



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA**

**MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA FREDVYS.A**

**AUTORA**

**ANDREA NATHALY CAMACHO MITE**

**TUTOR**

**MAE. WLADIMIR ALBERTO DEL ROSARIO ALVARADO**

**2023**

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> Manual de Procesos Administrativos para la empresa FREDVY S.A	
<b>AUTOR/ES:</b> Andrea Nathaly Camacho Mite	<b>REVISORES:</b> MAE. Wladimir Alberto Del Rosario Alvarado
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	<b>FACULTAD:</b> ADMINISTRACIÓN
<b>CARRERA:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2023	<b>N. DE PÁGS.:</b> 104
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración	
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Estructura, Organización, Procesos Administrativos, Manual	
<b>RESUMEN:</b> <p>El presente proyecto de investigación tiene como objetivo realizar un Manual de Procesos Administrativos para la empresa FREDVY S.A. del cantón Guayas. El cual se dedica a la distribución de productos de consumo masivo, en sectores como sur, centro y noroeste de la perla del pacifico. Fredvy ha presentado desviación es sus procesos, tales como horas extraordinarias, mala comunicación, envió de pedidos tardes, elevación de devoluciones.</p> <p>Para ello, se realizó la presente investigación para identificar donde surge la problemática, y tener las bases solidad para proceder con el manual que será una herramienta relevante para los colaboradores de la distribuidora.</p> <p>La distribuidora cuenta con vendedores aptos para la gestión de venta, pero a su ingreso no cuenta con un formato del principal proceso que es el de venta y se guían de manera empírica de este modo se presentan las falencias por lo que es importante recalcar que los objetivos de una organización se cumplen cuando los colaboradores están dirigidos hacia un mismo</p>	

propósito.

En esta investigación se realizó una investigación mixta, es decir que se utilizó técnicas como la encuesta, entrevista para conocer la perspectiva de los colaboradores en base a su criterio del manual de procesos administrativos. Por lo que se obtuvo como resultado que la gran mayoría desconocía del proceso y es necesario en la organización un manual en donde se visualice la base del proceso de venta, ya que se determinó que la distribuidora cuenta con parte administrativa y operativa.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			
ADJUNTO URL (tesis en la web):			
ADJUNTO PDF:	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO
CONTACTO CON AUTORES/ES: Andrea Nathaly Camacho Mite	Teléfono: 0967884736	E-mail: acamachom@ulvr.edu.ec	
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Mg. Óscar Machado Álvarez, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO <a href="mailto:omachadoa@ulvr.edu.ec">omachadoa@ulvr.edu.ec</a> Mg. Lcda. Marisol Jacqueline Idrovo Avecillas, DIRECTORA Teléfono: 2596500 EXT. 285 E- mail: <a href="mailto:midrovoa@ulvr.edu.ec">midrovoa@ulvr.edu.ec</a>		

## CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO



Firma:

MAE. Wladimir Alberto Del Rosario Alvarado

C.I.: 0912819647

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

La estudiante egresada **ANDREA NATHALY CAAMACHO MITE** declaro bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, **MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA FREDVY S.A**, corresponde totalmente a las suscritas y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autora:

Camacho Mite Andrea Nathaly

C.I 0925528564

Firma: 

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE GUÍA

En mi calidad de Docente Guía del Proyecto de Investigación **MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVO PARA EL AREA DE VENTAS EN LA EMPRESA FREDVY S.A** designada 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: **MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA FREDVY S.A** presentado por la estudiante **ANDREA NATHALY CAMACHO MITE** como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, encontrándose aptos para su sustentación.



o electrónicamente por:

WLADIMIR ALBERTO  
DEL ROSARIO  
ALVARADO

MAE. Wladimir Alberto Del Rosario Alvarado

C.I.: 0912819647

## AGRADECIMIENTO

Durante el transcurso de mis estudios estuve confiada en alguien que quiero destacar, gracias a él, estoy donde quiero estar y sé que en sus planes todavía me dice Andrea te falta mucho por recorrer, a mi gran amor mi padre celestial Dios.

Salmos 102: Jehová, escucha mi oración, y llegue a ti mi clamor.

Jamás olvidare el día que me humille ante él y le dije que me diera la oportunidad de seguir estudiando, que él iba a guiar mis pasos.

Estoy estudiando esta carrera porque él me permitió seguir por este camino, todo se lo debo a él, gracias por cada amanecer, por protegerme de todo, gracias por decime que todo estará bien que cada error lo tomara como experiencia, gracias padre celestial por permitirme seguir aprendiendo cada día.

Agradezco a mis padres que nunca me dieron las espaldas, me apoyaron en cada paso de mi carrera, sus enseñanzas las aplicaba en mis estudios, mi eterno amor para ustedes, gracias por nunca dejarme caer.

Agradecida con mis maestros de la carrera, cada uno apporto con sus conocimientos para convertirme en la mujer que soy ahora, gracias por sus palabras de aliento que las llevo en mi corazón.

Agradecida con mis amigos que compartieron conmigo, gracias a ellos porque me han apoyado, dándome aliento de seguir adelante, gracias por la amistad que hemos forjado.

Agradezco a FREDVY S.A por darme la oportunidad de laborar, por enseñarme que es importante tener actitud y aptitud para todo, que cada día debemos cambiar para no caer en un círculo, que no tenemos que tener miedo en la vida, lo importante es salir de la zona de confort.

Gracias al Ing. José Franco por ser un líder, por abrirme las puertas del mundo laboral, agradecida con el Ing. Mauricio Herrera por enseñarme que soy una mujer capaz de enfrentar cualquier obstáculo y gracias a la Ing. María Franco por sus palabras tan reconfortantes, una mujer que admiro mucho por su dulce corazón y he aprendido mucho de ella, de ver la vida de otra manera.

¡Gloria a ti mi señor, porque mi corazón se ha llenado de alegría y es gracias a ti, porque has permitido que esto pasara!

**Andrea Nathaly Camacho Mite**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de estudio al Ing. Mauricio Herrera por la presión que ha ejercido en mi porque me ha enseñado a no conformarme, sino se seguir forjándome a no rendirme a la primera, de enseñarme que soy una mujer capaz de lograr más cosas si me lo propongo.

Gracias a él, he logrado avanzar, dando pasos pequeños, pero con mucha actitud.

Gracias Jesminia por brindarme tu amistad y apoyarme en mis estudios, has estado en cada paso que he dado, te dedico mi proyecto porque eres un pilar en mi vida que me sostuvo cuando tenía problemas.

Por ultimo dedico a mi amigo John, por sus consejos, por decirme que puedo con todo con lo que me proponga, gracias amigo por estar conmigo en todo.

Dedico mi trabajo a la persona que me ha demostrado su cariño y me sostuvo cuando menos lo esperaba, gracias por la inspiración que me ha permitido visualizarme en otros lados.

**Andrea Nathaly Camacho Mite**



## ÍNDICE GENERAL

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA .....	ii
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO.....	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES .....	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE GUÍA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICO .....	xii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema .....	2
1.3 Formulación del problema.....	3
1.4 Sistematización del problema.....	4
1.5 Objetivos de la investigación.....	4
1.5.1 Objetivo General .....	4
1.5.2 Objetivos específicos.....	4
1.6 Justificación de la investigación .....	4
1.7 Delimitación del problema .....	5
1.8 Idea a defender.....	6
1.9 Línea de investigación institucional .....	6
CAPÍTULO II .....	7

2. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 Historia del arte .....	7
2.2 Diagnóstico de la empresa .....	10
2.2.1 Descripción de la empresa .....	10
2.2.2 Estructura Organizacional.....	11
2.2.3 Situación general.....	12
2.2.4 Levantamiento de información del proceso.....	13
2.2.5 Funciones de los departamentos de la empresa .....	14
2.2.6 ¿Qué distribuye? .....	16
2.2.7 Principales productos .....	17
2.3 Bases teóricas .....	18
2.3.1 Definición de administración.....	18
2.3.2 Procesos administrativos.....	18
2.3.3 Características del proceso administrativo.....	20
2.3.4 Definición de indicador .....	20
2.3.5 Importancia de los indicadores.....	20
2.3.6 Definición de Manual.....	21
2.3.7 Definición de un Manual de procedimientos .....	22
2.3.8 Contenido de los manuales de procedimientos .....	22
2.3.9 Diseño de un manual de procedimientos.....	23
2.3.10 Manual de Políticas .....	23
2.3.11 Análisis de procesos .....	24
2.3.12 Diagramas de flujo .....	24
2.4 Marco conceptual .....	28
2.5 Marco legal .....	29
CAPÍTULO III.....	34
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	34

3.1	Metodología.....	34
3.2	Tipo de investigación.....	34
3.3	Enfoque de la investigación.....	34
4.4	Técnicas e instrumentos.....	35
3.5	Población y muestra.....	36
3.6	Análisis de resultados .....	37
3.6.1	Resultado de las entrevistas al personal administrativo .....	38
3.6.2	Resultados de las encuestas dirigidas al personal operativo (Venta y logística) de Fredvy S.A .....	43
3.6.4	Resultados de la ficha de observación.....	52
CAPÍTULO IV .....		53
4.	LA PROPUESTA.....	53
4.1	Proceso de implementación.....	53
4.2	Beneficios del manual .....	54
4.3	Portada del manual de procesos administrativo para el área de venta .....	56
CONCLUSIONES .....		78
RECOMENDACIONES .....		79
BIBLIOGRAFÍA.....		80
ANEXOS.....		82

## ÍNDICE DE GRÁFICO

<b>Gráfico 1</b> Valores Institucionales de la distribuidora FREDVY S.A.....	10
<b>Gráfico 2</b> Organigrama de Fredvy.....	11
<b>Gráfico 3</b> Proveedores y sus líneas.....	17
<b>Gráfico 4</b> Logo de la empresa .....	17
<b>Gráfico 5</b> Proceso Administrativo .....	18
<b>Gráfico 6</b> Tipos de manuales.....	21
<b>Gráfico 7</b> Contenido del manual de procedimiento.....	23
<b>Gráfico 8</b> Información de objetivos.....	43
<b>Gráfico 9</b> Importancia de los objetivos .....	44
<b>Gráfico 10</b> Información del giro de negocio .....	45
<b>Gráfico 11</b> Información de estructura organizacional .....	46
<b>Gráfico 12</b> Información manual .....	47
<b>Gráfico 13</b> Información de conocer los procesos por escrito .....	48
<b>Gráfico 14</b> Información de los procesos por escrito.....	49
<b>Gráfico 15</b> Criterio por la falta de un manual de procesos.....	50
<b>Gráfico 16</b> Conocer sus actividades por un manual de procesos .....	51
<b>Gráfico 17</b> Información de los procesos administrativos .....	53
<b>Gráfico 18</b> Levantamiento de información sin los procesos .....	54
<b>Gráfico 19</b> Levantamiento de información con los procesos .....	55
<b>Gráfico 20</b> Portada del Manual.....	56
<b>Gráfico 21</b> Estructura interna .....	59
<b>Gráfico 22</b> Valores corporativos .....	61
<b>Gráfico 23</b> Manual de Procesos Administrativos.....	62
<b>Gráfico 24</b> Proceso de ventas .....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Historia del arte .....	8
<b>Tabla 2</b> Levantamiento de información del proceso .....	13
<b>Tabla 3</b> Simbología .....	25
<b>Tabla 4</b> Estructura de la población a estudiar.....	36
<b>Tabla 5</b> Información de objetivos.....	43
<b>Tabla 6</b> Importancia de los objetivos .....	44
<b>Tabla 7</b> Información del giro de negocio .....	45
<b>Tabla 8</b> Información de estructura organizacional .....	46
<b>Tabla 9</b> Información del manual .....	47
<b>Tabla 10</b> Información de conocer los procesos por escrito .....	48
<b>Tabla 11</b> Información de los procesos por escrito.....	49
<b>Tabla 12</b> Criterio por la falta de un manual de procesos .....	50
<b>Tabla 13</b> Conocer sus actividades por un manual de procesos .....	51
<b>Tabla 14</b> Ficha de observación .....	52
<b>Tabla 15</b> Levantamiento de información sin los procesos .....	54
<b>Tabla 16</b> Levantamiento de información con los procesos .....	55
<b>Tabla 17</b> Resumen General .....	56
<b>Tabla 18</b> Indicador mensual .....	56
Tabla 19 Simbología .....	61
<b>Tabla 20</b> Indicadores .....	70
<b>Tabla 21</b> Formato Documentos .....	70

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1</b> Solicitud de crédito.....	71
<b>Anexo 2</b> Imagen de la aplicación ADM GO en solo para sistema Android .....	73
<b>Anexo 3</b> Talonera de recibos.....	74
<b>Anexo 4</b> Ejemplo de carta de devolución .....	75
<b>Anexo 5</b> Cuadro de asistencia del personal de venta .....	76
<b>Anexo 6</b> Justificativo de novedades .....	77
<b>Anexo 7</b> Formato de la encuesta dirigida al personal operativo de Fredvy S.A.....	82
<b>Anexo 8</b> Formato de la ficha de observación.....	84
<b>Anexo 9</b> Fuerza de Venta.....	85
<b>Anexo 10</b> Personal Administrativo .....	86
<b>Anexo 11</b> Personal de Logística.....	87
<b>Anexo 12</b> Ubicación física.....	88
<b>Anexo 13</b> Ubicación de Bodega.....	89
<b>Anexo 14</b> Ishikawa.....	90

## INTRODUCCIÓN

Para el presente proyecto de investigación se seleccionó a una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo que lleva veintiún años en el mercado cuenta con un equipo de venta enfocados en brindar un servicio de calidad hacia los clientes, por lo que se pretende revisar el proceso de ejecución de ventas, ya que en su trayectoria han tenido varios cambios para encontrar una mejora, pero a su vez los procesos se tienen que dar por asentado para poder generar cambios que permita tener mejores decisiones en la organización. La distribuidora se encuentra ubicada al sur de la ciudad de Guayaquil por el cual para diseñar el manual se deberá de observar todo el proceso que realiza un vendedor desde que comienza su jornada laboral hasta que termina, teniendo en cuenta las actividades que realiza en la empresa como en el punto de ventas.

El problema de estudio es la carencia de procesos en el área de venta ya que esto ocasiona inconvenientes con las áreas involucradas causando que no se logre alcanzar los objetivos de la organización. Por lo tanto, es relevante diseñar un manual de procesos administrativos para dicha área para su posterior aprobación e implementación.

**Capítulo I.-** se da a conocer el objetivo general que es sobre el manual de procesos administrativos para la empresa FREDVY S.A con sus respectivos objetivos específicos, sistematización, con la idea de que mediante un manual de procesos se podrá mejorar la gestión de actividades diarias.

**Capítulo II.-** Fundamentos teóricos de fuentes primarias y secundarias que me permitan seguir con el análisis sobre el manual de procesos para poder recopilar la información relevante y poder plasmarlo en el diagrama de flujo respectivo.

**Capítulo III.-** Con la ayuda del personal de FREDVY S.A se recolecto la información necesaria para comprender cuales son los procesos que se requieren dejar por asentado.

**Capítulo IV.-** Se presenta la propuesta a la empresa FREDVY S.A, sobre el manual de procesos administrativos para el área de venta, indicado sus estructuras y el beneficio que causa ya que se reduce en gran medida la parte de devolución.

# CAPÍTULO I

## 1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Tema

Manual de procesos administrativo para el área de ventas en la empresa FREDVY S.A

### 1.2 Planteamiento del problema

La empresa FREDVY. S.A inicio sus operaciones en agosto del 2001, actualmente cuenta con 21 años en el mercado, es una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo, por canales mayorista y de cobertura, tiene presencia en sectores como el sur, centro y noroeste de la ciudad de Guayaquil cuenta con una gran variedad de productos en su catálogo. Sus oficinas están ubicadas en el sur de Guayaquil. FREDVY S.A en total trabaja con 51 colaboradores en las diferentes áreas como administrativa, ventas y logística.

FREDVY S.A ha realizado sus operaciones laborales de manera empírica, sin contar con un registro que les permita describir las actividades del proceso de venta y las pueda conocer el personal que se involucra en el proceso de venta, debido a esto se ha presentado disgusto en las distintas áreas de la empresa administrativa y logística, ya que solo cuenta con órdenes del jefe de área, estos inconvenientes han generado desviaciones a los estándares en las áreas antes descritas, como resultado de estas desviaciones se presentan causas como excedentes en las horas hombre programadas, generando un perjuicio económico y exceso en el uso del recurso humano.

A partir del análisis Ishikawa se determinó el problema (efecto) y se establecieron las causas que generaban este efecto, esta metodología se la estableció para tener una visión más amplia de las causas que generan el problema y tener un mejor entendimiento y resolución de los problemas de las mismas.

– Síntoma:

- Ineficiencia en las actividades que involucran el proceso de venta en la empresa Fredvy S.A



- Causa:
  - Carencia de desempeño del personal que labora en la compañía.
  - Carencia de control interno en la empresa.
  - Desconocimiento de los procesos de venta.
  
- Consecuencias:
  - Clima laboral inestable en las diferentes áreas
  - Incumplimiento de los colaboradores
  - Sobretiempo de personal de venta y logística

La empresa carece de control en las funciones administrativas en el área de venta ya que no se realiza un seguimiento adecuado para mejorar dichas actividades como por ejemplo, el control de la asistencia del personal de logística y venta, sobretiempo en el personal de despacho, errores en las guías de cobro, cobros a clientes sin recibos, pedidos mal entregados, se debe mencionar, que estos fallos repercuten en la actitud de los colaboradores y esto genera desconfianza hacia los clientes, desequilibrio en el trabajo de equipo. Sin los procesos administrativos de venta definidos que ayude optimizar y mejorar los flujos de trabajo en las áreas que se encuentre con dificultades, la empresa tendrá como resultado un ambiente negativo y como consecuencia puede perder credibilidad en su entorno y posteriormente reducir su nivel de ingresos monetarios.

Los lineamientos que se espera cumplir no se están generando, esto genera en los colaboradores un ambiente complicado, entendiendo que los procesos en la empresa están vinculados entre sí, venta-facturación y logística. La empresa carece de un manual de procesos administrativos para el área de venta para los colaboradores y se debe atender a todas las dificultades internas de la empresa con el objetivo de mejorar e integrar a las diferentes áreas operativas.

### **1.3 Formulación del problema**

¿De qué manera un manual de procesos administrativos en el área de ventas contribuye a la gestión de las actividades en la empresa Fredvy S.A.?

## **1.4 Sistematización del problema**

- ¿Cómo afecta la falta de procesos administrativos para el área de ventas en la empresa Fredvy S.A.?
- ¿Cuáles son las actividades y funciones del personal que se involucra en el proceso administrativo de venta de la empresa Fredvy S.A.?
- ¿Cuáles son los procedimientos y documentos para el área de ventas que se deberá incluir en el manual de la empresa Fredvy S.A.?

## **1.5 Objetivos de la investigación**

### **1.5.1 Objetivo General**

Diseñar un manual de procesos administrativos para el área de ventas para la mejora de gestión de actividades en la empresa Fredvy S.A.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar como afecta la falta de procesos administrativos para el área de venta en la empresa Fredvy S.A
- Describir las actividades y funciones del personal que se involucra en el proceso administrativo de venta de la empresa Fredvy S.A
- Identificar los procedimientos y documentos para el área de ventas que se deberá incluir en el manual de la empresa Fredvy S.A.

## **1.6 Justificación de la investigación**

El presente proyecto tiene como objeto diseñar los procedimientos del área de ventas ya que comienza de la selección del personal, al momento de existir una vacante, se tiene que seleccionar al candidato idóneo para el puesto, y que cumplan con los requisitos necesarios para el de área de venta, es relevante que el candidato seleccionado conozca los procesos para una venta efectiva y tenga claro los parámetros que la empresa Fredvy S.A sostiene en la actualidad; en el área de logística, saber los procesos de entrega va de la mano con la venta efectiva, para que el candidato no cometa errores y cumpla con sus responsabilidades.

Así el manual permitirá instruir en el control interno para el área operacional, los cuales se podrá evaluar el flujo de actividades desde el inicio hasta su finalización, tendrá con el fin garantizar la eficiencia y eficacia operativa, tendiendo un valor agregado, reduciendo el impacto de los problemas existentes tales como, falta de compromiso, entrega de mercadería, horas suplementarias y gestionar posibles riesgos.

Actualmente es indispensable que todas las organizaciones, macro empresas y micro empresas cuenten con un manual de procesos que permita a los colaboradores conseguir la mayor eficiencia y eficacia durante la ejecución de sus trabajos asignados, asimismo permitiéndoles alcanzar y cumplir de manera sistemática con los objetivos planteados por la empresa. De esta manera, las empresas hoy en día tienden a diseñar dichos manuales para dar a conocer al personal cuáles son sus responsabilidades y las normas vigentes que se rigen dentro y fuera de la organización.

El manual de procedimientos que es en una compañía parte de la política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para la directiva de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia. Por tal razón, la importancia que adquiere este sistema de control interno para cualquier entidad, es que permite realizar el levantamiento de procedimientos administrativos y otros. (Euroinnova, s.f.)

Por consiguiente, el manual de procesos permitirá que se gestione de manera óptima las actividades y recursos de cada departamento; los lineamientos del mismo garantizarán que las tareas, controles y procedimientos sean regulados con mayor eficiencia. Dado a que se asegura la constancia de todas las actividades con la finalidad de mejorar la gestión en cada una de las áreas de la empresa.

## **1.7 Delimitación del problema**

El presente estudio se efectuará en las instalaciones de la empresa FREDVY S.A ubicada en la Cdla. Coviess, Mz. B-4 SI-17. Provincia del Guayas Cantón Guayaquil Parroquia Ximena.

Aspectos relevantes de las limitaciones

- Campo: Administrativo y logístico

- Área: Administrativa y operativa
- Aspecto: Elaboración de un manual de procesos administrativos para la empresa Fredvy S.A
- Periodo a evaluar: 2022
- Sector: comercial
- Tipo de microempresa: Privada
- Periodo de investigación: 8 meses
- Población: Directivos-vendedores-choferes
- Marco espacial: Guayaquil - Guayas

### **1.8 Idea a defender**

Determinar un manual de procesos administrativos para el área de venta para la óptima gestión de actividades en la empresa Fredvy S.A.

