse y evolucionar con el cambio, a fin de continuar con la vida comercial.

En la actualidad, Comisariato Gonzalo Zambrano, cuenta con un sistema computarizado que le permite llevar sus inventarios y realizar ventas por medio de la facturación electrónica, tanto al consumidor final como al mayorista. Sin embargo por desconocimiento de las nuevas técnicas de administración impide que su desarrollo sea acorde al crecimiento de sus ventas, manteniendo un manejo informal del recurso humano y financiero-contable.

### **1.3.2. Contextualización Histórica Social del Problema.**

Desde los inicios de la era, el hombre sentía la necesidad de relacionarse, y es aquí donde por medio del trabajo comienza a formarse lo

que después se conocería como administración; siendo un factor importante en el desarrollo y crecimiento de las empresas.

La administración es la ciencia que permite estudiar la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados. Estas deben ser aplicadas por personas líderes, con formación competitiva que faciliten el cumplimiento de metas y objetivos, realizando de manera eficaz y eficiente la planeación, organización, dirección y control; las cuales conforman las funciones de la misma. Los procesos administrativos son aplicados en la mayoría de empresas a nivel mundial, para lograr grandes resultados, es muy probable que las empresas que aún no aplican estos procedimientos estén expuestas a pérdidas mayores e incluso se ven obligadas a cerrar definitivamente. El buen manejo de los procesos administrativos conlleva a la orientación y éxito de la empresa.

En el Ecuador, varias empresas cuentan con una óptima administración, lo que ha permitido que se mantengan en el campo comercial, impulsándolos a incursionar en nuevos nichos de mercado, consiguiendo la expansión por efecto de la correcta aplicación de los procesos administrativos, indispensables para su buen funcionamiento.

Casa Comercial Gonzalo Zambrano es una empresa familiar que abrió las puertas al público el 1 Mayo de 1981, ubicada en las calles Olmedo y 9 de Octubre de la ciudad de Portoviejo, ejerciendo un comercio tradicional de la época. Inició su actividad comercial con la venta de máquinas de coser, motores, herramientas de construcción, fertilizantes, abarroses y demás productos de primera necesidad; siendo esta última actividad económica, la de mayor representatividad en ventas. El establecimiento comercial se fue fortaleciendo y se convirtió en una empresa sólida, capaz de abastecer a la ciudad y sectores aledaños de los productos que comercializaba, particularizándose por brindar servicios y bienes de calidad.

Debido al incremento del flujo comercial, Casa Comercial Gonzalo Zambrano logra la expansión, innovando y aumentando su gama de productos, y así brindar un mejor servicio a la comunidad. Para lograr su cometido, su primera tarea fue la de cambiar su forma original de venta en autoservicio, para lo cual abrió una nueva sucursal, ubicada en las calles Alajuela y Primero de Enero, junto al mercado barrial número uno, bajo el nombre de Comisariato Gonzalo Zambrano.

Sin embargo, para que este gran cambio funcione de manera óptima, es necesario el uso de todos los recursos de forma integral, implementado los avances tecnológicos, técnicas y procesos administrativos que mejoran la administración de los establecimientos comerciales, para poder continuar y competir con demás supermercados.

#### **1.4. Delimitación del problema**

**Campo:**

Comercial

**Área:**

Análisis de la incidencia de los procesos administrativos del Comisariato Gonzalo Zambrano.

**Aspecto:**

Gestión comercial en el Comisariato Gonzalo Zambrano.

**Problema:**

Deficiente aplicación de los procesos administrativos para la adecuada gestión comercial del Comisariato Gonzalo Zambrano.

**Tema:**

*“Análisis de la incidencia de los procesos administrativos para la adecuada gestión comercial del Comisariato Gonzalo Zambrano de la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí”.*

**Delimitación espacial:**

La investigación se desarrollará en el Comisariato Gonzalo Zambrano.

**Delimitación Temporal:**

Periodo Septiembre 2014 – Febrero 2015

**1.5. Objetivos****1.5.1. Objetivo General**

Analizar la incidencia de los procesos administrativos para la adecuada gestión comercial del Comisariato Gonzalo Zambrano.

**1.5.2. Objetivos Específicos**

1. Determinar la situación actual del Comisariato Gonzalo Zambrano para conocer el direccionamiento de la empresa.
2. Identificar la información teórica de los procesos administrativos para una óptima gestión comercial.
3. Analizar los procesos administrativos y de gestión comercial, para su correcta aplicación en el Comisariato Gonzalo Zambrano.

4. Desarrollar una propuesta para mejorar los procesos de gestión administrativa del Comisariato Gonzalo Zambrano.

### **1.6. Justificación**

Con el paso de los años se ha podido observar como empresas, en su mayoría familiares y que eran consideradas como las más importantes de la provincia; no se conservan en la actualidad; incluso, actualmente, son pocas las que se encuentran con actividad comercial.

Muchas de estas empresas son parte de la historia manabita, por efecto de la evolución y avances tecnológicos, sus propietarios no pudieron adaptarse. Por las razones expuestas, se deben rescatar los establecimientos comerciales de la ciudad capital que se encuentran aun realizando actividad económica, como es el caso de Comisariato Gonzalo Zambrano.

Como se ha indicado con anterioridad, Comisariato Gonzalo Zambrano a pesar de haber cambiado su forma original de atención en autoservicio, aún conserva una administración tradicional, lo que no ha permitido que su desarrollo empresarial y recursos sean utilizados de manera óptima, eficiente y efectiva.

## CAPÍTULO II

### 2. Marco Teórico

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

En la Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo, en el año 2003 se investigó el tema *“Estudio Técnico Propositivo para que las empresas incrementen el nivel de productividad y mejora en sus ingresos”* por los autores Álava Muñoz Karla Paola y Divina Johanna Giler Rivera, concluyendo lo siguiente:

- El proceso de transformación productiva de las empresas manabitas requieren de modelos propositivos que impulsen el mejoramiento de la productividad.
- Las empresas industriales de nuestro entorno están en desventaja frente a la competitividad en procesos productivos, por la poca tecnología que utilizan y en la escasa preparación de los trabajadores y empleados.
- Los Supervisores de las empresas industriales de nuestro entorno, abarcan muchas actividades y tareas, debido a que los gerentes y dueños de instituciones productivas no invierten en la contratación del personal.
- Los Supervisores de las empresas industriales de Manabí están siendo capacitados solamente en áreas específicas, vender y obtener más mercado.

En la Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo, en el año 2003 se estudió el tema *“Análisis y propuesta de mejoramiento del manejo administrativo y financiero del comercio informal de la ciudad de Portoviejo. Caso específico: lugares de mayor actividad comercial”* por los autores Alberto Enrique Dejo Cedeño y María Paola Zambrano Santana, obteniendo los siguientes resultados:

- El sector informal es una solución ante el problema de la desocupación y el desempleo que persigue la subsistencia familiar, elevando el nivel de vida, a través de la generación de ingresos a los comerciantes que se emplean en este negocio.
- Los comerciantes informales en su gran mayoría prefieren no utilizar técnicas contables o administrativas a la hora de planificar las estrategias de su negocio, ya sea por desconocimiento o simplemente por no creer necesario la utilización de estas técnicas de administración.
- Estos en su gran mayoría no cumplen con las leyes establecidas para el sector formal de la economía, tales como las leyes laborales, tributarias y municipales. Al no cumplir estas leyes tampoco gozan de los beneficios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- El sector informal no es reconocido como un sujeto de crédito por parte de las instituciones financieras, por lo que recurren a diversas formas de financiamiento a la hora de conformar su capital de trabajo.

En la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede regional de Manabí campus Portoviejo en el año 2009 se analizó el tema *“Diseño de un plan de mejoramiento en el área de administrativa, (organizacional, comercial y operativa) de la empresa Repaca Cía. Ltda. del cantón Chone, provincia de Manabí.”* por las autoras Ángela Marlene Saltos Solórzano y Verónica Valeria Vélez Cedeño, quienes concluyeron lo siguiente:

- En el plan a implementarse en la empresa Repaca-Chone se restructurarán algunos factores como la organización de los departamentos en áreas definidas administrativa, operática y comercial en las cuales se implementaran políticas que se cumplirán a cabalidad. Cada una de estas áreas contará con el personal debidamente capacitado complementándose con los equipos, suministros y maquinarias necesarias que ayudaran a desarrollar eficientemente las actividades y por ende a cumplir con total responsabilidad en los requerimientos del cliente, de la misma manera la empresa estará regida por normas regulatorias que permitan establecer y asignar los pagos correspondientes tanto a los clientes por material recopilado como a los empleados por actividad que ejecuten.

Nidia Mercedes López Meneses, estudiante de la Universidad Tecnológica Equinoccial en Ecuador, en el año 2010 investigó el tema *“Diseño de un sistema de control interno de inventarios en la ferretería “Lozada”.*”, concluyendo lo siguiente:

- La Ferretería Lozada es una empresa que ha progresado en base a la experiencia de su propietario, sin embargo no lleva ningún tipo de fundamento científico en su accionar a nivel administrativo.
- No existe un control permanente a nivel de inventarios en lo referente a las entradas y salidas de mercadería.
- La capacitación al personal, también es una actividad que en esta organización se la tiene completamente descuidada, tan solo reciben charlas por parte del propietario como un incentivo en su trabajo.
- No se realiza una constatación física periódica de la mercadería de tal manera que en varias ocasiones se han presentado pedidos que no se pueden cumplir debido a que no se encuentran en existencias.

- Se han presentado en varias oportunidades irregularidades en el cuadro de inventarios en libros y a nivel físico.
- La entrega de mercadería a los clientes no siempre se la realiza en un tiempo oportuno.
- La empresa posee suficiente liquidez, así como también un capital positivo suficientemente amplio.

En la Universidad Técnica del Norte en Ecuador, en el año 2010 se analizó el tema *“Manual de procesos para mejorar la productividad y atención al cliente en la dirección comercial de Emelnorte”* por el autor Mauricio Vásquez resultando lo siguiente:

- El diagnóstico realizado a directivos y trabajadores que se desempeñan brindando atención al cliente en Emelnorte, demuestra que los clientes tienen que acudir a diferentes oficinas para solicitar un servicio, presentar un reclamo o pedir información, por lo que los tiempos para que un trámite sea atendido es muy alto, no se cumple con los límites que la misma Empresa ha fijado y los que dispone la normativa vigente, la imagen se encuentra muy afectada por esta situación.
- Las actividades que realizan los departamentos que intervienen en la atención al cliente y en todas las actividades de la Empresa, están organizadas en base a funciones que cumplen en forma aislada cada uno de ellos, sin considerar como un proceso unitario sino como islas que ejecutan su parte sin considerar el todo, situación que también incide negativamente en los tiempos y en la imagen.
- Del diagnóstico realizado y de la investigación bibliográfica se determina que el implementar la atención al cliente por procesos corregiría en gran medida las deficiencias encontradas en el diagnóstico, siendo para ello necesario estructurar un manual de

procesos para mejorar la productividad y la atención al cliente. Con la participación del personal que presta atención al cliente en Emelnorte se determina los elementos que integran el manual, el mismo que se logró concretar con la utilización de herramientas que se ubicaron en la investigación bibliográfica, así como herramientas computacionales que están disponibles para elaborar principalmente diagramas.

- Al ser el servicio eléctrico un servicio público, las Leyes y Reglamentos por los que se rige Emelnorte también rigen a otras empresas y entidades que entregan servicios públicos, por lo que la investigación realizada y la propuesta planteada pueden adaptarse a otras instituciones.

En la Universidad Central del Ecuador, en el año 2012 se investigó el tema *“Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa “EQUINORTE S.A”* orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial por los autores Aguirre Carrasco y Ana Margoth, obteniendo las siguientes conclusiones:

- La organización debe funcionar eficientemente sin importar quien esté al frente, por lo que su estructura y sus procesos deben estar bien definidos, para que el desempeño de las actividades sea eficaz y eficiente.
- Con el levantamiento de las actividades del Sistema Comercial de EQUINORTE, se identificó las entradas, recursos, salidas y controles, logrando proponer a la Institución una estructura mejorada y adaptable a las necesidades y satisfacción del cliente.
- El diseño de los procesos no está fundamentado en las necesidades de los clientes, los procesos se encontraron quebrantados por falta de definición de funciones y responsabilidades en los niveles jerárquicos medios y bajos.

- La identificación de los procesos y el uso de metodologías estandarizadas, permiten conseguir el control eficaz y eficiente de los procesos, así como también se conseguirá la utilización eficaz y eficiente de los clientes.
- Identificar las interrelaciones de los macro procesos, sus clientes, proveedores, recursos, ayuda a los miembros de la entidad a trabajar con miras en los requerimientos del cliente tanto interno como externo.
- Los indicadores que se han establecido constituyen herramientas eficaces de control que ayudan al mejoramiento continuo de los procesos de la empresa.

En la Universidad Autónoma Metropolitana México en el año 2013 se analizó el tema *“Sistema de Gestión Digital para mejorar los procesos administrativos de Instituciones de Educación Superior: Caso de estudio en la Universidad Autónoma Metropolitana”*, por los autores Rafaela Silva, Elena Cruz, Iris Méndez, José Ángel Hernández, obteniendo las siguientes conclusiones:

- El desarrollo de este trabajo tendrá un impacto positivo en todos los niveles de la institución, para los órganos personales reducirá el tiempo dedicado a organizar, vincular y analizar la información histórica asociada a su cargo, lo que ayudará a sustentar mejor la toma de decisiones y de manera eficiente (en menor tiempo) por lo que podrá atender otras actividades críticas. El personal académico reducirá el tiempo que invierte en el desarrollo de informes al tener la información concentrada en una base de datos. Al personal administrativo le ayudará a mantener organizada y vinculada la información que se envía o se recibe con una disminución considerable de traslapes y extravió de documentos, además se disminuirán los requerimientos de espacios físicos para el archivo.

- La Institución se beneficiará al automatizar procesos clave replicables a todos los Departamentos de todas las Divisiones de las distintas Unidades Académicas, pudiendo impactar alrededor de 3960 autoridades al interior de la misma.

En la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede regional de Manabí campus Chone en el año 2013 se investigó el tema *“Implementación de procesos administrativos y financieros para mejorar los ingresos económicos de los productores de almidón de yuca del sitio Limón de Chone.”* por el autor Zambrano Hidalgo Cesar Oswaldo, quien concluyó lo siguiente:

- Para el diseño de los Procesos Administrativos y Financieros se realizó una capacitación a los productores de yuca de almidón en temas relacionados con los procesos administrativos y financieros. La metodología aplicada fue mediante talleres de capacitación que permitieron la interacción técnico-práctica entre el instructor

En la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede regional de Manabí campus Portoviejo en el año 2014 se investigó el tema *“Modelo de gestión administrativa y financiera para la reestructuración del hostel “La Estancilla del valle.”.*”, por el autor Pamela Lessette Montalvo Parrales, obteniendo las siguientes conclusiones:

- La elaboración de un modelo administrativo que cumpla con las necesidades del hostel, es una oportunidad de crecimiento pues permite un mejor control en la estructura organizacional, y el cumplimiento de las actividades y responsabilidades de cada empleado.
- El modelo de gestión financiero permite establecer políticas que acceden a un mejor manejo de las cuentas a corto y largo plazo y

alcanzando de esta manera tener un punto de equilibrio óptimo, y el análisis de los indicadores financieros, conociendo así cual es la liquidez y rentabilidad con que trabaja el hostel actualmente y cuáles serían los valores futuros deseados.

