



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

INGENIERO/A COMERCIAL

TEMA

“Diseño de procesos Administrativos, Comerciales y Financieros para la
Distribuidora Martha Murillo”

Tutor

Ing. MAE. Franklin Antonio Gallegos Erazo.

Autores

Aguilar Holguín Diana Verónica

Hernández Velasco Marjorie Lorena

2016



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TITULO Y SUBTITULO: DISEÑO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS, COMERCIALES Y FINANCIEROS PARA LA DISTRIBUIDORA MARTHA MURILLO		
AUTORES: 1.- AGUILAR HOLGUÍN DIANA VERÓNICA 2.- HERNÁNDEZ VELASCO MARJORIE LORENA	REVISORES: ING. MAE. FRANKLIN ANTONIO GALLEGOS ERAZO.	
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	N. DE PAGS: 229 páginas	
ÁREAS TEMÁTICAS: PROYECTO DE DISEÑO DE PROCESOS		
PALABRAS CLAVE: OPTIMIZACIÓN, OPERACIÓN ADMINISTRATIVA, RESOLUCIÓN DE FALENCIAS, PLANIFICACIÓN, DISEÑO, ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.		
RESUMEN: El presente proyecto de investigación tiene la finalidad de orientar y brindar las herramientas necesarias para mejorar el funcionamiento de las áreas administrativas, comerciales y financieras en la Distribuidora Martha Murillo de la ciudad de Playas. Con un diseño de procesos que le permita mantener un orden y control adecuados para optimizar su servicio y operatividad.		
N. DE REGISTRO (EN BASE DE DATOS):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (TESIS EN LA WEB):		
ADJUNTO URL (TESIS EN LA WEB)		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO
CONTACTO CON AUTORES/ES: Aguilar Holguín Diana Verónica Hernández Velasco Marjorie Lorena	Teléfono: 0984632974 0984273540	E-mail: dianaaguilarh17@hotmail.com malohevel@gmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Mgs. Ing. Com. Darwin Ordoñez Iturralde Teléfono: 2596500 EXT. 201 Decanato E-mail: dordonezi@ulvr.edu.ec MsC. Ing. Rafael Iturralde Solórzano Teléfono: 2596500 ext. 203 riturraldes@ulvr.edu.ec	

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS
PATRIMONIALES**

Las estudiantes egresadas Srta. Diana Verónica Aguilar Holguín, y la Sra. Marjorie Lorena Hernández Velasco, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a las suscritas y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar Diseño de procesos Administrativos, Comerciales y Financieros para la Distribuidora Martha Murillo.

Autoras

Aguilar Holguín Diana Verónica
C.I. 0925484925

Hernández Velasco Marjorie Lorena
C.I. 0923359707

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación titulado “Diseño de procesos Administrativos, Comerciales y Financieros para la Distribuidora Martha Murillo,” condición nombrada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

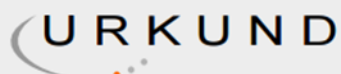
Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “Diseño de procesos administrativos, comerciales y financieros para la Distribuidora Martha Murillo”, presentado por las estudiantes Srta. Diana Verónica Aguilar Holguín, y la Sra. Marjorie Lorena Hernández Velasco, como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de Ingeniera Comercial, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:

Ing. MAE. Franklin Antonio Gallegos Erazo.

C.I. 0922217427

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis DistribuidorA MM 13 enero 2017.docx (D24958243)
Submitted: 2017-01-13 13:26:00
Submitted By: fgallgose@ulvr.edu.ec
Significance: 3 %

Sources included in the report:

TESIS 2016.3.docx (D17344398)
tesis completa Mery Peña.docx (D21193761)
ARCHIVO PARA URKUND.docx (D23348880)
<http://erp.uladech.edu.pe/archivos/03/03012/archivo/001287/3036/00128720130618092348.doc>
<https://www.celec.gob.ec/hidropaute/images/ley-de-transparencia/2015/procedimiento.para.la.gestion.de.nomina.y.beneficios.pdf>
<https://prezi.com/f8ngaxevsuib/cuestionarios-abiertos-y-cerrados/>
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/718/1/T-ULVR-0891.pdf>
<http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

Instances where selected sources appear:

15

DEDICATORIA

A Dios por bendecirme para que obtenga el título de Ingeniería Comercial y gracias a la fe que le tengo hizo posible alcanzar este objetivo, a mi papá, quien es mi inspiración de superación, mi consejero, por siempre brindarme su apoyo incondicional y creer en mí, a mi mamá por su apoyo y consejos brindados en mi superación, a mis abuelos quienes forman parte de toda mi vida, siempre agradecida por la crianza, enseñanza y consejos, este logro también es de ustedes.

Diana Verónica Aguilar Holguín

DEDICATORIA

El cumplimiento de la meta, en esta faceta de mi vida quiero dedicársela a mi adorado Jesús, mi Dios amado, por brindarme su infinito amor y siempre estar conmigo, a mi amado hijo Andrick David Soledispa Hernández, quien es inspiración para mi superación, a mis amados padres Lupe Velasco y Alfredo Hernández, por confiar en mí, brindarme su infinito amor, apoyo y enseñanzas, y a mis amados hermanos Johanna, Alfredo y Shirley.

Marjorie Lorena Hernández Velasco

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi guía espiritual y principal sustento en cada paso de mi vida, a mis padres, abuelos y tíos por sus consejos y apoyo incondicional, a la Master Argentina Arias por sus consejos brindados, a la universidad por brindarme una buena educación, a mis profesores que aportaron sus conocimientos en mi crecimiento profesional, y a mis amigos por el apoyo que me brindaron.

Agradezco a la Sra. Martha Murillo propietaria de la distribuidora quien nos abrió las puertas de su negocio para poder desarrollar nuestro proyecto y aportar nuestros conocimientos para mejorar los procesos de su empresa.

Diana Verónica Aguilar Holguín

AGRADECIMIENTO

Quiero dar gracias a Dios, quien me dio la fuerza, sabiduría ímpetu y fe para poder concluir esta meta que me parecía interminable, a mis amados padres Lupe Velasco y Alfredo Hernández, a mis amados hermanos, Johanna, Alfredo y Shirley, por toda la entrega, amor y cuidado que brindaron a mi hijo Andrick, mientras yo cursaba mis estudios, a la Máster Argentina Arias, por su paciencia y sus valiosos consejos, a mis queridos amigos quienes con su apoyo me animaban a no decaer y seguir adelante, a mis profesores que formaron parte de mi formación académica. También quiero dar gracias a la señora Martha Murillo Mosquera, quien nos brindó todo el apoyo incondicional para realizar el proyecto de titulación en su empresa.

Marjorie Lorena Hernández Velasco

INDICE GENERAL

FICHA DE REGISTRO DE TESIS.....	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	II
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	III
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO	IV
DEDICATORIA	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
AGRADECIMIENTO	VIII
INDICE GENERAL	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
Introducción.....	1
CAPÍTULO I	3
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Tema	3
1.2. Línea de investigación	3
1.3. Planteamiento del Problema	3
1.3.1. En los procesos administrativos:.....	3
1.3.2. En los procesos comerciales	5
1.3.3. En los procesos financieros:.....	7
1.4. Formulación del Problema.....	8
1.5. Sistematización del Problema.....	9
1.6. Objetivos de la Investigación.....	9
1.6.1. Objetivos Generales.....	9
1.6.2. Objetivos Específicos	9
1.7. Justificación de la Investigación.....	10
1.7.1. Justificación Práctica	10
1.7.2. Justificación	10
1.7.3. Justificación Social	11
1.7.4. Justificación Económica	11
1.7.5. Justificación personal.....	11
1.8. Delimitación o alcance la investigación	11
1.9. Hipótesis	12
1.10. Operacionalización de las variables.....	13

CAPÍTULO II.....	14
2. MARCO TEÓRICO	14
2.1. Antecedentes.....	14
2.2. Estado del Arte	15
2.3. Fundamentación teórica.....	19
2.3.1. La Cadena de Valor	19
2.3.2. Importancia de los procesos.....	20
2.3.3. Mapa de procesos.....	21
2.3.4. Proceso administrativo.....	23
2.3.5. Procesos comerciales	38
2.3.6. Proceso financiero.....	44
2.3.7. Utilidades de un diagrama de flujo.	49
2.4. Marco conceptual.....	53
CAPÍTULO III.....	58
3. MARCO METODOLÓGICO.....	58
3.1. Enfoque Metodológico de la investigación.....	58
3.1.1. Diseño de la Investigación.....	58
3.1.2. Tipo de investigación.....	59
3.1.3. Instrumentos y técnicas de investigación.....	60
3.2. Desarrollo metodológico.....	62
3.3. Población y muestra.....	64
3.3.1. Población.	64
3.3.2. Muestra.	64
3.4. Análisis de resultados.	65
3.4.1. Entrevista a la Propietaria de la Distribuidora	66
3.4.2. Cuestionario realizado a los trabajadores	71
3.4.3. Ficha de observación	98
CAPÍTULO IV	138
4. PROPUESTA	138
4.1. Justificación	138
4.2. Objetivo General.....	138
4.3. Objetivos específicos	138
4.4. Desarrollo de la propuesta	138
4.5. Procesos administrativos.....	140
4.5.1. Misión	140

4.5.2.	Visión.....	140
4.5.3.	Objetivos.....	140
4.5.4.	Organigrama	141
4.5.5.	Reclutamiento y selección de personal: política y procedimientos.	142
4.5.6.	Nómina: política y procedimientos.....	148
4.5.7.	Préstamos a empleados; política y procedimientos.....	151
4.5.8.	Recepción de mercadería para la venta; política y procedimiento.....	154
4.5.9.	Control de inventarios: política y procedimiento.....	157
4.5.10.	Egreso de bodega: política y procedimiento	160
4.6.	Proceso comercial.....	163
4.6.1.	Compra de mercaderías; política y procedimiento	163
4.5.2.	Pre- venta: política y procedimiento.	166
4.5.3.	Auto- venta: política y procedimiento	169
4.5.4.	Distribución de mercadería: política y procedimiento.....	173
4.5.5.	Otorgamiento de crédito: política y procedimiento.	177
4.7.	Proceso Financiero.....	181
4.6.1.	Recepción de facturas a proveedores: política y procedimiento.....	181
4.6.2.	Pago a proveedores: política y procedimiento	183
4.6.3.	Cobranza al contado: política y procedimiento.....	185
4.6.4.	Cobranzas a crédito: políticas y procedimientos.....	189
4.6.5.	Caja chica: política y procedimiento.....	193
	Conclusiones.....	197
	Recomendaciones	202
	Referencias Bibliografía.....	206
	Anexos	209

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de las variables.....	13
Tabla 2: Descripción del proceso de selección de personal 1.....	30
Tabla 3: Descripción del proceso de selección de personal 2.....	32
Tabla 4: Número de empleados por cargo	71
Tabla 5: Edad de los empleados	72
Tabla 6: Antigüedad de los empleados	73
Tabla 7: Capacitación a empleados	76
Tabla 8: Empleados	78
Tabla 9: Sugerencias de los trabajadores	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación de la Distribuidora Martha	12
Figura 2: Esquema de la cadena de valor.....	20
Figura 3: Procesos estratégicos de la cadena de valor	22
Figura 4: Estructura de los procesos	22
Figura 5: Proceso administrativo	23
Figura 6: Esquema del organigrama	25
Figura 7: Organigrama funcional.....	26
Figura 8: Clima organizacional.....	26
Figura 9: Organigrama de red tipo E	27
Figura 10: Proceso de reclutamiento de personal	28
Figura 11: Proceso de selección de personal	29
Figura 12: Esquema del proceso para la elaboración de nómina	34
Figura 13: Esquema del proceso para otorgar préstamos a empleados.....	35
Figura 14: Canal de distribución.....	39
Figura 15: Proceso de distribución	39
Figura 16: Proceso de ventas	40
Figura 17: Esquema de procesos	42
Figura 18: Solicitud de crédito.....	43
Figura 19: Esquema proceso financiero.....	44
Figura 20: Proceso financiero contable	45
Figura 21: Comprobante de caja chica	47
Figura 22: Arqueo de caja chica	47
Figura 23: Recibo de pago/cobros	48
Figura 24: Esquema diagrama de flujo	51
Figura 25: Símbolos y significado de los diagramas de flujo	52
Figura 26: Número de empleados por cargo.....	71
Figura 27: Edad de los trabajadores.....	72
Figura 28: Antigüedad de los trabajadores	73
Figura 29: Capacitación a empleados	77
Figura 30: Establecimiento de funciones.....	78
Figura 31: Sugerencias de los trabajadores.....	79
Figura 32: Proceso que desarrolla la asistente administrativa para realizar la nómina.....	80
Figura 33: Proceso que desarrolla la asistente administrativa para el reclutamiento de personal	81
Figura 34: Proceso que desarrolla la asistente administrativa para otorgar préstamos a empleados	82
Figura 35: Proceso que desarrolla el asistente de ventas/bodeguero para recibir la mercadería para la venta.....	83
Figura 36: Proceso que desarrolla el asistente de ventas/bodeguero para el manejo y control de inventario	84
Figura 37: Proceso que desarrolla el asistente de ventas/bodeguero para realizar el egreso de bodega.....	85

Figura 38: Proceso que desarrolla el asistente de ventas/bodeguero por compra de mercadería para la venta.....	86
Figura 39: Proceso que desarrolla la asistente administrativa, por compra de mercadería para la venta.....	87
Figura 40: Proceso que desarrolla los vendedores para realizar la pre-venta	88
Figura 41: Proceso que desarrolla el vendedor/despachador de auto - venta	89
Figura 42: Proceso que desarrollan los despachadores para la distribución de mercadería.....	90
Figura 43: Proceso que desarrollan los despachadores para el otorgamiento de crédito	91
Figura 44: Proceso que desarrolla el asistente de ventas/bodeguero para recepción de facturas a proveedores.....	92
Figura 45: Proceso que desarrolla la asistente administrativa para pago a proveedores	93
Figura 46: Proceso que desarrollan los despachadores y asistente administrativa para cobros al contado.....	94
Figura 47: Proceso que desarrollan los despachadores y asistente administrativa para el cobro a crédito	95
Figura 48: Proceso que desarrolla la asistente administrativa para el manejo de caja chica	96
Figura 49: Diagrama de flujo del proceso actual para el reclutamiento y selección de personal.....	99
Figura 50: Diagrama de flujo del proceso actual para la elaboración de la nómina	102
Figura 51: Diagrama de flujo del proceso actual para otorgar préstamos a empleados.....	104
Figura 52: Diagrama de flujo del proceso actual para la recepción de la mercadería para la venta	106
Figura 53: Diagrama de flujos del proceso actual el control de inventarios.....	108
Figura 54: Diagrama de flujos del proceso actual para realizar el egreso de bodega	110
Figura 55: Diagrama de flujo del proceso actual de compra de mercadería para la venta	112
Figura 56: Diagrama de flujos del proceso actual de pre-venta.....	114
Figura 57: Diagrama de flujos del proceso actual de auto-ventas	117
Figura 58: Diagrama de flujos del proceso actual de distribución de mercadería	120
Figura 59: Diagrama de flujos del proceso actual de otorgamiento de créditos	122
Figura 60: Diagrama de flujos del proceso actual de pagos a proveedores	124
Figura 61: Diagrama de flujos del proceso actual para receptor facturas de proveedores	126
Figura 62: Diagrama de flujos del proceso actual para realizar cobranzas al contado	128
Figura 63: Diagrama de flujos del proceso actual para cobranzas a crédito.....	130
Figura 64: Diagrama de flujos del proceso observado para el manejo de caja chica.....	133
Figura 65: Cadena de valor actual de la Distribuidora Martha Murillo.....	137
Figura 66: Organigrama Propuesto.....	141

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1: Ficha de observación del proceso de nómina	209
Anexos 2: Ficha de observación del proceso para otorgar préstamos.....	209
Anexos 3: Ficha de observación del proceso para recepción de mercadería	210
Anexos 4: Ficha de observación del proceso por compras de mercadería para la venta	210
Anexos 5: Ficha de observación del proceso para realizar el manejo y control de inventarios	211
Anexos 6: Ficha de observación del proceso de egreso de bodega	211
Anexos 7: Ficha de observación del proceso de pre-venta	212
Anexos 8: Ficha de observación del proceso para la recepción de facturas a proveedores	212
Anexos 9: Ficha de observación del proceso de auto-venta	213
Anexos 10: Ficha de observación del proceso de distribución de mercadería.....	213
Anexos 11: Ficha de observación del proceso para realizar pagos a proveedores.....	214
Anexos 12: Ficha de observación del proceso para realizar cobros al contado	214
Anexos 13: Ficha de observación del proceso de crédito y cobranza.....	215
Anexos 14: Ficha de observación del proceso de caja chica	215
Anexos 15: Cuestionario a los trabajadores.....	216
Anexos 16: Entrevista a la propietaria	217
Anexos 17: Sistema comercial (1)	218
Anexos 18: Sistema comercial (2)	218
Anexos 19: Sistema comercial (3)	219
Anexos 20: Sistema comercial (4)	219
Anexos 21: Sistema comercial (5)	220
Anexos 22: Sistema comercial (6)	220
Anexos 23: Entrevista a la propietaria Sra. Martha Murillo	221
Anexos 24: Cuestionario a vendedores.....	221
Anexos 25: Cuestionario a choferes	222
Anexos 26: Cuestionario a despachadores.....	222
Anexos 27: Personal de egreso y choferes.....	223
Anexos 28: Asistente de ventas/ bodeguero y facturación	223
Anexos 29: Asistente administrativa	224
Anexos 30: Vendedores	224
Anexos 31: Despachadores y choferes	225
Anexos 32: Verificación de mercadería que retorna.....	225
Anexos 33: Distribuidor, cuenta el efectivo recaudado	226
Anexos 34: Vendedor en ruta de venta.....	226
Anexos 35: Bodega de productos para la venta (1)	227
Anexos 36: Bodega de productos para la venta (2)	227
Anexos 37: Camión al regreso de ruta.....	228
Anexos 38: Certificado de revisión de la redacción y ortografía.....	229

Introducción

La Distribuidora de bebidas no alcohólica Martha Maurillo es un intermediario autorizado de la empresa AJECUADOR. Se encuentra ubicada en el cantón Playas de la provincia del Guayas, mantiene varias rutas de distribución en toda la zona costera del cantón. Posee un buen posicionamiento en el mercado a pesar de la crisis económica que sufrió el país; sin embargo, cada uno de los departamentos no tiene correctamente definidas las actividades a realizar diariamente, para que su trabajo sea ágil y eficiente.

El presente proyecto de investigación tiene la finalidad de orientar y brindar las herramientas necesarias para el buen funcionamiento de las actividades administrativas, comerciales y financieras del negocio, aportando con los procesos adecuados y sugeridos, le permitirá mantener un orden y control necesario mediante el desarrollo de un diseño de procesos.

El análisis y estudio del proyecto se ha desarrollado por capítulos, los cuales se presentan de forma clara y precisa para su mejor comprensión.

Capítulo I, “El Problema””: en esta sección se establece el tema de la investigación; la línea de investigación en la cual se enmarca el proyecto; la situación problemática o sistematización del problema; los objetivos de la investigación, la justificación, la delimitación, la hipótesis y la operacionalización de las variables.

Capítulo II, “Marco Teórico””: detalla los antecedentes de la investigación, el estado del arte. Este último se elabora considerando tesis de grado de universidades de la ciudad de Guayaquil, que contienen metodologías similares al diseño de procesos, también la fundamentación conceptual y teórica.

Capítulo III, “Marco Metodológico””, en el cual se expone la metodología, el diseño, los tipos, el enfoque y las técnicas de investigación, así como el desarrollo metodológico, la población y el análisis de resultados.

Capítulo IV, “La Propuesta”: se presenta la formulación de la idea, la justificación y la presentación del diseño de dieciséis procesos en forma esquematizada y explícita.

CAPÍTULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Diseño de procesos administrativos, comerciales y financieros para la Distribuidora Martha Murillo.

1.2. Línea de investigación

Dentro de las líneas de investigación establecidas por la Facultad de Administración analizamos que el proyecto está relacionado con el planteamiento de la Administración Estratégica con enfoque al Talento Humano y Operativo, debido a que el plan pretende optimizar y generar cambios en la planeación estratégica del negocio.

1.3. Planteamiento del Problema

La distribuidora de bebidas no alcohólicas Martha Murillo, evidencia falencias en sus procesos administrativos, comerciales y financieros, los que influyen en el desarrollo operativo del negocio; a continuación, se detallan en los siguientes lineamientos:

1.3.1. En los procesos administrativos:

La distribuidora no cuenta con un organigrama que les brinde información de la estructura formal del negocio: niveles jerárquicos, detalle de los cargos y actividades de los trabajadores; es decir no dispone con el resumen de los procesos de toda la empresa, ni se ha establecido la misión, visión y objetivos del negocio.

Las contrataciones al personal se las efectúa por medio de referidos de los empleados; seguida de una entrevista previa, son contratados sin un análisis de medición de sus conocimientos; no se realizan pruebas de perfil psicológica y personalidad de acuerdo al cargo, que indique si es apto para el desempeño de su responsabilidad. También existe un alto índice de rotación de empleados, lo que acarrea un gasto por

indemnización; debido a la falta de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.

Los trabajadores realizan préstamos verbalmente, son cancelados en efectivo con vales de caja chica, no llenan una solicitud donde indique los plazos del descuento ni se verifica su capacidad de endeudamiento, en ocasiones suelen tener prestaciones al IESS y cuando llega el momento de realizar la nómina presentan una cantidad de préstamos con valores mayores al sueldo, debido a la falta de proceso para solicitar préstamos.

La nómina es elaborada por una contadora externa cada quince días; la asistente administrativa realiza el detalle de los descuentos, préstamos y anticipos, envía la información el mismo día que se efectúa el pago de los sueldos, los roles suelen tener errores, los cuales son notorios por las quejas de los trabajadores, pero son corregidos en la siguiente quincena; el pago de las comisiones se cancela con vales de caja chica y no se reportan en la nómina, los sueldos se cancelan con cheque o efectivo, debido a la falta de procesos de nómina.

El control de los inventarios se realiza una vez al mes, por el asistente de venta/bodeguero, luego imprime una orden de inventario en el sistema comercial y procede a contar los productos. Este documento no es firmado y cuando existen productos caducados no son descontados al responsable, generando un gasto adicional a la distribuidora ya que debe adquirir más mercadería para no quedarse sin stock, debido a la falta de proceso para el manejo de inventario.

Para efectuar los egresos de bodega, el asistente de ventas/bodeguero no revisa el stock antes de generar la orden de egreso; tampoco hace firmar a los responsables la entrega de los productos para la venta antes de salir de la distribuidora, debido a falta de procesos para realizar egresos de bodega.

1.3.2. En los procesos comerciales

El área comercial está conformada por tres grupos, compra, el de pre-venta y auto-venta.

Compra

Las compras son realizadas semanalmente sin revisar el stock de acuerdo al volumen histórico de adquisición. En temporadas altas los clientes solicitan productos que la distribuidora no adquiere con frecuencia por temor a que no se vendan y quedarse con el stock, lo que ha provocado que los consumidores busquen otros proveedores que les satisfagan sus necesidades, incidiendo así en la pérdida de clientes, debido a la falta de proceso para realizar las compras.

Pre-venta

Está conformada por tres vendedores; tienen asignada la ruta de Playas y Posorja; las ventas se realizan en un dispositivo celular que cuenta con un programa comercial proporcionado por la empresa Ajecuador. La principal falencia es que los vendedores no recorren todos los puntos de ventas; al finalizar el día presentan pocas ventas y demasiadas tiendas cerradas; aunque el sistema cuenta con un control de monitoreo GPS, éste no es utilizado.

Los créditos a los clientes son otorgados verbalmente con un plazo de treinta días, no solicitan documentos básicos, tales como RUC, cédula, certificado de votación, referencia de proveedores, crediticia y bancarias que respalde su solvencia económica, solo se basan en revisar y analizar el volumen de venta del cliente y otorga el crédito.

Los vendedores suelen tomar mal los pedidos provocando el desgaste de tiempo de los trabajadores empezando desde el asistente de ventas/bodeguero que debe cargar la mercadería junto con los despachadores que luego salen a las rutas con pedidos mal tomados, ocasionando molestias entre los empleados.

En la apertura de un nuevo cliente, toma un tiempo aproximado entre una a tres horas, para no perder la venta y minimizar tiempo, generan el pedido a nombre de otro cliente antiguo como punto de referencia y que los productos sean despachados.

Auto-venta

Está conformada por un vendedor/despachador y un chofer, las ventas son realizadas al menudeo, poseen la ruta de Puerto del Morro, Engabao, Progreso, Sabana Grande, Cerecita y Km 40 vía Data Posorja. Salen a la ruta de venta con \$1.600,00 aproximadamente de mercadería cargada en el camión, un talón de facturas pre-impresas para ser llenadas manualmente, se encargan de realizar los cobros; las rutas no son monitoreadas a pesar de que cuentan con un sistema GPS, el vendedor/despachador y chofer no logran vender toda la mercadería porque no recorren todos los puntos de ventas. El vendedor/despachador a clientes de su confianza entrega la mercadería sin factura, al regreso de la ruta les cobra y entrega el comprobante original de la factura.

A los clientes frecuentes, en tiendas de productos masivos el vendedor/despachador otorga crédito de cinco días bajo su responsabilidad y no entrega la factura de venta hasta el cobro de la mercadería. Al finalizar el día cuando liquidan las ventas existen descuadres entre el dinero cobrado y las ventas realizadas, debido a los créditos otorgados.

Los vendedores no son capacitados para el desempeño de sus funciones, también existen diferencias y falta de comunicación entre los empleados para la coordinación del trabajo.

Las falencias presentadas en el área comercial se deben a la falta de procesos de pre-venta y auto-venta.

El área de egreso de pre-venta está conformada por dos despachadores y dos choferes; se emite una orden de egreso y una guía de remisión por cada vehículo. Los

despachadores llenan el camión con la mercadería el día anterior de la distribución, el asistente de ventas/bodeguero verifica la mercadería embarcada con la orden de egreso, pero no les hace firmar la constancia a los despachadores y choferes de la salida de los productos para la venta.

Cuando los camiones son cargados para la distribución de productos, los despachadores tienen la orden de distribuir toda la mercadería que sale de bodega; en ocasiones los clientes indican que no han solicitado el pedido que por error del vendedor ha sido mal tomado, los despachadores junto con los choferes tienen la obligación de venderlos a otros clientes y cuando no pueden venderlos regresan con mercadería a la distribuidora.

Los choferes y despachadores al vender los productos de los pedidos mal tomados desechan los originales de las facturas emitidas y no reportan los errores de los vendedores. Las ventas efectuadas por estos motivos no generan ninguna comisión para los choferes y despachadores, pero sí para los vendedores, ocasionando molestias en el ambiente laboral.

En general, los inconvenientes suscitados se deben a la falta de procesos de egreso de mercadería para la venta.

1.3.3. En los procesos financieros:

Los cobros al contado son realizados por los despachadores. Al terminar el recorrido regresan a la distribuidora, cuadran el dinero con la orden de egreso, llenan una papeleta de depósito, guardan las facturas de venta en un cartón y le entregan a la asistente administrativa el dinero dentro de una funda junto con la papeleta de depósito, la guía de remisión y la orden de egreso. Ella revisa la papeleta de depósito, pero no cuenta el dinero, ni revisa las facturas de ventas, se confía en lo que el trabajador escribe en la

papeleta de depósito; solicita las facturas pendientes de cobro y las anota en un cuaderno; guarda la recaudación y al día siguiente realiza el depósito.

Las cobranzas a crédito las realizan los despachadores, de acuerdo a los horarios establecidos por los clientes; cuando no llegan a cobrar a tiempo, los clientes indican que no les pueden pagar ese día porque están fuera del horario de pago y deben regresar al siguiente día.

En ocasiones existen faltantes de dinero que son reportados como robado y como no se confirma la veracidad del robo no proceden a descontar a los responsables, debido a la falta de procesos de cobranza.

Con el fondo de caja chica se realizan demasiados pagos en efectivo sin soporte a proveedores y anticipos a trabajadores; los comprobantes no se archivan secuencialmente; de existir faltantes se los justifica con un vale de caja.

La recepción de las facturas, notas de créditos, notas de ventas, liquidaciones de compras y retenciones de los proveedores no son revisadas correctamente, es decir, no se verifican las fechas de autorización, caducidad, ni la validez en la plataforma del Servicio de Rentas Internas, tampoco que los valores emitidos estén correctos, sea en el cálculo del IVA o en el total de la factura.

Para efectuar el pago de los proveedores que otorgan crédito, esperan a que el proveedor se comunique con la distribuidora para solicitar la cancelación de las facturas pendientes, causando molestias por su retraso; porque no existe un cronograma de pagos, debido a la falta de procesos de cuentas por pagar.

1.4. Formulación del Problema

¿Cómo mejorar los procesos en el área administrativa, comercial y financiera de la Distribuidora Martha Murillo?

1.5. Sistematización del Problema

- ✓ ¿Cuál es la situación actual de los procesos administrativos, comerciales y financieros de la Distribuidora Martha Murillo?
- ✓ ¿Cómo la falta de procesos administrativos, comerciales y financieros afecta a las operaciones de la Distribuidora Martha Murillo?
- ✓ ¿Cuáles serían las actividades críticas en los departamentos administrativo, comercial y financiero que requieren mayor atención en diseño de procesos?
- ✓ ¿Cómo deben estar diseñados los procesos administrativos, comerciales y financieros para que no afecten a las operaciones de la Distribuidora Martha Murillo?

1.6. Objetivos de la Investigación

1.6.1. Objetivos Generales

Diseñar los procesos administrativos, comerciales y financieros para la Distribuidora Martha Murillo.

1.6.2. Objetivos Específicos

- ✓ Determinar la situación actual de los procesos administrativos, comerciales y financieros de la Distribuidora Martha Murillo.
- ✓ Identificar las falencias operativas ocasionadas por la falta de procesos administrativos, comerciales y financieros de la Distribuidora Martha Murillo.
- ✓ Identificar las actividades críticas en los departamentos administrativos, comerciales y financieros que requieren mayor atención en el diseño de procesos.
- ✓ Diseñar los procesos administrativos, comerciales y financieros para la Distribuidora Martha Murillo.

1.7. Justificación de la Investigación

1.7.1. Justificación Práctica

El diseño de procesos administrativos, comerciales y financieros para la Distribuidora Martha Murillo, en la práctica es cien por ciento aplicable debido a que servirá para mejorar las operaciones de los departamentos, en las áreas del negocio.

En el área administrativa, se desarrollará un organigrama funcional para que los trabajadores tengan definidos sus cargos y responsabilidades a desempeñar. También se elaborará la misión, visión, objetivos y siete procesos detallados a continuación: reclutamiento y selección de personal; elaboración de la nómina; préstamos a empleados; control de los inventarios y egresos de bodega, con el objetivo de mejorar las actividades administrativas que se realizan en la distribuidora.

En el área comercial, se van a elaborar cinco procesos que mejoren las técnicas de ventas y optimice la operatividad del negocio, detallados a continuación: compra de mercadería para la venta; pre-venta; auto-venta; distribución de mercadería y otorgamiento de crédito, con la finalidad de mejorar la atención y satisfacción de los clientes.

En el área financiera, se desarrollarán cinco procesos que mejoren la organización del negocio detallados a continuación: recepción de facturas a proveedores; pagos a proveedores; cobranzas al contado; cobranzas a crédito y manejo de caja chica, que permitan llevar un mejor control en la estructura contable.

1.7.2. Justificación

Para el desarrollo de los procesos, se van a emplear los conocimientos adquiridos en la etapa de formación en la carrera de Ingeniería Comercial, aplicando una investigación con enfoque cualitativo, donde se realizarán entrevista, cuestionarios y observación a profundidad que nos permita obtener información relevante sobre la situación actual de

los procesos de la distribuidora; de esta manera se propondrá una propuesta que conlleve nuevos procesos y mejoren la operación de cada uno de los departamentos.

1.7.3. Justificación Social

Los empleados son el motor más importante de la compañía, ya que gracias a su colaboración se desarrolla el crecimiento productivo y las relaciones con los clientes. El diseño de procesos para el reclutamiento de personal permitirá realizar una contratación idónea al cargo, por medio de pruebas psicológicas y un análisis al candidato, con el objetivo de evitar la rotación continua de empleados y crear un ambiente laboral agradable fomentando que el empleado se sienta comprometido con su trabajo.

1.7.4. Justificación Económica

Los procesos por desarrollar ayudaran en la operatividad y el crecimiento productivo del negocio, al llevar un control y direccionamiento en las áreas administrativas, comerciales y financieras de la distribuidora. Los trabajadores percibirán un mejor ambiente laboral, desarrollarán sus actividades con mayor productividad y buscarán la satisfacción del cliente apoyando en la economía del negocio.

1.7.5. Justificación personal

El diseño de procesos administrativos, comerciales y financieros, para la Distribuidora Martha Murillo, se diseñará por la Srta. Diana Verónica Aguilar Holguín, y la Sra. Marjorie Lorena Hernández Velasco, para la obtención del título de Ingeniera Comercial, en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

1.8. Delimitación o alcance la investigación

El diseño de procesos administrativos, comerciales y financieros va dirigido para la “Distribuidora Martha Murillo”, su actividad económica es la venta de bebidas no alcohólicas, se encuentra ubicado en el cantón Playas, de la provincia del Guayas en la dirección Av. Alfonso Jurado y Av. Paquisha. Sus instalaciones se encuentran dentro de

la empresa IVARTOCE, cuenta con una nómina de 11 empleados en relación de dependencia y una contadora externa. El análisis se aplicará en el ejercicio económico 2016.



Figura 1: Ubicación de la Distribuidora Martha

Fuente: (Google, 2016)

1.9. Hipótesis

El diseño de procesos administrativos, comerciales y financieros para la Distribuidora Martha Murillo, optimizará las operaciones departamentales.

- ✓ Variable Dependiente: Optimización de las operaciones departamentales del negocio.
- ✓ Variable Independiente: Procesos administrativos, comerciales y financieros.

1.10. Operacionalización de las variables

Tabla 1: Operacionalización de las variables

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Definición Conceptual
Determinar la situación actual de los procesos administrativos, comerciales y financieros de la Distribuidora Martha Murillo.	Situación actual de los procesos.	Los procesos administrativos, comerciales y financieros	Mejorar los procesos Administrativos Comerciales y Financieros.	Los procesos administrativos comerciales y financieros se los emplea en los negocios para mantener un orden secuencial y cronológico de las actividades o pasos a seguir que permitan lograr un objetivo.
Identificar las falencias operativas ocasionados por la falta de procesos administrativos, comerciales y financieros en la Distribuidora Martha Murillo	Falencias operativas.	La Falta de procesos administrativos, comerciales y financieros.	Mejorar los procesos operativos en las diferentes áreas del negocio.	La carencia procesos es uno de los causales del desempeño operativo de un negocio.
Identificar que actividades críticas en los departamentos administrativos, comerciales y financieros requieren mayor atención en el diseño de procesos.	Actividades críticas.	En los departamentos administrativo, comerciales y financieros.	Optimización de las actividades departamentales del negocio.	Las actividades críticas departamentales ocasionan retraso en las operaciones del negocio.
Diseñar los procesos administrativos comerciales y financieros para la Distribuidora Martha Murillo.	Elaboración de Procesos.	En las áreas administrativas, comerciales y financieras.	Cumplimiento de los objetivos en las áreas administrativas, comerciales y financieras.	El diseño de los procesos mejorara la administración del negocio.

Fuente: Las autoras

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

La Distribuidora Martha Murillo está establecida desde el año 2003. Fundada por su propietaria, Sra. Martha Murillo Mosquera, tiene por actividad comercial la venta y distribución de bebidas no alcohólicas; se ha dado a conocer en el mercado del cantón Playas como una de las más importantes distribuidoras de bebidas no alcohólicas; sin embargo, existen falencias en sus procesos departamentales que retrasan sus actividades diarias.

El proveedor de los productos para la venta es la empresa Ajecuador, quien le provisiona las bebidas no alcohólicas tales como: Big cola, agua potable Cielo, Sporade, cola Oro, jugo Cifrut, entre otros. La mercadería es recibida en pallets; posee tres camiones para distribución, y un camión montacargas.

Cuenta con un equipo de trabajo compuesto por once colaboradores en relación de dependencia: un asistente administrativo, un asistente de ventas, tres choferes, tres vendedores, tres despachadores, pero a su vez los empleados no tienen detalladas sus funciones y responsabilidades por medio de un organigrama que les permita identificar su posición jerárquica. La contabilidad y la nómina son realizadas por un contador externo.

Cada una de las áreas desarrolla sus actividades establecidas, pero no siguen un correcto orden, provocando retraso en los procesos operativos de la distribuidora. Entre los procesos que faltan por diseñar tenemos los siguientes:

- ✓ Proceso de reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Proceso para elaboración de nómina.
- ✓ Proceso para el otorgamiento de préstamos a empleados.

- ✓ Proceso para la recepción de la mercadería para la venta.
- ✓ Proceso para el control de inventarios.
- ✓ Proceso para egresos de bodega.
- ✓ Proceso de compra de mercadería para la venta.
- ✓ Proceso de pre-ventas.
- ✓ Proceso de auto venta.
- ✓ Proceso de distribución de mercadería.
- ✓ Proceso para otorgamiento de crédito.
- ✓ Proceso para la receptor facturas a proveedores.
- ✓ Proceso para pagos a proveedores.
- ✓ Proceso de cobranza al contado.
- ✓ Proceso de cobranza a crédito.
- ✓ Proceso para el manejo de caja chica.

La distribuidora desea seguir creciendo y mejorar todas las falencias que le ocasionan retrasos en sus actividades.

2.2. Estado del Arte

Se ha realizado una investigación en los repositorios de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y la Universidad Politécnica Salesiana de Guayaquil, encontrando tres proyectos de investigación de procesos administrativos, comerciales y financieros que tienen pertinencia a nuestro proyecto. A continuación, se destacan las incidencias más importantes de cada uno y su aportación a nuestra investigación:

Las autoras Morán Torres Gloria Maricela y Pilla Morales Génesis Alexandra sustentaron el proyecto de investigación, en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil (año 2016), Facultad de Administración, para obtener el título de Ingeniería

Comercial con el tema: Diseño de procesos y procedimientos para el manejo y control de inventarios en la Microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R de la ciudad de Guayaquil para el período 2016. Con el Objetivo de mejorar y controlar el inventario del negocio, desarrollaron el organigrama de la empresa, misión, visión, FODA, objetivos, procesos de recepción de la mercadería, procesos de compra, proceso de ventas, proceso de cobro en efectivo y el control de inventario por medio de un Kárdex promedio donde se registren las entradas, salidas y existencias.

Las autoras se basaron en la teoría de Míguez Pérez & Bastos Boubeta en su libro de Introducción a la gestión de stocks, para la solución a la problemática que posee la empresa: el negocio no contaba con procesos para el manejo y control de inventario; se realizó un análisis de la situación actual de la empresa para identificar las falencias y posteriormente desarrollar un diseño de procesos que disminuya el riesgo de fraudes y hurtos de la mercadería. (Moran y Pilla, 2016).

El diseño de procesos permite que exista un mejor orden y control en los inventarios del negocio, solucionar las falencias que la microempresa presenta, registrar de forma ordenada las entradas, salidas y saldos de la mercadería, para que el negocio tenga un mejor rendimiento económico.

Es pertinente a nuestro proyecto de investigación debido a que se pretenden solucionar las falencias que la Distribuidora Martha Murillo tiene en sus inventarios, desarrollando un diseño de procesos para el control de inventario, ventas, pedidos, distribución.

La autora León Coello Valeria Julissa, de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Facultad de Especialidades Empresariales en la carrera de Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe (año 2014) realizó un proyecto de investigación para obtener el título de Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe con el

tema: Reingeniería en los procesos de la importadora IMPORLEVA S.A. El presente proyecto tiene como objetivo mejorar y rediseñar los procesos administrativos, control de inventario, compras de mercadería, ventas de productos, otorgamientos crédito, recuperación de cartera y manejo de caja chica.

La autora consideró para el desarrollo del proyecto un proceso administrativo y operativo de la teoría de Mario Tamayo en el libro de proceso de la investigación científica, tiene como finalidad mejorar y reestructurar todos los procesos que ocasionan Falencias de liquidez en la empresa. Para lograr este objetivo debe analizar toda la problemática que existe en el negocio, como la mala distribución de cargos y funciones de los empleados, mal manejo en los cobros a los clientes, el retraso en el registro de los documentos autorizados y pago a proveedores, sobreabastecimiento de mercadería, mal manejo de la caja chica, y falta de requisitos para otorgar créditos a los clientes.

La propuesta se centra en el rediseño de procesos para optimizar la estrategia administrativa y operativa de la empresa, desarrollando un organigrama de cargos y funciones, estrategias para la recuperación de cartera, reducir tiempo registro de los documento de compras autorizados y así mejorar el pago a los proveedores; realizar una verificación de los inventarios para el posterior abastecimiento, mejor manejo en el egreso de la existencia ya que se lo verifica por orden de pedido y después emitir la factura de venta. Así la distribución de la mercadería se la efectuará de forma rápida para que el cliente se sienta satisfecho; los vendedores realizarán estrategias de ventas donde deben buscar nuevos clientes, la otorgación de créditos se lo elabora con una serie de requisitos que la empresa solicita al cliente, y con estos diseños de procesos se espera mejorar la liquidez de la empresa. (León, 2014).

Existe pertinencia con nuestro proyecto ya que buscamos optimizar los procesos en la Distribuidora Martha Murillo, perfeccionar las técnicas de registros de documentos

autorizados tanto de ventas como de compras, pago a proveedores, control de inventarios, egreso, distribución de mercadería, manejo de la caja chica, otorgamiento de créditos y así mejorar la rentabilidad del negocio.

Rojas y Aguirre en el 2015 plantearon el tema “Diseño de procesos para el Departamento de Estadística en el Hospital León Becerra de Guayaquil”, para la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Politécnica Salesiana. El objetivo del proyecto es Diseñar procesos para el Departamento de estadística del Hospital León Becerra. Al realizar el análisis por medio del levantamiento de información se dieron cuenta que poseen un sistema donde permite la carga de errores y duplicidad, tampoco tienen conexión con otros departamentos, obligándolos a mantener registros manuales que luego son transmitidos a una hoja de Excel, ocasionando pérdida de tiempo, ya que los otros departamentos deben comunicarse cada vez que un paciente se acerca.

Debido a todas estas falencias se basaron en el análisis de las actividades departamentales, con el fin de lograr la coordinación de cada una de las áreas considerando la infraestructura física y tecnológica y que posean relación con las otras áreas del hospital para brindar una mejor atención al paciente. (Rojas y Aguirre, 2015).

El diseño de procesos se realizó en base a la necesidad por la falta de pasos a seguir para mejorar las funciones del personal de estadística y de Admisión, de tal manera que mejoren sus actividades a realizar y no haya sobrecargo de trabajo, también para llevar un mejor control de la documentación que se archiva en el departamento, con la finalidad de evitar la pérdida de tiempo.

El Diseño de procesos es pertinente con nuestro proyecto debido a que demuestra como la falta de procesos retrasa las actividades e impide la integración con los departamentos de la organización. A su vez demuestra como un buen diseño de procesos

que lleve una secuencia cronológica evita inconvenientes y pérdidas de tiempo por cada actividad.

2.3. Fundamentación teórica

Para el desarrollo de los procesos en la distribuidora Marta Murillo se analizaron varios tipos de teorías, y se determinó que las más viables son las detalladas a continuación:

2.3.1. La Cadena de Valor

Tiene como objetivo desglosar las actividades importantes que desarrolla un negocio en el diseño, producción, venta y distribución de un producto o servicio; esta herramienta ayudará a la empresa a ganar posición en el mercado y el cliente se sentirá satisfecho con el producto adquirido.

La cadena de valor fue desarrollada por el escritor Michael Porter, quien vio la necesidad de resumir en un solo esquema toda la actividad económica de la empresa. (Berrozpe, 2012).

Para formar la cadena de valor, se considera que los procesos operativos son los más importantes del negocio; se debe ser muy cuidadoso en la elaboración y en el control de los mismos ya que un descuido podría repercutir en los resultados de la organización. Los procesos operativos son únicos, dependiendo del tipo de negocio y de las necesidades de cada organización. (Pardo, 2012, p.49).

Es pertinente a nuestro proyecto ya que nos va a guiar en el desarrollo de los procesos con la finalidad de conseguir los resultados esperados y mejorar las actividades en las áreas operativas de la Distribuidora.



Figura 2: Esquema de la cadena de valor

Fuente: (Berrozpe, 2012)

2.3.2. Importancia de los procesos.

La importancia de los procesos radica en:

Diseñar e innovar procesos de trabajo en una organización para cumplir todos los requerimientos, incorporar tecnología nuevos conocimientos organizativos, excelencia del producto, la necesidad de agilidad, reducción de tiempo del ciclo, productividad, control de costos y otros factores de eficiencia y efectividad. (Evans y Lindsay, 2014, p.206).

Para la Distribuidora Martha Murillo es importante el desarrollo de un diseño de procesos para mejorar el funcionamiento de las actividades de cada departamento; los procesos son considerados los componentes más importantes de una organización; ayudan a mejorar la gestión administrativa, permiten generar cambios estratégicos en el momento oportuno, se encuentran en constante revisión para mejorar su desempeño y evitar pérdidas económicas.

Para que la organización posea un crecimiento constante y controlado se deben realizar correctamente todos los procesos; ellos pueden ayudar a resolver falencias graves, por medio de ellos conocemos claramente que debemos hacer y cuanto nos tardaremos.

2.3.3. Mapa de procesos

Un mapa de procesos es una representación gráfica de los mismos en una organización. Es una representación global, no individual de cada uno de ellos (individualmente se pueden representar mediante flujogramas). Podemos dibujar el mapa de procesos de todos ellos, de la organización o limitarlo a una determinada área de la misma, ligada a un producto, un departamento, etc. (Pardo, 2012, p. 49).

Para la Distribuidora Martha Murillo es necesario establecer el mapa de procesos, porque carece de un esquema gráfico de la organización que indica los diversos procesos en donde se identifican claramente la relación que poseen las actividades internas y la consecución con los productos para la venta.

Para desarrollar el mapa de procesos en la Distribuidora Martha Murillo se deben identificar qué tipo de procesos poseen actualmente. Los procesos se clasifican en tres grupos; estratégicos, operativos y de apoyo, los mismos que muestran gráficamente los diversos niveles donde se establece el grado de jerarquía y distintas estrategias que contribuyan para mejorar la gestión del negocio.

- ✓ El mapa de procesos es de gran utilidad ya que brinda la facilidad de escoger las actividades principales, analizar el rendimiento, para el cumplimiento de las estrategias.
- ✓ Con los datos del mapa de procesos se pueden realizar análisis de riesgo operacional.
- ✓ Se emplea para el desarrollo de la misión del negocio.

Para mejorar la organización, comercialización, distribución, compra o venta de los bienes de la Distribuidora Martha Murillo, es necesario que se grafiquen las actividades que se integran de forma secuencial, para lograr el beneficio común; cada

uno de los trabajadores deben emplear pasos a seguir para cumplir correctamente sus labores y se le permita optimizar el tiempo tanto personal como laboral.

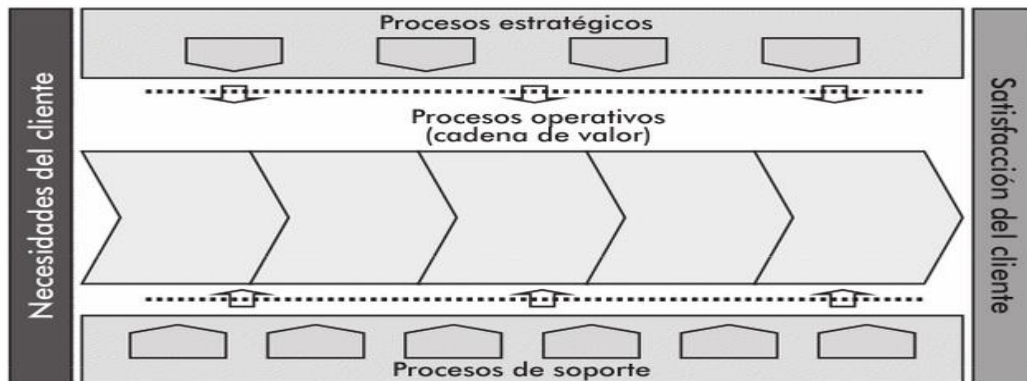


Figura 3: Procesos estratégicos de la cadena de valor

Fuente: (Pardo, 2012)

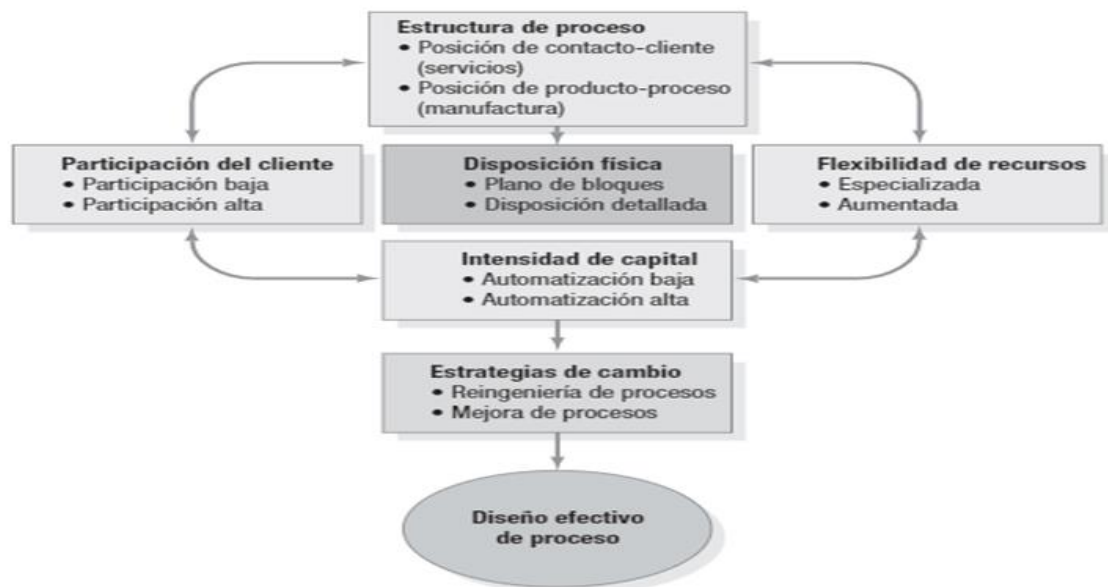


Figura 4: Estructura de los procesos

Fuente: (Pardo, 2012)

2.3.4. Proceso administrativo

Los procesos administrativos son una serie de pasos a seguir para conducir los recursos de una organización siguiendo los métodos de la planificación, organización, dirección y control, considerando el talento humano como una fuente generadora de ingresos y resaltando su potencial para el desarrollo de las actividades de una empresa. En la figura se detallan las dimensiones de una buena organización. (Louffat, 2012, p. VI).



Figura 5: Proceso administrativo

Fuente: (Louffat, 2012)

La planificación es la base o realidad fundamental que tiene una empresa; nos permite alinear el proceso del negocio y mejorar las situaciones problemáticas a futuro. Es importante que existan las siguientes pautas: (Louffat, 2012, p. 2).

- ✓ La misión del negocio.
- ✓ La visión del negocio.
- ✓ Los objetivos del negocio.
- ✓ Las estrategias del negocio.
- ✓ Las políticas del negocio.

- ✓ Los cronogramas del negocio.

La organización es la encargada de ordenar los procesos internos del negocio, es decir toda la estructura administrativa que se mencionan a continuación: (Louffat, 2012, p. 46).

- ✓ El modelo organizacional al que pertenece la empresa.
- ✓ El organigrama empresarial.
- ✓ Los manuales de apoyo.
- ✓ Los componentes organizacionales de la empresa.

La dirección se encarga que exista un buen clima laboral, que haya una buena relación entre el personal de la empresa, ya que son los encargados del buen funcionamiento y rendimiento en el negocio con la ayuda de las siguientes pautas: (Louffat, 2012, p.172).

- ✓ Liderazgo empresarial.
- ✓ Motivación a los empleados.
- ✓ Comunicación con el personal y clientes.
- ✓ Negociación con los clientes.
- ✓ Conflictos en la organización internos y externos.
- ✓ Toma de decisiones del negocio.
- ✓ Individuo tiene referencia a los empleados de la organización.
- ✓ Trabajo en equipos.

Organigrama

El organigrama “Esquematiza la organización de una institución, constituye uno de los principales instrumentos de un administrador. Permite la representación gráfica de la estructura organizacional formal. (Louffat, 2012, p. 69).

Procesos estratégicos.

Actualmente la distribuidora no cuenta con un organigrama de forma gráfica; los organigramas representan por medio de gráficos la estructura departamental de una organización, en la que se detalla cada puesto de trabajo, los niveles jerárquicos, el nombre del puesto y del trabajador, también señalan los vínculos que existen con otros departamentos.

- ✓ Para la elaboración del organigrama se escogieron los procesos estratégicos que están asociados con la estrategia, la dirección y el control del negocio; por medio de ellos se pueden diagramar el organigrama funcional y la división de la organización. Tenemos como ejemplo el de elaboración y control del presupuesto.

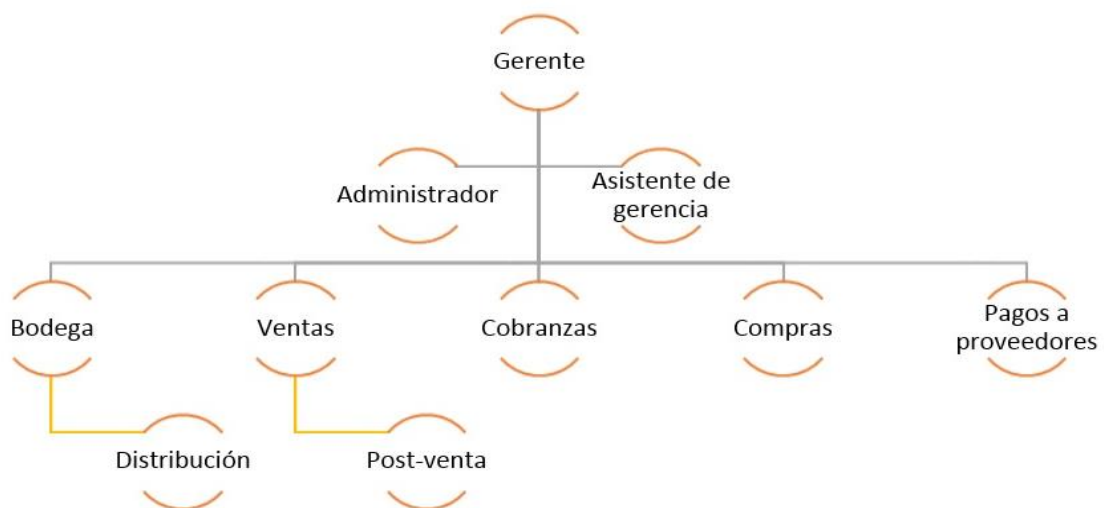


Figura 6: Esquema del organigrama

Fuente: Louffat, 2012

Organigrama Funcional

Consiste en la agrupación de los departamentos en conjunto con las funciones a desempeñar y así lograr los objetivos planteados.

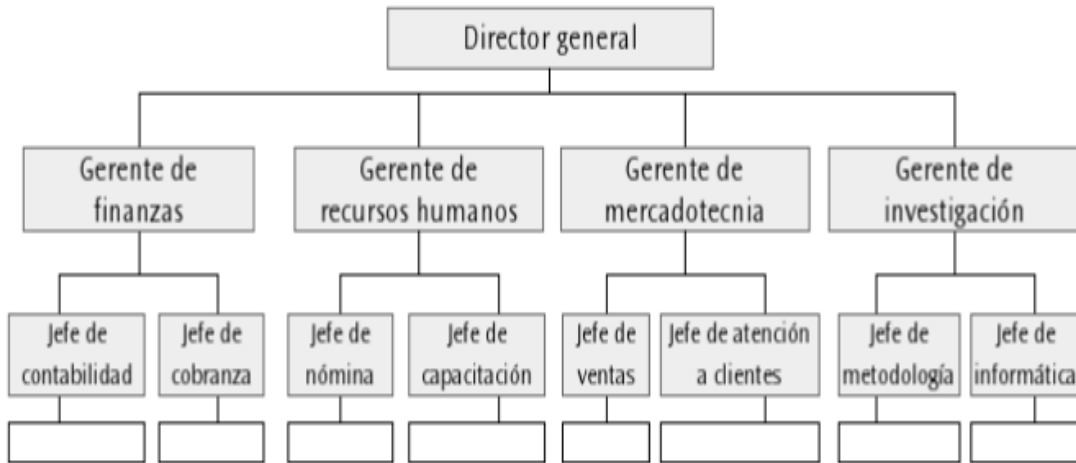


Figura 7: Organigrama funcional

Fuente: Louffat, 2012

En la Distribuidora Martha Murillo es de vital importancia la elaboración de un organigrama funcional, que indique los niveles de jerarquía, las funciones y cargos de los colaboradores.

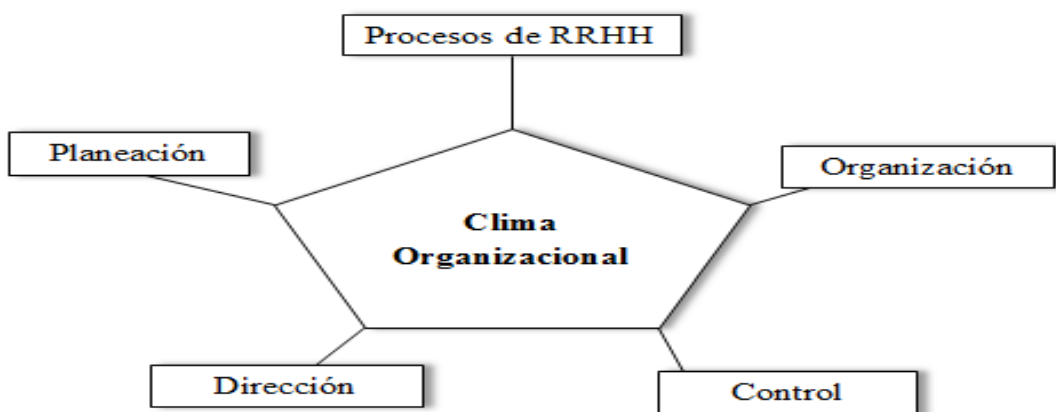


Figura 8: Clima organizacional

Fuente: (Louffat, 2012)

El control se refiere al desempeño desarrollado en la organización, verificando los resultados obtenidos y las metas alcanzadas en un periodo de tiempo, con la ayuda de las siguientes pautas: (Louffat, 2012, p. 334).

- ✓ Los procesos a seguir.
- ✓ Los mecanismos a desarrollar.
- ✓ El momento que se va a implementar.
- ✓ Tipos de controles a desarrollar.
- ✓ Indicadores a desarrollar.

Tipo de organigrama

Se utiliza el organigrama de red tipo E: Este proceso desempeña el ámbito externo de la empresa, donde se relacionan clientes y proveedores.

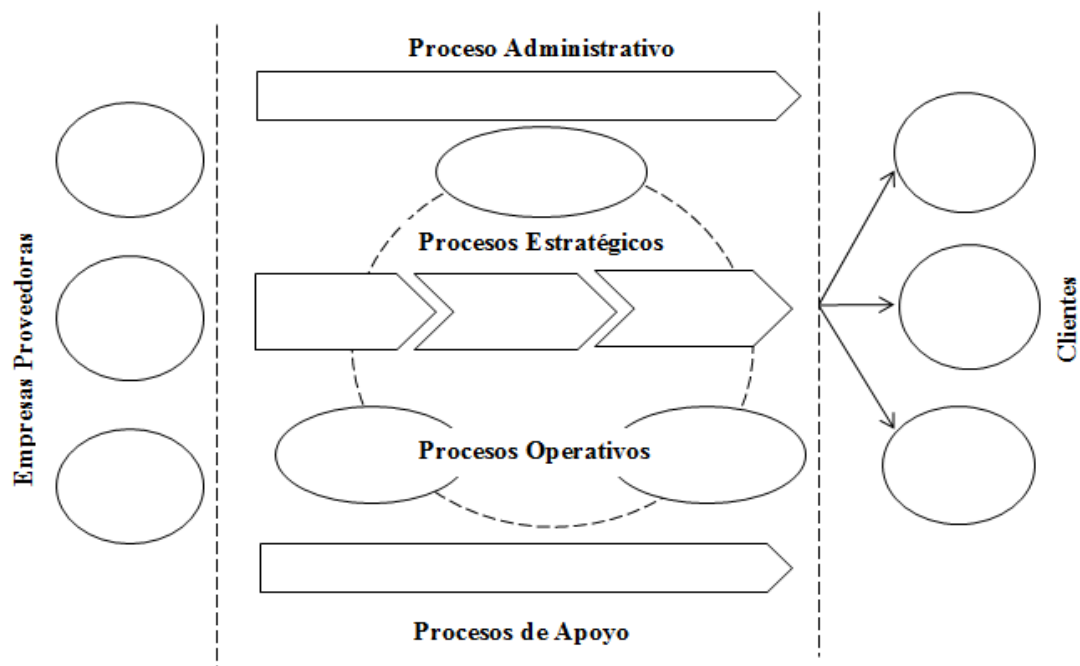


Figura 9: Organigrama de red tipo E

Fuente: (Louffat, 2012, p.124)

Es pertinente el organigrama a los procesos que vamos a realizar ya que pretendemos mejorar la organización que actualmente tiene la empresa, desarrollando el organigrama, misión, visión y objetivos para que los empleados tengan clara la estructura del negocio.

2.3.4.1. Proceso para el reclutamiento de personal

Un proceso importante para la evaluación del personal de nuevos ingresos es utilizar adecuadamente el reclutamiento, el cual consiste en difundir por diferentes medios las vacantes de la organización, con el propósito de atraer a la organización un grupo de trabajadores disponibles e interesados en trabajar en la empresa. (López, 2011, p.75).