### **1.9 Línea de investigación institucional**

- Línea institucional: desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.
- Línea de la facultad: Desarrollo empresarial y talento humano.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Historia del arte**

Las organizaciones obtienen ventaja competitiva cuando dedican recursos y tiempo para definir los procesos y actividades que deben llevar a cabo cada colaborador para mantener una adecuada relación entre la organización y aquellos colaboradores que se desempeñan en diversas funciones.

Actualmente Vivanco (2017) Contar con un Manual de Procedimientos genera beneficios para la entidad y para el colaborador, ya que le permite cumplir en mejor tiempo con sus objetivos específico, y utilizar los mejores recursos, para así contribuir a los objetivos de la entidad. Cuando una empresa desea crecer y llevar sus categorías a otro nivel debe tener definidos cuales son los procedimientos que lo llevaron a cumplir sus metas. A su vez las empresas deben contar con una adecuada estructura organizacional para funciones adecuadas.

Según Ramos (2018) menciona que el manual de Manual de funciones y procedimientos es aquel instrumento administrativo que necesita toda organización, ya que permite mantener los recursos y controla las actividades, a través lineamientos y políticas de la organización con relación al giro del negocio. En el manual se deben describir algo breve cada una de las funciones, las responsabilidades básicas, límites y esencia del cargo. Además, el manual permite que se realice un seguimiento de aquellas tareas, y garantiza la comunicación porque se detalla los pasos a seguir en el cumplimiento de las funciones que han sido designadas.

Por lo antes mencionado, en el presente proyecto se ha investigado por medio de tesis, revistas, artículos que nos ayude a conocer más sobre la importancia de los procesos en la organización, para poder seguir avanzado en implementar el presente manual en la organización de estudio. La elaboración, implementación del manual es de gran relevancia en la empresa que se está estudiando, ya que se ha analizado a diferentes proyectos para su ejecución.

**Tabla 1** Historia del arte

<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Metodología de la investigación</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
Ingrid Mariela Choez Domenech Carla Xiomara Moreira Guale Choez & Moreira (Choez Domenech & Moreira Guale, 2019)	Manual De Procesos Administrativos para la Cooperativa de Transporte Pesado Base Norte, Transpebanor S.A.”	El método a utilizar en la investigación fue el descriptivo. Los tipos de investigación fueron los métodos inductivos, deductivos y analíticos. Las técnicas aplicadas fueron observación y encuesta.	Estos métodos permite recolectar información de la compañía y sirve para de concluir de una forma lógica como la problemática existente del reglamento.	Este manual ayudara a resolver conflictos generados entre los trabajadores, clientes, así como en la parte administrativa, para que funcione de una forma correcta la compañía todos deben acatar lo que queda estipulado en el manual.	Implementar mejoras en los procesos, de igual manera en la socialización del contenido descrito en el manual.
Roca Garzón Jomira Stefania (Roca Garzon, 2019)	Diseño de Manual de Procesos de Ventas para la Empresa Cm Representaciones ubicada en la ciudad de Guayaquil	Mediante una investigación cuantitativa, utilizando como herramientas la entrevista a los principales miembros del departamento, se levantó la información sobre los principales problemas que presenta el departamento de ventas	El manual contiene información de mucha relevancia sobre las funciones y procedimientos que deben seguir los miembros del departamento de ventas para permitir que la empresa aumente sus ingresos y abarque todos los campos de contratación pública en medicina especializada y general.	Con el diseño del mismo se espera aportar con una guía para mejorar el rendimiento del personal, y esto a su vez permita que los ingresos tiendan a aumentar logrando que la compañía crezca y aporte a la matriz productiva del país.	Actualizar constantemente y revisar de manera periódica el manual, en el caso de existir posibles cambios y mejoras para que dicho manual sea siempre útil y permita el cumplimiento de los objetivos

Juan Cristóbal Mendoza Lindao (Mendoza Lindao, 2019)	Manual De Procesos Administrativos para Panadería Y Pastelería Faggioni	Se estableció un diseño mixto (cualitativo y cuantitativo) que permitió realizar una serie de encuestas a los colaboradores de la empresa, y entrevistas a expertos del tema.	Diseño de estudio de campo donde se dio a conocer la situación por la que atraviesa la organización; estableciendo así los rasgos más sobresalientes en el ámbito administrativo de la empresa ya que no solo se debe brindar una excelente atención a los clientes y ofrecer productos artesanales de alta calidad	Elaboración del manual de procedimientos administrativos que permite generar control y un correcto desenvolvimiento de actividades; generando resultados favorables para la empresa y permita incrementar su nivel de competitividad en el mercado.	Cada empleado debe contar por escrito sus funciones y actividades que tenga claro que debe desempeñarlas correctamente para contribuir con el cumplimiento de objetivos de la organización.
Mariela Alejandra Flores Chiquito Katherine Anabel Guerrero Suárez (Flores Chiquito & Guerrero Suárez, 2019)	Manual de Procesos Administrativos en la Empresa Distribuidora “D Y M Carmen Muñoz S.A	La investigación es de tipo descriptiva con un enfoque cualitativo-cuantitativo. Se realiza análisis de los resultados obtenidos, se tabulan y grafican datos	Diseño y la Implementación de un Manual de Procesos Administrativos con alcance al área de ventas y cobranzas de la empresa y se da a conocer el costo de implementación del Manual y el análisis costo-beneficio.	Un Manual de Procesos Administrativos contribuye a que la Gerencia alcance objetivos y metas con mayor facilidad; la descripción de los procesos y procedimientos presentados en el Manual de Procesos están diseñados de forma sencilla y entendible para todos los usuarios	Aprobar la implementación del Manual propuesto, en el menor tiempo posible, considerando que es necesario aplicar acciones que contribuyan a mejorar los resultados económicos y productivos de la empresa.

Elaborado por: Camacho, A. (2023)

## 2.2 Diagnóstico de la empresa

### 2.2.1 Descripción de la empresa

En el año 2001 la empresa Fredvy S.A. inicia sus operaciones en Guayaquil como distribuidora, siendo el Ing. José Franco Camba su gerente propietario; junto con 5 vendedores conformaron su fuerza de venta. Desde sus inicios la empresa se dedicaba a realizar venta por cobertura de la zona sur de Guayaquil, bajo el concepto de visita y venta semanal, debido a ello, estableció las bases sólidas para consolidarse y poder crecer.

Actualmente Fredvy S.A. es una empresa con veintiún años en el mercado realizando la cobertura horizontal y vertical de productos tanto nacionales como extranjeros, teniendo como campo de operación la parte centro, sur y norte de la ciudad de Guayaquil. En estos veintiún años la empresa ha logrado mantenerse en el mercado e incrementar su cartera de clientes alcanzando el reconocimiento de la organización en los sectores que atiende

#### – Misión

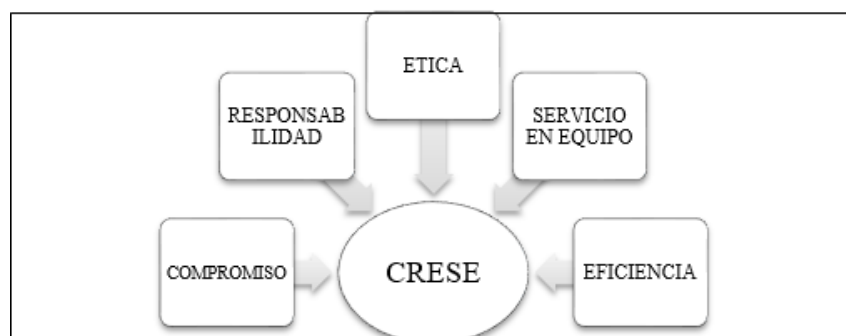
Ser marca líder en la distribución de productos de consumo masivo, trabajando constantemente para superar las expectativas de nuestros clientes a través de un personal comprometido y capacitado, brindando asesoría en venta con nuestra variedad de productos y valores corporativos que nos caracteriza como empresa.

#### – Visión

En el 2023 Fredvy S.A. será considerado como la mejor opción de distribución por los canales de cobertura y mayoristas de la región. Mejorando de forma constante su desarrollo organizacional mediante su equipo de trabajo.

#### – Valores Corporativo

Gráfico 1 Valores Institucionales de la distribuidora FREDVY S.A.



Fuente: FREDVY S.A

Elaborado por: Camacho, A (2023)

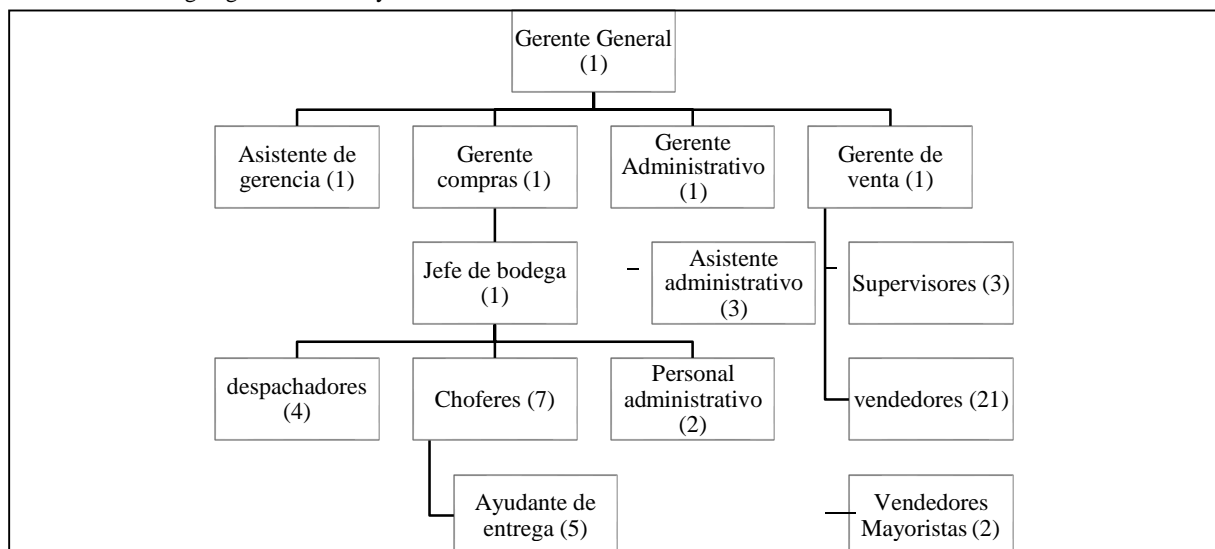


## 2.2.2 Estructura Organizacional

La empresa dentro de su nómina Fredvy S.A cuenta con 51 empleados, de los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- 1 Gerente General
- 1 Gerente Administrativo
- 1 Asistente de Gerencia
- 1 Gerente de Venta
- 1 Gerente de Compras
- 3 Asistente administrativo
- 3 supervisores
- 21 vendedores
- 2 mayorista
- 1 Jefe de bodega
- 2 Personal administrativo de bodega
- 7 choferes
- 5 ayudantes de reparto
- 4 Despachadores

**Gráfico 2** Organigrama de Fredvy



**Fuente:** Fredvy S.A

**Elaborado por:** Camacho, A (2023)

### 2.2.3 Situación general

En la actualidad la empresa está conformada por tres departamentos: el departamento de ventas el cual lo lidera un Gerente de ventas y tiene a cargo un equipo formado por tres supervisores, veintiún vendedores y dos mayoristas; el departamento de bodega y logística conformado por diecinueve personas entre ellos un jefe de bodega, choferes, repartidores, ayudante de entrega y el departamento administrativo conformado por un gerente administrativo y de compra, la parte de gerencia con sus respectivos asistentes.

El problema se ha localizado directamente en el área de ventas, ya que es departamento que se dedica a generar liquidez en la empresa y es el más importante. La fuerza laboral expresa desconocimiento en sus funciones, responsabilidades y a quien se debe informar sobre el cumplimiento de cada una de ellas, ya que hubo cambios en la estructura organización de la empresa hace dos años. Si los colaboradores no están actualizados en sus actividades, durante el día no podrán lograr los objetivos que se propongan al final de un determinado tiempo.

Otro factor que afecta a las ventas, es el hecho que el personal no han sido capacitados sobre los cambios que ha tenido sus actividades, no conocen el uso correcto de la aplicación tecnológica que han implementado como herramienta de trabajo para enviar los pedidos, por lo tanto, durante el día se desperdicia tiempo por no tener actualizada la aplicación ya que envían pedidos que no tiene stock y por ende, el personal de logística realiza la devolución que al ser cuantificados representa una gran pérdida para la empresa.

Con la aplicación de la observación y entrevista a cada integrante de la empresa se pretende determinar si con la elaboración y aplicación de un manual donde detalle las actividades de cada miembro con el fin de optimizar el trabajo y los recursos.

Con el fin de conocer los procesos que mantiene la empresa Fredvy S.A para realizar los diferentes procesos que se involucran en el cierre de venta, se sostuvo la ficha de observación, para detallar cuales son los procedimientos que la empresa sigue para finalizar la venta y se consultó sobre las actividades que realizan diariamente. De esta manera se conocería los procesos administrativos de venta.

## 2.2.4 Levantamiento de información del proceso

De esta manera conoceremos que áreas están involucradas en los procesos administrativo de venta. Con la información recolectada se describe en la tabla 2 las actividades y funciones del personal que se involucra en el proceso administrativo de venta, a continuación, se da los detalles:

**Tabla 2** Levantamiento de información del proceso

INICIO			
	FUNCIONES	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN DE GUÍAS DE COBRO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera guías de cobro</li> <li>• Resaltar las facturas mayores a 7 días</li> <li>• Entregar recibos de cobros</li> <li>• Liquidar guías de cobro</li> <li>• Revisión de recibos</li> <li>• Ingreso de cheques, registro de gastos.</li> <li>• Verificar saldo mediante guía de cobro por vendedor vs facturas y comprobantes de pago.</li> </ul>
	ENTREGA DE GUÍAS DE COBRO CON RECIBOS DE COBRO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar los recibos de cobro</li> <li>• Ordenar los recibos de cobro de acuerdo a la guía de cobro</li> </ul>
	FACTURACIÓN DE PEDIDOS	ASISTENTE DE GERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sincronizar en el sistema pedidos de vendedores.</li> <li>• Liberación del pedido en el sistema.</li> <li>• Distribución del despacho conforme a planificación de carga de vehículos.</li> <li>• Realizar facturación y guía de despacho.</li> <li>• Comunicar a Auxiliar de Bodega la emisión de Factura y Guía.</li> <li>• Impresión de Facturas.</li> </ul>
VENTA	VENTA DE PRODUCTOS POR CANAL DE COBERTURA	VENDEDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar hoja de ruta.</li> <li>• Ofrecer productos y promociones.</li> <li>• Asegurar la entrega del producto.</li> <li>• Realizar la toma de pedidos.</li> <li>• Ingresar las órdenes de pedido en el sistema.</li> <li>• Hacer revisar la guía de cobro por gerencia</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los pedidos ingresados.</li> <li>• Realiza recaudación de valores.</li> <li>• Realizar cuadro de valores.</li> </ul>
LOGISTICA	DESPACHO DE PRODUCTOS	JEFE DE BODEGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar personal para la guía despacho.</li> <li>• Revisión de productos estibados en el camión mediante guía de despacho.</li> <li>• Verificar salida del camión de bodega.</li> </ul>
		CHOFER Y AYUDANTE DE ENTREGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de pedido</li> <li>• Cobrar el efectivo por la mercadería despachada a los clientes.</li> </ul>

Fuente: FREDVY S.A

Elaborado por: Camacho, A (2023)

### 2.2.5 Funciones de los departamentos de la empresa

A continuación, se presenta una breve descripción de las principales funciones y/o responsabilidades de cada departamento, e identificamos a los jefes departamentales:

#### – Venta

**Jefe departamental:** José Franco

**Cargo:** Gerente de venta

El objetivo que tiene este departamento es encargarse de distribuir y vender los diferentes productos que ofrece la empresa, como también realizar cobertura total y llegar a nuevos clientes con estrategias de venta. Ofrecer un servicio de calidad para fidelizar a la mayoría de clientes ampliando más nuevas rutas de cobertura. Aparte de vender también es tener su cartera en orden, evitando la morosidad de clientes mediante un análisis previo. El departamento de venta incluye a mayoristas, vendedores de cobertura y Gerente de Venta.

Algunas de sus funciones se encuentran:

- Realizar cobertura
- Actualizar catálogo de productos

- Efectivizar las ventas
- Mantener actualizado la aplicación
- Comunicar los pagos por deposito
- Enviar pedidos a la hora establecida
- Estudiar la competencia
- Negociar con los proveedores los precios
- Facilitar los reportes a los vendedores
- Llevar el control de existencia de los inventarios
- Tramitar los reclamos con respecto a los productos
- Ejecutar el presupuesto de comprar

– **Administrativo**

**Jefe departamental:** Mauricio Herrera

**Cargo:** Gerente Administrativo

El área administrativa de la empresa Fredvy tiene la función de planear, organizar, dirigir y controlar los procesos que se involucran para el logro de los objetivos.

Algunas de sus funciones son:

- Crear un ambiente interno en el cual el personal se involucre con los objetivos
- Ingresar al personal en el SUT
- Planificar reuniones semanales para mejorar las estrategias de ventas
- Analizar los informes de ventas
- Controlar el tiempo de facturación
- Controlar el tiempo de liquidación
- Pago de salario al personal
- Gestionar las compras a proveedores
- Actualizar catálogo de productos
- Actualizar promociones al sistema
- Promover la mejora continua
- Actualizar los procesos de cada área
- Coordinar el reclutamiento de candidatos y el proceso
- Coordinar programas de capacitación

– **Compra y logística**

**Jefe departamental:** María Franco y Carlos Ponce

**Cargo:** Gerente de compra – Jefe de bodega

Parte esencial de la organización es el departamento de logística ya que se encarga de controlar y coordinar las funciones en la cadena de suministro, optimizar el transporte reducir coste, plazos e itinerarios de entrega; gestionar las actividades de transporte, almacenaje y distribución.

Sus funciones principales son:

- Organizar al personal de logística relacionada con el envío del pedido
- Revisar los camiones que se encuentren en buen estado
- Revisar la entrega de mercadería por guía de despacho
- Revisar el inventario mensual
- Elaborar informes de compras
- Revisar información de promociones
- Atender a los proveedores
- Revisar la documentación que se procede a descargar la mercadería

### 2.2.6 ¿Qué distribuye?

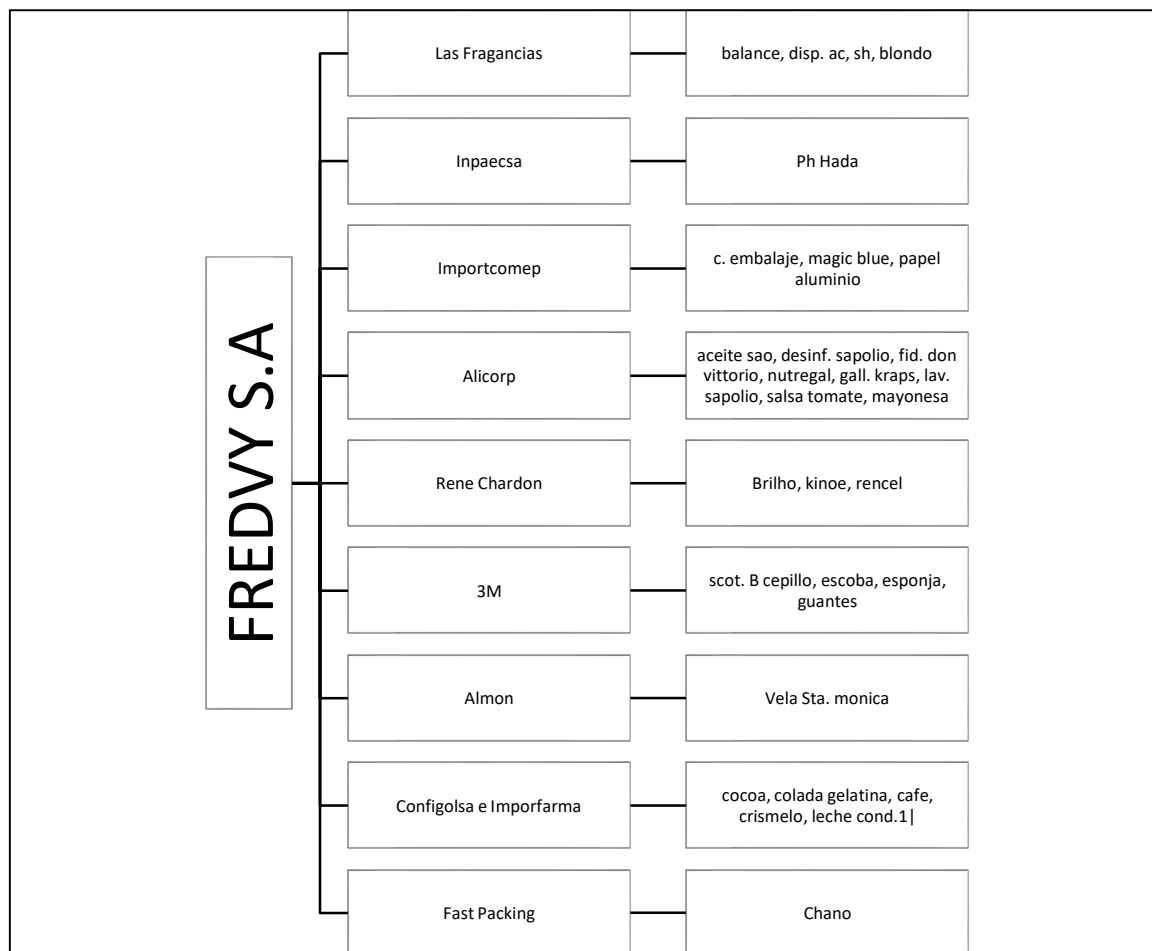
La empresa Fredvy S.A distribuye productos de consumo masivo de diferentes marcas reconocidas a nivel nacional. Estos artículos se pueden categorizar tales como: alimentos, productos para el cuidado del hogar, productos de cuidado personal. A continuación, se dará conocer una descripción de las categorías antes mencionadas de lo que se distribuye en la actualidad:

**Alimentos:** los productos que entra en esta categoría se encuentra productos como dulces, snacks, productos líquidos, en polvo, de fácil preparación estos pueden necesitar de un procedimiento de cocción antes de ser consumidos.

