



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE GUAYAQUIL**

UNIDAD DE POSGRADOS

**MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
“MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**

TEMA:

**“MODELO ADMINISTRATIVO PARA EMPRESAS EN ESTADO
DE REINGENIERÍA PARA ELIMINAR LA INCERTIDUMBRE Y
LOGRAR EL ÉXITO GERENCIAL, CASO:
POLIDISTRIBUCIONES TÉCNICAS S.A.”**

Autores:

**Lcda. María Fernanda Alejandro
Ing. María Mercedes Jaramillo**

**Director de Tesis:
Ing. Jaime Lozada M.B.A.**

Guayaquil, 2012

DECLARACIÓN EXPRESA

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores, y de propiedad intelectual de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, Agosto del 2012

María Fernanda Alejandro Lindao
CI: 0917400475

María Mercedes Jaramillo Campos
CI: 0914548680

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento muy extenso a todos quienes hicieron posible la elaboración y culminación de la presente tesis, en primer lugar a **Nuestro Padre Dios** que sin su Santa voluntad no hubiera sido posible alcanzar esta meta, a la Distribuidora **Polidistribuciones Técnicas S.A.** en la ciudad de Guayaquil, donde se nos brindó toda la colaboración necesaria en la investigación y recopilación de información para crear el Modelo Administrativo, a la C.P.A. Éricka Elizabeth Jácome , quién colaboró muy comedidamente proporcionando información valiosa para el desarrollo de la tesis, al Ing. Jaime Lozada por su valiosa guía y dirección en el desarrollo del tema.

A la Universidad Politécnica Salesiana como templo del saber, brindando siempre acogida en la formación profesional y espiritual de sus estudiantes, con especial atención a la Dirección de Postgrados en la persona de la Ec. Lobelia Cisneros y Ec. Susana Lam, por el apoyo constante.

A nuestras familias que siempre apoyaron el sacrificio y el trabajo constante, para hacer realidad las metas planteadas.

María Fernanda Alejandro Lindao

CI: 0917400475

María Mercedes Jaramillo Campos

CI: 0914548680

DEDICATORIA

A mi familia, en especial a mi madre quien es mi apoyo incondicional, a mis amigos por su comprensión, a mis jefes por la confianza y a Dios quien me anima a seguir cada día.

María Fernanda

Dedico esta meta cumplida a Dios, a Azualas, a A. E., a los chicos, a mi madre pilar de mi vida, y a mi familia por todo su amor, gracias por ser la base sobre la cual me apoyo en el diario caminar y por todo el sacrificio y entrega

María Mercedes

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Portada	I
Declaración expresa	II
Agradecimiento	III
Dedicatoria	IV
Índice general	V
Índice de cuadros	VIII
Índice de gráficos	IX
Índice de anexos	X
Resumen	XI
Abstract	XII
Introducción	1
Presentación	1
Antecedentes	2
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del problema	4
1.1.1 Enunciado del problema	4
1.1.2 Formulación y sistematización del problema	6
1.1.3 Evaluación del problema	7
1.2 Justificación	7
1.2.1 Justificación teorica	7
1.2.2 Justificación metodológica	8
1.2.3 Justificación práctica	9
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo General	10
1.3.2 Objetivos específicos	11
1.4 Marco metodológico	11
1.5 Hipótesis	13
1.5.1 Hipótesis general	13
1.5.2 Hipótesis particular	13
1.6 Variables	14
1.6.1 Variable independiente	14

1.6.2 Variable dependiente	14
1.7 Resultados	14
CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	16
2.1 Marco teórico	16
2.1.1 Teorías de la Administración	16
2.1.1.1 Teoría Neoclásica de la administración	20
2.1.1.2 Teoría de las Relaciones humanas	21
2.1.1.3 Teoría de la Burocracia	22
2.1.1.4 Teoría Estructuralista	22
2.1.1.5 Teoría del Comportamiento Organizacional	23
2.1.1.6 Teoría del Desarrollo Organizacional	23
2.1.1.7 Teoría de la Contingencia	24
2.1.2 Modelo Administrativo	25
2.1.2.1 Instrumentos Administrativos	27
2.1.3 Planeación estratégica	28
2.1.3.1 Balance ScoreCard	30
2.1.4 Reingeniería	32
2.1.5 Gestión por procesos	33
2.2 Marco conceptual	35
CAPÍTULO III INVESTIGACIÓN	41
3.1 Problación	41
3.2 Muestra	41
3.2.1 Muestra de los Empleados	41
3.2.2 Muestra de los clientes	50
3.3 Antecedentes de la empresa	58
3.4 Situación actual de la empresa	59
CAPÍTULO IV PROPUESTA	62
4.1 Planeación estratégica	63
4.2 Gestión por procesos	75
4.2.1 Estructura orgánica funcional	75
4.2.2 Diagrama de macro procesos	78
4.2.3 Diagramas de flujo de procesos	79
4.2.4 Descripción de puestos de trabajo	88

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
5.1 Conclusiones	116
5.2 Recomendaciones	118
Bibliografía	120
Anexos	122

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No 1: Matriz de Planteamiento del Problema	5
Cuadro No 2: Indicadores Claves de Proceso (KPI)	74
Cuadro No 3: Organigrama de Polidistribuciones Técnicas	75
Cuadro No 4: Organigrama Propuesto después de Gestión por Procesos	76
Cuadro No 5: Diagrama Propuesto de Macro Procesos	78
Cuadro No 6: Gestión Del Proceso De Compras Locales e Importadas	80
Cuadro No 7: Diagrama de Flujo del proceso de Compras Locales e Importadas propuesto	81
Cuadro No. 8: Gestión del proceso de Ventas sin consignación	82
Cuadro No 9: Diagrama de Flujo del proceso de Ventas sin Consignación Propuesto	83
Cuadro No. 10: Gestión del proceso de ventas con consignación	84
Cuadro no. 11: Diagrama de Flujo del proceso de Ventas con Consignación Propuesto	85
Cuadro No. 12: Gestión del proceso de ingreso de mercadería a bodega	86
Cuadro No 13: Diagrama de Flujo del proceso de Ingreso de Mercadería a Bodega propuesto	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1: Encuesta a empleados Pregunta 1	42
Gráfico No 2: Encuesta a empleados Pregunta 2	43
Gráfico No 3: Encuesta a empleados Pregunta 3	44
Gráfico No 4: Encuesta a empleados Pregunta 4	45
Gráfico No 5: Encuesta a empleados Pregunta 5	46
Gráfico No 6: Encuesta a empleados Pregunta 6	47
Gráfico No 7: Encuesta a empleados Pregunta 7	48
Gráfico No 8: Encuesta a empleados Pregunta 8	49
Gráfico No 9: Encuesta a Clientes Pregunta 1	51
Gráfico No 10: Encuesta a Clientes Pregunta 2	52
Gráfico No 11: Encuesta a Clientes Pregunta 3	53
Gráfico No 12: Encuesta a Clientes Pregunta 4	54
Gráfico No 13: Encuesta a Clientes Pregunta 5	55
Gráfico No 14: Encuesta a Clientes Pregunta 6	56
Gráfico No 15: Encuesta a Clientes Pregunta 7	57

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Acta de Trabajo de reuniones de Polidistribuciones Técnicas	122
Anexo 2: Definición del Negocio	123
Anexo 3: Análisis PEST de la Distribuidora	124
Anexo 4: Matriz de Probabilidad y Difusión	125
Anexo 5: Determinación de Fortalezas y Debilidades	126
Anexo 6: Estrategias derivadas del análisis FODA	127
Anexo 7: Análisis del mercado y la competencia – Modelo de las 5 fuerzas	128
Anexo 8: Descubriendo Oportunidades con los Stakeholders: Segmento Personas	129
Anexo 9: Descubriendo Oportunidades con los Stakeholders: Segmento Empresa	130
Anexo 10: Descubriendo Oportunidades con los Stakeholders: Segmento Accionistas	131
Anexo 11: Descubriendo Oportunidades con los Stakeholders: Segmento Proveedor	132
Anexo 12: Descubriendo Oportunidades con los Stakeholders: Segmento Empleados	133
Anexo 13: Determinación del Cuadro Estratégico actual	134
Anexo 14: Definición del Océano Azul y Perfil de los Clientes	135
Anexo 15: Definición de la Matriz de las 4 acciones y el Cuadro Estratégico	136
Anexo 16: Declaración de la Misión y Visión Empresarial	137
Anexo 17: Determinación de los Temas Estratégicos	138
Anexo 18: Determinación de los Valores Organizacionales	139
Anexo 19: Mapa Estratégico	140
Anexo 20: Indicadores de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	141
Anexo 21: Indicadores de Perspectiva de Procesos Internos	143
Anexo 22: Indicadores de Perspectiva de Clientes	146
Anexo 23: Indicadores de Perspectiva Financiera	151

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

UNIDAD DE POSGRADOS SEDE GUAYAQUIL

**MODELO ADMINISTRATIVO PARA EMPRESAS EN ESTADO
DE REINGENIERÍA PARA ELIMINAR LA INCERTIDUMBRE Y
LOGRAR EL ÉXITO GERENCIAL, CASO:
POLIDISTRIBUCIONES TÉCNICAS S.A**

María Fernanda Alejandro Lindao, mafer78_alejandro@hotmail.com

María Mercedes Jaramillo Campos, mercedjara@hotmail.com

Ing. Jaime Lozada, MBA, jlozada@espol.edu.ec

Maestría en Administración de Empresas Mayo 2011 – Julio 2012

Administración – Planeación Estratégica

Modelo Administrativo, Planeación Estratégica, Gestión por procesos

El presente trabajo investiga los modelos administrativos que rigen actualmente a las empresas y adapta a las necesidades de Polidistribuciones Técnicas el Modelo Autocrático, que a través de la planeación estratégica y la gestión por procesos busca mejorar las actividades operativas de la empresa.

La metodología aplicada fue un análisis inductivo, lógico-deductivo, y sistémico.

Polidistribuciones Técnicas S.A. comercializa fármacos agroveterinarios en la ciudad de Guayaquil desde el año 1998, distribuyendo sus productos en varias ciudades del Ecuador, y que a pesar del crecimiento constante en sus actividades comerciales, carece de planes operativos estratégicos que le permitan alcanzar los objetivos planteados en un corto y largo plazo. Debido a esto, la presente tesis analiza la necesidad que tiene la empresa de contar con lineamientos que permitan enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la empresa.

En esta tesis se plantean dos herramientas de solución a los problemas que actualmente existen en la entidad, contemplados en el Modelo Administrativo Autocrático propuesto en este documento: La planeación estratégica como marco regulador de las actividades operativas y, como metodología funcional; a la gestión por procesos cuyo objetivo es mejorar el desempeño laboral de la organización.

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

UNIDAD DE POSGRADOS SEDE GUAYAQUIL

**ADMINISTRATIVE MODEL FOR BUSINESSES IN STATE OF
REINGENIERIA TO ELIMINATE THE UNCERTAINTY AND
TO ACHIEVE THE MANAGERIAL SUCCESS, CASE:
POLIDISTRIBUCIONES TECHNICAL INC.**

María Fernanda Alejandro Lindao, mafer78_alejandro@hotmail.com

María Mercedes Jaramillo Campos, mercedjara@hotmail.com

Ing. Jaime Lozada, MBA, jlozada@espol.edu.ec

Mastery in business Administration

May 2011 – July 2012

Administration – Strategic Planning

Administrative Model, Strategic Planning, Management by processes

The present work investigates the administrative models that govern at present to the businesses and adapts to the needs of Polidistribuciones Technical the Autocratic Model, that through the strategic planning and the management by processes seeks to improve the operating activities of the business.

The methodology applied was a logical-deductive, inductive analysis, and systematized. Polidistribuciones Technical INC. markets medicines agroveterinarios in the city of Guayaquil since the year 1998, distributing their products in several cities of the Ecuador, and that in spite of the constant growth in their commercial activities, lacks strategic operating plans that permit him to reach the objectives presented in a short and long time limit.

Due to this, the present thesis analyzes the need that has the business to include features that permit to face efficiently the opportunities and threats of the environment from the fortresses and weaknesses of the business. In this thesis two tools of solution to the problems are presented that at present exist in the company, contemplated in the Autocratic Administrative Model proposed in this document: The strategic planning as regulating framework of the operating activities and, like functional methodology; to the management by processes whose objective is to improve the labor performance of the organization.

INTRODUCCIÓN

i Presentación

En los escenarios empresariales actuales existen diversidad de situaciones y actores que desempeñan roles importantes en las direcciones de las empresas, y que dependiendo del estilo de dirección de cada una, pueden llevar a la organización a un mejor o peor sitio.

La administración del Cambio es constante, la globalización emergió desde hace mucho tiempo atrás, la competencia crece vertiginosamente y los modelos administrativos se ponen al servicio de las empresas, ampliando las posibilidades de mejorar la gestión interna, de transformarlas en entidades más productivas, de sostener un amplio crecimiento y de volverlas más rentables.

Los Modelos Administrativos se sustentan en diferentes estrategias, metodologías, y herramientas, tales como la Reingeniería, la Planeación estratégica, el Balance ScoreCard, entre otras para garantizar la correcta administración de las empresas.

Conscientes de ello, se realiza la presente tesis con el fin de resolver la problemática en la que se encuentra la empresa Polidistribuciones Técnicas S.A., de no poseer las estrategias necesarias de apoyo a la dirección de la organización, y no tener un plan estratégico que los guíe en un mediano plazo hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Esta tesis contiene la descripción de cada una de las herramientas utilizadas para crear el modelo de administración más conveniente para la empresa, así como los recursos gráficos para la presentación física de la misma, las técnicas de investigación, los indicadores claves del negocio, y demás partes que integrarán un solo frente de la solución de negocio recomendada. Todo esto conforme a metodologías ya previamente comprobadas.

ii Antecedentes

Polidistribuciones Técnicas S.A. es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos agro-veterinarios, ubicada en la ciudad de Guayaquil con 14 años de trayectoria en el mercado local.

Polidistribuciones Técnicas S.A. vende producto fármacos aplicados a la agricultura y al ganado vacuno, destinados a diferentes clientes particulares y a empresas del medio.

La empresa compite en el mercado nacional con sus productos para ganar más participación, y para esto debe contar con un plan estratégico que le permita orientar correctamente sus esfuerzos hacia ocupar un mejor sitio. Para lograr este exitoso Plan se cuenta con el apoyo de los directivos de Polidistribuciones Técnicas y de los empleados administrativos, con los cuales se unificarán esfuerzos para reorganizar los procesos y procedimientos de los departamentos, y para analizar las funciones de los puestos existentes ó establecer nuevas funciones si fuera necesario.

La Planificación Estratégica aplicada definirá la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, así como también las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que debe Polidistribuciones considerar, para ser mejor.

Se definirá también el mapa de los objetivos estratégicos de la empresa, de los cuales se obtendrá como resultado los indicadores claves de los procesos considerados como críticos, además se elaborará un nuevo organigrama funcional y los manuales de funciones de todo el personal, como parte de la gestión por procesos.

Con este Plan estratégico Polidistribuciones Técnicas S.A. tiene el documento principal de dirección empresarial, con una visión a largo plazo y con los factores críticos de éxito que permanentemente deben ser gestionados para consolidar aún más su presencia local y sentar bases para expandirse hacia el mercado internacional.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Enunciado del Problema

Existen empresas comercializadoras y distribuidoras de varios productos en el mercado que por motivos tales como: mala administración, decisiones de negocio erróneas, competencia u otros factores, han ocasionado que estas empresas trabajen con deficiencias administrativas, fallen en controles, se dupliquen labores y la rentabilidad del negocio no prospere como se espera.

La inadecuada planificación en las áreas de comercialización, incide en el sistema de gestión integral de la empresa Polidistribuciones Técnicas S.A..

La inexistencia de una misión, visión, objetivos y planes inciden en las actividades futuras de la empresa, y deja un largo camino en el logro de los objetivos.

Las áreas de la empresa no trabajan de forma integral debido a la carencia de un organigrama funcional, que induce a la desorganización en los cargos y sus funciones, y si a esto se suma el deficiente sistema de información y comunicación, la toma de decisiones efectivas que afectan el rumbo de la empresa se entorpece.

Estos descuidos muchas veces involuntarios, han sido originados por tomar decisiones que afectan en forma negativa el rumbo de la empresa, por desconocimiento de estrategias y/o modelos de gestión convenientes.

Entonces cuando una empresa vende su producto por la naturaleza del mismo ó por tener un equipo de ventas potencial que conoce el mercado, la empresa avanza pero no al ritmo que sus dueños esperan, y los problemas se empiezan hacer evidentes.

Auge de la competencia, Personal no capacitado y Tareas de trabajo repetitivas son algunos ejemplos de los problemas que se producen por tener personal sin el conocimiento necesario en cargos críticos administrativos. Es aquí donde la planeación estratégica y la gestión por procesos establece un modelo administrativo para empresas que desean eliminar la incertidumbre, y mejorar sus procesos operativos. Todo esto permitirá ofertar productos que han sido realizados acordes a las necesidades de los usuarios a nivel nacional. También el modelo apoyará en la consecución de obtener mejor rentabilidad para los dueños de la empresa, y mejores ingresos para sus colaboradores.

CUADRO No. 1: MATRIZ DE PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

MATRIZ DE PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA			
SINTOMA	CAUSA	PRONOSTICO	PROPUESTA DE MEJORA
Administración deficiente	Metas empresariales no están claramente definidas ni conocidas por todos empleados	Rumbo giro negocio se afecta	Actualización o nueva dirección
Ausencia de controles	Indiferencia de la dirección de la empresa	No se cumplan objetivos empresariales	Establecer plan de reuniones de control
Inadecuada planificación en áreas de comercialización	Carencia de información para toma de decisiones comerciales	No cumplir objetivos de ventas	Capacitación en comercialización
Ausencia de estrategias	Inexistencia de misión, visión, objetivos y planes operativos	Pérdida de mercado y auge de competencia	Capacitación en la dirección con bases en la planeación estratégica
Atraso en la entrega de resultados	Sistemas de comunicación e información deficientes	Departamentos no integrados y falta de información en toma de decisiones claves para la empresa	Establecer procedimientos de comunicación formal e informal mediante la gestión por procesos
Repetición de tareas	Carencia de un organigrama funcional	Mala atención al cliente interno	Análisis de puestos de acuerdo a capacidades

FUENTE: Las autoras

1.1.2 Formulación y Sistematización del Problema

Actualmente la empresa Polidistribuciones Técnicas S.A. a pesar de tener buena infraestructura, personal comprometido con el trabajo y rentabilidad moderada, está cediendo posicionamiento en el mercado Ecuatoriano, pues carece de una visión clara de lo que deben hacer para conseguir una mejor rentabilidad, un mejor sitio frente a la competencia, y un rápido crecimiento sostenible en el tiempo.

La actual administración de la empresa tiene una buena apertura al cambio, sin embargo hay una carencia de objetivos claros, de estrategias planteadas y bien definidas, así como de un plan estratégico que indique claramente cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa.

Por lo expuesto, es de suma importancia contar con un Modelo Administrativo basado en planeación estratégica y gestión por procesos que permita administrar a la empresa con un plan que refleje claramente las acciones a seguir para ser la mejor distribuidora de productos agro-veterinarios, generando ingresos y rentabilidad, aterrizado a la realidad local del mercado ecuatoriano.

Por lo que es posible en base a la necesidad y proyección de la empresa plantearnos las siguientes preguntas:

1. Cómo se maneja actualmente la distribuidora Polidistribuciones Técnicas S.A. a nivel de la venta de productos agro-veterinarios?
2. Cómo se manejará la distribuidora en cuanto a la propuesta de la nueva administración?
3. Cómo crear las estrategias adecuadas a la realidad del mercado ecuatoriano específicamente el de productos agro-veterinarios?
4. Cómo diseñar un plan efectivo de ventas de productos y asesoramiento de los mismos?
5. Cómo diseñar una estructura de apoyo a la venta de productos?

1.1.3 Evaluación del Problema

Se encontró que la empresa Polidistribuciones Técnicas no tiene un modelo administrativo implementado que apoye las operaciones de la compañía, lo cual ocasiona incertidumbre gerencial al carecer de misión, visión y objetivos claramente alineados al giro del negocio, lo que repercute en la ausencia de planeación estratégica que dicte las acciones a seguir para lograr los objetivos empresariales.

A lo anterior se suma el hecho de que la empresa no cuenta con manuales de funciones y procedimientos, que definan las acciones de cada puesto y elimine la repetición de tareas; lo que implica la necesidad de implementar un modelo de gestión por procesos, que defina la estructura organizacional y optimice tiempo y recursos de trabajo.

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.2.1 Justificación Teórica

La tesis propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y conceptos de administración, Planeación Estratégica, gestión por procesos, marketing, entre otros, encontrar explicaciones a situaciones internas (desconocimiento del rumbo empresarial, tareas de trabajo duplicadas etc.) y del entorno (mercadeo, competencia, etc.) que afectan a la empresa.