## **2.2. Fundamentación Teórica**

Esta investigación se basará en el análisis de los procesos administrativos y su correcta aplicación para obtener un mejor desarrollo en las distintas áreas de la empresa, partiendo con la toma de decisiones por parte del administrador, que ejerce el liderazgo y la autoridad máxima sobre todo el personal de la empresa.

*“La administración integra; la planificación, organización, dirección y el control bajo un liderazgo y una autoridad. La planificación define los resultados que se esperan de la empresa, la organización fija cómo se lograrán estos resultados, la dirección determina la actividad de mando y guía para la ejecución, y el control da seguimiento a los planes, mide los resultados y retroalimenta el sistema. El administrador decide objetivos, diseña procesos, políticas, procedimientos y métodos y lideriza todo el proceso administrativo en la empresa”.* **(Gerra E & Aguilar Valdés, 2004, pág. 75)**

*“La administración es el conjunto de actividades propias de ciertos individuos que tienen la misión de ordenar, encaminar y facilitar los esfuerzos colectivos de un grupo de personas reunidos en una entidad, para la realización de objetivos previamente definidos”.* **(Tead, 1951, pág. 34)**

*"La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes creados para alcanzarlos"* (Koontz & Weihrich, 1991, pág. 56)

*"La administración como un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control del trabajo mediante el empleo de personas y recursos de diversa índole".* (Teery & Franklin, 1986, pág. 58)

El manejo apropiado de los procesos administrativos junto a herramientas tecnológicas, permitirá una óptima y eficiente administración; obteniendo como resultado un sistema integral que abarca todas las áreas de la empresa, facilitando así a gerentes-propietarios delegar funciones, logrando que la empresa marche sin la necesidad perenne de los altos mandos.

### **2.3. Marco Conceptual**

**Administración:** *"El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"* (Chiavenato, 2004)

**Catálogo de Puestos:** *"El manual descriptivo de puestos es un instrumento técnico de trabajo que se usa comúnmente en las empresas e instituciones con el fin de mejorar la técnica empleada en la administración de recursos humanos. Este instrumento permite fundamentar el programa de reclutamiento y selección de personal, determinar las necesidades de adiestramiento, orientar a los jefes acerca del tipo de tareas que deben*

*realizarse en los diferentes puestos, determinar el personal requerido cuando existan vacantes, aplicar debidamente la política de ascensos con el propósito de lograr un mejor aprovechamiento del personal y servir de base al mantenimiento de sistema de salarios". (Zelaya, 2006)*

**Empresa:** Para Simón Andrade, autor del libro *"Diccionario de Economía"*, la empresa es *"aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios". (Andrade, n.d.)*

**Proceso:** *Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. (Universidad Nacional de Colombia- Bogotá D.C. – Colombia)*

**Inventarios:** *"Son los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción de productos para su posterior venta, como materia prima, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilizan en el empaque, envase de mercancías, o las refacciones para mantenimiento que se asuman en el ciclo normal de operaciones" (Guajardo Cantú, 1992)*

**Venta:** *"Es el conjunto de técnicas y herramientas, que permiten gestionar estratégicamente el lineal desarrollado, con el fin de obtener una determinada rentabilidad, satisfaciendo a su clientela clave". (Palomares Borja, 2005)*

**Productividad:** *"La productividad es la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficio de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida" (DAFP. Santafé de Bogotá 1993)*

**Proveedor:** *“Los proveedores son las compañías o personas físicas que proporcionan los recursos que necesita la empresa para producir sus bienes o servicios. Una buena gerencia de un administrador es analizar, estudiar, evaluar las posibles adquisiciones de los materiales necesarios para la elaboración del producto, tomando en cuenta y comparando las políticas de los proveedores; uno de estos factores sería la calidad, precios, disponibilidad, políticas de cobro, entre otras”.* (Kotler, 1985)

**Gestión Comercial:** *“El proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto en el mercado”.* (Kotler, 2012)

## **2.4. Fundamentación Legal**

La presente investigación está regulada por las siguientes normas legales:

**Constitución de la República del Ecuador.-** su artículo 304 que trata sobre los objetivos de la política comercial.

**Código de Comercio.-** sus artículos 1, que rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes; 3 donde se estipulan los actos de comercio.

**Ley de Comercio Electrónico.-** mediante el uso de sistemas de información y de redes electrónicas, incluida la Internet ha adquirido importancia para el desarrollo del comercio y la producción, permitiendo la realización y concreción de múltiples negocios de trascendental importancia, tanto para el sector público como para el sector privado.

**Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.-** Artículos 4 y 5 que tratan sobre los derechos y obligaciones del consumidor.

## **2.5. Hipótesis**

### **2.5.1. Hipótesis Lógica**

Los procesos administrativos aportan significativamente en la adecuada gestión comercial del Comisariato Gonzalo Zambrano.

### **2.5.2. Hipótesis Nula**

Los procesos administrativos no aportan significativamente en la adecuada gestión comercial del Comisariato Gonzalo Zambrano.

### **2.5.3. Hipótesis Estadística**

**VI:** A

**VD:** B

**H1:** Hipótesis Lógica

**H0:** Hipótesis Nula

**H1 = A > B**

**H0 = A ≤ B**

## **2.6. Identificación de las Variables**

### **2.6.1. Variable Independiente**

Análisis de la incidencia de los procesos administrativos en el Comisariato Gonzalo Zambrano.

## 2.6.2. Variable Dependiente

Adecuada gestión comercial del Comisariato Gonzalo Zambrano.

## 2.7. Operacionalización de las Variables

### 2.7.1. Variable Independiente

Tabla 1: Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICA O INFORMATIVO
El proceso administrativo integra como un todo la planificación, organización, dirección y el control bajo un liderazgo y una autoridad. La planificación define los resultados que se esperan de la empresa, la organización fija cómo se lograrán estos resultados, la dirección determina la actividad de mando y guía para la ejecución, y el control da seguimiento a los planes, mide los resultados y retroalimenta el sistema. El administrador decide objetivos, diseña procesos, políticas, procedimientos y métodos y lideriza todo el proceso administrativo en la empresa. (Guerra E & Aguilar Valdés, 2004)	Planeación	Objetivos	¿Cuenta la empresa con una planeación que determine el rumbo de la misma?	Entrevista a los propietarios del Comisariato Gonzalo Zambrano
		Estrategias		
		Metas		
	Organización	Estructura Orgánica	¿Conoce las funciones que debe realizar a diario?	Encuesta al personal del local comercial
		Manual de Funciones		
	Integración	Catálogo de Puestos	¿Existe una correcta selección del personal?	Entrevista a los propietarios del Comisariato Gonzalo Zambrano
		Reclutamiento del Personal		
		Liderazgo		

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Las Autoras

## 2.7.2. Variable Dependiente

**Tabla 2: Variable Dependiente**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICA O INFORMATIVO	
El proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto en el mercado". (Kloter, 2012)	Manual de Procesos	Productividad			
		Eficiencia laboral	¿Cuenta la empresa con un manual de procesos?	Entrevista a los propietarios y Encuesta al personal de la empresa	
	Dirección	Operativo			
		Motivación			
		Canales de comunicación	¿Proporciona la empresa capacitaciones laborales?	Encuesta al personal del Comisariato Gonzalo Zambrano	
	Control	Capacitaciones laborales			
Evaluación y Control Interno		¿Se realiza una evaluación periódica para medir el rendimiento del personal?	Entrevista a los propietarios del local comercial		

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las Autoras

## CAPÍTULO III

### 3. Metodología

#### 3.1. Tipos de Investigación

**La investigación exploratoria** se utilizó para determinar la problemática encontrada en el Comisariato Gonzalo Zambrano, la cual es la deficiencia en la aplicación de los procesos administrativos.

**La investigación descriptiva** compara la problemática expuesta con demás supermercados tanto a nivel local como nacional, donde se observa que las cadenas comerciales cuentan con un adecuado manejo de los procesos administrativos de la mano de los manuales de funciones y procesos, catálogo de puestos y sistemas informáticos.

**La investigación propositiva** permite analizar los procesos administrativos del Comisariato Gonzalo Zambrano describiendo los problemas encontrados rediseñando y definiendo las actitudes y habilidades de cada empleado y así buscar alternativas, propuestas, recursos y procesos necesarios para el desarrollo de la empresa.

#### 3.2. Modalidades de la Investigación

**Investigación Bibliográfica:** La modalidad de esta investigación está basada en consultas bibliográficas, textos, relacionadas a los que se está investigando.

**Investigación de Campo:** Basada en entrevistas y encuestas a los involucrados en la investigación como lo son: gerentes-propietarios, empleados y a clientes mediante grupos focales; con el propósito de recopilar información sobre la realidad.

### **3.3. Métodos y Técnicas de la Investigación**

#### **3.3.1. Métodos**

**Método Inductivo.-** Permite realizar un estudio de lo observado y de la información obtenida. Este método es un procedimiento mediante el cual a través de los datos se obtiene la teoría.

**Método Analítico.-** Este método de investigación consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular, nos permite conocer más del objeto de estudio.

**Método Estadístico.-** Es una herramienta que estudia el uso y análisis provenientes de una muestra representativa de datos (elaboración de tablas y cuadros).

**Método Propositivo.-** Luego de realizar la investigación, mediante este método podemos sugerir a los propietarios de la empresa, un manual de procesos administrativos para mejorar su desarrollo.

#### **3.3.2. Técnicas**

Para la recopilación de datos se utilizará encuestas, entrevistas a grupos focales por medio de una serie de preguntas previamente diseñadas.

### **3.4. Población y Muestra**

#### **3.4.1. Población**

El número de personas que conforman la población para la muestra, está determinado por el número de integrantes del establecimiento comercial Comisariato Gonzalo Zambrano.

#### **3.4.2. Muestras**

##### **3.4.2.1. Tipo de Muestra**

Aleatoria

##### **3.4.2.2. Tamaño de la Muestra**

El tamaño de la muestra no se realizó por que la población es menor a cien personas, por lo tanto se tomará en cuenta todo el personal que labora en el Comisariato Gonzalo Zambrano.

### **3.5. Recursos**

#### **3.5.1. Recursos Humanos**

Los recursos humanos que participan en la investigación son:

- Autores
- Tutor
- Tribunal de Revisión
- Propietarios
- Empleados

- Clientes

### **3.5.2. Materiales**

Los recursos materiales son:

- Carpetas
- Cuadernos
- Hojas
- Lápiz
- Plumas
- Resaltadores
- Copias
- CD
- Materiales varios
- Anillados
- Textos

### **3.5.3. Tecnológicos**

- Calculadora
- Computadora
- Escáner
- Impresora
- Internet
- Tableta
- USB/ Flash memory
- Cámara

### 3.5.4. Económicos

Los recursos económicos utilizados para el desarrollo de la investigación se detallan en el punto.

### 3.6. Fuentes y Procesamiento de la Información

La información general de la investigación se obtuvo por medio de libros, revistas y páginas web acordes al tema.

Adicionalmente, herramientas tecnológicas como Word, Excel y Power Point, entre otras, facilitará el procesamiento de la información, obtenida por medio de textos, tablas, gráficos y diapositivas que ayudarán a desarrollar el propósito de la tesis.

### 3.7. Presupuestos de Gastos

Tabla 3 Presupuesto de Gastos

<b>RUBROS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>C.UNITARIO</b>	<b>C. TOTAL</b>
<b>MATERIALES DE OFICINA</b>			
HOJAS A4	6	\$3.50	\$21.00
CUADERNOS	2	\$2.00	\$4.00
PLUMAS	10	\$0.30	\$3.00
<b>SERVICIOS</b>			
INTERNET	100	\$1.00	\$100.00
IMPRESIONES	500	\$0.05	\$25.00
TRANSPORTE	50	\$1.50	\$75.00
VIATICOS		\$200.00	\$200.00
OTROS GASTOS		\$100.00	\$100.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$528.00</b>

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Las Autoras

### 3.8. Cronograma

Tabla 4 Cronograma

	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Preparación			X	X																				
Marco Referencial					X	X	X																	
Marco Teórico									X	X	X													
Metodología											X	X												
Tutorías													X	X			X	X	X	X	X	X		
Lectores																							X	X
Sustentación																								X

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Las Autoras

## CAPÍTULO IV

### 4. Procesos Administrativos

*“El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar”.*

**(Welsch, 2011, pág. 46)**

La administración es la capacidad de dirigir y trabajar con las personas de una organización, creando un ambiente armónico, donde juntos puedan alcanzar las metas de manera eficaz y eficiente con el óptimo manejo de los recursos. Existen cuatro parámetros primordiales para una administración óptima, mismos que se describen a continuación:

- **Planeación:** Constituye un proceso dinámico en el cual se analiza la situación de la empresa y se toman decisiones para de acuerdo a ello establecer los objetivos, anticipando las acciones que se van realizar a través de estrategias comerciales; que la organización perseguirá en el futuro para alcanzar las metas.
- **Organización:** Es la columna vertebral de la empresa, en donde se coordina el recurso financiero, físico y humano; siendo este el más importante; delegando y distribuyendo las funciones y actividades que deben llevar a cabo.

- Dirección: Conlleva un dialogo directo con el personal, que permite inspirar y motivar a desempeñar de la mejor manera su trabajo.
- Control: Consiste en supervisar y monitorear el progreso para determinar si se está bien encaminado o no, solo ésta asegura el cumplimiento de las metas.

Estas cuatro actividades abarcan la función administrativa y se llevan a cabo de manera dinámica; sin excluir ninguna de ellas, puesto que de lo contrario no se logrará una buena administración.

A través de la entrevista formulada a los propietarios del establecimiento, donde se preguntaba sobre cuáles son los mayores obstáculos que se presentan en la empresa para lograr un mayor desarrollo, informaron que la administración es una de sus mayores debilidades, por motivo de que aún no cuentan con procesos administrativos que faciliten su manejo, se mantiene una administración deficiente.

#### **4.1. Planeación**

*Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización. (Reyes Ponce, 1992, pág. 57)*

Planeación, función inicial del proceso administrativo, constituye un conjunto dinámico en el cual se analiza la situación de la empresa y se establecen los objetivos, se toman decisiones para de acuerdo a ello realizar estrategias comerciales, las cuales determinarán el rumbo que tomará la organización y los resultados que se esperan obtener para alcanzar las metas.

Mediante la entrevista realizada a los propietarios, se indicó que existe una planeación deficiente, a pesar de que si se proyecta el futuro de la empresa, no se lleva a cabo en su totalidad. Informaron a demás que el futuro de la empresa es decidida por los propietarios.

Es de suma importancia que el local comercial cuente con una planificación clara donde especifique hacia donde desea llegar, y así mismo que ésta se sociabilizada con el personal, para que todos persigan el mismo objetivo.

#### **4.1.1. Objetivos**

*“El objetivo es la aspiración, el propósito, el resultado a alcanzar, el para qué se desarrolla la investigación, que presupone el objeto transformado, la situación propia del problema superado, como resultado del conocimiento del objeto de estudio que se investiga en el Proceso de Investigación Científica” (Álvarez, C, 1997, pág. 85)*

Consiste en plantear o fijar una meta ya sea en el corto o largo plazo con el propósito de obtener un resultado. Brinda un conocimiento claro de las proyecciones de la empresa tanto a los que conforman Comisariato Gonzalo Zambrano, como a su distinguida clientela.