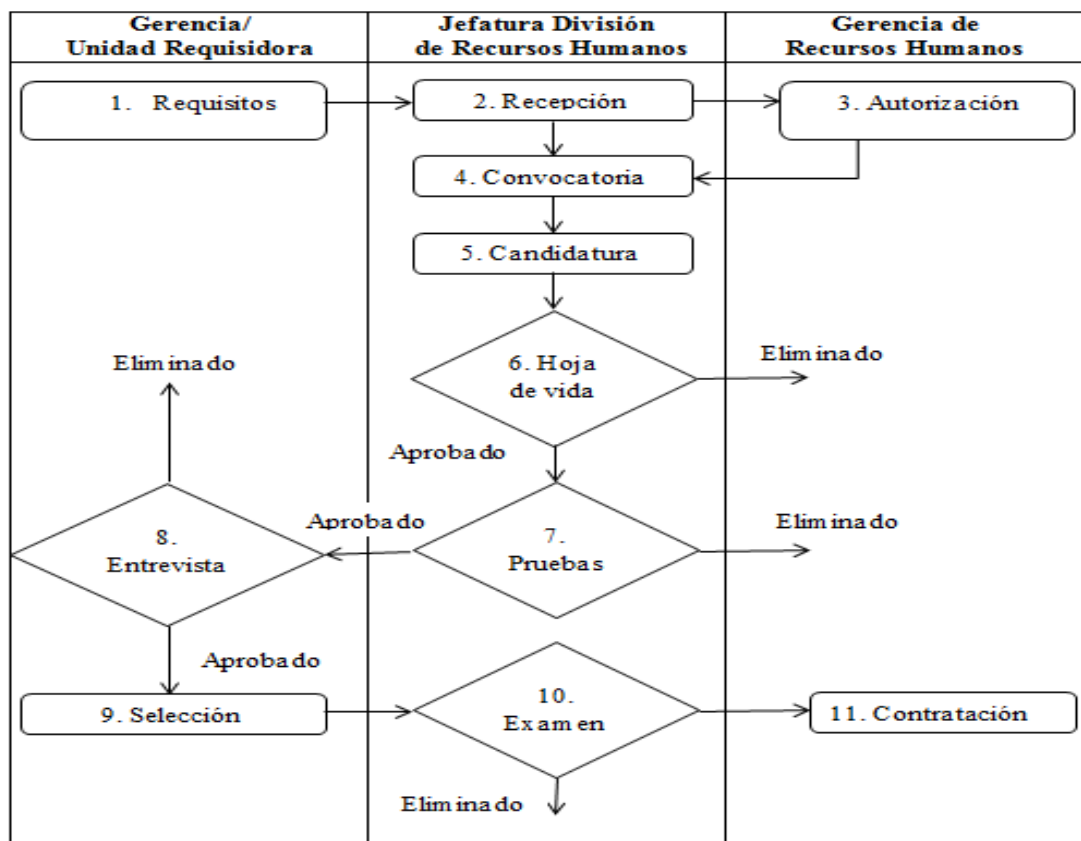


Figura 10: Proceso de reclutamiento de personal
Fuente: (Louffat, 2012)

Actualmente la Distribuidora Martha Murillo no cuenta con un proceso de reclutamiento de personal, ya que lo realiza por medio de referidos de los trabajadores; esto ocasiona que no se obtenga al personal idóneo y exista un alto índice de rotación.

El objetivo del proceso de reclutamiento es atraer personas que deseen formar parte del equipo de trabajo, tengan los conocimientos adecuados y se enmarquen en el perfil adecuado al cargo.

Para realizar un correcto proceso de selección, inicialmente se deben analizar cuáles son los requisitos que se necesitan para el puesto; luego el tipo de contratación (contrato a prueba, de temporada, etc.); los medios de información para reclutar, ya sea por prensa o por medio de una agencia reclutadora de personal, o si el reclutamiento es interno, es decir se traslada a un empleado de un área a otra (en este caso se deben realizar las pruebas para analizar si es apto para el cargo).

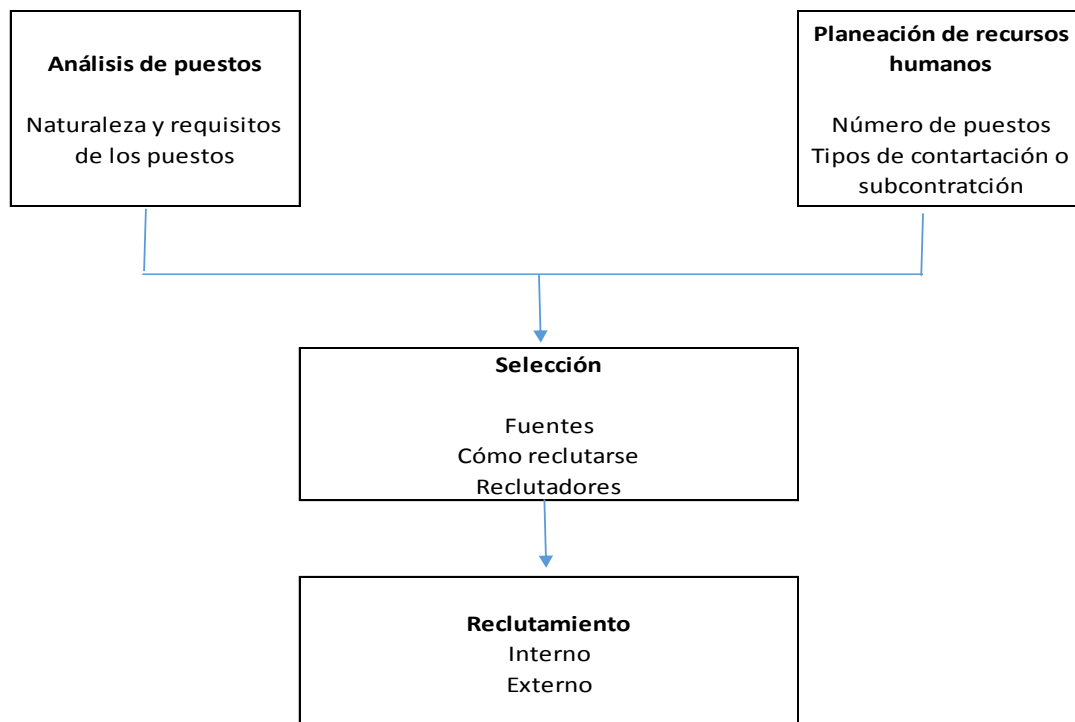


Figura 11: Proceso de selección de personal

Fuente: (Louffat, 2012)

Tabla 2: Descripción del proceso de selección de personal 1

Actividad o instrumento	Descripción	Responsable
Planeación de necesidades de personal.	Determinar por áreas las necesidades del personal, identificar las características deseables y habilidades correspondientes.	Los encargados de cada área y departamento de recursos humanos
Vacantes	Determinar con base en las necesidades del personal (de mapa de personal) las vacantes en las diferentes áreas y comunicar al departamento de recursos humanos.	Los encargados de cada área.
Requisitos	Notificar al Departamento de Recursos humanos las necesidades, mediante el llenado de la forma correspondiente.	Los encargados de cada área
Reclutamiento	Recurrir a un medio o fuente de reclutamiento que permita atraer aspirantes a ocupar la vacante.	Departamento de Recursos Humanos
Recepción de solicitantes	Recibir a los aspirantes a ocupar una vacante y entregar la solicitud de empleo, respetando las instrucciones del departamento de recursos humanos.	Departamento de Recursos Humanos
Entrevista o ficha de constatación	Pedir a los solicitantes responder las preguntas planteadas de acuerdo con el	Departamento de Recursos Humanos

	instrumento utilizado y revisar sus respuestas.	
Solicitud de empleo	Revisar la solicitud de acuerdo con los criterios definidos.	Departamento de Recursos Humanos y encargado del área
Entrevista de presentación	Explorar las áreas educativas, familiar, socioeconómica, así como actividades, intereses, méritos y limitaciones, dando énfasis a fechas, ingresos, responsabilidades y motivos de separación.	Departamento de Recursos Humanos
Inicio de verificación de referencias	Obtener la autorización del solicitante en la entrevista de preselección para verificar los datos que ha proporcionado e iniciar con el trámite.	Departamento de Recursos Humanos

Fuente: (López. 2011, p. 72)

Tabla 3: Descripción del proceso de selección de personal 2

Actividad o instrumento	Descripción	Responsable
Entrevista de selección	Explorar a profundidad el área de experiencia laboral, con énfasis en semejanza de los empleos anteriores, conocimientos, habilidades, responsabilidades, condiciones, riesgos y soluciones, así como en causas de cambio de empleo, productividad, eficiencia, arraigo y limitaciones. Explorar de manera superficial las áreas restantes.	Jefes de áreas
Exámenes psicométricos y técnicos	Administrar a cada candidato los exámenes definidos de acuerdo con el puesto solicitado.	Departamento de recursos humanos y jefes de área
Examen médico	Determinar el estado de salud de cada solicitante, la ausencia de enfermedades que pudieran agravarse debido a las condiciones de trabajo, así como enfermedades infectocontagiosas que puedan contaminar o dañar el producto.	Médico de la empresa
Verificación de referencias	Validar, mediante la investigación de las fuentes correspondientes, la información de cada aspirante: fechas, sueldos, motivos de separación, desempeño y experiencias laborales.	Departamento de recursos humanos

Entrevista de contratación	Determinar quién o quiénes son los candidatos más idóneos y proporcionarles detalles sobre la futura relación laboral.	Departamento de recursos humanos y jefes de área
Inducción	Organizacional (boletín o manual de bienvenida, comunicación, fotografía y datos del nuevo empleado).	Departamento de recursos humanos y jefes de área

Fuente: (López. 2011, p. 72)

2.3.4.2. Proceso para elaboración de nómina

El encargado de realizar la nómina y roles de pagos a los empleados de la empresa debe registrar todos los beneficios correspondientes por ley del trabajador incluyendo los descuentos por préstamos, faltas o atrasos no justificado. A continuación, se detalla el proceso de elaboración de nómina de una empresa. (Perez, Campero, y Fol, 2016)

- ✓ Verifica la asistencia o días laborados por el servidor a través del registro de ausentismo.
- ✓ Considera el cálculo por la diferencia de remuneración en casos de enfermedad o accidente de trabajo.
- ✓ Aplica los descuentos y retenciones correspondientes al período de cálculo, incluido el anticipo por quincena.
- ✓ Realiza el procesamiento y ajustes del rol de pagos, en el mecanismo utilizado para el efecto, calculando los ingresos y descuentos.
- ✓ Revisa los resultados, verificando la existencia de variaciones o diferencias en relación de los ingresos, aportes patronales, pago de fondos de reserva al Seguro Social, provisiones de vacaciones y décimo tercero.
- ✓ En caso de encontrar variaciones, identifica y corrige errores; y revisa nuevamente hasta que los valores estén cuadrados, como resultado de este

proceso se cierra el rol de pagos definitivo. Envía al Departamento Financiero el archivo de pago y reporte de novedades del mes.

- ✓ Genera el archivo de variaciones de sueldo para la carga al sistema informático del IESS.
- ✓ Realiza el cálculo de quincena y emite el archivo de pago que se envía al departamento Financiero.

Es pertinente el proceso ya que vamos a desarrollar un diseño que permita a la Distribuidora facilitar, agilizar la elaboración de la nómina y pago a empleados, mediante técnicas ordenadas y óptimas para la empresa.

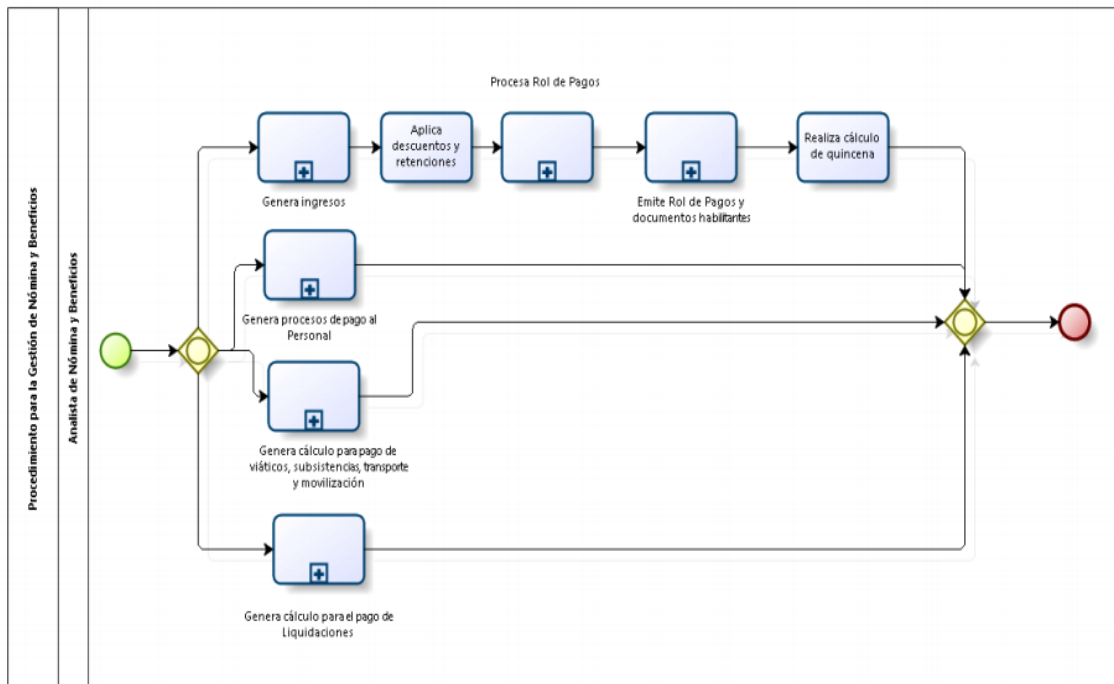


Figura 12: Esquema del proceso para la elaboración de nómina

Fuente: (Perez, Campero, y Fol, 2016)

2.3.4.3. Proceso para el otorgamiento de préstamos a empleados

Es importante que la distribuidora cuente con un adecuado proceso para otorgar préstamos a sus colaboradores, que ayuden al trabajador en el caso de situaciones emergentes o calamidades, de tal manera que el talento humano sienta el apoyo de la entidad.

Para otorgar un préstamo se deben evaluar los siguientes factores:

- ✓ El empleado debe poseer una capacidad de endeudamiento que no supere el 50% de su sueldo neto.
- ✓ El trabajador llena el formulario de préstamos, donde indique el motivo de su solicitud.
- ✓ En el formulario constarán las firmas del jefe de recursos humanos y del trabajador. (Cruz roja Colombiana, s.f.)

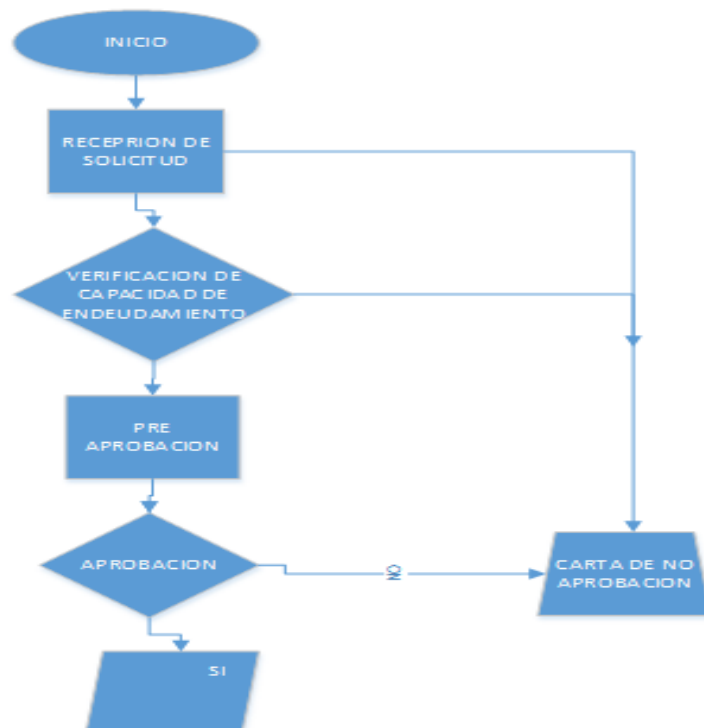


Figura 13: Esquema del proceso para otorgar préstamos a empleados

Fuente: (Cruz roja colombiana)

2.3.4.4. Proceso para el control de inventario

Es un proceso que toda empresa dedicada la venta de bienes debe tener; de esta forma poder llevar una mejor planificación, coordinación y control de la existencia que tiene el negocio (Muñoz , 2009).

Función de los inventarios:

- ✓ Tiene como objetivo satisfacer la demanda o mercado.
- ✓ Mantener un inventario abastecido para los clientes imprevistos, aún sean estas demandas de ventas al menudeo.
- ✓ Abastecerse de la existencia en periodos de demanda baja, para posteriormente satisfacer el mercado en periodos picos del producto.
- ✓ Mantener los inventarios para periodos de alto riesgo por devaluación de moneda o inflación; esto ayudará a mantener el capital de trabajo, pero si pasara algún riesgo solo incrementaría el precio del producto (Muñoz , 2009).

Pasos para realizar un control de inventario:

Conteo Físico Periódico: Se debe empezar realizando periódicamente un conteo físico de la mercadería almacenada que tiene la empresa en bodega; dejar constancia por escrito de los productos existentes en el negocio, con firma del custodio del almacén y firma de la persona que realiza el inventario reportando todas las novedades encontradas.

Conteo Físico General: Este inventario se lo realiza anualmente, revisando de forma general toda la mercadería almacenada en el negocio; se deja constancia por escrito con firma del custodio de bodega y firma de la persona que realiza el inventario, reportando todas las novedades encontradas.

Verificación de las entradas y salidas de los productos: Revisar todos los documentos donde consten las entradas y salidas de la mercadería, ya que sirven de

constancia de la realidad en productos que existe en bodegas. (Espósito y González , 2014, pág. 48).

Es pertinente a nuestro proyecto ya que se plantea desarrollar un diseño de proceso para llevar mejor control en la mercadería existente y un correcto abastecimiento en el inventario de la Distribuidora Martha Murillo.

2.3.4.5. Proceso para realizar pedido a bodega

Para realizar el proceso de pedido, se deben efectuar los pasos detallados a continuación:

Contrato: Para formalizar la compra/venta de un producto se debe firmar un contrato, donde ambas partes deben cumplir con las estipulaciones e indicaciones establecidas; se lo puede realizar de forma verbal o por escrito con un testigo para el caso. Se detallan todas las indicaciones desde la compra/venta hasta la forma de pago. (Ahmed y Verdú, 2011, p. 59).

El pedido: Se revisan varias ofertas recibidas por los proveedores; se analiza cuál es la conveniente y posteriormente cerrar la contratación. (Ahmed y Verdú, 2011, p. 63).

Tipos de pedido:

- ✓ Pedido por teléfono: Se lo realiza cuando ambos negocios llevan relaciones económicas por bastante tiempo y existe confianza, pero igual es conveniente realizar los pedidos por escrito.
- ✓ Pedidos a través de una carta mundial: Es un documento formal donde se detalla el pedido que se solicita y en las situaciones negociadas.
- ✓ Pedido a través de un formulario u hoja de pedido: Es un documento que los proveedores tienen para recibir los pedidos de sus clientes.
- ✓ La visita de un agente comercial: Existen casos que las empresas son visitadas por sus proveedores para realizar sus pedidos.

Pasos para realizar un pedido: Existen varias formas para realizar un pedido, pero la que se detalla a continuación es la más común:

- ✓ El número y la fecha cuando se emitió el documento.
- ✓ La información de la empresa que compra y de la empresa que vende.
- ✓ El detalle de la mercadería.
- ✓ Precio unitario de la mercadería.
- ✓ Condiciones de la compra/venta, tiempo de entrega del pedido, medios de envío y forma de pago.

Nota de pedido:

Es un documento que un negocio emite para detallar el pedido de sus clientes.

Nota de entrega: La empresa envía a sus clientes como constancia de la mercadería entregada.

La factura: La empresa emite la factura a su cliente de la mercadería vendida según los pedidos realizados y entregados.

Es pertinente a nuestro proyecto de investigación ya que desarrollando el diseño de proceso de pedido se va a llevar control de los productos vendidos y existirá constancia de la mercadería entregada a los clientes.

2.3.5. Procesos comerciales

Se desarrolla con la compra y venta de mercadería manejando un control de abastecimiento, elaboración de informes y proceso de cada una de las actividades comerciales de una organización. (Arenal, 2016, p. 39).

Es el intermediario para la comercialización y distribución de los productos con una amplia cobertura geográfica acompañada de un buen servicio y llegar hasta los consumidores finales. (Caballero, 2014, p. 21).

Canal de distribución larga: Este proceso es más amplio ya que cuenta con varios intermediarios que van desde el fabricante, mayorista, minorista y consumidor final; este proceso cuenta con una amplia cobertura geográfica, ya que el mayorista se encarga de distribuir los productos.



Figura 14: Canal de distribución

Fuente: (Caballero,2014)

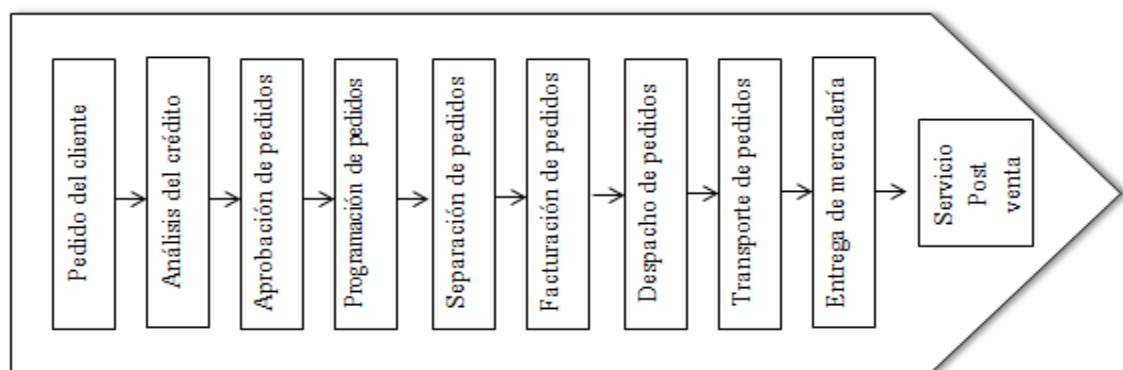


Figura 15: Proceso de distribución

Fuente: (Louffat. 2012)

Los procesos para distribución de productos tienen como finalidad llevar un mejor orden y control en los procesos de la Distribuidora, analizando toda la situación del cliente con respecto a los créditos y cobros. (Louffat, 2012, p. 139).

Es pertinente ya que vamos a desarrollar un proceso de distribución que facilite a la Distribuidora Martha Murillo y optimizar la entrega de productos a los clientes y el consumidor se sienta satisfecho.

2.3.5.1. Proceso de ventas

Los procesos de ventas se desarrollan mediante una serie de pasos a seguir, con el objetivo de mejorar el rendimiento económico del negocio. Los vendedores deben conocer bien la organización para la que trabajan, y entregarse fielmente a ella, estar capacitados y actualizados en la información de cada producto, de esta forma estar preparados y puedan enfrentar cualquier reto. (Mesa, 2012, p. 222).

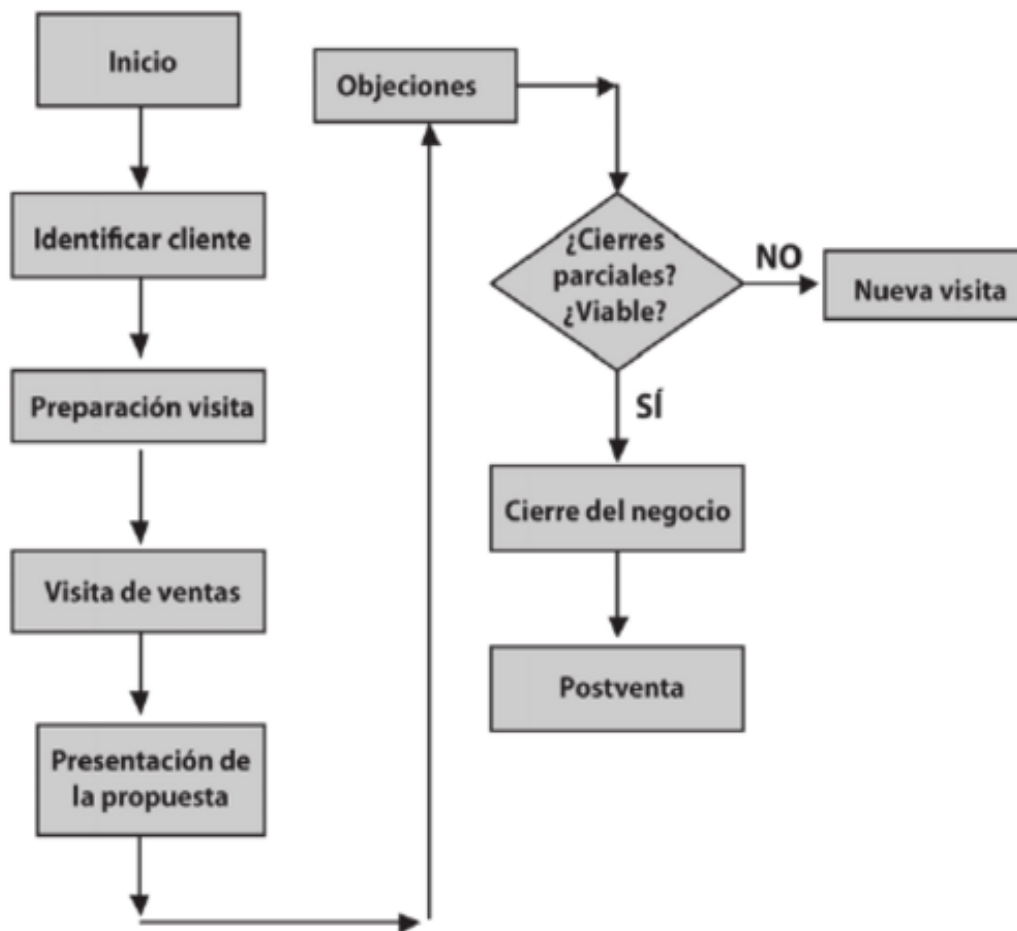


Figura 16: Proceso de ventas

Fuente: (Mesa, 2012)

La distribuidora no cuenta con un proceso de ventas; actualmente todas las actividades se desarrollan de forma empírica.

Detectar al futuro cliente: Los vendedores pre-venta, deben identificar al futuro cliente en el transcurso de su ruta, ya que diariamente tiene que conseguir nuevos clientes; el vendedor debe identificar sus necesidades y emplear una estrategia para poder satisfacerla. Debe elaborar una base de datos con la información del cliente.

- ✓ **Organizar la visita para concretar una venta:** El vendedor debe realizar una visita previa donde deberá recopilar toda la información posible del cliente en cuanto a la capacidad de endeudamiento, el tipo de negocio, realizar preguntas adecuadas de tal manera que desee adquirir el bien o servicio, también debe proporcionar al futuro cliente la información en catálogos, promociones, lista de precios, obsequios y muestras.
- ✓ En la distribuidora los vendedores organizan las rutas de pre-venta, para nuevos clientes, pero este modelo no se lo ha esquematizado mediante un diagrama de procesos; a su vez no visitan a todos los clientes.
- ✓ **Visita de venta:** Como punto principal el vendedor debe siempre ser puntual, tener una presentación impecable, ser simpático y respetuoso, incentivar la curiosidad, las ganas de adquirir el producto y concebir una relación de armónica con el cliente.
- ✓ **Elaborar la propuesta:** El vendedor debe analizar e identificar las necesidades del cliente, cuál es su estilo de compra, los tiempos de los pedidos, y luego brindarle los bienes o servicios necesarios que le permitan cubrir su necesidad.
- ✓ **Cierre:** Es una de las etapas más importantes del proceso comercial ya que el vendedor debe manejar correctamente cada palabra que dice para poder concretar la venta. Para tener un cierre de ventas exitoso, el vendedor debe conocer todo

acerca del producto e implementar todas las técnicas de ventas, solucionar las necesidades del cliente, guiarlo a la toma de una decisión adecuada y brindarle toda la asesoría necesaria antes y después de la venta.

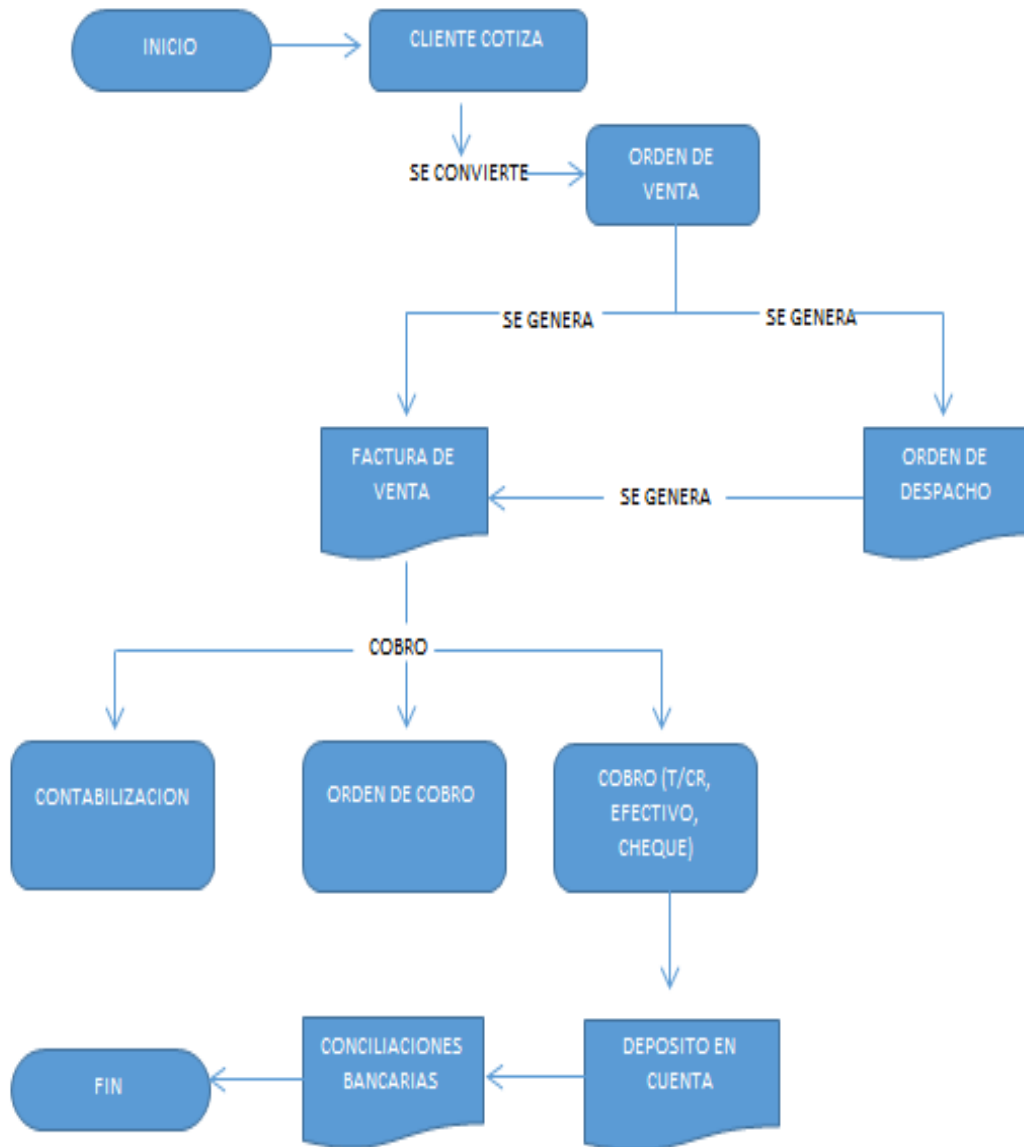


Figura 17: Esquema de procesos

Fuente: (Mesa, 2012)

2.3.5.2. Proceso para otorgamiento de crédito

La Distribuidora Martha Murillo realiza el otorgamiento del crédito de forma verbal y sin verificar la capacidad financiera de sus clientes, debido a que carece de procesos.

Todas las organizaciones establecen políticas para conceder créditos a sus clientes; las mismas deben poseer tres criterios importantes: la investigación, el análisis y la aceptación del cliente. (Morales y Morales, 2014, p. 100).

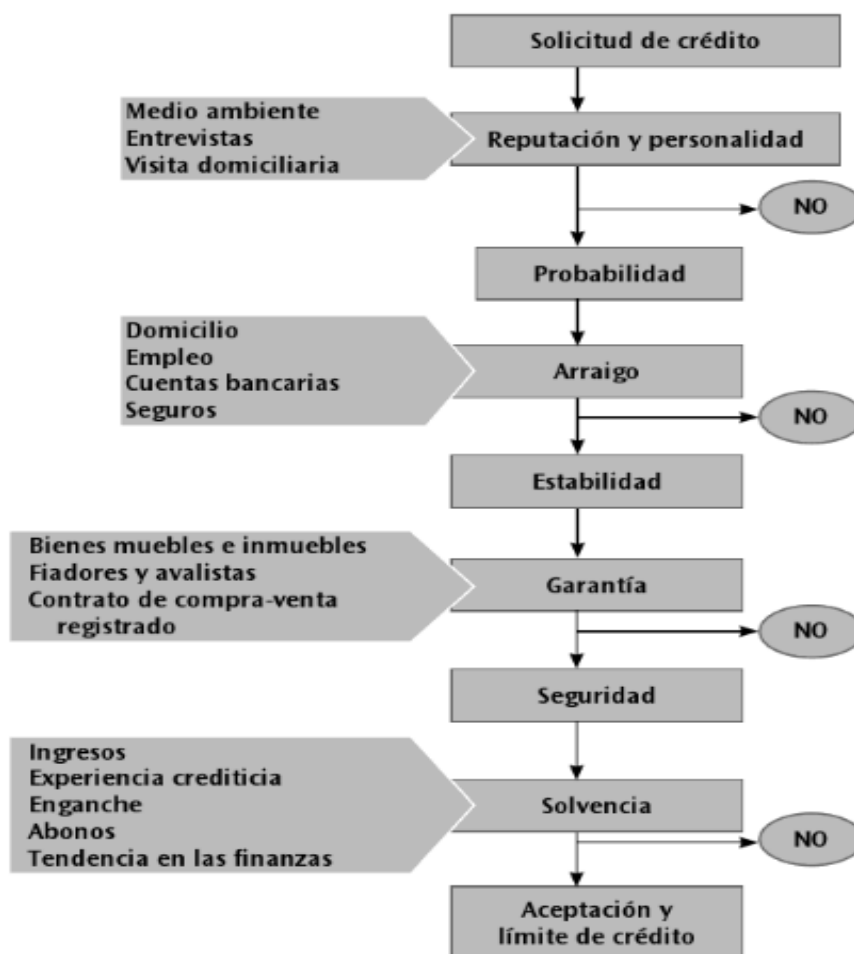


Figura 18: Solicitud de crédito

Fuente: (Morales y Morales, 2014)

2.3.6. Proceso financiero

Se refiere a uno de los aspectos más importantes de la empresa ya que son los trayectos para guiar, controlar y coordinar las actividades y acciones del negocio con la ayuda de un proceso financiero planificado; estos procesos se los pueden desarrollar a corto y largo plazo.

La planificación de procesos financieros a largo plazo son las estrategias o actividades que tiene una empresa a partir del segundo año de la acción que se ejecuta, donde se incluyen líneas de productos, pagos de deudas, adquisiciones proyectadas, todo lo que tenga referencia a los movimientos monetarios que posea el negocio a largo plazo.

La planificación de procesos financieros a corto plazo se refiere a los planes que tiene una empresa hasta dos años de la acción que se está elaborando, donde incluyen adquisición de nuevos clientes, distribución de mercadería, pagos a proveedores y todas las actividades operativas que tenga el negocio a corto plazo. (Gitman y Zutter, 2012, p. 118).

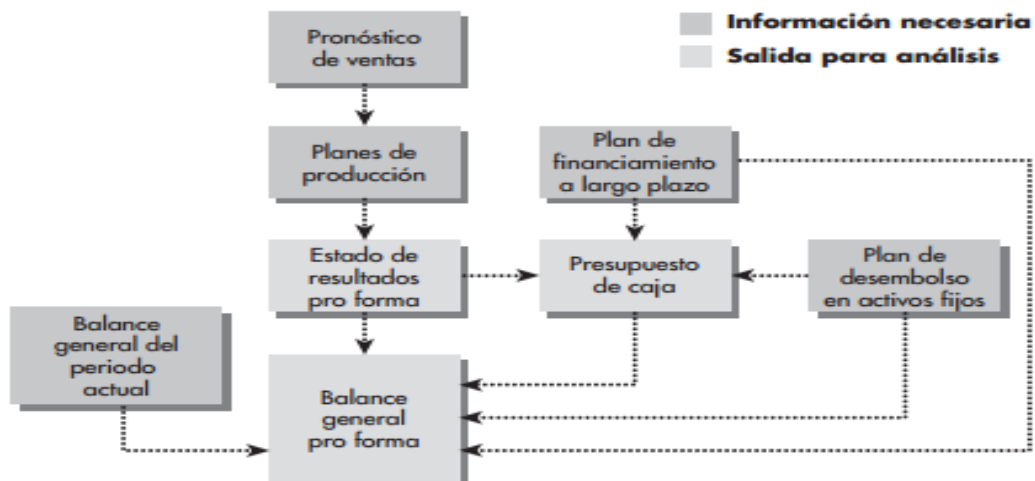


Figura 19: Esquema proceso financiero

Fuente: (Gitman y Zuter. 2012)

Procesos financieros y operacionales de una empresa

Son aquellos que permiten registrar y analizar todos los procedimientos financieros de una empresa, la aplicación de estos procesos en la Distribuidora Martha Murillo ayudara a mejorar las actividades operativas que se desarrollan en el área financiera. (Mendoza y Ortiz ,2016 p.44).

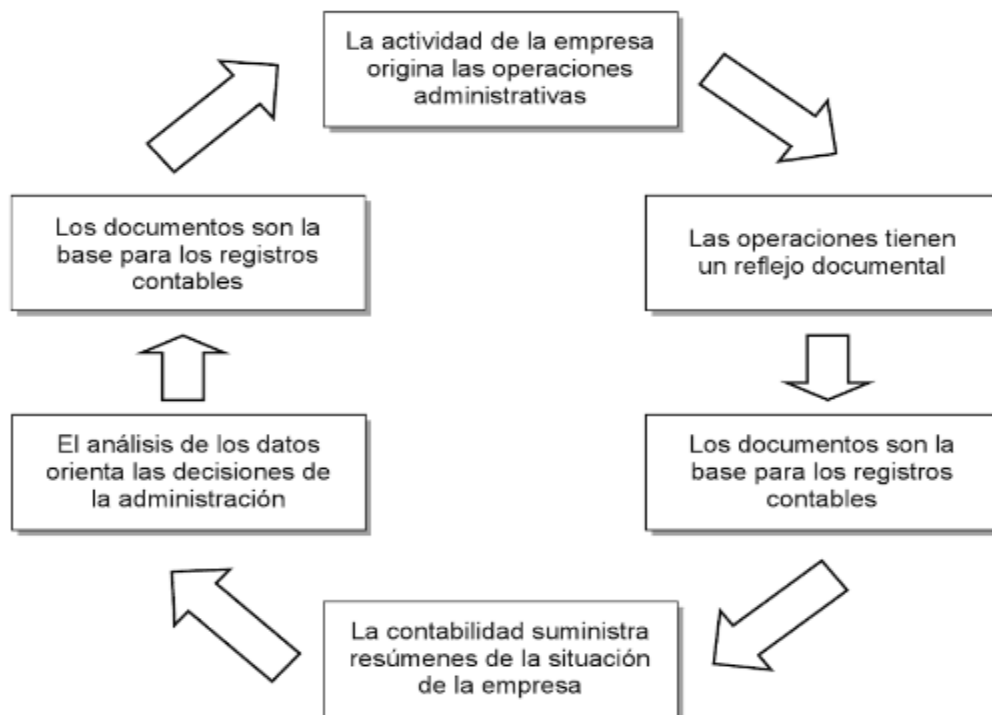


Figura 20: Proceso financiero contable

Fuente: (Mendoza y Ortiz, 2016)

Existe pertinencia con el proyecto debido a que se plantea estructurar la parte financiera de la distribuidora, optimizando los procesos contables y conocer la situación económica real del negocio.

2.3.6.1. Proceso para el manejo de caja chica

El responsable de la caja chica tiene la obligación de cumplir con el siguiente proceso:

- ✓ Se debe regir con las normas internas de la compañía, para el uso de los fondos.
- ✓ Cambiar el cheque o retirar transferencia en un plazo de 48 horas laborales para posteriormente proceder hacer uso de los fondos.
- ✓ Justificar todos los gastos realizados por medio de la caja chica con documentos autorizados; en el caso que el proveedor sea una persona natural sin RUC, la empresa debe hacer una liquidación de compra si el valor es superior a los \$4,00; si existe un faltante de la caja se procederá a ser descontado en el salario del custodio.
- ✓ Solicitar a los proveedores las facturas y documentos autorizados.
- ✓ Llevar un registro de todos los gastos efectuados con los fondos de caja chica.
- ✓ Resolver las necesidades más urgentes que tenga la empresa siempre y cuando estén dentro del instructivo interno que se maneja para el uso de los fondos de caja chica.

Solicitar la reposición de la caja chica, llevar adjunto los documentos autorizados.

Se debe solicitar la reposición cuando se haya consumido al menos 60% de los fondos.

(Mendoza y Olson, 2016)

Formulario AF-1: Este formulario se lo utiliza para la apertura de la caja chica, reposición de los fondos cuando se haya consumido el 60% de la caja y también para la liquidación de fondos en el término de un periodo fiscal; los saldos de estos fondos deben ser depositados en la cuenta de la empresa.

Formulario AF-2: Se lo utiliza cuando el proveedor no tenga documentos autorizados; se procede a realizar una liquidación de compra si el valor supera los \$4,00.

Formulario AF-3: Se lo utiliza para realizar los arquezos de caja.

COMPROBANTE DE CAJA CHICA PARA UNIDADES ADMINISTRATIVAS		
NOMBRE DE LA ENTIDAD OPERATIVA DESCONCENTRADA		RUC
Formulario AF-2		No. _____
Dirección del Proveedor: _____		
FECHA	DETALLE DE LA COMPRA	VALOR DE COMPRA
IVA 0 IVA 12 TOTAL		
OBSERVACIONES: _____ _____		
PROVEEDOR		RESPONSABLE DEL FONDO
f) _____ Nombre: RUC/CEDULA:	f) _____ Nombre: CEDULA:	

Nota: se pueden consignar todas las adquisiciones a un mismo proveedor y en un mismo mes.

Figura 21: Comprobante de caja chica

Fuente: (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2015)

Es pertinente ya que se pretende mejorar el manejo de caja chica de la distribuidora; no se tiene control en los gastos menores y urgentes que tiene el negocio, por tales motivos se plantea el diseño de procesos para el manejo y control de la caja chica.

ACTA DE ARQUEO DEL FONDO FIJO DE CAJA CHICA	
Formulario AF-3	No. _____
En _____ a los _____ días del mes de _____ se constituyen en la unidad administrativa _____, el funcionario _____ responsable del Fondo; y, _____ delegado de la Unidad Financiera de la Entidad Operativa Desconcentrada _____, con la finalidad de proceder a realizar el presente arqueo de fondos.	
Ejecutado el arqueo se obtuvieron los siguientes resultados:	
MONTO DEL FONDO:	US \$ _____
DESCOMPOSICIÓN:	
Valor en Facturas	US \$ _____
Valor en Notas de Venta	US \$ _____
Valor en comprobantes de pago AF-2	US \$ _____
Valor en recibos	US \$ _____
Efectivo	US \$ _____
Total	US \$ _____
Diferencia	US \$ _____
Explicación diferencia: _____ _____	
Para constancia de lo actuado suscriben la presente acta en dos copias, en el lugar y fecha antes indicada, las personas que en ella intervienen.	
f) _____ RESPONSABLE Cf.	f) _____ DELEGADO Cf.

Figura 22: Arqueo de caja chica

Fuente: (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2015)

2.3.6.2. Proceso de recepción y pagos de facturas de proveedores

Posterior a la entrega de la mercadería y de los documentos autorizados, el proveedor procede al registro de la factura en su contabilidad para luego ser cancelada ya que el pago es la obligación que tiene un comprador con su proveedor. (Ahmed y Verdú, 2011, p. 75).

El cliente procede a realizar el cobro de la mercadería vendida y en ocasiones entrega un recibo a su comprador como sustento del pago realizado.

Los pagos: el comprador los realiza en efectivo, cheque, transferencia bancaria.

El soporte de estos pagos se los registra en la contabilidad del comprador y vendedor como constancia de la cancelación de compra y venta.

RECIBO \$ /

Recibi(mos) de
la cantidad de

en concepto de /

y en contraprestación de (opcional)

.....

Firma y saluda atentamente el
,de.....20.....

.....
(Firma y aclaración)

Figura 23: Recibo de pago/cobros

Fuente: (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2015)

Es pertinente con el diseño de proceso que vamos a desarrollar, porque después de la mercadería recibida por nuestros proveedores se registra de la factura para su cancelación según la contratación pactada.

2.3.18. Diagrama de flujo

Son importantes los flujogramas en toda organización y departamento, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura. (Acosta, y Barrios, 2009, p. 4).

La representación gráfica de un proceso, como un ente individual, se puede realizar mediante una herramienta denominada diagrama de flujo. Este instrumento gráfico fue ideado por programadores informáticos en la década de los 40, aprovechando métodos de representación ya existente. (Pardo, 2012, p. 23).

Un proceso se lo puede graficar mediante los diagramas de flujo; es de fácil interpretación, ya que permite crear cargos, actividades, puestos en orden jerárquico mediante gráficos que le permitan al trabajador orientarse y tener un orden de sus actividades a desarrollar en una organización.

Los diagramas de flujo son de mucha relevancia en la distribuidora ya que, por medio de símbolos gráficos, van a representar un proceso; se los vincula unidos entre sí con flechas que sirven para indicar la dirección del siguiente paso a seguir, son de suma importancia para equilibrar la carga laboral.

2.3.7. Utilidades de un diagrama de flujo.

- ✓ Los diagramas de flujo son una opción muy adecuada para documentar los procesos, ya que permiten visualizar el proceso de forma gráfica, y son de fácil comprensión.
- ✓ Los colaboradores involucrados en el proceso al observar sus actividades, les permitirá ponerse de acuerdo sobre los pasos a seguir y desarrollar sus actividades con mayor rapidez.

- ✓ Es un instrumento que puede ser empleado en reuniones de trabajo, con el fin de identificar falencias y oportunidades, que optimicen el desarrollo del negocio.
- ✓ Presenta las actividades, funciones, responsabilidades a desarrollar; de esta manera los colaboradores tendrán un patrón a seguir y conocerán a quien deben dirigirse de acuerdo al orden jerárquico, inclusive muestra la vinculación entre cliente y proveedor.

2.3.7.1. Elaboración de un diagrama de flujo

Para la elaboración de un diagrama de flujo es necesario realizar un levantamiento de información, empezando por efectuar una lista de todos los datos de las actividades departamentales, los responsables, los cargos y puestos de trabajo, que forman parte del proceso. Para cada departamento se debe realizar un proceso; el encargado del desarrollo del flujograma debe acercarse a cada puesto de trabajo y solicitar toda la información necesaria sin obviar detalles.

Se debe comenzar por la actividad principal y para cada gestión detectada identificar cual procede. Posteriormente se elige el diagrama de flujo ya sea matricial o lineal para la elaboración del flujograma, y se continúa a dibujar la secuencia de las actividades a desarrollarse, colocando en la cabecera el nombre del proceso. (Acosta, Arellano, y Barrios, 2009).

El esquema de los diagramas de flujo se detalla a continuación:

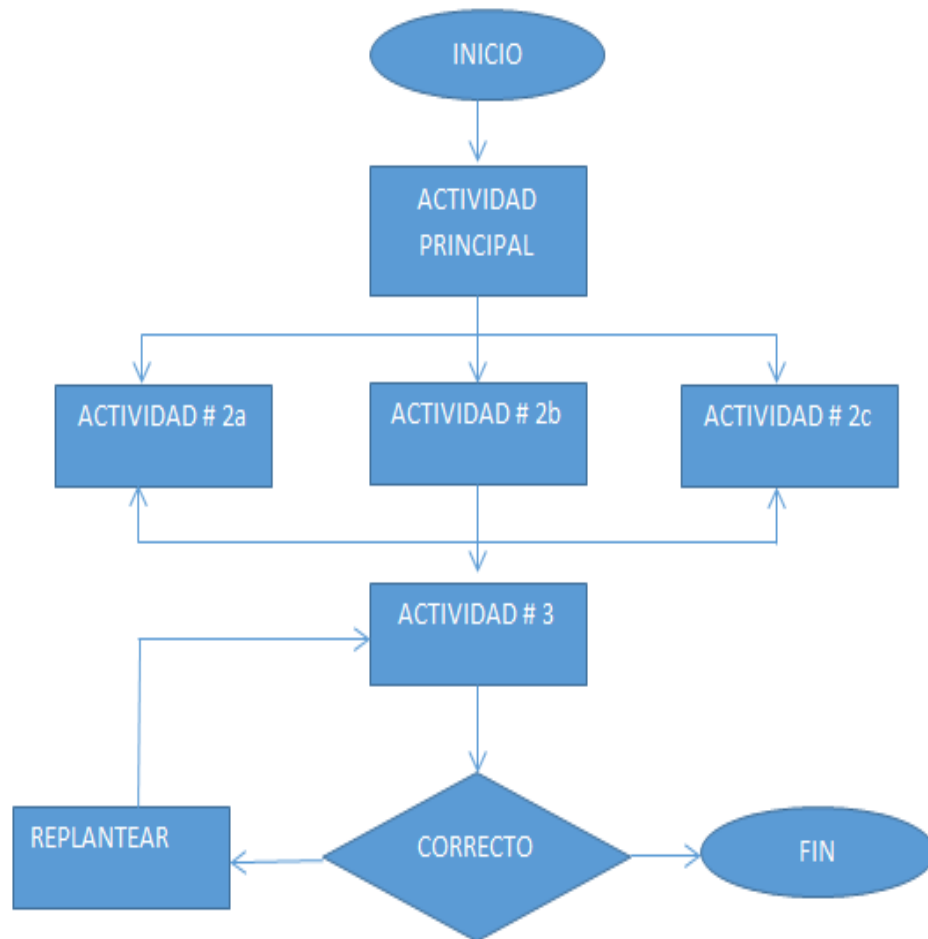


Figura 24: Esquema diagrama de flujo

Fuente: (Acosta, Arellano, y Barrios, 2009)

2.3.7.2. Símbolos y significado de los Diagramas de flujo

La simbología empleada para el desarrollo de los diagramas de flujo es la detallada a continuación:


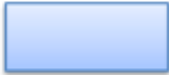




Símbolo	Denominación	Descripción
	Eclipse u ovalo:	Representa gráficamente el inicio y el final de un proceso.
	Rectángulo o caja:	Representa cada actividad o tarea del proceso.
	Rombo:	Representa una decisión a tomar, siempre agregando una pregunta.
	Flecha:	Se utiliza para acoplar cada uno de los símbolos del diagrama de los procesos para indicar la secuencia.
	Símbolos de entrada y Salida:	Representa las entradas que necesita cada proceso para realizar las actividades o las salidas creadas en cada avance.
	Conectores:	Se utilizan para simbolizar el enlace con otros fragmentos del diagrama de flujo, cuando el proceso es largo se utilizan conectores que vinculan otras hojas

Figura 25: Símbolos y significado de los diagramas de flujo

Fuente: (Pardo José 2012)

2.4. Marco conceptual

Adquisición

Es el ingreso de los bienes o servicios de una persona natural o jurídica a cambio de una cantidad monetaria; dentro de este término también están las adquisiciones por donaciones y fusión de compañías. (Baltazar, 2016)

Actividad económica

Es el factor que busca satisfacer las necesidades de los clientes a través de las ventas de bienes o servicios y generar un crecimiento económico. (Louffat, 2012)

Actividad crítica

Son las actividades que requieren un mejor control debido al retraso que se puede ocasionar en la elaboración de una estrategia del negocio. (Nuñez , 2014)

Administración estratégica

Es una técnica que utilizan los administradores para planificar y mejorar sus procesos dentro del negocio, se plantea la acción para luego ser ejecutada por todos los miembros de la compañía. (Lydia, 2014)

Arqueo de caja chica

Es la comparación entre el saldo que posee el custodio de la caja, los gastos efectuados y el valor entregado al responsable de los fondos; todas las novedades se las registran en un documento o acta de arqueo de caja donde firma el custodio y el responsable del arqueo. (Juárez Valdez, 2012)

Caja chica

Es un fondo pequeño de efectivo que se utiliza para cubrir gastos menores del negocio; el manejo de estos fondos lo realiza un custodio quien es el responsable de presentar los respectivos soportes legales para su reposición. (JuarezValdez, 2012)

Capacitación

Es la formación que la compañía les da a sus empleados para mejorar el desempeño de sus actividades y reforzar los conocimientos del talento humano con el que cuenta. (Lydia, 2014)

Cartera de clientes

Es la base de datos de los clientes que posee una empresa, está conformada por toda la información requerida del negocio y también incluye el nivel de satisfacción de los consumidores. (Alfondo, 2015)

Catálogo

Es la información plasmada en una revista, o página web, sobre una variedad de productos que un negocio ofrece para la venta. (Clyde, 2012)

Cliente

Es la persona más importante del negocio, es a quien le ofrecemos nuestros productos o servicios buscando satisfacer sus necesidades. (Longenecker, 2012)

Contrato

Es el acuerdo legal y compromiso de dos partes para cumplir con las necesidades establecidas de manera recíproca, se lo realiza por escrito con las firmas de los responsables. (Angel, 2011)

Costos de adquisición

Valor a pagar de la empresa por la compra de algún bien, para ser comercializado. (Morales, 2014)

Créditos

Es un compromiso de pago que se efectúa entre el vendedor y el comprador por un bien o servicio, durante el tiempo acordado por ambas partes. (Baltazar, 2016)

Cuentas por Cobrar

Son los créditos que se les otorga a ciertos clientes de un negocio por los bienes o servicios vendidos, el cual deben ser cancelados en un tiempo determinado. (Longenecker, 2012)

Cuentas por pagar

Son las deudas que un negocio debe pagar a sus proveedores en un tiempo determinado por los bienes o servicios adquiridos. (Longenecker, 2012)

Cuestionario

El cuestionario está elaborado con preguntas abiertas; el empleado desarrolla su respuesta y el encuestador toma nota. Son útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas, o cuando la información que se posee es insuficiente.

Es una técnica de tipo cualitativo. Su desventaja es que dificulta la tabulación, resumen e interpretación (Hernández Samperi, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Existencia

Son los productos adquiridos por un negocio, y almacenados en una bodega para luego ser comercializados. (Clyde, 2012)

Entrevista

La entrevista es una de las técnicas más utilizadas en las investigaciones. Se realiza para complementar los datos obtenidos del cuestionario y la observación, se diferencia de la encuesta porque es una técnica cualitativa (Peláez; Rodríguez; Ramírez; Pérez; Vázquez; González, 2016)

Eficiencia

Es realizar una tarea lo más correcta posible, hacer que esa tarea sea perfecta.
(Longenecker , 2012)

Eficaz

Es utilizar pocos recursos para realizar una tarea, en el caso de la producción usar menos capital monetario y que el producto sea de calidad. (Longenecker., 2012)

Diseño de procesos

Es la elaboración de un esquema que contenga secuencias de actividades vinculadas que permita obtener un beneficio en una organización. (Fuente propia)

Falencias operativas

Equivocaciones por parte de los trabajadores al desarrollar las actividades asignadas. (Fuente propia)

Ficha de observación

Hecha de forma metódica y preparada, es el procedimiento empírico más adecuado para adquirir conocimiento de la realidad investigada. Gracias a ella se pueden recopilar aspectos significativos sobre el problema de investigación. En este caso será directa, no sistemática, sin observación del participante (Departamento de Sociología de la Universidad de Alicante, 2016)

Gestión

Es un conjunto de hechos sólidos o la ejecución de los planes realizados para conseguir el objetivo deseado, que permita mejorar las irregularidades a cargo o de su grupo de trabajo. (Pardo, 2012)

Inventario

Es la mercadería que tiene la empresa para su comercialización, puede estar compuesta en productos terminados o materia prima, el administrador del negocio debe

llevar un buen control de inventario para que no afecte el rendimiento del negocio.
(Longenecker, 2012)

Manejo de inventario

Es llevar el control de todos los productos que tiene en sus bodegas, el administrador debe saber que hay en su inventario, cada que tiempo es su rotación, no sobrecargar su existencia y así no tener productos dañados o en mal estado. (Longenecker, 2012)

Proceso

Un proceso es una secuencia de actividades vinculadas cuyo objetivo es lograr algún resultado, como producir un bien o servicio para un cliente dentro o fuera de la organización. (Evans y Lindsay, 2014)

Proceso administrativos

Es el instrumento principal para el desarrollo de los administradores dentro de una entidad la conforman los elementos de planificación, organización, dirección y control.
(Blandez Ricalde, 2016)

Procesos comerciales

Se llevan a cabo dentro de un negocio entre las ventas y canales de distribución, buscando como objetivo maximizar la rentabilidad de la empresa con los siguientes instrumentos: calidad de los productos, competencia en precios y excelente relación entre los vendedores y los clientes. (Arenal, 2016).

Procesos financieros

Es el conjunto de actividades contables y financieras que inciden en el rendimiento económico de un negocio. (Mendez, 2011).

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque Metodológico de la investigación.

El enfoque de la investigación que se empleo es cualitativo. En este tipo de investigación se estudió la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. Se procuró lograr una descripción que intente analizar a profundidad y con sumo detalle un asunto o actividad específica.

Más que determinar la relación de causa y efectos entre dos o más variables, la investigación cualitativa se enfoca en saber la dinámica o proceso en que se da el asunto o problema de investigación. (Vera, 2016)

El proyecto pretende diseñar los procesos administrativos, comerciales y financieros para la Distribuidora Martha Murillo. Para ello utilizaremos una línea de investigación de administración estratégica con enfoque al talento humano y operativo. Se va a elaborar el diseño de procesos en las áreas comprometidas para su efectiva solución.

3.1.1. Diseño de la Investigación

Diseño: No experimental – transversal

La investigación fue considerada no experimental, porque se observó el fenómeno tal como se da en su contexto natural, para posteriormente analizarlo. Los datos que se obtuvieron son el reflejo de la evolución cotidiana de los eventos, y no se encuentran sometidos a la influencia de las investigadoras. El diseño también es transversal, porque el número de ocasiones en que se midió la variable fue una vez; lo que implica que la recolección de datos se realizó en tiempos y espacios definidos. (Hernández, Fernández y Bastidas, 2010).

3.1.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación que utilizamos en el proyecto es descriptivo y de campo, debido a que se analizó de forma detallada la información obtenida por la distribuidora.

3.1.2.1. Investigación de campo

La Investigación de campo permite la recolección de datos directamente de la realidad, sin manipulación o control de las variables pues esta influencia podría hacer perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. El estudio de los fenómenos sociales ocurre en su ambiente natural. (Contreras, 2013)

En la presente Investigación de campo realizamos observaciones sobre las actividades que tienen los empleados en la distribuidora, y compararlas con el cuestionario que se realizó para saber la realidad del negocio.

3.1.2.2. Investigación descriptiva

La investigación descriptiva consistió en señalar las características de un hecho o fenómeno, con el fin de determinar la estructura o comportamiento del mismo. Los resultados de este tipo de investigación gozan de un nivel intermedio de profundidad de los conocimientos para desarrollar los resultados obtenidos. (Fidias, 2012)

Los tipos de investigación que se utilizaron para el presente proyecto fueron la de campo y descriptiva. La primera consistió en recoger los datos directamente de la fuente, que es la Distribuidora Martha Murillo, y la segunda, porque se describió la situación vigente de dicha distribuidora.

Después de obtener la información, se analizaron de los resultados, para posteriormente evaluar y realizar la propuesta de diseñar los procesos administrativos, comerciales y financieros para la Distribuidora Martha Murillo.

De esta manera, el estudio descriptivo nos ayudó a encontrar de forma precisa la realidad administrativa, comercial y financiera de la distribuidora.

3.1.3. Instrumentos y técnicas de investigación.

Los instrumentos y técnicas que se emplearon en el presente proyecto de investigación son: el cuestionario, la ficha de observación, y la entrevista.

3.1.3.1. Técnicas de Investigación

Se realizó una entrevista a la propietaria, un cuestionario a los trabajadores, una ficha de observación de cada una de las actividades que desarrollan en el área administrativa, comercial y financiera de la distribuidora, también se revisó la documentación utilizada para el proceso de las operaciones departamentales.

3.1.3.2. Instrumento de Investigación

Entrevista

Preguntas a realizar a la propietaria de la Distribuidora Martha Murillo detalladas a continuación:

Pregunta 1.- ¿Cuántas personas laboran en su empresa, y que tiempo de antigüedad tienen?

Pregunta 2.- ¿Cómo considera que está organizada administrativamente la distribuidora?

Pregunta 3.- ¿Cuántas áreas posee la distribuidora, podría describirlas?

Pregunta 4.- ¿La distribuidora cuenta con un organigrama en donde se definan las áreas y funciones?

Pregunta 5.- ¿Cómo usted ubicaría las áreas de la empresa por orden de importancia y por qué el orden colocado?

Pregunta 6.- ¿Cuáles son los inconvenientes más comunes que ha presentado en el área administrativa?

Pregunta 7.- ¿Cuáles son los inconvenientes más comunes que ha presentado en el área comercial?

Pregunta 8.- ¿Cuáles son los inconvenientes más comunes que ha presentado en el área financiera?

Pregunta 9.- ¿La Distribuidora cuenta con procesos definidos?

Pregunta 10.- ¿Considera importante contar con un manual de procesos?, ¿por qué?

Pregunta 11.- ¿Cuándo necesita una vacante como la solicita?

Pregunta 12.- ¿Cómo apertura el crédito a sus clientes?

Cuestionario

Se detalla a continuación el cuestionario que desarrollaron los trabajadores:

Pregunta 1.- Describa en orden numérico las actividades que desempeña en el negocio.

Pregunta 2.- ¿Fue capacitado con claridad sobre sus funciones? ¿Quién lo hizo?

Pregunta 3.- ¿Cómo solicita permisos, roles de pago, anticipos, préstamos?

Pregunta 4.- ¿Cree usted que es necesario establecer por escrito las funciones que debe cumplir en la empresa?, ¿Por qué?