En todas las empresas a nivel mundial es necesario asegurar no solo el desarrollo económico, social e industrial de los Países, sino también el desarrollo sostenido de las empresas y del talento humano que labora en ellas. Por esto tomar decisiones correctas en el momento apropiado y tener la información necesaria para tomarlas, constituyen la base piramidal de las estrategias organizacionales. Una estrategia empresarial que abarque planes, metodologías, procedimientos, modelos, políticas, clientes, productos y proveedores, conseguirá alcanzar sus propios objetivos.

También se debe considerar la imperante necesidad de modernizar los procesos administrativos internos para brindar un mejor servicio en la venta de los productos agro-veterinarios, y reestructurar los puestos en sus funciones que con un trabajo conjunto agilicen y mejoren el destino de Polidistribuciones.

1.2.2 Justificación Metodológica

Para lograr conocer el manejo administrativo de Polidistribuciones se acude al empleo de técnicas de investigación como el cuestionario para medir aspectos como: el clima laboral y la percepción del cliente. Así, los resultados de la investigación se apoyan en Técnicas de investigación válidas en el medio. También se realizan entrevistas personales a los trabajadores operativos y administrativos de la distribuidora para conocer el grado de identificación del personal con los objetivos de la empresa, su motivación, procesos de control, relaciones interpersonales, cooperación y toma de decisiones que caracterizan y definen el clima organizacional.

La observación es otra de las técnicas de investigación utilizadas para conocer realmente el desenvolvimiento interno, como trabajan los empleados, y como es el proceso de administración de la empresa ante situaciones extraordinarias, por ejemplo cuando no se ha realizado un pago a un proveedor y este no entrega un producto básico para el proceso de la venta, ó, cómo reacciona la administración ante trabajos que se realizan de manera repetitiva en diferentes áreas.

Se realizarán reuniones periódicas con personal designado por los directivos de la empresa y que formen parte de los diferentes departamentos, para elaborar los procedimientos, políticas, planes y demás procesos claves de valor y apoyo para Polidistribuciones.

En estas reuniones realizadas en diferentes niveles, se analizará la proyección que debe tomar la empresa un período de 5 años y se actualizará la nueva misión, visión y política de calidad de la empresa, que son parte fundamental en este proceso de Planeación Estratégica.

Como resultado de estas reuniones, se elaborarán actas de trabajo donde se deje constancia de lo acordado y expuesto en cada reunión, las cuales deben ser firmadas por los asistentes, además en estas actas se especificarán cuales serán las actividades a realizar hasta la siguiente reunión. De esta manera se controlará el avance y cumplimiento de metas. **(Ver Anexo 1).**

Se utilizarán herramientas estratégicas como el Balance ScoreCard para crear indicadores claves que midan el desempeño de la empresa en forma permanente, además de otras herramientas como el análisis FODA para definir las fortalezas, oportunidades de negocio, debilidades y amenazas de Polidistribuciones.

Las técnicas mencionadas y combinadas adecuadamente nos ayudarán a establecer un mejor modelo de administración obtenido de la Planeación Estratégica que fortalezca los procesos críticos del negocio los cuales son el servicio de distribución y venta, así como la administración interna de la empresa a través de la gestión por procesos.

1.2.3 Justificación Práctica

De acuerdo con los objetivos planteados el modelo de gestión permite encontrar soluciones concretas a problemas de clima organizacional, estructura interna y servicio al cliente que inciden en los resultados de la empresa. Con tales resultados se tendrá también la posibilidad de proponer cambios en las reglamentaciones que regulan los procesos empresariales.

Con este tipo de modelo administrativo basado en planeación estratégica y gestión por procesos, Polidistribuciones podrá beneficiarse en lo siguiente:

1. Los empleados se sentirán más comprometidos con la empresa al conocer su participación en la creación de los objetivos de Polidistribuciones, ya que conocerán hacia dónde va la compañía y su trabajo se encaminará a conseguir las mismas metas.
2. Contribuir con información valiosa para la distribuidora en lo concerniente a áreas como: Administración del negocio, Administración del capital Humano, Aprendizaje Organizacional, entre otros.
3. Crear un modelo administrativo basado en Planeación Estratégica y Gestión por Procesos en el campo de las distribuidoras de productos agro-veterinarios.
4. Seguir generando Fuentes de trabajo, contribuyendo así al desarrollo del País.
5. Contribuir en la obtención de utilidades que serán distribuidas a todos los trabajadores de Polidistribuciones por medio de un trabajo y esfuerzo en conjunto.
6. Mejorar las relaciones con los clientes externos y con los proveedores, por medio de la atención ya reestructurada para brindar un mejor servicio.
7. Evitar la duplicación de tareas, en base a los procedimientos descritos claramente en los manuales de funciones de cada cargo.
8. Lograr un mejor sitio de la empresa frente a la competencia con el nuevo plan estratégico.
9. Obtener mejores ingresos para la empresa a través de un Plan de Trabajo en equipo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Implantar un modelo Administrativo que abarca la Planeación Estratégica y la Gestión por Procesos, que permita la optimización de recursos humanos, financieros y materiales que garanticen el éxito gerencial y aseguren un sistema de gestión integral en la empresa, apoyándose en criterios, planes y estrategias propias de la administración de capital humano y de recursos financieros.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos podemos detallar los siguientes:

- Formular la Misión, Visión, objetivos empresariales y políticas de calidad que permitan la elaboración de planes operativos
- Analizar las funciones a través de los actividades operativas que se realizan, y que permitirán la conformación de un organigrama funcional
- Diseñar un sistema de información que se despliegue en los distintos niveles de la empresa y asegure tener información oportuna y real para la toma de decisiones
- Mejorar los procesos críticos que afectan al cumplimiento de los objetivos estratégicos, por medio de las herramientas de la reingeniería.

1.4 MARCO METODOLÓGICO

Existen diferentes métodos que permiten reunir la información necesaria para la implementación de esta tesis, los cuales se categorizan de la siguiente forma:

Métodos Teórico-Lógicos

Método Inductivo: A través de este método analizaremos la necesidad de establecer planificaciones que ayudaran a la consecución de los objetivos que pretende llegar la gerencia.

Inducción Completa: En lo relacionado al personal de la entidad debido a que la población que se va analizar es pequeña se analizará por completo.

Inducción Incompleta: Los análisis de clientes se estudiarán de acuerdo a una muestra representativa por considerarse numerosa.

Método Lógico-Deductivo: A través de este método se pretende aplicar planeación estratégica y estudiar las posibles consecuencias en la entidad a partir de su establecimiento.

Método Hipotético-Deductivo: Se parte de una hipótesis planteada para análisis lo que ayudará a establecer conclusiones particulares que se trataran de comprobar.

Método Sistémico: Se establecerá conexiones entre las diversas áreas de la organización lo que ayudara a la formulación del objeto motivo de la investigación que es el diseño del plan estratégico.

Método Dialéctico: Debido al planteamiento de estrategias estará sujeta a contradicciones tratando de desarrollarse de manera perpetua adaptándose de la mejor manera a las necesidades organizativas de la empresa.

La metodología que se utilice implica una serie de actividades de análisis, planeación y de recolección de datos necesarios en el levantamiento de información.

Como técnicas para recolección de datos se han utilizado las siguientes:

Observación no Participante: Se observará de manera objetiva el proceso organizacional de Polidistribuciones Técnicas S.A., lo que ayudará a establecer áreas críticas de trabajo en las que se desarrollará mayor énfasis al momento de establecer las estrategias.

Entrevista en Sesiones de Grupo: para el planteamiento de los objetivos de la empresa se reunirá al personal de Polidistribuciones para el análisis de lo que se pretende conseguir en el mediano plazo, lo que ayudara a la elaboración de estrategias.

Encuestas: Se encuestará al personal y a los clientes necesarios para recolectar la información.

A continuación se explican las investigaciones que se realizarán, las técnicas, entrevistas y procedimientos que serán utilizados para implementar el modelo administrativo en la empresa Polidistribuciones Técnicas S.A.:

- ✓ La observación directa con la finalidad de visualizar la forma de trabajo, las posturas que adoptan los trabajadores, repetitividad de movimientos, afluencia de clientes a la empresa.
- ✓ Entrevistas a los trabajadores, las cuales son los que están directamente involucrados con el modelo de administración, y son los indicados en ofrecer la información requerida para el estudio.
- ✓ Entrevistas a los administradores de la empresa, los mismos que son los accionistas.
- ✓ Encuestas a los trabajadores y clientes de la empresa, los cuales informarán del nivel de ambiente laboral que hay, y del nivel de satisfacción obtenido en los productos y servicios que da la empresa respectivamente.

1.5 HIPÓTESIS

1.5.1 Hipótesis General

Con la implantación de un Modelo Administrativo que contempla la Planificación Estratégica y la Gestión por Procesos en Polidistribuciones Técnicas S.A., se logrará el éxito gerencial mejorando la visión empresarial y asegurando un sostenido crecimiento, lo cual llevará a la empresa hacia un mejor sitio.

1.5.2. Hipótesis Particular

La Planeación Estratégica complementada con la gestión por procesos permitirá un despliegue general de los objetivos empresariales hacia los trabajadores y la misma entidad, los cuales estarán claramente definidas en el Modelo Administrativo de la empresa, con esto se logrará brindar un servicio de calidad a los clientes, conseguir una mejor rentabilidad e incrementar su posicionamiento en el mercado nacional.

1.6 VARIABLES

1.6.1 Variable Independiente

Modelo Administrativo es un sistema que comprende funciones y procedimientos administrativas con la finalidad de mejorar algunas áreas de la organización.

La variable Independiente Modelo Administrativo abarca los siguientes puntos:

- Planeación
- Estructura Organizacional
- Dirección
- Comunicación
- Procedimientos administrativo
- Control

1.6.2 Variable Dependiente

Incertidumbre y Éxito Gerencial: es eliminar la ausencia de un marco de trabajo estratégico para la empresa, a través de la creación del plan empresarial más importante y sobre el cual se sustentará el desarrollo a mediano y largo plazo.

Una vez eliminada la incertidumbre Polidistribuciones Técnicas S.A. mejorará el desempeño interno, eliminará el trabajo repetitivo, tendrá una visión clara de su accionar, logrará establecer relaciones de negocios duraderas y de beneficio mutuo con proveedores y clientes, y obtendrá mejores ingresos, a esto se lo considera éxito gerencial.

1.7 RESULTADOS

Con base en la hipótesis planteada, se puede indicar que al implantar el modelo administrativo sustentando en Planificación Estratégica y Gestión por Procesos en Polidistribuciones Técnicas, los resultados obtenidos serán los siguientes:

- ✓ Clara visión del sitio de la empresa y hacia donde quieren llegar
- ✓ Conocer la razón de ser de la empresa
- ✓ Conocer las Fortalezas y Debilidades de la empresa
- ✓ Conocer las Oportunidades y Amenazas que la empresa debe tomar y evitar respectivamente
- ✓ Definir los Lineamientos estratégicos con clientes, empleados, accionistas y proveedores
- ✓ Creación del Mapa Estratégico de la empresa
- ✓ Despliegue vertical de los objetivos empresariales
- ✓ Creación de los Indicadores Claves de gestión
- ✓ Reestructuración del Organigrama de la empresa en base a las necesidades de mejora
- ✓ Mejoramiento de procesos
- ✓ Mejoramiento en funciones de los puestos de trabajo
- ✓ Mejoramiento en relaciones con clientes y proveedores
- ✓ Mejoramiento en rentabilidad

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Marco Teórico

Para la presente tesis es necesario conocer conceptos relacionados con el tema planteado, que será la guía para la elaboración de la presente tesis y para la consecución de sus objetivos. Para ello se presentan a continuación diversos planteamientos teóricos necesarios para el entendimiento del tema a tratar.

Al pasar el tiempo la empresa se ha visto la necesidad de avanzar y mejorar sus procesos adaptándolos a las nuevas innovaciones y tendencias que van surgiendo día a día, de ahí que es necesario para llevar un orden lógico de las cosas la adopción de un Modelo Administrativo, que constituyen una gran herramienta de gestión para que Polidistribuciones Técnicas S.A. logre sus objetivos y se alcance la mayor efectividad posible.

2.1.1 Teorías de la Administración

Para entender lo que es un modelo administrativo es necesario conocer primero cuales son los orígenes de la administración, de donde nacen y que los impulsa?. Los modelos surgen de las teorías básicas de la administración fundamentadas en dos grandes mentores: Frederick Winslow Taylor con la Teoría de la administración Científica, y Henri Fayol con la teoría clásica de la administración. El primero dio origen a la creación de la escuela de la administración científica, cuyos principios se basan en aumentar la productividad de la empresa mediante el crecimiento de la eficiencia operacional, esto es, en el nivel de los operarios, por eso se enfatiza en el

análisis y en la división del trabajo operativo, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido, la administración científica tiene un enfoque de abajo hacia arriba, es decir, desde los operarios hacia un nivel alto como los jefes o gerentes.

El segundo dio origen a corrientes anatomistas y fisiologistas de la organización, ya que la teoría se fundamenta en aumentar la eficiencia de la empresa a través de la disposición de los departamentos y la forma como se relacionan, enfatizando mucho en la anatomía o estructura, y en la fisiología o funcionamiento de la empresa. En este sentido, este enfoque es inverso al enfoque de la administración científica que va: de arriba hacia abajo desde la alta dirección hacia la ejecución del todo que son sus departamentos.

La teoría científica de la administración se basa en 4 principios fundamentales:

1.- Principio de Planeamiento: Se sustituyen los métodos empíricos de trabajo, el criterio individual del operario y la improvisación por métodos basados en procedimientos científicos, se reemplaza la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método de trabajo.

2.- Principio de la Preparación y Planeación: Se seleccionan científicamente a los trabajadores de acuerdo a sus aptitudes y habilidades, se los prepara y entrena para producir más y mejor, todo acorde al método planeado.

3.- Principio del Control: Se controla el trabajo para asegurar que se realice de acuerdo a las normas establecidas y según la planificación definida.

4.- Principio de la Ejecución: Se distribuye uniformemente las responsabilidades a cada trabajador, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada y equilibrada.

La teoría clásica de la administración se basa en los siguientes principios:

1.- División de Trabajo: Mientras más preparado sea el trabajador, mayor será su eficiencia en el trabajo.

2.- Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que las actividades se ejecuten, siempre y cuando mantengan la autoridad profesional y la personal, esto es, sean líderes.

3.- Disciplina: Todos los trabajadores en una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa, donde existirán recompensas para el rendimiento superior, y sanciones para las infracciones.

4.- Unidad de Dirección: Todas las actividades de una empresa deben ir encaminadas hacia un mismo objetivo, por lo tanto deben ser dirigidas por un solo gerente que utilice un solo plan.

5.- Unidad de Mando: Cada trabajador debe recibir instrucciones de una sola persona.

6.- Subordinación de interés individual al bien común: Los intereses individuales de los trabajadores, deben estar relacionados pero no por encima de los intereses comunes de la empresa.

7.- Remuneración: Debe ser justa en todos los niveles de la organización.

8.- Centralización: Los mandos medios y altos deben conservar la responsabilidad final, sin embargo también necesitan dar a sus subalternos, autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su trabajo.

9.- Jerarquía: Debe existir un organigrama que refleje las líneas de autoridad desde la raíz hasta la última rama del mismo.

10.- Orden: En el uso de los recursos y materiales, dispuestos en forma lógica en el lugar y momento adecuado.

11.- Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

12.- Estabilidad del personal: Evitar gestionar tasas de rotación altas, para el eficiente funcionamiento de la empresa.

13.- Iniciativa: Sembrar en los trabajadores la libertad para concebir y llevar a cabo planes e ideas, que contribuyan al mejoramiento integro de la empresa.

14.- Espíritu de equipo: Trabajar como equipo unido le dará a la organización un sentido de integración.

Por lo anteriormente expuesto se puede visualizar que la teoría científica basa su principio en la utilización de métodos de trabajo científicamente comprobados, que pueden ser perfeccionados con estudios de tiempo y movimiento, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario, es decir, sustituimos los métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos, a esto se lo conoce con el nombre de organización racional del trabajo (ORT).

Organización Racional del Trabajo (O.R.T.)

La Organización Racional del Trabajo conocida como O.R.T. surgió por la necesidad de reemplazar los métodos empíricos y rudimentarios de trabajo, por métodos científicos debidamente comprobados, donde no solo es necesario la experiencia y el aprendizaje diario, sino también la normativa para realizar dicho trabajo.

Los principales aspectos de la ORT son:

1. Analizar el trabajo realizando estudios de tiempos y movimientos.
2. Estudiar el cansancio humano.
3. Dividir al trabajo de acuerdo a la especialización del trabajador.
4. Diseñar las tareas y responsabilidades de cada puesto.
5. Incentivar y premiar la alta eficiencia y productividad.

6. Condiciones ergonómicas dignas de trabajo: como iluminación, comodidad y otros.
7. Racionalizar el trabajo.
8. Estandarizar métodos y equipos.
9. Supervisar la funcionalidad.

Por otra parte la teoría clásica de la administración basa su principio en la división, autoridad, y responsabilidad del trabajo, apoyado por unidades de mando y de dirección debidamente jerarquizadas. Es aquí que la administración se define como el arte de: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las teorías administrativas existentes tienen diferentes enfoques, y se basan en diferentes principios. A continuación citamos algunas de las teorías más destacadas por su implementación en las organizaciones:

2.1.1.1 Teoría Neoclásica de la administración: su enfoque se basa en la práctica administrativa, objetivos y resultados.

Las principales características de la teoría neoclásica son:

1. Enfatizar en la práctica administrativa: esta teoría se caracteriza por hacer gran énfasis en la práctica de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos.
2. Reafirmar principios clásicos: esta teoría utiliza la mayor parte de los conceptos clásicos, estructura de la organización lineal, funcional, de staff, así como relaciones de línea y asesoría, problema de autoridad y responsabilidad y departamentalización.

3. Enfatizar los principios generales de la administración: un principio es una proporción general aplicable a determinados fenómenos que proporciona una guía de acción, los cuales no deben ser tomados de manera rígida y absoluta sino relativa y flexible.
4. Enfatizar en objetivos y resultados: toda empresa debe estar determinada, estructurada y orientada en función de éstos, ya que servirán como medio para evaluar el desempeño de las organizaciones.

2.1.1.2 Teoría de las Relaciones humanas: su enfoque se basa en humanizar más al trabajador alejándolo de los métodos científicos fuertemente impuestos.

La teoría de las relaciones humanas surgió como una necesidad para humanizar y democratizar la administración, liberándola de conceptos rígidos y mecanistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida de la actualidad.

En esos tiempos como lo es ahora el auge y de desarrollo de las llamadas ciencias humanas, la psicología y la sociología, demuestran de manera gradual lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

Esta teoría se fundamenta en el experimento de Hawthorne, el cual introduce nuevas variables que son:

- La integración social
- El comportamiento social de los trabajadores
- Las necesidades psicológicas y sociales
- Nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales
- El estudio de los grupos informales

En otras palabras, esta teoría se fundamenta en el estudio del despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones.

2.1.1.3 Teoría de la Burocracia: su enfoque se basa en contrarrestar fuertemente a las teorías clásicas y de relaciones humanas, presentando un enfoque global e integrado de los problemas organizacionales.

Esta teoría vio la necesidad de encontrar un modelo de organización racional capaz de caracterizar todas las variables involucradas, así como también el comportamiento de sus integrantes.

El éxito de las burocracias en nuestras empresas se debe a innumerables causas, ya que el desconocimiento de las personas que participan de la organización hace que en las empresas deban existir mandos superiores de dirección que regulen y establezcan procedimientos de trabajo formales para la actividad operacional.

2.1.1.4 Teoría Estructuralista: su enfoque se base en contrarrestar fuertemente a la teoría de relaciones humanas, presentando a la empresa como una unidad social compleja donde interactúan muchos grupos sociales.

Esta teoría se preocupa exclusivamente por las estructuras e ignora otros modos de comprender la realidad, de una manera analítica y comparativa que estudia los elementos o fenómenos en relación con una totalidad destacando el valor de su posición.

Analizar la estructura es analizar a los elementos del sistema, la posición que ocupan y la relación que tiene con otros elementos, de esta manera los elementos pueden ser comparadas y sometidas a diferentes eventos de prueba.

A las organizaciones se las busca interrelacionar con su ambiente externo, que es la sociedad organizacional, caracterizada por la interdependencia de las organizaciones, de lo cual nace un nuevo concepto de organización y un nuevo concepto de hombre: **el hombre organizacional**, que desempeña roles simultáneos en diversas entidades.

Esta teoría también considera el efecto de las recompensas y las sanciones materiales y sociales en el comportamiento de las personas.

2.1.1.5 Teoría del Comportamiento Organizacional: su enfoque se basa en la comunicación, necesidad, motivación, liderazgo y dinámica de los individuos de las organizaciones.

Como la teoría se fundamenta en el comportamiento humano, es necesario mencionar a los elementos que conforman la pirámide de las necesidades (Maslow, 1943), las cuales son:

- Necesidades básicas: consideradas como necesidades fisiológicas.
- Necesidades de Seguridad y protección: consideradas como necesidades de seguridad física y disponibilidad de recursos.
- Necesidades sociales: consideradas como necesidades de amistad, participación grupal y aceptación social.
- Necesidades de Estima: consideradas como necesidades de respeto y autoestima.
- Necesidades de Autorrealización: consideradas como necesidades de crecimiento propio.

