



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACION
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA

**PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE
SERVICIO TECNICO DE ARTICULOS DE LINEA BLANCA SERVTEX**

TUTOR

MAE. KELLY LEON TOMALA

AUTOR

WASHINGTON OMAR BOBADILLA MEDINA

Guayaquil, 2019

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan de diseño organización para la empresa de servicio técnico de artículos de línea blanca Servtex.	
AUTOR/ES: Bobadilla Medina Washington Omar	REVISORES O TUTORES: MBA. Kelly León Tómalá
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Roca fuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniero Comercial
FACULTAD: Facultad de Administración	CARRERA: Ingeniería Comercial
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2019	N. DE PAGS: 156
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Manual de procesos, Estrategias, Clima Organizacional, Plan de diseño organizacional.	
RESUMEN: La presente investigación sobre un plan de diseño organizacional tiene como finalidad regular y organizar la estructura interna de la empresa estableciendo normas claras y	

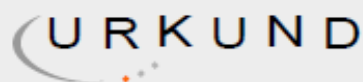
precisas, este plan indica los procesos que debe seguir cada colaborador según la función que desempeña en la Empresa Servtex.

Toda empresa demanda de un ambiente laboral en el cual los trabajadores y la misma organización deben afrontar una serie de inconvenientes durante la ejecución de sus procesos, por lo que es necesario contar con plan de diseño organizacional dentro de la organización el cual debe ser expuesto a todos los trabajadores, con el propósito de definir y aclarar sus funciones que deben seguir para el alcance de los logros institucionales.

Según los resultados de las encuestas, la empresa no tiene documentado los procesos y funciones que deben seguir sus colaboradores tampoco saben con certeza los objetivos, y el proceso de cada cargo de la empresa en la que trabajan. Por ello en el presente estudio se propone la creación de un plan de diseño organizacional en conjunto con los objetivos, y los procesos del área logística y administrativa.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI ☒	NO ☐
CONTACTO CON AUTOR/ES: Washington Omar Bobadilla Medina	Teléfono: 0999373542	E-mail: Washi_93@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MGS. Rafael Iturralde Solórzano, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec MBA. Oscar Machado Álvarez, DIRECTOR DE CARRERA Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE SIMILITUDES



Urkund Analysis Result

Analysed Document: PLAN DE TRABAJO DE TITULACION.docx (D43961848)
Submitted: 11/14/2018 1:43:00 AM
Submitted By: kleont@ulvr.edu.ec
Significance: 7 %

Sources included in the report:

PARRALES TOALA ERIKA PATRICIA.docx (D13428313)
<https://www.gestiopolis.com/descripcion-de-cargo-de-una-secretaria/>
<http://maizorito23.blogspot.com/2012/02/tarea-4-manual-tecnico-y-manual-de.html>
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1346/1/TUSDADM039-2014.pdf>
<https://www.uv.es/castellj/eg/TeoriaProblemas/Tema14/TEMA%2014.pdf>
<https://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>
<https://www.datadec.es/blog/factura-electronica-y-digitalizacion-certificada/gestion-de-calidad-y-gestion-por-procesos>
<https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
<http://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/articulo/069061/articulo-pdf>
http://www.normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/270/2/images/Guia%20tecnica_mp_mayo17.pdf
<https://www.significados.com/proceso-administrativo/>
<http://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/disenio-organizacional/>

Instances where selected sources appear:

25

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Kelly Carlot".

Firma:

MBA: KELLY CARLOTA LEON TOMALA

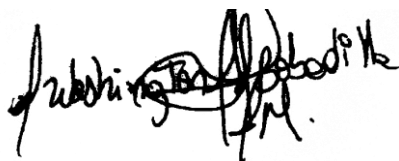
C.I. # 0922648654

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los/as estudiantes/egresados/as, BOBADILLA MEDINA WASHINGTON OMAR declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIO TECNICO DE ARTICULOS DE LINEA BLANCA SERVTEX, corresponde totalmente a los/as suscritos/as 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 normativa vigente.

Autor(es)

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Washington Omar Bobadilla Medina'.

WASHINGTON OMAR BOBADILLA MEDINA
C.I. 0925997587

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIO TECNICO DE ARTICULOS DE LINEA BLANCA SERVTEX, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIO TECNICO DE ARTICULOS DE LINEA BLANCA SERVTEX”, presentado por el estudiante WASHINGTON OMAR BOBADILLA MEDINA como requisito previo, para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL encontrándose apto para su sustentación



Firma:

MBA: KELLY CARLOTA LEON TOMALA

C.I. 0922648654

AGRADECIMIENTO

Agradecerle en primer lugar a Dios, por haberme permitido cumplir esta meta tan anhelada, ser mi guía y llenarme de bendiciones.

A mis padres por su apoyo incondicional a lo largo de este viaje, a mis tías que han sido una ayuda constante, a mi hermana por ayudarme siempre, ha sido un pilar fundamental.

A mi esposa por su apoyo constante para culminar esta etapa importante, sin ella no lo hubiera podido lograr.

A mis queridos maestros y amigos de la Universidad Laica Vicente Roca fuerte, quienes durante toda mi formación universitaria me han ayudado e inculcado los mejores conocimientos, los cuales pongo en práctica en mi vida profesional.

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto en primer lugar a Dios, por ser esa ayuda, esa fuerza que tanto necesitaba.

A mis padres, a mi esposa, a mis tías, y hermana, a quienes amo y valoro profundamente, por ser mi motivación de superación cada día, por estar presente en mi vida en cada momento, por su apoyo incondicional, porque gracias a ellos he podido cumplir esta etapa muy importante.

A mi abuela Aurora Santos, que desde el cielo estoy seguro esta muy orgullosa de mi por haber alcanzado esta meta.

INTRODUCCION

La presente investigación sobre un plan de diseño organizacional tiene como finalidad regular y organizar la estructura interna de la empresa estableciendo normas claras y precisas, este plan indica los procesos que debe seguir cada colaborador según la función que desempeña en la Empresa Servtex.

Toda empresa demanda de un ambiente laboral en el cual los trabajadores y la misma organización deben afrontar una serie de inconvenientes durante la ejecución de sus procesos, por lo que es necesario contar con plan de diseño organizacional dentro de la organización el cual debe ser expuesto a todos los trabajadores, con el propósito de definir y aclarar sus funciones que deben seguir para el alcance de los logros institucionales.

Según los resultados de las encuestas, la empresa no tiene documentado los procesos y funciones que deben seguir sus colaboradores tampoco saben con certeza los objetivos, y el proceso de cada cargo de la empresa en la que trabajan. Por ello en el presente estudio se propone la creación de un plan de diseño organizacional en conjunto con los objetivos, y los procesos del área logística y administrativa.

La propuesta de este proyecto cuenta con el apoyo del Gerente General dueño de la empresa, ya que está consciente la falta de implementación de los procesos y funciones administrativas y logísticas dentro de su empresa, que ayudará a guiar a sus empleados en sus tareas diarias.

La finalidad de este proyecto es ofrecer una solución a la problemática existente en la empresa mediante el diseño de plan de diseño organizacional que ayude a mejorar el rendimiento de los trabajadores.

El trabajo de investigación se estructura de cuatro capítulos:

Capítulo I: En este capítulo se realizó el diseño de la investigación que abarca el planteamiento, formulación, sistematización y los objetivos de la investigación, con el fin de analizar la un plan de diseño organizacional para la empresa.

Capítulo II: En este capítulo se encuentra el marco teórico, el cual contiene toda la información científica y enfoques teóricos realizados en la investigación.

Capítulo III: Corresponde a la metodología en donde se desarrolla el tipo de investigación, técnicas, población, muestra, análisis de la información. Aquí se realizó la investigación de campo mediante las encuestas con la cual se hizo la tabulación, traficación y análisis de la información.

Capítulo IV: Corresponde a la elaboración del plan de diseño organizacional para la empresa de Servicio técnico de línea blanca Servtex.

CAPITULO I

DISEÑO DE INVESTIGACION

1.1 TEMA

PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIO TECNICO DE ARTICULOS DE LINEA BLANCA SERVTEX

1.2. Planteamiento del Problema

La Empresa de servicio técnico de artículos de línea blanca, Servtex, fue creada en el año 2012, actualmente cuenta con 2 agencias norte y sur, se dedica a la venta de repuestos y a la asistencia técnica de clientes en garantías ya que es el servicio técnico autorizado de la marca Mabe.

Dentro de los procesos logísticos, se ha notado mediante evidencias, para que un cliente sea atendido de manera inmediata; el cliente normalmente tiene que acercarse a exponer la queja de su producto, y el tiempo de espera de la visita técnica es de 5 a 10 días laborables. Lo cual genera molestias en la prestación de servicio, y como consecuencia pérdida de clientes a largo plazo, lo cual es notorio en los últimos meses.

Tabla 1



Fuente: Departamento de Logística

Tabla 2



Fuente: Departamento de Logística

Cabe recalcar que a través de los gráficos detallados se puede notar la disminución de atenciones al cliente, tanto como casos en garantía que son reportados por la marca Mabe y casos que son atendidos como fuera de garantía las cuales se asignan con costo.

Adicional los procesos administrativos carecen de políticas, que normen las actividades de la misma, esto se debe a que la empresa Servtex no ha definido sus procesos internos, esto afecta en la planificación que se realiza en la organización, como ejemplo se ha notado una baja en venta de repuestos a diferencia de los años anteriores, según comentario de un cliente indica que el proceso de venta y despacho de repuesto de Servtex es muy demorado, por lo cual ellos buscan otros proveedores que son más ágiles y la atención es personalizada.

Tabla 3



Fuente: Bodega

Tabla 4



Fuente: Bodega

El número de quejas de parte de los clientes hacia el personal logístico y administrativo se ha incrementado en los últimos meses, debido a que los clientes señalan que no se les atiende de la manera correcta, que en muchas ocasiones llaman al número convencional y no les responden las llamadas, por lo que se ven obligados acercarse hasta Servicio al cliente para ser atendidos, clientes indican que cuando asisten personalmente no hay una persona fija que le pueda dar solución a su problema, ya que indican que tienen que pasar por varios operadores y personal logístico para que su orden de servicio sea gestionada y creada para su respectiva atención.

Tabla 5



Fuente: Departamento de Logística

Tabla 6



Fuente: Departamento de Logística

Se ha podido observar que la falta de procedimientos están afectando a la efectividad operativa de las actividades de la empresa en los administrativos y logísticos, como por ejemplo en los administrativos, al momento de un cliente realizar una compra de un repuesto la persona encargada no está en su puesto de trabajo, debido a que también realiza otra funciones, y es la única persona que le puede ayudar con la solicitud del componente a la persona encargada de logística para que le procesen el despacho del mismo, estos inconvenientes se dan porque no se ha realizado una revisión de cada una de las tareas que realiza la empresa Servtex, esto genera que las mismas no se encuentren controladas.

Una de las problemáticas que se ha observado es, que las tareas no están asignadas y definidas adecuadamente, se ha notado que en el área administrativa 5 personas realizan la misma función, lo cual causa retrasos en los procesos, esto da como resultado el no haber realizado un levantamiento de información de las tareas que ejecuta cada uno de los integrantes de la empresa Servtex, esto incide en la definición de funciones y responsabilidades del talento humano.

Otro punto importante es, que no están documentadas las actividades que realiza el personal que conforma la empresa Servtex, por ello hay retrasos y quejas continuas de parte del cliente.

1.3. Formulación del Problema

¿Qué problemas genera la falta de un Plan de diseño organizacional para la Empresa Servtex?

1.4. Sistematización del Problema

¿Cuál es la situación interna del área de administración y logística?

¿Cómo deberían estar diseñados los procesos para la empresa Servtex?

¿Cómo debe estar organizada el área de Logística y Administración en la empresa Servtex?

1.5. Objetivos del problema

1.5.1 Objetivo General:

Elaborar un plan de diseño organizacional para la empresa de Servicio técnico de artículos línea blanca Servtex.

1.5.2 Objetivos Específicos:

- Elaborar un análisis de situación actual de la empresa Servtex.
- Diseñar los procesos adecuados a los nuevos procesos en la empresa Servtex.
- Diseñar la Estructura organizacional y funciones de la empresa Servtex.

1.6. Justificación del problema

Busca mejorar el desempeño de las actividades que cada empleado debe realizar, sirviendo como herramienta indispensable dentro de cada departamento de la empresa; Y a su vez se beneficia en calidad y eficacia de los logros esperados por cada departamento, permitiendo que exista una mejor información a los resultados esperados donde se evidencia en los logros de los objetivos de la organización, y a su vez en la misión y visión de la misma.

El desarrollo de un plan de diseño organizacional será una herramienta útil para la empresa Servtex, ya que permitirá definir funciones, tareas, actividades y perfil de cada cargo, de tal forma que los

funcionarios puedan cumplir a cabalidad con las tareas específicas, ya que contribuye al logro de la misión y objetivos de la empresa, a su vez convirtiéndose en una herramienta de apoyo para la gestión institucional junto con los miembros de la organización.

El diseño de un manual de funciones se convertirá en una ventaja para la empresa Servtex, que permitirá, que cada departamento mejore sus niveles de eficiencia en el desarrollo de sus operaciones, haciendo de este un servicio óptimo a sus clientes. En caso contrario; estará frente al riesgo que representa la competencia, dentro de un sector, que se caracteriza por ser competitivo y con nivel de rivalidad.

Con el diseño de nuestro manual de funciones se lograran aumentar las ventas y el volumen de quejas van a disminuir completamente, la atención será personalizada.

Adicional, se van a documentar las actividades que realiza el personal que conforma la empresa Servtex. Ya que la mayoría de actividades que realiza el personal están generando conflictos entre distintas áreas, para de esa manera hacer más ágil la atención al cliente y evitar demoras de parte del personal de logística y nuevas quejas de parte del cliente.

1.7. Delimitación o alcance de la Investigación

Campo: Administración

Área: Servicios

Aspectos: Plan de Diseño Organizacional, Manual de procedimientos

Tema: Plan de diseño organizacional para la Empresa de Servicio técnico de artículos de línea blanca Servtex

Delimitación Geográfica: Sur de la ciudad de Guayaquil – Barrio Centenario

Delimitación espacial: Guayaquil

Delimitación Temporal: año 2018

Ubicación: Está ubicada, en el Barrio centenario la 12 y segundo callejón Sedalana

1.8. Idea a Defender

Con el diseño de un Plan de diseño organizacional se logrará mejorar el desempeño de las actividades que cada empleado debe realizar.

Se mejorara los tiempos de atención a clientes, el personal de empresa Servtex dará una atención personalizada a cada cliente, las funciones tendrán un responsable y se evitara que haya duplicidad de funciones.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes

Es importante reconocer el manual de funciones y procedimientos como herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración del talento humano vinculado a cada uno de los puestos de trabajo, y es necesario ya que contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos necesarios para la buena ejecución del trabajo.

Para la investigación sobre el Manual de procesos y funciones se realizó una investigación de los siguientes trabajos:

- (Manrique, 2013) La empresa Surticervezas se basa en una planeación optimizadora orientada hacia la adaptabilidad e innovación de la organización. Las decisiones se toman basándose en la búsqueda de la honestidad orientada a la eficiencia, eficacia y entrega de sus trabajadores.
- (Falcon, 2012) Este proyecto quiere llegar a conocer las actividades interrelacionadas y vinculadas con los procesos administrativos tales como: planificación, organización, dirección, control y evaluación, de todas las actividades que implican los procesos de las funciones administrativas de la Fundación.
- (Zuñiga A. G Ortega, 2013) El fin de este manual de procesos y funciones es de representar de forma ordenada las actividades de cada trabajador de la Empresa Nutresa que son necesarios para la buena ejecución laboral.
- (Moliner, 2014) El objetivo principal de la elaboración de una guía de procedimientos es describir con claridad cada una de las actividades de la empresa, para así poder hacer una repartición o 39

- Distribución de las responsabilidades que corresponden a cada uno de los cargos de la institución.
- (Sanchez, 2013) En base a todo este preámbulo se considera necesario que los procesos de gestión de CADELAES Cía. Ltda., sean definidos, diseñados y plasmados en un Manual de Procesos de Gestión haciendo énfasis en la calidad.
- (Renteria, 2014) Este proyecto se estructuró en base a la necesidad de estandarizar los procesos de administración de Recursos Humanos en la empresa MULTIMUNDO S.A., por esta razón se realizó el estudio de los puestos de trabajo y un perfil donde se definan las características de acuerdo con las funciones que el colaborador va a desempeñar.

2.2 Bases teóricas

Este proyecto de investigación presenta un marco teórico enfocado al modelo de (Mayo, 2013) dado en la teoría de las Relaciones Humanas en donde explica que “la solución al problema de cooperación no puede darse apenas a través del retorno a las formas tradicionales de organización y lo que se debe hacer es una nueva concepción de las relaciones humanas en el trabajo” (pág. 10). Mayo defiende los siguientes puntos de vista:

- El trabajo es una actividad típicamente grupal: el nivel de producción es influenciado por las normas, funciones y reglamentos de grupo que por el incentivo salariales y materiales de producción.
- El operario no reacciona como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social: los cambios tecnológicos rompen los lazos informales de amistad.
- La tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y de comunicar: se busca establecer una sociedad adaptable a la comunicación efectiva y la comunicación sobre las relaciones establecidas.
- La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de estar junto de ser reconocida: la organización eficiente es incapaz de elevar la productividad si las necesidades psicológicas del trabajador no fueran descubiertas, localizadas y satisfechas. (Mayo, 2013, pág. 12)

Este es uno de los puntos por los cuales, el manual de funciones, se enfoca a dicha teoría, a su vez se enfatiza en otra como la **TEORIA Y** estudiada y definida por (Gregor, 2007), quien se preocupó por comparar estilos opuestos en administrar, la cual, “la Teoría X, es un estilo basado en la teoría tradicional excesivamente mecanicista y pragmática, se basa en convicciones erróneas sobre el comportamiento. En cambio la Teoría Y, se basa en ideas y premisas actuales sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana”.

Hay que tener en cuenta los siguientes aspectos que propone la Teoría Y

- El hombre promedio no muestra desagrado inherente hacia el trabajo
- Las personas no son, por su naturaleza intrínseca, pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa, asumen esa actitud por experiencias profesionales negativas en otras empresas.
- Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades que se les asignen.
- El hombre tiene la capacidad de alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está ampliamente y no escasamente distribuida entre las personas.
- La teoría Y propone un estilo de administración participativo y democrático basado en los valores humanos y sociales”. (Gregor, 2007, pág. 59)

El proyecto está enfocado en la teoría de los Sistemas, donde está dada por el investigador (Bertalanffy, 1999), “esta se basa en remediar problemas con soluciones prácticas donde fundamenten la teoría en la aplicación realista” (pág. 32).

Este proyecto de investigación acoge la siguiente afirmación dada por la teoría de los sistemas en: Las funciones de un sistema dependen de su estructura, para los sistemas biológicos y mecánicos, pero también es una afirmación clara para las organizaciones, la cual son sistemas reunidos en uno solo para desarrollar un objetivo dentro de un entorno ambiental, ya que estas pueden ser sistemas cerrados o abiertos.

Sistemas cerrados: no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún

recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.

Sistemas abiertos: presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian información, energía y materia con el ambiente. Son adaptables para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización. (Bertalanffy, 1999, págs. 12-13-14)

2.2.1 Diseño Organizacional

Se tiene que tener en cuenta en que consiste un diseño organizacional y de qué manera lo usaremos para nuestro proyecto.

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones. (Taveras M. A., 2018, pág. 34).

Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de la empresa Servtex.

El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégica, en lo cual podemos notar que la toma de decisiones no han sido las correctas.

Específicamente, debe:

- Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras.
- Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.
- Crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.

Factores Claves en el Diseño Organizacional

Todo diseño organizacional (con mayor descentralización y delegación de autoridad a los empleados) soluciona algunos problemas, pero al mismo tiempo crea otros. Cada diseño organizacional presenta algunos inconvenientes, la clave radica en seleccionar un diseño organizacional que los minimice. Es posible identificar algunas variables para cada uno de los tres factores primarios: ambientales, estratégicos y tecnológicos, que afectan las decisiones de diseño organizacional. Otros factores (por ejemplo proveedores, consumidores y nuevos competidores) pueden afectar también el diseño organizacional.

Factores Ambientales.- Los factores ambientales que gerentes y empleados necesitan evaluar son:

- 1) las características de los ambientes presentes y posiblemente futuros,
- 2) la forma en que estas características afectan la capacidad de la organización para funcionar con eficacia. Tal vez la mejor forma de entender el impacto del ambiente sobre el diseño organizacional es observar los diversos factores que comprende el ambiente. Los cuatro factores que consideramos más importantes son: proveedores, distribuidores, competidores y consumidores.

Factores Estratégicos.- Las organizaciones han tratado de construir una ventaja competitiva en diversas formas, pero tres estrategias parecen esenciales para crear esa ventaja: bajo costo, diferenciación y enfoque:

Bajo costo: Una estrategia de bajo costo se basa en la capacidad de la organización para proporcionar un producto o servicio a un costo inferior que sus rivales. Una empresa que elige una estrategia de bajo costo trata de obtener una ventaja significativa en costos sobre otros competidores y beneficiar a los consumidores con los ahorros, para ganar participación en el mercado. Este tipo de estrategia se encamina a vender un producto estandarizado que resulte atractivo para el cliente “promedio” en un mercado amplio.

- **Diferenciación:** Una estrategia de diferenciación se basa en proporcionar a los clientes algo que sea exclusivo y distinga a los productos o servicios de la organización de los de la competencia. Una organización que escoge una estrategia de diferenciación suele usar un diseño de organización por producto, por el cual cada producto tiene sus propios departamentos de manufactura, comercialización e investigación y desarrollo.
- **Enfoque:** Una estrategia de enfoque se diseña para ayudar a que la organización establezca como meta un nicho específico en una industria, a diferencia tanto de la estrategia de bajo costo como de la de diferenciación, que están diseñadas para apuntar a mercados de toda la industria. Una organización que escoge una estrategia enfocada puede utilizar cualquiera de varios diseños de organización que van desde el funcional hasta el de producto y el de red, para satisfacer las preferencias de sus consumidores. (Taveras M. A., 2014, págs. 70-71).

Cabe recalcar que hay estrategias que se está considerando los cuales se empleará al proyecto debido a que la Empresa Servtex, sus costos son elevados que la competencia, lo cual genera que los clientes acudan a ellos porque su servicio es óptimo y sus precios en ventas de repuestos es más asequible. Se buscará una estrategia que diferencie de la competencia la cual será la atención personalizada que se le de al cliente de manera personal y por llamadas telefónicas.

2.2.2 Objetivos de un Organigrama

Debe conocer los tipos de organigramas en lo cual determinará cual es el más apropiado para el proyecto de investigación se verá de un modo general, con el organigrama lo que se espera mostrar:

- La estructura de la empresa, representando los organismos que la componen e indicando las relaciones jerárquicas existentes entre ellos de una forma esquemática y clara.
- El grado de dependencia que existe entre los distintos niveles.
- Los distintos puestos de trabajo y sus funciones así como el personal responsable a cargo.

Requisitos que debe cumplir

Es importante que el organigrama cumpla con los objetivos citados anteriormente para los que se creó. En otro caso, no tendría ningún sentido. Para ello debe reunir los siguientes requisitos:

- **Exactitud:** debe reflejar de forma precisa la estructura de la organización de la empresa.
- **Realidad:** debe representar la estructura jerárquica existente en la empresa en el momento de su realización debiendo actualizarse con cada modificación realizada.
- **Comprensibilidad:** ha de ser fácilmente inteligible por las personas a las que se trata de informar.
- **Sencillez:** únicamente reflejará los elementos indispensables para facilitar la información que pretenden dar, sin dar lugar a confusiones.
- Deberá ser elaborado por los responsables de la empresa. (Perez, 2016, págs. 2-3-4).

(Promonegocios.net, 2017) Afirma que “Existen varios modelos de organigramas los cuales varían según el nivel de autoridad de los niveles superiores” (pág. 1).