#### **4.1.2. Estrategias**

*"La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos." (Porter, 1995, pág. 100)*

Es el conjunto de acciones u objetivos, los cuales ayudan a dirigir operaciones o procesos para cumplir con las metas trazadas. Primordial en la planificación administrativa.

#### **4.1.3. Metas**

*"Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización"* **(Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Periañez Cristóbal Rafael, 2001: pág. 78)**

Para el cumplimiento de las metas es importante que estas sean coherentes, aceptables y sobretodo realizables, que conlleven grandes retos pero que al mismo tiempo sean alcanzables, para que el personal se esmere por lograrlas; considerando que sean viables, específicas, cuantificable y medibles.

#### **4.2. Organización**

*"Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones".* **(Robbins Stephen y Coulter Mary, 2005, pág. 79)**

Es un sistema que se encuentra diseñado con la finalidad de alcanzar objetivos, y cumplir con las funciones de manera específica, la misma que puede contribuir con el rendimiento de la empresa. Cuando los empleados se comunican y trabajan de manera coordinada existe una organización y así

pueden llevar a cabo su misión. La organización hace referencia a la estructura organizacional en la cuál es indispensable que exista una especialización del empleo, unidad de mando, departamentalización, y formalización.

Luego de haber realizado la entrevista a los propietarios del local comercial, comentaron que por descuido, no se había realizado un organigrama funcional que indique la jerarquía, ya que ellos siempre han estado al mando de la administración y por ello no habían contratado a un administrador al cual delegar funciones.

#### **4.2.1. Estructura Orgánica**

*“La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos”.* (Mintzberg, 2000, pág. 133)

*“Si una organización adopta una estrategia de expansión, debe dividir sus departamentos por funciones, en tanto si asume una estrategia de diversificación, la estructura debe ser multidivisional”.*

**(A. Chandler, 1962, pág. 155)**

La estructura orgánica funcional de toda empresa está representada por un organigrama, donde se describe gráficamente los puestos y cargos que ocupa cada miembro. Adicionalmente, el fin de esta estructura es establecer los niveles de jerarquía dentro de la empresa.

El orden jerárquico indica los tres niveles de autoridad de forma piramidal; partiendo por el más alto que es el presidente o director ejecutivo;

cargo que puede estar integrado por una persona o por un directorio de altos mandos. En el segundo nivel se encuentra el departamento de administración y por último el nivel operativo.

#### **4.2.2. Manual de Funciones**

Es un documento en el cual se detalla las funciones a realizar diariamente por cada una de los miembros de la organización. Este instrumento de trabajo debe ser proporcionado al personal para que tengan un conocimiento claro de sus actividades.

Es una guía que brinda la empresa a sus empleados, ésta no debe limitar las capacidades intelectuales y físicas, ni la autonomía profesional del trabajador, pudiendo así tomar decisiones acertadas con el apoyo de sus superiores.

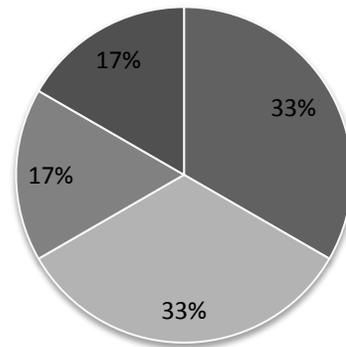
#### **¿Tiene conocimiento sobre las actividades que debe realizar a diario?**

**Tabla 5 Manual de Funciones**  
Respuestas

Siempre	10	33%
Casi Siempre	10	33%
Rara vez	5	17%
Nunca	5	17%
Total	30	100%

**Gráfico 1 Manual de Funciones**

■ Siempre    ■ Casi Siempre  
 ■ Rara vez    ■ Nunca



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Las Autoras

El 33% de los empleados tienen conocimiento de las actividades que se realizan a diario de acuerdo al cargo que ocupan mientras que el 17 % no tienen claras las actividades a realizar. Luego de entrevistar a los propietarios se logró corroborar que el local comercial no cuenta con un manual de funciones que detalle minuciosamente las actividades a realizar, sino que toda la información ha sido proporcionada a través del dialogo.

El manual de funciones permitirá que el personal conozca sus labores diarias a profundidad. Sin duda alguna su implementación, optimizará tiempo y se evitará malos entendidos.

### 4.3. Integración

Consiste en la selección y obtención de los recursos necesarios, tales como los humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

En este punto se va a tratar la correcta selección del recurso humano, abarcando desde las características del puesto de trabajo con relación a las capacidades físicas e intelectuales del futuro empleado.

#### **4.3.1. Catálogo de Puestos**

Instrumento administrativo que detalla minuciosamente y analiza los puestos existentes en la empresa, para conocer con claridad las aptitudes y actitudes que debe poseer el posible empleado, facilitando así su contratación.

A través de una serie de preguntas realizadas a Gonzalo Zambrano, en las que se estipulaba que aspectos son considerados al momento de contratar al personal, expresó que se lleva a cabo de forma tradicional, mediante la observación y análisis de la hoja de vida, más no se elabora una evaluación de si la persona cuenta con las cualidades necesarias, al no existir un catálogo de puestos con el cual orientarse al momento de contratar al empleado.

#### **4.3.2. Reclutamiento del Personal**

El reclutamiento es el proceso de generar un conjunto de candidatos calificados para un puesto particular, se necesita la identificación del puesto, identificar las cualidades necesarias para un desempeño efectivo del puesto. Este se realiza dentro de la misma empresa con sus empleados que buscan oportunidades de ascensos mientras que el reclutamiento externo se refiere a los nuevos buscadores de empleo que no tienen ningún tipo de relación con la empresa y que llegan a ésta por medio de anuncios en el periódico, recomendaciones de los empleados, o vía web.

Cuando el reclutamiento del personal no ha sido adecuado, tomando en cuenta las características del puesto con el perfil de trabajador, se convierte en un limitante ya que el empleado se lo subutiliza, se podría aprovechar las capacidades con las que cuentan para que se realice un mejor trabajo.

#### **4.3.3. Liderazgo**

Es la capacidad que tiene una persona para influir sobre las minorías, impulsándolos para llevar la empresa hacia adelante cumpliendo metas y motivándolos a superar los obstáculos. Un gran liderazgo es lo que permitirá que la empresa este enrumada hacia el camino del éxito. Su función principal es la de crear una visión hacia el futuro, convirtiéndola así en una empresa madura.

Notablemente dentro del grupo de colaboradores, hay unos que se destacan más que otros, llegando a ser grandes líderes, fue lo que informaron los propietarios.

## CAPÍTULO V

### 5. Gestión Comercial

*"El proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto en el mercado". (Kloter, 1985, pág. 176)*

La gestión comercial dentro de las empresas se relaciona con el área de ventas, también estudia de manera profunda la organización para alcanzar las metas y objetivos, determinando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; organiza y controla las actividades comerciales, así también la relación con el cliente. Ayuda a las empresas a fortalecer sus ventas y contar con una mejor estructura organizacional.

#### 5.1. Manual de procesos

Es el documento donde la empresa tiene establecido los parámetros o descripción de tareas para cada cargo, ayuda a mantener el sistema organizacional de manera adecuada, y para un mayor conocimiento del personal esté debe estar en un lugar visible .Así mismo se realizó una

encuesta al personal de la empresa para saber sus conocimientos acerca del tema.

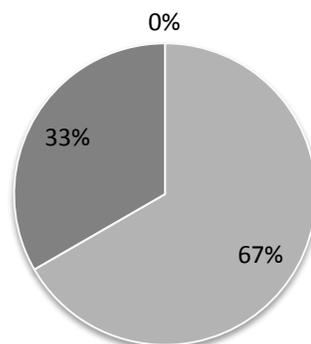
### ¿Qué tanto conoce usted acerca de Manual de Procesos?

**Tabla 6 Manual de Procesos**

Respuestas		
Mucho	0	0%
Poco	20	67%
Nada	10	33%
Total	30	100%

**Gráfico 2 Manual de Procesos**

■ Mucho ■ Poco ■ Nada



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las Autoras

En la encuesta realizada al personal de la empresa; acerca del conocimiento de los procesos administrativos, un 67% tiene un escaso conocimiento, y el 33% lo desconocen por completo. Estos resultados muestran que no hay una aplicación correcta de los mismos, partiendo de que no existe una planeación donde se definan las metas que se desea alcanzar, seguido de una organización y dirección que ejecute el plan, bajo el

control gerencial. La falta de conocimiento y aplicación de los procesos administrativos no permite que la empresa logre resultados esperados.

Pese a que la empresa no cuenta con un manual de procesos, los jefes mediante el dialogo han comunicado a sus empleados las funciones que deben realizar.

### 5.1.1. Productividad

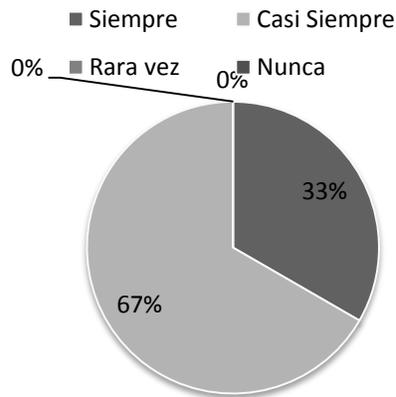
*"La productividad es una expresión de la fuerza productiva y da cuenta del momento cualitativo del proceso de producción. La fuerza productiva expresa la capacidad de producción, mientras que la productividad expresa la calidad". (Zakukiyo, 1991, pág. 98)*

Es la sensibilidad de una compañía ante las necesidades del cliente. Puede significar el tiempo que se tarda en servir un pedido al cliente, o el tiempo que se precisa para desarrollar un nuevo producto. Puede representar también el grado de reacción, interés o sensibilidad de una empresa.

### ¿Es capaz de solucionar los problemas con los clientes?

Tabla 7 Productividad

Respuestas		
Siempre	10	33%
Casi Siempre	20	67%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

**Gráfico 3 Productividad**

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Las Autoras

El 67% de los empleados se sienten en la capacidad de solucionar casi siempre los problemas ocasionados con los clientes, o de cumplir con sus requerimientos en los pedidos. Comisariato Gonzalo Zambrano al contar con un personal que labora con ellos hace ya un largo periodo, ha permitido que estos conozcan los gustos de los clientes, permitiéndoles solucionar los inconvenientes que se presenten.

### 5.1.2. Eficiencia Laboral

*"En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos". (Koontz Harold y Weihrich Heinz, 2004, pág. 173)*

Para obtener un trabajo eficaz, es necesario mejorar el clima laboral continuamente. Es de vital importancia que existan líderes flexibles y adaptables, que guíen de manera correcta al grupo para lograr los objetivos; las relaciones entre el personal deben mantener sus límites para que esto no cause malos entendidos posteriormente. El empleado debe sentirse

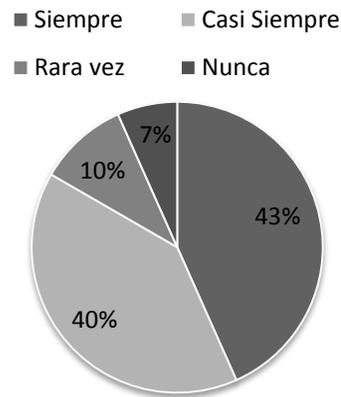
comprometido con su trabajo, de tal manera que puedan superar los objetivos, definir sus tareas a realizar para que exista mayor organización y se aprovechen los recursos totalmente.

### ¿Se siente a gusto con las funciones que realiza?

Tabla 8 Eficiencia Laboral

Respuestas		
Siempre	13	43%
Casi Siempre	12	40%
Rara vez	3	10%
Nunca	2	7%
Total	30	100%

Gráfico 4 Eficiencia Laboral



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Las Autoras

Existe una satisfacción laboral entre un gran grupo de trabajadores, por efecto, el nivel de compromiso con el empresa es mayor, aportando mayor productividad.

### 5.1.3. Operativo

El exceso de carga en el trabajo conlleva consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, cuando el exceso de trabajo se traduce en jornadas laborales más extensas, son más propensos a sufrir enfermedades. Este indicador no se encuentra entre las principales molestias de los trabajadores pero hay que considerar el efecto que tenga sobre su salud, uno de los principales factores que provoca el exceso de trabajo son enfermedades mentales como la llegada de conflictos familiares provocados por la misma.

Por otra parte puede provocar también estrés, lo que es indispensable eliminar para mejorar la salud de los trabajadores así como el ambiente de trabajo y la productividad.

## 5.2. Dirección

*Según Fayol: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa". (Reyes Ponce, 1992, pág. 145)*

En la dirección inicia la ejecución de lo planeado y organizado previamente, aquí es donde se da paso a la realización de las estrategias para el cumplimiento de los objetivos. Es la parte operativa de los procesos administrativos.

### 5.2.1. Motivación

*"La motivación laboral siempre ha sido un tema importante para los directivos, y uno de los principales problemas dentro de la organización, ya que la falta de motivación provoca que la gente no se esfuerce por hacer un mejor trabajo, evite su lugar de trabajo y a la menor oportunidad deje la organización". (Davis y Newstrom, 2003, pág. 144)*

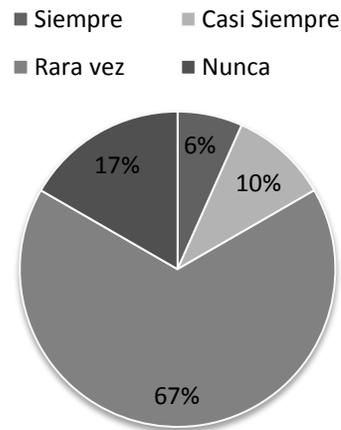
El rendimiento depende de las aptitudes personales y de las oportunidades proporcionadas por la empresa para que los empleados apliquen sus talentos. Un alto nivel de motivación incrementa la perseverancia para que utilicen sus talentos al máximo y ésta actitud hace que el empleado sea una pieza valiosa para la empresa. Los administradores de la empresa necesitan fijar metas desafiantes, satisfacer las necesidades de los empleados, diseñar trabajos creativos e innovadores y ofrecer oportunidades para que aumenten su productividad y dar recompensas de acuerdo al rendimiento.

#### ¿Es recompensado el buen desempeño laboral mediante algún incentivo?

**Tabla 9 Motivación**

Respuestas		
Siempre	2	7%
Casi Siempre	3	10%
Rara vez	20	67%
Nunca	5	17%
Total	30	100%

Gráfico 5 Motivación



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Las Autoras

El 67% de los empleados consideran que son recompensados por su buen desempeño laboral y el 17% consideran que no han recibido ningún tipo de incentivos. La motivación impartida por los jefes es de gran importancia, es lo que permitirá incentivar a los empleados a que mejoren en sus actividades diarias.

### 5.2.2. Canales de Comunicación

*"Las habilidades de comunicación tanto escrita como oral son cruciales, no solo para la obtención de un puesto, sino también para desempeñar el puesto con eficacia. El saber escuchar es una de las habilidades más importantes en el proceso de la comunicación, si se aprende la dinámica de escuchar se pueden prevenir malos entendidos y errores de comunicación, así como, aumentar la capacidad de trabajar más productivamente con los empleados y con las demás personas dentro de las organizaciones". (Hersey, Blanchard y Jonson, 1998, pág. 33)*

Existen diferentes barreras que pueden llegar a interrumpir una adecuada transmisión de información. El emisor selecciona un canal de comunicación que es pobre lo que impide la descodificación del mensaje. Los canales de comunicación de la empresa deberían oscilar desde notas hasta videoconferencias, de tal manera que se pueda seleccionar el más adecuado en función de la complejidad del mensaje.