2.1.1.6 Teoría del Desarrollo Organizacional: su enfoque se basa en la administración orientada a personas, y no en la administración de bienes y técnicas.

Esta teoría se orienta hacia las relaciones laborales entre las personas, la estructura y los procesos de la empresa, su objetivo es lograr que todos estos entes trabajen en conjunto con eficacia, donde las personas son los entes que deben estimular y coordinar el cambio dentro de la organización.

Esta teoría no solo se basa en la experiencia de los entes de cambio, sino también en el aprendizaje experimental que los participantes adquieren por las vivencias en el ambiente de entrenamiento en los diversos problemas que deben enfrentar en el trabajo.

2.1.1.7 Teoría de la Contingencia: su enfoque se basa en la administración de la tecnología como recurso fundamental de dirección.

No solo es necesario conocer los principios fundamentales de la administración, sino también conocer cómo se pueden utilizar los recursos empresariales, para lograr un mejor desempeño organizacional, en esto se basa esta teoría, que busca aprovechar el recurso humano y el recurso material y/o tecnológico.

Las empresas deben tener planes de contingencia que auxilien a los procesos en caso de siniestros eventuales, por ende los planes deben indicar el que hacer y el cómo hacer en estos casos.

La teoría une el aprovechamiento de los recursos con las acciones a seguir por las organizaciones en casos excepcionales de operación.

Las teorías expuestas se fundamentan en diferentes bases científicas, clásicas, humanas, organizacionales y burocráticas, e incluso algunas de ellas en contraposición con otras, sin embargo y a pesar de que todas ellas siguen enfoques y estilos distintos, todas se encaminan hacia la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones, y persiguen conjugar los intereses unitarios de cada individuo de la organización, con los intereses comunes de la empresa como un todo. Unificar estos intereses no es tarea sencilla para ninguna empresa, para ello es necesario contar con lineamientos, políticas, métodos, técnicas, estándares, normas, reglamentos y procedimientos que apoyen a las operaciones de la empresa, y sostengan toda la filosofía levantada en ellas.

A esta integración de teorías administrativas, métodos, procedimientos y demás ítems nombrados, es lo que conocemos como modelos administrativos, los cuales tienen sus raíces en las teorías científicas y clásicas de la administración.

2.1.2 Modelo Administrativo

Un modelo es un esquema de trabajo representado por procesos, técnicas y sistemas, que nos ayudan a ser más eficientes y a entender mejor a la organización. Estos procesos, técnicas y sistemas se aplicarán a las empresas de acuerdo a la realidad de cada una y al plan de contingencias que la entidad posea.

En Polidistribuciones Técnicas se aplicará un modelo administrativo para provocar un cambio favorable y positivo en la empresa, y para que este cambio sea efectivo se necesitan de elementos y estrategias que impulse y faciliten la adaptación e implementación del modelo en la organización.

Existen 4 modelos Administrativos ampliamente conocidos que se han venido aplicando desde el Principio de la Teoría Clásica de la Administración fundada por Henry Fayol, y estos son:

- ✓ Modelo Autocrático: basado en el representante de la empresa quien tiene el poder de dirigirla y de desplegar su estilo gerencial a toda la organización.
- ✓ Modelo de Custodia: basado en las compensaciones económicas que se le dan a los trabajadores por su rendimiento y desempeño. Aquí la empresa debe tener poder económico para aplicar este modelo.
- ✓ Modelo de Apoyo: basado en la formación de líderes a través de grupos de trabajadores, a los cuales se los apoya en la consecución de las tareas y se los orienta al cumplimiento de sus metas, alineadas a las metas empresariales.
- ✓ Modelo Colegial: basado en formar un ambiente de compañerismo entre la dirección de la empresa y los trabajadores, a través de metodologías de trabajo y mucha autodisciplina (Davis, 1999).

Actualmente Polidistribuciones Técnicas S.A. desconoce el modelo administrativo que implementa, pero de acuerdo a los estudios realizados en esta tesis se concluyó que estaban aplicando el modelo Autocrático debido a que los gerentes tienden a actuar según consideran sin consultar a los colaboradores. Desde el punto de vista de las autoras el modelo que aplicará la administración a partir de la aprobación del presente estudio será el modelo Colegial, que integrará a los empleados en forma dinámica, debido a que trata de lograr en todos los niveles, un ambiente sano de trabajo, donde el colaborador entienda lo que desea la cabeza principal de la empresa y ambos trabajen hacia un mismo objetivo, acompañados de Técnicas, métodos, metodologías, procesos, estándares y mucha autodisciplina.

Aunque los modelos no solo pueden variar de una empresa a otra sino también pueden variar dentro de los departamentos de una empresa, consideramos prudente que solo se aplique un método para no crear confusión dentro de la organización.

La empresa Polidistribuciones Técnicas S.A. tomará la ventaja del modelo colegial que entre otras cosas posibilita a producir cambios en los procesos de la empresa, aplicar distintas herramientas y transformar la forma de trabajar del talento humano.

Para adentrarse en este último tema, los beneficios que se obtendrán del modelo administrativo implementado en la empresa, serán varios y se llegarán a ellos mediante algunas actividades, tales como:

- ❖ Reuniones de seguimiento y avance de trabajo con personal de Polidistribuciones Técnicas S.A..
- ❖ Establecimiento de controles en los diferentes procesos implementados.
- ❖ Planes de contingencia sugeridos a las áreas en caso de problemas.
- ❖ Cronogramas de trabajo implementados con hitos y porcentaje de cumplimiento.

- ❖ Reuniones de seguimiento y atención a los clientes externos de Polidistribuciones Técnicas S.A.

Aunque no todos los modelos son fáciles de implementar ya que no representan muchas veces la situación real en las empresas, y que además conlleva a muchos gastos de recursos diversos, es necesario partir de ellos como base para crear el plan empresarial estratégico, donde se defina el rumbo que la empresa seguirá a largo plazo. En ese punto es fundamental destacar la importancia que tienen los gerentes, es necesario pensar en reconvertir primeramente al gerente o a los directivos de Polidistribuciones Técnicas S.A., ya que tienen bajo su cargo un equipo dispuesto al cambio y si no se sienten comprometidos con él, dicho cambio no se dará por efecto de una resistencia pasiva.

2.1.2.1 Instrumentos Administrativos

El modelo colegial aplicado debe contar con el apoyo constante de los directivos de la organización, los cuales aplicarán las 4 funciones clásicas de la administración: Planeación, Organización, Dirección y Control, como instrumentos administrativos en este modelo.

PLANEACIÓN: Se realizará un planeamiento estratégico adecuado e integral del uso de las competencias que tiene la empresa, definiendo como deben ser estas mejoradas para garantizar que las operaciones se realicen de manera eficiente.

ORGANIZACIÓN: Aquí se coordinará y ordenará el uso racional de los recursos, principalmente el recurso humano, sobre el cual la empresa ya ha trabajado iniciando un proceso de reingeniería administrativa. Principalmente se trabajará en aquellos procesos que agregan valor a la empresa como el proceso comercial, que será considerado para ser rediseñado en esta etapa, definiendo claramente las líneas de autoridad y señalando la delegación de control adecuada que asegure la obtención de metas y objetivos.

DIRECCIÓN: Se establecerá y mantendrá en todos los niveles de la organización, la unidad de mando, considerando el trabajo coordinado entre directivos y subalternos.

DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES: Las responsabilidades se encuentran delimitadas y mejoradas en las funciones que han sido analizadas y rediseñadas para algunos puestos. Estas funciones se encuentran escritas, detalladas y adecuadas para que cubran todos los aspectos importantes de las funciones de cada cargo. Se limitará las funciones de los empleados en estos niveles, de tal forma que exista independencia entre ellos.

CONTROL: En coordinación con la dirección se supervisará todas las actividades sugeridas en el plan, y se dejará por escrito los procedimientos de operación que aseguren el control y registro oportuno de las actividades administrativas. Se establecerá y mantendrán líneas recíprocas de comunicación a todo nivel.

2.1.3 Planeación estratégica

Para la presente tesis la planificación estratégica a la que se adapta Polidistribuciones Técnicas S.A. se refiere a la capacidad de observación que desarrollará y de anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna, como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso también resultará dinámico.

El personal que labora en la empresa Polidistribuciones Técnicas S.A. conoce que la planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

Básicamente el plan estratégico se debe caracterizar por ser cuantitativo, manifiesto y temporal.

- **Cuantitativo:** Indica los objetivos numéricos de la compañía.

- Manifiesto: Especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos.
- Temporal: Establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

En el caso concreto de una empresa comercial como lo es Polidistribuciones Técnicas S.A., el plan estratégico debe definir al menos los siguientes puntos:

- ✓ Las acciones estratégicas para definir la misión y visión de la empresa, pues constituyen la razón para la cual fue creada la distribuidora.
- ✓ El análisis que permite indagar en relación a factores tanto externos como internos que puedan impactar bien sea en forma positiva o negativa, a los objetivos y metas de la distribuidora en general.
- ✓ Un diagnóstico acerca de los cambios en la organización y en la estructura.
- ✓ La determinación de los principales objetivos de la empresa.
- ✓ El desarrollo y mantenimiento en el tiempo de un “ajuste estratégico” de acuerdo a las metas y capacidades de la empresa.

Las actividades que se han realizado para diseñar la Planificación Estratégica de Polidistribuciones Técnicas S.A. que es parte del Modelo Administrativo, se detallan en los siguientes pasos:

Paso 1: Análisis del Macro y Micro Ambiente: análisis PEST: político, económico, social y Tecnológico.

Paso 2: Matriz de Probabilidad y Ocurrencias: en base al análisis PEST

Paso 3: Determinación de Fortalezas y Debilidades: con su grado de ocurrencia

Paso 4: Estrategias derivadas del Análisis FODA: Matriz FODA.

Paso 5: Análisis del mercado y competencia del modelo de las 5 fuerzas.

Paso 6: Matrices de las Oportunidades con los “StakeHolders”: Clientes, Proveedores, Accionistas y Empleados.

Paso 7: Determinación del Cuadro estratégico actual y consecuente con su propuesta de valor.

Paso 8: Definición del Océano Azul y perfiles de clientes.

Paso 9: Matriz de 4 acciones y determinación del Cuadro estratégico actual después del Océano azul.

Paso 10: Definición de la Misión y Visión de la distribuidora.

Paso 11: Matriz de Temas Estratégicos

Paso 12: Cuadro de Valores Organizacionales

Paso 13: Mapa Estratégico

Paso 14: Indicadores Claves de Proceso (KPI)

Los pasos descritos hasta aquí expresan los momentos y las acciones decisivas que los administradores de una empresa, en este caso de Polidistribuciones Técnicas S.A., deben considerar cuando se enfrentan a la necesidad de pensar estratégicamente y de otorgar planes de largo plazo para sus compañías u organizaciones.

2.1.3.1 Balance ScoreCard

Parte fundamental de la planeación estratégica que se incluye en la propuesta de Modelo administrativo para la empresa Polidistribuciones Técnicas es la implementación del Balance Scorecard, considerado como un conjunto de medidas que ayudará a la administración a monitorear si las acciones a tomar a corto y largo plazo son las correctas para alcanzar los objetivos estratégicos.

De acuerdo a Kaplan y Norton (2000), El BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

El Balance Scorecard es un sistema estratégico de gestión que a través de los indicadores en el cuadro de mando integral, ayudaran a controlar los avances competitivos de la empresa, Se establecen no solo para captar la atención de los administradores de Polidistribuciones Técnicas S.A. sino que estos dirijan sus esfuerzos junto con la de los empleados para la consecución de los objetivos planteados en la organización, es decir que actúa como un termómetro que mide los niveles de desempeño en las distintas áreas de la empresa (Ballve, 2002).

Dentro de la aplicación del Balance Scorecard se deben considerar 4 pilares que serán las bases fundamentales para que la planeación estratégica que forma parte del modelo administrativo consiga no solo la correcta aplicación sino que se alcancen los objetivos propuestos por la dirección de la empresa, estos pilares se los denomina “Perspectivas” y serán las que agrupen a los indicadores clasificándolos en:

- Perspectiva financiera.- las finanzas representan el final del proceso por lo que es la que revela el resultado de la gestión y determinará si las acciones tomadas ayudaron o no al crecimiento y a la productividad de Polidistribuciones Técnicas.
- Perspectiva de clientes.- Enfoca el trabajo hacia la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición de los segmentos que se ha decidido atender, es la propuesta de valor al producto sea esta por funcionalidad, tiempo, calidad, precio, etc.
- Perspectivas de procesos internos.- Permitirá identificar nuevos procesos en los que Polidistribuciones Técnicas va a sobresalir, sea por mejorar calidad, tiempo, o costos.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.- La importadora considerara potenciar su infraestructura en personal, procedimientos, motivación para alcanzar sus objetivos estratégicos (Kaplan, Norton, 2000).

Identificadas las perspectivas, se clasificaran los indicadores en esos grupos de acuerdo a su naturaleza, teniendo presente que son los indicadores los que servirán para medir la relación entre las variables cualitativas o cuantitativas, permitiendo observar la situación y las tendencias de cambio generadas por las decisiones que la administración de Polidistribuciones Técnicas tomó para alcanzar sus objetivos estratégicos (Beltrán, 2001).

En Polidistribuciones Técnicas S.A. los indicadores medirán los signos vitales del desempeño organizacional, tales como: la calidad, el logro de los objetivos o el aprovechamiento de recursos, lo cual representan indicadores claves de medición (kpi).

Los indicadores de rendimiento clave son eslabones perdidos entre el trabajo planteado y la realidad de aplicar medidas de desempeño en una empresa (Parmenter, 2007).

2.1.4 Reingeniería

La Reingeniería no es más que una herramienta para mejorar ciertos procesos críticos que afectan a la empresa. Empezar desde cero es un significado corto de lo que es hacer reingeniería, no significa reparar lo que ya existe ni hacer cambios que dejan intacto el fondo del problema, tampoco se trata de hacer arreglos en un sistema que ya existe para que funcione mejor. Reingeniería significa abandonar procedimientos definidos desde hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevénidamente, el trabajo que se requiere hacer para crear el producto o servicio de una empresa nuevamente.

Polidistribuciones Técnicas S.A. es una empresa que ya se encuentra implementando la reingeniería administrativa en algunos procesos, y la metodología que seguiremos para continuar con este cambio se basa en los siguientes pasos:

1. Seleccionar el proceso al cual se le aplicará reingeniería: considerando aquel que al ser modificado afecte significativamente a la empresa.
2. Definir el resultado esperado por el proceso: de este dependerá saber que el proceso está funcionando correctamente.
3. Conocer cómo funciona el proceso: se recolecta toda la información posible para comprender claramente el funcionamiento del proceso, y si es necesario, se diagrama gráficamente para una mejor comprensión.
4. Aplicar la reingeniería: una vez que se tiene la comprensión total del proceso a modificar, se hace el cambio requerido y se identifican las brechas del proceso anterior con el actual.
5. Detectar acciones críticas del proceso: son los puntos focales, que si fallan, el proceso no funcionará correctamente, caso contrario, si están ejecutándose bien, el proceso arrojará los valores esperados. De estos puntos focales se pueden elegir indicadores de gestión que muestren el comportamiento del proceso.
6. Detectar los responsables del proceso: usuarios críticos con responsabilidades y funciones.
7. Ejecución del proceso: comienza a funcionar ya rediseñado por un período de tiempo, que permita controlar su comportamiento o aplicar mejoras continuas en caso de ser necesario.

2.1.5 Gestión por procesos.

Todas las organizaciones están orientadas a la excelencia gestionan las actividades en términos de procesos. Dichos procesos deberán aportar más valor a los involucrados, sean estos empleados, proveedores o clientes, así como a otros grupos de interés en la empresa, por lo que deberán estar alineados con la misión, estrategia y objetivos estratégicos de la misma.

Siendo así, se puede entender que la organización como un conjunto de procesos diseñados y puestos en marcha desde la visión externa, es decir, partiendo de la identificación de las diferentes necesidades y expectativas, atendiendo a los diferentes grupos de participantes, las que se deben satisfacer en el marco del ejercicio de los principios de legalidad, eficacia, eficiencia y calidad del servicio en la actuación administrativa derivada de sus funciones

Las normas ISO 9000 define a los procesos como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. En un lenguaje más sencillo es la secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. Entendiéndose como valor todo aquello que se aprecia o se estima.

Por lo expuesto, es necesario fijar las siguientes características que ayuden a la aplicación de la gestión por procesos como parte del diseño del Modelo Administrativo a implementarse:

- Están orientados a obtener resultados
- Crear valor para los involucrados
- Dar respuesta a la misión de la organización
- Muestran como se organizan los flujos de información, documentos y materiales.
- Permiten la mejora continua, al disponer de un sistema de indicadores que posibilitan el seguimiento del rendimiento del proceso (Herrera, 2004).

Es entonces necesario para la presente tesis exponer las ventajas de la aplicación de la gestión de procesos en la empresa Polidistribuciones Técnicas, las cuales serian:

- Se fundamenta en trabajo en equipo, permitiendo hacer realidad la gestión participativa.
- Busca la eficiencia global (empresa) y no solo la eficiencia local (departamento).
- Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de Procesos clave que ayudaran la gestión de la empresa (Pérez, 2010).

Las fases de la gestión de procesos a seguir por la empresa son:

- Ciclo 1.- Desde la estrategia
 - Incorporar la gestión de procesos
- Ciclo 2.- Modelamiento visual
 - Diseñar mata de procesos
 - Representar procesos
- Ciclo 3.- Intervenir procesos
 - Gestión estratégica de procesos
 - Mejorar procesos
 - Rediseñar procesos
 - Formalizar procesos
- Ciclo 4.- Durante la vida útil
 - Controlar procesos
 - Mejora continua de procesos (Bravo, 2012)

2.2 Marco Conceptual

Para la presente tesis es necesario conocer conceptos relacionados con el tema planteado, lo que guiara a la elaboración del presente tema a la consecución de sus objetivos. Para ello se presentan a continuación diversos planteamientos teóricos necesarios para el entendimiento del tema a tratar.

Actividad.- Es la agrupación de tareas dentro de un procedimiento, para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente, es desarrollada por un mismo departamento o unidad administrativa.

Cadena de valor.- Enfoque que visualiza a una empresa como una cadena de actividades para transformar la entrada de materiales en productos que los clientes valoran.

Calidad.- Totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades.

Creación de valor.- Maximización del rendimiento a largo plazo de inversión de los accionistas.

Enfoque basado en Procesos.- El resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque hacia la Toma de Decisiones.- Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Enfoque del Sistema hacia la Gestión.- Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Empresa.- Organización de una actividad económica que reúne los elementos de capital y trabajo para orientar sus relaciones hacia la producción de bienes y/o servicios para el mercado.

Equipo de trabajo.- Conjunto de personas que interactúan entre sí con la finalidad de cumplir con una función, encontrar soluciones a problemas concretos o desarrollar ideas para mejorar el desempeño de una organización.

Estrategia.- Principios y rutas fundamentales que deben orientar el proceso administrativo para alcanzar los objetivos propuestos. Definición de los objetivos de una empresa y adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

Flujograma.- .Es una representación gráfica de la secuencia ordenada de las actividades que se desarrollan dentro de un proceso.

Gestión por procesos.- Un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente

Incertidumbre.- Condición que se toma en el proceso de toma de decisiones, producto de factores imprevisibles o falta de información para determinar la probabilidad de que ocurran determinados hechos.

Indicador.- Dimensión utilizada para medir los resultados efectivamente objetivos en la ejecución de un programa, proyecto o actividad. Unidad de medida que se establece para precisar el avance en el desarrollo de una función.

Jerarquía.- Orden de precedencia establecido entre los integrantes de una organización, derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad.

Mejora Continua.- La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Manual de funciones.- Conjunto de actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que integran una institución, que se definen a partir del ordenamiento que la crea. Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una institución.

Mapa de procesos.- Es una representación esquematizada de los grandes procesos que conforman una organización. Normalmente, en el mapa de procesos figuran los procesos clasificados por su finalidad: estratégicos, clave u operativos y de apoyo o soporte.

Metodología.- Disposición lógica de los pasos tendientes a conocer y resolver problemas o instrumentar estudios por medio de un análisis fundamentado en un método.

Misión.- Premisa fundamental que orienta a una organización hacia lo que aspira y puede ser.

Modelo Administrativo.- El proceso mediante el cual un órgano administrativo adopta decisiones sobre las pretensiones formuladas por los ciudadanos o sobre las prestaciones o servicios cuya satisfacción o tutela tienen comendadas dicho órgano. A tal efecto, el modelo administrativo consta de al menos las siguientes tres fases: iniciación, instrucción y finalización. De esta forma se entenderá por fases dentro del modelo administrativo el conjunto de trámites caracterizados por ser consecutivos y responder a una misma finalidad en el circuito de tramitación

Nivel jerárquico.- elemento de una estructura que comprende todas las unidades que tienen un rango o autoridad y responsabilidad análoga, independiente de su función.

