



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

Influencia de la implementación de un manual de funciones y procedimientos en el nivel de ventas de la empresa PROMODENTAL.

AUTORES:

Sánchez Morales, Juan de Jesús
Sevillano Ochoa, Graciela del Pilar

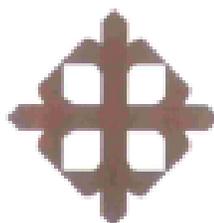
**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:
INGENIERA/O EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTOR:

Ing. Jiménez Bonilla, Edgar Daniel

Guayaquil, Ecuador

2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Sánchez Morales, Juan de Jesús** y **Sevillano Ochoa, Graciela del Pilar** como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional.

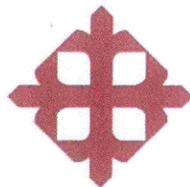
TUTOR

Ing. Jiménez Bonilla, Edgar Daniel

DIRECTORA (e) DE LA CARRERA

Lcda. Isabel Pérez Jiménez M.Ed.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Juan de Jesús, Sánchez Morales

DECLARO QUE:

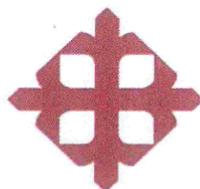
El Trabajo de Titulación **Influencia de la implementación de un manual de funciones y procedimientos en el nivel de ventas de la empresa PROMODENTAL**. Previo a la obtención del Título **de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 14 del mes de Septiembre del año 2015

EL AUTOR

Juan de Jesús Sánchez Morales



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Graciela del Pilar, Sevillano Ochoa**

DECLARO QUE:

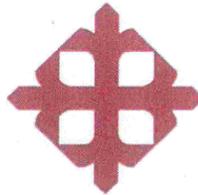
El Trabajo de Titulación **Influencia de la implementación de un manual de funciones y procedimientos en el nivel de ventas de la empresa PROMODENTAL**. Previo a la obtención del Título **de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 14 del mes de Septiembre del año 2015

LA AUTORA

Graciela del Pilar Sevillano Ochoa



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

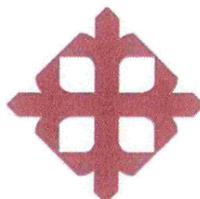
Yo, Juan de Jesús Sánchez Morales

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Influencia de la implementación de un manual de funciones y procedimientos en el nivel de ventas de la empresa PROMODENTAL**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 del mes de Septiembre del año 2015

EL AUTOR:

Juan de Jesús Sánchez Morales



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Graciela del Pilar Sevillano Ochoa**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Influencia de la implementación de un manual de funciones y procedimientos en el nivel de ventas de la empresa PROMODENTAL**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 del mes de Septiembre del año 2015

LA AUTORA:

Graciela del Pilar Sevillano Ochoa

AGRADECIMIENTO

Agradeciendo a Dios por su apoyo incondicional aquel que guía mis pasos día a día.

A mis padres Freddy Sanchez y Lucy Morales que con su demostración ejemplar me han enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

A mi novia Lady Moran por estar siempre apoyándome ante cualquier situación.

A mi Tutor Edgar Jiménez que con paciencia y dedicación supo guiarnos durante el proceso de la tesis.

A Carolina Villacreces y Grace Mogollón por el apoyo moral dado durante el transcurso de mi vida universitaria.

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por darme la oportunidad de estudiar en tan prestigiosa institución y confiar plenamente en mí.

Y a todas aquellas personas que directa o indirectamente me apoyaron sin pedir nunca nada a cambio

Juan Sánchez M.

Agradezco a Dios por ser mi guía y permitirme culminar una etapa más en mi vida.

A mis padres por confiar en mí, ayudarme a cumplir todo lo que me propongo y ser el pilar fundamental de mi vida. Así mismo agradezco a mi familia y a todas las personas que me brindaron su apoyo en cada momento.

A mi tutor el profesor Edgar Jiménez por la orientación brindada para poder culminar la tesis y de igual manera los profesores que compartieron sus conocimientos y experiencias que me sirvieron para el desarrollo de la tesis.

Graciela Sevillano O.

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hermanos por estar siempre presentes y en especial a la mujer que amo mi novia Lady Morán quien me apoyo y alentó para continuar y culminar este proyecto.

Juan Sánchez M.

Dedicado a Dios por darme la oportunidad, fortaleza y sabiduría para poder culminar mi carrera.

En especial a mis padres, que son mi mayor inspiración y orgullo. Gracias por guiarme día a día, darme todo el amor, apoyo, confianza y haberme enseñado que con esfuerzo, y perseverancia todo se consigue.

A mi enamorado por su ayuda incondicional y permanecer a mi lado en cada momento de mi vida.

Graciela Sevillano O.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORIA	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	xvii
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	xviii
JUSTIFICACIÓN.....	xx
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	xxii
MARCO TEÓRICO	xxiii
MARCO CONCEPTUAL	xxxvi
MARCO REFERENCIAL	xlvi
MARCO LEGAL.....	I
METODOLOGÍA.....	liv
CAPITULO 1.....	1
ESTRUCTURA DE EMPRESAS COMERCIALES	1
1.1 Análisis de la estructura formal e informal de una organización a través de fuentes secundarias	1
1.2 Análisis de las principales funciones administrativas en una organización a través de fuentes secundarias.	6
1.3 Análisis de las principales áreas funcionales en una empresa comercial a través de fuentes secundarias	8
1.4 Análisis de las funciones que deben desempeñar los accionistas a través de fuentes secundarias.....	13
1.5 Análisis de las funciones que deben desempeñar los gerentes a través de fuentes secundarias.....	15
1.6 Análisis del capítulo 1.....	20
CAPITULO 2.....	21
NIVEL DE VENTAS DE LA EMPRESA PROMODENTAL CON LAS FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES	21
2.1 Funciones y procedimientos actuales de PROMODENTAL	21

2.2 Informes de entrevistas a empleados	29
Informe de entrevista N.1	29
Informe de entrevista N.2	32
Informe de entrevista N.3	35
Informe de entrevista N.4	38
2.3 Propuesta.....	39
2.4 Nivel de venta actual	41
2.5 Análisis del capítulo 2.....	43
CAPITULO 3.....	46
PROCESOS PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE VENTA.....	46
3.1 Entrevistas a gerentes de distribuidores de productos odontológicos de la ciudad de Guayaquil.....	46
Informe de entrevista a propietario	58
3.2 Objetivos estratégicos PROMODENTAL	59
3.3 Organigrama.....	60
3.4 Las funciones que los colaboradores deben desempeñar en cada cargo son las siguientes:	62
3.5 Documentos de control.	65
3.6 Nivel de ventas propuesto	66
3.7 Propuesta de Inversión	69
CAPITULO 4.....	78
Propuesta	78
4.1 Manual de Funciones y Procedimientos de PROMODENTAL S.	78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFÍA.....	137
ANEXOS	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura formal e informal de una organización	2
Tabla 2. Ventajas y Desventajas de estructura formal e informal.....	4
Tabla 3. Áreas Funcionales en una empresa comercial.....	12
Tabla 4. Funciones de los accionistas en una Organización.....	15
Tabla 5. Funciones Básicas de un Gerente	19
Tabla 6. Gastos Administrativos	41
Tabla 7. Gastos de Suministros.....	42
Tabla 8. Punto de equilibrio de PROMODENTAL	42
Tabla 9. Ventas actuales PROMODENTAL	43
Tabla 10. Nivel de ventas actual PROMODENTAL.....	43
Tabla 11. Validación de información fuentes secundarias y primarias	50
Tabla 12. Resultados de validación de información de entrevistas a gerentes de distribuidores de materiales y productos odontológicos	55
Tabla 13. Cuadro de Objetivos estratégicos con sus estrategias.	59
Tabla 14. Estructura de organigramas.....	60
Tabla 15. Documentos de control de actividades.....	65
Tabla 16. Gasto de fuerza de ventas propuesto	67
Tabla 17. Ruta de vendedor Zona Sur de Guayaquil	68
Tabla 18. Gasto Administrativo	68
Tabla 19. Gasto de Marketing.....	69
Tabla 20. Inversión	69
Tabla 21. Punto de equilibrio propuesto.....	70
Tabla 22. Flujo de Caja.....	71
Tabla 23. Identificación del cargo del Gerente General	81
Tabla 24. Identificación del cargo Jefa de compras	91
Tabla 25. Identificación del cargo Auxiliar contable	101
Tabla 26. Identificación Del cargo Vendedores.....	107
Tabla 27. Identificación del cargo Mensajero	123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1. Clasificación de empresas según su tamaño.....	xviii
Grafico 2. Simbología de Flujogramas	lviii
Grafico 3. Relación de las áreas funcionales en una empresa comercial.....	13
Grafico 4. Flujo actual de procedimiento de financiero.....	23
Grafico 5. Flujo actual de procedimiento de vendedores	25
Grafico 6. Flujo actual del procedimiento del administrador	27
Grafico 7. Flujo del procedimiento actual del mensajero	28
Grafico 8. Flujo de procedimiento propuesto por administrador	31
Grafico 9. Flujo de procedimiento propuesto por financiero	34
Grafico 10. Flujo de procedimiento propuesto por área comercial	37
Grafico 11. Flujo de procedimiento propuesto por mensajero	39
Grafico 12. Flujo de procedimientos propuesto por empleados.....	40
Grafico 13. Propuesta de Organigrama	61
Grafico 14. Propuesta de Flujograma de Macro procesos para la empresa PROMODENTAL S.A	64
Grafico 15. Procedimiento fijación de metas	82
Grafico 16. Procedimiento Seguimiento de metas	83
Grafico 17. Procedimiento Listado de cartera Vencida	84
Grafico 18. Procedimiento Seguimiento del estado de Cobro y Recaudo	85
Grafico 19. Procedimiento de inducción.....	86
Grafico 20. Procedimiento de selección del personal.....	87
Grafico 21. Procedimiento de recepción de reportes	88
Grafico 22. Procedimiento de Consulta de saldos en bancos	89
Grafico 23. Procedimiento de Seguimiento de las cotizaciones	90
Grafico 24. Procedimiento para Determinar Productos a comprar	92
Grafico 25. Procedimiento de Selección del proveedor.....	93
Grafico 26. Procedimiento de Pedido de mercadería a proveedores	94
Grafico 27. Procedimiento de Recepción de facturas o Remisiones de proveedores	95

Grafico 28. Procedimiento de Verificación de los productos recibidos	96
Grafico 29. Procedimiento para Ingreso de productos al sistema	97
Grafico 30. Procedimiento para Pago a proveedores.....	98
Grafico 31. Procedimiento de Salida de mercadería o productos.....	99
Grafico 32. Procedimiento de Preparación de productos a ser entregados.....	99
Grafico 33. Procedimiento de Codificación de productos	100
Grafico 34. Procedimiento: Administrar caja Chica	102
Grafico 35. Procedimiento de Solicitud de Vacaciones	103
Grafico 36. Procedimiento de Liquidación de contrato de trabajo	104
Grafico 37. Procedimiento de Liquidación de nómina	105
Grafico 38. Procedimiento Conciliación bancaria	106
Grafico 39. Procedimiento Visita a los clientes	108
Grafico 40. Procedimiento: Cotización de productos para clientes.....	109
Grafico 41. Procedimiento para realizar el pedido	110
Grafico 42. Procedimiento Facturación de mercadería	111
Grafico 43. Procedimiento Anulación de factura	112
Grafico 44. Procedimiento Seguimiento del pedido	113
Grafico 45. Procedimiento: Facturación al contado.....	114
Grafico 46. Procedimiento de Facturación crédito	115
Grafico 47. Procedimiento: Devolución de Productos	116
Grafico 48. Procedimiento: Entregar factura al cliente	117
Grafico 49. Procedimiento Entrega de productos a clientes.....	118
Grafico 50. Procedimiento: Productos en consignación	118
Grafico 51. Procedimiento de Cobro a clientes cartera vencida.....	119
Grafico 52. Procedimiento Manejo de caja	121
Grafico 53. Procedimiento de Cuadre y revisión de caja.....	122
Grafico 55. Procedimiento Atención de clientes en el mostrador	120
Grafico 58. Procedimiento: Compra de implementos de aseo	127
Grafico 59. Procedimiento: Compras eventuales de oficina	128
Grafico 60. Procedimiento: Entrega de facturas.....	129
Grafico 61. Recaudo.....	130

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo el diseño de un manual de funciones y procedimientos para la empresa PROMODENTAL ubicada en el centro sur de la ciudad de Guayaquil. El proceso de la investigación empieza con la parte científica del estudio que describe la fundamentación teórica, conceptual y legal, para el sustento de este proyecto. En el primer capítulo se menciona la estructura de una organización, las áreas que la componen y las funciones que debe realizar cada departamento. El segundo capítulo describe información sobre la situación actual de la empresa, es decir, el levantamiento de información sobre los departamentos que la forman, funciones y procedimientos que realiza cada uno de los empleados, el nivel de ventas y las posibles soluciones sugeridas por el personal, la información se recaudó aplicando la metodología de investigación descriptiva, el instrumento usado fue la entrevista ejecutada a los empleados y a gerentes de otras empresas. El tercer capítulo permite conocer como las mejores empresas, que realizan la misma actividad, tienen su estructura organizacional y ejecutan sus funciones y procedimientos, que sirven de fundamentos para diseñar la visión, misión, objetivos y estrategias que deberá utilizar PROMODENTAL para mejorar su funcionamiento e incrementar las ventas. Posteriormente, en el cuarto capítulo se realiza el análisis del nivel de ventas propuesto para la empresa, los costos y beneficios. Además, se presenta la propuesta de las funciones y procedimientos de la empresa. Finalmente se formulan las conclusiones y recomendaciones que servirán para el accionista y el gerente, para su posible aplicación en la empresa.

Palabras Claves: (Manual de funciones y procedimientos, estructura organizacional, estrategias, flujograma, nivel de venta)

ABSTRACT

The present project has been elaborated with the purpose of designing a manual of functions and procedures for PROMODENTAL located in the South-Center of Guayaquil. The research process begins with the scientific part of the study that describes the theoretical, conceptual and legal, to support this project. In the first chapter the structure of a commercial organization is mentioned, also, the areas that compose it and the functions that every department must perform. The second chapter describes information about the current situation of the company that means the gathering of information about the departments, functions and procedures that each employee does, the level of sales and the possible solutions suggested by the personnel, the information was collected by applying the methodology of descriptive research, the instrument used was the interview executed for employees and managers. The third chapter allows knowing how the best companies, which do the same activity; have their organizational structure and execute their functions and procedures, which will be used as foundations to design the vision, mission, objectives and strategies that PROMODENTAL will have to use to improve its functioning and to increase the sales. The fourth chapter analyzes the level of sales that the company needs for the implementation of the manual, the benefits that will provide and presents the manual of procedures and functions of PROMODENTAL. Finally, the conclusions and recommendations are formulated will serve the shareholder and the manager, for possible application in the company.

Key Words: (Manual of Procedures and functions, organizational structure, strategies, flowchart, level of sales)

RÉSUMÉ

Ce travail a pour objectif proposer un manuel de fonctions et procédures pour l'entreprise PROMODENTAL située au centre sud de la ville de Guayaquil. La recherche commence par l'étude des fondements théoriques, conceptuels et légaux pour le soutien de ce projet. Le premier chapitre étudie la structure d'une organisation commerciale, les services qui la composent et leurs fonctions. Le deuxième chapitre décrit l'actuelle situation de l'entreprise c'est-à-dire la levée de l'information sur les départements qui la forment, leurs fonctions, les procédures de chacun des employés, le niveau de ventes et les solutions possibles suggérées par le personnel. L'information a été recueillie en appliquant la méthode de recherche descriptive ; l'instrument utilisé a été l'interview exécutée aux employés et aussi aux gérants d'autres entreprises. Le troisième chapitre permet de connaître quelles sont les meilleures entreprises concurrentes, leur structure organisationnelle et comment elles exécutent leurs fonctions et procédures, qui ont servi des fondements pour dessiner la vision, mission, objectifs et stratégies utilisés par PROMODENTAL pour améliorer son fonctionnement et augmenter les ventes. En outre, il présente la proposition des fonctions et des procédures de l'entreprise. Le quatrième chapitre est consacré à l'analyse du niveau de ventes qui aurait l'entreprise avec l'implémentation du manuel, les bénéfices qu'il apporterait et on présente le manuel de fonctions et les procédures de l'entreprise PROMODENTAL. Enfin, on formule les conclusions et les recommandations à disposition de l'actionnaire et du gérant, pour sa possible application dans l'entreprise.

Mots clés: (manuel de fonctions et procédures, structure organisationnelle, stratégies, diagramme, niveau de ventes)

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las personas se preocupan por tener una linda sonrisa, debido a que el mercado laboral exige una buena presencia, la cual incluye una sonrisa uniforme, con dientes blancos que mejoran su apariencia física.

Según el Ministerio de Salud Pública (2010), más de 1'200.000 de personas de la provincia del Guayas, acudieron a citas odontológicas. La doctora María Herrera, vicepresidenta del Colegio de Odontólogos (COG) menciona que se atienden alrededor de 100 pacientes mensuales en consultorios. En el primer semestre del año 2011, según el Banco Central del Ecuador, se importaron 13 millones de dólares en productos de higiene bucal y un millón de dólares en materiales o equipos odontológicos porque en el país no se fabrican. Los materiales odontológicos provienen de Estados Unidos y Europa.

Los materiales o equipos odontológicos son importados por los distribuidores de ventas al por mayor, por lo cual necesitan administrar de manera eficiente, es decir, aplican una administración científica la cual permite planear, controlar, definir funciones y responsabilidades con el fin de alcanzar altos niveles de productividad.

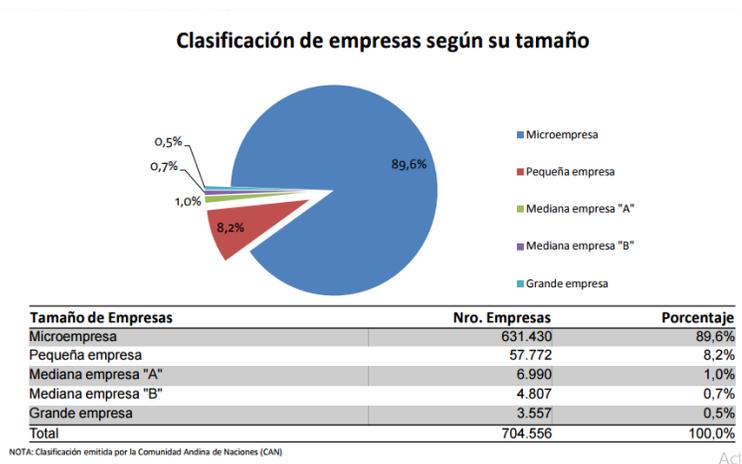
Los manuales administrativos para Álvarez (2006) son de gran importancia en una empresa, ya que con ellos se puede transmitir conocimientos y experiencias. Son vitales porque proporcionan a cualquier tipo de organización, la normalización de sus operaciones. En base a los manuales se sustenta el crecimiento y desarrollo de una compañía dándole solidez y al mismo tiempo estabilidad. Por tal motivo, es necesario que las importadoras o distribuidoras tengan claros sus procesos y actividades para actuar de manera eficiente.

Este trabajo de titulación propone el diseño de un manual de procedimientos para la empresa PROMODENTAL, comercializadora de

productos odontológicos ubicada en el centro de la ciudad de Guayaquil. Debido a que sus procedimientos y funciones no están claros para sus empleados y causa problemas de eficiencia en la administración y ventas. Por lo tanto se considera importante el desarrollo de este proyecto, para maximizar el desempeño de la empresa, mejorar el control y poder alcanzar los objetivos establecidos por la misma.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Grafico 1. Clasificación de empresas según su tamaño



Fuente: INEC 2014

Con referencia a la base de datos que tiene el INEC el 89.6% de las empresas Ecuatorianas son microempresas y alrededor 631.430 empleados trabajan en dichas organizaciones.

Por lo antes expuesto PROMODENTAL es considerada como microempresa ya que las empresas que tengan entre uno y nueve trabajadores y presenten un volumen de ventas anual, menor a cien mil dólares son consideradas como microempresas.

Según la (Revista Gestión, 2014) En el Ecuador el 80% de las microempresas fracasan en el primer año de sus actividades debido a los problemas administrativos que afectan directamente a la utilidad que la empresa desea obtener.

Del mismo modo Promodental es una empresa que comenzó sus actividades de venta al por mayor y menor de productos odontológicos y la utilidad que se obtiene no es la esperada por el propietario de la organización, ya que los costos y gastos no son cubiertos, esto se debe a problemas administrativos que tiene Promodental debido a que los procesos se realizan rigiéndose a una administración empírica, cabe señalar que una organización debe tener una estructura bien definida para que así la empresa tenga continuidad y se alcancen los objetivos propuesto

Asimismo, PROMODENTAL al ser una empresa nueva surge de dos personas un inversionista y una persona que posee los conocimientos técnicos como vendedor de productos odontológicos, que se enfocan más en tener ingresos dejando en segundo plano la administración de la organización, por tal razón se realizan todas las actividades y se delegan funciones empíricamente sin importar la competencia y experiencia de los trabajadores. A causa de las situaciones antes expuestas, los trabajadores a su vez no tienen claro que hacer debido al desconocimiento de las actividades a realizar y como consecuencia existen conflictos dentro de la organización por lo que el nivel de ventas de la empresa se ha mantenido constante durante los meses que ha estado operando.

Como resultado los conflictos entre colaboradores están influyendo en el nivel de ventas de la empresa y según los registros hay pérdidas significativas por lo que se evidencia que existen una relación directa entre las funciones y procedimientos que debe realizar un colaborador y el nivel ventas de la empresa.

JUSTIFICACIÓN

Las funciones y los procedimientos a los que se rige actualmente la empresa PROMODENTAL S.A. son netamente empíricos. Durante el tiempo que Juan Sánchez y Graciela Sevillano permanecieron en la compañía se pudo observar que en algunas ocasiones se crean conflictos por la ausencia de un manual que especifique las actividades que deben realizar cada colaborador, por lo cual la eficiencia se ve afectada y en consecuencia el nivel de ventas que tienen no es el óptimo.

De igual manera las funciones y los procedimientos, a los que se rige actualmente la empresa PROMODENTAL S.A. son netamente empíricos, durante el tiempo en la compañía se ha podido observar que en algunas ocasiones se crean conflictos por la ausencia de un manual que especifique las actividades que debe realizar cada colaborador, por lo cual la eficiencia se ve afectada y en consecuencia el nivel de ventas que se tiene no es el óptimo.

PROMODENTAL S.A. es una empresa familiar, gracias a esto se tiene la oportunidad y la facilidad de hacer un estudio para ayudar a esta pequeña organización, además de esto se podrá poner en práctica los conocimientos que se han adquirido durante la vida universitaria.

La empresa PROMODENTAL S.A. es relativamente nueva en el área de comercialización de productos odontológicos y no cuenta con un manual de funciones y procedimientos que les permita a sus colaboradores constatar que deben hacer en las situaciones que se presentan diariamente.

Para Chiavenato (1988), los manuales son de gran importancia para un empresa como para cualquier situación, las razones por las que no muchos pongan en práctica los manuales son, porque las técnicas son muy conocidas, y los niveles directivos no se preocupan por realizarlos o porque se requiere tiempo por parte de los responsables de cada área.

Los manuales permiten normalizar las operaciones de la empresa fomentando el desarrollo de una manera sólida.

De acuerdo con la definición de Chiavenato adaptándolo al negocio, el objetivo fundamental es la normalización de las actividades laborales de la organización, para así lograr ser más eficientes y eficaces alcanzando los objetivos de la empresa.

La organización tiene perspectiva de crecimiento y continuidad en el mercado, de esta manera se crearía nuevas plazas de trabajo.

Esta investigación debe ser un apoyo para aquellas empresas que estén comenzando sus actividades en la distribución de productos odontológicos, en las cuales se esté aplicando empirismo para realizar las actividades que le compete a cada colaborador, el manual de funciones y procedimientos debe ser de gran ayuda para poder identificar las falencias del método empírico con la finalidad que sean corregidas y al mismo tiempo aplicadas a la organización.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Analizar la influencia de la implementación de un manual de Funciones y procedimientos para incrementar el nivel de ventas de la empresa PROMODENTAL.

Objetivos específicos

1. Definir a través de fuentes secundarias la estructura de una empresa comercial.
2. Determinar el nivel de ventas de la empresa PROMODENTAL con las funciones y procedimientos actuales.
3. Evaluar una nueva estructura de procesos que incrementen el nivel de ventas de la empresa.
4. Diseñar el manual de funciones y procedimientos propuesto para incrementar el nivel de ventas.

Delimitación del problema

Para lograr resultados concretos fue necesario hacer una delimitación en los siguientes puntos: espacial, demográfico y temporal.

La investigación se realizó en la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil, específicamente en la empresa PROMODENTAL. El estudio se hizo enfocado en el proceso administrativo de la empresa, la demografía estuvo constituida por 6 empleados que forman parte de la empresa durante un periodo de 4 meses.

MARCO TEÓRICO

Administración

La administración, según Robbins (2009), es la organización de tareas de trabajo de una empresa de manera eficaz y eficiente a través de las personas.

Chiavenato (2004) considera que administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de una empresa con el fin de obtener el máximo beneficio cumpliendo los objetivos de la empresa. Así mismo, otros autores Hitt, Black y Porter (2006) coinciden con los anteriores de que la administración es un proceso de planeación en el cual se usan los recursos disponibles de manera eficiente para lograr metas definidas por la organización.

Para Fayol, citado por Chiavenato (2001), perteneciente a la escuela clásica, y considerado como el Padre de la Teoría de la Administración, declara que su teoría se fundamenta en cinco funciones que son planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Además, la teoría de Fayol se complementó con la lista de 14 principios generales de la administración, de los cuales seis son los más conocidos y aplicados como: división del trabajo, autoridad, unidad de mando, cadena de superiores, departamentalización y coordinación.

Otro representante, de la teoría de la administración científica, es Frederick Taylor, la cual se basa en la productividad de los empleados mediante la división del trabajo y especialización, a diferencia de Fayol que se preocupaba por aplicar su teoría en la gerencia y administración de superiores, citado por Griffin (2011).

División del trabajo

La división de trabajo, según Smith citado por Robbins (2005), menciona que es la separación de los trabajos en pequeñas tareas y repetidas. La

división del trabajo aumenta la productividad ya que cada uno desarrolla su habilidad y se ahorra tiempo.

Por otra parte, el sociólogo Max Weber, citado por Zabludovsky (2007), desarrolló una teoría de estructura denominada Burocracia, que se caracterizaba por tener tareas definidas y claras, relaciones impersonales, y reglas y reglamentos claros. La burocracia, aplicada en ciertas organizaciones, era considerada formal y de control orientadas a la eficiencia.

Sin embargo, autores como Newman, Dale, Terry y otros citados por Jiménez (2003), son parte de la escuela neoclásica, plantean sus teorías en base a la escuela clásica, imponiendo nuevos parámetros y modificando eventualidades a la época actual. Los neoclásicos consideran que debe existir una descentralización, es decir, reducir mecanismos y rigurosidad.

Con respecto a la administración se define que es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y las actividades de trabajo de los trabajadores empleando técnicas y principios sobre la teoría administrativa, con el fin de lograr los objetivos planteados por la organización.

Estructura Organizacional

Las empresas se han regido por una estructura tradicional desde hace varios años, siendo cuestionada por los gerentes de hoy ya que la tecnología ha avanzado por eso buscan diseños estructurales que faciliten el trabajo de los empleados consiguiendo resultados eficientes.

Según Robbins y Coulter (2009), estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de la organización, mediante la división del trabajo, asignación de tareas, definición de líneas formales de autoridad, asignación y utilización de recursos.

Porter (2006) explica estructura organizacional como la forma en que se divide las actividades para luego ser coordinadas.

De acuerdo con Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio (2002) mencionan que estructura organizacional es la reestructuración según las condiciones internas y externas de la empresa con el propósito de aumentar el desempeño de la empresa.

En otras palabras, estructura organizacional es la división de los roles y tareas que ejecutarán los empleados dentro de la organización con el fin de obtener un mejor rendimiento.

Cuando se pretende cambiar la estructura en base a un diseño, se analizan seis elementos afirma Robbins y Coulter (2009) que son: especialización, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización.

Diseño Organizacional

El diseño organizacional influye al momento de como coordinar las actividades de trabajo. Para Robbins y Coulter (2009), existen dos modelos de diseño de estructura organizacional, que son mecanicista y orgánica. El diseño mecanicista es conocido por ser una estructura rígida y controlada se caracteriza por especialización, departamentalización rígida, formalización e información limitada la cual se busca eficiencia mediante reglas, y tareas estandarizadas. En cambio, el diseño orgánico es una estructura flexible que tiene trabajo especializado, pero no estandarizado, es decir, pueden cambiar según lo que se necesite.

Por otro lado, Bernárdez (2007) considera diseño organizacional es definir funciones y tareas en base a diferentes modelos. Según Mintzberg (1995) citado por Bernárdez (2007) el modelo de ajuste mutuo aplica para empresas pequeñas de 3 personas. El segundo modelo llamado supervisión directa, es para organizaciones pequeñas de 4 a 12 personas, en este modelo hay un supervisor que coordina a los demás. Por último, el tercer modelo aplica para organizaciones con más de 12 personas ya que necesitan más supervisores.

El modelo de ajuste mutuo o adaptación mutua, según Mintzberg citado por Human y Ríos (2007) es un tipo de mecanismo dirigido a pequeñas empresas, donde los trabajadores interactúan con una comunicación informal. Así mismo, este modelo también es usado por empresas grandes, donde existen equipos que realizan tareas complicadas y necesitan comunicarse de manera cercana y rápida.

Para Mintzberg citado por Human y Ríos (2007), Supervisión directa es el modelo más usado que consiste en responsabilizar a un individuo del trabajo de los demás, es decir, debe dar instrucciones para realizar y controlar el trabajo.

El último mecanismo denominado normalización, para Mintzberg citado por Human y Ríos (2007), radica en desarrollar un programa donde ya esté definido lo que debe hacerse. Existen tres tipos de normalización que son de habilidades, procesos, y resultados.

Diseños tradicionales de estructura organizacional

Por otro lado, Robbins y Coulter (2009) mencionan diseños organizacionales tradicionales y contemporáneos. Los diseños tradicionales son estructura simple, funcional y divisional. La estructura simple, es un diseño con departamentalización baja, amplio control y autoridad centralizada, la ventaja es que las responsabilidades están definidas, es flexible y económica.

La estructura funcional, es un diseño que se divide por especialidades de trabajo, este tipo se dirige para empresas que empiezan a tener más empleados, su ventaja es que permite que se agrupen los trabajadores que realizan tareas similares disminuyendo costos.

Robbins y Coulter (2009) describen la estructura divisional como un diseño constituido por productos o divisiones de negocios separados, donde la matriz funciona como supervisor ya que cada división es particular, su ventaja es que cada gerente es responsable de su producto o línea pero así mismo tiende a aumentar costos por duplicación de actividades.

Diseños contemporáneos de estructura organizacional

Los diseños contemporáneos según Robbins y Coulter (2009) son estructura de equipo, matricial y proyectos, y sin límites. La estructura de equipo es aquella que está formada por equipos de trabajo. La estructura matricial y proyectos se basan en asignar expertos solo para trabajar en un proyecto, terminado este ellos regresan a su puesto de trabajo. La estructura sin límites no está definida, es muy flexible incluye organizaciones virtuales y de red.

Entonces el diseño organizacional, es de acuerdo al número de personas que forman parte de la empresa, la estrategia, y tecnología. Lo importante es que los gerentes puedan identificar cual diseño organizacional ayudará a sus empleados a cumplir el trabajo de manera eficaz y eficiente.

En la actualidad, los gerentes buscan estructuras más dinámicas y flexibles debido al cambio acelerado de la tecnología, innovación, competencia, y creciente demandas. Una estructura simple es la más adecuada para la empresa PROMODENTAL, debido a que recién empieza sus funciones lo cual permite definir las responsabilidades para cada trabajador. El modelo de Supervisión directa también es muy adecuado para la empresa, puesto que está conformada por seis trabajadores y da la facultad de supervisar y controlar las tareas.

Comportamiento Organizacional

Dentro de una organización, los empleados juegan un papel muy importante debido a que ellos realizan las funciones pertinentes para alcanzar los objetivos de la organización. Por eso es necesario que los empleados se sientan bien en la organización, para que puedan realizar sus tareas de manera eficiente. Los elementos que influyen en su labor son el comportamiento de los empleados y motivación de los empleados.

El comportamiento organizacional, según Robbins y Coulter (2009) estudia el efecto que las personas y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de que la empresa trabaje con más eficiencia.

Para Martha Alles (2007), comportamiento organizacional se refiere a todo lo relacionado con las personas dentro la empresa como la conducta individual, grupal o conflictos tanto en empresas pequeñas o grandes.

Es importante estudiar el comportamiento organizacional, permite conocer problemáticas que existan, mejorar procedimientos, o desarrollar competencias de los empleados. Según Robbins y Coulter (2009) el comportamiento organizacional se lo analiza en base a psicología, psicología social, sociología y antropología.

Robbins y Coulter (2009), afirman que la estructura organizacional afecta al comportamiento organizacional, porque algunas personas prefieren flexibilidad, y otras el trabajo estandarizado debido a que son más productivos y evitan cometer errores. La satisfacción del trabajo disminuye cuando los trabajadores realizan tareas repetitivas. Se concluye que para aumentar el desempeño y satisfacción es necesario tener en cuenta las diferencias individuales.

La motivación de los empleados es fundamental, por medio de ellos se realizan las actividades para cumplir los objetivos organizacionales, por tal motivo, es importante que ellos se encuentren motivados a hacer las actividades diarias y se sientan satisfechos con lo que hacen.

Teorías de la Motivación

Existen teorías que ayudan a conocer más las motivaciones de los empleados, como “Las primeras Teorías de la Motivación y Teorías Contemporáneas” Robbins y Judge (2009). Las Primeras Teorías de Motivación son: las necesidades de Maslow, X y Y, de los factores, y McClelland.

Primeras Teorías de Motivación

La teoría de las necesidades de Maslow, menciona que cada ser humano tiene cinco necesidades que son fisiológicas, seguridad, social, estima y autorrealización. El proceso es basa en que se satisface una necesidad y la siguiente se vuelve dominante. Entonces Maslow afirma que se debe identificar en que jerarquía está la persona para poder satisfacer su necesidad.

Según McGregor citado por Robbins y Judge (2009), sobre la Teoría X y Y, señalan que la Teoría X, es el lado negativo, es decir, que los empleados no les gusta trabajar, y que la Teoría Y, es el lado positivo, donde los empleados se motivan por trabajar; entonces McGregor, llegó a pensar que la Teoría Y es mejor, y por eso propuso que los empleados formen parte de la toma de decisiones, y que realicen trabajos grupales que motiven a los empleados.

Para Herzberg, citado por Robbins (2009), la Teoría de factores indica que los elementos de higiene son aspectos insatisfechos por los empleados, entonces, si estas se mejoran como políticas de pago, supervisión, etc. las personas se sentirán satisfechas y motivadas.

La Teoría de McClelland citada por Robbins y Judge (2009), considera tres necesidades importantes que son de logro, poder y afiliación. Afirma que la necesidad de logro es la más importante, debido a que los empleados buscan autorrealización no obtener las cosas fácilmente ya que cuando el éxito es mayor y no dividido los resultados son un excelente desempeño.

Teorías Contemporáneas de Motivación

Las teorías contemporáneas son: establecimiento de metas, reforzamiento, y expectativas. La teoría de establecimiento de metas tiene mucho apoyo investigativo, señala que debe hacerse un programa de objetivos, los cuales pueden ser divisional, departamental o individual. Los cuatro

ingredientes para el programa de objetivos son: establecer metas, participación en la toma de decisiones, y retroalimentación.

De acuerdo con McShane, y Glinow (2010) la teoría de fijación de objetivos, motiva a los empleados a tener éxito y aclara las funciones de los empleados de tal manera que saben dónde dirigir sus esfuerzos.

Fijar los objetivos significa, establecer objetivos específicos, establecer objetivos que sean importantes para el puesto que desempeñe la persona, establecer objetivos con los que el empleado experimente autorrealización, permitir que los empleados participen en la fijación de objetivos cuando el compromiso de cumplirlos sea reducido sin esa participación y proporcionar retroalimentación.

Por otro lado la Teoría de Reforzamiento, según Robbins y Judge (2009), se concentra en lo que le sucede a la persona cuando realiza una acción específica y que lo puede causar por ejemplo mucho trabajo, ausentismo, impuntualidad.

Finalmente, la Teoría de las expectativas según Victor Vroom citado por Robbins y Judge (2009), una de las más aceptadas, plantea que los empleados se motivan cuando desarrollan cierto esfuerzo, con el fin de obtener un buen desempeño y recibir bonificaciones, por lo tanto, existen tres relaciones; esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensa y recompensa-metas personales.

Según lo planteado por los autores anteriores la Teoría de McClelland y Teoría del establecimiento de metas son las que se plantearán para motivar a los empleados de la empresa, debido a que buscan autorrealización, satisfacción del trabajo y productividad lo cual ayudará al desempeño y el incremento de las ventas.

Para un mejor desarrollo de las actividades de los empleados, se menciona que un manual de funciones y procedimientos ayuda a que estas se realicen de manera eficiente.

Manuales de políticas y procedimientos

Álvarez (1996) menciona que los manuales de políticas y procedimientos, registran las políticas de que se hace y los procedimientos que significa como se hace en cada departamento, gerencia etc. Así mismo, se registra la tecnología que se usa en cada departamento y ayuda a controlar la calidad del producto o servicio que se entrega al cliente, debido a que el control empieza desde la determinación de lo que necesita el cliente hasta la venta y entrega del mismo.

Manuales de procedimientos para Chiavenato (1988), son un conjunto de instrucciones que contiene información sobre las prácticas administrativas de una empresa.