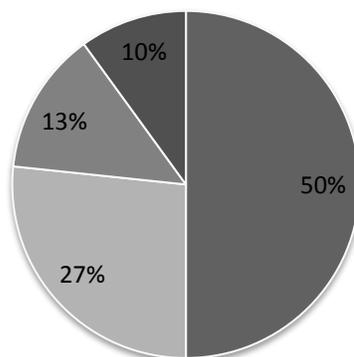
### ¿Existe una buena comunicación con sus jefes?

**Tabla 10 Canales de Comunicación**

Respuestas		
Siempre	15	50%
Casi Siempre	8	27%
Rara vez	4	13%
Nunca	3	10%
Total	30	100%

**Gráfico 6 Niveles de Comunicación**

■ Siempre      ■ Casi Siempre  
 ■ Rara vez      ■ Nunca



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Las Autoras

El 50% de los empleados mantiene una buena comunicación con sus jefes, el 27% casi siempre, el 13% respondió que a veces presentan dificultades al comunicarse con sus subordinados y el 10% no mantiene una buena comunicación. Las encuestas determinaron que los empleados mantienen una buena relación laboral con sus jefes, se siente capaz de contar con ellos e informar alguna inquietud. Factor importante porque ayuda a mejorar los niveles de rendimiento del empleado, proporcionando un ambiente agradable. Los propietarios se han esmerado para mantener en buen estado los canales de comunicación.

La empresa debe asegurarse que los empleados poseen habilidades necesarias para los procesos de comunicación, entre las que se destacan el saber escuchar, hablar y las habilidades de comunicación no verbales. Se puede intentar valorar estas habilidades y proveer a los empleados de la formación necesaria para poder obtenerla, así como ponerlas en práctica.

### **5.2.3. Capacitaciones Laborales**

Es un conjunto de conocimientos que la empresa brinda a sus trabajadores con el objetivo de mejorar su desarrollo y desenvolvimiento en las áreas donde labora. Es imperioso conocer los puestos, personas y departamentos que lo necesitan para que la capacitación se acorde a las deficiencias.

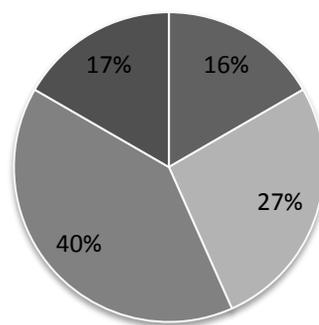
## ¿Qué tan a menudo la empresa brinda programas de capacitación al personal?

Tabla 11 Capacitaciones Laborales

Respuestas		
Siempre	5	17%
Casi Siempre	8	27%
Rara vez	12	40%
Nunca	5	17%
Total	30	100%

Gráfico 7 Capacitaciones Laborales

■ Siempre    ■ Casi Siempre  
■ Rara vez    ■ Nunca



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Las Autoras

El 40% del personal considera que rara vez se los capacita, mientras que el 17% considera que si se los capacita y el 27% casi siempre. Los resultados están un poco divididos, debido a que existe un mayor grupo que tiene mayor tiempo laborando en el local y otros son relativamente nuevos.

Existe una falta de interés por parte de los propietarios al no brindar programas de capacitación laboral, muchas veces por desconocimiento o por pensar que no es necesario. Sin embargo las nuevas tendencias administrativas nos indican que es importante que el empleado cuente con todas las herramientas necesarias para tener un mejor desenvolvimiento laboral.

### 5.3. Control

Mediante el control se puede realizar correctamente los procesos y lineamientos a seguir que tiene la empresa, para de esta manera poder lograr un desempeño laboral eficaz y eficiente.

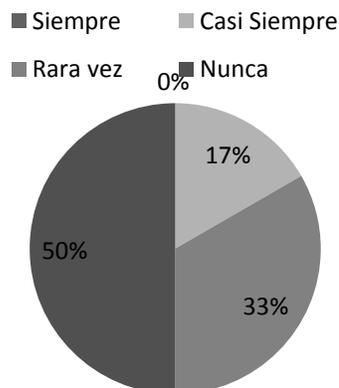
#### 5.3.1. Evaluación y Control Interno

La eficiencia de los empleados es parte del control de la empresa, misma que puede ser medida por los niveles de desempeño provenientes de informes escritos u orales, o por medio de la observación. En la actualidad existen un sin número de evaluaciones que proporcionan información valiosa. El propietario del establecimiento comercial, comentó que no existe una evaluación formal, sólo la que realizan ellos mediante la observación.

#### ¿Ha tenido algún problema al momento de desarrollar sus funciones?

Tabla 12 Evaluación y Control Interno

Respuestas		
Siempre	0	0%
Casi Siempre	5	17%
Rara vez	10	33%
Nunca	15	50%
Total	30	100%

**Gráfico 8 Evaluación y Control Interno**

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Las Autoras

El 50% de los colaboradores no han tenido inconvenientes al momento desarrollar sus funciones mientras que el 33% han tenido dificultades al realizar una que otra actividad, y el 17% consideran que se les han presentado varias complicaciones.

Gracias a que un gran grupo de colaboradores tienen un mayor periodo trabajando en el local, permite que exista una eficiencia laboral mayor.

## CONCLUSIONES

- En el transcurso del proyecto de investigación, se llegó a la conclusión de que la empresa Comisariato Gonzalo Zambrano, le resulta indispensable mejorar su administración, adoptando las nuevas técnicas administrativas para así lograr un desarrollo paralelo al nivel de sus ventas, obteniendo mayor eficiencia en sus recursos, tanto humano como financiero.
- En la entrevista realizada a los propietarios en la cual se analizó las falencias del área administrativa, se determinó que la empresa no cuenta con un manual de procesos y procedimientos, que le permita mantener la estandarización de los procesos y la preservación del conocimiento adquirido por la organización.
- Sin una estructura orgánica funcional adecuada, y un manual de funciones, difícilmente el personal que labora en la empresa, podrá contribuir al logro de los objetivos y desconocerá que puesto ocupa y las funciones que debe llevar a cabo. Mientras más clara sea la definición del puesto y las actividades a realizar, se evitará conflictos y habrá mayor productividad empresarial.
- El objetivo principal del proyecto de investigación, es rediseñar el área administrativa del local comercial, proponiendo una estructura orgánica funcional, catálogo de puestos, manual de funciones, manual de procesos y procedimientos, que le permita tener un desarrollo integral y una administración eficiente, las mismas que se muestra en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. Propuesta**

#### **6.1. Identificación**

Desarrollo de un manual de funciones, de procesos y procedimientos administrativos para la adecuada gestión comercial del Comisariato Gonzalo Zambrano.

#### **6.2. Justificación**

La importancia y el correcto uso de las herramientas administrativas es lo que posibilitan una buena administración que conlleva al éxito y crecimiento funcional. Es por ello, que es necesario analizar las deficiencias en los procesos administrativos, creando un manual de funciones y procedimientos, catálogo de puestos y una estructura orgánica funcional. Con todo esto, se obtiene una administración óptima y que avance equitativamente con los sistemas tecnológicos.

#### **6.3. Objetivos**

##### **6.3.1. Objetivo General**

Rediseñar los procesos administrativos para la adecuada gestión comercial del Comisariato Gonzalo Zambrano.

### **6.3.2. Objetivo Específicos**

- Diseñar un manual de funciones, de procesos y procedimientos para el Comisariato Gonzalo Zambrano.
- Crear un catálogo de puestos para una óptima contratación del personal.
- Elaborar una estructura orgánica, para definir cargos dentro de las áreas de la empresa.

## **6.4. Beneficiarios**

### **6.4.1. Directos**

Comisariato Gonzalo Zambrano

### **6.4.2. Indirectos**

- Propietarios
- Personal Administrativo
- Operarios
- Clientes
- Autoras de la propuesta

## **6.5. Descripción de la Propuesta**

*"La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". (Chiavenato, 2004, pág. 9)*

Desde la creación de Comisariato Gonzalo Zambrano su objetivo principal siempre ha sido proveer productos de primera necesidad a la comunidad manabita a precios más bajos de los precios de venta al público,

con una atención personalizada. Con el pasar de los años, la empresa se fue posesionando en el mercado llegando a ser uno de los principales locales comerciales en la ciudad.

Gracias a su fiel clientela pudo crecer mejorando el servicio, adoptando nuevas tendencias del comercio como es el autoservicio y la implementación de un sistema computarizado que les permite realizar ventas a través de ella; sin embargo, su administración no ha sido la adecuada para un óptimo desarrollo.

Una vez realizada la evaluación, se pudo determinar que esta empresa familiar, no cuenta con un manual de cargos y funciones, lo que provoca que el personal carezca de una descripción detallada de su cargo, de sus responsabilidades y quiénes son los directivos que supervisan sus actividades. Así mismo como no existe un manual de procesos y procedimientos, en los que se estipulen todas las actividades a ser cumplidas por el personal. Se necesita la aplicación de nuevas técnicas administrativas, innovando sus procesos administrativos para su buen funcionamiento. Todo esto, con el propósito de mejorar las actividades de la empresa, a fin de que el personal conozca las funciones que le corresponden a cada uno de ellos y exista responsabilidad, así como cumplimiento de su trabajo.

La proyección de sus propietarios es contar con un administrador que tenga conocimiento actualizados con respecto a la administración de empresa, que les permita a ellos tener un horario más flexible, de ahí la necesidad de contar con todas estas herramientas, para que la esencia de la empresa no cambie, solo se innove con el pasar de los años.

De igual manera, esto colaborará para contratar personas con el perfil necesario para el puesto requerido.

## **MISIÓN**

Ofrecer un servicio de calidad y una gama completa de productos de primera necesidad pensando en la economía de la comunidad manabita para lograr su preferencia y fidelidad.

## **VISIÓN**

Ser reconocidos como uno de los cinco mejores comercios en el mercado local y lograr la expansión de la mano de la tecnología y la innovación.

## **ESTRATEGIAS**

- Aprovechar y optimizar los recursos.
- Brindar precios de productos con calidad en el servicio, atracción para el cliente.
- La especialización y conocimiento adecuado de cada una de las áreas del local.
- Innovar y aplicar las mejores tecnologías para un buen funcionamiento del Comisariato Gonzalo Zambrano.

## **POLÍTICAS**

- El uniforme debe ser utilizado correctamente y solo en jornada laboral.
- Se debe asistir puntualmente al trabajo.
- Mantener un trato servicial con los clientes, jefes y compañeros de trabajo.
- Ser responsables con las funciones encomendadas.
- En caso de no poder asistir al trabajo, comunicarlo de manera anticipada.

## VALORES

- Disciplina
- Responsabilidad
- Honestidad
- Puntualidad
- Respeto

## PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

- Ética
- Trabajo en equipo
- Productividad
- Eficacia y eficiencia

## BASE LEGAL

- **Constitución de la República del Ecuador**

Personas Usuarias y consumidoras:

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.

3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.
4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.
6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.

– **Código del Comercio**

Art. 2.- Son comerciantes los que, teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual.

Art. 3.- Son actos de comercio, ya de parte de todos los contratantes, ya de parte de alguno de ellos solamente:

2.- La compra y la venta de un establecimiento de comercio, y de las acciones de una sociedad mercantil;

4.- Las empresas de almacenes, tiendas, bazares, fondas, cafés y otros establecimientos semejantes;

– **Ley del Comercio Electrónico**

De los servicios electrónicos:

Art. 44.- Cumplimiento de formalidades.- Cualquier actividad, transacción mercantil, financiera o de servicios, que se realice con mensajes de datos, a través de redes electrónicas, se someterá a los requisitos y solemnidades establecidos en la ley que las rija, en todo lo que fuere aplicable, y tendrá el mismo valor y los mismos efectos jurídicos que los señalados en dicha ley.

– **Ley Orgánica de defensa del Consumidor**

Derechos y obligaciones de los consumidores:

Art. 4.- Derechos del consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil.

Art. 5.- Obligaciones del consumidor.-

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios;

4. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

– **Código Laboral**

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;

2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.

– **Código Tributario**

Deberes formales del contribuyente o responsable

Art. 96.- Deberes Formales.- Son deberes formales de los contribuyentes o responsables:

Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones, tendientes al control o a la determinación del tributo. 3. Exhibir a los funcionarios respectivos, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con los hechos generadores de obligaciones tributarias y formular las aclaraciones que les fueren solicitadas.

### **OBJETIVOS**

- Reducir los costos y gastos del Comisariato para obtener mayor margen de utilidad.
- Proporcionar un buen ambiente laboral que permita a los empleados desarrollar plenamente sus funciones.
- Mejorar continuamente los procesos administrativos para una adecuada gestión comercial.

### **FUNCIÓN**

Comercializar productos de primera necesidad, ofreciendo precios más bajos en relación al precio de venta al público.

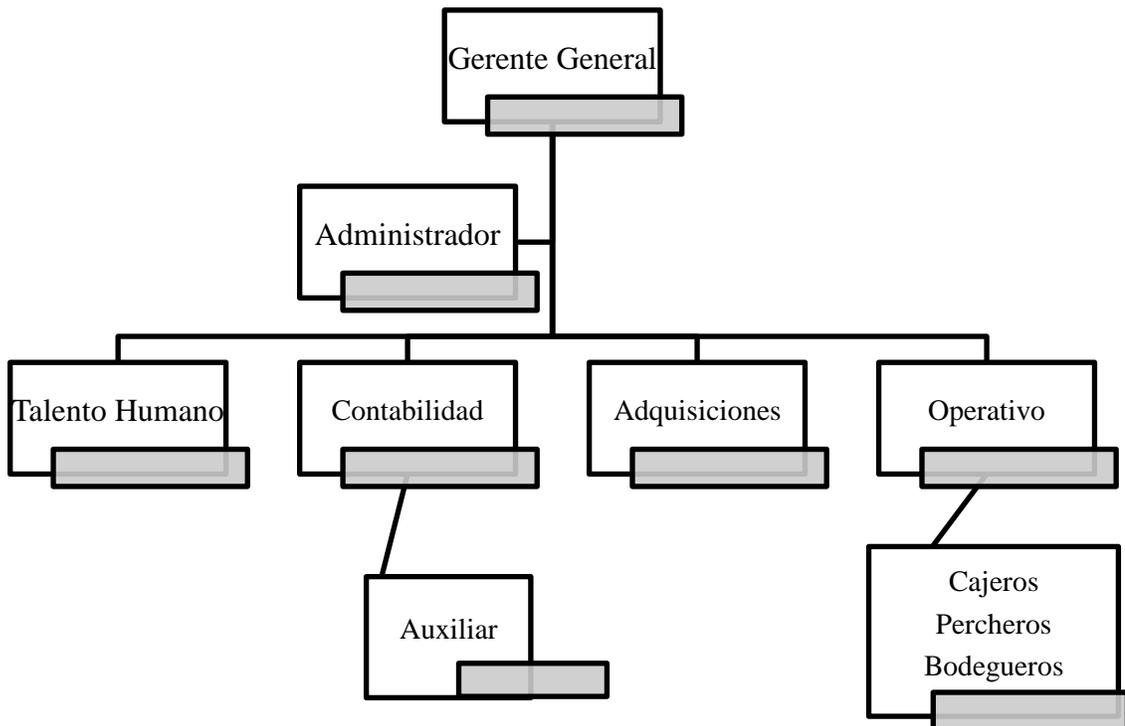
### **SERVICIOS**

Descuentos especiales a clientes tenderos.