Objetivo.- Propósito o fin que se pretende alcanzar con la realización de una operación, actividad, procedimiento o función.

Organización.- Unidad social constituida en forma liberada con fines y objetivos predeterminados sobre una base de actuación de cierta permanencia que se rige por un orden normativo y se estructura alrededor de centros de poder y de decisión internos y externos, que regulan y controlan su operación para encaminarla al cumplimiento de sus objetivos.

Planificar.- Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de acción para la mejora.

Planeación estratégica.- Esfuerzo sistemático formal para establecer una misión, definir metas, analizar el ambiente externo para identificar oportunidades y amenazas, así como el análisis del ambiente interno para precisar fortalezas y debilidades para la formulación e implementación de estrategias para que una organización alcance sus objetivos en forma óptima.

Procedimiento.- Forma específica de llevar a cabo un proceso, subproceso o actividad. De forma generalizada, los procedimientos se describen en documentos a modo de manual, que contienen el objeto y su campo de aplicación; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse.

Proceso.- conjunto de actividades interrelacionadas con insumos y rendimientos prescritos, que atraviesan los límites funcionales de una organización.

Procesos Estratégicos.- Son aquellos que están relacionados con la definición y el control de los objetivos de la organización, su planificación y estrategia, definición de la misión, visión y valores. En su gestión interviene directamente el equipo directivo.

Procesos Operativos o Procesos de Servicios.- Son aquellos que permiten el desarrollo de la planificación y estrategia de la organización, y que añaden valor para el ciudadano o inciden directamente en su satisfacción.

Procesos de Soporte o de Apoyo.- Facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave, y generan valor añadido al cliente interno.

Reingeniería de procesos.- Es una revisión fundamental y un rediseño radical de los procesos clave que transforma el modo de trabajar de una organización, consiguiendo grandes mejoras en: coste, calidad, flexibilidad, servicio y rapidez.

Simplificación de procesos.- Consiste en la mejora continua e incremental de los procesos.

Sistema.- El conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo común.

Subprocesos.- Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Tarea.- Es la parte más pequeña en la que se puede descomponer una actividad. Si bien un proceso puede comprenderse correctamente sin necesidad de bajar a este nivel de detalle, la desagregación a nivel de tarea permitirá la asignación específica e indiscutible de las mismas a personas concretas, evitando dilución de responsabilidades.

Valores.- Preceptos y convicciones que tiene un individuo u organización producto de su formación, educación, principios y actitud.

Variables.- Concepto utilizado para identificar los factores o elementos que intervienen en un proceso, sistema, función, actividad u operación de cualquier naturaleza.

Ventaja Competitiva.- Rentabilidad mayor que una empresa tiene con respecto a la rentabilidad promedio de todas las empresas de su industria.

Visión.- Percepción de la realidad y de las oportunidades a las que puede acceder una persona o empresa. Capacidad de detectar e inferir información del medio ambiente para ubicar un nicho o posición de mercado factible de desarrollar.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN

3.1 Población

La Población objetivo lo constituye la empresa POLIDISTRIBUCIONES TÉCNICAS, S.A. que es el motivo de estudio para la presente tesis y que debido al personal reducido con el que cuenta se lo consideró en su totalidad.

3.2 Muestra

Se trabajó con muestra en lo relacionado a los clientes de la empresa, los mismos que están ubicados en varias partes del territorio nacional. El tipo de muestreo escogido para la ejecución de esta investigación con una población de ingresos económicos medio-alto los que nos permitirá obtener datos concretos y confiables, y para efectos de nuestro plan la muestra la componen los clientes de la empresa.

3.2.1 Muestra de los Empleados

Debido a que el número de empleados administrativos y de ventas en la empresa es de 11 personas, se realizarán las encuestas y entrevistas a todos ellos.

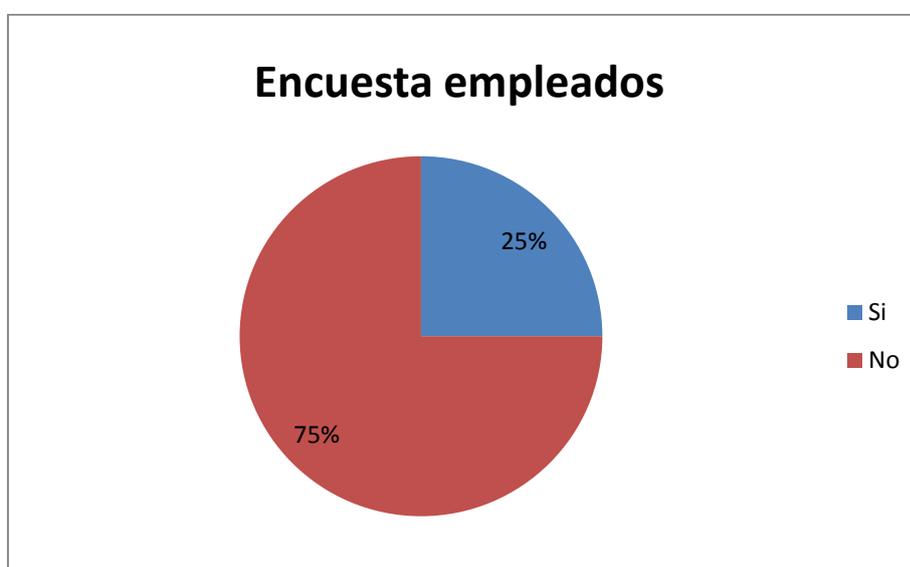
A continuación se detalla los resultados de las encuestas realizadas a los empleados de la empresa:

ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS

1.- ¿Conoce usted lo que significa un Modelo Administrativo?

Respuesta	Empleados	%
Si	4	25%
No	12	75%
Total encuestados	16	100%

GRÁFICO No. 1: ENCUESTA A EMPLEADOS PREGUNTA 1



Fuente: Empleados de Polidistribuciones Técnicas

Elaborado: Las Autoras

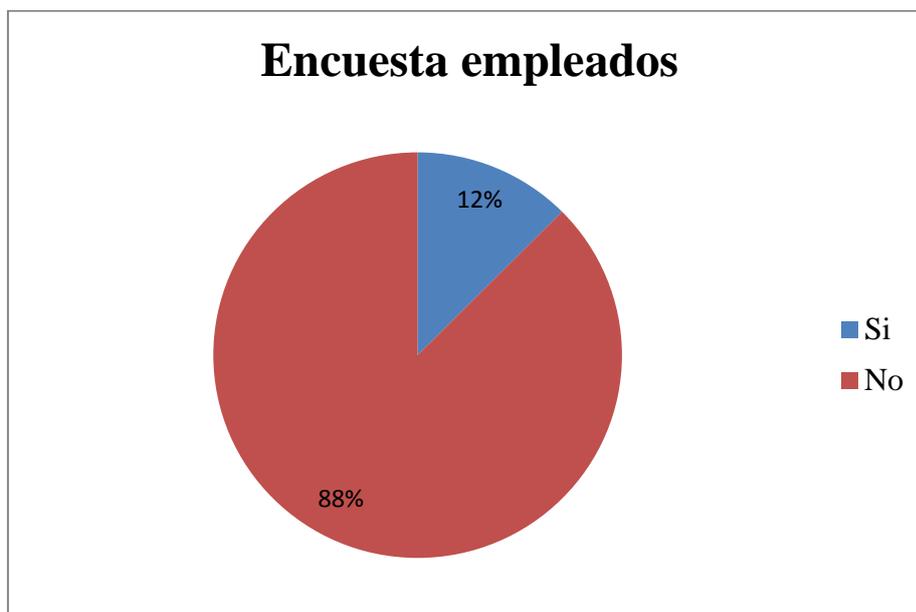
ANÁLISIS

De los 16 empleados, 12 de ellos que representan el 75% del total de empleados desconoce lo que significa un Modelo Administrativo a diferencia del 25% de los mismos que si saben lo que significa, pero esto es un porcentaje mínimo en relación a todo el personal pues representa a 4 empleados.

2.- ¿Cuenta su empresa con un Modelo Administrativo que sirva de guía para desarrollar los procesos internos que están a su cargo?

Respuesta	Empleados	%
Si	2	12,5%
No	14	87,5%
Total encuestados	16	100%

GRÁFICO No. 2: ENCUESTA A EMPLEADOS PREGUNTA 2



Fuente: Empleados de Polidistribuciones Técnicas

Elaborado: Las Autoras

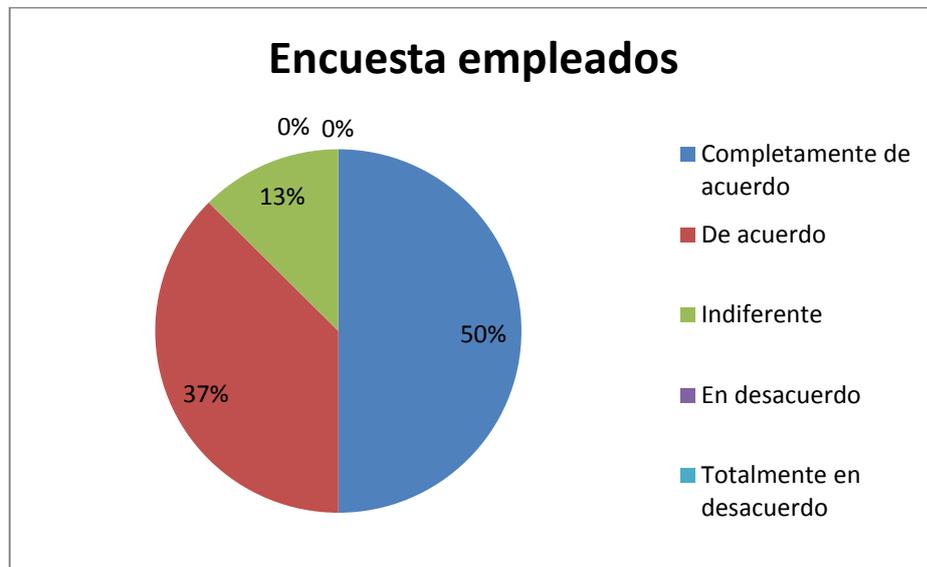
ANÁLISIS

El 88% de los empleados que tiene la empresa Polidistribuciones Técnicas indica que no existe dentro de la empresa un modelo que los ayude a realizar sus procesos internos, el 12% de los mismo asegura que si lo posee.

3.- ¿Considera Importante desarrollar un Modelo Administrativo para lograr el éxito gerencial en la empresa?

Equivalencia	Calificación	Empleados	%
5	Completamente de acuerdo	8	50%
4	De acuerdo	6	38%
3	Indiferente	2	13%
2	En desacuerdo		0%
1	Totalmente en desacuerdo		0%
	Total encuestados	16	100%

GRÁFICO No. 3: ENCUESTA A EMPLEADOS PREGUNTA 3



Fuente: Empleados de Polidistribuciones Técnicas

Elaborado: Las Autoras

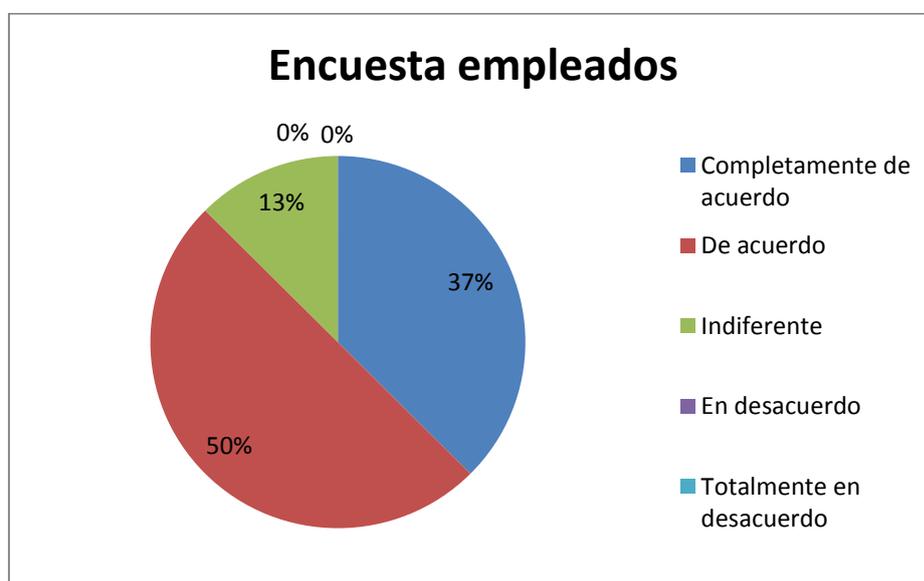
ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados el 50% está de completamente de acuerdo en que para lograr el éxito gerencial se desarrolle un Modelo Administrativo que guiera la realización de sus actividades, el 37% de los empleados también apoyaría la gestión, y el 13% le es indiferente la aplicación de Modelo Administrativo.

4.- ¿Cree usted adecuado disponer de una guía especializada que contribuya al desenvolvimiento de sus actividades? (funciones)

Equivalencia	Calificación	Empleados	%
5	Completamente de acuerdo	6	38%
4	De acuerdo	8	50%
3	Indiferente	2	13%
2	En desacuerdo		0%
1	Totalmente en desacuerdo		0%
	Total encuestados	16	100%

GRÁFICO No. 4: ENCUESTA A EMPLEADOS PREGUNTA 4



Fuente: Empleados de Polidistribuciones Técnicas

Elaborado: Las Autoras

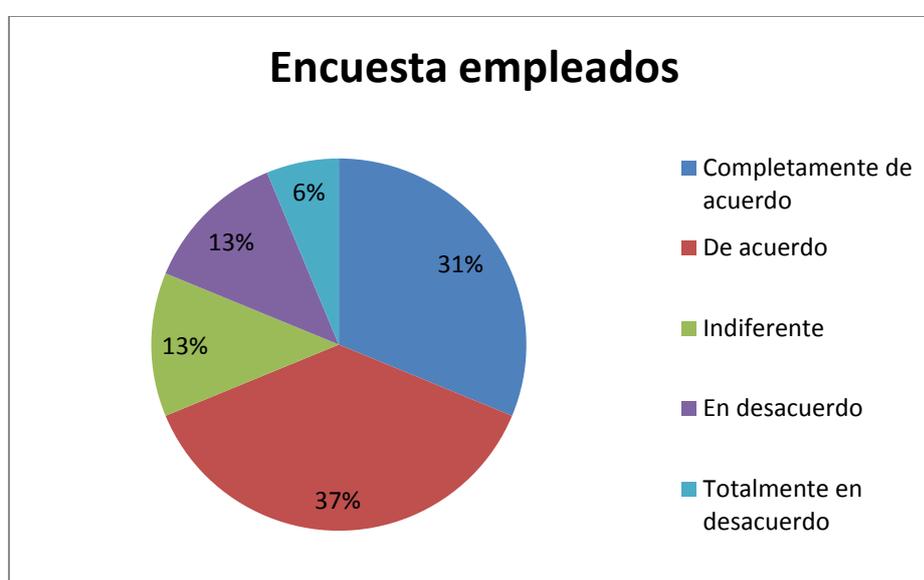
ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados, el 50% de los empleados está de acuerdo en disponer de una guía especializada que contribuya al desenvolvimiento de sus actividades, el 37% está completamente de acuerdo y el 13% le es indiferente, lo que significa que para la implementación del Modelo Administrativo se contará con el respaldo de la mayoría de los empleados.

5.- ¿Está usted dispuesto a brindar su apoyo para ejecutar un modelo administrativo, sujetándose a los cambios que está podría ocasionar?

Equivalencia	Calificación	Empleados	%
5	Completamente de acuerdo	5	31%
4	De acuerdo	6	38%
3	Indiferente	2	13%
2	En desacuerdo	2	13%
1	Totalmente en desacuerdo	1	6%
	Total encuestados	16	100%

GRÁFICO No. 5: ENCUESTA A EMPLEADOS PREGUNTA 5



Fuente: Empleados de Polidistribuciones Técnicas

Elaborado: Las Autoras

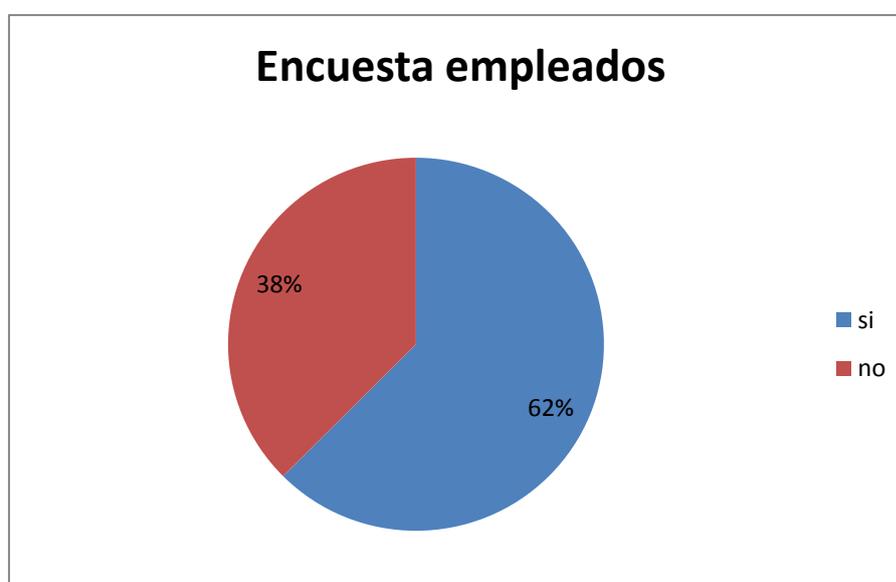
ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta pregunta se puede evidenciar que el 37% de los empleados está dispuesto a brindar su apoyo para que se ejecute un modelo administrativo, seguido del 31% que está completamente de acuerdo, lo que representa la mayoría de los empleados frente al 32% al que no está de acuerdo o le es indiferente el cambio que se pueda realizar.

6.- ¿Es usted informado sobre los resultados que obtiene la empresa de forma periódica?

Respuesta	Empleados	%
si	10	63%
no	6	38%
Total encuestados	16	100%

GRÁFICO No. 6: ENCUESTA A EMPLEADOS PREGUNTA 6



Fuente: Empleados de Polidistribuciones Técnicas

Elaborado: Las Autoras

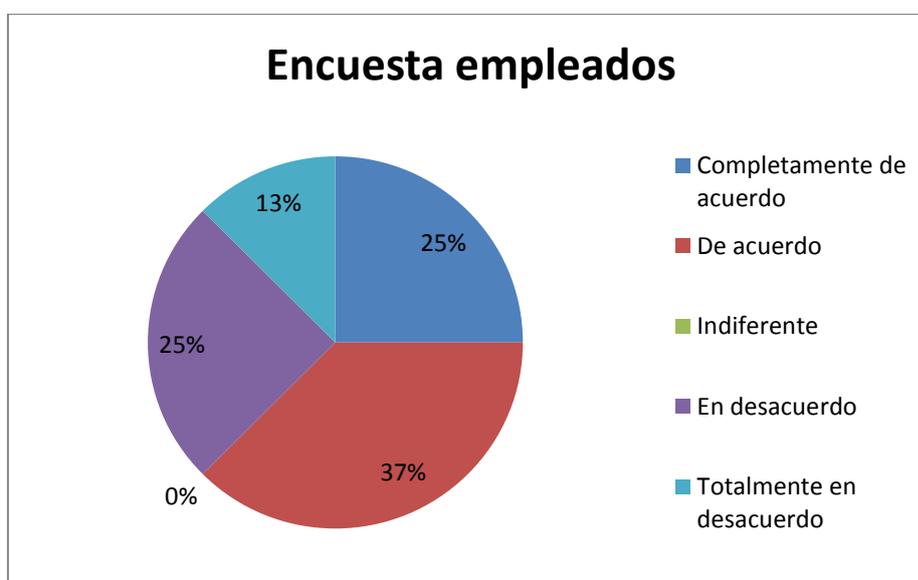
ANÁLISIS

Por los resultados obtenidos se puede apreciar que el 62% de los empleados es informado sobre los resultados de la empresa en forma periódica, que está relacionado con el personal de ventas, el 38% indica que no lo es siendo estos el personal administrativo.

7.- ¿Considera usted que las labores que realiza dentro de la empresa están acorde al puesto que desempeña?