Se detallan a continuación:

POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA: Este grupo se divide en cinco tipos de organigramas:

Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo ejemplo:

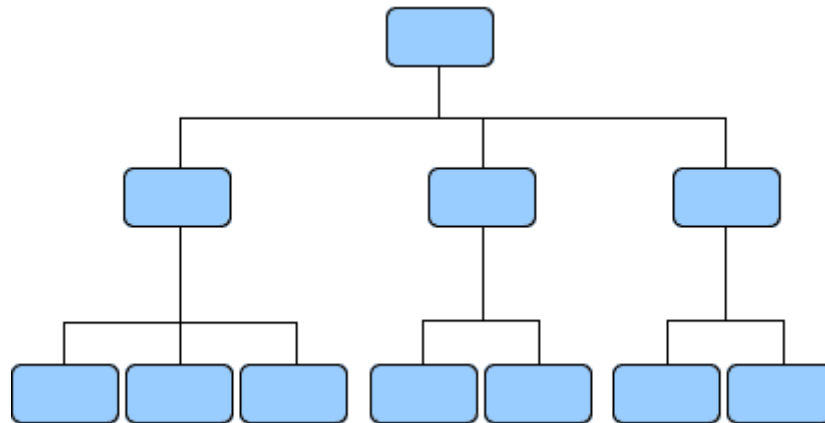


Figura 1. Organograma Vertical

Fuente: “Organigramas, Tipos de organigramas” (Promonegocios.net, 2017)

Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

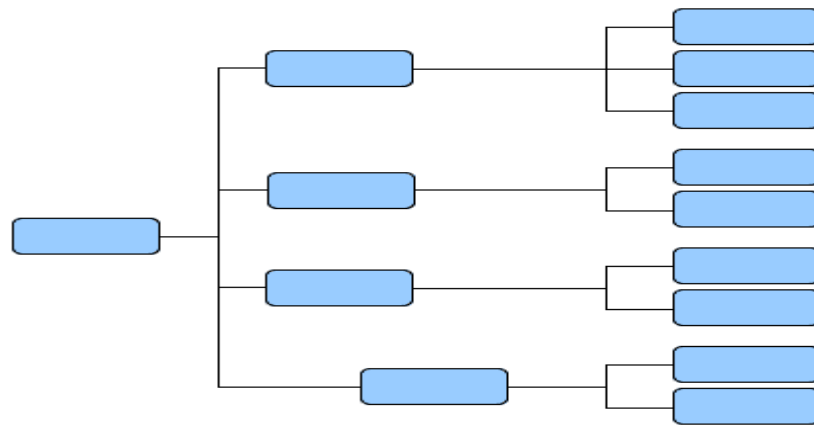


Figura 2. Organigrama Horizontal

Fuente: “Organigramas, Tipos de organigramas” (Promonegocios.net, 2017)

Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.”

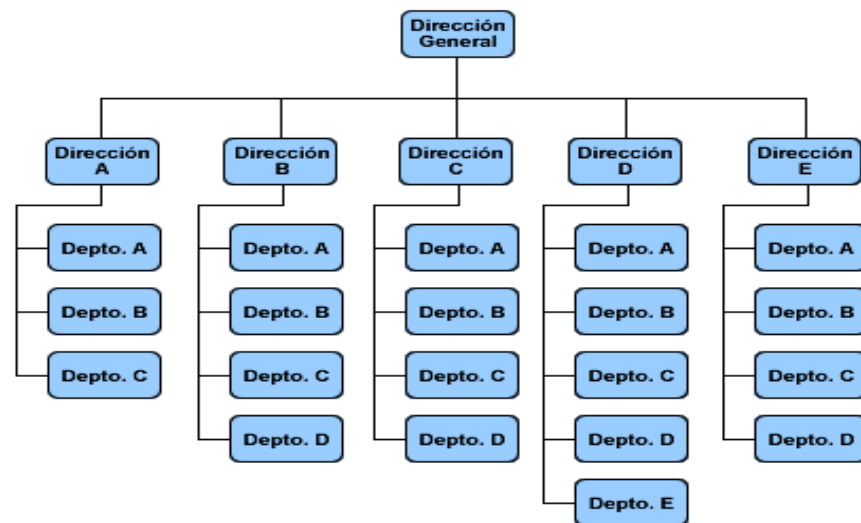


Figura 3. Organigramas Mixtos

Fuente: “Organigramas, Tipos de organigramas” (Promonegocios.net, 2017)

Con relación a lo antes mencionado, se puede apreciar en los tipos de organigramas, que estos únicamente muestran la estructura de la organización y la cadena de mando, mas no las funciones que se realiza en la misma. Esto se reflejara en un manual de funciones (con la descripción de los puestos).

2.2.3 Procesos

Los Procesos son definidos como según (SEP, 2017) “conjunto de actividades que transforman o convierten uno a o más insumos en productos o resultados, que proporcionan un valor a quien los usa” (pág. 5)

- **La repetitividad:** esta es la que justifica el hecho de que se inviertan esfuerzos y recursos en mejorarlos, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica prácticamente por la cantidad de veces que se repita el proceso.

De ahí la importancia de elaborar procedimientos que especifiquen con precisión las formas de realizar las actividades del proceso y por ende el proceso en cuestión.

- **La variabilidad:** esta se manifiesta en las desigualdades que se pueden obtener y de hecho se obtienen generalmente, en los resultados luego de producirse en diversas ocasiones el proceso (repetitividad), repercutiendo en su eficacia.

Existen disímiles técnicas para el estudio y análisis de estas variaciones con vistas a lograr el control necesario sobre las mismas.

- **Son susceptibles de ser mejorados:** los procesos siempre se pueden mejorar, constantemente se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos, en vistas de optimizar su resultado.

Además, los procesos han de evolucionar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías, etc.

- **Rebasan las estructuras funcionales:** los procesos no tienen fronteras claras como las que tienen los departamentos de una organización y con frecuencia cruzan los límites funcionales repetidamente. Ello hace que en ocasiones fuercen la cooperación entre las distintas estructuras organizativas de la organización, ello propician el desarrollo de una cultura organizacional más abierta y menos jerárquica, que puede contribuir a obtener mejores resultados.

Entre los tipos de procesos se destacan los siguientes:

Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Operativos (esenciales o claves): procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Algunos autores coinciden en que las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra cómo se crea valor en la organización.
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

Los procesos ya existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería limitarse a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. La gestión de los procesos tiene cuatro etapas fundamentales que son:

- Identificación de los procesos y sus interrelaciones internas y externas
- Documentación, formación y ejecución
- Control

- Mejora

Entre los principales factores para la identificación y selección de los procesos se encuentran:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en Factores Clave de Éxito.
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

La ficha de procesos se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las

actividades de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

Entre las informaciones que se incluyen en la Ficha de Proceso se encuentran: Misión u objeto, Propietario del proceso, Límites del proceso, Alcance del proceso, Indicadores del proceso, Variables de control, Inspecciones, Documentos y/o registros, Recursos. (Ruiz, 2014, págs. 5-6-7-8-9)

Para que los procesos dentro de la organización sean comprendidos correctamente por quienes conforman parte de la empresa, es necesario hacer uso del diagrama de flujo, estos diagramas son usados para por modelar un proceso, haciendo uso de un conjunto de símbolos que varían de significados de acuerdo a las actividades y procedimientos que se estipulen.

A continuación se muestra la simbología básica usada en la modelación y mejora de procesos.

SÍMBOLO	DESCRIPCION
	Indicador de inicio de un procedimiento.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una tarea o actividad.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad predefinida expresada en otro Diagrama.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad de decisión o de conmutación.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad combinada.
	Conector. Úsese para representar en un diagrama de flujo una entrada o una salida de una parte de un Diagrama de Flujo a otra dentro de la misma página.
	Documento. Representa la información escrita pertinente al proceso.
	Conector utilizado para representar el fin de un procedimiento.

Figura 4. Simbología utilizada para diagrama de flujos

Fuente: Manual de Procesos y Procedimientos (KABOD, 2015)

Este tipo de diagramas sigue una secuencia que va desde arriba hacia abajo. Se muestran en forma de una lista ordenada de operaciones de un determinado proceso.

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un algoritmo o proceso. Se utiliza fundamentalmente en disciplinas como la programación, la economía y los procesos industriales. Estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de término.

Los diagramas de flujo tienen un único punto de inicio y un único punto de término. Además, todo camino de ejecución debe permitir llegar desde el inicio hasta el final. Los diagramas de flujo favorecen la comprensión del algoritmo o proceso, puesto que el cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo puede llegar a reemplazar varias páginas de texto.

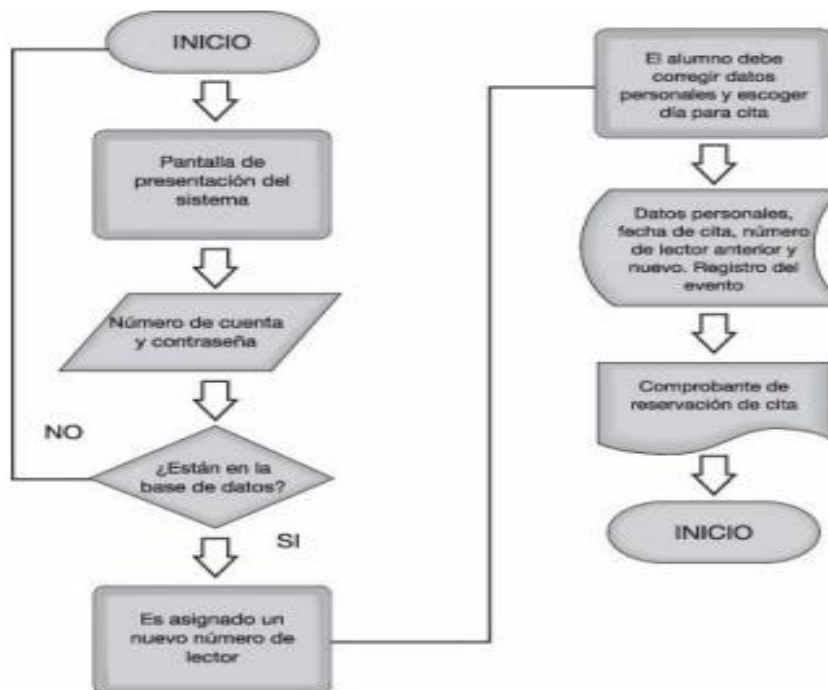


Figura 5. Formato Flujogramas Vertical

Fuente: “Modelos de Representación de diagramas” (Castello, 2014)

Existen diferentes formatos para representar diagramas de flujo. Los más habituales son los siguientes:

- **Formato vertical:** El flujo o la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- **Formato horizontal:** El flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha. (Castello, 2014, págs. 4-5-6-7)

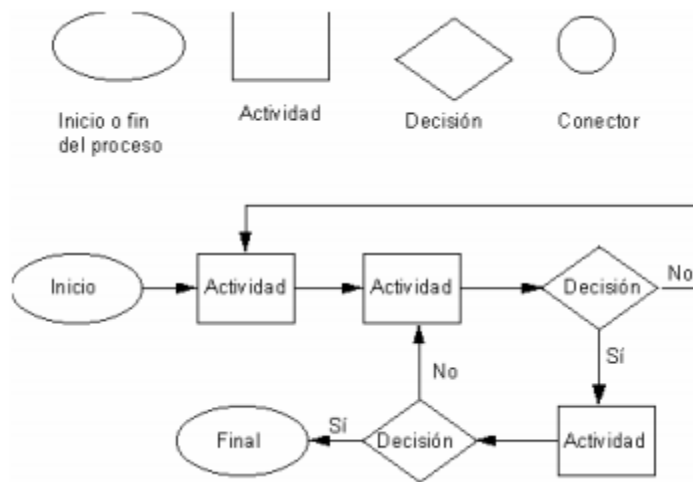


Figura 6 Formato Flujogramas Horizontal

Fuente: “Modelos de Representación de diagramas” (Castello, 2014)

2.2.4 Manual de Procedimientos

Se han realizado varios estudios que se han basado completamente en la elaboración de un manual de procesos, específicamente en el área de servicio al cliente que han demostrado la necesidad de implementarlo cuando la empresa presenta cualquier tipo de debilidades en la operatividad tanto interna como externa, al no realizar una atención al cliente de manera adecuada, la consecuencia que puede incurrir es el alejamiento completo de los clientes, lo que se va a reflejar en la competitividad y rentabilidad de la empresa. (Cabascango, 2013) en su trabajo “Manual de Procedimientos y atención al cliente de la empresa “LA CASA DEL TOLDO” de la ciudad de Santo Domingo, 2013” propone el diseño de un manual de procedimientos que permite mejorar la

atención al cliente en la distribuidora antes mencionada, dada la problemática de que el personal no cuenta con una descripción específica de sus actividades y operaciones. Carecen de políticas dentro de la organización, escasa supervisión en el manejo de procesos que se realizaban.

La necesidad de un manual de procedimientos en la distribuidora ocasiona que los clientes de la organización no acudan con regularidad, se disminuye totalmente las ventas, y se ven afectados en los ingresos mensuales de la empresa, el diagrama de flujo del manual propuesto por el autor se menciona a continuación.

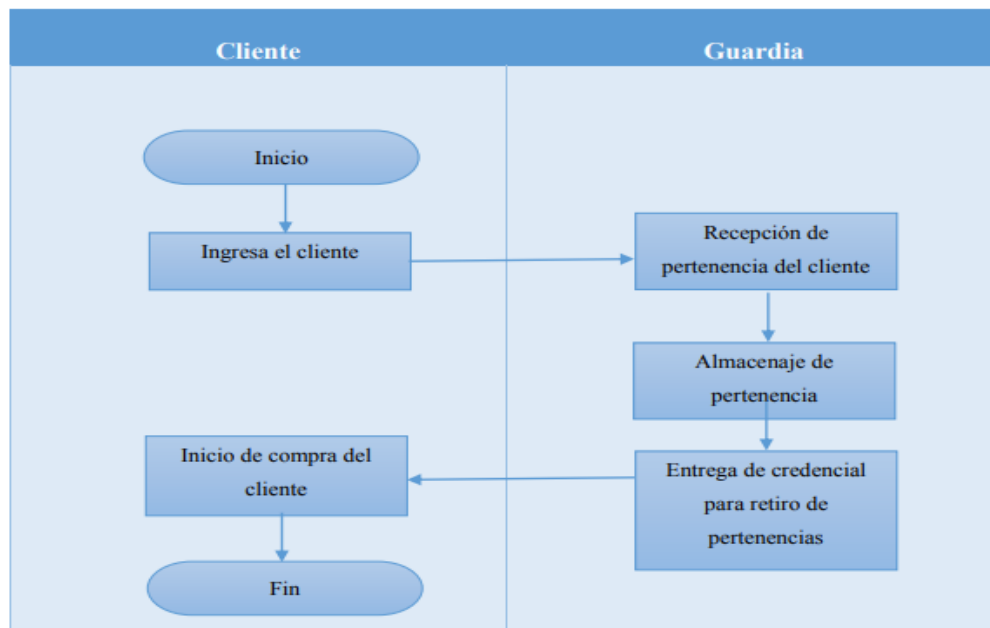


Figura 7. Procedimiento propuesto para la recepción de pertenencia
Fuente: (Cabascango, 2013, pag. 50)

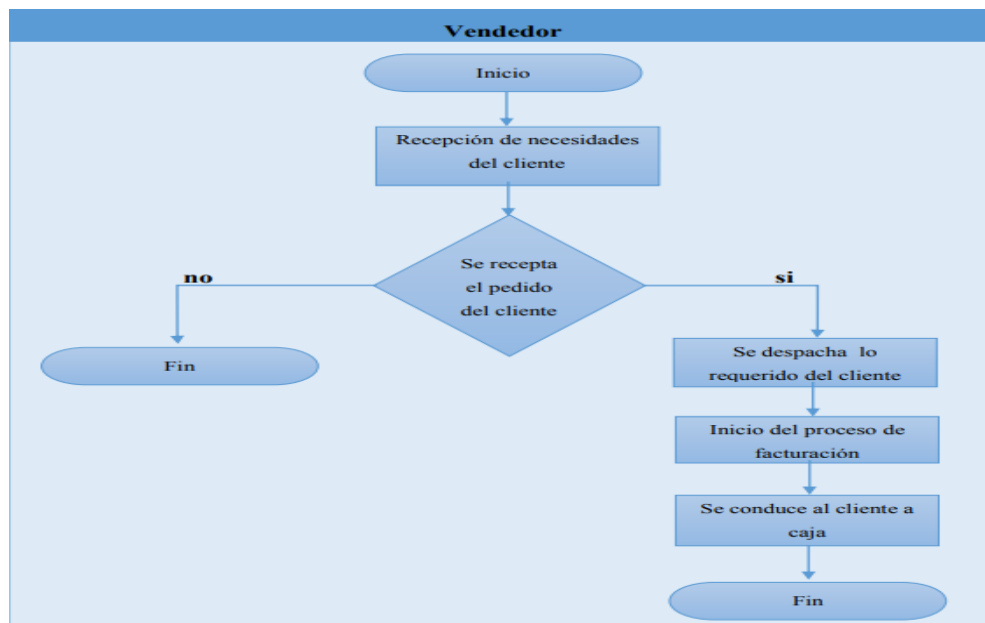


Figura 8. Procedimiento propuesto para las ventas dentro del almacén
Fuente: (Cabascango, 2013, pag. 50)

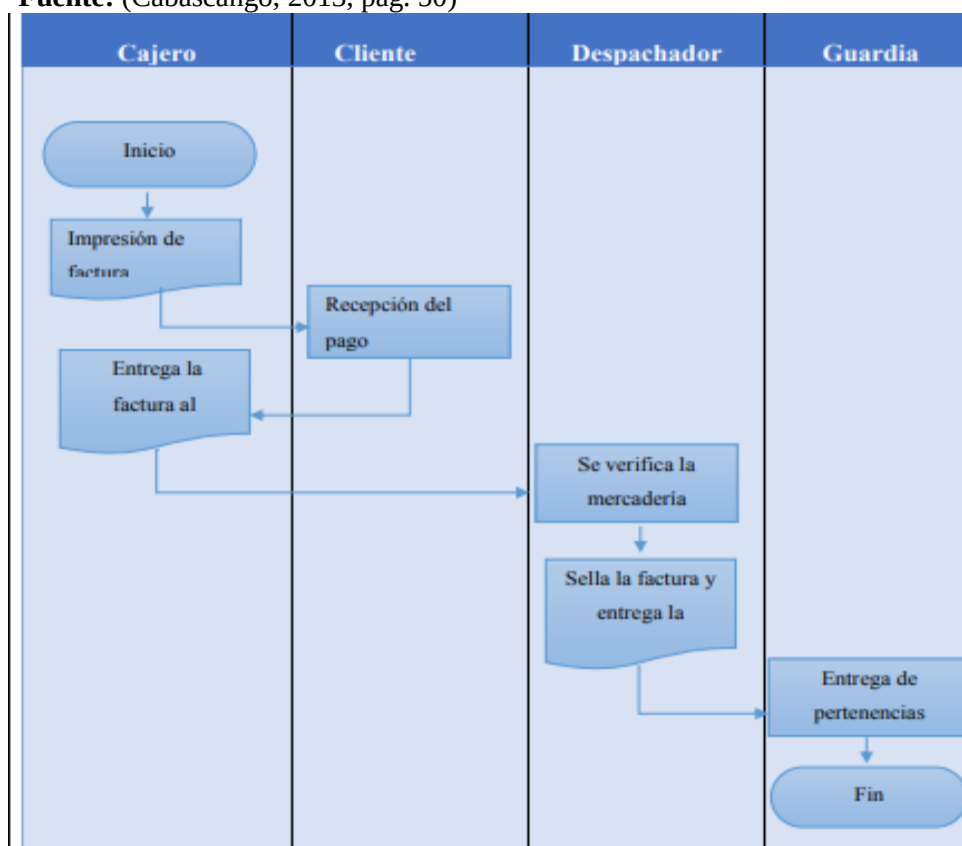


Figura 9. Procedimiento propuesto para la facturación y entrega de mercadería

Fuente: (Cabascango, 2013, pag. 50)

Al final, el autor indica que al realizar un manual de procedimientos en la empresa, noto que la misma no contaba con una misión, visión, objetivos y política, lo cual se veían reflejados en la inconformidad por parte de los clientes.

El momento de implementar el manual de proceso los colaboradores de la empresa seguirá procesos adecuados a su puesto de trabajo y se establecerán puntos de control.

Este manual de funciones y requisitos está diseñado específicamente en las teorías de las relaciones humanas y enfocadas a las teorías de sistemas y la teoría Y donde acoge las siguientes afirmaciones:

- Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades que se les asignen.
- Las funciones de un sistema organizacional dependen de una estructura donde existe un intercambio con todo lo que lo rodea tanto interno como externo en un ambiente y clima organizacional”.

Es importante revisar por medio de un plan estratégico que tan largos son los procesos o procedimientos de cada empleado, es importante notar el tipo de servicio que estamos ofertando, las características propias del mercado concreto, hay que tener en cuenta lo siguiente al momento de realizar un Plan estratégico según José María Sainz de Vicuña:

- **Primera etapa:** Análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación: una corporación, toda la empresa, una unidad de negocio etc.
- **Segunda etapa:** Diagnostico de la situación, elaborado a partir del sempiterno DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y de la matriz posición competitiva.
- **Tercera etapa:** Sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión los valores corporativos y los objetivos estratégico para los próximos tres años.
- **Cuarta etapa:** Elección de las estrategias tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales.

- **Quinta etapa:** Decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control. (Vicuña, 2017, pág. 82)

Dentro del campo administrativo, el desarrollo de actividades para la elaboración y ejecución de sistemas de control de gestión ha tenido relación con el ámbito de concepción acerca del propio concepto de control, si bien es cierto, cada uno ha aportado al proceso; a continuación se explican las fases que menciona Jairo Amaya:

- **Diagnostico institucional:** Todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema que se va a controlar. El diagnostico tiene como objetivo, según Abad, identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos clave para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional.
- **Identificación de procesos claves:** Luego de conocer cómo se encuentra el sistema objeto de control, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización sino por el contrario se centra en aquellos lo suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertinencia y demás.
- **Diseño del sistema de indicadores:** De la definición de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas y cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómenos observado respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

- **Escoger los instrumentos de control:** Dentro del control de gestión, existe una variedad de técnicas e instrumentos generalmente aplicados a la gestión del proceso, se resume los instrumentos de control más usados en: Manuales operativos y de procedimientos, intervención, inspección, control interno, auditoria interna, auditoria externa, auditoria operativa. Contabilidad analítica, control presupuestario, análisis por ratios, control estadístico de procesos, control de calidad, el cuadro de mando y demás.
- **Validación del sistema:** Para Abad, consiste en alimentar el sistema de indicadores con cifras históricas con el objeto de revisar la calidad, pertinencia, consistencia, y confiabilidad de los datos para la facilitación de su utilización por el nivel directivo en términos de su utilidad informativa y la dirección de la directiva a los centros de responsabilidad adecuados.
- **Evaluación del sistema:** La evaluación de la gestión constituye la identificación de los desfases y puntos débiles de la gestión, básicamente ocupa dos niveles: Un nivel externo donde se evalúa el producto y el sector o entrono, en el ámbito interno la evaluación de resultados y la evaluación de los rendimientos. Para ello existe una gran cantidad de técnicas para aplicación de la evaluación en el ámbito interno, entre ellas se encuentran la rentabilidad del capital, los métodos de expansión, de enriquecimiento, de rendimiento por función, de valor de la estrategia, la evaluación individual y la evaluación de los grupos. En el ámbito externo, se tienen los métodos de la técnica de producto, de calidad, de renovación, de comparación vertical y el de comparación horizontal.
- **Implantación del sistema:** Consiste en la implementación de las fases anteriormente descritas a fin de adoptar oficialmente el sistema y definir los mecanismos para su administración. Cumple generalmente los siguientes procesos: Diseño del sistema global, creación de un clima favorable para su aplicación y la introducción del sistema propiamente dicho. (Amaya, 2005, págs. 139-140-141).