## Estructura Orgánica Funcional

*“El organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación". (Ferrell, Hirt, Ferrell & Elizondo González, 2010, pág. 177)*

Gráfico 9 Estructura Orgánica Funcional



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Las Autoras

## **Catálogo de Puestos**

Detalle del perfil y las características específicas que debe tener el solicitante para los distintos puesto de la empresa.

### **Gerente General**

Perfil:

- Estudios: Ingeniero en Finanzas y Relaciones Comerciales, Administración de empresas o carreras afines.
- Sexo: Indistinto
- Edad: De 30 a 50 años
- Experiencia: Mínimo 5 años
- Competencias Conductuales: Liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento analítico.

### **Administrador**

Perfil:

- Estudios: Ingeniero Comercial, en Contabilidad y Auditoría o carreras afines.
- Sexo: Indistinto
- Edad: De 25 a 50 años
- Experiencia: Mínimo 3 años
- Competencias Conductuales: Orientación al cliente, trabajo en equipo, flexibilidad.

## **Talento Humano**

### **Perfil**

- Estudios: Ingeniero en Recursos Humanos, Psicología Organizacional, Administración de empresas.
- Sexo: Indistinto
- Edad: De 25 a 50 años
- Experiencia: Mínimo 3 años
- Competencias Conductuales: Trabajo en equipo, comunicación y motivación con el personal.

## **Contador**

### **Perfil:**

- Estudios: Ingeniero en Contabilidad o Auditoría, Contador Público Autorizado
- Sexo: Indistinto
- Edad: De 25 a 50 años
- Experiencia: Mínima 3 años
- Competencias conductuales: Trabajo en equipo, orientación a los resultados, aprendizaje continuo.

## **Cajero**

### **Perfil:**

- Bachiller en Comercio y Contabilidad
- Sexo: Indistinto
- Edad: De 20 a 30 años
- Experiencia: Mínima 1 año

- Competencias Conductuales: Servicio al cliente, trabajo en equipo y bajo presión.

### **Perchero**

Perfil:

- Bachiller
- Sexo: Masculino
- Edad: De 18 a 30 años
- Experiencia: Ninguna
- Competencias conductuales: Organización.

### **Bodeguero**

Perfil:

- Bachiller
- Sexo: Masculino
- Edad: De 18 a 30 años
- Experiencia: Ninguna
- Competencias conductuales: Organización.

### **Agente de Adquisiciones**

Perfil:

- Estudios Superiores
- Sexo: Masculino
- Edad: 25 a 50 años
- Experiencia: En negociaciones mínimo dos años
- Competencias Conductuales: Responsabilidad, comunicación.

## Manual de Funciones

*“El buen funcionamiento de una empresa, no depende tanto que todos tengan asignadas claramente sus funciones, sino, más bien, de las actitudes de los trabajadores ante el trabajo. Al saber y poder trabajar hay que añadir el querer trabajar, y esto no depende de un buen análisis de tareas sino de la motivación de los que ocupan estos puestos de trabajo” (Rullan Blades, 1996, pág. 59)*

*“Proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización” (Carrell, Elbert & Hatfield, 2000, pág. 201)*

La importancia de un manual de funciones radica en que ayuda a los empleados y jefes a tener una idea clara y detallada de las actividades que corresponden a cada uno de los cargos y así tener un buen desempeño en sus funciones, así cuando los propietarios del establecimiento ya no estén al mando del local comercial, sino que esté bajo la tutela del administrador, podrán conocer con claridad lo que sus jefes desean transmitirle, manteniendo la filosofía de la empresa con un servicio de calidad.

**Tabla 13 Manual de Funciones - Gerente General**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>GERENTE GENERAL</b>
<p>Es el representante legal y la máxima autoridad en la empresa, encargado de velar por los bienes, valores y activos.</p>
<p>Liderar el proceso de planeación estratégica, el desarrollo y crecimiento de la empresa.</p> <p>Fijar las políticas operativas, administrativas y de calidad.</p> <p>Establecer el margen de utilidad</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Control y seguimiento de los procesos</p> <p>Control y evaluación periódica de gestión y desarrollo del personal</p> <p>Contratación del personal</p> <p>Terminación de relación laboral</p> <p>Autorizar órdenes de compra</p> <p>Autorización de Pagos</p> <p>Mantener relación constante con empleados, proveedores y clientes</p>

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Tabla 14 Manual de Funciones - Administrador**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>ADMINISTRADOR</b>
<p>Es el encargo de ejecutar los planes y estrategias planteadas por el gerente general, velar por el orden y bienestar de la empresa. Resolver problemas</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dirigir y controlar al personal a fin de garantizar la disciplina, el orden y el cumplimiento de las normas y objetivos organizacionales.</li> <li>○ Ejecutar los planes y estrategias</li> <li>○ Proponer y participar en las mejoras continuas de las actividades y puestos de trabajo</li> <li>○ Mantener un ambiente armónico entre trabajadores</li> <li>○ Mejorar continuamente los canales de comunicación con los empleados</li> <li>○ Resolver inconvenientes presentados por los clientes</li> <li>○ Garantizar la calidad de los productos</li> <li>○ Supervisar las labores diarias del personal</li> <li>○ Satisfacer los requerimientos de los clientes</li> <li>○ Control de los permisos de funcionamiento</li> <li>○ Delegación de funciones y responsabilidades</li> <li>○ Realizar todas las funciones relacionada a su cargo o que su jefe inmediato le ordene</li> <li>○ Recibir mercadería con relación al informe de compras</li> <li>○ Realizar el arqueo de cajas</li> </ul>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Las Autoras

**Tabla 15 Manual de Funciones - Talento Humano**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>TALENTO HUMANO</b>
Almacenamiento y procesamiento de la información de todo el personal que labora en la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recopilar la información del personal</li> <li>○ Analizar el perfil del solicitante</li> <li>○ Evaluar las capacidades intelectuales y físicas del solicitantes</li> <li>○ Constatar si el solicitante cuentas con las características para el puesto</li> <li>○ Realizar las investigaciones adecuadas para constatar que la información sea veraz.</li> <li>○ Manejo y control de los contratos laborales</li> <li>○ Programación de las vacaciones anuales</li> <li>○ Programación de horas extras</li> <li>○ Reportes de las planillas de seguro</li> <li>○ Capacitaciones por áreas y general</li> <li>○ Evaluación interna del desempeño laboral</li> <li>○ Control de la asistencias y cumplimiento de los horarios</li> <li>○ Control del cumplimiento del reglamento interno</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las Autoras

**Tabla 16 Manual de Funciones - Contabilidad**

MANUAL DE FUNCIONES
<b>CONTABILIDAD</b>
Llevar la contabilidad de acuerdo a las normas contables, tributarias vigentes y normas internacionales financieras.
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Supervisión de caja</li> <li>○ Elaborar Estados de resultados</li> <li>○ Elaborar el Balance General</li> <li>○ Realizar los indicadores de Rendimiento</li> <li>○ Declaraciones mensuales</li> <li>○ Control de los inventarios</li> <li>○ Control de ingresos y egresos</li> <li>○ Roles de pago</li> <li>○ Cancelación de aportaciones al IEES</li> <li>○ Elaborar los comprobantes de egresos de las facturas de compras</li> <li>○ Pago a los servicios básicos</li> <li>○ Elaboración de los presupuestos</li> <li>○ Verificar y depurar cuentas contables</li> <li>○ Revisar conciliaciones bancarias y de tarjetas de créditos</li> <li>○ Colaborar con el área administrativa</li> <li>○ Rendición de cuentas al gerente general</li> <li>○ Estar pendientes a las reformas legales</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Tabla 17 Manual de Funciones - Adquisiciones**

<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>
<p><b>ADQUISICIONES</b></p>
<p>El empleado en compras se encarga de abastecer de mercadería al almacén, atendiendo las necesidades de los clientes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Receptar los pedidos de cada área</li> <li>○ Garantizar el abastecimiento oportuno de los productos</li> <li>○ Analizar las cotizaciones</li> <li>○ Evaluar y seleccionar a los proveedores</li> <li>○ Elaborar presupuestos de compras</li> <li>○ Realizar pedidos</li> <li>○ Emitir informe de compras a contabilidad y administrador</li> <li>○ Mantener los registros de compras; documentos de adquisición</li> <li>○ Revisar y verificar que los productos cumplan con las especificaciones de la solicitud de compras</li> <li>○ Informar a los vendedores cuando ingresan un producto nuevo a la empresa para que sea codificado</li> <li>○ Revisar lista de precios</li> <li>○ Conocer los precios de la competencia</li> <li>○ Pedir autorización a gerencia para negociaciones mayores</li> <li>○ Ingresar facturas de compras</li> <li>○ Brindar e informar al administrador y gerente de la empresa sobre las actividades realizadas</li> <li>○ Facilitar información a contabilidad</li> <li>○ Informar las promociones para su correcta aplicación</li> <li>○ Revisar el inventario previo a los pedidos</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las Autoras

**Tabla 18 Manual de Funciones - Operativo**

MANUAL DE FUNCIONES
OPERATIVO
<b>CAJEROS</b>
<p>Se encarga de cobrar, contar y revisar el dinero; ayuda a optimizar el tiempo del cliente brindando una atención rápida y correcta.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Facturar los productos que lleva el cliente</li> <li>○ Ingreso de clientes al sistema</li> <li>○ Entregar facturar al cliente</li> <li>○ Revisar que los precios y productos estén acorde</li> <li>○ Informar al departamento de adquisiciones sobre algún producto en específico que solicite el cliente</li> <li>○ Informar al cliente de las promociones vigentes</li> <li>○ Brindar una atención personalizada y cordial</li> <li>○ Realizar el cuadro de caja</li> <li>○ Perchar los productos que se encuentran alrededor de las cajas</li> <li>○ Realizar todas sus funciones con honestidad y responsabilidad</li> <li>○ Conocimiento de las ventas con tarjetas de crédito</li> <li>○ Saber identificar los clientes mayoristas y minoristas</li> <li>○ Conocer todos los productos que se comercializan</li> <li>○ Memorizar los códigos creados de los productos</li> <li>○ Resolver los inconvenientes con los clientes</li> <li>○ Agilidad en el cobro y en el conteo del dinero</li> <li>○ Identificar los billetes falsos</li> <li>○ Adjuntar El respectivo comprobante cuando se solicite dinero en caja chica</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las Autoras

**Tabla 19 Manual de Funciones – Operativo Percheros**

MANUAL DE FUNCIONES
OPERATIVO  <b>PERCHEROS</b>
Encargados de colocar la mercadería en las perchas para su exhibición y fácil alcance de los clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realizar el informe de los pedidos de acuerdo a las ventas y rotación del mismo</li> <li>○ Pasar el informe de los pedidos al departamento de adquisiciones</li> <li>○ Mantener limpias las perchas y los productos</li> <li>○ Revisar constantemente que los productos se encuentre en buen estado</li> <li>○ Recibir la mercadería junto al administrador</li> <li>○ Ingresar la mercadería a la bodega</li> <li>○ Perchar la mercadería en orden</li> <li>○ Actualizar los precios en percha</li> <li>○ Informar al personal de adquisiciones cuando hayan productos para cambios</li> <li>○ Brindar una atención cordial al cliente</li> <li>○ Colaborar en las demás áreas que se lo solicite</li> <li>○ Ayudar a ingresar la mercadería al establecimiento</li> <li>○ Informar al departamento de adquisiciones cuando hay un producto nuevo</li> <li>○ Mantener las perchas llenas de productos</li> <li>○ Realizar las demás actividades que le delegue el administrador y gerente</li> <li>○ Mantener una buena relación con sus altos mandos y compañeros</li> <li>○ Informar al departamento de talento humano cuando se encuentre delicado de salud</li> <li>○ Mantener una buena actitud en su trabajo</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Tabla 20 Manual de Funciones - Operativo Bodeguero**

MANUAL DE FUNCIONES
OPERATIVO <b>BODEGUERO</b>
Conocimiento en manejo de mercadería y kardex, es el encargado de revisar el ingreso y egreso de mercadería
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Revisar la mercadería que está por ingresar</li> <li>○ Administrar la mercadería que se encuentra en bodega</li> <li>○ Llevar un control minucioso del inventario</li> <li>○ Mantener la bodega siempre limpia</li> <li>○ Recibir solo la mercadería solicitada</li> <li>○ Rechazar la mercadería que no cuenta con las especificaciones requeridas</li> <li>○ Realizar el ingreso y egreso de la mercadería en el kardex</li> <li>○ Bajar mercadería a bodega chica</li> <li>○ Usar el correcto uniforme (faja, guantes, casco)</li> <li>○ Elaborar un informe de la rotación de la mercadería para el departamento de compras</li> <li>○ Informar el incumplimiento de la entrega de la mercadería por los proveedores al departamento de compras y administrador</li> <li>○ Realizar las actividades con responsabilidad y honestidad.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Las Autoras

## **Manual de Procesos y Procedimientos**

*“El manual de procedimientos es un medio escrito que sirve para registrar y dar información clara respecto a un actividad específica en una organización; coordina de forma ordenada las actividades a seguir para lograr los objetivos específicos, mostrando claramente los lineamientos e instrucciones necesarios para la mejora del desempeño; lo anterior significa que este documento contiene los pasos a seguir para realizar una o más funciones”. (Diamond, 1983, pág. 33)*

*“El manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas”. (Gómez Ceja, 1997, pág. 405)*

La importancia del manual de procesos y procedimientos está en que ayuda a reducir costos en la empresa y a optimizar los recursos, propone el mejoramiento continuo del desarrollo de las actividades ya que vienen redactadas cada una de ellas de forma descriptiva de tal manera que los empleados puedan cumplir a cabalidad sus funciones y se eviten cualquier tipo de error operativo.

El Manual de Procesos y Procedimientos contiene la información de los principales procesos de cada una de las áreas del Comisariato Gonzalo Zambrano.

## **Objetivos**

- Cumplir paso a paso con los procedimientos establecidos.
- Optimizar los recursos, para la realización correcta de las actividades.
- Servir de guía para los colaboradores de cada uno de los procesos que se lleva a cabo en el Comisariato Gonzalo Zambrano.

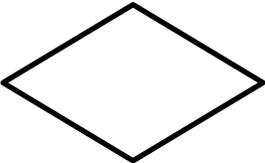
## **Políticas**

- El manual tiene aplicación para todas las áreas del comisariato.
- Todos los procesos deben realizarse de acuerdo al orden establecido en el Manual de Procesos y Procedimientos.
- El gerente general es el responsable de dar a conocer el manual a cada uno de sus empleados.
- Es responsabilidad del gerente y los empleados cumplir con lo dispuesto en el manual.
- En caso de que exista inconformidad con los procesos, el gerente es el encargado de realizar las debidas modificaciones si son necesarias.