Equivalencia	Calificación	Empleados	%
5	Completamente de acuerdo	4	25%
4	De acuerdo	6	38%
3	Indiferente		0%
2	En desacuerdo	4	25%
1	Totalmente en desacuerdo	2	13%
	Total encuestados	16	100%

GRÁFICO No. 7: ENCUESTA A EMPLEADOS PREGUNTA 7



Fuente: Empleados de Polidistribuciones Técnicas

Elaborado: Las Autoras

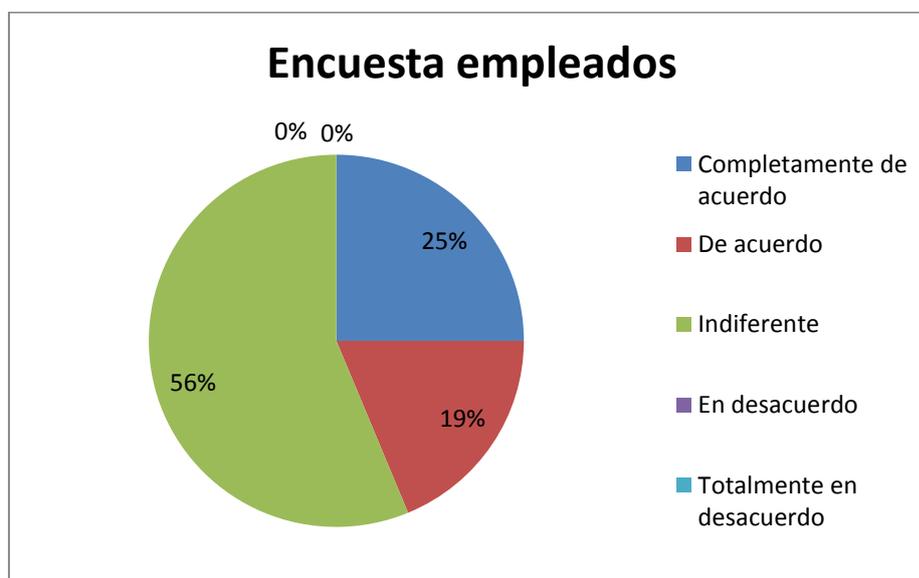
ANÁLISIS

El 37% de los encuestados indica que las labores que realiza están acorde al puesto que desempeñan seguido por el 25% que está completamente de acuerdo, lo que representa mas de la mitad de los empleados (63%) frente al 38% que indica que no realiza labores de acuerdo al puesto que desempeña.

8.- Cuenta usted con espacio suficiente para desarrollar sus actividades laborales cotidianas?

Equivalencia	Calificación	Empleados	%
5	Completamente de acuerdo	4	25%
4	De acuerdo	3	19%
3	Indiferente	9	56%
2	En desacuerdo		0%
1	Totalmente en desacuerdo		0%
	Total encuestados	16	100%

GRÁFICO No. 8: ENCUESTA A EMPLEADOS PREGUNTA 8



Fuente: Empleados de Polidistribuciones Técnicas

Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS

En esta pregunta ninguno de los empleados indica que no cuenta con espacio para laborar, lo que significa que tanto el personal administrativo como el de ventas está conforme con su lugar de trabajo, pues aunque el 56% le es indiferente seguramente por ser personal de ventas, el 34% opina que no tienen inconvenientes.

3.2.2 Muestra de los clientes

El número de clientes a nivel nacional que se consideran recurrentes es de alrededor de 300, los que adquieren más productos dependiendo de las estaciones del año que tiene nuestro país.

Desde los meses de diciembre hasta abril que se considera temporada de invierno, el nivel de ventas se eleva debido a que es la temporada en que el sector productivo prepara los terrenos que van a cosechar en los siguientes meses.

Cálculo de la muestra en temporada Alta

N	Población	300
Z	Nivel de confianza	95%= 0.975
e	Error estándar	5%
p	Porcentaje de probabilidad de que compre en la empresa.	70%
q	Porcentaje de probabilidad de que no compre en la empresa	30%

Fórmula

$$n = \frac{NZ^2 p(1-p)}{(N-1)e^2 + Z^2 p(1-p)}$$

Error estándar = e = 5 % y Z = 95%

La mitad de alfa es 0.025 % = 1 - 0.025 = 0.975

$$n = \frac{300 (0.975)^2 * 0.85(1-0.85)}{(300 - 1) (0.05)^2 + (0.975)^2 (0.85)(0.15)} = \frac{36,36}{0,87} = n = 41,85$$

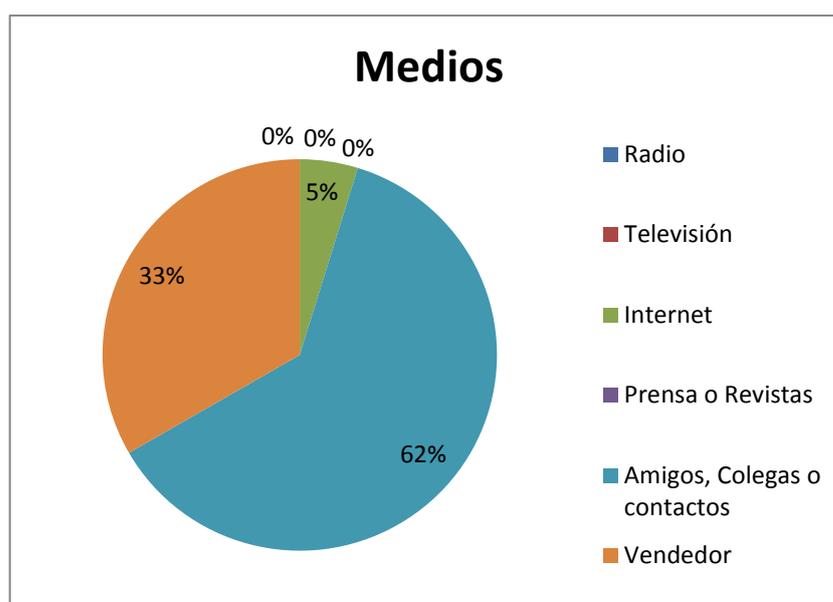
Para obtener los datos de la muestra de los clientes se realizó una encuesta que a continuación se detalla:

ENCUESTA PARA LOS CLIENTES

1. ¿Cómo conoció a la empresa POLIDISTRIBUCIONES TÉCNICAS?

Medios	Cientes
Radio	
Televisión	
Internet	2
Prensa o Revistas	
Amigos, Colegas o contactos	26
Vendedor	14
Total	42

GRÁFICO No. 9: ENCUESTA A CLIENTES PREGUNTA 1



Fuente: Clientes de Polidistribuciones Técnicas

Elaborado: Las Autoras

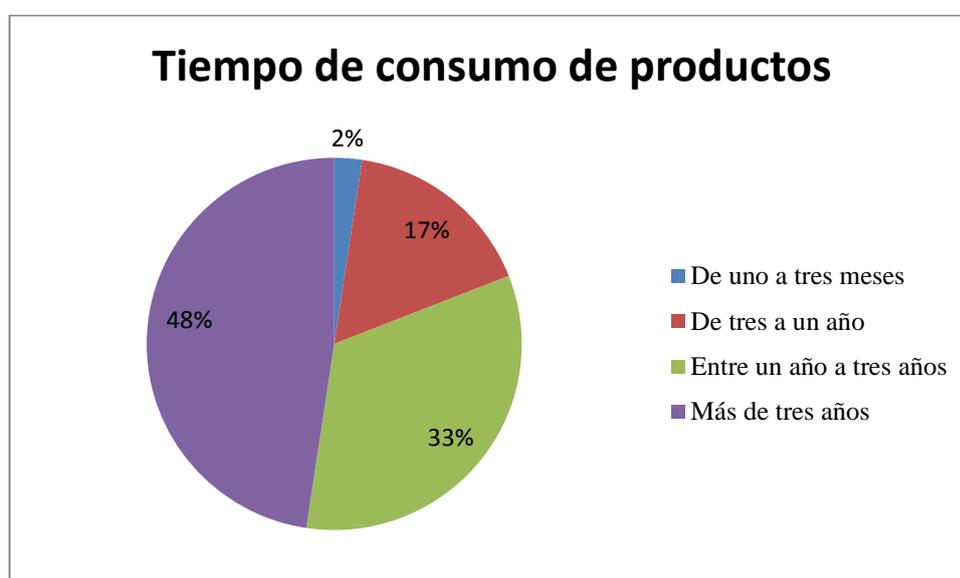
ANÁLISIS

De acuerdo al análisis de la encuesta realizada, el 62% de los clientes indican que conocieron a la empresa a través de amigos, colegas o contactos, el 33% indicó que fue a través de algún vendedor de la distribuidora y el 5% por internet, lo que demuestra la falta de publicidad y promoción que tiene la empresa para darse a conocer.

2. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos de la empresa POLIDISTRIBUCIONES TÉCNICAS?

Tiempo	Cientes
De uno a tres meses	1
De tres a un año	7
Entre un año a tres años	14
Más de tres años	20
Total	42

GRÁFICO No. 10: ENCUESTA A CLIENTES PREGUNTA 2



Fuente: Clientes de Polidistribuciones Técnicas

Elaborado: Las Autoras

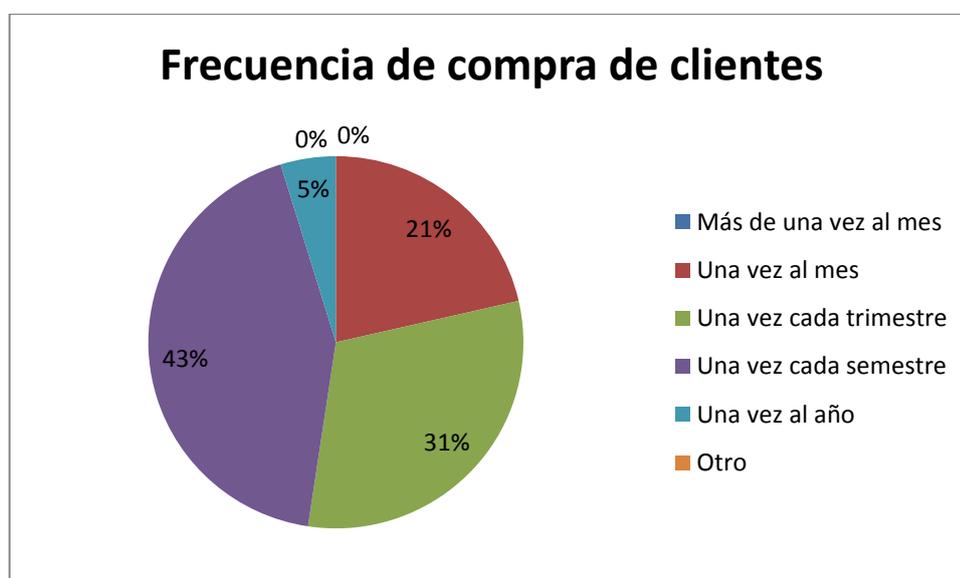
ANÁLISIS

Al preguntar al cliente sobre la antigüedad que tiene en la empresa, se puede interpretar que el 48% de los encuestados lo es por más de tres años, seguido del 33% de los clientes que está entre uno y tres años y el 17% ha ingresado a la cartera de la empresa en el último año, solo el 2% de estos ha ingresado en los últimos tres meses.

3. ¿Con qué frecuencia utiliza los productos de la empresa POLIDISTRIBUCIONES TÉCNICAS?

Frecuencia	Cientes
Más de una vez al mes	
Una vez al mes	9
Una vez cada trimestre	13
Una vez cada semestre	18
Una vez al año	2
Otro	
Total	42

GRÁFICO No. 11: ENCUESTA A CLIENTES PREGUNTA 3



Fuente: Clientes de Polidistribuciones Técnicas
Elaborado: Las Autoras

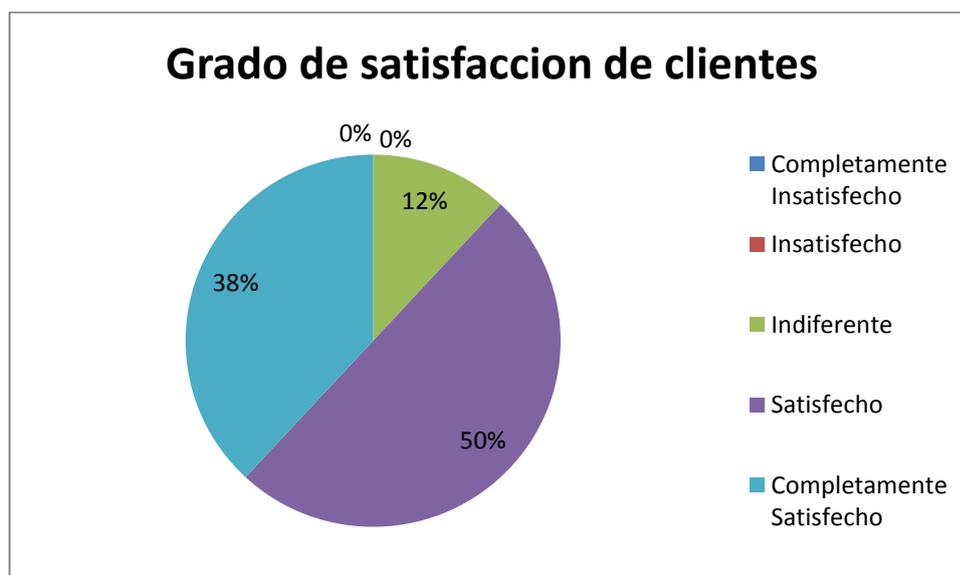
ANÁLISIS

De los clientes encuestados tenemos como resultado que la mayor frecuencia con que los clientes compran es una vez cada semestre que representa el 43% de los encuestados, seguido del 31% que adquiere productos cada trimestre, el 21% una vez al mes y el 5% de los clientes lo hace una vez al año debido a los ciclos del producto

4. Por favor, indíquenos ¿su grado de satisfacción general con la empresa POLIDISTRIBUCIONES TÉCNICAS?

Grado de satisfacción	Cientes
Completamente Insatisfecho	
Insatisfecho	
Indiferente	5
Satisfecho	21
Completamente Satisfecho	16
Total	42

GRÁFICO No. 12: ENCUESTA A CLIENTES PREGUNTA 4



Fuente: Clientes de Polidistribuciones Técnicas

Elaborado: Las Autoras

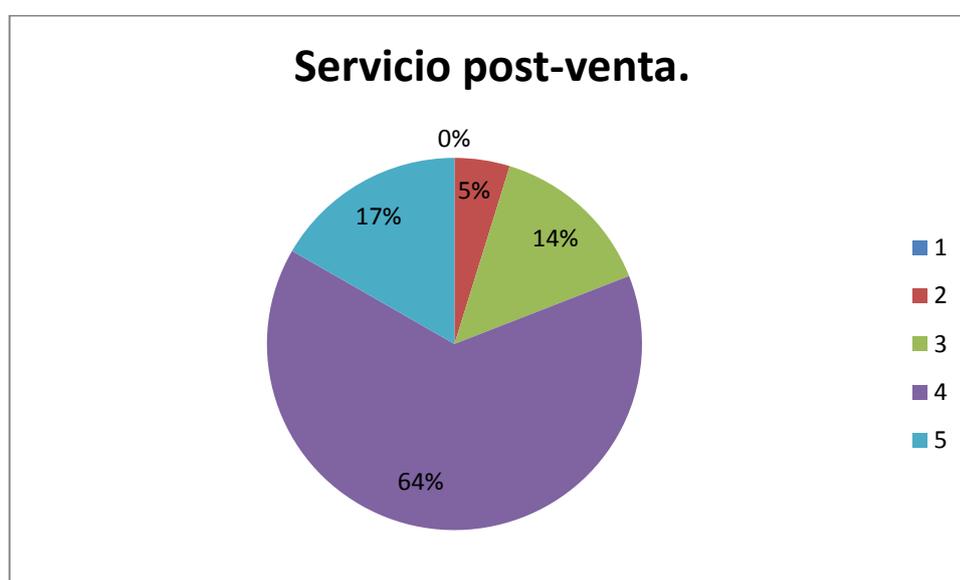
ANÁLISIS

El 50% de los clientes encuestados indica que si está satisfecho con la atención general de Polidistribuciones Técnicas, el 38% está completamente satisfecho y el 12% de los encuestados le es indiferente la atención que pueden recibir de la empresa.

5. Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 es pobre y 5 es excelente) el servicio post venta de POLIDISTRIBUCIONES TÉCNICAS.

Atributos	1	2	3	4	5	Total
Servicio post-venta.		2	6	27	7	42

GRÁFICO No. 13: ENCUESTA A CLIENTES PREGUNTA 5



Fuente: Clientes de Polidistribuciones Técnicas

Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS

El 64% de los clientes encuestados indica que el grado de satisfacción que tiene en el servicio post-venta es aceptable, el 17% manifiesta que está completamente satisfecho con el servicio, el 14% indica que le es indiferente la y el 5% que está un poco insatisfecho con este adicional que proporciona la empresa

6. Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 es pobre y 5 es excelente) la relación calidad - precio de los productos de POLIDISTRIBUCIONES TÉCNICAS

Atributos	1	2	3	4	5	Total
Relación calidad- precio	3	3	7	16	13	42

GRÁFICO No. 14: ENCUESTA A CLIENTES PREGUNTA 6



Fuente: Clientes de Polidistribuciones Técnicas
Elaborado: Las Autoras

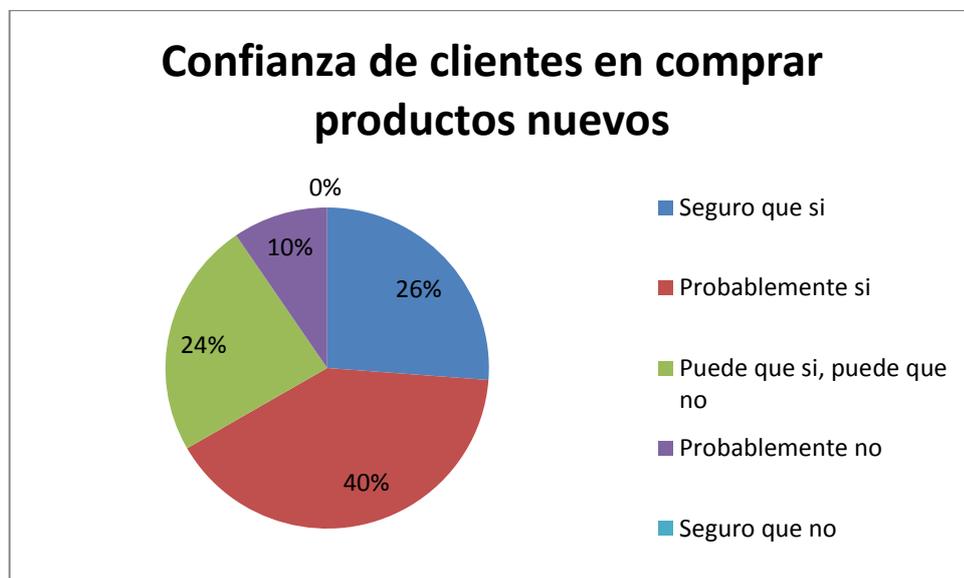
ANÁLISIS

El 38% de los encuestados indica que está satisfecho con la calidad del producto y su precio, el 31% de los encuestados está completamente de acuerdo con el precio que paga por la calidad del producto, el 17% de los clientes indica que le es indiferente mientras que el 14% opina que no está de acuerdo con el precio que paga

7. ¿Comprará usted algún PRODUCTO de nuevo que le ofrezca POLIDISTRIBUCIONES TÉCNICAS?

Respuestas	Cientes
Seguro que si	11
Probablemente si	17
Puede que si, puede que no	10
Probablemente no	4
Seguro que no	
Total	42

GRÁFICO No. 15: ENCUESTA A CLIENTES PREGUNTA 7



Fuente: Clientes de Polidistribuciones Técnicas
Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS

El 40% de los clientes indica que es probable que adquiera productos nuevos en la empresa, el 26% está seguro de que si lo haría, mientras que el 24% de los encuestados no está seguro de comprar nuevamente, frente al 10% de los clientes que asegura no comprar productos nuevos en la empresa

3.3 Antecedentes de la Empresa

POLIDISTRIBUCIONES TÉCNICAS S.A. cuyo nombre comercial es Polidist S.A., es una empresa fundada con capital ecuatoriano en el año de 1998, dedicada a la importación, comercialización y distribución de productos agropecuarios, acuícolas, apícolas y avícolas, cuya labor se desarrolla exitosamente en el mercado ecuatoriano en la región costa.

La empresa está ubicada en el kilómetro 12 ½ vía Daule en el Parque California 2 bodega G-22, fue constituida con tres accionistas que son el Dr. Willy González, el Dr. Walter Camacho y el Dr. Jorge Chávez este último actualmente desempeña la labor de Representante Legal de la compañía en calidad de Gerente General. Los 3 accionistas rotan en el puesto de la Gerencia General cada 5 años.

La empresa comenzó con un capital social de \$800, y posee activos como bodegas y haciendas de sembríos. Actualmente está constituida por 11 trabajadores: 6 administrativos y 5 vendedores, sus clientes lo conforman empresas distribuidoras en los diferentes sectores y el público en general, principalmente en las provincias de Guayas, Los Ríos, Manabí y el Oro.

POLIDIST distribuye productos agrícolas, productos veterinarios e insumos para el sector acuícola, avícola y apícola. Los productos de la empresa están respaldados por certificaciones internacionales acreditadas por entidades certificadoras tales como SGS.