Los manuales son de gran importancia para una empresa, como para cualquier situación. Entre las razones por las que no muchos ponen en práctica el uso de los manuales se debe a que las técnicas de elaboración no son muy conocidas, niveles directivos no se preocupen por realizarlos o porque se requiere tiempo por parte de los responsables de cada área. Los manuales permiten normalizar las operaciones de la empresa fomentando el desarrollo de una manera sólida.

El contenido de un manual de procedimientos según Álvarez (1996) debe tener caratula, índice, introducción y objetivos, mapa General de los procesos de la organización para poder comprender los diferentes procesos y procedimientos que realiza la misma, organigrama para visualizar la jerarquía que interviene en el proceso y procedimientos, políticas y reglas generales, descripción detallada de cada procedimiento, es decir paso a paso de como se hace cada actividad y los responsables, formularios registros y anexos.

Clasificación de los manuales administrativos

Los manuales administrativos se clasifican según su destinatario, contenido y alcance.

- Según su destinatario se divide en: Manuales para uso interno de la organización por ejemplo manuales de procedimientos y Manuales para uso externo de la organización: como clientes, proveedores, etc.
- Según su contenido se divide en: manuales de organización y funciones, manuales de procedimientos y manuales de cargos.
- Según su alcance: Manuales generales que tienen información de diferentes contenidos por ejemplo manual de organizaciones y funciones y Manuales específicos que son aquellos que detallan información sobre un área, por ejemplo manual de ventas.

Manuales de Organización y funciones son manuales que describen la estructura de la organización, los niveles jerárquicos, las funciones y actividades asignadas a cada empleado.

Manuales de procedimientos son documentos donde se especifica de manera ordenada como se desarrolla una actividad con su respectivo flujograma.

Manuales de Cargos son manuales que contiene información detallada sobre los cargos de una organización, lo cual tiene una relación con la función de recursos humanos como reclutamiento, capacitación, y evaluación de desempeño.

Las empresas pequeñas pueden usar único manual, pero las empresas medianas o grandes, que tienen definidas sus áreas, es preferible que cada una tenga su manual de políticas y procedimientos para control y disponibilidad de la información.

Los manuales podrán ser aprobados por directores, responsables o gerentes. Los capítulos de los manuales pueden dividirse según la actividad del área o departamento. La elaboración conlleva a precisar las funciones y responsabilidades del área determinada o en tales casos primero definir el área según las actividades.

Flujograma

Las funciones y procedimientos pueden ser reflejados en un flujograma para su mejor entendimiento por los colaboradores de la empresa.

Gómez (1997) menciona que flujograma es un diagrama que representa el procedimiento de las operaciones o secuencia de rutinas múltiples, realizadas por personas o empleados con el propósito de completar una actividad.

Los flujogramas están compuestos por símbolos, que permiten identificar el tipo de actividad; estos símbolos permiten comprender los procesos de una mejor manera.

Por otro lado, Fernández (2003) considera que flujograma es la relación entre distintas funciones de un ciclo con el objetivo de que se comprenda el proceso.

Los diagramas de flujos son gráficos que sirven para describir cada proceso, dar seguimiento a los productos o servicios que ofrece la empresa, controlar que las funciones de los empleados se realicen de manera eficiente, identificar clientes y proveedores, diseñar nuevos procesos, documentar el proceso de una empresa, facilitar el entrenamiento de los nuevos empleados y facilitar la comprensión de la directiva.

Los manuales de funciones y procedimientos ayudan indirectamente a incrementar el nivel de ventas, ya que tareas laborales se hacen en el tiempo adecuado y de manera correcta.

Respecto a que se entiende por nivel de ventas, Kotler (2002) dice que el nivel esperado de ventas es el pronóstico de ventas de la empresa, basado en un plan de marketing seleccionado y un entorno de marketing supuesto.

Nivel de ventas

El nivel de ventas para López (2009) se expresa en porcentaje, determina el margen bruto, y el coste de la estructura. Nivel de ventas en un ejercicio significa pasar de pérdidas a beneficios.

De acuerdo con Borello (1994), el punto muerto indica el nivel de ventas que la empresa debe alcanzar para cubrir sus egresos sin tener beneficios o pérdidas.

Una forma de calcular el punto muerto es:

$$\text{Ingresos} = \text{Costos fijo} + \text{Costos variables}$$

Para Cuevas (1995), el punto de equilibrio es un tema de gran importancia ya que cumple dos objetivos: Indica cual debe ser el nivel de ventas en el cual los ingresos son iguales a los egresos, o para un mayor entendimiento las ventas son iguales a los costos y gastos.

Existen diferentes fórmulas para calcular el punto de equilibrio de las cuales Cuevas menciona dos: Las que proporcionan el resultado en unidades (clientes) y el nivel de ventas (dinero).

Los elementos que integran la formula son ventas, costo de ventas y gasto. Las ventas son todos los ingresos recibidos por la actividad realizada, el costo de venta son los egresos que pertenecen a la actividad de la empresa y el gasto son los egresos constante de la parte administrativa u operativa.

Nivel de ventas	
Nivel de Ventas en dinero	$PE = \frac{\text{GASTOS}}{1 - \frac{\text{COSTO}}{\text{VENTA}}}$
Nivel de ventas en Unidades	$PE \text{ (clientes)} = \frac{\text{punto de equilibrio en dinero}}{\text{consumo por cliente}}$

Menciona Marketing Publishing Center (2000), que el punto muerto o de equilibrio se puede calcular de dos formas en unidades y en niveles de ingresos.

Cálculo en unidades	$PM = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen por unidad}}$
Cálculo en niveles de ingresos	$PM = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Beneficio - volumen}}$

Nota: La relación beneficio volumen se calcula dividiendo la contribución o margen para el precio.

Según Horngren, Sundem, y Elliott (2000), una de las maneras por las cuales se puede medir los niveles de venta de una empresa es la rotación de inventario, esta se define como el costo de bienes vendidos dividido entre el inventario promedio conservado durante un periodo determinado.

El inventario promedio por lo general en las empresas es la sumatoria del inventario inicial y final dividida entre dos.

$$\text{Rotación} = \text{costo de bienes vendidos} / \text{inventario promedio}$$

Van Horne y Wachowicz (2000) comparte con los autores anteriores en que la rotación de inventario mide el número de veces que el inventario se ha vendido en un año, es decir indica la liquidez y si existe exceso de inventario o no.

$$RI = \text{costo de bienes vendidos} / \text{inventario}$$

Para Kotler y Keller (2006) el nivel de ventas es el pronóstico de ventas de acuerdo a un plan de marketing. El pronóstico de ventas es el resultado de gastos en actividades de marketing. Para el pronóstico se debe tomar en cuenta la cuota de ventas y el presupuesto, la cuota es el objetivo para una línea de productos o vendedor mientras que el presupuesto de ventas es el cálculo del volumen de ventas presente y el deseado.

Otra manera es realizar experimentos. Por ejemplo, para probar los efectos en los diferentes niveles de gasto en publicidad. Si Coca-Cola varia la cantidad que gasta en publicidad en diferentes áreas del mercado podría medir las diferencias entre los niveles de ventas que den como resultado.

Por lo tanto, se define nivel de ventas como el punto de equilibrio que alcanza una empresa es decir cuando sus ingresos son iguales a sus egresos. Para el cálculo del nivel de ventas o punto de equilibrio se usará las formulas a continuación.

$$PM = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen por unidad}}$$

$$PM = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Beneficio - volumen}}$$

MARCO CONCEPTUAL

Eficiencia

Para Robbins (2005), eficiencia significa hacer las cosas con la mínima inversión con el fin de obtener máximos resultados.

De igual manera Friedman citado por Hitt y Porter (2006), eficiencia es la responsabilidad de aumentar las utilidades del negocio.

Otro autor que conceptualiza eficiencia es Díez (2007), considera que cuando se cumplen los objetivos usando la menor cantidad de recursos posibles, una organización es eficiente.

Pero Gutiérrez (2006), afirma que la tecnología que existe en una sociedad y los recursos productivos son variables importantes para lograr la eficiencia, la cual es definida como la maximización del excedente económico y al mismo tiempo el excedente económico se puede definir como la diferencia entre la disposición máxima total al pago de los consumidores de bienes y servicios y el coste total supuesto de producción.

Al mismo tiempo como afirma Varian, citado por Ventura (1999), la eficiencia desde un punto microeconómico se conceptualiza como la relación de

la tecnología de una unidad productiva, es aquella relación técnica en el cual cantidad máxima de producción que se mide se obtiene de una determinada cantidad de factores productivos o inversamente una mínima cantidad de factores productivos para obtener una producción determinada.

Conforme con Losada (1999), eficiencia es definida como la relación de los recursos aplicables a una determinada actividad y los resultados que se obtienen, es así como se puede determinar que la gestión se vuelve más eficiente cuando los resultados esperados han aumentado con la utilización de los mismos recursos, o también cuando se obtiene los mismos resultados disminuyendo los recursos aplicados o ambas alternativas al mismo tiempo.

De acuerdo con Diez, Gutiérrez, Robbins, Varian y Ventura, se define eficiencia como la relación que existe entre la tecnología o factores productivos con los resultados obtenidos o producción, dicen que una organización es eficiente cuando se utiliza la mínima cantidad de factores productivos o tecnología para obtener los resultados esperados, o cuando se utilizan los mismos factores productivos para aumentar la producción o resultados que se esperan obtener.

Eficacia

Según Gómez y Aibar, citados por Fernández y Ríos (1999), la relación que existe entre los objetivos previstos y aquellos que son alcanzados se puede definir como eficacia.

Seguidamente Abramson y Last citado por Fernández y Ríos (1999), conceptualizan la eficacia como la relación entre los objetivos previstos y aquellos que son alcanzados en condiciones ideales o experimentales.

Del mismo modo La Universidad Murcia (2006), eficacia se define como parte del concepto del cumplimiento ya que afirma que a través del cumplimiento de las normas se consiguen tanto resultados como consecuencias valiosos para una sociedad.

Además Bøl entre otros (2000), afirman que en derecho la eficacia se define como el cumplimiento de las normas esperadas.

Igualmente Koontz y Wehrich (2004), aseguran que el cumplimiento de objetivos lo definen como eficacia.

De igual manera Robbins y Coulter (2005), afirman que eficacia es alcanzar los objetivos de una organización realizando las actividades laborales de una forma correcta.

De conformidad con Reinaldo O. Da Silva (2002), la eficacia tiene mucha relación con los objetivos y también aquellos resultados que se proponen, quiere decir que la realización de las actividades debe ser el medio por el cual las metas que fueron establecidas sean alcanzadas.

De las evidencias anteriores Andrade (2005), señala que la actuación por lo cual los objetivos previstos son cumplidos se define como eficacia, asegura también que la eficacia es la manifestación administrativa de la eficiencia que se la conoce también como eficiencia directiva.

En concordancia con los autores citados anteriormente, la eficacia se define como aquellos objetivos previstos que una organización establece y son alcanzados mediante el cumplimiento de las diferentes actividades.

Proceso

El expresado criterio de Puppio (2005), afirma que proceso es definido como el desenvolvimiento de una serie de actos progresivamente con la finalidad de resolver un problema mediante juicio de la autoridad.

Conforme con Rivera, Medina León, y Nogueira Rivera (2004), proceso es un conjunto de actividades ordenadas e interrelacionadas realizadas por un número de personas o departamentos de una empresa con el fin de transformar materias prima en producto final o brindar un servicio eficiente a los clientes para conseguir un objetivo previamente identificado.

Procedimiento

En virtud de Biegler (1980), procedimiento se define como describir de forma detallada las actividades que forman parte de un proceso en cual están inmersas responsabilidades y normas a seguir para poder cumplirlo de manera eficiente.

En cuanto Martzloff (1976), define el procedimiento como los pasos a seguir para que un problema sea resuelto.

Según Álvarez (1996), procedimiento es una guía en la cual detalla la manera ya sea secuencial u ordenada en el cual dos o más personas realizan sus respectivas actividades.

De acuerdo con Delgado y Cuello (2008), procedimiento se conceptualiza como la combinación de actos que se relacionan entre sí.

Igualmente Trepát (1995), asegura que el procedimiento se conceptualiza como un sistema de pasos sucesivos que forman una secuencia de acciones para que se deban conocer para ser aplicados.

Mientras tanto Coll citado por Monereo, Castelló, Clariana, Palma, Pérez (1994), afirma que el procedimiento es llamado en muchos casos técnicas, métodos, habilidades o destrezas y se conceptualiza como acciones tanto ordenadas como finalizadas que tienen por objetivo la consecución de una meta.

Según lo anteriormente expuesto por los autores antes mencionados acerca de la definición de Procedimiento, se puede definir procedimiento como acciones o actividades detalladas ordenadamente que deben seguir dos o más individuos.

Organización

Conforme con Robbins (2009), define organización como una agrupación de personas para cumplir una determinada propósito.

De igual manera para Parsons, citado por Chiavenato (2001), organización es un grupo de personas construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos.

Cabe considerar que Zafrita, citado por Ministerio para las Administraciones Públicas en España (1993), conceptualizada a una organización como una unidad social que posee objetivos específicos.

En conformidad al Ministerio para las Administraciones Públicas en España (1993), se define a una organización como una estructura creada con el fin de alcanzar objetivos con mucha más eficiencia al que normalmente podría alcanzarse.

Como señalan Krech, Crutchfield y Ballachey, citados por Mestre (1995), una organización se define como la integración de grupos psicológicos que se relacionan para cumplir un objetivo común que fue previamente establecido.

De igual manera el Editorial UOC (2004), conceptualiza a una organización como la composición de individuos o grupos interrelacionados orientados a objetivos y metas específicas que trabajan realizando diferentes funciones en coordinación con los demás departamentos con la perspectiva de continuidad a lo largo del tiempo.

Y de acuerdo a ESIC Editorial (2007), se define que una organización es una entidad social en la cual se ven inmersos sistemas humanos la cual está conformada por un colectivo de individuos o grupos viendo desde un punto micro y conformada por conjuntos de grupos de organizaciones o comunidades viéndolo desde una perspectiva macro.

Asimismo Chiavenato, citado por Méndez (2006), asegura que una organización se define como el conjunto de actividades que conscientemente poseen coordinación en el cual convergen dos o más personas que se comunican constantemente con el fin de contribuir a lograr el propósito que tienen en común.

Por otra parte Campos citado por Aramburu y Rivera (2008), conceptualiza a una organización como el proceso o la función de organizar en el cual una estructura organizativa debe ser diseñada para así lograr que las actividades se cumplan de manera eficiente y eficaz con respecto a los objetivos previstos.

Dentro de este marco Cortés y Onieva (2011), definen que una organización es el lugar en el cual determinados individuos poseen un conjunto de tareas previamente asignadas los cuales se especializan rápidamente permitiendo así la interconexión o coordinación entre distintas tareas especializadas y un intercambio social adecuado para la ejecución de actividades siendo así más eficientes encaminados a la consecución de resultados determinados

Diseño de puestos

En cuanto a Mondy y Noe (2005), consideran que diseño de puestos es el proceso para determinar las tareas específicas y métodos aplicados que realizaran los empleados

Conforme con Chiavenato citado por Iborra, Dasi, Dolz, Ferrer (2014), se define diseño de puestos como las actividades, relaciones de trabajo y métodos específicos que deben satisfacer los requerimientos técnicos, sociales o personales de la persona que ocupara el puesto con el fin de que pueda cumplir con las necesidades organizacionales de rendimiento.

De acuerdo a Gil (2010), conceptualiza diseño de puesto como la división fundamental de trabajo la cual debe poseer parámetros fundamentales tales

como la especialización del cargo, la formalización del comportamiento la preparación y el adoctrinamiento.

Seguidamente Oltra, Curós, Díaz, Rodríguez, Teba, Tejero (2011), afirman que el diseño de un puesto es configurado tomando en cuenta el entorno organizacional en el que realizara sus actividades, las responsabilidades que le corresponden y la contribución a la organización

Por esta razón Griffin (2011), conceptualizan el diseño de puestos se define como las responsabilidades determinadas a las que un individuo tiene relación, este debe darse acorde a las actividades y cargo a desempeñar determinando el nivel deseado de especialización.

En el caso de Byars y Rue citado por Blanco (2007), afirman que el diseño de puesto contiene cuestiones básicas de cómo deben desempeñarse los puestos, quien debe desempeñarlo y el lugar adecuado en el cual deben desempeñarse este es un proceso en el cual el trabajo es estructurado acorde a las funciones que el individuo o el grupo de individuos deben desempeñar, este será un referente a las actividades que deben realizarse y los procesos que deben seguir los colaboradores dentro de la organización.

Con respecto al diseño de puestos tomando los conceptos de los autores anteriormente citados se puede concluir que diseño de puesto es la designación de actividades que un individuo o grupo de individuos debe desempeñar en una organización en el cual se ve inmerso la especialización de cada persona y el rendimiento que este puede aportar a la organización.

Organigrama

De acuerdo con Hiit y Porter (2006), el organigrama muestra la relación que existe entre las unidades de la organización así como la línea de autoridad entre supervisores y empleados.

Pero para García (2011), un organigrama es aquel en el cual se precisa la declaración de cómo están organizadas las fuerzas para contrarrestar al

mercado, y de esta manera ser más fuertes, eficientes y eficaces siempre con el objetivo de tomar ventaja de toda oportunidad y al mismo tiempo gestionando las amenazas que se presenten

Por otra parte el Editorial Vértice (2008), Conceptualiza a un organigrama como la estructura grafica de una organización, en el cual gráficamente se expresa los diferentes circuitos de comunicación, y en el cual se define los diferentes niveles de jerarquía y los puestos que tiene una organización.

De igual manera Ezquer, Castellano (2010), define organigrama como el determinado conjunto de puestos organizados conforme a un modelo jerárquico establecido.

En cuanto a Ros (2006), un organigrama se define como las relaciones y funciones entre los directivos y la mano de obra directa esto siempre depende de las características particulares que tiene cada organización.

Con las definiciones de los autores anteriormente citados se puede definir a un organigrama como la parte grafica que refleja la estructura de la empresa, tales como los puestos y las funciones dado un sistema jerárquico establecido.

Reestructuración de Puestos

Reestructuración del puesto según Mondy y Noe (2005), es la reorganización del contenido y nivel de responsabilidad del puesto con el fin de que el trabajador se obtenga reconocimiento y satisfacción personal.

De igual manera para Mondy y Noe (2005), crecimiento del puesto consiste en aumentar el número de tareas es decir el trabajador dispone de más variedad.

Por esta razón Robbins (2005), afirma que la formalización es el grado en que los trabajos de una organización son estandarizados y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

Por consiguiente Kotler y Armstrong (2003), aseguran que venta se conceptualiza como la idea en el cual los consumidores no comprarán una determinada cantidad de los productos ofertados por la organización a menos que esta realice una labor de promoción.

Con respecto a Schiffman y Lazar (2005), afirman que venta se define como la situación en el cual los consumidores no desean comprar unos productos pero estos deben ser persuadidos a hacerlo.

Conforme con Kossen (1992), venta se conceptualiza como una responsabilidad en el cual el objetivo principal de los mercadólogos es dicha acción la venta de los productos terminados dejando a un lado las necesidades, gustos y preferencias de los clientes.

En conformidad con los autores antes mencionados se define venta como la oferta de productos terminados promoviéndolos mediante una promoción persuadiéndolos a comprar.

Cuota de venta

Para Artal (2011), la cuota de venta se define como la predicción total de ventas asignada a una zona en específico o a un individuo.

De igual manera Diez, Naverro y Peral (2003), definen cuota de ventas como el total de ventas o ventas previstas que se espera que un representante, sucursal, intermediario o distribuidor consiga, estas son metas cuantificadas a corto y largo plazo las cuales reflejarán el potencial de ventas

Pero el Editorial Vértice (2008), conceptualiza la cuota de venta a como el rendimiento asignado a un individuo o a una cierta unidad de ventas en un tiempo establecido y este puede ser un mes un trimestre un semestre o un año.

Finalmente con respecto a los autores anteriormente citados se conceptualiza cuota de venta a partir de sus conceptos se puede definir cuota de ventas como la fracción de ventas asignada que se le da a un individuo o a una determinada parte de la organización la cual debe ser cumplida y estas pueden ser establecidas a corto o largo plazo.

Punto de Equilibrio

Haeussler (2003), asegura que el punto de equilibrio, es el punto donde el ingreso total es igual al costo total, sucede cuando el nivel de ventas y producción dan cero de pérdidas como resultado.

Con respecto Horngren, Sundem, y Eliote (2000), define rotación de inventario como el costo de los bienes vendido dividido para el inventario usado en un año.

Por otro lado Gitman (2003), afirma que el punto de equilibrio mide la liquidez del inventario dentro de la empresa, el resultado obtenido me permite comparar con otras empresas de la misma industria.

La rotación de inventario se la puede medir en días también dividiendo la rotación de inventario para 360 días.

Manual

En conformidad con Reyes (1992), un manual administrativo es un folleto, carpeta, libro entre otros, este es de fácil manejo en el cual de forma sistemática se concentran elementos administrativos con una finalidad de que sirvan para orientar, además de la información de la conducta de los diferentes grupos humanos dentro de la organización.

Y de acuerdo con Bermúdez (2002), un manual administrativo es aquel que contiene procedimientos que pueden ser contables, informáticos y analíticos de la con

Igualmente Álvarez (1996), define a un Manual como una herramienta muy indispensable que sirve para transmitir conocimientos y experiencias, estos ayudan a la normalización de las operaciones, la formalización de los sistemas de trabajo y el aumento de tecnología en una organización ya que les permitirá consolidar el liderazgo y su posición competitiva en el mercado.

En concordancia con los autores citados anteriormente definir manual de procedimiento como una herramienta que sirve de ayuda para transferir conocimientos y experiencias el cual sirve para estandarizar las actividades y operaciones dentro de una empresa y de esta manera crear liderazgo y ser competitivos.

MARCO REFERENCIAL

Caso: Manual de Procedimientos del Personal de Jimmars Motors, C.A. Mitsubishi

La empresa buscaba mejorar las actividades y obtener resultados óptimos con técnicas y herramientas que fuesen de mucha ayuda y que faciliten a la organización alcanzar los niveles más altos enfocándose en si en el análisis de los procedimientos del departamento administrativo, de ventas, de servicio, y repuesto y en base a estos departamentos establecer medios de control para que las actividades se realicen con eficacia y en esta situación la mejor solución es implementar un Manual de Funciones y Procedimientos.

Los Procedimientos no se cumplían de la manera en que fueron establecidos, ya que existía incumplimiento de trabajos, al igual que fallas, errores, perdida de documentos, falta de información que provocaba desagrado entre los departamentos, por tal razón se creía que los manuales y flujogramas eran herramientas que facilitarían a los trabajadores saber cómo actuar y que hacer al momento de ejecutar cualquier tipo de actividad, debido a que los colaboradores eran entrenados de manera empírica sin un manual que

fundamente cuales son las actividades que deben realizar y esto provocaba consecuencias tales como la inseguridad del trabajador. El objetivo principal de la investigación fue elaborar el manual de Funciones y procedimientos del personal de JIMMAR MOTORS C.A, Mitsubishi.

Los objetivos específicos que se plantearon: Primero partir de la situación actual de Jimmars Motors C.A. realizar un diagnóstico. Segundo se designó las funciones a los trabajadores en cada departamento. Tercero se propuso posibles mejoras en los procesos. Cuarto se diseñó formatos y formularios que posibilite que en los departamentos de la empresa puedan tener un seguimiento de las actividades. Y finalmente se elaboró un manual de Funciones y procedimientos para llevar la gestión y el control en cada departamento. JIMMAR MOTORS C.A, es una empresa comercial dedicada a la venta de vehículos nuevos, servicio de Post Venta, de igual manera realiza la comercialización e instalación de accesorios y repuestos que se respaldan por una marca que permite llegar a diferentes tipos de clientes, como lo es MITSUBISHI.

Antes de la implementación de dicho manual los empleados realizaban las actividades diarias de forma empírica ya que no se podían regir a lineamientos administrativos establecidos, por tal razón según los estudios que se realizaron el diseño de un manual de procedimientos sería beneficioso para que así los colaboradores puedan tener la información adecuada en el momento de realizar sus respectivas tareas y así estandarizar los procesos haciéndolos con más eficacia.

Diseño metodológico y de investigación del caso

El proyecto de investigación fue de campo ya que la recolección de información se realizó en el lugar de estudio. El tipo de investigación realizada fue descriptiva. La muestra fue todos los departamentos de la empresa Jimmars Motors.

Procedimiento de la investigación del caso

Para empezar se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante la observación directa en el departamento de ventas, servicio, repuestos y administración.

Como segundo paso se describió las actividades que hacen los empleados en cada departamento usando entrevistas no estructuradas.

Tercero, se analizó la información recolectada la cual estará descrita en el manual y se propondrán mejoras en caso de que fuese necesario.

Después se diseñó el formato para que el manual sea elaborado acorde a las especificaciones de la empresa para que las actividades que se realicen en los diferentes departamentos seas controlada y tengan un seguimiento adecuado.

Finalmente una vez recolectada y redactada la información se introdujo el manual, en el cual se especificaba cada paso y procedimiento que debe realizarse de acuerdo a las actividades de cada departamento.

Análisis y resultados del caso

Se elaboró el manual acorde a los lineamientos establecidos por la empresa Jimmars Motors C.A Mitsubishi. El cual contiene las siguientes características una portada, el objetivo general, el alcance, las funciones y procedimientos de los trabajadores, los respectivos flujogramas, y finalmente un glosario que contiene una lista de términos para dar mayor comprensión al lector.

Se realizó entrevistas no estructuradas tanto a gerentes como al resto de empleados, además se utilizó el método de observación directa. Una vez que la información fue obtenida se redactó las acciones de manera clara en el cual

estaban inmersos tres elementos básicos que la empresa exigió que eran número de pasos, responsable, y acción. Los procedimientos que fueron realizados durante el transcurso de la investigación fueron servicio de vehículos, reclamo de garantía y garantía de vehículos.

Finalizada la investigación se concluyó que **Jimmars Motors C.A Mitsubishi**; poseía debilidades de control interno debido a la ausencia de un manual de procedimientos, los trabajadores nuevos en la empresa se beneficiaron con la información gracias a la implementación del manual, un entrenamiento previo implicó que otros trabajadores dejen de realizar sus actividades pero gracias a la implementación del manual se eliminó este procedimiento y la eficiencia y eficacia de la empresa mejoró notablemente ya que la probabilidad de errores que se cometían se redujeron con la aplicación del manual de funciones y procedimientos.

Recomendaciones del caso

Las acciones recomendadas después de la finalización de todo el estudio que se realizó a la empresa son: Los trabajadores de Jimmars Motors C.A. deben tener la información necesaria con respecto a los manuales de procedimientos, segundo se debe considerar como un instrumento de uso permanente al manual de Funciones y procedimientos para que así las actividades se realicen según lo estipulado. Tercero se debe capacitar a los trabajadores para que tengan conocimiento del manual de procedimientos y poco a poco se vayan adaptando al nuevo sistema de trabajo y quinto que los trabajadores nuevos deben ser formados con lo estipulado en el manual de procedimientos

MARCO LEGAL

Con la finalidad de hacer una relación sobre las Funciones aplicables a este proyecto los códigos o leyes que sirvan de sustento para este trabajo.

Constitución de la República del Ecuador (2008)

Según el artículo 35 el trabajo se define como un deber social y derecho. El estado brindará protección la dignidad del trabajador será asegurada con respeto, la remuneración debe ser justa, la intangibilidad de los derechos será garantizada a los trabajadores adoptando medidas para el mejoramiento y la ampliación, la renuncia, disminución o alteración serán nulas ya que los derechos del trabajador con irrenunciables, la ley prescribirá el tiempo para reclamarlos a partir de la finalización de las actividades laborales del trabajador.

Según el artículo 34 la seguridad social es un derecho que no puede ser renunciado y que le compete a todas las personas, el estado tiene la responsabilidad y deber de asegurarla esta se rige por principios como obligatoriedad, participación, universalidad, solidaridad, eficiencia, equidad y transparencia para que las necesidades colectivas e individuales sean atendidas.

El derecho a la seguridad social será garantizado por el estado esta incluye aquellas personas que realizan actividades laborales sin remuneración en los hogares, tales como todo tipo de trabajo que sea autónomo y aquellas personas desempleadas.

Según el artículo 43 garantiza a las mujeres en periodo de lactancia y embarazadas derechos tales como al no ser discriminadas por su situación en los ámbitos tanto educativos como sociales y laborales además de tener todas las facilidades necesarias para su respectiva recuperación durante el embarazo y en el periodo de lactancia.

De acuerdo al artículo, 47, numeral 5 menciona que las oportunidades y la igualdad de condiciones en el trabajo deben ser garantizadas fomentando las potencialidades y capacidades a través de la incorporación de entidades públicas y privadas con sus respectivas políticas.

Según el artículo 52 la calidad óptima de bienes y servicios deben ser derechos irrefutables de las personas con elección libre y voluntaria, la información que se proporcione debe ser real y fundamentada sin prestar a interpretaciones engañosas en las respectivas características. Los mecanismos de control y calidad serán establecidos por la ley, tales como procedimientos de defensa de los consumidores en general así mismo sanciones por la privación de los derechos, la mala calidad de los bienes y servicios que se oferten, la reparación e indemnización o por la interrupción de servicios estatales que no fueran por causa de fuerza mayor o fortuito.

Según el artículo 327 el lazo laboral que existe entre empleador y trabajador debe ser de manera bilateral y directa prohibiendo así cualquier tipo de intermediación laboral como por ejemplo la tercerización, la contratación por cuestión de horas, o cualquier otro tipo de situación que esté afectando los derechos que tienen las personas que trabajan en una organización ya sea de manera individual, grupal o general. Serán así penalizadas y sancionadas las obligaciones incumplidas, fraudes, simulaciones, el enriquecimiento injusto en materia laboral según la ley.

De acuerdo a la relación entre el empleador y trabajador la Constitución de la República del Ecuador busca amparar los derechos de los trabajadores en su Sección Tercera art. 328 señala "La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos." (pág. 104).

Los trabajadores de la empresa Promodental recibirán su remuneración como lo estipule la ley ya que el Estado revisará anualmente el salario básico y

fijara la cantidad para que esta sea pagada en los plazos establecidos obligatoriamente.

En caso del pago de indemnizaciones La Constitución de la República del Ecuador afirma que la remuneración que deberá recibir es todo lo que perciba la persona en dinero, en servicios o en especies, incluyendo trabajos extraordinarios y suplementarios.

En la empresa se asegurara de que sus trabajadores no incurran en labores riesgosas que afecten la salud y estabilidad del empleo como lo señala el art. 332 de la Constitución del Ecuador. Igualmente se menciona que se prohíbe el despido de una mujer en condición de gestación y maternidad.

Ley de Compañías (1999).

La Ley de Compañías ayuda a regular las acciones de las empresas de forma legal de tal manera que informen sus acciones y su situación económica. En el artículo 1 señala “ Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades” (pag.1).

El artículo 19 menciona que toda empresa deberá estar inscrita en el Registro Mercantil.

También es importante como señala el artículo 20 de la Ley de Compañías que la empresa envíe la información requerida como balance general y estados de pérdidas y ganancias notariados, y la nómina de los trabajadores y representantes legales.

El artículo 233 y 234 de la Ley de Compañías se indica que las juntas generales de accionistas se harán en el domicilio de la empresa. Las juntas ordinarias serán mínimas una vez al año dentro de los tres meses posteriores del ejercicio económico.

En el artículo 263 nombra las obligaciones del administrador como vigilar que se lleven los libros exigidos por el Código de Comercio, registro de actas de la junta general, presentar un informe sobre la situación de la empresa junto con el balance, inventario y estado de pérdidas y ganancias, y convocar a juntas generales.

De acuerdo al artículo 290 determina que todas las compañías deberán realizar su contabilidad en idioma castellano y expresarla en moneda nacional. En caso de llevar la contabilidad en otro territorio nacional será bajo autorización y vigilancia de la Superintendencia de Compañías.

En la ley de Compañía artículo 293 establece que toda compañía deberá elaborar sus métodos de contabilidad, libros y balances a lo dispuesto en las leyes sobre la materia y a las normas y reglamentos de la Superintendencia de Compañías para tales efectos.

Código del trabajo (2013).

De acuerdo a la relación entre el empleador y trabajador el Código de Trabajo ayuda a mantener un equilibrio entre los derechos del trabajador y empleador.

Según el Artículo 42 del Código de Trabajo las Obligaciones del empleador son; pagar las cantidades que correspondan al trabajador, Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo ,llevar un registro de trabajadores, proporcionar oportunamente a los trabajadores los instrumentos y materiales necesarios, respetar el reglamento interno, pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida.

Según el Artículo 45 indica las Obligaciones del trabajador que son; realizar el trabajo en los términos del contrato, trabajar horas extras si fuese necesario, cumplir las disposiciones del reglamento interno, avisar al empleador cuando falte al trabajo, comunicar peligros o daños de materiales, proteger secretos técnico, comerciales u otros de la empresa

El Código del Trabajo en el artículo 46 se determina las prohibiciones del empleador como poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros y lugar de trabajo, usar la empresa, instrumentos u otros sin permiso del trabajador, asistir al trabajo en estado de embriaguez o consumo de estupefacientes, tener armas durante las horas de trabajo, Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa, suspender el trabajo solo si fuese motivo de huelga y ausentarse del trabajo sin motivo alguno

En el artículo 172 se determina las causas de terminación de contrato al trabajador ; impuntualidad, abandono, o faltas repetidas, desobediencia, conducta inmoral, injurias hacia el representante legal o su familia, mal desempeño en sus labores, falsa acusación de incumplimiento de obligaciones del empleador y por no acatar medidas de seguridad e higiene.

METODOLOGÍA

Tipo de Estudio

El tipo de investigación para la elaboración de proyecto fue descriptivo.

El estudio descriptivo según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010), ayuda a conocer detalladamente a las personas, o grupos que son parte del análisis para poder recolectar la información relevante.

Los estudios descriptivos para Fernández (2004), permiten obtener información específica del problema en análisis.

Este estudio descriptivo permitió recolectar la información necesaria para poder tener una buena perspectiva de la realidad de la empresa PROMDENTAL.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental transversal descriptivo.

La investigación no experimental para Hernández Sampieri et al. (2010) es observar cómo se realizan o se dan situaciones en la realidad para luego ser analizadas.

El diseño transversal “Son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio de la población o muestra una única vez en un momento dado” (Bernal, 2010, p. 118).

El diseño de la investigación fue tipo no experimental debido a que las variables que fueron analizadas no tuvieron ningún tipo de manipulación. Así mismo el diseño fue transversal en el tiempo, ya que el propósito es describir las variables y analizar la información del momento.

Población y muestra

Se trabajó con todos los empleados de la empresa debido a que solo son 6 personas que conformar el área financiera y ventas.

Método de investigación

El método de investigación fue analítico. Según Hurtado (2000) la investigación analítica consiste en analizar una situación en todas sus partes para poder comprender mejor el todo de la situación, con el fin de realizar un análisis o síntesis.

La investigación analítica permitió estudiar las funciones de los trabajadores y todas las actividades de la empresa y así poder identificar las falencias.

Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación fue cualitativo. “La investigación cualitativa da profundidad a los datos, la dispersión, la riqueza interpretativa la

contextualización del ambiente o entorno, los detalles y las experiencias por parte de las personas” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010, p. 49).

La investigación cualitativa es una técnica de recolección que se usó con el fin de recolectar información y en base a la realidad de la empresa.

Técnicas e instrumentos de recopilación de datos e información

Técnica de recolección de datos

La técnica que se utilizó fue la entrevista no estructurada.

Instrumentos de recolección

Para la entrevista se elaboró como instrumento una guía de preguntas, en la cual participaron el entrevistador y el entrevistado. Se estableció un día de reunión con el dueño de la empresa y las personas que realizan las actividades laborales.

La investigación documental

Para Casares Hernández (1995), citado por Bernal (2010) la investigación documental es la información consultada principalmente en documentos escritos como libros, revistas, tratados, conferencias entre otros, así mismo documentos fílmicos o grabados.

Para la investigación documental se necesitó de manuales, registros, instructivos, apuntes u otros que permitieron obtener toda la información necesaria, lo cual fue analizada y respaldada por documentos técnicos del Sistema de Gestión Integral como por ejemplo:

Norma ISO 9001:2008 Sistema de gestión de calidad

- Enfoque basado en los procesos
- Mejora continua del sistema
- Documentación del sistema
- Compromiso de la dirección
- Enfoque al cliente

- Control de cambios
- Comunicación interna
- Formación del personal

Análisis de la información

Obtenida la información por medio de los instrumentos de recolección de datos, el siguiente paso fue analizar la misma la cual debió ser realizada de manera detallada para empezar a comparar y diseñar los procedimientos, para ser escritos en el manual de funciones y procedimientos.

Registro de la información

El registro de la información se realizó de dos maneras que fueron; descripción de procedimientos y diagramas de flujo.

La descripción del procedimiento se hizo de manera detallada y ordenada donde se especificó cada paso para realizar el proceso.

Los documentos técnicos fueron estructurados de la siguiente manera: título, objetivos, objetivos específicos, responsabilidad, descripción del proceso, prescripciones, definiciones y anexos.

El título es una referencia de las actividades.

Objetivo es la descripción general de lo que se desea obtener, mientras que el objetivo específico se describe de forma más detallada.

Responsables se refiere a las personas que deben realizar esas actividades.

Descripción del proceso es la descripción del proceso, usando diagramas, estableciendo medidas de control y definiendo responsabilidades

Prescripciones son lineamientos para el correcto desempeño.

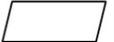
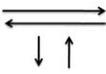
Definiciones son significados de palabras técnicas para una mejor comprensión.

Anexos puede ser información importante, figuras, cuadros, formularios, formatos de registro u otros.

Diagramas de flujo permiten visualizar los procedimientos de las actividades mediante imágenes, pequeñas oraciones y símbolos.

Una vez recolectada la información se procedió a la elaboración de diagramas. Los tipos de diagramas usados son; Diagrama de flujo de procesos panorámico o tabular y vertical.