Pregunta 5.- Indique dos sugerencias para mejorar sus funciones dentro de la empresa

Pregunta 6.- Descríbanos gráficamente en orden secuencial su proceso de trabajo

Ficha de Observación

Para el formato de la ficha de observación nos basamos en los ejemplos que constan en el libro de Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Bastidas Lucio, cuyas fichas están adjunta a los anexos de la tesis; se detalla a continuación su contenido:

- ✓ Nombre
- ✓ Fecha
- ✓ Lugar
- ✓ Observador
- ✓ Hora de inicio
- ✓ Hora de terminación
- ✓ Responsable
- ✓ Episodio
- ✓ Actividad a observar

3.2.Desarrollo metodológico

Se inició con el levantamiento de información por medio de una entrevista a la propietaria y cuestionarios a los empleados del negocio con la finalidad de encontrar la solución a las falencias con los que cuenta la distribuidora. Se analiza la información de forma detallada y se desglosa cada problema crítico que tiene la distribuidora para posteriormente encontrar las soluciones con un diseño de procesos.

Paso 1: Se planteó el problema de la Distribuidora Martha Murillo, identificando sus causas y efectos, por medio de un levantamiento de información que nos permitió recabar datos para su identificación.

Paso 2: Se hizo una revisión de la literatura para conocer los correctos procedimientos empleados por expertos en temas relacionados con el diseño de procesos, de tal manera que nos permita desarrollar nuestra propuesta.

Paso 3: Se planteó una metodología con un diseño no experimental transversal, por medio de una investigación descriptiva y de campo ya que se realizó directamente en la distribuidora.

Paso 4: Se aplicó los instrumentos y técnicas de investigación que nos permitió obtener la información relevante para la elaboración del proyecto.

Paso 5: Se efectuó inicialmente la entrevista a la señora Martha Murillo, propietaria de la distribuidora, para conocer las falencias de las actividades operativas que afectan a la cadena de valor.

Paso 6.- Se realizó el cuestionario a cada trabajador de la distribuidora para identificar las actividades que realizan.

Paso 7.- Se realizó la ficha de observación que permitió identificar los procesos de cada uno de los colaboradores de la Distribuidora.

Paspo 8.- Se analizó las falencias detectados en el actual proceso que inciden en la cadena de valor del negocio.

Paso 9.- Se contrastó lo observado, con el cuestionario y la teoría que nos permitió realizar una propuesta que brinde soluciones a las falencias detectadas que inciden en la cadena de valor de la Distribuidora.

Paso 10.- Se diseñaron los procesos con la información obtenida y mediante el análisis de la cadena de valor, de las actividades primarias y de soporte las cuales están distribuidas en las áreas administrativas, financieras y comerciales de la distribuidora, detallada a continuación de forma agrupada:

- ✓ En el área administrativa falta la complementación, reestructuración y el desarrollo del organigrama funcional, misión, visión y objetivos del negocio, los procesos de reclutamiento y selección de personal, elaboración de nómina de empleados,

otorgamiento de préstamos a empleados, recepción de la mercadería adquirida, control de inventarios y egresos de bodega.

- ✓ En el área comercial se deben complementar los procesos de compras de mercadería, pre-ventas, auto-venta, egreso de mercadería y otorgamiento de crédito.
- ✓ En el área financiera se realizarán los procesos para recepción de facturas, pagos a los proveedores, cobranzas al contado, cobranzas a crédito y el manejo de caja chica.

3.3.Población y muestra

3.3.1. Población.

Las instalaciones de la Distribuidora Martha Murillo están ubicadas en el cantón Playas. Cuenta con un galpón como bodega de los productos para la venta, dos oficinas, tres camiones para la distribución de los productos y un camión montacargas. El local lo arrienda a la empresa IVARTOCE.

Para elaborar el diseño de los procesos se va a trabajar con una población finita conformada por once trabajadores y la propietaria, que laboran en el negocio en el área, administrativa, comercial y financiero.

Se denomina población finita al conjunto de elementos compuesto por una cantidad limitada. (Bencardino, 2012)

3.3.2. Muestra.

Para el Diseño de procesos administrativos comerciales y financieros, se trabajará con todos los empleados de la distribuidora, por lo tanto, no se realiza el muestreo.

3.4.Análisis de resultados.

Para analizar los resultados inicialmente realizamos una entrevista a la propietaria del negocio Sra. Martha Murillo Mosquera; ella nos comunicó todos los inconvenientes que tiene en la Distribuidora y está de acuerdo con las soluciones que le hemos propuesto con el diseño de procesos. Posteriormente nos permitió realizar un cuestionario a cada uno de los trabajadores, luego una ficha de observación y una entrevista corta para complementar los datos obtenidos.

3.4.1. Entrevista a la Propietaria de la Distribuidora

En la entrevista plantemos las siguientes preguntas:

Pregunta 1.- ¿Cuántas personas laboran en su empresa, y que tiempo de antigüedad tienen?

Once trabajadores en relación de dependencia, un trabajador tiene seis años, diez tienen menos de dos años y una contadora externa.

Pregunta 2.- ¿Cómo considera que está organizada administrativamente la Distribuidora?

Estoy a cargo de la administración del negocio actualmente nos organizamos de acuerdo a mi experiencia y criterio y con la valiosa ayuda de mi personal que me asiste, estoy predispuesta a su aporte para mejorar en mi negocio.

Pregunta 3.- ¿Cuántas áreas posee la Distribuidora, podría describirlas?

La Distribuidora cuenta con tres áreas: Administrativa, comercial y financiera, cuento con una asistente administrativa que trabaja directamente conmigo y me ayuda con el control de la caja chica, los pagos a proveedores, depósitos bancarios, la recepción del efectivo por las ventas realizadas y el pago de la nómina.

Un asistente de ventas que también me lleva el control de la bodega, emite la factura de ventas, realiza las retenciones, verifica la salida de la mercadería, conduce un montacargas, emite ordenes de egreso, guías de remisión y facturas, tres choferes, tres despachadores y dos vendedores.

La contabilidad es realizada por una contadora externa y la asistente administrativa es quien envía la información que ella le solicita.

Pregunta.4.- ¿La distribuidora cuenta con un organigrama en donde se definan las áreas y funciones?

No, actualmente la Distribuidora no posee un organigrama funcional.

Pregunta 5.- ¿Cómo usted ubicaría las áreas de la empresa por orden de importancia y por qué el orden colocado?

El área de mayor importancia es el comercial, en especial las ventas acompañado de la atención que se le brinde al cliente, luego el área administrativa específicamente las de inventario, porque se debe contar con suficiente stock para cubrir las necesidades de los clientes, finalmente el área financiera que permitirá mejorar el control para el pago a los proveedores.

Pregunta 6.- ¿Cuáles son los inconvenientes más comunes que ha presentado en el área administrativa?

Existe demasiada rotación de personal, debido a la falta de compromiso por parte de los empleados para la Distribuidora.

La solicitud de los préstamos a los trabajadores es realizada verbalmente, en ocasiones es imposible su descuento, puesto que tienen préstamos acumulados.

No llevan un orden en la bodega, no ordenan los productos de forma adecuada, ni la documentación. El inventario se lo realiza una vez al mes.

En una ocasión tuvimos un inconveniente con un trabajador, cargó de más mercadería en el camión, y la vendió en otras tiendas sin autorización, esto fue reportado por un empleado.

Pregunta 7.- ¿Cuáles son los inconvenientes más comunes que ha presentado en el área comercial?

Uno de los inconvenientes que he tenido en el área comercial ha sido el de los vendedores de auto-venta, anteriormente solía enviar en esta ruta promociones para los clientes, pero los vendedores no las entregaban, las vendían a otras tiendas ocasionando molestias en los clientes y que le compren a otro proveedor.

Cuando realizan la pre-venta, los vendedores reportan demasiadas tiendas cerradas, el inconveniente de auto-venta es que los trabajadores regresan con mercadería a la distribuidora.

Para realizar las compras de mercaderías para la venta, se lo efectúa de acuerdo al volumen histórico, en ocasiones la Distribuidora cuenta con mucho stock.

El otorgamiento de crédito se realiza de manera verbal.

Pregunta 8.- ¿Cuáles son los inconvenientes más comunes que ha presentado en el área financiera?

No llevan un control en los archivos de las facturas de compras y ventas son guardadas en cartones, los clientes suelen demorarse en los pagos, la caja chica se gasta muy rápido.

Pregunta 9.- ¿La Distribuidora cuenta con procesos definidos?

No, actualmente no cuento con un diseño de procesos para las actividades que se desarrollan en la Distribuidora, estoy muy gustosa que ustedes me puedan ayudar y les doy toda la apertura para el desarrollo de este proyecto.

Pregunta 10.- ¿Considera importante contar con un manual de procesos?, ¿por qué?

Si lo considero de suma importancia, de esta manera los trabajadores conocerán cuales son los pasos a seguir para realizar cada proceso y las sanciones que pueden existir de no ser cumplidos, de esta manera mejorarían las operaciones del negocio.

Pregunta 11.- ¿Cuándo necesita una vacante como la solicita?

Cuando existe la necesidad de un vacante, se consulta al personal si tienen algún conocido que desee trabajar en el puesto, en ocasiones las personas interesadas en trabajar en el negocio suelen dejar su hoja de vida, luego se realiza una entrevista, se les explica el cargo a desempeñar, se les procede a contratar y se les indica cómo deben tratar al cliente.

Pregunta 12.- ¿Cómo apertura el crédito a sus clientes?

A los clientes que se les ha concedido crédito son los mayoristas, que tienen algunos años comprando nuestros productos y se realiza un acuerdo verbal con un plazo de 30 días.

Análisis de la entrevista

Se realizó la entrevista a la propietaria de la Distribuidora Sra. Martha Murillo, nos ayudó contestando una serie de preguntas sobre los procesos que maneja actualmente su negocio, cuenta con once trabajadores que día a día realizan sus actividades sin supervisar su progreso, administrativamente ella considera que a su negocio le falta desarrollar, crecer y llevar un mejor control en los procesos operativos en cada área del negocio.

El negocio está conformado por tres áreas que son administrativas, comerciales y financieras, cuenta con dos asistentes, dos vendedores, tres choferes, tres despachadores y una contadora externa.

El manejo del negocio se lo lleva empíricamente, debido a los conocimientos adquiridos ha podido sacar a delante su empresa, pero existe cierta inconformidad porque no se maneja con procesos esquematizados para cada área operativa ocasionando inconveniente en el ambiente laboral.

Considera que el área más importante de su negocio es la comercial ya que como todo negocio si no genera ventas la empresa no crece, por ende, las demás áreas operativas tampoco funcionaria.

Entre los inconvenientes más relevantes que posee la Distribuidora es que tiene demasiada rotación del personal; cuando solicita un vacante por lo general se maneja por referidos de los empleados, los préstamos al personal son muy recurrente sin llevar un control de la capacidad de endeudamiento; la bodega no se encuentra de forma ordenada realiza inventarios mensualmente; los documentos de compras o ventas son guardados en cartones para luego enviarlos a la contadora; las compras las realiza semanal de acuerdo a un volumen histórico que se maneja sin importan que cuente con stock; no se maneja un control con el personal que vende y distribuye los productos; otorga crédito a los clientes según a la antigüedad del mismo y con un acuerdo verbal de treinta días.

3.4.2. Cuestionario realizado a los trabajadores

La Distribuidora cuenta con once empleados, para obtener la información de las actividades que realizan se elaboró un cuestionario compuesto por seis preguntas abiertas, posteriormente se observaron las actividades que desarrollan, luego se realizó un análisis de cada una de las respuestas de los trabajadores, y se hizo la comparación con la ficha de observación.

A continuación, se detalla el desarrollo del cuestionario:

Tabla 4: Número de empleados por cargo

Cargo	Nº de empleados	Hombres	Mujeres
Asistente Administrativa	1	0	1
Asistente de Venta	1	1	0
Vendedores	3	3	0
Despachadores	3	3	0
Choferes	3	3	0
Total	11	10	1

Fuente: Las autoras

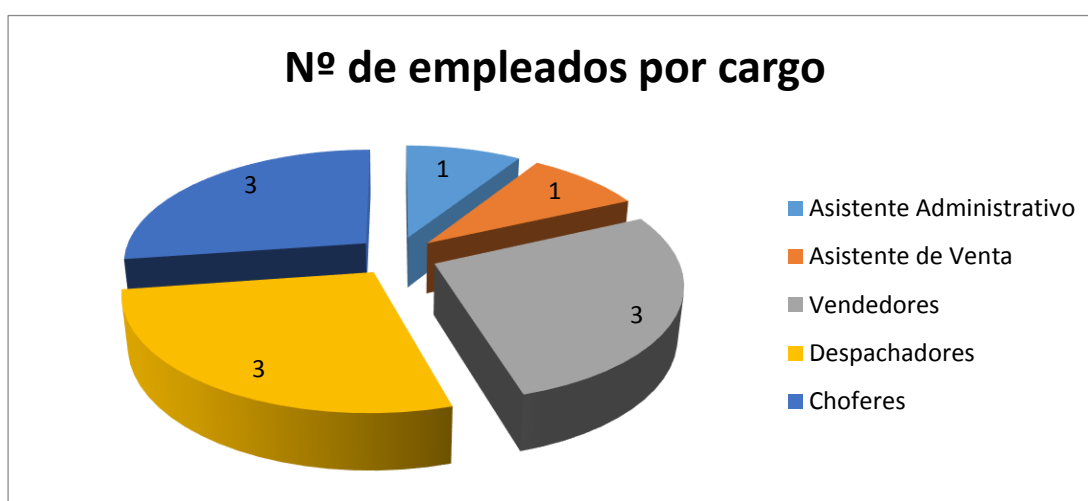


Figura 26: Número de empleados por cargo

Fuente: Las autoras

La distribuidora cuenta con una asistente administrativa, un asistente de ventas, tres vendedores, un vendedor/ despachador, dos despachadores y tres choferes, que realizan diferentes actividades para impulsar el crecimiento operativo de la Distribuidora Martha Murillo.

Tabla 5: Edad de los empleados

Nombres	Edad
Elsa Aray Varela	49
Hermin Rodriguez Jaramillo	19
Jorge Matute Lainez	28
Luis Colobon Cagua	26
Fernando Holguín Laurido	35
Alex Parrales Vera	29
Rolando Anastacio Bohorquez	29
Hermin Rodriguez Alvarado	46
Pedro Flores Mite	22
Gregorio Lima Cortez	35
Jefferson Villavicencio Yagual	25

Fuente: Las autoras

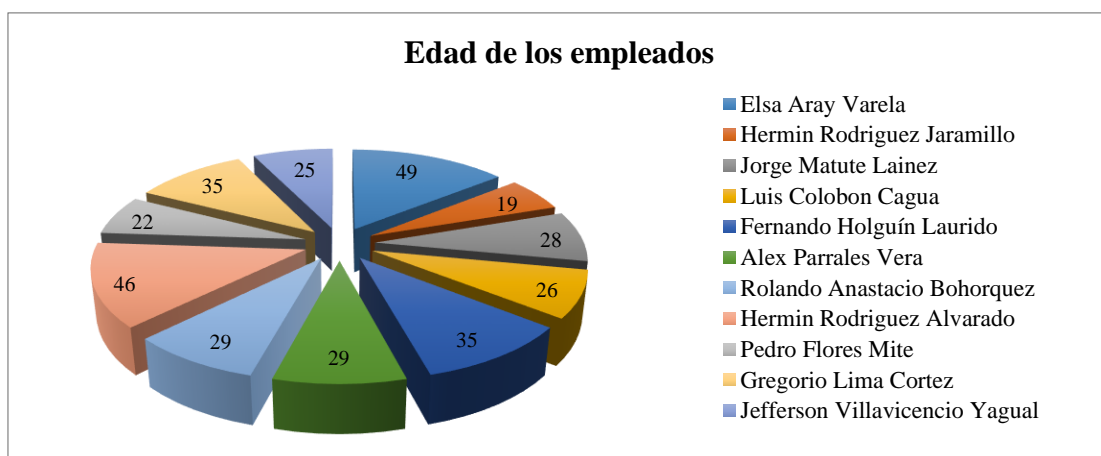


Figura 27: Edad de los trabajadores

Fuente: Las autoras

Las edades de los trabajadores de la distribuidora, oscilan entre los diecinueve y cincuenta años.

Tabla 6: Antigüedad de los empleados

Rango	Nº de Empleados
Entre 0 a 1 año	8
Entre 1 a 2 años	2
Entre 2 a 3 años	0
Entre 3 a 4 años	0
Entre 4 a 5 años	0
Entre 5 a 6 años	1
Total	11

Fuente: Las autoras



Figura 28: Antigüedad de los trabajadores

Fuente: Las autoras

La distribuidora cuenta con ocho empleados que se encuentran en el rango de cero a un año de antigüedad, dos empleados entre uno y dos años; esto significa que el índice de rotación es alto, ya que solo cuenta con un empleado que tiene seis años de antigüedad en la distribuidora.

Pregunta 1.- Describa en orden numérico las actividades que desempeña en el negocio.

Asistente administrativa.

1. Control de cuentas.
2. Realizar depósitos bancarios.
3. Anexar papeletas en liquidaciones.
4. Atención a clientes.
5. Manejo de fondo de caja chica.
6. Control de inventarios.

Asistente de ventas.

La Distribuidora cuenta con un asistente de ventas. En el cuestionario indicó que realiza las siguientes actividades:

1. Facturador.
2. Liquidador.
3. Maneja montacargas.
4. Bodeguero

Vendedores

La Distribuidora cuenta con cuatro vendedores: tres de pre-venta y uno de auto-venta, en los cuestionarios realizados nos detallan sus actividades:

Vendedor de Auto-venta

1. Ofrecer el producto al cliente
2. Cerrar la venta con el cliente
3. Despachar el producto

Vendedor de Pre-venta

1. Recoger directamente de la oficina los dispositivos (celular).
2. Iniciar sesión con sus códigos.
3. Salir a la ruta y visitar a los clientes.
4. Ingresar en el dispositivo el código del cliente.
5. Ingresar en el dispositivo los pedidos de los clientes.
6. Comunicar al cliente cuanto le tienen que pagar al despachador de la ruta.
7. Regresar a la oficina y generar el resumen de los pedidos.
8. Confirmar con el asistente de ventas/bodeguero los pedidos realizados.
9. Cerrar sesión en el dispositivo y entregarlo al asistente de ventas/bodeguero.

Despachadores

1. Ingresar al trabajo.
2. Retirar facturas de oficina.
3. Revisar productos en el vehículo.
4. Salir a la ruta.
5. Entregar productos en cada negocio.
6. Cobrar facturas.
7. Regresar a la bodega.
8. Contar dinero.
9. Liquidar.
10. Cargar camión.
11. Salida.

Choferes

La Distribuidora cuenta con tres choferes, dos de pre-venta y uno de auto-venta; en los cuestionarios realizados nos detallan sus actividades:

1. Ingresa a las 07:15 am.
2. Revisan el vehículo (aceite, neumáticos y agua).
3. Limpian el vehículo.
4. Retiran las facturas y guías de remisión.
5. Conducen los camiones.
6. Llevan a los despachadores hasta cada ruta de distribución.
7. Regresan a la distribuidora cuando terminan la ruta correspondiente.
8. Esperan la orden de carga para el día siguiente.

Pregunta 2.- ¿Fue capacitado con claridad sobre sus funciones? ¿Quién lo hizo?

Tabla 7: Capacitación a empleados

Cargo	Si	No
Asistente Administrativo	1	0
Asistente de Venta	0	1
Vendedores	0	3
Despachadores	0	3
Choferes	0	3
Total Numérico	1	10

Fuente: Las autoras

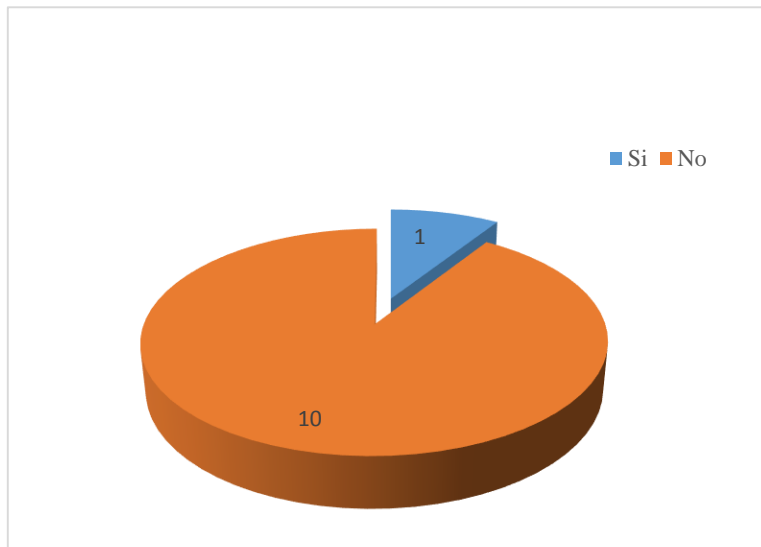


Figura 29: Capacitación a empleados

Fuente: Las autoras

De acuerdo a los resultados analizados en los cuestionarios y mediante una corta entrevista con cada uno de los empleados, ellos nos indicaron en su mayoría que no han sido capacitados para desempeñar el cargo por el cual fueron contratados y sus actividades las lograron aprender mediante la inducción de los compañeros antiguos. Cuando los contrataron, la propietaria les indicó que deben de hacer y a los vendedores les dijo cómo deben tratar a los clientes y brindar un buen servicio.

Pregunta 3.- ¿Cómo solicita permisos, roles de pago, anticipos, préstamos?

El 100% de los empleados indican que los roles de pagos y anticipos son entregados por la asistente administrativa; los permisos y préstamos lo solicitan a la propietaria de la distribuidora.

Pregunta 4.- ¿Cree usted que es necesario establecer por escrito las funciones que debe cumplir en la empresa?, ¿Por qué?

Tabla 8: Empleados

Nombres	Si	No
Elsa Aray Varela	1	0
Hermin Rodríguez Jaramillo	0	1
Jorge Matute Lainez	1	0
Luis Colobon Cagua	0	1
Fernando Holguín Laurido	1	0
Alex Parrales Vera	1	0
Rolando Anastacio Bohorquez	1	0
Hermin Rodriguez Alvarado	1	0
Pedro Flores Mite	0	1
Gregorio Lima Cortez	0	1
Jefferson Villavicencio Yagual	1	0
Total	7	4

Fuente: Las autoras

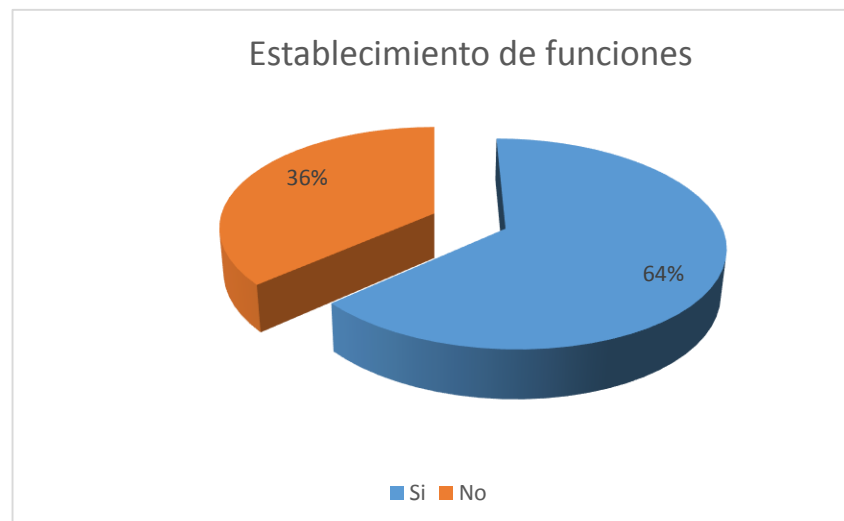


Figura 30: Establecimiento de funciones

Fuente: Las autoras

El 64% de los trabajadores indican que es necesario establecer sus funciones por escrito, ya que les permitirá tener claras las actividades a desarrollar en la distribuidora; el 36% de los empleados indicaron que no es necesario debido a que cada uno sabe cuáles son sus funciones.

Pregunta 5.- Indique dos sugerencias para mejorar sus funciones dentro de la empresa.

Las sugerencias que indicaron los trabajadores son las siguientes:

Tabla 9: Sugerencias de los trabajadores

Sugerencias para mejorar las funciones dentro de la empresa	
Establecer un plan de capacitación	3
Establecer por escrito las funciones	7
Crear un plan de incentivos	1
El trato sea equitativo para todos los trabajadores y no existan preferencias	1
Mejorar el clima laboral	2
Comisiones a todos los trabajadores	1
Integración laboral	1
Organización en los horarios de trabajo	2
Total	18

Fuente: Las autoras



Figura 31: Sugerencias de los trabajadores

Fuente: Las autoras

Pregunta 6.- Describanos gráficamente en orden secuencial su proceso de trabajo

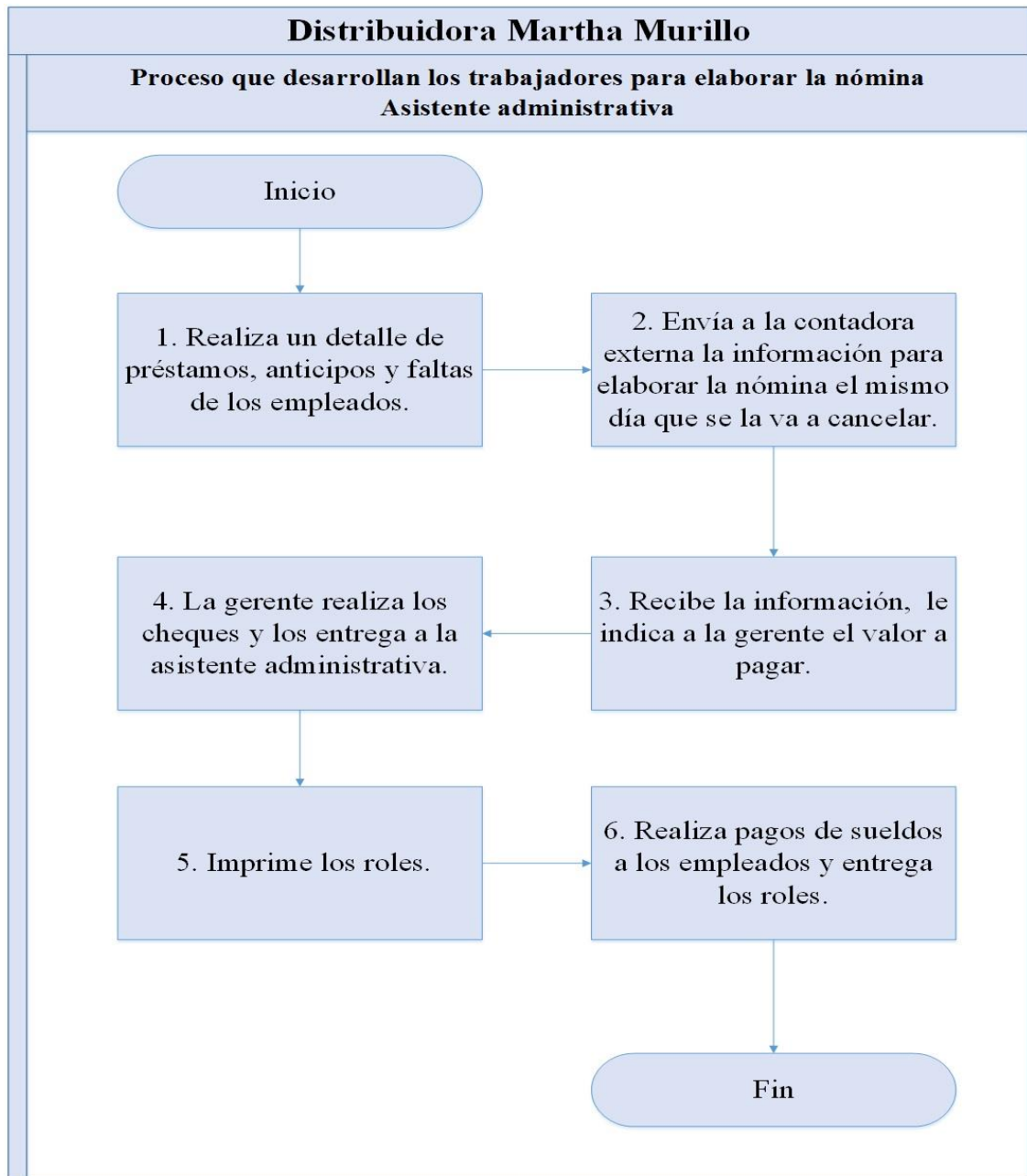


Figura 32: Proceso que desarrolla la asistente administrativa para realizar la nómina

Fuente: Las autoras

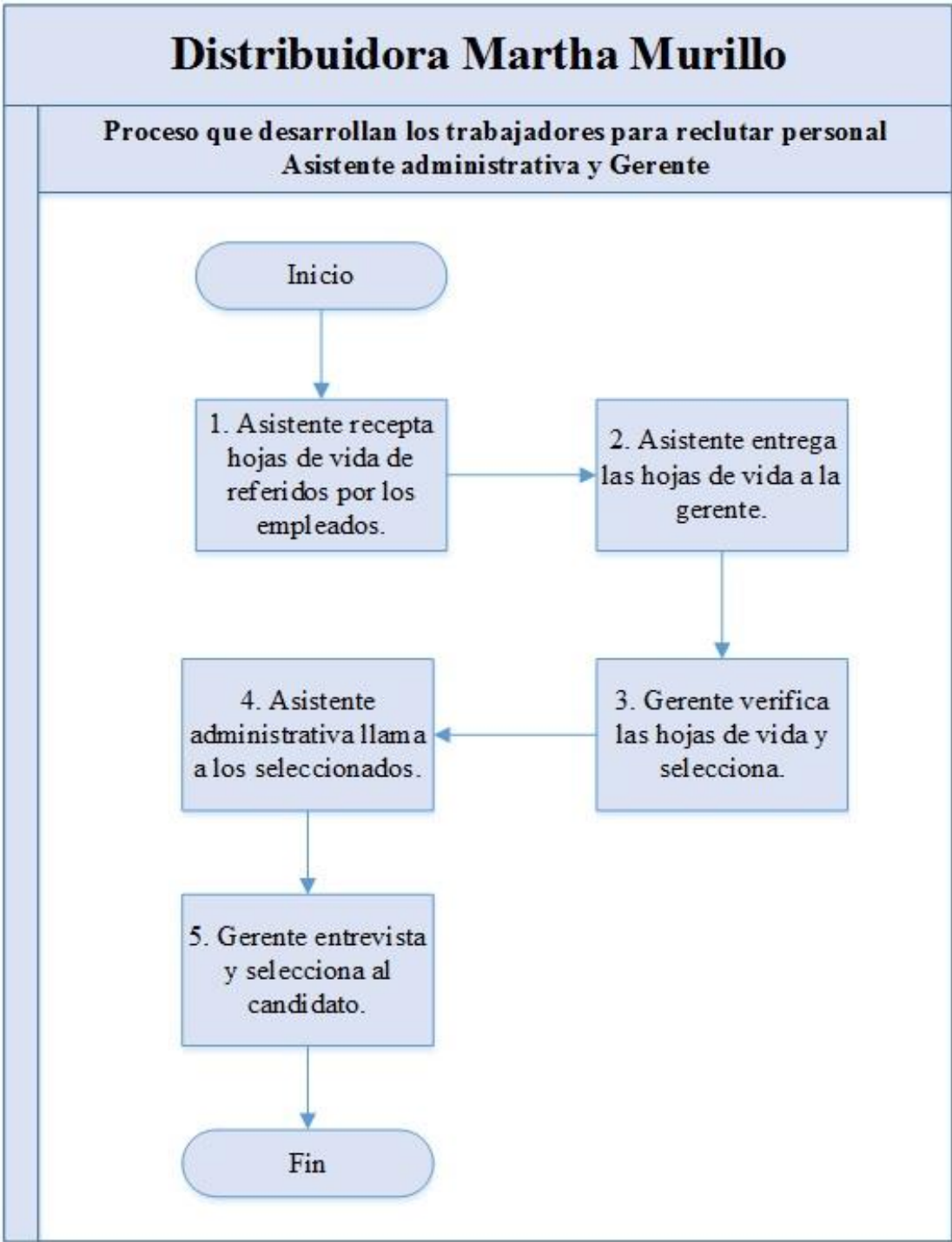


Figura 33: Proceso que desarrolla la asistente administrativa para el reclutamiento de personal

Fuente: Las autoras

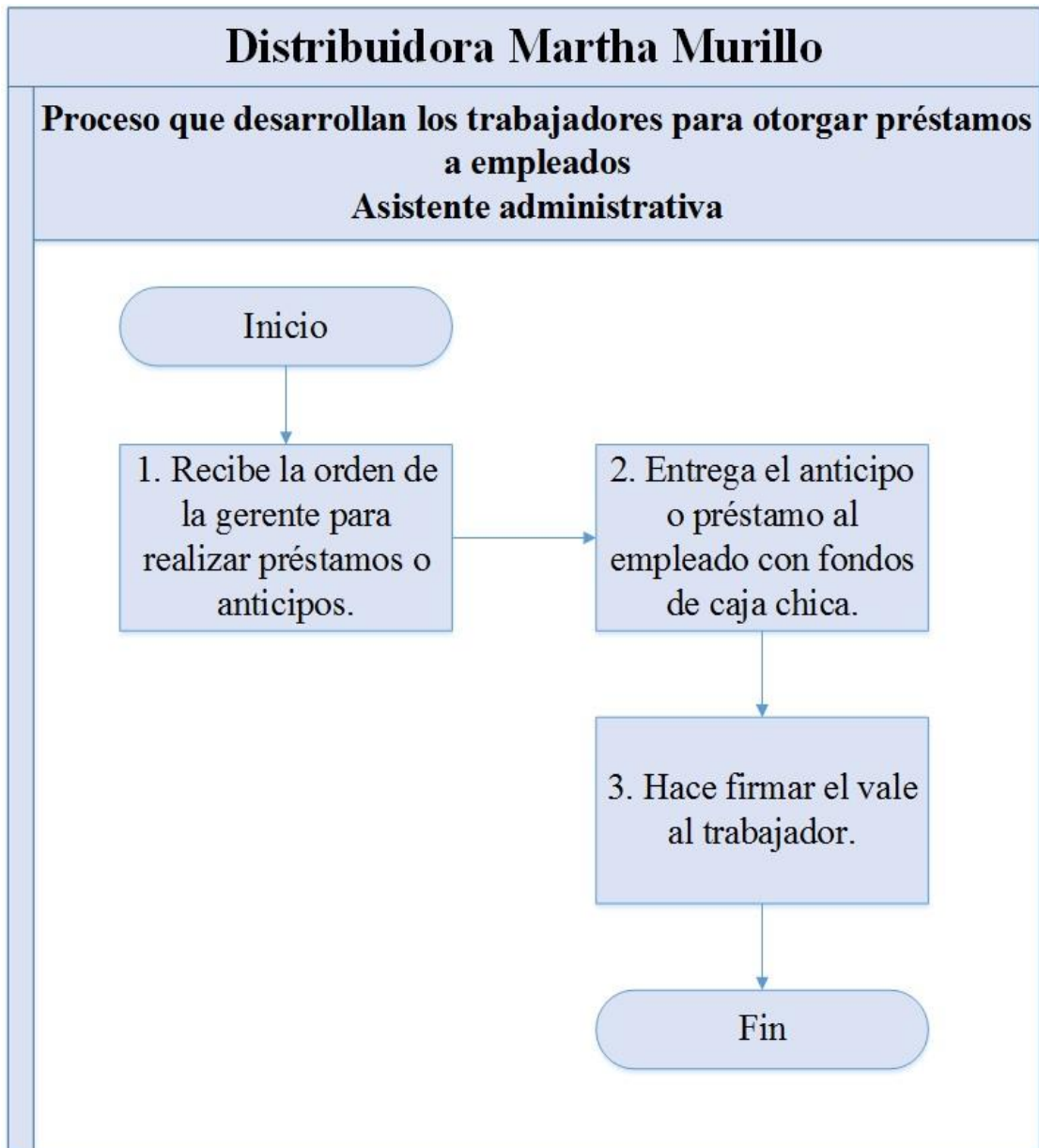


Figura 34: Proceso que desarrolla la asistente administrativa para otorgar préstamos a empleados

Fuente: Las autoras

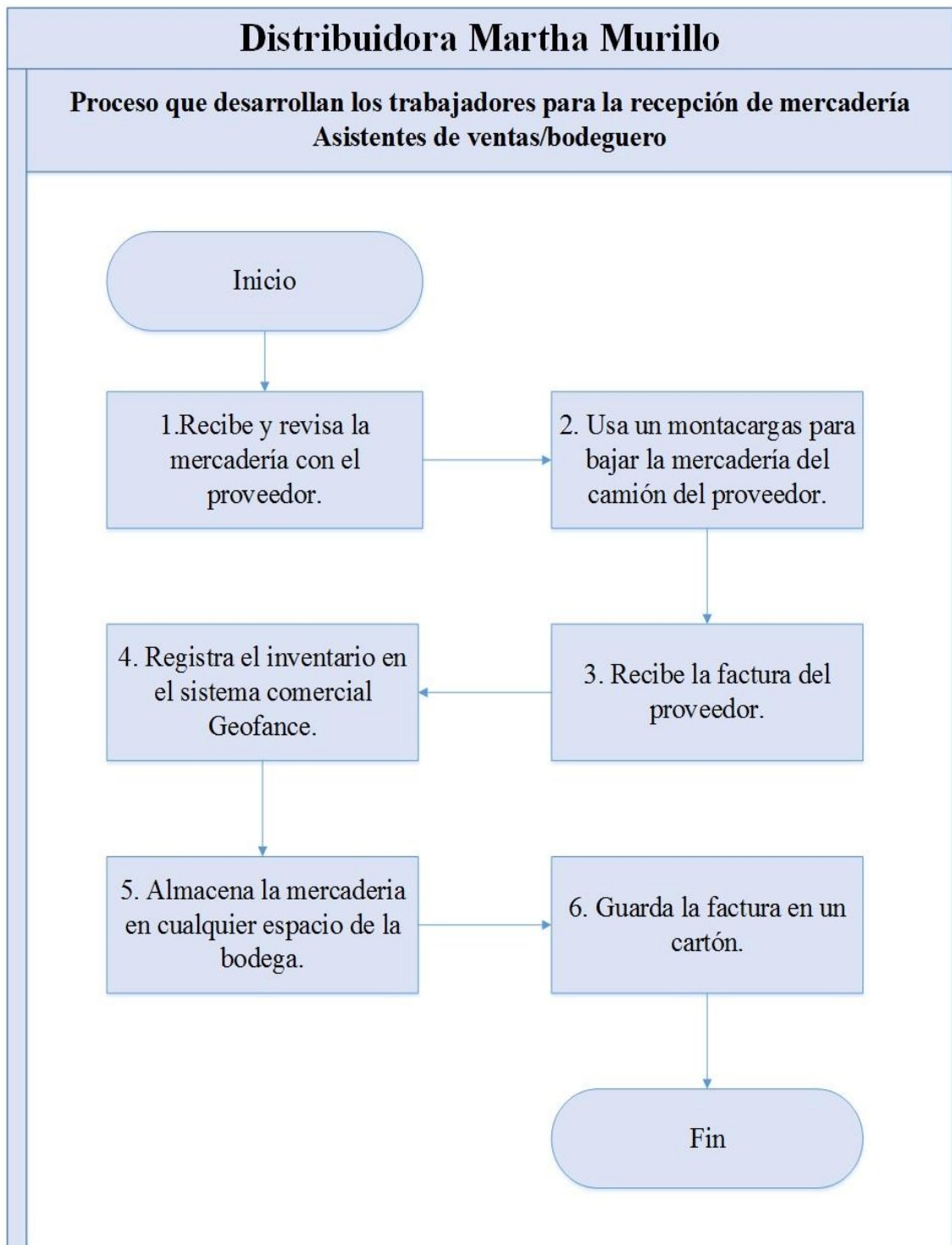


Figura 35: Proceso que desarrolla el asistente de ventas/bodeguero para recibir la mercadería para la venta

Fuente: Las autoras

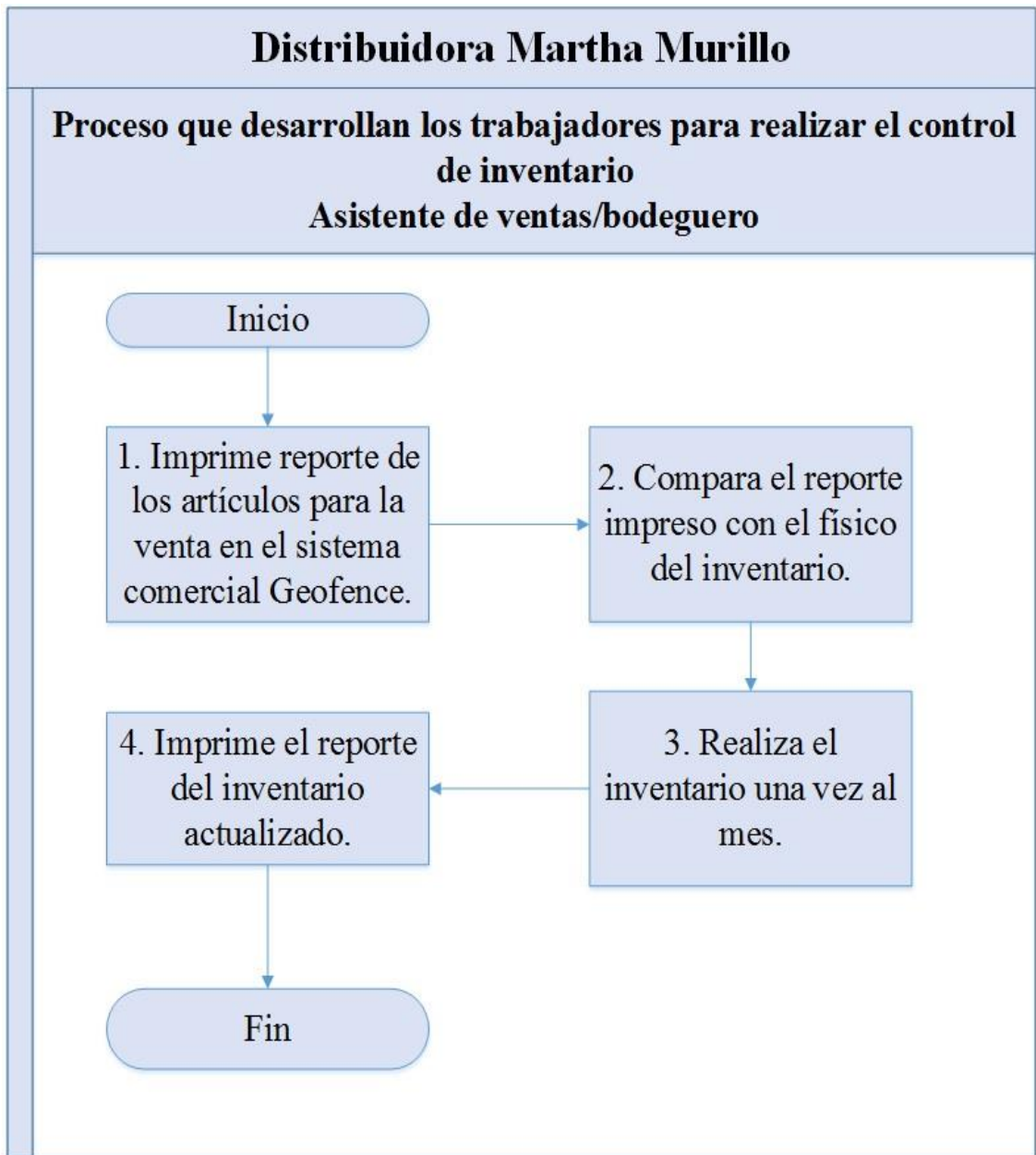


Figura 36: Proceso que desarrolla el asistente de ventas/bodeguero para el manejo y control de inventario

Fuente: Las autoras



Figura 37: Proceso que desarrolla el asistente de ventas/bodeguero para realizar el egreso de bodega

Fuente: Las autoras



Figura 38: Proceso que desarrolla el asistente de ventas/bodeguero por compra de mercadería para la venta

Fuente: Las autoras

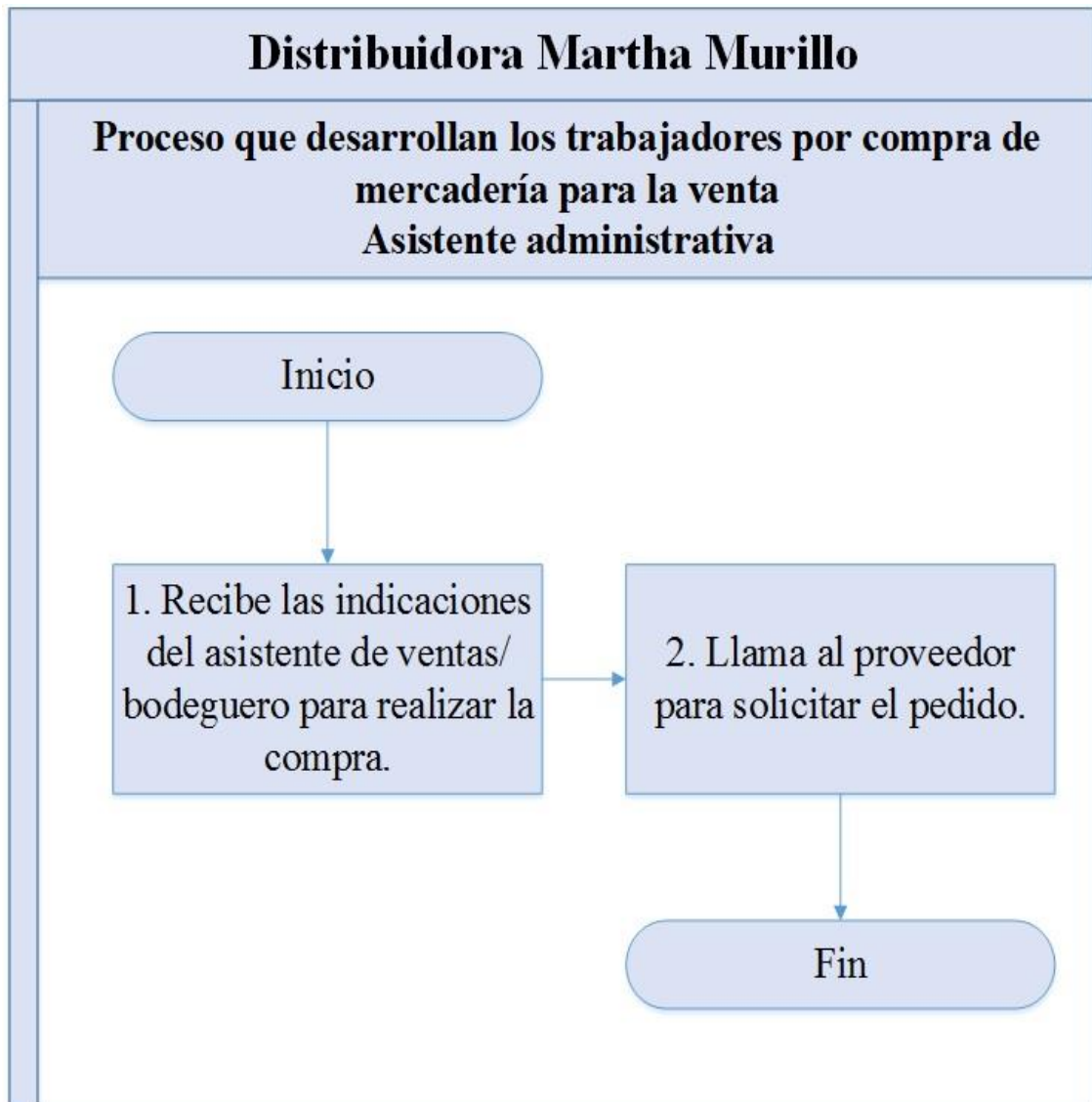
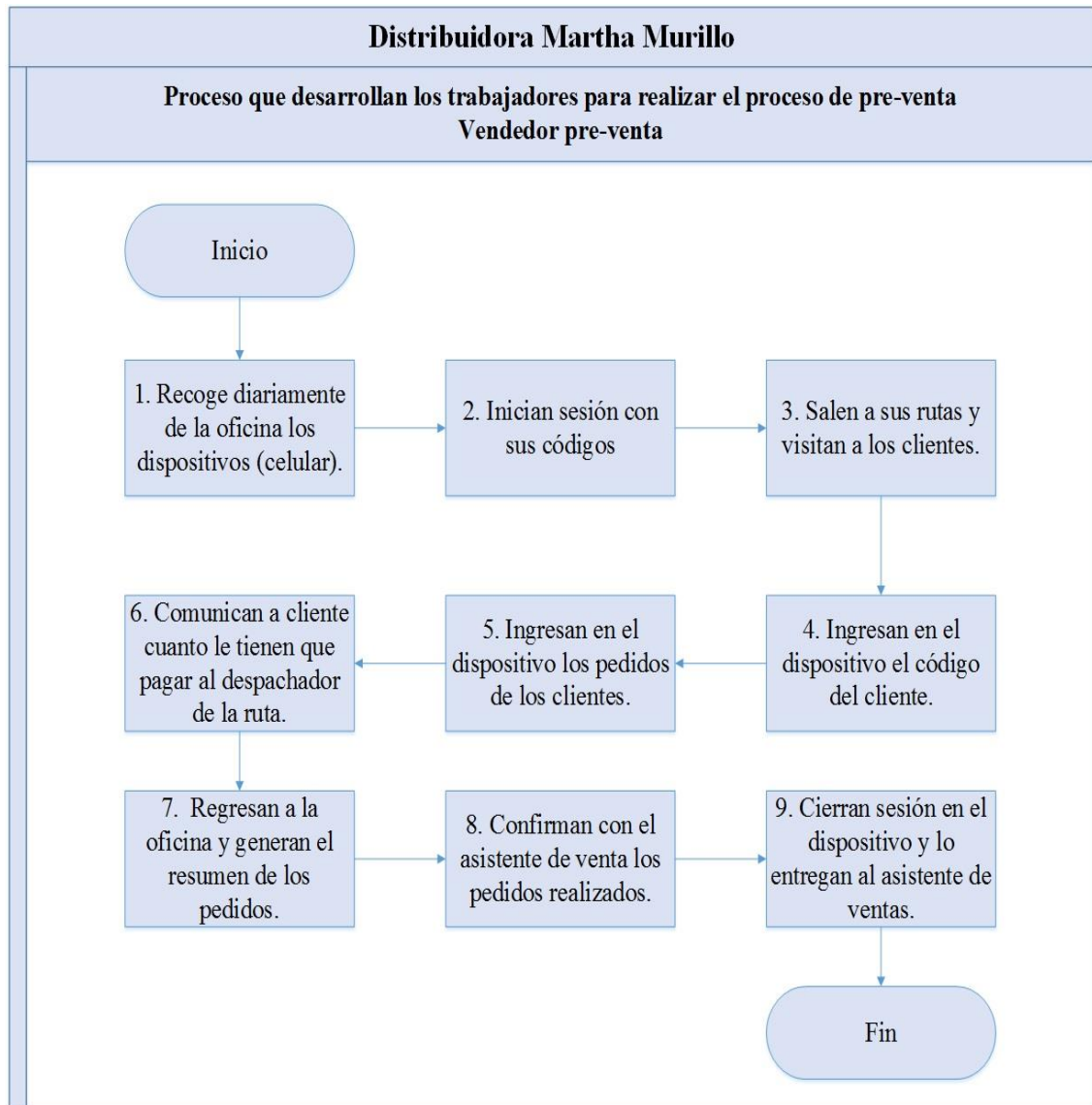


Figura 39: Proceso que desarrolla la asistente administrativa, por compra de mercadería para la venta

Fuente: Las autoras



Fuente: Las autoras

Figura 40: Proceso que desarrolla los vendedores para realizar la pre-venta

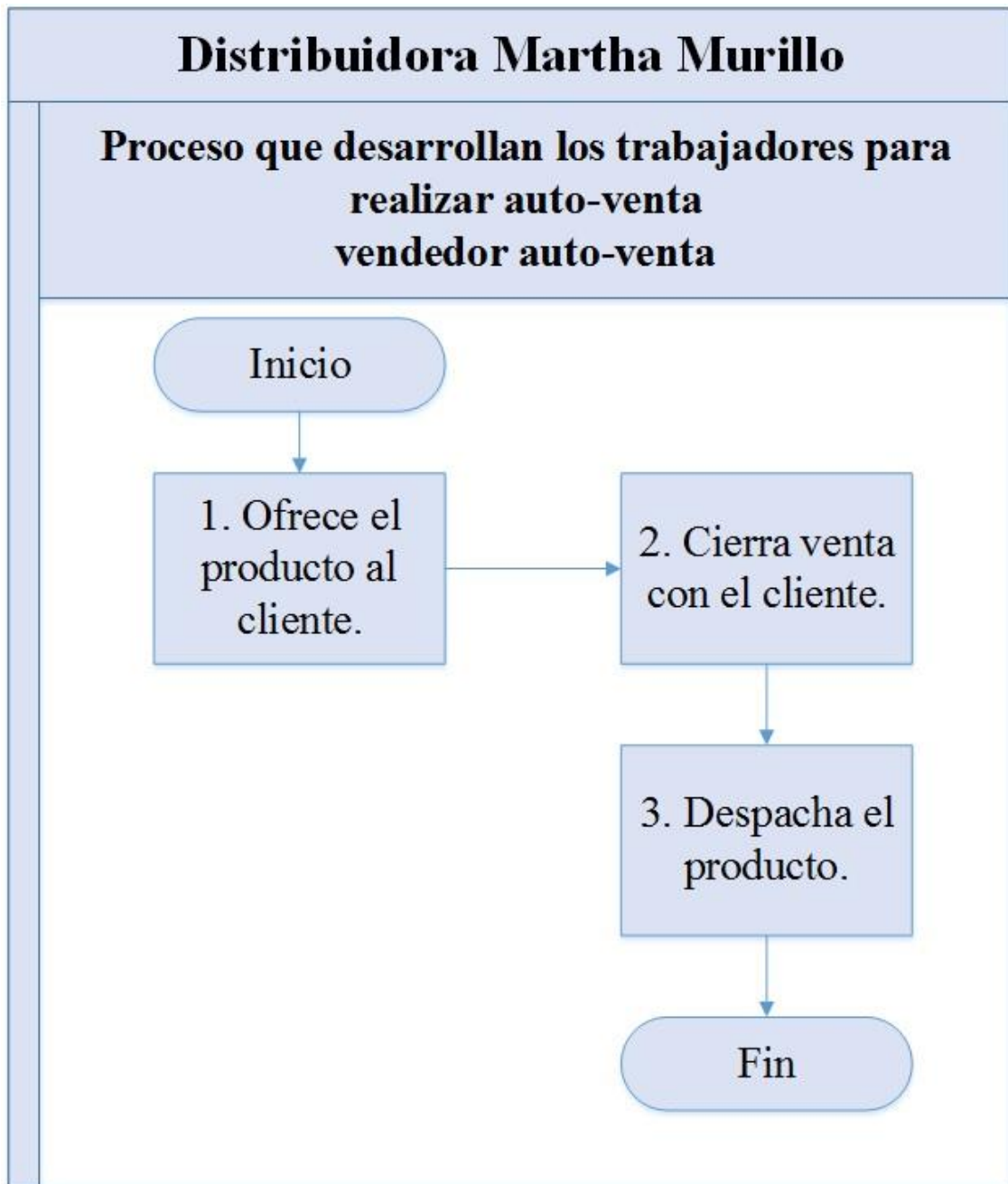


Figura 41: Proceso que desarrolla el vendedor/despachador de auto - venta

Fuente: Las autoras

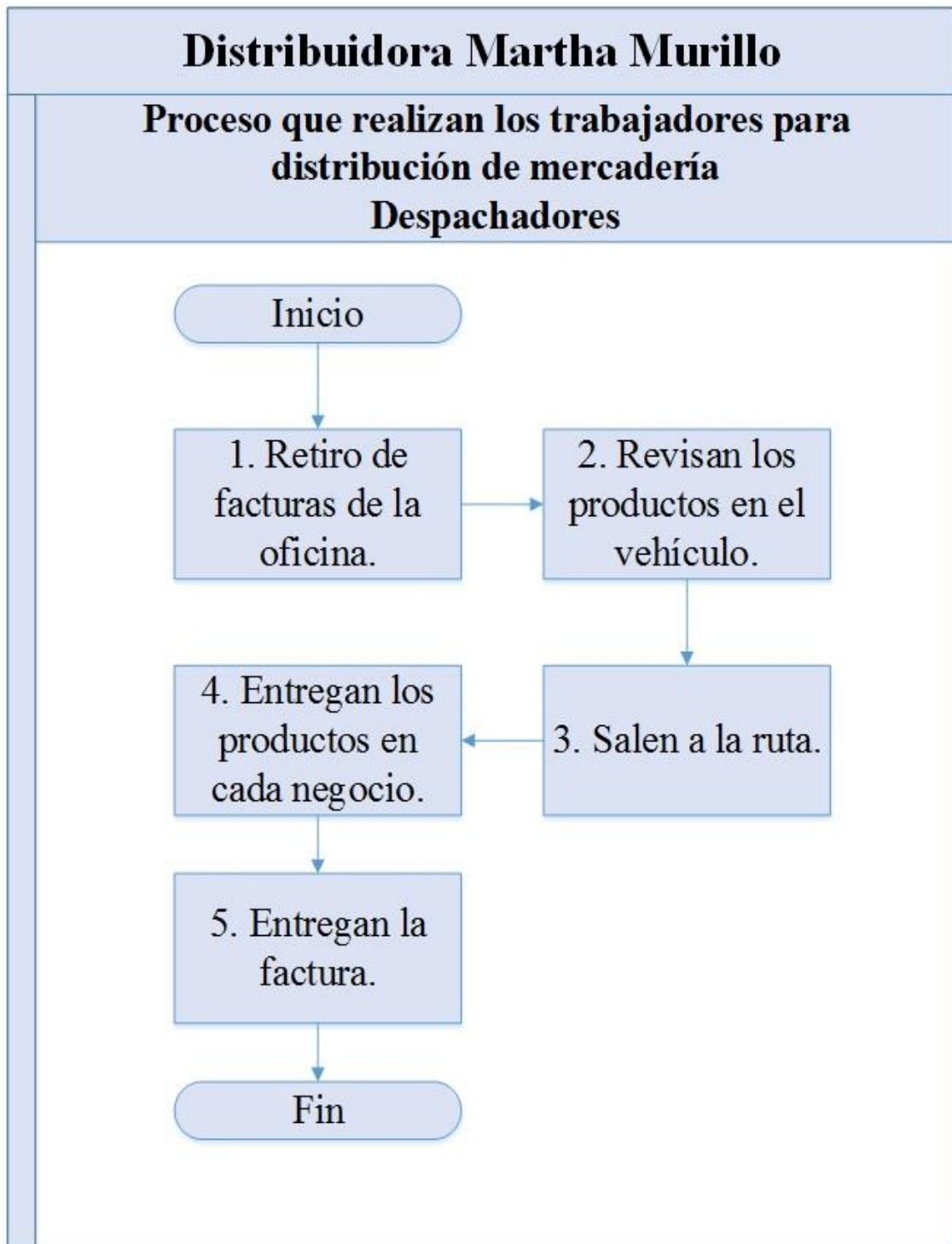


Figura 42: Proceso que desarrollan los despachadores para la distribución de mercadería

Fuente: Las autoras

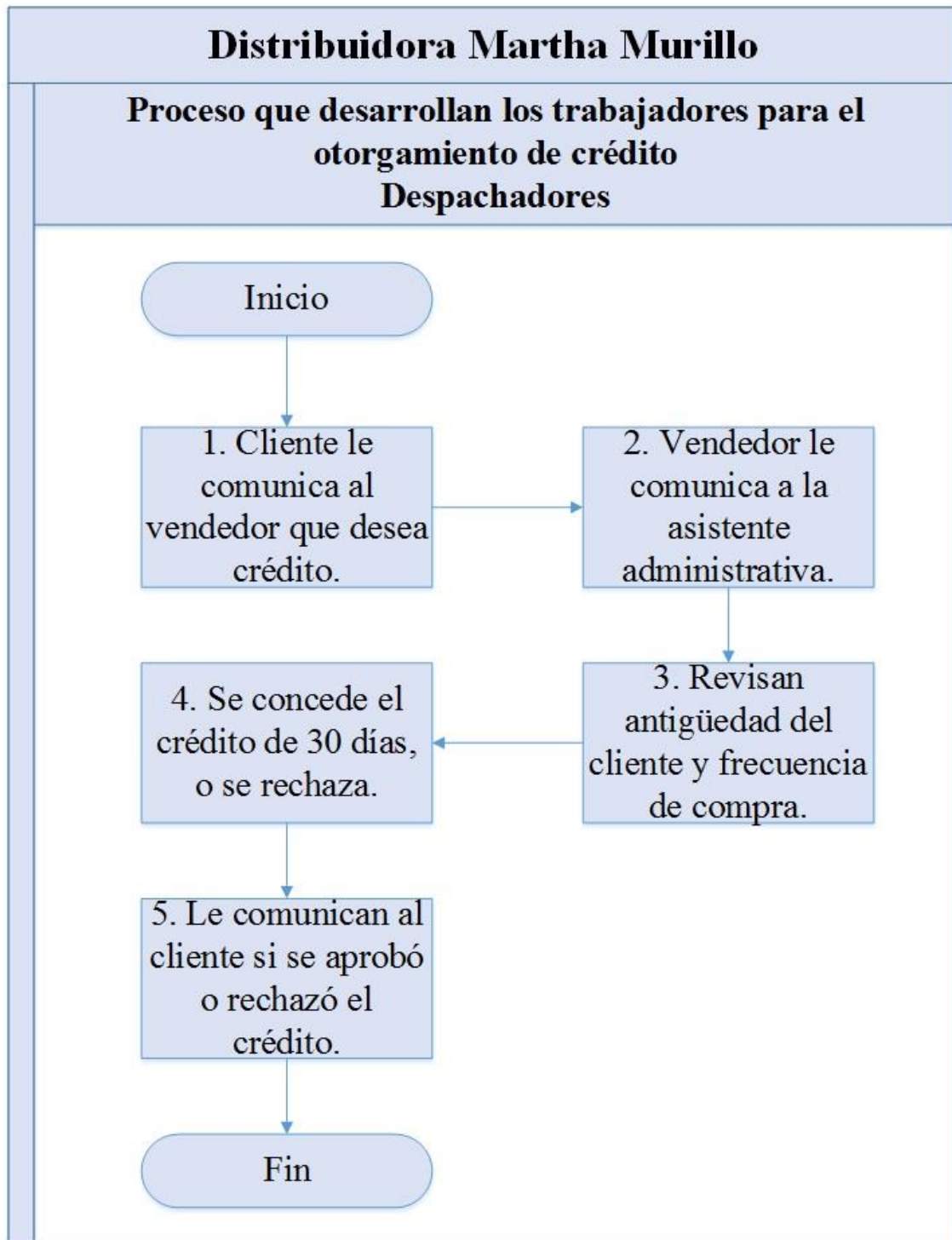


Figura 43: Proceso que desarrollan los despachadores para el otorgamiento de crédito