Las certificaciones logradas por POLIDIST S.A. son:

- Confirmación de Compatibilidad para el uso de insumos en la agricultura ecológica, certificación número 10119/04.11/1468-CO, producto BuenSuelo.
- Confirmación de Compatibilidad para el uso de insumos en la agricultura ecológica, certificación número 10119/04.11/1466-CO, producto Bacthon.
- Confirmación de Compatibilidad para el uso de insumos en la agricultura ecológica, certificación número 10119/04.11/1402-CO, producto Biqticon.
- Confirmación de Compatibilidad para el uso de insumos en la agricultura ecológica, certificación número 10119/04.11/1471-CO, producto Micosplag.

- Confirmación de Compatibilidad para el uso de insumos en la agricultura ecológica, certificación número 10119/04.11/1467-CO, producto Tricho-D.
- Confirmación de Compatibilidad para el uso de insumos en la agricultura ecológica, certificación numero 10119/04.11/1469-CO, producto Digestor.
- Confirmación de Compatibilidad para el uso de insumos en la agricultura ecológica, certificación número 10119/04.11/1470-CO, producto Biofungo.
- Certificación ISO 9001:2000 en la aplicación de actividades en la investigación, desarrollo, producción y comercialización de productos de biotecnología para la producción agrícola sostenible.

POLIDIST importa productos exclusivos de empresas del exterior, tales como: Laboratorios Microsules, que importa desde Uruguay productos para el sector veterinario, Insumos Optivite que importa productos de control de bacterias para animales domésticos desde Inglaterra, y Quinabra que importa productos para el sector agrícola, producción animal e industria alimenticia desde Brazil.

3.4 Situación Actual de la Empresa

Polidistribuciones Técnicas S.A. cuenta con una estructura alineada de acuerdo a la administración de sus directivos, y posee aproximadamente 16 trabajadores laborando en la ciudad de Guayaquil, todos ellos distribuidos en los niveles del organigrama desde sus niveles más altos de representatividad en la Gerencia General, hasta el nivel más bajo de asistentes.

La actividad comercial de la empresa no descansa y permanentemente analiza posibles relaciones de negocio con Proveedores nacionales y e internacionales.

El constante afán de Polidistribuciones Técnicas S.A. es mejorar el desempeño interno de sus procesos administrativos, que permita la optimización de recursos y la obtención de más ingresos.

El portafolio de productos que distribuye Polidistribuciones Técnicas S.A. está categorizado de la siguiente manera:

- ✓ Productos Agrícolas:
 - Biotecnológicos: tales como Bacthon SC, MicosPlag, Bio-Q SC, entre otros
 - Estimulantes Defensas: tal como Ecolife
 - Abonos: tal como Abono Organik
- ✓ Productos Veterinarios:
 - Ganadería: tales como Ivermic, Doramic, Parasul es, entre otros
 - Mascotas: tales como Anicedan, Amjigo Tabletas, entre otros
- ✓ Productos Acuícolas:
 - Mejoras de suelo: tal como Bio2-H
 - Mejoras de agua: tal como Bio Aqua SC
 - Vitaminas: tales como Vitmic C, Vitmic C Plus, entre otros
 - Enfermedades: tales como Biocitro, Enromic P, entre otros
- ✓ Insumos de Industria de Alimentos:
 - Inhibidores de Hongos: tal como Xetoz
 - Antibacteriales: tal como Salgard
 - Promotor Natural: tal como Geniex
 - Aglutinante: tal como AquaBond

En los 14 años de existencia Polidistribuciones Técnicas S.A. ha suministrado productos a mas de 300 empresas distribuidas en casi todas las provincias del Ecuador, y posee puntos de ventas en: Guayas Azuay, Bolívar, Cañar, Carchi, Chimborazo, El Oro, Cotopaxi, Esmeraldas, Galápagos, Imbabura, Loja, Los Ríos, Manabí, Morona Santiago, Napo, Orellana, Pastaza, Pichincha, Santa Elena, Santo Domingo de los Tsáchilas, Sucumbíos y Tungurahua.

Los ingresos que la empresa percibe son los provenientes de sus utilidades y operaciones, por lo cual la empresa se maneja a través de sus propias percepciones. La empresa se sustenta por la venta de sus productos y servicios:

- ✓ Productos: agrícolas, veterinarios, acuícolas e insumos
- ✓ Servicios: de asesoría técnica en el uso e implementación de productos

Polidistribuciones Técnicas S.A. es una empresa consciente de la responsabilidad de cuidar el medio ambiente, ya que la actividad de generar ventas en la empresa, requiere de la utilización de vehículos de combustión interna que producen gases contaminantes. Por esta razón, la empresa desde el inicio de sus operaciones ha creado cultivos forestales en la provincia de Manabí, donde actualmente posee un predio rural sembrado con 30 hectáreas de bosques, minimizando el impacto ambiental de su gestión; la meta es alcanzar las 100 hectáreas de árboles sembrados.

En general los objetivos de Polidistribuciones Técnicas S.A. consisten en consolidarse en el mercado local, incrementar su presencia internacional por medio de nuevas relaciones o sociedades de negocio, fidelizar al cliente, y ofrecer altos estándares de calidad en los productos y servicios, todo esto ayudados por la mejora continua de sus procesos, y por la creación estratégica de un Plan de Trabajo.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

Luego de realizar el diagnóstico en Polidistribuciones Técnicas S.A., se pudo determinar que si hubiera un modelo administrativo que dirija la gestión de la empresa, sustentado en una planeación estratégica y gestión por procesos, todas las acciones que emprenda la compañía estarían coordinadamente encaminadas a conseguir metas exitosas, y, aquellos procesos tales como: ventas o bodega al funcionar de manera más óptima, agregarían valor a la empresa cumpliendo con los resultados que se necesitan.

Los responsables directos del cumplimiento de las normativas serán todos los integrantes de la organización, encabezados por el gerente general; garantizando de esta manera la eficiencia total de las actividades.

La propuesta desarrollada está contenida en dos partes:

Parte I Planeación Estratégica.

- Definición del negocio.
- Análisis PEST de la distribuidora.
- Creación de la Matriz de Probabilidad y Difusión.
- Estrategias derivadas del Análisis FODA.
- Análisis del mercado y competencia del modelo de las 5 fuerzas.
- Matrices de las Oportunidades con los “StakeHolders”: Clientes, Proveedores, Accionistas y Empleados.

- Determinación del Cuadro estratégico actual y consecuente con su propuesta de valor.
- Definición del Océano Azul.
Matriz de 4 acciones y Cuadro estratégico.
- Definición de la Misión y Visión de la distribuidora.
- Matriz de Temas Estratégicos.
- Cuadro de Valores Organizacionales.
- Mapa Estratégico.
- Indicadores Claves de Proceso (KPI).

Parte II Gestión por Procesos.

- Estructura Orgánica Funcional.
- Definición de Funciones.
- Definición de Procedimientos.

4.1 Planeación Estratégica

Definición del Negocio

El giro del negocio de la empresa Polidistribuciones Técnicas consiste en la compra y venta de Productos Agroveterinarios, cuyos clientes principales se ubican en el sector productivo primario del país, y que tiene como objetivo cubrir las necesidades de sus clientes a través de la distribución de fármacos y químicos para el sector agrícola y pecuario.

La empresa importa líneas exclusivas de productos y los vende en el mercado local. **(Ver Anexo 2).**

Análisis PEST

La empresa ha sido analizada desde el punto de vista externo en cinco entornos:

Análisis Económico

Cuando analizamos la situación económica del país, percibimos que los precios de nuestras importaciones y exportaciones no tienen incidencia en el mercado mundial, y que una de las causas de la inestabilidad financiera se debe a las políticas económicas que han sido implementadas en el país, especialmente crediticias, cambiarias y salariales.

De acuerdo al entorno económico del análisis PEST, la empresa está relacionada con tres aspectos que afectan su situación financiera:

- Tasas de Regulación Bancaria con afectación a créditos comerciales
- Facilidades de crédito para Sector Agrícola otorgadas por el BNF
- Crisis internacional que afecta al desarrollo del sector importador comercial agropecuario

Análisis Político

Al analizar la situación política del país es fácil de identificar las situaciones adversas que mantienen las empresas debido a la inestabilidad política interna, y a la sensible relación de comercio con otros países.

De acuerdo al entorno político del análisis PEST, de entre las políticas de estado que afectan a la empresa se encuentran las siguientes:

- Políticas de Estado Medio Ambientalistas
- Políticas de Estado para el sector agrícola
- Políticas de Estado para el sector importador

Análisis Socio Cultural

La situación Socio Cultural del país actualmente se ve afectada por la falta de empleo, incremento de la inseguridad y delincuencia, crisis económica, resultados negativos en el presupuesto del estado, entre otros, que afectan la actividad comercial de las empresas.

De acuerdo al entorno socio cultural del análisis PEST, se concluye que la empresa se ve afectada por tres situaciones:

- Migración de personal operativo capacitado a otras empresas del mismo Sector
- Migración de la mano de obra agrícola a la ciudad o al exterior
- Incremento del índice Riesgo País que afecta a la imagen comercial

Análisis Tecnológico

El país ha tenido un incremento en la implementación de nueva tecnología, que soportan las diferentes actividades comerciales, industriales y de servicios, sin embargo se analiza que las empresas dedicadas a estas actividades no poseen áreas de investigación y desarrollo que alienten a las compañías a innovar en tecnología.

De acuerdo al entorno tecnológico del análisis PEST, la empresa se ve afectada en su actividad por lo siguiente:

- Desarrollo Tecnológico en controles Aduaneros

Análisis Medio Ambiente

La tendencia actual de las empresas a nivel mundial es preservar el medio ambiente, a través de leyes y políticas que resguarden y protejan la naturaleza en el entorno donde desarrollan sus actividades

Debido a la naturaleza de los productos que comercializa Polidistribuciones Técnicas, es necesario considerar que los artículos que distribuye deben regirse a normas impuestas por el gobierno destinadas a la conservación del medio ambiente. **(Ver Anexo 3).**

De acuerdo al entorno del medio ambiente del análisis PEST, la empresa se ve afectada en su actividad por lo siguiente:

- Cambios climáticos en áreas Productivas
- Ubicación geográfica del país favorable para sector agropecuario

De acuerdo al análisis PEST concluimos que los factores con mayor repercusión para la empresa son los siguientes:

- Cambios climáticos en áreas Productivas
- Ubicación geográfica del país favorable para sector agropecuario

- Crisis internacional que afecta al desarrollo sector importador comercial agropecuario
- Migración de la mano de obra agrícola a la ciudad o al exterior
- Incremento del índice Riesgo País que afecta a la imagen comercial. (**Ver Anexo 4**).

Matriz de Análisis FODA

Las estrategias derivadas del análisis FODA son las siguientes:

Combinación Fortalezas con Oportunidades:

- Aprovechar los créditos para la adquisición de fármacos agroveterinarios que benefician al sector agrícola
- Ampliar cobertura de mercado en lugares privilegiados ubicación geográfica

Combinación Oportunidades con Debilidades:

- Realizar convenios con el MAGAP para capacitaciones en el sector agropecuario

Combinación Fortalezas con Amenazas:

- Dar capacitación a los empleados para remunerarlos de acuerdo a sus conocimientos para evitar la migración de mano de obra
- Actualizar la plataforma tecnológica a través de un sistema completo de información de clientes

Combinación Debilidades con Amenazas:

- Mejorar la organización de la empresa con personal preparado y capacitado para el puesto
- Establecer nuevos sistemas de comunicación aprovechando las nuevas tecnologías. (**Ver Anexos 5 y 6**).

Análisis del Mercado y la Competencia del Modelo de las 5 fuerzas

Del análisis del mercado y de la competencia utilizando el modelo de las 5 fuerzas de Potter se concluye lo siguiente:

Fuerza: Nuevos Competidores

Situación: Presencia nuevas importadores y distribuidores de productos agroveterinarios.

Estrategias:

- Reorganizar la administración y fortalecer el servicio postventa
- Reforzar imagen como empresa nacional

Fuerza: Poder Proveedores

Situación:

- El 65% de la compra a los Proveedores se realiza a crédito
- Proveedores no aceptan devolución de mercaderías
- Distribución de líneas exclusivas de productos

Estrategia:

- Convenios con empresas extranjeras para nuevas líneas de productos

Fuerza: Actuales Jugadores

Situación: la distribución del mercado fármaco veterinario se divide de la siguiente forma:

Polidistribuciones Técnicas s.a.	6%
Ecuaquímica	36%
Agripac	24%

Estrategias:

- Capacitar al personal de planta
- Fortalecer el marketing nacional
- Crear los manuales de procedimientos que ayuden a mejorar las funciones de los trabajadores
- Priorizar los dos factores claves para la distribución: precio, calidad y servicio

Fuerza: Poder de Clientes

Situación:

- Clientes conocen más a la competencia por cobertura de mercado
- Clientes exigen más Facilidades de pago

Estrategia:

- Crear planes de marketing para posicionamiento de mercado
- Implementar plataformas tecnológicas para cotizaciones y reservas de productos en línea
- Mejorar los procesos: despacho, servicio, y cobranza (**Ver Anexo 7**).

Oportunidades con los Stakeholders

Del análisis realizado entre los principales competidores del mercado y Polidistribuciones Técnicas, se concluye lo siguiente:

Segmento Clientes minoristas:

De acuerdo a las necesidades de los clientes para con la empresa se puede determinar que el nivel de satisfacción es medio alto en relación con los competidores.

Para constancia de lo expuesto (**Ver Anexo 8**).

Segmento Clientes mayoristas:

Las necesidades de los clientes mayoristas para con la empresa radican principalmente en tiempos de entrega y en formas de pago, que en comparación con las otras empresas del medio compiten en el mismo nivel medio alto. (**Ver Anexo 8**).

Segmento Accionistas:

Las principales necesidades de los accionistas para con la empresa son aquellas que le generan utilidades sobre la inversión que realizaron en la organización, por lo cual requieren información que les permita conocer los resultados obtenidos. (**Ver Anexo 10**)

Segmento Proveedores:

La principal necesidad de los proveedores respecto a la empresa es el pago a tiempo de los haberes ganados por la venta de productos. En comparación con la competencia nos encontramos en el mismo nivel de satisfacción en cuanto al pago a tiempo, sin embargo se encuentra en desventaja en cuanto a la definición de políticas que ayuden a la comunicación y resolución de problemas. (**Ver Anexo 11**).

Segmento Empleados:

Del análisis realizado se puede determinar que las necesidades de los empleados de Polidistribuciones Técnicas son elevadas debido a que no se sienten protegidos ni motivados laboralmente, no han alcanzado un desarrollo profesional acorde a las exigencias de la empresa. Las necesidades de los trabajadores no están alineadas a los objetivos empresariales.

En comparación con la competencia la empresa se encuentra en un nivel inferior que debe mejorar. (**Ver Anexo 12**).

Propuesta de Valor

Analizando los factores de competencia de la industria se puede determinar que Polidistribuciones Técnicas tiene ventaja competitiva en calidad del producto y en la exclusividad de la distribución de ciertos productos importados, por lo que el mensaje de nuestra propuesta de valor es:

“Adquiere productos agroveterinarios de alta calidad con asesoría técnica especializada”. (**Ver Anexo 13**).

Océano Azul

Luego de establecer el mercado en el que desarrolla su actividad comercial Polidistribuciones técnicas e identificar a los clientes de acuerdo a la metodología del océano azul, concluimos en las siguientes estrategias:

Grupos estratégicos:

- Importar líneas de productos exclusivos en el medio, a fin de que los grupos estratégicos adquieran estos productos en la empresa.
- Establecer acuerdos con grupos estratégicos para estandarizar políticas de ventas y acordar precios.

Cadena de compradores:

- Proponer a instituciones como ministerios y universidades acuerdos en la compra de productos agroveterinarios, a fin de que los utilicen en los proyectos institucionales.
- Realizar planes de marketing que posicionen a la empresa en nuevos segmentos de mercado. **(Ver Anexo 14).**

Matriz de las cuatro acciones y Cuadro estratégico

En base al análisis del cuadro estratégico actual las competencias se clasifican en cuatro acciones, que marcarán los pasos a seguir dentro de la empresa.

Incrementar

- Ubicación de zona geográfica: se proyecta abarcar más del mercado nacional por medio de la contratación de vendedores que incrementen las ventas de la empresa.
- Exclusividad en la distribución de productos: conseguir nuevas negociaciones con empresas proveedoras de fármacos agroveterinarios de prestigio internacional.
- Experiencia en el mercado: conseguir que los vendedores se conviertan en asesores comerciales de los productos por medio de capacitación.
- Estructura organizacional: rediseñar los procesos del negocio cambiando el organigrama, para conseguir la optimización de tiempos y recursos.
- Calidad del producto: exigir la certificación de calidad en normas ISO a las empresas que califiquen para ser proveedores de Polidistribuciones técnicas, lo cual garantizará la calidad del producto.

Crear

- Paquetes promocionales: desarrollar promociones que sean atractivas a los clientes que garanticen la fidelidad del cliente a través de la recompra de los productos.
- Certificaciones de calidad: encaminar a la empresa en la implementación de un sistema de gestión integrado basado en normas internacionales de calidad. **(Ver Anexo 15).**

Definición de la Misión y Visión empresarial

De acuerdo al análisis realizado dentro de la empresa se determino que la misión estratégica para la empresa es:

“Distribuir fármacos Agroveterinarios de alta Calidad satisfaciendo a nuestros Clientes y preservando el Medio Ambiente”.

La visión estratégica es:

“Líder nacional en la comercialización de fármacos Agroveterinarios para el sector Agrícola Ganadero, a fin de satisfacer las necesidades del Mercado Interno e incursionar en el Internacional con Calidad, Servicio y protegiendo al Medio Ambiente”. (Ver Anexo 16).

Matriz de Temas estratégicos

En base al análisis FODA se determinan los componentes clasificados de acuerdo a los temas estratégicos:

Innovación Procesos Tecnológicos/ Operativos

- Aprovechar los créditos para la adquisición de fármacos agroveterinarios que benefician al sector agrícola
- Ampliar cobertura de mercado en lugares privilegiados ubicación geográfica
- Actualizar la plataforma tecnológica a través de un sistema completo de información de clientes

Comunicación Organizacional y Despliegue

- Establecer nuevos sistemas de comunicación aprovechando las nuevas tecnologías

Crecimiento Continuo Del Talento Humano

- Dar capacitación a los empleados para que sean remunerarlos de acuerdo a sus conocimientos y así evitar la migración de mano de obra

- Mejorar la organización de la empresa con personal preparado y capacitado para el puesto

Servicios Complementarios

- Realizar convenios con el Magap para capacitaciones en el sector agropecuario. (**Ver Anexo 17**).

Determinación de los Valores Organizacionales

Comparando los temas estratégicos con los valores organizacionales, se concluye que los de mayor relevancia para la empresa son:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Espíritu de Pertenencia

(**Ver Anexo 18**).

Mapa Estratégico

Con bases en la misión y visión empresarial, Polidistribuciones Técnicas debe sustentar su desarrollo organizacional en las siguientes perspectivas:

Perspectiva Financiera

- Mejorar la liquidez de la empresa
- Aumentar la rentabilidad de la distribuidora
- Maximizar el crecimiento con optimización de recursos

Perspectiva de Clientes

- Aumentar líneas de productos exclusivos
- Desarrollar nuevos mercados agrícolas
- Mejorar la Participación en el mercado
- Fortalecer el servicio postventa.
- Mejorar la comunicación con los clientes

Perspectiva de Procesos internos

- Optimizar los Procesos Operativos de Importación
- Disminuir los Gastos Administrativos
- Mejorar la gestión de Proveedores

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Administración de Talento humano eficiente
- Tecnología que garantice la comunicación interdepartamental
(Ver Anexo 19).