**Productos para el cuidado del hogar:** productos de limpieza, así como detergentes, jabones líquidos, en barra, y una gran variedad.

**Productos para el cuidado personal:** engloba los productos para el cuidado del cabello, piel, bucal.

**Gráfico 3** Proveedores y sus líneas



**Fuente:** FREDVY S.A

**Elaborado por:** Camacho, A. (2023)

### 2.2.7 Principales productos

La empresa Fredvy S.A es una empresa multilíneas la cual distribuye productos de consumo masivo de distintas marcas y mantiene relaciones comerciales directas con los fabricantes o importadores de las empresas, a continuación, se detalla el proveedor con su línea:

– **Logo**

**Gráfico 4** Logo de la empresa



**Fuente:** FREDVY S.A

**Elaborado por:** Camacho, A. (2023)

## 2.3 Bases teóricas

### 2.3.1 Definición de administración

Para la administradora egresada de la Universidad Nacional Autónoma de México, indica que la administración "Es el proceso por el cual la planificación, la organización, dirección y control se encarga de poder tener los objetivos de una empresa muy claros para poder adquirir buenas ganancias". (Euroinnova, n.d.)

Este concepto es muy amplio y es importante que toda organización debe tenerlo como pilar fundamental que la base de todo es planificar, es decir que antes de organizar los procesos, se debe de tener detallado las actividades que cada persona cumple en la organización para poder generar lineamientos y cada función tenga una relación con la otra.

### 2.3.2 Procesos administrativos

Según Chiavenato (2001) "Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que los órganos que conforman las organizaciones" (p. 13). Por lo tanto, cuando menciona a los órganos es al recurso humano de la empresa ya que no son definitivos, son transitorio. Las fases del proceso administrativo nos dieron a conocer Henry Fayol, el cual en su obra "Administración industrial y general" (1916). Fayol en sus estudios en el campo de la administración, lo importante es el factor humano que es la pieza fundamental en el funcionamiento de las empresas y el cumplimiento de metas y objetivos.

**Gráfico 5** Proceso Administrativo



**Fuente:** Concepto (Equipo editorial, 2022)

**Elaborado por:** Camacho, A. (2023)



Cada proceso que es detallado por Fayol, nos sirve como una guía rigurosa mediante la cual las organizaciones intentan lograr los objetivos que se han propuesto de forma eficiente. Su aplicación permite aprovechar el talento humano, los recursos económicos y tecnológicos y poder usarlos de mejor manera. Cabe destacar que cada elemento esta interrelacionado, como se puede observar en la figura 2 es un ciclo cíclico y por ende es repetitivo, cada integrante de la organización debe conocer estas 4 fases en base a la actividad que la empresa genere.

#### – **Planeación**

El primer paso es saber a dónde se tiene que llegar, se fija el curso de la acción, por medio de principios, recursos necesarios, secuencia de las actividades determinando los tiempos que se genere en cualquier actividad. La planeación es un proceso, en donde se inicia con lluvia de ideas, elaboración de los objetivos, metas, políticas y hasta los procedimientos a seguir.

#### – **Organización**

En la organización nos enfrascamos en reglas, cargos, conductas, que deben seguir los colaboradores dentro de la organización, con el fin de coordinar todos los recursos ya sean materiales o financieros. En este elemento es relevante mantener una estructura sobre las funciones y determinación de actividades de las diferentes áreas. Se debe delegar los respectivos mandos de autoridad e incluso coordinación horizontal y vertical dentro de la organización.

#### – **Dirección**

En este elemento se ejecuta los planes con las asignaciones debidas, en esta depende la influencia del quien esté a cargo y compartir criterios motivacionales, comunicación, escucha activa y supervisión al equipo de trabajo para que se puedan cumplir los objetivos propuesto. La fase de dirección se la considera como la etapa de ser dinámica en el proceso administrativo.

#### – **Control**

La cuarta fase nos aseguramos que las acciones planificadas se cumplan con lo propuesto, esta fase también se la denomina dinámica ya que nos basamos en que las acciones sean

concretas. El control que se le hace a las actividades se puede analizar cuáles son los resultados y si encontramos falencias, podemos modificar y trabajar en mejorar.

### **2.3.3 Características del proceso administrativo**

Para Henry Fayol las cuatro etapas demuestran que son necesarias para una correcta dirección, a continuación, sus características:

- Nos permite controlar y gestionar los recursos de la organización de una forma eficiente y eficaz.
- Se integran elementos el cual nos permite lograr los objetivos planteados, el cual involucra a todos los colaboradores a participar.
- Se puede emplear ya sea en pymes, microempresas, aplica a todo.
- Las etapas de procesos se mantienen en una forma cíclica y constante.
- Es una guía práctica y metodológica para las organizaciones.

### **2.3.4 Definición de indicador**

Un Indicador es un dato que nos permite ayudar a medir el objetivo del sistema de gestión. Los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. (Coello, 2019)

Los indicadores son medidas que nos permite la evaluar el rendimiento de las actividades de la empresa ya sea procesos de productividad, clima laboral, rentabilidad, calidad de servicio, entre otros; es importante que los indicadores a utilizar nos aporten con información clara y confiables para tomar acciones efectivas.

### **2.3.5 Importancia de los indicadores**

En las organizaciones no solo es definir objetivos, ya que aquellos deben tener en cuenta un plan de acción de indicadores que ayudan a determinar si están en dirección correcta. Según Esan (2019) de acuerdo a José Hernando, la gestión de recurso humano en una empresa se requiere de ciertos indicadores el cual son los siguientes:

- Eficaces: estos indicadores podemos medir la satisfacción de los objetivos de la organización y también de los colaboradores
- Efectivos: miden el impacto final del trabajo de cada empleado para comprender si ha sido rentable o no.
- Eficientes: permiten conocer la relación entre los bienes y recursos consumidos en la empresa y los bienes y servicios producidos (inversión-resultados).

### 2.3.6 Definición de Manual

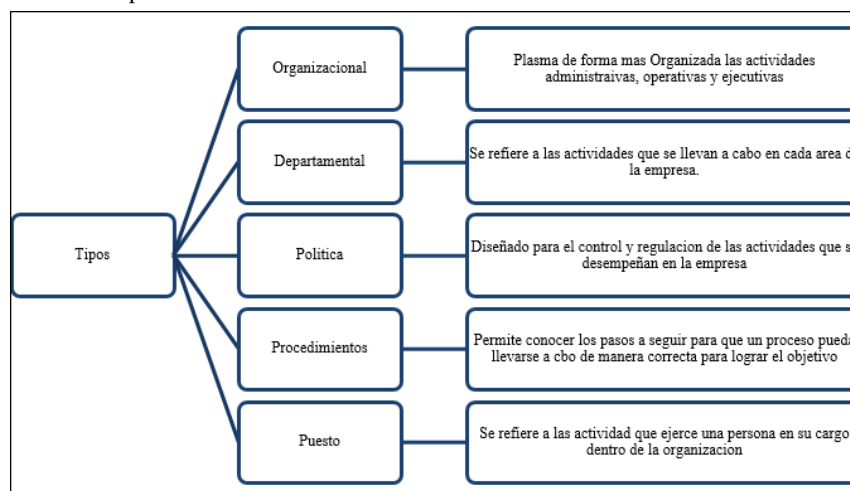
El manual es un instrumento que facilita el funcionamiento de la empresa ya que se concentra en reunir información acerca de las bases jurídicas, atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, responsabilidad, funciones y actividades de la misma. (Hurtado, 2020)

Como menciona Hurtado es un apoyo a las organizaciones ya que muestran información relevante a parte provee lineamientos, normas de cómo ponerlos en acción y mantienen una forma explícita y de manera ordenada. En relación a nuestra investigación, es importante ampliar nuestros conocimientos de la definición del manual, cuales son los tipos, pasos a seguir, ya que se va a dar a conocer sobre el manual a la empresa.

### Tipos de manuales

Un manual es una herramienta que nos permite organizar información de forma más precisa para aquellos a quienes va dirigido puedan comprenderlo con total fluidez.

**Gráfico 6** Tipos de manuales



**Fuente:** (ClasificaciónDe, s.f.)

**Elaborado por:** Camacho, A. (2023)

### **2.3.7 Definición de un Manual de procedimientos**

El manual de procedimientos difunde información de manera sistematizada, y cronológica, las actividades que se llevan a cabo en cada área que conforman una organización; por ende, muestra la intervención en las diferentes etapas del proceso y responsabilidades. Por medio de este documento se puede consultar ya que le proporciona información básica respecto a la dinámica funcional de la organización. (Proyectos Cuaed, 2022)

Es importante que las empresas cuenten con un manual de procedimientos ya que permite consultar las áreas en que se involucrarían con el objetivo de que el colaborador visualice las actividades que está realizando en la empresa de manera secuencial, de esta manera podemos mejorar los sistemas de operatividad, administrativa, teniendo en cuenta los tiempos y recursos.

#### **Objetivos que persigue el manual de procedimientos**

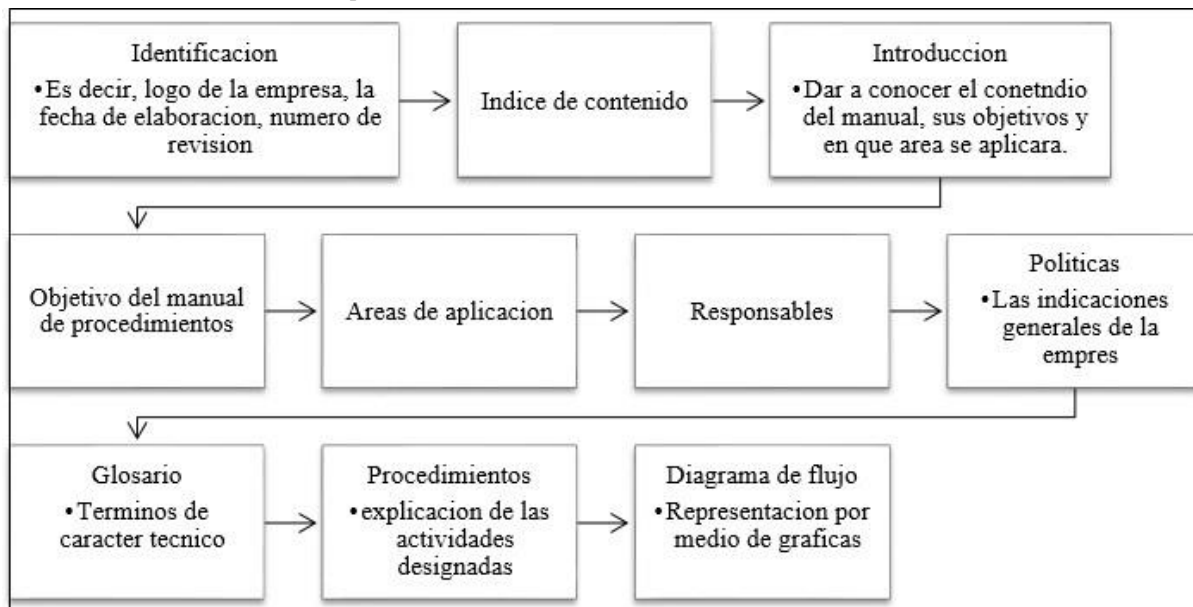
- Establecer los sistemas administrativos de la organización
- Facilitar la comprensión de objetivos, funciones, estructuras, procedimientos, etc.
- Delimitar funciones y responsabilidades de los puestos en la organización
- Evitar duplicidades
- Reducir costos

### **2.3.8 Contenido de los manuales de procedimientos**

En el manual debe constar elementos claros para el logro de los objetivos, debe destacar la sencillez y profundidad del manual administrativos. Su estructura dependerá del tamaño de la empresa en la cual se desarrollará. Su contenido es el siguiente:

En el manual debe constar elementos claros para el logro de los objetivos, debe destacar la sencillez y profundidad del manual administrativos. Su estructura dependerá del tamaño de la empresa en la cual se desarrollará. Su contenido es el siguiente:

**Gráfico 7** Contenido del manual de procedimiento



**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Camacho, A. (2023)

### 2.3.9 Diseño de un manual de procedimientos

El diseño que se tiene para un manual de procedimientos debe considerarse simple y factible para que la empresa pueda implementarlo, es decir que debe ser agradable para la audiencia y que los costos para el manual no sean altos. El formato para los procedimientos debe presentar información relevante en donde se describa el título del procedimiento, quien lo elabora, fecha, autorización, y agregar información necesaria para su mejor comprensión.

### 2.3.10 Manual de Políticas

En el manual de procedimientos es importante también reconocer las políticas a seguir, el cual se considera que son las reglas que una organización deberá cumplir una vez iniciada su jornada laboral. Los procedimientos nos dan a conocer los pasos específicos sobre como cumplir y a la vez se implementan las políticas para lograr las indicaciones.

Cuando los procedimientos y políticas se involucran proporcionan una de ruta para el desarrollo de las operaciones diarias de la organización. A su vez brindan una orientación para la toma de decisiones y agilizan los procesos internos, cuando los colaboradores siguen las políticas y procedimientos se crea una sintonía con los propósitos organizaciones. Organizar un

manual de procedimientos teniendo en cuenta sus políticas requiere de investigar, recopilar, planear información, manejar un lenguaje adecuado para que sea fácil entendimiento.

Aplicar las políticas en el manual de procedimiento cobra relevancia ya que representa un recurso para orientar al personal y no haya malos entendimiento con los procesos que debe cumplir.

### **Ventajas de los manuales de políticas**

- Establece lo que la Dirección quiere o prefiere que se haga en cada tema importante de la organización.
- No dice cómo proceder (eso lo dice el procedimiento).
- Refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares.
- Ayuda a las personas, a nivel operativo, a tomar decisiones firmes y congruentes con la Dirección.
- Tiende a darle consistencia a la operación.

### **2.3.11 Análisis de procesos**

Este punto es relevante para evaluar si los procesos que existe en la empresa están alineados con los objetivos estratégicos que han sido planteados. Mediante la observación se analiza las actividades de las personas que intervienen, para detectar las problemáticas y establecer procedimientos para que los procesos fluyan. Cuando una organización trabajo con una visión de procesos necesitara tener mejor entendimiento de cada área y los procesos son las piezas de un engranaje, es decir que debe funcionar tanto individual como en conjunto.

El análisis de procesos se especifica si existe un problema y luego se establece soluciones. La mejora continua aparece cuando los procesos están revisándose constantemente, se analizan y encuentran mejoras, por eso importante que el análisis se realice de manera regular.

### **2.3.12 Diagramas de flujo**

Los procesos se grafican por medio de diagramas de flujo que muestran el sistema de gestión de una organización, lo que permite visualizar las interrelaciones internas y puntos de contacto comunes, para analizar las áreas de mejora y generando valor para el objetivo final.

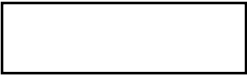
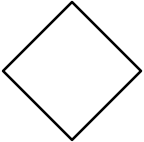

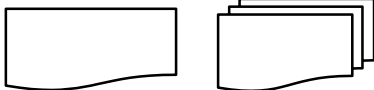
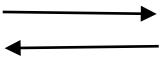
Se utiliza símbolos para mostrar el flujo de las actividades y decisiones involucradas en el proceso de principio a fin. Los flujogramas son herramientas de control y a la vez de descripción de procesos, ya que permite tener una mejor organización, se puede evaluar o replantear las secuencias de las actividades de distintos índoles, son empleados en diferentes áreas.

**Importancia de diagramas de flujo**

Es relevante en el desarrollo de los procedimientos, debido a su sencillez de aplicación ya que ofrece mejor visualización. En la práctica algunos directivos de área tienden a ver los diagramas complicados porque no comprenden su estructura, pero su aprendizaje es sencillo ya que es importante tener bien definido por escrito las actividades para luego proceder a diseñar el flujo de actividades.

**Símbolos básicos para elaborar un diagrama de flujo**

**Tabla 3** Simbología

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	<p>Cuando se realiza una actividad se utiliza el símbolo rectángulo, se incluye una breve descripción de la actividad a realizar</p>
	<p>Este símbolo es de decisión y se utiliza cuando en un punto del proceso se debe de tomar una decisión, de ahí surgen dos preguntas (si-no) y se deberá seguir con el flujo de cada una, en cada vía se identifica según la respuesta.</p>
	<p>Conocido como ovalo, nos demuestra el inicio y final del procesos</p>
	<p>Este símbolo representa figura del documento, es donde se almacena información relativa a él.</p>
	<p>Las flechas, representa la conexión con el otro elemento del proceso, ya sea actividad, decisión, documento, etc. El punto de la flecha indica la dirección del flujo y solo están permitidas las horizontales y verticales</p>

Elaborado por: Camacho, A. (2023)

## **Diseño de perfiles de puestos**

Para Chiavenato (2001) el puesto “es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas”. (p. 13)

Un puesto de trabajo es aquella actividad que es remunerada y la realiza una persona en particular como parte de un acuerdo. El puesto se refiere en las nociones de tarea, obligación y función. Al diseñar los puestos se toma en cuenta el análisis de los puntos críticos de la empresa, el cual incluye las funciones y los cargos que la organización ya tiene establecido. De esta manera nos permite medir de manera cuantitativa a los componentes de la organización esto por medio de la evaluación del desempeño.

La principal función del perfil de puesto es permitir a las empresas organizar sus procesos de selección, operación, capacitación de esta manera tiene un rol en la vida del colaborador dentro de la empresa. Luego, esto sirve como plataforma para definir las actividades básicas de cada colaborador, a fin de que se convierta en un punto base de los procesos organizacionales.

## **Cargos**

Es el conjunto de actividades asignadas a una persona de la organización. Es la descripción de sus particularidades como resultado de un análisis previo. Es decir, cuál será el cargo que ocupará en su jornada laboral dependiendo de las actividades que le sean asignadas.

## **Funciones o tareas**

Para Chiavenato (2001) la tarea “es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos (por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera” (p. 172). Son aquellas actividades que debe realizar cada puesto de trabajo en la organización. Mediante las funciones se puede analizar los tiempos y poder implementar una mejora de aquellas funciones que sean repetitivas o no agreguen valor.



En cambio, la función se refiere según Chiavenato (2001) expresa que un “conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño” (p. 172); por lo tanto hace referencia a las obligaciones que ejerce una persona cuando adquiere el acuerdo con el empleador, de esta manera debe cumplir con sus funciones para poder tener un mejor rendimiento.

### **Las competencias laborales**

Aquellas conocimientos y habilidades que un apersona posee para responder a una actividad en el ámbito laboral, es decir aquello que hace competente a la persona para un determinado puesto laboral.

### **Las capacitaciones**

Por medio de las capacitaciones, como en cursos, talleres, conferencias, congresos, diplomados, nos permite adquirir mejores conocimientos ya sean prácticos o teóricos para poder actualizar temas nuevos y fortalecer la capacidad de emitir una respuesta ante los cambios del entorno laboral, incrementar el desempeño dentro de la organizar, ampliar el panorama que ya se había conocido y estar preparado en el día a día, por ende, se tendrá mejor confianza persona al desarrollar aptitudes y actitudes.

### **Evaluación del desempeño**

Es el sistema que nos permite medir de manera objetiva la conducta, competencias, desempeño y productividad del profesional. Es clave tener un proceso continuo para mejorar en las actividades del colaborador, ya que no es método para incidir en errores. Aunque también lo utilizan para justificar en un despido, siempre y cuando aporte con datos de bajo rendimiento.

## 2.4 Marco conceptual

Para tener mejor claridad del presente proyecto se presenta conceptos que están relacionados, que tratan con la construcción de los procesos.

**Actividad.** Es aquel conjunto de tareas que se agrupan en el procedimiento para perseguir un fin.

**Diagrama de flujo.** Conocido también como flujograma se lo utiliza para describir un proceso, se lo puede conocer en diferentes áreas para poder documentar, planificar y comunicar de manera más clara.

**Eficacia.** Capacidad de poder lograr lo que se espera

**Eficiencia.** Capacidad de obtener los resultados deseados con los recursos disponibles.

**Efectividad.** Balance entre eficacia y eficiencia, cuando una persona es efectiva es porque cuenta con eficacia y eficiencia.

**Funciones.** Conjunto de actividades que se llevan a cabo por los colaboradores de una organización, teniendo en cuenta su cargo.

**Mapa de procesos.** Es aquel diagrama que representa los procesos, fases dentro de la organización relacionadas entre sí. El mapa de procesos es el punto de partida que permite a la toma de acciones en encontrar mejoras y optimizar recursos.

**Organigrama.** Es la estructura interna de la empresa, y permite entender mejor como se distribuye sus funciones y responsabilidades en la cadena de mando. Aquella estructura debe ser clara, concisa y tener un orden para ser comprendida.

**Política.** Son aquellas directrices que deben ser captadas por los miembros de la organización, en donde se especifican las normas y responsabilidades de cada colaborador, las políticas deben ser dadas por gerencia.

**Proceso.** Es un conjunto de actividades que siguen un orden en colaboración de personas y recursos para conseguir un objetivo en específico.

## 2.5 Marco legal

Para el presente proyecto de investigación me base en el extracto del INEN Servicio Ecuatoriano de Normalización, el cual a partir de su creación el Ecuador dispone de un organismo técnico que se encarga de elaborar, adoptar y adaptar documentos normativos, así como de procesos de elaboración de la conformidad y metrología, que en conjunto establecen criterios de calidad y confiabilidad necesarios para alcanzar los objetivos legítimos establecidos por la Organización Mundial del Comercio. (Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN, s/f)

Según la NTE-INEN-ISO-9001 el cual nos indica que esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- c) el logro del desempeño eficaz del proceso;
- d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información

Entre los aspectos más importantes a considerar dentro de lo estipulado en el Código de Trabajo (2012) tenemos:

**Art. 54.-** Pérdida de la remuneración. - El trabajador que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de seis

días, y el trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, sólo tendrá derecho a la remuneración de cinco jornadas.