Grafico 2. Simbología de Flujogramas

SÍMBOLO	NOMBRE	ACCIÓN
	Terminal	Representa el inicio o el fin del diagrama de flujo.
	Entrada y salida	Representa los datos de entrada y los de salida.
	Decisión	Representa las comparaciones de dos o mas valores, tiene dos salidas de información falso o verdadero
	Proceso	Indica todas las acciones o cálculos que se ejecutaran con los datos de entrada u otros obtenidos.
	Líneas de flujo de información	Indican el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.
	Conector	Este símbolo permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso.

Fuente: Simbología de Flujogramas. Fontalvo y Vergara (2010) La gestión de la calidad de los servicios.

Técnicas para Procesamiento de la información

Obtenida la información por medio de los instrumentos de recolección se analizó y tabuló los datos para presentar el respectivo informe de resultados.

Análisis de actividades

Analizada y registrada la información, se analizó la actividades para verificar procedimientos productivos y no productivos Para esto fue necesario realizar ciertas preguntas como: que se hace, porque, quien, como, cuando, donde y con que, con este análisis se pudo mejorar el proceso o reducir el tiempo de ejecución.

Procesamiento de la información

Herramientas utilizadas para procesar datos e información

Para procesar la información recolectada por medio de la entrevista se utilizó; herramientas de computación, recursos físicos, y recursos humanos.

Herramientas de computación

Microsoft Word: se usó esta herramienta para transcribir la información recopilada durante el estudio.

Recursos físicos

- Bolígrafos
- Computadoras
- Fotocopiadoras
- Cuaderno de notas
- Hojas Papel Tamaño Carta
- Impresoras
- Lápices
- Teléfonos

Recursos humanos

- Asesor académico
- Personal de la empresa.

Procedimiento metodológico

Para la investigación se llevó acabo ciertas actividades como:

- Primero se analizó a través de fuentes secundarias los procesos básicos que debe cumplir una empresa comercial para incrementar las ventas
- Segundo se hizo entrevistas a gerentes de distribuidores de productos odontológicos para evaluar que los puntos antes descritos como se validan

- Tercero se realizó entrevistas a los trabajadores de la empresa PROMODENTAL con el fin de analizar la situación actual en las áreas financieras y comerciales para determinar los objetivos estratégicos de la empresa, y encontrar las falencias organizacionales.
- Cuarto se investigó la organización jerárquica administrativa con demanda de cargo y procedimientos.
- Quinto se indagó las medidas de control interno de las actividades que realizan los trabajadores.
- Luego se estudió el nivel de venta actual para identificar los ingresos mensuales y las falencias de los procedimientos.
- Después se evaluó la disponibilidad de materiales y equipos de oficina.
- Seguido se propuso objetivos estratégicos de la empresa
- Luego se realizó un organigrama jerárquico administrativo con demanda de cargo y procedimientos.
- Siguiendo paso fue determinar el nivel óptimo de venta
- Después se estableció medidas de control interno para la organización
- Identificó los materiales y equipos de oficina que se necesitaran para el desarrollo de las actividades.
- Finalmente se diseñó del Manual de Funciones y procedimientos

Validación de la información

La información fue validada por el dueño de la empresa y los empleados. De esta misma manera se realizará la validación cuando se realice alguna modificación.

CAPITULO 1

ESTRUCTURA DE EMPRESAS COMERCIALES

1.1 Análisis de la estructura formal e informal de una organización a través de fuentes secundarias

Para Bello, (1959). Cualquier tipo de organización está compuesta por un número determinado de colaboradores en el cual se supone una autoridad, división del trabajo y funciones a partir esto tenemos una estructura orgánica que sirve para coordinar las actividades que desempeñan las personas dentro de la organización. Organización tiene una doble estructura que es formal e informal.

La organización formal o técnica es aquella en la cual existe jerarquía la respectiva división de trabajo y funciones el cual se ve expresado en organigrama, en las normas de actuación y en los manuales. Esta estructura es descrita sobre papel y se define por una serie formulas. Esta es la estructura objetiva, legítima ya que es la legal.

Al mismo tiempo también tenemos la organización subjetiva la cual no está definida, en el cual convergen los colaboradores con sus propios motivos, que en su mayoría son en parte solo económicos esta es llamada organización informal el cual resulta de las reacciones de cada individuo o también colectivas de los individuos .

Según Carvajal, Ormeño, Valverde, (2014) la estructura formal se diseña por los altos mando de una organización para alcanzar los objetivos que se proponen, en el cual se muestra una estructura específica para que sea de referencia en la toma de decisiones, la comunicación, el control interno, y las respectivas funciones de los colaboradores.

Por otro lado los mismos autores antes citados afirman que la estructura informal son las relaciones entre los colaboradores de una organización que surgen y se dan de manera espontánea.

Entre los colaboradores están inmersas relaciones personales que influyen a la hora de la de toma decisiones al igual que en el control de la organización, las rutinas y costumbres habituales de los colaboradores en ocasiones cubren acciones que no han sido establecidas en base a una estructura formal pero que en otras ocasiones sí lo hacen. La estructura informal es vital en una organización ya que es una estructura social en el cual los colaboradores realizan actividades de cierta manera.

Tabla 1. Estructura formal e informal de una organización

	Estructura Formal	Estructura Informal
Origen	Establecida y diseñada por los directivos	Surge entre los colaboradores de manera espontanea
Objetivos	Establecidos para alcanzar los objetivos organizacionales	Establecidos de acuerdo a las necesidades personales de cada colaborador
Representación	A través de Organigramas	No se pueden representar a través de Organigramas
Centrada	Puesto	Persona
Patrón de Actuación	Uniformes, previsible	Irregular, imprevisible

Grado de Estandarización de las actividades	Alto	Bajo
Normas	Prescripciones fijas	Prácticas habituales, acuerdos entre los colaboradores
Comunicación	A través de medios formales, Pertenencia a cada departamento	A través de medios informales, proximidad
Autoridad	Se da de acuerdo a él mando de los jefes de cada departamento la cual es claramente delimitada ya que responde a la cadena de mando.	Se da con frecuencia por una persona reconocida y carismática dentro de la organización.
Estructura	Jerárquica	Flexible
Tipo de Dirección Funcional	Estructura burocrática	Estructura profesional
Legalidad	Basadas en las leyes establecidas de cada país	No está al 100% regida por las leyes nacionales.
Procesos	Planificados	Espontáneos
Origen del Poder	Delegado por los directivos	Delegado por los colaboradores

Adhesión Personal	Según lo estipulado racionalmente.	Sentimental, espontanea, personal.
Motivación	Objetivo, resolución, problemas.	Satisface necesidades individuales.
Duración	No constante ya que debe ser planificado.	Varian en función de los intereses de los colaboradores

Elaborado por autores

Tabla 2. Ventajas y Desventajas de estructura formal e informal

	Estructura Formal	Estructura Informal
Ventajas	Se aplica en consecución de los fines de una organización que se obtiene en base de la eficacia técnica y administrativa.	Estructura organizacional más flexible
	Está constituida por la dirección y los ejecutivos	Ayuda buscar una solución a los conflictos
	De acuerdo a la jerarquía de mando se da un fácil reconocimiento Las competencias de cada nivel son claramente divididas.	Mejora la cooperación entre los trabajadores solo si existiera ya una estructura formal definida
Desventajas	Estructura organizacional más rígida	Está constituida por grupos espontáneos entre los obreros y empleados principales.

	Rígidas Estructuras	Conflicto debido a los roles en la organización ya que en muchos casos las decisiones tomadas por los directivos favorecen directamente a la empresa pero no al grupo informal
	La comunicación se dificulta en ciertas ocasiones	Falsedad de comunicaciones de los hechos.

Elaborado por autores

De acuerdo con Vainrub, (2014), la organización con una estructura formal es aquella que es planificada en la cual los objetivos pueden ser alcanzados de manera efectiva ya que existe una serie de relaciones entre componentes que lo permiten. Pero no todas las organizaciones funcionan con una estructura formal también debe existir una estructura informal la cual no está descrita pero en estas se establecen interacciones que no fueron planeadas formalmente.

Pero según el mismo autor anteriormente citado una organización no puede existir sin una estructura informal porque estas son vitales para el correcto funcionamiento.

De acuerdo a los autores anteriormente citados se afirma que una organización debe tener una estructura formal ya que esta ha sido planificada por los directivos en las cuales están bien definidas las estrategias, los objetivos, los procedimientos y funciones que los colaboradores deben desempeñar y regirse dentro de la organización pero al mismo tiempo se dice que una organización debe tener una estructura informal ya que esta es la que surge espontáneamente a partir de la estructura formal puesto que su estructura no está bien definida debido a que estas se desarrollan a partir de las

acciones que se realicen en cualquier momento dado y está a su vez crea medios para contrarrestar a las diferentes situaciones que se presentan debido a que una estructura formal tiene una reacción lenta a los cambios que se pudiesen producir.

Además existen varias ventajas y desventajas con respecto a la organización con una estructura informal e informal ya que la estructura formal es la cual en la que se describen las actividades a realizar por los colaboradores teniendo así como ventaja una solución más eficaz y un manejo más eficiente mientras que la estructura informal surgen de las relaciones sociales entre los colaboradores y estas a su vez se manejan de forma espontánea por los colaboradores principales de la organización teniendo así como ventaja la flexibilidad en la estructura organizacional pero como desventaja la falta de coordinación de las actividades a realizar dentro de la organización.

1.2 Análisis de las principales funciones administrativas en una organización a través de fuentes secundarias.

Según Pulgar, Ríos, (2015) en la gestión empleada para las organizaciones el administrador cuenta con un proceso administrativo el cual se divide en cuatro fases:

- **Planeación:** Se basa en tomar decisiones en el presente para saber las actividades a realizar en el futuro, haciendo un análisis del medio en el que nos encontramos analizando las oportunidades y riesgos optando por una estrategia para así lograr el propósito final o misión de la organización considerando los recursos humanos y materiales al igual que las capacidades para así tener un desempeño que sea competitivo. Es así como el resultado de la planeación debe ser la estrategia de la organización la cual contiene los diferentes objetivos a lograr a través de los planes establecidos ya sean generales como operativos.

- Organización; proceso en el cual se ordenan y se estructuran actividades fundamentales para lograr los objetivos planteados por una organización.
- Dirección; proceso consistente en guiar a los colaboradores a través de los planes que conducen a los objetivos de una organización a través de liderazgo y autoridad así mismo implica tomar decisiones, mantener una buena comunicación, y motivar a los colaboradores.
- Control: proceso en el cual es asegurado el cumplimiento de los objetivos constatándose que las actividades de la organización deben ser realizadas de acuerdo a la planeación que fue establecida haciendo cambios y ajustes acorde a las situaciones que se presenten manteniendo la estrategia para que la empresa sea más competitiva.

Según Black, (2006), las principales funciones administrativas en una organización son Planeación, Organización, Dirección y Control.

- Planeación: se calculan las circunstancias y condiciones futuras y en base a los resultados de las estimaciones se toman decisiones del trabajo que el administrador debe desempeñar al igual que su grupo de trabajo.
- Organización: manera sistemática en el cual los recursos se conjuntan, consiste en poner especial atención a la estructura de relaciones entre los puestos de una organización las personas que lo ocupan vinculando con la dirección estratégica de la organización.
- Dirección: función en la cual se incluyen términos como liderazgo ya que se incluye el proceso de liderar en el cual se trata de influir a otras personas motivándolos, interactuando con ellos eficazmente para que así alcancen los objetivos organizacionales.
- Control: Es la regulación del trabajo en el cual se puede establecer estándares de desempeño, la supervisión continua este es en tiempo real y la evaluación del desempeño general los resultados que se obtienen sirven de retroalimentación para el proceso de planeación.

Con respecto a lo dicho por los autores anteriormente citados con respecto a las principales funciones que debe cumplir una organización para que tenga éxito se deben cumplir los cuatro procesos fundamentales que son planear, organizar, direccionar y controlar ya que en ella se describe el correcto funcionamiento de las estrategias plantadas para alcanzar los objetivos propuestos.

1.3 Análisis de las principales áreas funcionales en una empresa comercial a través de fuentes secundarias

Para Delgado y Ena (2008), siguiendo el criterio de departamentalización por funciones se pueden distinguir las siguientes áreas funcionales en una organización:

Área Comercial o de marketing

Funciones

- Fijación de Precios de los productos
- Distribución
- Publicidad y promociones
- Características del producto
- Gestión del producto o servicio al consumidor
- Labores de promoción para el incremento en las ventas
- Almacenaje, empaque y despacho

Área Económica financiera

Funciones

- Proporcionar los fondos necesarios, en el momento que se necesite tomando en cuenta los mínimos costes posibles.
- Invertir fondos excedentes de la empresa

- Selección de Inversiones
- Desempeñar labores contables que se presenten tales como:
Calculo de costos, cuentas anuales.

Área de Recursos Humanos

Funciones

- Establecer la relación laboral entre los colaboradores
- Motivar a los colaboradores
- Política de dirección de recursos humanos
- Gestión de Nominas
- Capacitación

Área de Administración

Funciones

- Control de la empresa a través de documentación (contable y económica)

Según Carrión, (2007), se consideran las áreas funcionales de una organización el área comercial, el área de producción, el área de finanzas, el área de recursos humanos y el área de tecnología.

Área Comercial o de marketing

Funciones

- Cuota de Mercado
- Características del producto
- Imagen de marca
- Fuerza de ventas
- Red de distribución

- Publicidad y promoción
- Despacho y almacenaje
- Fijación de cuotas

Área Financiera

Funciones

- Estructura Financiera
- Coste Capital
- Rentabilidad de las inversiones
- Solvencia Financiera
- Costes Financieros
- Registros contables
- Elaboración de balances

Área Compras

Funciones

- Realizar cotizaciones de productos
- Manejo de inventario
- Negociar descuentos y condiciones de pago
- Buscar proveedores

Área de Recursos humanos

Funciones

- Sistema de Incentivos
- Clima Laboral
- Nivel de Formación
- Nivel de Participación
- Capacitación

Para la Biblioteca Nacional de Venezuela, (1997), las actividades de una empresa se desarrollan se ordenan en áreas funcionales las cuales se identifican como: área de marketing, área de finanzas, área de recursos humanos y área de operaciones.

Área de Marketing o Comercialización

Funciones

- Compra
- Venta de insumos y productos
- Almacenaje
- Despacho
- Promoción
- Planeación de cuotas de venta

Área de Finanzas

Funciones

- Asignación de los recursos financieros
- Registro y cuantificación de los flujos correspondientes
- Registro de compra y venta de artículos
- Elaboración de los estados financieros

Área de Recursos Humanos

Funciones

- Administración del personal de la empresa
- Políticas y capacitación para el desarrollo de los colaboradores

Área de Compras

Funciones: Seleccionar proveedores

- Negociar productos y condiciones de pago
- Verificar cumplimiento de órdenes de compras

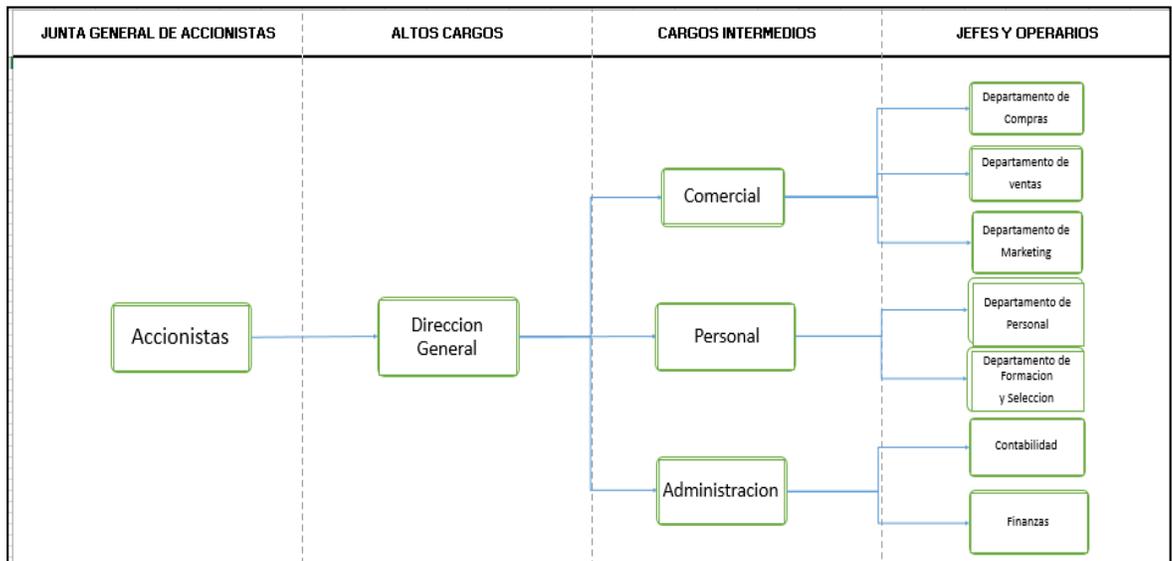
Tabla 3. Áreas Funcionales en una empresa comercial

<p>Área de Administración</p>	<p>Área de Administración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociación de los precios de los productos • El pago de los impuestos y el cumplimiento de los deberes de la empresa • El cumplimiento de los deberes de la empresa • El cumplimiento de los deberes de la empresa • El cumplimiento de los deberes de la empresa • El cumplimiento de los deberes de la empresa • El cumplimiento de los deberes de la empresa • El cumplimiento de los deberes de la empresa
<p>Área de Compras</p>	<p>Área de Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cumplimiento de los deberes de la empresa • El cumplimiento de los deberes de la empresa • El cumplimiento de los deberes de la empresa • El cumplimiento de los deberes de la empresa • El cumplimiento de los deberes de la empresa • El cumplimiento de los deberes de la empresa • El cumplimiento de los deberes de la empresa • El cumplimiento de los deberes de la empresa
<p>Área de Marketing</p>	<p>Área de Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cumplimiento de los deberes de la empresa • El cumplimiento de los deberes de la empresa • El cumplimiento de los deberes de la empresa • El cumplimiento de los deberes de la empresa • El cumplimiento de los deberes de la empresa • El cumplimiento de los deberes de la empresa • El cumplimiento de los deberes de la empresa • El cumplimiento de los deberes de la empresa

Elaborado por autores

Grafico 3. Relación de las áreas funcionales en una empresa comercial

Relación de las áreas Funcionales en una Organización



Elaborado por autores

Acorde con los autores anteriormente citados se puede afirmar que dentro de una empresa comercial las áreas funcionales más importantes de una empresa son: El área comercial o de marketing, financiera, Recursos Humanos, administrativa pero esta última puede ser llevada por finanzas o contabilidad ya que las actividades que realizan las hacen a través de la documentación contable y económica.

1.4 Análisis de las funciones que deben desempeñar los accionistas a través de fuentes secundarias.

Según Gómez, (2006), la junta general de accionistas debe cumplir las siguientes funciones.

- Nombramiento del consejo de administración, junta directiva o llamado también directorio para que direccionen adecuadamente la organización.
- Establecer qué porcentaje de dividendos obtendrá de la organización
- Establecimiento de las inversiones y desinversiones correspondientes fuera del límite estipulado por los directivos.
- Nombramiento de una auditora externa o revisora fiscal.
- Revisión de los balances financieros

Para Navarro y LLoret, (2014), las funciones que debe desempeñar la junta general de accionistas son:

- Modificar los estatutos
- Nombrar a los respectivos administradores
- Incremento o reducción del capital de la organización
- Aprobación de los resultados y cuentas financieras

De acuerdo con Horngren y Harrison, (2003), las funciones que deben desempeñar los accionistas son:

- Designación de funcionarios para el manejo de la empresa
- Comprobación de los balances financieros
- Aumento o reducción del capital
- Definir el porcentajes de los dividendos

De acuerdo con los autores anteriormente citados se afirma que las funciones que los accionistas deben cumplir son:

Tabla 4. Funciones de los accionistas en una Organización

Funciones De los Accionistas en una Organización
<ul style="list-style-type: none">• Nombramiento del consejo de administración, junta directiva o llamado también directorio para que direccionen adecuadamente la organización.• Establecer qué porcentaje de dividendos obtendrá de la organización• Establecimiento de las inversiones y desinversiones correspondientes fuera del límite estipulado por los directivos.• Nombramiento de una auditora externa o revisora fiscal.• Revisión de los balances financieros• Modificar los estatutos• Nombrar a los respectivos administradores• Incremento o reducción del capital de la organización• Aprobación de los resultados y cuentas financieras

Elaborado por autores

1.5 Análisis de las funciones que deben desempeñar los gerentes a través de fuentes secundarias.

De acuerdo con Orton, (2008), las Funciones típicas de un Gerente son:

Planificar

- Prever contingencias futuras
- Forma parte del planteamiento de objetivos y actividades a desempeñarse en el plan operativo anual (POA) o cualquier otro plan relacionado.

Este plan ayuda al establecimiento de acciones necesarias ya que secuencian, determinan las operaciones que deben ser realizadas para así alcanzar los objetivos

Organizar

- Proceso de construcción y diseño de la estructura que ayuda a relacionar a los colaboradores con los recursos y sus respectivos cargos.
- Designación de puestos a los colaboradores con sus respectivas tareas y deberes que deben realizar
- Establecimiento de las relaciones laborales entre los distintos puestos de trabajo
- Establecimiento de la dependencia jerárquica.

Dotar de Personal

- Integración de los colaboradores al puesto de trabajo de acuerdo a la estructura.
- Función en la cual los gerentes junto a la dirigencia trabajan mutuamente para cubrir puestos dentro de la organización las personas a ser designadas pueden ser colaboradores propios de la empresa o personal externo.

Dirigir

- Influencia y coordina para que tantos objetivos personales como organizacionales sean alcanzados.
- Lograr que los miembros de la organización realicen sus respectivas funciones de la mejor manera posible
- Comunicar
- Motivar y liderar

Controlar

- Medición de los resultados
- Comparación de acciones realizadas con estándares e indicadores dentro de un periodo determinado
- Realizar correcciones para modificar los planes o asignaciones de recursos

Según Fred, (2003), las funciones básicas de un gerente consisten en cinco actividades básicas que son: La planeación, Motivación, organización, factor humano y control.

Planeación

- Pronósticos -Actividades relacionadas con la preparación del futuro
- Establecimiento de objetivos
- Diseño de estrategias
- Diseño de estrategias
- Desarrollo de políticas
- Establecimiento de metas

Organización

- Relaciones entre las tareas y al autoridad
- Diseño de la organización
- Especialización del trabajo
- Descripción del puesto
- Especificaciones de los trabajos
- Alcance del control
- Unidad de mando
- Coordinación
- Diseño de los procesos y análisis de los respectivos trabajos

Motivación

- Dirige los esfuerzos con el fin de configurar el comportamiento humano
- Liderazgo

- Comunicación
- Equipo de trabajo
- Modificaciones del comportamiento de los colaboradores
- Delegación de autoridad

Factor Humano

- Se centra en la gerencia de recursos humanos
- Administración de sueldos y salarios
- Prestaciones laborales
- Entrevistas
- Contratación
- Despidos
- Capacitación
- Relaciones sindicales
- Políticas de disciplina
- Procedimientos de quejas y relaciones publicas

Control

- Actividades dirigidas a la obtención de resultados
- Control de calidad
- Control financiero
- Recompensas y sanciones
- Control de ventas
- Control de inventarios
- Análisis de variaciones
- Control de gastos

Tabla 5. Funciones Básicas de un Gerente

<p>Planificar</p>	<p>• Pronósticos -Actividades relacionadas con la preparación del futuro</p> <p>• Forma parte del planteamiento de objetivos y actividades a desempeñarse en el plan operativo anual (POA) o cualquier otro plan relacionado. Este plan ayuda al establecimiento de acciones necesarias ya que secuencian, determinan las operaciones que deben ser realizadas para así alcanzar los objetivos</p> <p>• Diseño de estrategias</p> <p>• Desarrollo de políticas</p> <p>• Establecimiento de metas</p>
<p>Organizar</p>	<p>• Proceso de construcción y diseño de la estructura que ayuda a relacionar a los colaboradores con los recursos y sus respectivos cargos.</p> <p>• Designación de puestos a los colaboradores con sus respectivas tareas y deberes que deben realizar</p> <p>• Establecimiento de las relaciones laborales entre los distintos puestos de trabajo</p> <p>• Establecimiento de la dependencia jerárquica.</p>
<p>Motivar</p>	<p>• Dirige los esfuerzos con el fin de configurar el comportamiento humano</p> <p>• Liderazgo</p> <p>• Comunicación</p> <p>• Equipo de trabajo</p> <p>• Modificaciones del comportamiento de los colaboradores</p> <p>• Delegación de autoridad</p>
<p>Dirigir</p>	<p>• Influencia y coordina para que tantos objetivos personales como organizacionales sean alcanzados.</p> <p>• Lograr que los miembros de la organización realicen sus respectivas funciones de la mejor manera posible</p> <p>• Comunicar</p> <p>• Motivar y liderar</p> <p>• Políticas de disciplina</p>

Controlar	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar correcciones para modificar los planes o asignaciones de recursos • Actividades dirigidas a la obtención de resultados • Control de calidad • Control financiero • Recompensas y sanciones • Control de ventas • Control de inventarios • Análisis de variaciones • Control de gastos
------------------	--

Elaborado por autores

Para los autores anteriormente citados un gerente debe desempeñar imprescindiblemente las siguientes funciones: Planeación, organización, motivación, factor humano y control.

1.6 Análisis del capítulo 1

Las empresas comerciales deben tener una estructura en el cual se defina la estrategia organizacional conformada por misión, visión, y objetivos. Además se debe realizar el organigrama donde se determinen los departamentos que pueden ser: financiero, comercial, compras, administración y recursos humanos.

Una vez establecidos los departamentos se definirán las funciones que realizará cada uno para alcanzar los objetivos de la empresa.

CAPITULO 2

NIVEL DE VENTAS DE LA EMPRESA PROMODENTAL CON LAS FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES

2.1 Funciones y procedimientos actuales de PROMODENTAL

La empresa PROMODENTAL está conformada por 5 empleados, la cual tiene cargos de vendedores, financiero, administrador y mensajero. A continuación se detallan las funciones y procedimientos que realizan actualmente los empleados.

Financiero

Funciones:

1. Realizar reportes Financieros Diarios y Mensual
2. Verificar el inventario Cada 3 meses
3. Recepción de dinero recibido por los vendedores en efectivo.
4. Pago a los empleados
5. Realizar planificación de las compras.

Procedimiento:

1. Realizar reportes Financieros Diarios y Mensual
Recibe las facturas para organizar la información diaria es decir la cantidad que se vendió y el dinero que representó la venta, y también si se hizo una compra de productos, para poder tener la información actualizada y llevar un control.
2. Recepción de dinero recibido por los vendedores en efectivo
Recibe dinero de pagos en efectivo de clientes por medio de los vendedores, que despacharon productos.

Organiza las facturas y verifica los valores recibidos con las facturas, una vez que el cliente canceló, en la factura se pone la palabra cancelado.

Después concilia los valores depositados en la cuenta del Banco de la empresa.

Luego, verifica el informe de cuentas por cobrar a clientes para realizar un informe y ser entregado a los vendedores para que se comuniquen con el cliente para el respectivo pago.

3. Pago a los empleados

A los empleados se les cancela de forma quincenal, el gerente financiero realiza el rol de pagos con el valor correspondiente en el cual firma el empleado una vez que recibe el dinero.

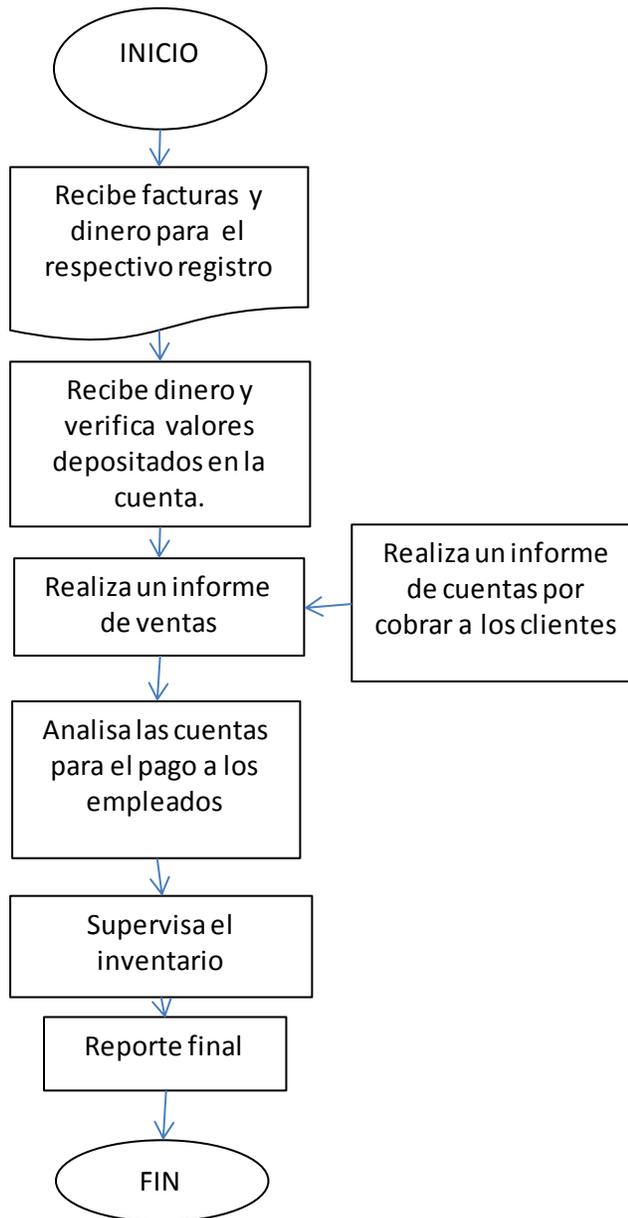
4. Verificar el inventario cada 3 meses

Revisa el inventario de manera física en la bodega, para conocer el nivel de existencia de productos disponibles. El conteo físico del inventario lo hace el administrador y el financiero realiza la verificación del conteo.

Una vez verificada el conteo físico, procede a realizar un reporte en Excel de la cantidad de productos según la clasificación de inventario.

Grafico 4. Flujo actual de procedimiento de financiero

Financiero



Elaborado por autores

Vendedores

Funciones:

1. Realizar reportes de Ventas Diarios y Mensual
2. Visitas (15 Diariamente)
3. Realizar Proformas
4. Presentar reporte de visitas

Procedimiento:

1. Visitas (15 Diariamente)

Los vendedores llaman con anticipación a los clientes para fijar una cita y visitarlos para venderles, cobrar o despacharles el producto.

2. Realizar Proformas

Los vendedores realizan una proforma a petición de lo que quiere el cliente, donde se especifica cantidad, valor total y forma de pago. Luego se la entrega al cliente y si este acepta la proforma se realiza la factura para el pago.

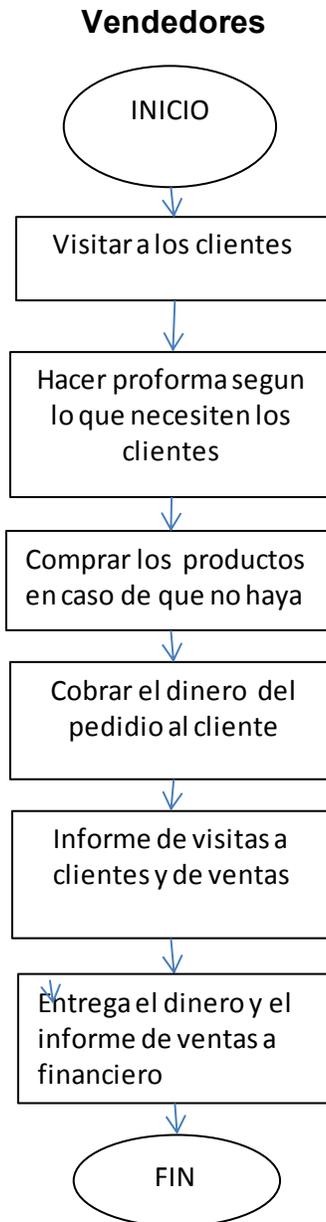
3. Presentar reporte de visitas.

Los vendedores realizan un informe sobre las visitas y se lo entrega al administrador con las respectivas facturas en caso de que haya realizado una venta.

4. Realizar reportes de Ventas Diarios y Mensual

Los vendedores realizan un reporte diario y mensual de ventas donde se especifique la cantidad, valor, marca y descripción del producto.

Grafico 5. Flujo actual de procedimiento de vendedores



Elaborado por autores

Administrador

Funciones:

1. Llevar registro de ventas
2. Orden de facturas
3. Ventas en el Local
4. Cotizaciones a proveedores
5. Hacer Inventario cada 3 meses
6. Informe

Procedimiento:

1. Ventas en el Local

Se encarga de vender a los clientes que se acercan al local, en el cual primero da información del producto, precio, muestra el producto, da varias opciones al cliente y se efectúa la venta

2. Llevar registro de ventas

Registra las facturas y realiza un informe de ventas de cada vendedor diario, donde especifica cantidades, valores y cualquier otra inquietud.

3. Orden de facturas

Los vendedores le entregan las facturas para ser ordenadas según fecha, separa facturas y retenciones por mes.

4. Cotización a proveedores

Llama por teléfono a proveedores para cotizar productos y a clientes para venderles productos indicando precios y características.

5. Hacer Inventario cada 3 meses

El administrador realiza el conteo físico de los productos que están en el local y realiza un informe que lo entrega al financiero para que lo verifique.

6. Informes

Elabora un informe de compras y de ventas en base al reporte de vendedores para realizar un plan de ventas.

Grafico 6. Flujo actual del procedimiento del administrador



Elaborado por autores

Mensajero

Funciones

1. Realizar pagos a proveedores
2. Entregar pedidos a clientes
3. Limpiar el Local

Procedimiento:

1. Limpiar el Local

El mensajero se encarga de limpiar todos los días unos minutos antes de empezar las labores. Limpia el escritorio, las repisas y el baño.

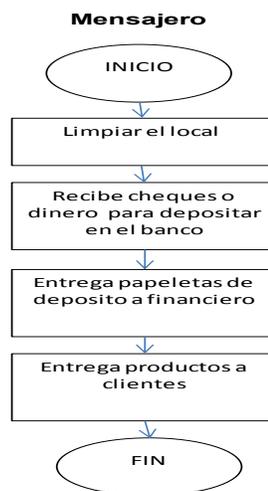
2. Realizar pagos

El mensajero recibe dinero en efectivo para que realice el pag a proveedores, o depósitos bancarios.

3. Entregar pedidos

El mensajero entrega los pedidos de los clientes en el domicilio del consultorio odontológico, y así mismo retira los productos donde el proveedor.

Gráfico 7. Flujo del procedimiento actual del mensajero



Elaborado por autores

2.2 Informes de entrevistas a empleados

Informe de entrevista N.1

1.1 Finalidad: Conocer la percepción del empleado en base a la administración de la empresa PROMODENTAL.

1.2 Objetivo: Obtener información sobre el proceso administrativo y los problemas de otras áreas interfieren en su desarrollo.

1.3 Metodología

1.3.1 Participantes

Entrevistado: Marjourie Villafuerte Arboleda

Cargo: Administrador

Se seleccionó a la señora Marjourie Villafuerte porque es empleada de la empresa.

1.3.2 Lugar de la entrevista

La entrevista se realizó en el local de la empresa situado en las calles Pedro Pablo Gómez y la 11.

1.3.3 Duración

La entrevista duró 15 minutos por trabajador.

1.3.4 Instrumento de medición

Primero se solicitó información documental, para conocer información sobre de la empresa.

Los indicadores que se evaluaron son en base al proceso administrativo, y al uso de manuales de funciones y procedimientos. Entonces la información a recolectar es en base a las etapas como se indica a continuación:

Las etapas del proceso administración son: planeación, organización, dirección y control.

Planeación: se preguntará sobre los objetivos, procedimientos, políticas, y programas.

Organización: se preguntará sobre jerarquías, cargos, funciones, y obligaciones.

Dirección: se preguntará sobre la comunicación, autoridad y delegación.

Control: se preguntará sobre medición de resultados, corrección de errores, y normas.

1.4 Resultados de Entrevista

La administradora mencionó, que no se ha diseñado una misión, visión, objetivos y políticas de la empresa y piensa no es necesario porque lo importante es vender.

No hay una definición de jerarquías, es decir quien es jefe, a quien se reporta o recibe órdenes, solo se sabe que ella es la administradora.

Considera que las funciones están claras porque cada uno hace para lo que se lo contrató.

Además mencionó estar de acuerdo con el proceso administrativo realizado por ejemplo, contacta y hace pedido a los proveedores, revisa facturas y el inventario y acota tener buenas relaciones con los proveedores porque tiene relación de años y por lo tanto obtiene descuento del 15% sobre los productos, lo cual es una ventaja ante la competencia.

El control de las actividades, se realiza mediante la revisión y verificación de las ventas por medio de las facturas.

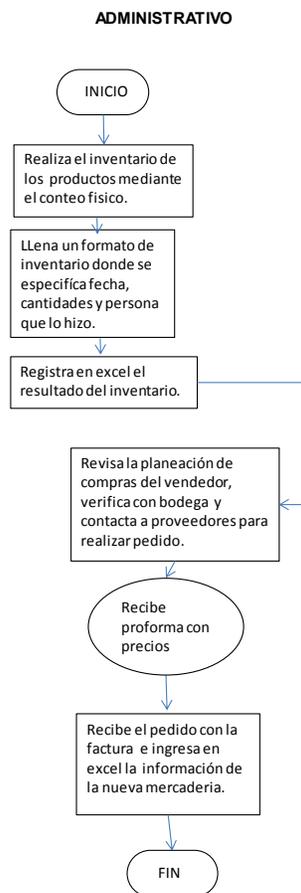
El desacuerdo radica en que no hay una definición de las funciones de manera específica ya que solo se sabe que hacer de forma general, además de que no existen todos los equipos necesarios para poder registrar la información, ya

que hay una computadora y un escritorio que la usa el financiero, por lo tanto deben turnársela entonces hay retraso en el registro de información o cualquier actividad.