Fuente: Las autoras

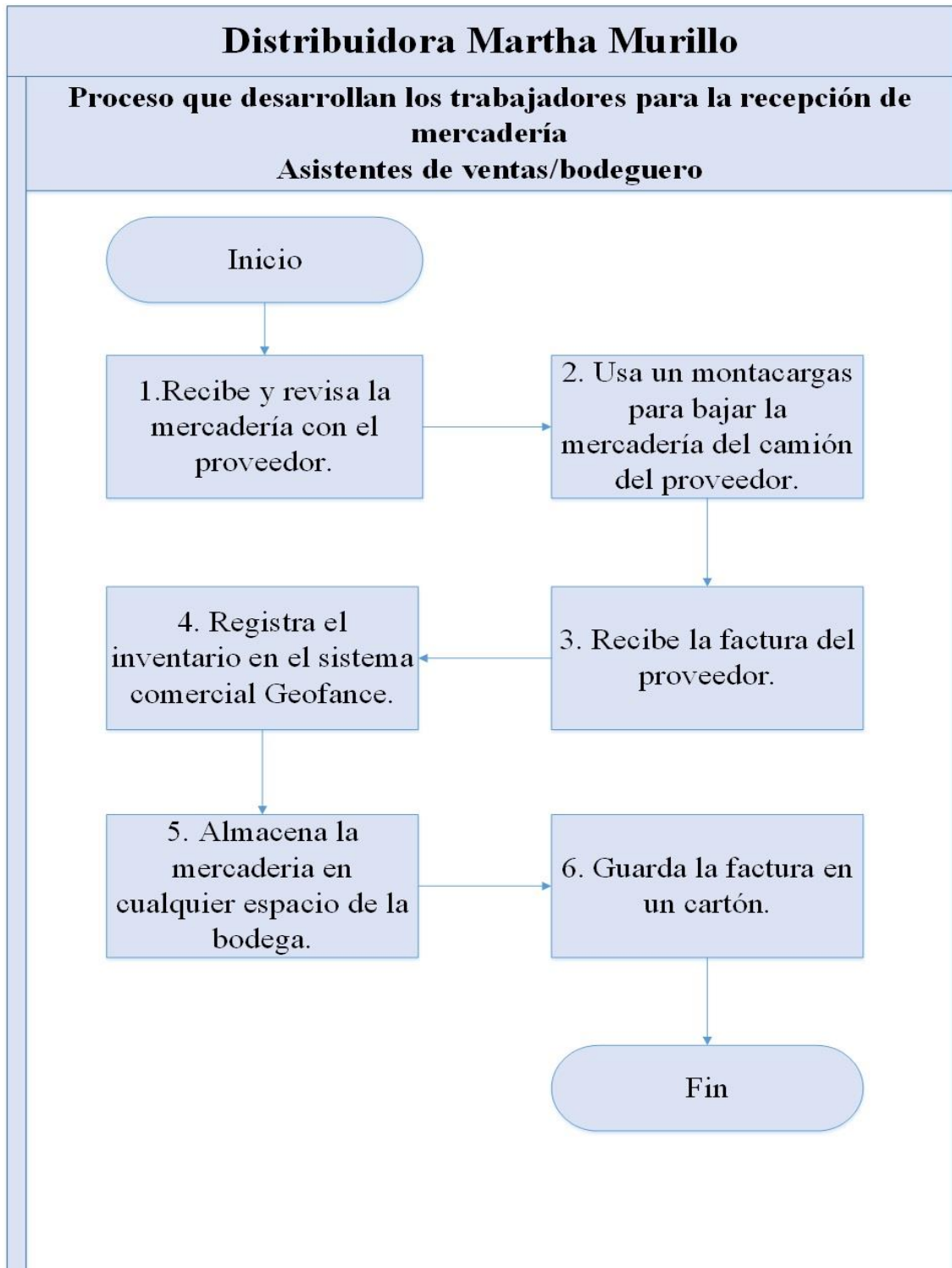


Figura 44: Proceso que desarrolla el asistente de ventas/bodeguero para recepción de facturas a proveedores

Fuentes: Las autoras

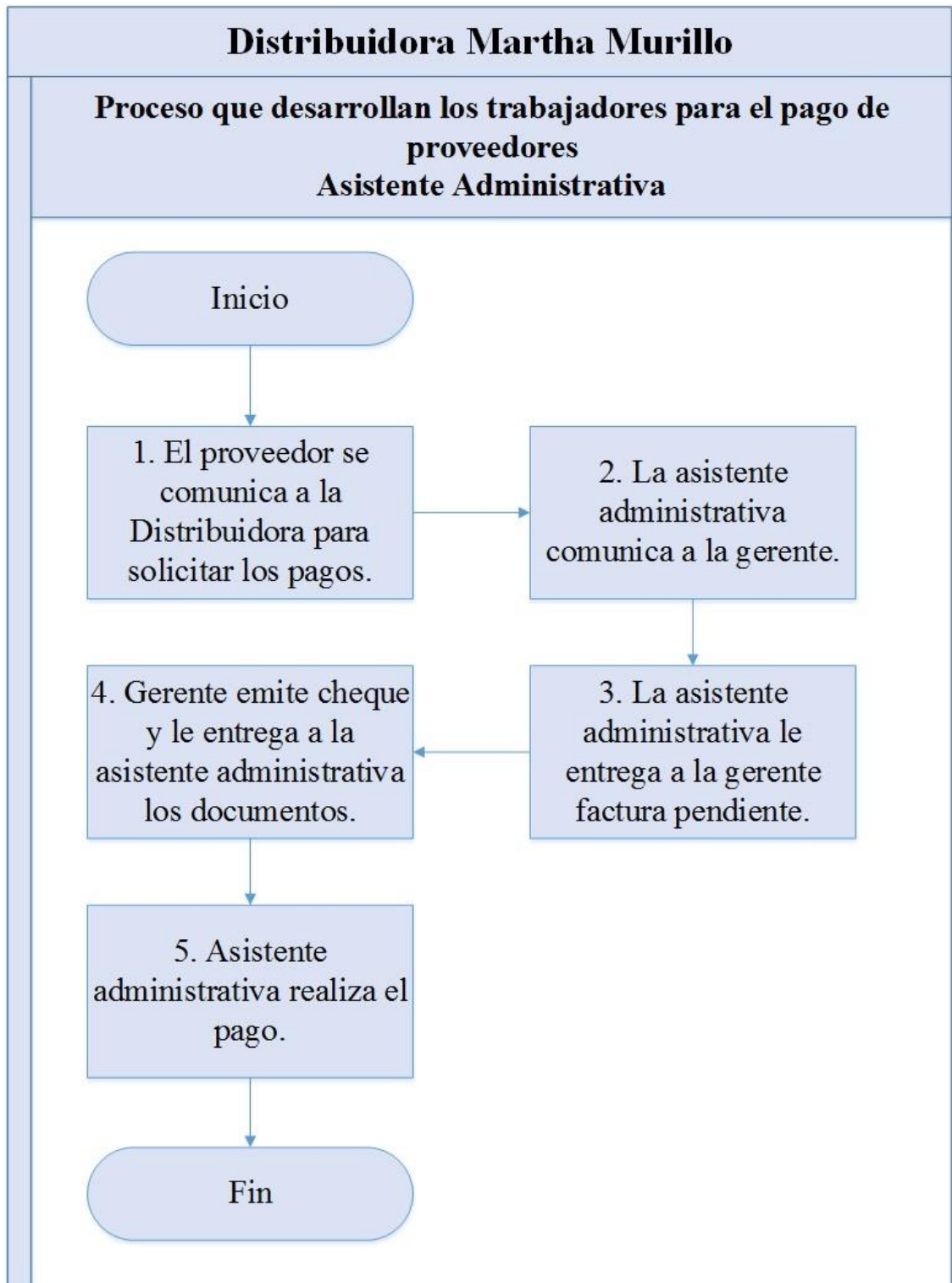


Figura 45: Proceso que desarrolla la asistente administrativa para pago a proveedores

Fuente: Las autoras

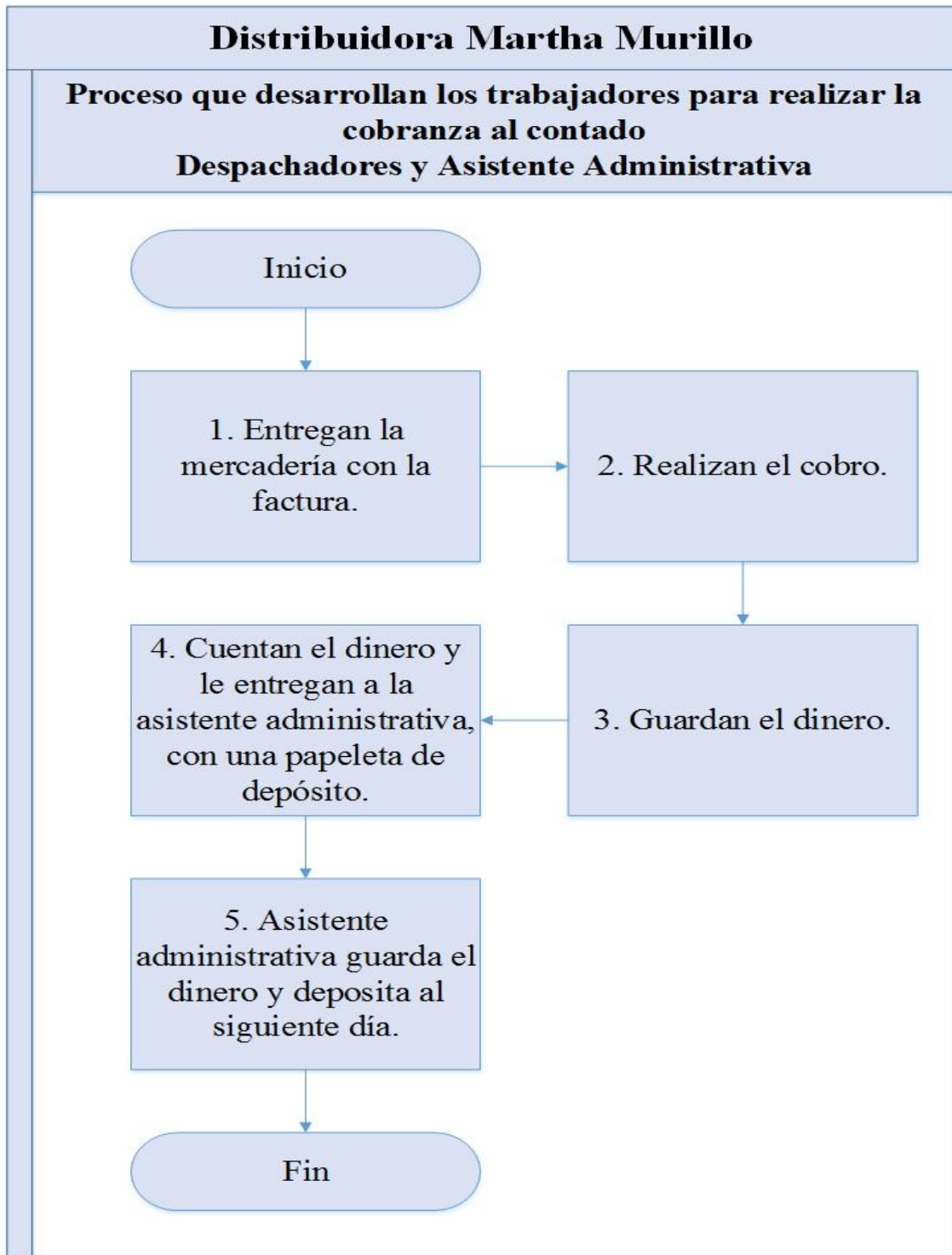


Figura 46: Proceso que desarrollan los despachadores y asistente administrativa para cobros al contado

Fuente: Las autoras

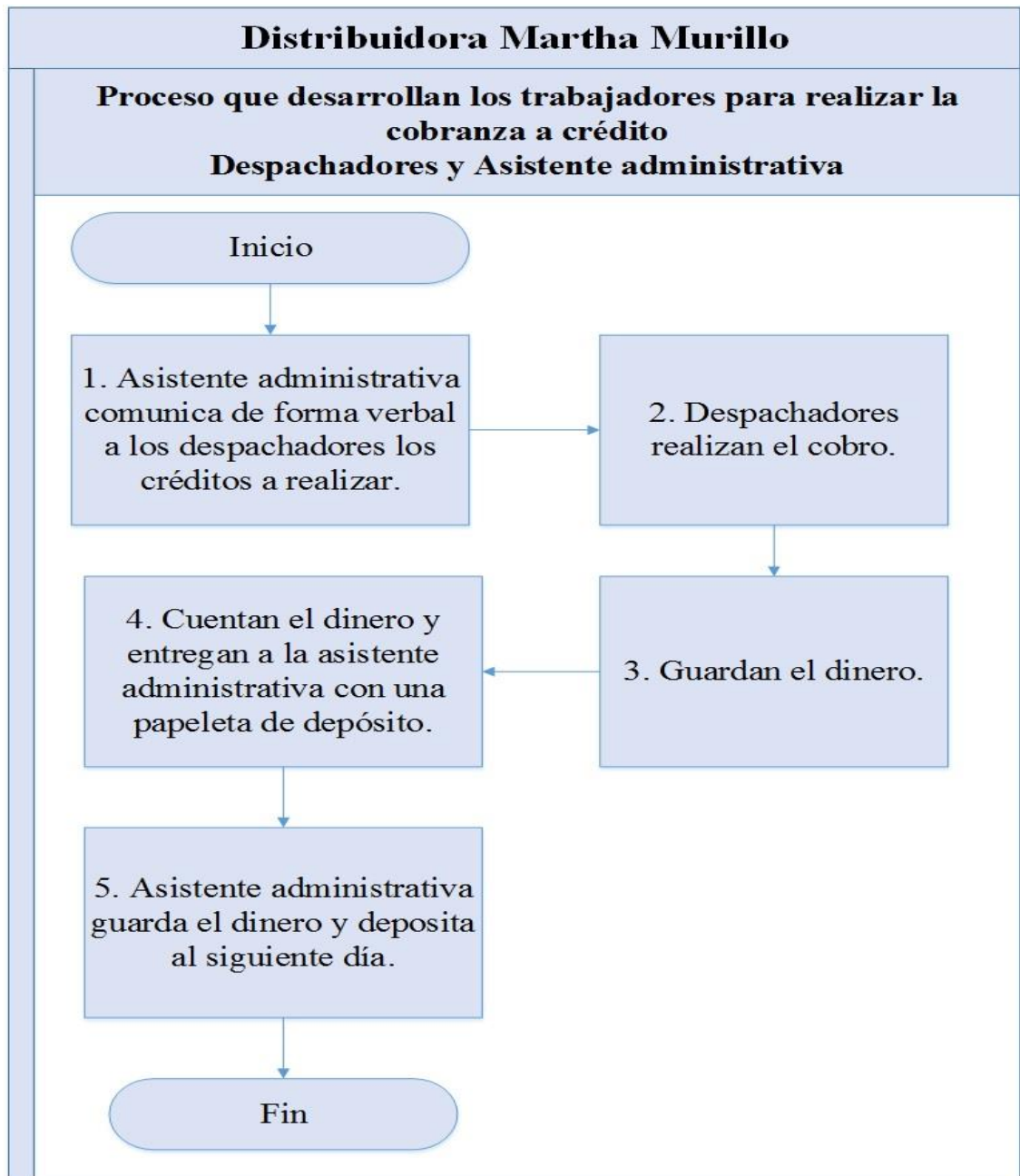


Figura 47: Proceso que desarrollan los despachadores y asistente administrativa para el cobro a crédito

Fuente: Las autoras

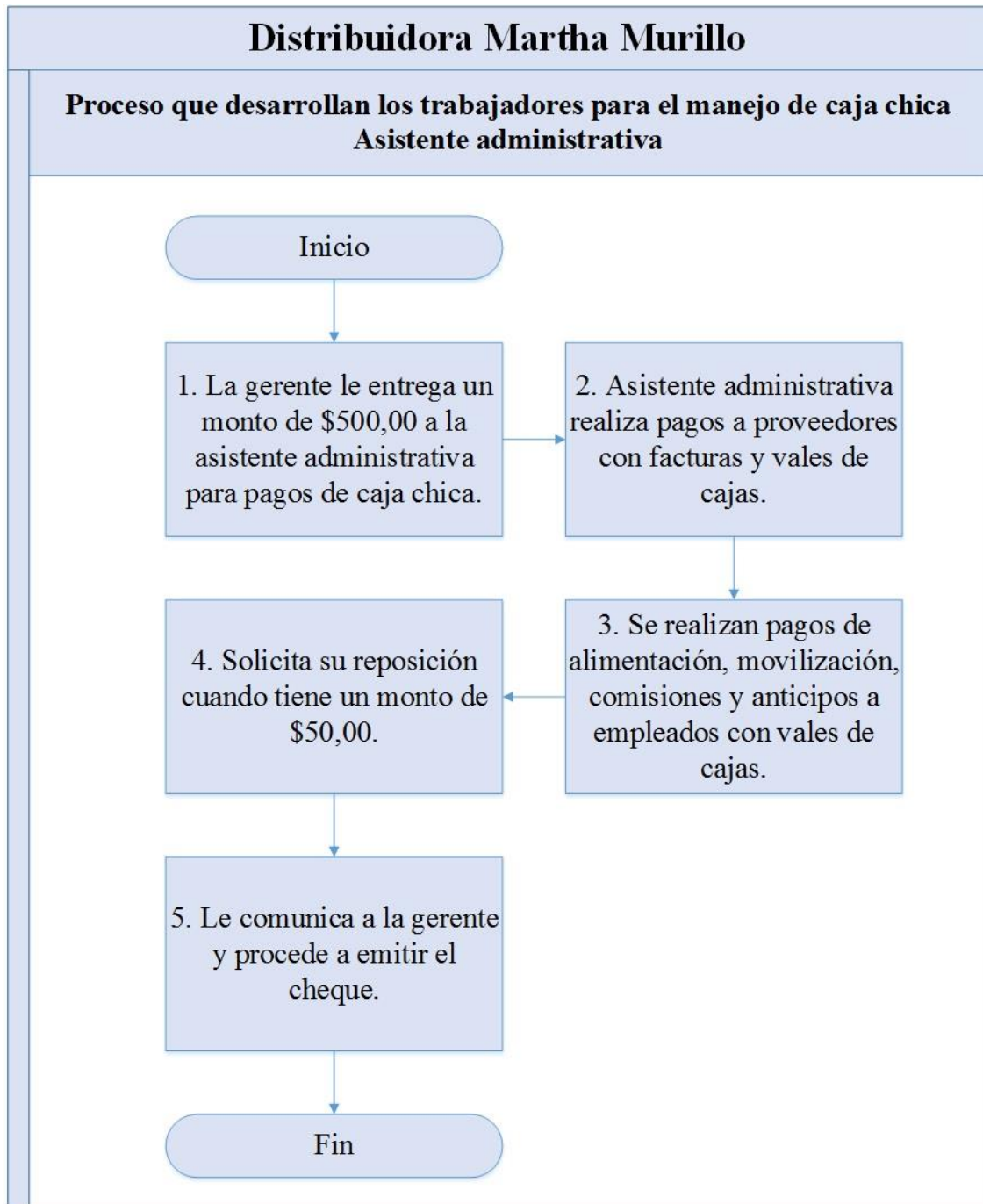


Figura 48: Proceso que desarrolla la asistente administrativa para el manejo de caja chica

Fuente: Las autoras

Resumen del cuestionario

Se realizó el cuestionario a los trabajadores de la Distribuidora Martha Murillo, al inicio estuvieron contrapuestos para desarrollarlo, llenaron las preguntas en algunas sin dar un argumento de su respuesta, posteriormente se les volvió a realizar el cuestionario a cada uno ya estaban predispuestos para contestar las preguntas, con la información obtenida se realizó una tabulación del número de empleados por cargos, edad, antigüedad de acuerdo al cuestionario realizado.

En las preguntas abiertas que se le realizó al personal fueron muy generalizadas por consiguiente se procedió a efectuar una ficha de observación para verificar el cuestionario y tener una información más detallada de todas las actividades que realizan los trabajadores.

3.4.3. Ficha de observación

Observación de actividades asistente administrativa

Se realizó una ficha de observación basándonos en la teoría de, quien indica que *“debemos observar y anotar todo lo que consideremos pertinente y el formato puede ser tan simple como una hoja dividida en dos, un lado donde se registran las anotaciones descriptivas y otro donde se anotan las interpretativas”*, el formato que empleamos es una combinación de dos fichas de observación en la que detallamos los responsables del cargo, el episodio a observar, las actividades a observar y una observación general de los sucesos relevantes. En la ficha de observación se constató la información que los trabajadores nos brindaron en el cuestionario, y se acoto con la información de la entrevista que nos dio la propietaria. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Bastidas Lucio, 2010, p. 415 - 416)

3.4.3.1.Observación del área administrativa

Reclutamiento de personal

El proceso de reclutamiento de personal no fue observado debido a que no hubo la necesidad de una nueva contratación, pero en la entrevista realizada a la propietaria de la Distribuidora indico que para realizar el proceso de reclutamiento de personal, consulta a los trabajadores si tienen algún conocido que desee trabajar en el puesto o en ocasiones las personas interesadas suelen dejar su hoja de vida en el negocio, los convoca para realizarles una entrevista, les explica el cargo a desempeñar, los procede a contratar y les indica cómo deben tratar al cliente.

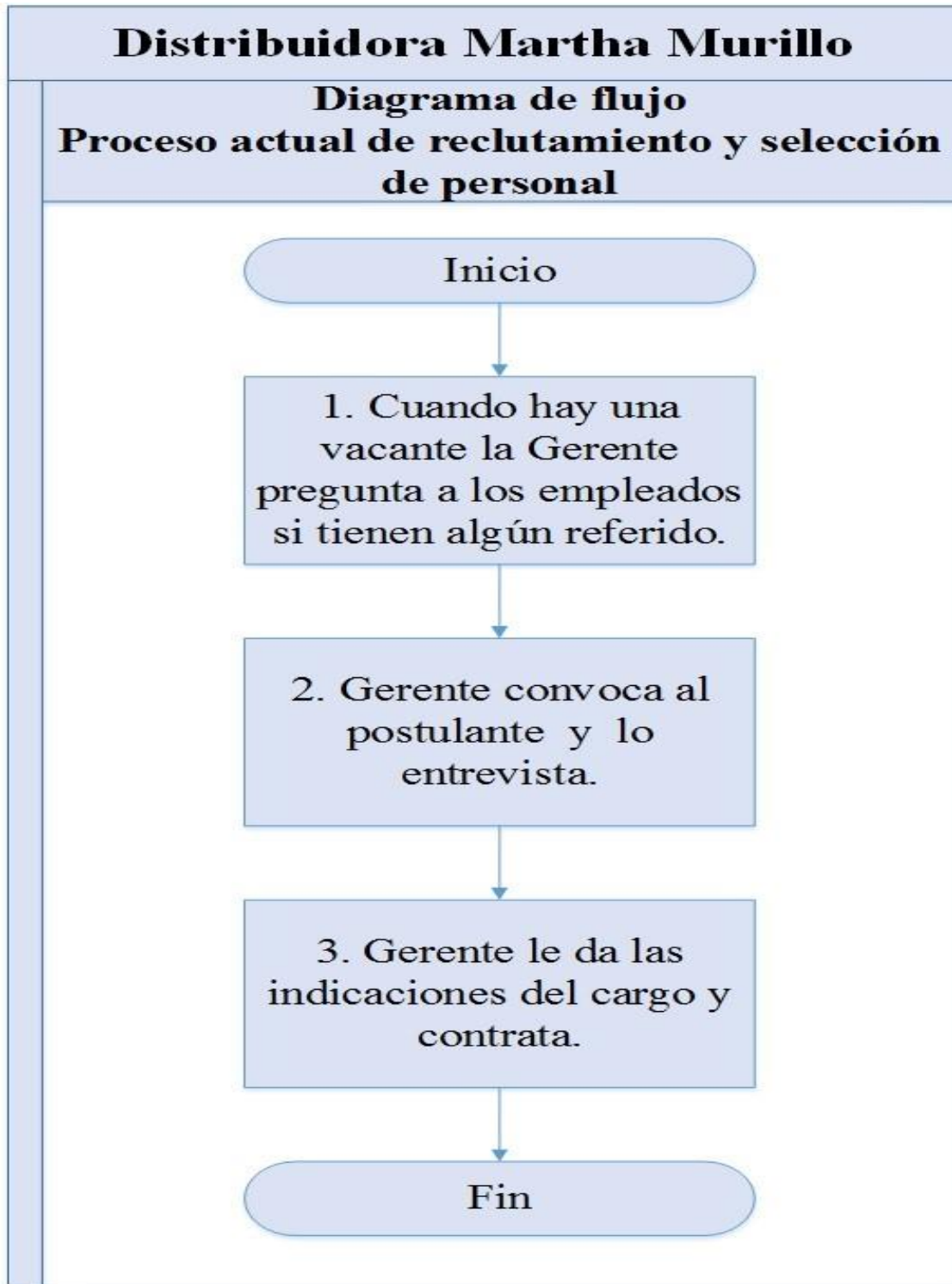


Figura 49: Diagrama de flujo del proceso actual para el reclutamiento y selección de personal

Fuente: Las autoras

Falencias presentadas en el proceso actual

Las falencias presentadas en el proceso de reclutamiento de personal que inciden en la cadena de valor en las actividades de soporte en gestión de recursos humanos son los siguientes:

- ✓ No realizan publicaciones en prensa escrita y radial para solicitar postulantes.
- ✓ Las contrataciones son realizadas por medio de referidos de los trabajadores.
- ✓ No se realizan pruebas de conocimiento
- ✓ No se hacen pruebas psicológicas
- ✓ No se realiza el proceso de reclutamiento y selección ya que al referido lo contratan de inmediato.

Observación del proceso de nómina

Se observó que la asistente administrativa no realiza un control de los atrasos que suelen tener los empleados de la distribuidora, debido a que ingresa a trabajar a las 09:00 am, los vendedores, despachadores y choferes ingresan a trabajar a las 07:00 am, por tal motivo no puede descontar los atrasos ya que ellos no firman ninguna bitácora ni poseen biométrico para el control de ingreso y salida de la del negocio, las comisiones no son aportadas al IESS y son canceladas por caja chica, la asistente administrativa envía un detalle de los descuentos por anticipos, préstamos y faltas a la contadora externa el mismo día que se realiza el pago del rol, luego el contador revisa la información, realiza la nómina, la envía a la asistente administrativa pero ella no la verifica y suele contener errores que son notorios por las quejas de los empleados, se le comunica a la contadora externa para que realice las correcciones pero estas son efectuadas en la siguiente quincena, también suelen realizar los pagos de sueldos en efectivo, suele cancelar la nómina con el efectivo de las recaudaciones de las ventas, les hace firmar el rol a los empleados pero no se queda con copia para el respaldo del pago.

Proceso actual para la elaboración de nómina

El proceso actual para la elaboración de la nómina es el que se detalla a continuación:

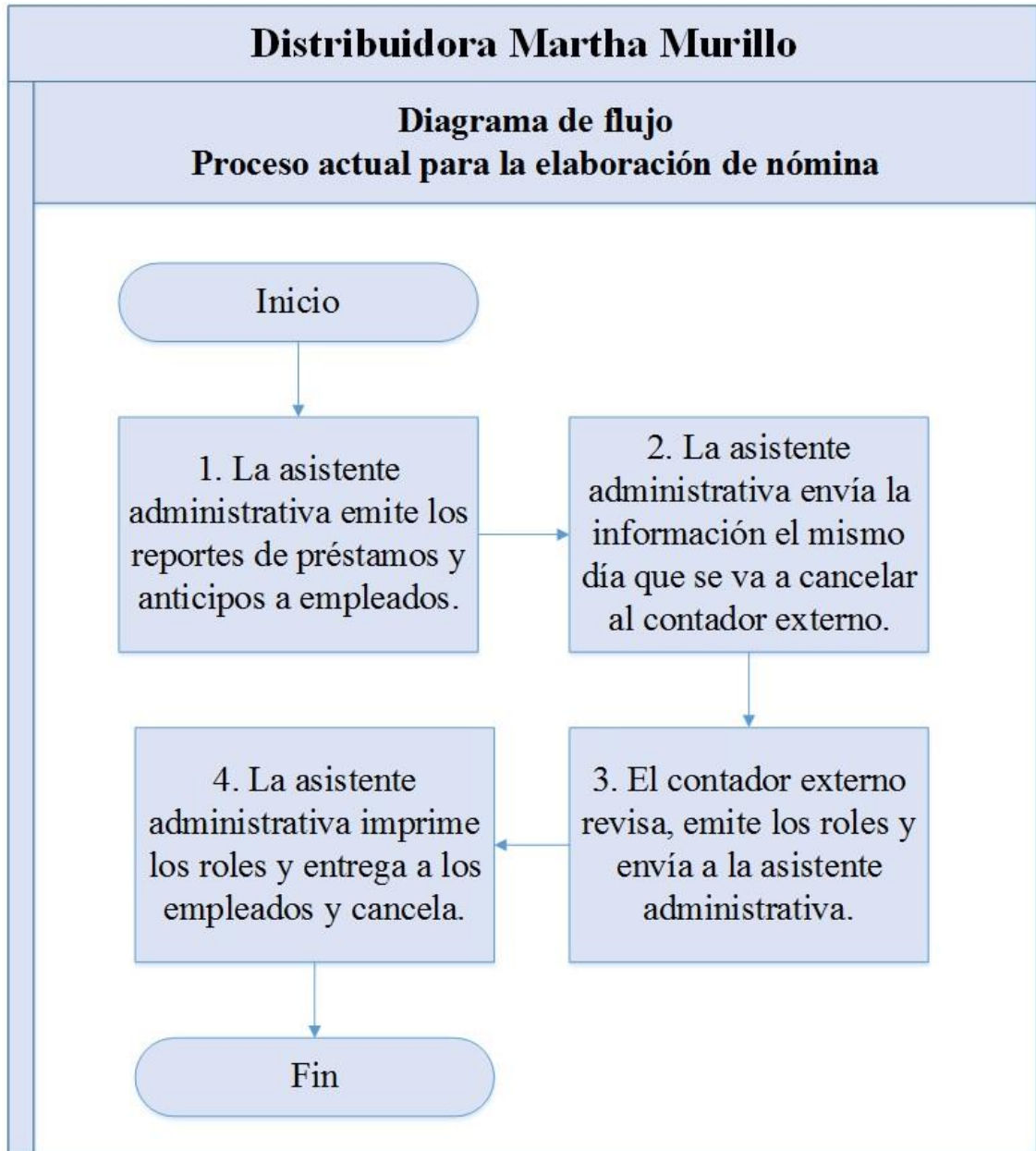


Figura 50: Diagrama de flujo del proceso actual para la elaboración de la nómina

Fuente: Las autoras

Falencias presentadas en el proceso para la elaboración de nómina

Las falencias presentadas en el proceso de elaboración de nómina que inciden en la cadena de valor en las actividades de soporte en gestión de recursos humanos son los siguientes:

- ✓ No se llevan control de los atrasos de los empleados.
- ✓ Las comisiones son canceladas con vales de caja y no se reportadas en la nómina.
- ✓ Envían la información a la contadora externa para elaborar la nómina el mismo día que se cancela el rol.
- ✓ No revisan la información de roles que envía la contadora externa.
- ✓ En ocasiones cancelan los sueldos en efectivo.
- ✓ No llevan un archivo de los pagos efectuados por la nómina.

Observación del proceso para otorgar préstamos a empleados

Se observó que la gerente autoriza préstamos o anticipos a empleados verbalmente sin revisar la capacidad de endeudamiento, en ocasiones los empleados tienen demasiados préstamos en la Distribuidora y en el IESS que impide realizar su descuento en la nómina, los préstamos y anticipos se cancelan por caja chica y firman un vale de caja.

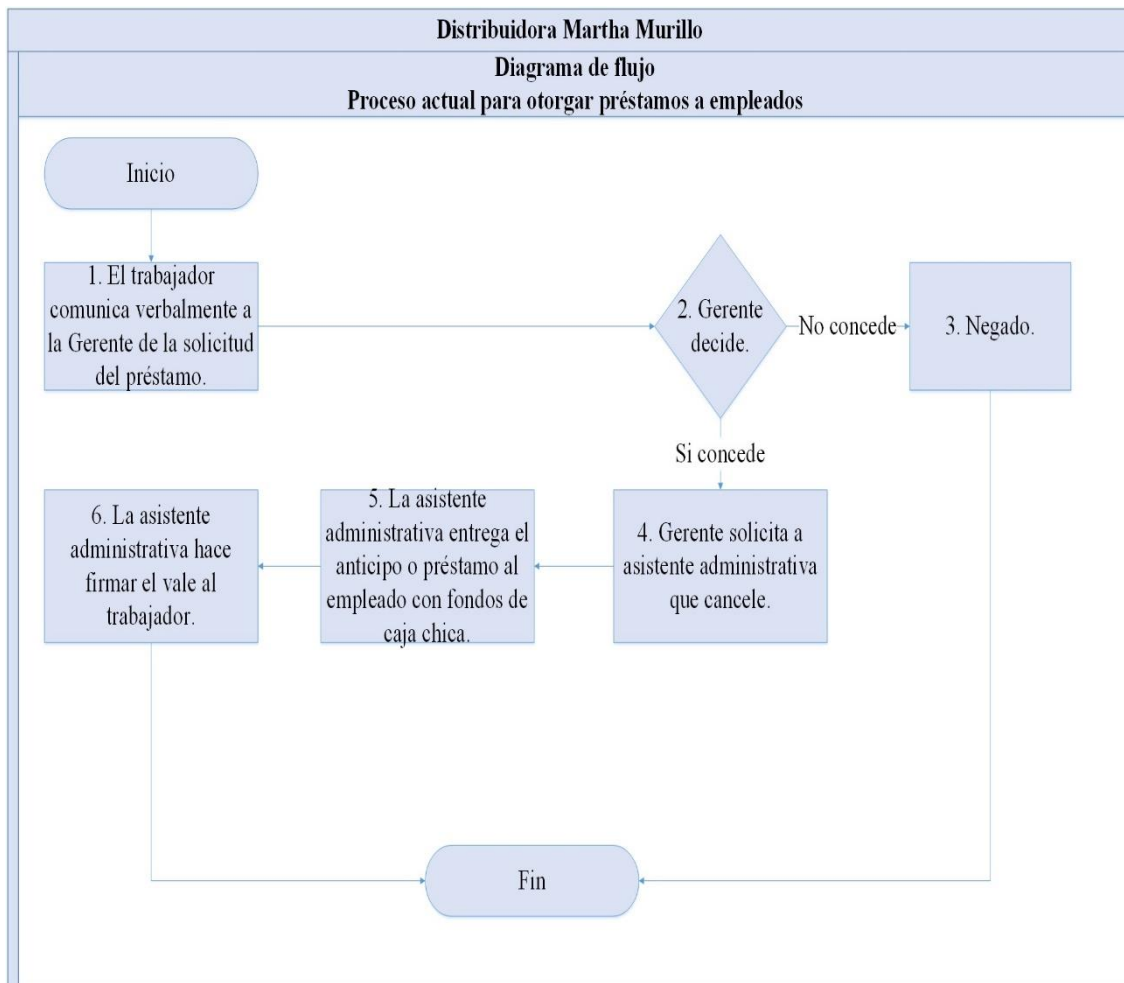


Figura 51: Diagrama de flujo del proceso actual para otorgar préstamos a empleados

Fuente: Las autoras

Falencias presentadas en el proceso actual

Las falencias presentadas en el proceso para el otorgamiento de préstamo que inciden en la cadena de valor en las actividades de soporte en gestión de recursos humanos son los siguientes:

- ✓ Los empleados comunican verbalmente a la gerente de la solicitud de préstamos.
- ✓ No revisan la capacidad de endeudamiento del empleado, en ocasiones se registran falencias para descontar los préstamos.
- ✓ No llenan solicitud de préstamos ya que se lo maneja de forma verbal.
- ✓ Los préstamos son pagados por caja chica.

Observación del proceso para recepción de mercadería para la venta

Se observó que el Asistente de Ventas/Bodeguero no revisa de forma detallada los productos que recibe antes de ser almacenados, esto puede ocasionar que se reciban productos caducados o en mal estado, no almacena de forma ordenada el inventario en la bodega, no posee un archivo para las facturas recibidas.

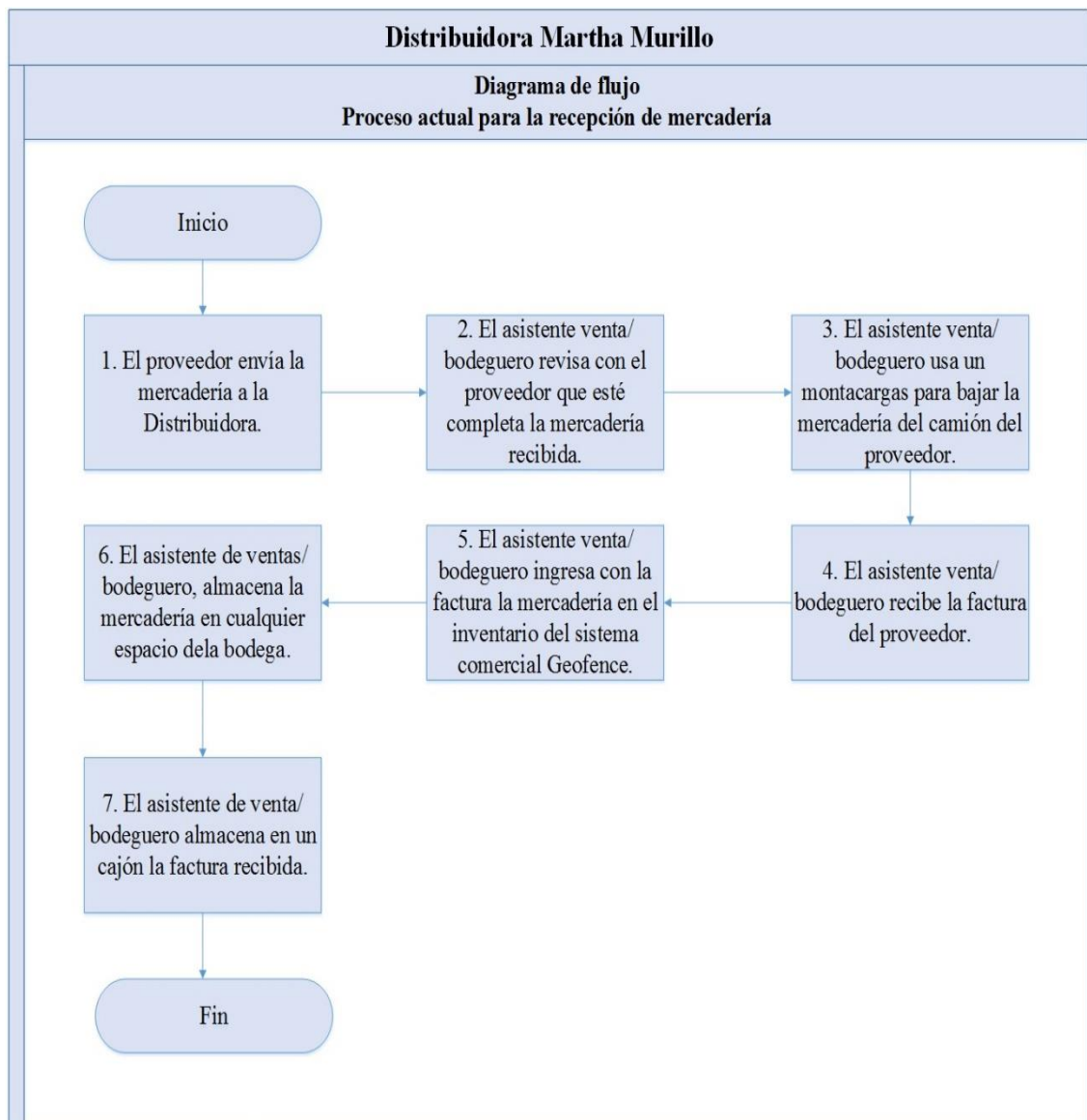


Figura 52: Diagrama de flujo del proceso actual para la recepción de la mercadería para la venta

Fuente: Las autoras

Falencias presentadas en el proceso actual

Las falencias presentadas en el proceso de recepción de mercadería que inciden en la cadena de valor en las actividades de soporte en gestión en la gestión de compras son los siguientes:

- ✓ No se firma la recepción de la mercadería para la venta.
- ✓ No se revisa de forma detallada la mercadería antes de ser almacenada (fecha de caducidad de los productos y producto en buen estado).
- ✓ No se almacena de forma ordenada la mercadería.
- ✓ No poseen un archivo de las facturas se las guarda en cartones.

Observación del proceso para realizar el manejo y control de inventarios

Se observó que el asistente de ventas/bodeguero no realiza el inventario a diario ocasionando Falencias en la existencia de la mercadería pese a que compra mercadería de acuerdo al volumen histórico semanal, no confirma el stock de los productos, no revisa los productos caducados y no se le descuenta al asistente de ventas/bodeguero para que sea más responsable en el control del inventario, no firma ni archiva los documentos al terminar el inventario y los deposita en un cartón.

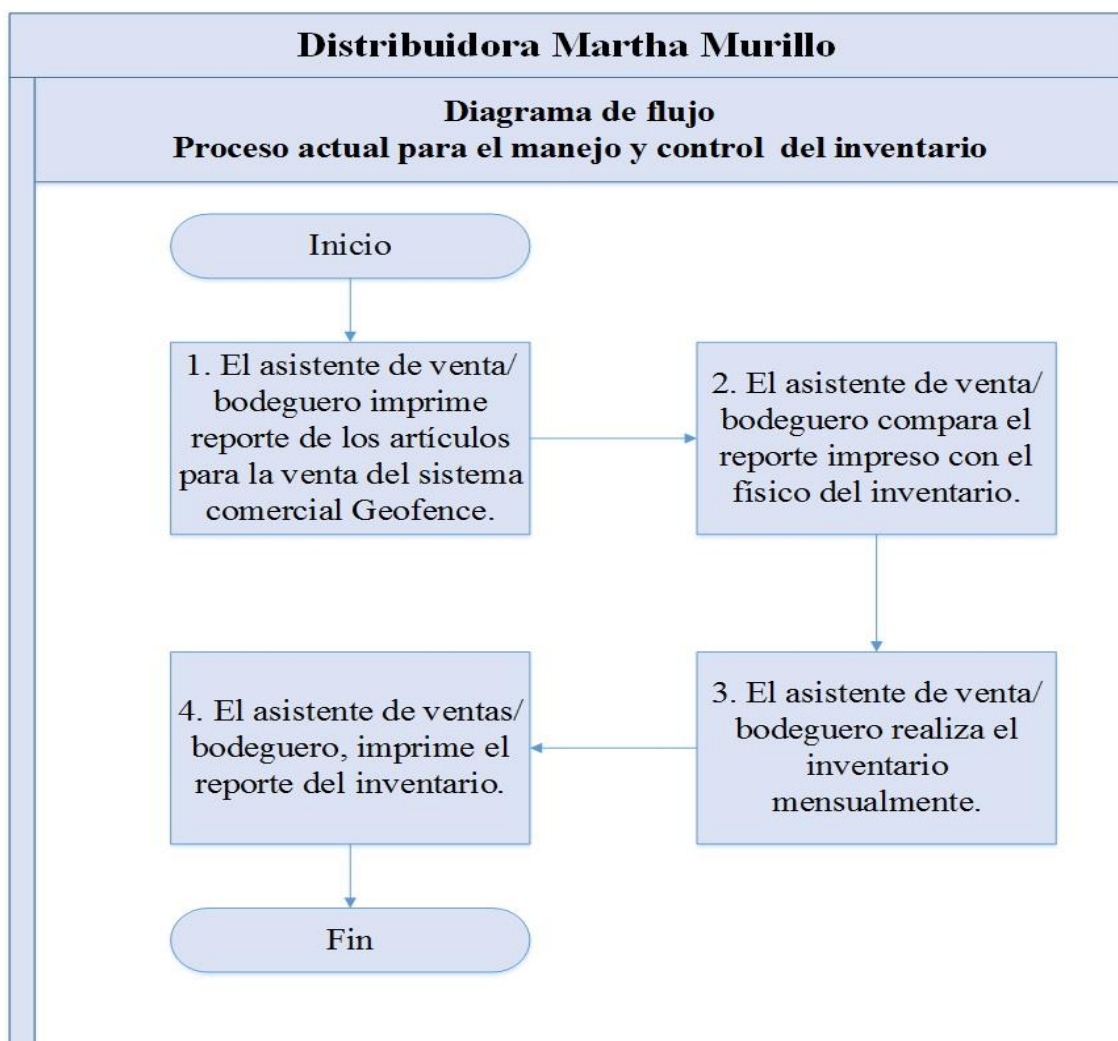


Figura 53: Diagrama de flujos del proceso actual el control de inventarios

Fuente: Las autoras

Falencias presentadas en el proceso actual

Las falencias presentadas en el proceso para el control de inventario que inciden en la cadena de valor en las actividades de soporte en gestión en la gestión de logística interna son los siguientes:

- ✓ No verifica si hay productos caducados.
- ✓ No realiza el inventario diariamente.
- ✓ No se descuentan al asistente de ventas los productos caducados o quebrados.
- ✓ No firman ni archivan los documentos al terminar el inventario y son depositados en cartones porque no poseen un archivo.

Observación del proceso de egreso de bodega

Las faltas de procesos de egreso de bodega han ocasionados algunas falencias en el negocio, el asistente de venta/bodeguero no revisa el stock antes de generar el egreso de bodega, no hace firmar la orden de egreso a los despachadores no dejando constancia de la mercadería embarcada, no archiva la orden de egreso las guarda en un cartón.

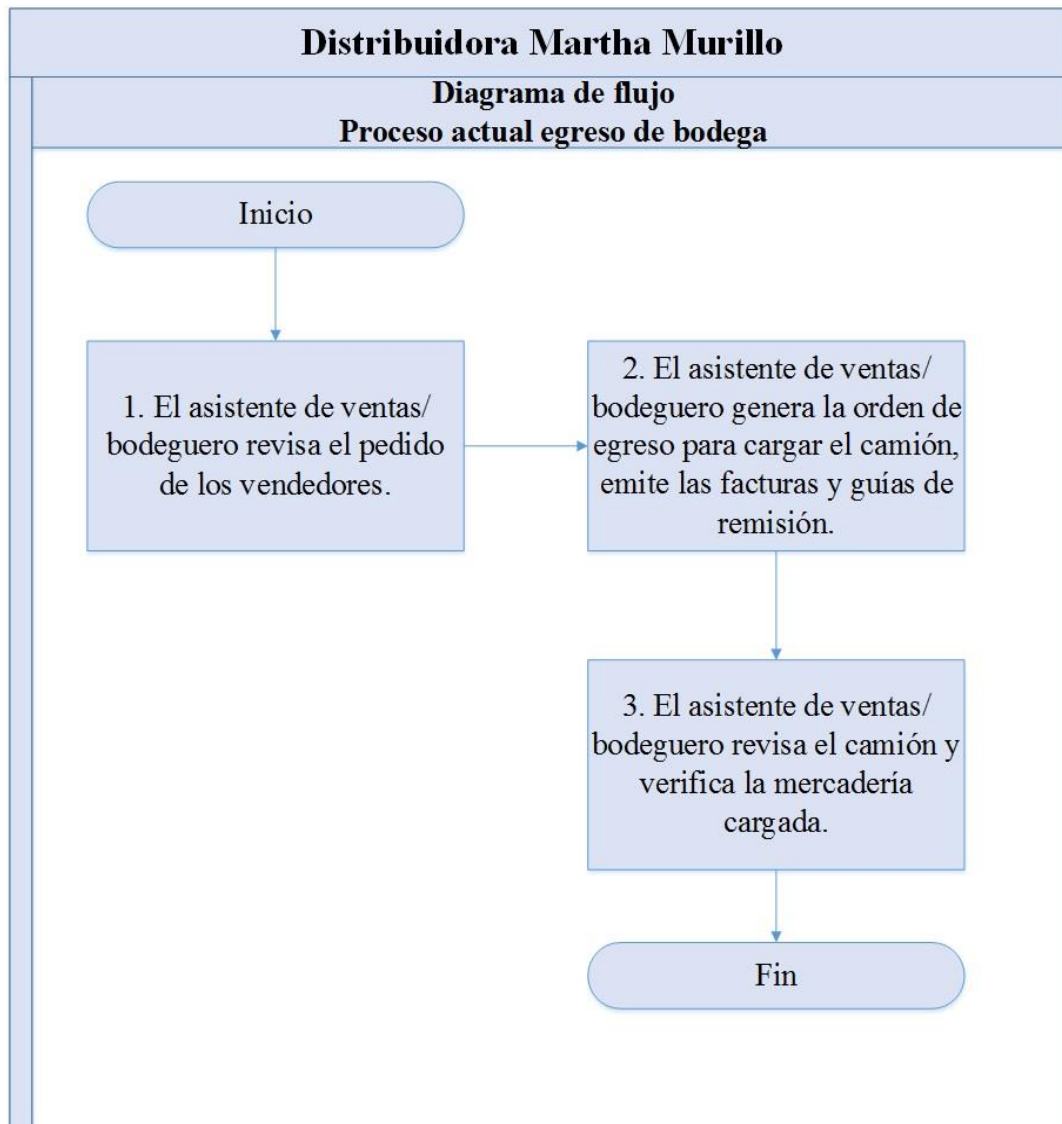


Figura 54: Diagrama de flujos del proceso actual para realizar el egreso de bodega

Fuente: Las autoras

Falencias presentadas en el proceso actual

Las falencias presentadas en el proceso de egreso de bodega que inciden en la cadena de valor en las actividades de soporte en gestión de recursos humanos son los siguientes:

- ✓ No se revisa el stock antes de generar el egreso de bodega.
- ✓ No hace firmar la orden de egreso.
- ✓ No archiva la orden de egreso y guarda los documentos en cartones.

3.4.3.2. Observación del área comercial

Observación del proceso por compras de mercadería para la venta

Se observó que el asistente de ventas/bodegueros no revisa el stock para solicitar el abastecimiento de la mercadería ya que todas las semanas realizan compras de acuerdo al volumen histórico, tampoco considera las observaciones que les realiza los vendedores para la compra de los productos que los clientes solicitan en temporadas altas, por temor a quedarse con stock.

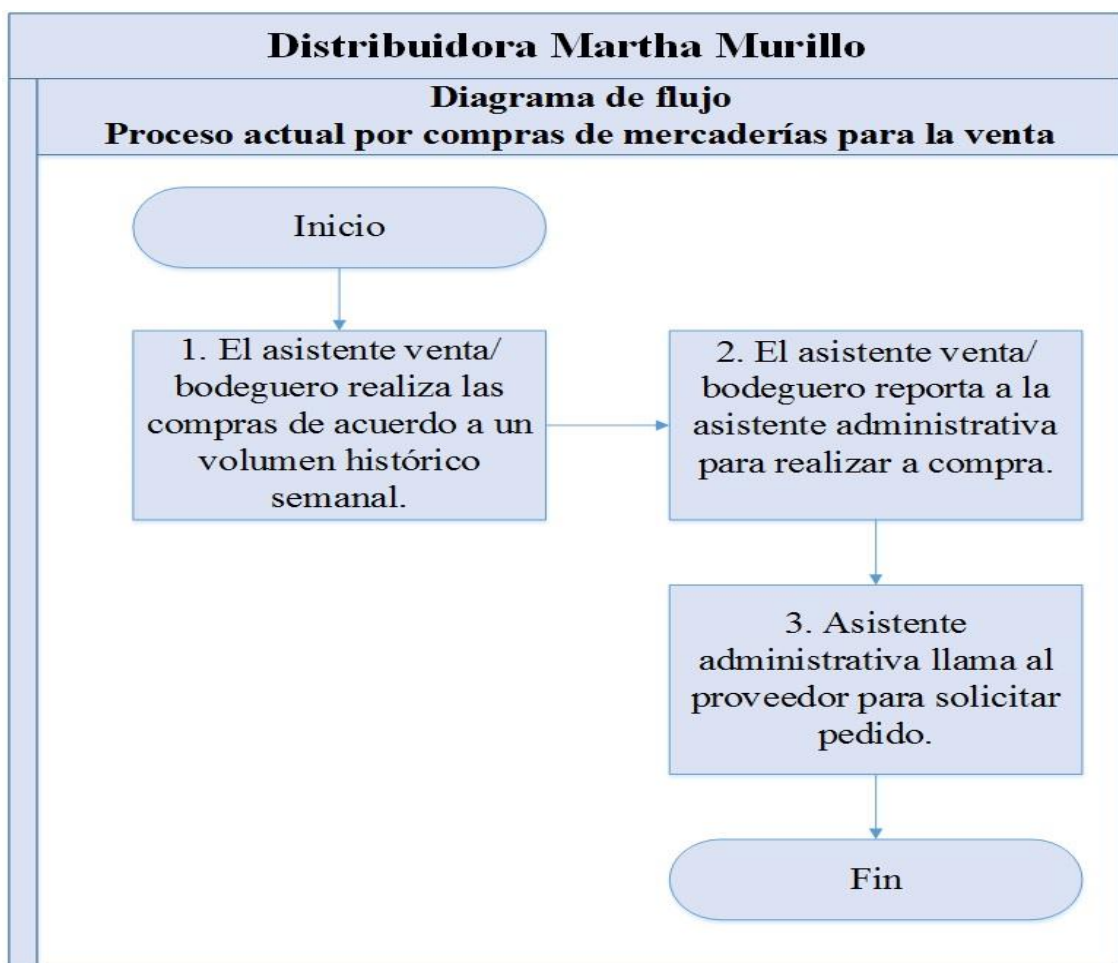


Figura 55: Diagrama de flujo del proceso actual de compra de mercadería para la venta

Fuente: Las autoras

Falencias presentadas en el proceso actual

Las falencias presentadas en el proceso de compra de mercadería que inciden en la cadena de valor en las actividades de soporte en la gestión de compras son los siguientes:

- ✓ No revisan el stock para solicitar el abastecimiento ya que todas las semanas realizan compras de acuerdo al volumen histórico.
- ✓ No consideran las observaciones de los vendedores para realizar la compra de los productos que son pedidos por los clientes en las temporadas altas.
- ✓ No emite orden de pedido para la solicitud de la mercadería. lo comunica vía telefónica, sin constancia de lo solicitado.

Observación del proceso de pre-venta

Se observó que debido a la falta de procesos de Pre-venta no llevan control en la entrega de los dispositivos para realizar la venta, ya que el asistente de venta ingresa a trabajar dos horas después que los vendedores, los vendedores toman los pedidos, pero no lo confirman con los clientes causando algunas veces pedidos mal tomados y falencias a los despachadores en el momento de distribuir los productos, ya que ellos no pueden regresar con ese producto a la distribuidora por orden de la Gerente, tampoco se controla y monitorea las actividades de los vendedores originando reportes de tiendas cerradas e impidiendo el incremento de los ingresos en el negocio.

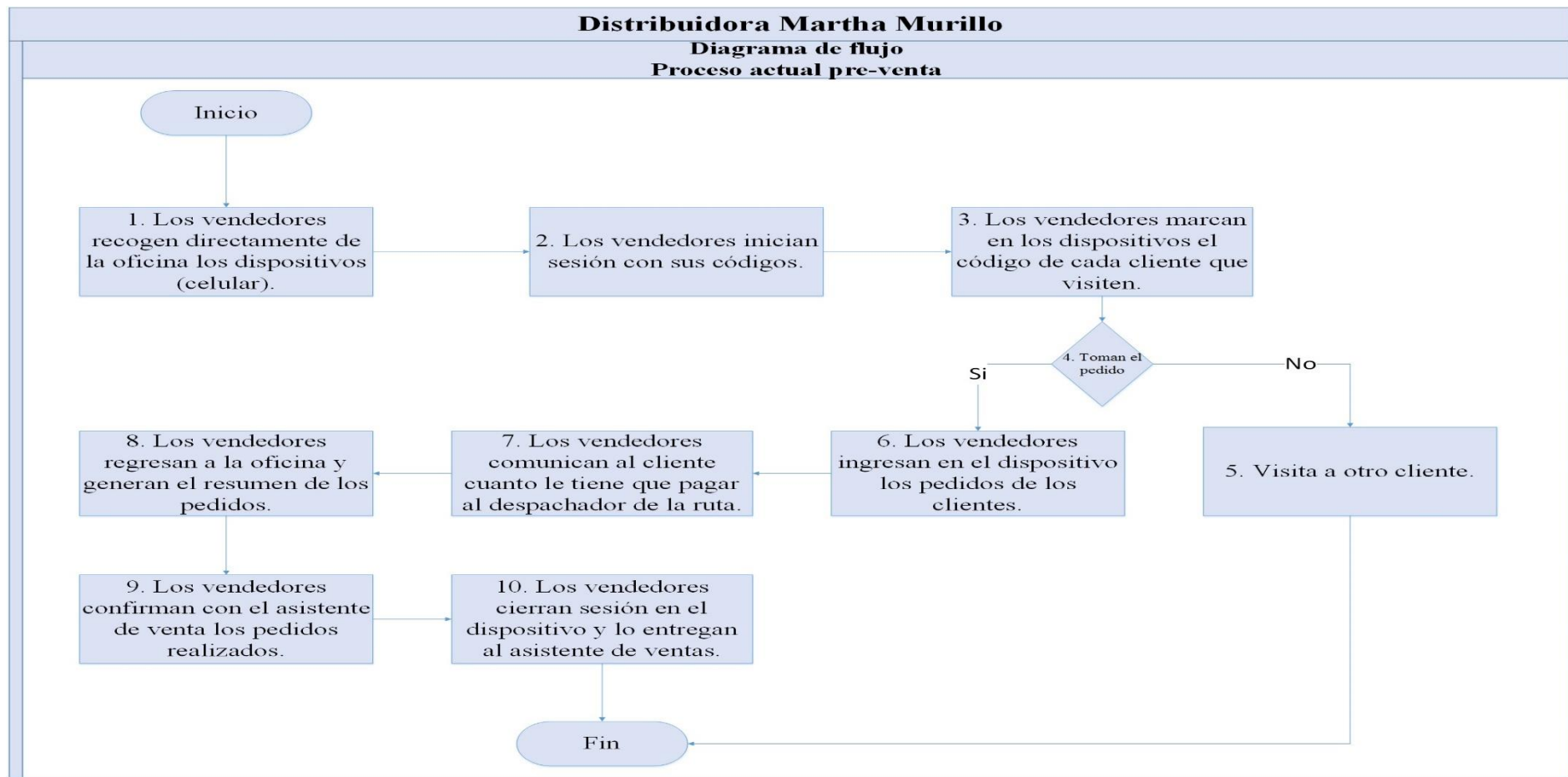


Figura 56: Diagrama de flujos del proceso actual de pre-venta

Fuente: Las autoras

Falencias presentadas en el proceso actual

Las falencias presentadas en el proceso de pre-venta que inciden en la cadena de valor en las actividades de soporte en gestión de recursos humanos son los siguientes:

- ✓ No se lleva control en la entrega de los dispositivos para la venta.
- ✓ Los vendedores no confirman los pedidos con los clientes.
- ✓ No muestran a los clientes una cartilla de los productos.
- ✓ No llevan muestras de producto nuevos para medir el interés de los clientes.
- ✓ No se monitorea a los vendedores.
- ✓ Reportan demasiadas tiendas cerradas impidiendo el incremento de los ingresos en el negocio.

Observación del proceso de auto-venta

Se observó que debido a la falta de proceso de auto-venta el asistente de venta/bodeguero no entrega la guía de remisión y talonario de facturas pre-impresas al vendedor/despachador, debido a que ingresa a laborar dos horas después que el vendedor/despachador, ellos directamente de la oficina recoge los documentos, no les hace firmar un listado de las facturas entregadas, no monitorean la ruta de auto-venta, el vendedor/despachador no siempre hace firmar las facturas a los clientes, otorga crédito sin autorización de gerencia, no entrega promociones y no venden todos los productos que salen de la distribuidora.