CUADRO No. 2: INDICADORES CLAVES DE PROCESO (KPI)

Perspectivas	Objetivo Estratégico	KPI	Unidad	Nivel Base	Meta CP	Meta LP	Frecuencia de Medición	Responsable
Finanzas	Aumentar la Rentabilidad de la Distribuidora	ROE = Beneficio Neto / Patrimonio Neto	%	40	43	50	Anual	Departamento Financiero
	Maximizar el Crecimiento con Optimización de Recursos	Costos Operativos año actual / Costos Operativos del año anterior * 100	%	1.92	1.85	1.20	Mensual	Departamento Financiero
	Mejorar la Liquidez de la empresa	Activo Corriente - Pasivo Corriente	dólares	10000	12500	18000	Mensual	Departamento de Finanzas
Clientes	Desarrollar nuevos mercados agrícolas	(# de clientes año actual / # de clientes año anterior) - 1 * 100	%	1 % clientes	0,03	0,12	Semestral	Departamento de Ventas
	Fortalecer el servicio Post Venta	Ventas de Clientes antiguos / Ventas Totales * 100	%	70% ingresos generados por clientes antiguos	0,4	0,7	Semestral	Departamento de Ventas
	Aumentar Líneas de Productos Exclusivos	# nuevos productos importados	productos nuevos	5	3	8	Anual	Departamento de Compras
	Mejorar la Participación en el Mercado	Ventas Empresa / Ventas Mercado * 100	%	0.8 %	0.81	0.85	Anual	Gerencia Comercial
	Mejorar la Comunicación con los Clientes	# Reclamos atendidos / # Total de Reclamos * 100	%	90% reclamos	0,01	0	Trimestral	Departamento de Ventas
Procesos	Optimizar los Procesos Operativos de Importación	(# Pedidos a tiempo / Total Pedidos) * 100	%	90	0,92	0,97	Mensual	Departamento de Compras
	Disminuir los Gastos Administrativos	Gastos Operativos año actual / Gastos Operativos año anterior * 100	%	2.5%	0,02	1.5%	Anual	Departamento de Finanzas
	Mejorar la Gestión de Proveedores	# Pedidos a Tiempo/ # Pedidos Totales * 100	%	93	0,95	0,98	Mensual	Departamento de Finanzas
Aprendizaje y crecimiento	Administración de Talento Humano eficiente	# de horas de capacitación por persona	Horas	10	15	40	Trimestral	Jefes Departamentales
	Tecnología que garantice la comunicación interdepartamental	Número confirmaciones correos leídos / Número correos enviados * 100	%	80% cumplimiento	0,85	0,95	Mensual	Departamento de Personal

FUENTE: Las autoras

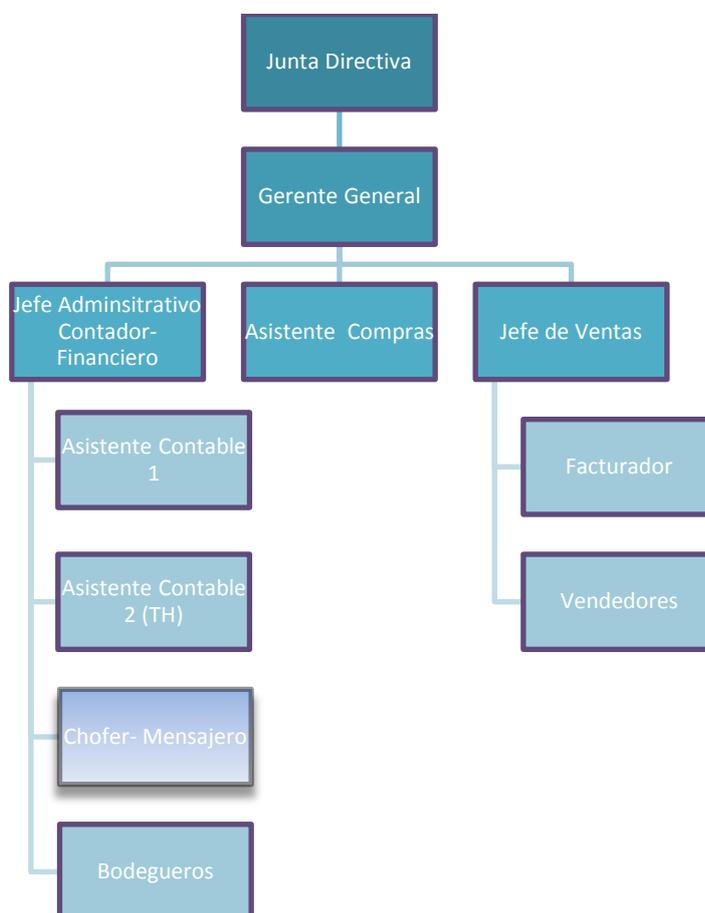
(Anexos:20, 21, 22 y 23).

4.2 Gestión por Procesos

4.2.1 Estructura Orgánica Funcional

El organigrama que actualmente tiene la distribuidora ha estado vigente en la empresa desde su creación, esto es 14 años, en el cual se puede observar que el árbol muestra la distribución jerárquica de los cargos y sus niveles ordenadamente, sin embargo la asignación del trabajo en ciertos puestos no es la correcta, lo cual se aprecia en el organigrama actual:

CUADRO No. 3: ORGANIGRAMA DE POLIDISTRIBUCIONES TÉCNICAS

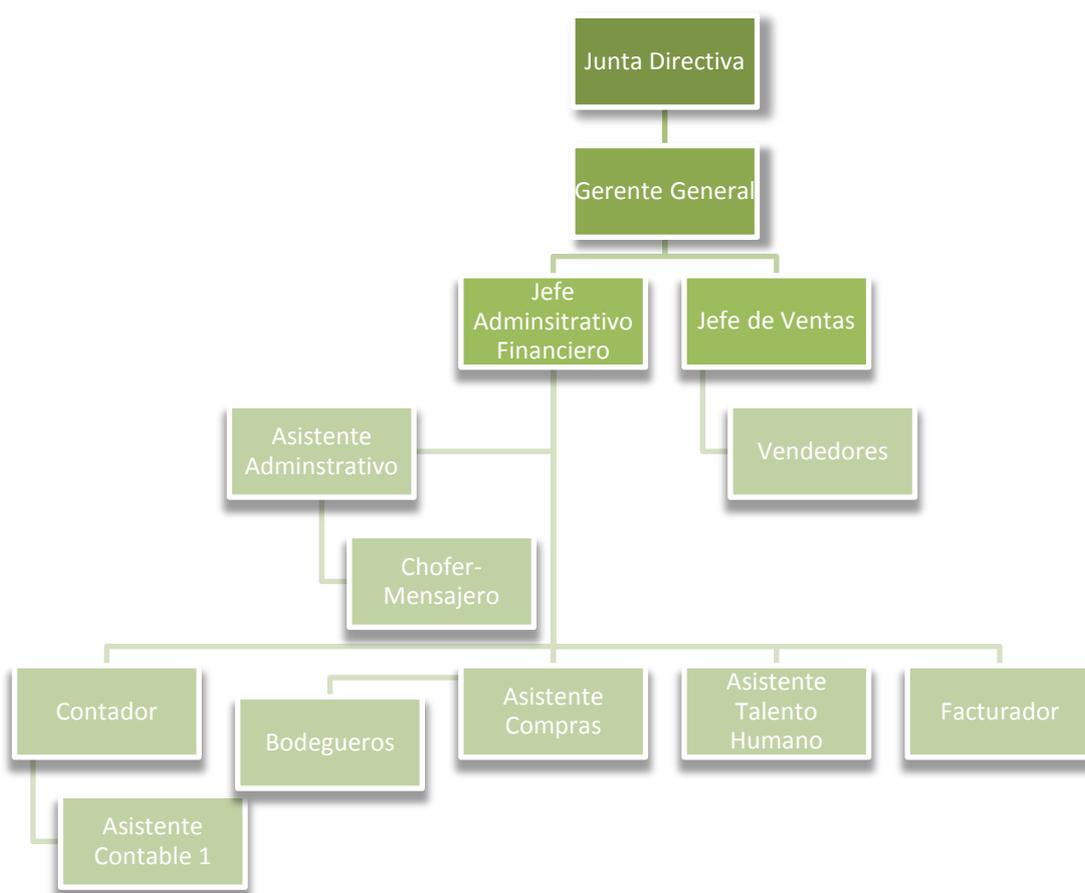


FUENTE: Polidistribuciones Técnicas

La estructura orgánica propuesta para Polidistribuciones Técnicas en los distintos niveles de la empresa, respeta la jerarquía y rangos de control, evita cualquier duplicidad de funciones, y establece la segregación de responsabilidades, cumple los objetivos de su creación y alcanza las metas fijadas, haciendo uso racional y eficiente de los recursos disponibles.

Se ha considerado los niveles de autoridad, de control, y apoyo operativo, con sus respectivas áreas y funciones, y se ha utilizado el método sistémico con entrevistas realizadas al personal, por lo que se propone el siguiente organigrama que a continuación se muestra:

CUADRO No. 4: ORGANIGRAMA PROPUESTO DESPUÉS GESTIÓN POR PROCESOS POLIDISTRIBUCIONES TÉCNICAS



FUENTE: Las Autoras

Las modificaciones sugeridas al organigrama de la empresa, se justifican a continuación:

Cargo Asistente de Talento Humano

- ✓ La creación de un puesto de trabajo como “Asistente de Talento Humano” tendría a su cargo las funciones que actualmente realiza el puesto de “Asistente Contable 2”, el cual se encarga de: gestión de selección y reclutamiento de personal, pago de roles, definición de políticas de T.H., creación de planes de unidad, entre otras actividades.
- ✓ El cargo “Chofer – Mensajero”: reportará de ahora en adelante al Asistente Administrativo financiero, el cual puede administrar y organizar por la asistencia del cargo el tiempo y actividades del chofer.
- ✓ El cambio en las funciones del Jefe Administrativo y Contador Financiero: las funciones han sido separadas y distribuidas a la vez, ya que el mismo jefe administrativo no puede ejercer las labores de contador por la naturaleza de los puestos y por la carga de trabajo de cada puesto.
- ✓ El cambio en las funciones del Asistente Contable 2: el nombre del cargo difiere de las funciones que este puesto realiza, ya que el puesto se dedica actividades propias de talento humano, por eso al asistente contable 2 se le redistribuyen las tareas del asistente 1 que son:
 - Registro de Movimiento contables diarios
 - Asistencia al contador de las funciones que realiza el puesto
 - Ingreso de información al sistema de información contable
 - Actividades de Bancos
 - Actividades de Contabilidad: coordinación con el contador, actualización continua de los archivos y verificación de documentos de soporte.
- ✓ El cambio en las funciones del Asistente Contable 1: se le redistribuye las tareas que han sido asignadas al asistente 2, y las actividades quedan de la siguiente manera:
 - Registro de Movimiento contables diarios
 - Asistencia al contador de las funciones que realiza el puesto
 - Ingreso de información al sistema de información contable
 - Actividades de Bancos

- Actividades de Cliente
- Manejo del Presupuesto

Cada empleado tendrá un trabajo específico y separación de poderes que realizar.

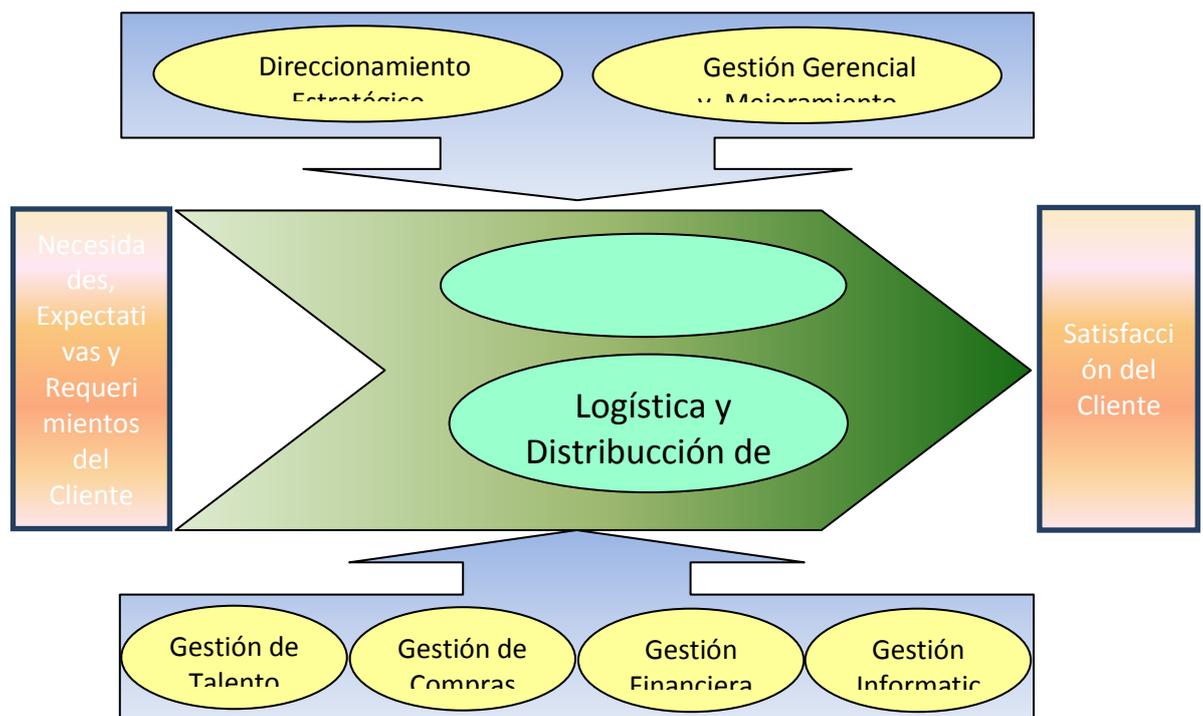
Si un empleado nuevo ingresa a la empresa se le define las actividades a realizar según sea el caso del nivel operativo o directivo, y en el transcurso del tiempo sus funciones pueden cambiar previo análisis y registro en el manual de funciones.

De acuerdo al organigrama propuesto tenemos que el Gerente General es la máxima autoridad, quien determina las funciones y las relaciones de las distintas áreas, para el ágil adelanto de las actividades en la empresa.

4.2.2 Diagramas de Macro Procesos

De acuerdo al análisis realizado los procesos que constituyen la operatividad de Polidistribuciones Técnicas se encuentran categorizados en la siguiente estructura:

CUADRO No. 5: DIAGRAMA PROPUESTO DE MACRO PROCESOS DE POLIDISTRIBUCIONES TÉCNICAS



FUENTE: Las Autoras

4.2.3 Diagramas de Flujo de Procesos

Como se indico en las bases teóricas de la presente tesis, Polidistribuciones Técnicas ya había empezado su gestión por proceso en algunas áreas de la compañía, por lo cual un objetivo de la presente propuesta es continuar aplicando la metodología en los procesos que faltan y que se consideran críticos en la organización.

La Gestión por Proceso ha sido aplicada en los procesos de:

- ✓ Compras Locales e Importadas
- ✓ Ventas sin Consignación de Mercadería
- ✓ Ventas con Consignación de Mercadería
- ✓ Ingreso de Mercadería a Bodega
- ✓

En los procesos descritos anteriormente se aplicó la siguiente metodología de gestión por procesos:

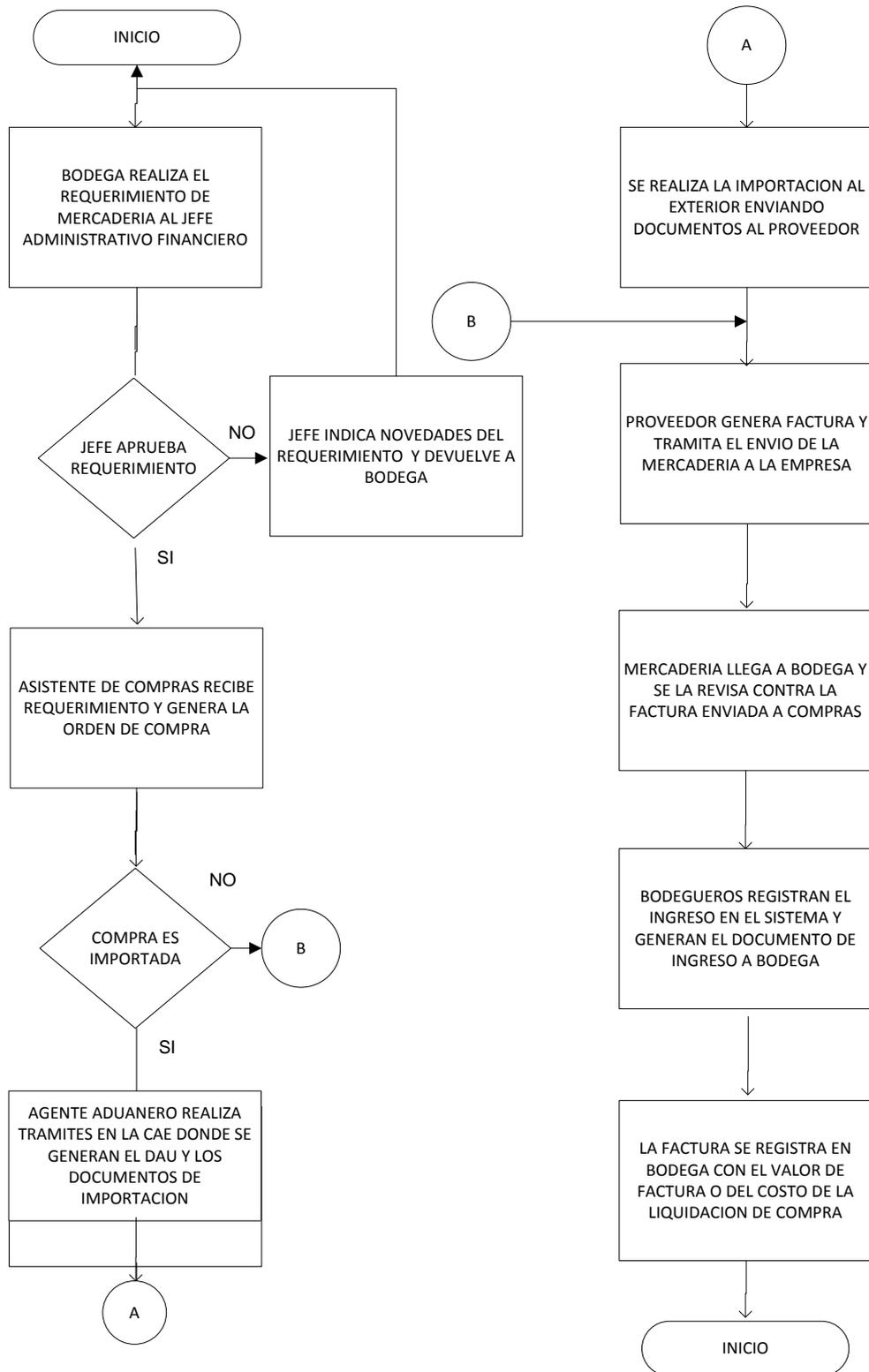
- Selección del proceso
- Análisis de resultados esperados por proceso
- Levantamiento de información
- Ejecución de gestión por proceso: situación actual del problema y situación de mejora
- Puntos clave del proceso
- Responsables del proceso

CUADRO No. 6: GESTIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS LOCALES E IMPORTADAS

Criterios de selección	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso Clave de la cadena de valor - Afectación a factores críticos de la empresa
Resultado esperado	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir tiempo de compra - Contribuir eficazmente en disponibilidad de inventario
Levantamiento de información	<ul style="list-style-type: none"> - Compras locales representan 60% de la compra total y tiempo ejecución 1 semana - Compras importadas representan 40% de la compra total y tiempo ejecución 1 mes - El 50% de compras son contado y 50% a crédito (30,60 y 90 días)
Gestión por proceso	<p>Problema: tiempo transcurrido desde surge requerimiento de bodega hasta aprobación Jefe administrativo .financiero</p> <p>Mejora: modificar sistema de información para que genere automáticamente un requerimiento a compras cuando se llegue a un nivel mínimo de stock en el artículo</p>
Puntos claves del proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel actualizado de stock en inventario - Aprobación gerente general o jefe administrativo financiero
Responsable del proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Bodeguero - Jefe administrativo financiero - Asistente de compras

FUENTE: Las Autoras

**CUADRO No. 7: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COMPRAS
LOCALES E IMPORTADAS PROPUESTO**



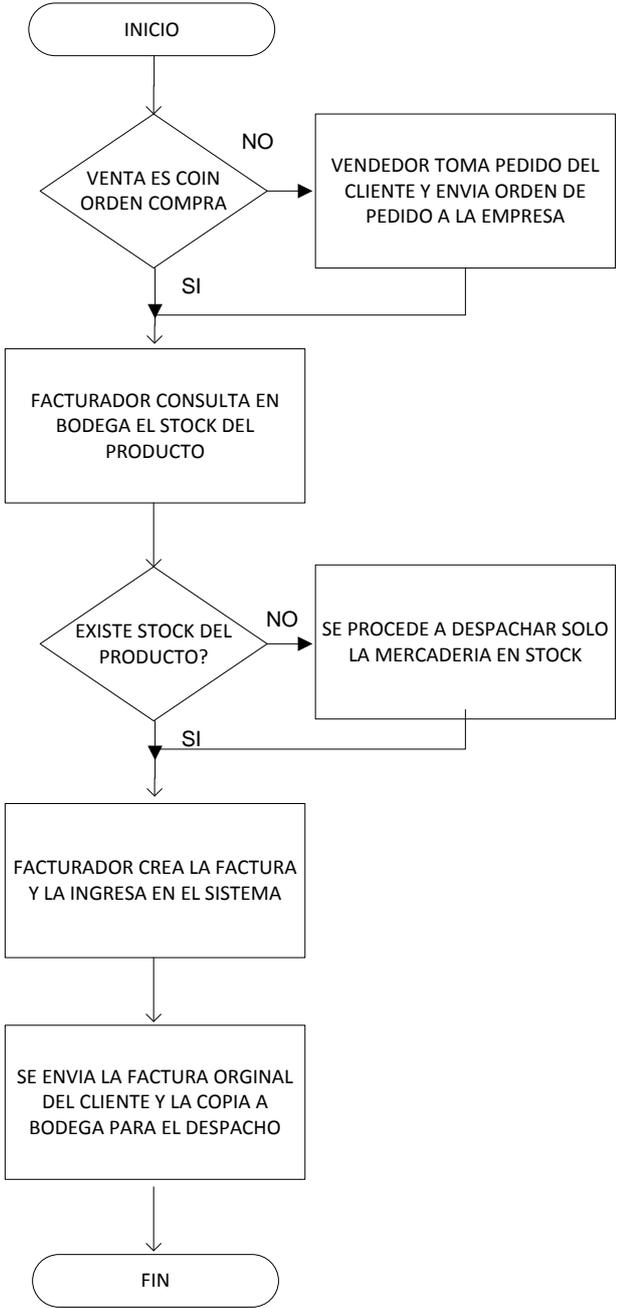
FUENTE: Las Autoras

**CUADRO No. 8: GESTIÓN DEL PROCESO DE VENTAS SIN
CONSIGNACIÓN**

Criterios de selección	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso Clave de la cadena de valor - Afectación a factores críticos de la empresa
Resultado esperado	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr que todas las ventas se concreten - Lograr realizar un mayor número de ventas
Levantamiento de información	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas con consignación se pagan fin mes - Ventas se hacen: con orden compra emitida por cliente o con órdenes pedido por teléfono - En ausencia de stock se hacen ventas parciales - Ventas con órdenes de pedido representan el 30% de venta total - Ventas con orden de compra representan el 70% de venta total
Gestión por proceso	<p>Problema: tiempo de atención telefónica con comunicación inestable</p> <p>Mejora: vendedores puedan acceder al sistema de ventas de la empresa por comunicación móvil y realizar la venta</p>
Puntos claves del proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de comunicación - Sistema de ventas
Responsable del proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Vendedores - Facturador