1.5 Soluciones

Comprar los equipos necesarios como otra computadora, caja chica, y escritorio ya permitirá registrar información y tener un mejor control de lo que se realiza, y definir las funciones de manera específica debido a que unos hacen cosas que no deberían.

Grafico 8. Flujo de procedimiento propuesto por administrador



Elaborado por autores

Informe de entrevista N.2

2.1 Finalidad: Conocer la percepción del empleado en base a la administración de la empresa.

2.2 Objetivo: Obtener información sobre el proceso financiero y los problemas de otras áreas interfieren en su desarrollo.

2.3 Metodología

1.4.1 Participantes

Entrevistado: Juan Sánchez Morales

Cargo: Financiero

Se entrevistó al señor Juan Sánchez porque trabaja en la empresa.

1.4.2 Lugar de la entrevista

La entrevista se realizó en el local de la empresa situado en las calles Pedro Pablo Gómez y la 11.

1.4.3 Duración

La entrevista duró 15 minutos por trabajador.

1.4.4 Instrumento de medición

Primero se solicitó información documental, para conocer información sobre de la empresa.

Los indicadores que se evaluaron son en base al proceso administrativo, y al uso de manuales de funciones y procedimientos. Entonces la información a recolectar es en base a las etapas como se indica a continuación:

Las etapas del proceso administración son: planeación, organización, dirección y control.

Planeación: se preguntará sobre los objetivos, procedimientos, políticas, y programas.

Organización: se preguntará sobre jerarquías, cargos, funciones, y obligaciones.

Dirección: se preguntará sobre la comunicación, autoridad y delegación.

Control: se preguntará sobre medición de resultados, corrección de errores, y normas.

1.5 Resultados de Entrevistas

Manifestó que está de acuerdo con los cargos que tiene cada persona porque han tenido experiencia anteriormente o tienen ciertos conocimientos.

El encargado de lo financiero no está de acuerdo con que no haya una visión, misión, políticas de la empresa ya que los empleados solo trabajan según sus convicciones. Además considera que debe existir un manual donde se detallen las funciones y procedimiento debido a que cada uno hace lo que cree, de la forma que les conviene lo cual genera problemas.

Otro problema es el proceso del gerente o propietario, porque no quiere invertir en productos puesto que afirma que de las ventas anteriores se debe generar el dinero y por tal razón no se dispone del mismo para comprar los productos que más se necesita para tener un stock que permita poseer la disponibilidad del producto para abastecer a los clientes. También dijo que el proceso de ventas considera que debe mejorar porque no hay una planificación de compras y una base general de clientes puestos que la administradora no quiere compartir su base pues considera de su propiedad.

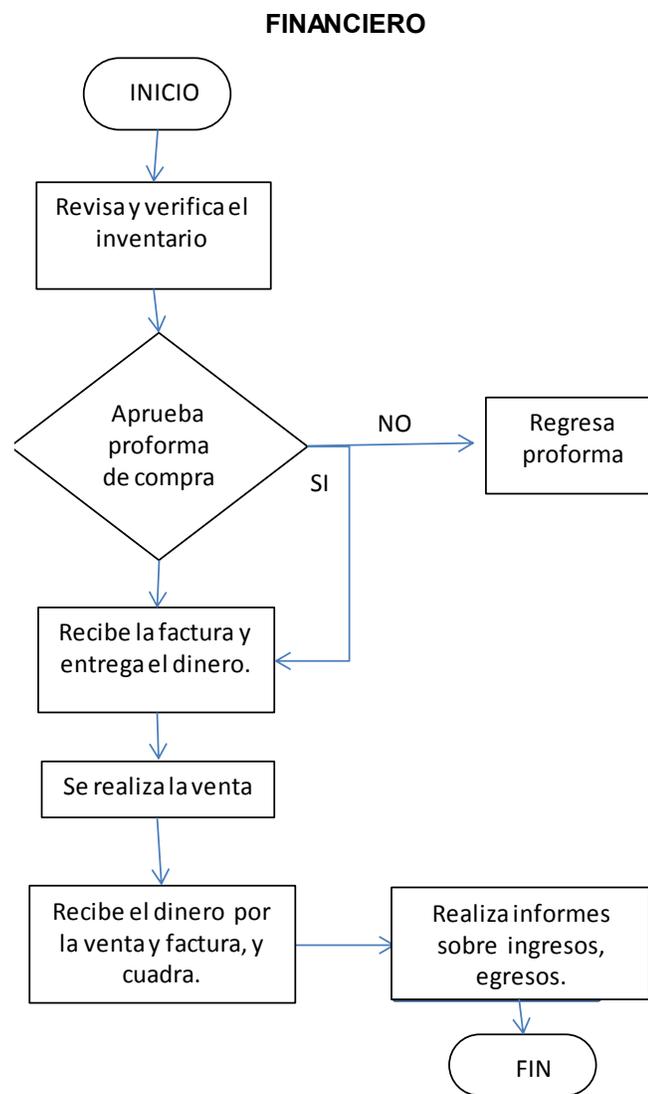
1.6 Soluciones

El vendedor principal debe realizar una planificación de compra de los productos y para esto es necesario que el propietario destine un monto de dinero para realizar las compras de los productos y tener el stock suficiente. Además, se debe especificar las funciones de forma detallada y así mismo definir medidas de control de actividades, es decir, que cada uno realice un

informe de detalle ventas en unidades y monto, después este debe ser verificado por la administración.

2.5 Propuesta del proceso financiero según el administrador financiero, es la siguiente:

Grafico 9. Flujo de procedimiento propuesto por financiero



Elaborado por autores

Informe de entrevista N.3

3.1 Finalidad: Conocer la percepción del empleado en base a la administración de la empresa.

3.2 Objetivo: Obtener información sobre el proceso ventas y que problemas de otras áreas interfieren en su desarrollo.

3.3 Metodología

3.3.1 Participantes

Entrevistado: John Briones Ruiz y Leticia Villafuerte Arboleda

Cargo: Vendedores

Se entrevistó a las dos personas ya que son los vendedores de la empresa.

3.3.2 Lugar de la entrevista

La entrevista se realizó en el local de la empresa situado en las calles Pedro Pablo Gómez y la 11.

3.3.3 Duración

La entrevista duró 15 minutos por trabajador.

3.3.4 Instrumento de medición

Primero se solicitó información documental, para conocer información sobre de la empresa.

Los indicadores que se evaluaron son en base al proceso administrativo, y al uso de manuales de funciones y procedimientos. Entonces la información a recolectar es en base a las etapas como se indica a continuación:

Las etapas del proceso administración son: planeación, organización, dirección y control.

Planeación: se preguntará sobre los objetivos, procedimientos, políticas, y programas.

Organización: se preguntará sobre jerarquías, cargos, funciones, y obligaciones.

Dirección: se preguntará sobre la comunicación, autoridad y delegación.

Control: se preguntará sobre medición de resultados, corrección de errores, y normas.

Manuales de funciones y procedimientos: funciones, procedimientos, importancia, influencia, y logros.

3.4 Resultados de Entrevistas

Manifestó estar de acuerdo de que existe una falta de una planeación de compras por parte de la administradora debido a que conoce a los proveedores que podrían ayudar abastecer la bodega.

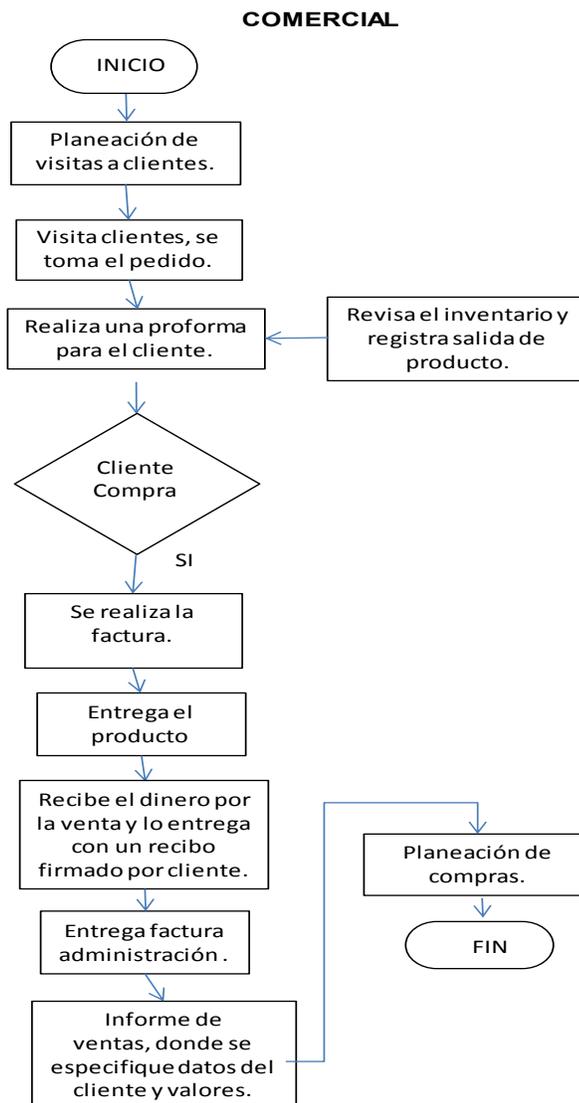
Los vendedores mencionaron no estar de acuerdo con el proceso financiero y administrativo. Con el proceso financiero porque no disponen del dinero para poder comprar los productos, puesto que ha pasado que no hay inventario y no se puede entregar el producto, entonces queda éste pendiente y se lo entregan después al cliente, siendo esto un problema para la empresa y el cliente. Además el departamento administrativo, no da folletos para mostrar al cliente los productos que la empresa ofrece y una lista de precio actualizada que les permita realizar las proformas. Otro problema es el traslado ya que deben viajar en bus lo cual retrasa las visitas y entrega de los productos a clientes porque aparte de la ciudad de Guayaquil, la empresa tiene clientes en otras lugares como Santo Domingo, Duran, Manta, y Quevedo.

3.5 Soluciones

Primero abastecer la bodega del stock necesario para poder vender y entregar los productos. Segundo realizar un lista de precios de cada producto y definir el porcentaje de descuento que se puede ofrecer al cliente, tercero tener un

folleto de productos donde este sus imágenes, nombres y precios al cliente y cuarto tener una cuenta de correo electrónico de la empresa donde los clientes puedan enviar sus pedidos.

Grafico 10. Flujo de procedimiento propuesto por área comercial



Elaborado por autores

Informe de entrevista N.4

4.1 Finalidad: Conocer la percepción del empleado en base a la administración de la empresa.

4.2 Objetivo: Adquirir información sobre cómo se realizan las entregas a clientes, compras y pago a proveedores.

4.3 Metodología

4.3.1 Participantes

Entrevistado: Andrés Pilay Sánchez

Cargo: Mensajero

Se entrevistó al señor Andrés Pilay debido a que es un trabajador de la empresa.

4.3.2 Lugar de la entrevista

La entrevista se realizó en el local de la empresa situado en las calles Pedro Pablo Gómez y la 11.

4.3.3 Duración

La entrevista duró 15 minutos por trabajador.

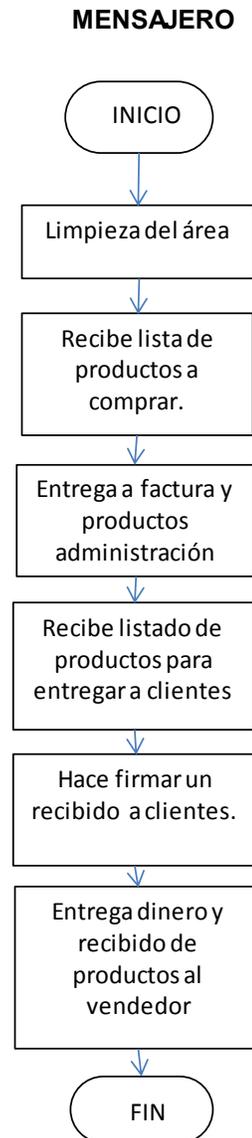
4.4 Resultados de Entrevistas

El mensajero está en desacuerdo con la manera de comprar, puesto que no va hacer una sola compra de varios productos, sino que va hasta para comprar un solo producto. No hay planeación de las entregas o compras, lo cual es pérdida de tiempo ya que ha pasado que regresa al local y otra vez tiene que salir habiendo estado cerca del cliente.

4.5 Solución

La solución que propone es hacer una lista de los productos que necesitan comprar y entregar para poder hacer una ruta de entrega según las direcciones. Además de tener un formato de recibido donde los clientes puedan firmar y confirmar que recibieron el producto.

Grafico 11. Flujo de procedimiento propuesto por mensajero

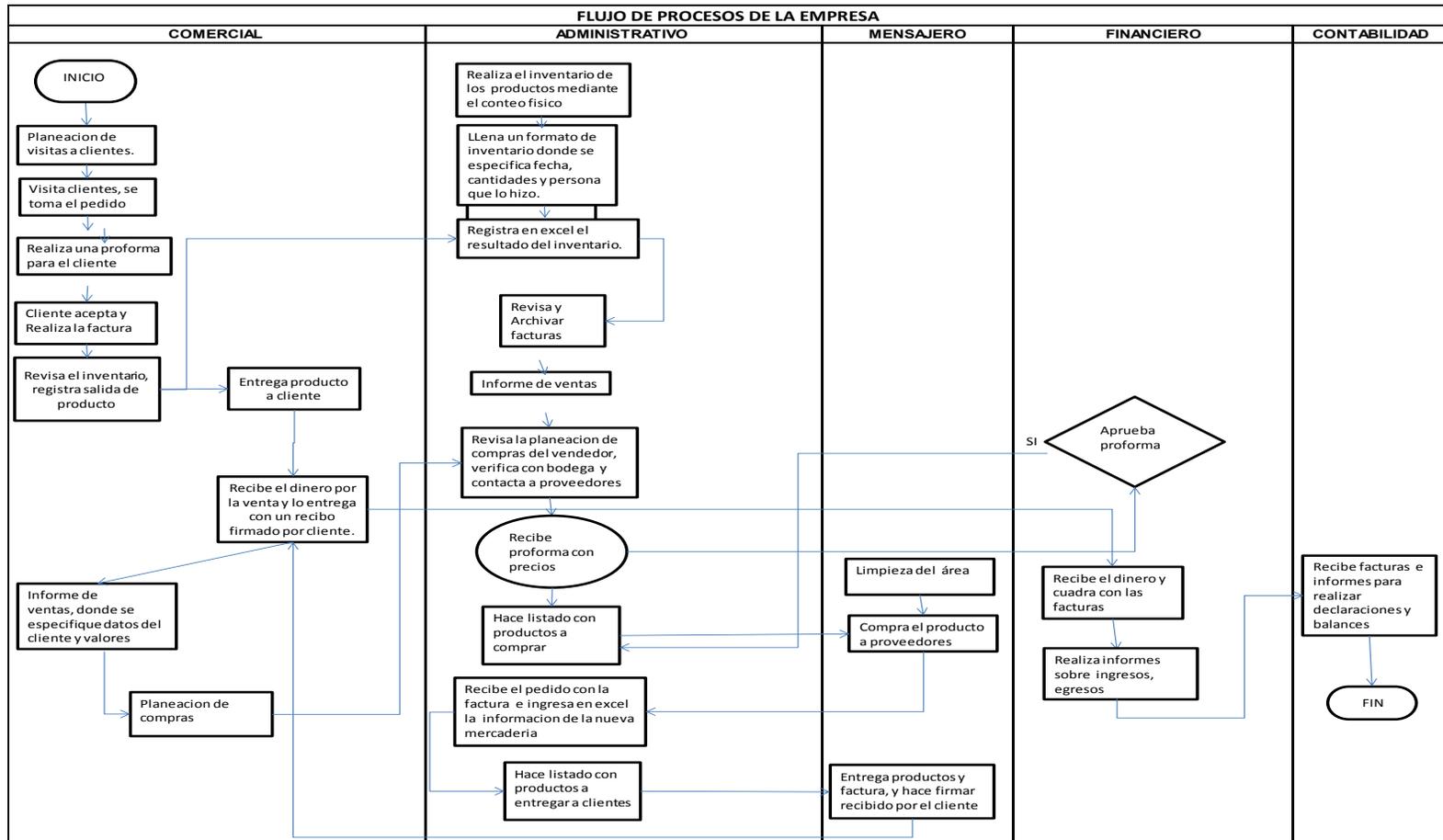


Elaborado por autores

2.3 Propuesta

A continuación se muestra el diagrama de flujo final según las propuestas de los empleados de las áreas: Comercial, Administrativo, Financiero con el fin de ser eficientes, y llevar un control de las actividades.

Grafico 12. Flujo de procedimientos de la empresa propuesto por empleados.



Elaborado por autores

2.4 Nivel de venta actual

El nivel de ventas actual fue calculado a través del promedio de las ventas realizadas durante el periodo de estudio que comienza desde el mes de enero del 2015 hasta el mes de junio del 2015.

El cálculo promedio de ventas se efectuó por no disponer de la información detallada del inventario debido a la falta de control de dicha actividad, por lo que se procedió a realizar el cálculo con el monto mensual de las ventas.

Se hizo una sumatoria total del costo y precio de venta al público de cada producto dicha información estaba registrado en un archivo de Excel el cual fue proporcionado por la empresa de acuerdo a este cálculo se obtuvo como resultado el costo y precio de venta al público total que fueron \$ 3.614,15 y \$7.204,60 respectivamente, luego se dividió para 354 que es el número total de productos que la empresa tiene registrados, dando como resultado el costo un promedio de \$10,21 y precio de venta al público promedio de \$ 20,35.

Después se realizó el cálculo de los gastos de la empresa, que son: Gastos administrativos, suministros y ventas sumando un total de \$2122,00

Tabla 6. Gastos Administrativos

GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO		
No.	Cargo	Sueldo mensual
1	Accionista	\$ 600,00
2	Gerente / Vendedor	\$ 450,00
3	Administradora / Vendedora	\$ 354,00
4	Contabilidad	\$ 354,00
TOTAL SUELDOS		\$ 1.758,00

Tabla 7. Gastos de Suministros

GASTOS DE SUMINISTROS Y SERVICIOS		
Rubro		COSTO MENSUAL
1	Servicios básicos (agua, luz, teléfono)	\$ 15,00
2	Internet	\$ 25,00
3	Suministros de oficina	\$ 15,00
4	Suministros de limpieza	\$ 25,00
6	Alquiler	\$ 100,00
5	Varios	\$ 10,00
Total		\$ 190,00
No.	Cargo	Sueldo mensual
1	Vendedor 1	\$ 354,00
TOTAL		

A partir de los datos recopilados anteriormente se procedió a calcular el punto de equilibrio que la empresa debe tener para poder cubrir sus costos y gastos.

El descuento de venta que la empresa da a sus clientes es del 10%.

Tabla 8. Punto de equilibrio de PROMODENTAL

COSTO	\$ 10.21	
PRECIO	\$ 20.35	
COSTO FIJO	\$ 2,402.00	
DESCUENTO EN VENTA	\$ 2.04	10%
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	296	
PUNTO DE EQUILIBRIO EN DOLARES	\$ 6,029.79	

El punto de equilibrio que la empresa PROMODENTAL requiere para poder cubrir sus costos y gastos es en promedio \$6,029.79 dólares.

Tabla 9. Ventas actuales PROMODENTAL

NIVEL DE VENTAS ACTUAL		
VENTAS DE ENERO AL JUNIO DEL 2015		
ENERO	TOTAL DE VENTAS	\$ 5.600,00
	COSTO DE VENTA	\$ 1.961,64
FEBRERO	TOTAL DE VENTAS	\$ 4.680,00
	COSTO DE VENTA	\$ 1.432,00
MARZO	TOTAL DE VENTAS	\$ 5.440,00
	COSTO DE VENTA	\$ 2.393,60
ABRIL	TOTAL DE VENTAS	\$ 5.880,00
	COSTO DE VENTA	\$ 2.587,20
MAYO	TOTAL DE VENTAS	\$ 5.448,02
	COSTO DE VENTA	\$ 2.397,13
JUNIO	TOTAL DE VENTAS	\$ 5.166,00
	COSTO DE VENTA	\$ 2.273,04

En la tabla 7 se describe el total de ventas y costo de ventas del periodo de estudio.

Tabla 10. Nivel de ventas actual PROMODENTAL

VENTA PROMEDIO EN UNIDADES	264	
VENTAS PROMEDIO EN DOLARES	\$ 5,369.00	
COSTO DE VENTA PROMEDIO	\$ 2,174.10	
COSTO POR DESCUENTO	\$ 536.90	10%
GASTO PROMEDIO	\$ 2,402.00	

Como se describe en la tabla 8 el promedio de ventas es de \$5369,00. Esto demuestra que hay pérdidas, debido a que en la tabla 6 se especifica que el punto de equilibrio es \$6,029.79 mientras que el promedio de ventas mensual es de \$5,369.00.

2.5 Análisis del capítulo 2

De acuerdo a la información obtenida, PROMODENTAL es una empresa comercial, su actividad principal es la venta al por mayor y menor de productos odontológicos

Asimismo de las entrevistas que fueron realizadas a los colaboradores se obtuvo la siguiente información:

La empresa está conformada por 5 empleados divididos en actividades administrativas, financieras y ventas.

El gerente general y el vendedor realizan actividades como: vender, recaudar, comprar y entregar productos. La administradora se encarga de las compras, ventas y administración. Por otro lado, el financiero ejecuta actividades contables y administrativas. El mensajero efectúa trámites bancarios, compras y entregas de producto.

En el proceso interno de cada actividad existen ciertas falencias la cual se detallan a continuación:

En el área de ventas se encontró que no hay un plan de ventas, un programa de incentivos para vendedores, problemas de stock, entrega de productos, desviación del dinero por parte del personal, y falta de control de las ventas.

La empresa no posee una estrategia organizacional al cual direccionarse debido a la ausencia de misión, visión, y estructura organizacional. La asignación de funciones a cada colaborador se efectúa sin considerar la experiencia y competencias de cada persona.

Además la ausencia de planeación de compras afecta al abastecimiento de productos dando resultado falta de stock, esto se debe a la carencia de recursos económicos para poder invertir en más productos odontológicos, y un deficiente sistema de cobranza a clientes.

El encargado del área financiera no cumple con las funciones que le han delegado debido a que el gerente le designa tareas esporádicamente que le competen los vendedores y como consecuencia la información financiera no se encuentra actualizada. Así mismo, los colaboradores no proporcionan la información necesaria para el registro contable.

Otro de los problemas que impide mantener la información en orden para el respectivo control es la falta de equipos de oficina en el local. El financiero es el único que posee una computadora, la cual es compartida con la administradora y vendedores para desarrollar actividades como ingreso de información, revisión de inventario, e informes.

De esta manera, con los procesos administrativos que la empresa tiene actualmente, el nivel de ventas en dólares es de \$5369 en promedio mensualmente. Existen variaciones de incremento y decremento, entre los meses de Enero a Febrero hubo un decremento del 16%, de Febrero a Marzo un incremento del 16%, Marzo a Abril un incremento del 8% mientras que de Abril a Mayo y Mayo a Junio hubo un decremento del 7% y 5% respectivamente.

CAPITULO 3

PROCESOS PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE VENTA

3.1 Entrevistas a gerentes de distribuidores de productos odontológicos de la ciudad de Guayaquil

Informe de Entrevistas

2.1 Objetivo: Validar la información de las fuentes secundarias con la información de los distribuidores de productos odontológicos.

2.2 Metodología:

2.2.1 Participantes

Entrevistados: Se entrevistó a gerentes de 5 distribuidoras de productos y equipos odontológicos. Se seleccionó a estas distribuidoras por ser las principales y con mayor número de ventas.

2.2.2 Tipo de entrevista

Según Mondy y Noe (2005), los tipos generales de entrevistas son estructuradas y no estructuradas. La entrevista estructurada son preguntas que han sido estructuradas con anterioridad, la cual el entrevistado debe seguir el orden con el fin de obtener información de un puesto específico. Mientras que la entrevista no estructurada es una conversación donde se usan preguntas abiertas, la cual se obtiene información de todo tipo.

Para recolectar información se realizó entrevistas estructuradas ya que permitió elaborar una guía de preguntas para obtener la información necesaria y no desviarse del tema, de tal manera que se pudo analizar profundamente las respuestas de los entrevistados.

2.2.3 Características de entrevistas

- Crear un clima de confianza.
- Empezar la entrevista con preguntas sencillas para que el entrevistado no se sienta tenso.
- La entrevista debe realizarse en un lugar cómodo y tranquilo.
- El entrevistado no debe tener oportunidad de hacer preguntas al entrevistador.
- El entrevistador debe tener la guía de preguntas.
- El entrevistador debe estar atento, observar y transcribir lo que dice el entrevistado.
- Si es posible grabar la entrevista para no perder cualquier detalle.
- Los comentarios del entrevistador se anotan aparte.
- Al finalizar el entrevistador debe agradecer por la colaboración.

2.2.4 Recursos o materiales para una entrevista.

Los siguientes recursos o materiales facilita el desarrollo de la entrevista y especialmente para que el entrevistado se sienta cómodo.

Para Acevedo y López (1994) los puntos claves son el lugar, iluminación, mobiliario, ruido, vestido, lenguaje y modales, materiales para recolectar información.

- El lugar, no debe ser ni muy grande ni muy pequeño para que no cause angustia en el entrevistado.
- La iluminación, debe no debe ser centrada sino que toda el área debe estar iluminada.
- Para el mobiliario, es necesario un escritorio y una silla y además deben estar sentados al mismo nivel.
- Se deben evitar ruidos de la calle o voces que vaya a distraer al entrevistado o entrevistador.

- La vestimenta no debe ser exagerada sino acorde al lugar y a las personas a entrevistar.
- El lenguaje y modales son importantes ya que ayudará a que el clima o atmósfera sea agradable y de confianza. Además, de que estos deben adaptarse un poco al entrevistados y no deben ser ni exagerados ni escasos.
- Materiales a utilizar son agenda y pluma.

2.2.5 Lugar de la entrevista y tiempo

La entrevista se realizó a 5 distribuidoras de productos odontológicos ubicada en las calles 11 y Pedro Pablo Gómez y la entrevista duró 20 minutos con el administrador de cada distribuidora.

2.2.6 Instrumento de medición

Los indicadores que se evaluaron son en base al proceso administrativo, y al uso de manuales de funciones y procedimientos. Entonces la información a recolectar es en base a las etapas como se indica a continuación:

Las etapas del proceso administración son: planeación, organización, dirección y control.

Planeación: se preguntará sobre los objetivos, procedimientos, políticas, y programas.

Organización: se preguntará sobre jerarquías, cargos, funciones, y obligaciones.

Dirección: se preguntará sobre la comunicación, autoridad y delegación.

Control: se preguntará sobre medición de resultados, corrección de errores, y normas.

Manuales de funciones y procedimientos: funciones, procedimientos, importancia, influencia, y logros.

2.2.7 Transcripción del discurso oral a escrito

Taylor y Bodgan (1996) recomiendan: Identificar las palabras claves que menciona el entrevistado, tomar notas desde el principio hasta el final, reconocer frases dichas para acordarse de lo que ha dicho, no se deben poner comentarios del entrevistador, se debe respetar lo dicho por el entrevistado.

2.2.8 Proceso metodológico

1. Primero se determinó la información que se necesita para el análisis del tema.
2. Segundo se definió el tipo de entrevista.
3. Tercero se realizó una guía de preguntas.
4. Cuarto se identificó los recursos o materiales necesarios para realizar la entrevista.
5. Cuarto se planificó un día de reunión, tiempo de la entrevista, y el número de entrevistados por día.
6. Después se desarrolló la entrevista, con cada administrador de los distribuidores de productos odontológicos.
7. Luego se anotó cada comentario de los entrevistados por separado.
8. Finalmente se realizó un informe con los resultados de las entrevistas.

Tabla 11. Validación de información fuentes secundarias y primarias

VALIDACION DE FUENTES SECUNDARIAS CON LAS PRIMARIAS															
	Empresa No.1			Empresa No.2			Empresa No.3			Empresa No.4			Empresa No.5		
	si	no	¿Porque?	si	no	¿Porque?	si	no	¿Porque?	si	no	¿Porque?	si	no	¿Porque?
¿Posee su organización una estructura formal, en la cual se han proporcionado manuales de funciones a los colaboradores?			Porque es la mejor manera de estandarizar las actividades dentro de la organización.			Los empleados saben qué hacer ante cualquier situación.			Porque la estructura fue diseñada en base a las actividades y necesidades de la organización y de las personas que trabajan en la empresa.			Cada empresa tiene su forma de trabajar al tener una estructura formal en la organización las personas realizan las actividades en base a lo que se especifica en los manuales y normas internas de la organización			Se cree que cada trabajador puede desempeñar sus actividades laborales de manera mucho más eficiente y eficaz sin un libro o manual que diga lo que deben hacer, lo que se hace es delegar funciones verbalmente al inicio.
¿Su organización tiene una estructura organizacional que se divide de la siguiente manera?			Es la mejor manera ya que se sabe como va la cadena de mando.			Porque cada persona que tiene relación con la empresa sabe que funciones			Es la mejor manera de que una empresa pueda llevar el control de sus actividades.			Se puede tener mejor coordinación de las tareas y ayuda también a crear cadenas de comando y responsabilidad.			Si así está dividida aunque los trabajadores en su mayoría solo conocen a su jefe directo.

(accionistas, directivos, mandos medios)?			cumplir.				
¿Se establecen objetivos, quien es el encargado?		Son establecidos de acuerdo a los resultados obtenidos, y estos a su vez son establecidos por departamento con aprobación del Gerente general.	Los altos mandos de la organización		El gerente y los jefes de cada departamento	El Gerente con los directivos pero en situaciones de realizan preguntas a los empleados más competentes.	El jefe de cada departamento, pero en su mayoría no se logran ya que las personas buscan su propio beneficio.
¿Poseen un organigrama su organización? Quien los diseña?		Es diseñada por el departamento de recursos humanos en colaboración con los gerentes de cada departamento .	Diseñada por los gerentes o encargados de cada departamento ya que ellos conocen muy bien lo que se debe hacer.		La diseñan los altos mandos ya que son las personas que conocen bien la organización.	Es bien diseñada ya que se realizan reuniones mensuales en las cual se habla de mejoras pueden darse en la organización y mediante esto semestralmente o anualmente se reestructura pero siempre manteniendo la misma estrategia organizacional.	Se contrata empleados con experiencia gracias a esto se evita el diseño de una estructura formal.
¿La estructura de su		Conocen quienes son	Saben a quién acudir		Conocen quienes son	Saben a quién deben acudir.	Conocen a quienes tienen

organización es jerárquica?		sus jefes.		cuando al tomar decisiones que no le competen directamente .		los directivos de la empresa.				que rendirles cuentas.
¿Tienen procedimientos que se deriven de las funciones de cada colaborador?		Regula las acciones de los colaboradores dentro de la organización.		Los trabajadores saben que hacer durante su jornada laboral.		Se basan en esto para mantener un buen entorno laboral.		Los trabajadores conocen muy bien cómo deben comportarse dentro de organización, el trato a sus compañeros, las actividades para trabajar en completa armonía.		Han sido proporcionada ya que se describen en el manual..
¿La comunicación entre los trabajadores se da de manera formal?		Porque así queda constancia de lo que se debe hacer aunque a veces la información tarda mucho y se envía a un amigo cercano de la persona a la que se le solicita información para agilizar el trámite.		Pero también de manera informal ya que la relación de ciertos colaboradores no es solo laboral.		Es la mejor vía para que los colaboradores sepan y realicen sus tareas.		Realizan las actividades o las acciones de acuerdo a lo que se estipula pero de igual manera existe la comunicación informal entre los colaboradores ya que han llegado a construir lazos de amistad.		El flujo de información es más directo.
¿La empresa se rige a la		Totalmente, todo lo que se		No se quieren		Se hace lo correcto, para		Se debe realizar y hacer todo de acuerdo a lo que se		Porque es imprescindible.

ley?	hace está estipulado según las leyes del Ecuador.	enfrentar a ninguna demanda.	no tener ningún inconveniente laboral.	establece en las leyes ya sea para nuestra propia empresa como a los colaboradores que trabajan dentro de la organización.
¿Existe algún tipo de motivación a los colaboradores?	Esta más enfocado a los asesores comerciales.	Se da un bono a los colaboradores que vendan más	De acuerdo al cumplimiento de metas.	Es la forma en que los colaboradores se sienten más animados para realizar sus actividades.
¿En su organización se planifica, se organiza, se direcciona y se controla?	Son los pilares fundamentales para que la organización se mantenga en pie.	Es fundamental que una organización lo haga para que tenga continuidad.	Se debe hacer para que así la empresa siga creciendo.	Son las bases de la administración de una buena organización.
¿Existen las siguientes áreas funcionales en su empresa? (financiera, comercial, producción, RR.HH., administrativ	Se incluye el área de control de Gestión.	También se incluye el área de investigación y control de gestión.	Se incluye el área de sistemas de información y Gestión de control.	Se incluye el área de Gestión.
				Se incluye el área de control de gestión en el cual se evalúa por ejemplo los medios de distribución de la organización.

a)?									
¿Los accionistas toman decisiones en la organización?		Decisión de inversiones o desinversiones Delegan funciones Decisión de aumento de Deciden el porcentaje de dividendo que desean recibir		Decisión de inversiones o desinversiones Delegan funciones Decisión de aumento de Deciden el porcentaje de dividendo que desean recibir		Decisión de inversiones o desinversiones Delegan funciones Decisión de aumento de Deciden el porcentaje de dividendo que desean recibir		Decisión de inversiones o desinversiones Delegan funciones Decisión de aumento de Deciden el porcentaje de dividendo que desean recibir	
¿El gerente su organización (planifica, organiza, motiva, dirige, controla)?		Es el motor de la empresa		Es el superior de todos los colaboradores		Debe realizarlo ya que el toma las decisiones.		Es la persona encargada de que las operaciones en la empresa se cumplan de acuerdo a la estrategia que fue establecida.	

Fuente: Elaborado por autores

Tabla 12. Resultados de validación de información de entrevistas a gerentes de distribuidores de materiales y productos odontológicos

Preguntas	Resultados
Posee su organización una estructura formal, en la cual se han proporcionado manuales de funciones a los colaboradores?	Se debe tener una estructura formal dentro de la organización ya que como se afirma con las fuentes primarias, la estructura formal ayuda a estandarizar las actividades dentro de una organización.
Su organización tiene una estructura organizacional que se divide de la siguiente manera? (accionistas, directivos, mandos medios)?	Se debe dividir la estructura organización en accionistas altos mandos, y mandos medios porque así las personas conocen la relación con los diferentes colaboradores de la organización en la cual se tiene coordinación entre las tareas que se realizan.
Se establecen objetivos, quien es el encargado?	Son establecidos por los altos mandos de la organización, y en ciertas ocasiones intervienen los colaboradores más competentes.
Poseen un organigrama su organización? Quien los diseña?	Un organigrama es vital para una empresa y debe ser diseñado por los altos mandos de una organización.
La estructura de su organización es jerárquica?	Una estructura jerárquica facilita a los colaboradores conocer sus jefes directos y a quienes deben acudir cuando se toman decisiones que no le competen directamente.
Tienen normas internas?	Se deben tener normas internas en una organización ya que estas regulan las acciones de los colaboradores.
La comunicación entre los trabajadores se da de manera formal?	La comunicación debe darse de manera formal pero también se incluye la comunicación informal ya que la comunicación formal es mucho más lenta con respecto a la informal.
La empresa se rige a la ley?	Es fundamental e imprescindible que una empresa se rige a las leyes ya que están sirven de base para el buen funcionamiento de la organización.
Existe algún tipo de motivación a los colaboradores?	Se da con mayor frecuencia por el cumplimiento de metas de los colaboradores para que así continúen realizando sus actividades de manera eficiente y eficaz.
En su organización se planifica, se organiza, se direcciona y se controla?	<p>Son los pilares fundamentales de la buena administración de una organización.</p> <p>Planificación: Se toman decisiones de acuerdo a estimaciones para así poder establecer que actividades se deben realizar en el futuro. Por ejemplo: la fijación de las cuotas de ventas a los vendedores</p> <p>Organización: Se estructuran los recursos para poder alcanzar los objetivos establecidos de una organización. Se designan los puestos y la relación de estos dentro de una organización.</p> <p>Dirección: En el cual se incluye la guía de los empleados a través de motivación liderazgo y autoridad para así poder lograr los objetivos organizacionales.</p> <p>Control: Se constata que las actividades dentro de la organización se cumple de acuerdo a la estrategia establecida de la cual se derivan los objetivos planteados a los cuales se los puede ir modificando de acuerdo a los cambios que se presenten en el entorno pero siempre manteniendo la misma estrategia.</p>
Existen las siguientes áreas funcionales en su empresa? (financiera, comercial, producción, rrhh, administrativa)?	Aparte de las áreas: Financiera, comercial, producción, rrhh, administrativa se incluye el área de control de Gestión ya que son empresas que importan el 100% de sus productos.
Los accionistas toman decisiones en la organización?	<p>Decision de inversiones o desinversiones</p> <p>Delegan funciones</p> <p>Decision de aumento de</p> <p>Deciden el porcentaje de dividendo que desean recibir</p>
El gerente su organización (planifica, organiza, motiva, dirige, controla)?	Es la persona encargada de que las operaciones en la empresa se cumplan de acuerdo a la estrategia que fue establecida.

Elaborado por autores

Objetivos estratégicos

Para poder definir los objetivos estratégicos es necesario determinar la misión, visión y valores de la empresa.

La misión debe contestar las siguientes preguntas: ¿Qué necesidad se va a satisfacer?- productos, ¿A quién va dirigido?- clientes, ¿En dónde?- alcance geográfico.

La visión son las metas que se desea alcanzar en un futuro, la cual debe contestar lo siguiente: ¿Qué queremos llegar a ser? ¿Qué actividades desarrollaremos? ¿Cuál es la imagen que deseamos?