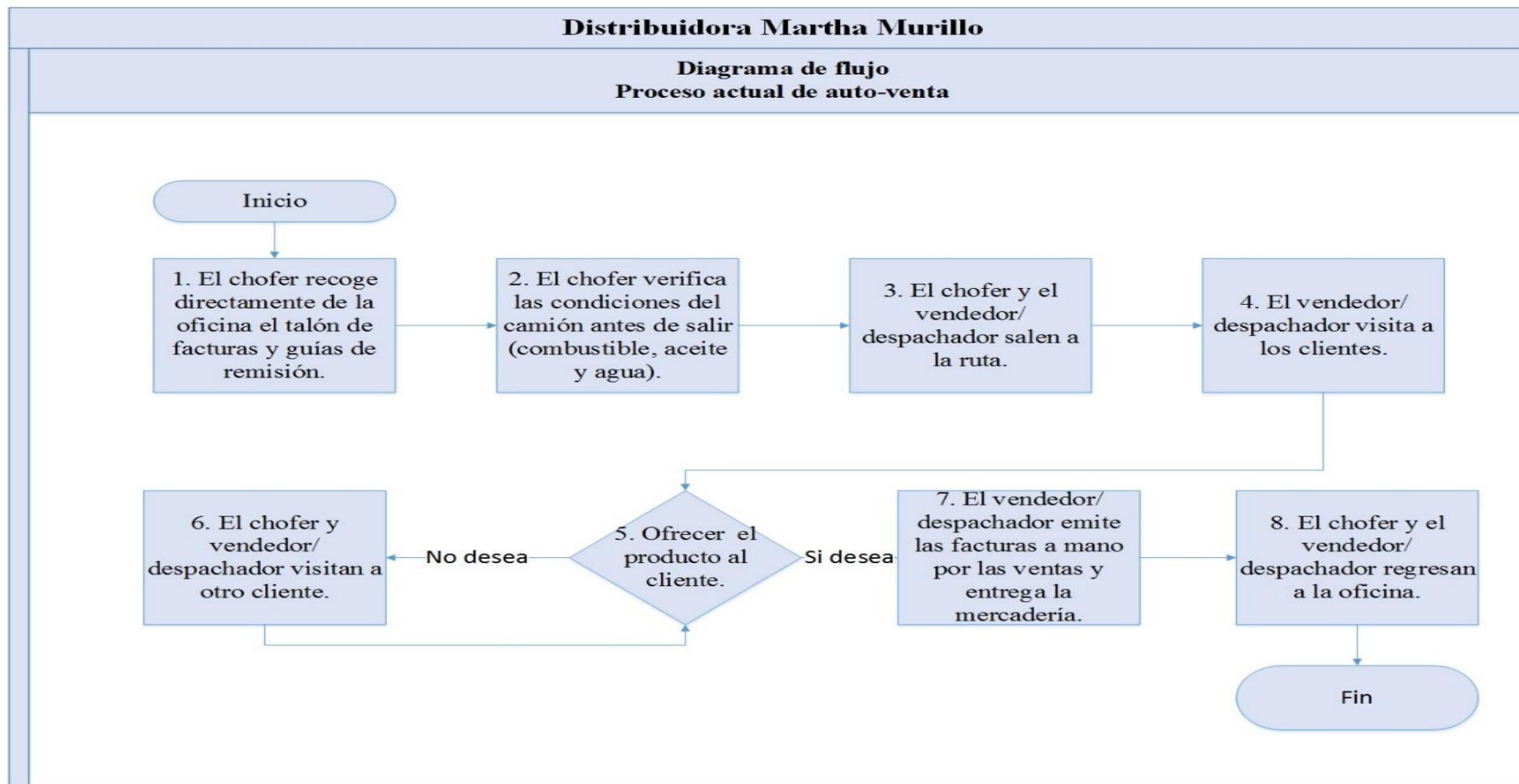


Figura 57: Diagrama de flujos del proceso actual de auto-ventas

Fuentes: Las autoras

Falencias presentadas en el proceso actual

Las falencias presentadas en el proceso de auto-venta que inciden en la cadena de valor en las actividades de soporte en gestión de recursos humanos son los siguientes:

- ✓ No se entrega los documentos al vendedor/despachador.
- ✓ No se hace firmar listado de facturas que salen de la Distribuidora.
- ✓ No monitorean la ruta de auto-venta.
- ✓ En ocasiones no hacen firmar las facturas a los clientes.
- ✓ Otorgan créditos sin autorización de gerencia.
- ✓ No se entregan promociones a los clientes causando molestias.
- ✓ No venden todos los productos que salen de la distribuidora.

Observación del proceso de distribución de mercadería

Se observó que debido a la falta de proceso de distribución de mercadería, el asistente de venta/bodeguero no revisa la mercadería que sale de la distribuidora, no entrega las facturas y guías de remisión a los despachadores, ellos recogen directamente de la oficina los documentos, no les hacen firmar a los despachadores la mercadería que sale de la distribuidora, no se monitorea las rutas de los despachadores, cuando entregan la mercadería al cliente no la revisan, cuando la tienda está cerrada venden el producto en otra tienda y no la facturan ya que ellos no llevan facturas manuales, en las tiendas abiertas entregan los productos pero no le hacen firmar al cliente las factura, no sellan las facturas cuando la venta es de crédito o contado.

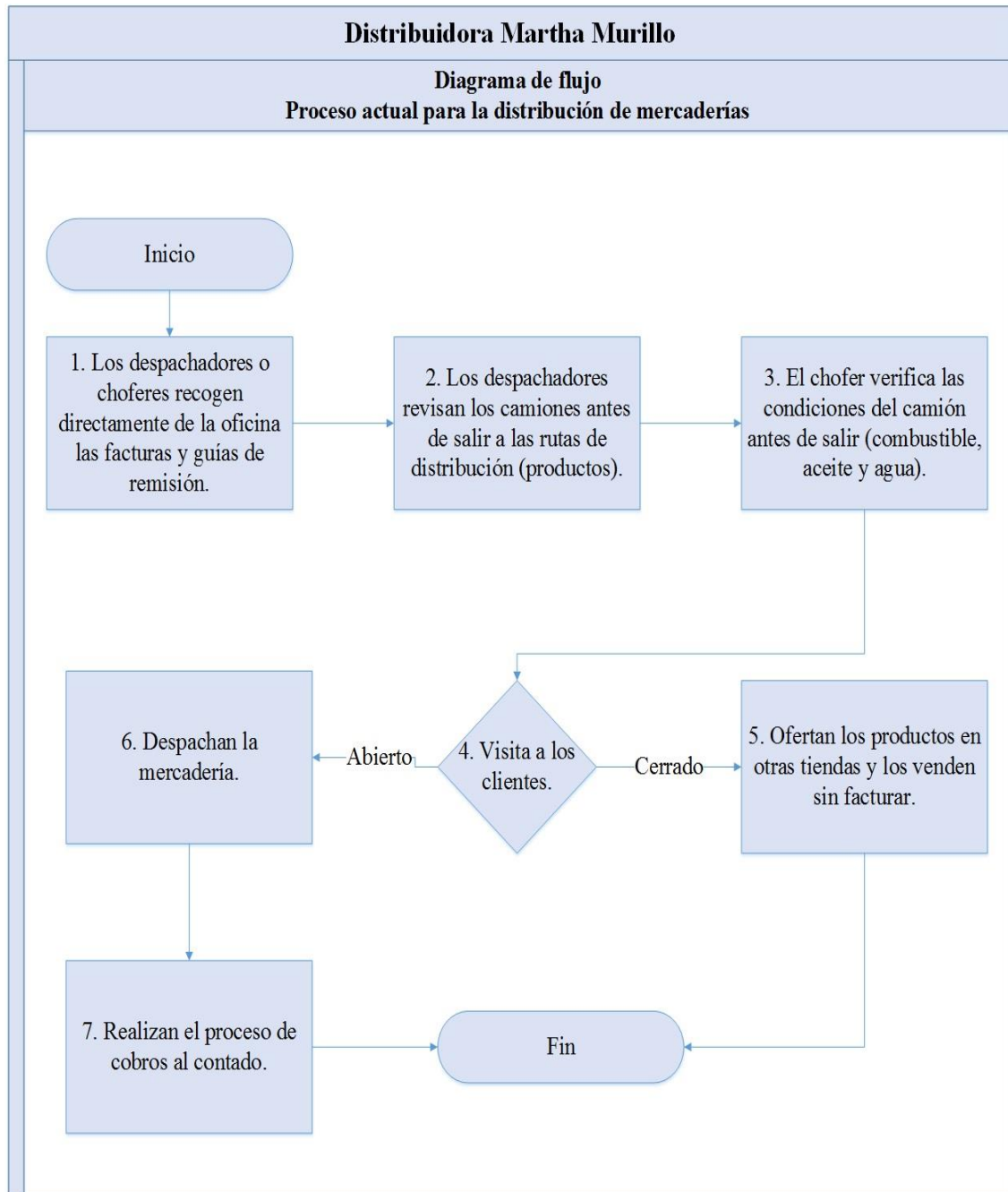


Figura 58: Diagrama de flujos del proceso actual de distribución de mercadería

Fuente: Las autoras

Falencias presentadas en el proceso actual

Las falencias presentadas en el proceso de distribución de la mercadería que inciden en la cadena de valor en las actividades de soporte en gestión de recursos humanos son los siguientes:

- ✓ El encargado de bodega no revisa la mercadería que sale de la distribuidora.
- ✓ No se entrega los documentos a los vendedores ellos directamente los recogen en la oficina.
- ✓ El encargado de bodega no les hace firmar ningún documento por la salida de la mercadería.
- ✓ No se monitorean las rutas de los despachadores.
- ✓ Cuando la tienda a la que van a distribuir productos está cerrada, tienen que vender el producto en otras tiendas, pero no facturan ese pedido debido ya que ellos no llevan facturas manuales.
- ✓ Los despachadores no ganan comisiones por las ventas que realizan.
- ✓ No revisan la mercadería con el cliente.
- ✓ No les hacen firmar las facturas a los clientes.
- ✓ No sellan las facturas.

Observación del proceso de otorgamiento de crédito

No se observó el proceso de otorgamiento de crédito, pero en la entrevista realizada a la propietaria indicó que los créditos otorgados se realizan por medio de un acuerdo verbal con un plazo de 30 días. Para la apertura de nuevos créditos, el asistente de ventas debe revisar las frecuencias y volumen de las ventas, luego se le comunica al vendedor si procede a la aprobación del nuevo crédito, se le indica al cliente el plazo.

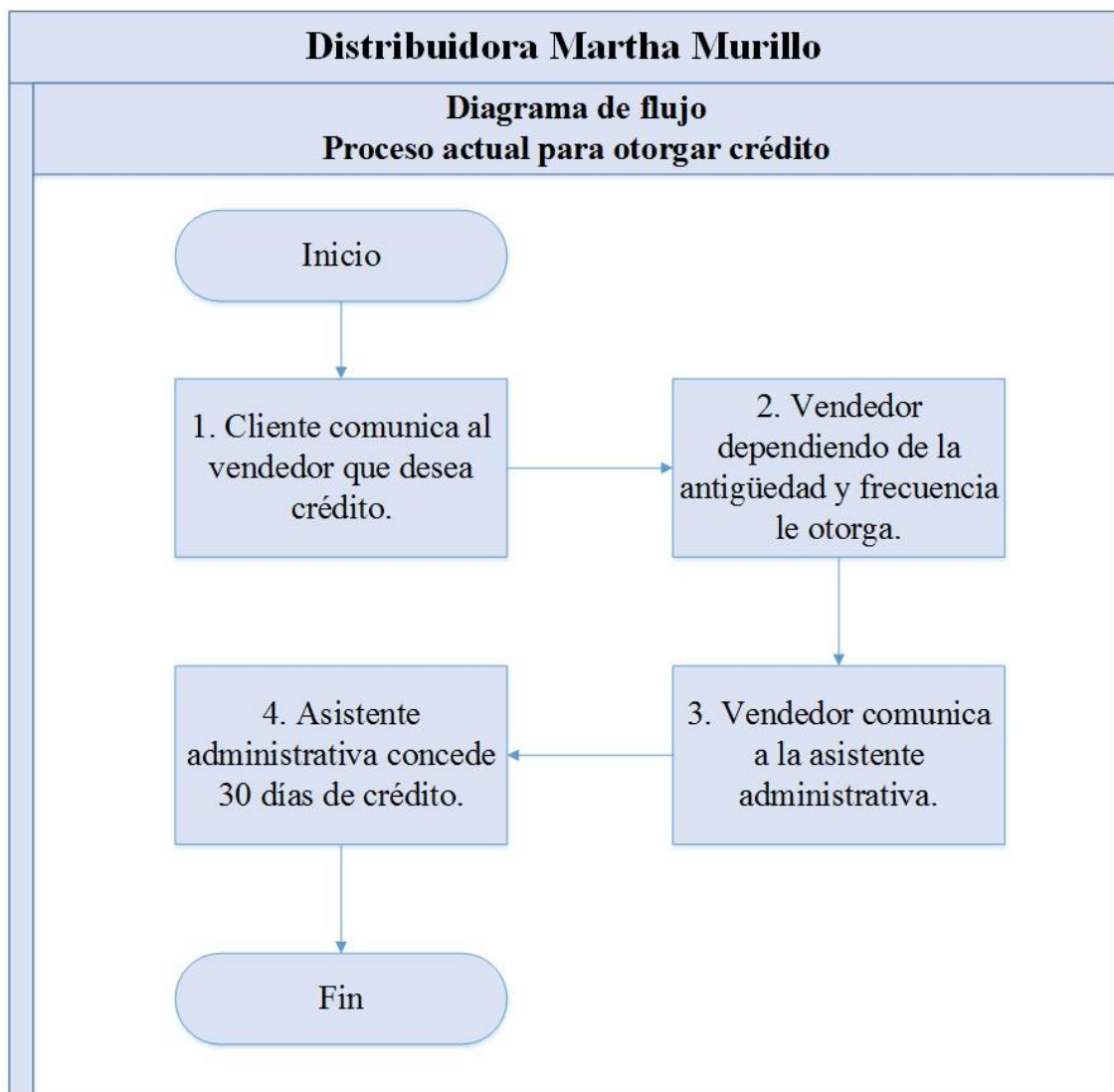


Figura 59: Diagrama de flujos del proceso actual de otorgamiento de créditos

Fuente: Las autoras

Falencias presentadas en el proceso actual

Las falencias presentadas en el proceso de otorgamiento de créditos que inciden en la cadena de valor en las actividades de soporte en gestión de recursos humanos son las siguientes:

- ✓ Los créditos son otorgados de forma verbal.
- ✓ Se realiza el otorgamiento del crédito de acuerdo al volumen de ventas.
- ✓ No se maneja un proceso para el otorgamiento de crédito.

3.4.3.3. Observación del área financiera

Observación del proceso para la recepción de facturas a proveedores

Se observó que la asistente administrativa no lleva control de los pagos, tampoco verifica la validez de las facturas o nota de venta, las retenciones no las entregan dentro del plazo de cinco días como lo establece el SRI.

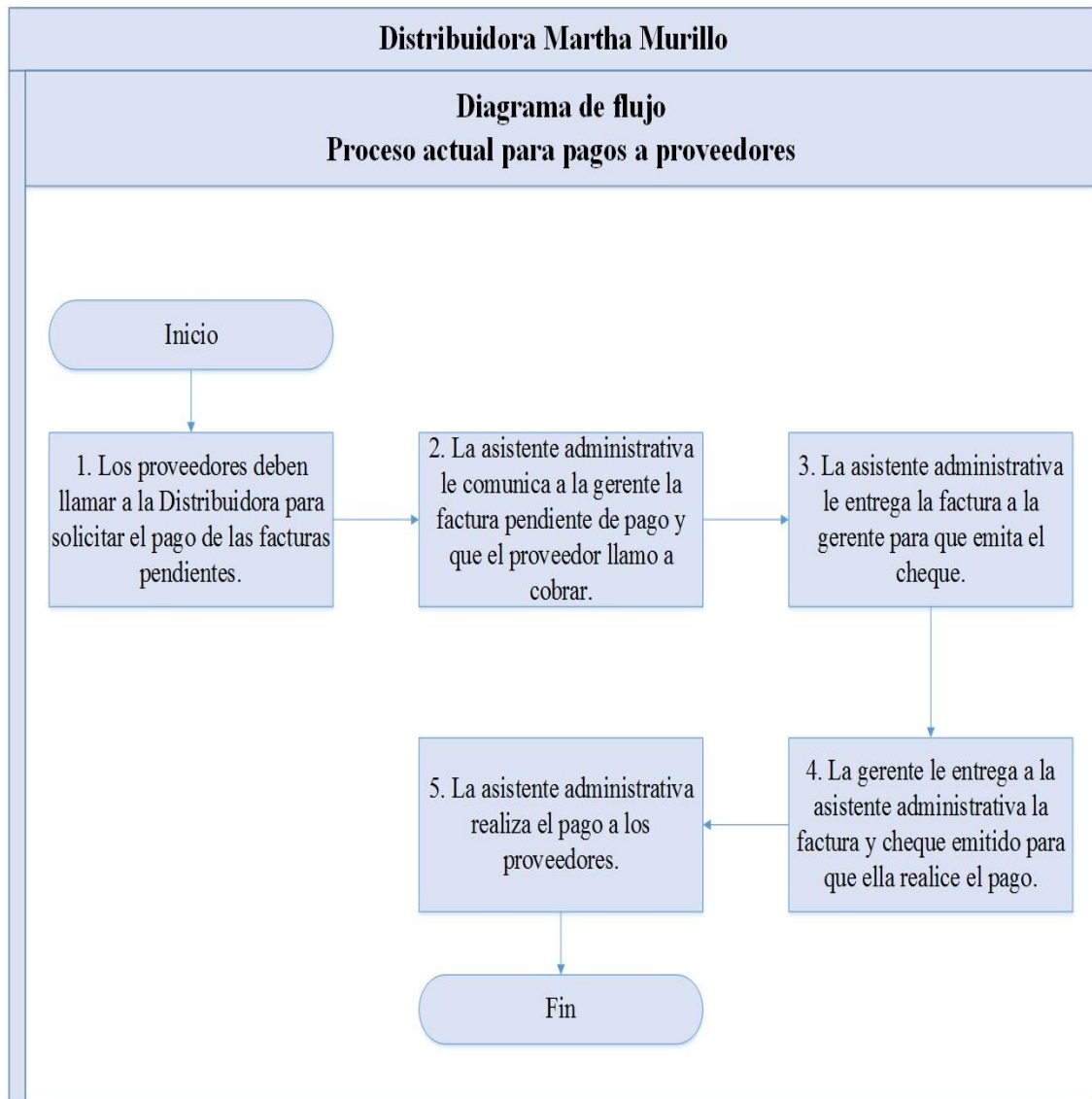


Figura 60: Diagrama de flujos del proceso actual de pagos a proveedores

Fuente: Las autoras

Falencias presentadas en el proceso actual

Las falencias presentadas en el proceso para el pago de proveedores que inciden en la cadena de valor en las actividades de soporte en gestión de recursos humanos son las siguientes:

- ✓ No revisan el vencimiento y plazo del crédito.
- ✓ No se emite reporte de pagos semanal.
- ✓ Se cancela al proveedor cuando llama por su cobro.
- ✓ Se le comunica a la gerente sobre el pago del proveedor que llamo a cobrar.
- ✓ Los documentos son guardados en cartones.

Observación para realizar pagos a proveedores

La asistente administrativa no llama a los proveedores cuando se cumple el plazo del crédito otorgador por ellos, ocasionando molestia para los proveedores debido a que ellos deben llamar a la Distribuidora para solicitar el pago. Cuando la asistente administrativa realiza el pago no emite ningún egreso, tampoco saca copia al cheque como constancia del pago realizado, solo entrega el cheque al proveedor o realiza el depósito, pero no lleva un control de los pagos realizados.

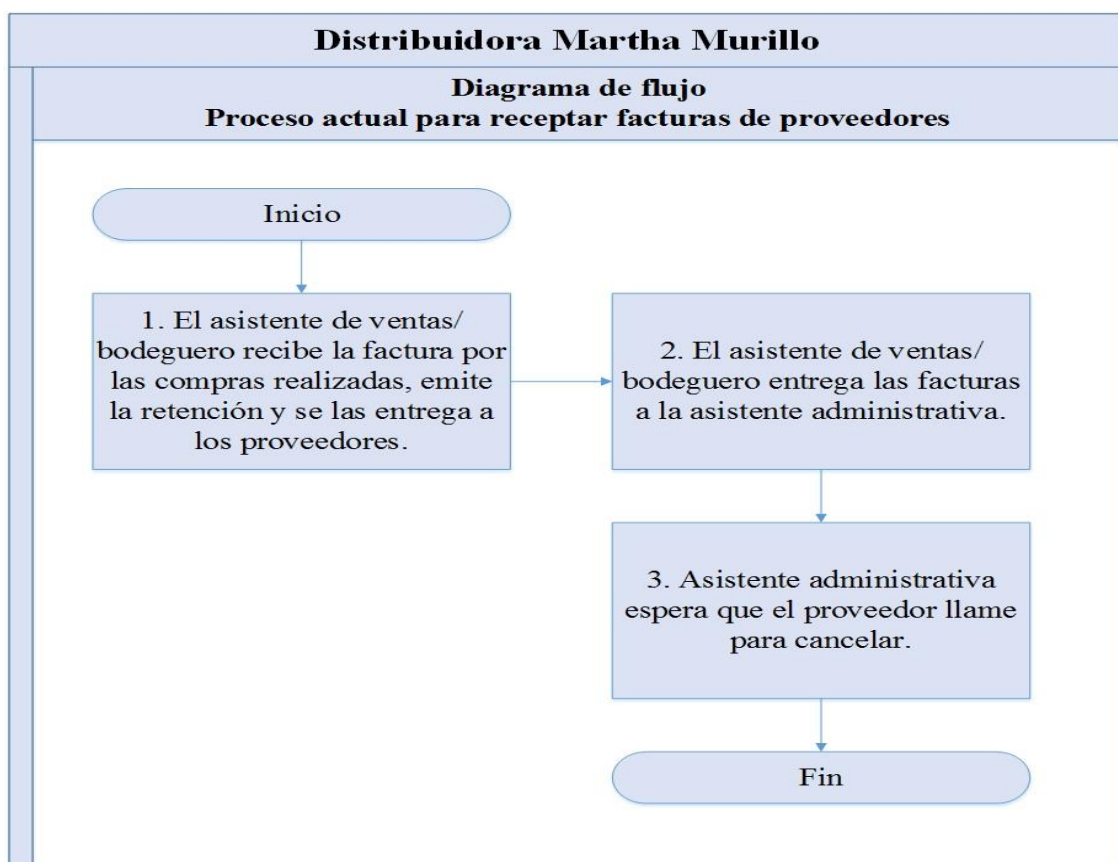


Figura 61: Diagrama de flujos del proceso actual para receptor facturas de proveedores

Fuente: Las autoras

Falencias presentadas en el proceso actual

Las falencias presentadas en el proceso para receiptar las facturas de proveedores que inciden en la cadena de valor en las actividades de soporte en gestión de recursos humanos son los siguientes:

- ✓ No se verifica la validez de la factura o nota de ventas.
- ✓ No se verifica el detalle monetario de la factura (subtotal, IVA, total).
- ✓ No poseen un archivo de los documentos, son almacenados en un cartón.

Observación para realizar cobros al contado

Se observó que el despachador solicita el cobro de contado, pero no sella la factura como cancelada, los despachadores entregan el dinero junto con una papeleta de depósito a la asistente administrativa, pero ella no cuenta el dinero, no revisa las facturas canceladas, los despachadores la depositan en un cartón.

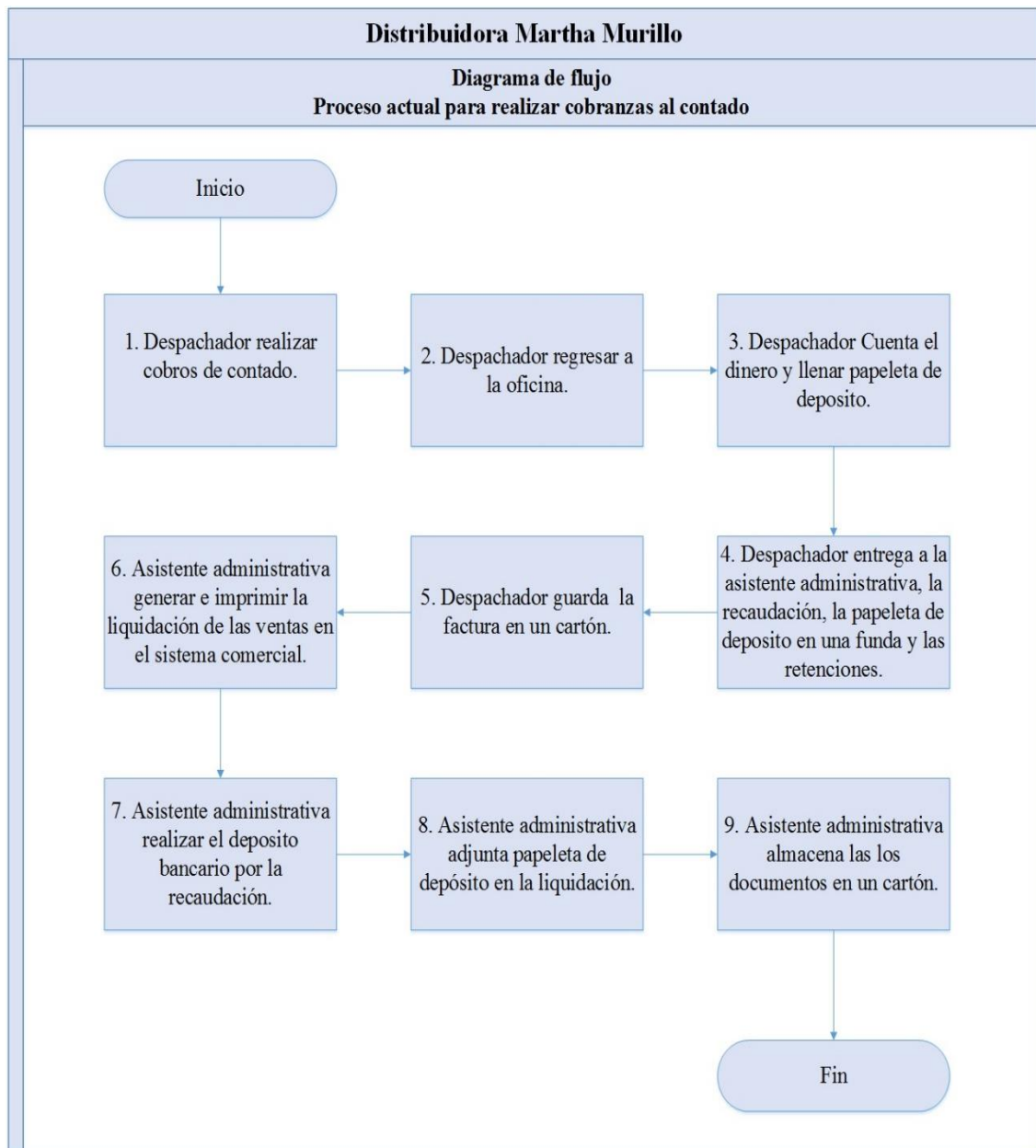


Figura 62: Diagrama de flujos del proceso actual para realizar cobranzas al contado

Fuente: Las autoras

Falencias presentadas en el proceso actual

Las falencias presentadas en el proceso para realizar la cobranza al contado inciden en la cadena de valor en las actividades de soporte en gestión de recursos humanos son los siguientes:

- ✓ Cuando se realiza el cobro de contado no sellan las facturas como canceladas.
- ✓ No se entregan y revisan las facturas de ventas, se las guarda en cartones.
- ✓ No se cuadran las recaudaciones.
- ✓ No se descuentan faltantes.
- ✓ No se hace firmar la liquidación de ventas a los despachadores.

Observación del proceso de crédito y cobranza

Se observó que la asistente administrativa les comunica de forma verbal a los despachadores a que clientes tienen que cobrarles, esto puede causar que ellos se olviden de ir a cobrarles o no vayan a cobrarle en el horario que el cliente tiene establecido para realizar sus pagos, los despachadores entregan el dinero junto con una papeleta de depósito a la asistente administrativa, pero ella no cuenta el dinero solo verifica en su cuaderno de anotaciones las facturas canceladas por los clientes, no sella las facturas como canceladas y solo las deposita en un cartón.

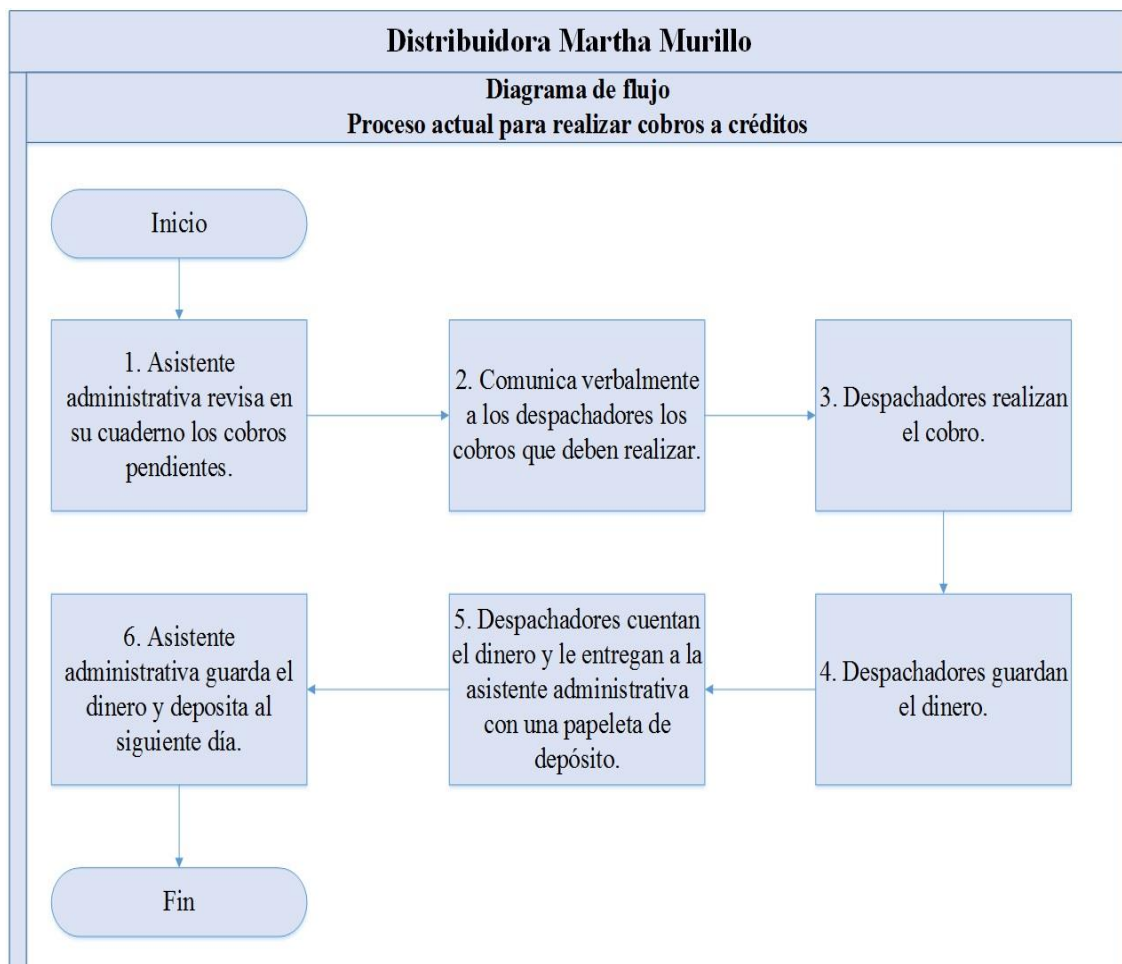


Figura 63: Diagrama de flujos del proceso actual para cobranzas a crédito

Fuente: Las autoras

Falencias presentadas en el proceso actual

Las falencias presentadas en el proceso para realizar la cobranza a crédito inciden en la cadena de valor en las actividades de soporte en gestión de recursos humanos son los siguientes:

- ✓ No revisan las facturas que están pendientes de cobros, se lleva control de los cobros en un cuaderno de anotaciones.
- ✓ No se entrega listados de la cobranza a los despachadores, se le comunica de forma verbal.
- ✓ No se cuadra el dinero con las facturas de ventas emitidas, se confían en la papeleta de depósito que emite el despachador.
- ✓ No archiva las facturas ni los documentos en folder, los depositan en cartones.

Observación del proceso de caja chica

La asistente administrativa no revisa en la página del SRI las facturas o notas de ventas que se van a cancelar con fondos de caja chica, esto puede causar que paguen facturas o notas de ventas caducadas o no autorizadas por rentas, paga a proveedores con vales de caja chica, la asistente administrativa no emite liquidaciones de compras a los empleados por alimentación y movilización ya que es un documento autorizado para registrar un gasto y se puede emitir a los trabajadores de una empresa, los anticipos o préstamos a empleados los realiza con los fondos de caja chica y con vales de cajas cuando estos valores deben ser pagados con cheque, paga las comisiones con la caja chica cuando este valor debe ser pagado en la nómina y aportado al IEES, la gerente en ocasiones no revisa el detalle de los gastos de caja chica esto puede causar que hayan valores sin justificación, no archivan los documentos ordenadamente.

Proceso actual para el manejo de caja chica

El proceso actual para el manejo de caja chica es el que se detalla a continuación:

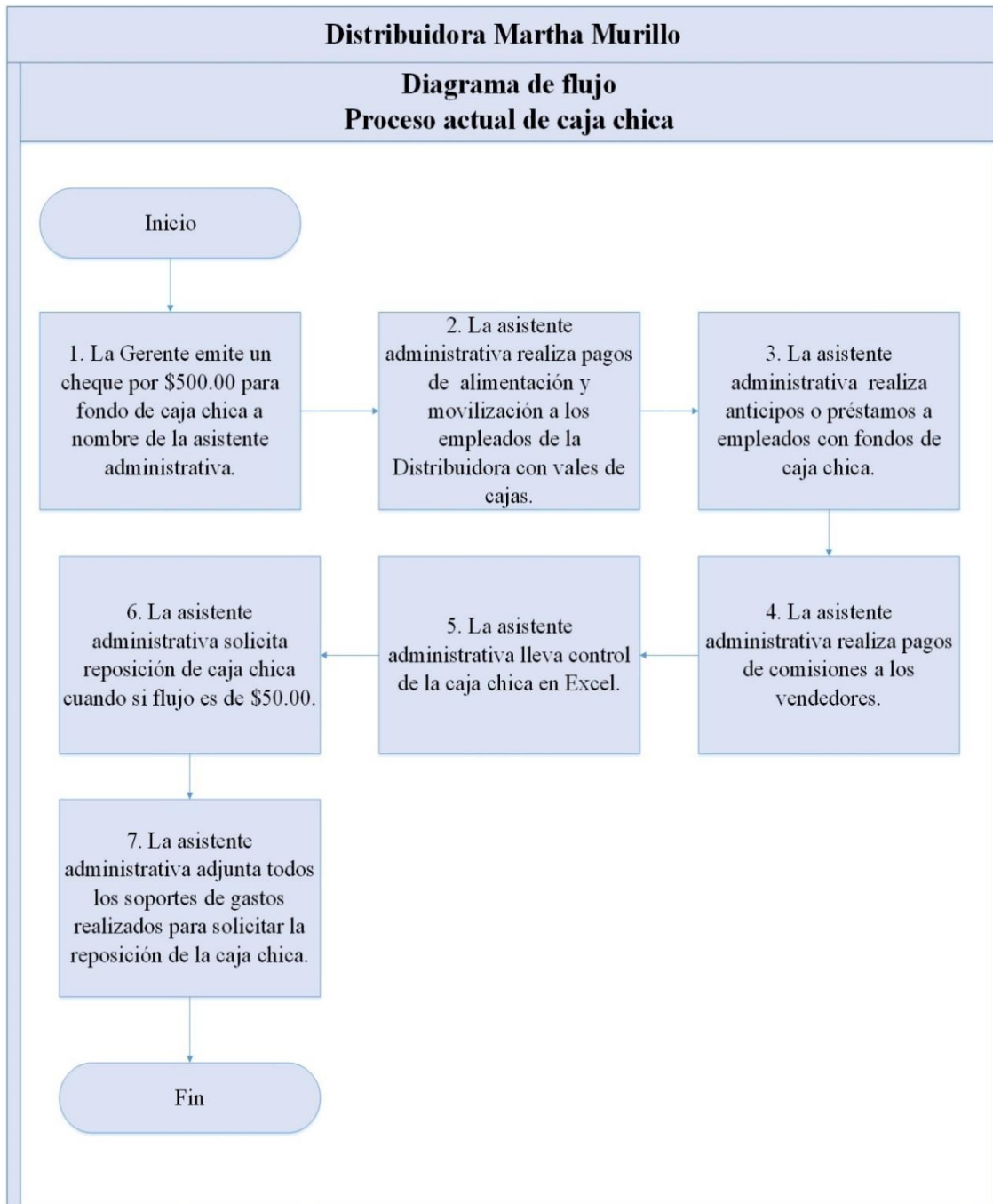


Figura 64: Diagrama de flujos del proceso observado para el manejo de caja chica

Fuente: Las autoras

Falencias presentadas en el proceso actual

Las falencias presentadas en el proceso para realizar el manejo de la caja chica inciden en la cadena de valor en las actividades de soporte en gestión de recursos humanos son los siguientes:

- ✓ No revisa en la página del SRI las facturas o notas de ventas.
- ✓ Realiza muchos pagos con vales de caja incluyendo la movilización y alimentación de los empleados.
- ✓ Los préstamos a empleados se pagan por caja chica.
- ✓ Las comisiones de los vendedores se cancelan en la caja chica.

3.4.3.4. Cadena de valor actual Distribuidora Martha Murillo.

✓ Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa:

Las instalaciones de la Distribuidora Martha Murillo están ubicadas en el cantón Playas. No cuenta con infraestructura propia, arrienda a la empresa Ivartoce, cuenta con un galpón como bodega de los productos para la venta, dos oficinas, tres camiones para la distribución de los productos y un camión montacargas.

Gestión de Recursos Humanos:

La distribuidora cuenta con tres áreas: administrativa, comercial y financiera, el equipo de trabajo está conformado por once empleados, un asistente administrativo, un asistente de ventas/bodeguero, tres choferes, tres vendedores, un vendedor/despachador y dos despachadores, en cuestión de antigüedad solo un trabajador posee seis años y los demás tienen menos de dos años, la contabilidad es realizada por un contador externo, no cuenta con un organigrama funcional a su vez para realizar la contratación del personal lo realizan por medio de referidos de los empleados ya que no cuentan con un proceso de reclutamiento, los horarios de trabajo no están estructurados, los trabajadores que deben controlar al personal operativo entran dos horas más tarde y tienen tres horas para almorzar, lo que ocasiona retrasos en las operaciones del negocio, no cuentan con un control de préstamos a empleados ni tienen un proceso para la elaboración de la nómina.

Compras:

La distribuidora realiza la compra al mayorista Ajecuator incluida las promociones y publicidad de los productos; posee un camión montacargas para descargar la mercadería por medio de pallets, las compras son efectuadas de acuerdo a un volumen histórico, no emite orden de pedido para la solicitud de la mercadería, lo comunica vía telefónica, sin constancia de lo solicitado. No tienen un cronograma de pagos, el proveedor debe

comunicarse para solicitar el cobro, cuando reciben las facturas de los proveedores no verifican su validez ni caducidad ni los valores emitidos, poseen una caja chica pero no lleva un correcto control.

- ✓ Actividades primarias

Logística interna

Desarrollo de Tecnología: Ajecuator como proveedor mayorista de la distribuidora realiza las investigaciones de mercado y les asigna las rutas de distribución, el inventario lo realizan una vez al mes a pesar que las compras la realizan semanalmente, no se almacenan ordenadamente los productos.

Operaciones

No tiene sucursales.

Logística externa

La mercadería es cargada en los camiones, para posteriormente ser distribuida, no se firman los documentos de responsabilidad para el egreso.

Marketing y Ventas

Las ventas son realizadas de acuerdo a las rutas establecidas por Ajecuator. Incluye promociones y publicidad. Las ventas están sectorizadas por dos grupos auto-ventas y pre-ventas, en estos proceso no existe un correcto control y monitoreo para los camiones, tampoco existen firmas de responsabilidad de la mercadería para la venta, a su vez los vendedores no recorren todas las rutas asignadas, porque no existe un monitoreo y control, el otorgamiento de crédito a los clientes los realizan de manera verbal y para efectuar los cobros deben regirse a las reglas de los clientes ya que no existen reglas establecidas por la Distribuidora.

Servicios post-venta

No poseen

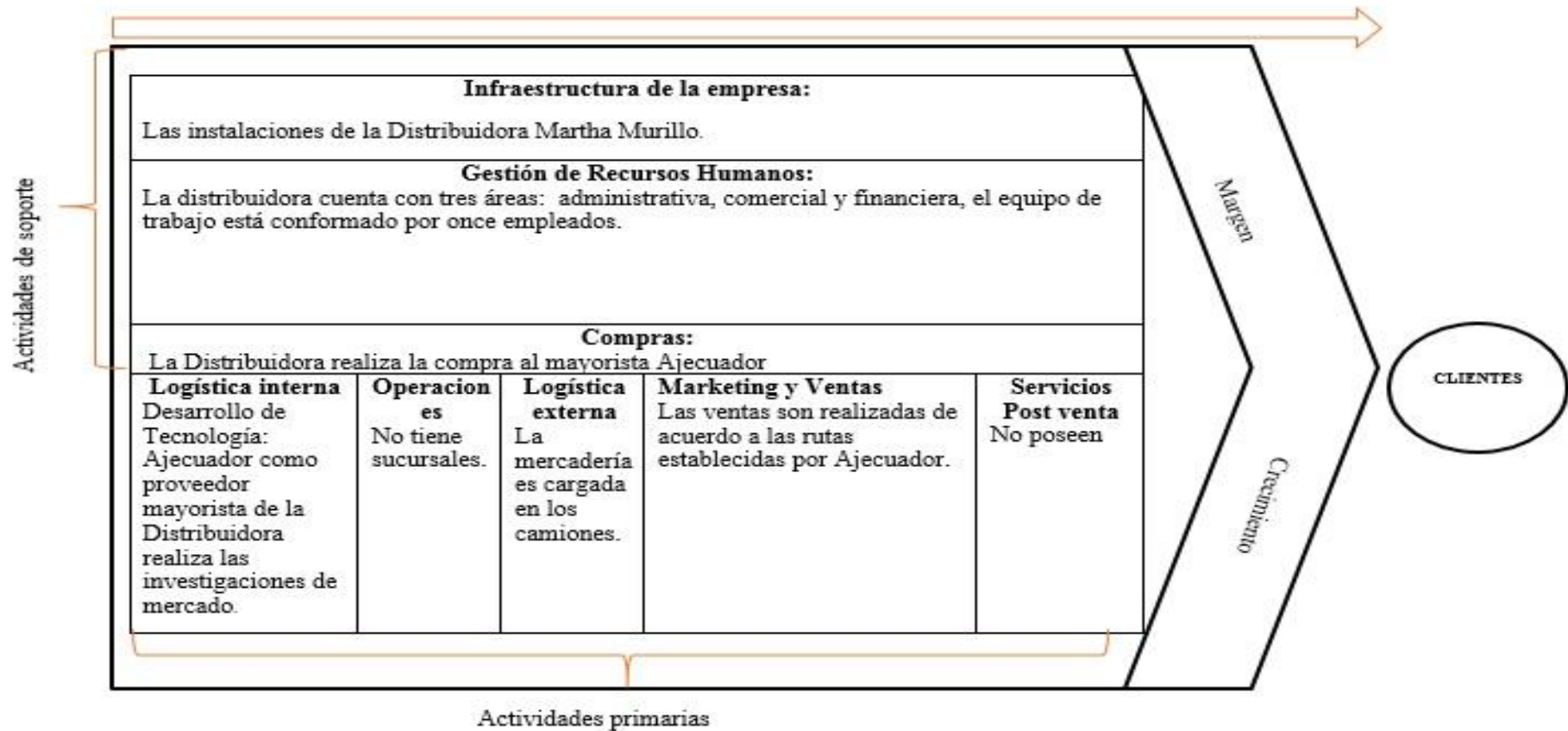


Figura 65: Cadena de valor actual de la Distribuidora Martha Murillo

Fuente: Las autoras

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

Procesos Administrativo, Comercial y Financiero para la Distribuidora Martha Murillo.

4.1. Justificación

La propuesta beneficiará a la Distribuidora Martha Murillo, en el desarrollo de sus actividades operativas en las áreas administrativas financieras comerciales, y le permitirá mejorar las estrategias del negocio.

La importancia de la propuesta radica en las necesidades de una estructura esquematizada que permita tener un orden cronológico, secuencial de los procesos que se desarrollan para optimizar las actividades a su vez generar un buen ambiente laboral; cada proceso va acompañado de una política que le permitirá mejorar la planificación, organización dirección y control del negocio, también se propone el organigrama de la distribuidora.

4.2. Objetivo General

Diseñar los procesos operativos para las áreas administrativas, comerciales y financieras de la Distribuidora Martha Murillo

4.3. Objetivos específicos

- ✓ Realizar el organigrama, misión, visión y objetivos de la Distribuidora Martha Murillo.
- ✓ Diseñar los procesos administrativos, comerciales y financieros de la Distribuidora Martha Murillo.
- ✓ Elaborar un manual de procedimiento para los diseños de procesos propuestos.

4.4. Desarrollo de la propuesta

En base a las necesidades de la Distribuidora Martha Murillo, se desarrollaron dieciséis procesos distribuidos de las siguientes maneras: siete en el área administrativa; cuatro en el área comercial y cinco en el área financiera, que se presentan en diagramas

de flujo de procesos, acompañados de las políticas que indican paso a paso como deben desarrollarse, también la misión, visión, objetivos, que le permitirá mejorar la operatividad del negocio.

Los procesos desarrollados se los detalla a continuación:

Procesos administrativos

- ✓ Proceso de reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Proceso para elaboración de nómina de empleados.
- ✓ Proceso para el otorgamiento de préstamos a empleados.
- ✓ Proceso para la recepción de la mercadería para la venta.
- ✓ Proceso para realizar el control de inventarios.
- ✓ Proceso para realizar egresos de bodega.

Procesos comerciales

- ✓ Proceso de compras de mercaderías para la venta.
- ✓ Proceso de Pre-Ventas.
- ✓ Proceso de Auto-Venta.
- ✓ Proceso de distribución de la mercadería.
- ✓ Proceso para otorgamiento de crédito.

Procesos financieros

- ✓ Proceso para receiptar facturas de proveedores.
- ✓ Proceso para pagos a los proveedores.
- ✓ Proceso para cobranza al contado.
- ✓ Proceso de cobranza a crédito.
- ✓ Proceso para el manejo de caja chica.

4.5. Procesos administrativos

Se propone el diseño de los procesos administrativos para mejorar la planificación, organización, dirección y control en el desempeño funcional de la Distribuidora Martha Murillo.

4.5.1. Misión

Distribuir en el cantón Playas y sus alrededores los productos de bebidas no alcohólicas para el mercado de consumo humano, con el compromiso de brindar un excelente servicio y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

4.5.2. Visión

Ser un negocio sólido y competitivo en el cantón Playas, convertirnos en una distribuidora líder de bebidas no alcohólicas con productos de calidad y excelentes precios.

4.5.3. Objetivos

- ✓ Distribuir bebidas no alcohólicas de la empresa Ajecuator, de forma directa a los negocios mayoristas y minoristas del cantón Playas y sus alrededores.
- ✓ Posicionar en alto la marca del producto estrella “Big cola” ser reconocida como una de las mejores Distribuidoras de todos los puntos de distribución asignados.
- ✓ Satisfacer las necesidades de los clientes y ganar su fidelidad.

4.5.4. Organigrama

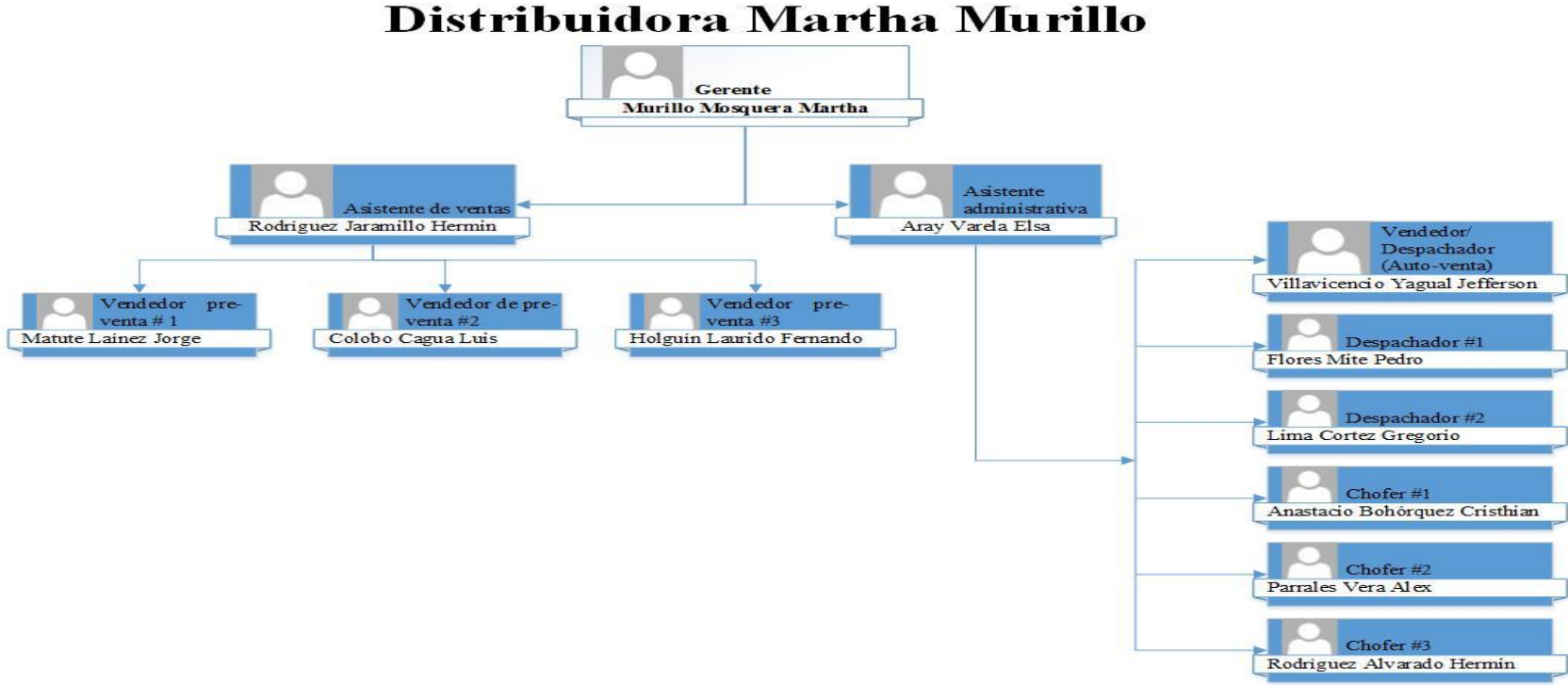
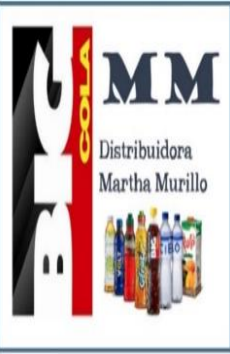


Figura 66: Organigrama Propuesto

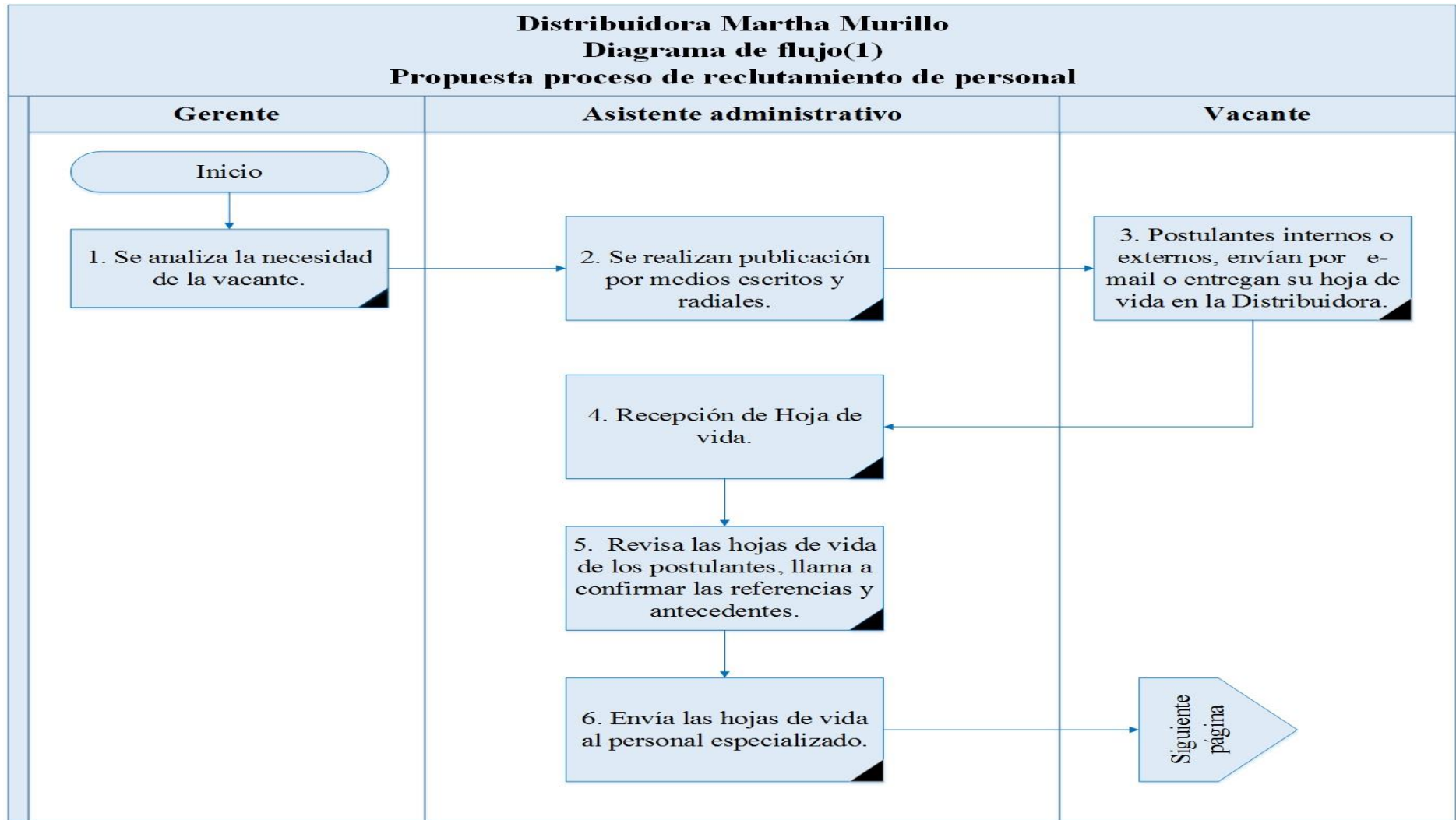
Fuente: Las autoras

4.5.5. Reclutamiento y selección de personal: política y procedimientos.

	Distribuidora Martha Murillo Área administrativa	Código: 001
	Política para el reclutamiento y selección de personal	Lugar: Playas
	Responsables: Gerente, asistente administrativa y personal especializado	Año: 2016
<p>Objetivos:</p> <p>Mejorar el proceso de selección de la Distribuidora con la finalidad de seleccionar al personal idóneo para el cargo.</p> <p>Alcance:</p> <p>El diseño de procesos está dirigido a la propietaria y personal que labora en las áreas administrativas, comerciales y financieras de la Distribuidora Martha Murillo.</p> <p>Política:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar al personal adecuado para el cargo a desempeñar. 2. Realizar pruebas psicológicas y de conocimientos. 3. Verificar la veracidad de la información proporcionada por el candidato. 		
<p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente: Analiza la necesidad del vacante para realizar la selección. 2. Gerente: Autoriza a la asistente administrativa para que publique por medios escritos y radio sobre la convocatoria. 3. Postulantes: Internos o externos envían por email o entregan su hoja de vida en la Distribuidora. 4. Asistente Administrativa: Realiza las recepciones de las hojas de vidas para el cargo que este vacante en la Distribuidora, internos o externos. 5. Asistente Administrativa: Revisa las hojas de vida de los postulantes, llama a confirmar las referencias y antecedentes. 6. Asistente Administrativa: Envía las hojas de vida al personal especializado. 7. Personal especializado: Realiza una pre-selección a los que cumplan con los requisitos para el cargo. 8. Personal especializado: Recluta a los pre-seleccionados. 9. Personal especializado: Entrevista a los pre-seleccionados. 10. Personal especializado: Realiza pruebas de conocimientos y psicológicas. 11. Personal especializado: Analiza los resultados y pre-selecciona. 12. Personal especializado: Entrega las hojas de vida de la pre-selección a la gerente. 13. Gerente: Revisa y analiza las carpetas y le indica a la asistente administrativa el horario de la entrevista. 14. Asistente Administrativa: Convoca a los pre-seleccionado para la entrevista. 		