2.2.5 Contenido de un Manual de Procedimientos.

Un manual de procedimientos debe contener lo siguiente:

Logotipo	Nombre de la organización	Fecha	
	Manual de organización (general o específico)	Página	De
		Sustituye a	
		Página	De
		De fecha	

Figura 10. Formato Manual de Procesos

Fuente: “Modelo de diseño de manual de procesos” (Franklin, 1998)

Identificación y relaciones

A) Identificación

1. Nombre del puesto
2. Número de plazas
3. Clave
4. Ubicación (física y administrativa)
5. Tipo de contratación
6. Ámbito de operación

B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato
8. Subordinados directos
9. Dependencia funcional

Propósito del puesto

Funciones generales

Funciones específicas

Responsabilidad Comunicación

1. Ascendente
2. Horizontal
3. Descendente
4. Externa

Especificaciones del puesto

1. Conocimientos
2. Experiencia
3. Iniciativa
4. Personalidad

- Funciones generales y específicas.

- Responsabilidades o deberes.

- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.

- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular.

Directorio.-

Documento en donde constan los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual.

Por necesidades del servicio se pueden adicionar teléfonos y horarios de atención. La dirección de las instalaciones se incluye cuando la organización cuenta con otras oficinas o representaciones o forme parte de un grupo o sector.

Convencionalmente, los manuales generales contienen este tipo de información hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que en los específicos se establece de acuerdo con la amplitud de su estructura y/o de sus requerimientos particulares.

Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica. Su integración en el manual es opcional.

Identificación.-

Este documento incorpora la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión (general o específico). De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.

Índice o Contenido.-

Relación de los capítulos que forman parte del documento.

Prologo y/o Introducción.-

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

Objetivo(s) de los procedimientos.-

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.-

Esfera de acción que cubren los procedimientos.

Responsables.-

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

Políticas o normas de operación.-

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

Concepto(s).-

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

Procedimiento (descripción de las operaciones).-

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realiza en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables

de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación. Se incluye un instructivo para el llenado de la descripción de operaciones.

Formularios o impresos.- Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

Instructivo para el llenado de la descripción de operaciones.-

1. Logotipo de la organización

Símbolo que identifica a la organización.

2. Denominación

Nombre de la organización y del documento.

3. Procedimiento

Nombre del procedimiento, el cual describe la materia a que se refiere.

4. Fecha

Fecha en que se terminó la elaboración del procedimiento: día (número arábigo), mes (número romano) y año (número arábigo).

5. Página Núm. X de Y

En la que X es el número progresivo de las hojas en que se diagrama el procedimiento y en donde Y representa el número total de hojas de que consta el documento y que se repite hasta igualar a X.

6. Sustituye

Fecha y página que reemplaza la nueva hoja (en caso necesario). Este espacio se completa exactamente en los términos anotados en los puntos 4 y 5.

7. Número de operación

Se enumera en forma progresiva y en orden cada una de las operaciones que conforman el procedimiento.

8. Responsable(s)

Nombre de la unidad administrativa, órgano o puesto responsable de realizar cada operación.

9. Descripción

Expresión del contenido de cada operación del procedimiento. Incluye el nombre y clave de las(s) forma(s) utilizadas.

10. Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización

Nombre y firma de la unidad o puesto encargada de preparar, revisar y aprobar el procedimiento.

11. Clave de la forma

En primer término las siglas de la organización; en segundo, las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma, y en tercer lugar el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o un a diagonal.

Representación en organigrama de la estructura de la empresa.-

Cuando se haya establecido la estructura ideal sobre el cual se harán uso de los recursos de la empresa, lo cual implica; la división correcta del trabajo de acuerdo a los diferentes tareas envueltas en la actividad de la empresa, la respectiva asignación de los puestos, haber asignado los diferentes recursos necesarios para cada tarea, haber reconocido los tipos de autoridad en diferentes puestos de trabajo. “Podemos definir organigrama como la representación gráfica de la organización de la empresa, de su jerarquía o estructura formal. Permite diferenciar tanto las unidades organizativas como las relaciones que existen entre ellas.

El organigrama es de gran ayuda para la empresa ya que permite analizar la organización existente y detectar los posibles fallos en la asignación de funciones (superposiciones, duplicidades...). Pero también representa una valiosa información de cara al exterior, ya que tanto clientes como instituciones, competencia, etc. pueden conocer funcionamiento interno de la empresa desde el punto de vista de la organización.

Previo a la realización de un organigrama es necesario crear la estructura organizativa que va a permitir desarrollar eficazmente el proceso productivo.

La creación de la estructura organizativa, puede dividirse en las siguientes fases:

- Dividir el trabajo en tareas según el contenido de las mismas.
- Agrupar las tareas en puestos de trabajo teniendo en cuenta la homogeneidad de las mismas.
- Dotar a cada tarea de los medios y recursos necesarios tanto materiales como humanos para poder llevarla a cabo.
- Establecer las relaciones entre las distintas unidades organizativas.
- Asignar a cada unidad tanto la autoridad necesaria como la responsabilidad. (Franklin, 1998, págs. 156-163).

2.2.6 Análisis Foda

El análisis Foda es la principal herramienta para la evaluación de la empresa Servtex es la que permite diagnosticar como se encuentra la situación, y cuales son las estrategias a considerar en el momento de la evaluación, esto da un aporte a la toma de decisiones,

La **matriz de análisis dafo o foda**, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

ANÁLISIS EXTERNO

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La **matriz dafo** divide por tanto el **análisis** externo en oportunidades y en amenazas.

- **Oportunidades:** representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?.

- **Amenazas:** pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con

suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la **matriz de análisis dafo** trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?.

- **Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?. (Espinoza, 2013)



Figura 11. FODA

Fuente: “La matriz de análisis DAFO” (Espinoza, 2013)

2.2.7 Servicio al cliente

El servicio al cliente se puede definir como el servicio que se brinda al momento de que uno de estos tenga una solicitud, o queja con respecto a un tipo de producto que hayan adquirido, es importante la calidad de servicio que se le da al cliente, esto incide grandemente en la relación de la empresa y el cliente.

El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización.

Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones:

- Fiabilidad.
- Capacidad de respuesta.
- Seguridad.
- Empatía.
- Elementos tangibles.

Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora. Y de comparación con otras organizaciones.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas. De esta forma, contrasta esa medición con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Por consiguiente, determinando el gap o brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo).

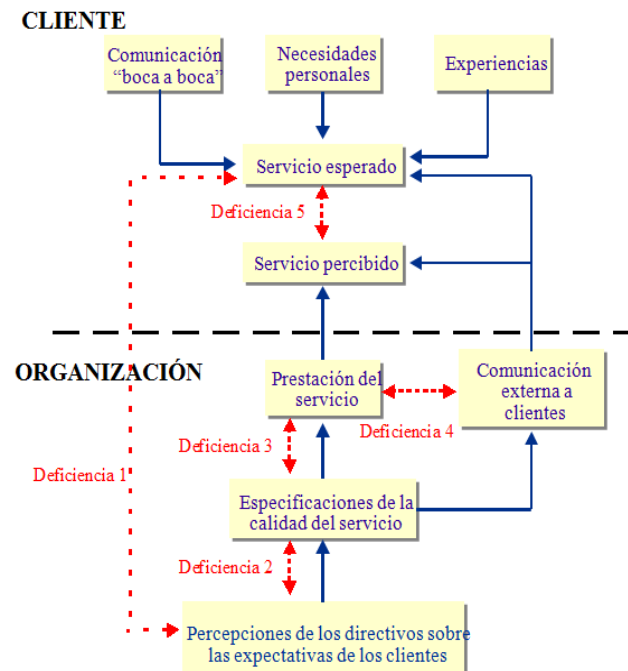


Figura 12. Servqual

Fuente: "Calidad del Servicio" (Zeithaml, 2017)

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

1. Define un servicio de calidad como la **diferencia entre las expectativas y percepciones** de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones; de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio. Ello implicaría una alta satisfacción con el mismo.

2. Señala ciertos **factores clave que condicionan las expectativas** de los usuarios:

Comunicación “boca a oreja”, es decir, opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.

Necesidades personales.

Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.

Comunicaciones externas. Que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.

3. Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.

Capacidad de Respuesta: Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.

Seguridad: Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.

Empatía: Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.

Elementos Tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Estas cinco dimensiones de la calidad de servicio son evaluadas mediante el cuestionario SERVQUAL.” (Zeithaml, 2017, pág. 50)

2.3 Marco Conceptual

Diseño Organizacional: El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. (Taveras M. A., 2018)

Procesos: Un proceso administrativo es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u organización, con la finalidad de potenciar la eficiencia, consistencia y contabilidad de sus recursos humanos, técnicos y materiales. (Significados, 2013)

Manual: Instrumento administrativo que contiene información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos, de los órganos de una institución. Este debe ser de forma ordenada algo práctico y fácil de manejar y entender, la cual exige habilidad e inteligencia. Está enfocado a un libro que contiene apuntes e información básica y precisa que indican como hacer, usar o manipular algo en lo que se quiere, en este caso seria, la información necesaria para desarrollar las actividades específicas y generales de los procesos que llevan a cabo los empleados de la empresa. (Gomez, 2015)

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura organizativa, el organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener un idea uniforme acerca de la organización. (Taveras M. A., 2018)

Perfil: son el conjunto de características peculiares que destinan e identifican la persona que se establecerá en el cargo identificado por el cronograma estructural de la empresa. (Carmen Leguizamon &, 2009)

Tarea: Trabajo que debe hacerse en un tiempo limitado, combinación de trabajos deberes y responsabilidades asignadas a un empleado, individual y considerado, usualmente, como su asignación normal o regular. (Carmen Leguizamon &, 2009)

Servicio al cliente: El servicio al cliente es el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo. (Crecenegocios, 2018)

Gestión de Calidad: Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie, Superioridad o excelencia de algo o de alguien. (DATADEC, 2012)

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de Investigación es descriptivo el cual ha permitido conocer, evaluar, y levantar información sobre los problemas en las áreas de logísticas y administrativas de la empresa Servtex.

Cabe recalcar que este tipo de Investigación permitirá ver un escenario completo del estado actual en el que esta la empresa, se pudo analizar las necesidades que tiene el área de logística, en especial el área de servicio al cliente. Se ha logrado interpretar y analizar los factores principales por los que el área de logística y administración, necesita un diseño organizacional para poder garantizar un servicio de calidad en la empresa Servtex.

3.2 Enfoque de la Investigación

Se utilizó un tipo de investigación mixta, debido a que se realizara encuestas al área de servicio al cliente y clientes finales y entrevistas a los jefes de cada área, el enfoque es de manera cualitativo y cuantitativo.

3.3 Técnicas de la Investigación

Es conveniente recurrir a las técnicas de obtención de información en forma directa, utilizando la entrevista (cualitativa), que es la forma empleada por los encargados de obtener la información, a través del diálogo personal con los responsables de las distintas unidades operativas. Se utilizara una encuesta (cuantitativa) para todo el personal, en la cual se obtenga la información.

3.4 Población y Muestra

El personal de la Empresa Servtex es de 30 empleados de entre 20 a 45 años. En este grupo se consideraron a 20 empleados entre ellos los que están en el departamento de logística y atención al cliente, incluyendo a los jefes de cada departamento.

Se realizaran las encuestas a los 20 empleados de los departamentos de logística y atención al cliente.

Se va a realizar encuestas a los clientes para medir el nivel de satisfacción, cabe mencionar que los datos antes mencionados fueron usados en base al mes de Abril del 2018, de atenciones a clientes vía telefónica.

La población es de 225 clientes en vista de que la información fue levantada en el mes de mayo por lo cual se usa como referencia el último mes el cual era abril, como es pequeña no se requiere muestra.

3.5 Análisis de Resultados

3.5.1 Análisis de las encuestas a los clientes

A continuación se muestra los resultados obtenidos de las 225 encuestas realizadas a las diversas llamadas de clientes escogidas de manera aleatoria en el cantón Guayaquil.

Pregunta 1: ¿El personal de servicio al cliente, le ha dado solución a su problema?

Tabla 7

Si	50	22,5%
No	165	74,3%
Talvez	7	3,2%
Total general	225	100%

Elaborado por: Autor

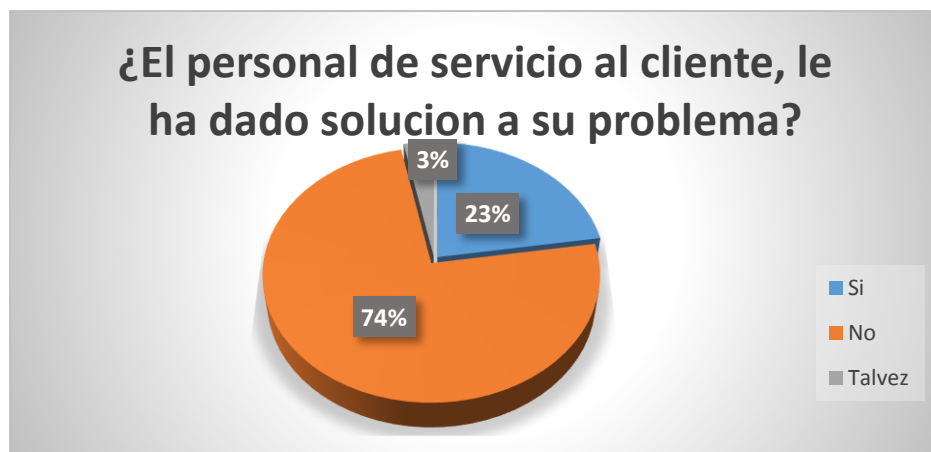


Figura 13. Pregunta 1: ¿El personal de servicio al cliente, le ha dado solución a su problema?

Elaborado por: Autor

De acuerdo a las encuestas realizadas, se encontró que el 74% está en desacuerdo que el personal de servicio al cliente no le ha dado solución a su problema, el 23% está de acuerdo con lo antes mencionado. No obstante, el 3% estuvo indeciso con lo mencionado en la encuesta.

Pregunta 2: ¿La información proporcionada le fue útil?

Tabla 8

Si	40	17,8%
No	180	80,0%
Talvez	5	2,2%
Total general	225	100%

Elaborado por: Autor



Figura 14. Pregunta 2: ¿La información proporcionada le fue útil?

Elaborado por: Autor

Con respecto a la pregunta de que si La información proporcionada le fue útil, el 80% indico estar en desacuerdo señalando que no le pudieron resolver su inconveniente de la mejor manera, el 18% de acuerdo con dicha consigna. Sin embargo el 2% expreso estar indeciso con que la información le fue útil.

Pregunta 3: ¿Cómo Ud, Calificaría el servicio?

Tabla 9

Malo	170	75,6%
Bueno	54	24,0%
Excelente	1	0,4%
Total general	225	100%

Elaborado por: Autor

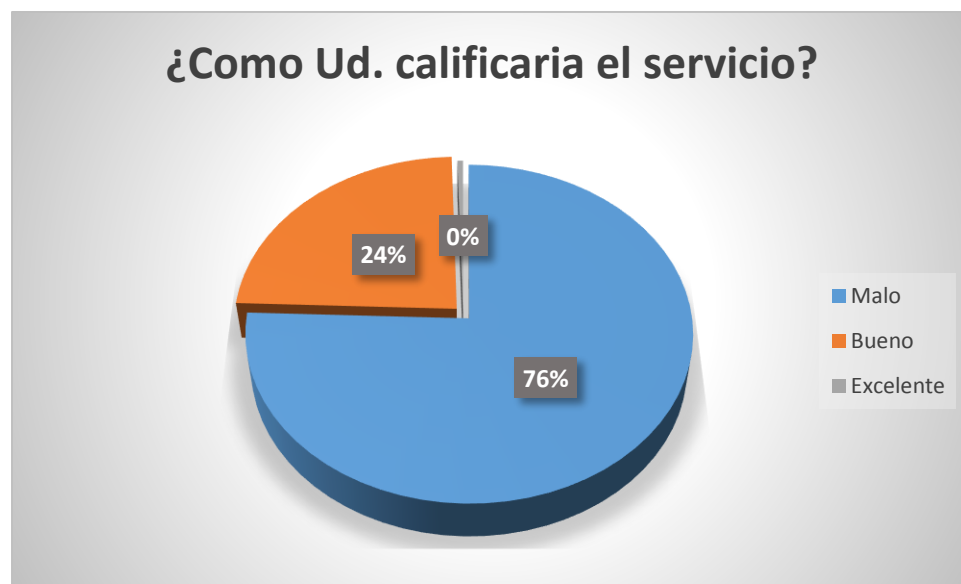


Figura 15. Pregunta 3: ¿Cómo Ud, Calificaría el servicio?

Elaborado por: Autor

El 76 % de las encuestan dan como resultado que están en desacuerdo que el servicio sea excelente debido a que no pudieron solucionar de forma pertinente su requerimiento, por otro tanto el 24% indica que el servicio en término medio es bueno, el 0% en unidades equivale a 1 indico que es excelente el servicio.

Pregunta 4: ¿Recomendaría los servicios de la empresa?

Tabla 10

Si	27	12%
No	195	87%
Talvez	3	1%
Total general	225	100%

Elaborado por: Autor



Figura 16. Pregunta 4: ¿Recomendaría los servicios de la empresa?

Elaborado por: Autor

El 87% indico que no recomendaría los servicios de la empresa, dada su poca experiencia, porque ya han tenido muchos inconvenientes en cuanto a la resolución de sus problemas, el 12% indico que si recomendarían el servicio, el 1% estuvo indeciso.

Pregunta 5: ¿Se siente satisfecho con el servicio proporcionado por los colaboradores del área Técnica de la empresa?

Tabla 11

Si	28	12,0%
No	193	86,0%
Talvez	4	2,0%
Total general	225	100%

Elaborado por: Autor



Figura 17. Pregunta 5: ¿Se siente satisfecho con el servicio proporcionado por los colaboradores del área Técnica de la empresa?

Elaborado por: Autor

Con respecto al servicio proporcionado por el área de servicio al cliente, el 86% menciono estar en desacuerdo, esto es debido a que no han sido atendidos como ellos esperaban, o que sus solicitudes han tomado mucho tiempo del que realmente deberían tomar, indicando que en algunas ocasiones el personal de servicio al cliente les ha indicado que no tienen suficiente personal técnico, el 12% menciono estar de acuerdo el cual se pudo notar que ha sido atendido con rapidez debido a que se han gestionado en los inicios del día, el 2% menciono estar indeciso.

Pregunta 6: ¿Considera Ud. Que la empresa está bien organizada?

Tabla 12

Si	30	85%
No	190	13%
Talvez	5	2%
Total general	225	100%

Elaborado por: Autor



Figura 18. Pregunta 6: ¿Considera Ud. Que la empresa está bien organizada?

Elaborado por: Autor

Con respecto a la organización que existe dentro del área de servicio al cliente, el 85% respondió que está en desacuerdo señalando que no hay una buena organización de funciones debido a que los procesos son muy largos y existen muchas personas involucradas, por lo que recomiendan que cada persona del área tenga bien determinados cuáles son sus funciones para que no hayan estos inconvenientes, el 13% respondió estar de acuerdo verificando son los mismos clientes que fueron atendidos con prioridad los cuales se consideran VIP, el 2% estuvo indeciso.

Pregunta 7: ¿Le parece que el servicio ha sido ágil?

Tabla 12

Si	35	82%
No	185	16%
Talvez	5	2%
Total general	225	100%

Elaborado por: Autor

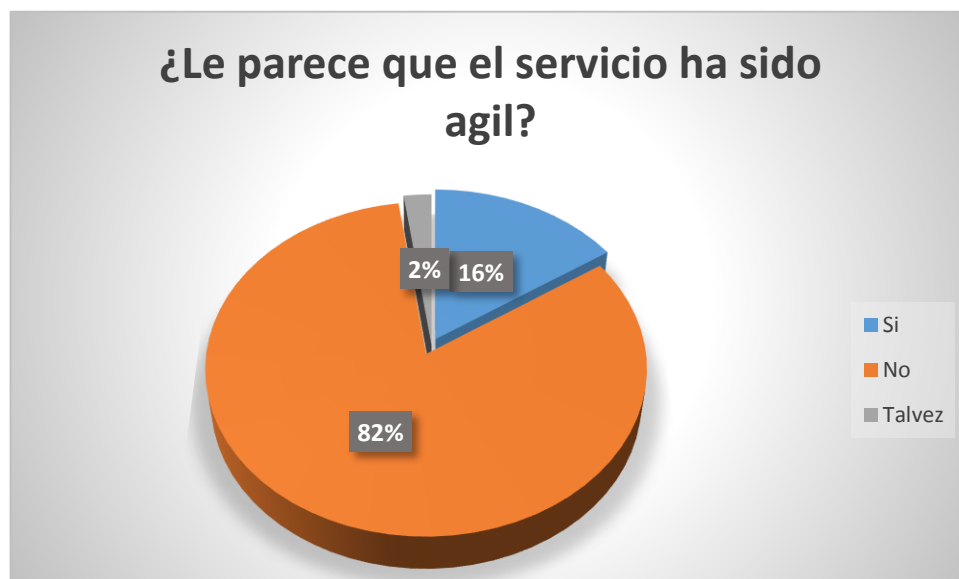


Figura 19. Pregunta 7: ¿Le parece que el servicio ha sido ágil?

Elaborado por: Autor

El 82% indico estar en desacuerdo ya que indican que el servicio es lento, el 16% menciono estar de acuerdo y el 2% menciono estar indeciso.

Pregunta 8: ¿Cuánto tiempo espero para que le dieran solución a su requerimiento por parte del departamento de servicio al cliente?

Tabla 14

De 0 a 2 Días	2	1%
De 5 a 10 Días	10	4%
De 15 a 20 Días	63	28%
De 20 a 25 Días	150	67%
Total general	225	100%

Elaborado por: Autor

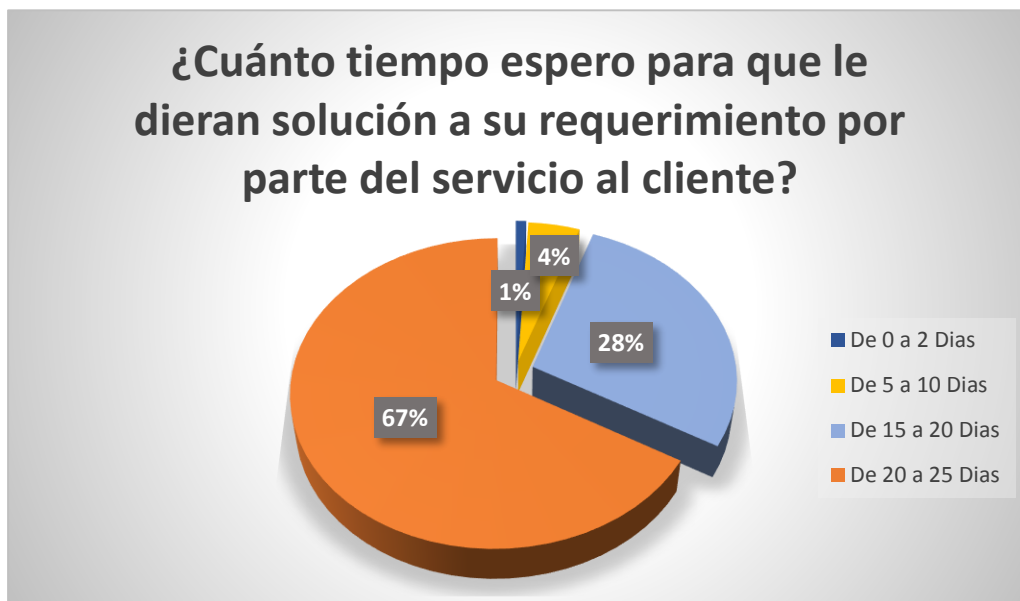


Figura 20. Pregunta 8: ¿Cuánto tiempo espero para que le dieran solución a su requerimiento por parte del departamento de servicio al cliente?

Elaborado por: Autor

De acuerdo con los encuestados, el 67% que el tiempo en recibir la solución a su inquietud estuvo comprendido entre 20 a 25 días, por otro lado el 28% menciona que su caso fue dado solución entre 15 a 20 días, mientras que el 4% menciona que se le dio solución al caso dentro de 5 a 10 días lo cual es el tiempo prudente, y el 1% menciona que se le dio solución de 0 a 2 días.

3.5.2 Análisis de las encuestas a los Empleados

A continuación detallamos los resultados obtenidos al realizar las encuestas al personal de la Empresa de Servicio técnico de artículos de línea blanca Servtex.

Pregunta 1: ¿Conoce el Organigrama de la Empresa?