Los valores son aquellas características que forman la cultura organizacional, y guían la conducta de los empleados con el fin de alcanzar las metas u objetivos apoyando la misión y visión.

PROMODENTAL

Misión

Comercializar materiales y productos odontológicos de alta calidad para los consultorios odontológicos independientes del Ecuador.

Visión

Para el año 2017 ser una empresa reconocida a nivel nacional por brindar un buen servicio al cliente y proveer productos odontológicos de excelente calidad y precio.

Valores Corporativos

- Disciplina
- Trabajo en equipo

- Lealtad
- Responsabilidad
- Eficiencia

Objetivos estratégicos

Reyes (2004), define objetivos estratégicos son aquellos establecidos por los altos mandos, y se preocupan por resolver problemas permanentes. Generalmente los objetivos estratégicos son a largo plazo.

De acuerdo con Coscollar y Ferrer (2006), los objetivos estratégicos son tareas de la alta dirección, donde se indican los lineamientos así como el tiempo, control, responsables y recursos. Se consideran planes estratégicos a largo plazo que permiten definir la estructuración, funcionamiento y adaptación de la empresa.

Los objetivos estratégicos se formulan de acuerdo a componentes y verificación de cumplimiento según Francés (2006), los componentes son: verbo, sujeto, variable estratégica y el tiempo. La verificación de cumplimiento se refiere a indicadores que permite medir el cumplimiento de los mismos.

Los indicadores pueden ser operativos o estratégicos. Los operativos se usan para medir el desempeño de las actividades en base a cantidad, calidad, y eficiencia.

Mientras que los indicadores estratégicos se pueden medir de la siguiente manera en cuantitativo simple, cuantitativo compuesto, cualitativos ordinales y cualitativos ordinales.

- Cuantitativos simples se refiere a una escala de medición numérica, por ejemplo: número de reclamos recibidos, unidades vendidas etc.

- Cuantitativos compuestos es la medición en base a fórmulas por ejemplo gasto total.
- Cualitativos ordinales son aquellos que se no se pueden medir numéricamente pero si organizar de menor a mayor. Por ejemplo calidad de servicio, deficiente, bueno, excelente, etc.
- Cualitativos nominales, son aquellos que se miden por categoría.

Los objetivos estratégicos según Solar (2000) deben ser formulados de una forma que sean creíbles, realizables, motivadores y generen compromiso.

Para poder definir los objetivos estratégicos se realizó una entrevista al dueño para conocer qué es lo que desea para su empresa.

Informe de entrevista a propietario

2.1. Finalidad: Conocer qué es lo que desea el propietario o gerente para su empresa.

2.2 Objetivo: Obtener información sobre los objetivos que desea alcanzar en un determinado periodo.

2.3 Metodología

2.3.1 Participante

Entrevistado: Daniel Potes Freire

Cargo: Propietario de la empresa Promodental S.A.

2.2.1 Lugar de la entrevista

La entrevista se realizó en el local de la empresa situado en las calles Pedro Pablo Gómez y la 11.

2.2.2 Duración

La entrevista duró 20 minutos.

3.5.1 Instrumento de medición

Lo que se evaluó fue la situación actual de la empresa como el manejo de inventario, publicidad, clientes etc. y lo que se desea en un futuro para la empresa.

2.3 Resultados de Entrevista

El dueño manifestó que desea que su empresa crezca a nivel nacional, es decir, que incremente las ventas y por ende aumente las ganancias. Además, introducir tecnología para la administración, como un sistema computarizado para un mejor control y una página web.

3.2 Objetivos estratégicos PROMODENTAL

- Incrementar las ventas en un 10% para el año 2020.
- Definir los procesos operacionales del departamento de ventas.

Un despliegue de objetivos permitirá definir las estrategias para cada uno.

Tabla 13. Cuadro de Objetivos estratégicos con sus estrategias.

Objetivo estratégicos	Estrategia para el desarrollo del objetivo	Responsables	Indicadores
Incrementar las ventas	* Aumentar los vendedores	Comercial	Cualitativo Simple
	* Usar redes sociales		
	* Paquetes de promociones		
	* Tarjetas de presentación de la empresa		
Definir los procesos operacionales del departamento de ventas	* Identificar las funciones del departamento	Todas	Cualitativo Ordinal
	* Identificar los procedimientos		
	* Identificar las falencias		
	* Control de inventario		

Elaborado por autores

3.3 Organigrama

Sánchez (2012), manifiesta que los organigramas son representaciones graficas de la estructura de la organización.

Para Montalvan (1966), un organigrama es útil ya que permite tener una visión integral de la empresa, ubicar los empleados, distribuir las áreas de la empresa, distribución de autoridad y la posibilidad de detectar problemas que puedan generarse por la estructura.

De acuerdo a Insa, Jurado y Gracia (2007), primero se debe seleccionar la estructura del organigrama la cual pueden ser altas o bajas;

Tabla 14. Estructura de organigramas

Características	Organizaciones Altas o jerarquizadas	Organizaciones Bajas o planas
Campo de control	Reducido: pocas personas depende de un jefe	Elevado: muchas personas bajo un mando
Longitud de la cadena de mando	Elevado: existencia de muchos niveles de jerarquía	Reducido: pocos niveles jerárquicos.

Elaborado por autores

La estructura del organigrama a seguir será una estructura alta, debido a que permite una supervisión directa a los empleados, definiendo responsabilidades.

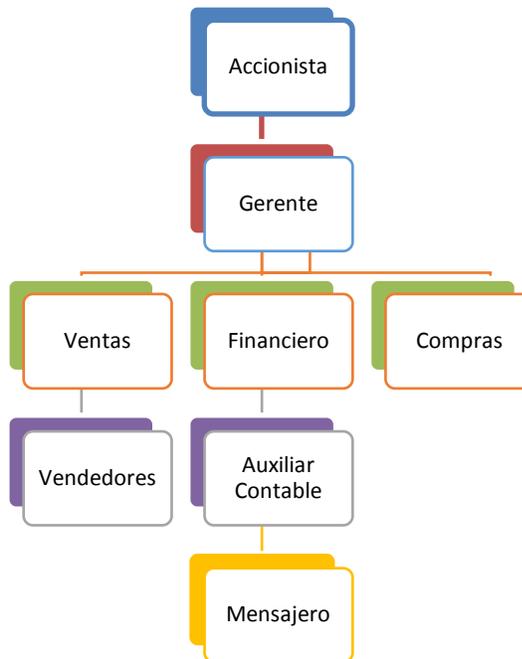
Existen varios modelos y estilos de organigrama, como por ejemplo; organización lineal, organización funcional, organización lineal y staff y organización por comité.

La organización funcional será el modelo de organigrama que implementaremos para la empresa PROMODENTAL.

La organización funcional es una estructura que aplica a la estandarización de tareas, que tienen pocas modificaciones. Existen varias ventajas de este modelo como una línea directa de comunicación, descentralización de decisiones, máxima especialización, cada persona realiza sus funciones,

El organigrama tendrá los siguientes departamentos: comercial, contable y compras.

Gráfico 13. Propuesta de Organigrama



Elaborado por autores

En este diseño se propone que el cargo de gerente general y jefe de ventas dejando así de realizar actividades de ventas, compras y cobranzas para colaborar con el manejo integral de la organización; La contratación de dos vendedores para que hagan ventas externas y cubran la demanda de los clientes; La administradora debe tener el cargo de Jefe Compras para que brinde apoyo constante al departamento de ventas; las labores que antes se especificaban como financieras las realice el auxiliar contable.

3.4 Las funciones que los colaboradores deben desempeñar en cada cargo son las siguientes:

Gerente – Jefe de ventas

1. Desempeñarse como representante legal de la organización
2. Fijar metas
3. Realizar seguimiento de metas
4. Realizar listado de cartera Vencida
5. Realizar cobro a clientes
6. Hacer seguimiento del estado de Cobro y Recaudo
7. Realizar inducción a los nuevos colaboradores
8. Realizar la selección del nuevo personal
9. Analizar los reporte recibidos de las áreas de la organización
10. Consultar saldos de bancos
11. Hacer seguimiento de las cotizaciones

Jefa de Compras

1. Determinar Productos a comprar
2. Seleccionar proveedor
3. Realizar pedidos de mercancías a proveedores
4. Recibir facturas o remisiones de proveedores
5. Verificar los productos recibidos
6. Ingresar de productos nuevos al sistema
7. Pagar a proveedores
8. Verificar la salida de productos
9. Preparar productos para ser entregados
10. Codificar productos

Auxiliar Contable

1. Administrar caja chica
2. Receptar y tramitar la solicitud de vacaciones de los colaboradores
3. Realizar la liquidación contrato de trabajo
4. Realizar la liquidación de nómina
5. Realizar conciliaciones bancarias
6. Realizar estados financieros

Vendedores

1. Visitar a los clientes
2. Consultar disponibilidad de productos
3. Cotizar de productos para clientes
4. Realizar el pedido de clientes
5. Facturar de Mercadería a crédito o al contado
6. Anular factura de clientes
7. Hacer seguimiento de pedidos
8. Realizar el trámite para la devolución de Productos de clientes
9. Entregar factura al cliente
10. Entregar productos a clientes
11. Pedir productos en consignación para mostrar a clientes
12. Cobrar cartera vencida

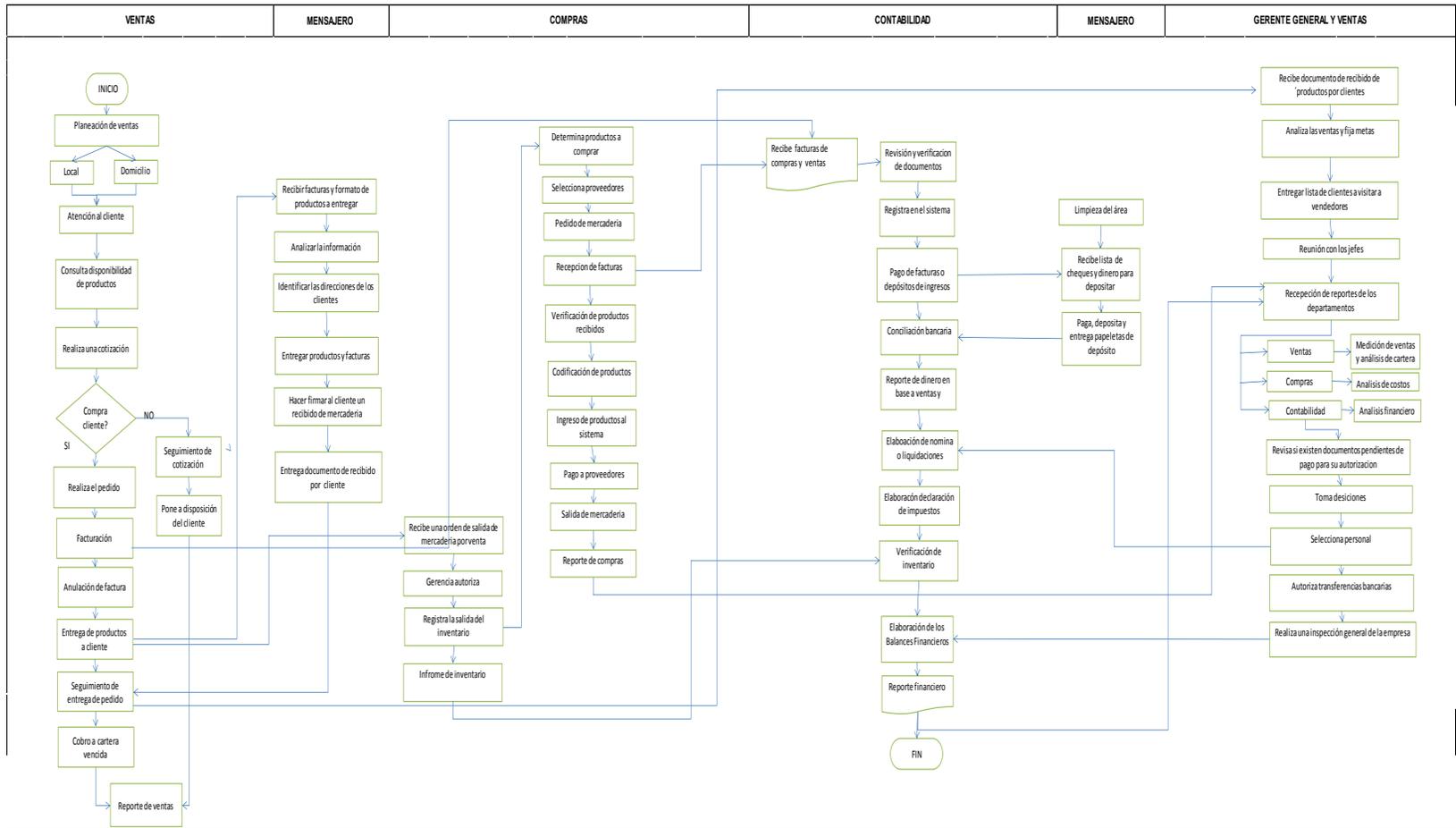
Mensajero

1. Entregar de mercadería
2. Realizar trámites bancarios
3. Hacer retiro de mercadería a proveedores
4. Realizar el aseo de las oficinas
5. Comprar implementos de Aseo
6. Hacer compras eventuales de oficina
7. Entregar facturas a clientes
8. Dinero pagado por los clientes
9. Realizar el recaudo

Vendedora de Mostrador

1. Atender a clientes en el mostrador
2. Manejar caja
3. Realizar cuadre y revisión de caja

Grafico 14. Propuesta de Flujoograma de Macro procesos para la empresa PROMODENTAL S.A



Elaborado por autores

3.5 Documentos de control.

A continuación se detalla los documentos que permiten controlar y verificar la actividad de cada área o función.

Tabla 15. Documentos de control de actividades

Ventas	Compras	Contabilidad		Gerencia
		Inventario	Tesoreria	
Facturas de ventas	Orden de compra	Entrada de productos	Comprobante de egreso	Listado de cartera vencida
Informe de visitas	Carta de pedido	Salidas del producto	Doc. Bancarios: papeletas deposito	Documento de cliente vencido
Cotizaciones	Facturas	Reporte de inventario	Informes de dinero por ventas	
Recibido de entrega de productos	Reporte de compras	Reportes		
Reporte de ventas				

Elaborado por autores

Ventas

- Las facturas deben estar numeradas consecutivamente.
- Controlar los totales diarios
- Verificar el total con el depósito bancario.
- Archivar las facturas por mes.

Recibido de dinero

- Comparar los totales diarios con el dinero y recibidos de caja.
- Depositar diariamente los fondos recibidos

Desembolsos de efectivo

- Poner el sello de pagado en las facturas de los proveedores como en las órdenes de compra.
- Sumar los desembolsos diarios y compararlos con caja
- Usar vales de caja chica para los pagos menores.

- Revisar las conciliaciones bancarias.

Cuentas por cobrar

- Comparar las facturas de ventas con el estado de cuenta periódicamente y enviarlo al cliente.

Inventarios

- Supervisar el conteo físico de inventario.
- Usar formatos impresos para el registro de inventario
- Registrar en el sistema para llevar un control.
- Los datos del sistema y la hoja de control deben coincidir.

3.6 Nivel de ventas propuesto

En la empresa PROMODENTAL existen falencias a nivel administrativo que están influyendo directamente en la evolución de las ventas.

De acuerdo a la información proporcionada por la empresa se logró obtener el punto de equilibrio actual en dólares de \$6,029.79, ya que en unidades no se pudo calcular por la falta de registros de inventario. Cada asesor comercial vende \$2684,00 dólares mensuales siendo el total promedio de ventas es de \$5369,00. Dado el punto de equilibrio se constató que la empresa tiene pérdidas de \$660,78 en ventas.

Por lo expuesto anteriormente se propone contratar dos vendedores, incurriendo en un incremento del \$1047,66 en el gasto de fuerza de ventas mensual, a dichos colaboradores se les pagara el sueldo básico incluido los beneficios de ley.

Tabla 16. Gasto de fuerza de ventas propuesto

Gastos de Venta								
No.	Cargo	Sueldo mensual	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacac.	Aporte Patronal	Mensual inc.	Anual
1	Vendedor1	354,00	29,50	29,50	14,75	39,47	467,22	5.606,65
2	Vendedor 2	354,00	29,50	29,50	14,75	39,47	467,22	5.606,65
3	Vendedor 3	354,00	29,50	29,50	14,75	39,47	467,22	5.606,65
TOTAL SUELDOS (en dólares)							1.401,66	16.819,96

Elaborado por autores

Se asignará a cada vendedor/a una cuota de ventas de \$3100, este monto es asequible para ellos, puesto que cada vendedor actualmente vende un promedio de \$2684,50.

Se propone aplicar la Teoría de establecimiento de metas para motivar a los empleados a vender más y alcanzar las metas fijadas por el gerente de ventas, Se dará el 3% comisiones a los vendedores por el cumplimiento de la cuota de venta asignada.

De igual manera se asignaran rutas específicas a los vendedores para que realicen las visitas respectivas teniendo como apoyo al o la vendedor/a interna de la organización.

Las rutas se harán en tres zonas de la ciudad de Guayaquil que son Norte, Centro y Sur. Actualmente los vendedores no tienen un número de visitas diarias pero se estima que realizan un promedio es de 3 visitas esto se debe a los problemas anteriormente expuestos. Con la contratación de los 2 vendedores la zonificación será de la siguiente manera.

Los vendedores realizaran 6 visitas diarias de acuerdo a la zona asignada. Vendedor 1 abarcara el norte, vendedor 2 el centro y vendedor 3 el sur.

La primera semana se visitan clientes nuevos, y la siguiente es el seguimiento a los anteriores y así sucesivamente.

Por ejemplo.

Tabla 17. Ruta de vendedor Zona Sur de Guayaquil

Vendedor N.3 Sur de Guayaquil			
Fecha:			
N.	CLIENTE	DIRECCION	TELEFONOS
1	ROMERO DENTAL	PORTETE 5441 Y LA 28AVA	2308314
2	LIKE DENTAL	PORTETE 3028 E/ GALLEGOS LARA Y LEONIDAS PLAZA	678992
3	DENTAL CORP	CDLA LOS ALMENDROS MZ P VILLA 23	2308314
4	DENTAL VIP	CHIMBORAZO 3212 Y CAÑAR	2311489
5	CARBO JURADO MARIA	CAÑAR 602 E/ CHIMBORAZO Y CORONEL	2394646
6	ING. DUARTE	APROFE NOGUCHI Y LETAMENDI ESQ.	6044465
7	PANCHANA PALMA BLANCA	CDLA LOS ESTEROS AV. CAYETANO TARRUEL Y LAUREL ESQ.	2332205
8	DENTILASER	GOMEZ RENDON Y AV. DEL EJERCITO SUCURSAL PORTETE 3718 Y LA 11VA	2293415
9	CONDE MIRANDA LOURDES	DAMAS DEL CUERPO CONSULAR AV. DOMINGO COMIN Y LA F	2583333
10	MONTALVO PAMELA	PORTAL. AV. 25 DE JULIO Y JOSE MASCOTE	2837908

Elaborado por autores

Los gastos administrativos también se verán afectados con un incremento de \$368,08 por pago de los beneficios sociales a los colaboradores..

Tabla 18. Gasto Administrativo

Gastos Administrativos								
No.	Cargo	Sueldo mensual	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacac.	Aporte Patronal	Mensual inc. benef.	Anual
1	Gerente y Jefe de ventas	500,00	41,67	29,50	20,83	55,75	647,75	7.773,00
2	Jefa de compras	400,00	33,33	29,50	16,67	44,60	524,10	6.289,20
3	Auxiliar Contable	370,00	30,83	29,50	15,42	41,26	487,01	5.844,06
4	Mensajero	354,00	29,50	29,50	14,75	39,47	467,22	5.606,65
TOTAL SUELDOS (en dólares)							2.126,08	19.906,26

Elaborado por autores

Tabla 19. Gasto de Marketing

Gasto de publicidad	Total
Página Web	\$ 150.00
Volantes y Tarjetas de Presentación	\$ 85.00
Total	\$ 235.00

Elaborado por autores

3.7 Propuesta de Inversión

Para el desarrollo de las funciones de los empleados es necesario invertir en los siguientes equipos.

Tabla 20. Inversión

Escritorio	\$ 300.00
Silla de Plástico	\$ 160.00
Computadora xtratech	\$ 1,000.00
Regulador	\$ 60.00
Macrosoft Software de Gestión Empresarial	\$ 300.00
Total	\$ 1,820.00

Elaborado por autores

Los activos descritos anteriormente se deben adquirir para que los colaboradores realicen sus actividades eficientemente.

Tabla 21. Punto de equilibrio propuesto

NIVEL DE VENTAS PROPUESTO			
COSTO	\$	11,94	
PRECIO	\$	23,81	
COSTO FIJO	\$	3.776,49	
DESCUENTO EN VENTA	\$	0,71	3%
COMISIONES	\$	0,71	3%
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES		362	
PUNTO DE EQUILIBRIO EN DOLARES	\$	8.610,43	

Elaborado por autores

Con la implementación de un manual de funciones y procedimientos, se calculó un nuevo punto de equilibrio que se ve representado por el monto de \$8,610.43, es decir que se puede fijar una cuota de ventas de \$3,100.00 por cada vendedor siendo esta asequible, ya que cada vendedor tiene ingresos de alrededor \$2,684.50 además gracias a las mejoras en los procesos administrativos se podrá lograr dicho objetivo erradicando la desviación de fondos que es el problema que más afecta al nivel de ventas de la organización.

Tabla 22. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA													
	Periodo 0	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Ingresos		\$ 53.69	\$ 54.23	\$ 54.77	\$ 55.32	\$ 55.87	\$ 56.43	\$ 56.99	\$ 59.31	\$ 59.90	\$ 60.50	\$ 61.10	\$ 61.72
Gastos		\$ 1,415.74	\$ 1,415.74	\$ 1,415.74	\$ 1,415.74	\$ 1,415.74	\$ 1,415.74	\$ 1,415.74	\$ 1,415.74	\$ 1,415.74	\$ 1,415.74	\$ 1,415.74	\$ 1,415.74
Utilidad		\$ (1,362.05)	\$ 1,469.97	\$ 1,470.51	\$ 1,471.06	\$ 1,471.61	\$ 1,472.17	\$ 1,472.73	\$ 1,475.05	\$ 1,475.64	\$ 1,476.24	\$ 1,476.84	\$ 1,477.45
Inversion Inicial	\$ (1,820.00)												
Escritorio	\$ 300.00												
silla de plastico	\$ 160.00												
Computadora xtratech	\$ 1,000.00												
Regulador	\$ 60.00												
Macrosoft Software de Gestion Empresarial	\$ 300.00												
FLUJO	\$ (1,820.00)	\$ (3,182.05)	\$ (1,712.08)	\$ (241.57)	\$ 1,229.48	\$ 2,701.09	\$ 4,173.26	\$ 5,645.99	\$ 7,121.04	\$ 8,596.68	\$ 10,072.91	\$ 11,549.76	\$ 13,027.21
VAN	\$ 13,931.09												
PAYBACK	-1820	\$ (5,002.05)	\$ (6,714.13)	\$ (6,955.71)	\$ (5,726.23)	\$ (3,025.14)	\$ 1,148.12	\$ 6,794.11	\$ 13,915.15	\$ 22,511.82	\$ 32,584.74	\$ 44,134.49	\$ 57,161.71
TIR	34%												

Elaborado por autores

La inversión total del proyecto es de US \$ 1820, de los cuales el 100% constituyen el capital propio aportado por el accionista. Los indicadores económicos que consideramos ratifican la viabilidad del proyecto, siendo el valor actual neto \$ 13,931.09 dólares, la tasa interna de retorno del 34% la cual es mayor a la tasa mínima atractiva de retorno del 15% estipulada por el propietario. Esta tasa interna de retorno permite un payback de la inversión en el 6to mes de ejecución, es decir en el mes de marzo del 2016. Asimismo es evidente que el nivel de ventas de la organización aumentara significativamente en el transcurso de los meses en un 1%. *3.8 Análisis del capítulo 3*

Problemas

Los objetivos organizacionales de Promodental no están definidos por lo cual los colaboradores desconocen los objetivos que se deben alcanzar.

Solución: Se propone una misión, visión y valores corporativos los cuales fueron elaborados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Asimismo existen problemas con respecto a las actividades que realiza cada colaborador las cuales se describen continuación:

1. Gerente general;

Realiza actividades que le competen específicamente a un vendedor tales como: Venta y Compra de mercadería sin hacer una planeación de compras y no hace el respectivo registro en el inventario de los nuevos productos.

Solución: El gerente general ya no realizara las actividades de ventas, pues se contratara dos vendedores que apoyaran el área, es decir se encargara de sus funciones principales estipuladas en el manual de funciones y procedimientos de la empresa.

Siendo el parte de la empresa PROMODENTAL compra productos en nombre de la organización, del 100% de estos un 20% son vendidos independientemente.

Solución: Los departamentos que están interrelacionados podrán verificar mediante los documentos de control tales como cotizaciones, facturas entre otros si la mercadería comprada y vendida ha ingresado como beneficio a la empresa.

La buena relación con los proveedores es una ventaja para la organización porque se obtiene descuentos especiales hasta el 50% en productos seleccionados, el problema radica en la manera errónea en que se fijan los precios este procedimiento se lo realiza asignando un margen de ganancia mínimo sin considerar precios del mercado, pudiendo ser mayor debido al descuento otorgado por los proveedores.

Solución: El gerente general realizara el proceso de fijación de precios, dicha información de precios deberá estar registrada en el sistema para uso de todos los colaboradores.

El recaudo a clientes es una actividad que el gerente General desempeña, dicha tarea interrumpe sustancialmente en el tiempo que debe realizar otras labores correspondientes a su cargo.

Solución: De acuerdo al manual de funciones y procedimientos, el recaudo es una tarea que la desempeñará el mensajero, esto ayudara al Gerente General hacer su funciones de manera eficiente.

Otro problema detectado es la perdida de ventas al no realizar una planeación adecuada de visitas a clientes.

Solución: El Gerente General debe efectuar una planeación de visitas diarias de acuerdo a la zonificación realizada mensualmente, con la finalidad de que cada vendedor incremente su monto de ventas.

No existe una planificación de cobranzas que detalle la información del cliente y monto adeudado, ocasionando un desbalance en la utilidad de la empresa.

Solución: Con la implementación del sistema contable el Gerente General/Jefe de ventas podrá llevar un control de la fecha próxima de cobro evitando perdida de dinero.

El no fijar una cuota de ventas, los vendedores desconocen cuál es el monto mínimo que debe vender, ocasionando que los costos y gastos no sean cubiertos provocando pérdidas mensualmente.

Solución: El Gerente General deberá fijar una cuota ventas para cada vendedor de acuerdo al punto de equilibrio propuesto, esto ayudara a medir el desempeño de los vendedores y aumentar el beneficio de la empresa.

2. Los vendedores;

Además de sus funciones realizan actividades de compra y recaudo interfiriendo en sus actividades principales.

Solución: Las actividades antes mencionadas las realizara el mensajero para que cada vendedor pueda abarcar la zona asignada según la planeación de visitas y así incrementar las ventas en el 1% mensual.

Existe una desviación de fondos por parte de los vendedores ya que el ingreso por el total de productos no es netamente para la empresa debido a ventas independientes.

Solución: Se proporcionara al personal administrativo documentos de control que servirán de referencia para verificar que las ventas realizadas por cada vendedor diariamente sean iguales a las registradas en el sistema, gestionando que los productos lleguen a su destino, evitando la desviación de fondos, y aumentando el promedio de ventas mensual de la organización.

No proporcionan la información exacta de la lista de clientes potenciales que visitan diariamente lo que afecta directamente a las ventas.

Solución: Cada vendedor tendrá que presentar un reporte de clientes nuevos, es decir aquellos que hayan sido recomendados o encontrados en la ruta de visitas. Deberá entregar los datos del cliente al jefe de ventas para el registro en la base de datos de la empresa, con el propósito de tener un control e incluirlos en la planeación de visitas para ofrecer y vender los productos e incrementar las ventas.

3. Administradora;

Posee una cartera de clientes que no es proporcionada a la organización para programar las visitas correspondientes a clientes potenciales.

Solución: La cartera de clientes que la administradora posee debe ser proporcionada al jefe de ventas para que sea ingresada en la base de datos de la organización, esto permitirá que el Gerente General realice una planificación de visitas con el propósito de asignar nuevas rutas incrementando la participación en el mercado.

Al ser la persona encargada del manejo del inventario no realiza un informe semanal, en donde se evidencie los productos más vendidos para tener el stock necesario, como resultado en muchas ocasiones se tuvo que entregar los pedidos incompletos debido a la falta de los mismos.

Solución: Con los equipos de oficina y el sistema contable que se van adquirir la jefa de compras podrá registrar y llevar un control de inventario eficiente evitando compras innecesarias y obteniendo los productos más demandados en el momento indicado añadiendo valor a la organización.

4. Financiero

La información contable de la organización no siempre está actualizada debido a que se le delegan funciones por actividades que no podían realizar otros colaboradores. Además no existen documentos de control que faciliten la verificación de la información para los respectivos registros contables.

Solución: La persona encargada del área financiera debe enfocarse en el cumplimiento de sus funciones, ya que cada colaborador se le ha designado funciones específicas que se encuentran descritas en el manual de funciones y procedimientos. Los documentos de control deben ser usados imprescindiblemente por todos los colaboradores de la organización esto favorecerá a llevar un control y registro de las compras y ventas de la empresa.

5. Mensajero

El recaudo, compra de productos y limpieza del local son funciones designadas al mensajero, el mismo que presta sus servicios de forma eventual lo que afecta al proceso, puesto que en su ausencia dichas funciones son realizadas por otros colaboradores de la empresa.

Solución: El mensajero será parte de la nómina es decir trabajara de manera permanente en la empresa, realizando sus funciones que se detallan en el cargo, ayudando a optimizar en las actividades de otros colaboradores.

Los problemas que se describen anteriormente se mejoraran con la implementación de un manual de funciones y procedimientos ya que en este se describen objetivos organizacionales, organigrama, descripción del cargo por colaborador y los respectivos procedimientos derivados de las funciones que deben realizar

Haciendo los correctivos en los procesos administrativos se puede evidenciar en los balances la influencia que tiene un manual de funciones y procedimientos en el nivel de ventas de la empresa, ya que dicho manual ayudara a estandarizar las actividades y a mejorar el control interno de la organización, el nivel de ventas de PROMODENTAL aumentara en el 1% mensualmente, asimismo la inversión realizada se recuperara al sexto mes de la implementación.

CAPITULO 4

Propuesta

Manual de Funciones y Procedimientos para la empresa PROMODENTAL S.A.



Manual de Funciones y Procedimientos

Empresa: PROMODENTAL S.A.

2015

Historia

Somos una empresa Ecuatoriana que comenzó sus actividades de distribución de productos odontológicos en la ciudad de Guayaquil en el año 2015.

Enfocados a la comercialización y distribución de productos odontológicos a nivel nacional, ofrecemos atención personalizada a instituciones públicas y privadas, universidades, odontólogos, ortodontistas, y técnicos dentales. Mantenemos un stock de las marcas más reconocidas a nivel mundial.

Afirmamos que nuestros clientes son lo más importante para nuestra organización es por eso que nuestro compromiso es ofrecer el mejor servicio al cliente. Aspiramos ser la primera opción, dentro de la comunidad odontológica, proporcionando los mejores precios y productos.

Misión

Comercializar materiales y productos odontológicos de alta calidad para los consultorios odontológicos independientes del Ecuador.

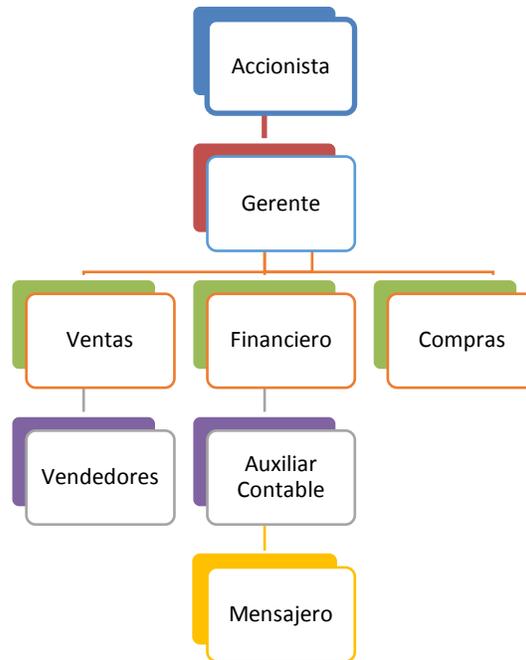
Visión

Para el año 2017 ser una empresa reconocida a nivel nacional por brindar un buen servicio al cliente y proveer productos odontológicos de excelente calidad y precio.

Valores Corporativos

- Disciplina
- Trabajo en equipo
- Lealtad
- Responsabilidad
- Eficiencia

Organigrama PROMODENTAL



Elaborado por autores

Gerente General y Jefe de ventas: Jhon Ruiz Briones

Jefa de compras: Marjourie Villafuerte

Auxiliar Contable: Juan Sanchez

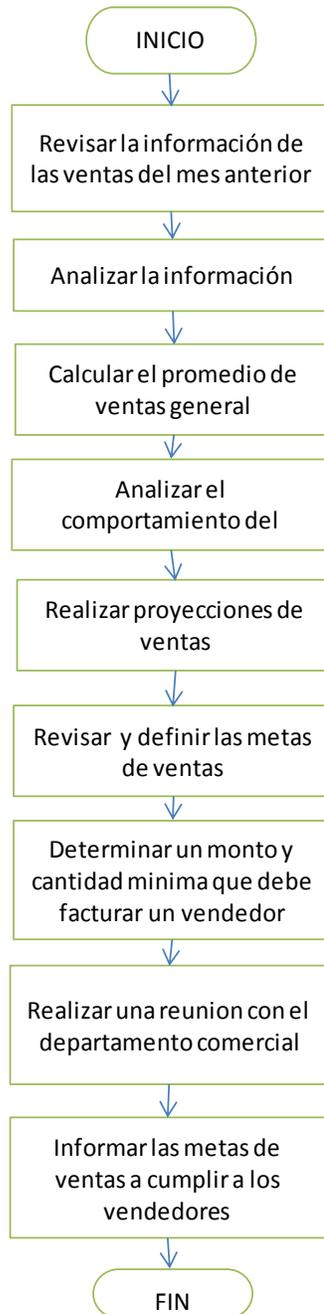
Gerente – Jefe de ventas

Tabla 23. Identificación del cargo del Gerente General

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Gerente General
Dependencia:	Todas las áreas de la organización
Reporta a:	Junta general de accionistas
OBJETIVO PRINCIPAL	
Es la persona encargada de cumplir las metas comerciales a través de una administración eficiente de los vendedores, planificando, organizando, dirigiendo y controlando las estrategias de ventas con el fin de incrementar la cartera de clientes y brindando a clientes tanto potenciales como actuales un excelente servicio de venta.	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desempeñarse como representante legal de la organización 2. Fijar metas 3. Realizar seguimiento de metas 4. Realizar listado de cartera Vencida 5. Realizar cobro a clientes 6. Hacer seguimiento del estado de Cobro y Recaudo 7. Realizar inducción a los nuevos colaboradores 8. Realizar la selección del nuevo personal 9. Analizar los reporte recibidos de las áreas de la organización 10. Consultar saldos de bancos 11. Hacer seguimiento de las cotizaciones 	
PERFIL DEL PUESTO	
Nivel Académico	Título en Administración de Empresas, Gestión empresarial o carreras afines.
Conocimientos específicos	Administración, Gerencia , Marketing.
Conocimientos informáticos	Manejo avanzado de los utilitarios Microsoft Office.
Experiencia	5 años en cargos similares.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> •Orientación al cliente. •Planificación y organización. •Trabajo bajo presión. •Liderazgo. •Trabajo en equipo.