Tanto en el primer caso como en el segundo, el trabajador no perderá la remuneración si la falta estuvo autorizada por el empleador o por la ley, o si se debiere a enfermedad, calamidad doméstica o fuerza mayor debidamente comprobadas, y no excediere de los máximos permitidos.

La jornada completa de falta puede integrarse con medias jornadas en días distintos.

No podrá el empleador imponer indemnización al trabajador por concepto de faltas.

Las disposiciones del Código de Trabajo son de carácter imperativo, salvo aquellas que por su propio contexto revelen el propósito del legislador de no darles ese carácter, aun cuando pueden ser mejoradas a favor del trabajador por contratos colectivos o individuales de trabajo.

En el Reglamento Interno de la empresa se menciona:

### **CAPÍTULO III DERECHOS, DEBERES Y PROHIBICIONES**

**Art. 13.-** Derechos. - Además de los derechos consagrados en el Código de Trabajo, Ley de Seguro Social Obligatorio y leyes especiales son derechos de los empleados, los siguientes:

**3.** Participar en cursos, seminarios y otros eventos de adiestramiento y capacitación auspiciados por la Empresa.

**Art. 14.-** Deberes y Obligaciones. - Son deberes y obligaciones de los empleados de la Empresa, además de las constantes en el Artículo 45 del Código del Trabajo, leyes especiales, y en este Reglamento, las siguientes:

**3.** Prestar el servicio para el que ha sido contratado en forma regular, puntual, continua y permanente con eficiencia, dedicación y responsabilidad en el lugar, horario y condiciones establecidas por la Empresa y dada la naturaleza de los servicios que presta, conducirse con

educación y cortesía con los clientes de la empresa, si fuere del caso, así como con sus superiores, compañeros y subordinados.

22. Los recaudadores de valores son responsables por los faltantes de dinero o cualquier perjuicio ocasionado por el no cumplimiento oportuno de su trabajo

23. Dar aviso oportuno a sus superiores de todo aquello que en su juicio pueda perjudicar la marcha normal de la empresa, irregularidad que aconteciere en las dependencias de la bodega, oficinas o sus anexos, esto es, para deslindar su propia responsabilidad.

**Art. 15.-** Además de las PROHIBICIONES establecidas en el Artículo 46 y otros del Código del Trabajo, leyes especiales y el presente Reglamento, le es prohibido al empleado lo siguiente:

8. Atrasarse injustificada y reiteradamente al ingreso, faltar o ausentarse del trabajo por más de 3 días consecutivos sin previa autorización o sin causa justificada; tal como lo estipula el Art 172 del Código de Trabajo que indica: “Faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o asistencia al trabajo o abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor”.

21. Realizar cobros o recibir devoluciones de mercadería y no reportarlo e ingresarlas inmediatamente.

24. Manejar con negligencia los documentos, valores o mercaderías o extraviar los bienes, especialmente cheques, facturas o dinero.

35. No entregar correctamente a los clientes y de conformidad con los procedimientos establecidos por la empresa, facturas, cotizaciones, notas de pedido o cualquier otro documento que sirva para generar ingresos a la compañía.

39. El no cumplimiento de este artículo será considerado Falta Grave, excepto los numerales 1, 7, 9, 10, 13, 15, 16, que serán considerados Faltas Leves.

## CAPÍTULO VII JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO

**Art. 27.-** Horario. - Los empleados que laboran en todas las áreas de la Empresa, tendrán una jornada diaria de trabajo de conformidad con lo que establece el Art. 47 del Código del Trabajo, es decir ocho horas diarias y cuarenta horas semanales, con un intervalo para almorzar que van de una hora hasta dos horas, dependiendo del departamento al que pertenecen, pudiendo variar en el futuro de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 28 de este Reglamento y leyes vigentes. Los horarios para el Personal de FREDVY S.A. de lunes a viernes son:

Los horarios para el Personal de Venta son:

- Hora de entrada a las 07h00 en el punto de encuentro asignado por el Gerente de Ventas.
- Horario de almuerzo De 14h00 a 15h30.
- Horario de Salida a las 16h30.

Los horarios para el Personal de Administración son:

- Hora de entrada a las 09h00.
- Horario de almuerzo De 13h00 a 14h00.
- Horario de Salida a las 18h00.

Los horarios para el Personal de Reparto son:

- Hora de entrada a las 07h00.
- Horario de almuerzo De 13h00 a 14h00.
- Horario de Salida a las 16h00.

Los horarios para el Personal de Bodega son:

- Hora de entrada a las 14h00.
- Horario de Salida a las 22h00.

**Art. 29.-** Verificación de asistencia. - El único comprobante de asistencia y cumplimiento de los horarios de trabajo establecido por la Empresa, será mediante el reporte control de asistencia, reloj electrónico y/o biométrico, donde se reflejará la firma o huella de cada empleado como constancia de haberse presentado a laborar, y en caso de ausencia del mismo el sistema de control que estipulare la empresa.

## FALTAS Y SANCIONES

**Art. 72.-** Faltas. - La transgresión por parte de los trabajadores a las disposiciones de este Reglamento Interno, será sancionada con multas o con la terminación del contrato individual de trabajo, previo visto bueno, en su caso. Las faltas cometidas por empleados de la Empresa, atendiendo a su importancia y trascendencia se clasifican en: leves y graves.

Leves. - Son faltas leves las siguientes:

1. No comunicar las ausencias al trabajo con la debida anticipación, cuando estas sean justificadas.

5. Las estipuladas en el artículo 14 de este reglamento. En caso de reincidencia por tres veces en un periodo de un mes, será considerada falta grave.

Estas faltas serán sancionadas con el 10% de la remuneración mensual

Graves. - Son faltas graves, además de las estipuladas en este Reglamento, las siguientes:

2. Faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o asistencia al trabajo

7. El robo o hurto de los bienes de la Empresa, de sus compañeros de trabajo o de cualquier otra persona, dentro de los locales o dependencias de la Empresa.

15. El incumplimiento a lo dispuesto en el Art. 15 de este Reglamento, con sus excepciones respectivas.

Las faltas graves serán sancionadas con la terminación de la relación contractual mediante el trámite del Visto Bueno respectivo.

**Art. 78.-** Las sanciones se llevarán a efecto de la siguiente forma y orden:

1.- Amonestación verbal u por escrito al trabajador

2.- Amonestación por escrito con copia al Inspector de Trabajo.

3.- Dar por terminado o no del contrato de trabajo en aplicación del artículo 172 del Código de Trabajo vigente.

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Metodología

Para poder llevar a cabo el presente proyecto es importante establecer los métodos que serán útiles ya que de eso dependerá los resultados que se van a obtener. La metodología de la investigación es saber cuál método será necesario para resolver el problema de investigación a través de la recopilación de datos por medio de diversas técnicas, esto con el fin de interpretar los datos recopilados y como resultado se obtiene las conclusiones sobre los datos de la investigación. La investigación se refiere al estudio de un tema en específico, esto nos ayuda a describir, explicar y controlar el fenómeno observado. (Muguira, 2020)

#### 3.2 Tipo de investigación

La investigación implica los métodos inductivo y deductivo. El cual la primera nos dice que se utiliza para analizar el fenómeno observado y se lo relaciona con la investigación cualitativa, en cambio el deductivo es para verificar el fenómeno observado y se asocian a la investigación cuantitativa. Por medio de esta definición, podemos señalar que el método que nuestra investigación empleará será mixto.

Según Abreu & Luis (2014) en el método inductivo se puede observar, estudiar y conocer las características en general o comunes, se razona que el método inductivo parte de lo particular hasta lo general. En cambio, el deductivo nos ayuda a sacar conclusiones partiendo de las variables que se ha obtenido.

#### 3.3 Enfoque de la investigación

Por lo tanto, en nuestro presente proyecto tendrá un enfoque de tipo mixto, ya que se tendrá datos cuantitativos porque se analizará datos numéricos sobre la descripción de la conducta de los colaboradores de la empresa, sus actividades, procesos, y también el enfoque cualitativo para identificar las características y perfiles que fueron sometidos al análisis a través de encuestas, entrevistas y fichas de observación.



#### 4.4 Técnicas e instrumentos

Al momento de definir cómo se va abordar la recolección de los datos, nos basamos en los siguientes:

- **Fuentes de información.** Se utilizó la fuente primaria ya que se obtuvo información por contacto directo con el sujeto de estudio.

**Técnicas:** Se aplican las siguientes técnicas

- **Observación directa.** - ya que se tuvo presencia física de cómo se realizan ciertas operaciones en donde se involucra el proceso de venta, y se pudo presenciar cual es el comportamiento habitual de las personas que laboran en los departamentos, los resultados de dicha observación serán respaldados por medio de la ficha de observación.
- **Entrevista no estructurada.** – esta técnica consiste en la interrogación verbal que se realizó al personal con el fin de obtener información necesaria y poder seguir con la investigación. Considerando preguntas abiertas para que puedan ampliar sus conocimientos en el tema.

Se utilizó como técnica de investigación la entrevista, ya que nos permite consultar sobre la carencia en la organización de manera libre, sin que la persona investigada se sienta limitada en responder. Además, esto nos ayuda a indagar más sobre la premisa acerca de la falta de control en el área de ventas, ya sea en la ineficiencia en las actividades.

- **Encuesta.** – se la realizó para obtener información de las personas cuyas opiniones nos ayuda a la elaboración del manual, porque sirve para medir la calidad, eficiencia de información y servicio que presta el área de ventas.

Para el presente proyecto se realizó encuesta con preguntas cerradas para el personal operativo sobre la factibilidad de la elaboración de un manual de procesos en el área de ventas.

- **Instrumentos de la investigación:** los instrumentos que se utiliza para esta investigación son:

- Ficha de observación
- Cuestionarios
- Guía de entrevista

### 3.5 Población y muestra

Nos referimos a la población a una gran selección de individuos u objetos que forman parte de la investigación. Cuando nos encontramos con una población extensa, a menudo no se pueden probar a cada individuo de la población, debido a que consume dinero y tiempo. Para ello la mayoría de investigadores recurren a la muestra.

La muestra es el subconjunto de la población, su concepto surge cuando no se puede llevar a cabo la investigación con la población. La muestra debe ser representativa de la población y debe contar con el tamaño adecuado para poder tener mejores resultados y realizar el debido análisis estadístico. Para identificar a la población y la muestra se requiere en primer lugar conocer quiénes van hacer medidas, es decir conocer el objeto de estudio. Nuestro proyecto se basa en un manual de procesos administrativo para el área de ventas de la FREDVY S.A. En este caso nuestra población será todo el personal de la empresa.

Para obtener la información más correcta y precisa, se va a encuestar a todo el personal ya que nos interesa conocer su panorama con respecto al manual en la empresa para su correcta gestión en las actividades. La distribuidora, cuentan con una nómina de 51 colaboradores enrolados. En nuestro proyecto para obtener la información sobre la gestión de las actividades de los involucrados se realizó una entrevista al personal administrativo de preguntas abiertas y al personal operativo se da a conocer los resultados por método cuantitativo en este caso se aplicó la encuesta con preguntas cerradas que nos permita generar datos estadísticos.

**Tabla 4** Estructura de la población a estudiar

<b>Estratos</b>	<b>Población</b>	<b>Instrumento</b>
Administrativo	4	Entrevista
Venta	26	Encuesta
Logística	19	Encuesta
<b>Total</b>	<b>49</b>	

**Fuente:** FREDVY S.A

**Elaborado por:** Camacho, A. (2023)

### **3.6 Análisis de resultados**

El presente apartado del análisis de resultado de la investigación se divide en cuatro secciones, las entrevistas, encuestas, ficha de observación y finalmente en la conclusión de las herramientas aplicadas, donde los tres primero nos da un enfoque de la situación en general de la empresa, la percepción de los colaboradores y como se ha ido desarrollando el proyecto de investigación en función de las actividades y cuáles son los controles que se han dado. A continuación, se da conocer los resultados de este análisis:

### 3.6.1 Resultado de las entrevistas al personal administrativo



Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
Facultad de Administración  
Carrera de Ingeniería Comercial

#### Formato de entrevista para administradores de la empresa Fredvy S.A

**Nombre:** Ing. Mauricio Herrera

**Cargo:** Gerente administrativo

**Tiempo en el cargo:** 2 años

**1. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa ejerciendo el cargo?**

Por dos años y un par de meses

**2. ¿Cuál es su percepción al conocer los procesos establecidos en Fredvy S.A.?**

Como preocupado, pensativo porque no había escrito, todos los procesos que estaban establecidos son verbales, estuve sorprendido al inicio porque tengo mi especialidad en ingeniería industrial y los procesos en las organizaciones son relevantes. En Fredvy vi que había una gran oportunidad para hacer cambios e implementar sistema de gestión.

**3. ¿Cuáles son las funciones que desempeña en el área administrativa?**

Mis funciones se desempeñan en administrar el talento humano, administrar el área de bodega, administrar los recursos económicos.

**4. ¿Considera que es importante los procesos administrativos en Fredvy S.A.?**

Sí, porque quien no mide no administra

**5. ¿Usted cree que es relevante que se incorpore un manual de procesos administrativos en el área de ventas?**

Sí, es relevante porque definiría los trazos a seguir en la decisión de la venta y para poder implementar indicadores.

**6. ¿Cuáles son los problemas que usted ha percibido por la falta de un manual de procesos en el área de venta?**

Altas devoluciones, altos porcentajes de deficiencia en la toma de pedidos y altos costo en las operaciones de venta.

**7. ¿Cuáles son los indicadores óptimos para evaluar la gestión de ventas?**

Se considera tres el cual son: Eficiencia en la venta: Ventas Netas/Presupuesto, Venta efectiva: devoluciones/Ventas totales y de las devoluciones de no sobrepasar un 3%.

**8. ¿Cuáles son las políticas que usted considera que sería necesaria implementarlas en un manual?**

La política comercial el cual especifique sobre la cobranza, venta y crédito.



**Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil**

**Facultad de Administración**

**Carrera de Ingeniería Comercial**

**Formato de entrevista para administradores de la empresa Fredvy S.A**

**Nombre:** Ing. María Franco

**Cargo:** Gerente de compras

**Tiempo en el cargo:** 20 años

**1. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa ejerciendo el cargo?**

10 años

**2. ¿Usted considera que Fredvy mantiene procesos definidos?**

En parte

**3. En sus funciones diarias, ¿cuáles son las relacionadas con el área de venta y la administración?**

Estoy a cargo en la parte logística y de compra, también hacer que la fuerza de venta se motive a vender, manejo también la parte de las promociones, todo lo que es producto, desde el inicio, hasta creación del producto, costo y salida al mercado.

**4. ¿Cómo es su proceso para comunicar las promociones al equipo de venta?**

Se lo comunica mediante una red social en este caso tenemos un grupo de WhatsApp en donde se envía las diapositivas, tengo a una persona que nos ayuda con eso, les doy las directrices, para que él pueda generar todo lo que es las diapositivas y esto también se entrega físicamente, se hace firmar un documento que se le ha entregado un documento de las promociones mensuales y cuando hay un cambio se genera nuevamente la hoja de promociones.

**5. ¿Qué opina sobre que se incorpore un manual de procesos en el área de ventas?**

Me parece algo muy interesante porque la empresa ya cuenta con un proceso que se ha estado armando y si necesitamos que esto se concrete de manera efectiva y se lo ponga diariamente al cien por ciento porque no están completo y si es impórtate que todos tengamos los correctivos necesarios y esto es mediante los procesos que ya quedan escritos, plasmado para que todos podamos inclinarnos a las normativas y cumplirlas

**6. ¿Usted considera que en su área existen falencia por la ausencia de procesos?**

Si, por qué no a veces al no tener un respaldo de un documento para que todos estemos encuadrados en los lineamientos que tiene la empresa si nos hace falta que haya un documento que nos ampare con esta situación y a su vez hacer cumplir estas normas.



**Formato de entrevista para administradores de la empresa Fredvy S.A**

**Nombre:** CPA. Néstor Mateo

**Cargo:** Jefe administrativo

**Tiempo en el cargo:** 10 años

**1. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa ejerciendo el cargo?**

10 años

**2. En sus funciones diarias, ¿cuáles son las relacionadas con el área de venta y en la parte administrativa?**

En ventas es una relación directa porque facturo los pedidos de los vendedores, creación de cliente al sistema y cuentas por cobrar clientes, en la parte administrativa manejo la página del IESS, SUT y cuentas por pagar a proveedores.

**3. ¿Cuándo ingreso a laborar le dieron a conocer algún instructivo de sus funciones con sus respectivos procesos?**

Cuando ingrese a la empresa era un puesto que recién se te estaba creando que era asistente administrativo de las cuales que unas de las funciones que me asignaron era la liquidación de las guías de cobro y de eso si me dieron instructivos de cómo era el proceso de esa actividad, En ese tiempo si me dieron a conocer las funciones que tendría que desempeñar, pero los procesos como tal no.

**4. ¿Cómo ha sido el proceso de facturación desde el tiempo que usted ha estado en la empresa?**

El vendedor llegaba a la oficina a digitar sus pedidos en una computadora, el proceso era un poco lento porque había más vendedores que computadoras para ingresar pedidos. Luego se hizo un cambio en el orden de ingreso de pedidos que era por grupos, primero ingresaba el grupo sur, centro, y luego norte, pero ingresaban los pedidos en una computadora.

**5. ¿Cómo ha sido el proceso de liquidación de guía desde el tiempo que usted ha estado en la empresa?**

En la liquidación se liquidaba por orden de llegada o el que tenía listo la guía, en ese tiempo y no se maneja los recibos de cobro. Como se liquida por orden de llegada se demoraba el proceso de facturación, me quedaba en oficina hasta las 8 de la noche. Luego el proceso de liquidación hubo cambio que fue por grupo, hubo un poco de mejora.

**6. ¿Cómo fue el cambio del proceso de facturación de computadora a la aplicación móvil?**

Hubo un cambio que ya no digiten en computadora, se implementó el modelo de facturación por medio de la aplicación ADM móvil, eso ayudo bastante para optimizar el tiempo de facturación.

Se implementó un horario de ingresos de pedidos por medio de la aplicación hasta las 16:00 pm y se llevó a cabo los turnos para cada vendedor para que liquidar.

**7. ¿Cómo es el proceso de facturación en la actualidad?**

En la actualidad los pedidos deben estar en el sistema ingresados a las 15:30 pm los vendedores que van llegando a la oficina reciben su turno a lo que llegan a oficina y con eso proceden a liquidar, con este proceso se ha optimizado bastante el tiempo de facturación, ya que la información esta lista a las 17:00pm

**8. ¿Usted considera que los colaboradores del área de venta tienen claro el proceso de ingreso de pedidos y facturación?**

Si tienen claro el proceso de facturación, el único inconveniente es cuando el vendedor es nuevo, y tiene que adaptarse con los procedimientos.

**9. ¿Cuáles son los problemas que usted ha percibido por la falta de un manual de procesos?**

Retraso en los procesos de facturación y despacho, cuando son vendedores nuevos se equivocan al llenar los documentos de liquidación lo cual se debe imprimir de nuevo y es un desperdicio de material.

**10. ¿Cree usted que al personal de venta le ayudaría a mejorar su desempeño si dispone de un manual de procesos?**

Sí, ayudaría bastante que le persona tenga el manual de procedimientos ya que se optimizaría el tiempo de ingreso de sus pedidos al sistema y la liquidación de su guía de cobro.



**Formato de entrevista para administradores de la empresa Fredvy S.A**

**Nombre:** Washington Castro

**Cargo:** Asistente administrativo

**Tiempo en el cargo:** 2 años

**1. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa ejerciendo el cargo?**

1 año y 6 meses

**2. En sus funciones diarias, ¿cuáles son las relacionadas con el área de venta y a la administración?**

los reportes por concurso de venta lo que llaman sell out.

**3. ¿Cuándo ingreso a laborar le dieron a conocer algún instructivo de sus funciones?**

No

**4. ¿Qué es para usted el proceso de venta?**

Es la manera que se mueve día a día de nuestro diario vivir por ejemplo todo lo que poseemos la presentación, el buen aspecto, como uno trabaja, es un modo de venderse.

**5. En sus actividades, ¿considera que los colaboradores del área de venta tienen claro el proceso de venta?**

Lamentablemente, hay algunos muchachos que se desaniman por lo que estamos pasando una crisis, y no tienen las ideas claras.

**6. ¿Qué opina sobre que se incorpore un manual de procesos en el área de ventas?**

Me parece bien, porque ayuda al personal.

**7. ¿Cree usted que al personal de venta le ayudaría a mejorar su desempeño si dispone de un manual de procesos?**

Sí, porque el procesos que ellos dan en la calle facilitan los reportes de lo que es mi función.



**3.6.2 Resultados de las encuestas dirigidas al personal operativo (Venta y logística) de Fredvy S.A**

**Pregunta 1 ¿Conoce los objetivos de la empresa Fredvy S.A.?**

**Tabla 5** Información de objetivos

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	22	49%
No	23	51%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de Venta y logística de Fredvy S.A  
**Elaborado por:** Camacho, A. (2023)

**Gráfico 8** Información de objetivos



**Fuente:** personal de Venta y logística de Fredvy S.A  
**Elaborado por:** Camacho, A. (2023)

**Análisis**

La pregunta era conocer si el personal reconoce los objetivos de la empresa, cabe destacar que existe personal que lleva años en el negocio y personal nuevo, solo 22 colaboradores que representan un 49% tienen conocimiento de los objetivos en la parte de venta es llegar a su presupuesto para que pueda comisionar y en la parte de logística en completar con los pedidos de los vendedores sin devolución, pero se cuenta con un 49% que representa a los 23 colaboradores que desconocen los objetivos y solo se guían de manera empírica.