## Simbología Utilizada

Para una mayor comprensión de los procedimientos, a continuación se representa gráficamente la simbología utilizada en el levantamiento de los mismos:

Tabla 21 Simbología del Flujograma

<b>Símbolo</b>	<b>Descripción</b>
	<b>Indicador de inicio o fin de un procedimiento</b>
	<b>Forma utilizada para representar una tarea o actividad</b>
	<b>Forma utilizada para representar una actividad de decisión o conmutación</b>
	<b>Documento</b>

Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Las Autoras

## Proceso de Compra

### Objetivos:

- Mediante el proceso de compra se busca proveer de productos al local comercial, analizando las mejores cotizaciones y proveedores.
- Obtener productos para su comercialización.
- Proporcionar información acerca de los productos con mayor y menor salida.

### Alcance:

Comisariato Gonzalo Zambrano.

### Clientes del Proceso:

Agentes de Adquisiciones, proveedores, gerencia.

### Entrada:

Solicitud de Pedido.

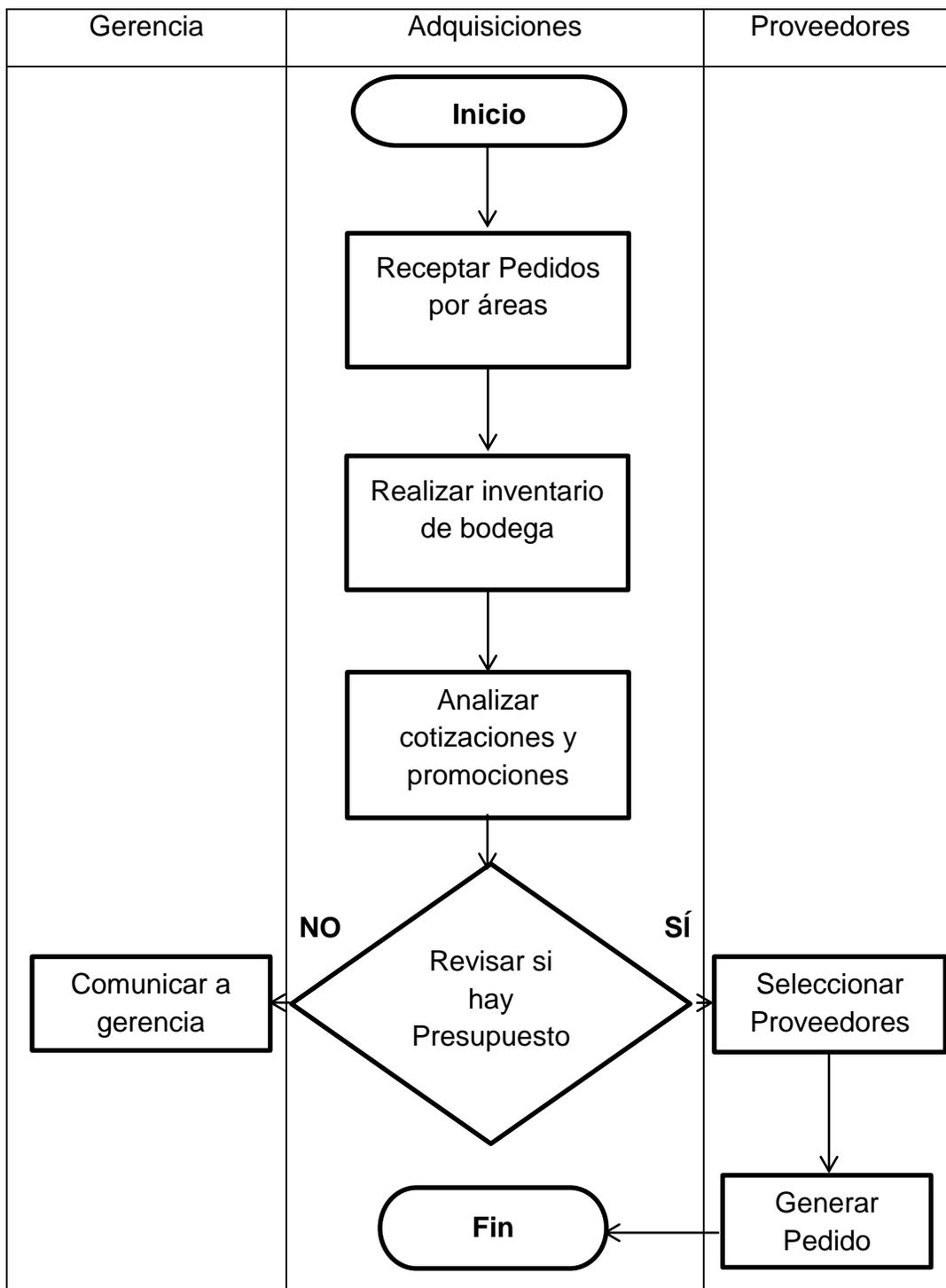
### Actividades del Proceso:

1. Receptar pedidos por áreas.
2. Realizar inventario de bodega.
3. Analizar Cotizaciones y Promociones.
4. Revisar si hay Presupuesto
5. Seleccionar Proveedores.
6. Generar Pedido.

### Salida:

Ejecución del Pedido

Tabla 22: Proceso de Compra



Elaborado por: Las autoras

## **Proceso de Recepción e Ingreso de Mercadería al Local Comercial**

### **Objetivos:**

Mediante el proceso de recepción e ingreso de mercadería se revisa el estado de la misma y se aprueba su ingreso.

### **Alcance:**

Comisariato Gonzalo Zambrano

### **Clientes del Proceso:**

Administrador, percheros de áreas, proveedores, contabilidad o adquisiciones.

### **Entrada:**

Recepción de Mercadería.

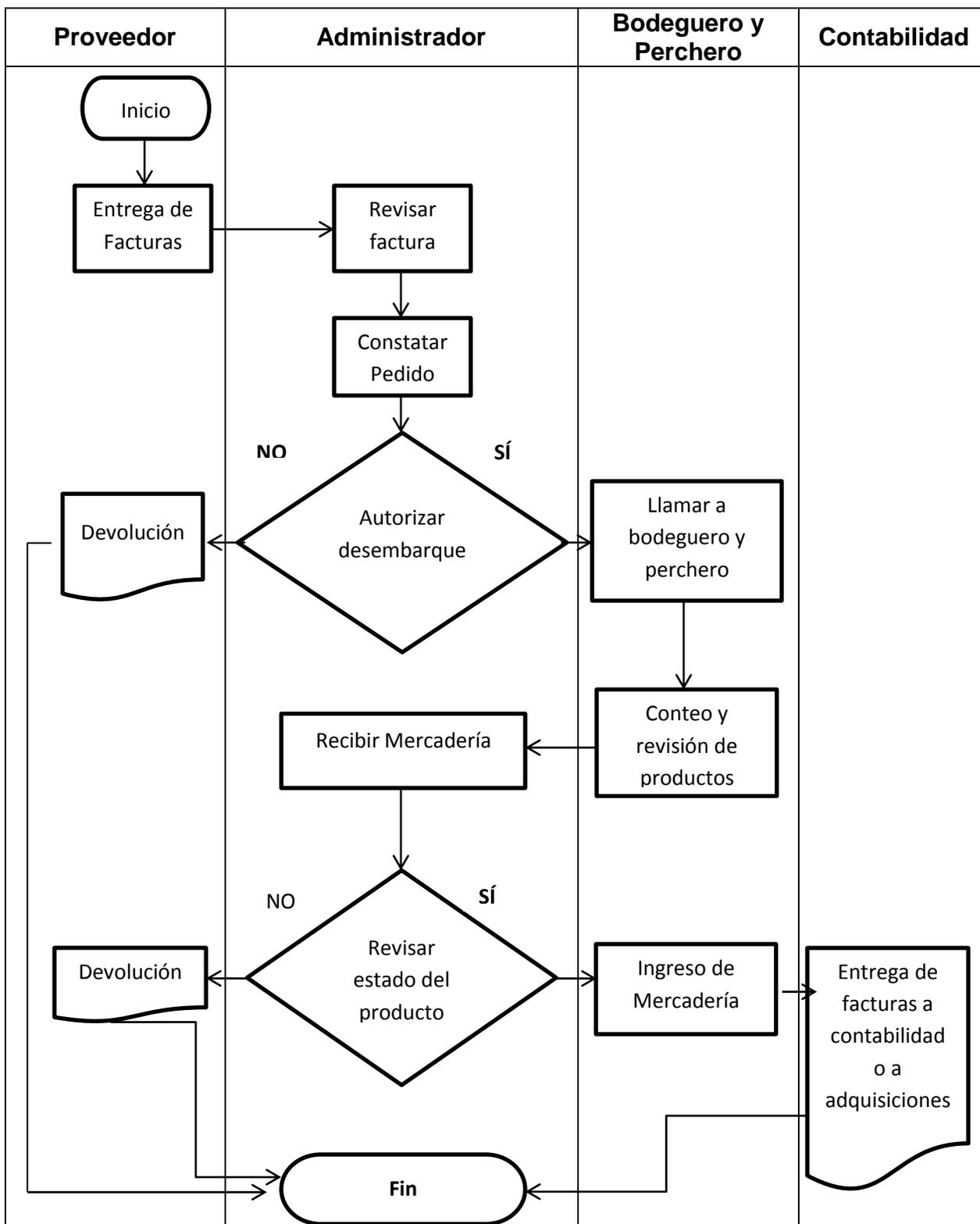
### **Actividades del Proceso:**

1. Revisar Factura de Pedido.
2. Constatar de que el pedido es el correcto.
3. Autorizar el desembarque de la mercadería.
4. Llamar al perchador del área que corresponde la mercadería
5. Recibir mercadería.
6. Revisar el estado del producto.
7. Ingreso de Mercadería a Bodega
8. Entrega de facturas a contabilidad o a adquisiciones.

### **Salida:**

Ingreso de Mercadería

Tabla 23 Proceso de Recepción e Ingreso de Mercadería al Local Comercial



Elaborado por las autoras

## **Proceso de Ingreso y Egreso de Mercadería a Bodega**

### **Objetivo:**

Mediante el proceso de ingreso y egreso de mercadería se detalla la rotación de la misma.

### **Alcance:**

Comisariato Gonzalo Zambrano.

### **Clientes en el Proceso:**

Administrador, Bodeguero, Percheros.

### **Entrada:**

Ingreso de mercadería a bodega.

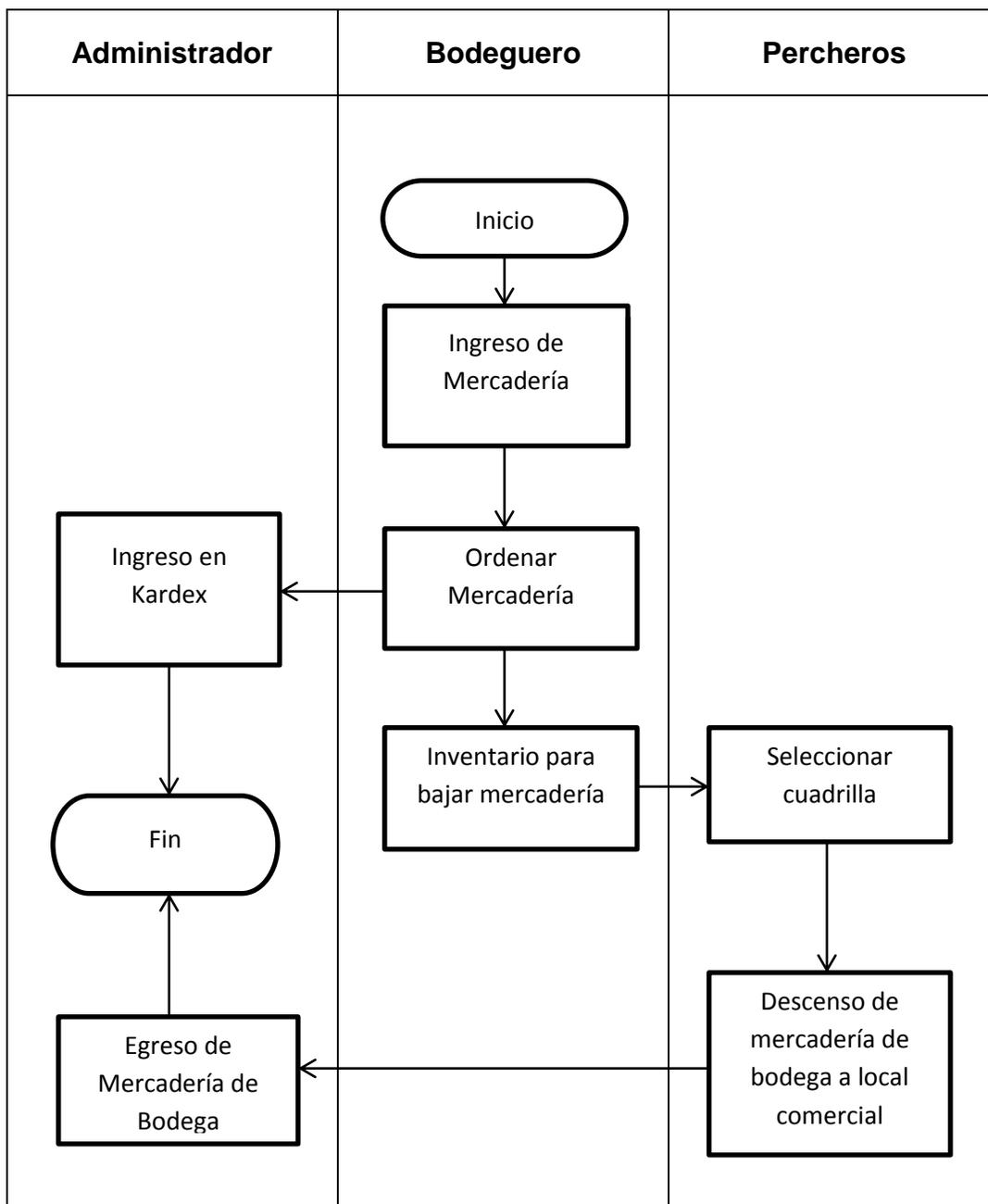
### **Actividades del Proceso:**

1. Ingreso de Mercadería a Bodega.
2. Ordenar.
3. Ingreso en Kardex.
4. Realizar inventario, para bajar mercadería al local comercial.
5. Seleccionar cuadrilla
6. Egreso de Mercadería

### **Salida:**

Egreso de Mercadería – Bodega.

Tabla 24 Proceso de Ingreso y Egreso de Mercadería a Bodega



Elaborado por: Las autoras

## **Proceso de Ingreso y Pago de Facturas de Contado**

### **Objetivos:**

- Mediante el proceso de ingreso de facturas, se verifica precios y se almacena la información en la base de datos del sistema.
- Generar documentación respectiva para realizar el pago de las mismas.

### **Alcance:**

Comisariato Gonzalo Zambrano

### **Clientes del Proceso:**

Adquisiciones, Administración, Contabilidad, Proveedores.