Tabla 15

Si	4	20,0%
No	14	70,0%
Talvez	2	10,0%
Total general	20	100%

Elaborado por: Autor



Figura 21. Pregunta 1: ¿Conoce el Organigrama de la Empresa?

Elaborado por: Autor

El 70% han indicado que no tienen conocimiento del organigrama de la empresa, es decir que no tienen conocimiento de los niveles jerárquicos que tiene la empresa, mientras que el 20% ha indicado que si conocen el organigrama, hay un 10% que ha indicado talvez lo cual se considera que son aquellos que tienen poco conocimiento del organigrama no de manera clara pero si tienen conocimiento.

Pregunta 2: ¿Conoce cuáles son sus funciones dentro de la Empresa?

Tabla 16

Si	1	5,0%
No	18	90,0%
Talvez	1	5,0%
Total general	20	100%

Elaborado por: Autor

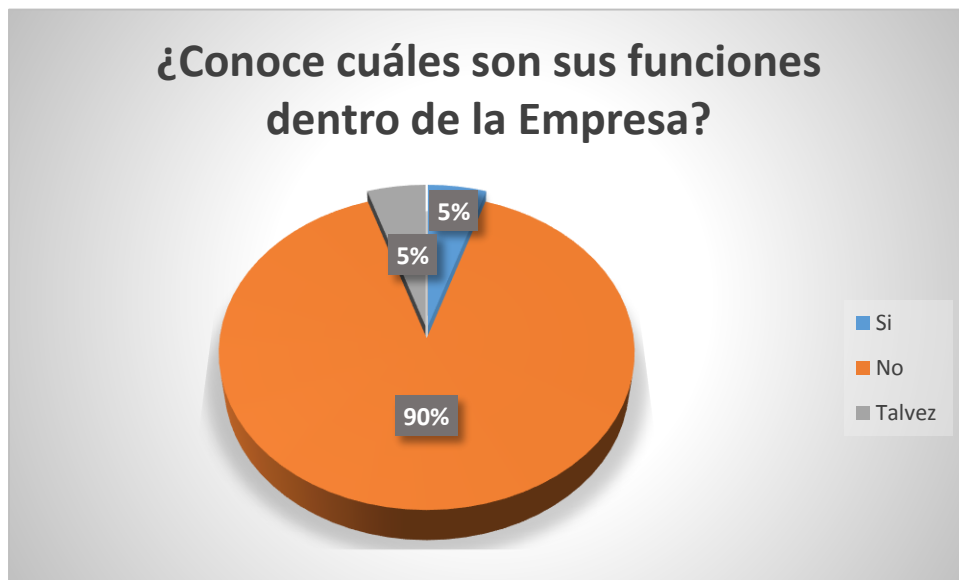


Figura 22. Pregunta 2: ¿Conoce cuáles son sus funciones dentro de la empresa?

Elaborado por: Autor

El 90% ha indicado que desconocen cuáles son sus funciones específicas, debido a que nos encontramos que la gran mayoría realiza las mismas actividades, el 5% menciona que si conocen sus funciones se pudo notar que estos casos son puntuales como por ejemplo, la persona de caja que conoce sus funciones, un 5% también indico que talvez lo cual se considera como una respuesta negativa.

Pregunta 3: ¿Evalúan su desempeño dentro de la Empresa?

Tabla 17

Si	0	0,0%
No	20	100,0%
Talvez	0	0,0%
Total general	20	100%

Elaborado por: Autor



Figura 23. Pregunta 3: ¿Evalúan su desempeño dentro de la Empresa?

Elaborado por Autor

Se pudo constatar que la empresa no realiza evaluaciones de desempeño a su personal, lo cual se pudo verificar en la respuesta del personal en las encuestas, el 100% indico que no han sido evaluados.

Pregunta 4: ¿Realiza actividades que no corresponden a su cargo?

Tabla 18

Siempre	17	85,0%
Casi siempre	1	5,0%
Rara vez	2	10,0%
Total general	20	100%

Elaborado por: Autor

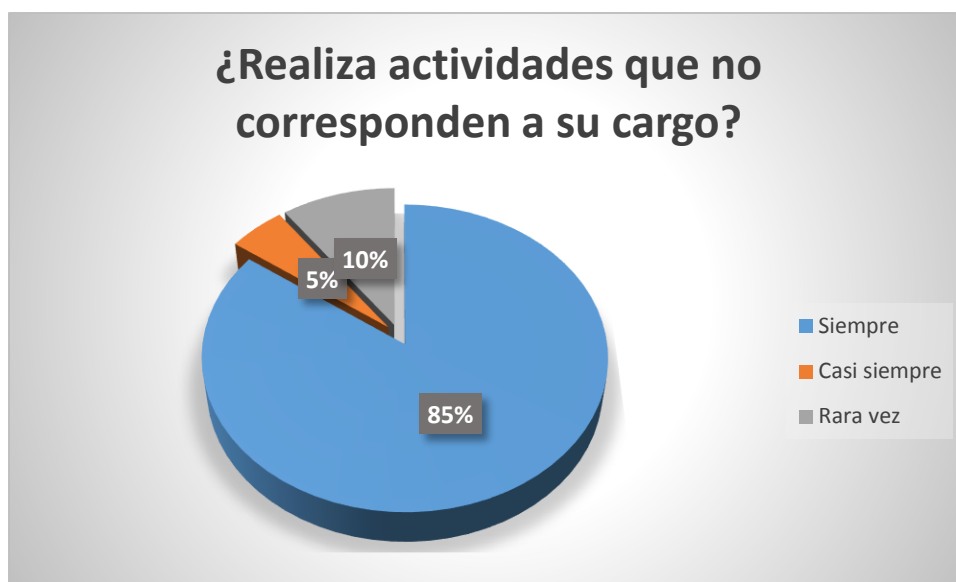


Figura 24. Pregunta 4: ¿Realiza actividades que no corresponden a su cargo?

Elaborado por: Autor

De acuerdo a los resultados un 85% indicó que realiza actividades que no corresponden a su cargo siempre, mientras que el 10% realiza sus actividades casi siempre, el 5% en respuesta a las encuestas prefirió no responder y solo marcaron Rara vez.

Pregunta 5: ¿La comunicación es abierta con sus Jefes?

Tabla 19

Si	2	10,0%
No	17	85,0%
Talvez	1	5,0%
Total general	20	100%

Elaborado por: Autor



Figura 25. Pregunta 5: ¿La comunicación es abierta con sus jefes?

Elaborado por: Autor

Se pudo verificar en las encuestas que el 85% menciona que no hay una comunicación abierta con sus jefes e inclusive muchos señalaron que no son escuchados apropiadamente, el 10% menciona que tienen comunicación directa con sus jefes de área, y un 5% indicó que Talvez, prefirieron no opinar al respecto.

Pregunta 6: ¿Usted sabe que es un manual de funciones?

Tabla 20

Si	15	75,0%
No	5	25,0%
Talvez	0	0,0%
Total general	20	100%

Elaborado por: Autor



Figura 26. Pregunta 6: ¿Usted sabe que es un manual de funciones?

Elaborado por: Autor

Se pudo observar en las respuestas de las encuestas que el 75% tiene conocimiento que es un manual de funciones muchos indicaron que tienen conocimiento en base a sus otros trabajos, el 25% indico desconocer de que se trata un manual de funciones.

Pregunta 7: ¿Conoce si existe un manual de funciones en la Empresa?

Tabla 22

Si	0	0,0%
No	20	100,0%
Talvez	0	0,0%
Total general	20	100%

Elaborado por: Autor



Figura 27. Pregunta 7: ¿Conoce si Existe un manual de funciones en la Empresa?

Elaborado por Autor

El 100% indico desconocer si exista un manual de funciones dentro de la empresa, ya que algunos indicaron que las funciones que realizan son impuestas.

Pregunta 8: ¿Cree usted que un manual de procesos favorecerá a la Empresa?

Tabla 22

Si	17	85,0%
No	2	10,0%
Talvez	1	5,0%
Total general	20	100%

Elaborado por: Autor

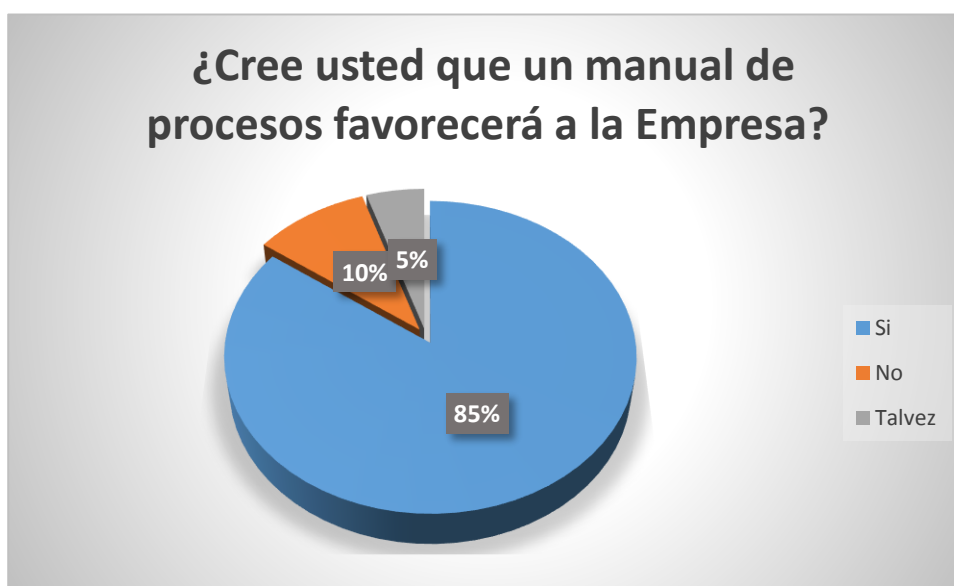


Figura 28. Pregunta 8: ¿Cree usted que un manual de procesos favorecerá a la Empresa?

Elaborado por Autor

El 85% menciona y está de acuerdo en que un manual de procesos es la posible solución al problema que presenta la empresa Servtex, el 10% indicó no estar de acuerdo y cree que con el manual de funciones no es posible solucionar y el 5% menciona tal vez son en base a aquellos que desconocen.

Pregunta 9: ¿La empresa capacita a sus empleados?

Tabla 23

Siempre	0	0,0%
Casi siempre	5	25,0%
Rara vez	15	75,0%
Total general	20	100%

Elaborado por: Autor



Figura 29. Pregunta 9: ¿La empresa capacita a sus empleados?

Elaborado por: Autor

El 75% indico que muy rara vez son capacitados en base a sus labores administrativas o logísticas, el 25% menciono que casi siempre son capacitados pero ellos hacen referencia a las capacitaciones que se dan al área técnico cuando hay un nuevo modelo en el mercado, más no en el área administrativa.

3.5.3 Análisis de las entrevistas

A continuación, se muestran las respuestas obtenidas de la entrevista realizada.

Nombre: Isaac Burgos

Cargo: Jefe del Área de Servicio al cliente

Años de experiencia en el área: 3

1.- ¿Cree Ud. que existe una estructura organizacional dentro de la empresa?

Referente a la pregunta, creo haber escuchado que existía una estructura organizacional, pero es muy básica, ya que se retroalimenta todo el tiempo a la propietaria del negocio, no hay supervisiones en áreas para ser específico, al menos yo no conozco o he visto alguna estructura organizacional.

2.- ¿En su empresa cuentan con manuales de procedimientos?

Desconozco si hay, cuando fui contratado me explicaron mis funciones, las que elaboraría, pero no me dieron un documento en el cual se demuestren las funciones, responsabilidades o procesos las cuales estuvieran escritas.

3.- ¿Cuáles son los principales problemas que a su criterio considera que hay en el área de logística?

Los Principales problemas a mi criterio es que no hay una buena organización, debido a que hay varias personas encargadas en el área de servicio al cliente, los cuales son 4, ellos se encargan de hacer todo, no está dividido el trabajo para cada uno, todos hacen, facturación, servicio al cliente, venta de repuestos, ingresos de clientes, despacho de técnicos, verificación en bodega de repuestos, actualizaciones al sistema SAP, si se tuviera una buena distribución de cada una de las funciones no se presentarían problemas con el usuario como el que tenemos en estos momentos, pues este se siente inconforme con el trabajo de cada persona del área, ya que al resolver el problema del usuario va a demorar debido a que tiene diversas presiones.

4.- ¿Cuáles considera Ud. que son las causas de dichos problemas?

Considero que una de las causas es que dichos problemas son la falta de organización, porque si se tuviera bien organizados los procesos y funciones de cada uno de los colaboradores,

no habrían mayores inconvenientes con el usuario, pero cabe mencionar que el sistema de internet y creación de ordenes es muy lento lo cual hace demorar la atención al cliente y en ocasiones no podemos resolverle en el instante lo cual crea molestia, creemos que el sistema es también un problema.

5.- ¿Qué ocurre para su criterio en caso de que exista duplicidad de funciones dentro de la empresa?

En el momento que existe duplicidad pasa que retrasa la atención que se le está dando al cliente, ya que en ocasiones mientras un operador está atendiendo a un usuario el otro operador también está verificando el caso y está haciendo ingreso de información a ese ticket, por lo cual si hay algún inconveniente no se puede detectar cual fue el responsable del mismo, y al momento de hacer la impresión de un nuevo caso, hay retrasos porque ya en ocasiones el cliente ya ha sido visitado porque otro operador le hizo la misma atención antes. Debe existir un control cada persona del área debería manejar una sola línea de productos para que no haya inconvenientes.

6.- ¿Qué recomendaciones daría para implementar mejoras dentro de la empresa?

Se debe tener bien claro cuáles son los procesos que se llevan a cabo dentro del área, en conjunto con los pasos que se deben seguir y los involucrados dentro de los procesos, también considero que se debe eliminar los pasos que no son eficientes o que no son necesarios. En caso de que el colaborador que atendió el requerimiento del cliente no pueda con su caso debe notificarlo de inmediato al jefe de área para que pueda darle una pronta solución al cliente, que dicha solicitud no quede sin solucionar en el rango del tiempo mencionado, que se personifique el trabajo de cada colaborador.

3.5.4 Observación de la Investigación

Tabla 24

Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACION
1. DATOS GENERALES NOMBRE: “SERVTEX” TIEMPO DE OBSERVACION: tres días desde las 9 am hasta las 12 pm FECHA: 24/Octubre/2018 al 26/Octubre/2018 TIPO DE OBSERVACION: Observación Directa NOMBRE DEL OBSEVADOR: Washington Omar Bobadilla Medina.
2.- DESCRIPCION DE LA OBSERVACION
DESCRIPCION FISICA DE LAS INSTALACIONES a) Sus instalaciones están ubicadas en el Barrio Centenario calle 12 y segundo callejón sedalana, aquí se encuentra la oficina principal donde está el área de servicio al cliente, administración, logística y bodega, fue aquí donde se tuvo la entrevista con el Gerente, se le realizo la respectiva encuesta, y fue quien me proporcionó información de la empresa Servtex. b) Se procedió a realizar la encuesta a los jefes de las distintas áreas, a la Contador al Supervisor del call center, al Jefe administrativo y de taller, se debe mencionar que sus oficinas son cómodas, y aptas para el trabajo que realiza el área de servicio al cliente, administración y logística.
3.- DESCRIPCION DEL COMPORTAMIENTO
DESCRIPCION DE LAS TAREAS Y FUNCIONES DE LOS CARGOS a) Se ha observado que las tareas no están asignadas y definidas adecuadamente, se ha notado que en el área administrativa 5 personas realizan la misma función, lo cual causa retrasos en los procesos, esto da como resultado el no haber realizado un levantamiento de información de las tareas que ejecuta cada uno de los integrantes de la empresa Servtex, los clientes se quejan del proceso de pagos al realizar una compra de un repuesto,

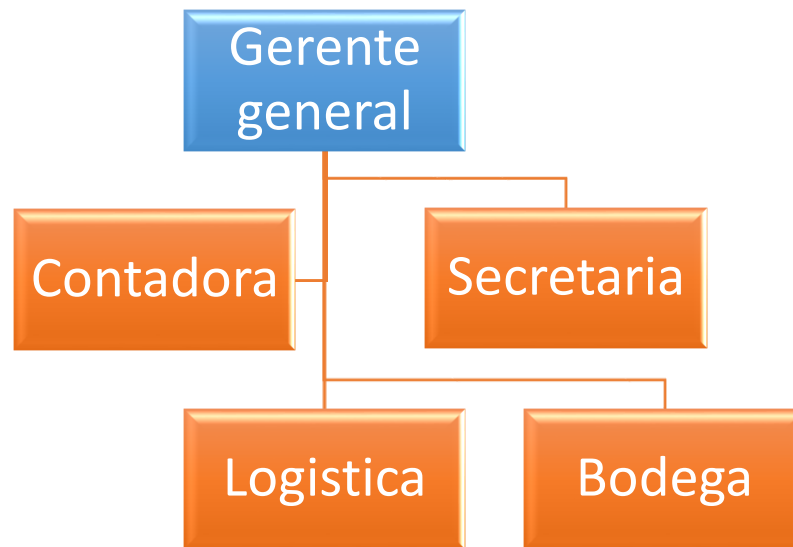
debido a que la persona encargada de facturación no está en su puesto debido a que el Jefe de área, la tiene encargada de otras áreas, por lo cual demora en realizar facturas a cliente finales, cabe indicar que el personal de logística y servicio al cliente no está debidamente capacitado para dar respuestas oportunas a los clientes, debido a que sus funciones no están debidamente distribuidas.

- b) Las Demoras en las atenciones a clientes que reportan vía telefónica, es por la falta de preocupación de cada operador, y por problemas en el sistema, las demoras en atenciones son evidentes aproximadamente luego de 5 a 10 días se realizan las visitas técnicas, por lo cual el número de quejas se incrementa las cuales son evidentes en llamadas que ingresan a servicio al cliente todo el tiempo, se notó que cada operador no tienen un usuario propio para poder ingresar al sistema todos tienen acceso al sistema de manera general no por separado, por lo cual es sistema se torna lento, cabe indicar que o hay una persona específica que se encargue de crear las ordenes y a su vez, de planificar las rutas al siguiente día, por lo cual crea demora a diferencia si hubiera una persona específica.
- c) Los colaboradores no escuchan atentamente los requerimientos de los cliente y a su vez no entregan información que sea útil para el cliente, además cuando no se puede resolver el problema, se ha notado en muchos casos que se procede a cerrar el caso sin estar solucionado se archiva, no hay un seguimiento del mismo.
- d) Las molestias cada día son más notorias, se ha podido observar que cuando un artículo que da pendiente por repuestos, si el repuesto que requiere el cliente no se dispone en stock para poder solucionar su caso, hay que importarlo, el cual puede ser demorado de 2 a 3 meses, a diferencia de la competencia que realiza procesos externos, con proveedores externos para poder dar una solución inmediata al cliente final.
- e) Muchos cliente vía telefónica nos comunican y nos indican su malestar, por ello prefieren buscar o técnicos particulares por el costo que es más económico o la competencia porque su servicio es totalmente garantizado.
- f) Una de las quejas de los clientes son los costos elevados ya que no están asemejados con los del mercado.

Elaborado por: Autor

3.5.5 Estructura Organizacional Actual

Actualmente, la Empresa Servtex, cuenta con un organigrama de funciones, que ha sido establecido de manera empírica, sin haber realizado un estudio investigativo para definir las prioridades y procesos laborales, que enfatice el desempeño de los trabajadores sobre sus funciones.



Fuente: Departamento de Administración

Figura N 29

3.5 Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, entrevistas, observaciones, se concluye específicamente que la problemática del área de Logística y Servicio al cliente es debido a la falta de organización en las actividades de los empleados, ya que se ha notado que existe demoras en la ejecución y realización de las tareas y los clientes se muestran inconformes totalmente con la empresa y el trabajo que realiza cada empleado, ya que en muchos casos esperan por más de 10 días una respuesta o la debida solución del caso.

En muchos casos los clientes han desistido del servicio debido a que no se le da una solución óptima, por ello es importante que el plan de diseño organizacional, específicamente un manual de funciones para esta área, sea como finalidad el organizar las tareas, optimizar el tiempo y que los clientes confíen en el servicio que están recibiendo a fin de generar competitividad en el mercado y aumentar las ventas en la empresa.

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1 Título

Plan de diseño organizacional para la empresa de servicio técnico de artículos de línea blanca Servtex.

4.2 Proponente

Washington Omar Bobadilla Medina

4.3 Objeto de Estudio

Área de Logística y atención al cliente de la empresa Servtex.

4.4 Análisis FODA del área de atención y servicio al cliente

El análisis FODA, fue realizado en base a la recolección de información mediante encuestas realizadas y la revisión de procesos puntuales actuales que sigue el área.

Tabla 25

Análisis FODA

Fortalezas.- • Personal con experiencia para atender los requerimientos de los clientes. • Amplia bases de clientes.	Oportunidades.- • Crecimiento acorde al mercado generando así nuevas oportunidades de empleo. • Competitividad en costos y precios. • Mejor atención al cliente.
Debilidades.- • Las tareas no están asignadas y definidas adecuadamente. • Falta de evaluaciones contantes al personal.	Amenazas.- • Aumento de la competencia. • Posible baja de los precios por la competencia. • Medidas económicas del país, llevan a recortar personal, en ocasiones.

F2: Amplia experiencia en los servicios que se le ofrece al cliente.	2: Capacitar a los colaboradores en servicio al clientes, a fin de que se puedan atender todas las necesidades a tiempo.	un servicio que cumpla con sus necesidades.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (D-O)	ESTRATEGIAS (D-A)
D1: Las tareas no están asignadas y definidas adecuadamente.	1: Implementar Un manual de procesos en cuanto al área de servicio al cliente y logística, a fin de cumplir con sus necesidades y crear confianza en el servicio de la empresa.	1: Amplias métodos más eficientes en cuanto al requerimiento de los usuarios con la finalidad de mejorar el servicio, satisfacción al cliente.
D2: Falta de evaluaciones contantes al personal.	2: Implementar políticas de cumplimiento de funciones mismas que estén enmarcadas en el cumplimiento de todos los requerimientos del usuario, teniendo presente que la demanda de este servicio puede aumentar gracias al servicio que se ofrece.	
D3: La mayoría del personal realiza actividades que no corresponden a su cargo.		
D4: Los clientes no confianza por el servicio que ofrece la empresa.		
D5: No hay una comunicación abierta entre empleados y jefes.		

Elaborado por: Autor

4.5 Estructura Organizacional Propuesto

De acuerdo a lo expuesto, se procede a presentar una propuesta organizacional en base al sistema de funciones actual, pero enmarcados en la reestructuración de la administración para el mejoramiento del clima laboral de la empresa.

Una estructura organizacional siempre depende de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura organizacional aquí expuesta determinara los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que pueda alcanzar.

A continuación se expone la siguiente estructura organizacional:

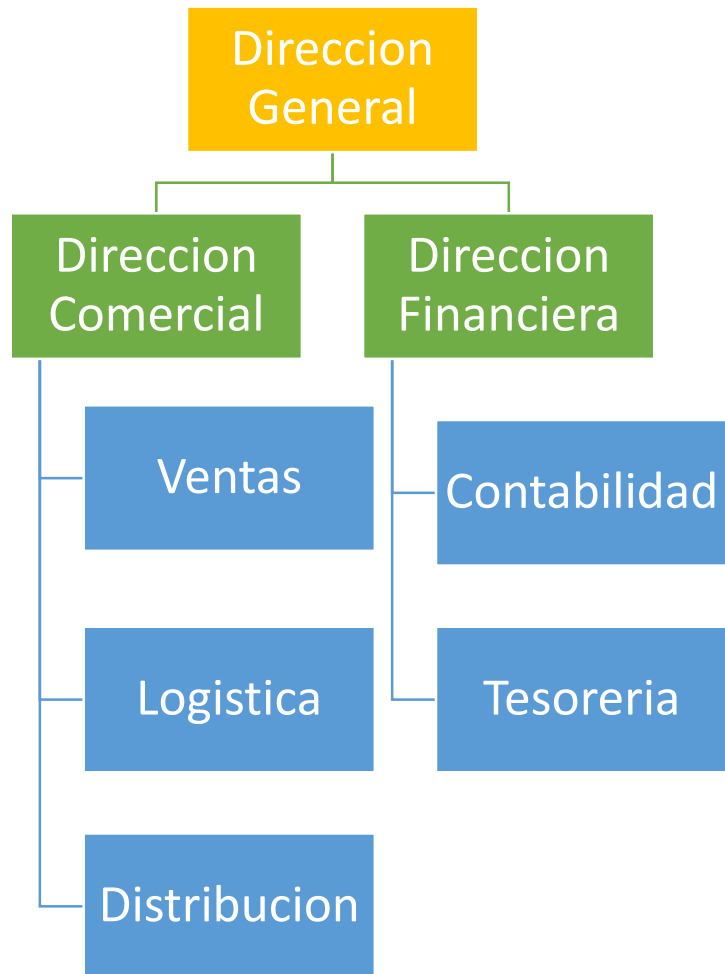


Figura 30. Estructura Organizacional Propuesta

Organigrama Mixto

Elaborado Por: Autor

	SERVTEX		
	MANUAL DE PROCESOS		
	Fecha	OCTUBRE 2018	
	Pagina	1	De 68
	Sustituye a		
	Pagina	N/A	De N/A
	De fecha	N/A	

PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA DE LOGISTICA Y ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA SERVTEX.