## Pregunta 2 ¿Qué tan importante consideras los objetivos de la empresa Fredvy S.A.?

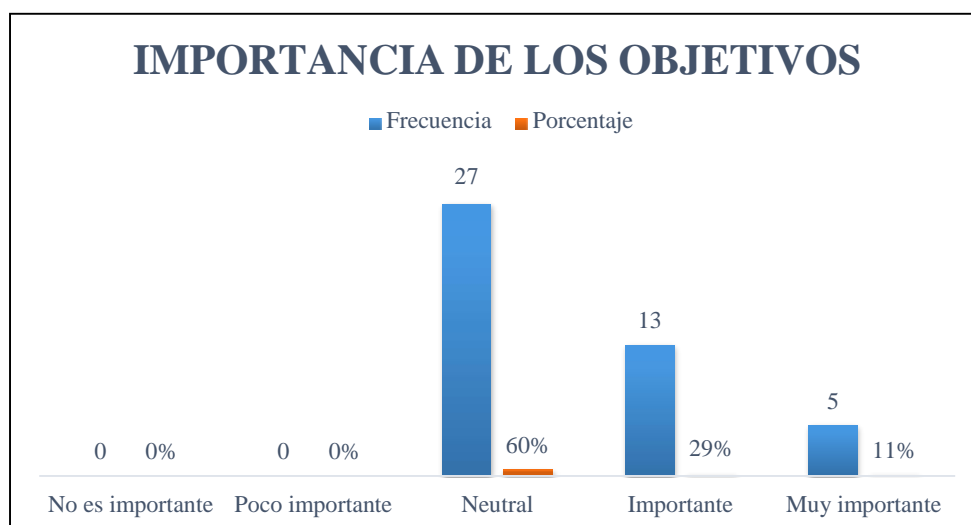
Tabla 6 Importancia de los objetivos

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
No es importante	0	0%
Poco importante	0	0%
Neutral	27	60%
Importante	13	29%
Muy importante	5	11%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal de Venta y logística de Fredvy S.A

Elaborado por: Camacho, A. (2023)

Gráfico 9 Importancia de los objetivos



Fuente: Personal de Venta y logística de Fredvy S.A

Elaborado por: Camacho, A. (2023)

### Análisis

Como se puede observar en la gráfica un 60% de la población que son 27 colaboradores considera neutral, esto se debe a que no han sido explicados de una manera correcta sobre la importancia de los objetivos de la empresa, mientras un 29% le parece importante, esto representa a 13 personas y al 11% de los colaboradores indica que es muy importante los objetivos de empresa.

### Pregunta 3 ¿Conoce el giro de negocio de la empresa Fredvy S.A.?

Tabla 7 Información del giro de negocio

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
En gran medida	35	78%
Muy poco	10	22%
Nada	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal de Venta y logística de Fredvy S.A

Elaborado por: Camacho, A. (2023)

Gráfico 10 Información del giro de negocio



Fuente: Personal de Venta y logística de Fredvy S.A

Elaborado por: Camacho, A. (2023)

### Análisis

Se tiene que solo el 78% del total de los colaboradores que sería a 35 personas conocen del giro del negocio en gran medida, ya que la selección del personal se basa en que tenga experiencia, también se puede observar que el 22% conoce del giro de negocio muy poco, esto se debe a que a principios del 2022 se optó por personal que no tuviera experiencia para poder capacitar e integrarlos al mundo laboral, entre el personal de ventas y logística.

#### Pregunta 4 ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?

Tabla 8 Información de estructura organizacional

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	67%
No	15	33%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal de Venta y logística de Fredvy S.A

Elaborado por: Camacho, A. (2023)

Gráfico 11 Información de estructura organizacional



Fuente: Personal de Venta y logística de Fredvy S.A

Elaborado por: Camacho, A. (2023)

#### Análisis

Como resultado tenemos que el 67% de los colaboradores de logística y venta si conocen la estructura organizacional que la empresa maneja, esto representa a 30 personas del total, mientras tanto el 33% no conoce la estructura organizacional de la empresa, esto se debe a los cambios que han venido presentando en su estructura y no tienen claro cómo están organizados.

## Pregunta 5 ¿Cuándo ingreso a laborar se les explico sobre sus actividades por escrito?

Tabla 9 Información del manual

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	11%
No	40	89%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal de Venta y logística de Fredvy S.A

Elaborado por: Camacho, A. (2023)

Gráfico 12 Información manual



Fuente: Personal de Venta y logística de Fredvy S.A

Elaborado por: Camacho, A. (2023)

### Análisis

La pregunta se trata de analizar del tiempo que han estado en la organización se le has dado a conocer sus actividades por escrito, por lo que se obtuvo como respuesta de aceptación a un 11% del total de los encuestados, nos referimos a cinco personas, que comentaron que si les explico y se dio un escrito, esto se debe que al inicio del 2022 se recolecto la información para cinco personas el personal de logística ya que se quería organizar en la funciones que cumplía el jefe de bodega, los dos asistentes administrativos de bodega, las funciones del despachador, ayudante de entrega y chofer, mientras que el 89% de los encuestados no comentan que no se le has explicado sobre sus actividades por escrito, ya que ingresa personal que ha tenido experiencia y se guían por la practica mas no por algo que este asentado.

## Pregunta 6 ¿Considera que es necesario que la empresa haga conocer los procesos de área por algún escrito?

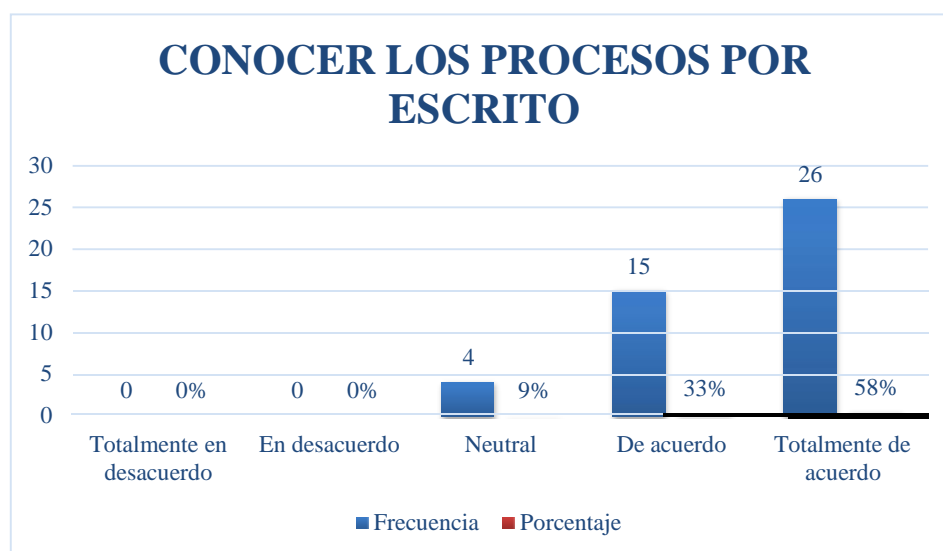
**Tabla 10** Información de conocer los procesos por escrito

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	4	9%
De acuerdo	15	33%
Totalmente de acuerdo	26	58%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de Venta y logística de Fredvy S.A

**Elaborado por:** Camacho, A. (2023)

**Gráfico 13** Información de conocer los procesos por escrito



**Fuente:** Personal de Venta y logística de Fredvy S.A

**Elaborado por:** Camacho, A. (2023)

### Análisis

Con un 58% del total de los encuestados nos comentan que están en totalmente de acuerdo en que es necesario que la empresa haga conocer los procesos de área por algún escrito ya que les ayudaría a visualizar mejor sus actividades y conocer cómo se relacionan con otras áreas, mientras que un 33% nos comentan que están de acuerdo con el escrito, pero se tiene un 9% del total de las encuestados que se mantienen en una postura neutral.

**Pregunta 7 ¿Cuáles son los procesos que usted considera que sería necesario dejar por escrito?**

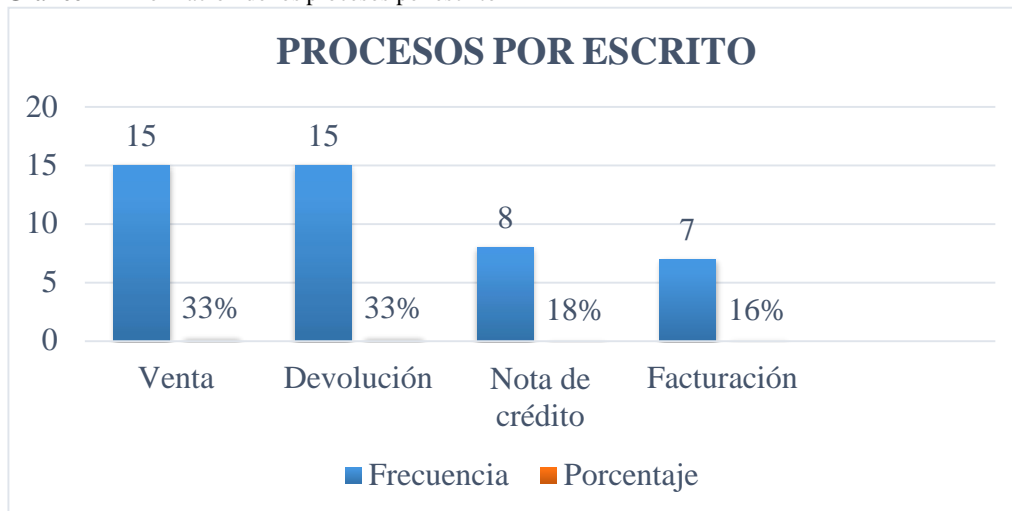
**Tabla 11** Información de los procesos por escrito

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Venta	15	33%
Devolución	15	33%
Notas de crédito	8	18%
Facturación	7	16%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de Venta y logística de Fredvy S.A

**Elaborado por:** Camacho, A. (2023)

**Gráfico 14** Información de los procesos por escrito



**Fuente:** Personal de Venta y logística de Fredvy S.A

**Elaborado por:** Camacho, A. (2023)

**Análisis**

En la empresa se tiene diferentes procesos por áreas por lo que se quiso analizar cuál de todos los procesos que se han mantenido es importante que se deje asentado por escrito, el cual se obtuvo como resultado que el 33% de los encuestados optan por el proceso de venta, pero también se obtiene que un 33% considera el proceso de devolución, es importante aclarar que ambos procesos se relacionan entre sí, mientras que un 18% opta por conocer el proceso de las notas de créditos y el 16% de los encuestados consideran el proceso de facturación, cabe destacar que los criterios dados, venta en parte operacional y devolución, notas de crédito, facturación son procesos administrativos.

## Pregunta 8 ¿Cuáles son los inconvenientes que usted percibe por la falta de un manual de procesos?

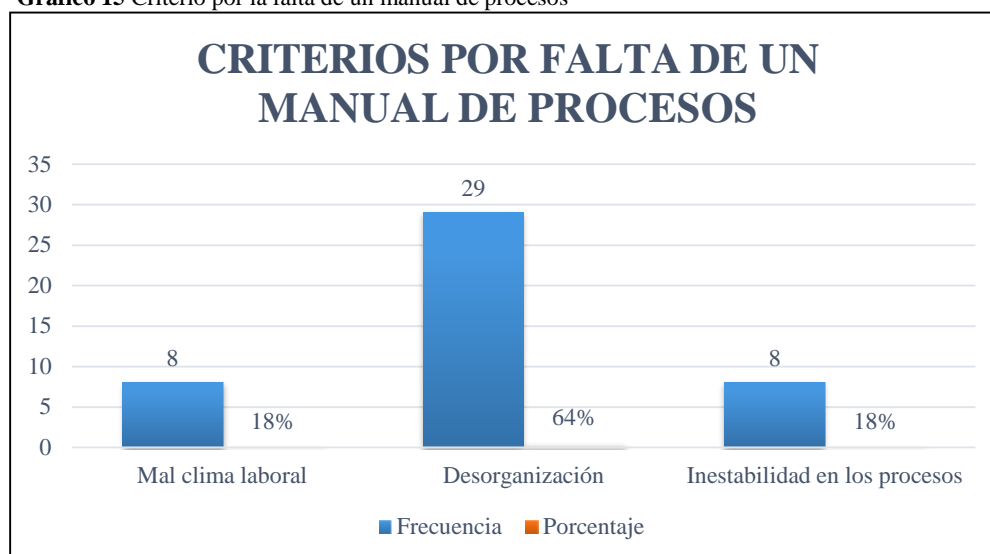
Tabla 12 Criterio por la falta de un manual de procesos

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Mal clima laboral	8	18%
Desorganización	29	64%
Inestabilidad en los procesos	8	18%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal de Venta y logística de Fredvy S.A

Elaborado por: Camacho, A. (2023)

Gráfico 15 Criterio por la falta de un manual de procesos



Fuente: Personal de Venta y logística de Fredvy S.A

Elaborado por: Camacho, A. (2023)

### Análisis

Con respecto a la pregunta de cuáles son los inconvenientes que se percibe por la falta de un manual de procesos se tuvo tres criterios del cual nos comentaron que las que más influye es la desorganización con un 64% , es decir que 29 personas les parece que la carencia de un manual influye en la desorganización porque no se tiene un control sobre que aquello, mientras que un 18% destaca que la falta de un manual influye con un mal clima laboral, porque puede existir actividades que se repitan y no tenga claro cuáles sean sus funciones por lo que se genera un conflicto entre colaboradores, también al 18% comentan que se genera una inestabilidad en los procesos porque no existe un escrito sobre los lineamientos que se debe seguir.



**Pregunta 9 ¿Considera que tener a la mano un manual de los procesos le ayudaría a conocer sobre las actividades diarias?**

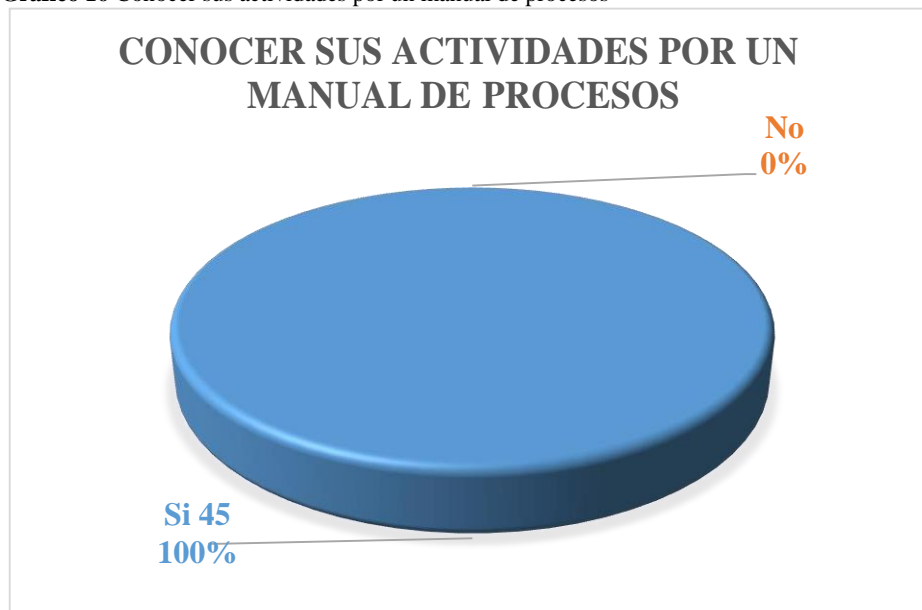
**Tabla 13** Conocer sus actividades por un manual de procesos

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	45	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de Venta y logística de Fredvy S.A

**Elaborado por:** Camacho, A. (2023)

**Gráfico 16** Conocer sus actividades por un manual de procesos



**Fuente:** Personal de Venta y logística de Fredvy S.A

**Elaborado por:** Camacho, A. (2023)

**Análisis**

Con respecto a la pregunta para el personal de venta y logística de tener a la mano un manual de los procesos les ayudaría a conocer sobre sus actividades diarias, el 100% de la población opto por un sí, recolectando la información de porque sería un sí, mantuvieron la postura que sería de mejor control y así estar más alineados con los procesos que se debería de seguir para poder alcanzar los resultados que la empresa espera y no tener inconvenientes por algo que no se hizo por falta de desconocimiento, aparte le ayudaría a los nuevos integrantes a incorporarse con facilidad con algún instructivo que les especifique sobre los procesos que deberían seguir.

### 3.6.4 Resultados de la ficha de observación

Según González (2020) “se utiliza cuando el investigador quiere medir, analizar o evaluar un objetivo en específico; es decir, obtener información de dicho objeto”. Por lo tanto, se la puede aplicar para medir la situación intrínseca de los colaboradores, las actividades, emociones o los indicadores de gestión.

**Tabla 14** Ficha de observación

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Existe una segregación de funciones de todos los puestos de trabajo?		x	No todos los puestos de trabajo tienen claro sus funciones.
¿El personal es puntual en su jornada laboral?		x	No todo el personal es responsable es sus horarios de trabajo
¿El gerente administrativo considera que existe errores con respecto a los procesos?	x		Considera que es necesario los procesos para poder impartir una cultura organizacional.
¿Los colaboradores conoce sus responsabilidades dentro de la organización?	x		Conocen las responsabilidades del contrato de trabajo, mas no de las actividades que deberían tener cada uno.
¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos por área?		x	No existe por escrito tales procedimientos
¿La administración tiene algún delegado para la supervisión de las actividades de cada área?	x		Cada área cuenta con un jefe, pero los jefes conocen en base a lo empírico, mas no por algo escrito que le ayude a seguir mejorando
¿Existe un control de las actividades en el área de ventas?		x	El personal que se encarga de controlar los procesos, se guía con las directrices de gerencia mas no por un escrito.

**Fuente:** Fredvy S.A

**Elaborado por:** Camacho, A. (2023)

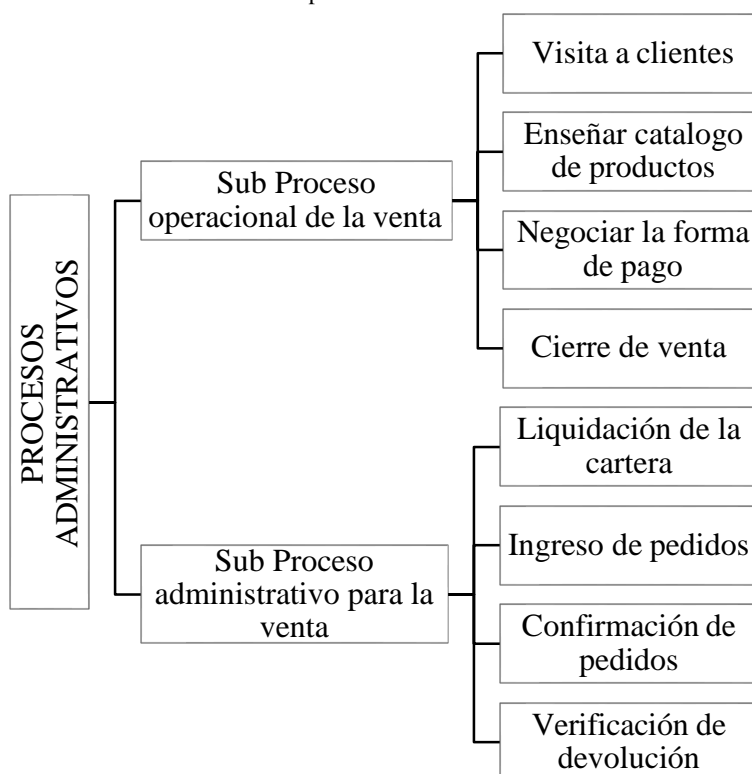
## CAPÍTULO IV

### 4. LA PROPUESTA

#### 4.1 Proceso de implementación

Completadas las etapas de investigación y evaluación de la información recopilada sobre los procesos administrativos de Fredvy S.A, se procede a presentar el manual de procesos en base a los requerimientos de la organización. De acuerdo a la información recopilada, los procesos administrativos para el área de ventas, se dividen en dos áreas, a continuación, se dará a conocer mediante el siguiente grafico los procesos que será incluidos en el manual de procesos administrativos para el área de venta en donde el personal de Fredvy S.A pueda visualizar de sus actividades diarias.

Gráfico 17 Información de los procesos administrativos



**Fuente:** Fredvy S.A  
**Elaborado por:** Camacho, A. (2023)

## 4.2 Beneficios del manual

El siguiente manual de procesos administrativos es dar a conocer los cambios que se han presentado debido a la falta de procesos, de acuerdo a un análisis previo de las devoluciones. Como se puede observar en los meses de mayo a agosto del 2022 el promedio de devolución mensual está en el 5.40%. teniendo picos que fluctuaban entre el 4.37% a 7.71% como se indica en la tabla N. y grafico N. Esto quiere decir que, en los presentes sin consideración de los procesos, las devoluciones presentan cantidades poca agradable para la empresa, ya que es pérdida económica.