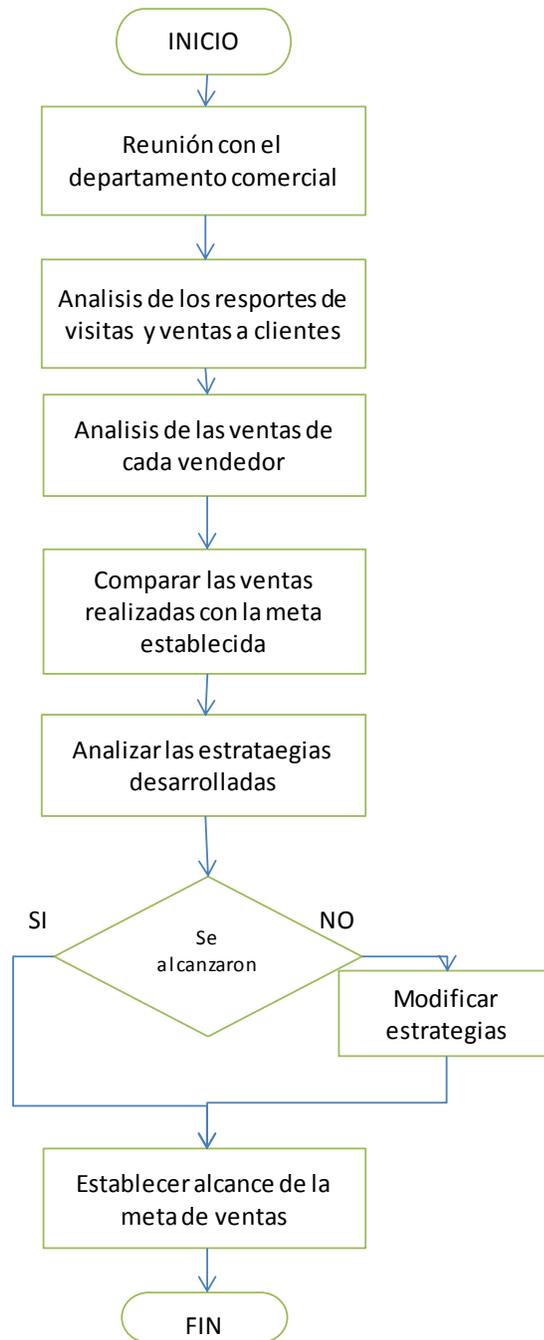
Elaborado por autores

Grafico 15. Procedimiento fijación de metas



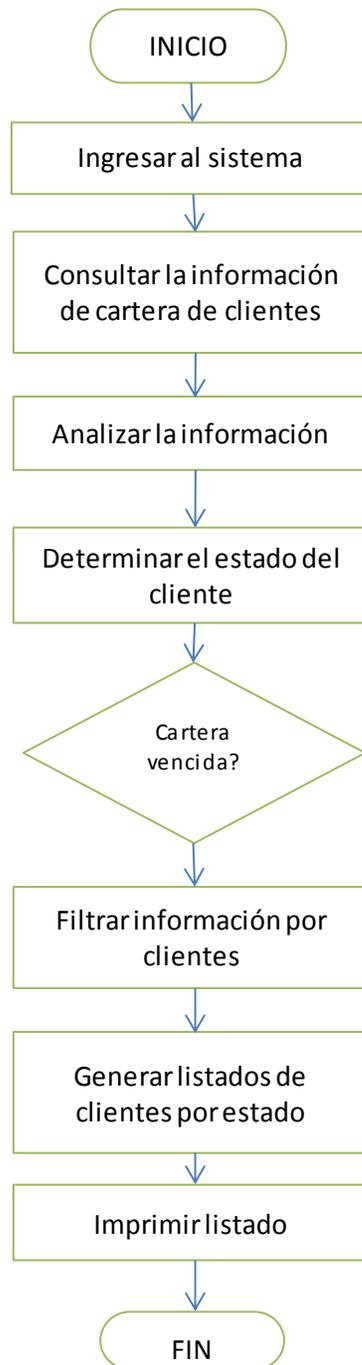
Elaborado por autores

Grafico 16. Procedimiento Seguimiento de metas



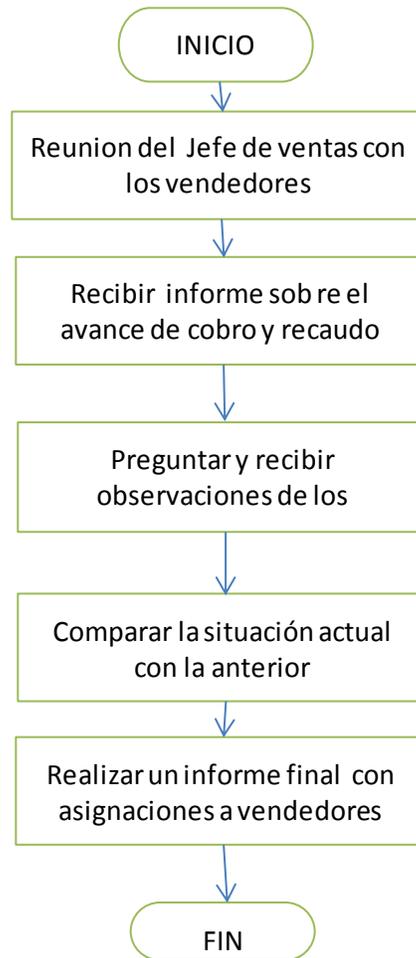
Elaborado por autores

Grafico 17. Procedimiento Listado de cartera Vencida



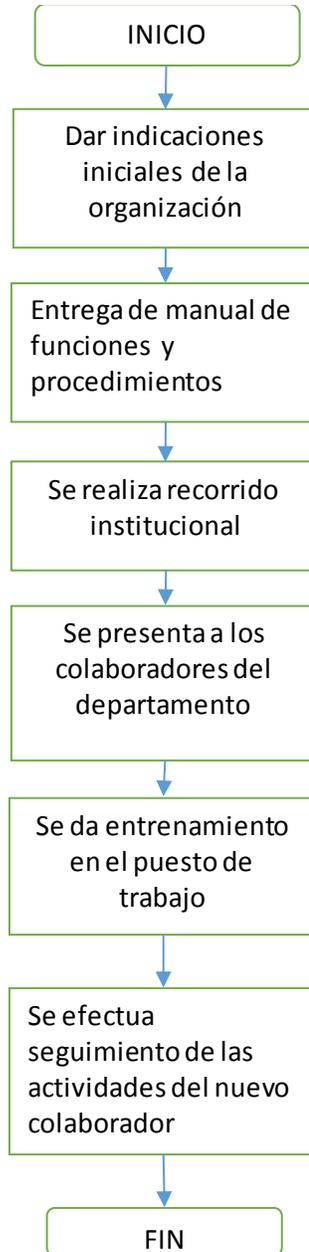
Elaborado por autores

Grafico 18. Procedimiento Seguimiento del estado de Cobro y Recaudo



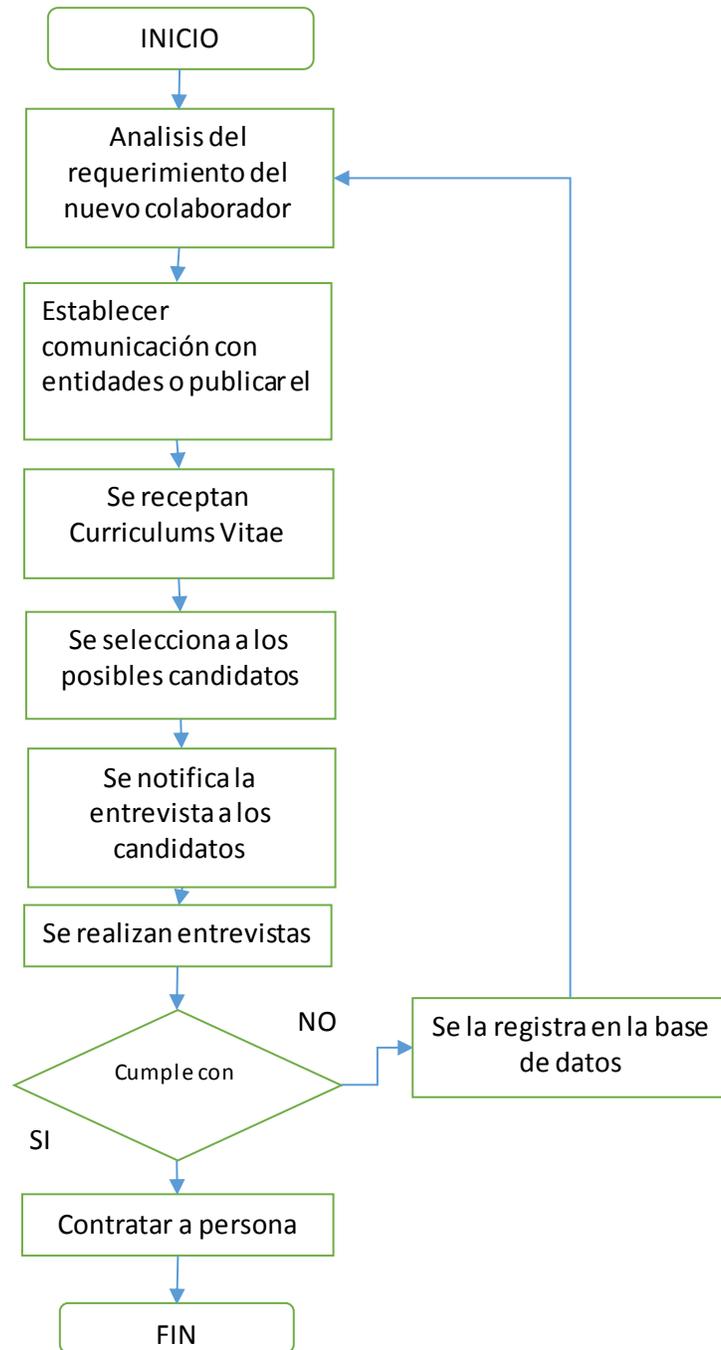
Elaborado por autores

Grafico 19. Procedimiento de inducción



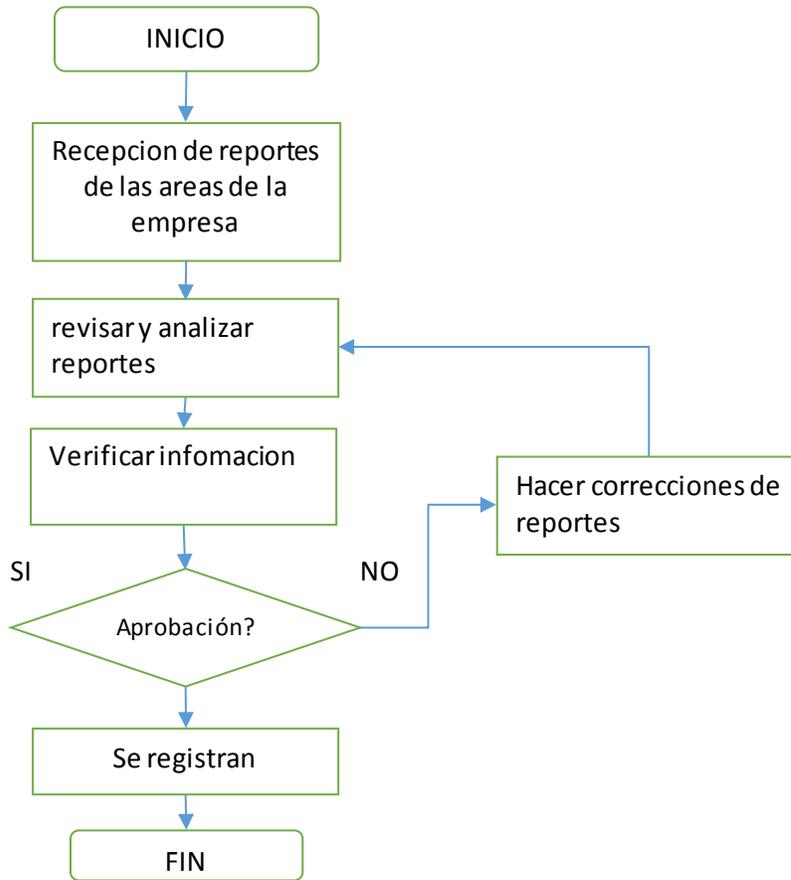
Elaborado por autores

Grafico 20. Procedimiento de selección del personal



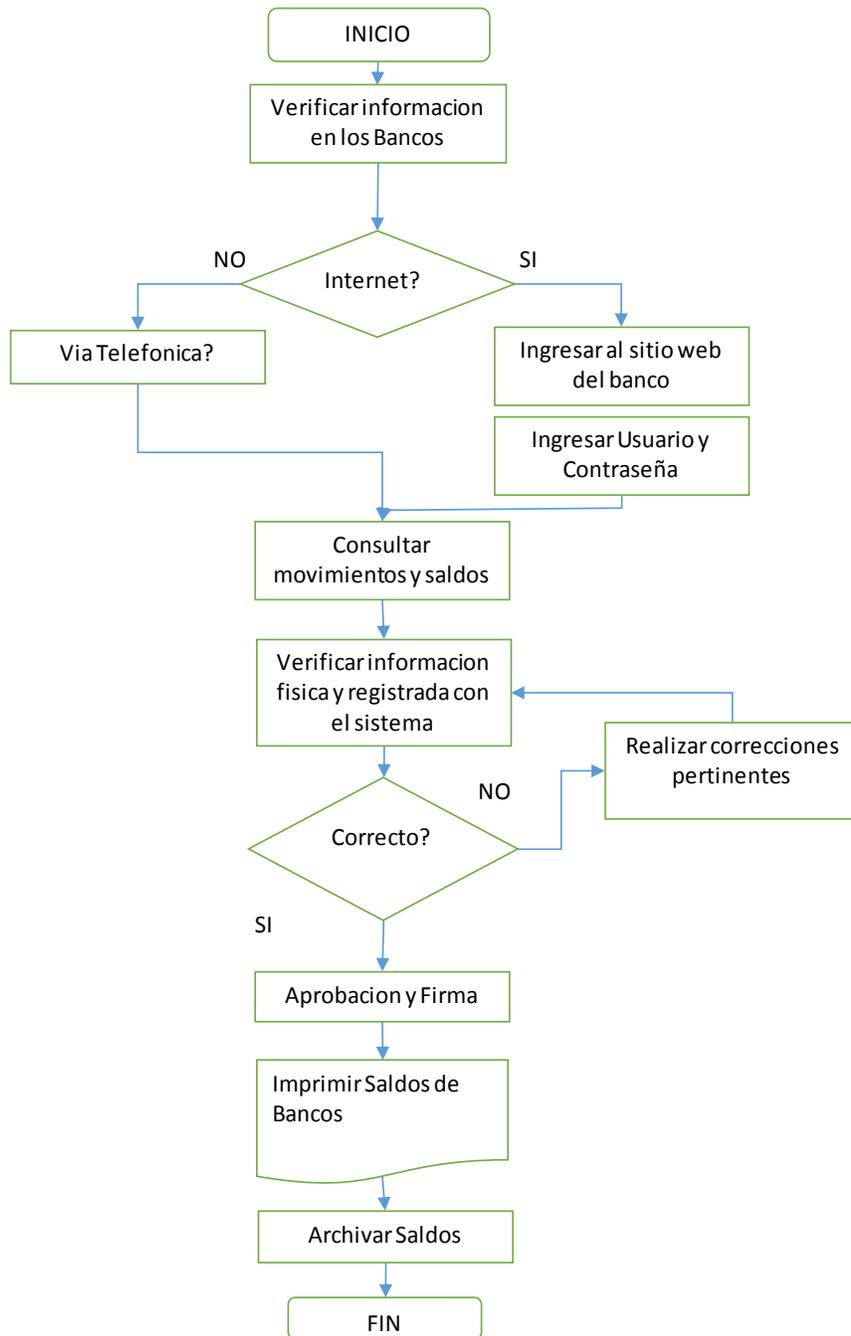
Elaborado por autores

Grafico 21. Procedimiento de recepción de reportes



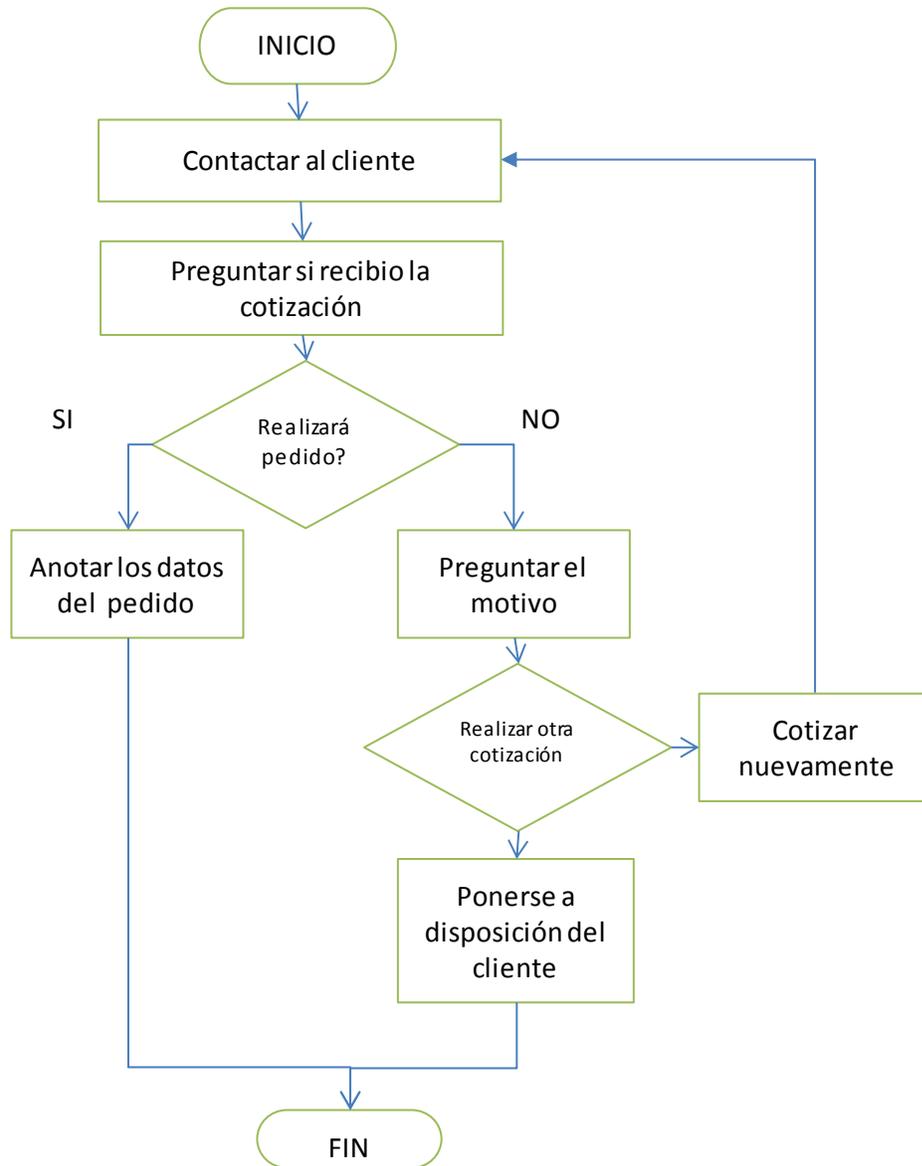
Elaborado por autores

Grafico 22. Procedimiento de Consulta de saldos en bancos



Elaborado por autores

Grafico 23. Procedimiento de Seguimiento de las cotizaciones



Elaborado por autores

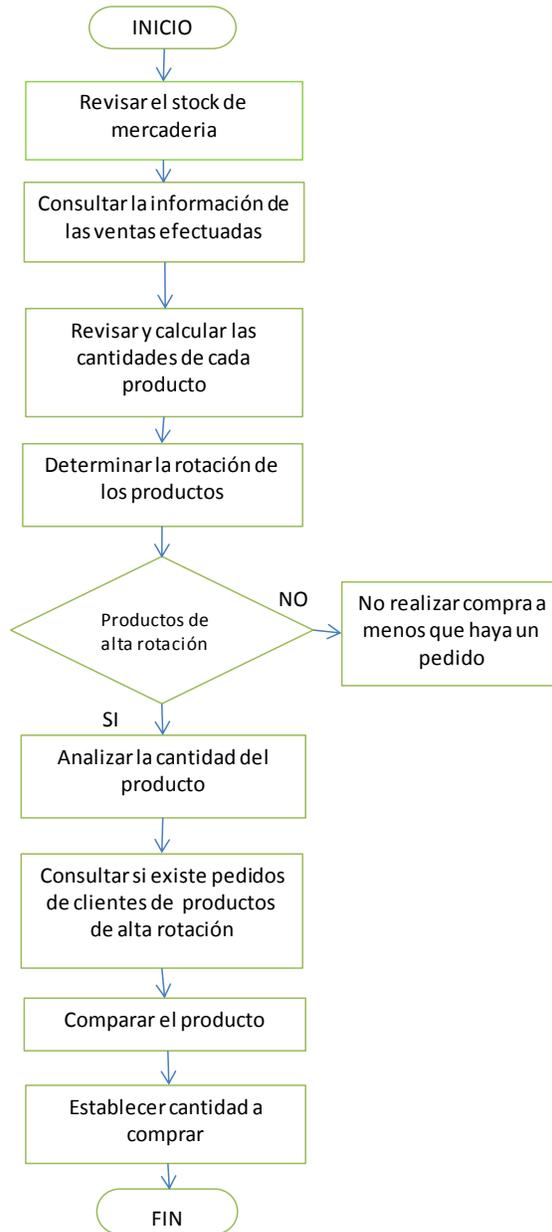
Jefe de Compras

Tabla 24. Identificación del cargo Jefa de compras

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Jefa de Compras
Dependencia:	Área de ventas
Reporta a:	Gerente General
OBJETIVO PRINCIPAL	
Encargado de realizar las adquisiciones para el área de ventas con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado.	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar Productos a comprar 2. Seleccionar proveedor 3. Realizar pedidos de mercancías a proveedores 4. Recibir facturas o remisiones de proveedores 5. Verificar los productos recibidos 6. Ingresar de productos nuevos al sistema 7. Pagar a proveedores 8. Verificar la salida de productos 9. Preparar productos para ser entregados 10. Codificar productos 	
PERFIL DEL PUESTO	
Nivel Académico	Titulado/a en Gestión Empresarial o carreras afines.
Conocimientos específicos	Compras, Contabilidad
Conocimientos informáticos	Manejo avanzado de los utilitarios de Microsoft Office
Experiencia	2 años en cargos similares
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de Negociación • Buenas relaciones Interpersonales • Iniciativa

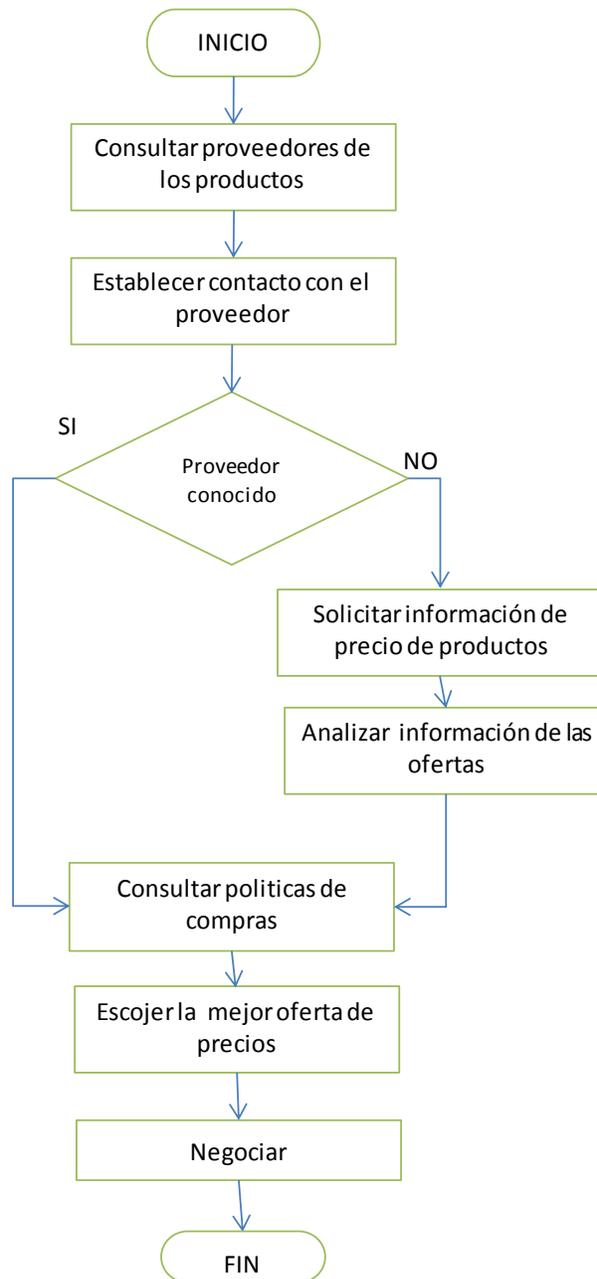
Elaborado por autores

Grafico 24. Procedimiento para Determinar Productos a comprar



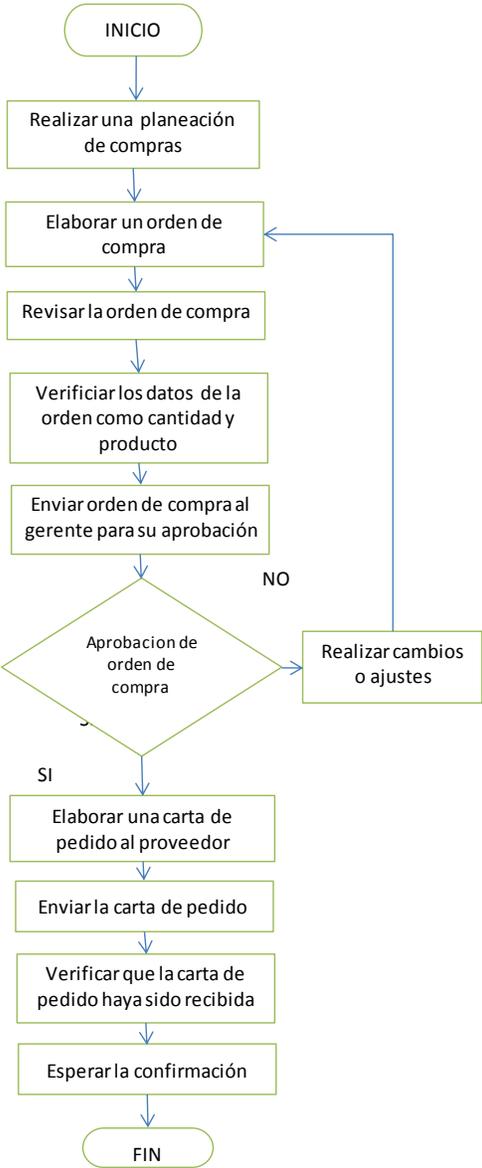
Elaborado por autores

Grafico 25. Procedimiento de Selección del proveedor



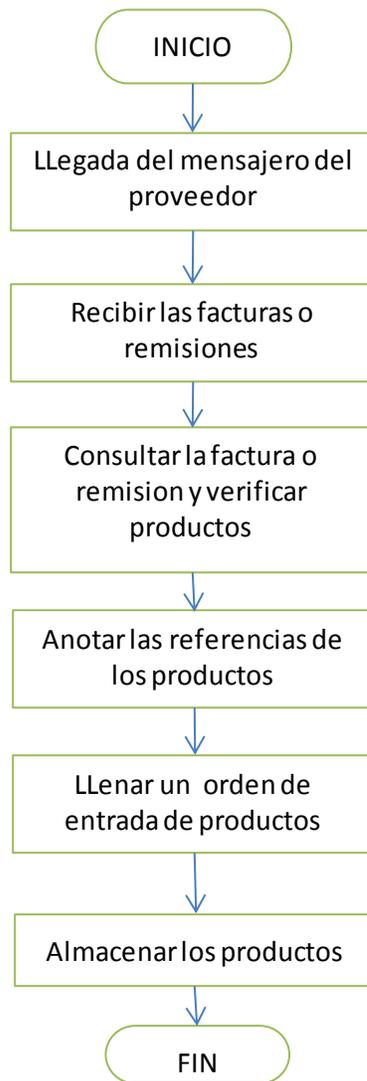
Elaborado por autores

Grafico 26. Procedimiento de Pedido de mercadería a proveedores



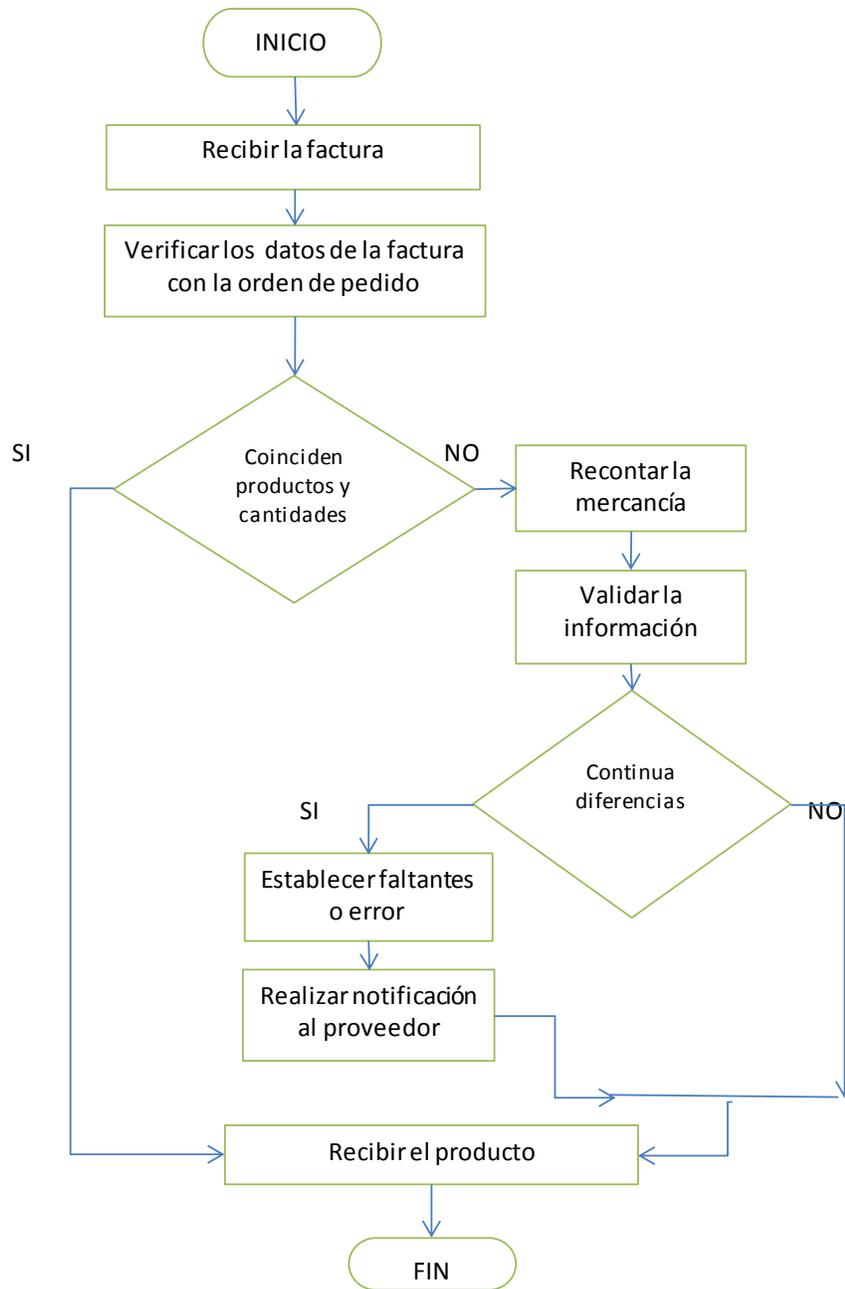
Elaborado por autores

Grafico 27. Procedimiento de Recepción de facturas o Remisiones de proveedores



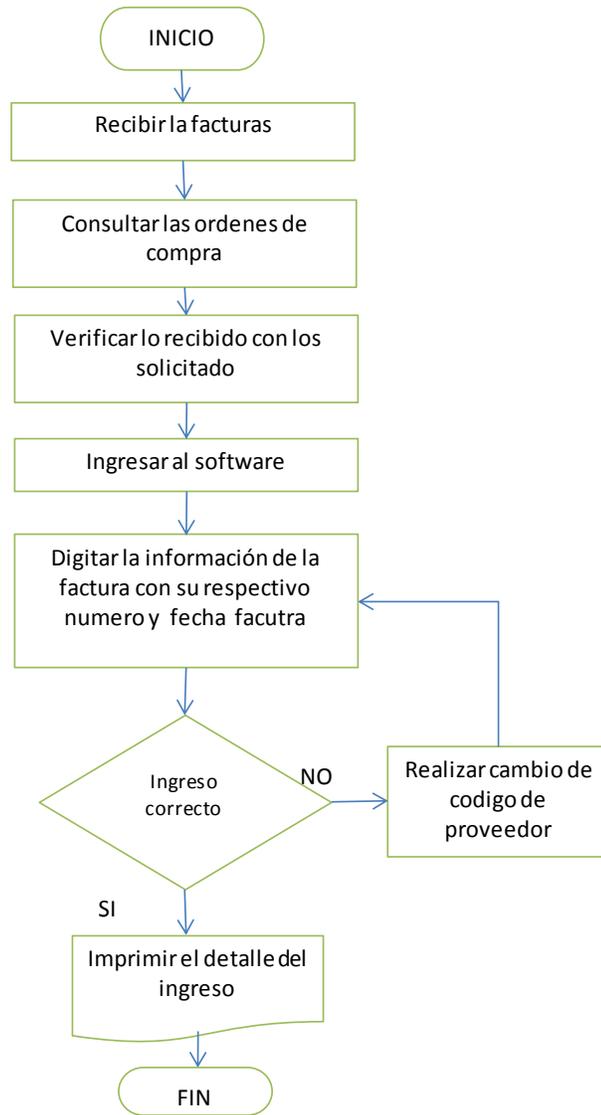
Elaborado por autores

Grafico 28. Procedimiento de Verificación de los productos recibidos



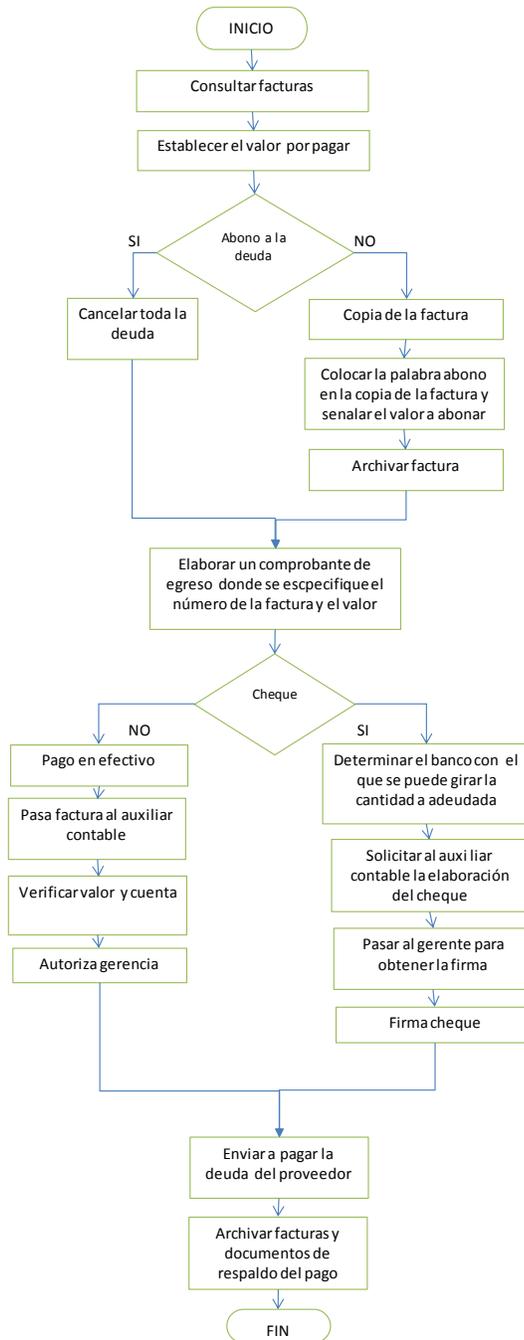
Elaborado por autores

Grafico 29. Procedimiento para Ingreso de productos al sistema



Elaborado por autores

Grafico 30. Procedimiento para Pago a proveedores



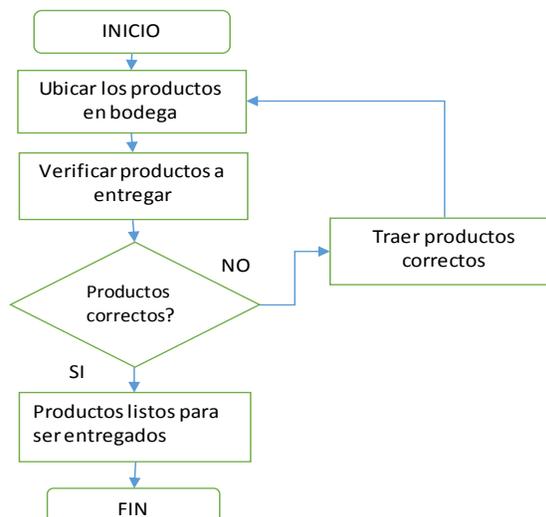
Elaborado por autores

Grafico 31. Procedimiento de Salida de mercadería o productos



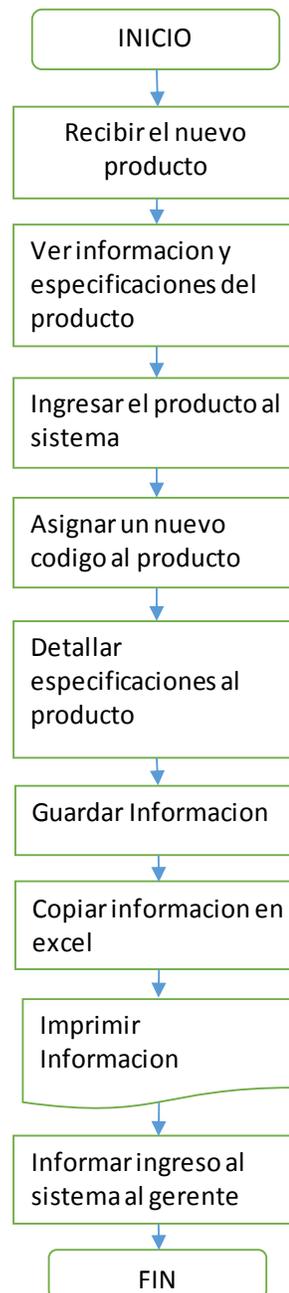
Elaborado por autores

Grafico 32. Procedimiento de Preparación de productos a ser entregados



Elaborado por autores

Grafico 33. Procedimiento de Codificación de productos



Elaborado por autores

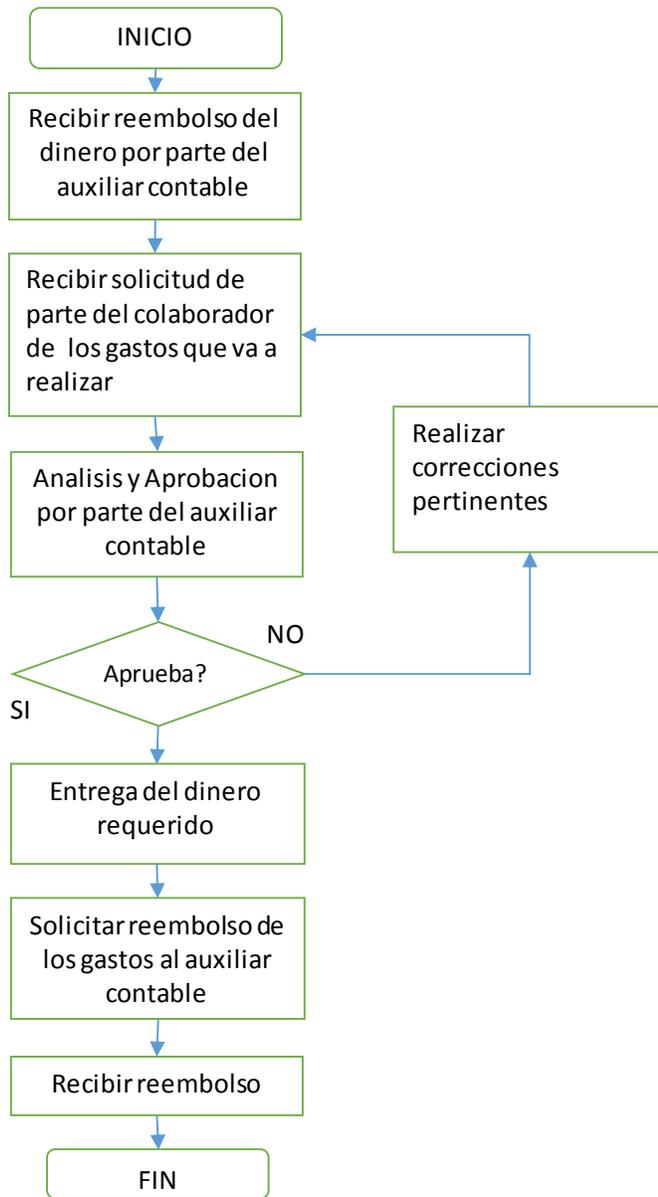
Auxiliar Contable

Tabla 25. Identificación del cargo Auxiliar contable

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Auxiliar Contable
Dependencia:	Área financiera
Reporta a:	Gerente General- Contador
OBJETIVO PRINCIPAL	
Registrar los asientos contables, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener al día los movimientos contables de la empresa.	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none">1. Administrar caja chica2. Receptar y tramitar la solicitud de vacaciones de los colaboradores3. Realizar la liquidación contrato de trabajo4. Realizar la liquidación de nómina5. Realizar conciliaciones bancarias6. Realizar estados financieros mensuales	
PERFIL DEL PUESTO	
Nivel Académico	Estudiante Universitario CPA o Carreras Administrativas
Conocimientos específicos	Contabilidad computarizada, tributación
Conocimientos informáticos	Conocimiento avanzado de Excel.
Experiencia	Superior a 1 año en cargos similares.
Competencias	<ul style="list-style-type: none">•Habilidad Numérica•Pensamiento Analítico•Trabajo bajo Presión•Capacidad de trabajo en equipo