### **Entrada:**

Ingreso de facturas al sistema

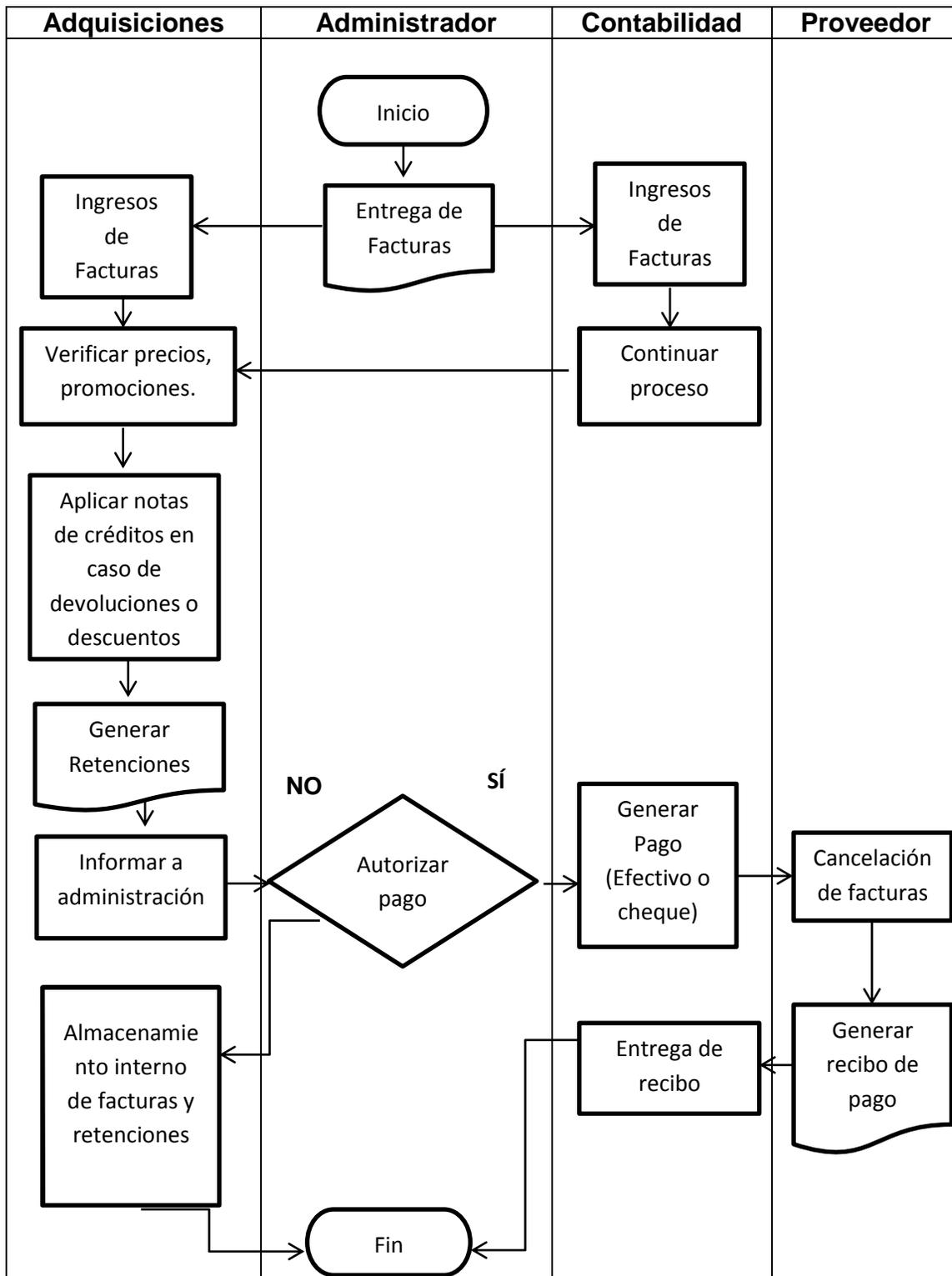
### **Actividades del Proceso:**

1. Ingreso de facturas al sistema.
2. Verificar precios, promociones y devoluciones
3. Almacenamiento interno
4. Generar Retenciones
5. Compartir información con el departamento de Contabilidad.
6. Pedir autorización al administrador para el pago.
7. Generar Pago
8. Cancelación de Facturas
9. Recibo de Pago
10. Fin

### **Salida:**

Cancelación de facturas.

Tabla 25 Proceso de Ingresos y Pago de Facturas de Contado



Elaborado por: Las autoras

## **Proceso de Cancelación de Facturas de Crédito a Proveedores**

### **Objetivo:**

Mediante el siguiente proceso se detalla los pasos para la cancelación de facturas a créditos.

### **Alcance:**

Comisariato Gonzalo Zambrano.

### **Clientes en el Proceso:**

Administrador, Contabilidad, Proveedor

### **Entrada:**

Proveedor

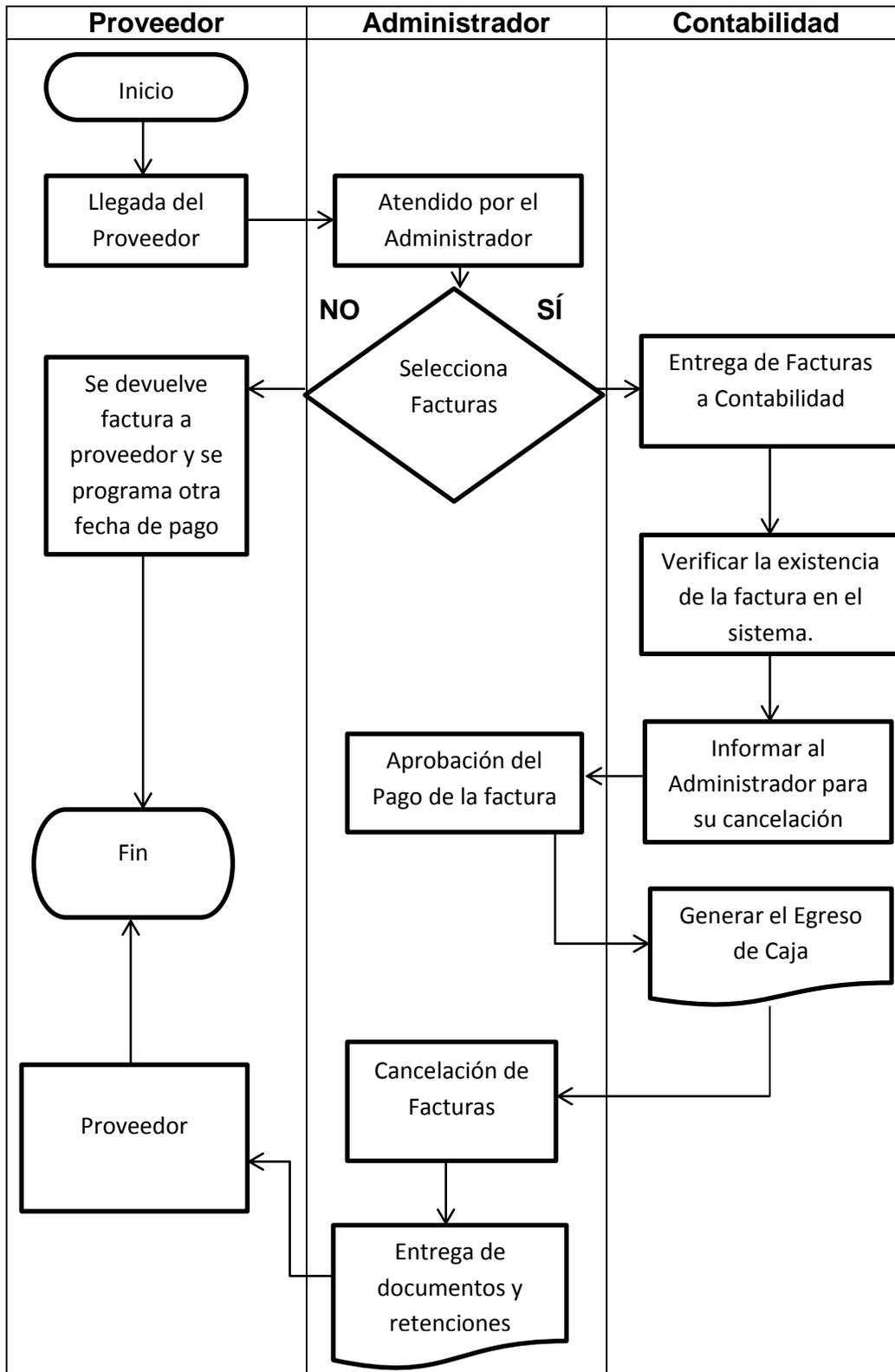
### **Actividades del Proceso:**

1. Llegada del proveedor
2. Atendido por el Administrador
3. Seleccionar las Facturas a cancelar
4. Entrega de facturas originales a contabilidad.
5. Verificar la existencia de la factura en el sistema
6. Informar al administrador para su cancelación
7. Aprobación de pago de facturas por el administrador
8. Se genera el egreso de caja mediante cheque o efectivo
9. Se entrega documentos (Retenciones y copias de facturas)
10. Cancelación de Facturas.

### **Salida:**

Cancelación de factura y egreso de caja.

Tabla 26 Proceso de Cancelación de Facturas de Crédito a Proveedores



Elaborado por: Las autoras

## Proceso de Comercialización

### Objetivos:

Mediante el proceso de comercialización se muestra la venta de los productos que brinda el local comercial.

### Alcance:

Comisariato Gonzalo Zambrano

### Clientes del Proceso:

Clientes (consumidor final o tendero), Percheros, Cajeros

### Entrada:

Ingreso del cliente

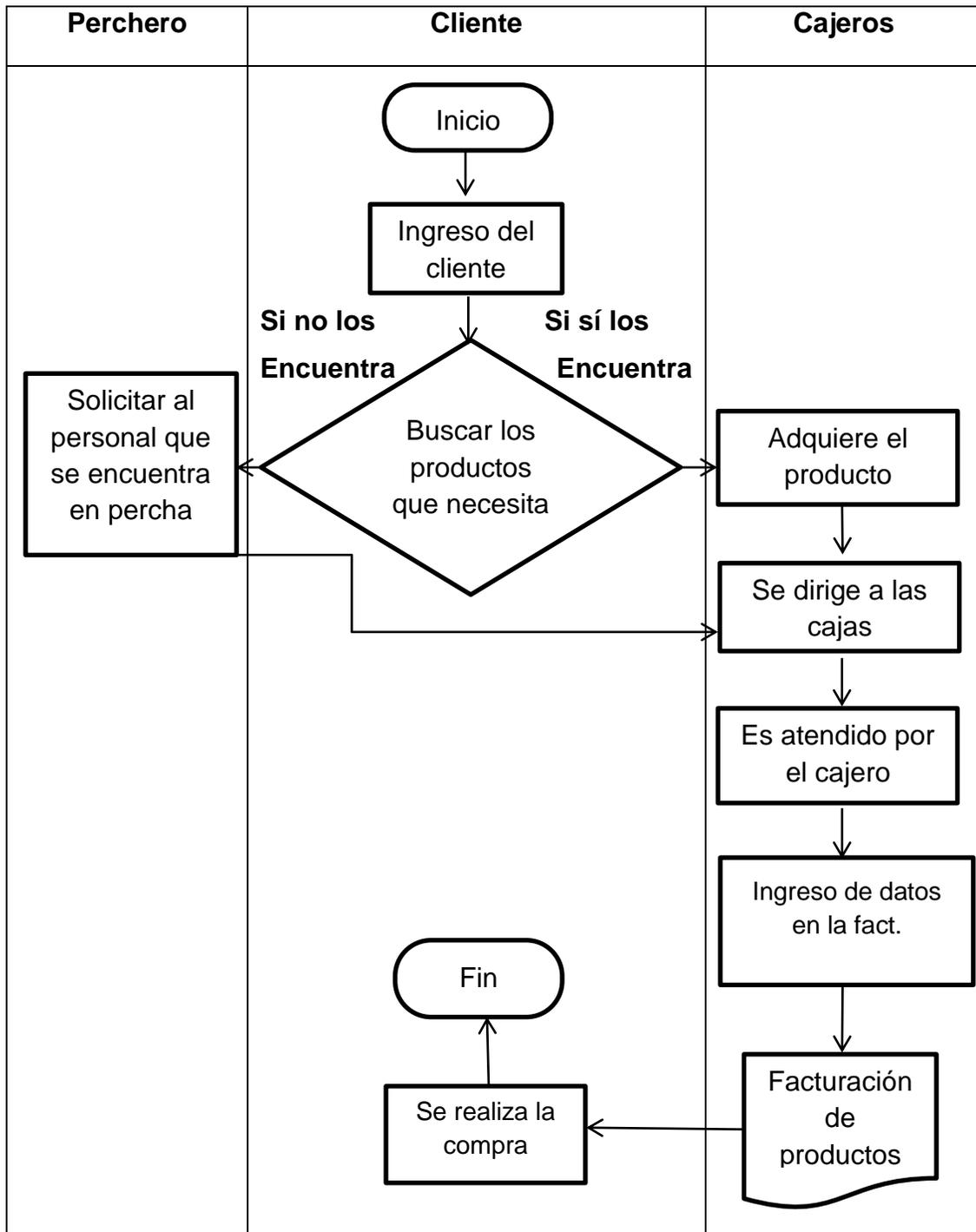
### Actividades del Proceso:

1. Ingreso del Cliente
2. Recolección de los productos que necesita
3. Solicitar productos al granel
4. Adquirir todos los productor
5. Dirigirse a las cajas
6. Atendido por el cajero
7. Ingreso de datos en la factura
8. Facturación de productos
9. Se realiza la compra.

### Salida:

Egreso de Mercadería

Tabla 27 Proceso de Comercialización



Elaborado por: Las autoras

## Proceso de Devolución en Venta

### Objetivo:

Mediante este proceso se detalla los pasos para realizar la devolución en venta de productos, ya sea por equivocación o por mal estado del producto.

### Alcance:

Clientes del Comisariato Gonzalo Zambrano.

### Clientes del Proceso:

Administrador, Cliente, Cajero.

### Entrada:

Requerimiento del Cliente.