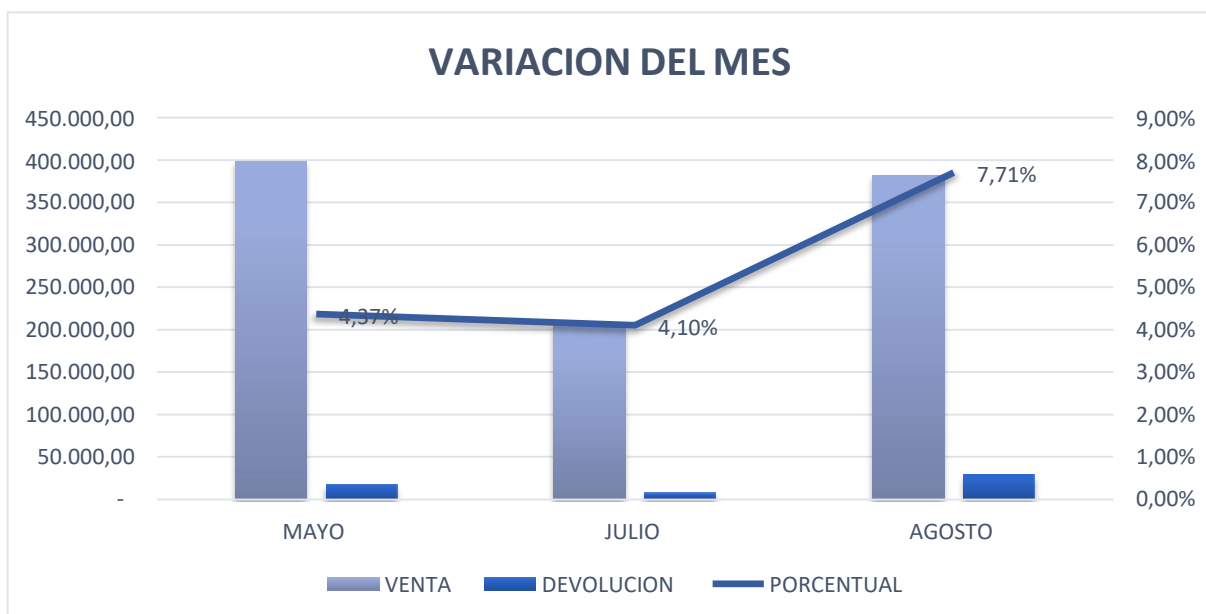
**Tabla 15** Levantamiento de información sin los procesos

Meses	Venta	Devolución	Porcentual
Junio	\$ 398.713,80	\$ 17.437,17	4,37%
Julio	\$ 205.552,75	\$ 8.437,91	5,10%
Agosto	\$ 381.916,73	\$ 29.444,05	7,71%
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 55.319,13</b>	<b>5,40%</b>

**Fuente:** Fredvy S.A

**Elaborado por:** Camacho, A. (2023)

**Gráfico 18** Levantamiento de información sin los procesos



**Fuente:** Fredvy S.A

**Elaborado por:** Camacho, A. (2023)

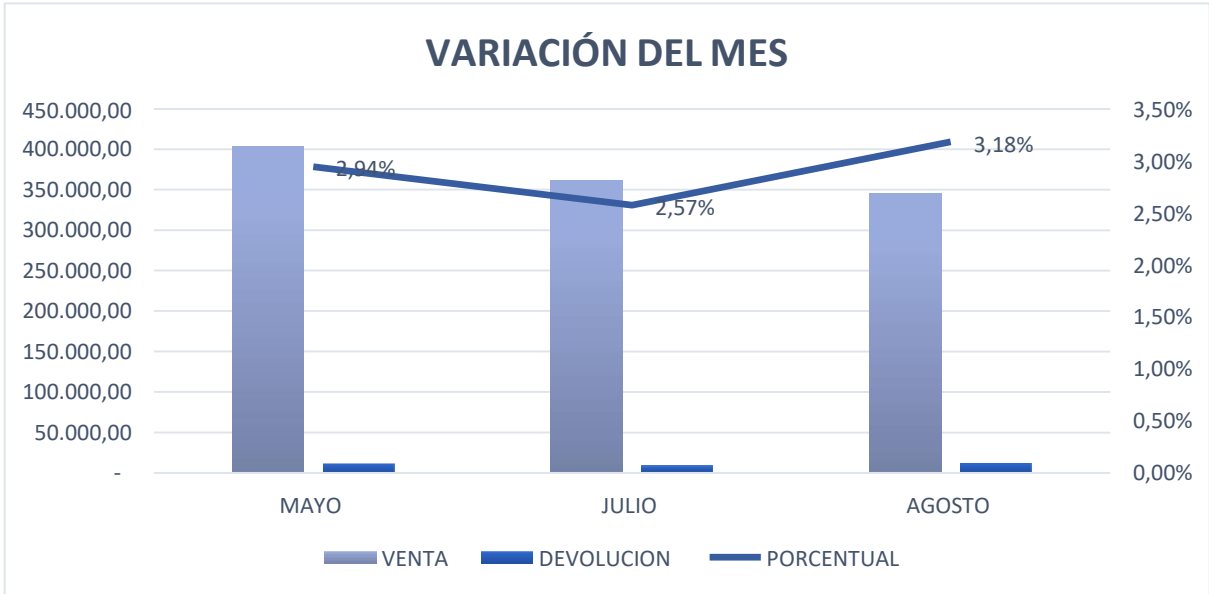
De acuerdo a las desviaciones que se han presentado en Fredvy S.A se levantó la información para ordenar las actividades de los colaboradores y obtener resultados favorables del equipo siguiendo un proceso como tal. Por lo que en el mes de agosto se levantó los procedimientos, instructivos y gráficos de control y seguimientos de las variables que afectaban a la devolución. En la siguiente tabla y grafico se evidencia la evolución de los procesos posterior a su implementación.

**Tabla 16** Levantamiento de información con los procesos

Meses	Venta	Devolución	Porcentual
Septiembre	403.582,81	11.877,21	2,94%
Noviembre	361.395,72	9.301,14	2,57%
Diciembre	345.038,48	10.983,84	3,18%
<b>TOTAL</b>		<b>32.162,19</b>	<b>2,90%</b>

**Fuente:** Fredvy S.A  
**Elaborado por:** Camacho, A. (2023)

**Gráfico 19** Levantamiento de información con los procesos



**Fuente:** Fredvy S.A  
**Elaborado por:** Camacho, A. (2023)

Una vez implementado los procesos se evidencia una reducción del 41.86% de la devolución en comparación a los meses que no contaban con la implementación de los procesos, en este mismo periodo se genera un incremento de 11.16% referente al incremento en las ventas. Como se puede se visualizar en la siguiente Tabla N. de indicador mensual.

**Tabla 17** Resumen General

Meses	Venta	Devolución
Mayo	398.713,80	17.437,17
Julio	205.552,75	8.437,91
Agosto	381.916,73	29.444,05
<b>Total</b>	<b>986.183,28</b>	<b>55.319,13</b>
<b>Promedio mensual</b>	<b>328.727,76</b>	<b>18.439,71</b>
Septiembre	403.582,81	11.877,21
Noviembre	361.395,72	9.301,14
Diciembre	345.038,48	10.983,84
<b>Total</b>	<b>1.110.017,01</b>	<b>32.162,19</b>
<b>Promedio mensual</b>	<b>370.005,67</b>	<b>10.720,73</b>

Fuente: Fredvy S.A

Elaborado por: Camacho, A. (2023)

**Tabla 18** Indicador mensual

Indicador mensual			
	Rentabilidad		Devolución
\$	41.277,91	\$	-7.718,98
	Incremento		Reducción
	11,16%		-41,86%

Fuente: Fredvy S.A

Elaborado por: Camacho, A. (2023)

#### 4.3 Portada del manual de procesos administrativo para la Empresa Fredvy

**Gráfico 20** Portada del Manual



José Franco Cambil  
Gerente General

Fuente: Fredvy S.A

Elaborado por: Camacho, A. (2023)



**FREDVY S.A**

**CODIGO:** FDY-MP-001

**VERSION:** 01

**FECHA** 21/12/2023

**Pag.1**

## **MANUAL DE PRODESOS ADMINISTRATIVOS**

### **TABLA DE CONTENIDO**

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Definiciones
5. Generalidades
  - 5.1. ESTRUCTURA INTERNA
  - 5.2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA
  - 5.3. MISIÓN
  - 5.4. VISIÓN
  - 5.5. OBJETIVOS
  - 5.6. POLÍTICA
  - 5.7. SIMBOLOGÍA UTILIZADA
  - 5.8. VALORES CORPORATIVOS
6. MAPA DE PROCESOS
7. IDENTIFICACION Y CARCTERIZACION DE LOS PROCESOS OPERATIVOS
  - VENTA
    - 7.1. PROCESOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVO DE VENTA
      - 7.1.1 OBJETIVO
      - 7.1.2 POLÍTICAS DE VENTAS
      - 7.1.3 PROCESO DE VENTA
      - 7.1.4 FUNCIONES DEL VENDEDOR
      - 7.1.5 INDICADORES
      - 7.1.6 DOCUMENTOS
      - 7.1.7 ANEXOS



## **MANUAL DE PRODESOS ADMINISTRATIVOS**

### **1. Introducción**

El presente documento contiene los procesos de Fredvy S.A. que se incluye en el mapa, el cual es una herramienta que permita a la organización garantizar el orden y mejorar en las actividades de cada área.

La estructura de este manual relaciona los procesos identificados en la organización, los cuales se presenta a través de diagramas de flujos que describen los procedimientos de cada actividad.

Este manual es una herramienta relevante para el adecuado cumplimiento de los procedimientos de Fredvy S.A, los cuales podrán facilitar la revisión de indicadores de cada operación por parte gerencial y supervisión de cada actividad por la parte operacional. Cada colaborador tendrá conocimiento de lo que debe realizar y de cómo hacerlo, así como las áreas que se relacionan entre sí con la actividad a desempeñar.

El manual le proporcionará a Fredvy S.A fortaleza en su organización, le permitirá contar con una ventaja que influirá en su crecimiento, mediante la implementación de este manual evitará duplicar las actividades de cada colaborador. Definirá los controles en los procesos que se relacionan y reducirá las desviaciones de cada actividad.

### **2. Objetivo**

El manual busca describir los procesos administrativos de venta para que ayude a la distribuidora a mejorar la gestión de sus actividades en sus áreas administrativas y operacionales más significativas, logrando así efectividad en la realización de cada una de sus actividades.

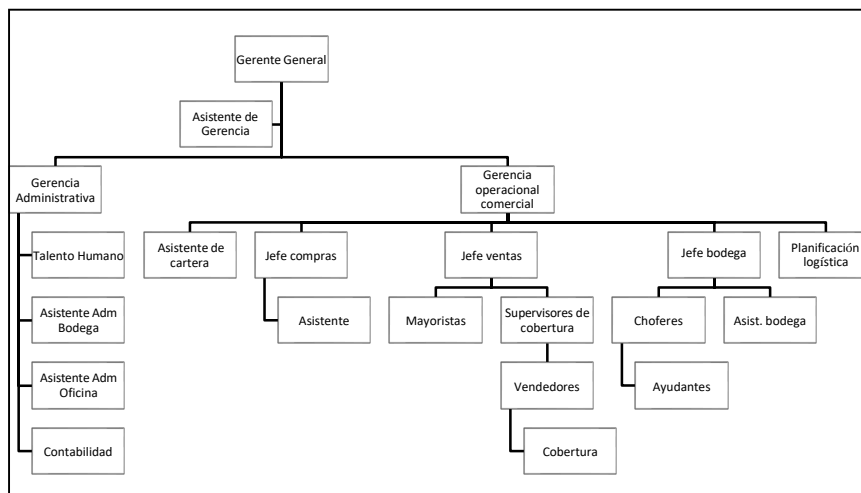
### **3. Alcance**

Este manual va dirigido a todos los funcionarios de la organización. De esta manera se pretende que exista un documento por escrito y actualizado, en donde se pueda dar seguimiento en la gestión diaria de la distribuidora.



**MANUAL DE PRODESOS ADMINISTRATIVOS****4. Definiciones**

- Organigrama: es un esquema que permite a los colaboradores a visualizar la estructura interna, roles y grupos de las diferentes áreas de modo gráfico.
- Estructura organizacional: forma como se asignan las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada colaborador dentro de la organización.
- Proceso: aquel conjunto de actividades que se relaciona entre si
- Manual: documento que está compuesto por formatos, procedimientos y otros documentos.
- Actividad: acción ejecutada por una persona, aquella acción que la realizan a diario en la organización.
- Control: acción para minimizar los riesgos.
- Eficacia: capacidad de obtener resultado en un tiempo determinado.
- Eficiencia: capacidad de generar resultados maximizando recursos
- Diagrama de flujo: representación gráfica de un proceso mostrando la secuencia de un trabajo

**5. Generalidades****5.1 Estructura interna****Gráfico 21 Estructura interna****Fuente:** Fredvy S.A**Elaborado por:** Camacho, A. (2023)



## MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

La estructura orgánica de la empresa fue actualizada de acuerdo a los nuevos procesos que se han establecido para un buen sistema de gestión que garantiza mejorar el control en las actividades de cada área.

### 5.2 Presentación de la empresa

Fredvy S.A. Se constituyó por escritura pública el 17 de julio 2006, fue aprobada por la Superintendencia de compañías, mediante resolución 06.G.D, siendo su objeto social importación, exportación distribución, compra, venta, comercialización.

Empresa liderada por el Ing. José Franco Camba junto a su esposa María Suarez Barrios, el cual comenzó son solo 5 vendedores y con pocas marcas, actualmente tiene 21 años en el mercado, junto a un equipo administrativo y operacional, brindando al público un servicio de calidad con el objetivo de seguir generando plazas de trabajo y ser la primera opción de los consumidores.

### 5.3 Misión

Ser la empresa líder en distribución de productos de consumo masivo, transportando productos de alta calidad a nuestros clientes para satisfacer sus necesidades, cumpliendo esta meta mediante la aplicación de una cadena de servicios basados en nuestros valores corporativos que nos identifican.

### 5.4 Visión

Fredvy S.A. será considerado como la mejor opción de distribución de productos de consumo masivo en los canales tradicionales y moderno de la provincia del Guayas, para dar un servicio de calidad a sus clientes interno y externo, gracias al constante desarrollo organizacional y trabajo en equipo.

### 5.5 Objetivos

- Garantizar los pedidos de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Generar oportunidades de mejora en las capacidades de los colaboradores
- Mejorar los procesos en cada área de la organización.
- Optimizar los recursos para una correcta gestión.
- Establecer políticas internas para mejorar los sistemas de control.

**MANUAL DE PRODESOS ADMINISTRATIVOS**

**5.6 Política**

Proporcionar a sus clientes productos de calidad a través de la realización de un proceso eficiente en su distribución de marcas reconocidas en el mercado. Además, se compromete en la mejora continua de sus procesos y del desempeño de sus actividades.

**5.7 Valores corporativos**

**Gráfico 22** Valores corporativos



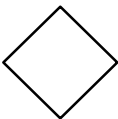


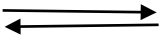


**Fuente:** Fredvy S.A

**Elaborado por:** Camacho, A. (2023)

**5.8 Simbología utilizada**

Tabla 19 Simbología

SIMBOLO	Nombre	DESCRIPCIÓN
	Acción	Cuando se realiza una actividad se utiliza el símbolo rectángulo, se incluye una breve descripción de la actividad a realizar
	Conector interno	Es una entrada o una salida de una parte que es del diagrama de flujo a otro, de la misma pagina
	Decisión	Este símbolo es de decisión y se utiliza cuando en un punto del proceso se debe de tomar una decisión, de ahí surgen dos preguntas (si-no) y se deberá seguir con el flujo de cada una, en cada vía se identifica según la respuesta.
	Inicio/Final	Conocido como ovalo, nos demuestra el inicio y final del procesos
	Conector externo	Este símbolo representa figura del documento, es donde se almacena información relativa a él.
	Dirección del flujo	Las flechas, representa la conexión con el otro elemento del proceso, ya sea actividad, decisión, documento, etc. El punto de la flecha indica la dirección del flujo y solo están permitidas las horizontales y verticales

**Fuente:** Fredvy S.A

**Elaborado por:** Camacho, A. (2023)

## 6 Mapa de procesos



FREDVY S.A

CODIGO:

FDY-MP-001

VERSION:

01

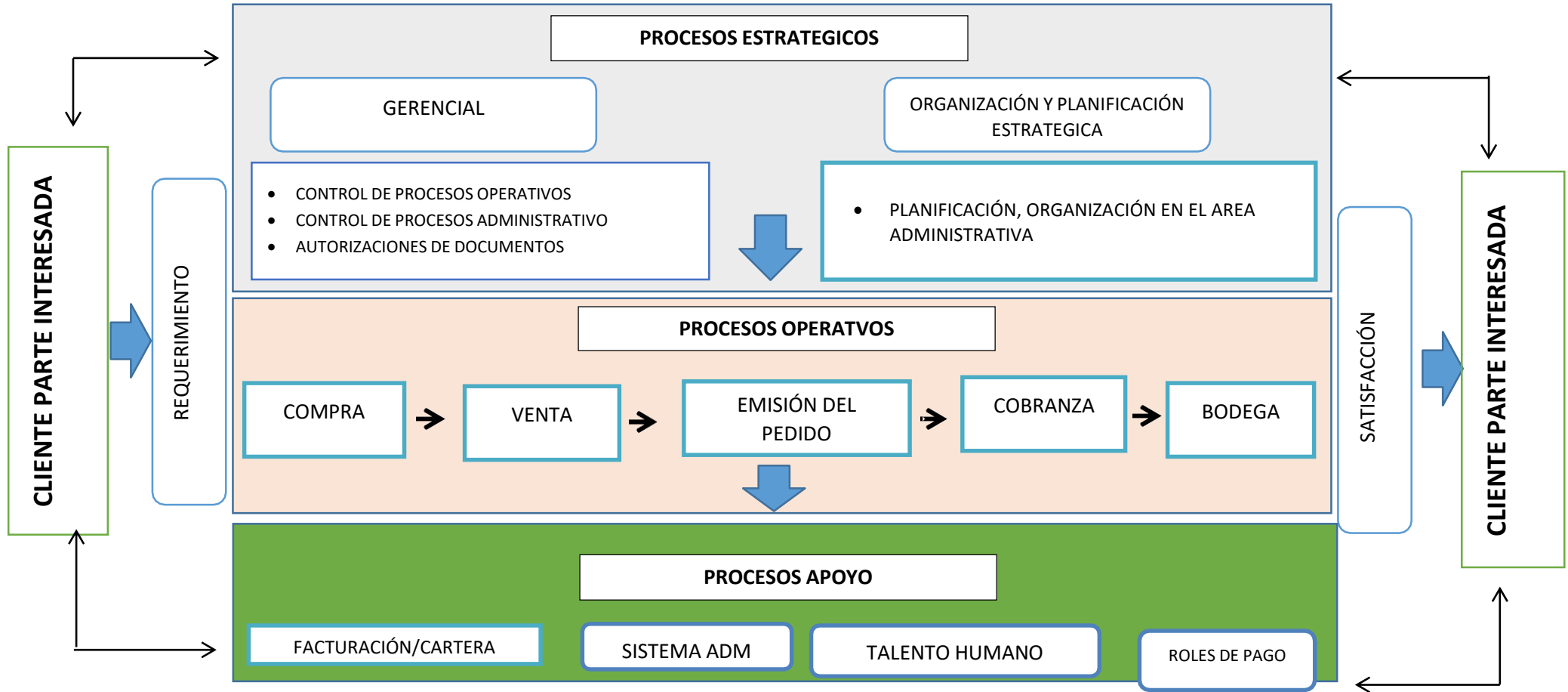
FECHA

21/12/2023

Pág. 6

### MANUAL DE PRODESOS ADMINISTRATIVOS

Gráfico 23 Manual de Procesos Administrativos



Fuente: Fredvy S.A

Elaborado por: Camacho, A. (2023)

## MANUAL DE PRODESOS ADMINISTRATIVOS

El mapa de proceso de Fredvy S.A es la representación gráfica anterior y nos da a conocer las operaciones de la organización. Se clasifican en:

- Procesos estratégicos: aquellos que se utilizan para poder medir y realizar un análisis del desempeño de los demás procesos agregando valor.
- Procesos operativos: son todos los procesos que brindan un resultado para cumplir con las metas de la organización.
- Procesos apoyo: son los procesos que ayudan a los procesos principales brindando los recursos necesarios para una operatividad eficaz y eficiente.

### 7 Identificación y caracterización de los procesos operativos venta

#### 7.1 Procesos operativos y administrativo de venta

##### 7.1.1 Objetivo

Este procedimiento tiene como objetivo conocer los procesos administrativos que involucran al área de venta detallando las fases que se involucran para una correcta gestión en las actividades.

##### 7.1.2 Políticas de ventas

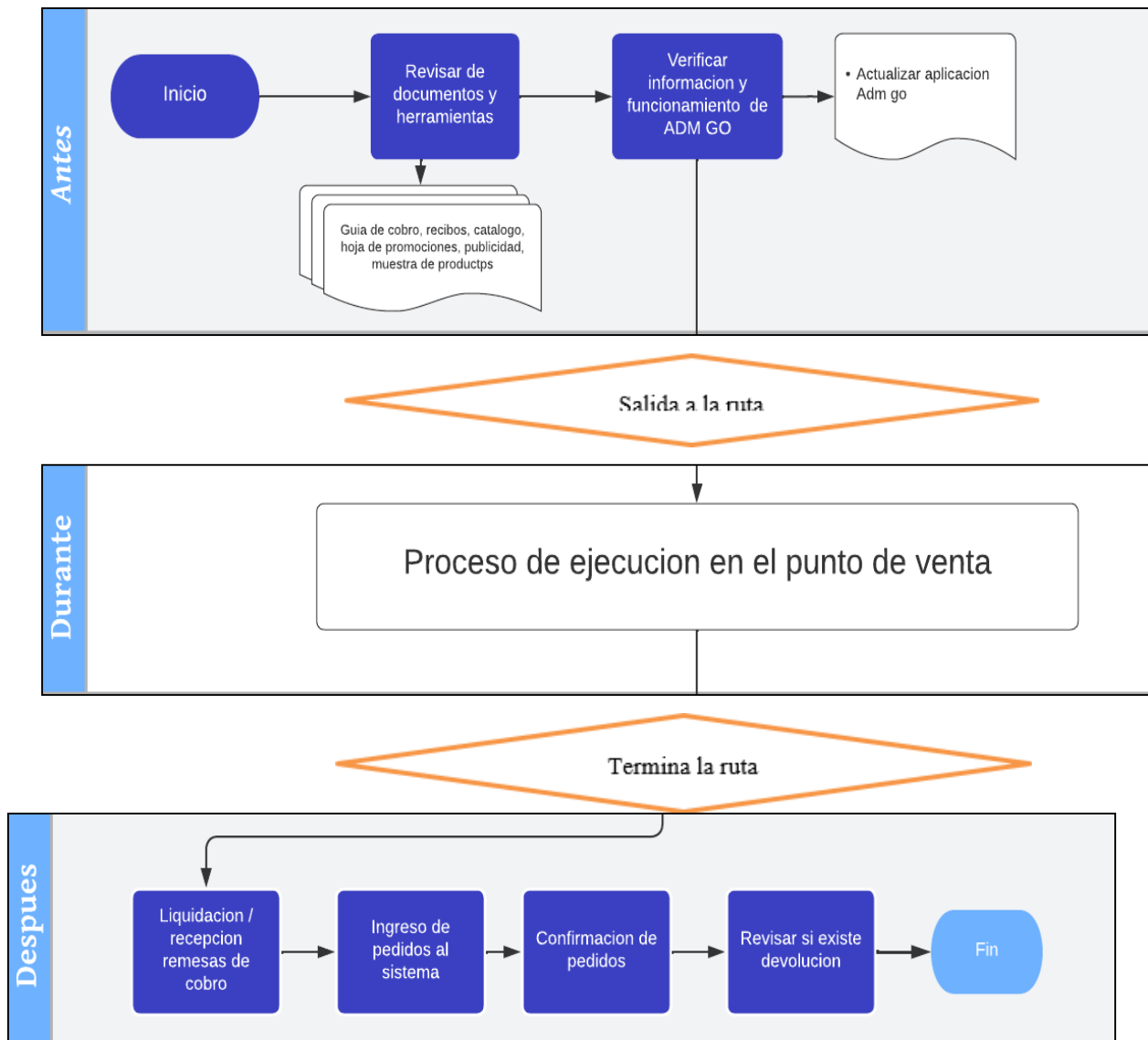
- En el proceso de venta se verifica el cumplimiento del presupuesto a cada vendedor, se realiza un seguimiento diario para tomar medidas correctivas en el caso de que no esté alcanzando con el objetivo presupuestado.
- En el proceso de crédito y cobranza, los clientes para acceder a un crédito directo de la empresa deberán llenar una solicitud (Anexo 1) y adjuntar documentos adicionales que soporten la liquidez del cliente, el vendedor será el encargado de gestionar el trámite e informar al cliente de su aprobación o desaprobación del crédito. El proceso de aprobación del crédito dependerá de una entrada principal de este proceso que es su historial de pago.
- El vendedor deberá cumplir con una serie de pasos cuando este en el punto de venta con el cliente desde saludar hasta despedirse.
- Si el cliente no cancela la factura anterior no se podrá despachar otro pedido y su código de cliente será bloqueado hasta que cancele los valores restantes.