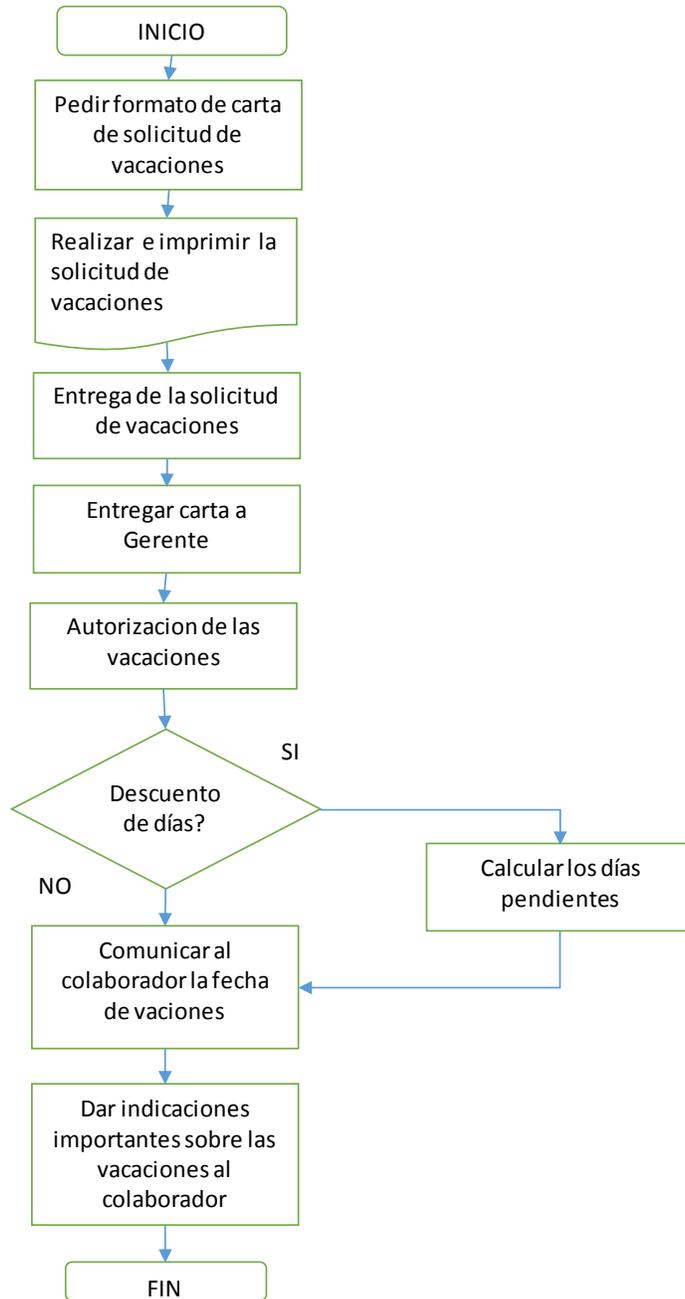
Elaborado por autores

Grafico 34. Procedimiento: Administrar caja Chica



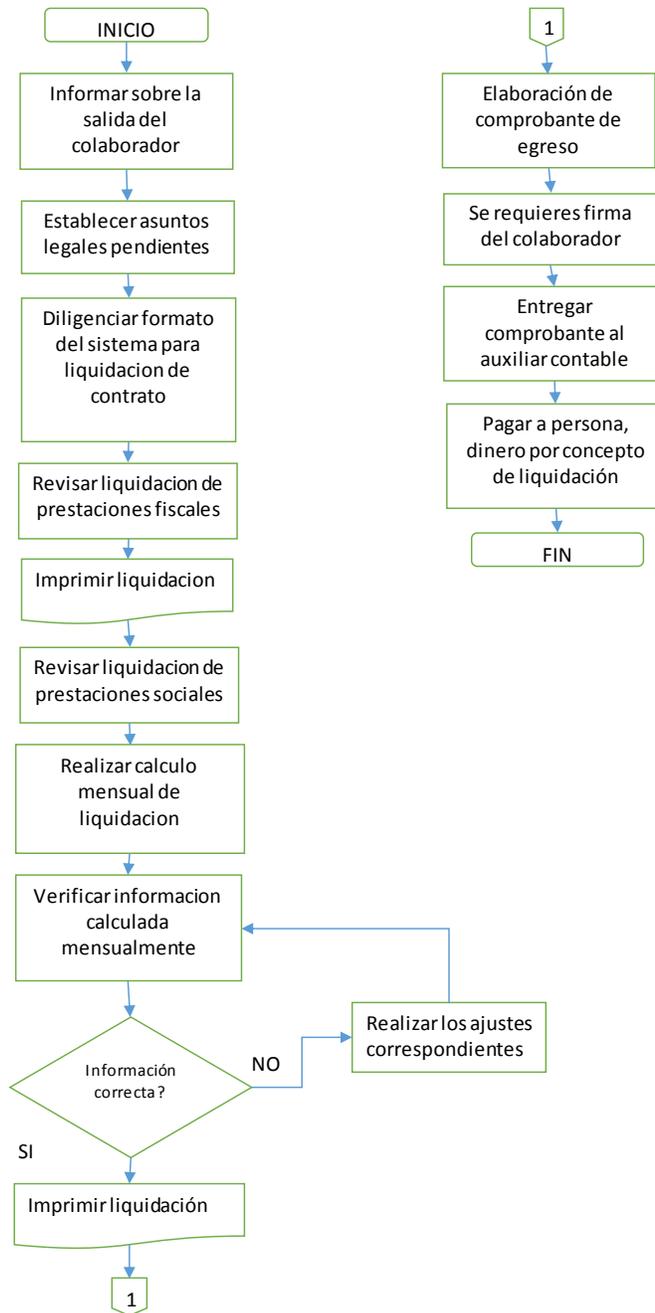
Elaborado por autores

Grafico 35. Procedimiento de Solicitud de Vacaciones



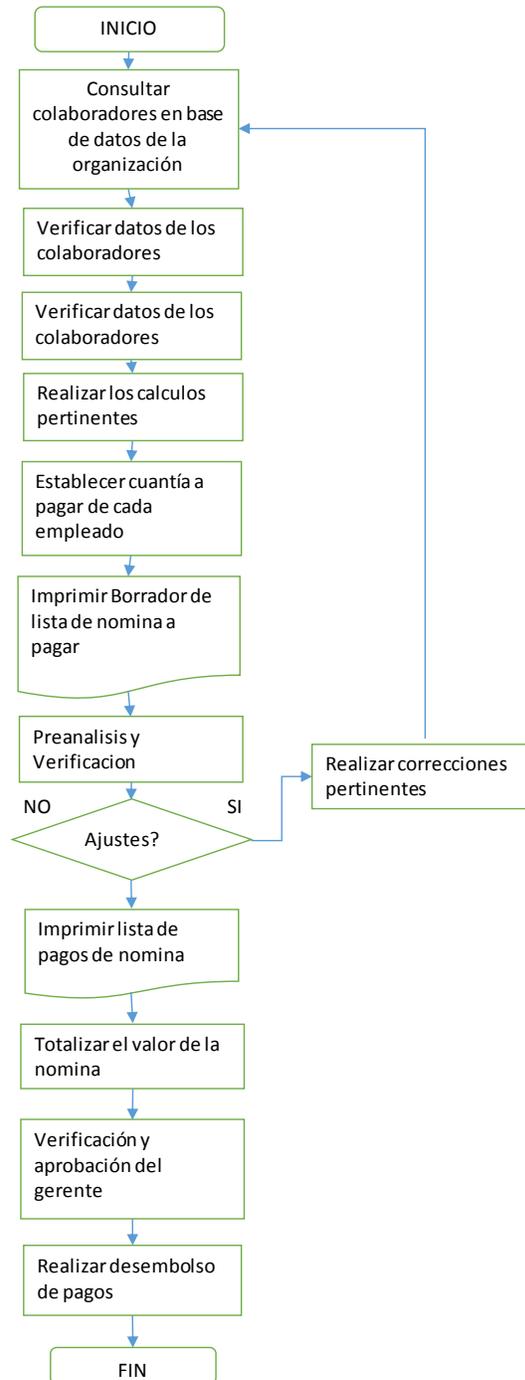
Elaborado por autores

Grafico 36. Procedimiento de Liquidación de contrato de trabajo



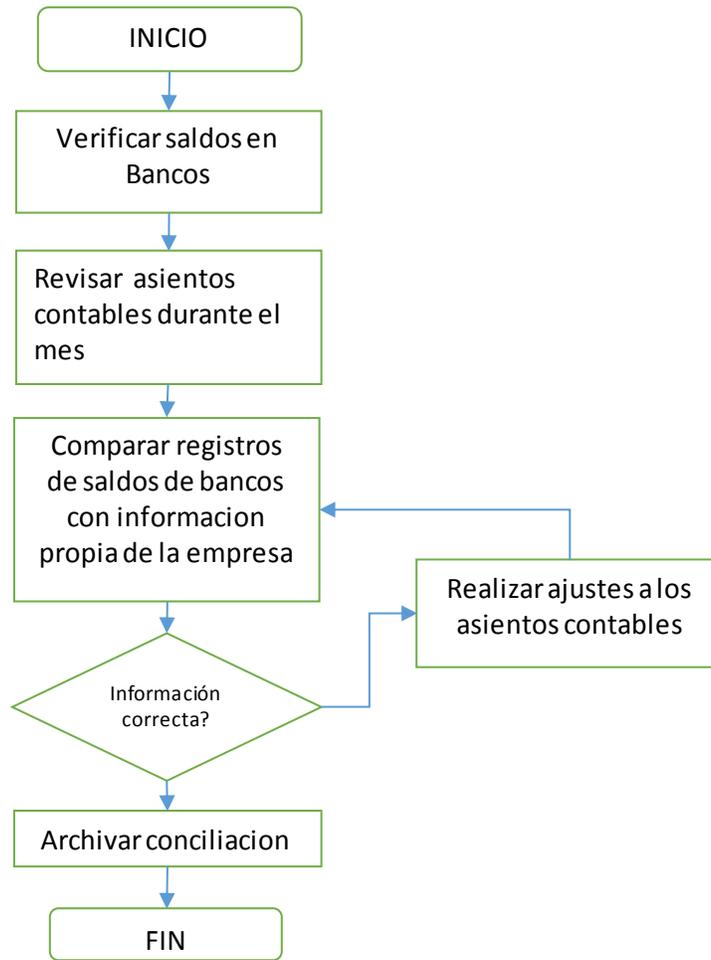
Elaborado por autores

Grafico 37. Procedimiento de Liquidación de nómina



Elaborado por autores

Grafico 38. Procedimiento Conciliación bancaria



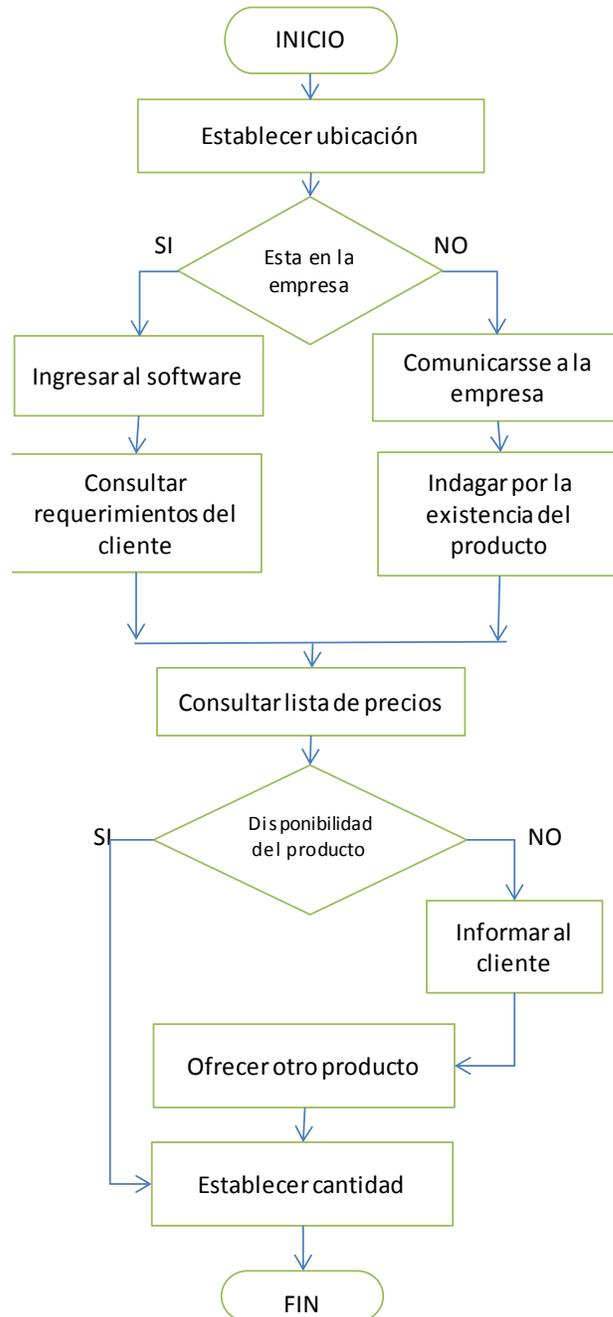
Elaborado por autores

Vendedores

Tabla 26. Identificación Del cargo Vendedores

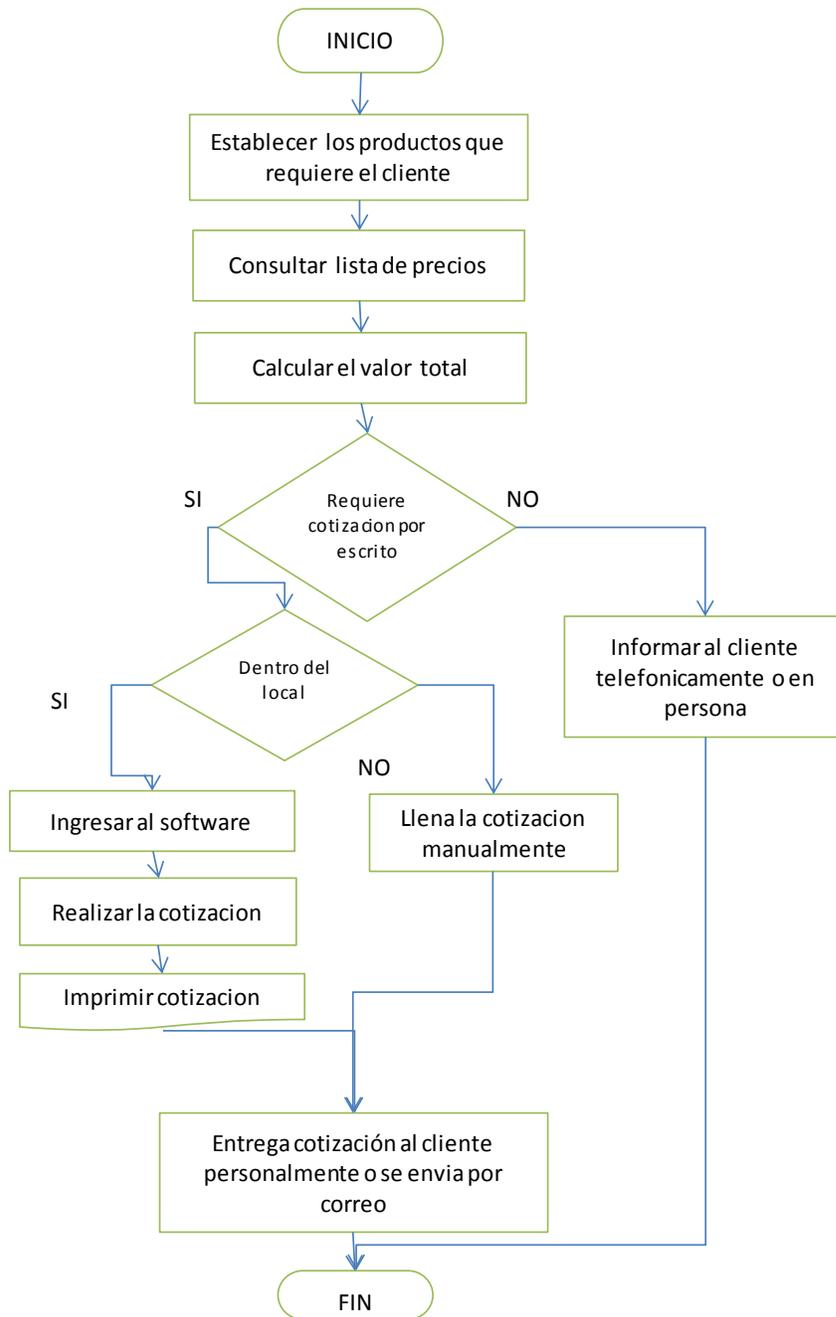
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Vendedor/a Interno y Vendedor/a Externos
Dependencia:	Área de Ventas
Reporta a:	Gerente General
OBJETIVO PRINCIPAL	
Desarrollar toda la actividad de ventas en cuanto atender a los clientes y visitar a los clientes potenciales.	
FUNCIONES	
<p>Vendedor/a Externo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Visitar a los clientes 2. Consultar disponibilidad de productos 3. Cotizar de productos para clientes 4. Realizar el pedido de clientes 5. Facturar de Mercadería a crédito o al contado 6. Anular factura de clientes 7. Hacer seguimiento de pedidos 8. Realizar el trámite para la devolución de Productos de clientes 9. Entregar factura al cliente 10. Entregar productos a clientes 11. Pedir productos en consignación para mostrar a clientes 12. Cobrar cartera vencida <p>Vendedor/a Interno</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atender a clientes en el mostrador 2. Manejar caja 3. Realizar cuadro y revisión de caja 	
PERFIL DEL PUESTO	
Nivel Académico	Técnico, Carreras Administrativas , o Marketing
Conocimientos específicos	Ventas, servicio al cliente
Conocimientos informáticos	Manejo de Excel, Word.
Experiencia	1 año de experiencia
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> •Habilidades personales para vender •Proactivo •Iniciativa