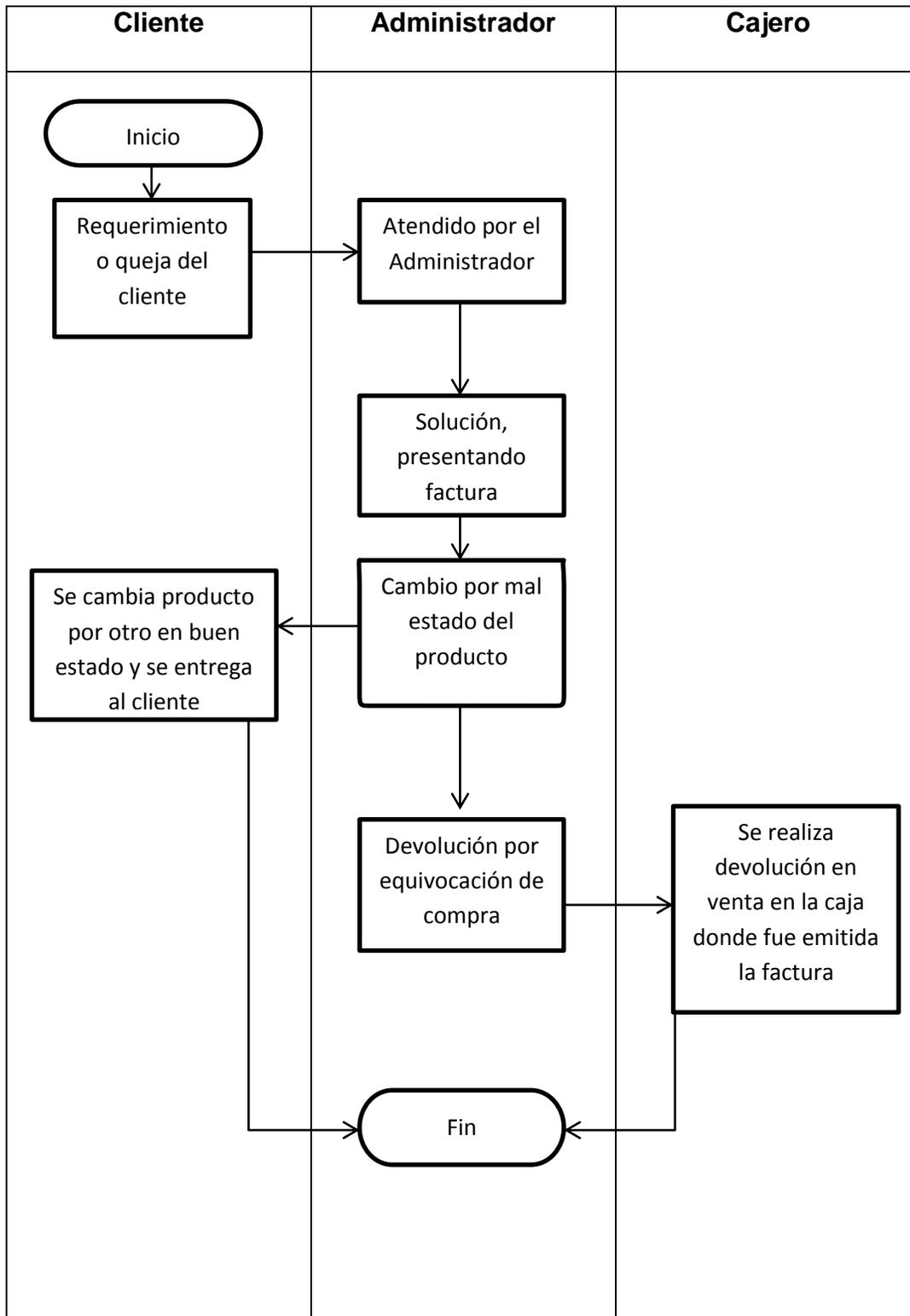
### Actividades del Proceso:

1. Requerimiento o queja del cliente (consumidor final o tendero)
2. Atendido por el Administrador
3. Buscar solución
4. Si el cambio o devolución es por mal estado del producto se procede a cambiar y se informa a proveedor.
5. Si el cambio es por equivocación de compra por parte el cliente, se realiza la devolución en venta; presentando la factura; por medio del sistema en la caja donde fue emitida la factura.
6. Se devuelve el valor del producto al cliente.

### Salida:

Solución del requerimiento.

Tabla 28 Proceso de Devolución en Venta



Elaborado por: Las autoras

## **6.6. Metodología**

La implementación de la presente propuesta, inicia con una evaluación general al personal de la empresa para identificar sus características, y si éstas concuerdan con el catálogo de puestos. Para llevar a cabo tal evaluación se necesitará de profesionales en el área.

Luego se procederá a aplicar la estructura orgánica funcional, donde se deleguen cargos, tomando en cuenta los resultados de la evaluación previamente mencionada. En caso de que ningún empleado cumpla con los requisitos para el perfil de administrador, se contratará a alguien acorde a lo estipulado anteriormente.

Una vez designados los cargos, se proporcionará el manual de funciones respectivamente, seguido a esto se ejecutará el manual de procesos, proporcionando la documentación que contenga la información de las funciones diarias, continuo a ésta se realizará la capacitación del personal por áreas y de forma general, bajo la tutela de especialistas en el tema.

## **6.7. Sostenibilidad y Sustentabilidad.**

El desarrollo de la propuesta acerca de los procesos administrativos para la adecuada gestión comercial del Comisariato Gonzalo Zambrano de la ciudad de Portoviejo; es de gran utilidad, debido a que se brindó información de las nuevas tendencias administrativas, y se las adaptó a las necesidades de la misma, logrando un mejor desenvolvimiento y un conocimiento claro del orden jerárquico y de las funciones a realizar a diario.

La realización del proyecto es con la finalidad de que la propuesta se innove a través del tiempo, sus lineamientos a seguir, y que no tan solo sea

cumplir con los objetivos, sino superarlos, mediante una evolución constante, generando un desarrollo sostenible para la misma.

La implementación tendrá un impacto positivo en la satisfacción de los empleados y propietarios, beneficiando de manera directa a la comunidad a través de un servicio óptimo al cliente, que satisfaga todos sus requerimientos.

## 6.8. Cronograma

Tabla 29 Propuesta - Cronograma

	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Evaluación</b>	X	X																						
<b>Implementación del catálogo de puestos</b>				X	X	X																		
<b>Implementación de la estructura organizacional</b>									X	X	X	X												
<b>Implementación del manual de funciones y procesos</b>													X	X	X	X								
<b>Capacitaciones</b>																	X	X			X	X		

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Las Autoras

## **6.9. Presupuesto**

La implementación de la Estructura Orgánica Funcional, Manual de Procesos y el Catálogo de puestos, tendrá un costo aproximado de mil quinientos dólares americanos, y la capacitación al personal tendrá un valor de dos mil dólares americanos.

El total del presupuesto será financiado por el establecimiento comercial; Comisariato Gonzalo Zambrano.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **ÁLVAREZ, C.** (1997). *Como se Modela la Investigación Científica* (p. Capítulo I). Academia.
2. **BARQUERO CABRERO, J., RODRÍGUEZ DE LLAUDER SANTOMÁ, C., BARQUERO CABRERO, M., & HUERTAS COLOMINA, F.** (2006). *Marketing de clientes*. Madrid: McGraw-Hill.
3. **BATEMAN, T., SNELL, S., & CEVALLOS ALMADA, M.** (2005). *Administración*. México: McGraw-Hill.
4. **BATEMAN, T., SNELL, S., & CEVALLOS ALMADA, M.** (2005). *Administración*. México: McGraw-Hill.
5. **BERTALANFFY, L.** (1976). *Teoría general de los sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
6. **BRACHFIELD, P.** (2013). *El Circuito de Ventas y Cobros*. *Pere Brachfield Morosólogos Asociados*. Retrieved 5 February 2015, from <http://www.perebrachfield.com/el-blog-de-morosologia/miscelanea/el-circuito-de-ventas-y-cobros>
7. **CARRELL, M., ELBERT, N., & HATFIELD, R.** (2000). *Human resource management*. Fort Worth: Dryden Press.
8. **CHIAVENATO, I.** (1988). *Administración de recursos humanos*. Santafé de Bogotá, Madrid: McGraw-Hill.
9. **CHIAVENATO, I** (2004). "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición de McGraw-Hill Interamericana, pág 10.
10. **DIAMOND, S.** (1983). *Cómo preparar manuales administrativos*. México: Nueva Editorial Interamericana.
11. **ENRIQUE, F.** (2004). *Organización de Empresas* (2nd ed.). McGraw Hill.

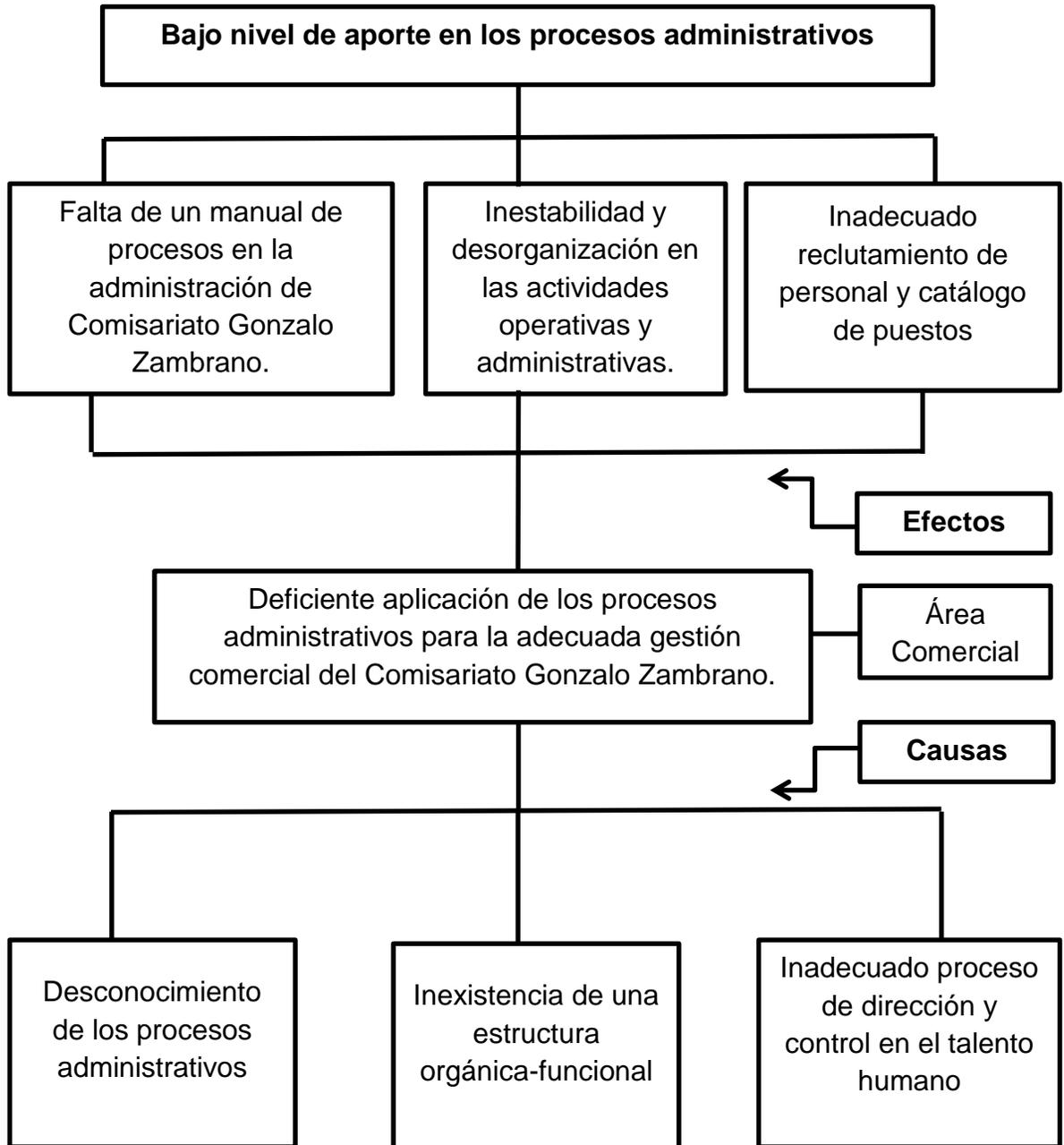
12. **FERRELL, O., HIRT, G., FERRELL, L., & ELIZONDO GONZÁLEZ, G.** (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante, séptima edición*. México, D.F: McGraw-Hill.
13. **FLEITMAN, J.** (2000). *Negocios exitosos*. México: McGraw-Hill.
14. **GÓMEZ CEJA, G.** (1997). *Sistemas Administrativos "Análisis y Diseño*. México: McGraw Hill.
15. **GÓMEZ-MEJÍA, L., & BALKIN, D.** (2015). *Administración*. Madrid: Silvia Figueras.
16. **GUAJARDO CANTÚ, G.** (1992). *Contabilidad financiera*. México: McGraw-Hill.
17. **GUERRA E, G., & AGUILAR VALDÉS, A.** (2004). *Economía del Agro negocio*. México: Limusa.
18. **KOONTZ, H., & O'DONNELL, C.** (1973). *Curso de Administración Moderna*. México: McGraw-Hill.
19. **KOONTZ, H., & WEHRICH, H.** (1991). *Elementos de Administración*. México: McGraw-Hill.
20. **KOTLER, P.** (1985). *Dirección de Mercadotecnia*. México, D.F.: Editorial Diana.
21. **KOTLER, P.** (2012). *Dirección de Marketing*. [S.l.]: Pearson Education.
22. **PALOMARES BORJA, R.** (2005). *Merchandising*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
23. **PORTER, M.** (1995). *Estrategias Competitivas*. New York: Free Press.
24. **REYES PONCE, A.** (1992). *Administración moderna*. México: Limusa.
25. **RULLAN BLADES, G.** (1996). *Administración de Recursos Humanos* (3rd ed.). Córdoba: Publicaciones E.T.E.A.
26. **SANTANDREU, E.** (2002). *Gestión de la Tesorería (Cash Management)* (1st ed., p. 2). Barcelona. Retrieved from <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/gestion.pdf>
27. **TEAD, O.** (1951). *The art of administration*. New York: McGraw-Hill.

28. **TEERY, G., & FRANKLIN, S.** (1986). *Principios de Administración*. México: Continental.
29. **WELSCH, G.** (2011). *PRESUPUESTOS*. Pearson Educación de México S.A. de C.V.
30. Memorias del Simposio de Bienestar Social Laboral Talento Humano y Gestión pública, DAFP. Santafé de Bogotá 1993, p. 9.
31. <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/517/1/PROYECTO%20DE%20TESIS%20IMPLEMENTACION%20DE%20UN%20SISTEMA%20INTEGRAL%20EN%20LA%20MICROEMPRESA%20MOTO%20REPUESTO%20MENDOZA%20.pdf>
32. <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/320/1/PG%20170%20TESIS%20MANUAL%20DE%20PROCESOS.pdf>
33. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1758/1/T-UCE-0003-101.pdf>

# **ANEXOS**

# Anexo # 1

## Árbol del Problema



Elaborado por: Las autoras



6. ¿El ambiente laboral es un limitante para el desarrollo de sus labores?
- |              |          |
|--------------|----------|
| Siempre      | Rara Vez |
| Casi Siempre | Nunca    |
7. ¿Se siente a gusto con las funciones que realiza?
- |              |          |
|--------------|----------|
| Siempre      | Rara Vez |
| Casi Siempre | Nunca    |
8. ¿Es capaz de solucionar los problemas con los clientes?
- |              |          |
|--------------|----------|
| Siempre      | Rara Vez |
| Casi Siempre | Nunca    |
9. ¿Qué tan a menudo la empresa brinda programas de capacitación al personal?
- |              |          |
|--------------|----------|
| Siempre      | Rara vez |
| Casi Siempre | Nunca    |
10. ¿Es recompensado el buen desempeño laboral mediante algún incentivo?
- |              |          |
|--------------|----------|
| Siempre      | Rara Vez |
| Casi Siempre | Nunca    |

## Anexo # 3



Entrevista realizada a los propietarios del Comisariato Gonzalo Zambrano

- ¿Cuáles son los mayores obstáculos que se presentan en la empresa para lograr un mayor desarrollo?
- ¿Cuenta la empresa con un manual de procesos?
- ¿Qué aspectos considera al momento de contratar al personal?  
¿Existe una correcta selección de personal?
- ¿Cómo podría afectar o beneficiar la implementación de nuevos procesos administrativos al personal?
- ¿Cuenta la empresa con un programa de capacitación al personal?
- ¿Existe en la empresa una estructura orgánica funcional establecida?
- ¿Qué área de la empresa se encuentra con mayor deficiencia?
- ¿El Comisariato Gonzalo Zambrano cuenta con una planeación que determine el rumbo de la misma?