MANUAL DE PRODESOS ADMINISTRATIVOS

- Cuando retorne a oficina el vendedor deberá reportar su guía de cobro y liquidarla.
- El vendedor al finalizar su jornada deberá reportar con el supervisor sus ventas del día y finalmente dejar todo listo para el trabajo del día siguiente como actualización de ruteros, informe de horarios de entrega en el cliente, comunicarse con el cliente en caso de devolución, revisar las notas de créditos.
- Si existe una desviación en el proceso de venta, facturación o cobranza, será sancionado conforme a la normativa legal ecuatoriana esto es Código de trabajo y Reglamento Interno de Trabajo.

7.1.3 Proceso de venta

Gráfico 24 Proceso de ventas



Fuente: Fredvy S.A

Elaborado por: Camacho, A. (2023)

**MANUAL DE PRODESOS ADMINISTRATIVOS**

El proceso de venta que deberá realizar el vendedor incluye una serie de pasos que inicia desde la llega al punto de encuentro en la mañana, es decir antes de realizar la visita a los clientes, El proceso está compuesto por tres partes:

1. Antes,
2. Durante
3. Después.

A continuación, se detalla cada parte del proceso:

**Antes de la gestión de venta:**

- Revisión de documentos y herramientas: esta etapa inicia cuando el vendedor va al punto de encuentro, lo primero que el vendedor deberá hacer como parte del proceso es:
  - Revisar la documentación dada por su supervisor, estos documentos Facturas que deberá cobrar, rutero de clientes actualizados, mapas, lista de precios, hoja de promociones actualizadas, inventario de productos actualizados, catalogo, muestra de productos y material publicitario de apoyo.
  - Deberá verificar que funcione de manera correcta la app móvil ADM GO y que la información este actualizada, esta aplicación es el medio para ingresar pedidos de los productos que se venden al cliente, cuando la aplicación no se actualiza, se genera inconvenientes al momento de enviar los pedidos al sistema debido a que no se actualiza el stock de los productos generando un inventario desactualizado. (Anexo 2)

**Durante la gestión de venta:**

Visita presencial del vendedor al cliente, el cual consiste en:

- Prospeccionar al cliente:
  - Definir los clientes objetivos del Rutero.
  - Revisar el mercado de competencia.
  - Interactuar con el cliente:

El saludo representa una norma de cortesía, el vendedor debe interactuar desde el inicio con energía positiva hacia el cliente antes de cualquier actividad, se recomienda utilizar el nombre y dar a conocer el nombre del vendedor, de la empresa y estar presentado con el uniforme de la empresa.

**MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

- Negociar la forma de pago: cuando el vendedor comunique al cliente sobre el pago debe comunicar que el cobro a crédito es a los siete días, y puede ser al contado, deposito, transferencia a las cuentas de la empresa.0
- Proceso de cobranza: el vendedor deberá realizar el cobro de las facturas (Anexo 3):
  - Utilizando guías de cobro del día asignado.
  - Deberá entregar recibo de cobro al cliente y la copia entregarla como soporte documental de la guía.
  - El recibo y la guía de cobro debe estar lleno en todos sus campos y sin manchones.

**Nota:**

- Registrar correctamente la secuencia de los recibos
- Colocar en la factura el abono, saldo y fecha.
- El vendedor tiene la recibera de color blanco que se queda el cliente y el rosado que regresa a oficina como copia
- Si el cliente realiza transferencia o depósito, se envía al cliente la foto del recibo y se entrega los recibos al encargado de revisión.
- En caso de extravió de recibera comentar al supervisor el caso previsto para tomar las medidas respectivas.

**Nota:**

- Todos los cobros deben ser depositados en el banco de acuerdo con el que comunique gerencia.
  - Todos los vendedores deben llegar a oficina solo con el depósito de los valores recaudados.
  - Los vendedores no pueden traer efectivo a oficina sin que gerencia lo haya aprobado.
  - Billetes falsos o rotos será responsabilidad absoluta del vendedor.
- Verificar novedades de entrega y cumplimiento:
- El vendedor deberá verificar con el cliente si hubo algún inconveniente con respecto a la entrega ya sea por horario, productos en mal estado, productos completos de acuerdo con la factura, etc. Si llegara a presentarse algún problema el vendedor debe recolectar la información que le indique el cliente e informar al supervisor para poder solucionar el problema. Cabe destacar que este paso el vendedor deberá confirmar la recepción del pedido anterior y servicio de entrega.



**MANUAL DE PRODESOS ADMINISTRATIVOS****– Merchandising / Control de inventario:**

Durante la gestión de venta el vendedor debe revisar el stock de productos en existencia o perchas del cliente, revisar que los productos estén exhibidos de manera que se pueda visualizar de manera correcta, tener en cuenta cual ha sido la rotación del producto y revisar que los exhibidores que se han entregado a los clientes estén en buen estado, todo esto es con el objetivo de poder asesorar al cliente con el pedido que este por realizar.

- **Cambio de producto o gestionar devolución:** el vendedor debe identificar si está a su alcance los productos a cambiar por problemas de mal estado u otro tipo.

**Nota:**

- El vendedor debe comunicar a gerencia para poder retirar producto al cliente
- Para realizar el cambio de producto por mal estado, poca rotación, cruzar mercadería. Se debe generar una carta (Anexo 7) revisada por el personal encargado y aprobada por el jefe de bodega.
- El cliente tiene 15 días para notificar el motivo por la devolución.
- Cuando el vendedor retira mercadería al cliente por algún motivo, deben ser entregado a la persona responsable en oficina para luego generar una carta, dependiendo del motivo.
- Los productos no deberán estar caducados para que puedan constar como devolución.
- Los siguientes motivos de devolución son responsabilidad del vendedor:
  - Pedido fuera de ruta
  - El vendedor no se comunicó con el cliente
  - Pedido inventado
- Gestión de ventas: en esta parte el vendedor genera propuesta de pedidos de acuerdo al inventario que se ha revisado, ofrecer productos tales como: productos de hogar, alimentos para animales, confitería. En esta parte el vendedor realiza un asesoramiento de costos al cliente demostrándole la rentabilidad que va a obtener al comprar y vender los productos de la empresa.

**MANUAL DE PRODESOS ADMINISTRATIVOS**

- Reconfirmar pedido: se sugiere que los vendedores deben realizar la reconfirmación de los pedidos lo cual es de utilidad con el fin de evitar retornos de productos.
- Anunciar próxima visita, agradecer y despedirse: en este paso es importante que el vendedor como luego al punto de venta, saludando, deba anunciar su próxima visita, agradecer por la compra y despedirse cordialmente.

**Después de la gestión de venta:**

- Revisar guía de cobro: cuando el vendedor llega a oficina en la tarde, debe coger un turno y lo primero que debe realizar es revisar su guía de cobro, debe contar con la papeleta del depósito y cuadrar los valores recaudados. Cuando la guía este completa con los valores cuadrados, secuencia de recibos en orden, deberá presentarla al supervisor para su respectiva revisión, luego ser firmada por el personal encargado de que verificar que este todo en orden.

**Nota:**

- La guía de cobro no debe presentar enmendadura o tachones. De ser el caso se debe generar una nueva guía de cobro.
- Facturas con el saldo, abono, fecha
- Orden de recibos
- Sincronizar pedidos: el siguiente paso es sincronizar los pedidos en la app adm go, para su posterior facturación y despacho
- Liquidar cartera: luego de entregar los pedidos el vendedor deberá ir donde al asistente administrativo que ingresa los datos al sistema para poder liquidar la guía y reportar las cobranzas del día.
- Solicitar autorización para las devoluciones: este paso del proceso de ventas es solicitar la autorización a gerencia para realizar la devolución de los productos que encontró en la ruta.
- Gestionar trabajo con otras áreas: el vendedor comunicara las pautas necesarias a los choferes y ayudante de entrega sobre clientes nuevos, horarios, productos que necesiten ser entregados al día siguiente.
- Preparar ruta del siguiente día: en esta parte del proceso el vendedor debe coordinar lo que necesite para visitar a sus clientes al día siguiente, como solicitar descuentos para clientes de volumen, exhibidores, material publicitario, dejar mapa actualizados, etc.

**MANUAL DE PRODESOS ADMINISTRATIVOS**

- Reunión de cumplimiento de objetivos: el vendedor deber reunirse con su supervisor al finalizar todos los pasos anteriores con el fin de revisar los indicadores del vendedor de efectividad de venta, cobranza, para poder generar nuevas propuestas de mejora continua de la ruta y del vendedor.

Siguiendo este proceso de venta será de utilidad a que el vendedor no se olvide ni se descuida de sus actividades diarias y le permita tener un mejor control ya sea en sus ventas, clientes, y actividades administrativas que debe gestionar cada día cuando se encuentre en oficina.

**8 FUNCIONES DEL VENDEDOR**

Parte del proceso de venta es también conocer cuáles son las funciones del vendedor las cuales son:

- Puntualidad: tanto al llegar al punto de encuentro en la mañana como en la tarde cuando retorne a oficina.

**Nota**

- A las 7:00 am el supervisor de cada grupo debe enviar al grupo de WhatsApp la foto con su respectivo grupo, para que se pueda contar en el cuadro de asistencia. (Anexo 5)
- Cuando se presente atrasos, se debe justificar el atraso con su respectiva foto.
- Si llegara a faltar, debe presentar un justificativo valido, ya sea consulta médica, calamidad doméstica y adjuntarlo con el justificativo de novedades (Anexo 6) para luego ser presentado a gerencia y su falta sea justificada
- Si no llegara a presentar algún respaldo se cobrará el día de acuerdo al reglamento interno de la empresa y al código de trabajo en su Artículo N.54.
- Tener todos los materiales de trabajo en el campo (ruterros, material publicitario, etc.)
- Cumplir con el objetivo diario
- Visitar a todos los clientes del rutero
- Ordenar la exhibición de productos del punto de venta
- Resolución de conflictos de los clientes ya sea reclamos, descuentos
- Efectuar de manera correcta el proceso de venta
- Vender el producto que es prioridad, promociones, productos que tengan poca rotación
- Dar seguimiento a los precios de la competencia en el campo
- Apertura con nuevos clientes



MANUAL DE PRODESOS ADMINISTRATIVOS

9 Indicadores

Tabla 20 Indicadores

Responsable	Criterio	Indicador	Frecuencia	Meta
<b>Gerente Administrativo</b>	Efectividad de venta	Venta del día /Objetivo de Venta diaria	Mensual	100%
	Efectividad de cobro	Cobros realizados / Total de la cartera	Mensual	100%
	Efectividad de clientes	Clientes visitados/Total de clientes en ruta	Mensual	100%

Fuente: Fredvy S.A

Elaborado por: Camacho, A. (2023)

10 DOCUMENTOS

- Formato de carta de devolución

Tabla 21 Formato Documentos

<b>1. Numero De Carta</b>	Las cartas para su registro constan de un digito numérico en la parte superior derecha, el cual nos indica que numero de carta corresponde.
<b>2. Vendedor</b>	El código y nombre del vendedor.
<b>3. Asunto</b>	Identificar el motivo/causa para registrar la devolución
<b>4. Fecha</b>	El día, mes y año en el que se está registrando la Carta.
<b>5. Para</b>	Va estar dirigida al Jefe de Bodega.
<b>6. De</b>	Estar el nombre de la persona que realice la Carta de devolución.
<b>7. Cuerpo De La Carta</b> <b>A. Código Del Producto</b> <b>B. Código Del Cliente</b> <b>C. Motivo</b>	En el cuerpo de la carta definir la ENTREGA o RETIRO de unidades correspondiente del Producto. A. Se debe poner el código y nombre del producto para su respectivo egreso o ingreso. B. Se debe poner el código y nombre del cliente para su entrega. C. Concluir en detalle el motivo de la devolución.
<b>8. Autorizado</b>	Al final de la carta establecer a la persona que autorizo la carta para retirar el producto de bodega y reflejar la devolución.

Fuente: Fredvy S.A

Elaborado por: Camacho, A. (2023)

11 Anexos



FREDVY S.A

CODIGO: FDY-MP-001

VERSION: 01

Pág. 15

FECHA 21/12/2023

MANUAL DE PRODESOS ADMINISTRATIVOS

Anexo 1 Solicitud de crédito

		Calle Covies Mz 64 cl 17 telfo: 5112921-2336029 e-mail: fredvy@hotmail.com Guayaquil - Ecuador	
SOLICITUD DE CREDITO <input type="checkbox"/>		ACTUALIZACION DE DATOS <input type="checkbox"/>	
FECHA:		VENDEDOR:	
CODIGO CLIENTE:		CUPO APROBADO:	
DATOS BASICOS DEL CLIENTE			
C.I. PASAPORTE	No. _____	FECHA DE EXPIRACION	DIA ___ MES ___ AÑO ___
PRIMER APELLIDO:		SEGUNDO APELLIDO	
NOMBRES COMPLETOS:			SEXO: F _____ M _____
ESTADO CIVIL	SOLTERO(A) _____ CASADO(A) _____ DIVORCADO(A) _____ VIUDO(A) _____ UNION LIBRE _____		SEPARACION DE BIENES: SI ___ NO ___
FECHA DE NACIMIENTO	D. ___ M. ___ A. ___	NACIONALIDAD:	NUMERO DE CARGAS:
E-MAIL:		TELEFONOS:	
NIVEL EDUCATIVO:		PROFESION:	
PROVINCIA:	CIUDAD O CANTON:	CIUDADELA O BARRIO O SECTOR:	
DIRECCION CALLE/MZ-No UBICACION REFERENCIAL:			
VIVIENDA: PROPIA ___ ARRENDADA ___ FAMILIAR ___			TIEMPO DE RESIDENCIA
DATOS LABORALES DE CLIENTE (EMPRESA/NEGOCIO)			
DEPENDIENTE PUBLICO ___ DEPENDIENTE PRIVADO ___ INDEPENDIENTE ___ PROFESIONAL ___ ESTUDIANTE ___ JUBILADO ___ Q.H. DOMESTICOS ___			
ACTIVIDAD ECONOMICA:		NOMBRE DE LA EMPRESA:	
CARGO:		FECHA DE ESTABLECIDO:	
RUC/CEDULA:		TELEFONOS:	
E-MAIL:		LOCAL:	PROPIO ___ ALQUILADO ___
PROVINCIA:	CIUDAD O CANTON:	CIUDADELA O BARRIO O SECTOR:	
DIRECCION DE LA EMPRESA/NEGOCIO:			
INGRESOS/EGRESOS MENSUALES (*)			
INGRESO DEL NEGOCIO	VALOR	GASTOS DEL NEGOCIO	VALOR
VENTAS		COSTO DE VENTAS	
SERVICIOS		GASTOS ADMINISTRATIVO/GENERALES	
COMISIONES		GASTOS FINANCIEROS	
OTROS INGRESOS		OTROS EGRESOS	
INGRESOS PERSONALES		GASTOS PERSONALES	
SUELDO		ALQUILER/ALIMENTACION	
COMISIONES		EDUCACION/VESTUARIO	
SUELDO CONYUGE		BIANCOS - T. DE CREDITO (PAGO MENSUAL)	
OTROS INGRESOS		OTROS EGRESOS	
TOTAL INGRESOS		TOTAL EGRESOS	
INGRESOS - EGRESOS=RESULTADO MENSUAL			
PROPIEDADES			

BIENES INMUEBLES			
TIPO	DIRECCION	AVALUO COMERCIAL	HIPOTECA A FAVOR DE

VEHICULO/MAQUINARIAS			
MARCA/AÑO	MODELO/TIPO	AVALUO COMERCIAL	PRENDA O RESERVA DE DOMINIO A FAVOR DE

REFERENCIAS PERSONALES			
NOMBRE	RELACION	DIRECCION	TELEFONOS

DATOS FAMILIAR CERCANO (que no viva con ud.)			
NOMBRES Y APELLIDOS:			
No. CEDULA:		TELEFONO:	
CIUDAD:		PARENTESCO:	
DIRECCION:			

REFERENCIAS COMERCIALES				
NOMBRE	AÑO	MONTO DE CREDITO	DIAS CREDITO	TELEFONOS

REFERENCIA BANCARIA			
BANCO	CTA. CTE.	TELEFONOS	AGENCIA

"Autorizo(amos) expresa e irrevocablemente a FREDVY S.A. para que obtenga cuantas veces sean necesarias, de cualquier fuente de información, incluidos los burós de crédito, mi información de riesgos crediticios, de igual forma FREDVY S.A. queda expresamente autorizado para que pueda transferir o entregar dicha información a los burós de crédito y/o a la Central de Riesgos si fuere pertinente".

DECLARO QUE LA FIRMA QUE HAGO CONSTAR ES LA QUE UTILIZO EN TODOS MIS ACTOS PUBLICOS Y PRIVADOS .

**ADJUNTAR:**

COPIA DE BUC / CEDULA	_____	_____
COPIA CEDULA CONYUGE	FIRMA CLIENTE	SUPERVISOR
REFERENCIAS BANCARIAS	C.I.	C.I.
REFERENCIAS COMERCIALES	_____	_____
COPIAS DE FACT. PROVEEDORES	FIRMA DEL CONYUGE	APROBADO
CROQUIS DEL NEGOCIO	_____	_____
FOTOS DEL NEGOCIO	C.I.	C.I.
COPIA DE PLANILLA DE SERVICIOS BASICOS	_____	FECHA



FREDVY S.A

CODIGO: FDY-MP-001

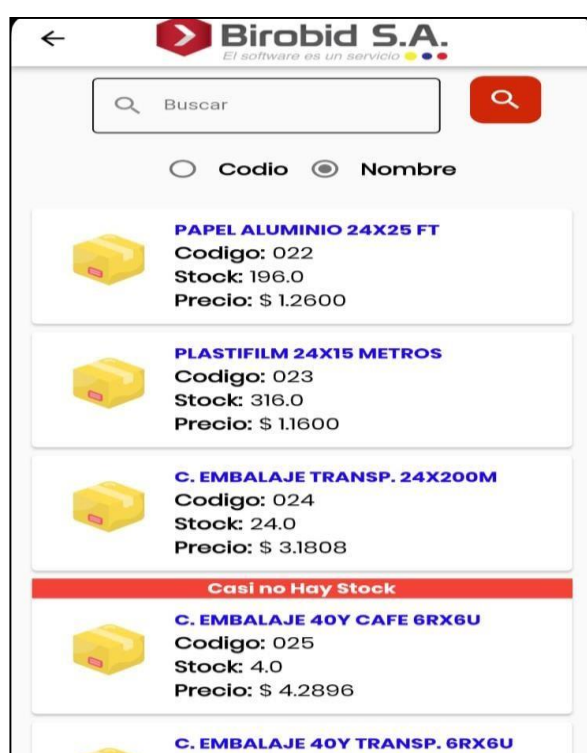
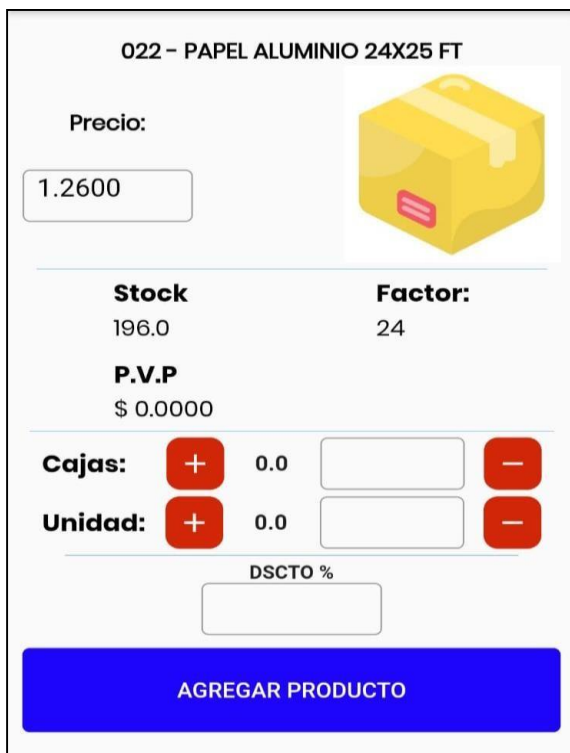
VERSION: 01