	SERVTEX		
	MANUAL DE PROCESOS		
	Fecha	OCTUBRE 2018	
	Pagina	2	De 68
	Sustituye a		
	Pagina	N/A	De N/A
	De fecha	N/A	

4.6.1.- INTRODUCCION

El presente manual de procesos está dirigido al área de logística y administración de la empresa Servtex, el cual será una herramienta que le permitirá a la empresa mejorar su organización y a la vez la calidad del servicio prestado al usuario.

El cumplimiento de los procesos dentro de cualquier área de la organización permite el logro de los objetivos propuestos por la empresa, debido a que en ellos se destacan los niveles de responsabilidad de cada colaborador facilitando así la detección de errores dentro de los procesos.

4.6.2.- OBJETIVO

Establecer los lineamientos a seguir para garantizar la eficacia y eficiencia de los procesos del área de logística y administración, a fin de los trabajadores cumplan con la misión, visión y objetivos de la organización y que los usuarios reciban una atención de calidad.

- Definir claramente las funciones y actividad del personal, en base a los objetivos definidos por la empresa.
- Establecer un estándar para la realización de las actividades y eliminar la duplicidad de las tareas.
- Contribuir a la mejora de la eficacia y eficiencia de las actividades.

4.6.3.- ALCANCE

El manual de procesos y funciones está dirigido al área de logística y administración de la empresa Servtex, el mismo que busca la estandarización de los procesos a seguir dentro de las áreas con la finalidad de dar seguimiento y corregir errores.

4.6.4.- POLITICAS DE APLICACIÓN

- El presente manual de procesos y funciones servirá de guía para el personal del área de atención y servicio al cliente de la empresa Servtex.



SERVTEX

**MANUAL DE
PROCESOS**

Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	3	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

- Los procesos administrativos y logísticos serán controlados permanentemente para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos por el área y garantizar la entrega de un servicio de excelencia a los clientes.
- Periódicamente se hará una revisión de los procesos con la finalidad de actualizarlos, modificarlos de manera total o parcial.
- El área administrativa es el responsable de la difusión de este manual y de hacer la respectiva capacitación al personal con respecto a la aplicación de los procesos que contienen el presente manual.
- El manual de procesos y funciones servirá como soporte para evaluar el desempeño de los encargados del área administrativa y logística.
- El presente manual de procesos entrara en vigencia a partir del momento en que sea aprobado por Gerencia.

4.6.5.- CONCEPTOS

- **Diagrama de flujo:** Es la representación gráfica de un determinado proceso.
- **Manual de procesos y procedimientos:** Se una herramienta que permite a la empresa describir las actividades a seguir de acuerdo a las funciones de cada colaborador, indicando su participación y responsabilidad.

	SERVTEX			Fecha	OCTUBRE 2018		
	MANUAL DE PROCESOS			Pagina	4	De	68
				Sustituye a			
				Pagina	N/A	De	N/A
				De fecha	N/A		

4.7.1 Proceso de apertura de un ticket de servicio y Visita técnica

- 1.- Inicio
- 2.- Realiza el cliente el requerimiento o reclamo llamando al Call Center.
- 3.- Operador, recepta la llamada donde solicita el requerimiento.
- 4.- Se registra en el sistema.
- 5.- Se apertura nuevo Ticket de servicio.
- 6.- Los operadores realizan la apertura del ticket y al final de la jornada ellos realizan el cierre de la misma.
- 7.- Operadores realizan el registro del resumen general de la jornada.
- 8.- El Supervisor del Call Center analiza si es viable el requerimiento que solicita el cliente, en el caso que no lo sea se le informa al cliente el motivo de la no atención.
- 9.- En el caso de que no sea viable, se registra en el sistema y se cierra el ticket.
- 10.- Cuando es viable el Supervisor, clasifica los requerimientos según el área (Reparaciones, Instalaciones, Mantenimientos).
- 11.- Prioriza solicitudes de acuerdo a la urgencia del cliente
- 12.- Genera órdenes de atención y deriva a los técnicos que estén en las distintas zonas.
- 13.- Técnicos atienden el caso.
- 14.- Genera informe de atención.
- 15.- Se comunica con cliente para verificar la conformidad de atención.
- 16.- En el caso que cliente no este conforme, se vuelve al inicio, se crea nuevo ticket para verificación del producto.
- 17.- En el caso que cliente este conforme se registra en el sistema, se cierra ticket.
- 18.- Fin

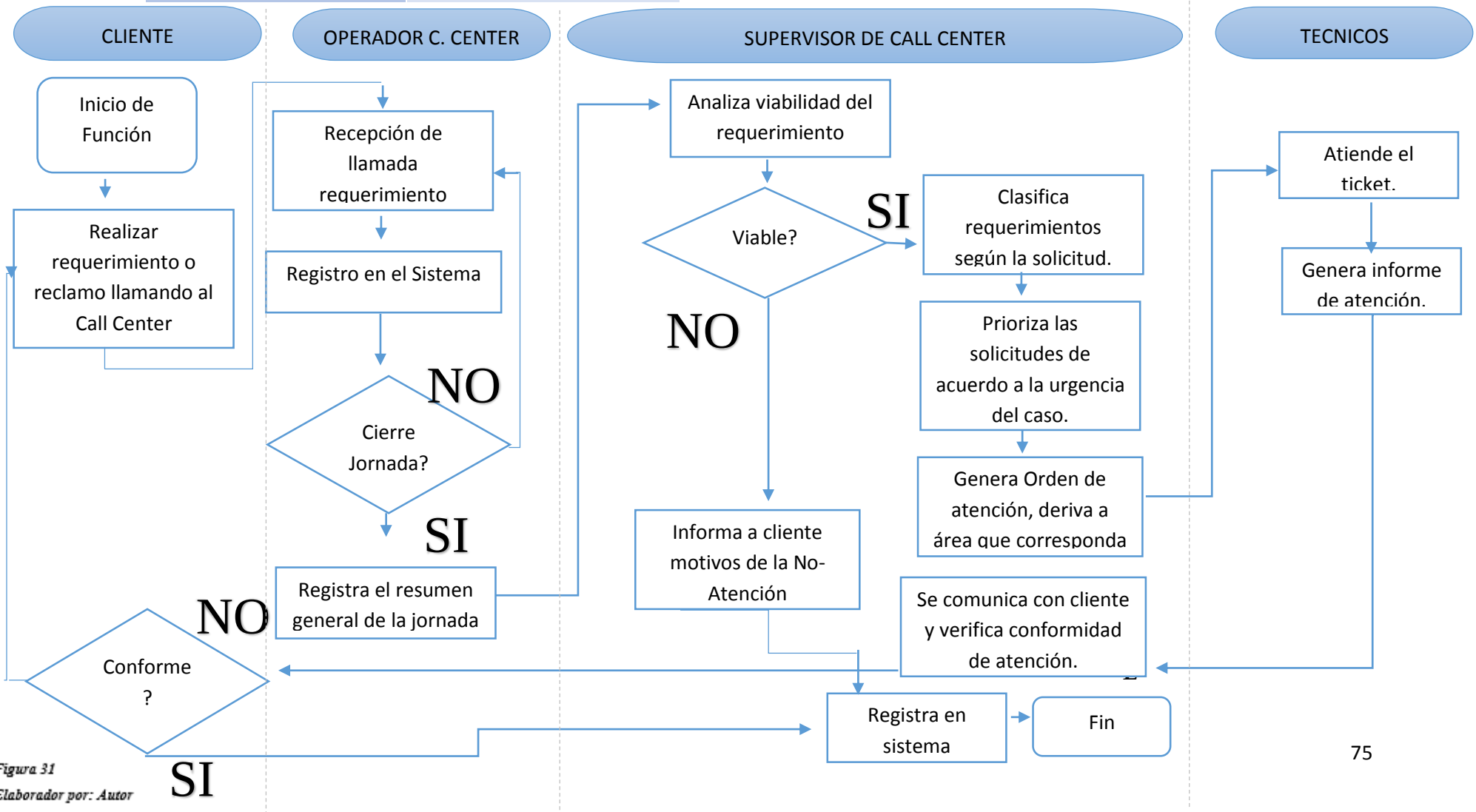
PRESENTACIÓN DE LOS FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

4.7.2 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE APERTURA DE UN TICKET DE SERVICIO Y VISITA TECNICA

VISITA TECNICA



Fecha	OCTUBRE 2018		
Página	5	De	68
Sustituye a			
Página	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		





Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	6	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

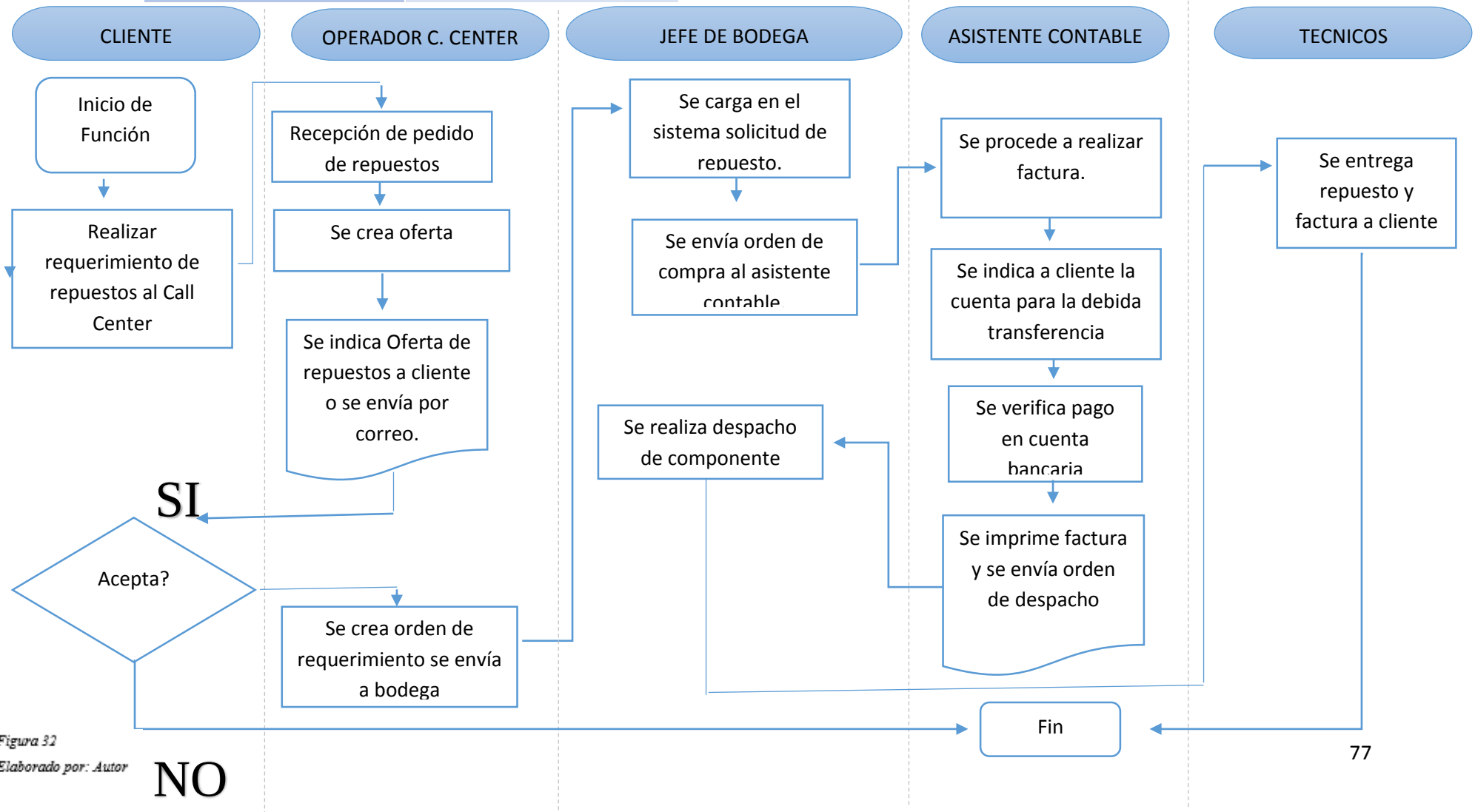
4.8.1 Proceso de Solicitud de un repuesto.

- 1.- Inicio
- 2.- Realiza el cliente el requerimiento de los repuestos que necesita.
- 3.-Crea la oferta, le indica al cliente las diferentes calidades de repuestos que se dispone.
- 4.-Se le indica la oferta de repuestos que se dispone o se le envía por correo.
- 5.-Cliente acepta la oferta.
- 6.- En el caso que cliente no acepte la oferta se cierra requerimiento.
- 7.- Los operadores crean orden de requerimiento y se envía a bodega.
- 8.- Jefe de Bodega carga en el sistema la solicitud del repuesto.
- 9.- Se envía a orden de compra por correo al Asistente Contable, para que realice la factura.
- 10.- Se llama a cliente para indicarle el valor a cancelar.
- 11.- Se indica a cliente que pago es por medio de transferencia.
- 12.- Se verifica el pago del cliente.
- 13.- El asistente contable imprime factura y se adjunta a la orden de servicio.
- 14.- Se envía Factura y repuesto con técnicos a clientes.
- 15.- Asistente contable recibe orden y cierra caso.
- 15.- Fin

4.8.2 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE UN REPUESTO.



Fecha	OCTUBRE 2018		
Página	7	De	68
Sustituye a			
Página	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		





SERVTEX

**MANUAL DE
PROCESOS**

Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	8	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

4.9.1 Proceso del Control de inventarios.

- 1.- Inicio
- 2.- Asistente contable realiza el registro del ingreso, de los repuestos de los distintos artículos.
- 3.- Toda entrada de carga de repuestos, será almacenada en la base de datos o cualquier anomalía que se encuentre.
- 4.-Asistente contable adjunta copias de facturas con las respectivas órdenes de compra y adquisiciones de los repuestos que son enviados de las distintas marcas.
- 5.- Se envía las facturas y/o las respectivas remisiones al contador para su revisión.
- 6.- Jefe de bodega realiza control y evaluación a proveedores de acuerdo a indicadores de gestión.
- 7.- Se verifica si está en orden el pedido que se realiza.
- 8.- En el caso que no esté correcto el pedido, se hacen observaciones y se devuelve todo el pedido, y se ingresa dicha información en la base de datos.
- 9.-En el caso que este todo en orden, se revisa cuidadosamente todos los repuestos que entran a bodega.
- 10.- Jefe de bodega controla la rotación y ciclo de vida de cada repuesto, según su stock.
- 11.- Fin

4.9.2 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DEL CONTROL DE INVENTARIOS.



Fecha	OCTUBRE 2018		
Página	9	De	68
Sustituye a			
Página	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

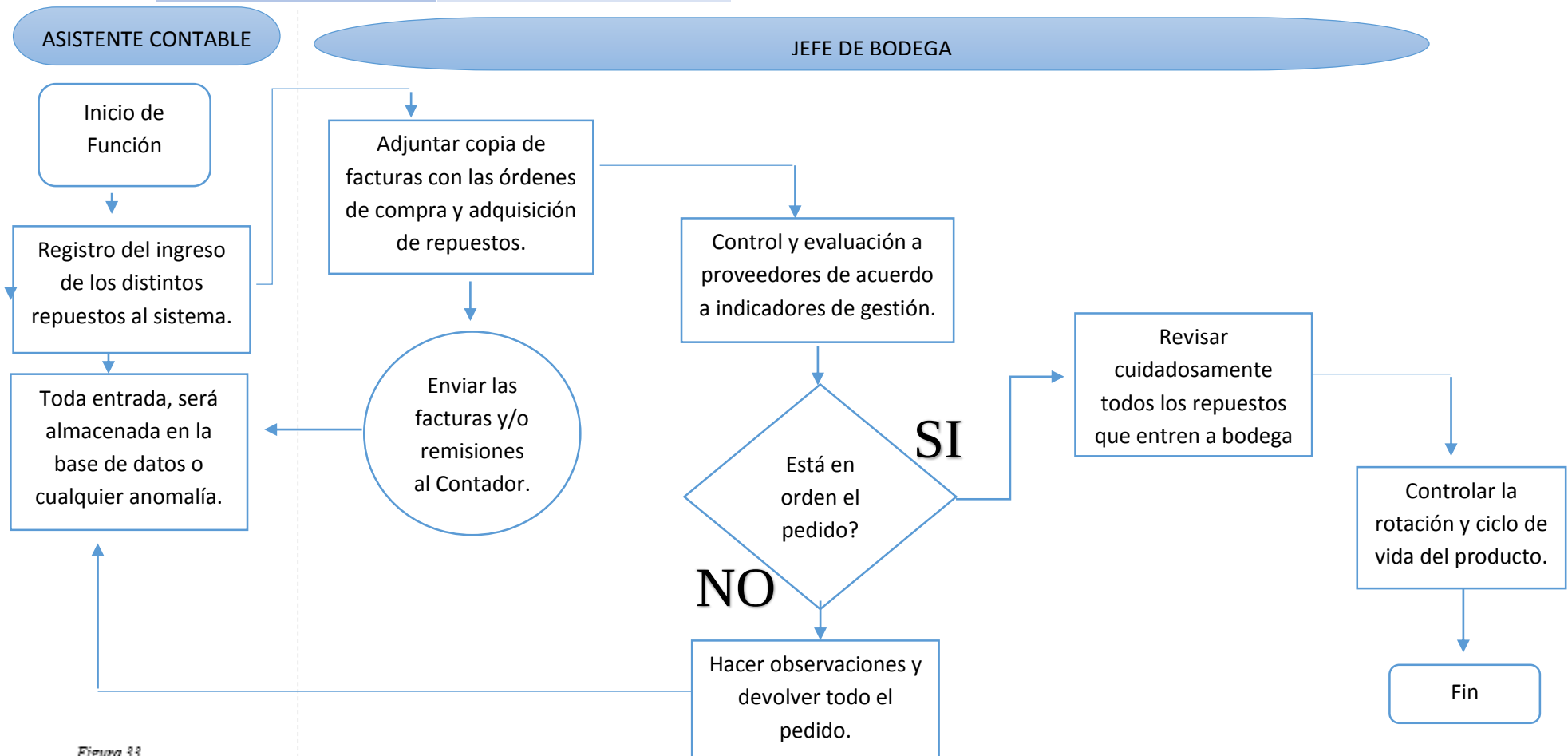


Figura 33
Elaborado por: Autor/

	SERVTEX		
	MANUAL DE PROCESOS		
	Fecha	OCTUBRE 2018	
	Pagina	10	De 68
	Sustituye a		
	Pagina	N/A	De N/A
	De fecha	N/A	

4.10.1 Proceso de Selección de proveedor nuevo.

- 1.- Inicio
- 2.- El proveedor realiza la solicitud para poder ser proveedor de la Empresa.
- 3.- El jefe de bodega realiza la investigación para conocer el nombre del proveedor, número de cuenta bancaria, ruc, teléfono, correo, justificación de incorporación de proveedor y dirección.
- 4.- Llevar la información recopilada del proveedor al Contador, para que elabore el registro del proveedor en el sistema.
- 5.- El contador, realiza la verificación si la información recopilada del proveedor esta correcta.
- 6.- En el caso que no lo llegase a estar, se rechaza documentación y se envía al Jefe de Bodega para que realice las respectivas correcciones.
- 7.- Se registra información en el sistema del nuevo proveedor por parte del Contador.
- 8.- Se incorpora en la lista de los proveedores elegibles.
- 9.- Gerente general, realiza la verificación de costos del nuevo proveedor.
- 10.- Gerente general envía listado de costos aprobada a jefe de bodega para que realice la respectiva carpeta, elaborando el expediente del proveedor.
- 11.- Fin

4.10.2 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PROVEEDOR NUEVO.



SERVTEX

MANUAL DE
PROCESOS

Fecha	OCTUBRE 2018		
Página	11	De	68
Sustituye a			
Página	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

JEFE DE BODEGA

GERENTE GENERAL

CONTADOR

Inicio de
Función

Investigación para conocer el
nuevo proveedor, datos de
proveedor, número de cuenta,
ruc.

Llevar la información recopilada
del proveedor al contador, para
que elabore el registro en el
sistema.

Jefe de bodega para que
realice la respectiva
carpeta, elaborando el
expediente del proveedor.

Fin

Realiza la verificación y
aprobación de costos del
nuevo proveedor.

Conforme con la
información
recopilada del
proveedor?

SI

Registra proveedor en el
sistema.

Incorpora en la lista
de proveedores
elegibles.

NO

Figura 34
Elaborado por. Autor

	SERVTEX		
	MANUAL DE PROCESOS		
	Fecha	OCTUBRE 2018	
	Pagina	12	De 68
	Sustituye a		
	Pagina	N/A	De N/A
	De fecha	N/A	

4.11.1 Proceso de Pago a proveedores.

- 1.- Inicio
- 2.- Se verifica las facturas que envían los proveedores para pagos y se las ingresa al sistema.
- 3.- Presenta reportes de órdenes de pago a Contador.
- 4.- Contador emite retenciones a proveedores.
- 5.- Emite y entrega cheques a proveedores.
- 6.- Contador custodia los cheques en blancos y procesados.
- 7.- Envía reporte de pagos a Gerente general.
- 8.- Gerente general hace la verificación debida, que los cheques hayan sido cobrados y a la vez que el contador los haya ingresado al sistema.
- 9.- Fin

4.11.2 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES.

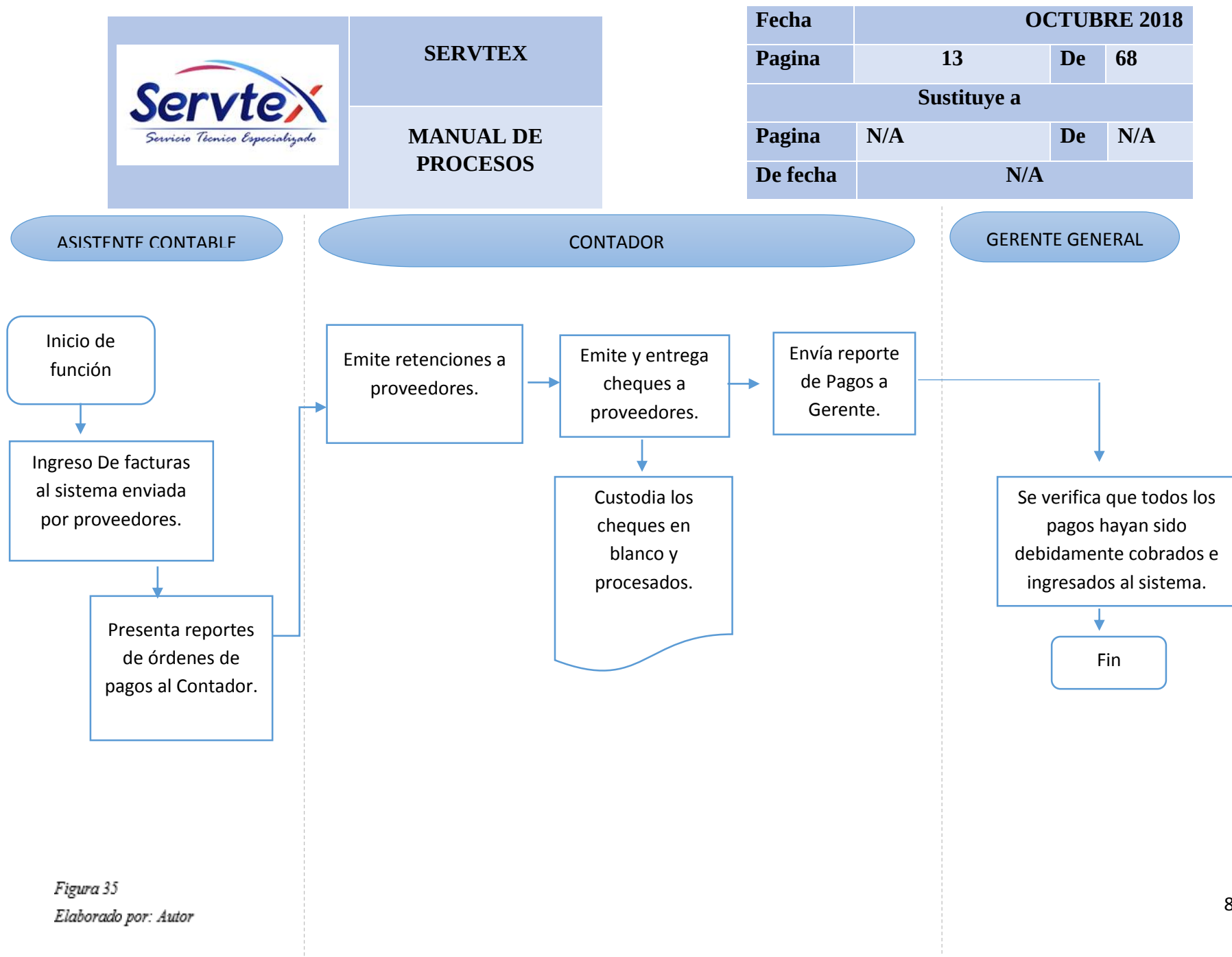


Figura 35
Elaborado por: Autor

	SERVTEX			Fecha	OCTUBRE 2018		
	MANUAL DE PROCESOS			Pagina	14	De	68
				Sustituye a			
				Pagina	N/A	De	N/A
				De fecha	N/A		

4.12.1 Proceso de Elaboración de informes de productividad de Operadores.

- 1.- Inicio
- 2.-Cada operador envía su archivo de órdenes con status actualizados.
- 3.- Supervisor de Call center, verifica que todos los casos estén ingresados correctamente con el código E8 solucionado.
- 4.- Se filtra todos los casos al corte por cada operador.
- 5.- Supervisor Elabora informes de productividad.
- 6.- Se verifica si han respetados los tiempos de solución, y los casos que han pasado de los 30 días de apertura.
- 7.- Verificar si los casos con despacho de repuestos, han sido ingresado los repuestos viejos de cada artículo.
- 8.- Se envía Informe de productividad a Gerente.
- 9.- Gerente realiza la verificación y firma final del informe de productividad.
- 10.- Fin

4.12.2 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE ELABORACION DE INFORMES DE PRODUCTIVIDAD DE OPERADORES

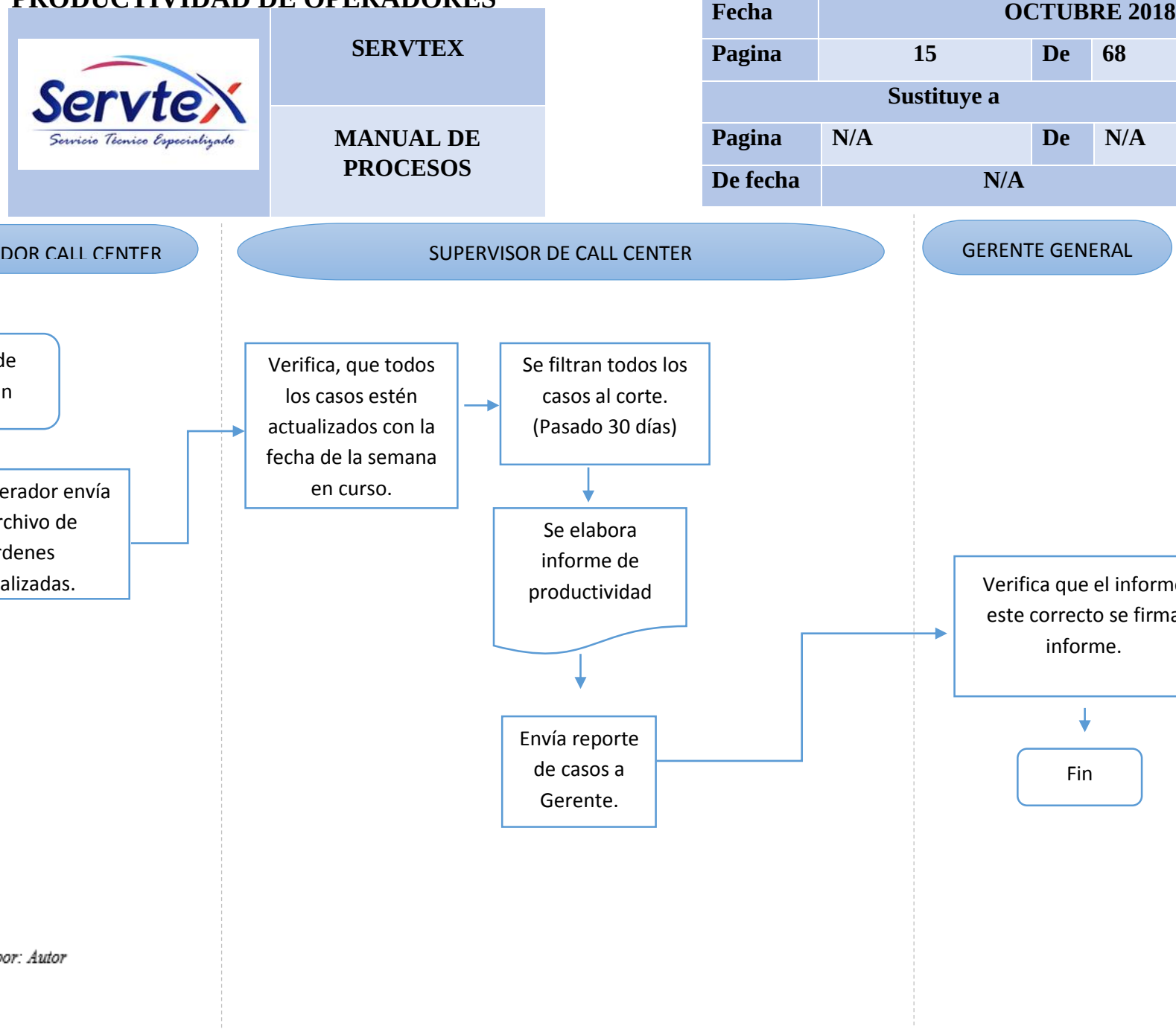


Figura 36
Elaborado por: Autor

	SERVTEX		
	MANUAL DE PROCESOS		
	Fecha	OCTUBRE 2018	
	Pagina	16	De 68
	Sustituye a		
	Pagina	N/A	De N/A
	De fecha	N/A	

4.13.1 Proceso de llamada entrante al Call center.

- 1.- Inicio
- 2.-Inicio de llamada
- 3.- Verifica si el sistema de cada operador está ocupado.
- 4.- Si está ocupado el cliente decide esperar, si no automáticamente puede decidir en colgar la llamada.
- 5.- Si cliente desea esperar, se pone en espera y luego se atiende el requerimiento y se da como finalizada la operación de cada operador.
- 6.- En el caso de cliente que no decidieron esperar y vuelven a llamar para ponerse en contacto con cualquier operador, debe seguir el mismo procedimiento.
- 7.- Cliente nuevamente tiene que decidir si espera o no la atención hasta que cualquier operador esté disponible y puedan atender su requerimiento.
- 8.- Se pone fin a la operación.
- 10.- Fin

4.13.2 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE LLAMADA ENTRANTE AL CALL CENTER



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	17	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

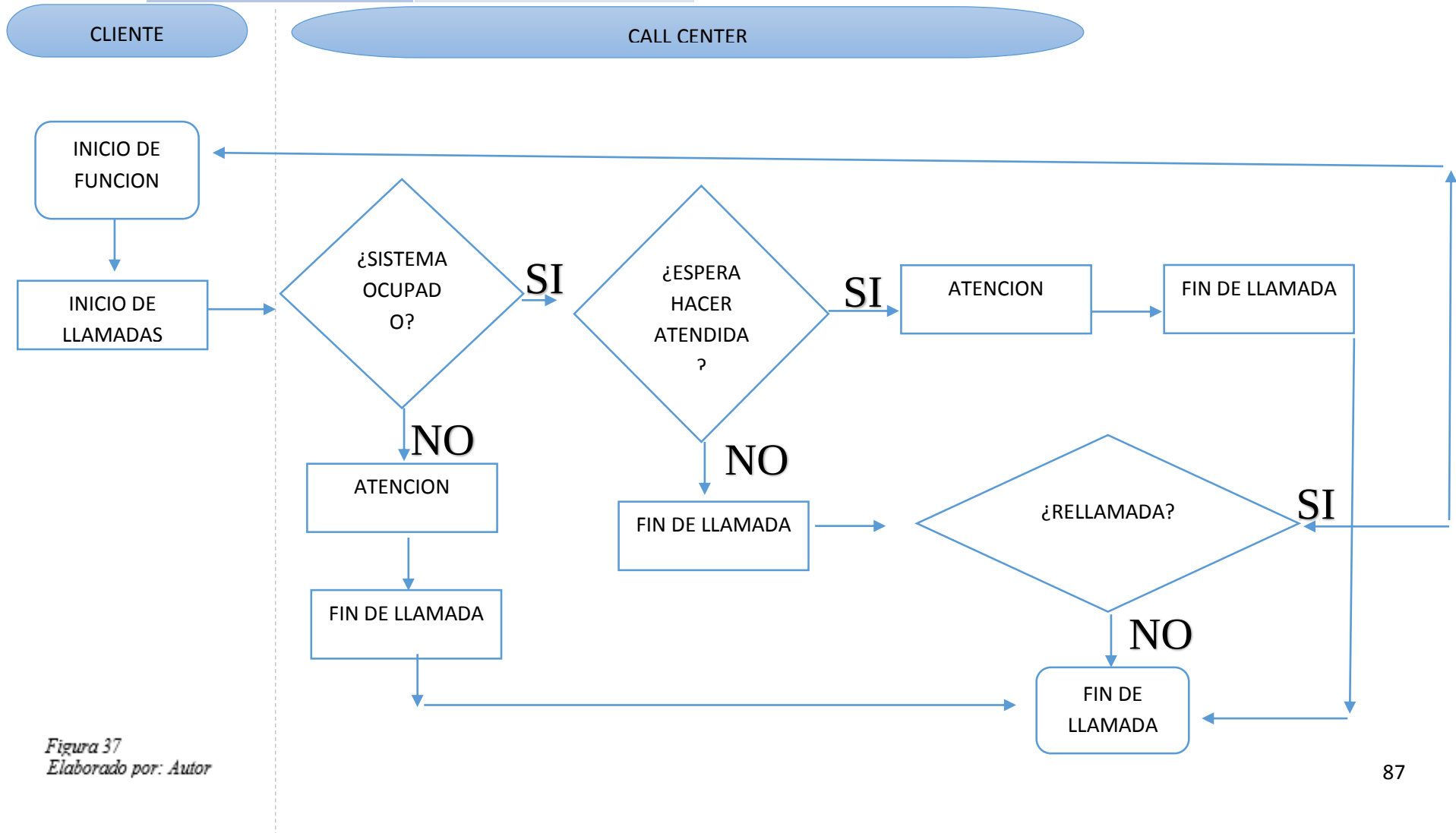


Figura 37
Elaborado por: Autor



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	18	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

	Cargo: Gerente General
	Departamento: Administrativo
	PERFIL DEL CARGO

NOMBRE: Gerente General

EDAD: 28 años en adelante

ESTADO CIVIL: Preferencia Casado

REQUISITOS FISICOS

- ✓ **Esfuerzo físico:** Este cargo requiere de un esfuerzo físico, estar sentado/parado y caminando constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.
- ✓ **Esfuerzo mental:** Este cargo requiere de un esfuerzo mental alto ya que se requiere de concentración y habilidad numérica para poder presentar estados financieros con exactitud.

FORMACION PROFESIONAL

- ✓ **Instrucción académica:** Titulado de Ingeniero Comercial de preferencia universidades con un nivel de educación Categoría: A-B.
- ✓ **Experiencia:** Experiencia mínima de 3 (tres) a 4(cuatro) años en cargos como gerente general, gerente contable, gerente administrativo en empresas comerciales.



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	19	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

IDIOMAS REQUERIDO

- ✓ Español
- ✓ Ingles Avanzado (100% hablado - escrito)

APTITUDES NECESARIAS:

- ✓ Motivación a sus empleados con incentivos.
- ✓ Capacidad de análisis y de síntesis al revisar los estados financieros de la empresa.
- ✓ Capacidad de comunicación con sus empleados.
- ✓ Capacidad de escuchar a sus empleados cuando ellos tengan un problema laboral o familiar.
- ✓ Dotes de mando al dirigirse a sus empleados.
- ✓ Capacidad de trabajo.
- ✓ Espíritu de lucha y perseverancia en su trabajo.
- ✓ Fortaleza mental y física al realizar sus labores.
- ✓ Capacidad de liderazgo
- ✓ Integridad moral y ética

CONOMIENTOS ADICIONALES

- ✓ Un gerente deberá ser alguien que principalmente posea un perfil enfocado 100% en negocios. Asimismo, deberá tener un sólido liderazgo, y capacidad para motivar a quienes estén a su cargo.
- ✓ El área comercial es un área que requiere de constante motivación al personal, así como incentivos y premios, generando un clima de éxito y logros.
- ✓ El líder de esta área debe estar capacitado para generar y mantener este contexto dentro de su equipo.
- ✓ Manejo avanzado del sistema operativo Windows (utilitarios) y de herramientas como Word, Excel y PowerPoint.



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	20	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

GERENTE GENERAL

MISIÓN DEL CARGO

Tiene responsabilidad directa en la dirección, coordinación, control y evaluación del funcionamiento y actividades de la empresa, en concordancia con las políticas, planes y estrategias aprobadas, garantiza que los procedimientos y políticas se lleven a cabo dentro del marco de la ley, y que se obtengan los objetivos propuestos, sobre la base de una organización y administración eficientes; y asesora al directorio en la buena marcha de la Empresa.

FINALIDAD

El gerente tiene como finalidad la ejecución de las políticas y directrices emitidas por la junta Directiva que garanticen el correcto y eficaz funcionamiento de la Empresa **SERVTEX**.

OBJETIVO DEL CARGO:

La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

UBICACIÓN:

- GERENCIA: Gerencia Administrativa
- ÁREA : Administración

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Relaciones internas: Contador, Jefe de Logística, Encargado de Ventas (Vendedor)

Relaciones externas: socios, accionistas, proveedores, bancos.

	SERVTEX			Fecha	OCTUBRE 2018		
	MANUAL DE FUNCIONES			Pagina	21	De	68
				Sustituye a			
				Pagina	N/A	De	N/A
				De fecha	N/A		

COMPETENCIAS

- Motivación del Personal: Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes.
- Conducción de Grupos de Trabajo: Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.
- Liderazgo: Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.
- Comunicación Eficaz
- Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.
- Dirección de Personas: Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.
- Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización: Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo.

TAREAS

- ✓ Planear y desarrollar metas a mediano y largo plazo junto con los objetivos anuales y entregarlas a los jefes de cada área para su desarrollo y cumplimiento. (Donde quiere ver la empresa su proyección a mediano o largo plazo)
- ✓ Evaluar periódicamente el desempeño y cumplimiento de objetivos de cada una de las áreas de la empresa (Para saber si las distintas áreas o departamentos cumplen con los objetivos esperados y saber si se tiene un buen rendimiento dentro de la organización).

	SERVTEX			Fecha	OCTUBRE 2018		
	MANUAL DE FUNCIONES			Pagina	22	De	68
				Sustituye a			
				Pagina	N/A	De	N/A
				De fecha	N/A		

- ✓ Administrar y organizar la empresa de forma óptima, para que se cumplan todas las metas que se han establecido.
- ✓ Representar a la organización frente a los clientes, proveedores y demás importantes colaboradores de la empresa.
- ✓ Identificar áreas de oportunidad dentro y fuera de la empresa, que le permita ser más competitiva en el mercado. (Investigar el mercado para obtener información y hacer que nuestra empresa innove y pueda competir con las demás empresas del mercado).
- ✓ Formular el presupuesto general y supervisar su ejecución. (Establecer valores monetarios que sirven para controlar los gastos que se realizan en un periodo o año).
- ✓ Convocar periódicamente a reuniones de nivel ejecutivo, para considerar aspectos técnicos, operativos y administrativos de la empresa.
- ✓ Crear y presidir comités de trabajo de acuerdo a necesidades de la administración.
- ✓ Supervisa la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.
- ✓ Apoyar a la organización en todas las gestiones legales y reglamentarias. (Asesorías externas fiscales, contables y/o laborales, etc.)
- ✓ Análisis de los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia.
- ✓ Apoyar a la organización en todas las gestiones legales y reglamentarias. (Asesorías externas fiscales, contables y/o laborales, etc.)
- ✓ Estimular la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.

	SERVTEX			Fecha	OCTUBRE 2018		
	MANUAL DE FUNCIONES			Pagina	23	De	68
				Sustituye a			
				Pagina	N/A	De	N/A
				De fecha	N/A		

- ✓ Mejorar continuamente la comunicación.
- ✓ Analizar y evaluar, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- ✓ Mantener y cumplir los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad.
- ✓ Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.
- ✓ Debe asumir la responsabilidad de evaluar periódicamente los riesgos del personal de la empresa e imponer las medidas correctivas.
- ✓ Efectuar Evaluación del Desempeño del personal a su cargo.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

- Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.
- Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad alto.
- Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.
- Firma de responsabilidad
- Mantener y cumplir los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Velar por la aplicación de la norma y el cumplimiento de las normas de la organización.
- Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente.
- Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos de la empresa.

	SERVTEX		
	MANUAL DE FUNCIONES		
	Fecha	OCTUBRE 2018	
	Pagina	24	De 68
	Sustituye a		
	Pagina	N/A	De N/A
	De fecha	N/A	

- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo

	SERVTEX			Fecha	OCTUBRE 2018		
	MANUAL DE FUNCIONES			Pagina	25	De	68
				Sustituye a			
				Pagina	N/A	De	N/A
				De fecha	N/A		

	Cargo: Secretaria	Reporta a: Gerente General
	Departamento: Administrativo	
	PERFIL DEL CARGO	

NOMBRE: Secretaria

EDAD: 20 años a 30 años

ESTADO CIVIL: Soltero

FORMACION PROFESIONAL

- ✓ **Instrucción académica:** Estudiante de Últimos Semestres de Administración y Mercadeo o carrera a afines.
- ✓ **Experiencia:** Experiencia mínima de 2 años en ventas.

IDIOMAS REQUERIDO

- ✓ Español
- ✓ Ingles Básico

EXPERIENCIA:

- ✓ Experiencia Profesional mínimo demostrable 2 años.
- ✓ Experiencia realizando informes en Excel de reuniones.

APTITUDES NECESARIAS:

- ✓ Personalidad atrayente, muy buena presencia.
- ✓ Fluidez verbal



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	26	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

- ✓ Alta capacidad para relaciones inter – personales
- ✓ Técnicas de ventas, habilidad persuasiva, habilidad social y estrategias generales.
- ✓ Fortaleza mental y física al realizar sus labores
- ✓ Capacidad de liderazgo
- ✓ Integridad moral y ética
- ✓ Comunicación efectiva.
- ✓ Capacidad para realizar trabajo en equipo

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- ✓ Manejo avanzado de herramientas como Word, Excel y PowerPoint.

OTROS REQUISITOS:

- ✓ Disponibilidad inmediata



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	27	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

SECRETARIA

MISIÓN DEL CARGO

Colaborar con el Gerente General en el área administrativa, es la encargada de la documentación de la empresa y de la atención inmediata cuando no está el Gerente, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

OBJETIVO DEL CARGO:

Elaborar los procesos administrativos del área de Gerencia, empleando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos técnicas, lograr resultados pertinentes y garantizar la prestación efectiva del servicio.

UBICACIÓN:

- SECRETARIA: Secretaria administrativa
- ÁREA : Administración

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Relaciones internas: Gerente General, Contador.

Relaciones externas: Socios, accionistas, proveedores, bancos.

COMPETENCIAS

- Orientación a la eficiencia.
- Confianza en sí mismo(a).
- Capacidad para realizar trabajo en equipo.
- Orientación al cliente.
- Comunicación efectiva.

	SERVTEX		
	MANUAL DE FUNCIONES		
	Fecha	OCTUBRE 2018	
	Pagina	28	De 68
	Sustituye a		
	Pagina	N/A	De N/A
	De fecha	N/A	

- Compromiso organizacional.
- Probidad.
- Adaptación al cambio.
- Manejo de conflictos.
- Manejo de tecnologías de información y comunicación.

TAREAS

- ✓ Hacer una agenda con las labores diarias que realiza el Gerente
- ✓ Manejo de caja chica.(diario)
- ✓ Manejo de suministros de oficina y papelería.(eventual)
- ✓ Archivo de las facturas de respaldo para la reposición de caja chica.(semanal)
- ✓ Encargada de cotizar materiales para el área de taller y pasar la información al Gerente General.
- ✓ Encargada de recibir y realizar llamadas, también de tomar notas.(diario)
- ✓ Tener al día los pagos de los servicios básicos(mensual)
- ✓ Coordina los viajes de los jefes.(eventual)
- ✓ Elaborar memos, cartas y comunicar a quien corresponda según orden de su jefe inmediato.(diario)
- ✓ Ordenar y agendar los documentos recibidos según sea su importancia.
- ✓ Coordinar reuniones de la Asamblea o Junta Directiva con la Gerencia y eventos internos programados.
- ✓ Realizar todas las funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato.

	SERVTEX			
	MANUAL DE FUNCIONES			
	Fecha	OCTUBRE 2018		
	Pagina	29	De	68
	Sustituye a			
	Pagina	N/A	De	N/A
	De fecha	N/A		

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

- Realizar un desempeño con calidad cumpliendo los objetivos y metas institucionales mensuales y anuales del cargo, de la Gerencia y el Instituto, con orientación hacia la prestación de un servicio integral excelente al cliente logrando satisfacción y el mayor grado de lealtad en ellos y posicionando la buena imagen de **SERVTEX**.
- Dar cumplimiento a los objetivos y metas mensuales y anuales institucionales de la Gerencia y del cargo, alineados con el Plan estratégico y focalizados con la Visión y Misión de **SERVTEX**.
- Manejar la agenda del Gerente.
- Manejar actos de confianza de la Gerencia.
- Receptar, clasificar y distribuir la correspondencia y comunicaciones dirigidas al Gerente, en las dependencias que corresponda, de acuerdo a la funciones de su cargo.
- Mantener actualizados los archivos de la Gerencia, siguiendo las normas técnicas y procedimientos establecidos y atender las llamadas telefónicas, tomar nota de los mensajes en ausencia del superior inmediato y comunicarlo oportunamente.
- Enviar a las dependencias, oficinas o instituciones respectivas los documentos remitidos por el Gerente y velar por la entrega oportuna de éstos y responder por los documentos y elementos a su cargo. Y efectuarle el seguimiento respectivo.
- Suministrar la información u orientación personal o telefónicamente, según lo requieran los funcionarios y/o público que se presenten en la Gerencia.
- Participar activamente en los programas de inducción, entrenamiento y capacitación establecidos por el Instituto.
- Las demás que le sean asignadas por autoridad competente y necesarias para el cumplimiento efectivo y oportuno del Plan Estratégico, los objetivos, metas, Visión y Misión institucionales, acorde con la Constitución, las Leyes, las Ordenanzas, los Acuerdos del Consejo Directivo y los Estatutos de la Entidad.
- Cumplir con todos los requerimientos derivados en la implementación del sistema de gestión de calidad establecidos para cada uno de los procesos en los cuales participa.



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	30	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

- Las acciones u omisiones en el ejercicio de su cargo, por los daños y perjuicios que se causen contra los intereses del Instituto.



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	31	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

	Cargo: Contador		Reporta a: Gerente
	Departamento: Administrativo-Contable		
	PERFIL DEL CARGO		

NOMBRE: Contador

EDAD: 24 años en adelante

ESTADO CIVIL: Indistinto

REQUISITOS FISICOS

- ✓ **Esfuerzo físico:** Este cargo requiere de un esfuerzo físico, estar sentado, esfuerzo visual estar en un monitor.
- ✓ **Esfuerzo mental:** Este cargo requiere de un esfuerzo mental alto realiza cálculos matemáticos y registro contables

FORMACION PROFESIONAL

- ✓ **Instrucción académica:** Titulado C.A.P (Contador Público Autorizado) de preferencia universidades con un nivel de educación Categoría: A-B-C
- ✓ **Experiencia:** Experiencia mínima de 2 (Dos) años en cargos como Contador en empresas comerciales.

IDIOMAS REQUERIDO

- ✓ Español
- ✓ Ingles Intermedio



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	32	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

APTITUDES NECESARIAS:

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Iniciativa
- ✓ Analítico
- ✓ Buena Organización
- ✓ Habilidad Numérica
- ✓ Buen manejo de relaciones interpersonales
- ✓ Capacidad para trabajar bajo presión
- ✓ Formador de equipos de trabajo

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- ✓ Software contable
- ✓ Conocimiento de las cuentas NIIF
- ✓ Utilitarios de Word y Excel
- ✓ Estados de flujos de efectivo
- ✓ Estados financieros
- ✓ DIMM para las declaraciones



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	33	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

CONTADOR

MISIÓN

La misión del contador es suministrar a la gerencia información financiera confiable, útil y oportuna para la toma de decisiones y el control gerencial.

FINALIDAD

Encargado planificación, organización y coordinación de todas relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros y Anexos en la forma y plazos previstos por la Ley y por los requerimientos de la organización.

OBJETIVOS

La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

UBICACIÓN:

- Departamento Contable- Administrativo
- Área : Contable

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

RELACIONES INTERNAS: Gerente - Asistentes Contable -Vendedor

RELACIONES EXTERNAS: El cargo mantiene relaciones ocasionales con entidades bancarias, a fin de ejecutar y/o controlar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.

	SERVTEX		
	MANUAL DE FUNCIONES		
	Fecha	OCTUBRE 2018	
	Pagina	34	De 68
	Sustituye a		
	Pagina	N/A	De N/A
	De fecha	N/A	

COMPETENCIAS

- Cumplimiento De objetivos orientados a resultados.
- Exactitud en el manejo y presentación de la información.
- Principios contables generalmente aceptados.
- Liderazgo.
- Honestidad.
- Ética profesional.
- Organización.
- Proactividad.
- Capacidad analítica.

FUNCIONES:

- ✓ Clasificar, registrar, analizar, e interpretar la información financiera con el plan de cuentas establecido.
- ✓ Llevar los libros mayores y diarios de acuerdo a lo establecido por las NIIF.(registrar las cuentas en los diarios , mayores , balances, ajustes , anexos)
- ✓ Consulta vía internet de los saldos bancarios.
- ✓ Revisar y generar el pago de nómina.
- ✓ Realizar declaración de impuestos, anexos y reportes al SRI. (pago de impuesto a la renta por el periodo)
- ✓ Preparación y análisis de flujos de caja, presupuestos.(toda la información de transacciones de caja- valores)
- ✓ Revisión de cuentas por cobrar (Los clientes que mantienen deudas con la empresa)
- ✓ Realizar el pago oportuno de los servicios, compras, contratos, liquidaciones ya sea nacional o extranjero. (Pago a proveedores)



SERVTEX

**MANUAL DE
FUNCIONES**

Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	35	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

- ✓ Ingreso de facturas de importaciones. (Registro de las facturas para tener constancia)
- ✓ Examinar el valor de los inventarios de repuestos y efectuar ajustes respectivos.
- ✓ Revisar correo electrónico y comunicaciones recibidas.
- ✓ Mantener al tanto de todos los movimientos al Gerente General.
- ✓ Amortizaciones de bienes y equipos de la empresa.
- ✓ Elaboración y presentación de los estados financieros a la SUPER DE COMPAÑÍAS.
- ✓ Elaboración y presentación de los balance mensuales a la gerencia.
- ✓ Proporcionar la información que requiera el gerente y en el momento en que lo solicite.
- ✓ Verificar facturas recibidas que contengan correctamente los datos fiscales de la empresa y que cumplan con las formalidades requeridas
- ✓ Aprobar y firmar el reporte de honorarios profesionales bajo la modalidad de horas-hombre y suma Global.

RESPONSABILIDADES:

- Realizar las declaraciones mensuales a tiempo para evitar multas e intereses del SRI.
- Llevar un correcto manejo de las cuentas contables según las NIIF.
- Presentar al Gerente General los Balances mensuales.
- Revisión constante de pagos a proveedores.
- Tener la más completa confidencialidad sobre las cuentas y estados de la empresa.
- Revisar que se cumplan con los principios de administración y contables de aceptación general.



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	36	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

	Cargo: Asistente Contable		Reporta a: Contador
	Departamento: Administrativo-Contable		
	PERFIL DEL CARGO		

NOMBRE: Asistente Contable

EDAD: 20 años en adelante

ESTADO CIVIL: de preferencia soltero

REQUISITOS FISICOS

- ✓ **Esfuerzo físico:** Este cargo requiere de un esfuerzo físico, estar sentado/parado y caminando constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.
- ✓ **Esfuerzo mental:** Este cargo requiere de un esfuerzo mental alto ya que se requiere de concentración y habilidad numérica para poder presentar estados financieros con exactitud.

FORMACION PROFESIONAL

- ✓ **Instrucción académica:** Titulación universitaria media o superior preferentemente relacionada con el área de auditoría, administración, gestión empresarial o carreras afín
- ✓ **Experiencia:** mínima 2 años relacionado con el área.



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	37	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

IDIOMAS REQUERIDO

- ✓ Español
- ✓ Ingles Básico

APTITUDES NECESARIAS:

- ✓ Buena comunicación oral y escrita
- ✓ Habilidad en el manejo de hojas electrónicas y programas de computación
- ✓ Exactitud en las operaciones
- ✓ Honradez
- ✓ Honestidad
- ✓ Transparencia y pro actividad,
- ✓ Responsabilidad, trabajo en equipo, disciplina

DESTREZAS EN:

- ✓ Planificación y metodología.
- ✓ Cálculos matemáticos
- ✓ En la administración del tiempo.

CONOMIENTOS ADICIONALES

- ✓ Aritmética simple
- ✓ Procedimientos de oficina.
- ✓ Procesamiento electrónico de datos
- ✓ Transcripción de datos
- ✓ Sistemas operativos, hojas de cálculo.



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	38	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

ASISTENTE CONTABLE

MISIÓN DEL CARGO

Asiste y da soporte a las operaciones de la compañía en lo que respecta a labores administrativas y contables, atendiendo requerimientos de clientes internos y externos; aplicando y cumpliendo con las políticas y procedimientos de la empresa

FINALIDAD

Responsable de los diferentes procesos contables y suministro de información oportuna para la toma de decisiones

OBJETIVO DEL CARGO:

Asistir en el análisis de estados financieros, recopilando, registrando y llevando el control de la información; a fin de apoyar la correcta elaboración de los informes financieros de la Empresa.

UBICACIÓN:

- Asistente contable: Departamento contable
- ÁREA : Contabilidad

COMPETENCIAS

- Organización y administración de documentación, recibos, pagos, registros, etc.
- Realizar y dar seguimiento de trámites, compras, ventas, solicitudes e inventarios.
- Coordinar al personal y realizar nomina
- Archivar y clasificar expedientes
- Manejo de información confidencial.



SERVTEX

**MANUAL DE
FUNCIONES**

Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	39	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

TAREAS Y FUNCIONES

- ✓ Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía
- ✓ Elaboración de proformas de proveedores de repuestos.
- ✓ Encargado de las cotizaciones y compras
- ✓ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas
- ✓ Elaborar comprobantes de ingreso y egreso
- ✓ Sistemas para seguros de IMP
- ✓ Verificar la exactitud de los comprobantes y otros documentos relativos a ingresos y egresos y otras transacciones financieras.
- ✓ Realizar traspasos y depósitos entre cuentas bancarias equilibrando su disponible de acuerdo a las necesidades.
- ✓ Mantener el control de las aperturas y reaperturas de las cuentas corrientes, así como los registros de firmas.
- ✓ Elaborar el reporte de origen y aplicación de fondos, clasificando los rubros de gastos e ingresos por áreas.
- ✓ Conciliar las cuentas bancarias con las entidades respectivas.
- ✓ Aplicar las inversiones transitorias y medir su redención.
- ✓ Coordinar la cancelación de cuentas por pagar a proveedores.
- ✓ Controlar las diferentes operaciones bancarias para el pago de pasivos y su actualización.
- ✓ Elaborar procedimientos y manuales.
- ✓ Mantener discreción sobre los asuntos confidenciales atribuibles al cargo.
- ✓ Apoyar al área financiera en el control de agenda diaria de actividades.
- ✓ Digitar la información que requiere el sistema de cheques e imprimirlos.
- ✓ Entregar cheques al área de gerencia, con la respectiva nomina para revisión y posterior firma.
- ✓ Archivar cheques emitidos de nómina.
- ✓ Consultar movimientos de cuentas bancarias.
- ✓ Separar los documentos de pago para su posterior trámite de contabilidad.
- ✓ Sellar los documentos de pago, aclarando lo pagado y registrado en facturas y cheque(s) pertinentes.
- ✓ Custodiar los valores de caja chica.



SERVTEX

**MANUAL DE
FUNCIONES**

Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	40	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

- ✓ Cancelar en caja chica tiquetes y factura de pagos menores.
- ✓ Solicitar el reintegro de gastos efectivo por caja chica.
- ✓ Ingresar las ventas diarias a caja chicas
- ✓ Custodiar los cheques en blanco y procesados.
- ✓ Controlar la utilización y existencia de libretas de cheque.
- ✓ Enviar cheques a Tiendas, por reintegros de rubros como: comisiones, pagos, etc.
- ✓ Controlar y dar seguimiento a cheques devueltos por el banco.
- ✓ Atender vía telefónica o correo electrónico consultas e inquietudes de proveedores.
- ✓ Evacuar las consultas que estén a su cargo
- ✓ Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- ✓ Revisar los cheques emitidos por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, asignaciones, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, y otras asignaciones especiales.
- ✓ Control de Contratos en ejecución en cuanto al inicio, finalización y cobro de los trabajos realizados.

RESPONSABILIDADES

- Presentar un reporte del diagnóstico financiero.
- Mantener una información actualizada referente a las disponibilidades y compromisos financieros.
- Mantener el control de las aperturas y reaperturas de las cuentas corrientes, así como los registros de firmas.
- Entregar y emitir cheques
- Custodiar los cheques en blanco y procesados.
- Controlar la utilización y existencia de libretas de cheque
- Controlar las diferentes operaciones bancarias para el pago de pasivos y su actualización.
- Mantener actualizados todos los registros, así como la documentación de soporte de los mismos, para la consolidación de los estados Financieros.
- Conciliar las cuentas bancarias con las entidades respectivas.

	SERVTEX		
	MANUAL DE FUNCIONES		
	Fecha	OCTUBRE 2018	
	Pagina	41	De 68
	Sustituye a		
	Pagina	N/A	De N/A
	De fecha	N/A	

- Aplicar procedimientos e instrumentos pertinentes para el manejo transparente de los recursos.

	SERVTEX			Fecha	OCTUBRE 2018		
	MANUAL DE FUNCIONES			Pagina	42	De	68
				Sustituye a			
				Pagina	N/A	De	N/A
				De fecha	N/A		

	Cargo: Jefe de Bodega	Reporta a: Asistente contable y Gerente
	Departamento: Logística	
	PERFIL DEL CARGO	

NOMBRE: Jefe de Bodega

EDAD: 28 años en adelante

ESTADO CIVIL: de preferencia soltero

REQUISITOS FISICOS

- ✓ **Esfuerzo físico:** Este cargo requiere de un esfuerzo físico, estar sentado/parado y caminando constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.
- ✓ **Esfuerzo mental:** Este cargo requiere de un esfuerzo mental alto ya que se requiere de concentración y habilidad numérica para poder presentar estados financieros con exactitud.

FORMACION PROFESIONAL

- ✓ **Instrucción académica:** Titulación universitaria media o superior preferentemente relacionada con el área de Administración de empresas.
- ✓ **Experiencia:** mínima 2 años relacionado con el área y experiencia en manejo de inventarios.



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	43	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

IDIOMAS REQUERIDO

- ✓ Español
- ✓ Ingles Básico

APTITUDES NECESARIAS:

- ✓ Buena comunicación oral y escrita
- ✓ Exactitud en las operaciones
- ✓ Transparencia y pro actividad,
- ✓ Responsabilidad, trabajo en equipo, disciplina

CONOMIENTOS ADICIONALES

- ✓ Aritmética simple
- ✓ Procedimientos de oficina.
- ✓ Procesamiento electrónico de datos
- ✓ Transcripción de datos
- ✓ Sistemas operativos, hojas de cálculo.



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	44	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

JEFE DE BODEGA

MISIÓN DEL CARGO

Garantizar el despacho correcto de repuestos que son solicitados por los operadores para el área de taller y despachar de manera oportuna, eficiente y fidedigna la mercadería solicitada minimizando los riesgos y pérdidas de repuestos enviados a los clientes por la empresa así como ser el área de control de los stocks mínimos y máximos de los repuestos que se comercializan.

FINALIDAD

Responsable de los diferentes procesos de despacho que se realizan en el área.

OBJETIVO DEL CARGO:

Responsable de supervisar que los requerimientos de repuestos de artículos de línea blanca se ajusten a la demanda de venta, supervisar que los repuestos sean almacenados de acuerdo a las especificaciones y controles de calidad y coordinar que los despachos de mercadería se realicen en el menor tiempo posible.

UBICACIÓN:

- Jefe De Bodega: Departamento logística
- ÁREA : Logística

COMPETENCIAS

- Iniciativa
- Liderazgo
- Proactivo
- Capacidad para trabajar bajo presión

	SERVTEX			Fecha	OCTUBRE 2018		
	MANUAL DE FUNCIONES			Pagina	45	De	68
				Sustituye a			
				Pagina	N/A	De	N/A
				De fecha	N/A		

TAREAS Y FUNCIONES

- ✓ Receptar los repuestos que son despachados por las marcas para los diversos clientes.
- ✓ Ingresar los repuestos al sistema informático de que dispone la organización. así como ingreso de facturas para su contabilización;
- ✓ Mantener el orden de la bodega y almacenamiento de los repuestos de manera de resguarda su integridad como la de los demás colaboradores.
- ✓ Preparar y coordinar los despachos oportunos a los distintos clientes.
- ✓ Controlar las existencias por la vía de inventarios selectivos y programados, reportando su gestión directamente a su jefatura directa.
- ✓ Ordenar y mantener los repuestos en almacenamiento de acuerdo a las condiciones de cada uno de ellos.
- ✓ Distribuir adecuadamente los repuestos para lograr la eficiencia en el espacio y hacer más ágil el despacho.
- ✓ Verificar la concordancia entre guías de despacho y órdenes de compra de los insumos.
- ✓ Mantener informado a cada operador con respecto a la poca disponibilidad de los repuestos considerados como críticos para el funcionamiento de los servicios de la empresa.
- ✓ Entregar al asistente contable las facturas de compras para su respectiva verificación.
- ✓ Verificar que todos los despachos sean correctos, en el caso que no lo sean reportar al proveedor para que se gestione el envío del repuesto no enviado.

	SERVTEX		
	MANUAL DE FUNCIONES		
	Fecha	OCTUBRE 2018	
	Pagina	46	De 68
	Sustituye a		
	Pagina	N/A	De N/A
	De fecha	N/A	

RESPONSABILIDADES

- Jefe De Bodega es responsable por planificar con cada bodeguero la toma de inventario cíclico.
- Es responsabilidad del jefe de bodega que el repuesto realizado para cada orden de servicio sea el correcto y del modelo que se requiere.
- Es responsable de que no haya perdida de ningún repuesto en el momento de la clasificación.
- Los inventarios se deben hacer de manera trimestral.
- El Jefe de bodega no debe permitir que repuestos dejen de haber en existencia, ya que traería retrasos en los tiempos de solución.
- Cada guía de despacho va a tener la firma de autorización del jefe de bodega.
- Verificar que los repuestos despachados sean los que esa solicitando el cliente o el asesor técnico.

	SERVTEX			Fecha	OCTUBRE 2018		
	MANUAL DE FUNCIONES			Pagina	47	De	68
				Sustituye a			
				Pagina	N/A	De	N/A
				De fecha	N/A		

	Cargo: Vendedor	Reporta a: Jefe de bodega y Asistente contable
	Departamento: Logística	
	PERFIL DEL CARGO	

NOMBRE: Vendedor

EDAD: 24 años a 30 años

ESTADO CIVIL: Soltero

FORMACION PROFESIONAL

- ✓ **Instrucción académica:** Estudiante de Últimos Semestres de Publicidad y Mercadeo o carrera a afines, preferiblemente universidades con un nivel de educación Categoría: A-B.
- ✓ **Experiencia:** Experiencia mínima de 2 años en ventas.

IDIOMAS REQUERIDO

- ✓ Español
- ✓ Ingles intermedio (50% hablado - escrito)

APTITUDES NECESARIAS:

- ✓ Personalidad atrayente, muy buena presencia.
- ✓ Fluidez verbal
- ✓ Alta capacidad para relaciones inter – personales

	SERVTEX			Fecha	OCTUBRE 2018		
	MANUAL DE FUNCIONES			Pagina	48	De	68
				Sustituye a			
				Pagina	N/A	De	N/A
				De fecha	N/A		

- ✓ Técnicas de ventas, habilidad persuasiva, habilidad social y estrategias generales.
- ✓ Fortaleza mental y física al realizar sus labores
- ✓ Capacidad de liderazgo
- ✓ Integridad moral y ética

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- ✓ Manejo avanzado de herramientas como Word, Excel y PowerPoint.
- ✓ Saber conducir
- ✓ Fluidez del idioma Inglés.
- ✓ Estrategias de marketing
- ✓ Conocimientos básicos del mercado



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	49	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

VENDEDOR MISIÓN DEL CARGO

Es responsable de brindar excelente servicio y cordial atención a los clientes de la empresa (distribuidores), con el objeto de lograr la satisfacción y lealtad de éstos y consolidar ventas efectivas, de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.

FINALIDAD

El vendedor tiene como finalidad aumentar la cartera de clientes y promover que los clientes existentes aumenten sus compras promedio.

OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

- Dar un servicio personalizado a los clientes ofreciendo un producto y servicio de alta calidad, además de estar en comunicación continua para ofrecerle la entera satisfacción de sus necesidades.
- Aumentar las ventas promedios mensuales y anuales

UBICACIÓN:

- Vendedor
- ÁREA : Logística

COMPETENCIAS

- Comunicación Eficaz con el jefe inmediato



SERVTEX

**MANUAL DE
FUNCIONES**

Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	50	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

- Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.
- Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo.
- **PROACTIVIDAD.**-El vendedor asume el control de su comportamiento de manera activa, y está en constante iniciativa proponiendo mejoras. Se anticipan ante los problemas para iniciar acciones creativas y resolver.
- **CREATIVIDAD.**- Proponen nuevas maneras de hacer las cosas. Realizan nuevas formas de presentación de su producto.
- **FLEXIBILIDAD.**- Tiene disposición para cambiar si es necesario, para encontrar nuevas formas de hacer las cosas de una manera más eficiente. Acepta los cambios de la propia organización o en las responsabilidades del puesto.
- **CONFIABILIDAD.**- Siguen criterios de honradez, ética y sinceridad. Tiene la capacidad de autocrítica para aceptar errores y cumplir promesas.
- **RESILIENCIA.**- Capacidad de sobreponerse a los contratiempos y hasta salir fortalecidos.
- **OPTIMISMO.**- La inclinación a pensar que llegaran resultados favorables.
- **TRABAJO EN EQUIPO.**- Es la habilidad para establecer relaciones interpersonales productivas con otras personas compaginando las metas propias, las de ellos y de la organización.

TAREAS

- ✓ Conocer beneficios y características del producto, para poder brindar una información certera al cliente final (distribuidores y clientes finales)
- ✓ Conocimientos de las condiciones de ventas.
- ✓ Conocimientos preciso de precios y sus modificaciones



SERVTEX

**MANUAL DE
FUNCIONES**

Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	51	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

- ✓ Desarrollo de los nuevos mercados programados
- ✓ Obtener el menor gasto derivado de las operaciones de ventas(viáticos)
- ✓ Mantener o mejorar la imagen corporativa en las relaciones con los clientes
- ✓ Planificar visitas comerciales, cumplir con los tiempos estipulados.
- ✓ Conocer los productos de su competencia y sus diferencias
- ✓ Entregar al cliente una asistencia personalizada con el repuesto que requiere.
- ✓ Explicar al cliente(distribuidor o cliente finales) sobre la calidad del producto
- ✓ Proporcionar un trato educado y cercano
- ✓ Dar un servicio general
- ✓ Resolver dudas sobre el producto a los clientes(distribuidores y clientes finales)
- ✓ Informar al cliente (distribuidores y clientes finales)sobre alternativas dispuestas por la empresa
- ✓ Obtener información del mercado
- ✓ Visitas a clientes (distribuidores y clientes finales) a nivel nacional una vez por mes
- ✓ Elaborar un plan de viáticos para los viajes programados
- ✓ Elaborar informes de las visitas realizadas tanto locales como fuera de la ciudad

	SERVTEX		
	MANUAL DE FUNCIONES		
	Fecha	OCTUBRE 2018	
	Pagina	52	De 68
	Sustituye a		
	Pagina	N/A	De N/A
	De fecha	N/A	

- ✓ Elaborar cotizaciones a clientes (distribuidores y clientes finales) en plazo máximo de 2 días luego de haber sido realizada la visita por parte del área técnica.
- ✓ Elaboración de informes cualitativos que recogen los movimientos de la competencia, los sucesos del mercado y el grado de aceptación de los productos
- ✓ Informar al cliente (distribuidores) sobre el porcentaje de descuentos a los clientes hasta el 30% al contado
- ✓ Dar a conocer a los clientes los días créditos (15, 30 y 60 días)
- ✓ Orientar al cliente en su decisión de compra y en la ubicación de la mercadería, mostrando los artículos detalladamente cuando éste lo solicite.
- ✓ Recomendar y/o sugerir al cliente la compra de mercadería complementaría o adicional.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

- Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa para las muestras.
- Lograr la satisfacción total del cliente
- Mantener el margen de presupuesto de viáticos
- Presentar informe de ventas al gerente, anual
- Realizar logística de publicidad enviada a clientes (distribuidores)
- Informar al departamento de contabilidad cuando un cliente realice una transferencia o deposito (pago)

	SERVTEX			Fecha	OCTUBRE 2018		
	MANUAL DE FUNCIONES			Pagina	53	De	68
				Sustituye a			
				Pagina	N/A	De	N/A
				De fecha	N/A		

- Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad medio.
- Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.
- El cargo recibe supervisión específica, de manera directa y periódica y ejerce una supervisión específica de manera directa y constante.
- Firma de responsabilidad
- Velar por la aplicación de la norma y el cumplimiento de las normas de la organización.
- Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente.
- Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área de Ventas

	SERVTEX			Fecha	OCTUBRE 2018		
	MANUAL DE FUNCIONES			Pagina	54	De	68
				Sustituye a			
				Pagina	N/A	De	N/A
				De fecha	N/A		

	Cargo: Supervisor de Servicio al cliente	Reporta a: Gerente general y Bodega
	Departamento: Logística	
	PERFIL DEL CARGO	

NOMBRE: Supervisor de Servicio al cliente

EDAD: Mínimo 22 Años

SEXO: Hombre/Mujer

ESTADO CIVIL: Soltero

FORMACION PROFESIONAL

✓ **Instrucción académica:** Bachiller/o Estudiante en carreras administrativas o afines.

✓ **Experiencia:** Experiencia mínima de 3 años en áreas de servicio al cliente..