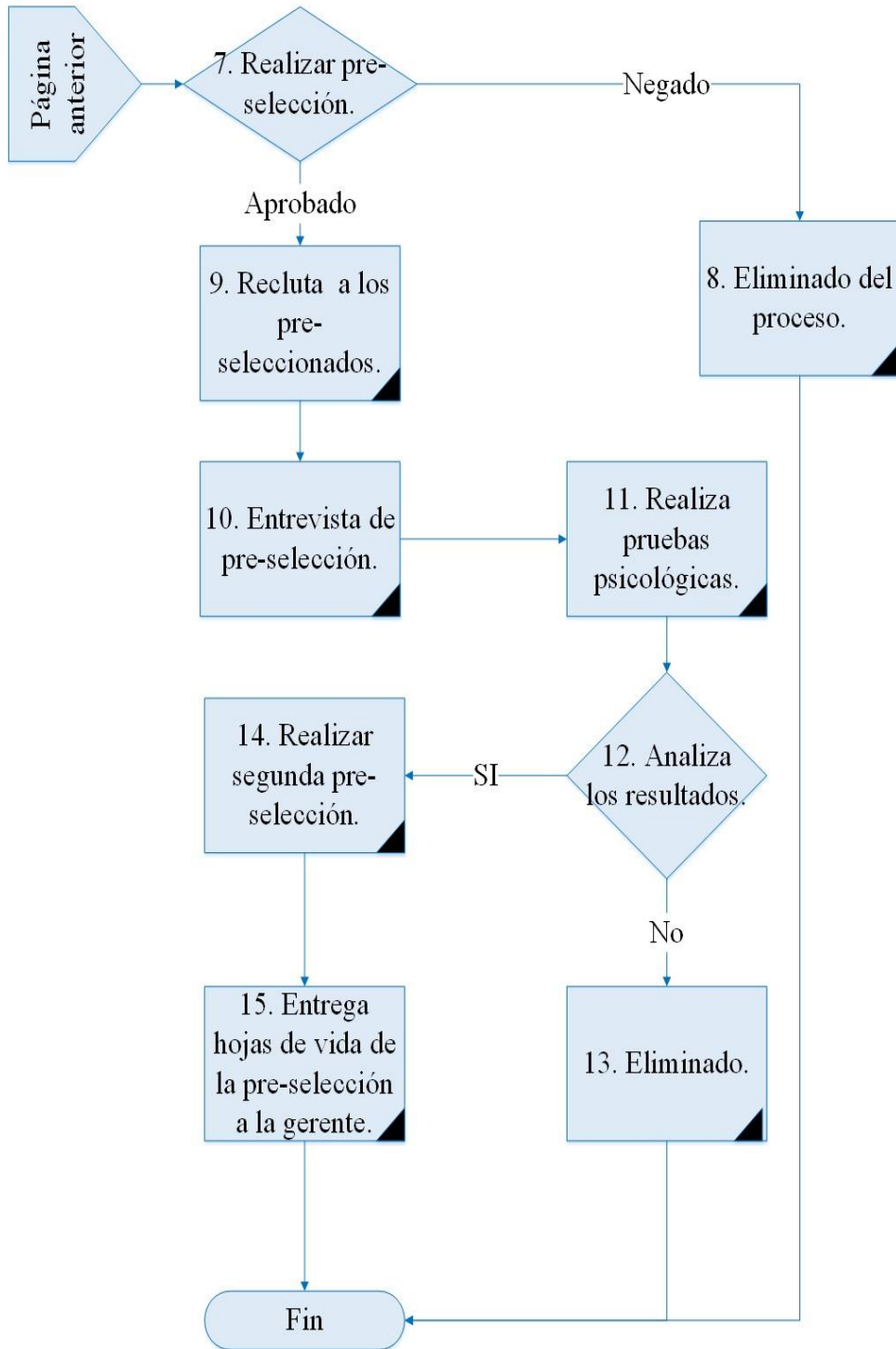
<p>15. Gerente: Entrevista a los pre-seleccionados, analiza los resultados.</p> <p>16. Gerente: Contrata al seleccionado para el cargo.</p> <p>17. Asistente Administrativa: Realiza la ficha de ingreso del nuevo empleado.</p> <p>18. Asistente Administrativa: Solicita documentos personales, laborales y referencias.</p> <p>19. Asistente Administrativa: Solicita exámenes médicos.</p> <p>20. Personal especializado: Da una inducción del cargo a desempeñar.</p>	
<p>Revisado: Contadora</p>	<p>Aprobado: Gerente</p>

Mapa de procesos para el reclutamiento de personal

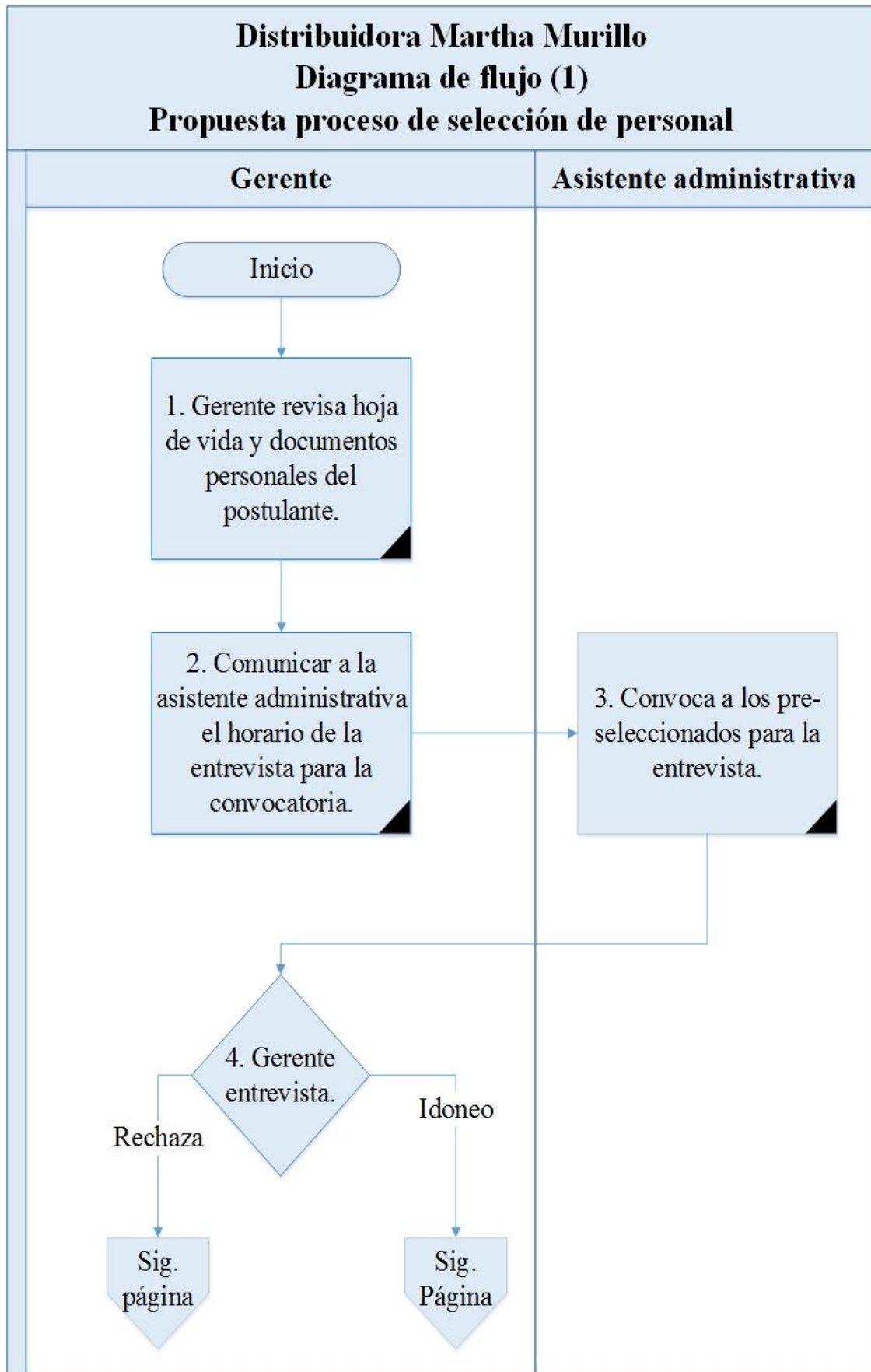


Distribuidora Martha Murillo
Diagrama de flujo(2)
Propuesta proceso de reclutamiento de personal

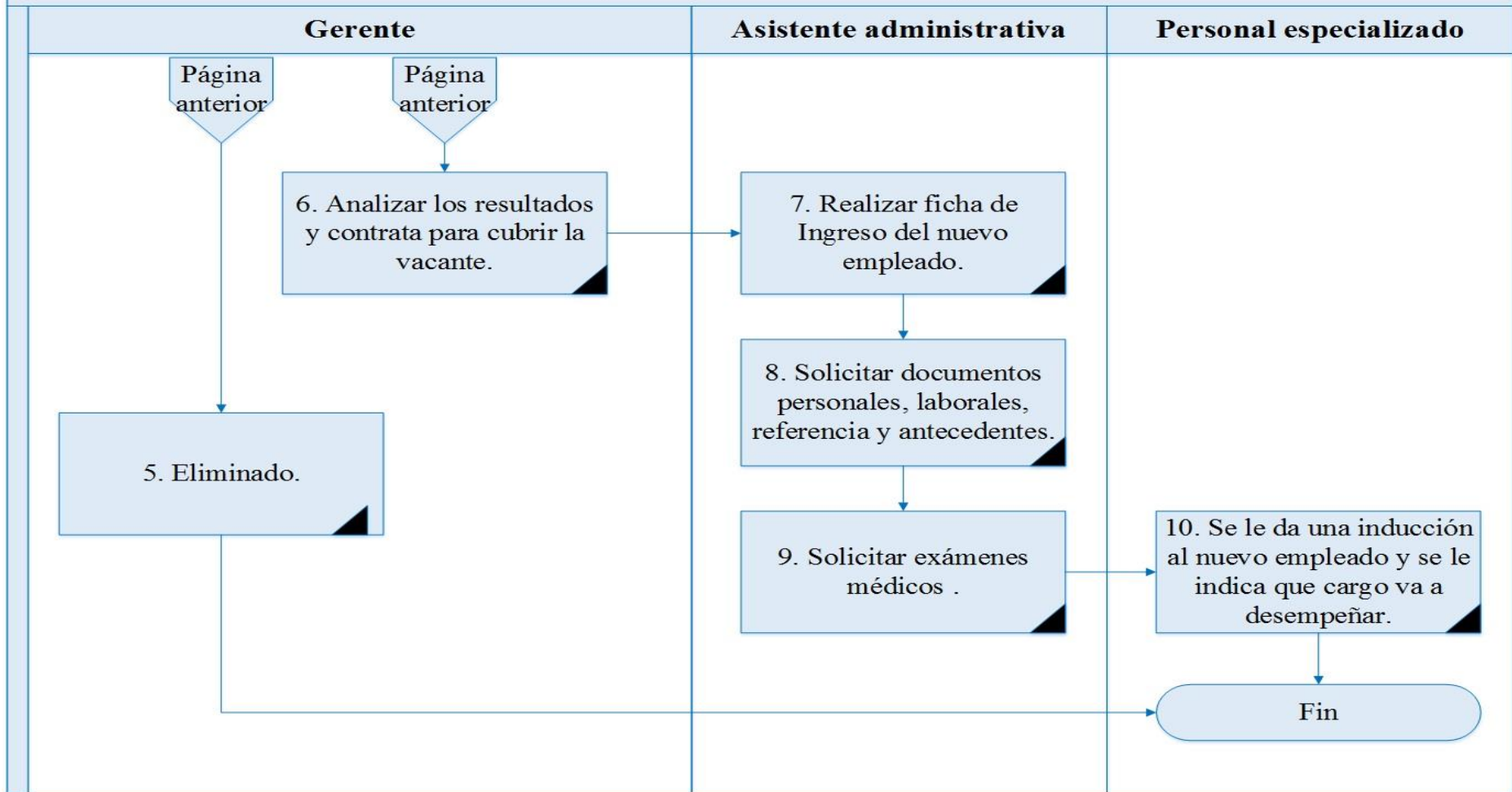
Personal especializado




Mapa de procesos para la selección de personal



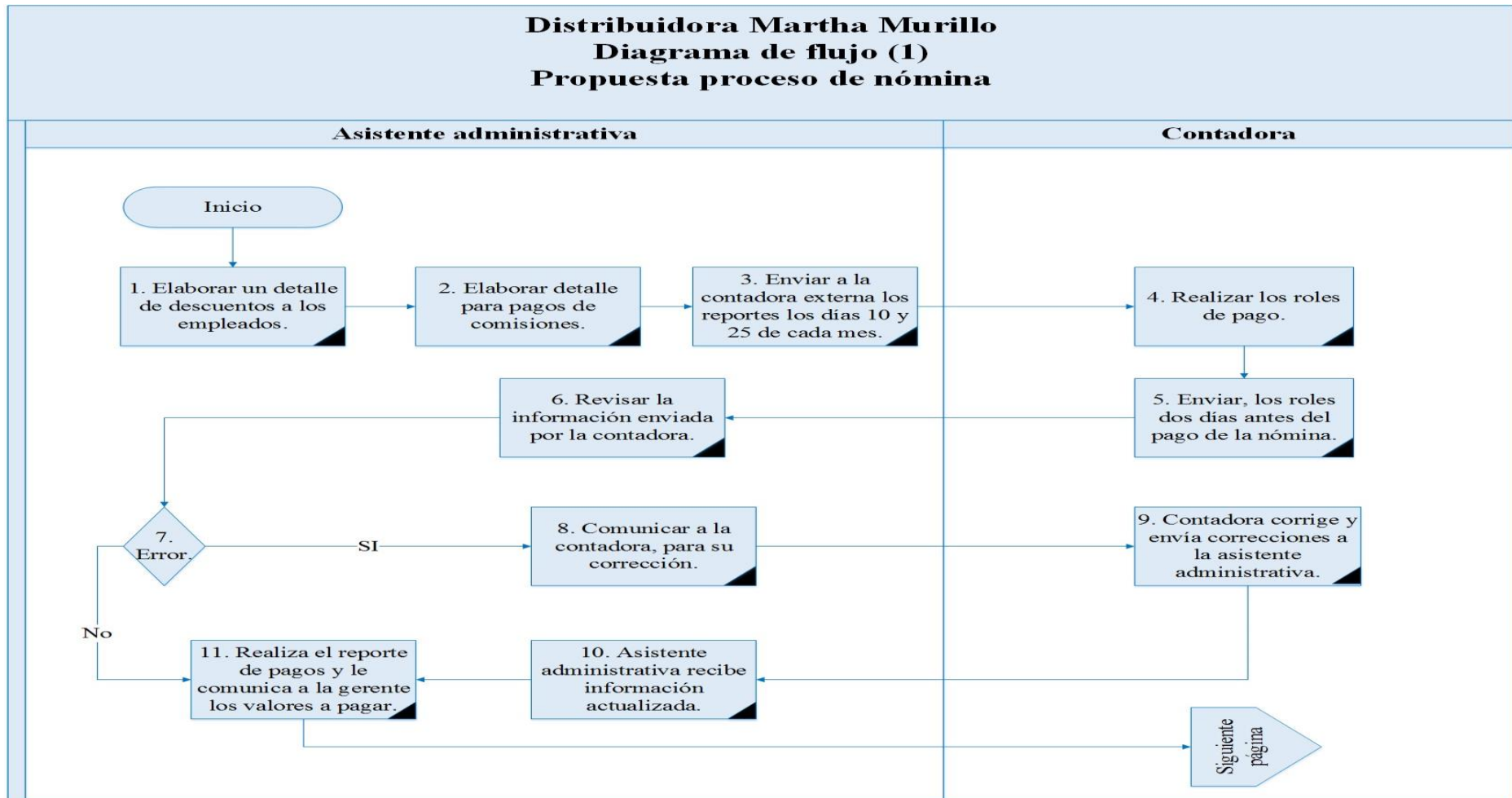
Distribuidora Martha Murillo
Diagrama de flujo (2)
Propuesta proceso de selección de personal



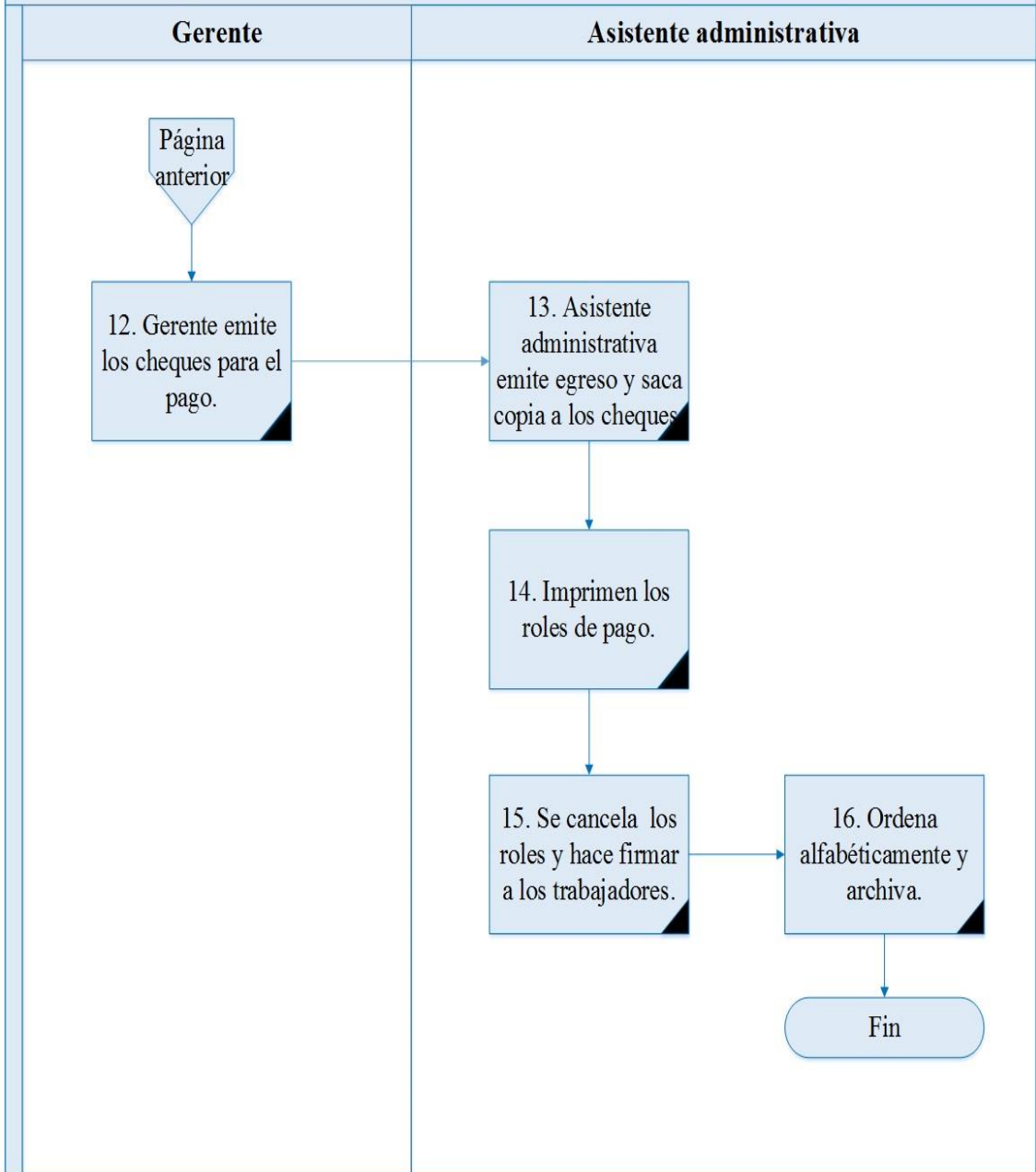
4.5.6. Nómina: política y procedimientos

	Distribuidora Martha Murillo Área administrativa	Código: 002
	Política para la elaboración de nómina	Lugar: Playas
	Responsables: Gerente, asistente administrativa y contadora.	Año: 2016
Objetivos: Mejorar el proceso para la elaboración de la nómina, cancelar las comisiones a los vendedores en el rol, sugerir que todos los empleados tengan el mismo horario, realizar los descuentos respectivos a los empleados de la Distribuidora.		
Alcance: El diseño de procesos está dirigido a la propietaria y personal que labora en las áreas administrativas, comerciales y financieras de la Distribuidora Martha Murillo.		
Política: 1. Sugerir el pago de las comisiones en el rol a los empleados. 2. Proponer cambiar el horario a los empleados, que todos ingresen a las 07:00 am y salgan a las 16:00 incluyendo 1 hora de almuerzo. 3. Revisar y realizar los respectivos descuentos al personal de la distribuidora. 4. Enviar al Contador la información del rol los días 10 y 25 de cada mes.		
Procedimiento: 1. Asistente Administrativa: Elabora un reporte de los descuentos, faltas, atrasos de los empleados. 2. Asistente Administrativa: Elabora el detalle de pagos de comisiones de los vendedores de la Distribuidora. 3. Asistente Administrativa: Envía a la Contadora externa los reportes por pago de comisiones a los vendedores, descuentos por préstamos a empleados, descuentos por faltas y atrasos, la información la envía los días 10 y 25 de cada mes. 4. Contadora: Realiza los roles y los envía dos días antes del pago a la asistente administrativa. 5. Asistente Administrativa: Revisa la información enviada por la contadora externa y si encuentra algún error le comunica para su corrección. 6. Contadora: Si hay algún error lo corrige y vuelve a enviar los roles a la asistente administrativa. 7. Asistente Administrativa: Recibe información actualizada de los roles. 8. Asistente Administrativa: Realiza un reporte de pagos y le indica a la Gerente los valores a pagar en sueldo de cada empleado. 9. Gerente: Emite los cheques para realizar los pagos de sueldos. 10. Asistente Administrativa: Emite los egresos y saca copia a los cheques. 11. Asistente Administrativa: Imprime los roles de pagos. 12. Asistente Administrativa: Cancela los roles y hace firmar a los trabajadores. 13. Asistente Administrativa: Ordena alfabéticamente los roles y los archiva.		
Revisado: Contadora	Aprobado: Gerente	


Mapa de procesos de nómina



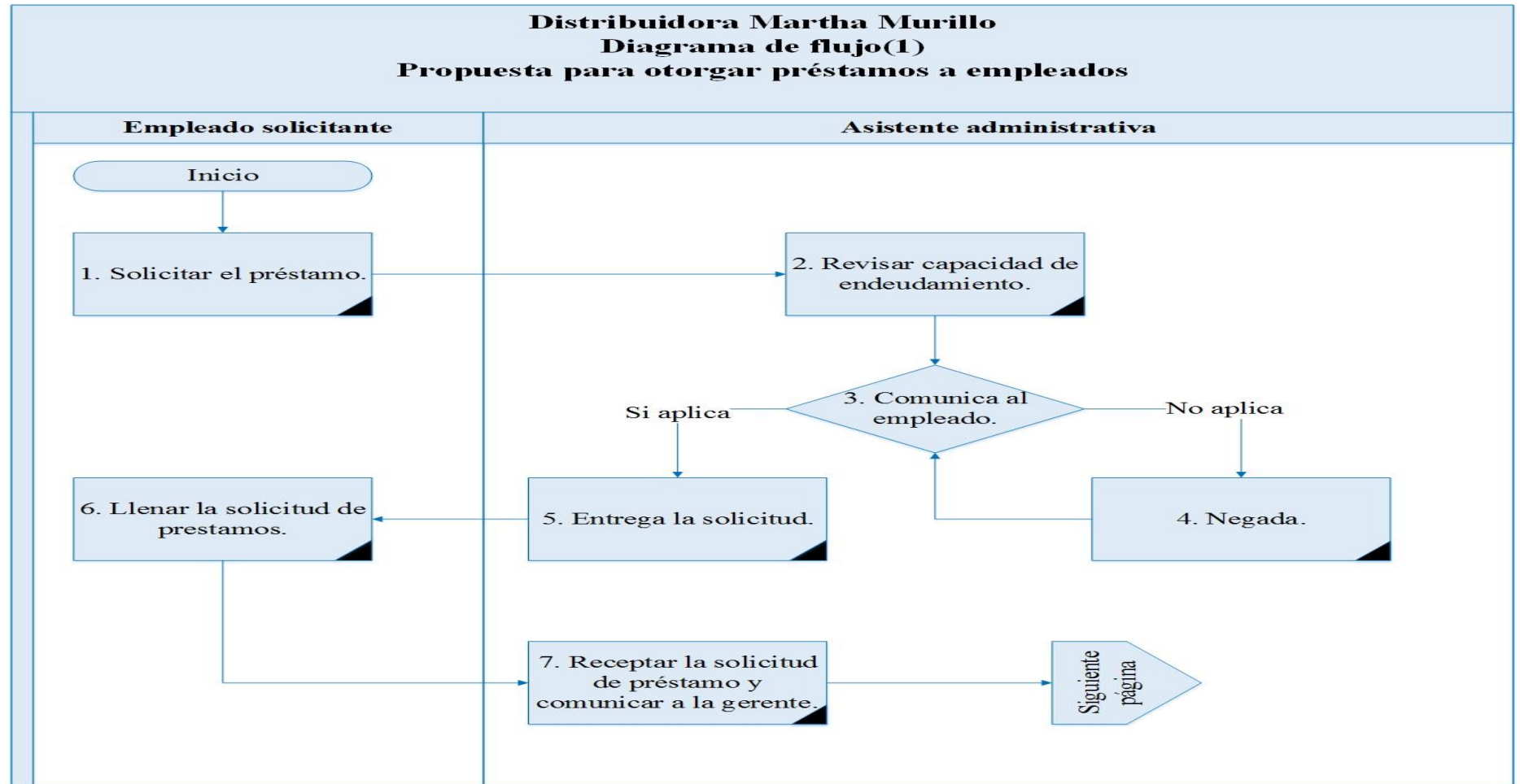
Distribuidora Martha Murillo
Diagrama de flujo (2)
Propuesta proceso de nómina



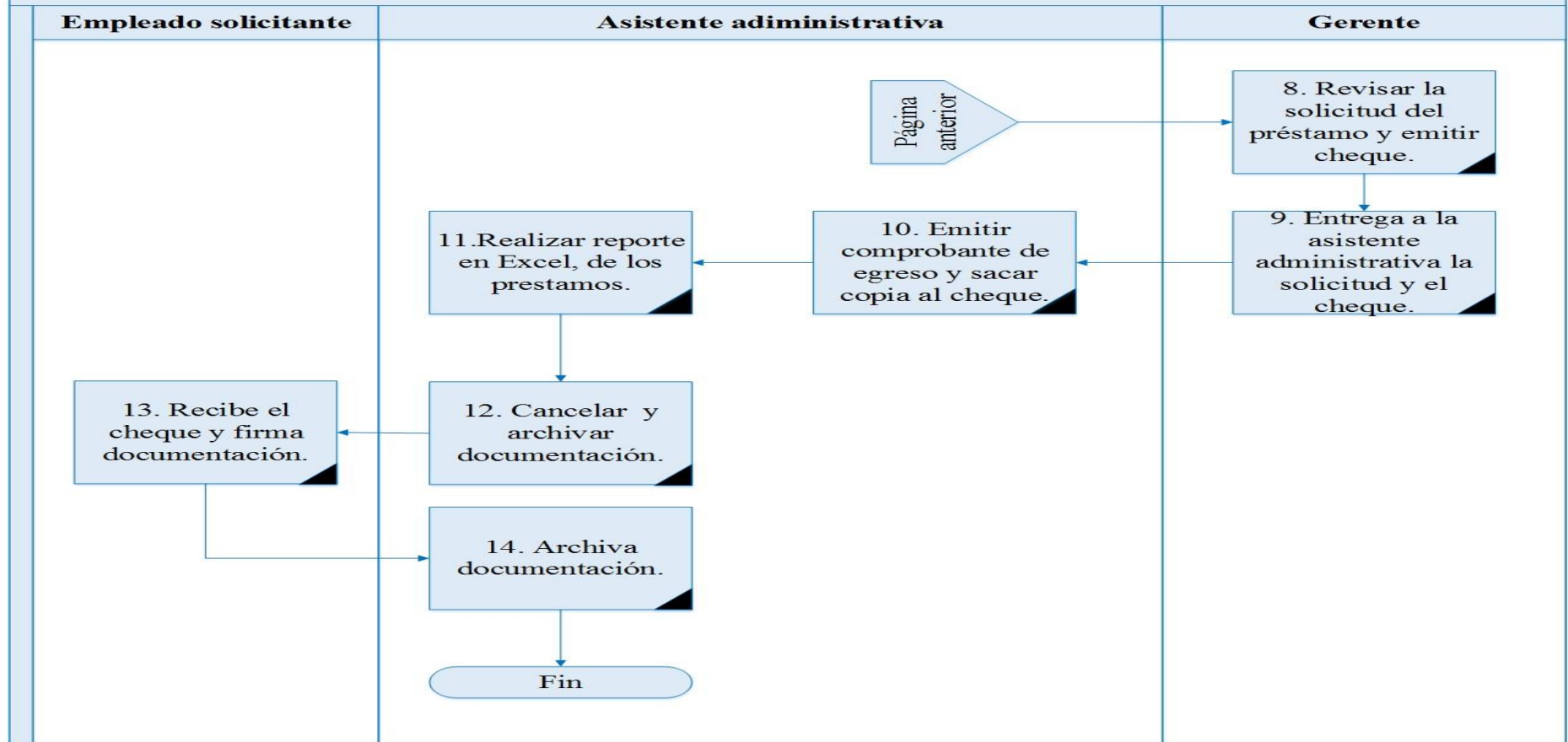
4.5.7. Préstamos a empleados; política y procedimientos

	Distribuidora Martha Murillo Área administrativa	Código: 003
	Política para solicitar préstamos a empleados	Lugar: Playas
	Responsables: Gerente y asistente administrativa.	Año: 2016
<p>Objetivos: Analizar y revisar el historial de préstamos en el IESS y en la distribuidora, con la finalidad que el empleado no tenga sobreendeudamiento.</p> <p>Alcance: El diseño de procesos está dirigido a la propietaria y personal que labora en las áreas administrativas, comerciales y financieras de la Distribuidora Martha Murillo.</p> <p>Política:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar que el empleado no tenga sobreendeudamiento. 2. Llenar la solicitud de préstamos. 		
<p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empleado: Comunica a la gerente que desea acceder a un préstamo. 2. Gerente: Le indica a la asistente administrativa que revise la capacidad de endeudamiento del empleado. 3. Asistente Administrativa: Revisa capacidad de endeudamiento. 4. Asistente Administrativa: Si el empleado tiene sobreendeudamiento la asistente le comunica que no procede su préstamo. 5. Asistente Administrativa: Si aplica el préstamo le comunica al empleado y le entrega la solicitud de préstamo. 6. Empleado: Llena la solicitud de préstamo y se la entrega a la asistente administrativa. 7. Asistente Administrativa: Comunica a la gerente que el empleado no tiene sobreendeudamiento y le entrega la solicitud de préstamo. 8. Gerente: Revisa la solicitud de préstamo y emite el cheque. 9. Gerente: Le entrega a la asistente administrativa el cheque con la solicitud. 10. Asistente Administrativa: Emite comprobante de egreso y sacar copia del cheque. 11. Asistente administrativa: Realiza reporte en Excel de los préstamos a empleados 12. Asistente Administrativa: Paga el anticipo al solicitante y archiva documentos. 		
Revisado: Contadora	Aprobado: Gerente	


Mapa de procesos de los préstamos a empleados



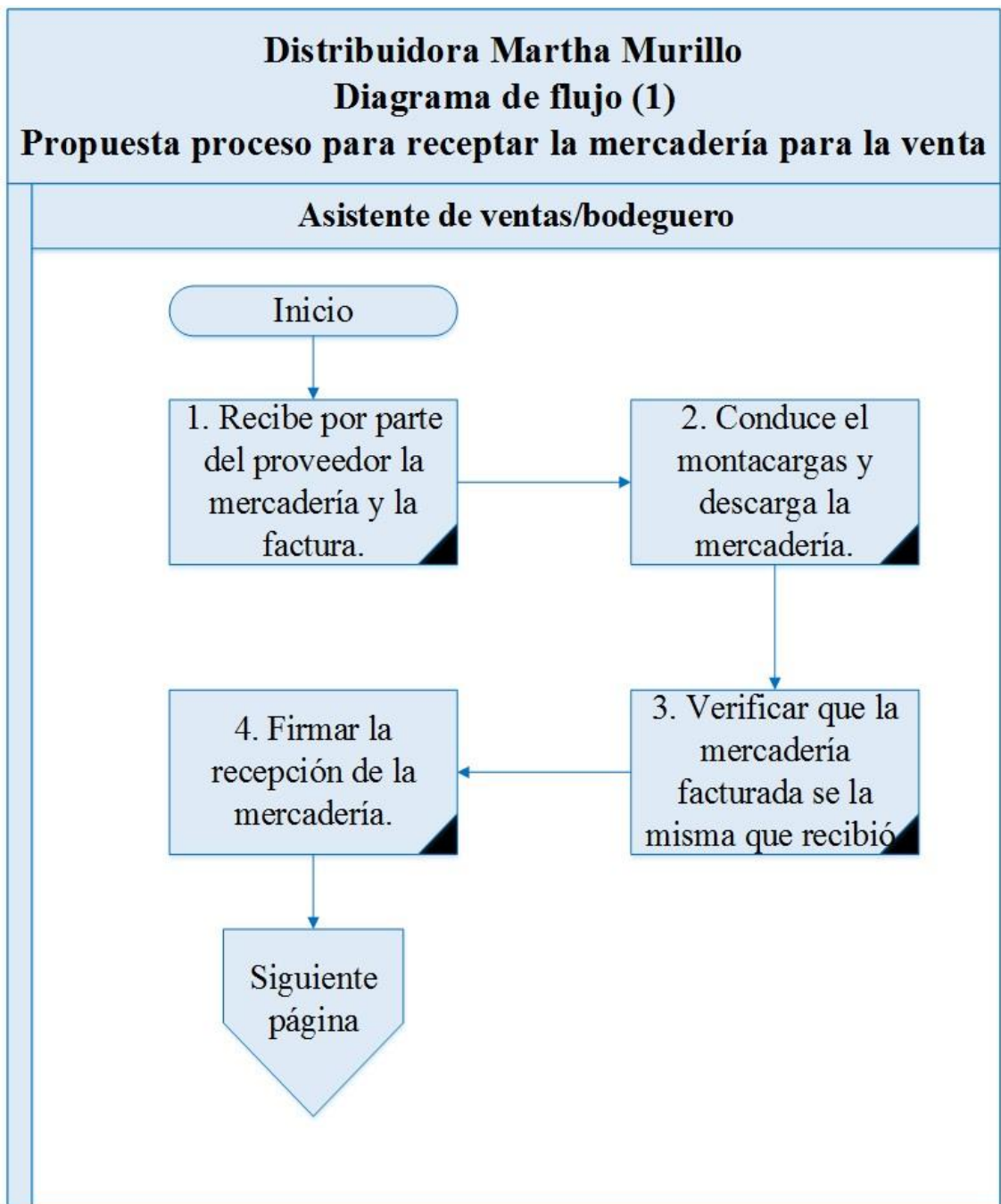
**Distribuidora Martha Murillo
Diagrama de flujo (2)
Propuesta para otorgar préstamos a empleados**

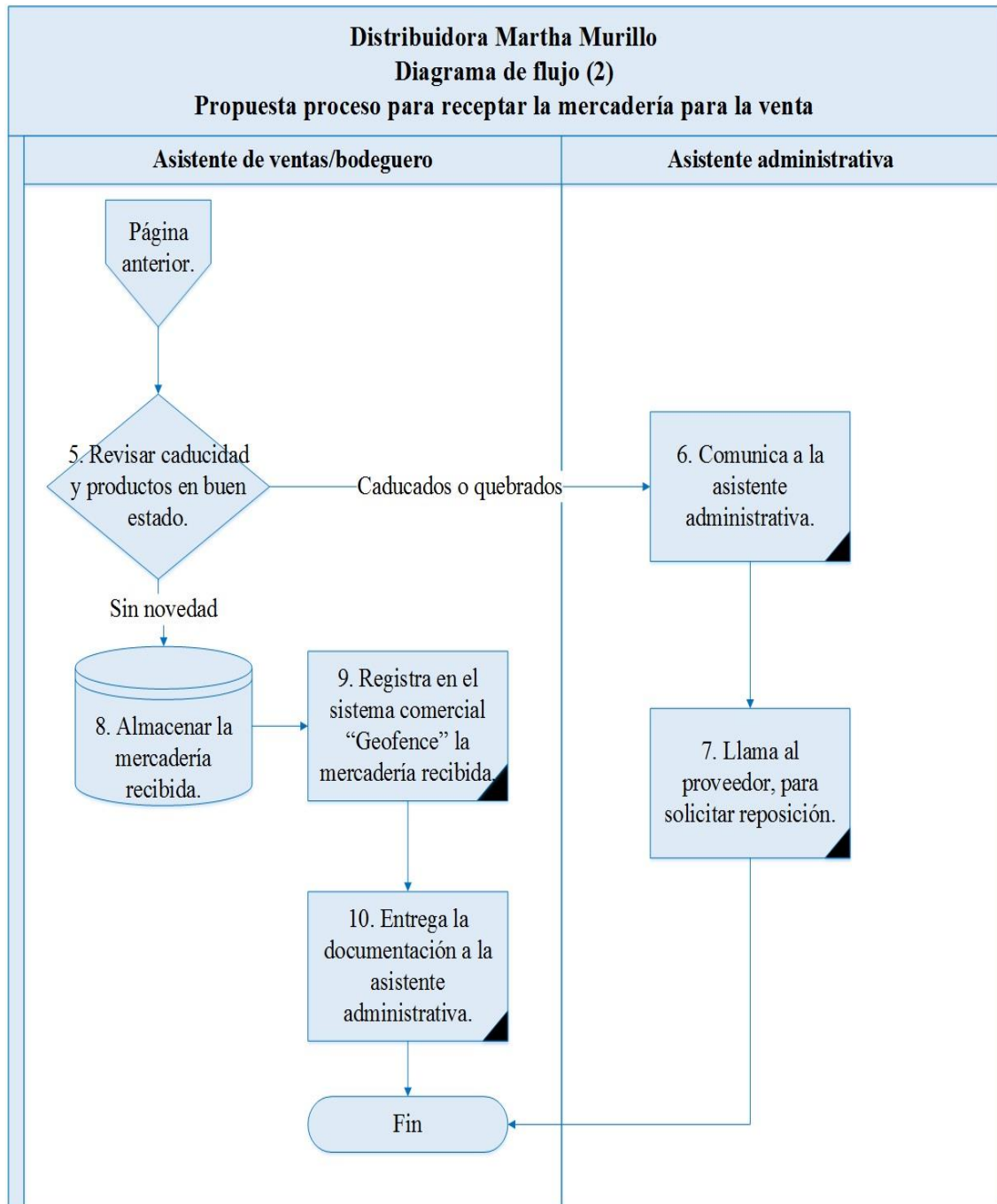


4.5.8. Recepción de mercadería para la venta; política y procedimiento


	Distribuidora Martha Murillo Área administrativa	Código: 004
	Política para recepción de mercadería para la venta Responsable: Asistente de ventas/bodeguero y asistente administrativa.	Lugar: Playas
		Año: 2016
<p>Objetivos: Recibir la compra, revisar que no exista problema con los productos y almacenarla de forma ordenada.</p> <p>Alcance: El diseño de procesos está dirigido a la propietaria y personal que labora en las áreas administrativas, comerciales y financieras de la Distribuidora Martha Murillo.</p> <p>Política:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar que el producto llegue en buenas condiciones. 2. Revisar la fecha de caducidad de los productos. 		
<p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistente de Ventas/Bodeguero: Recibe por parte del proveedor la mercadería y la factura. 2. Asistente de Ventas/Bodeguero: Conduce el montacargas y descarga la mercadería. 3. Asistente de Ventas/Bodeguero: Verifica que la mercadería facturada sea la recibida. 4. Asistente de Ventas/Bodeguero: Firma la recepción de la mercadería. 5. Asistente de Ventas/Bodeguero: Revisa de forma detallada la mercadería antes de ser almacenada (fecha de caducidad y productos en buen estado). 6. Asistente de Ventas/Bodeguero: Si el producto esta caducado o quebrado le comunica a la asistente administrativa y solicitar reposición de los productos. 7. Asistente administrativa: Llama al proveedor para solicitar los productos. 8. Asistente de Ventas/Bodeguero: Si el producto está en buen estado, la almacena la mercadería recibida de forma ordenada. 9. Asistente de Ventas/Bodeguero: Bodeguero registra la mercadería recibida en el sistema comercial. 7. Asistente de Ventas/Bodeguero: Entrega la documentación a la asistente administrativa. 		
Revisado: Contadora		Aprobado: Gerente

Mapa del proceso de recepción de mercaderías para la venta

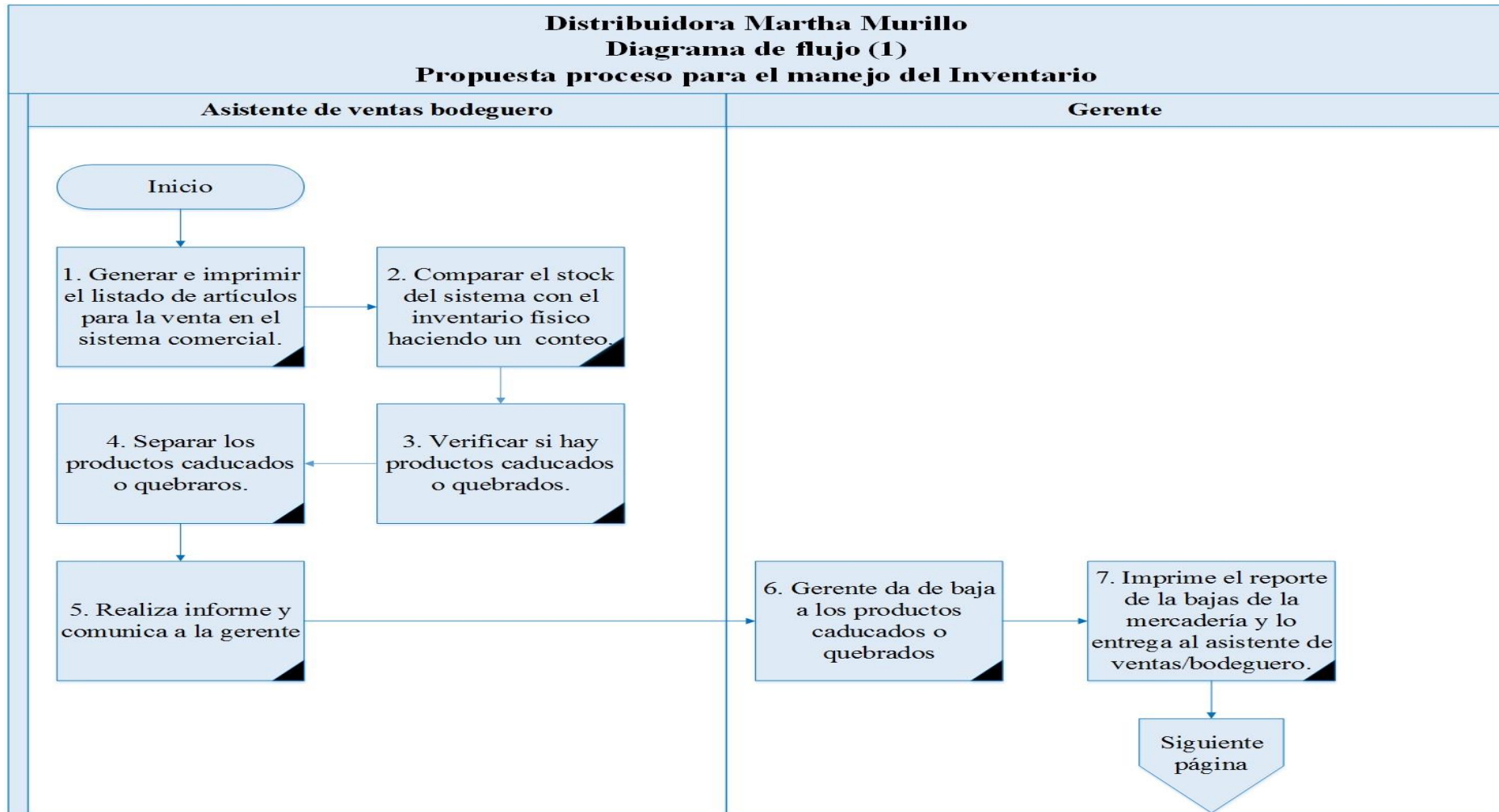




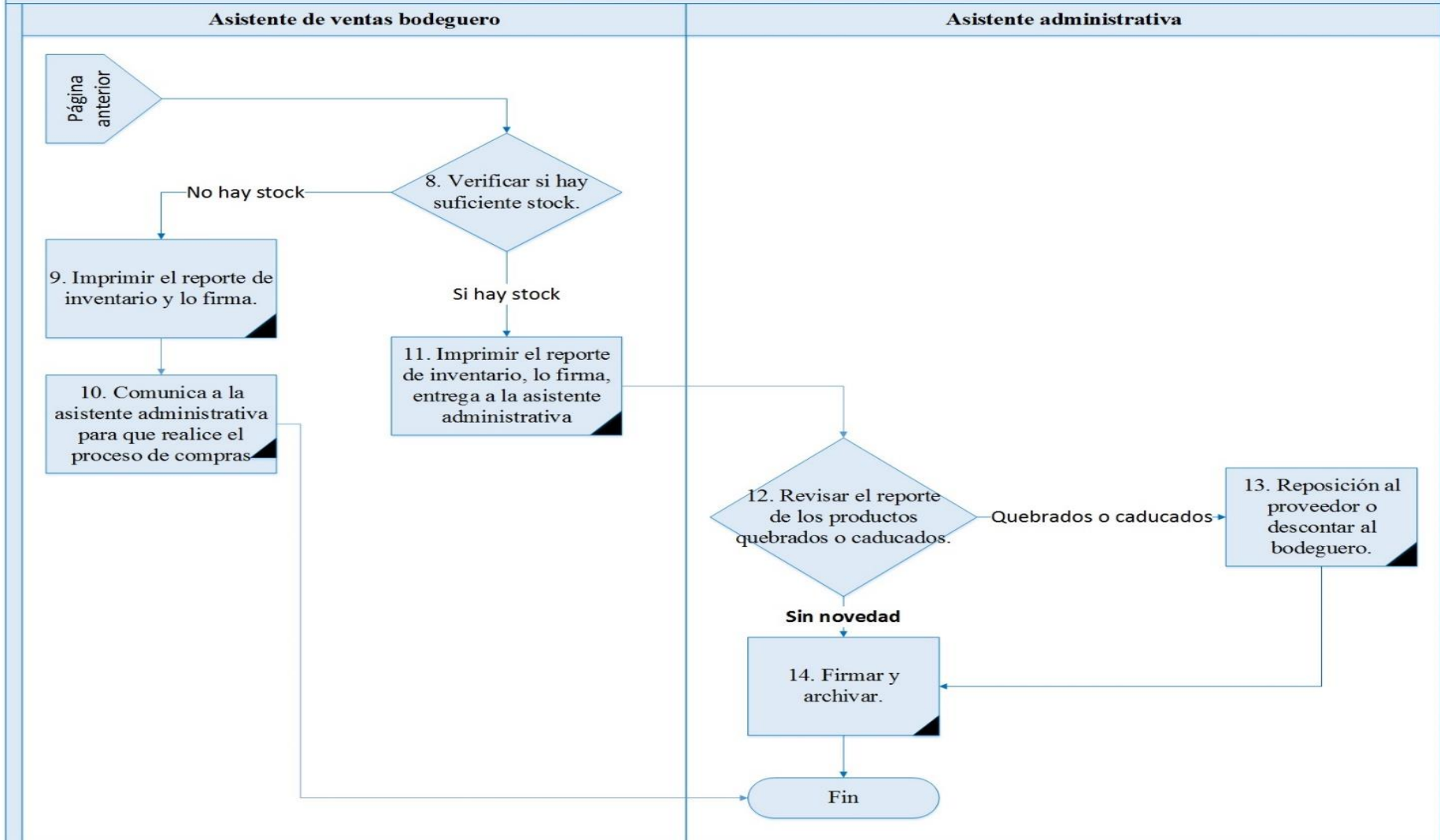
4.5.9. Control de inventarios: política y procedimiento

	Distribuidora Martha Murillo Área administrativa	Código: 005
	Política para el control de inventarios Responsable: Gerente, asistente de ventas/bodeguero, asistente administrativa.	Lugar: Playas Año: 2016
<p>Objetivos: Realizar el control de inventarios a diario con la finalidad de tener un stock real y que los vendedores puedan ofrecer la mercadería a los clientes sin errores, también para revisar la caducidad del stock.</p> <p>Alcance: El diseño de procesos está dirigido a la propietaria y personal que labora en las áreas administrativas, comerciales y financieras de la Distribuidora Martha Murillo.</p> <p>Política:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar inventario a diario. 2. Descontar al bodeguero los productos caducados. 		
<p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistente de Ventas/Bodeguero: Generar e imprimir el listado de artículos para la venta en el sistema comercial. 2. Asistente de Ventas/Bodeguero: Compara el stock de sistema con el inventario físico. 3. Asistente de Ventas/Bodeguero: Verifica si hay productos caducados o quebrados. 4. Asistente de Ventas/Bodeguero: Separa los productos caducados o quebrados. 5. Asistente de Ventas/Bodeguero: Realiza informe y comunica a la gerente. 6. Gerente: Da de baja los productos caducados o quebrados en el sistema (solo ella está autorizada). 7. Gerente: Informa a la asistente de ventas/bodeguero de los productos dados de baja. 8. Gerente: Imprime el reporte de los productos dados de baja en el inventario y lo entrega al asistente de ventas/bodeguero. 9. Asistente de Ventas/Bodeguero: Verifica si el stock es suficiente para la venta. 10. Asistente de Ventas/Bodeguero: No hay stock imprime el reporte del inventario y firma. 11. Asistente de Ventas/Bodeguero: Entrega a la asistente administrativa y le informa que se realice el proceso de compra. 12. Asistente de Ventas/Bodeguero: Si hay stock imprime el reporte del inventario lo firma y le entrega a la asistente administrativa. 13. Asistente Administrativa: Revisa el reporte del inventario y también el reporte de los productos caducados o quebrados. 14. Asistente Administrativa: Si hay productos quebrados solicita la reposición al proveedor. 15. Asistente Administrativa: En productos caducados procede a descontar al asistente de venta/bodeguero. 16. Asistente Administrativa: Firma los reportes y archiva. 		
Revisado: Contadora		Aprobado: Gerente


Mapa de procesos para el manejo del inventario



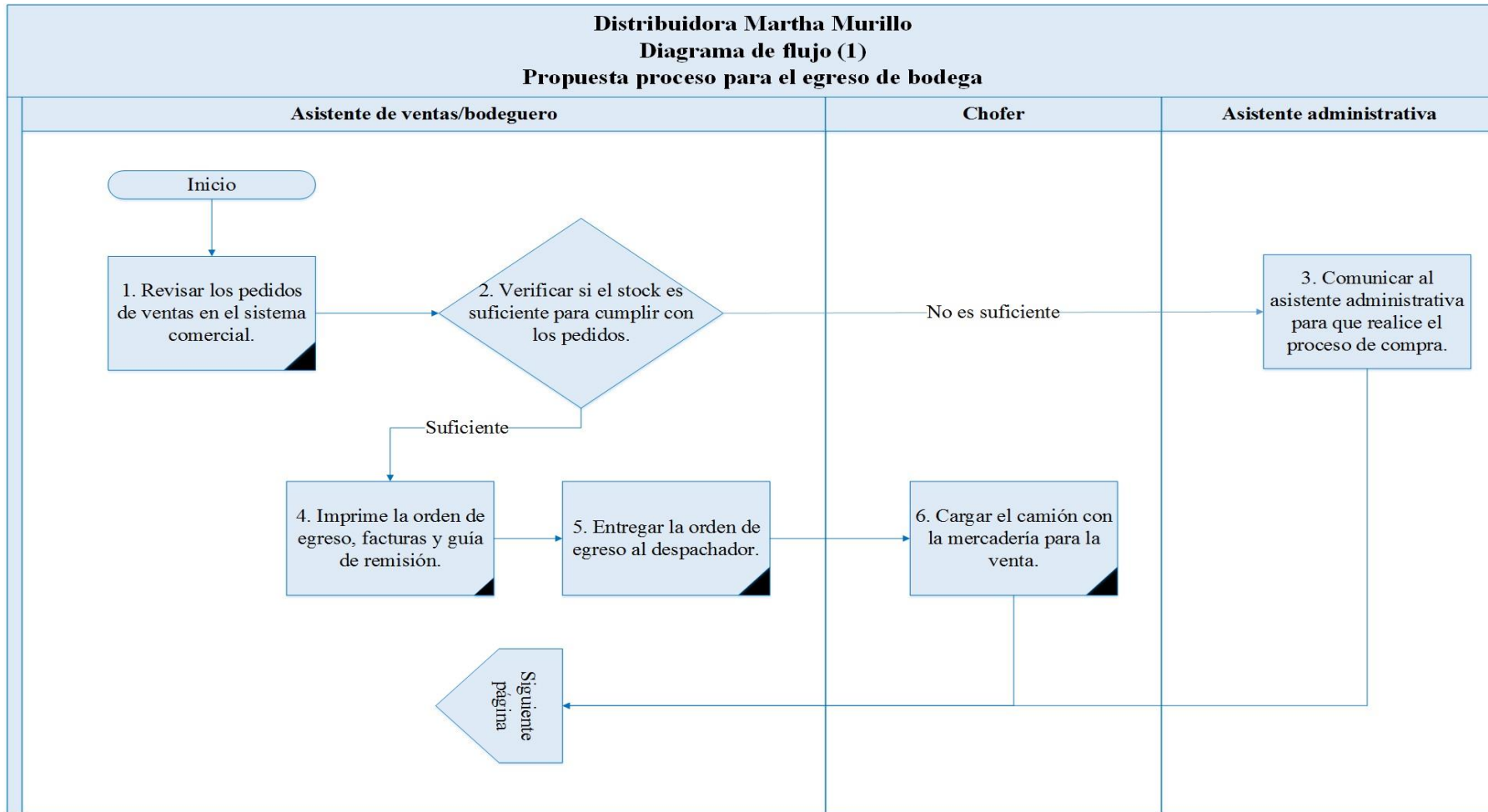
Distribuidora Martha Murillo
Diagrama de flujo (2)
Propuesta proceso para el manejo del Inventario



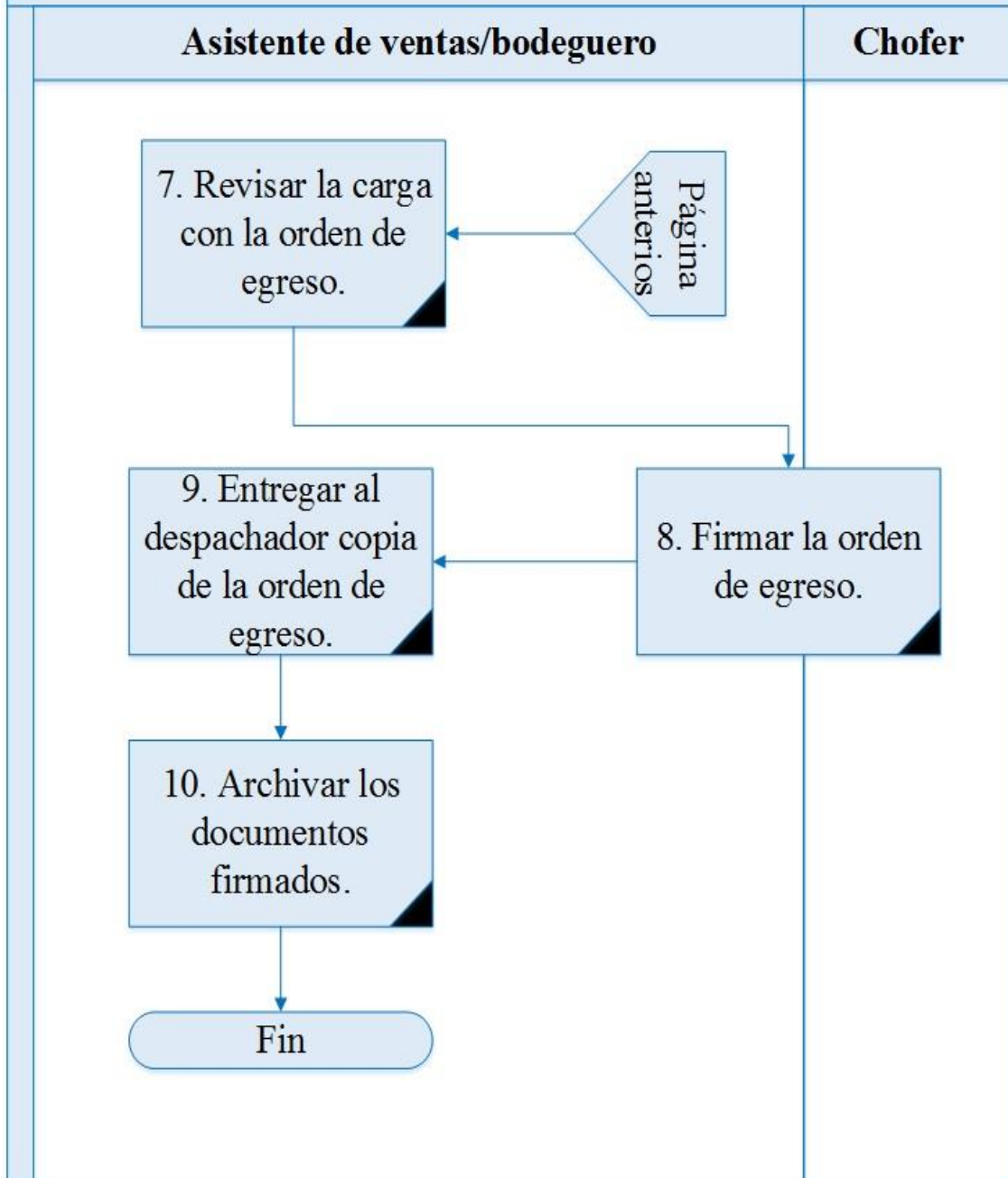
4.5.10. Egreso de bodega: política y procedimiento

	Distribuidora Martha Murillo Área administrativa	Código: 006
	Política para el egreso de bodega	Lugar: Playas
	Responsables: Asistente de ventas/bodeguero, asistente administrativa, despachador y chofer.	Año: 2016
<p>Objetivos:</p> <p>Llevar un control en la salida de la mercadería para la venta.</p> <p>Alcance:</p> <p>El diseño de procesos está dirigido a la propietaria y personal que labora en las áreas administrativas, comerciales y financieras de la Distribuidora Martha Murillo.</p> <p>Política:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar la salida de mercadería. 2. Solo el gerente tiene la autorización de anular o modificar los procesos realizados en el sistema. 		
<p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistente de Ventas/Bodeguero: Revisa los pedidos en el sistema comercial. 2. Asistente de Ventas/Bodeguero: Verifica si el stock es suficiente para cumplir con los pedidos. 3. Asistente de Ventas/Bodeguero: Si el stock no es suficiente comunica a la asistente administrativa para que realice el proceso de compra. 4. Asistente de Ventas/Bodeguero: Si el stock es suficiente, Imprime la orden de egreso, facturas y guía de remisión. 5. Asistente de Ventas/Bodeguero: Entrega la orden de egreso al despachador y chofer para que carguen el camión. 6. Despachador y Chofer: Cargan el camión con la mercadería para la venta. 7. Asistente de Ventas/Bodeguero y Despachador: Revisan la carga con la orden de egreso. 8. Asistente de Ventas/Bodeguero y Despachador: Firman la orden de egreso. 9. Asistente de Ventas/Bodeguero: Entrega copia de la orden de egreso al despachador. 10. Asistente de Ventas/Bodeguero: Archiva los documentos firmados. 		
Revisado: Contadora	Aprobado: Gerente	
(Empty space for signatures or dates)		

Mapa de procesos para realizar los egresos de bodega




Distribuidora Martha Murillo
Diagrama de flujo(2)
Propuesta proceso para el egreso de bodega

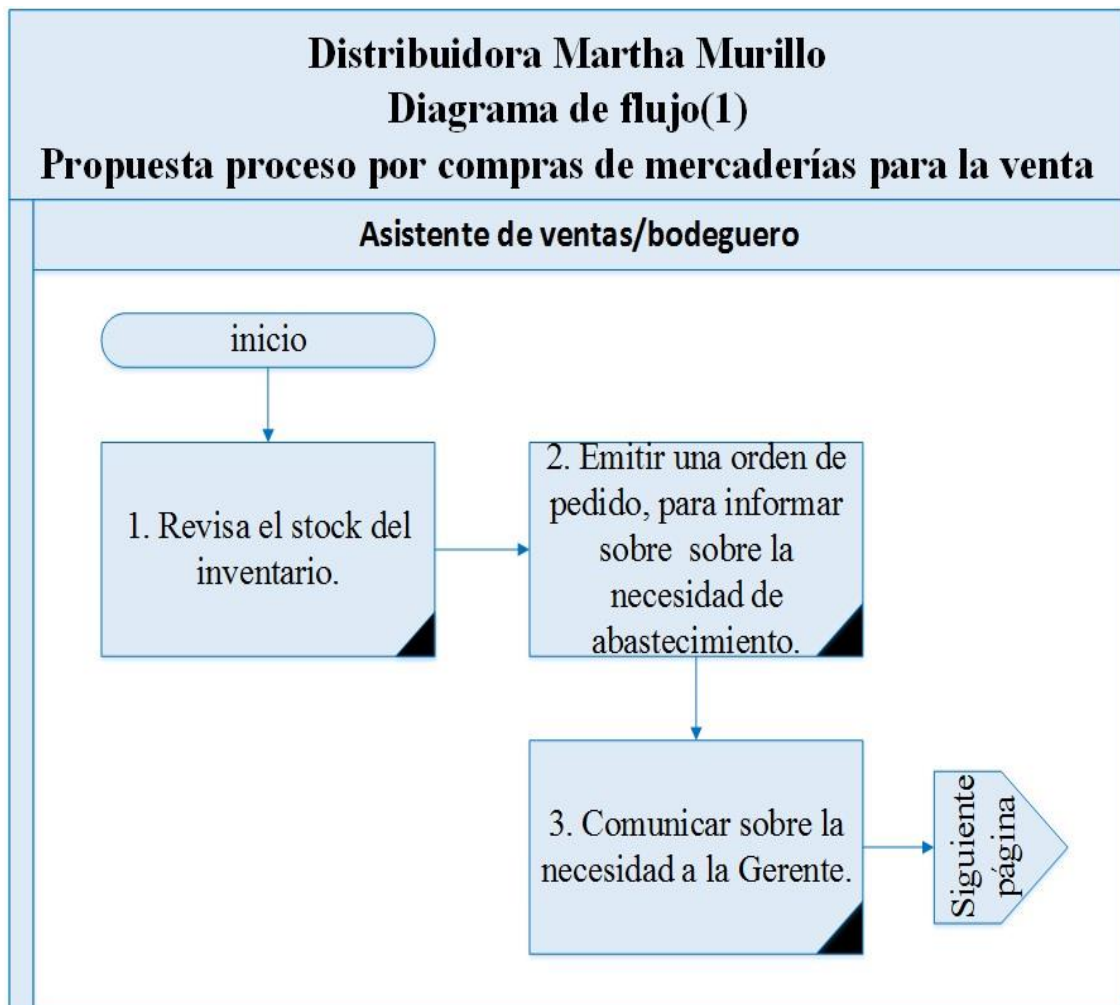


4.6. Proceso comercial

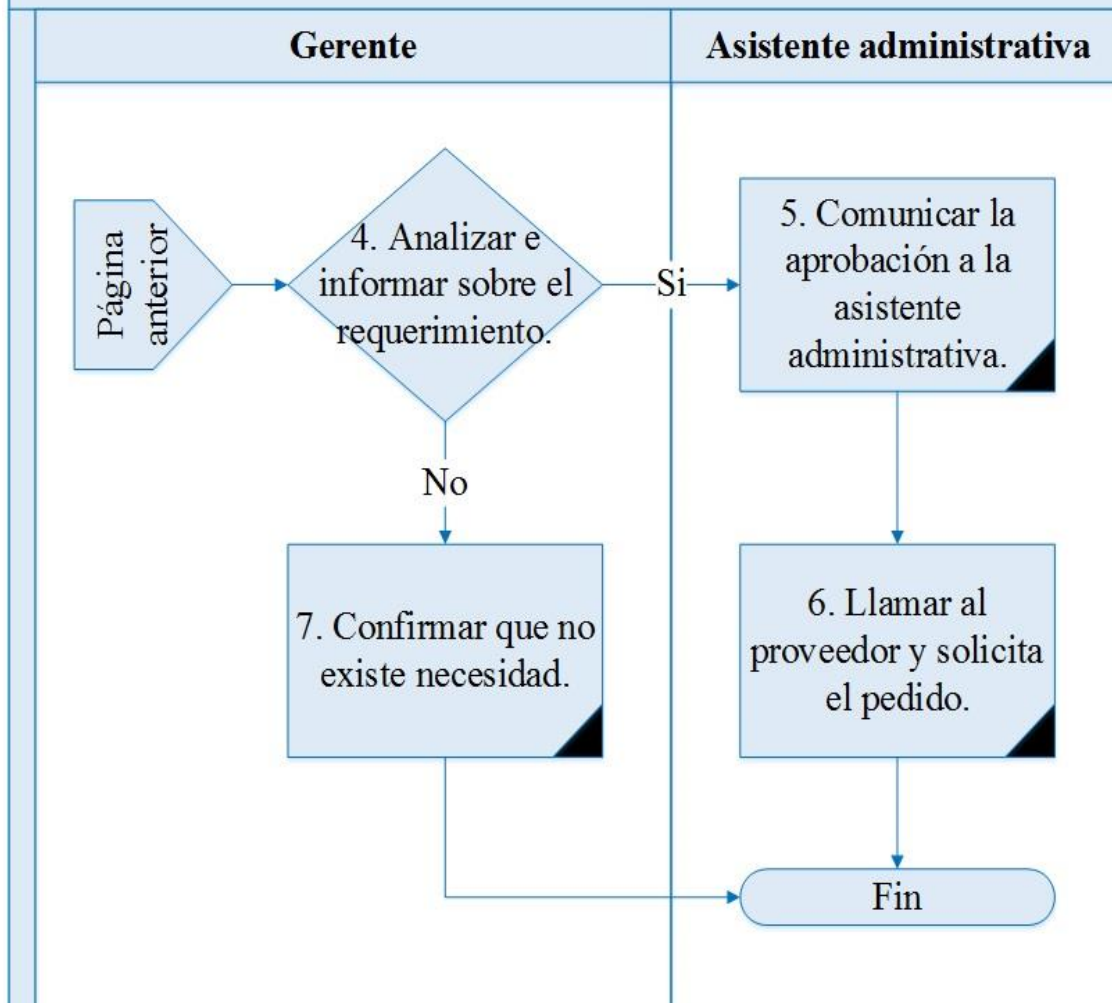
4.6.1. Compra de mercaderías; política y procedimiento

	Distribuidora Martha Murillo Área Comercial	Código: 007
	Política para solicitar compras de mercaderías para la venta	Lugar: Playas
	Responsables: Gerente, asistente de ventas/bodeguero y asistente administrativa.	Año: 2016
<p>Objetivos: Realizar las compras correctamente, de acuerdo a la necesidad del abastecimiento en la Distribuidora.</p> <p>Alcance: El diseño de procesos está dirigido a la propietaria y personal que labora en las áreas administrativas, comerciales y financieras de la Distribuidora Martha Murillo.</p> <p>Política:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar el inventario para el posterior abastecimiento. 2. Considerar la opinión de los vendedores, con respecto a la compra de los productos de acuerdo a las necesidades de los clientes en temporadas altas. 		
<p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistente de ventas/Bodeguero: Revisa el stock inventario. 2. Asistente de ventas/Bodeguero: Emite una orden de pedido a la asistente administrativa por la necesidad del abastecimiento. 3. Asistente Administrativa: Comunica de la necesidad a la gerente. 4. Gerente: Analiza e informa el requerimiento. 5. Gerente: Confirma que no existe necesidad para la compra. 6. Gerente: Comunica la aprobación a la asistente administrativa. 7. Asistente Administrativa: Llama al proveedor y solicita el pedido. 8. Proveedor: Envía el pedido. 		
Revisado: Contadora		Aprobado: Gerente


Mapa de procesos por la compra de mercaderías para la venta



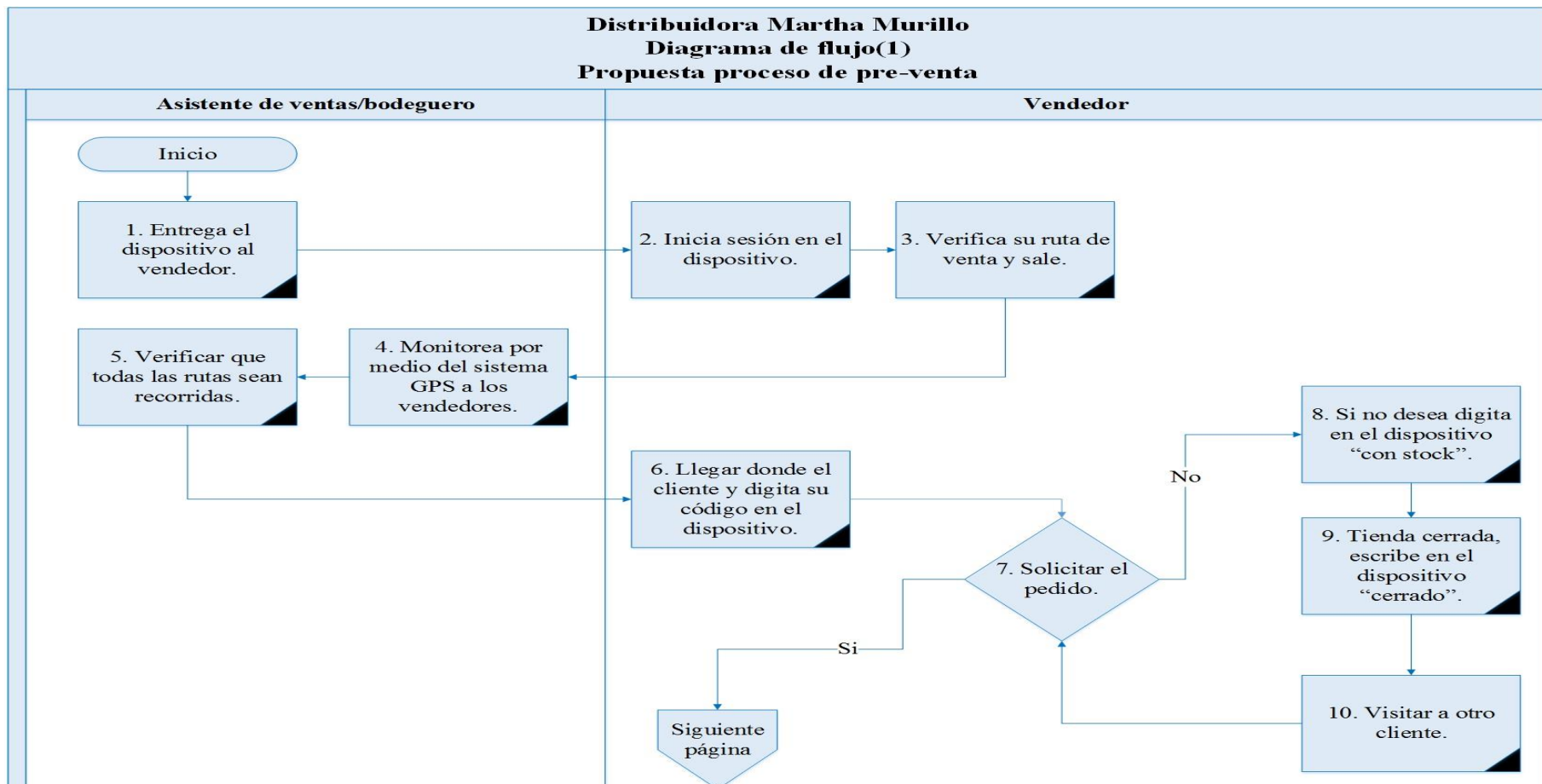
Distribuidora Martha Murillo
Diagrama de flujo (2)
Propuesta proceso por compras de mercaderías para la venta



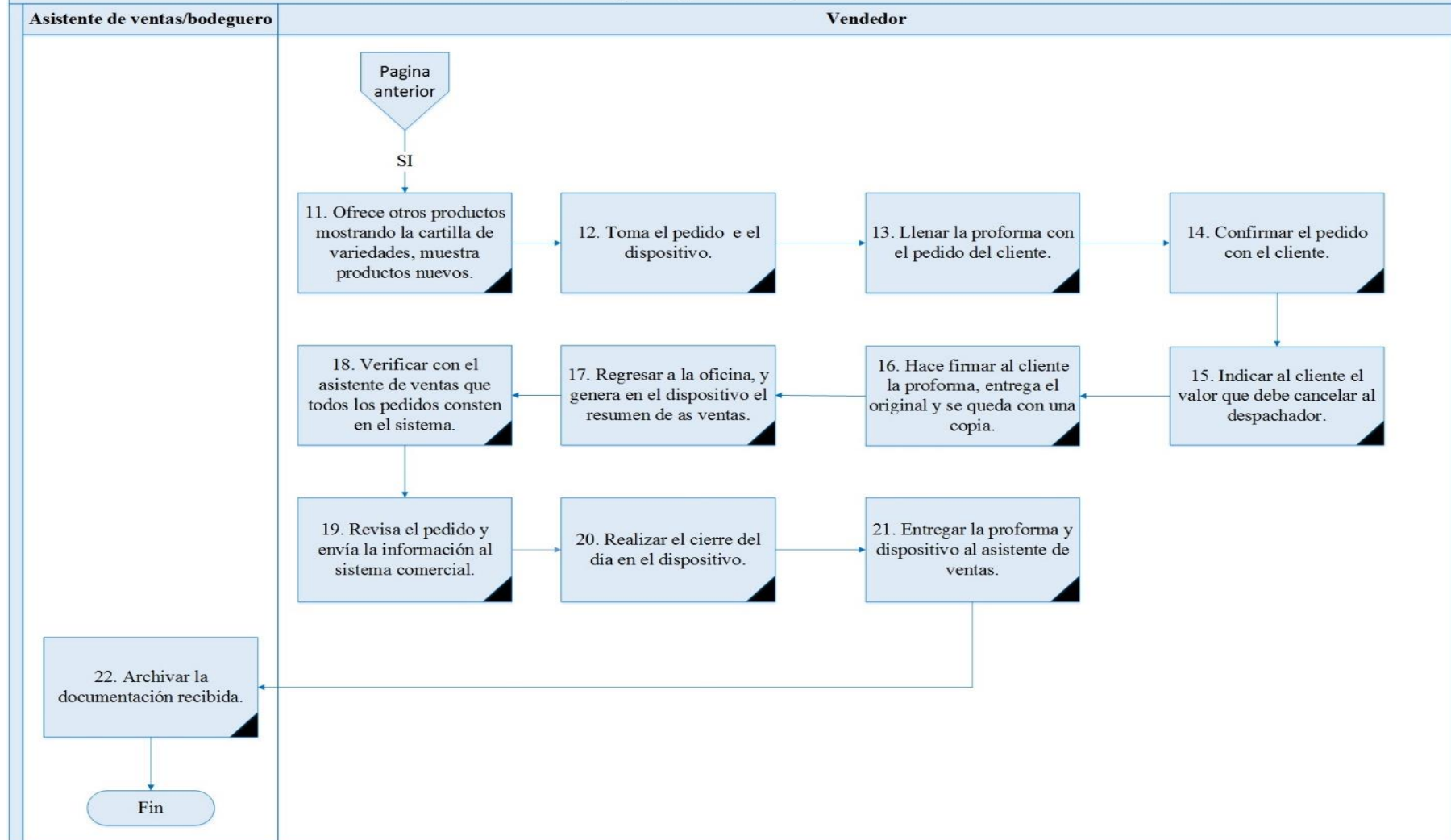
4.5.2. Pre- venta: política y procedimiento.

	Distribuidora Martha Murillo Área comercial	Código: 008
	Política de pre-venta	Lugar: Playas
	Responsable: Asistente de ventas/bodeguero y vendedor.	Año: 2016
<p>Objetivos: Llevar un control en la salida de los vendedores y que no reporten demasiadas tiendas cerradas y cliente no solicita pedido.</p> <p>Alcance: El diseño de procesos está dirigido a la propietaria y personal que labora en las áreas administrativas, comerciales y financieras de la Distribuidora Martha Murillo.</p> <p>Política:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar por medio de GPS las rutas de los vendedores. 2. Tomar correctamente los pedidos o multar. 3. No pagar comisiones de pedidos mal tomados. 		
<p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistente de Ventas/Bodeguero: Entrega el dispositivo a los vendedores. 2. Vendedor: Inicia sesión en el dispositivo. 3. Vendedor: Verifica su ruta de venta. 4. Asistente de Ventas/Bodeguero: Monitorea por GPS a los vendedores. 5. A Asistente de Ventas/Bodeguero: Verifica que todas las rutas sean recorridas. 6. Vendedor: Llega donde el cliente y digita el código en el dispositivo. 7. Vendedor: Solicita el pedido. 8. Vendedor: Cuando el cliente no solicita pedidos el vendedor escribe en el dispositivo "con stock", cuando la tienda está cerrada escribe en el dispositivo "cerrado". 9. Vendedor: Si el cliente solicita pedido, ofrece los productos mostrando la cartilla de variedades, muestra productos nuevos y toma el pedido en el dispositivo. 10. Vendedor: Llena una proforma con el pedido y lo confirma con el cliente. 11. Vendedor: Indica al cliente el valor que debe cancelarle al despachador. 12. Vendedor: Hace firmar al cliente la proforma, le entrega el original y se queda con una copia. 13. Vendedor: Regresa a la oficina. 14. Vendedor: Genera en el dispositivo el resumen de las ventas. 15. Vendedor: Revisa el pedido y envía la información al sistema comercial. 16. Vendedor: Confirma con el asistente de venta/bodeguero que todo el pedido este en el sistema. 17. Vendedor: Realiza el cierre del día en el dispositivo. 18. Vendedor: Entrega proformas y depósito al asistente de venta. 19. Asistente de venta/bodeguero: Archiva las proformas. 		
Revisado: Contadora	Aprobado: Gerente	

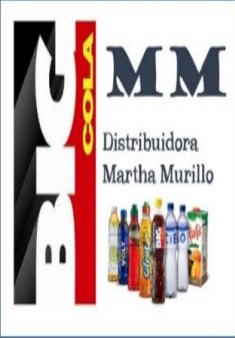
Mapa de procesos pre-venta



Distribuidora Martha Murillo
Diagrama de flujo (2)
Propuesta proceso de pre-venta

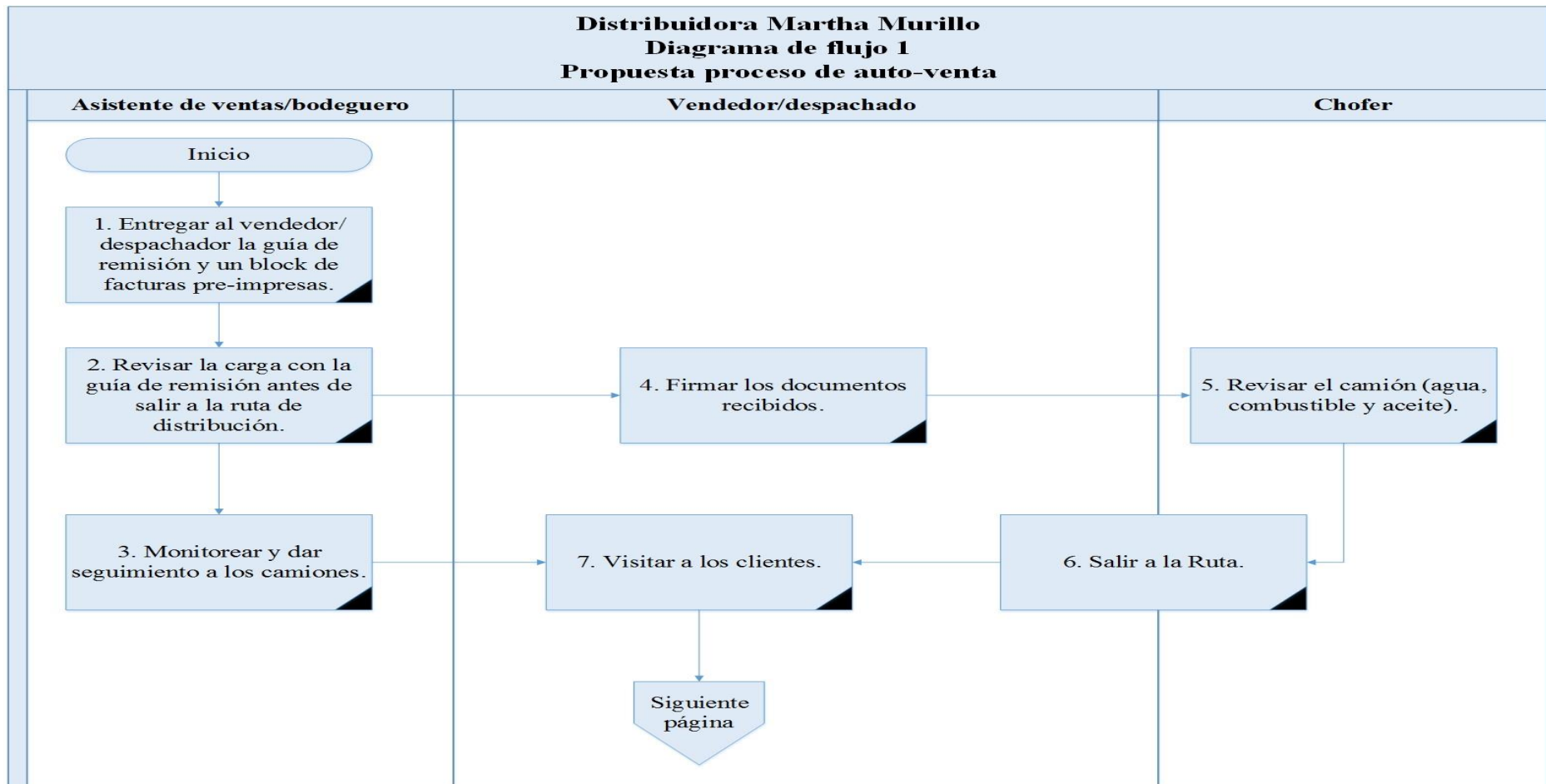


4.5.3. Auto- venta: política y procedimiento

	Distribuidora Martha Murillo Área comercial	Código: 009
	Política de auto-venta	Lugar: Playas
	Responsables: Asistente de venta/bodeguero, vendedor/despachado y chofer	Año: 2016
<p>Objetivos:</p> <p>Vender todos los productos que salen de la Distribuidora y así incrementar la rentabilidad de la empresa.</p> <p>Alcance:</p> <p>El diseño de procesos está dirigido a la propietaria y personal que labora en las áreas administrativas, comerciales y financieras de la Distribuidora Martha Murillo.</p> <p>Política:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vender todos los productos que salen de la Distribuidora. 2. Despachar el producto con mucho cuidado a que se rompa. 3. Descontar al vendedor y chofer, los productos que dañen en la distribución de la mercadería. <p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistente de Ventas/Bodeguero: Entrega al vendedor/despachador y chofer la guía de remisión, facturas. 2. Asistente de Ventas/Bodeguero: Revisa la carga con la guía de remisión junto con el vendedor/despachador antes de salir a la ruta de distribución. 3. Vendedor/Despachador: Firman los documentos recibidos. 4. Chofer: Revisa el camión (agua, combustible y aceite). 5. Vendedor/Despachador y Chofer: Salen a la ruta. 		

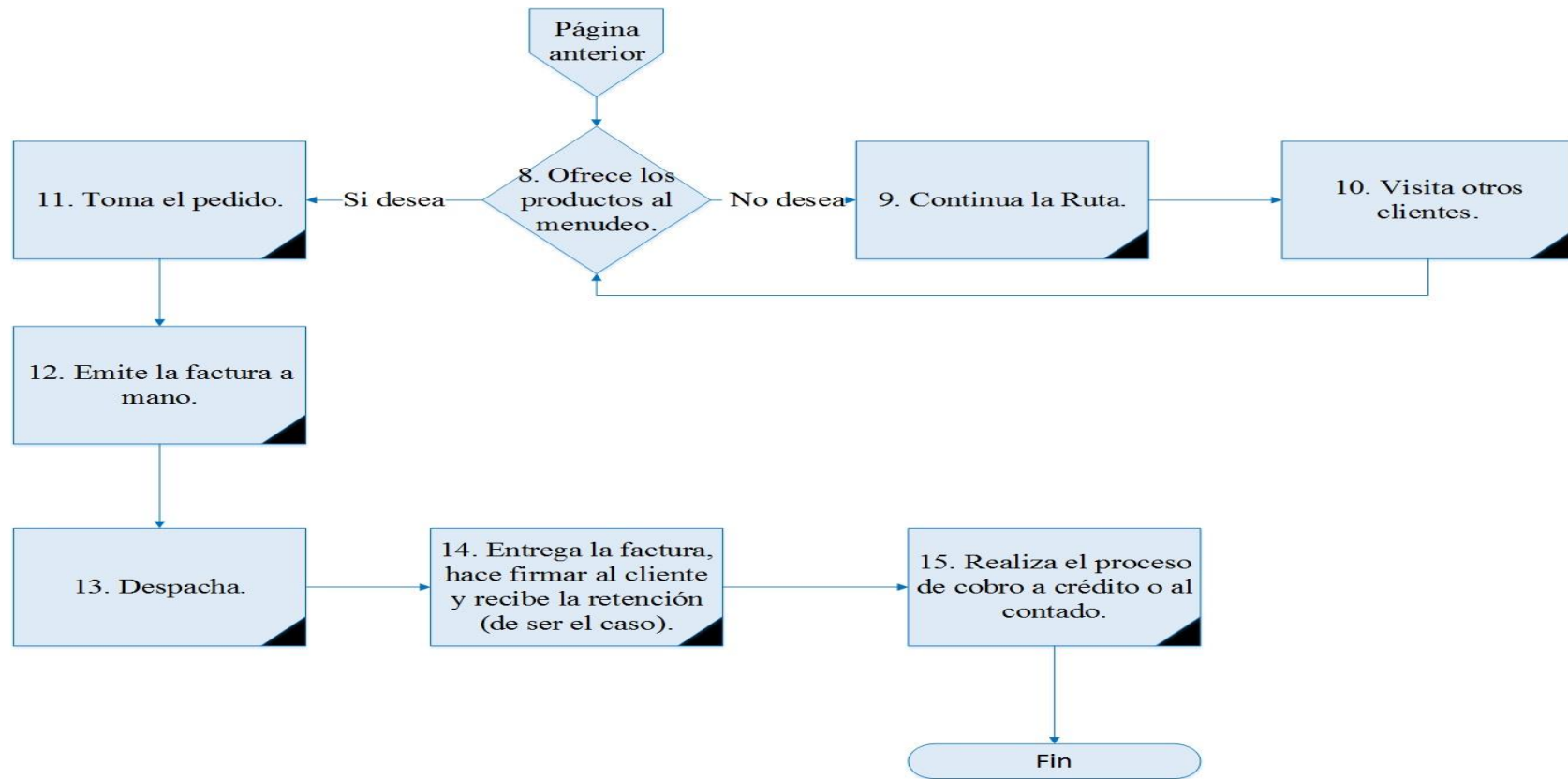
<p>6. Vendedor/Despachador: Visitan a los clientes ofrecen los productos al menudeo.</p>	
<p>7. Asistente de Ventas/Bodeguero: Monitorea y da seguimiento a los camiones.</p>	
<p>8. Vendedor/Despachador: Si el cliente no desea, continúa con su ruta y visita otros clientes.</p>	
<p>9. Vendedor/Despachador: Si el cliente desea, toma el pedido y despacha.</p>	
<p>10. Vendedor/Despachador: Emite las facturas a mano, hace firmar, la entrega y recibe la retención de ser el caso.</p>	
<p>11. Vendedor/Despachador: Realiza el proceso de cobros a crédito o al contado.</p>	
<p>Revisado: Contadora</p>	<p>Aprobado: Gerente</p>

Mapa de procesos de auto-venta




Distribuidora Martha Murillo
Diagrama de flujo 2
Propuesta proceso de auto-venta

Vendedor/despachado



4.5.4. Distribución de mercadería: política y procedimiento

	Distribuidora Martha Murillo Área comercial	Código: 010
	Política y procedimiento para distribución de la mercadería	Lugar: Playas
	Responsables: Asistente de venta/bodeguero, despachador y chofer	Año: 2016
Objetivos: Distribuir todos los productos que salen de la Distribuidora.		
Alcance: El diseño de procesos está dirigido a la propietaria y personal que labora en las áreas administrativas, comerciales y financieras de la Distribuidora Martha Murillo.		
Política: <ol style="list-style-type: none"> 1. Distribuir o vender todos los productos facturados. 2. Pagar al despachador y chofer las comisiones por los productos que vendan. 3. Descontar faltante en productos. 		
Procedimiento: <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistente de Ventas/Bodeguero: Entrega al vendedor/despachador la guía de remisión, facturas y un listado de las facturas emitidas. 2. Asistente de Ventas/Bodeguero y Despachador: Revisan la carga con la guía de remisión antes de salir a la ruta de distribución. 3. Despachador Y Chofer: Firman los documentos recibidos. 4. Chofer: Revisa el camión (agua, combustible y aceite). 5. Despachador y Chofer: Salen a la ruta. 6. Despachador: Visitan a los clientes, 7. Asistente de Ventas/Bodeguero: Monitorea y da seguimiento a los camiones. 8. Despachador: Si la tienda está cerrada ofrecen los productos a otras tiendas y emiten factura manual, lo vende y realizan el proceso de cobro. 		

9. Despachador: Si la tienda está abierta entregan el producto vendido y la factura.

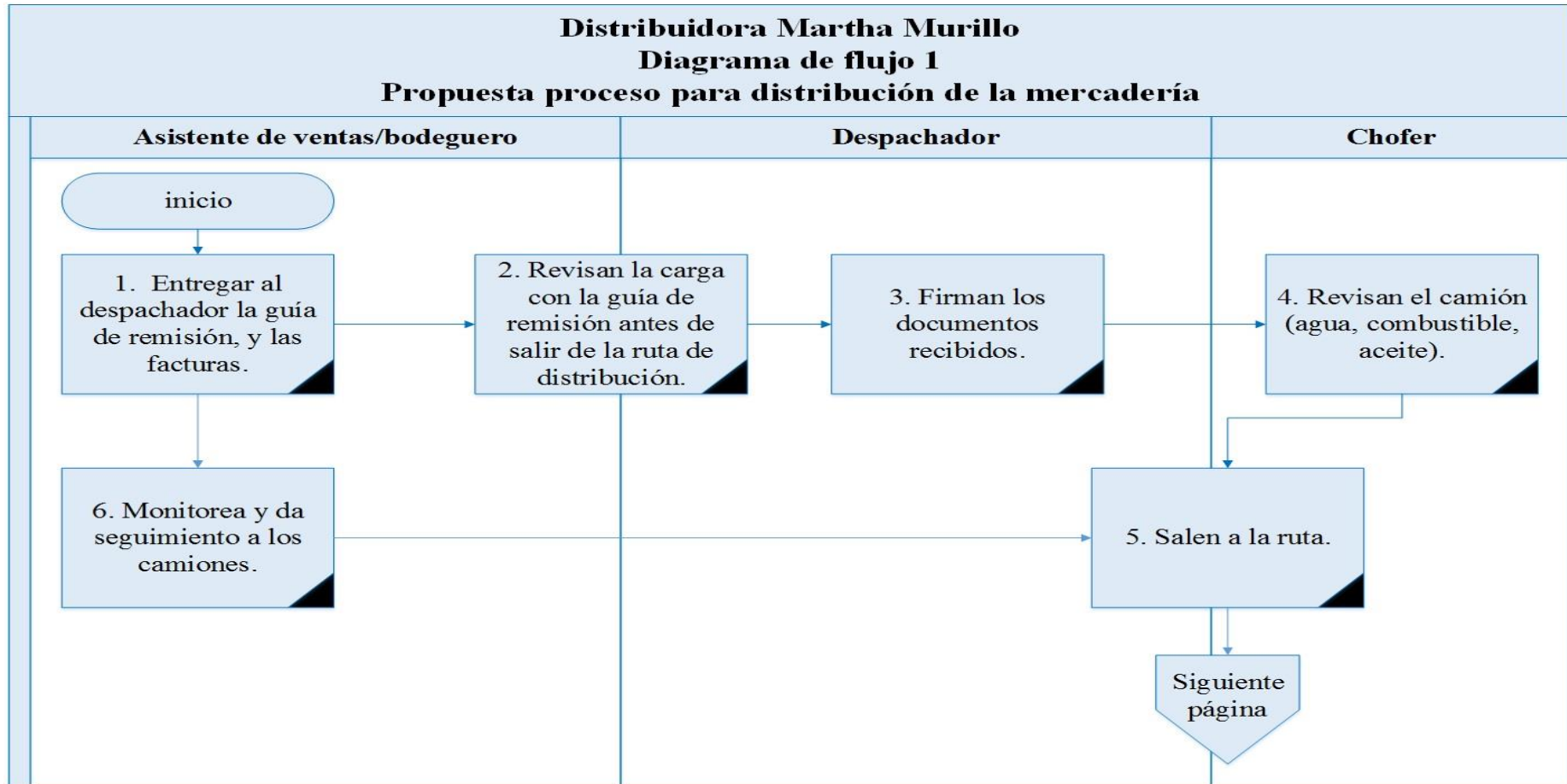
10. Despachador: Cuenta los productos con el cliente.

11. Despachador: Realiza el proceso de cobros a crédito o al contado.

12. Despachador: Solicita la firma de la factura al cliente, y la sella con la leyenda “crédito 30 días” o “contado”.

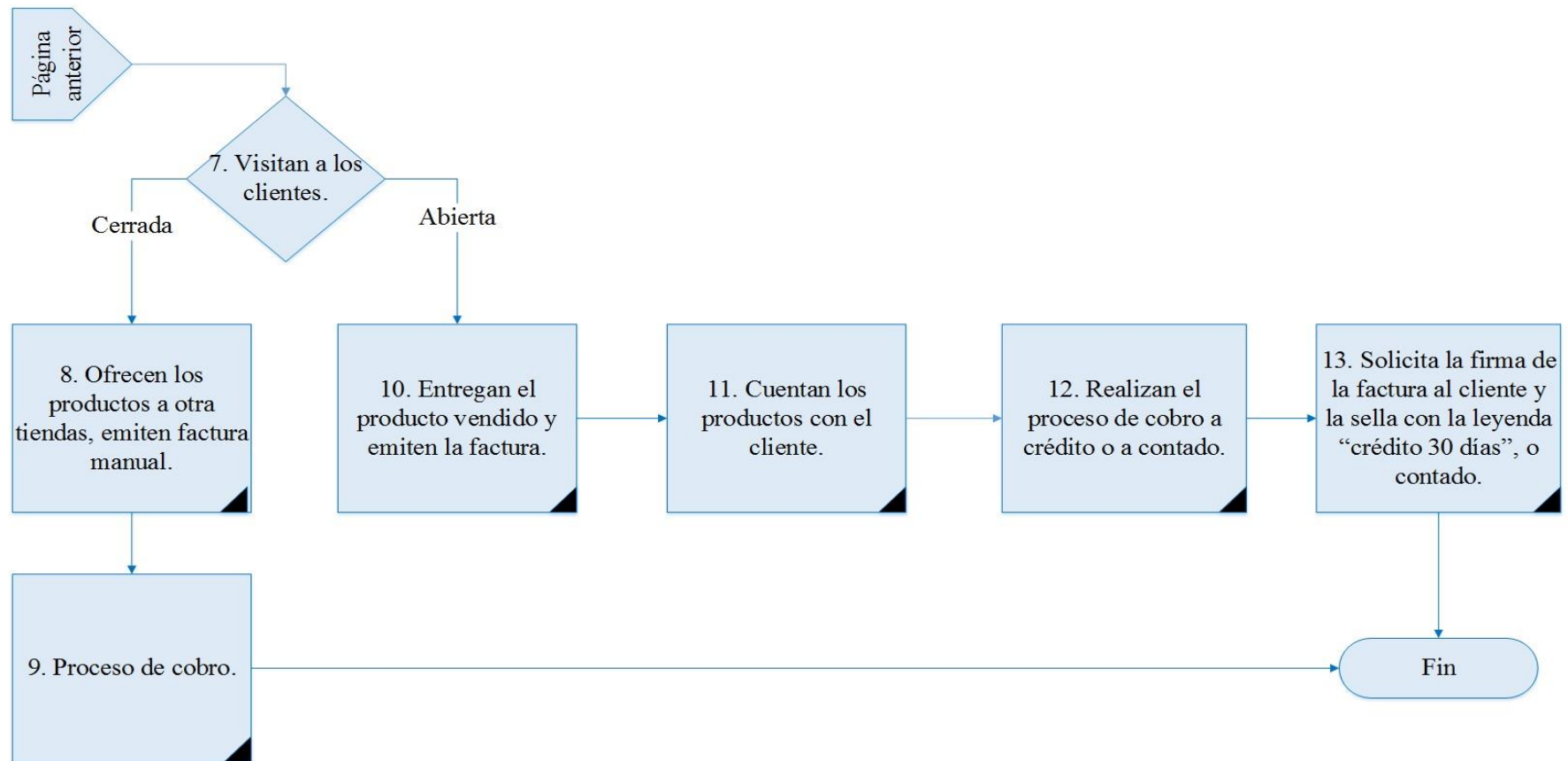
Revisado: Contadora	Aprobado: Gerente

Mapa de proceso de Distribución de mercadería




Distribuidora Martha Murillo
Diagrama de flujo 2
Propuesta proceso para distribución de la mercadería

Despachador



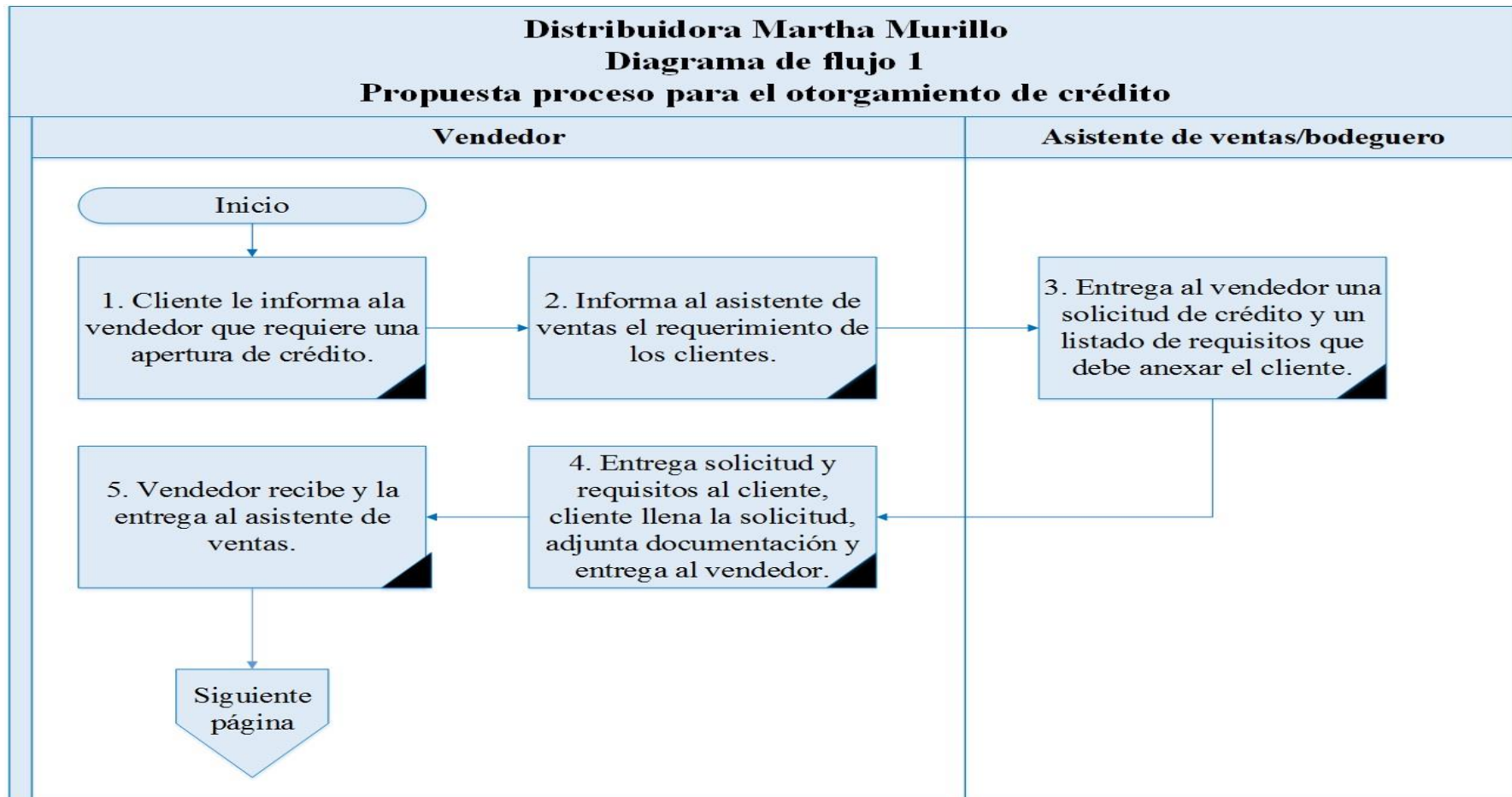
4.5.5. Otorgamiento de crédito: política y procedimiento.

	Distribuidora Martha Murillo Área comercial	Código: 011
	Política y procedimiento de otorgamiento de crédito	Lugar: Playas
	Responsables: Vendedor, asistente de venta/bodeguero, cliente y gerente	Año: 2016
<p>Objetivos:</p> <p>Brindar crédito oportuno a los clientes que cumplan con los requisitos establecidos, que puedan cumplir con los pagos y a su vez aportar a su crecimiento productivo.</p> <p>Alcance:</p> <p>El diseño de procesos está dirigido a la propietaria y personal que labora en las áreas administrativas, comerciales y financieras de la Distribuidora Martha Murillo.</p> <p>Política:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Para apertura de crédito el cliente debe llenar una solicitud con la información económica del negocio y del representante legal. 2. Adjuntar copia de Ruc, Cedula y votación del Representante legal, referencias bancarias, referencias de proveedores, referencias crediticias y foto del establecimiento. 3. Verificar la veracidad de los documentos. 		
<p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El vendedor: Cliente le informa al vendedor que requiere una apertura de crédito. 2. El vendedor: Informa al asistente de ventas el requerimiento de los clientes. 3. Asistente de ventas/bodeguero: Entrega al vendedor una solicitud de crédito y un listado de documentos que debe anexar el cliente. 4. Vendedor: Entrega solicitud y requisitos al cliente. 5. Cliente: Llena la solicitud y adjunta los documentos solicitados. 6. Cliente: Entrega solicitud y requisitos al vendedor. 7. Vendedor: Recibe los documentos y los entrega al asistente de ventas. 		

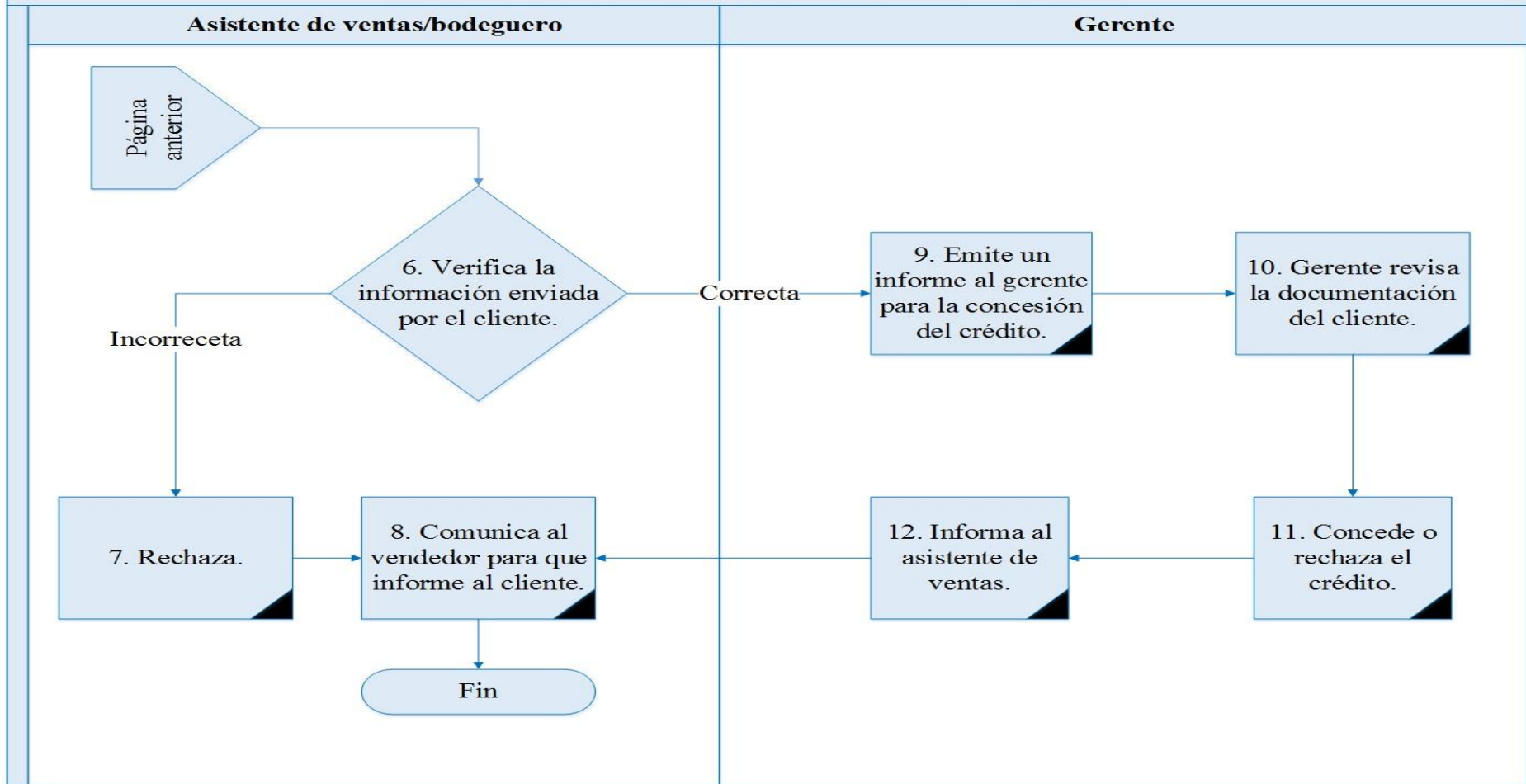
- 8. Asistente de ventas/bodeguero:** Verifica la información enviada por el cliente, haciendo llamadas a las referencias, y analiza la solicitud.
- 9. Asistente de ventas/bodeguero:** Si la información no está completa o no es real la rechaza.
- 10. Asistente de ventas/bodeguero:** Comunica al vendedor para que informe al cliente.
- 11. Asistente de ventas/bodeguero:** Si la información es correcta emite un informe a la gerente para la concesión del crédito.
- 12. Asistente de ventas/bodeguero:** Entrega el informe a la gerente anexando los documentos del cliente.
- 13. Gerente:** Revisa y analiza la documentación del cliente.
- 14. Gerente:** Concede o rechaza e informa al asistente de ventas.
- 15. Asistente de ventas/bodeguero:** Le indica al vendedor que comunique al cliente que su crédito fue aprobado o rechazado.

Revisado: Contadora	Aprobado: Gerente

Mapa de procesos para el otorgamiento de crédito




Distribuidora Martha Murillo
Diagrama de flujo 2
Propuesta proceso para el otorgamiento de crédito

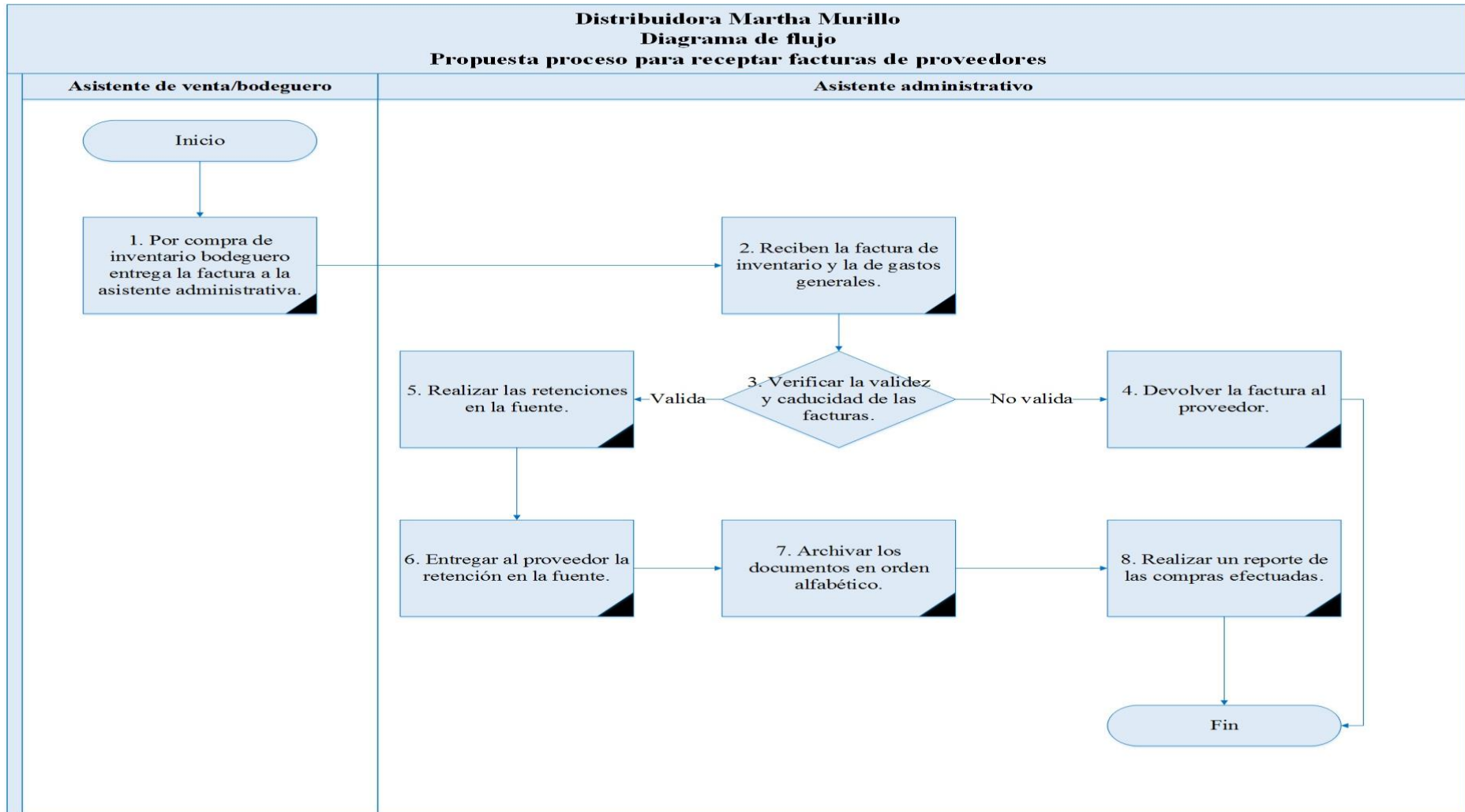


4.7. Proceso Financiero


4.6.1. Recepción de facturas a proveedores: política y procedimiento

	Distribuidora Martha Murillo Área Financiera	Código: 012
	Política y procedimiento para la recepción de facturas de proveedores Responsables: Asistente de venta/bodeguero y asistente administrativa	Lugar: Playas
		Año: 2016
<p>Objetivos:</p> <p>Cumplir con los requisitos solicitados por el Servicio de Rentas Internas, en la recepción y entrega de comprobantes de retención a los proveedores.</p> <p>Alcance:</p> <p>El diseño de procesos está dirigido a la propietaria y personal que labora en las áreas administrativas, comerciales y financieras de la Distribuidora Martha Murillo.</p> <p>Política:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar la validez de todos los documentos fiscales en la página del Servicio de Rentas internas. 		
<p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistente de ventas/bodeguero: Por compras de inventario entrega la factura a la asistente administrativa. (Después de realizar el procesos de recepción de mercadería). 2. Asistente administrativa Recibe la factura del inventario y las facturas de gastos generales. 3. Asistente administrativa: Verifica la validez y caducidad de las facturas en la página del SRI. 4. Asistente administrativa: Si la factura no es válida, regresa la factura al proveedor. 5. Asistente administrativa: Si la factura es válida realiza la retención en la fuente. 6. Asistente administrativa: Entrega al proveedor la retención en la fuente. 7. Asistente administrativa: Realiza un reporte de las compras efectuadas. 8. Asistente administrativa: Archiva los documentos en orden alfabético. 		
Revisado: Contadora	Aprobado: Gerente	

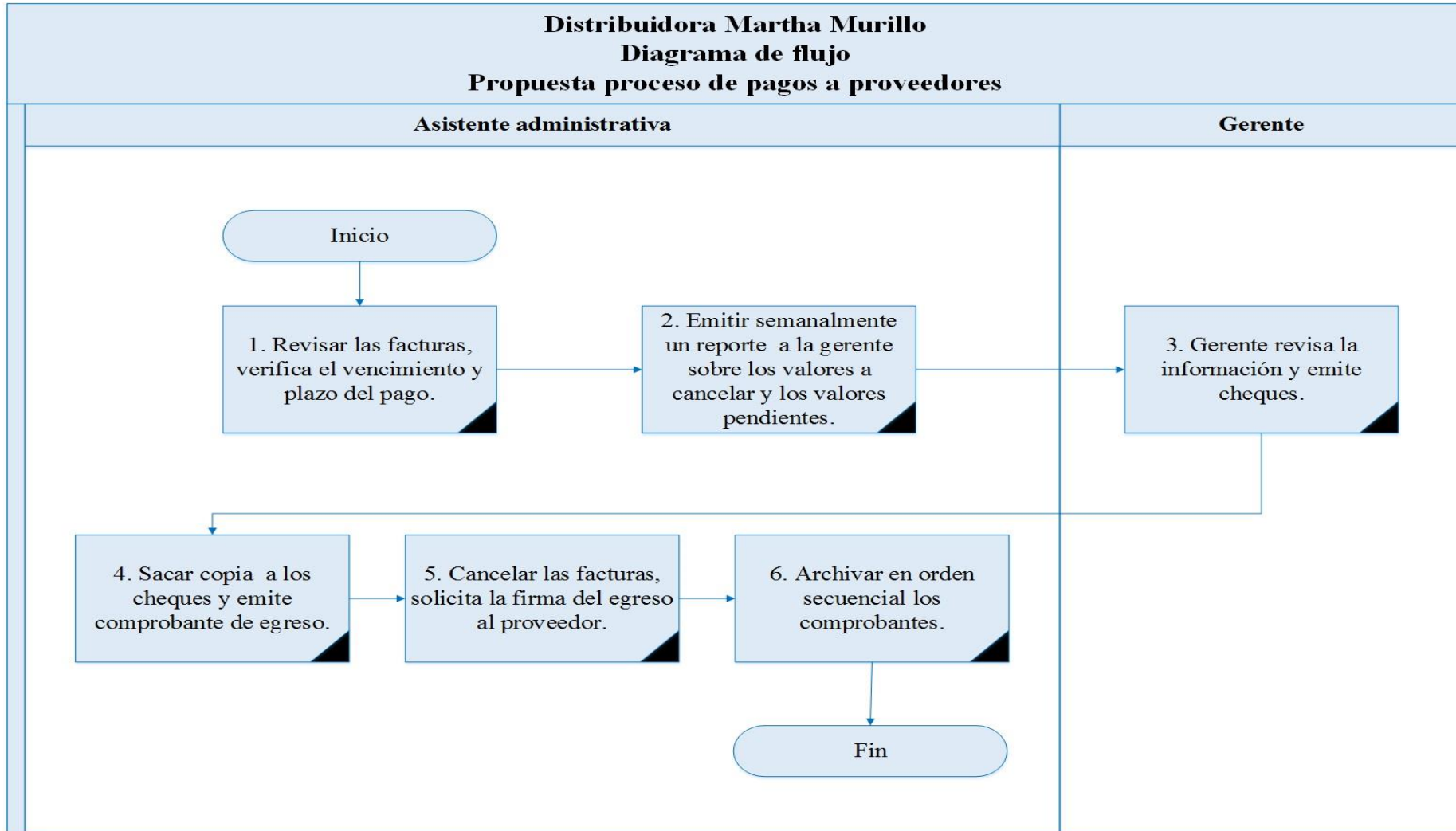
Mapa de procesos para la recepción de facturas a proveedores




4.6.2. Pago a proveedores: política y procedimiento

	Distribuidora Martha Murillo Área Financiera	Código: 013
	Política de pagos a proveedores	Lugar: Playas
	Responsables: Asistente administrativa y gerente	Año: 2016
<p>Objetivos:</p> <p>Mantener al día los pagos a los proveedores de acuerdo a las fechas establecidas de crédito.</p> <p>Alcance:</p> <p>El diseño de procesos está dirigido a la propietaria y personal que labora en las áreas administrativas, comerciales y financieras de la Distribuidora Martha Murillo.</p> <p>Política:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar semanalmente las fechas de pago para no caer en mora. 2. Mantener actualizado los contratos de crédito con el proveedor. 3. Mantener actualizado el reporte de cuentas por pagar. 4. Realizar un cronograma de pagos. 		
<p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistente administrativa: Revisa el vencimiento y plazo del crédito. 2. Asistente administrativa: Emite semanalmente un reporte a la gerente de los proveedores pendientes de pago. 3. Gerente: Revisa la información y emite los cheques. 4. Asistente administrativa: Emite comprobante de egreso, saca copia a los cheques. 5. Asistente administrativa: Cancela las facturas, hace firmar el egreso al proveedor o realiza el depósito. 6. Asistente administrativa: Archiva en orden secuencial los comprobantes. 		
Revisado: Contadora	Aprobado: Gerente	

Mapa de procesos para pagos a proveedores



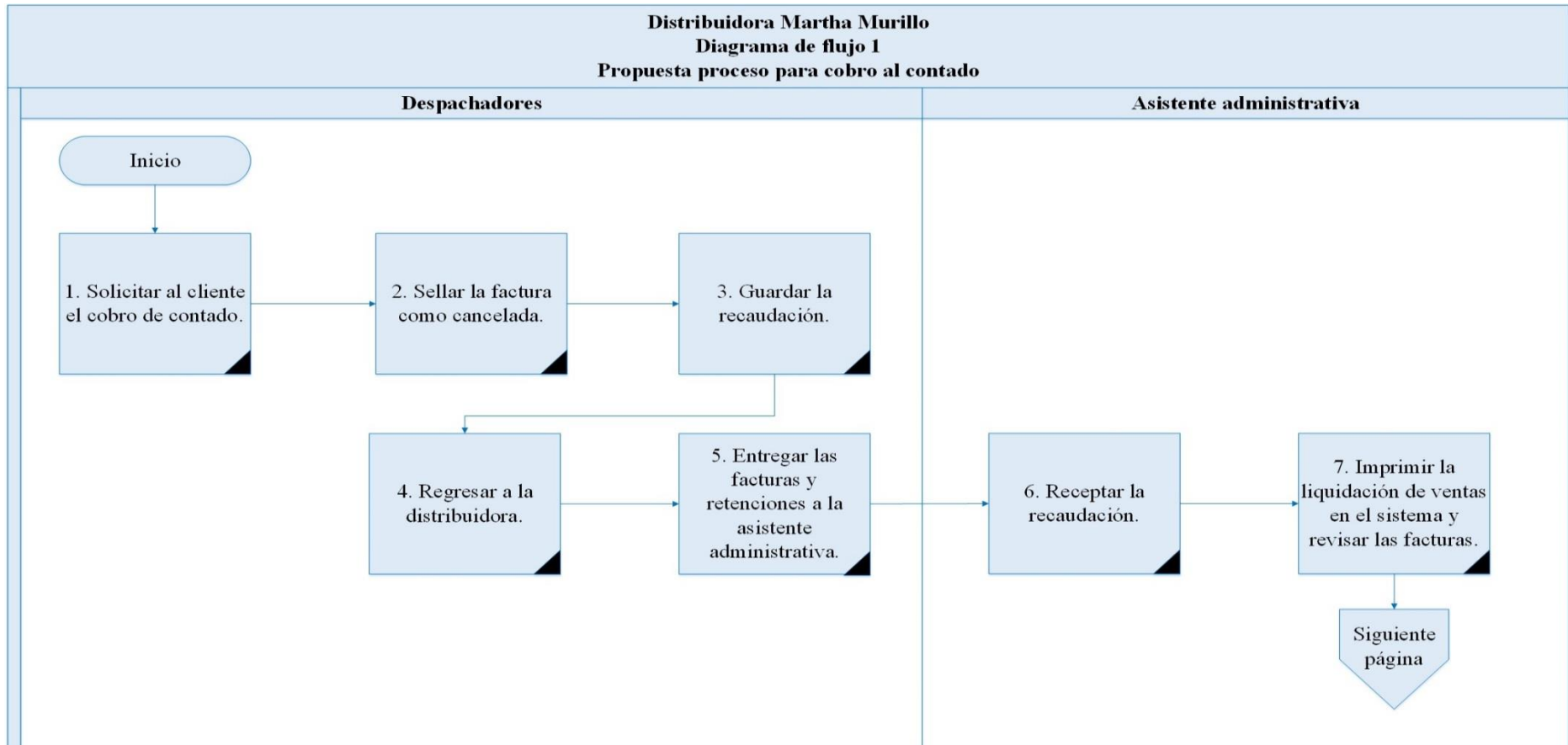
4.6.3. Cobranza al contado: política y procedimiento

	Distribuidora Martha Murillo Área Financiera	Código: 014
	Política y procedimiento de cobranza al contado	Lugar: Playas
	Responsables: Despachador y asistente administrativa	Año: 2016
<p>Objetivos:</p> <p>Agilizar la cobranza al contado con la finalidad de mejorar el flujo de efectivo diario del negocio.</p> <p>Alcance:</p> <p>Realizar una cobranza eficiente que impulse al crecimiento productivo de la Distribuidora.</p> <p>Política:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar los cobros con efectivo o cheque. 2. Controlar y monitorear las cobranzas al contado. 3. Realizar un informe a gerencia de todos los cobros realizados. 4. Depositar todos los cobros efectuados. 5. Descontar al despachador los faltantes del efectivo debido a que él es responsable del efectivo. 		
<p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Despachador: Solicita al cliente el cobro de contado. 2. Despachador: Sella la factura como “cancelada”. 3. Despachador: Guarda la recaudación. 4. Despachador y el Chofer: Regresan a la Distribuidora. 5. Despachador: Entregan las facturas y retenciones a la asistente administrativa. 6. Asistente Administrativa: Recepta la recaudación. 7. Asistente Administrativa: Imprime el detalle de las liquidaciones de ventas del sistema comercial y revisa las facturas. 8. Asistente Administrativa: Cuadra la recaudación con el despachador. 		

- 9. Asistente Administrativa:** Si existen faltantes la asistente administrativa realiza un informe para ser descontado en el rol.
- 10. Asistente Administrativo:** Guarda la recaudación.
- 11. Asistente Administrativa:** Hace firmar el reporte de liquidación al despachador.
- 12. Asistente Administrativa:** Realiza depósitos de las recaudaciones al día siguiente.
- 13. Asistente Administrativa:** Adjuntar papeleta de depósito al detalle de las liquidaciones de venta.
- 14. Asistente Administrativa:** Archiva las facturas y documentos.

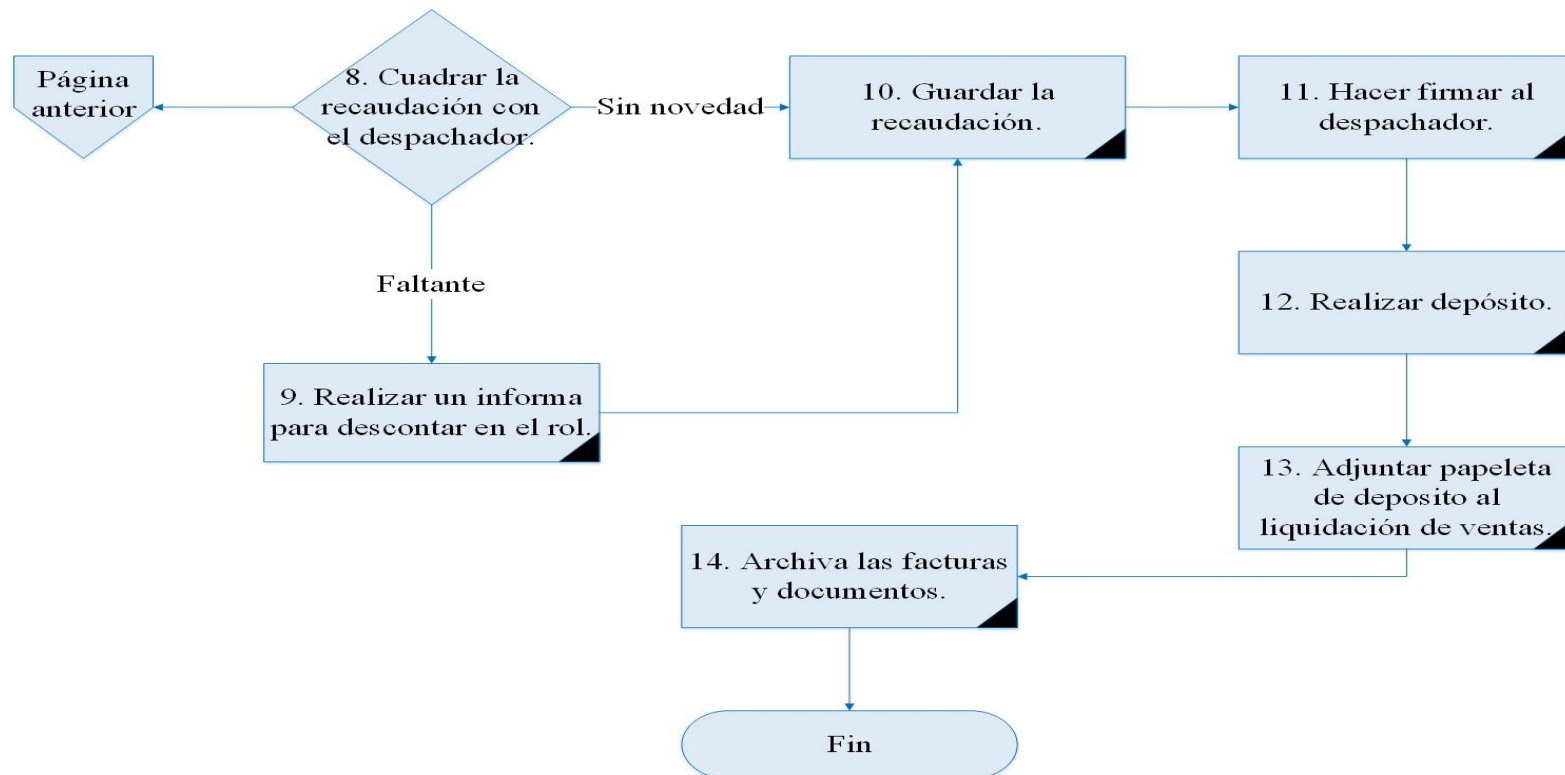
Revisado: Contadora	Aprobado: Gerente

Mapa de proceso para cobros al contado




Distribuidora Martha Murillo
Diagrama de flujo 2
Propuesta proceso para cobro al contado

Asistente administrativa



4.6.4. Cobranzas a crédito: políticas y procedimientos

	<p align="center">Distribuidora Martha Murillo Área Financiera</p>	<p>Código: 015</p>
	<p align="center">Política y procedimiento de cobranzas a créditos</p>	<p>Lugar: Playas</p>
	<p>Responsables: Despachador y asistente administrativa</p>	<p>Año: 2016</p>
<p>Objetivos:</p> <p>Agilizar el cobro a los clientes con la finalidad de que no existan cuentas incobrables.</p> <p>Alcance:</p> <p>El diseño de procesos está dirigido a la propietaria y personal que labora en las áreas administrativas, comerciales y financieras de la Distribuidora Martha Murillo.</p> <p>Política:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la cobranza con efectivo o cheque. 2. Realizar los cobros dentro del plazo establecido. 3. Los clientes que reinciden en mora por tres ocasiones, se les suspende el crédito, hasta la cancelación completa de las facturas. 		
<p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistente Administrativa: Revisa estados de cuentas de los clientes. 2. Asistente Administrativa: Entrega al despachador el listado de cuentas por cobrar y el talonario de los recibos de cobro. 3. Despachador: Sale a realizar el cobro. 4. Despachador: Si el cliente no cancela, el despachador informa al asistente de administrativa. 5. Asistente administrativa: Revisa el historial de morosidad para la suspensión del crédito y despacho. 6. Despachador: Si el cliente cancela las facturas pendientes, entrega recibo de cobro en donde se indica el número y valor de las facturas. 7. Despachador: Solicita al cliente factura original y sella con "cancelada". 8. Despachador: Cobra y guarda la recaudación. 		

9. Despachador: Regresa a la distribuidora entrega la recaudación, a la asistente administrativa, los recibos de cobros y el listado de cuentas por cobrar.

10.Despachador: Cuadra el dinero con la asistente administrativa

11. Asistente Administrativa: Revisa en el estado de cuenta las facturas canceladas y da de baja a los saldos pendientes.

12. Asistente Administrativa: Si existen faltantes la asistente administrativa realiza un informe para ser descontado en el rol al despachador.

13. Asistente Administrativo: Guarda la recaudación.

14.Asistente Administrativa: Realiza detalle por las recaudaciones y le hace firmar al despachador

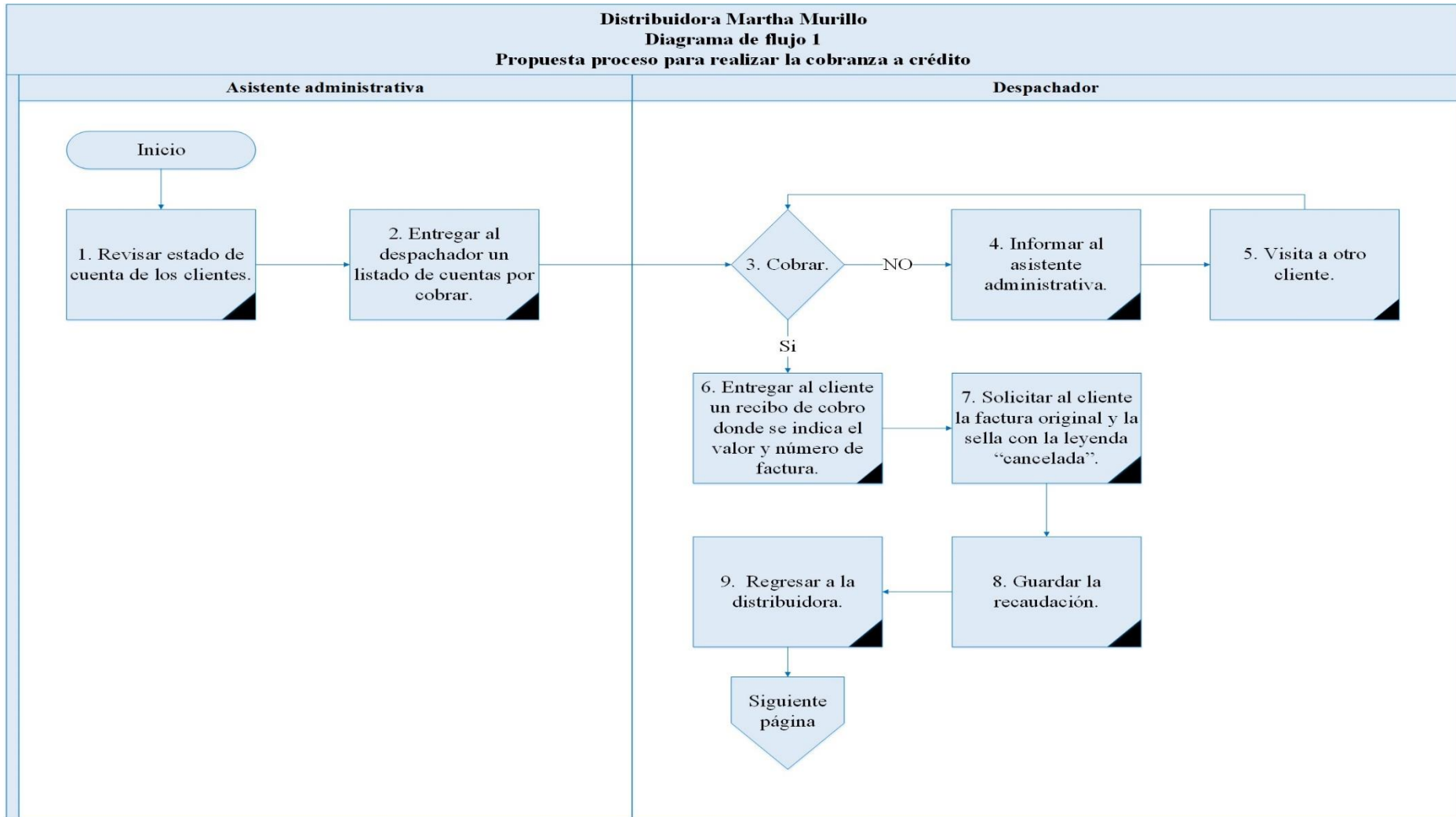
15. Asistente Administrativa: Realiza depósitos de las recaudaciones.

16. Asistente Administrativa: Adjuntar papeleta de depósito al detalle de los cobros.

17. Asistente Administrativa: Archiva las facturas y documentos.

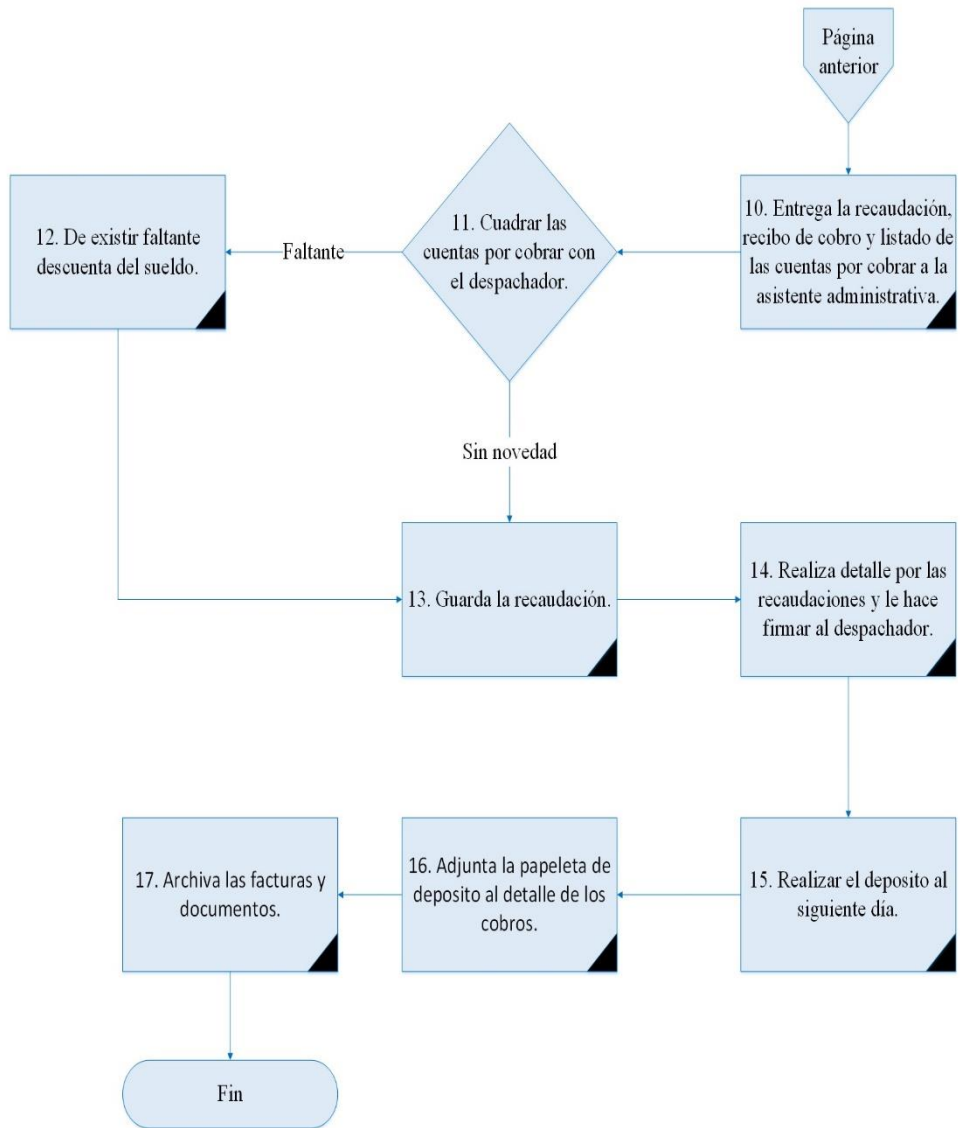
Revisado: Contadora	Aprobado: Gerente

Mapa de procesos para cobros a crédito




Distribuidora Martha Murillo
Diagrama de flujo 2
Propuesta proceso para realizar la cobranza a crédito

Asistente administrativa

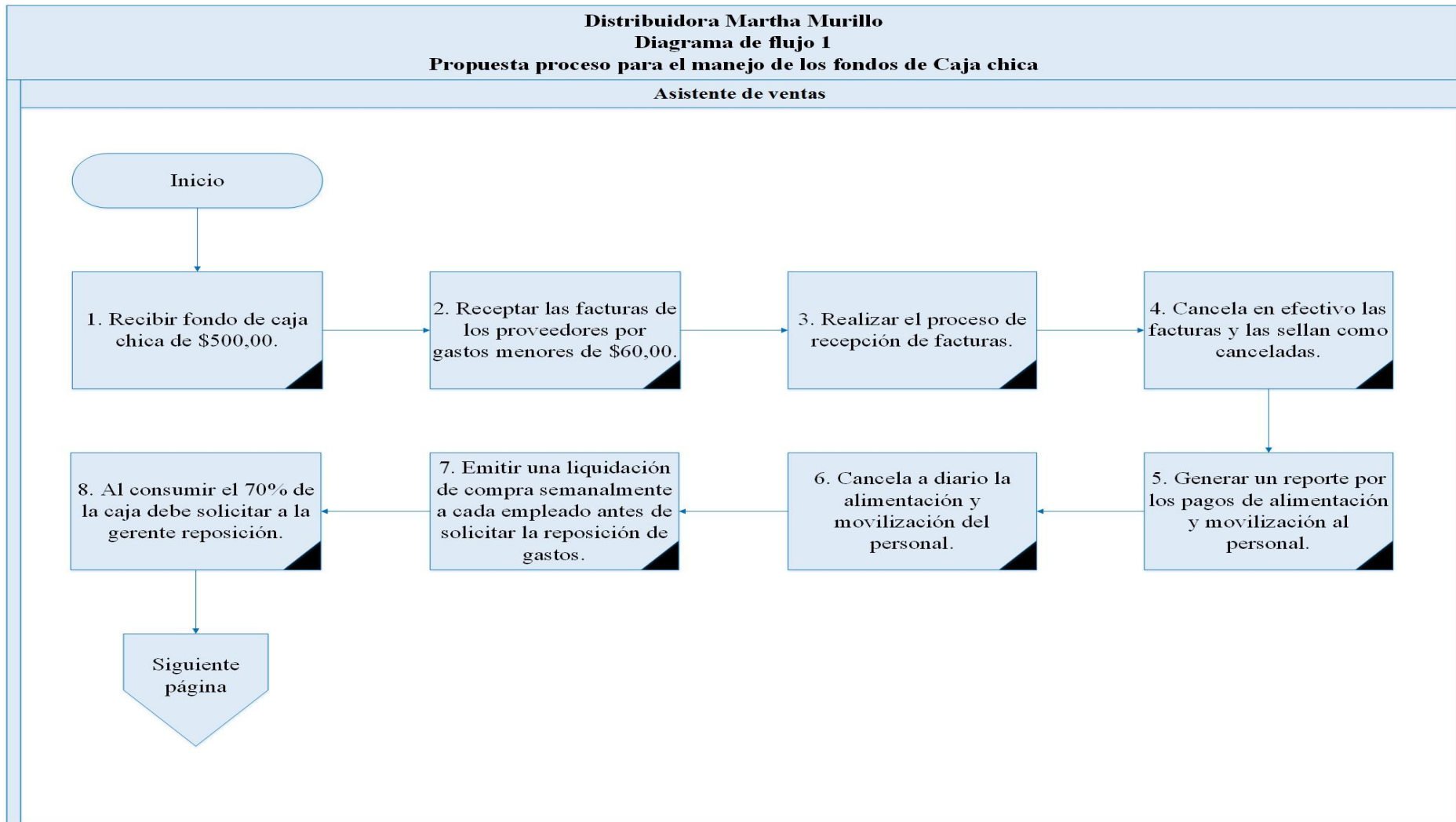


4.6.5. Caja chica: política y procedimiento

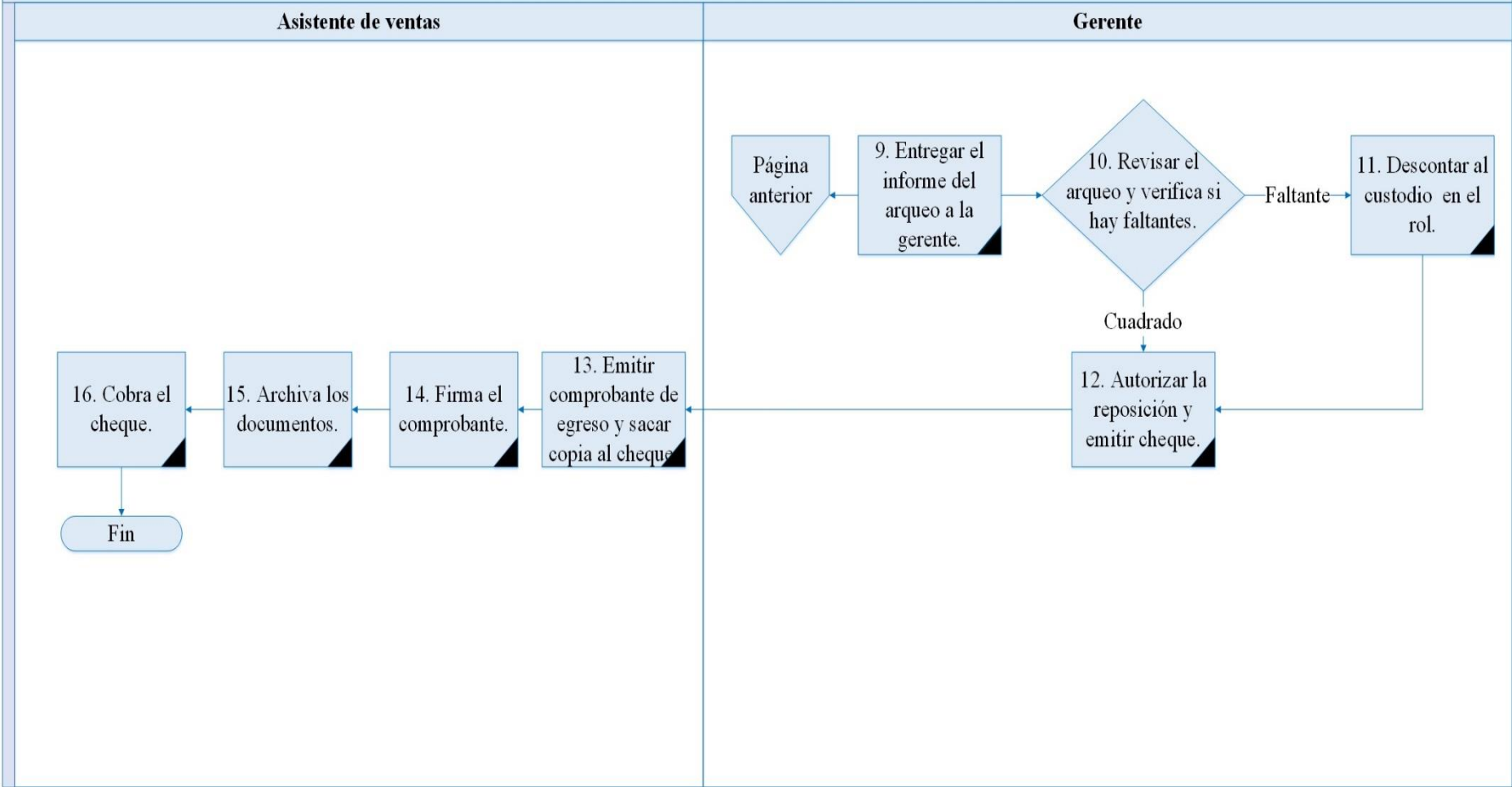
	Distribuidora Martha Murillo Área Financiera	Código: 016
	Política para el manejo de la caja chica	Lugar: Playas
	Responsables: Asistente Administrativa y gerente	Año: 2016
<p>Objetivos:</p> <p>Utilizar adecuadamente los fondos de caja chica en la Distribuidora Martha Murillo.</p> <p>Alcance:</p> <p>El diseño de procesos está dirigido a la propietaria y personal que labora en las áreas administrativas, comerciales y financieras de la Distribuidora Martha Murillo.</p> <p>Política:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar reposición de la caja chica al consumir el 70% de sus fondos. 2. Cancelar gastos hasta un monto máximo de \$60.00 por factura o nota de venta. 3. Emitir liquidaciones de compras a los trabajadores por gastos de alimentación y movilización. 		
<p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistente Administrativa: Recibe \$500.00 de fondos para gastos de caja chica. 2. Asistente Administrativa: Realiza el proceso de recepción de facturas a los proveedores.(facturas menores a \$60.00) 3. Asistente Administrativa: Cancela en efectivo las facturas y las sella “cancelada con caja chica”. 4. Asistente Administrativa: Genera un reporte semanal por la alimentación y movilización para el personal donde constan las firmas de responsabilidad. 5. Asistente Administrativa: Cancela a diario la alimentación y movilización de los empleados (firman en el reporte). 6. Asistente Administrativa: Emite liquidación de compra semanal como respaldo de la alimentación y movilización adjuntando el reporte. 7. Asistente Administrativa: Solicita reposición con el 70% (\$350,00), de los gastos efectuados. 		

<p>8. Asistente Administrativa: Emite el informe de arqueo de caja chica para solicitar la reposición.</p> <p>9. Asistente Administrativa: Entrega el informe del arqueo de caja chica a la gerente.</p> <p>10. Gerente: Revisa el arqueo y verifica si hay faltantes.</p> <p>11. Gerente: De existir faltantes le indica que pase al descuento en rol.</p> <p>12. Gerente: Autoriza la reposición y emite el cheque.</p> <p>13. Asistente Administrativa: Emite el egreso y saca copia del cheque.</p> <p>14. Asistente Administrativa: Firma el comprobante y archiva los documentos de la reposición.</p> <p>15. Asistente Administrativa: Cobra el cheque.</p>	
<p>Revisado: Contadora</p>	<p>Aprobado: Gerente</p>

Mapa de procesos para el manejo de caja chica



Distribuidora Martha Murillo
Diagrama de flujo 2
Propuesta proceso para el manejo de los fondos de Caja chica



Conclusiones

La Distribuidora actualmente no cuenta con procesos adecuados que permitan mejorar la operatividad del negocio.

Se identificaron las falencias operativas ocasionadas por la falta de procesos que inciden en la cadena de valor.

Se identificaron las actividades críticas en las tres áreas del negocio administrativas, comerciales y financieras.

Se diseñaron seis procesos administrativos, cinco comerciales y cinco financieros con sus respectivas políticas para mejorar las operaciones departamentales de la distribuidora.

Para determinar la situación actual del negocio, se empezó realizando una entrevista a la propietaria, posteriormente un cuestionario, una ficha de observación a los once trabajadores, luego se analizó la información obtenida, que permitió identificar las falencias operativas, las actividades críticas de las áreas administrativas, comerciales y financieras que requieren mayor atención y se esquematizó la cadena de valor de acuerdo al modelo basado en la teoría de Michael Porter, en su obra *Competitive Advantage*.

El talento humano es la clave de una organización, un personal contento y a gusto con su trabajo rendirá más y se entregará a la institución, para mejorar la organización en las áreas administrativas, comerciales y financieras, se esquematizó el organigrama funcional, y se desarrolló la misión, visión y objetivos de la distribuidora.

El proceso de reclutamiento y selección de personal es uno de los más importantes, de una organización, pero en la Distribuidora Martha Murillo cuando tienen la necesidad de contratar al personal se basan en las recomendaciones de los trabajadores y luego son

contratados, este puede ser uno de los motivos por el cual poseen un alto índice de rotación ya que, de 11 empleados, solo tres pasan los dos años de antigüedad.

No cuentan con un cronograma para la elaboración de la nómina, ocasionando errores en los pagos a los empleados, debido a que la información sobre los descuentos por atrasos, faltas y préstamos se envía a la contadora el mismo día que se cancela el rol. Para mejorar las técnicas operativas, se propone un diseño de proceso de elaboración de nómina con la finalidad de cancelar los sueldos oportunamente.

Los préstamos otorgados a los empleados se los realizan verbalmente, sin verificar su nivel de endeudamiento, ocasionando dificultad para efectuar los descuentos al personal que posee varios préstamos, ya que los ingresos no son suficientes para cubrir sus deducciones. Con la finalidad de mejorar las técnicas se diseñó un proceso para el otorgamiento de préstamos a empleados que permite identificar la capacidad de endeudamiento y si es sujeto de crédito.

Adquieren la mercadería de acuerdo a un volumen histórico de compra, sin verificar si algunos de estos productos se encuentran ya en stock incrementando el activo innecesariamente. Para mejorar los métodos actualmente empleados, se propone el diseño de proceso de compra de mercadería para la venta con la finalidad de reducir el sobreabastecimiento de los productos.

Cuando la mercadería adquirida para la venta llega a la distribuidora no revisan detalladamente si los productos se encuentran en mal estado o caducados, tampoco se almacenan ordenadamente. Con la finalidad de mejorar las técnicas que se emplean actualmente, se propone un diseño el proceso para la recepción de mercadería para la venta que permitirá llevar un mejor control y organización en la distribuidora.

El inventario de producto para la venta es realizado mensualmente, no se verifica si existen productos en mal estado, no firman el reporte del inventario al terminar el conteo. Con la finalidad de mejorar los métodos actuales, se plantea el diseño de proceso para realizar el control de inventario diariamente.

No controlan la salida de la mercadería para la venta ni firman documentos de responsabilidad, porque el encargado de realizar la supervisión de los productos ingresa a laborar dos horas después que el despachador y chofer, la revisión de la mercadería cargada en el camión se la realiza el día anterior de la distribución. Con la finalidad de mejorar los métodos actuales se propone el diseño de proceso para realizar el egreso de bodega y así llevar un mejor control en la documentación y salida de los productos.

En el área comercial:

Con el diseño de procesos administrativos, comerciales y financieros, se espera mejorar la operatividad de la Distribuidora Martha Murillo, optimizar las funciones que inciden en el rendimiento de los trabajadores e impulsar al crecimiento productivo.

Cuando los vendedores salen a visitar a los clientes no son supervisados por medio del dispositivo GPS para verificar el recorrido de la ruta asignada, reportando demasiadas tiendas cerradas, pocas ventas y en ocasiones toman mal los pedidos causando problemas para los despachadores de pre-venta que tienen que ver la forma de vender el producto en otras tiendas porque no pueden regresar con mercadería a la Distribuidora. Con la finalidad de mejorar los métodos actuales se propone el diseño de proceso de pre-venta para controlar a los vendedores y así optimizar las ventas.

No controlan a los camiones de auto-venta, no hacen firmar los documentos respectivos de la mercadería que sale de la distribuidora, en ocasiones tampoco hacen firmar las facturas por los clientes, no venden todos los productos cargados en el camión. Con la

finalidad de mejorar los métodos actuales se propone el diseño de proceso de auto-venta presentando, una alternativa para lograr cubrir toda la ruta de auto-venta, realizar eficazmente la toma de pedidos e incrementar la cartera de clientes.

No controlan la salida de la mercadería para la distribución de los productos, tampoco las facturas entregadas a los despachadores, cuando los pedidos son mal tomados desechan las facturas originales y venden los productos al menudeo sin factura. Con la finalidad de mejorar los métodos actuales se propone el diseño de proceso para la distribución de la mercadería de tal manera que se logre distribuir oportunamente todos los productos que egresan de la distribuidora.

Para otorgar créditos a los clientes lo realizan de forma verbal, sin que exista un documento de responsabilidad de por medio, ni medición de la capacidad de endeudamiento del cliente y solo se basan en el volumen de ventas que tenga el cliente. Con la finalidad de mejorar los métodos actuales se propone el diseño de proceso para el otorgamiento de crédito que permita verificar la capacidad de endeudamiento, de tal manera que exista un compromiso por escrito y formal.

En el área financiera:

No se revisa la validez de las facturas en la página del SRI, tampoco el detalle monetario de la factura y los documentos son archivados en cartones. Con la finalidad de mejorar los métodos actuales se propone el diseño de proceso para evitar que se reciban facturas alteradas y caducadas.

No se emite un reporte de pagos semanalmente, la cancelación a proveedores se lo realiza cuando el proveedor llama a cobrar. Con la finalidad de mejorar los métodos actuales se propone el diseño de proceso para realizar pagos a proveedores generando un orden por medio de un cronograma de pagos que a su vez ayudan al manejo del flujo monetario de la distribuidora.

Cuando realizan cobros al contado no sellan las facturas como canceladas, tampoco cuadran las recaudaciones con las facturas, de existir faltantes no son descontados a los responsables y las liquidaciones de ventas no son firmadas por los despachadores. Con la finalidad de mejorar los métodos actuales se propone el diseño de proceso para cobranzas al contado que permitirá realizar una cobranza más eficiente con las técnicas empleadas, y contar con un flujo de ingreso diario para el desarrollo del negocio.

No revisan las facturas que están pendientes de cobro, comunican verbalmente a los despachadores las cuentas que deben cobrar, tampoco cuadran el dinero con las facturas por cobrar y la documentación no es archivada correctamente. Con la finalidad de mejorar los métodos actuales se propone el diseño de proceso para realizar los cobros a crédito, mejorar la eficiencia de la cartera por cobrar por la transferencia de bienes, y reducir el índice de morosidad.

La caja chica es utilizada para pagar comisiones a los vendedores, pagos por gastos menores sin justificación y pagan préstamos o anticipos a los empleados. Con la finalidad de mejorar los métodos actuales se propone el diseño de proceso para el manejo de caja chica, que permitirá utilizar el flujo para gastos menores soportados con documentos fiscales autorizados, también se plantearon parámetros para el correcto manejo y control.

Recomendaciones

Supervisar que el proceso sea ejecutado en base a la metodología propuesta.

Realizar evaluaciones de desempeño a los empleados por lo menos una vez al año, de tal forma que se puedan identificar errores en su desenvolvimiento.

Se recomienda que la Distribuidora Martha Murillo adopte las políticas y procedimientos propuestos socializando con todos los empleados para que tengan claro cuáles son los objetivos de la empresa la misión, visión y mejorar los procesos operativos alcanzando un desarrollo continuo.

Con la propuesta y políticas de los procesos administrativos, comerciales y financieros, se espera mejorar la operatividad del negocio, optimizar las funciones que inciden en el rendimiento de los trabajadores y a su vez en el crecimiento productivo de la distribuidora.

Se recomienda contratar los servicios de una empresa reclutadora de personal, para realizar el proceso de reclutamiento y selección.

Implementar la cadena de valor propuesta, diseñada de acuerdo al esquema de Michael Porter la cual demuestra de forma esquemática y ordenadas permite identificar las actividades primarias y de apoyo del negocio.

Es importante para todos los negocios tener establecida la misión, visión, objetivos y organigrama funcional, así los trabajadores tengan clara sus funciones, jerarquía y se sientan más comprometidos con la distribuidora, por lo tanto, se recomienda la implementación de los mismo.

En el área administrativa:

Para realizar el reclutamiento y selección del personal, se recomienda contratar los servicios profesionales de una empresa reclutadora de personal o recibir una capacitación en materia laboral, acompañado del proceso propuesto, que le permita obtener las herramientas necesarias para reclutar y seleccionar al personal idóneo, que ayudará a mejorar el índice de rotación de los trabajadores.

Ejecutar las políticas y procesos propuestos para el reclutamiento y selección de personal con la finalidad de mejorar el método que actualmente realiza la distribuidora, el proceso diseñado va ayudar a contratar al personal idóneo y reducir el índice de rotación de empleados.

Implementar las políticas y procesos propuestos para la elaboración de nómina con la finalidad de cancelar los sueldos oportunamente a los trabajadores.

Ejecutar las políticas y procesos propuestos para el otorgamiento de préstamos a empleados que permite identificar la capacidad de endeudamiento y si es sujeto de crédito.

Implementar las políticas y procesos propuestos por la compra de mercadería para la venta con la finalidad de reducir el sobreabastecimiento de los productos.

Implementar las políticas y procesos propuestos por la recepción de mercadería para la venta que permitirá llevar un mejor control y organización en la distribuidora.

Ejecutar las políticas y procesos propuestos para realizar el control de inventario, de tal manera no existan productos en mal estado y se lleve un control diario por medio de reportes que posean firmas de responsabilidad.

Implementar las políticas y procesos propuestos para realizar los egresos de bodega y así llevar un mejor control en la documentación y salida de los productos.

En el área comercial:

Implementar las políticas y procesos propuestos de pre-venta para controlar a los vendedores y así optimizar las ventas.

Implementar las políticas y procesos propuestos de auto-venta presentando, una alternativa para lograr cubrir toda la ruta de auto-venta, realizar eficazmente la toma de pedidos e incrementar la cartera de clientes.

Implementar las políticas y procesos propuestos para la distribución de la mercadería de tal manera que se logre distribuir oportunamente todos los productos que egresan de la distribuidora.

Implementar las políticas y procesos propuestos para el otorgamiento de crédito que permita verificar la capacidad de endeudamiento, de tal manera que exista un compromiso por escrito y formal.

En el área financiera:

Ejecutar las políticas y procesos propuestos para la recepción de facturas y así evitar recibir documentos alterados y caducados.

Implementar las políticas y procesos propuestos para realizar pagos a proveedores generando un orden por medio de un cronograma de pagos que a su vez ayudan al manejo del flujo monetario de la distribuidora.

Implementar las políticas y procesos propuestos para cobranzas al contado que permitirá realizar una cobranza más eficiente con las técnicas empleadas, y contar con un flujo de ingreso diario para el desarrollo del negocio.

Implementar las políticas y procesos propuestos para realizar los cobros a crédito, mejorar la eficiencia de la cartera por cobrar por la transferencia de bienes, y reducir el índice de morosidad.

Implementar las políticas y procesos propuestos para el manejo de caja chica, que permitirá utilizar el flujo para gastos menores soportados con documentos fiscales autorizados, también se plantearon parámetros para el correcto manejo y control.

Implementar un sistema contable que pueda enlazarse con el sistema comercial que posee la distribuidora, así agilizar los procesos contables y financieros.

Implementar el control de horarios de trabajo por medio de un reloj biométrico.

Referencias Bibliografía

- Acosta, R., Arellano, M., & Barrios, F. (2009, p. 4). *Flujograma*. Cordova, Argentina: El Cid Editor | apuntes.
- Ahmed Mohamed, S., & Verdú Beviá, F. (2011, p. 59). *Gestión administrativa del proceso comercial*. Malaga - España: IC Editorial.
- Alfondo, V. G. (2015). *Comercialización de productos y servicios de pequeños negocios o microempresas*. Mancha Real - España: IC Editorial.
- Angel, A. P. (2011). *Derecho de Contratos - Cuasicontratos y Responsabilidad Extracontractual*. Madrid: Dykinson, S.L. Melendez Valdes, 61 - 28015 Madrid.
- Arenal Laza, C. (2016). *Organización de procesos de venta*. Logroño : Editorial Tutor Formación.
- Baltazar, C. F. (2016). *Diccionario de Términos Fiscales*. Mexico: Editorial ISEF Empresa Lider.
- Bencardino, C. M. (2012). *Estadística Basica Aplicada*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Berrozpe, A. (2012). *La cadena de valor de los operadores logísticos en España*. Madrid - España: Lulu Author.
- Blandez Ricalde, M. D. (2016). *Procesos Administrativos*. Mexico: Editorial digital UNID.
- Caballero Sanchez de Puerta, P. (2014, p. 21-24). *Estrategia y Organización Comercial*. Andalucía - España: Editorial Cep.
- Clyde P. Stickney, R. L. (2012). *Contabilidad Financiera - Una Inducción a Conceptos, Metodos y Usos*. Buenos Aires: Cengage Learning Colombia.
- Contreras. (01 de 06 de 2013).
http://mscomairametodologiadelainvestigacion.blogspot.com/2013_06_01_archive.html. Obtenido de
http://mscomairametodologiadelainvestigacion.blogspot.com/2013_06_01_archive.html.
- Corporación Eléctrica del Ecuador EP. (31 de 08 de 2015, p. 5). *Procedimiento para la Gestion de Nómina y Beneficios*. Obtenido de www.celec.gob.ec:
<https://www.celec.gob.ec/hidropaute/images/ley-de-transparencia/2015/procedimiento.para.la.gestion.de.nomina.y.beneficios.pdf>
- Cruz roja Colombiana. (s.f.). *Procedimiento para la aprobación de préstamos*. Obtenido de [http://gestioncalidad.cruzrojacolombiana.org/talento_humano/Sub%20proceso%20de%20talento%20humano/1.%20%20%20Procedimientos/TH-GH-DO\(006\)Solicitud%20aprobacion%20prestamos.pdf](http://gestioncalidad.cruzrojacolombiana.org/talento_humano/Sub%20proceso%20de%20talento%20humano/1.%20%20%20Procedimientos/TH-GH-DO(006)Solicitud%20aprobacion%20prestamos.pdf)

- Departamento de Sociología de la Universidad de Alicante. (22 de octubre de 2016). Obtenido de https://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema4/tcnicas_de_observacin.html
- Espósito Caballero, A. M., & Gonzáles Encalante, O. (2014). *Control y Análisis de los Subsistemas de Caja y Bancos, Inventarios y Cobros y Pagos*. La Habana: Editorial Universitaria.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2014.). *Administración y control de la calidad*. Mexico: Cengage Learning.
- Gitman, L. J., & Zutter, y. C. (2012, p. 118 - 119). *Principios de administración financiera*. Mexico D. F. - Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Google. (13 de 09 de 2016). www.google.com.ec. Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/place/Ivartoce/@-2.6321379,-80.3915309,760m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x90326c47ebcd04f3:0x9b7135bbd77170b3!8m2!3d-2.6321379!4d-80.3893422?hl=es>
- Hernández Samperi, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (5 de febrero de 2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill Education. Obtenido de <https://prezi.com/f8ngaxevisaib/cuestionarios-abiertos-y-cerrados/>
- JuarezValdez, L. F. (2012). *Principios de Contabilidad - Enfoque Emprendedor*. Mexico: Cengage Learning Colombia.
- León, V. (28 de 02 de 2014). *Universidad Catolica de Santiago de Guayaquil*. Obtenido de Reingeniería en los procesos de la importadora IMPORLEVA S.A.: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2060/1/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-35.pdf>
- Longenecker, J. G. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas*. Mexico: Cengage Learning Colombia.
- López Chanez, F. J. (2011, p. 75). *La Administración de Recursos Humanos en las PYME*. Mexico, Mexico: Pearson Educación de Mexico S.A. de C.V.
- Louffat, E. (2012, p. VI). *Administracion: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Buenos Aires - Argentina: Cengane Learning Argentina.
- Lydia Arbaiza Fermini, P. (2014). *Administración y Organización - Un enfoque contemporaneo*. Lima: Cengage Learning Latinoamericana.
- Mendez. V., D. (2011). *Proceso de Planeación Financiera*. Mexico: Palibrio.
- Mendoza, & Olson. (2016). *Contabilidad financiera para contaduria y administración*. Barranquilla: Univeridad del norte.
- Mesa Holguín, M. (2012, p. 222). *Fundamentos del Marketing*. Bogota, Colombia: Alexander Acosta Quintero.

- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (23 de 01 de 2015). *Instructivo Para el Manejo de Caja Chica en Unidades Administrativas* . Obtenido de : <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/06/Instructivo-Cajas-Chicas-23-01-2015.pdf>
- Morales Castro, J. A., & Morales, C. A. (2014, p. 100). *Credito y Cobranza*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Moran, G., & Pilla, G. (2016). *Diseño de Procesos y Procedimientos para el Manejo y Control de Inventarios en la Microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R de la ciudad de Guayaquil para el periodo 2016*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/718/1/T-ULVR-0891.pdf>
- Muñoz, D. N. (2009). *Administración de Operaciones. Enfoque de administración de procesos de Negocios*. Mexico, Mexico D.F.: Cengage Learning.
- Nuñez Carballosa Ana, G. T. (2014). *Dirección de Operaciones - Decisiones Taticas y Estratégicas*. Barcelona: Oberte, UOC Publishing, SLU.
- Pardo Álvarez, J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid, España: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Peláez, Rodríguez, Ramírez, Pérez, Vázquez, & González. (23 de octubre de 2016). Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf
- Perez, Campero, & Fol. (2016). *Manual para el control integral de las nóminas*. Mexico: Tax editores.
- Rojas Calle, M. V., & Aguirre García, M. G. (2015). <http://dspace.ups.edu.ec/>. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9061/1/UPS-GT000906.pdf>
- Vera Vélez, L. (25 de octubre de 2016). *Universidad Interamericana de Puerto Rico*. Obtenido de <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

Anexos

Ficha de observación del Área Administrativa

Anexos 1: Ficha de observación del proceso de nómina

Ficha de observación del proceso para elaboración de nómina		
Fecha: 15 de octubre del 2016		
Lugar: Villamil Playas		
Observador: Diana Aguilar y Lorena Hernández	Hora de Inicio: 09:00 am	Hora de terminación: 13:00 pm
Responsable: Asistente Administrativa y Contador externo.		
Episodio: Observación en el proceso para elaboración de nómina.		
Actividad a Observar: <ol style="list-style-type: none">1. La asistente administrativa realiza un detalle de préstamos, anticipos y faltas de los empleados.2. La asistente administrativa envía a la contadora externa la información para elaborar la nómina el mismo día que se la va a cancelar.3. La contadora externa revisa, emite los roles y envía a la asistente administrativa.4. La asistente administrativa recibe la información, no la revisa y le indica a la gerente el valor a pagar.5. La gerente realiza los cheques y los entrega a la asistente administrativa.6. La asistente administrativa imprime los roles.7. La asistente administrativa realiza pagos de sueldos a los empleados y entrega los roles.		

Fuente: Las autoras

Anexos 2: Ficha de observación del proceso para otorgar préstamos a empleados

Ficha de observación del proceso para otorgar préstamos a empleados		
Fecha: 08 de octubre del 2016		
Lugar: Villamil Playas		
Observador: Diana Aguilar y Lorena Hernández	Hora de Inicio: 18:30 pm	Hora de terminación: 19:00 pm
Responsable: Asistente Administrativa y Gerente.		
Episodio: Observación en el proceso para otorgar préstamos a empleados.		
Actividad a Observar: <ol style="list-style-type: none">1. El trabajador comunica verbalmente a la gerente de la solicitud del préstamo.2. La gerente le comunica a la asistente administrativa que cancele de los fondos de caja chica el préstamo.3. La asistente administrativa entrega el anticipo o préstamo al empleado con fondos de caja chica.4. La asistente administrativa hace firmar el vale al trabajador.		

Fuente: Las autoras

Anexos 5: Ficha de observación del proceso para recepción de mercadería

Ficha de observación del proceso para recepción de mercadería		
Fecha: 15 de octubre del 2016		
Lugar: Villamil Playas		
Observador: Diana Aguilar y Lorena Hernández	Hora de Inicio: 14:00 pm	Hora de terminación: 16:00 pm
Responsable: Asistente de Ventas/Bodeguero.		
Episodio: Observación en el proceso para recepción de mercadería.		
Actividad a Observar:		
<ol style="list-style-type: none">1. El proveedor envía la mercadería a la Distribuidora.2. El asistente venta/bodeguero recibe y revisa la mercadería con el proveedor.3. El asistente venta/bodeguero usa un montacargas para bajar la mercadería del camión del proveedor.4. El asistente venta/bodeguero recibe la factura del proveedor.5. El asistente venta/bodeguero registra el inventario del sistema comercial Geofence.6. El asistente de ventas/bodeguero, almacena la mercadería en cualquier espacio de la bodega.7. El asistente venta/bodega guarda las factuas en un carton.		

Fuente: Las autoras

Anexos 6: Ficha de observación del proceso por compras de mercadería para la venta

Ficha de observación del proceso por compras de mercadería para la venta		
Fecha: 15 de octubre del 2016		
Lugar: Villamil Playas		
Observador: Diana Aguilar y Lorena Hernández	Hora de Inicio: 13:00 pm	Hora de terminación: 14:00 pm
Responsable: Asistente Venta/Bodeguero.		
Episodio: Observación del proceso por compras de mercadería para la venta.		
Actividad a Observar:		
<ol style="list-style-type: none">1. El Asistente de venta/bodeguero realiza las compras de acuerdo a un volumen histórico semanal.2. El Asistente venta/bodeguero comunica a la asistente administrativa para realizar a compra.3. Asistente administrativa llama al proveedor para solicitar pedido.		

Fuente: Las autoras

Anexos 7: Ficha de observación del proceso para realizar el manejo y control de inventarios

Ficha de observación del proceso para realizar el manejo y control de inventarios		
Fecha: 08 de octubre del 2016		
Lugar: Villamil Playas		
Observador: Diana Aguilar y Lorena Hernández	Hora de Inicio: 16:00 pm	Hora de terminación: 19:00 pm
Responsable: Asistente de Ventas/Bodeguero.		
Episodio: Observación en el proceso para realizar control de inventarios.		
Actividad a Observar:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El asistente de venta/bodeguero imprime reporte de los artículos para la venta en el sistema comercial Geofence. 2. El asistente de venta/bodeguero compara el reporte impreso con el físico del inventario. 3. El asistente de venta/bodeguero realiza el inventario una vez al mes. 4. El asistente de ventas/bodeguero, imprime el reporte del inventario actualizado. 		

Fuente: Las autoras

Anexos 8: Ficha de observación del proceso de egreso de bodega

Ficha de observación del proceso de egreso de bodega		
Fecha: 15 de octubre del 2016		
Lugar: Villamil Playas		
Observador: Diana Aguilar y Lorena Hernández	Hora de Inicio: 18:00 pm	Hora de terminación: 19:00 pm
Responsable de la Actividad: Asistente de Ventas/Bodeguero, Vendedor/despachadores y despachadores.		
Episodio: Observación en el proceso de egreso de bodega.		
Actividad a Observar:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El asistente de ventas/bodeguero revisa el pedido de los vendedores. 2. El asistente de ventas/bodeguero genera la orden de egreso para cargar el camión. 3. El asistente de ventas/bodeguero revisa el camión y verifica la mercadería cargada. 		

Fuente: Las autoras

Ficha de Observación de Procesos Comerciales

Anexos 9: Ficha de observación del proceso de pre-venta

Ficha de observación del proceso de pre-venta		
Fecha: 08 de octubre del 2016		
Lugar: Villamil Playas		
Observador: Diana Aguilar y Lorena Hernández	Hora de Inicio: 07:30 am	Hora de terminación: 16:00 pm
Responsable: Vendedores y Asistente de Ventas.		
Episodio: Observación en el proceso de pre-venta.		
Actividad a Observar: <ol style="list-style-type: none">1. Los vendedores recogen directamente de la oficina los dispositivos (celular).2. Los vendedores inician sesión con sus códigos.3. Los vendedores salen a sus rutas y visitan a los clientes.4. Los vendedores ingresan en el dispositivo el código del cliente.5. Los vendedores ingresan en el dispositivo los pedidos de los clientes.6. Los vendedores comunican al cliente cuanto le tiene que pagar al despachador de la ruta.7. Los vendedores regresan a la oficina y generan el resumen de los pedidos.8. Los vendedores confirman con el asistente de venta los pedidos realizados.9. Los vendedores cierran sesión en el dispositivo y lo entregan al asistente de ventas.		

Fuente: Las autoras

Anexos 10: Ficha de observación del proceso para la recepción de facturas a proveedores

Ficha de observación del proceso para la recepción de facturas a proveedores		
Fecha: 15 de octubre del 2016		
Lugar: Villamil Playas		
Observador: Diana Aguilar y Lorena Hernández	Hora de Inicio: 16:00 pm	Hora de terminación: 16:20 pm
Responsable: Asistente de ventas/bodeguero y asistente administrativa.		
Episodio: Observación en el proceso para la recepción de facturas a proveedores.		
Actividad a Observar: <ol style="list-style-type: none">1. Asistente administrativa, verifica la validez y caducidad de la factura.2. Asistente administrativa verifica el detalle monetario de la factura (subtotal, IVA, total).3. Asistente administrativa guarda los documentos en un cartón.4. Asistente administrativa archiva los documentos en orden.		

Fuente: Las autoras

Anexos 11: Ficha de observación del proceso de auto-venta

Ficha de observación del proceso de auto-venta		
Fecha: 08 de octubre del 2016		
Lugar: Villamil Playas		
Observador: Diana Aguilar y Lorena Hernández	Hora de Inicio: 07:30 am	Hora de terminación: 16:00 pm
Responsable de la Actividad: Asistente de ventas/bodeguero, vendedor/despachador, chofer y asistente administrativa.		
Episodio: Observación en el proceso de auto-venta.		
Actividad a Observar: <ol style="list-style-type: none"> 1. El Asistente de venta/bodeguero entrega al vendedor/despachador la guía de remisión, un talonario de facturas pre-impresas. 2. El vendedor/despachador recoge directamente de la oficina la guía de remisión, un talonario de facturas pre-impresas. 3. El asistente de venta bodeguero le hace firmar al vendedor/despachador un listado de las facturas entregadas. 4. El asistente de ventas/bodeguero lleva control de las rutas de ventas. 5. El vendedor/despachador hace firmar las facturas, las entrega y cobra al cliente. 6. El vendedor/despachador otorgan créditos sin autorización de gerencia. 7. El vendedor/despachador entrega promociones. 8. El vendedor/despachador vende todos los productos que salen de la Distribuidora. 		

Fuente: Las autoras

Anexos 12: Ficha de observación del proceso de distribución de mercadería

Ficha de observación del proceso de distribución de mercadería		
Fecha: 08 de octubre del 2016		
Lugar: Villamil Playas		
Observador: Diana Aguilar y Lorena Hernández	Hora de Inicio: 07:30 am	Hora de terminación: 15:00 pm
Responsable de la Actividad: Asistente de ventas/bodeguero, despachadores, choferes y asistente administrativa.		
Episodio: Observación en el proceso para distribución de mercadería.		
Actividad a Observar: <ol style="list-style-type: none"> 1. El asistente de ventas/bodeguero le entrega a los despachadores las facturas y guías de remisión. 2. Los despachadores recogen directamente de la oficina las facturas y guías de remisión. 3. El asistente de ventas/bodeguero les hace firmar un documento de responsabilidad por la salida de la mercadería. 4. El asistente de ventas/bodeguero monitorea los camiones que salen con la mercadería de distribución. 5. Los despachadores deben despachar o vender todos los productos que salen de la Distribuidora. 6. Los despachadores facturan los productos que venden. 7. Los despachadores ganan comisiones por las ventas que realizan. 8. Los despachadores revisan con el cliente la mercadería que se le entrega. 9. Los despachadores hacen firmar las facturas a los clientes. 10. Los despachadores en las ventas a créditos sellan la factura que le entregan a los clientes como constancia que está pendiente de cobro. 		

Fuente: Las autoras

Anexos 13: Ficha de observación del proceso para realizar pagos a proveedores

Ficha de observación del proceso para realizar pagos a proveedores		
Fecha: 08 de octubre del 2016		
Lugar: Villamil Playas		
Observador: Diana Aguilar y Lorena Hernández	Hora de Inicio: 15:30 pm	Hora de terminación: 16:30 pm
Responsable: Asistente Administrativa y gerente.		
Episodio: Observación en el proceso para realizar pagos a proveedores.		
Actividad a Observar:		
1. Los proveedores deben llamar a la Distribuidora para solicitar el pago de las facturas pendientes.		
2. La asistente administrativa emite un reporte semanal de las facturas pendientes de pago.		
3. La asistente administrativa le comunica a la gerente la factura pendiente de pago y que el proveedor llamo a cobrar.		
4. La asistente administrativa emite comprobante de egreso y hace firmar al proveedor.		
5. La asistente administrativa almacena los documentos en cartones.		

Fuente: Las autoras

Anexos 14: Ficha de observación del proceso para realizar cobros al contado

Ficha de observación del proceso para realizar cobros al contado		
Fecha: 08 de octubre del 2016		
Lugar: Villamil Playas		
Observador: Diana Aguilar y Lorena Hernández	Hora de Inicio: 07:30 am	Hora de terminación: 16:00 pm
Responsable: Despachadores, despachador/vendedor y asistente administrativa.		
Episodio: Observación en el proceso para realizar cobros al contado.		
Actividad a Observar:		
1. El despachador sella la factura como cancelada.		
2. El despachador entrega las facturas a la asistente administrativa.		
3. Asistente Administrativa revisa las facturas canceladas.		
4. Asistente Administrativa cuadra la recaudación con el despachador.		
5. El despachador cuenta el dinero y llena la papeleta de depósito.		
6. El despachador entrega la recaudación, las retenciones y la papeleta de depósito dentro de una funda a la asistente administrativa.		
7. Asistente Administrativa descuenta faltantes en el rol al despachador.		
8. Asistente administrativa hace firmar las liquidaciones de ventas a los despachadores.		
9. Asistente Administrativa archiva facturas y documentos.		

Fuente: Las autoras

Anexos 15: Ficha de observación del proceso de crédito y cobranza

Ficha de observación del proceso de crédito y cobranza		
Fecha: 08 de octubre del 2016		
Lugar: Villamil Playas		
Observador: Diana Aguilar y Lorena Hernández	Hora de Inicio: 07:30 am	Hora de terminación: 16:00 pm
Responsable: Despachador, chofer y asistente de administrativo.		
Episodio: Observación en el proceso de crédito y cobranza.		
Actividad a Observar: <ol style="list-style-type: none"> 1. La asistente administrativa revisa las facturas que están pendientes de cobros. 2. La asistente administrativa realiza y entrega listados de los cobros pendientes a los despachadores de acuerdo a las rutas establecidas. 3. La asistente administrativa lleva un control de los cobros (anota en un cuaderno). 4. La asistente administrativa comunica verbalmente los cobros que deben hacer los despachadores de acuerdo a las rutas establecidas. 5. Los despachadores guardan la recaudación. 6. Los despachadores regresan a la Distribuidora y entrega a la asistente administrativa el dinero de los cobros realizados, con una papeleta de depósito llena. 7. La asistente administrativa cuenta el dinero entregado por los despachadores de acuerdo a los cobros realizados. 8. La asistente administrativa archiva en folders la factura sellada como cancelada. 		

Fuente: Las autoras

Anexos 16: Ficha de observación del proceso de caja chica

Ficha de observación del proceso de caja chica		
Fecha: 08 de octubre del 2016		
Lugar: Villamil Playas		
Observador: Diana Aguilar y Lorena Hernández	Hora de Inicio: 17:00 pm	Hora de terminación: 18:00 pm
Responsable: Asistente Administrativa y gerente.		
Episodio: Observación en el proceso de caja chica.		
Actividad a Observar: <ol style="list-style-type: none"> 1. La asistente administrativa solo realiza pagos con facturas. 2. La asistente administrativa revisa la factura en la página del SRI y verificar su autorización. 3. La asistente administrativa realizan pagos sin soportes solo con vales de cajas (proveedores sin facturas). 4. La asistente administrativa realiza pagos de alimentación y movilización a los empleados de la Distribuidora con vales de cajas. 5. La asistente administrativa realiza un reporte semanal por los gastos de alimentación y movilización a los empleados de la Distribuidora. 6. La asistente administrativa realiza liquidaciones de compra por los gastos de alimentación y movilización. 7. La asistente administrativa realiza anticipos o préstamos a empleados con fondos de caja chica. 8. La asistente administrativa realiza pagos de comisiones a los vendedores. 10. La asistente administrativa solicita reposición de caja chica cuando si flujo es de \$50.00. 11. La asistente administrativa archiva de forma ordenada los documentos. 12. La gerente revisa de forma detallada los gastos realizados con la caja chica. 		

Fuente: Las autoras

Cuestionario realizado a los trabajadores de la Distribuidora

Anexos 17: Cuestionario a los trabajadores



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Facultad de Administración

Carrera Ingeniería Comercial



Proyecto de Titulación: Diseño de procesos Administrativos, Comerciales y
Financieros para la Distribuidora Martha Murillo.

Cuestionario

Estimado trabajador: te invito a responder el presente cuestionario. Tus respuestas, confidenciales y anónimas, tienen por objetivo recoger tu importante opinión sobre la distribuidora “Martha Murillo”, lugar donde te encuentras laborando. Esto nos ayudará a evaluar y optimizar el ambiente de trabajo de los miembros de esta empresa. Por esto es muy importante que tus respuestas sean con honestidad. Agradecemos tu participación.

Por favor, marca con una X tu respuesta.

Nombres y apellidos

Cargo:

Sexo: Hombre () Mujer ()

Edad: _____

Antigüedad en la empresa: _____ años.

- 1.- Describe en orden numérico las actividades que desempeña en el negocio.
- 2.- ¿Fue capacitado con claridad sobre sus funciones? ¿Quién lo hizo?
- 3.- ¿Cómo solicita permisos, roles de pago, anticipos, prestamos?
- 4.- ¿Cree usted que es necesario establecer por escrito las funciones que debe cumplir en la empresa?, ¿Por qué?
5. Indique dos sugerencias para mejorar sus funciones dentro de la empresa
- 6.-Describanos gráficamente en orden secuencial su proceso de trabajo.

Fuente: Las autoras

Anexos 18: Entrevista a la propietaria

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
Facultad de Administración
Carrera Ingeniería Comercial

Proyecto de Titulación: Diseño de procesos Administrativos, Comerciales y Financieros para la Distribuidora Martha Murillo.

Formato de entrevista a realizar a la señora Martha Murillo, Propietaria de la Distribuidora Martha Murillo

Pregunta 1.- ¿Cuántas personas laboran en su empresa, y que tiempo de antigüedad tienen?

Pregunta 2.- ¿Cómo considera que está organizada administrativamente la Distribuidora?

Pregunta 3.- ¿Cuántas áreas posee la Distribuidora, podría describirlas?

Pregunta 4.- ¿La distribuidora cuenta con un organigrama en donde se definan las áreas y funciones?

Pregunta 5.- ¿Cómo usted ubicaría las áreas de la empresa por orden de importancia y por qué el orden colocado?

Pregunta 6.- ¿Cuáles son los inconvenientes más comunes que ha presentado en el área administrativa?

Pregunta 7.- ¿Cuáles son los inconvenientes más comunes que ha presentado en el área comercial?

Pregunta 8.- ¿Cuáles son los inconvenientes más comunes que ha presentado en el área financiera?

Pregunta 9.- ¿La Distribuidora cuenta con procesos definidos?

Pregunta 10.- ¿Considera importante contar con un manual de procesos?, ¿por qué?

Pregunta 11.- ¿Cuándo necesita una vacante como la solicita?

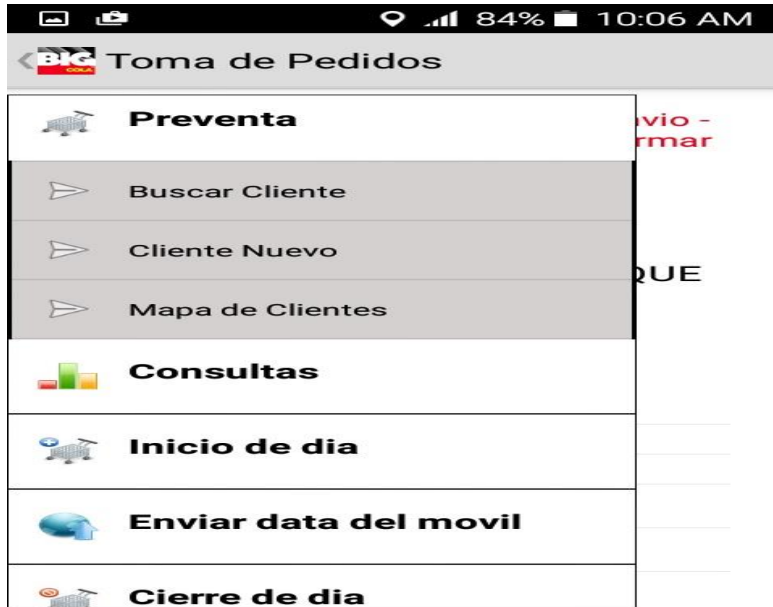
Pregunta 12.- ¿Cómo apertura el crédito a sus clientes?

Fuente: Las autoras

Anexo Sistema Comercial

Imágenes del Dispositivo para tomar los pedidos

Anexos 19: Sistema comercial (1)



Fuente: Distribuidora Martha Murillo

Anexos 22: Sistema comercial (2)



Fuente: Distribuidora Martha Murillo

Anexos 25: Sistema comercial (3)

84% 10:06 AM

Información pendiente de envío - Pedidos pendientes de confirmar

Bienvenido

Fecha de preventa
2/11/2016

Vendedor
COLOBON CAGUA, LUIS ENRIQUE

Teléfono
0983381480

Organización
MARTHA MURILLO - PLAYAS

	Clientes Programados	174
	Clientes con Pedido	6
	Clientes con No Pedido	10
	Clientes Nuevos con Operación	0
	Clientes Nuevos Sin Operación	0
	Clientes con Operación	15

Fuente: Distribuidora Martha Murillo

Anexos 28: Sistema comercial (4)

83% 10:06 AM

Código Dirección Secuencia

Clientes

1006-POSORJA (1)

580	PILATAXI PINTA, MARCO SEGUNDO BARRIO 4 DE MAYO
------------	--

Sin Ruta (0)

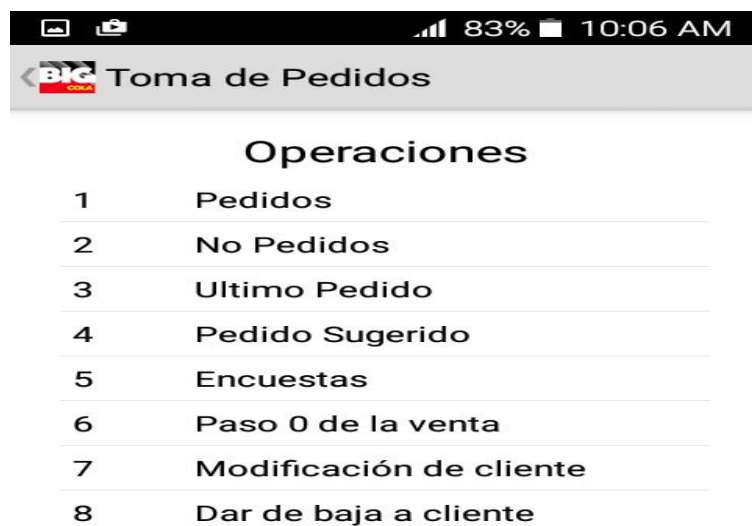
Fuente: Distribuidora Martha Murillo

Anexos 31: Sistema comercial (5)



Fuente: Distribuidora Martha Murillo

Anexos 34: Sistema comercial (6)



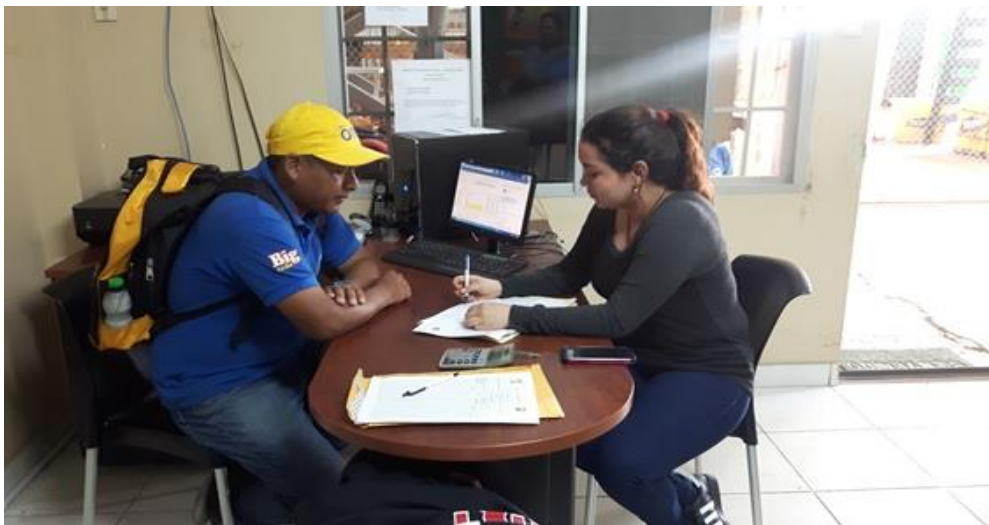
Fuente: Distribuidora Martha Murillo

Anexos 37: Entrevista a la propietaria Sra. Martha Murillo



Fuente: Distribuidora Martha Murillo

Anexos 40: Cuestionario a vendedores



Fuente: Distribuidora Martha Murillo

Anexos 43: Cuestionario a choferes



Fuente: Distribuidora Martha Murillo

Anexos 46: Cuestionario a despachadores



Fuente: Distribuidora Martha Murillo

Anexos 49: Personal de egreso y choferes



Fuente: Distribuidora Martha Murillo

Observación de actividades realizadas por los trabajadores

Anexos 50: Asistente de ventas/ bodeguero y facturación



Fuente: Distribuidora Martha Murillo

Anexos 51: Asistente administrativa



Fuente: Distribuidora Martha Murillo

Anexos 52: Vendedores



Fuente: Distribuidora Martha Murillo

Anexos 53: Despachadores y choferes



Fuente: Distribuidora Martha Murillo

Anexos 56: Verificación de mercadería que retorna



Fuente: Distribuidora Martha Murillo

Anexos 59: Distribuidor, cuenta el efectivo recaudado



Fuente: Distribuidora Martha Murillo

Anexos 62: Vendedor en ruta de venta



Fuente: Distribuidora Martha Murillo

Anexos 65: Bodega de productos para la venta (1)



Fuente: Distribuidora Martha Murillo

Anexos 68: Bodega de productos para la venta (2)



Fuente: Distribuidora Martha Murillo

Anexos 71: Camión al regreso de ruta



Fuente: Distribuidora Martha Murillo

Anexos 74: Certificado de revisión de la redacción y ortografía

CERTIFICADO DE REVISIÓN DE LA REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA

Yo, Mg.Dra. Lidia Jacqueline Bermúdez Johnson, certifico: que he revisado la redacción y ortografía del contenido del Proyecto: **“Diseño de procesos Administrativos, Comerciales y Financieros para la Distribuidora Martha Murillo”**, elaborado por la Srta. Aguilar Holguín Diana Verónica, con cédula de identidad No. 0925484925 y la Sra. Hernández Velasco Marjorie Lorena, con cédula de identidad No 0923359707 previo a la obtención del TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL.

Para el efecto he procedido a leer y analizar de manera profunda el estilo y la forma del contenido del texto:

- Se denota pulcritud en la escritura en todas sus partes.
- La acentuación es precisa y se utiliza los signos de puntuación de manera acertada.
- En todos los ejes temáticos se evita los vicios de dicción.
- Hay concreción y exactitud de las ideas y no incurre en errores en la utilización de las letras.
- La aplicación de la sinonimia es correcta, se maneja con conocimiento y precisión la morfosintaxis.
- El lenguaje es pedagógico, académico, sencillo y directo, por lo tanto, de fácil comprensión.

Por lo expuesto, y en uso de mis derechos como especialista en Literatura y español, recomiendo la VALIDEZ ORTOGRÁFICA de su proyecto previo a la obtención de su Grado Académico de INGENIERA COMERCIAL.

Atentamente

Mg. Dra. Lidia Jacqueline Bermúdez Johnson.
0908731953
Registro
1030-02-11798

Fuente: Mg. Sra. Jaqueline Bermúdez