Pág. 16

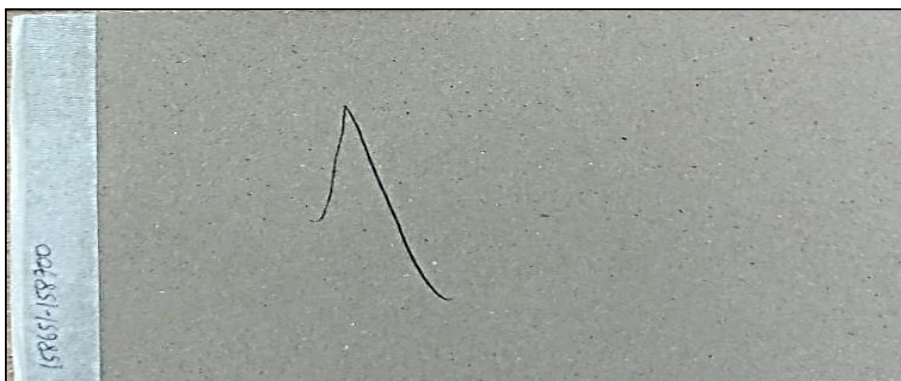
FECHA 21/12/2023

MANUAL DE PRODESOS ADMINISTRATIVOS

Anexo 2 Imagen de la aplicación ADM GO en solo para sistema Android



Anexo 3 Talonera de recibos



**RECIBO No. 0158675**  
**COMPROBANTE DE PAGO**

**fredvy S.A.**  
 Trabajamos para servir  
 Matriz: Cda. Covessa Solar 17 Mz. B-4 atrás del Mall del Sur  
 Pedidos: Teléfonos: 3854289 - 2429681 - 699214594  
 Email: ventas@fredvy.com • Guayaquil - Ecuador

www.fredvy.com  
 R.U.C. 0992468092001  
 CELEBRADO A SU LLEVAR CONTABILIDAD

COD. VEND \_\_\_\_\_ NOMBRE \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_  
 Hemos recibido del CLIENTE \_\_\_\_\_ GUIA DE COBRO # \_\_\_\_\_  
 CODIGO \_\_\_\_\_

LUNES  MARTES  MIERCOLES  JUEVES  VIERNES  SABADO

FACTURA	A	C	EFFECTIVO	V. CHEQUE	CHEQUE #	BANCO	FECHA	RET 1%	RET IVA	SALDO
<b>TOTAL</b>										

NOTA IMPORTANTE: ES EL ÚNICO DOCUMENTO DE PAGO ACEPTADO POR LA EMPRESA, EXÍJALO A SU VENDEADOR  
 ORIGINAL: CLIENTE - COPIA ROSADA: VENDEADOR

FIRMA VENDEADOR \_\_\_\_\_  
 FIRMA CLIENTE \_\_\_\_\_

**RECIBO No. 0158675**  
**COMPROBANTE DE PAGO**

**fredvy S.A.**  
 Trabajamos para servir  
 Matriz: Cda. Covessa Solar 17 Mz. B-4 atrás del Mall del Sur  
 Pedidos: Teléfonos: 3854289 - 2429681 - 699214594  
 Email: ventas@fredvy.com • Guayaquil - Ecuador

www.fredvy.com  
 R.U.C. 0992468092001  
 CELEBRADO A SU LLEVAR CONTABILIDAD

COD. VEND \_\_\_\_\_ NOMBRE \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_  
 Hemos recibido del CLIENTE \_\_\_\_\_ GUIA DE COBRO # \_\_\_\_\_  
 CODIGO \_\_\_\_\_


LUNES  MARTES  MIERCOLES  JUEVES  VIERNES  SABADO

FACTURA	A	C	EFFECTIVO	V. CHEQUE	CHEQUE #	BANCO	FECHA	RET 1%	RET IVA	SALDO
<b>TOTAL</b>										

NOTA IMPORTANTE: ES EL ÚNICO DOCUMENTO DE PAGO ACEPTADO POR LA EMPRESA, EXÍJALO A SU VENDEADOR  
 ORIGINAL: CLIENTE - COPIA ROSADA: VENDEADOR

FIRMA VENDEADOR \_\_\_\_\_  
 FIRMA CLIENTE \_\_\_\_\_



	<b>FREDVY S.A</b>	<b>CODIGO:</b> FDY-MP-001	<b>Pág. 18</b>
		<b>VERSION:</b> 01	
		<b>FECHA:</b> 21/12/2023	
<b>MANUAL DE PRODESOS ADMINISTRATIVOS</b>			

Anexo 4 Ejemplo de carta de devolución



**VENDEDOR:** VEN034 LUIS VILLAMAR  
**ASUNTO:** MAL FACTURACION DE PEDIDO  
**FECHA:** 03 DE ENERO DEL 2023  
**CLIENTE:** J006924 VIVAR CORREA MARIA ALEJANDRINA  
**DE:** ROSANA PERALTA

POR MEDIO DE LA PRESENTE SOLICITO **RÉTIRAR:**

PACA	UNID	DESCRIPCION
1		AM1006 VELA STA. MONICA 25X6U (6DE-PAPEL)--

**FOR MOTIVO:** MAL FACTURACION DE PEDIDO  
 LA CARTA LA AUTORIZA LA ING. MARIA FRANCO

Atentamente,  
 AUTORIZADO POR EL SR.  
 CARLOS LEON PONCE  
 FREDVY S.A.

\_\_\_\_\_  
**RECIBIDO**

Ajuste DE INGRESO	
GUIA #	

Calle Comercio #4 Solar 17  
 5112921 - 988900002  
 fredvy@fredvy.com - amairea@fredvy.com  
 www.fredvy.com



FREDVY S.A

**CODIGO:** FDY-MP-001  
**VERSION:** 01  
**FECHA:** 21/12/2023

**Pág. 19**

**MANUAL DE PRODESOS ADMINISTRATIVOS**

**Anexo 5** Cuadro de asistencia del personal de venta

**FREDVY S. A**  
**REGISTRO DE ASISTENCIAS DE VENTAS**  
**2022**

✗ FALTA

✗ FALTA JUSTIFICADA

⚠ ATRASO JUSTIFICADO

✔ ASISTENCIA

⏴ ATRASO

VENDEDORES	NOMBRE	SEMANA 1				SEMANA 2				SEMANA 3				SEMANA 4				ASISTENCIA	N. DE ATRASO	PERMISO MEDIC 3S	VACACIONES	N. DE FALTAS	TOTAL	% CUMPLIMIENTO EN ASISTENCIA				
		1/12/2022	2/12/2022	5/12/2022	6/12/2022	7/12/2022	8/12/2022	9/12/2022	12/12/2022	13/12/2022	14/12/2022	15/12/2022	16/12/2022	19/12/2022	20/12/2022	21/12/2022	22/12/2022								23/12/2022	26/12/2022	27/12/2022	28/12/2022
<b>3 NORTE</b>																												
1	Oscar Pinos	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	21	0	0	0	0	21	100%
2	017 Katty Montero	✔	⚠	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	18	3	0	0	0	21	100%
3	038 Andrea Bustamante	⚠	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	18	3	0	0	0	21	100%
4	006 Angel Narvaez	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	19	0	0	0	0	19	90%
5	028 Luis Ruiz	✔	✔	⚠	⚠	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	19	2	0	0	0	21	100%
6	014 Josue Haro	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	20	1	0	0	0	21	100%
7	003 Ingrid Tenorio	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	19	0	0	0	2	21	100%
<b>SUR</b>																												
8	Jonathan Game	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	21	0	0	0	0	21	100%
9	001 Dussan Ponce	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	20	0	0	0	0	20	95%
12	002 Estefania Dominguez	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	21	0	0	0	0	21	100%
13	004 Lady Vargas	✔	⚠	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	18	3	0	0	0	21	100%
10	007 Betty Quimi	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	21	0	0	0	0	21	100%
14	015 Mariuxi Ubilla	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	20	0	0	0	1	21	100%
11	016 Eduard Palma	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	20	1	0	0	0	21	100%
15	033 Marcelina Arizala	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	19	2	0	0	0	21	100%
<b>GRUPO CENTRO - SUBURBIO</b>																												
16	Livington Bastidas	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	21	0	0	0	0	21	95%
17	011 Pedro Mora	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	21	0	0	0	0	21	100%
18	012 Oscar Hinojosa	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	21	0	0	0	0	21	95%
19	018 Alejandro Morales	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	20	1	0	0	0	21	162%
20	022 Juan Quiñonez	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	21	0	0	0	0	21	95%
21	029 Kenny Quinatoa	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	18	3	0	0	0	21	95%
22	030 Fancisco Aviles	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	21	0	0	0	0	21	95%
23	032 Maria Jaramillo	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	14	2	0	0	1	17	77%
24	034 Luis Villamar	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	18	3	0	0	0	21	95%
<b>MAYORISTAS</b>																												
25	090 Wladimir vera	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	21	0	0	0	0	21	100%
26	005 Ricardo Freire	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	21	0	0	0	0	21	100%



FREDVY S.A

CODIGO:

FDY-MP-001

VERSION:

01

FECHA

21/12/2023

Pág. 20

MANUAL DE PRODESOS ADMINISTRATIVOS

Anexo 6 Justificativo de novedades

	GERENCIA ADMINISTRATIVA - TALENTO HUMANO		FECHA:
Fredvy S.A	JUSTIFICACIÓN DE NOVEDADES		VERSION: 01
			PÁGINA: 1 DE 1
Nombre del Servidor/Trabajador:	Área:	Fecha:	N° Cédula:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NOVEDADES DE TIPO I		TIPOS DE NOVEDADES	
<input type="checkbox"/> **Calamidad doméstica	<input type="checkbox"/> *Enfermedad	<input type="checkbox"/> *Accidente	<input type="checkbox"/> Permiso
<input type="checkbox"/> *Cita Médica	<input type="checkbox"/> *Laboratorio	<input type="checkbox"/> Atraso	
JUSTIFICACIÓN DE NOVEDADES DE TIPO I			
Desde: <input type="text"/>	N° días u horas: <input type="text"/>	Hora de Salida: <input type="text"/>	¿Retorna al puesto? SI NO <input type="checkbox"/>
Hasta: <input type="text"/>			Hora de retorno: <input type="text"/>
Observación: <input type="text"/>			
JUSTIFICACIÓN DE NOVEDADES DE TIPO II			
Fecha	Tiempo	Motivo	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
FIRMAS DE AUTORIZACIÓN Y RESPONSABLES			
<hr/>	<hr/>	<hr/>	
Colaborador	Supervisor	Ing. Mauricio Herrera Gerente Administrativo	

## CONCLUSIONES

- Se puede concluir que los objetivos que fueron planteados se cumplieron, ya que se recopiló la información general de la situación de la empresa, se evidencia por medio del Ishikawa donde se tenía desviaciones para poder sugerir el proceso de ventas que se debe aplicar en el canal tradicional para poder tener mejor control en las actividades de los vendedores de la empresa Fredvy S.A
- Se realizó la secuencia lógica de las diferentes actividades que realizan los vendedores de la empresa y se la pudo clasificar en tres etapas para que se pueda visualizar de mejor manera los pasos del proceso de venta.
- Al analizar las encuestas se pudo constatar que existe un alto porcentual del personal de venta y logística que se interesan por conocer un poco más de las actividades que generan día a día y como están relacionadas para una correcta gestión.

## RECOMENDACIONES

- Para constatar que el proceso de venta se está cumpliendo por parte de los vendedores, el supervisor debe dar seguimiento a su equipo en el campo, debe de verificar si se está cumpliendo con los que se está escrito para un correcto orden en sus actividades y además tener en cuenta los indicadores para poder evaluarlos.
- Establecer una participación tanto directa como indirectamente con el personal, con técnicas e instrumentos que contribuyan a la aplicación de este manual de procesos administrativo para el área de ventas. Hay que tomar en consideración la capacitación del personal en la formación de habilidades individuales y grupales para desarrollar grupos de trabajo en equipos, incluyendo la formación de directivos.
- Los grupos de trabajo se constituyen por la necesidad de reunir a profesionales de diferentes disciplinas con el fin de cumplir con la misión organizacional. Por tanto, forman un equipo multidisciplinar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2014, diciembre). *Daena: International Journal of Good Conscience*. . Retrieved from El Método de la Investigación: [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Chiavenato, I. (2001). Administracion de recursos humano. In I. Chiavenato, *Chiavenato, Idalberto* (p. 721). Colombia: Nomos S. A.
- Chiavenato, I. (2001). Administracion de recursos humano. In I. Chiavenato, *Chiavenato, Idalberto* (p. 721). Colombia: Nomos S. A.
- Chiavenato, I. (2001). Administracion de recursos humano. In I. Chiavenato, *Chiavenato, Idalberto* (p. 721). Colombia: Nomos S. A.
- Chiavenato, I. (2001). Administracion de recursos humano. In I. Chiavenato, *Chiavenato, Idalberto* (p. 721). Colombia: Nomos S. A.
- Choez Domenech, I. M., & Moreira Guale, C. X. (2019). Manual de procesos administrativos para la coopertativa de transporte pesado base norte Transpebanor S.A. "*Tesis de Ingenieria Comercial*". Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Guayaquil.
- Coello, C. (2019). *Asociación Española para la Calidad (AEC)*. Obtenido de Asociación Española para la Calidad (AEC): <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>
- Equipo editorial, E. (2 de febrero de 2022). *Concepto*. Obtenido de Concepto: <https://concepto.de/proceso-administrativo/>
- Esan, C. (05 de Febrero de 2019). *Esan bussiness*. Obtenido de Esan bussiness: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuales-son-los-principales-indicadores-para-la-administracion-de-personas>
- Euroinnova*. (s.f.). Obtenido de Euroinnova: <https://www.euroinnova.ec/blog/manual-de-procedimientos-que-es>
- Euroinnova*. (n.d.). Retrieved from Euroinnova: <https://www.euroinnova.ec/blog/que-es-administracion-segun-varios-autores>

- Flores Chiquito, M. A., & Guerrero Suárez, K. A. (2019). Manual de procesos administrativos en la empresa distribuidora "D y M Carmen Muñoz S.A. *"Tesis de Ingeniería comercial"*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Guayaquil.
- González, J. (2020). Técnicas e instrumentos de investigación científica. In G. José, *Técnicas e instrumentos de investigación científica* (p. 173). Perú: ENFOQUES CONSULTING EIRL.
- Hurtado, F. (12 de diciembre de 2020). *Softgrade*. Obtenido de Softgrade: <https://softgrade.mx/manual-de-procedimientos/>
- Mendoza Lindao, J. C. (2019). Manual de procesos administrativos para panadería y pastelería Faggionl. *"Tesis de Ingeniería comercial"*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Guayaquil.
- Muguirra, A. (2020). *Tipos de investigación y sus características*. Retrieved from <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-investigacion-de-mercados/>
- Ramos, W. (2018). Retrieved from La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas: <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24281>
- Roca Garzon, J. S. (2019). Diseño de manual de procesos de ventas para la empresa CM Representaciones ubicada en la ciudad de Guayaquil. *"Tesis de Ingeniería comercial"*. Universidad de Guayaquil, GUAYAQUIL.
- Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN*. (s/f). Retrieved from Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN: <https://www.normalizacion.gob.ec/resena-historica/>
- Trabajo, C. d. (2012, septiembre 26). Retrieved from <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Vivanco Vergara, M. (2017, julio - septiembre). *Revista Universidad y Sociedad*. Retrieved diciembre 04, 2022, from LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000300038](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038)

## ANEXOS

### Anexo 7 Formato de la encuesta dirigida al personal operativo de Fredvy S.A

<p>Se desea presentar un manual de procesos administrativos para la empresa Fredvy S.A por tanto esta encuesta permitirá conocer la perspectiva del personal operativo con respecto al manual.</p>
<p><b>Bienvenida</b></p> <p>Como estudiante de la ULVR. Estoy desarrollando un proyecto de investigación de grado, por ende, requiero de su colaboración con la presente encuesta.</p> <p>Se ha elegido como caso de estudio a Fredvy S.A el cual es una distribuidora de productos de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil brindando asesoría a por canales minorista y mayoristas.</p> <p>No existen respuestas buenas o malas sólo nos interesa su sincera opinión al respecto. Sus respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos</p>
<p><b>A quien va dirigido</b></p> <p>Personal operativo (venta y logística)</p>
<p><b>Preguntas</b></p> <p><b>Pregunta N.1 ¿Conoce los objetivos de la empresa Fredvy S.A.?</b></p> <p><input type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p><b>Pregunta N.2 ¿Qué tan importante consideras los objetivos de la empresa Fredvy S.A.?</b></p> <p><input type="radio"/> No es importante</p> <p><input type="radio"/> Poco importante</p> <p><input type="radio"/> Neutral</p> <p><input type="radio"/> Importante</p> <p><input type="radio"/> Muy importante</p> <p><b>Pregunta N.3 ¿Conoce el giro de negocio la empresa Fredvy S.A.?</b></p> <p><input type="radio"/> En gran medida</p> <p><input type="radio"/> Muy poco</p> <p><input type="radio"/> Nada</p> <p><b>Pregunta N.4 ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?</b></p> <p><input type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p>



**Pregunta N. 5 ¿Cuándo ingreso a laborar se les explico sobre sus actividades por escrito?**

Si

No

**Pregunta N. 6 ¿Considera que es necesario que la empresa haga conocer los procesos de área por algún escrito?**

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutro

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**Pregunta N. 7 ¿Cuáles son los procesos que usted considera que sería necesario dejar por escrito? (varias opciones)**

Venta

Devolución

Notas de créditos

Facturación

Ingreso de pedidos

**Pregunta N. 8 ¿Cuáles son los inconvenientes que usted percibe por la falta de un manual de procesos? (varias opciones)**

Mal clima laboral

Desorganización

Inestabilidad en los procesos

**Pregunta N. 9 ¿Usted considera que al utilizar un manual le ayudaría tener mejor visualización de sus actividades?**

Si

No

**Anexo 8** Formato de la ficha de observación

<b>CRITERIOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿Existe una segregación de funciones de todos los puestos de trabajo?			
¿El personal es puntual en su jornada laboral?			
¿El gerente administrativo considera que existe errores con respecto a los procesos?			
¿Los colaboradores conoce sus responsabilidades dentro de la organización?			
¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos por área?			
¿La administración tiene algún delegado para la supervisión de las actividades de cada área?			
¿Existe un control de las actividades en el área de ventas?			

Anexo 9 Fuerza de Venta



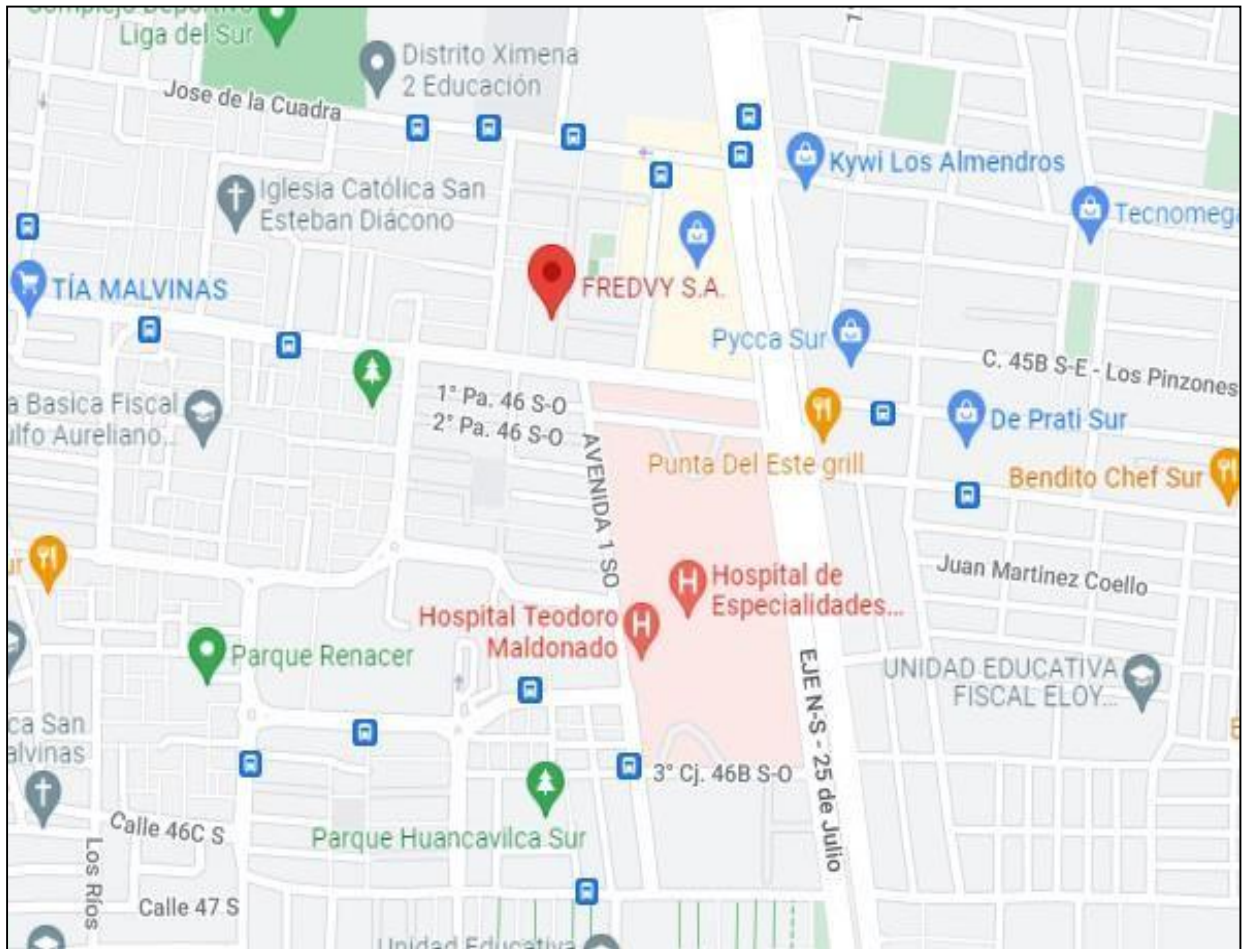
Anexo 10 Personal Administrativo



Anexo 11 Personal de Logística



Anexo 12 Ubicación física



Anexo 13 Ubicación de Bodega