Gráfico 39. Procedimiento Visita a los clientes



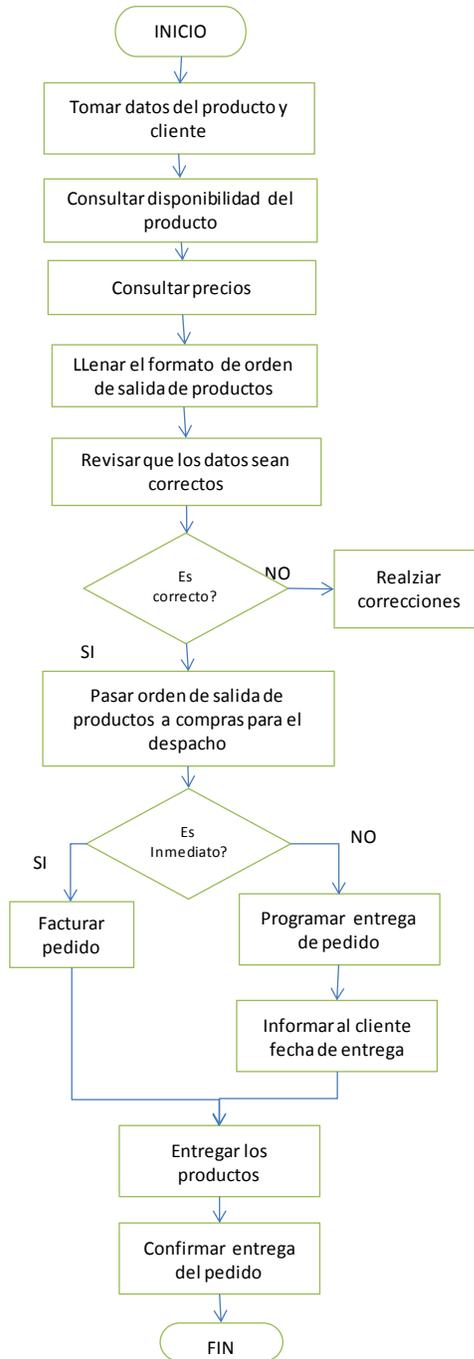
Elaborado por autores

Gráfico 40. Procedimiento: Cotización de productos para clientes



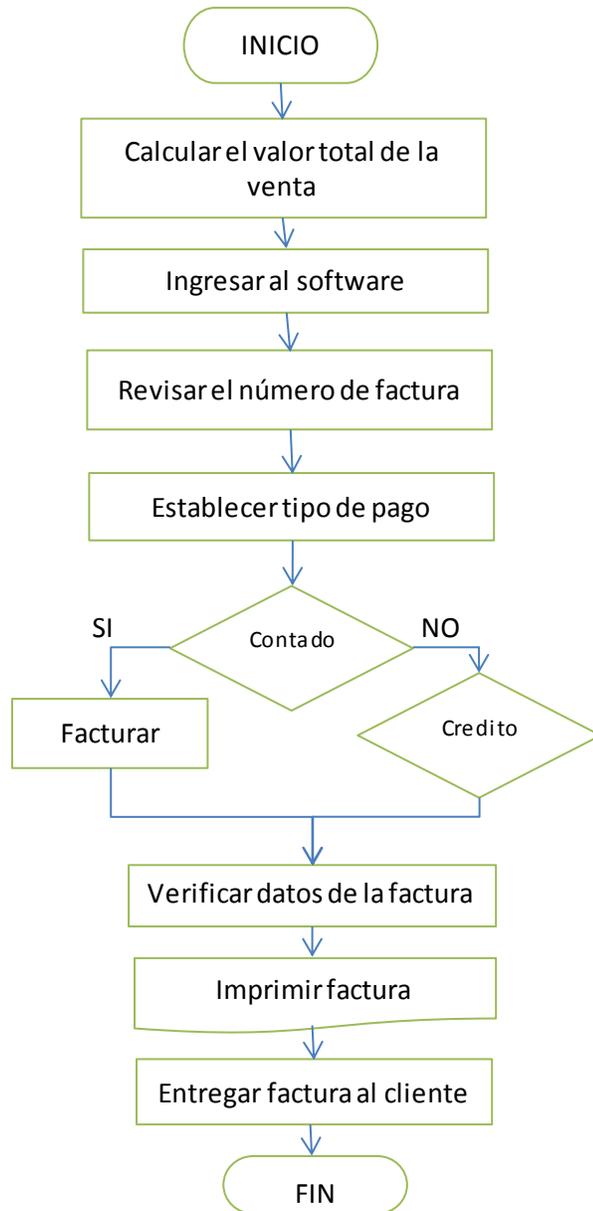
Elaborado por autores

Grafico 41. Procedimiento para realizar el pedido



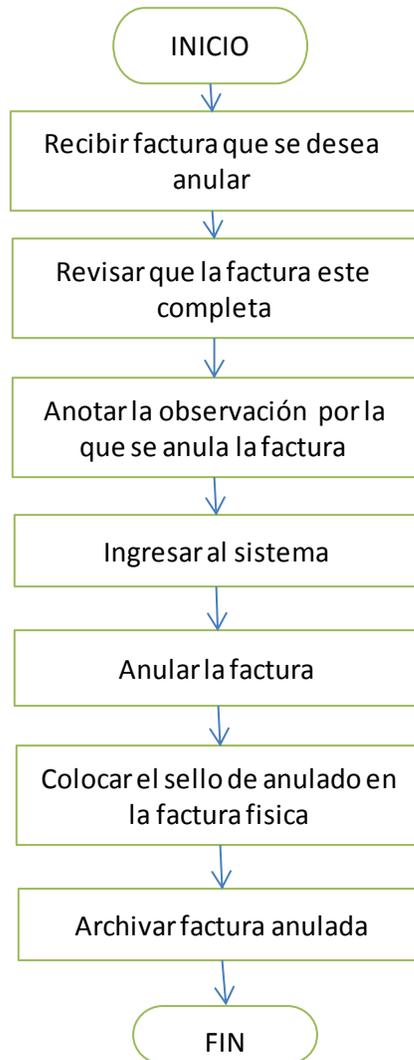
Elaborado por autores

Grafico 42. Procedimiento Facturación de mercadería



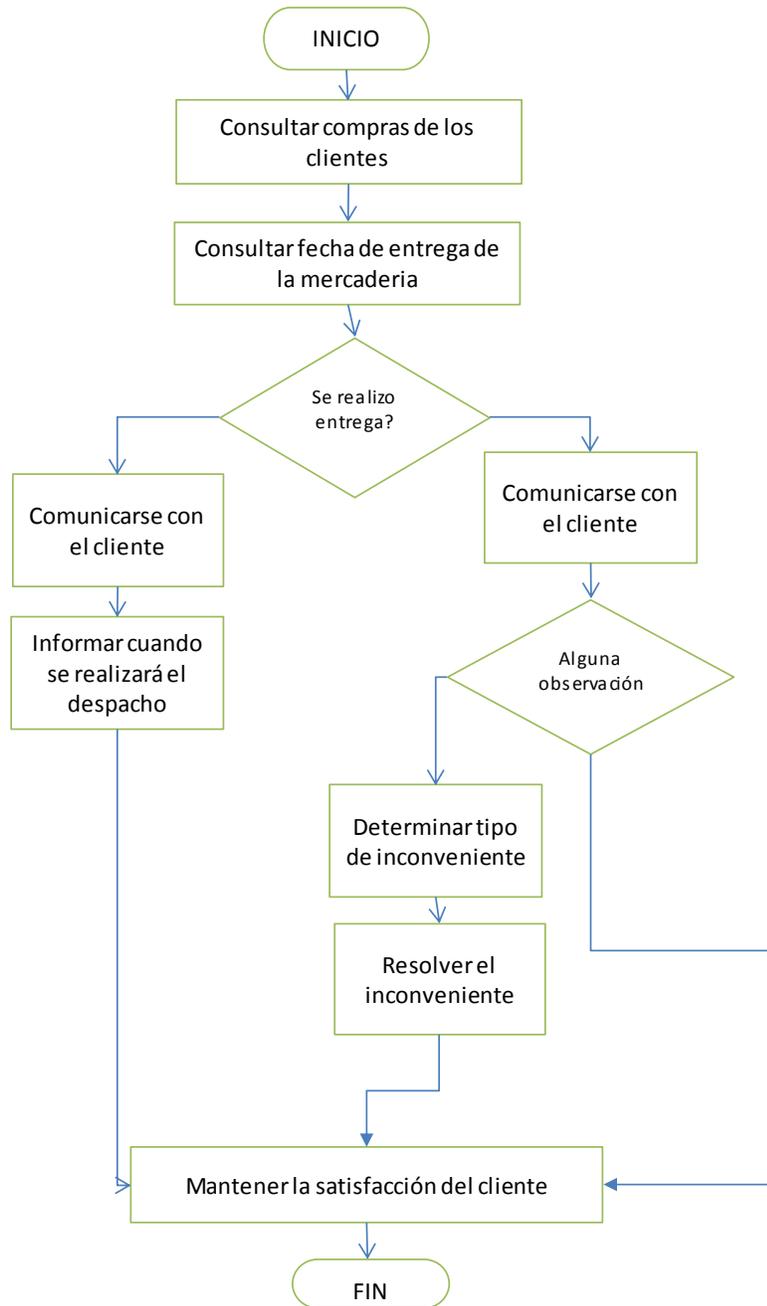
Elaborado por autores

Grafico 43. Procedimiento Anulación de factura



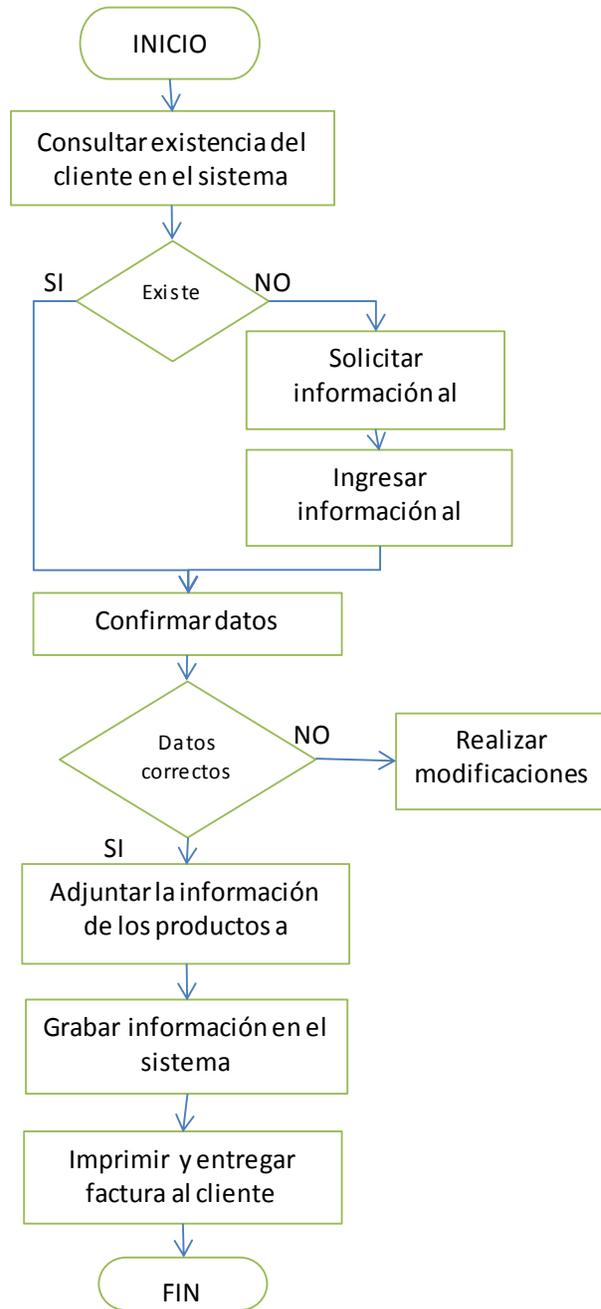
Elaborado por autores

Gráfico 44. Procedimiento Seguimiento del pedido



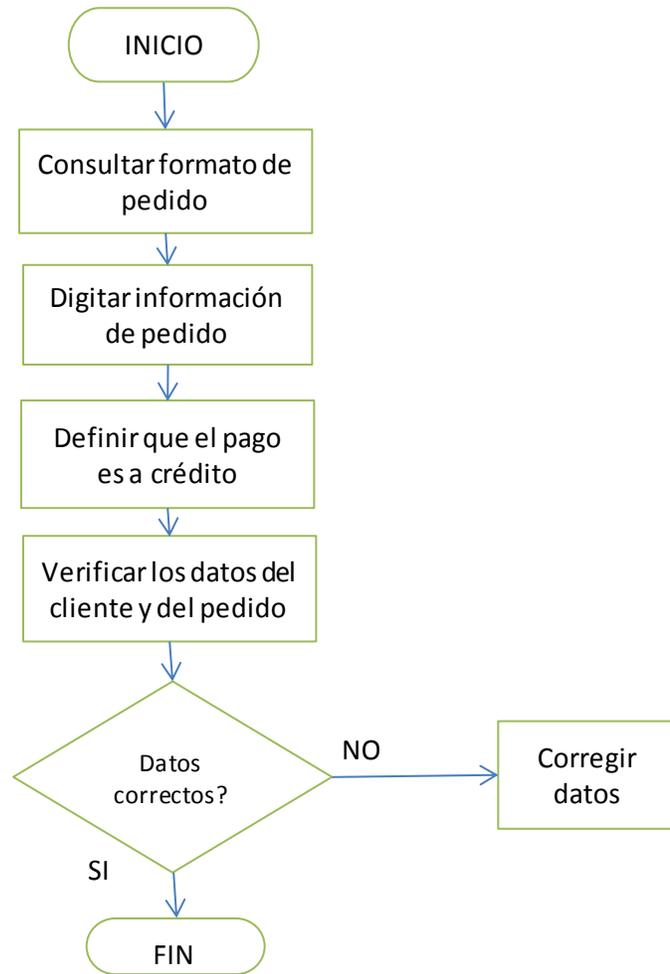
Elaborado por autores

Grafico 45. Procedimiento: Facturación al contado



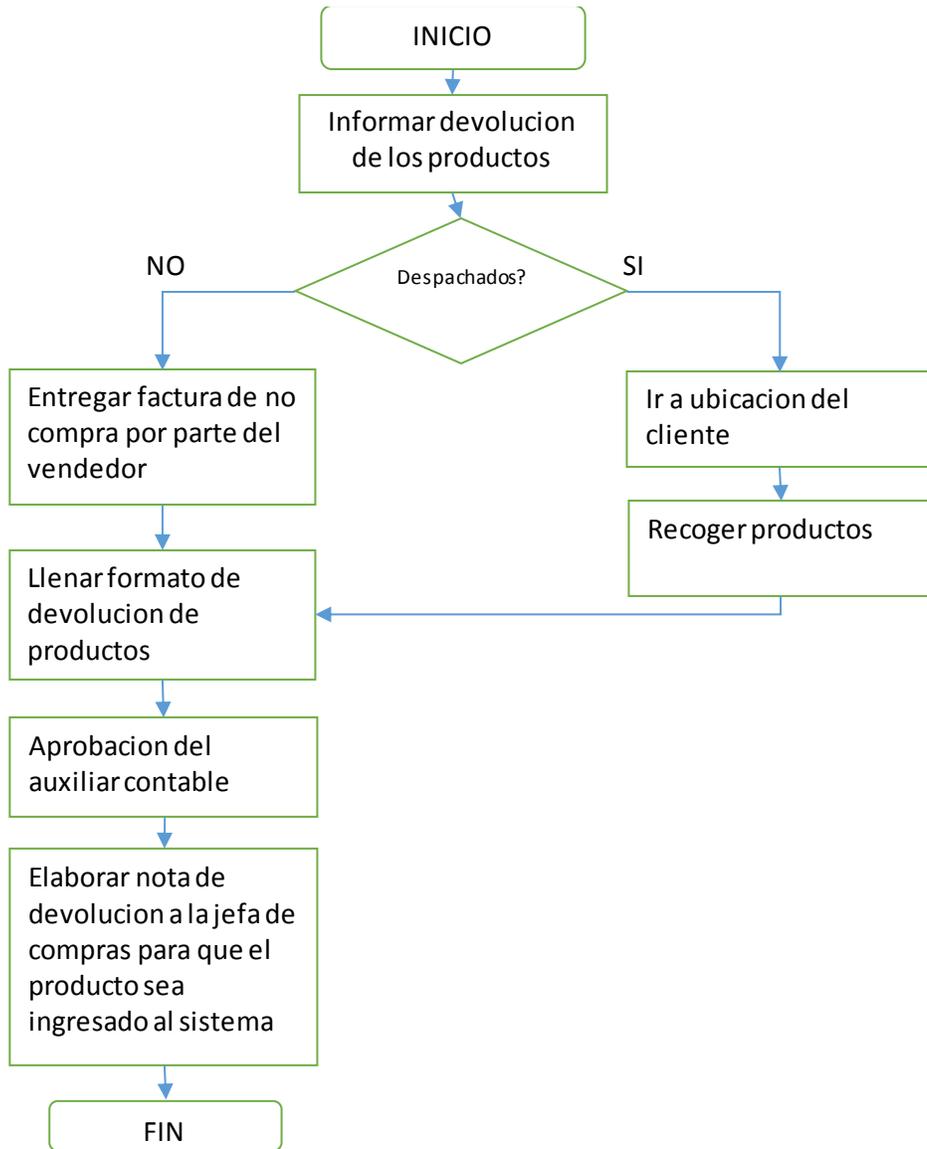
Elaborado por autores

Grafico 46. Procedimiento de Facturación crédito



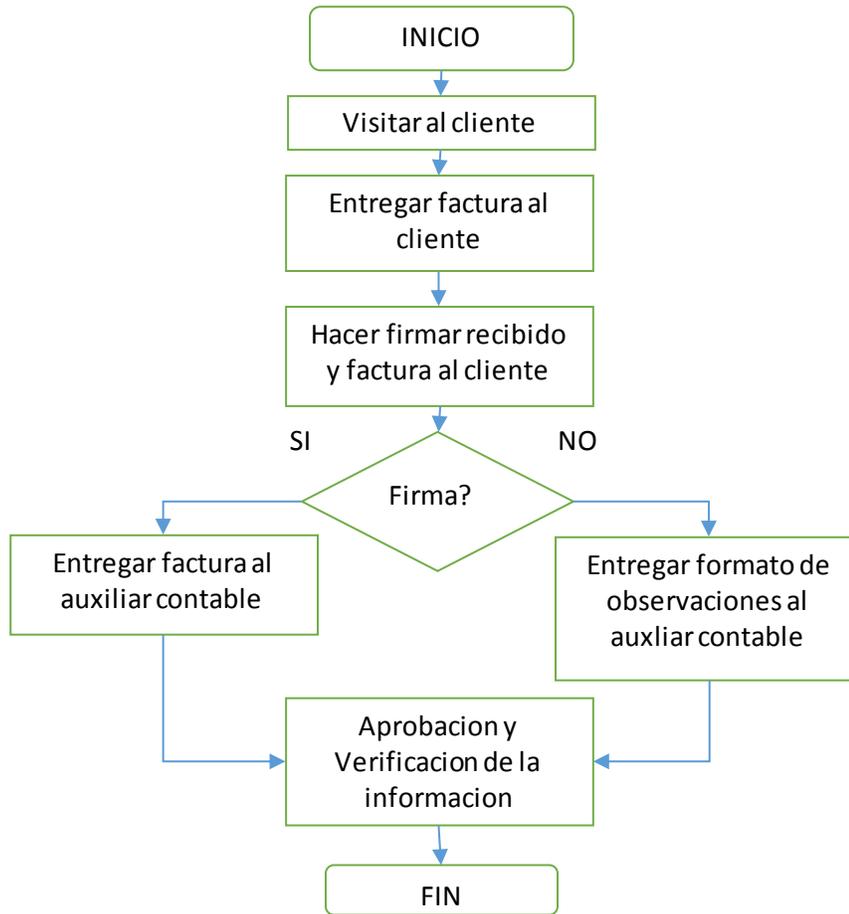
Elaborado por autores

Grafico 47. Procedimiento: Devolución de Productos



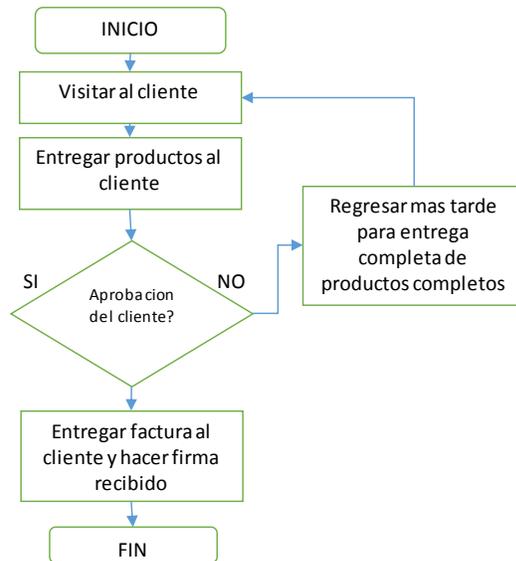
Elaborado por autores

Grafico 48. Procedimiento: Entregar factura al cliente



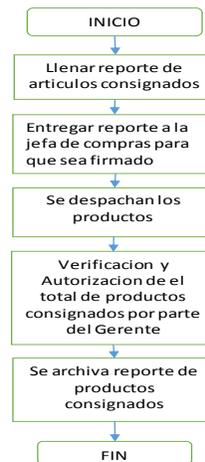
Elaborado por autores

Grafico 49. Procedimiento Entrega de productos a clientes



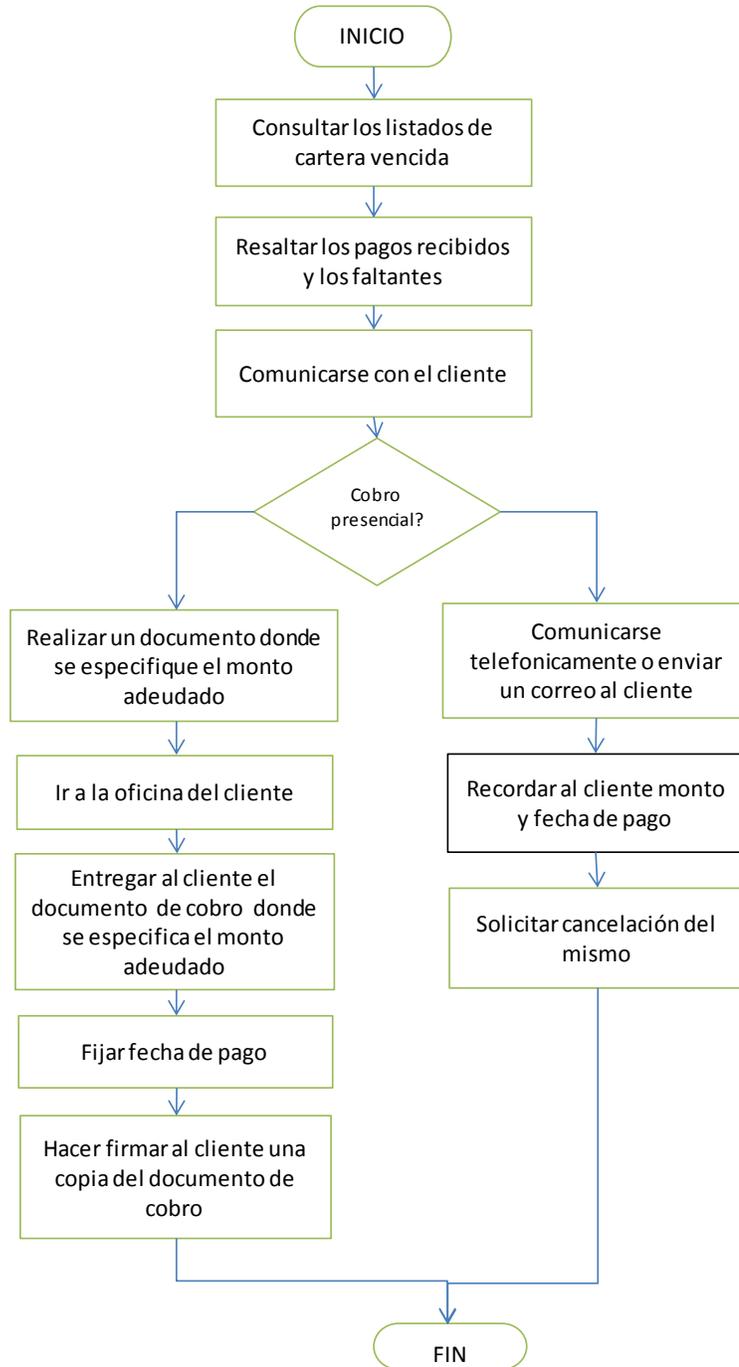
Elaborado por autores

Grafico 50. Procedimiento: Productos en consignación



Elaborado por autores

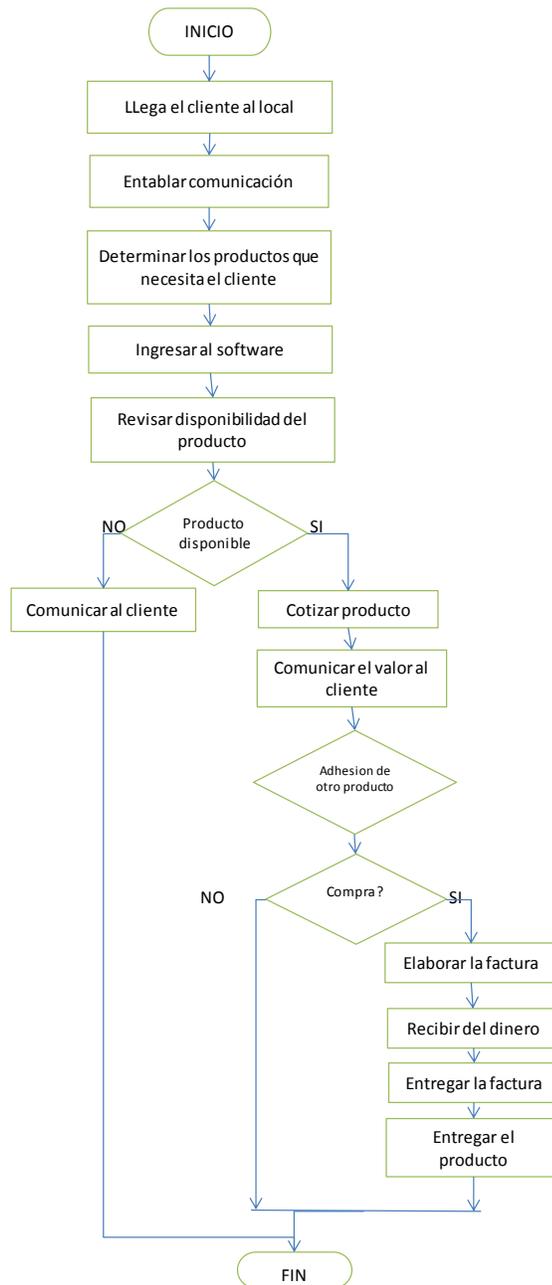
Grafico 51. Procedimiento de Cobro a clientes cartera vencida



Elaborado por autores

Vendedora de Mostrador

Grafico 55. Procedimiento Atención de clientes en el mostrador



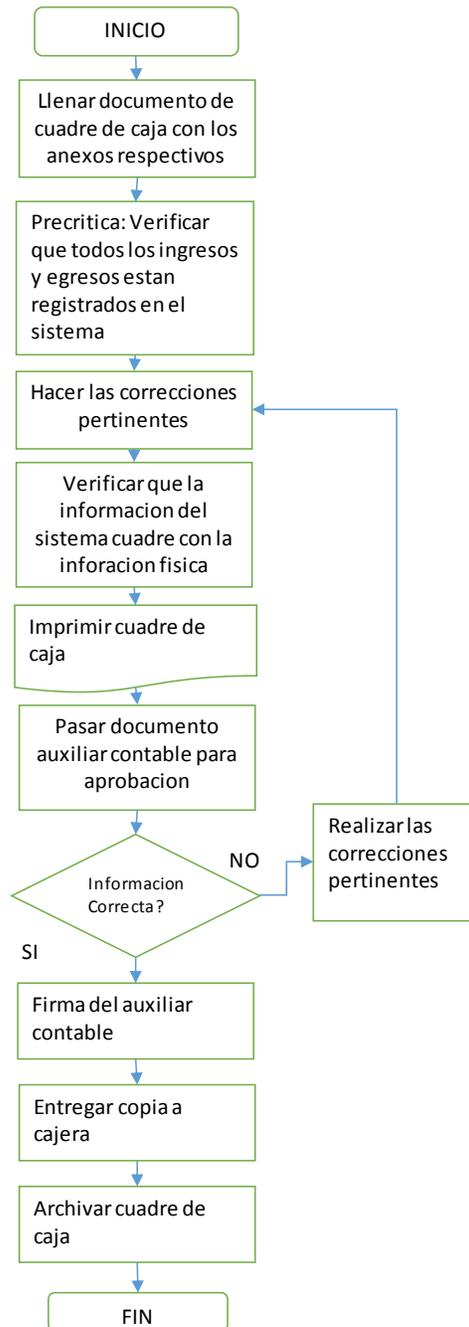
Elaborado por autores

Grafico 52. Procedimiento Manejo de caja



Elaborado por autores

Grafico 53. Procedimiento de Cuadre y revisión de caja



Elaborado por autores

Mensajero

Tabla 27. Identificación del cargo Mensajero

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Mensajero
Dependencia:	Los requerimientos de todas las áreas.
Reporta a:	Jefe de Compras
OBJETIVO PRINCIPAL	
Distribuir productos y diversas encomiendas dentro y fuera de la Organización oportunamente y en forma segura.	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none">1. Entregar de mercadería2. Realizar trámites bancarios3. Hacer retiro de mercadería a proveedores4. Realizar el aseo de las oficinas5. Comprar implementos de Aseo6. Hacer compras eventuales de oficina7. Entregar facturas a clientes8. Dinero pagado por los clientes9. Realizar el recaudo	
PERFIL DEL PUESTO	
Nivel Académico	Bachiller
Conocimientos específicos	Conocimiento de la ciudad
Conocimientos informáticos	N/A
Experiencia	6 meses en cargos similares
Competencias	<ul style="list-style-type: none">• Honrado• Honesto• Buen sentido de Orientación• Proactivo• Con Iniciativa

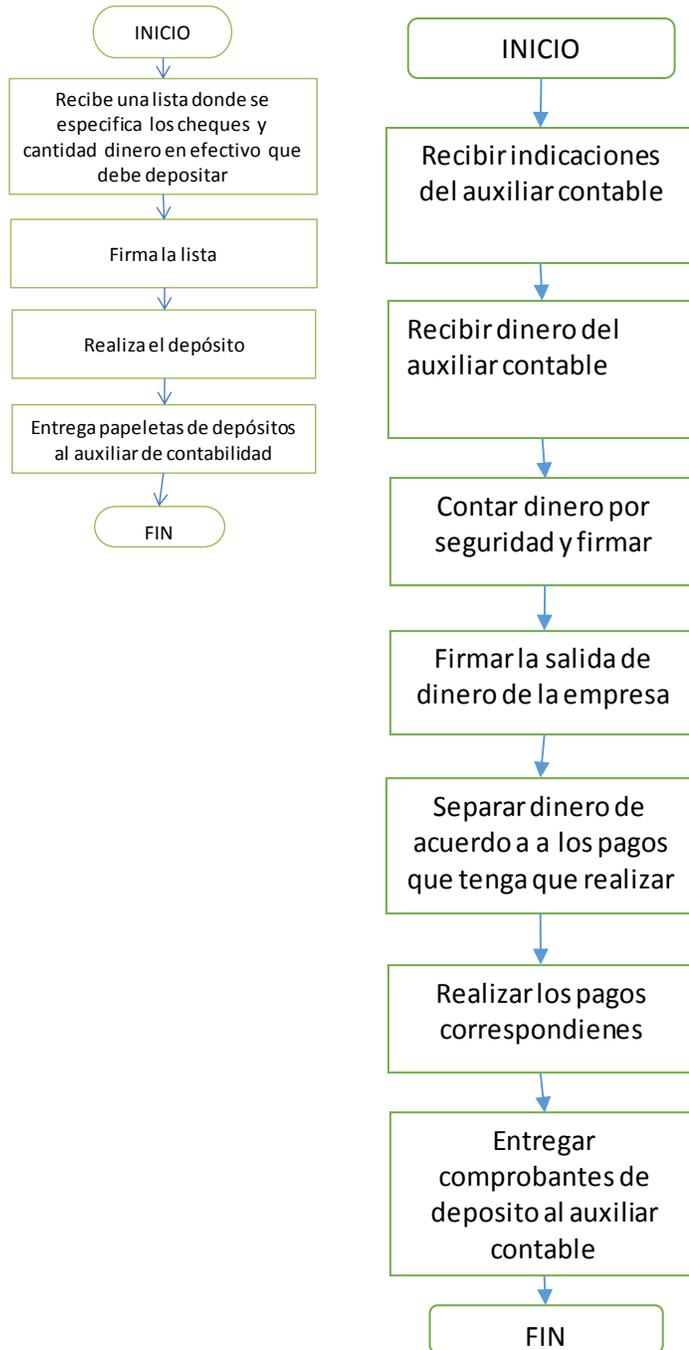
Elaborado por autores

Grafico 54. Procedimiento: Entrega de mercadería



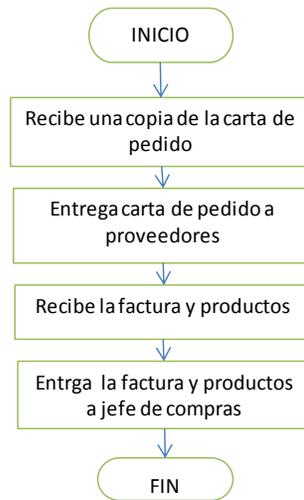
Elaborado por autores

Grafico 55. Procedimiento: Trámites bancarios



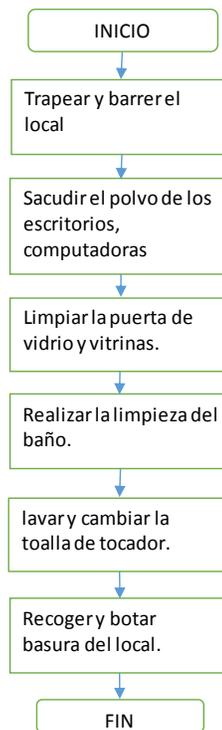
Elaborado por autores

Grafico 56. Procedimiento: Retiro de mercadería



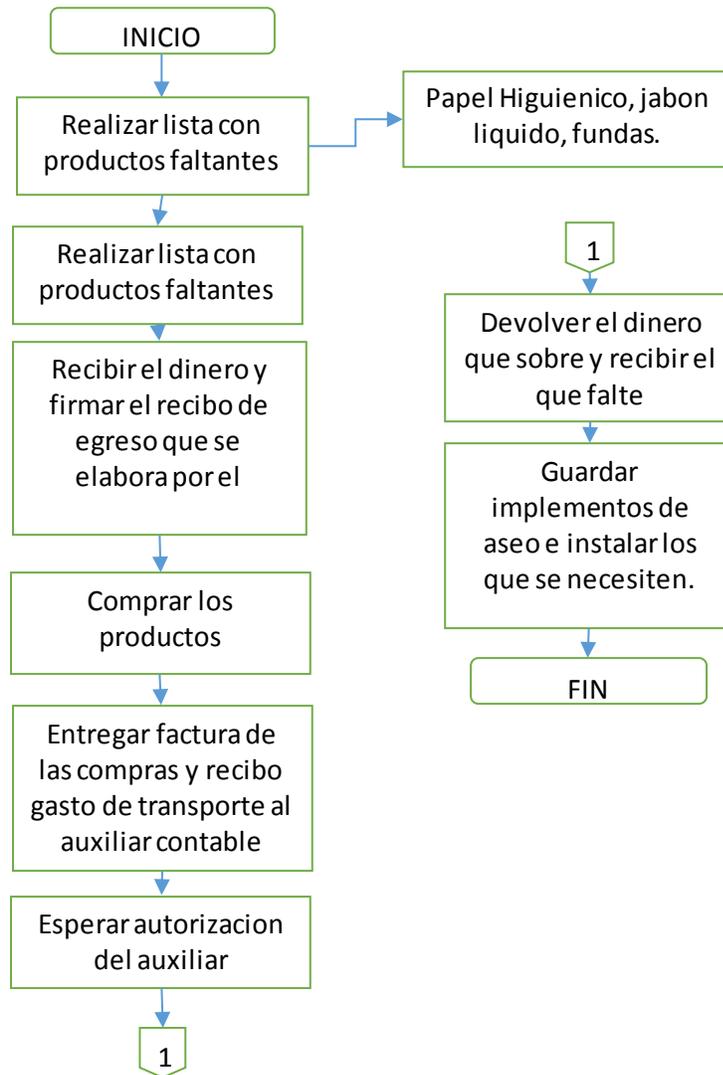
Elaborado por autores

Grafico 57. Procedimiento: Aseo de las oficinas



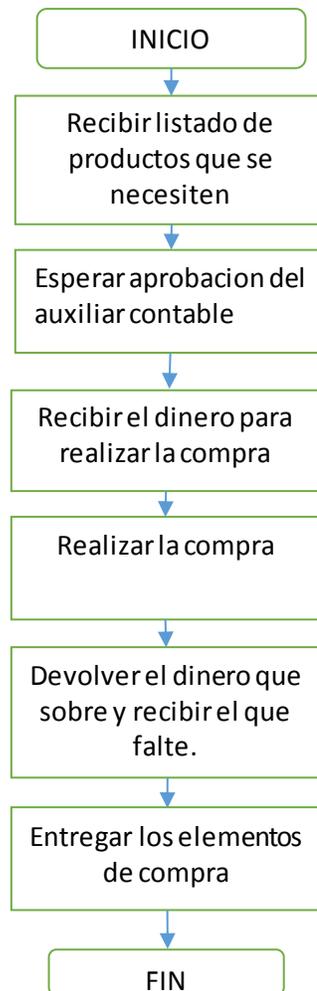
Elaborado por autores

Grafico 58. Procedimiento: Compra de implementos de aseo



Elaborado por autores

Grafico 59. Procedimiento: Compras eventuales de oficina



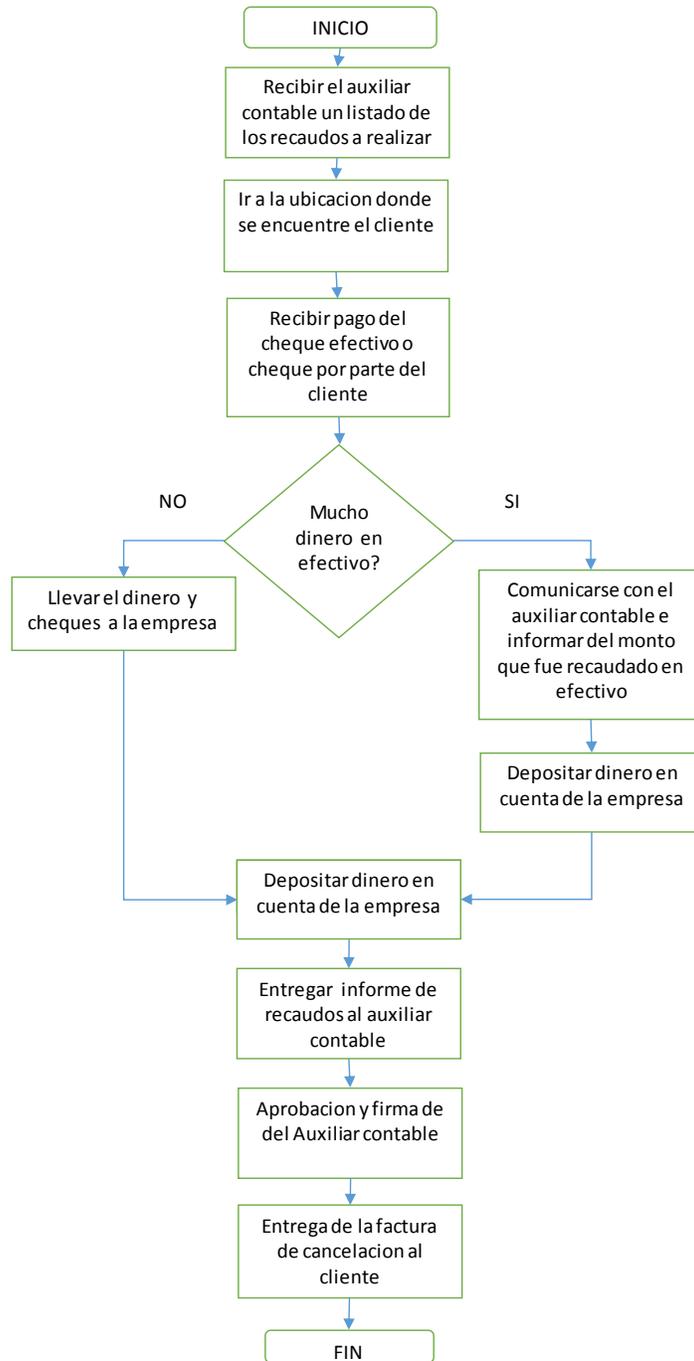
Elaborado por autores

Grafico 60. Procedimiento: Entrega de facturas



Elaborado por autores

Grafico 61. Recaudo



Elaborado por autores

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a la investigación realizada sobre la influencia de la implementación de un manual de funciones y procedimientos en el nivel de ventas de la empresa PROMODENTAL se concluye lo siguiente:

Las empresas comerciales tienen una estructura en el cual se define la estrategia organizacional conformada por misión, visión, y objetivos

Dichas organizaciones tienen como actividad principal la compra y venta ya sea de productos terminados o de materia prima por tal razón las principales áreas funcionales son: Administrativa; área que controla empresa de acuerdo a la documentación proporcionada por las demás áreas, financiera; debe plantear una estructura Financiera, verificar Costes Capital, velar por la rentabilidad de las inversiones, mantener la solvencia Financiera, pagar Costes Financieros y realizar Registros contables, recursos humanos; debe Establecer un sistema de Incentivos, mantener un clima Laboral adecuado, y capacitar al personal. , compras; debe realizar cotizaciones de productos, manejo de inventario, negociar descuentos y condiciones de pago, buscar proveedores y ventas; Establecer una Cuota de venta a cada vendedor, encargarse de la red de distribución, establecer un plan de publicidad y promoción.

Actualmente, PROMODENTAL tiene un periodo de actividades comerciales de 9 meses a partir del mes de Enero a Septiembre del 2015, el análisis se realizó en los 6 primeros meses de la empresa. Según la información obtenida las ventas fueron \$5600 en enero, Febrero \$ 4680, Marzo \$5440, Abril \$5880, Mayo \$ 5448,02 y Junio \$5166, esto se ha logrado con la siguiente estructura; La empresa está conformada por 5 empleados, no existe departamentalización pero las actividades que se realizan están divididas en administrativa,

financiera, y venta, estas han sido asignadas a cada colaborador sin considerar la experiencia y competencias de cada persona.

Las tareas que actualmente cada colaborador desempeña son las siguientes: El Gerente General y el vendedor realizan actividades como: vender, recaudar, comprar y entregar productos. La administradora se encarga de las compras, ventas y administración. Por otro lado, el financiero ejecuta actividades contables y administrativas. El mensajero efectúa trámites bancarios, compras y entregas de producto.

De acuerdo a las actividades se pudo constatar que existen falencias en las funciones que tienen asignadas los colaboradores:

En el área administrativa se detectó que la persona encargada no cumple con sus funciones tales como la planeación de compras afectando al abastecimiento de productos dando como resultado la falta de stock. Además posee una cartera de clientes que es utilizada únicamente por ella.

El área de ventas se compone por el Gerente general y los vendedores ambos realizan actividades que no les corresponden como compra y recaudo. También existe una desviación de fondos ya que el ingreso por el total de productos no es netamente para la empresa debido a ventas independientes. Otro problema es que los vendedores no proporcionan la lista de clientes potenciales que visitan diariamente.

El encargado del área financiera no cumple con las funciones que le han delegado debido a que el Gerente General le designa tareas esporádicamente que le competen los vendedores. Así mismo, los colaboradores no proporcionan la información necesaria para el registro contable y como consecuencia la información financiera no se encuentra actualizada.

Otro de los problemas que impide mantener la información en orden para el respectivo control es la falta de equipos de oficina en el local. El financiero es el único que posee una computadora, la cual es compartida con la administradora y vendedores para desarrollar actividades como ingreso de información, revisión de inventario, e informes.

Los procesos administrativos que la empresa tiene actualmente no son los adecuados por tal razón la influencia que estos tienen en el nivel de ventas son evidentes, esto se puede constatar en el análisis financiero realizado durante el periodo de estudio, se encontró que el monto para cubrir los costos y gastos es de \$6,029.79, sin embargo \$5369 es el promedio mensual en ventas de la empresa

Una vez identificados los problemas de PROMODENTAL, se propuso una estructura que mejore los procesos administrativos de la empresa y que estos influyan directamente en el incremento del nivel de venta.

La nueva estructura debe empezar con la reorganización de los cargos, funciones y procedimientos de los empleados. En este diseño se propone que los cargos de Gerente General y Jefe de ventas sean desempeñados por el Gerente General ; La administradora tenga el cargo de Jefe Compras para que brinde apoyo constante al departamento de ventas; mientras que las labores que antes se especificaban como financieras las realice el auxiliar contable. El mensajero seguirá realizando sus mismas actividades de manera permanente.

Por medio de la reorganización, los empleados se centrarán en las actividades estipuladas en el manual de funciones y procedimientos que están diseñadas para cumplir los objetivos estratégicos que influyen en el incremento de las ventas.

La nueva estructura también ayudara a solucionar los problemas detectados de la siguiente manera:

El Gerente General ya no realizara las actividades de ventas, pues se contratara dos vendedores, el proceso de recaudo será realizado por el mensajero, y las compras por la jefa de compras, con el propósito de cumplir con sus funciones principales como Gerente y Jefe de ventas, así mismo los demás colaboradores podrán dedicarse a sus funciones estipuladas en el manual de funciones y procedimientos de la empresa.

Mediante el uso de documentos de control por ejemplo cotizaciones, facturas, orden de salida de productos, informes y entre otros se verificara y controlara que la mercadería comprada y vendida haya ingresado como beneficio a la empresa y no exista desviación de ingresos.

El no contar con una lista de precios, los vendedores establecen el valor de manera inapropiada afectando la utilidad de la empresa. Por tal razón, el Gerente General se encargará de realizar el proceso de fijación de precios competitivos con un margen de ganancia favorable.

Los vendedores desconocen cuál es el monto mínimo que deben vender, ocasionando que los costos y gastos no sean cubiertos, provocando pérdidas mensualmente. Por tal motivo, se asignará una cuota de ventas, lo cual contribuirá a medir el desempeño de los vendedores y aumentar las ventas mediante el pago del 3% de comisión a partir de un monto de \$3500.

Otro problema detectado es que no realizan una planeación adecuada de visitas a clientes. Por lo tanto el Gerente General/Jefe de ventas diseñará una ruta a cada vendedor para cubrir las zonas de la ciudad, es decir visitar a los clientes actuales y potenciales, lo cual aportará a incrementar las ventas en el 1% mensual.

Los vendedores no proporcionan la información exacta de la lista de clientes, por esto ahora cada vendedor tendrá que presentar un reporte de clientes nuevos, es decir aquellos que hayan sido recomendados o encontrados en la ruta de visitas, con el propósito de tener un control e incluirlos en la planeación de visitas para ofrecer y vender los productos.

La implementación de un sistema contable, permitirá controlar el inventario y abastecerse de productos a tiempo, con la finalidad de evitar el problema de falta de stock, y proveer los futuros pedidos de los clientes, dado que en muchas ocasiones se despachaba el encargo de manera incompleta. Otro beneficio del sistema contable es llevar un control de cuentas por cobrar a clientes evitando pérdidas de dinero por falta de seguimiento.

Además se invertirá en equipos de oficina como dos computadoras, dos escritorios, dos sillas de plásticos y dos reguladores de energía para el jefe de compras y vendedores con el propósito de ingresar y mantener la información actualizada, para tener un control de las ventas y mediante esto poder aplicar estrategias que permitan incrementar las ventas.

Con la implementación del manual, el nuevo punto de equilibrio será de \$9035,36, es decir \$3100 deberá ser la cuota de ventas por cada vendedor siendo esta asequible gracias a las mejoras en los procesos.

Con la nueva estructura se considera que el nivel de ventas se incremente en aproximadamente en el %1 mensualmente.

Para mejorar los procesos de la empresa se deberá reorganizar los cargos y funciones de los colaboradores, departamentalizar en las siguientes áreas: comercial, financiero y compras. Así mismo se contratará dos vendedores para

cubrir las zonas asignadas, se hará publicidad y se comprará equipos de oficina para el registro y control de información.

Finalmente se pudo evidenciar que el manual de funciones y procedimientos influirá directamente en el nivel de ventas de la empresa ya que al momento de mejorar procesos administrativos tales como; establecer objetivos organizacionales, realizar una restructuración en los cargos de cada colaborador e implementar documentos de control, los problemas y las pérdidas en ventas que la organización tiene disminuirán gradualmente mes a mes aumentando el beneficio neto a obtener y asegurando la continuidad en el tiempo de la empresa.

De igual modo se recomienda que una vez implementado el manual se capacite al personal para mejorar el servicio ofrecido a los clientes, asimismo elaborar un plan de marketing para que este sea complemento en la optimización del nivel de ventas de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. A. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.

Alvarez Torres, M. G. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Mexico: Panorama Editorial.

Bernal, C. A. (3era ed.). (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson Educación.

Bernardez, M. (2007). *Desempeño Organizacional*. United States of America.

Borello, A. (1994). *El Plan de negocios*. Madrid: Díaz de Santos.

Chiavenato, I. (3era Ed.). (2001). *Administración teoría, proceso y práctica*. Bogotá: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (7ma. Ed.). (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Código del Trabajo, Capítulo 4(2013)

Código del Trabajo, Capítulo 9(2013)

Constitución de la República del Ecuador, Capítulo tercero (2008)

Constitución de la República del Ecuador, Sección octava (2008)

Constitución de la República del Ecuador, Sección cuarta (2008)

Constitución de la República del Ecuador, Sección sexta (2008)

Constitución de la República del Ecuador, Sección novena (2008)

Coulter, M. y Robbins, S. P. (10ma. Ed.). (2009). *Administración*.

México: Prentice Hall.

- Cuevas, F. J. (2002). *Control de costos y gastos*. México: Limusa.
- Díaz Jiménez, L. F. (2005). *Análisis y Planteamiento con aplicaciones a la organización policial*. San José: EUNED.
- Díaz Narváez, V. (2009). *Metodología de la Investigación Científica y bioestadística*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=ZPVtPpdFdGMC&pg=PA84&dq=metodologia+dela+investigacion+de+fernandez+2004&hl=es&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMI3Z7AqqOTxglVRJUNCh2YlwA5#v=onepage&q=descriptiv&f=false>.
- Fernández, M. A. (2003) *Control de fundamentos y control de procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Fontalvo Herrera y Vergara Schmalbach. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. Málaga: Eumed.
- Francés, Antonio. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando Integral*. México: Pearson Educación.
- Gómez Ceja, G. (1997). *Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño*. México: McGraw-Hill.
- Griffin, R.W. (10ma Ed.). (2011). *Administración*. Cengage Learning Editores.
- Guerreo Logroño, R. M. (1era ed.). (2013). *Sistemas de archivos y clasificación de documentos*. Málaga: IC Editorial.
- Hernandez Sampieri, Fernandez Collado y Baptista Lucio. (5ta ed.) (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.

Hernandez Sampieri, Fernandez Collado y Baptista Lucio. (4ta ed.) (2006).

Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.

Hitt, Black y Porter. (9na. Ed.). (2006). *Administración*. México:

Pearson Educación.

Hongrem, Sundem y Elliot. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera*.

México: Pearson Educación.

Human L. & Ríos F. (2da. Ed.). (2007). *Metodologías para implementar la*

estrategia: diseño organizacional de la empresa. Perú.

Jiménez, W. (2da. Ed.). (2003). *Evolución del pensamiento Administrativo en*

la educación Costarricense. San Jose: Editorial Universidad Estatal.

Kotler y Keller. (12ava. Ed.). (2006). *Dirección de Marketing*. México:

Pearson Educación.

Ley de Compañías, Sección seis (1999)

Ley de Compañías, Sección uno (1999)

López Martínez, F. (2009). *La cuenta de analizar los resultados*. Barcelona:

CEDRO.

Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden & Plinio. (2002). *Evaluación*

Organizacional. Washintong: Banco Interamericano de desarrollo.

McShane, S. & Von Glinow, M.A. (2010). *Liderazgo y Recursos Humanos,*

Analisis del comportamiento Organizacional. Barcelona: Mc Graw-Hill.

Marketing Publish Center. (2000). *Instrumentos de Análisis del Marketing*

Estratégico. Madrid: Díaz de Santos.

Montalván Garcés, Cesar. (1999). Los recursos humanos para la pequeña

Y mediana empresa. México.

Ogalla Segura, F. (2005). *Sistema de Gestión. Una guía práctica.*

Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna.* México: Limusa.

Robbins y Judge. (13ava Ed.). (2009). *Comportamiento Organizacional.*

México: Pearson Educación.

Sanchez, Inmaculada. (2012). *Organización empresarial y de recursos*

humanos. Malaga: IC Editorial.

Van Horne y Wachowicz. (2002). *Fundamentos de la administración*

financiera. México: Pearson Educación.

Zabludovsky, G. (2007). *Sociología y cambio conceptual.* México: Siglo XXI

Editores

ANEXOS

ANEXO 1 ENTREVISTAS A EMPLEADOS

EMPRESA: PROMODENTAL S.A.

PUESTO: _____

FECHA: _____

Planeación

1. Misión y visión de la empresa
2. Objetivos
3. Políticas de trabajo de la empresa
4. Comunicación
5. Actividades que realiza
6. Disponibilidad de los materiales o equipos.

Organización

7. Autoridad
8. Funciones, Responsabilidades
9. Confusión, o repetición de funciones

Dirección

10. comunicación
11. Quejas o propuestas

Control

12. Control de funciones
13. Control interno
14. Normas o multas
15. Supervisión

Manual de funciones y procedimientos

16. manual de funciones y procedimientos
17. Importancia
18. Influencia

ANEXO 1 FORMATO DE COTIZACIÓN



PROMODENTAL

Cotización
A-00001

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS ODONTOLÓGICOS
R.U.C: 0930266655001

	Cliente	Contacto	Fecha	Ciudad
Teléfono	Dirección	Email	Descuento (%)	Forma de Pago

Ítem	Código	Descripción	Cantidad	Unidad	V. Unitario	V. Total
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
Observaciones:					Total	
					Descuento	
					Subtotal	
					IVA (12%)	
					Valor total	

ANEXO 3 FORMATO DE ENTREGA DE PRODUCTOS A CLIENTES



PROMODENTAL ENTREGA DE PRODUCTOS

FECHA	PRODUCTO	CANTIDAD	NOMBRE DEL CLIENTE	FIRMA

NOMBRE DEL DESPACHADOR

FIRMA DE LA PERSONA QUE ENTREGO:

ANEXO 5. FORMATO DE INVENTARIO DE ENTRADA DE PRODUCTOS



PROMODENTAL INVENTARIO DE PRODUCTOS

FECHA	CÓDIGO	PRODUCTO	CANTIDAD	TOTAL

Elaborado por:

Firma:

