



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de Estrategias en el Sistema Organizacional de la Distribuidora de
Confiterías “FRUTICAS” de la ciudad de Jipijapa, Año 2015.**

TRABAJO DE TITULACION

AUTORA: Baque Pilay Elsy Mery

DIRECTORA: Arias López Diana Elizabeth, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO MANTA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

Magister

Diana Elizabeth Arias López.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACION

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: “Diseño de Estrategias en el Sistema Organizacional de la Distribuidora de Confiterías “FRUTICAS” de la ciudad de Jipijapa, Año 2015”, realizado por la profesional en formación: Baque Pilay Elsy Mery; cumple con los requisitos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2015.

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Baque Pilay Elsy Mery, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.....

Autor: Baque Pilay Elsy Mery

Cédula: 1309167532

AGRADECIMIENTO

A mi Dios, por guiarme siempre en cada paso que doy, por bendecirme para cumplir este sueño anhelado. A la Universidad Técnica Particular de Loja por darme la oportunidad de prepararme profesionalmente. A mis docentes que con su sabiduría y sapiencia supieron guiarme para llegar a feliz término en mi carrera, A mi Directora de Tesis la Mgs. Diana Arias, gracias por su tolerancia quien con su conocimiento, paciencia y visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por sus consejos que ayudan a formarte como persona e investigador. A mi amiga y compañera de estudio Ruth Aveiga Plúa, por siempre tener una palabra de aliento, gracias por hacer de esto una experiencia muy especial.

Elsy Mery Baque Pilay

DEDICATORIA

Dedico la presente Tesis a los seres que más amo en este mundo: Primero que todo, quiero dedicarle este paso más de mi vida profesional a Dios Todopoderoso por darme la fortaleza necesaria para salir siempre adelante, pese a las dificultades. A mi esposo, Luis Alberto Domínguez Reyes por su amor, comprensión, paciencia y apoyo incondicional en todo el lapso de mi Carrera, a mi madre la Sra. Lucía Pilay, por estar siempre a mi lado dándome sus sabios consejos y por ser mi ejemplo de trabajo esfuerzo y dedicación, a mis hijos Kimberly, Anahís, Lualdo y Mailesita que son el pilar fundamental de mi vida, son mi razón de ser, mil gracias por su comprensión en mis momentos de ausencia. A mis hermanos Eddy, Nelly y Yessenia por alentarme a seguir adelante. Son todos ustedes quienes verdaderamente son los dueños de este título, sin su apoyo no lo habría logrado.

Elsy Mery Baque Pilay

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
RESUMEN.....	x
ABSTRAC.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
1. ASPECTOS GENERALES.....	4
1.1. Generalidades de la confitería	4
1.1.1. Contenido nutrimental de la confitería.	4
1.1.2. Tipos de la confitería.	4
1.1.3. Sinonimias de la confitería.	4
1.2. La confitería en el Ecuador	4
1.2.1 Potencial de producto.....	6
1.2.2. Formas de consumo del producto.	7
1.2.3. Nuevas tecnologías aplicadas a la presentación/comercialización del producto.....	7
1.2.4. Comentarios de los importadores.....	8
1.2.5. Temporadas de mayor demanda/consumo del producto.....	8
1.2.6. Principales zonas o centros de consumo del producto.	9
1.2.7. Canales de comercialización y distribución.	9
1.2.8 La competencia y los límites competitivos.....	9
1.3. Confitería “FRUTICAS”	10

CAPÍTULO II.....	12
MARCO TEÓRICO	12
2.1. Definición de Estrategias	12
2.1.1 La estrategia en la empresa.....	14
2.1.2 Vocabulario relativo a la estrategia.	15
2.1.3. Niveles de la estrategia.....	16
2.2 Definición del sistema organizacional	17
2.3. Clases de sistemas organizacionales	18
2.4. Características de un sistema organizacional	19
2.5. Componentes del Sistema Organizacional.....	20
2.5.1 Estructura organizacional.....	20
2.5.1.1. Tipos de estructura organizacional.....	22
2.5.1.2. La estructura formal.....	22
2.5.1.3. Estructura informal.....	22
2.5.1.4. Factores que afectan la estructura organizacional	23
2.5.1.4.1. Factores internos y externos.....	23
2.5.4.1.2. Análisis de los factores externos o del entorno.....	23
2.5.4.1.3. Análisis de los factores internos.....	24
2.5.2. Especialización del Trabajo.....	28
2.5.3. Cadena de mando.	29
2.5.4. Tramo de control o tramo administrativo.	29
2.5.5. Departamentalización.	30
2.5.6. Centralización o descentralización en la toma de decisiones.....	30
2.6 Subsistemas de la Organización	31
2.6.1. Subsistemas de metas y valores.....	31
2.6.2. Subsistema psicosocial.	31
2.6.3 Subsistema técnico.	32
2.6.4 Subsistema estructural.....	32
2.6.5. Subsistema administrativo.....	32

2.7. Factores que influyen en el sistema organizacional	33
2.8. Manual de funciones en la empresa.....	34
2.8.1 Elementos.....	34
2.8.2 Análisis de puestos	35
2.8.3 Descripción de puestos.....	36
2.9. Intervención de los manuales de funciones en el diseño organizacional.....	36
CAPÍTULO III.....	38
DISEÑO METODOLÓGICO.....	38
3.1 Tipo y Diseño Metodológico.....	38
3.2 Métodos de la Investigación.....	38
3.3 Población y muestra	39
3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	39
CAPÍTULO IV	40
RESULTADOS: DIAGNÓSTICO.....	40
5.1. Análisis de la situación actual de la Distribuidora de confitería FRUTICAS.	40
5.2 Factores del sistema organizacional de la empresa que influyen en el servicio de atención al cliente.....	46
5.3 Características generales del enfoque de sistemas para su aplicación en el diseño de estrategias del sistema organizacional.	49
CAPÍTULO V	51
SITUACIÓN PROPUESTA	51
5.1. Implementación de estrategias en el sistema organizacional de la Distribuidora de confiterías “FRUTICAS”	51
5.1.1. Estrategia aplicada al Sistema Organizacional de la Distribuidora de Confiterías “Fruticas”.....	52
5.1.1.1. Fase I: Diagnóstico del funcionamiento del Sistema Organizacional de la Distribuidora de Confiterías “Fruticas”.....	52
5.1.1.2.Fase II: Perfeccionamiento del sistema organizacional de la Distribuidora de Confitería “Fruticas”.....	53
5.1.1.3. Aportes al sistema organizacional de la Distribuidora de Confitería “Fruticas”	53

5.1.1.4. Fase III: Implementación de la Estrategia aplicada al Sistema Organizacional de la Distribuidora de Confiterías "Fruticas".....	58
5.1.1.5. Fase IV: Validación de la Estrategia aplicada al Sistema Organizacional de la Distribuidora de Confiterías "Fruticas".....	60
5.1.2. Manual de Funciones para la implementación de un sistema organizacional de la distribuidora de confitería "Fruticas" de la ciudad de Jipijapa	61
5.1.2.1 Análisis de la empresa objetivo.....	61
5.1.2.2 Misión y Visión.	61
5.1.2.3 Principios Corporativos.....	62
5.1.2.4 Organigrama de la Distribuidora Fruticas.....	63
5.1.2.5 Estructura empresarial.	63
5.1.2.6 Manual de Funciones de Distribuidora "FRUTICAS"	63
5.1.2.7 Canales de Comercialización	6
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
Conclusiones	66
Recomendaciones	67
BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXOS.....	71
Anexo N°. 1 Manual de funciones Gerente y Representante Legal	71
Anexo N°. 2 Manual de Funciones Auxiliar Administrativo Contable.....	72
Anexo N°. 3 Manual de Funciones Auxiliar Administrativo y Facturación.....	74
Anexo N°. 4 Manual de Funciones Vendedor.....	75
Anexo N° 5 Manual de Funciones de Jefe de Bodega y Logística.....	77
Anexo N°. 6 Manual de Funciones Auxiliar de Bodega.....	78
Anexo N°. 7 Mapa de Procesos.....	80
Anexo N°. 8 Manual de Procedimientos por Procesos.....	81
Anexo N°. 9 Plan Operativo Anual.....	88

RESUMEN

El objetivo de la investigación correspondió a Diseñar las Estrategias en el Sistema Organizacional de la Distribuidora de Confiterías “FRUTICAS”, para lo cual se identificó la situación real de la Distribuidora, se determinaron los factores del sistema organizacional, tanto internos como externos. Luego se definieron las características generales del enfoque de sistemas y su aplicación en el diseño de estrategias para el sistema organizacional. Finalmente se plantea la propuesta capaz de obtener un cambio en el sistema empresarial que se conecte a las necesidades del negocio. El trabajo investigativo se fundamentó en la investigación descriptiva y aplicada por cuanto permitió conocer y analizar la forma como debe estar estructurada la empresa, como deben realizar los procesos y funciones del personal. Se utilizaron los métodos exploratorio-descriptivo, analítico – sintético, deductivo y hermenéutico. Las técnicas que sirvieron como herramienta para la investigación fueron la encuesta, entrevista y como instrumento el cuestionario con preguntas cerradas en el caso de la encuesta; y preguntas abiertas para la entrevista. Otro instrumento que aportó al desarrollo de la investigación fue la observación directa, que sirvió para determinar los procesos y evaluar los mismos para con ello proponer el diseño organizacional. De acuerdo a la investigación se obtuvo como conclusión en el diagnóstico situacional de la Distribuidora “Fruticas” de la ciudad de Jipijapa, refleja la no existencia de la estructura organizacional, no posee un manual de funciones que determine la división del trabajo. Concluyendo que la empresa no cuenta con un adecuado funcionamiento en su estructura organizacional como parte de la estrategia al diseño. Por lo tanto, existió la necesidad de diseñar las estrategias en el sistema organizacional, lo que una vez aplicada se obtendrá como respuesta el mejoramiento en sus funciones, porque se determinaron las pautas organizativas que orientan a la empresa hacia un objetivo.

PALABRAS CLAVES: Sistema Organizacional - Estructura Organizacional – Diseño organizacional - Manual de procesos – Manual de Funciones- P. O. A.

ABSTRAC

The objective of the research corresponded to design strategies in the Organizational System Distributor of Confectionery "FRUTICAS", for which the actual situation of the Distributor was identified, the organizational system factors, both internal and external were determined. The general characteristics of the systems approach and its application in the design of strategies for organizational system is then defined. The proposal finally able to get a change in the enterprise system that connects to the business needs arise. The research work was based on the descriptive and applied research because it allowed us to know and analyze how the company should be structured, how they should carry out the processes and staff functions. Synthetic, deductive and Hermeneutics - the exploratory-descriptive, analytical methods were used. The techniques that served as a tool for the investigation were the survey, interview and questionnaire as an instrument with closed questions in the case of the survey; and open to the interview questions. Another instrument that contributed to the development of the investigation was the direct observation, which served to determine the processes and evaluate them to thereby propose organizational design. According to research conclusion was obtained in the situational diagnosis of Distribuidora "Fruticas" City Jipijapa reflects the non-existence of organizational structure does not have a manual work that the division of labor. Concluding that the company does not have proper operation in its organizational structure as part of the strategy to design. Therefore, there was the need to design strategies in the organizational system, which once applied is obtained in response improvements in its operations because the organizational guidelines that guide the company towards a target is determined.

KEY words: Organizational system - organizational structure - organizational design - Manual processes - Manual functions- P. O.A.

INTRODUCCIÓN

El tema del trabajo de investigación corresponde al Diseño de Estrategias en el Sistema Organizacional de la Distribuidora de Confiterías “FRUTICAS” de la ciudad de Jipijapa. Año 2015.

El Capítulo I, se denomina ASPECTOS GENERALES, el cual contiene elementos fundamentales teóricos para comprender los procesos más relevantes de una confitería, y luego, enfocar la trayectoria de la Distribuidora “FRUTICAS”.

El capítulo II, MARCO TEÓRICO, en el cual se desarrolla aspectos fundamentales del Sistema Organizacional, es así que se ha analizado la definición, las clases de sistemas organizacionales, sus características, la estructura organizacional como patrón para la estructura de los negocios, tipos de estructura, formal e informal, luego se hace un enfoque de los factores que afectan a la estructura organizacional.

El Capítulo III, comprende el Diseño Metodológico, en el que se determina el tipo y diseño, los métodos utilizados en el trabajo de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos. Elementos que indican cómo se ha realizado el proceso investigativo.

El Capítulo IV, el Diagnóstico situacional de FRUTICAS.

El Capítulo V, desarrolla la Propuesta, en el cual se muestra el diseño, implementación y evaluación de la Estrategia aplicada al sistema organizacional de la Distribuidora de Confiterías “Fruticas”, como vía para su perfeccionamiento. Además se detalla el organigrama, la estructura empresarial, manual de funciones seguido del tipo de canales de comercialización para la Distribuidora de Confitería “FRUTICAS”, de la ciudad de Jipijapa.

Finalmente, las Conclusiones y Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

El Diseño de Estrategias en el Sistema Organizacional de la Distribuidora de Confiterías “FRUTICAS” de la ciudad de Jipijapa, se considera importante, por cuanto permite a través de la estructura organizacional establecer una pauta organizativa que va a orientar a la empresa hacia un objetivo. Además, el establecimiento del manual de funciones y de procesos contribuye al mejor desarrollo del negocio. , a fin de definir las actividades que se deben de

realizar de acuerdo a las funciones destinadas para el personal que labora en la misma, Para ello se planteó el objetivo general el que consiste en diseñar estrategias para mejorar el sistema organizacional de la Distribuidora de Confeitería Fruticas en la ciudad de Jipijapa. Para cumplir con este objetivo se establecieron los específicos entre los que se plantea, identificar las áreas críticas y establecer la situación real de la Confeitería Fruticas. Determinar los factores del sistema organizacional de la empresa que influyen en el servicio de atención al cliente. Definir las características generales del enfoque de sistemas y su aplicación en el diseño de estrategias para el sistema organizacional. Plantear la propuesta capaz de mejorar el sistema organizacional que permita un cambio empresarial y que se conecten a las necesidades del negocio con las de los clientes, generando competitividad.

Ante las complicaciones en los procesos administrativos y operacionales de la Distribuidora, se elabora la propuesta, generando respuesta a la solución del problema en la cual se encontraba enfrentando "FRUTICAS", ya que todo negocio ha sido diseñado con la finalidad de cumplir sus metas y objetivos propuestos, en la cual las personas cumplen un papel importante en el desarrollo de la misma. De ahí que depende de la percepción que tenga el trabajador en el momento de tener que cumplir sus actividades y las desarrolle con eficiencia.

Para lograr diagnosticar la situación actual del negocio, se investigó si los empleados de la distribuidora conocen acerca de la estructura organizacional de FRUTICAS, la existencia de algún procedimiento para la selección de los empleados, el ambiente de trabajo, las relaciones entre clientes y proveedores, temporada de mayor consumo de sus productos y si conocían acerca de un manual de funciones que describan las actividades del personal que labora en la distribuidora. Es decir a través del análisis de los factores internos que afectan en el sistema organizacional.

Para determinar los factores del sistema organizacional de la empresa que influyen en el servicio de atención al cliente, se logró mediante la verificación del número de empleados que posee la empresa, de la existencia de las relaciones humanas entre el personal que opera en la distribuidora, si las actividades que realizan lo hacen por separado.

Al definir las características generales del enfoque de sistemas y su aplicación en el diseño de estrategias para el sistema organizacional. Éste se alcanzó aplicando la entrevista al dueño de la Distribuidora de confeitería "FRUTICAS", logrando determinar los procesos que se realizan para la compra del producto, la venta, comprobación de la mercadería en bodega, inventario y facturación. Finalmente se plantea la propuesta para mejorar el sistema

organizacional que permitan un cambio empresarial y que se conecten a las necesidades del negocio con las de los clientes, generando competitividad. Se alcanzó mediante el diseño del organigrama estructural de Fruticas, el manual de funciones y el manual de procesos.

A fin de llevar a efecto este trabajo de tesis, se brindaron las oportunidades necesarias, puesto que como parte involucrada en el negocio de distribución de confiterías en la Zona Sur de Manabí, interesó generar cambios para un mejor desarrollo del negocio.

El tipo de investigación se fundamenta en una investigación descriptiva y aplicada. Descriptiva porque permitió conocer y analizar la forma como se debe estar estructurada la empresa, como deben realizar los procesos y funciones del personal. Es aplicada ya que aporta los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

Este capítulo I contiene elementos fundamentales para comprender los procesos más relevantes de una confitería, para la estructura de la estrategia organizacional. Por ello se enfoca las generalidades de la confitería, la confitería en el Ecuador, para luego procede a analizar la trayectoria de la Distribuidora “FRUTICAS”.

1.1. Generalidades de la confitería

La confitería es todo aquel conjunto de alimentos que tienen gran cantidad de azúcar o cualquier otra sustancia que endulce combinado con colorantes y saborizantes, muy a menudo con frutos secos, frutas, miel y otros. Villalobos, F. (2012)

1.1.1. Contenido nutrimental de la confitería.

Los productos de confitería poseen un elevado valor nutritivo, ya que tienen una considerable cantidad de carbohidratos y materias grasas.

1.1.2. Tipos de la confitería.

Los productos de confitería más conocidos son: caramelos, turrone, mazapanes, derivados del chocolate, el término confitería no incluye pasteles, galletas y flanes.

1.1.3. Sinonimias de la confitería.

Se utiliza el mismo término para hablar generalmente, del lugar en donde se expenden estos confites, por lo tanto se conoce como confitería al lugar física donde los comensales pueden sentarse a la mesa y comer diferentes variedades de estos dulces, generalmente la confitería se utiliza para describir a lugares elegantes de venta de estos confites.

1.2. La confitería en el Ecuador

Según información comercial, Villalobos, F. (2012), Ecuador registró en el año 2007 una oferta, de 188 millones de dólares en el sector de la confitería, de los cuales 144 millones representan la producción local y 44 millones las importaciones. En el mercado local para el año 2009 las exportaciones llegaron a los 52 millones de dólares, y se encuentra liderado

básicamente por dos empresas: Confiteca S.A. y la Universal, la primera posee una cuota aproximada del mercado nacional del 63%. La empresa la Universal tuvo una reaparición en el año 2006 donde el Consorcio Nobis adquirió las 182 marcas de la compañía, volviendo a elaborar productos estrellas como Manicho, Caramelos de leche y Miel, Menta Glacial. En el año 2010 la misma empresa lanzó una campaña agresiva de renovación de los empaques de sus productos, tanto en sus materiales como en diseños marcando fuertemente el águila que representa la insignia de la compañía, obteniendo ventas que llegaron a los 35 millones de dólares (p. 4).

En la actualidad las empresas dedicadas a la confitería y a la elaboración chocolates diversifican sus productos y aumentan la demanda para mejorar la calidad. El Ecuador registra importaciones provenientes de países como: Colombia, Perú, Brasil, Chile, Argentina, etc., lo que hace atractivo el mercado ecuatoriano para los exportadores extranjeros, es que en el país el consumo de dulces y confites es masivo y se encuentra en constante evolución, los consumidos siempre están buscando experimentar nuevos sabores, empaques, ingredientes en los productos y el mercado internacional ofrece la oportunidad de que los ecuatorianos puedan notar ese valor agregado en productos de consumo regular, otorgando así una posibilidad de introducirse al nicho de mercado de los confites importados a cualquier empresa que ofrezca estas características de innovación.

Las estadísticas de los últimos tres años muestran que el país que más exporta chicles recubiertos de azúcar, bombones, caramelos, confites y pastillas, hacia el Ecuador es Colombia con sus marcas Aldor y Colombina principalmente. Para productos como chicles recubiertos de azúcar el año con mayor importación fue el 2011.

Estadística 2011

Principales países de origen	Cantidad (kg)	Monto en miles	% Part Mercado
Colombia	620,77	2255,27	47,87%
Guatemala	471,13	1084,08	23,01%
Argentina	106,16	459,86	9,76%
Chile	161,04	481,31	10,22%
China	134,58	431,14	9,15%
TOTAL GENERAL	1493,68	4711,66	100,00%

Fuente: Villalobos, F. (2012) p. 15
 Autor: Oficina Comercial de Pro|Chile en Guayaquil.

Estadística 2010

Principales países de origen	Cantidad (kg)	Monto en miles	% Part Mercado
Colombia	681,19	1593,05	43,37%
Guatemala	434,33	936,33	25,49%
Chile	143,67	411,31	11,20%
Argentina	101,45	383,99	10,45%
Estados Unidos	85,23	348,81	9,50%
TOTAL GENERAL	1445,87	3673,49	100,00%

Fuente: Villalobos, F. (2012) p. 15

Autor: Oficina Comercial de Pro Chile en Guayaquil.

Estadística 2009

Principales países de origen	Cantidad (kg)	Monto en miles	% Part Mercado
Colombia	796,98	1169,78	51,29%
Guatemala	238,35	446,36	19,57%
Estados Unidos	77,29	264,36	11,59%
Argentina	64,87	229,07	10,04%
China	630,8	170,99	7,50%
TOTAL GENERAL	1808,29	2280,56	100,00%

Fuente: Villalobos, F. (2012) p. 15

Autor: Oficina Comercial de Pro Chile en Guayaquil.

El año en que Ecuador importó una menor cantidad de bombones, caramelos, confites y pastillas, fue en el 2010 con 1101.29 kilogramos. (Villalobos, F. 2012). Así mismo los países que también exportan este tipo de productos son: Argentina, Perú, Chile con marcas como dos en uno, entre los más importantes.

De acuerdo a las cifras proporcionadas por el Banco Central del Ecuador se puede tomar como referencia que en Ecuador se da un consumo de distintos tipos confites, y que este va en aumento. Esta información estadística es relevante para evaluar la posibilidad de inserción de cualquier producto chileno en el mercado ecuatoriano.

1.2.1 Potencial de producto

De acuerdo con las cifras obtenidas del Banco Central del Ecuador la importación de productos de confitería en el Ecuador va en aumento. A pesar de que existen marcas locales consolidadas en el mercado, cada vez aparecen más ofertantes de productos del sector de confitería. Ecuador facturó en el año 2009 por concepto de importaciones alrededor de

48 millones de dólares y para el año 2010 recibió ingresos totales aproximados de 200 millones de dólares por comercialización de productos.

Diario Hoy, indica que los productores del sector manifiestan, que a pesar de ser este un mercado muy explotado, aún quedan áreas sin explotar y para los cuales se pueden generar nichos de mercado que aún no están conquistados. La importancia radica básicamente en implementar estrategias de diferenciación y comercialización, en el caso de los confites muchas empresas han optado por agregar valor a sus productos mediante el uso de aditamentos que mejoran la calidad de los confites, con empaques llamativos y han logrado introducirse en la mente del consumidor utilizando redes sociales donde se organizan foros para receptar inquietudes y comentarios con respecto a la marca y al producto.

1.2.2. Formas de consumo del producto.

De acuerdo al estudio de mercado Confites en Ecuador (Villalobos, F. 2012), las formas en que la mayoría de confites se consumen en el Ecuador son de acuerdo al tipo de producto son:

- Chupetes: Se presentan en fundas con diferente peso de acuerdo a su marca estos varían entre los 18, 20, 24 gramos, con un contenido general de 24 chupetes por funda.
- Caramelos: Se presentan en fundas con pesos que van desde los 3.7 la unidad hasta los 450 gramos por funda aproximadamente, con un contenido general de 100 unidades por funda. Para los caramelos masticables el peso oscila desde los 5g la unidad hasta los 200g por funda, con un contenido de 50 o 100 unidades por funda dependiendo de la marca.
- Gomas de mascar: Para bolas de chicle recubiertas al granel el peso varía entre los 1.15g la unidad hasta los 300g por funda, y con un contenido de aproximadamente 300 por funda. Para las gomas de mascar con centro líquido el peso de unidad aproximado es de 4.5 gramos, con un contenido por caja de 50 unidades. (p. 19).

1.2.3. Nuevas tecnologías aplicadas a la presentación/comercialización del producto.

Para la comercialización de productos de confitería, se encuentran en supermercados distintas perchas centrales destinadas a promover el consumo de confites. Empresas como

La Universal con el fin de dar a conocer la insignia de su marca han diseñado nuevos empaques para sus productos, otras han optado por innovar con el lanzamiento de nuevos sabores, presentaciones y tamaños. Además, se puede obtener varios de estos productos en portales de internet.

La mayoría de las empresas comercializadoras (Tienda Mi comisariato Corporación El Rosado Guayaquil) de confites en el país ya están fuertemente posicionados y poseen páginas web y cuentas en redes sociales que les permite promocionar y difundir sus productos.

1.2.4. Comentarios de los importadores.

Con el objetivo de tener una visión clara acerca de demanda de los productos de confitería, se muestra que los fabricantes de confites en el Ecuador, comentan ciertas características favorables del consumo (Villalobos, F. 2012).

- El Sr. Carlos Grunauer, Gerente de La Universal Sweet Industries, manifestó en la revista Ekos que el éxito de La Universal se debe a que se tratan de productos nostálgicos, que tiene muchos años en el mercado que han podido revivir con mucho esfuerzo y que por ello son líderes en el mercado, aclaró además que se trata de un trabajo de equipo.
- Para Yohn Ávila, Gerente Regional de confites de la marca Nestlé, la marca es considerada por los consumidores como una marca familiar, como una marca de los ecuatorianos preferida por el segmento infantil.
- Varios productores de confites en el país manifiestan que en el país hay una reducida demanda de chocolates en el país, y que se debe de fomentar su consumo. Que es necesario que se realice una campaña para que la demanda aumente, y de esta forma la empresa las empresas grandes y pequeñas puedan aumentar su producción.
- Para directivos de Confiteca, su éxito se debe a su filosofía de sorprender consistentemente a sus consumidores. Precisamente en el mes de febrero de 2012, lanzaron un nuevo sabor en uno de sus chupetes Plop.

1.2.5. Temporadas de mayor demanda/consumo del producto.

Los Confites en el Ecuador se consumen durante todo el año. Sin embargo para los meses de diciembre o enero se registra un número mayor de importaciones de confites como caramelos: bombones, confites rellenos y otros dulces, esto se debe al gran consumo que desencadenan fechas como navidad y año nuevo, ya que el precio de los productos

importados desde Colombia o Perú es menor al de las empresas locales (Villalobos, F. 2012, p. 20).

1.2.6. Principales zonas o centros de consumo del producto.

La principal zona de consumo son las tiendas minoristas localizadas en los barrios urbanos de las ciudades a lo largo del país. Así mismo otros lugares de expendio del producto son: los supermercados, tiendas especializadas de confites y golosinas, cafés, cadenas de autoservicios, mini markets, entre los más importantes. (Villalobos, F. 2012, p. 21).

1.2.7. Canales de comercialización y distribución.

La comercialización de confites se realiza a través de canales directos que son: importadores y supermercados.

La importación a través de una empresa importadora y/o un distribuidor: Consiste en vender el producto a través de una importadora la cual abastece a distribuidores, tanto grandes como pequeños; y estos a su vez entregan el producto al consumidor final. Por otro lado, la empresa importadora que puede ser un Supermercado también puede vender el producto a consumidores finales directamente. Paralelamente a esta situación se puede dar que algunos distribuidores grandes compren directamente a la empresa exportadora (Villalobos, F. 2012).

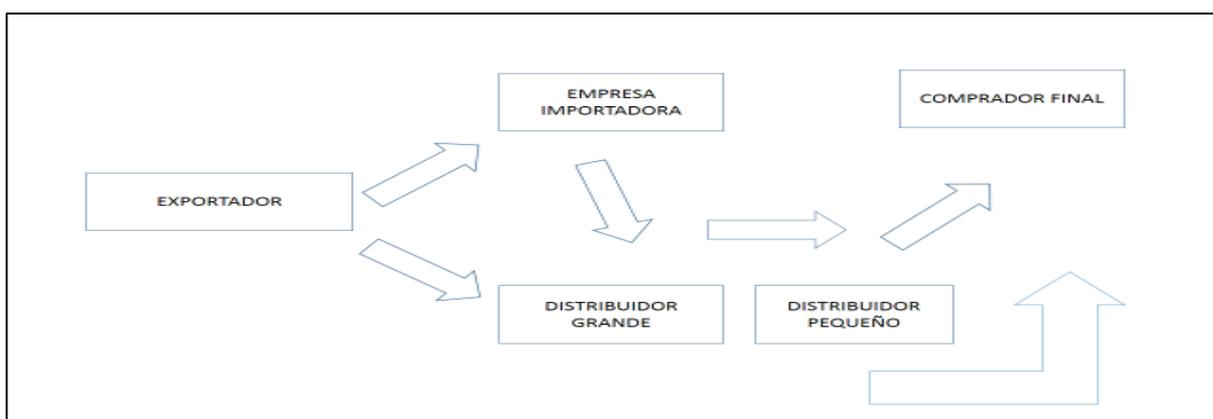


Gráfico 1: Canales de comercialización y distribución.

Fuente:(Villalobos, F. 2012)

1.2.8 La competencia y los límites competitivos.

Como competencia se encuentran las empresas que realizan actividades de distribución en la zona, donde se puede encontrar dos grupos importantes: el primero formado por aquellas

que distribuyen productos específicos con marcas reconocidas en el mercado nacional a nivel de confitería como Confiteca, Aldor, Arcor Adams, entre otras que controlan el mercado. Estas empresas se encuentran formadas y enfocadas al mercado actual. Este grupo es una competencia directa que llega al mismo mercado pero sus productos no son los mismos que se pretende distribuir. El segundo grupo correspondiente al 7% restante del mercado al cual se denomina como otros, conformado por pequeñas y medianas empresas de producción nacional.

La industria ecuatoriana de confitería en el país es un área bastante desarrollada y competitiva tanto a nivel nacional como internacional. Pero el verdadero reto será mayor si se firma el Tratado de Libre Comercio donde toma fuerza la globalización, lo que implicará competir aún más.

La competencia es bastante fuerte sobre todo analizando grandes competidores como: Confiteca, Adam's, Arcor y otros.

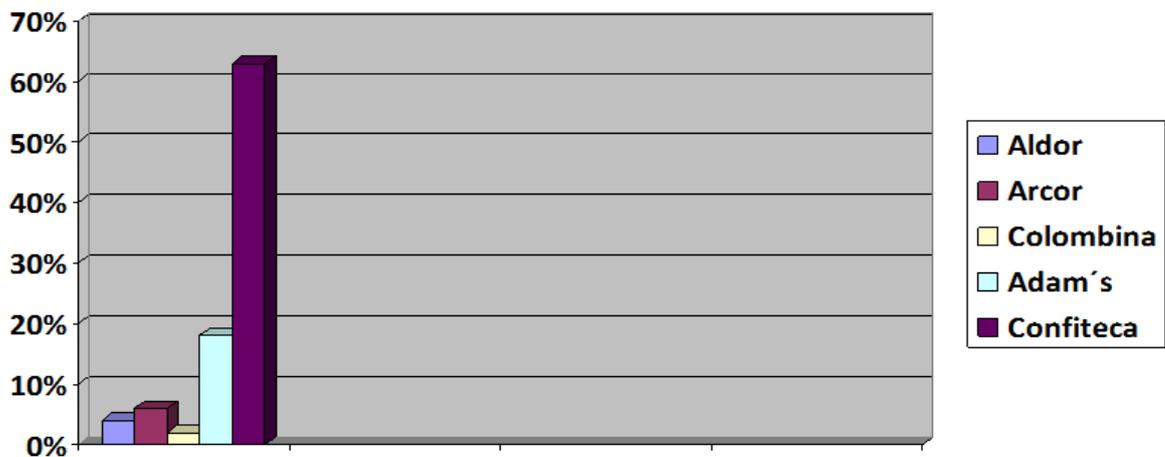


Figura 1: Grandes competidores
Fuente: Santamaría, E. y Garcés, L. (2007)

1.3. Confitería “FRUTICAS”

Confitería “FRUTICAS” comenzó su actividad comercial el 08 de mayo del año 1995. Su dueño es el señor Luis Alberto Domínguez Reyes, quien sigue siendo el representante legal de la confitería, es decir lleva al frente del negocio 20 años. Empezando a laborar en este tipo de negocios con su hermano Fernando Domínguez Reyes.

“FRUTICAS”, empezó siendo distribuidor de CORDIALSA, Ecuador S.A., una empresa colombiana radicada aquí en Ecuador; luego fue distribuidor de QUALA Ecuador S.A., logrando hacerlo por el lapso de nueve años. Así mismo, con ECUAMAIZ CIA. LTDA., Empresa ecuatoriana, INDUFRICT SNACKS, también del Ecuador. INDUBAS S.A., CANDY PLANET S.A., COLOMBINA ECUADOR S.A., que son productos importados de Colombia; y, CARLY SNACKS CÍA. LTDA., empresa ecuatoriana. Actualmente las marcas de peso son los productos de Colombina y los de CARLY SNACKS.

Para lograr ir posicionándose en el mercado, primero lo realizaban en bicicleta, en la ciudad de Jipijapa, poco a poco fue desarrollando la empresa. Años después entregaban los pedidos en motocicleta, hasta lograr adquirir un vehículo; medio de transporte que sirvió para extenderse y hacer los recorridos, estableciéndose días y lugares para satisfacer las necesidades de los clientes.

Tiendas “FRUTICAS”, en la actualidad cuenta con dos locales comerciales, uno de ellos está ubicado en las calles Montalvo y Rocafuerte, esquina, en todo el casco comercial de la ciudad de Jipijapa. El otro local, o sea FRUTICAS 2, se ubica en las calles Parrales y Guale y Santisteban.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El capítulo II está orientado a enfocar elementos conceptuales fundamentales de estrategias, para luego abarcar al sistema organizacional que es lo que interesa proponer, es así que se ha analizado la definición, las clases de sistemas organizacionales, sus características, la estructura organizacional como patrón para la estructura de los negocios, tipos de estructura, formal e informal, luego se hace un enfoque de los factores que afectan a la estructura organizacional.

2.1. Definición de Estrategias

Francés, A. (2006) menciona, que se señalan estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa. La estrategia debe ser flexible y está sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información.

La estrategia puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y variable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas). (p. 23)

Para Chandler (2003), *“la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”*. (p. 161)

El énfasis de Chandler en cuanto al largo plazo hace presumir que una organización no se hace de un día para otro, y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez.

El uso de recursos no se limita exclusivamente a los financieros, también se incluyen los logísticos y humanos. Los procesos de capacitación en las organizaciones deben ir encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia.

Drucker, considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? (2007). A juicio de Drucker, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal.

Es importante saber hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la empresa en el futuro, organizar y optimizar esas energías de tal manera que sea posible establecer decisiones y revisar al final los resultados obtenidos, contra lo que se había establecido, para poder determinar aquellos aspectos en los que no se lograron los objetivos propuestos y de esa forma realizar la respectiva retroalimentación que permita viabilizar mejor esas decisiones.

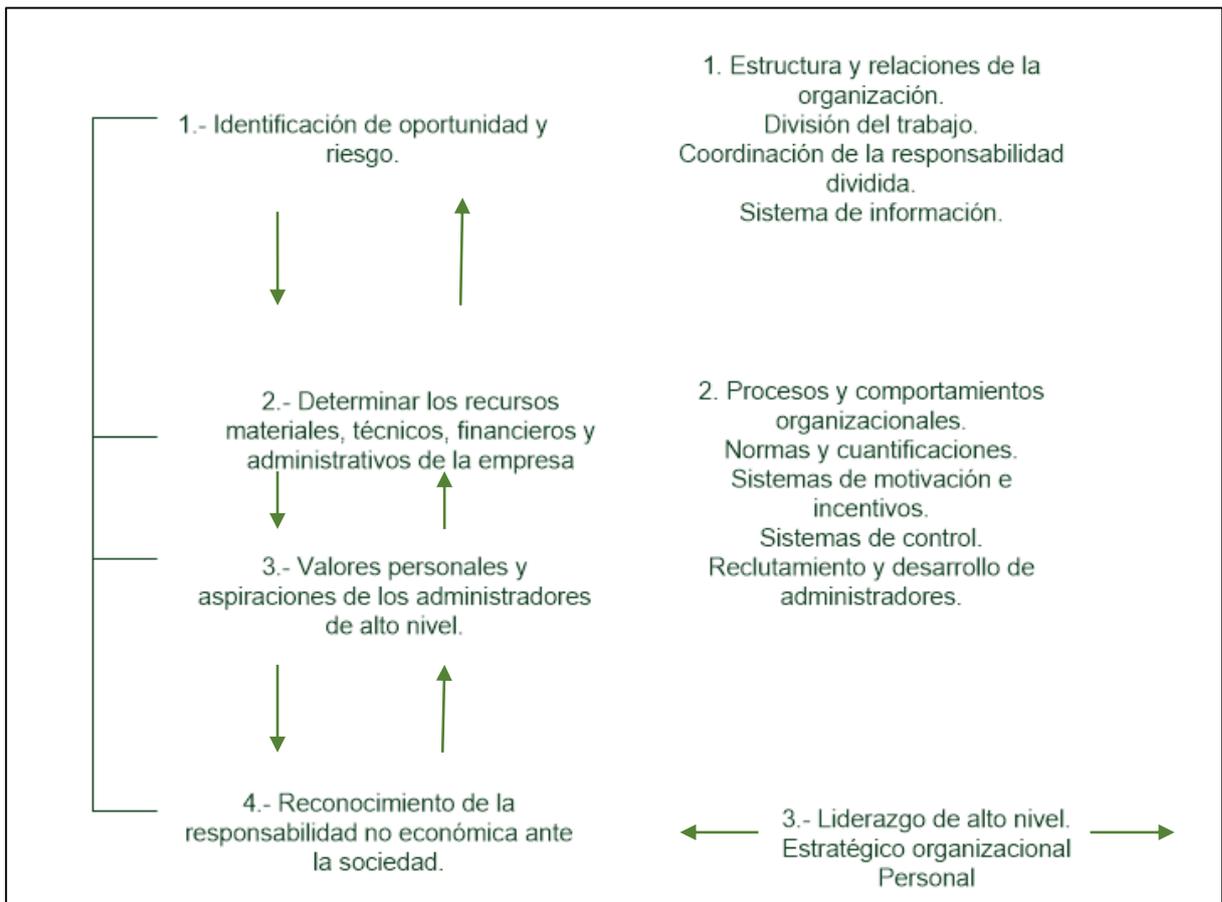
Parafraseando estas conceptualizaciones es importante destacar que para plantear las estrategias de una empresa, no importa el tamaño, ya que no necesariamente debe ser grande para salir adelante. Lo importante es que tenga definidos los objetivos hacia donde apunta, se cuente con el conocimiento y pueda ejecutarse el proyecto hacia adelante. Si tomamos en cuenta que las condiciones económicas actuales en las que se mueven las organizaciones no existen grandes capitales dispuestos a arriesgarse para invertir y sacar adelante sus proyectos. Por lo tanto, los objetivos deben de estar bien definidos.

Según Mintzberg, et al (1997), considera que para que una implementación sea eficaz es importante examinar el proceso de implantación para valorar las ventajas de las opciones estratégicas al alcance de la organización. Por lo tanto, "*la implementación de la estrategia comprende una serie de sub actividades de naturaleza administrativa*". (p. 74) Si se ha determinado un propósito, entonces es posible movilizar los recursos de la compañía con objeto de lograr su realización.

Una estructura organizacional apropiada para el desempeño eficiente de las tareas requeridas se ha de traducir en sistemas efectivos de información y relaciones que permiten la coordinación de las actividades subdivididas. Los procesos organizacionales de medición del desempeño, compensación, desarrollo administrativo han de ser dirigidos hacia la clase de comportamiento requerido por el propósito y los objetivos organizacionales. Para el éxito de la estrategia, el papel del liderazgo personal es importante y, en algunos casos, decisivo. Si bien sabemos que la estructura organizacional y los procesos de compensación, incentivos, control y desarrollo administrativo limitan la formulación de la estrategia e influyen en ella, debemos de tomar en cuenta primero la proposición lógica que sostiene que la estructura debe seguir a la estrategia a fin de que luego se pueda considerar el hecho organizacional.

Desde este punto se ha considerado para la implementación de la estrategia en el sistema organizacional de FRUTICAS, ya que es necesario tener una estructura organizacional apropiada para desarrollar de manera eficiente las tareas y coordinar las actividades entre el personal que labora en la distribuidora.

Fig. 2: Análisis de estrategias.



Fuente: Mintzberg, et al (1997), p. 74
 Elaborado por: Elsy Mery Baque Pilay

Por lo tanto, la figura 2 puede ser de utilidad para entender el análisis de la estrategia como un modelo de decisiones interrelacionadas.

2.1.1 La estrategia en la empresa.

Según Mintzberg, y Voyer (1997), “en el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original,

así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Para Johnson y Scholes (2001), estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders. (p. 10)

“La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización. Esto a la larga va a ayudar a cómo lograr los objetivos y cómo luchar por la misión de la organización”. (Thompson y Strickland, 1999). P. 10.

Por lo tanto, se puede deducir que la estrategia es como un patrón a seguir para el logro de las metas. Dicho patrón contiene el conjunto de acciones a seguir, en forma de planes específicos y con metas bien definidas, que contribuyen a un esfuerzo común por el cumplimiento de la misión de la organización.

Las empresas independientemente de su tamaño y características siempre se encuentran compitiendo por recursos, clientes, y nuevos mercados con el fin de lograr mayores beneficios. Por esta competencia, las empresas tienen que tomar decisiones estratégicas para sobrevivir. Algunas de estas decisiones tienen que ver con el establecimiento de metas generales y funcionales, la selección de productos y servicios, el diseño y configuración de políticas acerca de cómo la empresa se posiciona en el mercado, la elección de un nivel apropiado de diversificación y de tamaño de la empresa., el diseño de una estructura organizacional acorde a las estrategias que haya seleccionado y políticas acerca de cómo definir y coordinar el trabajo de los directivos y empleados.

2.1.2 Vocabulario relativo a la estrategia.

De acuerdo a Johnson y Scholes, (2001), se reflejan los siguientes vocablos relativos a la estrategia:

Misión: Es la expresión general del fin genérico de una organización que, idealmente, acuerda con los valores y expectativas de los principales stakeholders, y establece el alcance y las

fronteras de una organización. A veces puede plantearse como una pregunta aparentemente sencilla, pero, de hecho, de difícil respuesta: ¿En qué negocio estamos?

Visión: Es el estado futuro deseado para la organización. Es una aspiración en torno a la cual el estratega, o tal vez el director ejecutivo, puede intentar centrar la atención y energía de los miembros de la organización.

Meta: Es el objetivo general acorde con la misión. Puede ser de naturaleza cuantitativa.

Objetivo: Cuantificación (si es posible), o enunciado más preciso de la meta.

Núcleo de competencias: Constituye la base sobre la que la organización obtiene su ventaja estratégica (en términos de actividades, habilidades o saber hacer), que la distingue de sus competidores y proporciona valor a los consumidores o clientes.

Arquitectura estratégica: Combinación de recursos, procesos y competencias para aplicar la estrategia.

Control: El control de las acciones emprendidas para lograr efectividad de las estrategias y acciones y para modificar las estrategias y/o acciones si es necesario.

Políticas: Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.

Programas: Ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de tales logros.

2.1.3. Niveles de la estrategia.

En el libro “Dirección estratégica”, Johnson y Scholes (2001) describen las siguientes estrategias, y afirman que estas estrategias existen en los distintos niveles de una organización.

1.- **Estrategia corporativa:** Está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders y añadir valor a las distintas partes de la empresa.

2.- Estrategia de unidad de negocio. La estrategia se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado. Una unidad estratégica de negocio es una parte de la organización para la que existe un mercado externo concreto de bienes y servicios.

3.- Estrategias operativas: Se ocupan de cómo los distintos componentes de la organización, recursos, procesos, personas y sus habilidades, contribuyen de manera efectiva a la dirección estratégica, corporativa y de negocio.

2.2 Definición del sistema organizacional

Chiavenato (2000), define al sistema organizacional como un sistema compuesto de seres humanos, dinero, materiales, equipo, etc.; relacionado con el logro de algún objetivo u objetivos.

Chiavenato (2004), considera que el sistema está constituido por cuatro elementos esenciales:

- a) Entradas o insumo: todo sistema recibe entradas o insumos provenientes del ambiente externo. A través de las entradas, el sistema importa los recursos e insumos necesarios para su operación y consolidación. También pueden ser las salidas de otro proceso o subproceso realizado por el proveedor.
- b) Proceso u operación: es el núcleo del sistema en el que las entradas son procesadas o transformadas en salidas o resultados. Generalmente, está compuesto de subsistemas (áreas o partes) especializados en el proceso de cada tipo de recurso o insumo importado por el sistema. También se menciona que en este tipo de proceso, comprenden las estructuras organizativas de procedimiento, así como predisposiciones y experiencias personales de los administradores.
- c) Salidas o resultados: constituyen el resultado de la operación del sistema. A través de las salidas (outputs) o resultados, el sistema exporta de nuevo al ambiente el producto de su operación. Así mismo, se considera el resultado de la ejecución del proceso, servicio o producto que entregamos a los usuarios internos o externos, este servicio prestado debe tener la calidad y el valor necesario para satisfacer al cliente o usuario.
- d) Retroalimentación: significa la acción que ejercen las salidas sobre las entradas, para mantener el equilibrio en el funcionamiento del sistema. La retroalimentación

(feedback) constituye, por lo tanto, una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada incrementando la operación del sistema. La retroalimentación es negativa cuando la salida (por ser menor) inhibe o reduce la entrada deprimiendo la operación del sistema.

De esta manera, la retroalimentación mantiene al sistema en funcionamiento dentro de ciertos límites. Cuando el sistema no alcanza tales límites ocurre la retroalimentación positiva; cuando el sistema los sobrepasa ocurre la retroalimentación negativa.

Se hace énfasis que todo sistema existe y opera en un ambiente, el ambiente es todo aquello que envuelve a un sistema; éste proporciona los recursos que necesita el sistema para existir, y es en el ambiente donde el sistema deposita sus resultados. Pero no siempre es el ambiente una fuente de recursos e insumos. Muchas veces, el ambiente también es una fuente de amenazas y contingencias para el sistema.

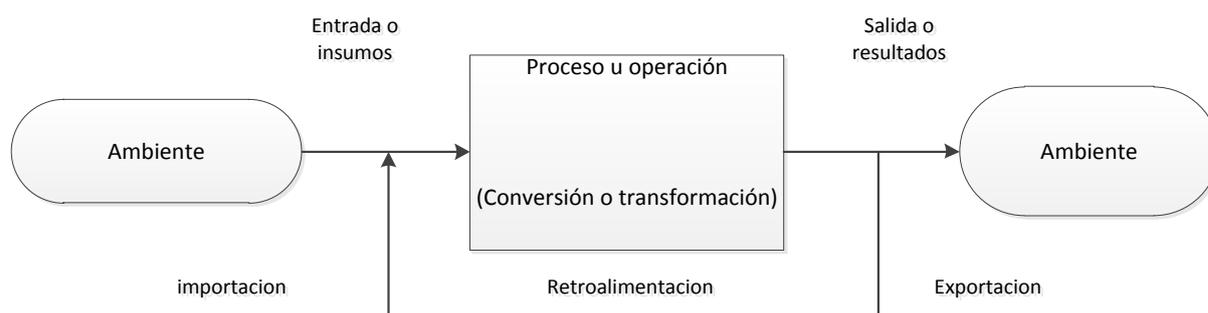


Gráfico. 2: El sistema y sus cuatro elementos esenciales.
Fuente: Chiavenato, I., 2000.

El aporte de Chiavenato, (2000), es importante en el sistema organizacional, menciona además de dependiendo de la manera en que se relacionen con su ambiente los sistemas pueden ser cerrados o abiertos.

2.3. Clases de sistemas organizacionales

Chiavenatto (2004), consideran los siguientes sistemas organizacionales:

Sistema abierto: Una organización es considerada un sistema abierto porque está en continua interacción con su ambiente. Recibe entradas (insumos) – obreros, materias primas, recursos económicos- y envía salidas –productos, servicios, contaminación. Adquiere un estado firme o un equilibrio dinámico mientras retenga su capacidad de transformación de energía o trabajo. Sus fronteras son permeables, lo que permite la interacción con el ambiente y como

reconoce esa interacción dinámica, la estructura, la función y la conducta del sistema están cambiando constantemente.

Sistema cerrado: Este tipo de sistemas, en cambio, tienen tendencia para moverse en dirección a un estado caótico y de desintegración en que pierde todo potencial para la transformación de energía o trabajo. Los sistemas cerrados no están influenciados y no interactúan con su ambiente porque tiene fronteras fijas. Como resultado de ello, la estructura, la función y la conducta del sistema son estables y predecibles.

Muy pocas organizaciones pueden sobrevivir sin conocer sus mercados, proveedores, consumidores, y las regulaciones públicas y gubernamentales.

Sistema dinámico: Los sistemas dinámicos están constantemente en cambio y en adaptación a las presiones internas y externas. Existe en ellos un proceso continuo de evolución.

2.4. Características de un sistema organizacional

Según Chiavenato (2000), las principales características de la complejidad de un sistema son las siguientes:

Complejidad: Las organizaciones se diferencian de los grupos y de las sociedades por su complejidad estructural, la cual se refiere a la existencia de distintos niveles horizontales y verticales dentro de ella. A medida que hay división del trabajo, aumenta la complejidad horizontal de la organización, y conforme surgen nuevos niveles jerárquicos para un mejor control y regulación, aumenta la complejidad vertical.

Mientras que los miembros de organizaciones planas se relacionan cara a cara, en las organizaciones altas se requiere de intermediarios para coordinar e integrar las actividades de las personas. La interacción se vuelve indirecta.

Anonimato: Se da importancia a las tareas y operaciones, no a las personas. Lo que importa es que la operación sea realizada, no importa quién la realice. Rutinas Estandarizadas: Para procedimientos y canales de comunicación. A pesar del ambiente laboral impersonal, las organizaciones presentan la tendencia a la formación de grupos informales personalizados dentro de las mismas. Tendencias a la especialización y la diversificación de funciones. El objetivo es separar las líneas de autoridad formal de la competencia profesional o técnica.

Tamaño: El tamaño es un elemento final e intrínseco de las grandes organizaciones, ya que resulta del número de participantes y de las áreas que forman su estructura organizacional.

Infiriendo estas características, se puede deducir que las organizaciones difieren de acuerdo a su estructura y al tamaño. Existen organizaciones dedicadas a diversas actividades, como a producir bienes o servicios, otras venden y distribuyen de diferentes formas en el mercado, a fin de que los productos sean consumidos por los clientes.

En el caso de “FRUTICAS”, es una pequeña empresa dedicada a la distribución de confites en la Zona Sur de Manabí, en donde se establece el contacto directo con los distribuidores mayoristas de cada uno de los productos que se expende en este sector de actividad comercial. Por lo tanto, los ambientes son diferentes, por lo que es necesario se modifiquen estrategias para alcanzar los resultados esperados.

2.5. Componentes del Sistema Organizacional

Los componentes básicos del sistema organizacional son:

1. Estructura Organizacional.
2. Especialización del Trabajo.
3. Cadena de mando.
4. Tramo de control o tramo administrativo.
5. Departamentalización.
6. Centralización o Descentralización en la toma de decisiones.

Como se puede evidenciar estos componentes definen la forma como tendrá la organización. La forma es de significativa importancia por lo que influye sobre el trabajo que realizan los individuos al interior de la misma. Por ejemplo, una estructura muy vertical, con una larga cadena de mandos y tramos de control corto no favorecen el trabajo en equipo, por lo tanto si se requiere incentivar este tipo de trabajo se necesita una estructura más horizontal.

2.5.1 Estructura organizacional.

Griffin (2005), hace hincapié de que un negocio es como un automóvil. Todos los automóviles tienen motores, cuatro ruedas, defensas, y otros componentes estructurales; tienen compartimientos para los pasajeros, áreas de almacenamiento y diversos sistemas

operativos. A pesar de que cada componente tiene un propósito distinto, también debe funcionar acorde con los demás sistemas.

De manera similar, los negocios tienen sus componentes estructurales y operativos, cada uno con propósitos específicos. Por lo tanto, define a la estructura organizacional como “La especificación de los trabajos que se deben realizar en una organización y la manera en la que esos trabajos se relacionan entre sí” (p. 190).

Según Chiavenato (2004) citado por (Cavero y otros, 2009), la estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “debe reflejar la situación de la organización –por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.”.

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida.

Modelos de estructuras organizacionales en términos generales un “modelo” es la representación de alguna cosa, o como lo definió Jorge Etkin. “En el sentido más general se llama modelo a un conjunto de elementos, sean estos materiales, símbolos gráficos, ideas o palabras que son utilizadas para representar un fenómeno real con una finalidad práctica” (p. 3).

Jones y George (2010), refieren que la estructura organizacional “es el sistema formal de tareas, puestos y relaciones entre ellos que determina la forma en que los empleados deben usar los recursos para alcanzar las metas organizacionales”. (p. 344)

Analizando esta conceptualización, es más práctica para la investigación planteada, puesto que en la Distribuidora “Fruticas”, se requiere una reorganización de tareas, diseñar los puestos para el desenvolvimiento del talento humano en forma eficiente y eficaz y así lograr los objetivos propuestos por el negocio, por ende, debe haber una organización y control de los recursos.

2.5.1.1. Tipos de estructura organizacional.

Se considera la estructura como la base fundamental de la empresa donde se realiza las divisiones de actividades para formar departamentos y posteriormente definir la autoridad con la finalidad de alcanzar los objetivos pero también todo lo que surge de manera espontánea de la interacción entre los integrantes. Tomando en cuenta estas dos vertientes la estructura se divide principalmente en estructura formal e informal.

2.5.1.2. La estructura formal.

Surge como una necesidad para realizar una división de las actividades dentro de una organización que les permita principalmente alcanzar los objetivos mediante organigramas, manuales y la interacción de los principios de la organización como la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía, tramo de control y equidad en la carga de trabajo, entre otras. En la gráfica se muestra que la estructura formal está integrada de las partes que forman a una organización que se establecen con ayuda de las herramientas y se presentan en forma verbal o documentos públicamente donde algunos de los integrantes puedan consultar, como está regida la estructura formal de la organización.



Gráfico 3. Estructura formal

Fuente: www.gestiopolis.com

2.5.1.3. Estructura informal.

Su origen está en la estructura formal ya que de ahí parte la formación de estructuras de las relaciones entre los miembros, conforme a una mezcla de factores que dan origen a este tipo de estructura.

La estructura informal obedece al orden social y estas suelen ser más dinámicas que las formales. La estructura informal se integra a través de relaciones entre personas de acuerdo a una mezcla de factores que llegan a formar grupos informales que son representadas verbalmente de manera pública.

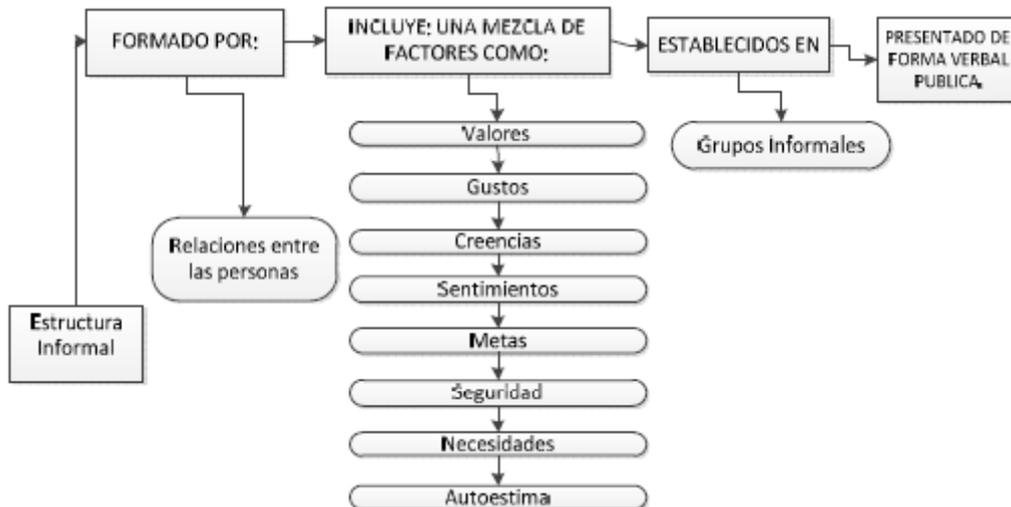


Gráfico 4: Estructura Informal
Fuente: www.gestiopolis.com

2.5.1.4. Factores que afectan la estructura organizacional

Hay varios factores que afectan a la estructura organizacional de una empresa. Estos factores pueden ser internos o externos. Por lo tanto, los propietarios de pequeñas empresas deben ser responsables de la creación de su infraestructura (Horngren y Harrison, 2007).

2.5.1.4.1. Factores internos y externos.

Es importante conocer la diferencia entre los factores internos y externos. Los factores externos vienen dados por el entorno y es difícil eliminar su efecto, en todo caso se puede combatir, mientras que los factores internos están dentro de la propia organización, por tanto se pueden minimizar e incluso erradicar.

2.5.4.1.2. Análisis de los factores externos o del entorno.

De acuerdo a Muñiz (2010), existen diversos factores que son externos a la empresa y no afectan de igual forma a todas las empresas, como ya se ha manifestado en anteriores líneas, cada empresa tiene su forma de organización. Estos son factores que no se pueden controlar ya que vienen de cierta manera impuestos, pero sí se pueden minimizar sus efectos.

Principales áreas a analizar:

- Situación del mercado.
- Estudio de la competencia.
- Consideración de las variables macroeconómicas.
- Regulación de leyes.

Para ello, cita el mismo autor, que “es necesario indagar en el entorno de la organización cómo son los factores y qué grado de afectación tienen o podrían tener para nosotros” (p. 38).

De acuerdo al tipo del cliente, conocer ¿por qué nos prefieren?, ¿por qué no nos prefieren?, ¿cómo influyen los clientes internos en la organización?

En relación a los competidores: ¿Quiénes son nuestros competidores actuales?, ¿Por qué los consideramos nuestros competidores?, ¿Quiénes son nuestros competidores potenciales?, ¿Por qué los consideramos nuestros competidores potenciales?

De acuerdo a los proveedores: ¿Quiénes son exactamente?, ¿En qué afecta a nuestra empresa u organización su capacidad de negociación?

Con respecto a los órganos reguladores: ¿Qué organismos son los que regulan nuestra actividad?, ¿Cómo afectan las regulaciones al funcionamiento de nuestra empresa?(p. 38)

Finalmente, el análisis del entorno competitivo: rivalidades en general del sector: Determinar el número total de competidores existentes en el sector. Nivel de equilibrio entre los competidores, grado de crecimiento global del sector, estructura de costes fijos del sector, nivel de diferenciación del producto, costes de cambios de proveedor y barreras de salida del sector.

2.5.4.1.3. Análisis de los factores internos.

Continuando con el análisis dado por Muñiz, (2010), cada organización posee unos recursos internos que dependen de su estructura, personal, tecnología, situación financiera, etc. Estos factores limitan la actividad y crecimiento futuro. Son factores que se deben de tener muy en cuenta tanto si se está pensando en un tipo de negocio nuevo o en ampliar el actual.

A continuación se exponen los principales factores internos a analizar:

- Situación de los productos, I+D, renovación, innovación.
- Estrategia comercial.
- Planificación financiera.
- Capacidad de producción.
- Recursos disponibles y nuevas necesidades.
- Recursos: económicos y financieros, humanos, equipos.
- Tecnología implantada últimamente.
- ¿Por qué productos buscan los clientes?
- Estructura organizativa actual.
- ¿Es clara la estructura organizativa de su empresa?
- ¿La estructura organizativa afecta el logro de sus objetivos?
- ¿Son claros los procesos organizacionales?
- ¿La empresa utiliza un sistema de control de gestión integrado? (p. 39)

El análisis interno apunta a descubrir principalmente dos aspectos críticos; debilidades y fortalezas.

También es preciso determinar entre los factores externos e internos que afectan a la empresa, el tamaño y su estructura, tecnología y estructura, ciclo de vida de la empresa, estrategias, entorno sectorial o social.

En el caso que amerita el estudio, "Fruticas" es un negocio que trata cada vez de ampliar su mercado, para así, lograr un desarrollo como negocio, pero no se han interesado en implementar una estructura interna en la misma.

a) Tamaño y su estructura de la empresa

Para Vitez (2007), el tamaño es muchas veces el factor determinante para la estructura organizacional de una empresa. Las empresas más pequeñas o en la residencia no suelen tener una estructura inmensa, porque el dueño del negocio es generalmente el responsable de todas las tareas. En este aspecto se concuerda por lo analizado por Vainrub (s. f)

En que si la organización es pequeña tendrá poca diferenciación de actividades, pocos niveles y la coordinación de actividades se podrá lograr por medio de la jerarquía sin mayores problemas. Las organizaciones más grandes por lo general requieren una estructura más intensa en la estructura organizacional. Las empresas con más empleados por lo general

requieren más gerentes para supervisar a estas personas. Las operaciones comerciales altamente especializadas también pueden requerir una estructura organizacional más formal. Al comparar estas actividades definidas por dicho autor, en el caso de “Fruticas”, se cuenta con 1 administrador del negocio que es el dueño del mismo y con 10 empleados que son los encargados de la distribución del producto, por lo que es preciso que se definan las funciones mediante una estructura organizativa en el negocio.

b) Tecnología y estructura

Junto con el ambiente, la tecnología es otra variable independiente que influye poderosamente sobre las características organizacionales (variables dependientes). Además del impacto ambiental (para muchos autores, imperativo ambiental) existe el impacto tecnológico (para muchos autores imperativo tecnológico) sobre las organizaciones.

Todas las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas. La tecnología adoptada podrá ser elemental y rudimentaria (como el aseo y la limpieza con el cepillo o escoba) o sofisticada (como el procesamiento de datos a través de un computador). Sin embargo, algo es evidente: todas las organizaciones dependen de un tipo de tecnología o de una matriz de tecnologías para poder funcionar y alcanzar sus objetivos.

La tecnología se considera como algo que se desarrolla predominantemente en las organizaciones en general y en las empresas en particular, a través de conocimientos acumulados, desarrollados sobre el significado y ejecución de tareas, la utilización de máquinas, equipos, instalaciones que constituyen un enorme complejo de técnicas utilizadas en la transformación de los insumos recibidos por la empresa en resultados, esto es en productos o servicios.

En conclusión, todas las organizaciones tienen tecnología, unas con la adoptada hasta la llamada sofisticada, tal es el caso como las computadoras.

c) Ciclo de vida de la empresa

Este factor también desempeña un papel importante en el desarrollo de una estructura organizacional. Los dueños de los negocios que intentan crecer y expandir las operaciones de su empresa suelen desarrollar una estructura organizacional para delinear su misión

comercial de la empresa y sus objetivos. Las empresas que alcanzan un rendimiento óptimo generalmente son más funcionales en su estructura organizacional. Esto ocurre cuando la cadena de mando se incrementa del propietario a los empleados para atención al público. Las empresas maduras suelen centrarse en el desarrollo de una estructura organizacional para mejorar la eficiencia y la rentabilidad. Estas mejoras pueden ser el resultado de más competidores que entran en el mercado económico.

d) Estrategias

Las estrategias de negocios también pueden ser un factor en el desarrollo de la estructura de la organización. Empresas de alto crecimiento suelen tener pequeñas estructuras organizacionales para que puedan reaccionar a los cambios en el ambiente de negocios más rápido que otras compañías. Los dueños de negocios también pueden estar renuentes a ceder el control de la gestión en las operaciones comerciales.

Las pequeñas empresas que siguen buscando definir su estrategia de negocios a menudo retrasan la creación de una estructura organizacional. Los dueños de negocios suelen estar interesados en el establecimiento de estrategias de negocios en lugar de desarrollar e implementar una estructura interna de la empresa.

Una vez que el gerente haya optado por una estrategia, se deben escoger los medios correctos para su implementación. Jones y George (2010), consideran que cada estrategia requiere el uso de estructuras y culturas organizaciones distintas. También hacen mención que cuando los gerentes decidan ampliar el alcance de las actividades organizaciones, debe de existir una coordinación suficiente entre las divisiones del negocio.

Por lo tanto, Distribuidora Fruticas de la ciudad de Jipijapa, necesita buscar la estrategia adecuada para de esta manera coordinar con el personal que labora en la misma para ampliar el mercado y satisfacer la demanda de sus consumidores.

e) Entorno Empresarial

El entorno empresarial externo también puede desempeñar un papel importante en la estructura organizacional de una empresa. Entornos dinámicos con los deseos del consumidor cambian constantemente o el comportamiento, es a menudo más turbulento que en entornos estables. Las empresas que intentan satisfacer la demanda de los consumidores

pueden luchar al crear una estructura organizacional en un entorno dinámico. Más tiempo y capital también pueden ser empleados en entornos dinámicos que asisten para crear la estructura organizacional. Este capital adicional es generalmente un gasto negativo para muchas pequeñas empresas (Horngren, y Harrison, 2007).

Jones y George (2010), enfocan que por lo general, cuanto más rápido cambia el entorno y cuanto mayor es la incertidumbre del mismo, mayores son los problemas que encaran los gerentes en su intento por conseguir recursos escasos. En esta situación, para acelerar la toma de decisiones y la comunicación, así como para facilitar la obtención de recursos, los gerentes suelen tomar decisiones de organización que se traducen en estructuras y culturas empresariales más flexibles. Por ello, se muestran propensos a descentralizar la autoridad, a delegar poder en los empleados de los niveles inferiores para que tomen decisiones operativa, y a promover valores y normas que subrayen el cambio y la innovación, es decir, una forma más orgánica de organizar. (p. 346)

Se conoce que el mercado de hoy está sujeto a cambios, y por otro lado, una competencia que obliga a los gerentes o administradores, atraer clientes y aumentar la eficiencia y eficacia de su organización. Por lo que, cada vez es más la necesidad de estructurar las organizaciones de modo que las personas y los departamentos se conduzcan con flexibilidad.

2.5.2. Especialización del Trabajo.

Adam Smith fue el primero en identificar la división del trabajo y concluyó que ésta contribuía a aumentar la productividad de los empleados. Hoy se usa el término especialización de trabajo para describir el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente. Los empleados individuales se especializan en llevar a cabo parte de una actividad más que toda la actividad. (Robbinson,2005) p. 235.

La mayoría de los gerentes de hoy ven la especialización del trabajo un mecanismo de organización importante, pero no como una fuente de productividad sin fin. Reconocen las economías que proporcionan en ciertos tipos de trabajo para producir y vender con eficiencia sus productos.

2.5.3. Cadena de mando.

Durante mucho tiempo, el concepto de cadena de mando fue una piedra angular del diseño organizacional. En la actualidad, este concepto tiene mucha importancia.

Se considera a la cadena de mando como la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Ayuda a los empleados a responder preguntas como: ¿A quién recorro si tengo un problema? o ¿ante quién soy responsable?

No es posible analizar la cadena de mando sin examinar otros conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. **Autoridad** se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga. Para facilitar la toma de decisiones y la coordinación, los gerentes de una organización forman parte de la cadena de mando y se les otorga cierto grado de autoridad para cumplir responsabilidades. Conforme los gerentes coordinan e integran el trabajo de los empleados, éstos asumen la obligación de llevar a cabo cualquier tarea designada. Esta obligación de desempeño se conoce como **responsabilidad**. Por último, el principio de **unidad de mando** ayuda a mantener el concepto de una línea continua de autoridad. Este principio afirma que una persona debe informar sólo a un gerente. Sin unidad de mando, las exigencias y las prioridades en conflicto de múltiples jefes pueden crear problemas.

2.5.4. Tramo de control o tramo administrativo.

El tramo de control también denominado amplitud de control, para ello se pregunta ¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente de manera eficiente y eficaz? Esta pregunta sobre la amplitud de control es importante porque, en gran medida, determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Siempre que todo permanezca sin cambios, cuanto mayor sea la amplitud, más eficiente será la organización.

Desde el punto de vista contemporáneo de la amplitud de control reconoce que diversos factores influyen en el número adecuado de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz. Entre estos factores están las destrezas y capacidades del gerente y los empleados, y las características del trabajo que se realiza.

Los gerentes reconocen que pueden manejar una mayor amplitud cuando los empleados conocen bien sus trabajos o pueden dirigirse a sus colegas si tiene dudas. (Robbins, 2005) p. 238.

2.5.5. Departamentalización.

Según Robbins, (2005) la departamentalización agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas. Este enfoque se puede usar en los todos los tipos de organizaciones, aunque las funciones cambian para reflejar el propósito y el trabajo de la organización. La departamentalización de productos agrupa los trabajos por la línea de productos. En este enfoque, cada área importante de productos se coloca bajo la autoridad de un gerente que es responsable de todo lo que tiene que ver con esa línea de productos. La departamentalización de procesos agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes. En este enfoque, las actividades de trabajo siguen un flujo de procesamiento natural de productos o incluso de clientes. El mismo autor enfoca también, la departamentalización de clientes, agrupando los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes, los cuales se pueden atender mejor al tener especialistas para cada uno de ellos. (p. 237)

2.5.6. Centralización o descentralización en la toma de decisiones.

En algunas organizaciones, los gerentes de alto nivel toman todas las decisiones y los gerentes de niveles inferiores y empleados simplemente ejecutan las órdenes. En el otro extremo están las organizaciones en las que la toma de decisiones se desplaza a los gerentes que están más cerca de la acción. Las primeras organizaciones son centralizadas y las últimas descentralizadas.

Robbins, (2005) considera a la centralización la que describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en solo punto dela organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. En contraste, cuando más información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más descentralización. Pocas organizaciones podrían funcionar en forma eficaz si sólo un grupo selecto de gerentes de alto nivel tomaran todas las decisiones; ni podrían funcionar si todas las decisiones se delegaran a los empleados de niveles inferiores. (p. 239).

2.6 Subsistemas de la Organización

Huamán y Ríos (2015), señalan dentro del sistema organizacional unos subsistemas de la organización entre los que citan: Subsistemas de metas y valores, subsistema psicosocial, subsistema técnico, subsistema estructural y subsistema administrativo.

2.6.1. Subsistemas de metas y valores.

Una premisa básica es que la organización como subsistema de la sociedad debe lograr ciertos objetivos determinados por sí misma y su entorno. Es decir, la organización cumple una función en la sociedad y, si quiere lograr el éxito, debe responder a los requerimientos sociales. (p. 113)

Los puntos centrales en la organización de este subsistema son la definición clara de filosofía de la organización y los objetivos generales, de objetivos de grupo y de objetivos individuales.

2.6.2. Subsistema psicosocial.

Está compuesto por individuos y grupos en interacción. Este subsistema está definido por la conducta individual y la motivación, la dinámica de grupos y sistemas de influencia. También se ve afectado por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiración de la gente dentro de la organización. Estas fuerzas crean el clima organizacional, dentro del cual los participantes humanos realizan sus actividades y desempeñan su función. Por lo tanto, se prevé que los sistemas psicosociales difieren significativamente entre las diversas organizaciones.

Los puntos centrales de este subsistema a considerar son los recursos humanos de la organización, y sus actitudes, percepciones, motivaciones, interacción en los grupos y sus relaciones interpersonales, además de liderazgo y comunicación social.

El subsistema psicosocial constituye un parámetro esencial para el buen desarrollo del clima organizacional y el desarrollo eficaz de toda organización. Por esta razón, la administración toma dicho subsistema como marco de referencia para la comprensión y el manejo del más valioso recurso de toda organización: el humano. (p. 114)

2.6.3 Subsistema técnico.

Se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas; incluidas las técnicas usadas para transformar insumos en productos. Los mismos autores señalan que este sistema está determinado por los requerimientos de trabajo de la organización y toma forma de la especialización de actitudes y conocimientos requeridos.

2.6.4 Subsistema estructural.

Se refiere a las formas como las tareas de la organización están divididas (diferenciación) y coordinación (integración). En este sentido, la estructura está determinada por estatutos de la organización, por descripciones de puestos y posición, y por reglas y procedimientos. Tiene que ver también con esquemas de autoridad, comunicación y flujo de trabajo. La estructura de la organización representa la formalización de relaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial.

Los puntos centrales en la organización de este subsistema son la estructura organizacional: actividades, tareas, jerarquías y autoridad; y procesos: flujo de trabajo, flujo de información, procedimientos y reglas. (p. 115).

2.6.5 Subsistema administrativo.

Se relaciona con la toma de decisiones para planear y controlar los esfuerzos de la organización. El elemento humano es el responsable del desempeño organizacional, así como de los resultados actuales y potenciales en el futuro.

Los puntos centrales se basan en los siguientes aspectos:

Planeación: identificar los objetivos organizaciones es función del administrador. También implica diseñar estrategias para conseguir objetivos con los respectivos recursos, necesarios para alcanzar los planes trazados.

Organización: reunir a la gente y los recursos adecuados no aseguran la efectividad y eficiencia organizacional. La labor administrativa incluye también el desarrollo y mantenimiento de la estructura organizacional para lograr los planes establecidos.

Dirección: es la forma y el estilo de guiar al personal de la organización para conseguir las metas.

Control: medir y evaluar los resultados serán necesarios para sopesar el desempeño organizacional, y determinar qué tan buena ha sido la labor administrativa. (p. 115)

2.7. Factores que influyen en el sistema organizacional

Es conveniente analizar los factores internos y externos en el diseño de un sistema de organización, los mismos que han influido para que las organizaciones realicen modificaciones en su diseño de organización.

Los factores internos son aquellos que se crean dentro de la organización como son la estrategia, la estructura, el tamaño y la tecnología. La estrategia y la estructura están relacionadas en forma muy estrecha, ya que si una organización decide hacer un cambio en su estrategia, necesitará modificar su estructura, para que de esta forma se le pueda dar paso a dicho cambio. Chandler (1962) menciona “los cambios en la estrategia corporativa preceden y conducen a cambios en la estructura de una organización”. Es por ello que es necesario dicho cambio, se puede mencionar también que a veces un cambio de estrategia requiera de más personal y es donde entra la cuestión del tamaño, y es que el tamaño de una organización afecta de manera significativa la estructura de una organización, pongamos por ejemplo a aquellas organizaciones que tiene una diversificación de producto, al manejar este tipo de estrategia se requiere de más personal debido a que manejan diferentes cambios. Por lo tanto, el tamaño de una organización afecta de manera significativa la estructura de una organización.

Toda organización también requiere de tecnología, pues es ésta en su mayoría la que hace posible que sus insumos se conviertan en productos terminados, si una organización no cuenta con dicha tecnología, tendrá que hacer un cambio en su estrategia para que pueda mantenerse a la altura de las organizaciones que si cuentan con tecnología.

Los factores externos son aquellos que forman al entorno de la organización y sobre los cuales ésta no tiene mayor poder para modificar y uno de los más importantes factores es la “competencia” el principal factor por el cual las organizaciones necesitan de nuevos diseños en su organización para poder competir y mantenerse en el mercado.

Podemos entonces llegar a la conclusión de que los factores tanto internos como externos necesariamente influyen y de gran manera en el diseño de una organización pues si dicha

organización quiere mantenerse en expectativa con las demás y tener una eficacia y eficiencia deberá tener en su diseño organizacional el mejor.

2.8. Manual de funciones en la empresa

Montalván, C. (1999) considera que dentro de la estructura organizacional de cualquier empresa, una vez que se ha diseñado la distribución del trabajo por áreas y por puestos, así como establecidos sus niveles de autoridad, es necesario darle fundamentación a dicho diseño; para ello, resulta indispensable plasmar en un documento, la descripción de cada uno de los puestos establecidos, sus funciones, tareas, líneas de comunicación y relaciones de autoridad que tenga.

A este documento se le denomina Manual de funciones. Su utilidad es muy grande cuando se sabe usar. Facilita la identificación de los puestos, sus límites, soporta a la organización en el orden que necesita para su buen funcionamiento y, sobre todo, permite la fluidez del trabajo, su complementación y eficacia. (p. 26)

2.8.1 Elementos

El manual de funciones está constituido por:

Nombre del puesto

Es el título que la empresa le da al puesto. La persona que lo ocupe, derivará de él su gentilicio; por ejemplo: Gerencia de ventas, su titular será, por ende, Gerente de ventas.

Descripción genérica

Es la justificación del puesto, la razón por la que existe. Resume el objetivo fundamental del puesto.

Funciones

Describe las responsabilidades que la persona deberá cumplir en su puesto. Se anuncian en infinitivo; por ejemplo: supervisar el trabajo de los asistentes.

Tareas

Señala las actividades concretas que se realizarán, correspondientes a cada función; por ejemplo: revisa los informes de actividades de cada supervisor.

Relaciones de los puestos

Internas. Se refiere a las relaciones que el puesto tiene con otros puestos de otras áreas, por razones de trabajo; por ejemplo: el encargado de compras con el encargado de cobranzas.

Externas. Se refiere a las relaciones que tiene el puesto con entidades o personas fuera de la empresa; por ejemplo: el contador con el Seguro Social

Línea de autoridad

Es la relación de dependencia del puesto. Cuál es el puesto inmediato superior (jefe) y qué puestos le reportan (subalternos). (p. 26)

El manual de funciones, como instrumento de apoyo directo a la organización, debe estar permanentemente actualizado y se le debe conceder la importancia que tiene, para la buena funcionalidad de los puestos.

2.8.2 Análisis de puestos

Es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos (contenido, aspectos y condiciones que los rodean); consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización; tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Las principales actividades vinculadas con esta información son: (Sarango, M. 2010)

- Compensar en forma equitativa a los empleados.
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Crear planes para capacitación y desarrollo.
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- Planear las necesidades de capacitación de talento humano.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados.

- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales de talento humano de una empresa. (p. 22)

2.8.3 Descripción de puestos:

Es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, el cual explica de forma escrita de las funciones, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

La descripción de puestos abarca la siguiente información: (Sarango, M. 2010)

- Identificación del procedimiento
- Nombre del cargo
- Descripción genérica (objetivo)
- Área de desempeño
- Codificación
- Atribuciones y responsabilidades
- Número de paso o sub-paso (secuencia de las actividades)
- Equipos, materiales y herramientas
- Características del cargo
- Condiciones particulares y riesgos inherentes
- Competencias genéricas y técnicas (p. 23).

2.9. Intervención de los manuales de funciones en el diseño organizacional.

Rigel, (2011) cita que entre las ventajas de la implementación de manual de funciones en una empresa, se destacan: la especialización dentro de la organización lo cual permite a cada cargo concentrarse únicamente en su área de trabajo, permite tener un mayor control y supervisión técnica ya que cada una de las áreas tiene un supervisor, finalmente la comunicación es muy clara y ágil ya que es directa con los encargados de cada una de las áreas. Una de sus principales desventajas se refleja en la línea de mando gerencial ya que la comunicación se puede ver afectada de supervisores o jefes hacia gerentes, muchas veces los gerentes no saben lo que ocurre en las diferentes áreas, solamente lo saben los jefes o supervisores inmediatos.

Según explican Sherman y Bohalander “que para reclutar personal se requiere tener información de conocimientos, habilidades, educación y experiencia que requiere el cargo”.

Chiavenato, I. (1999) “expone que las descripciones de cargo permiten determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con lo que se aplicará las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal”. Finalmente el manual de funciones, es una herramienta que describe con claridad todas las tareas de la empresa, distribuye las responsabilidades en cargos y evita la duplicidad de funciones.

El manual de funciones es creado con el objetivo de delimitar las funciones, tareas y responsabilidades de cada uno de los empleados dentro de una compañía. Lo más importante dentro del manual es su redacción, las actividades deben ser claras y muy concisas para que cualquier persona de otro departamento esté en la habilidad de entender claramente los diferentes descriptivos de cargos. La elaboración del manual permite evitar “tiempos muertos”, evita que las funciones y responsabilidades sean compartidas por dos o más colaboradores ya que este acto no únicamente redundaría en una pérdida de tiempo sino también en la disolución de funciones entre los empleados de la empresa. (p. 52)

El manual de funciones debe ser combinado con algunos otros documentos para que funcione con éxito.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

Este capítulo III hace referencia al diseño metodológico de la investigación, en el que se determina el tipo y diseño, los métodos utilizados en el trabajo de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos. Elementos que indican cómo se ha realizado el proceso investigativo.

3.1 Tipo y diseño metodológico

El tipo de investigación se fundamenta en una investigación descriptiva y aplicada. Descriptiva porque permitió conocer y analizar la forma como se debe estar estructurada la empresa, como deben realizar los procesos y funciones del personal. Es aplicada ya que aporta los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la investigación.

3.2 Métodos de la investigación

Los métodos aplicados en esta investigación son:

Exploratorio - Descriptivo: Facilitó conocer la realidad actual de la Distribuidora de Confeitería “Fruticas” de la ciudad de Jipijapa, las actividades que desarrollan y que hacen que el personal en algunos casos desconozca o repita de manera rutinaria los procesos en cada uno de sus puestos, esto permitió identificar el problema como se presenta en la realidad, partiendo de los resultados obtenidos a través de la encuestas aplicadas al personal que labora en el negocio.

Analítico – Sintético: Este método sirvió para el momento que se tuvo que realizar la propuesta, de tal manera que permita tener una visión de cada uno de los elementos involucrados.

Método Deductivo: Porque el estudio partió de un estudio de casos particulares para reconocer la realidad, y llegar a las conclusiones acerca de cómo se realiza el proceso en las compras, distribución o entrega del producto, procesos de cobros; y de acuerdo a los resultados obtenidos se diseñó la estrategia de organización de la Distribuidora de Confeitería “Fruticas”.

Método Hermenéutico: Este método contribuyó de manera significativa a la investigación bibliográfica al elaborar el marco teórico, para que este trabajo sea un aporte eficaz y efectivo en la cual se precisan conceptos teóricos.

3.3 Población y muestra

Población

La población o universo de la presente investigación estuvo conformada por el personal que labora en la Distribuidora de Confiterías FRUTICAS de la ciudad de Jipijapa, siendo un total de 11 empleados. Por lo tanto, la muestra se constituyó en el 100% del personal.

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Encuesta

Dirigida a los empleados de la Distribuidora de Confiterías FRUTICAS.

Entrevista

Dirigida al Propietario de la Distribuidora de Confiterías FRUTICAS.

Instrumento

Los instrumentos sirvieron para recolectar la información necesaria y realizar la investigación. El instrumento que se utilizó correspondió al cuestionario con preguntas cerradas y en el caso de la entrevista con preguntas abiertas.

Otro instrumento que aportó al desarrollo de la investigación fue la observación directa, ya que se formó parte del estudio para determinar los procesos y evaluar los mismos y con ello proponer el diseño organizacional de la Distribuidora de Confiterías FRUTICAS.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS: DIAGNÓSTICO

5.1. Análisis de la situación actual de la Distribuidora de confitería FRUTICAS.

Pregunta 1. ¿Conoce usted la existencia de una estructura organizacional de la Distribuidora “FRUTICAS”?

Tabla1. Conocimiento acerca de la Estructura Organizacional.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	0	0
NO	11	100
TOTAL	11	100

Fuente: Personal de Distribuidora FRUTICAS.

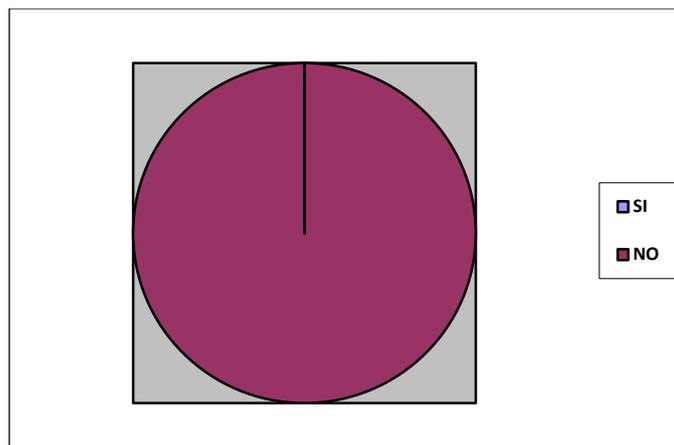


Gráfico 1. Conocimiento acerca de la Estructura Organizacional.
Fuente: Personal de Distribuidora FRUTICAS

Análisis:

En la tabla y gráfico 1 se demuestra que el 100% del personal que labora en Distribuidora “FRUTICAS”, no conoce acerca de la existencia de una estructura organizacional de empresa. Por lo tanto, este resultado se convierte en una debilidad para la organización.

Interpretación:

Se deduce del desconocimiento de la estructura organizacional de la empresa por parte del personal de la distribuidora, lo que hay que tomar en cuenta que esto impide lograr los objetivos de la misma. Además, estos resultados contribuyen a que el personal desconozca acerca de las funciones existentes para cada puesto de trabajo.

Pregunta Nº 2. ¿Poseen algún procedimiento para la selección de los empleados?

Tabla 2. Procedimiento para selección de empleados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	0	0
NO	11	100
TOTAL	11	100

Fuente: Personal de Distribuidora FRUTICAS.

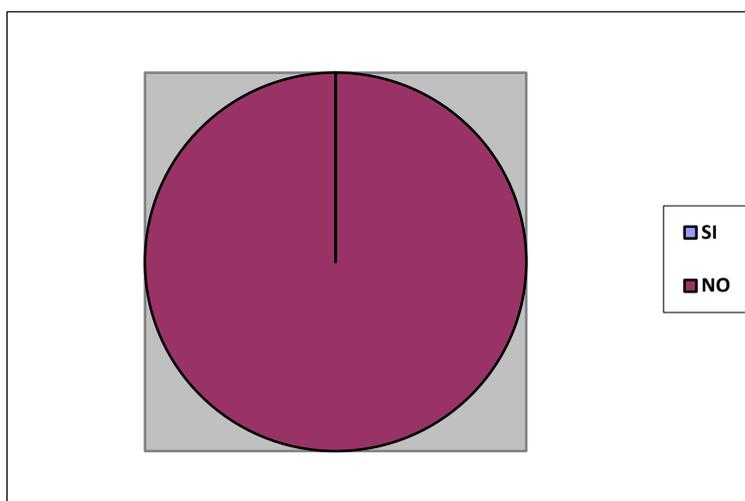


Gráfico 2: Procedimiento para selección de empleados.
Fuente: Personal de Distribuidora FRUTICAS.

Análisis:

En la tabla y gráfico 2 el 100% del Personal que labora en la distribuidora FRUTICAS, responde que no poseen algún procedimiento para la selección de los empleados.

Por lo tanto, se infiere que actualmente la distribuidora no posee procedimientos que delimiten las funciones de cada empleado que integra la misma.

Interpretación:

La distribuidora no cuenta con procedimientos para la selección del personal, tal como se puede evidenciar en la respuesta obtenida al personal que labora en la empresa. Esto se refleja en un 100% de negatividad en las respuestas del diagnóstico inicial; resultados que se constituyen como base para la elaboración de un manual de procesos para el reclutamiento. De hecho, un cargo debe ser diseñado dentro de los parámetros que debe existir entre la especialización, satisfacción, aprendizaje y rotación.

Pregunta N° 3. ¿Existe buen ambiente de trabajo en la distribuidora Fruticas?

Cuadro 3. Ambiente de trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	11	100
Frecuentemente	0	0
A veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	11	100

Fuente: Personal de Distribuida FRUTICAS.

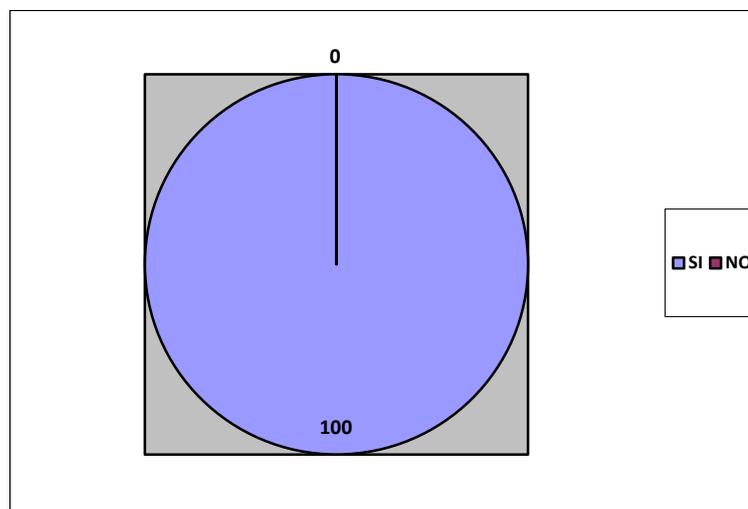


Figura 3. Ambiente de trabajo.
Fuente: Personal de Distribuida FRUTICAS.

Análisis:

De acuerdo al cuadro y figura 3, se puede evidenciar que el personal que labora en la distribuidora FRUTICAS, en su totalidad coincide en que siempre existe un buen ambiente de trabajo. Por lo tanto, se convierte este factor en una fortaleza para el negocio.

Interpretación:

Los resultados favorecen a la empresa ya que al existir un buen ambiente de trabajo, permite un mejor desenvolvimiento al talento humano. Se debe reconocer la función clave que cumple el ambiente laboral en la organización, ya que tiende a conservar a que su personal se adapte a su clima, de tal modo que sus patrones se perpetúen.

Pregunta N° 4: ¿Existe buenas relaciones con sus clientes y proveedores?

Tabla 4. Relaciones con clientes y proveedores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	0	0
NO	11	100
TOTAL	11	100

Fuente: Personal de Distribuidora FRUTICAS.

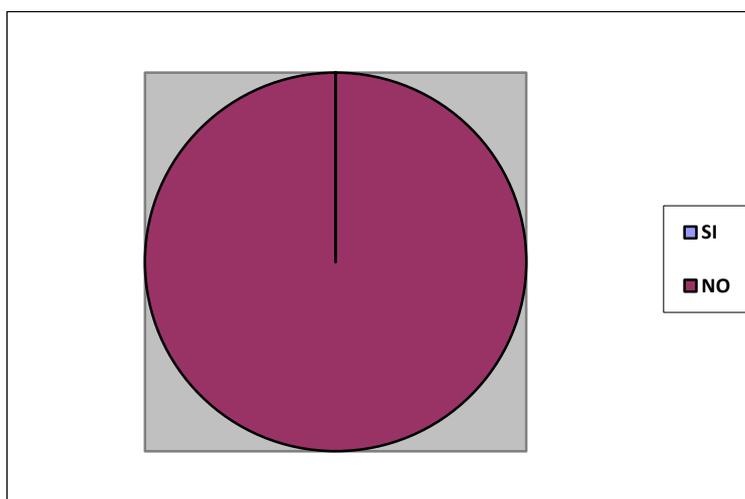


Gráfico4: Relaciones con clientes y proveedores.

Fuente: Personal de Distribuidora FRUTICAS.

Análisis:

El cuadro y figura 4 muestra que el 100% de los empleados coincide en que existe una buena relación entre clientes y proveedores de la distribuidora FRUTICAS de la ciudad de Jipijapa. Esto indica que no solamente hay que considerar los empleados de la propia empresa, sino también hay que reconocer los beneficios del entorno.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, la distribuidora mantiene las buenas relaciones con clientes y proveedores, convirtiéndose estos resultados en una oportunidad para dicha empresa, ya que debe existir una relación sólida y transparente, propiciando así una ventaja segura.

Pregunta Nº 5: ¿Cuál es la temporada de mayor consumo de sus productos?

Cuadro 5. Temporada de consumo del producto.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Toda la temporada	4	36
Navidad	6	55
Año Nuevo	1	9
Varían	0	0
TOTAL	11	100

Fuente: Personal de Distribuidora FRUTICAS.

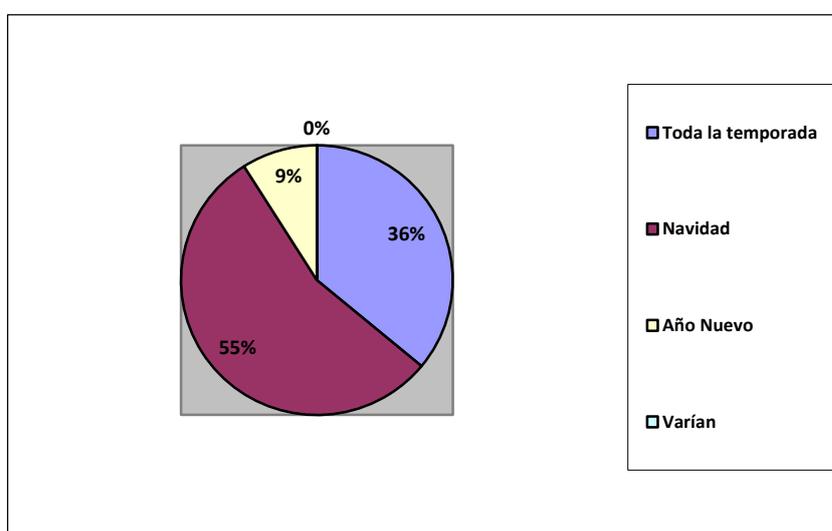


Figura 5. Temporada de consumo del producto

Fuente: Personal de Distribuidora FRUTICAS.

Análisis:

El cuadro y figura 5 evidencia que el 55% del personal de la distribuidora “FRUTICAS”, indica que el mayor consumo de los productos se da en navidad; el 36%, en todas las temporadas; y el 9%, en año nuevo. Como se puede observar los confites tienen aceptación en las festividades y durante todo el año, esto se debe especialmente que en navidad hay mayor consumo ya que el precio de los productos importados es menor al de las empresas locales.

Interpretación:

De estos resultados se deduce que hay gran aceptación del producto de confitería en la temporada de navidad; pero a la vez, también existe consumo en todas las temporadas del año. Este factor se convierte en una oportunidad para el negocio.

Pregunta N° 6: ¿Conoce de la existencia de algún manual de funciones que describa las actividades del personal que labora en la distribuidora de confitería?

Cuadro 6. Existencia de una manual de funciones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	0	0
NO	11	100
TOTAL	11	100

Fuente: Personal de Distribuida FRUTICAS.

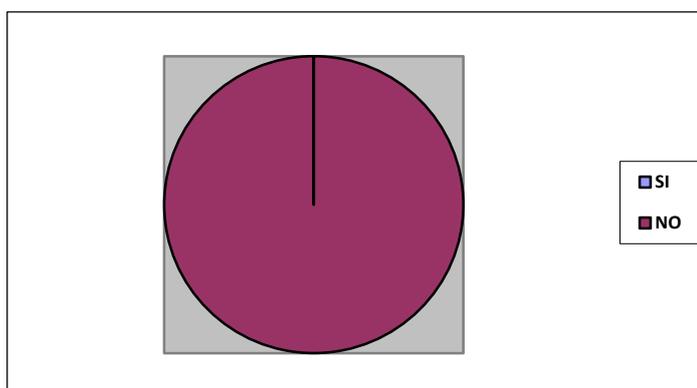


Figura 6. Existencia de Manual de Funciones.
Fuente: Personal de Distribuida FRUTICAS.

Análisis:

El 100% del personal que labora en FRUTICAS, encuestados, indica que la distribuidora no posee un manual donde se describan las actividades del personal que labora en la misma. Esto da como resultado para que se elabore un manual de funciones que describa las actividades que debe realizar el personal.

Interpretación:

La falta de un manual o unas normas que describan como deben de llevar a cabo las actividades del personal, se convierte en una debilidad para la empresa, toda vez que se debe describir la organización formal, para cada puesto de trabajo, los objetivos, funciones y responsabilidades de cada empleado, para así orientar la conducta de los integrantes y cumplir con los objetivos trazados por la distribuidora; obteniendo así mayor eficacia en la prestación de servicios.

5.2 Factores del sistema organizacional de la empresa que influyen en el servicio de atención al cliente.

Pregunta N° 7: ¿Cuál es el número de trabajadores que posee la empresa?

Cuadro 7. Tamaño de la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
10 a 50 trabajadores	11	100
50 a 200 trabajadores	0	0
Más de 200 trabajadores	0	0
TOTAL	11	100

Fuente: Personal de Distribuidora FRUTICAS.

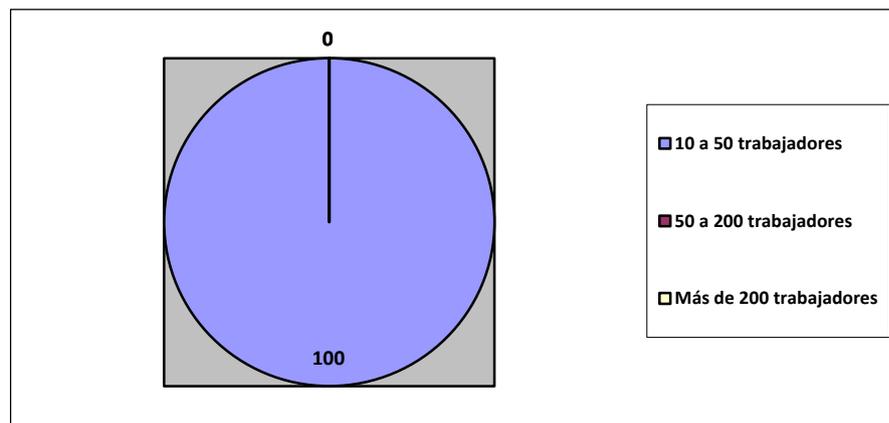


Figura 7. Tamaño de la empresa.
Fuente: Personal de Distribuidora FRUTICAS.

Análisis:

En el cuadro y figura 7 se muestra que el 100% del personal de la distribuidora “FRUTICAS”, responden que el número de trabajadores que labora se encuentra entre el rango de 10 – 50 empleados. Esto demuestra que se encuentra dentro de los parámetros de una empresa pequeña.

Interpretación:

La empresa posee 11 empleados, para de esta manera tener un aprovechamiento óptimo de la jornada laboral. El tamaño de la empresa es un elemento fundamental en las organizaciones ya que resulta del número de participantes y de las áreas que forman, su estructura organizacional, tomando en cuenta que tiene una diversificación de producto.

Pregunta N° 8: ¿Considera usted que existen buenas relaciones humanas entre el personal que opera en la distribuidora?

Tabla 8. Opinión acerca de las relaciones humanas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	11	100
NO	0	0
TOTAL	11	100

Fuente: Personal de distribuida FRUTICAS.

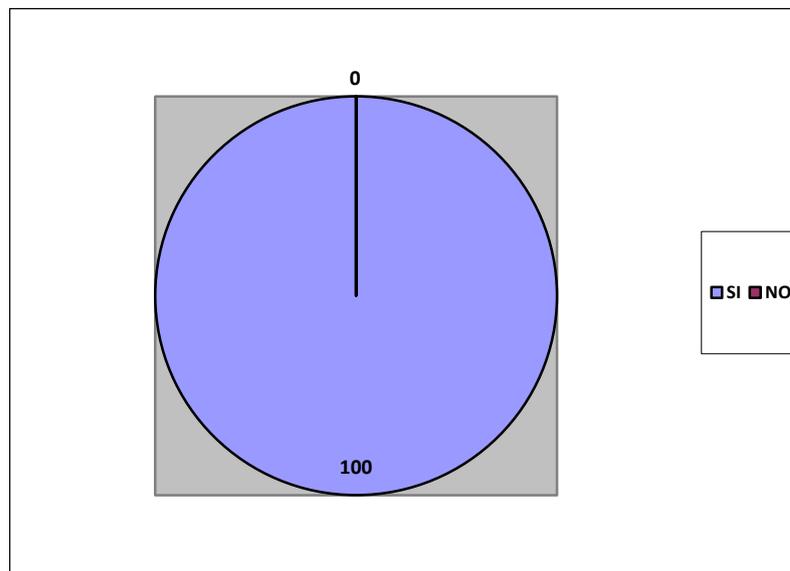


Gráfico 8. Opinión acerca de las relaciones humanas.
Fuente: Personal de distribuida FRUTICAS

Análisis:

El cuadro y gráfico 8 evidencia que el 100% de los empleados responde que existen buenas relaciones humanas entre el personal que opera en la distribuidora, resultado que refleja una fortaleza para la empresa, considerando que es una estrategia empresarial importante para la relación individual y colectiva.

Interpretación:

Las relaciones humanas entre el personal que opera en la empresa es un factor del sistema organizacional que también influye en el servicio de atención al cliente. La interrelación depende de las jerarquías en las que se señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la distribuidora.

Pregunta N° 9: ¿Las actividades que ustedes realizan las efectúan en tareas separadas?

Tabla 9: Especialización del trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	2	18
Frecuentemente	4	36
A veces	5	45
Nunca	0	0
TOTAL	11	100

Fuente: Personal de Distribuidora FRUTICAS.

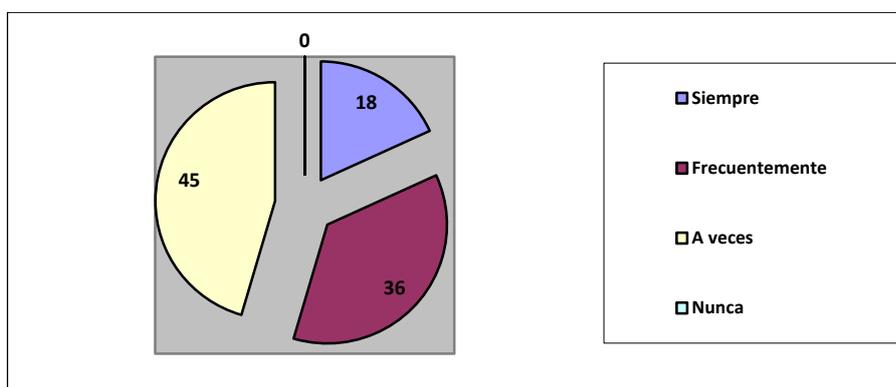


Gráfico 9: Especialización del trabajo.

Fuente: Personal de Distribuidora FRUTICAS

Análisis:

Del 100% del personal que labora en FRUTICAS, el 45 % considera que a veces se realiza las tareas por separado; el 36%, manifiesta frecuentemente, y el 18%, lo realiza siempre. Por lo tanto, se concluye que los empleados de esta distribuidora realizan a veces el trabajo por separado.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación a las actividades desarrolladas por el personal de la distribuidora FRUTICAS, se evidencia la existencia de una parte de ellos que sus actividades a veces las realizan por separado. Se concuerda que un individuo no puede realizar todo el trabajo sino que cada etapa de ello lo concluye una persona diferente, por lo tanto los empleados individuales se especializan en llevar a cabo parte de una actividad, más no toda la actividad. Este factor se convierte en un mecanismo de organización importante.

5.3 Características generales del enfoque de sistemas para su aplicación en el diseño de estrategias del sistema organizacional.

Resultados de la Entrevista al Dueño del Negocio.

Pregunta: Proceso de compras, distribución de la mercadería.

Preguntas	Respuestas
1. ¿Cuál es el proceso de compras de la mercadería?	Se verifica el estado del producto en bodega, si no hay novedad se verifica el stock en sistema, caso contrario se registra la novedad. Luego si se necesita productos se contacta con el proveedor para los pedidos y se concreta la compra. Una vez llegado el producto se coloca en su lugar, se verifica su estado y fecha de caducidad; luego se revisan las cantidades entregadas y precio de compra; se firman los documentos de compra.
2. ¿Cuál es el proceso de distribución de productos de confitería?	Se realiza según el cronograma de las rutas establecidas.
3. ¿Cómo se realiza el proceso de venta?	Se recolectan los pedidos de los clientes basados en la ruta de venta. Una vez que son recolectados los mismos, son procesados y ordenados para su despacho en bodega hacia el carro distribuidor, que se encarga de la entrega de los productos a los locales comerciales ubicados en las diferentes rutas. Luego de la entrega del producto se procede a realizar la cobranza de las facturas que son despachadas.

- | | |
|---|---|
| 4. ¿Realizan inventario de la mercadería ingresada? | Se registran las facturas mediante el sistema ERP de esa manera va quedando registrada la mercadería que ingresa y en el sistema se verifica la existencia de la misma. |
| 5. ¿Cómo monitorean el ingreso y salida de la mercadería? | Se realiza por medio de las kardex siempre y cuando que todas las facturas tanto de compra como de venta estén registradas en el sistema. |
| 6. ¿Cómo se realiza el sistema de cobro? | Como se emite una factura con copia el cliente firma la original y se queda con la copia al momento del cobro se realiza con la factura original. |

Análisis:

Se puede evidenciar en las respuestas obtenidas de la entrevista al dueño de la distribuidora Fruticas que la aplicación del sistema de compras, distribución y ventas, sistemas de cobro es el que normalmente se realiza en negocios de esta naturaleza. En relación al inventario, se utiliza el sistema ERP; además, para monitorear el ingreso y salida de la mercadería lo efectúan por medio de kardex.

Se llega a la conclusión que entre las características generales de la distribuidora Fruticas, se llevan a efecto la aplicación del proceso desde el inicio de las compras hasta la entrega del producto al cliente.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Implementación de estrategias en el sistema organizacional de la distribuidora de confiterías “FRUTICAS”.

La estrategia de una compañía representa su manera de decirle al mundo que no le gusta la incertidumbre y que por lo tanto quiere establecer sólidos procedimientos para asegurar su rentabilidad a largo plazo. En este capítulo se muestra el diseño, implementación y evaluación de la estrategia aplicada al sistema organizacional de la distribuidora de confiterías “Fruticas”, como vía para su perfeccionamiento.

La propuesta parte del principio de que la dirección estratégica es una filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con la amplia participación y compromiso de los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad, se basa en las probabilidades y el riesgo; a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas y contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles. (Chacón, B. 1999).

En este sentido cobra importancia la Estructura Organizacional que impacta en cómo una empresa toma sus decisiones, cómo las divisiones jerárquicas llegan a consenso, y si se basa en un modelo centralizado o descentralizado para monitorear las actividades de producción. En un modelo centralizado, la alta gerencia no delega mucho la toma de decisiones a los jefes de departamento y jefes de las unidades de negocio. Por lo tanto, los resultados permiten al negocio ser ágil y cambiar los elementos del entorno.

La implementación estratégica necesita acciones que permitan alcanzar la meta, permitiendo de cierta manera, el bloqueo de factores que podrían detener el impulso empresarial. Respondiendo a la necesidad de perfeccionar el sistema organizacional de la distribuidora de confiterías “FRUTICAS” se diseña la propuesta que se presenta a continuación.

5.1.1. Estrategia aplicada al sistema organizacional de la distribuidora de Confiterías “Fruticas”.

La estrategia que sirve como guía para perfeccionar el funcionamiento del Sistema Organizacional de la distribuidora de Confiterías “Fruticas”, se diseña estructurada en 4 fases fundamentales: diagnóstico, aportes para el perfeccionamiento del sistema organizacional, la implementación de la propuesta y por último su validación, todas relacionadas y encaminadas al logro de un objetivo común.

El **objetivo principal** que se ha establecido en la estrategia se resume en: dotar a la empresa de una herramienta que permita su correcto funcionamiento desde la propuesta de un organigrama con la adecuada estructura de dirección que: garantice un nivel de distribución óptimo, para cada uno de los productos, llegando al volumen de ventas que permita tener el equilibrio para las partes, organice las actividades de cada empleado, estableciendo responsabilidades a los encargados de las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que eleven la calidad de la función empresarial.

Para el logro de dicho objetivo la estrategia contempla la consecución de una serie de metas que deberán ser puestas en marcha y alcanzadas durante cierto período. Se presenta con la descripción, objetivo y breve reseña de cada Fase, para su fácil implementación.

5.1.1.1. Fase I: Diagnóstico del funcionamiento del Sistema Organizacional de la Distribuidora de Confiterías “Fruticas”.

Descripción: La fase I se centra en el estudio de la determinación de necesidades de la empresa Distribuidora de Confiterías “Fruticas” obtenidas mediante la aplicación de instrumentos como la entrevista y la encuesta, así como otros criterios aportados por la autora y aportes conceptuales estipulados en el marco teórico, teniendo como resultado la concreción de un diagnóstico específico que refleja la situación actual del sistema organizacional de dicha entidad.

Objetivo: Diagnosticar el funcionamiento del sistema organizacional de la Distribuidora de Confiterías “Fruticas” estableciendo el orden de prioridades en la atención a las problemáticas de la empresa para elevar la calidad de su función empresarial.

Breve reseña: El diagnóstico situacional de la Distribuidora "Fruticas" de la ciudad de Jipijapa, refleja la no existencia de la estructura organizacional, no posee un manual de funciones que determinen las actividades de cada empleado. Concluyendo que la empresa no cuenta con un adecuado funcionamiento en su estructura organizacional.

Acciones prioritarias, derivadas de las problemáticas de la empresa.

- Diseño de un adecuado organigrama y estructura empresarial con la correcta verticalidad y horizontalidad, que permita la orientación y control del nivel de subordinación.
- Establecimiento del manual de funciones: documento detallado que contiene en forma ordenada y sistemática la organización, procedimientos y técnicas del puesto, reflejando en su estructura los aspectos: Identificación del cargo, descripción del cargo, funciones del cargo y requisitos del cargo.
- Implementación de un procedimiento adecuado de selección y contratación del personal, partiendo de la implementación de un manual de procedimientos de selección, con el análisis de su nivel escolar y trayectoria laboral, teniendo como evidencia la hoja de vida.
- Evaluación de la relación empresa- cliente y oferta – demanda, partiendo de los intereses y posibilidades del cliente para en este sentido orientar las acciones del sistema organizacional.

5.1.1.2. Fase II: Perfeccionamiento del sistema organizacional de la Distribuidora de Confiterías "Fruticas".

Descripción: Esta fase propone las herramientas necesarias para la implementación del sistema organizacional en la distribuidora de confiterías "Fruticas", teniendo en cuenta la atención prioritaria a las problemáticas de la empresa, reflejadas en la fase I.

Objetivo: Proponer adecuadas herramientas al sistema organizacional de la empresa, propiciando su correcto funcionamiento.

Breve reseña: Se realizó un análisis de las necesidades de la empresa reflejadas en la fase I y siguiendo como referencia en argumentos fundamentales de Chiavenato (2000), en el cual se menciona que el escenario propicio para que se desarrolle la estructura organizacional es el compuesto de seres humanos, dinero, materiales, equipo entre otros, todo ello para lograr un

objetivo u objetivos. De tal manera que se diseñan herramientas que permitan elevar la calidad del funcionamiento de la empresa.

5.1.1.3 Aportes al sistema organizacional de la Distribuidora de Confiterías "Fruticas".

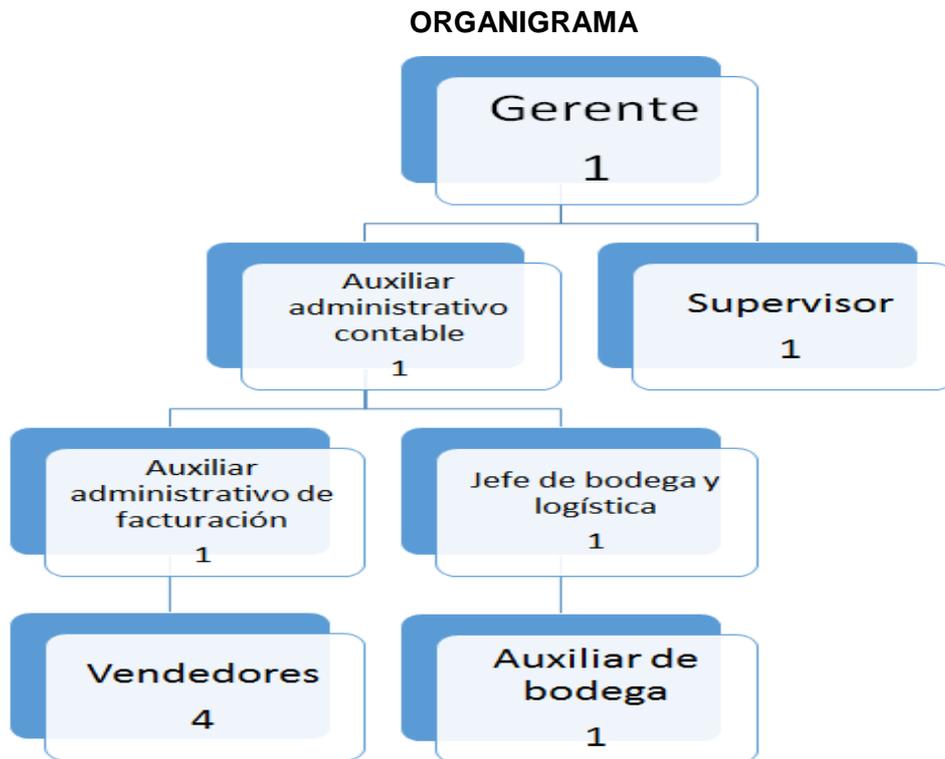
- 1. Diseño de un adecuado organigrama y estructura empresarial con la correcta verticalidad y horizontalidad, que permita la orientación y control del nivel de subordinación.**

Objetivo: Organizar jerárquicamente la estructura organizacional de la distribuidora para la óptima ejecución de sus funciones.

Para la implementación del nuevo organigrama la autora realiza un análisis de la cantidad de trabajadores de la empresa, los cargos existentes y la posible escala de subordinación que permita el buen funcionamiento, partiendo del análisis de una estructura organizacional. Como resultado obtiene dos propuestas que fueron presentadas al Gerente para su aprobación y posible aplicación al sistema organizacional de la empresa.

Primera propuesta de organigrama:

Inicialmente la autora considera como una primera propuesta que al gerente se le subordinará solamente dos personas: el auxiliar administrativo contable y el supervisor, ambos en la misma escala de mando y sirviéndose como contrapartida en su accionar. La tercera escala de subordinación se deriva del auxiliar administrativo contable, que por los requisitos que exige su cargo debe estar facultado para dirigir al auxiliar administrativo de facturación y el jefe de bodega. En la cuarta y última escala de mando se encuentra el resto de los trabajadores donde los vendedores se subordinarían al auxiliar administrativo de facturación y el auxiliar de bodega al jefe de bodega y logística.



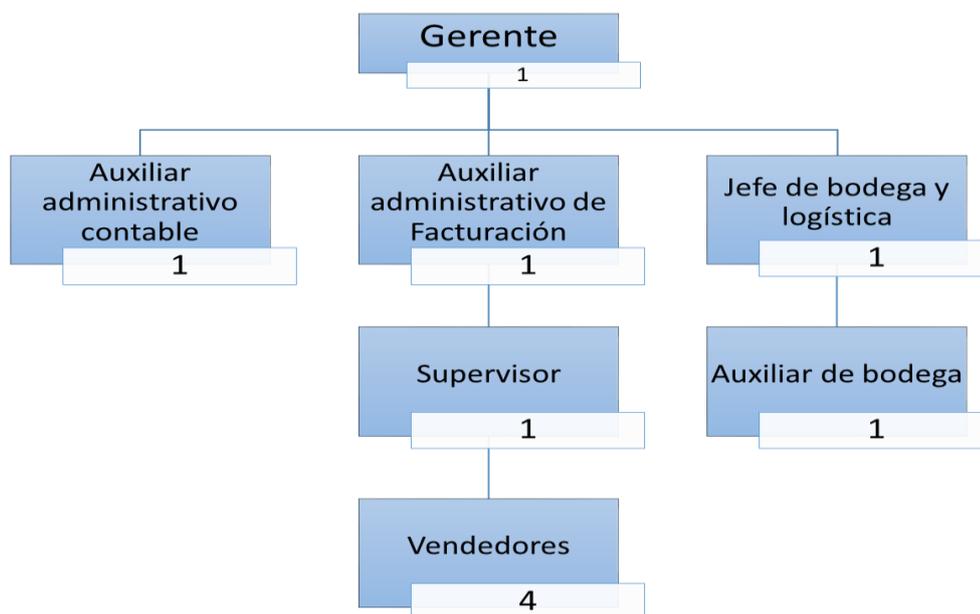
Elaborado por: Elsy Mery Baque Pilay

Segunda propuesta de organigrama.

La segunda propuesta de organigrama considera al Gerente en la primera escala de mando con tres cargos en el primer nivel de subordinación: auxiliar administrativo contable, auxiliar administrativo de facturación y jefe de bodega y logística, permitiendo de esta forma descentralizar la dirección de la empresa y controlar los procesos de una manera más directa, con mayor horizontalidad en la estructura de mando. En la tercera escala de mando se encuentra el supervisor subordinado al auxiliar administrativo de facturación y el auxiliar de bodega subordinado al jefe de bodega y logística. En el cuarto nivel de subordinación se encuentra el resto de los trabajadores, los vendedores subordinados al supervisor y el auxiliar de bodega, al jefe de bodega y logística.

Esta propuesta fue la aprobada por el gerente de la Distribuidora de Confiteras "Fruticas" para su pronta aplicación, pues el organigrama propuesto cumple con los requisitos de verticalidad y horizontalidad que permite a las instancias superiores cumplir con las acciones de dirección: orientación, ejecución y control de las actividades y por ende del desempeño de sus subordinados.

Organigrama asumido por la gerencia de la distribuidora "FRUTICAS".



Elaborado por: Elsy Mery Baque Pilay

2. ***Establecimiento del manual de funciones: documento detallado que contiene en forma ordenada y sistemática la organización, procedimientos y técnicas del puesto.***

Objetivo: Definir las actividades que debe realizar y requisitos que debe cumplir el personal de la empresa de acuerdo a las funciones destinadas.

Una de las estrategias complementarias del sistema organizacional de la distribuidora "FRUTICAS", es el manual de funciones, pues muestra los aspectos más significativos de las responsabilidades y requisitos que debe cumplir un trabajador: Identificación del cargo, Descripción del cargo, Funciones del cargo y Requisitos del cargo. La herramienta puede consultarse en el epígrafe 5.1.2.6 con el título manual de funciones de distribuidora "FRUTICAS".

3. ***Implementación de un procedimiento adecuado de selección y contratación del personal, partiendo del análisis de su nivel escolar y trayectoria laboral, teniendo como evidencia la hoja de vida.***

Objetivo: Establecer los requisitos de contratación que garanticen la pertinencia del personal en correspondencia con los establecidos en el manual de funciones.

Cada interesado debe entregar carpeta con los siguientes documentos:

- Hoja de vida.
- Resumen de experiencia laboral.
- Evidencia que acredite la culminación de estudio, requisito para el cargo al que se postula.
- Fotocopia de cédula.
- Constancia de estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos.

Luego de realizar un estudio de las carpetas se procede a convocar a los seleccionados para las entrevistas de trabajo, que tendrá como guía el manual de procedimientos CÓDIGO: 006-15 ubicado en el Anexo N°. 8 y los requisitos declarados en los anexos de manual de funciones donde se especifican las competencias que deben cumplir los trabajadores en cada cargo, a modo general se tendrán en cuenta las siguientes:

- Conocimiento de los distintos canales que existen para la distribución regional como nacional.
- Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora.
- Habilidades para trabajar en equipo.
- Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal.
- Conocimientos y destrezas en organización de eventos.

4. *Evaluación de la relación Empresa- Cliente y Oferta – Demanda, partiendo de los intereses y posibilidades del cliente para en este sentido orientar las acciones del Sistema Organizacional.*

Objetivo: Proponer un esquema de indicadores que permita la evaluación continua de los intereses y posibilidades de los clientes y en función de esto puedan reorientarse las acciones del sistema organizacional.

El sistema organizacional de la Distribuidora "FRUTICAS" debe ser dinámico, flexibles, que permita la actualización constante de su accionar empresarial. En el diseño de dicho sistema se deben tener en cuenta las características de los clientes y en función de sus demandas, posibilidades y estudio del entorno comercial, ajustar el sistema organizacional.

Para cumplir con la excelencia empresarial, expresada en: la calidad en los servicios de distribución, aceptación en el mercado, materializado en la satisfacción de los clientes y sobre todo por el aumento de los ingresos, se deben evaluar continuamente indicadores que permitan a la empresa constatar la realidad circundante, aterrizada en el estudio de sus clientes, para ello aplicar el esquema indicadores de evaluación de clientes que se muestra a continuación y los manuales de procedimiento que se proponen en el anexo N°. 8 de la investigación.

Indicadores de evaluación de clientes

Conocimiento de costo de adquisición de clientes.	Cálculo del valor de vida del cliente.	Clasificación de clientes por niveles de rentabilidad y valor.
Identificación de campañas más eficientes en captación y retención de clientes.	Tasa de resolución de casos o requerimientos de clientes y procesos en cada caso.	Presupuesto de retención de clientes.
Niveles de personalización de comunicación y servicios.	Procesos de levantamiento y actualización de información y fuentes.	Indicadores relacionados con la captación, retención, satisfacción, recomendación y fidelización de clientes.

5.1.1.4. Fase III: Implementación de la Estrategia aplicada al Sistema Organizacional de la Distribuidora de Confiterías "Fruticas".

Descripción: La Fase III describe la implementación de la estrategia aplicada al Sistema Organizacional de la Distribuidora de Confiterías "Fruticas", con el desarrollo de las acciones prioritarias, derivadas de las principales problemáticas descritas en la Fase I y utilizando como medio de implementación los aportes descritos en el epígrafe 5.1.1.2 de la Fase II.

Objetivo: Implementar la estrategia aplicada al sistema organizacional de la Distribuidora de Confiterías "Fruticas".

Breve reseña de la implementación:

En esta fase se implementa la estrategia aplicada al sistema organizacional de la Distribuidora de Confiterías "Fruticas", partiendo del desarrollo de las acciones prioritarias, derivadas de las problemáticas de la empresa, reflejadas en la Fase I y con la utilización de las herramientas propuestas en la Fase II, perfeccionando así el sistema organizacional de la empresa. La propuesta se implementa con el aprovechamiento de las fortalezas ya existentes y el

consentimiento de los directivos, que fueron involucrados en el proceso de actualización del sistema organizacional, convirtiéndose en los principales protagonistas.

Descripción de las acciones de implementación:

1. Se reorganiza la estructura jerárquica teniendo en cuenta la propuesta de cargos del nuevo organigrama de estructura organizacional, partiendo del diseño de dos propuestas que fueron presentadas al gerente de la distribuidora, quien consideró oportuno aplicar la segunda, pues concibe la horizontalidad más apropiada para las características de la Distribuidora.

En la propuesta asumida se priorizan las funciones de orientación y control del gerente a tres subordinados en la escala de mando, no delegando en un solo subordinado la responsabilidad del control de la empresa. Esta distribución le permite al gerente la atención directa a todas las áreas, sin quitar el rol de cada cargo y aumentando las posibilidades de delegar tareas.

Se implementa el organigrama aprobado por la gerencia de la empresa y por ende se hace necesaria la aplicación de los nuevos manuales de funcionamiento.

2. Posterior a la implementación del organigrama aprobado por el gerente de la Distribuidora de Confiterías "Fruticas", se procede a la presentación de los manuales de funciones. Se cita a despacho a cada responsable de cargo para dar lectura a su manual de funciones y proceder a su aprobación y firma, quedando declarado como el documento legal por el que se evaluará el desempeño del trabajador según sus funciones y su pertinencia en el cargo. En este sentido se realiza un proceso de concientización con cada trabajador para notificarle la necesidad de que esté a la altura de los requisitos que se plasman en el manual y se realiza una evaluación de desempeño en cada caso, con sus respectivas recomendaciones.

El manual de funciones quedará en la empresa como documento legal para la evaluación de desempeño de los trabajadores actuales y modelo a seguir para la captación de futuros trabajadores y rotación de puestos de trabajos, como material de apoyo del Manual de Procedimiento de Selección propuesto en esta investigación.

3. Una vez evaluado el personal que labora en la empresa Distribuidora de Confiterías "Fruticas" con la implementación del manual de funciones y el manual de procedimiento

de Selección de los trabajadores, se realiza la lectura de los requisitos de cada cargo, se procede a la revisión de las carpeta de cada trabajador y evaluación del completamiento de la misma, siguiendo los parámetros que se propusieron en la estrategia, los que fueron aprobados por la gerencia de la empresa.

En esta implementación se revisaron las evidencias existentes: hoja de vida, resumen de experiencia laboral, evidencia que acredite la culminación de estudio, fotocopia de cédula, constancia de estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos.

La acción de revisión de evidencias se realizó para los trabajadores ya contratados, con el fin de completar carpetas y queda el procedimiento de recepción de carpeta y entrevista de trabajo establecido con los aspectos propuestos en la Fase III para futuro proceso de captación y el manual de procedimientos de selección propuesto por la autora.

4. Se orienta a cada trabajador hacer un estudio de la relación empresa - cliente teniendo como guía el esquema indicadores de evaluación de clientes, propuesto en el epígrafe 5.1.1.3. de la Fase II. Luego de analizar el comportamiento de los indicadores atendiendo las especificidades de cada área, se aportan resultados sobre los intereses y posibilidades del cliente, para en este sentido reorientar las acciones del sistema organizacional.

5.1.1.6. Fase IV: Validación de la Estrategia aplicada al Sistema Organizacional de la Distribuidora de Confiterías “Fruticas”.

Descripción: La fase IV presenta la validación de la estrategia aplicada al sistema organizacional de la Distribuidora de Confiterías “Fruticas”, partiendo de un estudio de los resultados del diagnóstico inicial y la situación actual de la empresa, posterior a la implementación de la propuesta.

Objetivo: Evaluar los resultados de la implementación de la estrategia aplicada al sistema organizacional de la distribuidora de confiterías “Fruticas”, a través de la comparación del diagnóstico inicial y el estado actual de la empresa.

Breve reseña de validación.

En esta fase se evalúan los resultados de la implementación de la propuesta y su impacto en la calidad del funcionamiento de la distribuidora de confiterías “Fruticas”. Parte de un estudio

comparativo de la situación inicial y actual del sistema organizacional de la empresa y su imagen ante trabajadores y cliente. Para el estudio de validación se utilizaron los mismos instrumentos aplicados en el diagnóstico inicial permitiendo esta aplicación la comparación de los resultados.

5.1.2. Manual de Funciones para la implementación de un sistema organizacional de la distribuidora de confiterías FRUTICAS de la ciudad de Jipijapa.

La implementación de un sistema organizacional es fundamental para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización; que sirve para desarrollar adecuadamente las actividades de cada empleado, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

5.1.2.1 *Análisis de la empresa objetivo.*

Confiterías “FRUTICAS” es una distribuidora dedicada a la entrega de confites en la Zona Sur de Manabí. Actualmente, posee un local principal y una sucursal en la ciudad de Jipijapa.

5.1.2.2 *Misión y Visión.*

Misión: Somos una empresa distribuidora de confites en general, que garantiza un precio justo para el consumidor final, con productos de calidad, mediante la disminución de intermediarios, con presencia permanente, atención personalizada y oportuna y alto compromiso de todo el equipo de colaboradores.

Visión: Ser en el 2017 los líderes regionales en la comercialización de confites nacionales e importados y de consumo popular a través del canal tradicional, en volumen de transacciones, en atención oportuna y en la incorporación de las Tecnologías de Información y Comunicación a nuestros procesos.

5.1.2.3 Principios Corporativos.

Asociación: Trabajamos de la mano con nuestros clientes, compañeros y proveedores en asociaciones recíprocamente benéficas, no sólo económicamente sino en pro del desarrollo de la región Sur Manabita.

Cumplimiento: Buscamos siempre el cumplimiento de los objetivos propuestos, midiendo la satisfacción del cliente, el nivel de servicio postventa y la calidad de la recompra.

Crecimiento: Implementamos políticas y estrategias que promuevan un crecimiento continuo y rentable.

Tecnología: Nos comprometemos a manejar siempre las últimas tecnologías, con el ánimo de mejorar y mantener el nivel de servicio al cliente y la eficiencia a nivel interno.

Calidad: Buscaremos siempre la disminución de costos sin afectar la calidad de los artículos ni del servicio.

Precios Competitivos: Ofreceremos siempre a nuestros clientes un estándar de precios que cumplan con sus expectativas y garanticen satisfacción total.

Valores:

- Honestidad
- Actitud de Servicio
- Compromiso
- Innovación
- Trabajo en Equipo
- Respeto
- Actitud Positiva

Objetivos:

- Velar por la preservación y continuidad en el mercado de los distribuidores de Confitería.
- Garantizar un nivel de distribución óptimo, para cada uno de los productos, llegando al volumen de ventas que permita tener el equilibrio para las partes.

- Buscar oportunidades de crecimiento mediante el manejo adecuado e innovador de la logística.
- Lograr las condiciones más favorables para el desarrollo del mercado de sus aliados, entorno y de los tenderos dentro de un concepto de responsabilidad social empresarial.
- Mantener una base de datos actualizada de nuestros clientes para determinar diferentes estrategias de penetración de mercados.

5.1.2.4 Organigrama de la Distribuidora Fruticas.

El organigrama de distribuidora FRUTICAS se dejó diseñado en el capítulo V, acápite 5.1.1.4, en el aporte al sistema organizacional de la Distribuidora de Confiterías.

5.1.2.5 Estructura empresarial.

Tabla 2. Personal Administrativo

CARGO	Nº DE FUNCIONARIOS
Gerente	1
Auxiliar Administrativo y Contable	1
Auxiliar Administrativo y Facturación	1
Jefe de Bodega y Logística	1
Auxiliar de Bodega	1
Supervisor	1
Vendedores	4
Conductor	1
Total personal	11

5.1.2.6 Manual de Funciones de Distribuidora “FRUTICAS”.

El diseño del manual de funciones es una estrategia complementaria al sistema organizacional de la Distribuidora FRUTICAS, a fin de definir las actividades que se deben de realizar de acuerdo a las funciones destinadas para el personal que labora en la misma. Coincidiendo con lo manifestado por Brito (2010), que el manual es un documento detallado que contiene en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa y puede ser: de organización, de procedimientos, de técnicas, de puestos.

5.1.2.7 Canales de Comercialización

Para el diseño de los canales de mercadotecnia, la Distribuidora FRUTICAS, se compromete a trabajar entre lo ideal y lo adecuado y lo que se pueda obtener. Esto surge como una necesidad para satisfacer a la clientela de la Zona Sur de Manabí y a la vez ganar ventajas con nuestros competidores.

Los factores que influyen en este diseño de canales de distribución para FRUTICAS, corresponde a:

Características de los clientes.- Nuestros clientes son muy numerosos, ubicados en la Zona Sur de Manabí, tales como: Puerto Cayo, Machalilla, Puerto López, hasta límites fronterizos con la Península de Santa Elena. Por el lado Este, Paján. Además de estas características se ha considerado la frecuencia de sus compras, las cantidades que adquieren en promedio y su receptividad a los diversos métodos de venta.

Otra característica corresponde al medio de transportación de los productos que se distribuyen, y el almacenamiento del mismo.

Características de la competencia.- En el diseño de los canales de distribución para FRUTICAS, influye también la competencia. Los productores necesitan competir con la confitería, al igual como los establecimientos en que venden los de la competencia.

Así mismo se ha tomado en cuenta las características de la empresa. Las tácticas de entrega rápida o buen servicio a los comerciantes minoristas y éstos a la vez a los consumidores.

Las características ambientales también influyen en el diseño de los canales de comercialización, por lo que se busca realizar la entrega de los productos, a comerciantes minoristas - detallistas que ya mantienen la línea de nuestros productos, a fin de que el mercado se posea de los productos de confiterías.

De acuerdo a la clasificación de los canales de comercialización, existen dos tipos de canales:

1. Canales para productos de consumo
2. Canales para productos industriales.

El diseño corresponde a Canal Agente/Intermediario o Canal 4 (del Productor o Fabricante a los Agentes Intermediarios, de éstos a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores).

Este tipo de canal se utiliza para distribuir los productos de confitería de gran demanda, ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor.

A continuación se detalla el tipo de canales de comercialización para la Distribuidora de Confitería “FRUTICAS”, de la ciudad de Jipijapa.



Elaborado por: Mery Baque Pilay

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al desarrollo de la investigación realizada y de los hallazgos encontrados para el diseño de las estrategias organizacionales para la Distribuidora de Confites “FRUTICAS” de la ciudad de Jipijapa, se proponen las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

- Existe desconocimiento por parte del personal que labora en la distribuidora, acerca de la estructura organizacional de la empresa y funciones que deben desempeñar según su cargo, lo que se convierte en una debilidad, aún cuando existe un buen ambiente de trabajo y favorables relaciones con clientes y proveedores.
- Se emplea un inadecuado procedimiento para la selección del personal y luego de ser contratados no cuentan con un manual que describa las funciones que deben desempeñar, esto incide negativamente en la efectividad de la prestación del servicio, teniendo en cuenta que la estructura y funciones laborales son parte importante de la estrategia del sistema organizacional de toda empresa Distribuidora.
- No existe un sistema organizacional que garantice el buen funcionamiento de la empresa, pues carecen de las herramientas empresariales necesarias para organizar dirigir y controlar los procesos que se llevan a cabo en la distribuidora.
- Se definen las características generales de la empresa para el diseño de su estructura y sistema organizacional, partiendo de que la Distribuidora Fruticas cuenta con 11 trabajadores para cubrir las áreas establecidas para este tipo de empresas.
- La distribuidora utiliza el sistema de planificación de recursos empresariales (ERP); para monitorear la entrada y salida de la mercancía aplican el sistema de kardex. En relación a las compras, distribución y ventas, el sistema de cobro es el que se realiza comúnmente en negocios de esta naturaleza.
- Se diseña la propuesta de perfeccionamiento del sistema organizacional de la empresa FRUTICAS, partiendo de la elaboración de herramientas adecuadas para su organización, implementación y evaluación en cada área de trabajo.

- Con la implementación de la estrategia aplicada al sistema organizacional de la distribuidora de Confiterías “Fruticas” se garantiza un nivel de distribución óptimo para cada uno de los productos, se organizan las actividades de cada empleado, estableciendo responsabilidades a los encargados de las áreas, establece medidas de seguridad, control y autocontrol.
- Se constatan resultados favorables en el funcionamiento y productividad de la distribuidora de Confiterías “Fruticas”, luego de la implementación de la estrategia aplicada al sistema organizacional de la empresa, cumpliendo con el POA planificado.

Concluyendo que las características generales de la Distribuidora FRUTICAS de la ciudad de Jipijapa, lleva a efecto la aplicación del proceso desde el inicio de las compras hasta la entrega del producto al cliente.

Recomendaciones

Se recomienda efectuar las siguientes acciones:

- La administración de la empresa debe mantener una constante actualización del diagnóstico partiendo de la evaluación del desempeño de sus trabajadores y la relación empresa –cliente, atendiendo a las prioridades con la ayuda de la comisión evaluadora creada.
- Se debe cumplir con los requisitos establecidos en el manual de funciones y manual de procedimientos, con la organización de las actividades de cada empleado, estableciendo responsabilidades a los encargados de las áreas, generando información útil y necesaria.
- La empresa debe mantener un nivel de distribución óptimo para cada uno de los productos, llegando al volumen de ventas que permita tener el equilibrio para las partes, con un entorno favorable entre clientes y proveedores.
- Se debe hacer cumplir con las medidas de seguridad, control, autocontrol y objetivos plasmados en el sistema organizacional con el fin de que elevar la calidad de la función empresarial.

- Se debe considerar la especialización del trabajo por cuanto los conocimientos son necesarios para el desarrollo de tareas. El sistema está determinado por los requerimientos de trabajo de la organización y toma forma de la especialización de actitudes y conocimientos requeridos.
- La distribuidora de confitería “Fruticas” debe dar seguimiento a la estrategia de perfeccionamiento del sistema organizacional, aplicando las herramientas elaboradas y teniendo como guía el Plan Organizacional Anual.

BIBLIOGRAFÍA

- Barrios, D. (2009). Diseño Organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín. Facultad de Minas. Colombia. Recuperado de (<http://www.bdigital.unal.edu.co/1901/>).
- Cavero, P. Díaz, R. Valderde, L. Flores, M. (2009). Tipos de Estructuras Organizacionales. Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lima.
- Chiavenato, I. (2000) Administración de recursos humanos (5ta. Edición). Santa fe de Bogotá: McGraw Hill Interamericana. - See more at: Recuperado en (http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/elsistemaorganizacional.htm#sth_ash.kMJyldv.dpuf).
- Chiavenato, I. (1999), Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Recuperado en: (www.itescam.edu).
- Chiavenato, I. (2004). Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2004). Teoría y diseño organizacional. 8 ed. México: Thomson editores. p. 11.
- Griffin, W. y Ebert, R. (2005). Negocios. Séptima Edición. México. Pearson Educación.p. 190.
- Johansen, O. (2004), Anatomía de la Empresa.México. Editorial Limusa. S.A. de V. V. Grupo Noriega Editores.
- Johansen, O. (1995) Anatomía de la empresa: Una teoría general de las organizaciones Sociales. México: Editorial Limusa; 1995. Citado por Barrios Hernández, Dursun (2009).
- Jones, R. y George, J. (2010). Administración contemporánea, 6ª ed., México: MacGraw-Hill.
- López, M. (2003) Administración: principios de organización y gestión empresarial. Bogotá: Editorial Protextos, p 204.

- Luna, O. (2013), Diagnóstico del Clima Laboral de la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito. Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito. Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6024>)
- Muñiz, L. (2010), Guía Práctica para Mejorar un Plan de Negocio: Cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo. Barcelona.Profit Editorial.
- ProChile (2012) Información Comercial Estudio de Mercado de Confites para el Mercado de Ecuador. Recuperado de: (http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_05_02_12161210.pdf)
- Rodríguez, A. (2011). D.O. Sistemas Organizacionales. Recuperado de: (<http://rodriguez-peralta.blogspot.com/>).
- Vergara, J. Las Redes Sistémicas en el diseño y operación de Sistemas de Planeación. México.
- Vitez, O. (2007), Factores que afectan la estructura organizacional. Recuperado de: (<http://pyme.lavoztx.com/>)
- Zaratiegui, J. R. (1999) La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Revista Economía Industrial. N° 330. Recuperado de: (<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>)

ANEXOS.

Anexo No.1: MANUAL DE FUNCIONES GERENTE Y REPRESENTANTE LEGAL.

	MANUAL DE FUNCIONES	Versión: 1
	GERENTE Y REPRESENTANTE LEGAL	Vigencia: 01/06/2015
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: GERENTE Y REPRESENTANTE LEGAL 2. ÁREA: Directiva 3. CARGO AL CUAL REPORTA: Accionistas 4. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LE REPORTAN: Todos los cargos		
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
OBJETIVO		
<p>Dirigir y controlar las actividades administrativas y operativas, suscribir los actos administrativos y contratos; evaluar y controlar el funcionamiento general de la comercializadora y orientar el desarrollo de las demás funciones conforme a las disposiciones legales, estatutarias reglamentarias.</p>		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la gestión necesaria para lograr el desarrollo de la Empresa, de acuerdo con los planes y programas establecidos dentro de la organización, las características del entorno y las condiciones internas de la empresa. 2. Velar por la utilización eficiente de los recursos, técnicos, financieros y talento humano de la entidad y por el cumplimiento de metas de la empresa. 3. Liderar y velar por el cabal cumplimiento del proceso administrativo en cada uno de los niveles de administración y operación de la comercializadora. 4. Ejercer supervisión y control sobre las unidades administrativas, operativas y de ventas sobre los programas y proyectos de la comercializadora. 5. Cumplir y hacer cumplir las normas legales, estatutarias y reglamentarias vigentes y ejecutar las decisiones tomadas por los accionistas 6. Suscribir los contratos y convenios y expedir los actos que sean necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la comercializadora, acogiéndose a las disposiciones legales vigentes. 7. Promover la adaptación y adopción de las normas técnicas y modelos orientados a mejorar la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios. 8. Establecer, desarrollar y liderar permanentemente el sistema de control interno ajustándolo a las características de la institución y de su entorno. 9. Aplicar las sanciones disciplinarias que le corresponden por ley o por reglamento. 10. Nombrar y remover los funcionarios bajo su dependencia, de acuerdo con las normas que rigen para las diferentes categorías de empleos. 11. Dirigir y fomentar las relaciones comerciales locales y nacionales de la comercializadora. 		

12. Las demás que le correspondan conforme a las leyes de la actividad comercial	
III. REQUISITOS DEL CARGO	
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en el área administrativa, mercadeo y financiero.
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Dos (2) años en el manejo gerencial y administrativo o en cargos similares.
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer un título universitario (Ingeniería comercial, administración de empresas, economía o carreras afines). • Tener reconocida trayectoria en mercadeo y ventas. • Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos. • Conocimiento de los distintos canales que existen para la distribución regional como nacional. • Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones. • Habilidades para planear, programar, coordinar, controlar y evaluar su trabajo. • Conocimientos amplios en contabilidad y estadística. • Conocimientos suficientes en software para el procesamiento de textos, realización de hojas de cálculo y presentaciones; de igual manera conocimiento en el uso de software administrativo y contable. • Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal. • Habilidades para trabajar en equipo.

Anexo No.2: MANUAL DE FUNCIONES AUXILIAR ADMINISTRATIVO CONTABLE

	MANUAL DE FUNCIONES	Versión: 1
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO CONTABLE	Vigencia: 01/06/2015
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO CONTABLE		
2. ÁREA: Administrativa		
3. CARGO AL CUAL REPORTA: Gerente		
4. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LE REPORTAN: Todos los cargos		
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
OBJETIVO		
Realizar actividades de apoyo administrativo con el objeto de facilitar la emisión de comunicación e información requerida por la Gerencia, presentar apoyo en las actividades administrativas, contables, financieras y operativas que se desarrollan en las distintas áreas de la comercializadora.		
FUNCIONES DEL CARGO		
1. Supervisar y asegurar la correcta ejecución de los cierres contables		

2. Registro de los libros contables sistematizados a través de Excel u otro programa.
3. Contabilización de pagos de clientes y a proveedores, llevar conciliaciones bancarias y gestión de tareas de tesorería
4. Suministrar la información de archivo a las diferentes aéreas o personas debidamente autorizadas, llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo, mediante el Formato de Entrega.
5. Recibir los valores correspondientes a las ventas realizadas de contado.
6. Recibir los valores correspondientes a los recaudos hechos por los transportadores y los vendedores sobre las ventas a credito.
7. Recibir los reportes de las devoluciones realizadas, realizar el cuadro de caja correspondiente
8. Realizar los pagos previstos en efectivo, con previa aprobación del gerente
9. Recibir y procesar las notas de crédito, elaborar y recibir las consignaciones diarias.

III. REQUISITOS DEL CARGO

EDUCACIÓN	* Profesional en el área administrativa, contable y financiero.
EXPERIENCIA	* Un (1) año en cargos similares.
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer un título universitario (Contador Público Autorizado, Ingeniería comercial, administración de empresas, economía o carreras afines). • Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hojas de cálculo) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de ochenta horas. • Habilidades para programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo. • Habilidades para trabajar en equipo. • Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora. • Conocimientos amplios en contabilidad y estadística. • Conocimientos suficientes en software para el procesamiento de textos, realización de hojas de cálculo y presentaciones; de igual manera conocimiento en el uso de software administrativo y contable. • Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal.

Anexo No.3: MANUAL DE FUNCIONES AUXILIAR ADMINISTRATIVO CONTABLE

	MANUAL DE FUNCIONES	Versión: 1
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO CONTABLE	Vigencia: 01/06/2015
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
<p>1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO Y FACTURACIÓN 2. ÁREA: Administrativa 3. CARGO AL CUAL REPORTA: Gerente 4. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LE REPORTAN: Vendedores</p>		
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
OBJETIVO		
<p>Ampliar las funciones administrativas, de cartera y facturación en lo referente a la atención al público. Elaboración de presupuestos, gestión y seguimiento de pedidos; facturación; compras a proveedores, bases de datos y email; comunicaciones con clientes y proveedores, manejo de correspondencia, control de archivo y aquellos trámites administrativos de carácter secretarial que propicien el buen funcionamiento de la empresa.</p>		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar los registros digitales de las operaciones recibidas en el área de ventas. 2. Adelantar las gestiones necesarias para garantizar la provisión de insumos, muestras y apoyos necesarios para el funcionamiento adecuado del equipo de ventas; incluye participar en las gestiones de cotización y compra cuando sea requerido. 3. Realizar el control de entrada de facturas de proveedores y clientes. 4. Controlar el cumplimiento de las zonas de ventas del personal a su cargo 5. Revisar en las zonas de trabajo el cumplimiento de la programación, haciendo el seguimiento necesario. 6. Elaboración de facturas. 7. Llevar registros y estadísticas de los desempeños de la fuerza de ventas. 8. Codificar todos los documentos, organizarlos y archivarlos, según el sistema establecido. 9. Mantener actualizado el control de estos formatos a fin de garantizar un adecuado flujo de los documentos. 		
III. REQUISITOS DEL CARGO		
EDUCACIÓN	* Profesional en el área administrativa y comercial	
EXPERIENCIA	* Un (1) año en cargos similares.	
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer un título universitario (Ingeniería comercial, administración de empresas, economía o carreras afines). 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hojas de cálculo) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de ochenta horas. • Acreditar acciones de capacitación en servicio al cliente. • Habilidades para trabajar en equipo. • Cualidades y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora. • Conocimientos y destrezas en organización de eventos. • Conocimientos suficientes en software para el procesamiento de textos, realización de hojas de cálculo y presentaciones; de igual manera conocimiento en el uso de software administrativo. • Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal.
--	---

Anexo No.4: MANUAL DE FUNCIONES VENDEDOR

	MANUAL DE FUNCIONES	Versión: 1
	VENDEDOR	Vigencia: 01/06/2015
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: VENDEDOR 2. ÁREA: Administrativa 3. CARGO AL CUAL REPORTA: Auxiliar Administrativo y Facturación 4. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LE REPORTAN: Ninguno		
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
OBJETIVO		
Coordinar y atender todas las actividades relacionadas con la comercialización de los productos de la empresa en el mercado, con el fin de fidelizar la clientela existente y buscar nuevos clientes que ayuden a aumentar el nivel de las ventas, de modo que se mantengan los ingresos y se genere una mayor rentabilidad para la organización.		
FUNCIONES DEL CARGO		
1. Vender los productos de la empresa en el orden de prioridades establecidas por la organización. 2. Dar a conocer los productos comercializados por la organización a los clientes, informando oportuna y detalladamente sus características, precios y disponibilidad. 3. Brindar adecuada y oportuna información a los clientes sobre promociones y descuentos en las mercancías ofrecidas por la empresa, novedades sobre precios y condiciones de compra, y cambios significativos en la empresa.		

4. Realizar oportunamente las visitas pautadas con los clientes (activos y/o potenciales).
5. Mantener a los clientes informados sobre posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo en las operaciones de compra y venta de productos.
6. Realizar y presentar oportunamente informes consolidados de consumos por cliente en su zona.
7. Llevar un control adecuado de los formularios y procedimientos necesarios para formalizar y registrar las operaciones de venta.
8. Realizar informes periódicos sobre quejas, reclamos y novedades de sus clientes.
9. Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de los productos y su utilización.

III. REQUISITOS DEL CARGO

EDUCACIÓN	* Bachiller.
EXPERIENCIA	* Un (1) año en cargos similares.
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hojas de cálculo) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de ochenta horas. • Acreditar acciones de capacitación básica en mercadeo y servicio al cliente. • Habilidades para trabajar en equipo. • Cualidades y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora. • Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas. • Habilidad de negociación, integridad, creatividad, pro actividad, adaptabilidad y emprendimiento.

Anexo No.5: MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE BODEGA Y LOGÍSTICA

	MANUAL DE FUNCIONES	Versión: 1
	JEFE DE BODEGA Y LOGÍSTICA	Vigencia: 01/06/2015
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: JEFE DE BODEGA Y LOGÍSTICA 2. ÁREA: Administrativa 3. CARGO AL CUAL REPORTA: Gerente 4. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LE REPORTAN: Auxiliar de bodega		
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
OBJETIVO		
<p>Coordinar y controlar todas las acciones y operaciones en la bodega de la empresa. Hacer seguimiento diario de recepciones y despachos de productos y órdenes de compra. Visualizar y monitorear stock que mantienen los contratistas en sus bodegas.</p>		
FUNCIONES DEL CARGO		
1. Coordinar y ejecutar las políticas de manejo (entrada y salida) de Mercancías en la bodega con el fin de llevar un control de los inventarios de los mismos. 2. Recibir, revisar e ingresar al sistema las mercancías que han sido devueltas por los clientes, tanto no recibidas como por averías. 3. Adoptar mecanismos eficientes para la conservación de los inventarios para evitar deterioro o pérdida de los mismos. 4. Controlar la elaboración de los documentos que sirven de base para la incorporación contable de las compras para organizar el archivo financiero de la institución. 5. Velar por la entrega oportuna y adecuada de las mercancías que estén facturadas a los clientes con el fin de evitar contratiempos en el desarrollo de las labores cotidianas. 6. Recoger y entregar las mercancías o bienes adquiridos, verificando el cumplimiento de las características de especificación en la requisición o la orden de compra. 7. Controlar que las mercancías que ingresen a la bodega cumplan especificaciones de calidad y cantidad en la orden de compra. 8. Realizar seguimiento y acompañamiento al ayudante de bodega, reportando cualquier irregularidad a la gerencia. 9. Controlar el ingreso y la salida del personal de bodega, repuestos, equipos, entre otros, que se efectúen por medio de la puerta de la empresa.		
III. REQUISITOS DEL CARGO		
EDUCACIÓN	* Bachiller.	
EXPERIENCIA	* Un (1) año en cargos similares.	
REQUISITOS		

	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hojas de cálculo) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de ochenta horas. • Acreditar acciones de capacitación en servicio al cliente. • Habilidades para programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo y el de los colaboradores. • Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora. • Iniciativa y creatividad • Habilidades en digitación. • Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal.
--	--

Anexo No.6: MANUAL DE FUNCIONES AUXILIAR DE BODEGA

	MANUAL DE FUNCIONES	Versión: 1
	AUXILIAR DE BODEGA	Vigencia: 01/06/2015
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: AUXILIAR DE BODEGA 2. ÁREA: Administrativa 3. CARGO AL CUAL REPORTA: Jefe de bodega y logística 4. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LE REPORTAN: Ninguno		
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
OBJETIVO		
Participar en la recepción, almacenamiento y entrega de mercancías, para las diferentes dependencias de la organización o para los clientes externos de la empresa, clasificando y ordenando los productos en la bodega según los métodos y procedimientos establecidos en la organización, además de la mano del jefe de bodega realizar consolidados con las mercancías ingresadas y retiradas de la bodega, basándose en los datos establecidos en los inventarios.		
FUNCIONES DEL CARGO		
1. Preparar los pedidos de mercancías y ubicarlos de acuerdo a los puntos de entrega. 2. Colaborar con el Jefe de bodega en la custodia y adecuada distribución de las mercancías solicitadas por los clientes. 3. Participar en la realización de los inventarios físicos en la bodega y realizar su comparación con los consolidados anteriores. 4. Realizar las entregas de pedidos a los diferentes clientes 5. Recibir y verificar las devoluciones de mercancías y reintegrar estos productos a la bodega adecuadamente según sea el caso.		

6. Entregar a los clientes las mercancías debidamente revisados y embalados, además recoger la firma de comprobante de recibido una vez entregado el pedido.
7. Elaboración del comprobante de ingreso de mercancía a la bodega.
8. Elaboración de comprobantes de salida de mercancías.
9. Cumplir con las demás funciones que le asigne el Jefe de Bodega y que estén de acuerdo con la naturaleza de su cargo.

III. REQUISITOS DEL CARGO

EDUCACIÓN	* Bachiller.
EXPERIENCIA	* Un (1) año en cargos similares.
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar acciones de capacitación básica en técnicas de inventario y otros relacionados con su trabajo. • Habilidades de atención al público. • Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas. • Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora. • Iniciativa y creatividad • Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal.

Anexo No.7: MAPA DE PROCESOS.



Anexo No.8: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS POR PROCESOS

	DISTRIBUIDORA DE CONFITERÍAS "FRUTICAS" JIPIJAPA - MANABÍ	CODIGO:001-15
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
PROCESO: OBJETIVO DEL PROCESO: DEPENDENCIA:	<p>Compras de Pedidos y Vigilancia.</p> <p>Describir las actividades necesarias para efectuar las compras.</p> <p>Gerencia, Auxiliar Administrativo y de facturación, Auxiliar de Bodega y Logística.</p>	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN APLICABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Asistente Administrativo. • Jefe de Bodega • Gerente 	Identificación de la necesidad de mercancías de los diferentes productos, para determinar los pedidos que se debe realizar a cada proveedor.	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de Proveedores. • Especificaciones para la realización de Pedidos.
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente y Jefe de Bodega. • Asistente Administrativo. 	Realización de Pedidos	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de proveedores. • Planilla de compras, especificaciones: (precio, fecha de entrega, cantidad y características de calidad, promociones y descuentos.
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Bodega. • Auxiliar de Bodega 	Inspección al producto comprado y verificación de los requisitos de conformidad de este.	<ul style="list-style-type: none"> • Especificaciones para la compra de productos. • Control de servicio o producto no conforme.
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de bodega 	Devolución de producto no conforme.	<ul style="list-style-type: none"> • Especificaciones para la compra de productos.
<ul style="list-style-type: none"> • Asistente Administrativo. 	Ingreso de pedido al sistema de mercancías e inventarios con el fin contar con disponibles de facturación.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicativo de control
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

	DISTRIBUIDORA DE CONFITERÍAS “FRUTICAS” JIJIJAPA - MANABÍ	CODIGO:002-15
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
PROCESO: OBJETIVO DEL PROCESO: DEPENDENCIA:	Pedidos y Comercialización. Establecer un procedimiento documentado que describa las actividades necesarias para prestar el servicio y atención al cliente, que permita garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, mediante atención personalizada y productos de calidad. Representante de ventas, supervisor, auxiliar administrativo y de facturación, auxiliar de bodega y logística, ayudante de bodega, entregador, conductor, gerencia.	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN APLICABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Representante de Ventas. • Jefe de Bodega • Gerente 	Prestación adecuada y oportuna del servicio al cliente, realizando de acuerdo a las necesidades de mercancía que este requiere.	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de toma de pedidos. • Manual del vendedor.
<ul style="list-style-type: none"> • Representante de Ventas. 	Visita al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de pedidos • Manual del vendedor • Registro programado de visitas a clientes de acuerdo al rutero.
<ul style="list-style-type: none"> • Representante de Ventas. 	Ofrecimiento de productos, presentación productos que se encuentran en existencia, definiendo sus características (precio unitario, sistema embalaje, promociones, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Registro inventario. • Manual del vendedor • Registro programable de visitas a clientes (cronograma de visitas).
<ul style="list-style-type: none"> • Representante de Ventas. 	Toma de pedidos o reporte de no compra.	<ul style="list-style-type: none"> • Talonario toma de pedidos. • Cronograma de visitas a clientes. • Manual del vendedor.
<ul style="list-style-type: none"> • Representante de Ventas. 	Consolidado de pedidos y de reportes de no compra en tiempo real.	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidado de pedidos. • Reportes de no compra. • Talonario de toma de pedidos
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

	DISTRIBUIDORA DE CONFITERÍAS “FRUTICAS” JIJAJAPA - MANABÍ	CODIGO:003-15
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
PROCESO: OBJETIVO DEL PROCESO: DEPENDENCIA:	Procesamiento de Pedidos. Darle un manejo eficiente al procesamiento de los pedidos recibidos de modo que estos lleguen a pasar rápidamente por las dependencias de la empresa y así darle oportuna solución a los requerimientos de los clientes. Representante de ventas, supervisor, auxiliar de sistemas, auxiliar administrativo y de facturación, auxiliar de bodega y logística, ayudante de bodega, entregador, conductor, gerencia.	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN APLICABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Asistente administrativo • Representante de ventas. 	Descomprimir pedidos e impresión hoja por rutas.	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de rutas. • Consolidado de pedidos
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor. 	Análisis de informes de venta. Análisis del comportamiento de pedidos frente a las visitas.	<ul style="list-style-type: none"> • Historial de la ruta • Reporte de pedidos por vendedor. • Registro de control de pedidos.
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor • Auxiliar de sistemas. 	Entrega de pedidos a sistemas, (consolidados por vendedor y talonarios de pedidos)	<ul style="list-style-type: none"> • Talonarios toma de pedidos. • Registro de control de pedidos.
<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de sistemas. 	Generación de consolidado por ruta, donde los pedidos son grabados en el sistema.	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas de ruta. • Consolidado de talonarios de pedidos.
<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de sistemas. 	Impresión de facturas.	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas de ruta. • Consolidado de talonarios de pedidos.
<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de sistemas • Jefe de bodega. 	Traslado de consolidado y facturas a bodega.	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidado por rutas.
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

	DISTRIBUIDORA DE CONFITERÍAS “FRUTICAS” JIJIJAPA - MANABÍ	CODIGO:004-15
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
PROCESO: OBJETIVO DEL PROCESO: DEPENDENCIA:	<p>Separación y Envió de los Pedidos</p> <p>Para aumentar la eficiencia del sistema y buscando minimizar los tiempos de espera e inconformidades presentadas en los pedidos despachados la organización da gran importancia a la adecuada clasificación embalaje y despacho de los pedidos, para así minimizar tiempos improductivos de la empresa y de sus clientes, y evitar quejas y reclamos que estos pudieran hacer</p> <p>Representante de ventas, supervisor, auxiliar de sistemas, auxiliar administrativo y de facturación, auxiliar de bodega y logística, ayudante de bodega, entregador, conductor, gerencia.</p>	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN APLICABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de bodega • Auxiliar de bodega • Auxiliar sistemas. 	<p>Separación de mercancías, se procede seleccionar las mercancías para el cargue, teniendo en cuenta las cantidades y presentaciones.</p> <p>En el caso de encontrar agotados se procede a reportarlos a la auxiliar de sistemas para confrontar las fases</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidado de pedidos. • Facturas.
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de bodega • Auxiliar de bodega • Entregador 	<p>Despacho de la mercadería a los vehículos, y entrega de las mercancías al entregador, para su correspondiente distribución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidado de pedidos.
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

	DISTRIBUIDORA DE CONFITERÍAS “FRUTICAS” JIPIJAPA - MANABÍ	CODIGO:005-15
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
PROCESO: OBJETIVO DEL PROCESO: DEPENDENCIA:	Financiero. Establecer un procedimiento documentado que describa en forma general las actividades necesarias para desarrollar el proceso financiero de la distribuidora de confiterías “FRUTICAS”, con el fin de elaborar y organizar toda la información contable de la comercializadora y de los clientes de manera oportuna y eficaz. Gerente, Asistente Administrativo, Auxiliar Contable, Auxiliar de caja.	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN APLICABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 	Planeación de los gastos y compromisos legales de la comercializadora.	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de trámites de facturas
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 	Asignación de los recursos para actividades de tipo legal y gastos de funcionamiento de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de trámites y facturas.
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 	Proyección de ventas, se realiza basándose en registros históricos de ventas, de manera que se garantice el pago a los proveedores y el pago de las responsabilidades legales e impuestos de la comercializadora	<ul style="list-style-type: none"> • Registros históricos de ventas. • Registro de trámites y facturas.
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 	Realización de pagos de cualquier índole, previa autorización de la gerencia quien destinara los recursos monetarios para efectuarlos	<ul style="list-style-type: none"> • Plan financiero empresarial
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Auxiliar contable 	Administración de la nómina.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan financiero empresarial
<ul style="list-style-type: none"> • Asistente Administrativo • Auxiliar Contable • 	Realizar los asientos contables y registros financieros de la comercializadora	<ul style="list-style-type: none"> • Estados Financieros. • Recibos egresos-ingresos. • Caja y consignaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 	Control de pago a proveedores, gastos y pagos realizados. También seguimiento constante al pago puntual de los compromisos legales y obligaciones financieras de la comercializadora.	<ul style="list-style-type: none"> • Estados Financieros • Recibos egresos-ingresos
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

	DISTRIBUIDORA DE CONFITERÍAS “FRUTICAS” JIPIJAPA - MANABÍ	CODIGO:006- 15
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
PROCESO:	Selección de Personal	
OBJETIVO DEL PROCESO:	Seleccionar aspirantes que sean idóneos y reúnan todas las capacidades y requisitos que se necesitan para cada cargo de forma que se llegue a satisfacer completamente los requerimientos exigidos por cada perfil de cada cargo.	
DEPENDENCIA:	Gerente, Asistente Administrativo.	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN APLICABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Asistente Administrativo. • Jefe Contable. 	Definir necesidades y requerimientos de personal en determinadas áreas de la organización a partir de desvinculaciones o retiros voluntarios	<ul style="list-style-type: none"> • Memorando de requisición de personal. • Formato de Requisición de personal.
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Asistente Administrativo. 	Análisis de vacantes	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de requerimientos del puesto.
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Asistente Administrativo. 	Realización y análisis de fichas con requerimientos con datos históricos sobre los cargos, funciones, experiencia, eventos o resultados e información general tomada de cada uno de los cargos existentes en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas de vida de los colaboradores que se desempeñaron anteriormente en la vacante.
<ul style="list-style-type: none"> • Asistente Administrativo. 	Entrega de formato de solicitud de empleo a los aspirantes con el fin de conocer los datos generales del aspirante, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros más.	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de solicitud de empleo.
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Asistente Administrativo. 	Realización de entrevistas previas a los aspirantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de calificación de entrevista previa.
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Asistente Administrativo. 	Elección de las técnicas de selección más adecuada de acuerdo a la vacante existente, de manera que estas nos puedan dar mejores luces acerca del desempeño futuro del aspirante.	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de conocimiento y capacidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Asistente Administrativo. 	Realización de entrevistas y aplicación de técnica elegida para la selección del personal idóneo para la vacante; en esta etapa se busca el acompañamiento de un profesional que posea mayor competencia en esta área.	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de conocimiento y capacidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Asistente Administrativo. 	Análisis de referencias (personales y académicas) y pasado laboral de los aspirantes	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de solicitud de empleo.

<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Asistente Administrativo. 	Selección preliminar de aspirantes a los cargos vacantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha individual de selección que proporciona el resultado de los test realizados. • Registros con resultados tabulados de la entrevista previa.
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Asistente Administrativo. 	Selección final de aspirantes a los cargos vacantes	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha individual de selección que proporciona el resultado de los test realizados. • Registros con resultados tabulados de la entrevista previa. • Expedientes individuales con los resultados obtenidos por el análisis del jefe inmediato de cada vacante.
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Asistente Administrativo. 	Contratación	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de requerimientos del puesto. • Expedientes con la información pormenorizada de los aspirantes escogidos y sus resultados obtenidos a lo largo de todo el proceso de selección
<ul style="list-style-type: none"> • Asistente Administrativo. 	Realización de exámenes médicos nuevos empleados con el fin de determinar la elegibilidad del empleado para seguro de vida de grupo, de salud y de invalidez.	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de vinculación al trabajo para nuevos empleados
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente. • Jefe de Bodega y Logística • Asistente Administrativo. 	Control del proceso de selección.	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones de desempeño de nuevos empleados o análisis de resultados obtenidos a partir de actividades realizadas por empleados en periodo de prueba.
<ul style="list-style-type: none"> • Asistente Administrativo. 	Realización de proceso de inducción para nuevos empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico empresarial
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:



PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA EN EL SISTEMA ORGANIZACIONAL DE LA DISTRIBUIDORA DE CONFITERÍA "FRUTICAS"



Implementar estrategia en el sistema organizacional de la Distribuidora de Confitería "Fruticas" que sirva como herramienta para su correcto funcionamiento.										
Objetivo Estratégico	Objetivos Estratégicos Específicos	Indicador de gestión del Objetivo	Actividad principal	Acciones y actividades derivadas de la actividad principal	Tiempo previsto para alcanzar la meta (en meses)	Programación del tiempo para el cumplimiento de la meta (por meses)		Responsable del Objetivo Estratégico.	Involucrados en la transformación de la realidad empresarial	Observaciones
						Inicio	Final			
Diagnosticar el funcionamiento del sistema organizacional de la Distribuidora de Confiterías "Fruticas"	Comisión que establece el orden de prioridades para la atención a las problemáticas de la empresa y autoriza los límites en los que puede accionar el diagnóstico. Instrumentos apropiados para la determinación de necesidades en el orden de prioridades establecido. Comité evaluador que de manera permanente actualice el diagnóstico del sistema organizativo empresarial. Indicadores de medición del progreso de la empresa en cuanto al funcionamiento del sistema organizacional	Diagnóstico del funcionamiento del Sistema Organizacional de la Distribuidora de Confiterías "Fruticas".	Aplicación de instrumentos pertinentes que midan la situación actual de la empresa. Evaluación de la relación empresa- cliente, oferta – demanda, partiendo de los intereses y posibilidades reales del cliente. Organización de los resultados del diagnóstico atendiendo a las prioridades preestablecidas por la comisión y las que por su cognotación deben ser atendidas en la mayor brevedad.	1	Enero	febrero	Maestrante	Administrador de la distribuidora de confitería FRUTICAS, Empleados y clientes.	Diagnóstico permanente y actualización anual (cada febrero)	
Elaborar herramientas que propicien a la empresa Distribuidora de Confiterías "Fruticas" un mejor funcionamiento en su sistema organizacional	Estructuras de organigrama empresariales aplicado a la empresa distribuidora. Indicadores de evaluación de cargos en la empresa distribuidora. Estructura de las carpetas de contratos en la empresa distribuidora Guía de observación para la evaluación de clientes y demanda. Acta de reunión que presente la propuesta de sistema organizacional para la distribuidora.	Perfeccionamiento del sistema organizacional de la Distribuidora de Confiterías "Fruticas".	Diseño de un adecuado organigrama y estructura empresarial. Elaboración de un manual de funciones que contenga de forma ordenada todos los aspectos que identifican cada cargo establecido en la estructura empresarial. Diseño de un manual de procedimientos de selección para la contratación del personal de la empresa, que contenga en su estructura el análisis del nivel escolar y trayectoria laboral, teniendo como evidencia la hoja de vida. Diseño de un esquema de indicadores de evaluación de clientes, que permita la continua actualización de la relación empresa-cliente y oferta – demanda. Reunión con los diferentes entes de la empresa para la aprobación de la propuesta de perfeccionamiento del sistema organizacional de la distribuidora y su autorización para ser implementado.	1	Febrero	Marzo	Maestrante Administrador de la Distribuidora de Confitería FRUTICAS	Estructura de dirección de la Distribuidora de Confitería FRUTICAS	Sólo se actualizan las herramientas por necesidad de la Empresa	
Implementar un sistema organizacional que permita desarrollar adecuadamente las actividades de cada empleado, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.	Documento de autorización para la implementación de la propuesta. Organigrama de la estructura organizacional de la empresa Distribuidora "Fruticas" Manual de funciones y Manual de procedimientos del sistema organizacional de la empresa Distribuidora "Fruticas" Acta de compromiso de cada trabajador asumiendo las recomendaciones del Manual de funciones del sistema organizacional. Archivo actualizado que contiene carpetas de trabajadores contratados y actas de reuniones con seguimiento a compromisos asumidos.	Aplicación del nuevo modelo de sistema organizacional diseñado para la Distribuidora de Confiterías "Fruticas"	Reestructuración de la estructura organizacional de la empresa teniendo en cuenta la propuesta de cargos del nuevo organigrama de estructura organizacional, con la horizontalidad más apropiada para las características de la Distribuidora, sin afectar el puesto de ningún trabajador. Organización del accionar empresarial con orientación y control desde el niveles de dirección hasta los niveles más bajos de subordinación, propiciando un aprovechamiento optimo del tiempo laboral. Reunión con la totalidad de los trabajadores para la presentación y comprensión del Manual de funciones y Manual de procedimiento, deteniéndose en la explicación de cada función por cargo y requisitos que debe cumplir el personal de la empresa. Despacho con cada trabajador para la comprensión de sus funciones, según describe el Manual y la comunicación de recomendaciones necesarias en cada caso. Completamiento y organización de la carpeta de trabajadores contratado, según establece el manual de procedimientos, teniendo como evidencia principal la hoja de vida. Revisión de actas de reuniones verificando el cumplimiento de compromisos asumidos en relación a la implementación y cumplimiento de la estrategia.	2	Marzo	Mayo	Maestrante Administrador de la Distribuidora de Confitería FRUTICAS	Personal que labora en la Distribuidora de Confitería FRUTICAS	Permanente aplicación, seguimiento, control y evaluación del sistema organizacional empresarial (inicio y final del año)	