IDIOMAS REQUERIDO

✓ Español

✓ Ingles intermedio (50% hablado - escrito)

APTITUDES NECESARIAS:

✓ Trabajo bajo presión.

✓ Fluidez verbal

✓ Alta capacidad para relaciones inter – personales.



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	55	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Fortaleza mental y física al realizar sus labores
- ✓ Capacidad de liderazgo
- ✓ Iniciativa propia
- ✓ Autocontrol

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- ✓ Manejo avanzado de herramientas como Word, Excel y PowerPoint.
- ✓ Saber conducir
- ✓ Manejo del sistema SAP
- ✓ Estrategias de rotación de personal.
- ✓ Alta orientación al cliente.



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	56	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

SUPERVISOR DE SERVICIO AL CLIENTE

MISIÓN DEL CARGO

Guiar, apoyar y asistir al personal que labora en **SERVTEX** tanto en el área comercial como en el departamento de asistencia técnica.

FINALIDAD

Orientar las políticas de atención al cliente en la empresa, de acuerdo a la normativa vigente.

UBICACIÓN:

- Supervisor Servicio al Cliente
- ÁREA : Logística

COMPETENCIAS

- **Educación:** La persona que aspire debe ser profesional y/o tecnólogo en comunicaciones o carreras afines, ser bilingüe y tener conocimientos básicos de informática
- **Experiencia:** tener como mínimo un año de experiencia en el campo de tele marketing y haber sido team leader también
- **Habilidades:** la persona que aspire o que ocupe este cargo debe ser líder con aptitudes para tratar con personas y dirigirlas, ser carismática y ser buen vendedor excelentes habilidades para vender buena fluidez verbal
- **Edad:** La edad para este cargo está limitada según la ley lo exige ya que no exigimos rango de edades.

TAREAS Y FUNCIONES

- ✓ Establecer objetivos de desempeño.



SERVTEX

**MANUAL DE
FUNCIONES**

Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	57	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

- ✓ Supervisa el buen funcionamiento de los dispositivos de seguridad.
- ✓ Resolver cualquier conflicto o problema de desempeño.
- ✓ Tener un contacto regular con el personal.
- ✓ Vigilar el buen desempeño tanto de los Operadores como de los técnicos.
- ✓ Velar que se cumpla el reglamento interno.
- ✓ Complementar o ayudar al departamento de asistencia técnica cualquier situación que pase dentro de este campo que afecte la productividad de los operadores.
- ✓ Reunir a los operadores para que den informes sobre el día y las inconvenientes que hayan tenido.
- ✓ Realizar sistemas de motivación a los operadores.
- ✓ Realizar con regularidad evaluaciones de desempeño tanto de los operadores como de los técnicos.
- ✓ Verificar que los despachos de bodega se hagan a tiempo.
- ✓ Servir de comunicación entre la parte administrativa y la parte comercial.
- ✓ Asistir, brindar seguimiento y resolución de quejas y preguntas de los clientes.
- ✓ Analizar las bases de datos con las que trabajaran los operadores para establecer mejores estrategias de productividad.
- ✓ Realizar escuchas y monitoreo de los operadores en llamadas.
- ✓ Asegurarse de que las llamadas entrantes son respondidas en un tiempo determinado y de que los socios reciben la información y asistencia que buscan.
- ✓ Vigilar la rotación y asistencia de los operadores.
- ✓ Reclutamiento y selección de los operadores.
- ✓ Brindar ayuda y soporte a cualquier inquietud o situación que se le salga de control a algún operador en llamada.



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	58	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

RESPONSABILIDADES

- **Maneja conflictos.** El encargado o responsable de esta área tiene el deber de recibir todas las quejas, sugerencias o reclamos de los clientes, registrarlas y canalizarlas. En algunos casos, su labor puede extenderse a subsanar el daño causado por la empresa, en caso de que haya evidencias o causas perfectamente definidas. Es clave que al finalizar cada contacto el cliente esté satisfecho con la atención brindada.
- **Gestiona tareas generales.** Una persona que ocupe este puesto puede resolver también tareas administrativas como responder llamadas y correos electrónicos, transferirlas en caso de ser necesario o servir de intermediario entre el equipo técnico y el cliente.
- Ingresar nuevos clientes.
- Tomar reclamos, quejas y sugerencias.
- Coordinar y reservar citas de clientes VIP.
- Dar información sobre horarios de atención y disponibilidad de productos o servicios.
- Mantener informado al Gerente general sobre los movimientos de cada operador y técnicos.

	SERVTEX			Fecha	OCTUBRE 2018		
	MANUAL DE FUNCIONES			Pagina	59	De	68
				Sustituye a			
				Pagina	N/A	De	N/A
				De fecha	N/A		

	Cargo: Operador de Call center	Reporta a: Supervisor de servicio al cliente y Bodega
	Departamento: Logística	
PERFIL DEL CARGO		

NOMBRE: Operador de Call center

EDAD: Mínimo 18 Años hasta los 25 años

SEXO: Hombre/Mujer

ESTADO CIVIL: Soltero

FORMACION PROFESIONAL

- ✓ **Instrucción académica:** Bachiller/o Estudiante en carreras administrativas o afines.
- ✓ **Experiencia:** Experiencia mínima de 1 años en áreas de Call Center.

IDIOMAS REQUERIDO

- ✓ Español

APTITUDES NECESARIAS:

- ✓ Trabajo bajo presión.
- ✓ Fluidez verbal
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Fortaleza mental y física al realizar sus labores
- ✓ Capacidad de liderazgo
- ✓ Iniciativa propia



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	60	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

- ✓ Autocontrol
- ✓ Eficiencia y Eficacia.

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- ✓ Manejo avanzado de herramientas como Word, Excel y PowerPoint.
- ✓ Manejo del sistema SAP
- ✓ Alta orientación al cliente.
- ✓ Saber de repuestos.



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	61	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

OPERADORES DE CALL CENTER

MISIÓN DEL CARGO

Encargarse de recibir y de solucionar los problemas que los usuarios puedan tener durante la obtención de los servicios de la empresa. Asistir a los clientes en consultas.

FINALIDAD

Recibir y solucionar los problemas que los usuarios puedan tener durante la activación de los servicios de la empresa.

UBICACIÓN:

- Operadores
- ÁREA : Logística

COMPETENCIAS

- Apego a normas
- Comunicación
- Orientación al cliente
- Solución de conflictos y negociación

TAREAS Y FUNCIONES

- ✓ Atender las llamadas entrantes de los clientes de la Empresa.
- ✓ Utilizar las guías de bienvenida y de atención de llamadas al momento de contestar las llamadas de los clientes.
- ✓ Atender las quejas de los Clientes, creando el caso en el sistema y dirigiéndolo al departamento correspondiente para su pronta solución.



SERVTEX

**MANUAL DE
FUNCIONES**

Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	62	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

- ✓ Crear el reporte de cada llamada inmediatamente después de concluido con el cliente.
- ✓ Mantener los tiempos asignados para cada una de las llamadas atendidas, respetando los tiempos de espera y los tiempos de trabajo después de cada llamada.
- ✓ Dirigir y explicar al cliente en momentos que haya que transferir la llamada a otro departamento.
- ✓ Darle seguimiento a los casos introducidos al sistema para velar por la pronta solución al cliente.
- ✓ Ingresar la información proporcionada por el técnico luego de cada visita.
- ✓ Realizar cargas de repuestos en el sistema.
- ✓ Verificar Explosionados, para determinar la codificación del repuesto que se requiere.
- ✓ Entregar diariamente el reporte de llamadas al Supervisor.

RESPONSABILIDADES

- Ofrecer durante la llamada los servicios adicionales con los que cuenta la empresa. En momentos que la naturaleza de la llamada lo permita.
- Responder los correos de clientes y seguir los mismos procedimientos de las llamadas telefónicas.
- Hacer el ingreso de los repuestos que ha solicitado el técnico en cada visita técnica.
- Gestionar con bodega el despacho adecuado de cada repuesto.
- Asignar las ordenes luego del despacho, para que sean atendidos los clientes de manera inmediata.
- Retroalimentar la información en el sistema de acuerdo a los status que provean los técnicos.

	SERVTEX		
	MANUAL DE FUNCIONES		
	Fecha OCTUBRE 2018		
	Pagina 63	De	68
	Sustituye a		
	Pagina N/A	De	N/A
	De fecha N/A		

- Dar seguimiento a las órdenes que salen en ruta.
- Cerrar los casos una vez que estén solucionados por el área técnica.



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	64	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

	Cargo: Técnico	Reporta a: Supervisor de Servicio al Cliente y Bodega
	Departamento: Logística	
PERFIL DEL CARGO		

NOMBRE: Técnicos

EDAD: Mínimo 22 Años

SEXO: Hombre

ESTADO CIVIL: Soltero

FORMACION PROFESIONAL

- ✓ **Instrucción académica:** Bachiller Técnico/o Estudiante en carreras Ingeniería Industrial o afines.
- ✓ **Experiencia:** Experiencia mínima de 3 años en ares de Refrigeración o climatización.
- ✓ Indispensable tener vehículo propio.

IDIOMAS REQUERIDO

- ✓ Español

APTITUDES NECESARIAS:

- ✓ Trabajo bajo presión.
- ✓ Fluidez verbal
- ✓ Alta capacidad para relaciones inter – personales



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	65	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Honestidad
- ✓ Capacidad de liderazgo
- ✓ Iniciativa propia
- ✓ Autocontrol

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- ✓ Manejo de herramientas industriales y gases.
- ✓ Saber conducir
- ✓ Manejo del sistema SAP
- ✓ Alta orientación al cliente.
- ✓ Conocer los repuestos de modelos de artículos de línea blanca.



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	66	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

TECNICOS

MISIÓN DEL CARGO

Ser el departamento encargado de dar al cliente una revisión y solución pertinente del problema encontrado en la visita técnica.

FINALIDAD

Solucionar problemas a clientes, de manera agil y eficiente.

OBJETIVOS

Responsable de investigar las causas de las quejas transmitidas por los clientes por los productos vendidos en los almacenes, así como asesorar y proporcionar información técnica a los clientes, buscando alternativas de solución por las novedades recibidas a nivel nacional.

UBICACIÓN:

- Técnicos
- ÁREA : Logística

COMPETENCIAS

- **Compromiso con la organización:** Detecta obstáculos o fallas que interfieran con el cumplimiento de objetivos de trabajo.
- **Compromiso con el aprendizaje:** Tiene conciencia de las propias fortalezas y debilidades. Genera acciones de cambio a partir del conocimiento de sus fortalezas y debilidades. Aprovecha la oferta de cursos y la red de trabajo de la organización para el aprendizaje continuo.
- **Pro-actividad:** Reporta dificultades y actúa para resolver los problemas que se presentan en su trabajo. Está comprometido con la calidad del resultado de su trabajo. Persiste a pesar de la resistencia.



Fecha	OCTUBRE 2018		
Pagina	67	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

- **Flexibilidad:** Acepta sus errores y críticas en forma abierta, reconoce la validez del punto de vista de los demás sin ponerse a la defensiva.
Es curioso y positivo ante los cambios; mantiene perseverancia ante las dificultades.

TAREAS Y FUNCIONES

- ✓ Atender a los clientes ya sea por teléfono o en persona.
- ✓ Informar sobre las visitas realizadas a los clientes a los respectivos operadores.
- ✓ Asistir a los clientes con algún servicio o despejando dudas.
- ✓ Registrar las quejas de los clientes.
- ✓ Solucionar las quejas de los clientes.
- ✓ Hacer la solicitud de algún repuesto si fuera que quedara pendiente.
- ✓ Cumplir con las métricas establecidas por la empresa.
- ✓ Elaborar detalladamente cada informe técnico.
- ✓ Diagnosticar el problema de cada cliente.
- ✓ Introducir la orden de envío al técnico en caso de no resuelto el caso.
- ✓ Solicitar las partes o repuestos en caso de ser necesario.
- ✓ Llenar correctamente la bitácora diaria.
- ✓ En el caso de no poder dar solución buscar a su superior.
- ✓ Llevar un control de limpieza de cada herramienta.
- ✓ Indicar a su superior sobre algún deterioro de cada herramienta.
- ✓ Reportar fallas en las herramientas.
- ✓ Recibe y verifica diariamente la orden de trabajo y el material necesario.
- ✓ Usar las herramientas necesarias para su puesto de trabajo.
- ✓ Usar las medidas de seguridad necesaria.

	SERVTEX		
	MANUAL DE FUNCIONES		
	Fecha	OCTUBRE 2018	
	Pagina	68	De 68
	Sustituye a		
	Pagina	N/A	De N/A
	De fecha	N/A	

RESPONSABILIDADES

- Apoyar la elaboración del Plan de Compras de herramientas.
- Reportar los inventarios de baja rotación del Almacén.
- Verificar que la imprevisos y necesidades de elementos devolutivos y herramientas de cada Taller.
- Apoyar la evaluación de herramienta adjudicada, su buen estado, calidad.
- Verificar el buen uso de las herramientas en los Talleres.
- Bajar el alto consumo de herramienta analizando costo y beneficio.
- Apoyar el estudiar nuevas posibilidades y mejoras en herramientas.

CONCLUSIONES

El plan de diseño organizacional se realizó en base del área administrativa y logística de la empresa Servtex.

El resultado de la encuesta dio a conocer la necesidad de la empresa de documentar los procesos y procedimientos de las funciones que desempeñan cada uno de los colaboradores, se realizó el diseño de procesos acordes a los que requiere la empresa Servtex.

El plan de diseño organizacional, ayudará a que exista un claro conocimiento en los lineamientos que debe seguir cada integrante del departamento estableciendo controles no solo en el área administrativa sino también en el área operacional.

Se cumplió los objetivos y alcances del estudio en los aspectos relacionados con los puestos, estableciendo las bases para generar un proceso continuo de optimización de procesos, se elaboró un análisis de situación actual en donde se demostró los inconvenientes que tienen la empresa vs la situación actual a donde se quiere llegar con los nuevos parámetros establecidos.

Es importante que cada departamento establezca sus procesos, y, para evitar futuras riesgos laborales tanto para el trabajador como para la empresa por causa de un mal procedimiento es necesario tener un manual que servirá de guía para el trabajador.

Por otra parte se puede concluir que sin una distribución organizacional adecuada los trabajadores difícilmente podrán ayudar al logro de los objetivos de la empresa, tomando en consideración el diseño estructural organizacional que se está proponiendo. Una organización será eficiente si su estructura está bien planteada para cubrir sus necesidades.

Mientras más clara sea la definición de un puesto, las actividades a realizar y la comprensión de las relaciones con la autoridad y las relaciones informales con otros puestos se evitarán conflictos y la productividad de los trabajadores aumentará.

Se puede concluir a lo largo de esta investigación que los planes de diseño organizacional son indispensables para cualquier organización, y mientras más claros y sencillos sean éstos, será de

fácil entendimiento para cualquier persona que entre a laborar en la empresa, y de esta manera evitamos mal entendidos y pérdidas de recursos.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda que la empresa tome en consideración la propuesta del plan de diseño organizacional y lo proporcione a todos los trabajadores de la organización para que de esta manera se puedan igualar las operaciones realizadas, Es importante que se ejecuten los reajuste necesarios al mismo como resultado de la mejora o cambios que puedan ocurrir, cabe reiterar que las organizaciones son sujetos vivos los cuales se encuentran en cambio constante.
- ✓ La clara definición de las responsabilidades además generaría una reducción en el tiempo de ejecución de las mismas al ser realizadas por una persona capacitada para ello. También disminuiría el trabajo de la mayoría de los puestos otorgando mayor tiempo para realizar las actividades específicas de cada puesto.
- ✓ Monitorear cada seis meses la implementación del manual de procesos y funciones administrativas, con el fin de cumplir con las políticas y procedimientos establecidos.
- ✓ Analizar si existen situaciones irregulares que deban ser revisadas con los jefes departamentales para determinar los riesgos y establecer los controles necesarios.
- ✓ Con los controles se mitigan los riesgos en cada área y así se evitan oportunidades que puedan generar situaciones fraudulentas.
- ✓ En caso de situaciones fraudulentas, se debe evaluar el riesgo con los jefes departamentales y se podrá determinar el nivel de riesgo al que pertenece para tomar decisiones estrictas respecto a aquello.

Bibliografía

- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: Planeacion & Estrategia*. Colombia : Universidad Santo Tomas de Aquino .
- Bertalanffy, L. v. (1999). *Teoría general de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy*. Mexico: Unam.
- Cabascango, C. (2013). *Manual de Procedimientos y Atencion al cliente de la empresa "La casa del toldo" de la ciudad de Santo domingo 2013*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1346/1/TUSDADM039-2014.pdf>
- Carmen Leguizamon &, Y. A. (02 de 01 de 2009). *Diseño de manual de Funciones para la Empresa Annar*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1145/1/2009-02-01P-0027.pdf>
- Castello, J. (2014). *Universidad de Valencia, Tema 14* . Obtenido de Modelo de representacion de diagramas : <https://www.uv.es/castellj/eg/TeoriaProblemas/Tema14/TEMA%2014.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Teorías de la administración*.
- Crecenegocios. (2018). *Servicio Al cliente* . Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>
- DATADEC. (2012). *Los 8 principios de la gestión de calidad*. Obtenido de <https://www.datadec.es/blog/factura-electronica-y-digitalizacion-certificada/gestion-de-calidad-y-gestion-por-procesos>
- Espinoza, R. (29 de 07 de 2013). *La matriz de analisis DAFO*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Falcon, D. E. (2012). *Evaluacion del manual de funciones administrativas dirigida a la Coordinacion de la administracion De la fundacion Bosque macuto*. Obtenido de https://es.slideshare.net/uptaebbosque4401/proyecto-impresin-macuto?qid=018c7795-e44d-41ce-bb5e-2f561b5a28cf&v=&b=&from_search=2
- Franklin, E. B. (1998). *Organizacion De empresas Analisis, Diseño y Estructura*. Mexico: McGrawHill.
- Gomez, D. (05 de 2015). *Administracion de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://devigomez.blogspot.com/2013/05/proceso-administrativo.html>
- Gregor, M. (2007). *El lado humano de las Empresas "Teoria Y"*. Mexico D.F: Edicion Anotada.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2003). *Metodologia de la Investigacion*.
- KABOD. (2015). *Manual de procedimientos y procesos* . Obtenido de <https://es.calameo.com/read/004242390a4a95ae99634>

Manrique, G. P. (2013). *Manual de funciones y procesos en la empresa Surticervezas Andres pacheco*.
Obtenido de <https://es.slideshare.net/feercho32/manual-procesos-y-funciones?qid=ca5c90d8-d14e-43ce-a23c-00464041>

Mayo, E. (2013). *Teoria de las Relaciones Humanas*.

Molineros, A. A. (2014). *El objetivo principal de la elaboración de una guía de procedimientos es describir con claridad cada una de las actividades de la empresa, para así poder hacer una repartición o.*

Perez, G. (25 de 03 de 2016). *La importancia del Organigrama de la Empresa*. Obtenido de
<http://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/articulo/069061/articulo-pdf>

Promonegocios.net. (08 de 2017). *Organigramas, Tipos de organigramas*. Obtenido de
<https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

Renteria, P. A. (2014). *Este proyecto se estructuró en base a la necesidad de estandarizar los procesos de administración de Recursos Humanos en la empresa MULTIMUNDO S.A., por esta razón se realizó el estudio de los puestos de trabajo y un perfil donde se definan las caracterís.*

Ruiz, D. A. (2014). *La gestion por procesos, su surgimiento y aspectos teoricos*. (C. Holguin, Editor)
Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>

Sanchez, M. (2013). *En base a todo este preámbulo se considera necesario que los procesos de gestión de CADELAES Cía. Ltda., sean definidos, diseñados y plasmados en un Manual de Procesos de Gestión haciendo énfasis en la calidad.*

SEP. (abril de 2017). *Guía para la elaboracion y actualizacion de manuales de procedimientos*. . Obtenido de
http://www.normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/270/2/images/Guia%20tecnica_mp_mayo17.pdf

Significados. (07 de 2013). *Proceso administrativo*. Obtenido de <https://www.significados.com/proceso-administrativo/>

Taveras, M. A. (30 de 01 de 2014). *Escuela de Organizacion Industrial*. Obtenido de Escuela de Organizacion Industrial: <http://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/disenio-organizacional/>

Taveras, M. A. (25 de 07 de 2018). *Escuela de Organizacion Industrial* . Obtenido de Escuela de Organizacion Industrial : <http://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/disenio-organizacional/>

Vicuña, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid : ESIC.

Zeithaml, P. y. (2017). *Calidad del Servicio* . Obtenido de <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

Zuñiga A. G Ortega, G. p. (2013). *Guia para Implementar un Manual de Procesos que Mejore las Operaciones de los Departamentos de Compras y Ventas de la Compañía comblanc del Ecuador S.A. (Trabajo de titulación previo a la Obtención del Título de Ingeniero Comercial)*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2850/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-84.pdf>

ANEXOS



ANEXO 1

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

FACULTAD DE ADMINISTRACION

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

La presente encuesta tiene como finalidad recabar información para la elaboración del proyecto de Investigación “Plan de Diseño Organizacional para la Empresa Servicio técnico de artículos de línea blanca Servtex”, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

Objetivo: Contribuir al mejoramiento de los procesos y procedimientos administrativos y logísticos de la empresa.

Instrucciones: Marque con una X la casilla que ud crea conveniente. Una sola respuesta por pregunta.

1.- ¿Conoce el Organigrama de la Empresa?

SI () NO ()

2.-¿Conoce cuáles son sus funciones dentro de la Empresa?

SI () NO ()

**Si su respuesta es SI,
detallarlas:**

Si su respuesta es NO, indique los motivos:

**3.-¿Evalúan su desempeño dentro de la
Empresa?**

SI () NO ()

4.-¿Realiza actividades que no corresponden a su cargo?

SI () NO ()

SI la respuesta es Si, cada que tiempo las realiza

Siempre ()

Casi siempre ()

Rara vez ()

5.-¿La comunicación es abierta con sus Jefes?

SI () NO ()

6.-¿Usted sabe que es un manual de funciones?

SI () NO ()

7.-¿Conoce si existe un manual de funciones en la Empresa?

SI () NO ()

8.-¿ Cree usted que un manual de procesos favorecerá a la Empresa'

SI () NO ()

9.-¿ La Empresa capacita a sus empleados?

Siempre ()

Casi siempre ()

Rara vez ()



ANEXO 2

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

ENTREVISTA

Esta entrevista busca conocer su opinión sobre los procesos ejercidos dentro del área de administración y logística de la empresa SERVTEX.

Nombre: _____

Cargo: _____

Años de experiencia en el área: _____

1.- ¿Cree Ud. Que existe una estructura organizacional dentro de la empresa?

2.- ¿En su empresa cuentan con manuales de procedimientos?

3.- ¿Cuáles son los principales problemas que a su criterio considera que hay en el área de logística?

4.- ¿Cuáles considera Ud. que son las causas de dichos problemas?

5.- ¿Qué ocurre para su criterio en caso de que exista duplicidad de funciones dentro de la empresa?

6.- ¿Qué recomendaciones daría para implementar mejoras dentro de la empresa?



ANEXO 3

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

ENCUESTA

Objetivo: Conocer su opinión sobre el servicio recibido por parte de los colaboradores del área de atención y servicio al cliente de la empresa SERVTEX.

Nota: La presente encuesta es para fines académicos, por tal motivo es importante que sus respuestas sean lo más sinceras posibles.

Instrucciones: Marque con una X la casilla que ud crea conveniente. Una sola respuesta por pregunta.

ITEM	PREGUNTA	De acuerdo	En desacuerdo	Indeciso
1	¿El personal de servicio al cliente, le ha dado solución a su problema?			
2	¿La información proporcionada le fue útil?			
3	¿Cómo Ud. Calificaría el servicio?			
4	¿Recomendaría los servicios de la empresa?			
5	¿Se siente satisfecho con el servicio proporcionado por los colaboradores del área Técnica de la empresa?			
6	¿Considera Ud. Que la empresa está bien organizada?			
7	¿Le parece que el servicio ha sido ágil ?			

8. ¿Cuánto tiempo espero para que le dieran solución a su requerimiento por parte del departamento de servicio al cliente?

De 0 a 2 días

de 5 a 10 días

de 15 a 20 días

de 20 a 25 días