FUENTE: Las Autoras

CUADRO No. 9: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VENTAS SIN CONSIGNACIÓN PROPUESTO



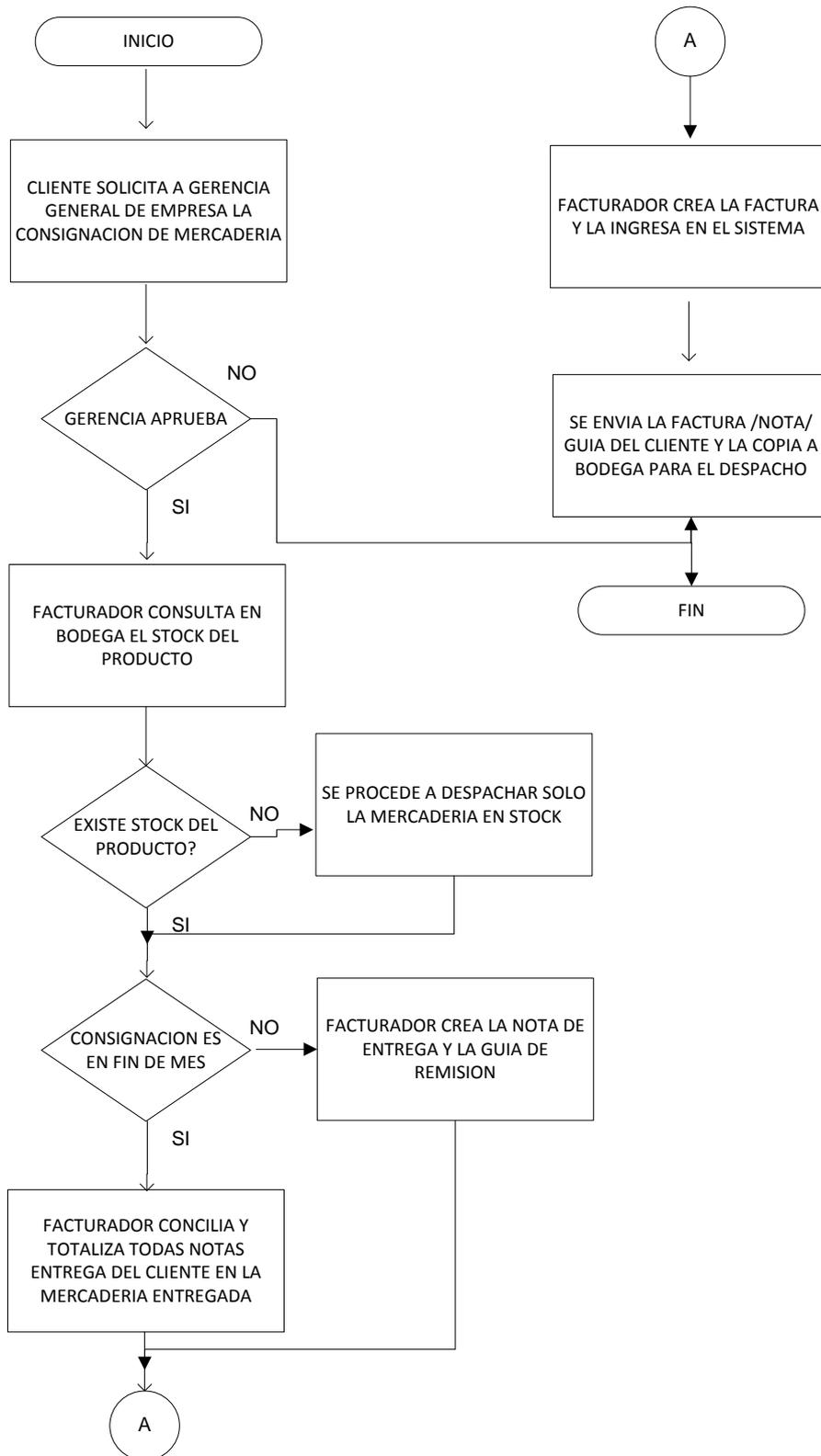
FUENTE: Las Autoras

CUADRO No. 10: GESTIÓN DEL PROCESO DE VENTAS CON CONSIGNACIÓN

Criterios de selección	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso Clave de la cadena de valor - Afectación a factores críticos de la empresa
Resultado esperado	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr que todas las ventas se concreten - Lograr realizar un mayor número de ventas
Levantamiento de información	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene 3 líneas exclusivas la empresa que nadie más distribuye - Existen dos formas de consignar a distribuidores exclusivos: despachar todo aunque no venda y a fin mes se factura y se cobra de 75 a 80 días de la fecha de facturación, o, se despacha una cantidad de producto y se factura a fin de mes lo que ha vendido, lo cual se cobra cuando transcurren un mes - La mayoría de las ventas se hacen ventas efectivas
Gestión por proceso	<p>Problema: las facturas a consignación se generan el siguiente mes luego de realizada la venta</p> <p>Mejora: Se recomienda que al momento de generar la nota de entrega y la guía de remisión por cada consignación realizada, el facturador ya vaya conciliando la cuenta del cliente a fin de tener los totales listos para crear la factura.</p>
Puntos claves del proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Conciliación de notas de entrega - Fecha de corte en conceder consignaciones
Responsable del proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente general - Facturador - Bodeguero

FUENTE: Las Autoras

**CUADRO No. 11: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VENTAS CON
CONSIGNACIÓN PROPUESTO**



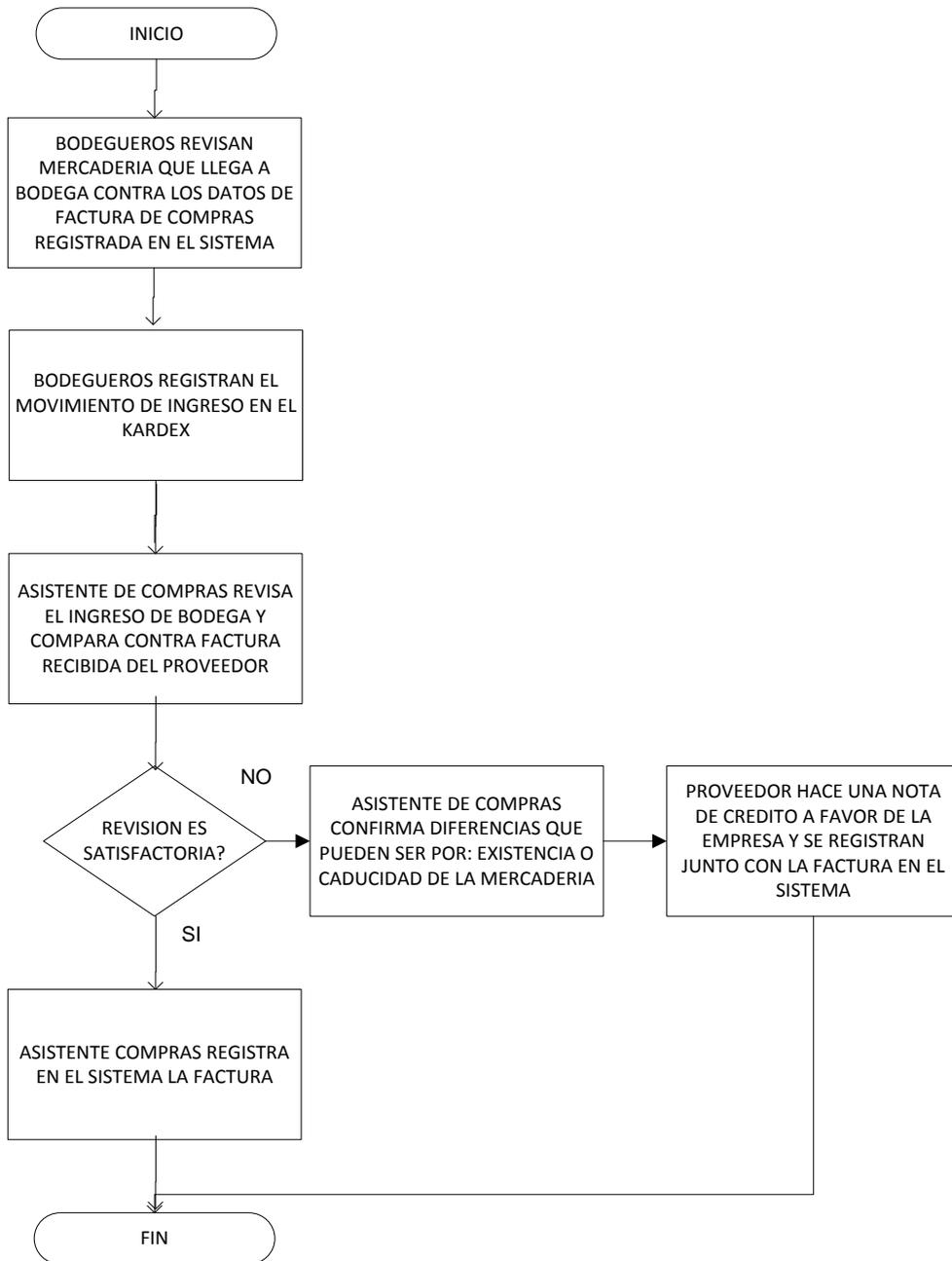
FUENTE: Las Autoras

CUADRO No. 12: GESTIÓN DEL PROCESO DE INGRESO DE MERCADERÍA A BODEGA

Criterios de selección	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso Clave de la cadena de valor - Proceso aporta significativamente al efectivo de la empresa
Resultado esperado	<ul style="list-style-type: none"> - Tener siempre disponibilidad del producto - Tener el control diario en el inventario de la mercadería
Levantamiento de información	<ul style="list-style-type: none"> - Toda mercadería que llega a la empresa es revisada en primera instancia por los bodegueros y luego por asistente de compras - Existe mercadería que llega a la empresa y difiere de lo indicado en el pedido
Gestión por proceso	<p>Problema: Mercadería inconsistente con el pedido</p> <p>Mejora: Se debe generar en el sistema de bodega una nota de crédito automática que rebaje el saldo deudor de la empresa</p>
Puntos claves del proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Las revisiones que hacen los bodegueros y el asistente de compras de la mercadería
Responsable del proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Bodegueros - Asistente de compras

FUENTE: Las Autoras

CUADRO No. 13: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO INGRESO DE MERCADERÍA A BODEGA PROPUESTO



FUENTE: Las Autoras

4.2.4 Descripción de Puestos de trabajo

Luego de haber aplicado la gestión por procesos, a continuación se describen las actividades de cada puesto de trabajo:

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General

PUESTO DEL QUE DEPENDE JERÁRQUICAMENTE: Directorio de accionistas.

PUESTO(S) QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE: Jefe Administrativo financiero y Jefe de ventas.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

El gerente general de **Polidistribuciones Técnicas S. A.** actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la Junta Directiva.

Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás jefes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa; además, ejerce autoridad funcional sobre los cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la empresa, actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como apoyo por contar con conocimientos del área administrativa y de aplicación de nuestros productos y servicios.

Es la imagen de la empresa ante organizaciones nacionales y entes reguladores, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a corto y largo plazo.

Su objetivo principal es el de dar valor agregado en base a los productos y servicios que ofrece la empresa, maximizando el valor de la empresa para los accionistas.

Sus principales responsabilidades son:

- ✓ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando para ello los factores críticos de éxito, y estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.

- ✓ Formular, dirigir, evaluar y controlar todo lo relacionado con la fijación y cumplimiento de las políticas y estrategias generales, de orden administrativo, financiero y operativo de la misma.
- ✓ Efectuar por mandato de la Junta Directiva los planes, programas y proyectos requeridos para el desarrollo armónico de la Empresa.
- ✓ Elaborar un informe escrito anual sobre la forma como hubiese llevado a cabo su gestión, informe que conjuntamente en el balance general del ejercicio y demás documentos exigidos por la ley serán presentados en asocio de la Junta Directiva a la Asamblea General de Accionistas.
- ✓ Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la Empresa.
- ✓ Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- ✓ Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- ✓ Prepara descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su Jefe.
- ✓ Define las necesidades del personal en relación con los objetivos y planes de la empresa.
- ✓ Ejerce un liderazgo dinámico en la empresa para la consecución de los planes y estrategias determinados.
- ✓ Desarrolla un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- ✓ Mide continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y metas planificadas.
- ✓ Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.
- ✓ Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías, servicios y productos más adecuados.
- ✓ Decide cuando un nuevo producto ha de ingresar al mercado.
- ✓ Firma los cheques de la compañía, sin límite de monto.

- ✓ Aprueba transacciones financieras mayores como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc.

REQUISITOS:

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

- ✓ Legislación vigente aplicable a las importaciones y leyes tributarias.
- ✓ Sistemas informáticos.
- ✓ Administración empresarial.
- ✓ Desarrollo y relaciones Humanas.
- ✓ Gestión de calidad.

EDUCACIÓN Título profesional en Administración de empresas o afines.

EXPERIENCIA 3 años como profesional.

DELEGACIONES: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por las gerencias que el designe en áreas específicas de acción, tales delegaciones se realizaran a través de memorándum.

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe Administrativo Financiero

PUESTO DEL QUE DEPENDE JERÁRQUICAMENTE: Gerente General.

PUESTO(S) QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE: Contador, Bodeguero, Asistente de compras, Asistente de Talento Humano, Asistente Administrativo y Facturador.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

El jefe administrativo financiero tiene a su cargo varias áreas de trabajo, ocupándose de organizar y dirigir las actividades administrativas, financieras, de recursos humanos y de logística de la empresa.

Sus principales responsabilidades y funciones son:

- ✓ Elaborar en conjunto con las otras jerarquías, el presupuesto de ingresos y egresos de cada ejercicio fiscal así como el plan operacional de la institución
- ✓ Vincula a la empresa con los mercados de dinero y capitales, con autorización previa del Gerente General.
- ✓ Obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para la normal venta de productos generadores de ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.
- ✓ Análisis de las cuentas específicas e individuales del Balance General con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- ✓ Análisis de las cuentas individuales del Estado de Resultados: ingresos y costos.
- ✓ Control de costos, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- ✓ Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- ✓ Interactúa con las otras jefaturas funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas.
- ✓ Negocia con proveedores términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.
- ✓ Negociación con clientes, en temas relacionadas con crédito y pago de facturas.

- ✓ Control completo de las bodegas, monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes.
- ✓ Autorización de las compras extraordinarias de productos.
- ✓ Administrar y autorizar préstamos para empleados.
- ✓ Supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI.
- ✓ Llevar los registros y realizar las operaciones contables derivadas de la ejecución del presupuesto institucional.
- ✓ Mantener una información actualizada referente a las disponibilidades y compromisos financieros.
- ✓ Mantener actualizados todos los registros contables, así como la documentación de soporte de los mismos, para la consolidación de los estados financieros.
- ✓ Aplicar procedimientos e instrumentos pertinentes para el manejo transparente de los recursos.
- ✓ Dirigir lo relacionado con la elaboración de normas, procedimientos, manuales de organización, y demás instrumentos de uso financiero y administrativo.
- ✓ Administrar el recurso humano de acuerdo a lo establecido por la Junta Directiva.
- ✓ Proponer e implementar la política de capacitación y desarrollo del recurso humano aprobado por el Junta Directiva
- ✓ Velar por el adecuado control y funcionamiento de los equipos institucionales.
- ✓ Tramitar los pagos a contratistas, supervisores, proveedores, personal y pago de dietas, así como de cualquier otra obligación financiera de la empresa.
- ✓ Elaborar los indicadores de gestión correspondientes al área administrativa financiera.
- ✓ Realizar cualquier otra función que requiera la Dirección Ejecutiva en el ámbito de su competencia.

REQUISITOS:

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

- ✓ Legislación vigente aplicable a las importaciones y leyes tributarias.
- ✓ Sistemas informáticos.
- ✓ Administración empresarial.

- ✓ Desarrollo y relaciones Humanas.
- ✓ Gestión de calidad.
- ✓ Planeamiento Estratégico

EDUCACIÓN Título profesional en Administración de empresas, Ingeniería comercial o afines.

EXPERIENCIA 3 años como profesional.

DELEGACIONES: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Gerente General y las personas que se designen para tareas operativas específicas. Cualquier delegación específica se hará a través de un memorándum.

NOMBRE DEL PUESTO: Asistente Administrativo Financiero

PUESTO DEL QUE DEPENDE JERÁRQUICAMENTE: Jefe Administrativo Financiero.

PUESTO(S) QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE: Chofer – Mensajero.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Ejecución de labores complejas de apoyo logístico y administrativo propias de la dependencia para la cual labora.

Sus principales responsabilidades y funciones son:

- ✓ Realizar los trámites necesarios para gestionar la adquisición de activos, repuestos y equipo menor que se requieren en la empresa.
- ✓ Llevar el control de los movimientos del inventario asignado al personal y velar por el buen estado y mantenimiento del mismo.
- ✓ Administrar y controlar los diversos contratos de servicios públicos o privados que tiene la empresa, tales como: consultoría, servicios de capacitación, mantenimiento y reparación de vehículos, alquileres de equipos (central telefónica, fax, fotocopidora y otros), limpieza, entre otros.
- ✓ Planificar, coordinar y controlar los servicios de transporte que requieren los funcionarios de la dependencia para la cual labora y coordinar las contrataciones de vehículos o medios de transporte particulares cuando éstos se requieran.
- ✓ Brindar apoyo administrativo en la coordinación de seminarios y congresos a nivel nacional.
- ✓ Custodiar fondos de caja chica u otros, cuando le sea requerido y realizar las liquidaciones de gasto correspondiente. Supervisar y controlar los registros de firmas autorizadas en lo que respecta a Caja Chica y órdenes de pago.
- ✓ Atender consultas de sus compañeros, otros funcionarios y público en general, relacionadas con la labor de su dependencia, orientarlo o ponerlo en contacto con los funcionarios correspondientes.
- ✓ Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- ✓ Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.

- ✓ Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato

Actividades atención a clientes:

- ✓ Cobros a clientes los días fijados por la gerencia de acuerdo al listado entregado por el jefe de ventas y firmado por el Jefe administrativo Financiero.
- ✓ Recepción del cobro de las ventas de contado.
- ✓ Entregar los pagos en efectivo o cheque al Jefe administrativo financiero diariamente, junto con las facturas y retenciones.
- ✓ Brindar atención a los clientes que vienen a la empresa, dirigiéndoles con la persona que los va a atender.

Actividades de asistencia en viajes

- ✓ Coordinación con la agencia de viajes y con la asistente de contabilidad lo que se refiere a viáticos y transportación de las personas que van a viajar.
- ✓ Apoyo al Gerente General en lo que requiera.
- ✓ Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

REQUISITOS:

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

- ✓ Sistemas informáticos.
- ✓ Administración empresarial.
- ✓ Desarrollo y relaciones Humanas.
- ✓ Gestión de calidad.

EDUCACIÓN Estudiante de Administración de empresas o afines.

EXPERIENCIA 3 años como profesional.

DELEGACIONES: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la asistente de contabilidad y por cualquier otra persona designada para actividades operativas específicas.

NOMBRE DEL PUESTO: Contador General

PUESTO DEL QUE DEPENDE JERÁRQUICAMENTE: Jefe Administrativo Financiero.

PUESTO(S) QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE: Asistente contable 1 y 2.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

El Contador General es responsable de validar los registros contables que se generen en forma automática y manual, así como efectuar los registros contables directos que se produzcan en el proceso administrativo financiero, realizar oportunamente los cierres mensuales y anuales, preparar los estados financieros básicos e informar sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones organizacionales.

La persona que aspire a desempeñar el cargo deberá ostentar altas calidades morales y profesionales.

Sus principales funciones y responsabilidades son:

- ✓ Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido.
- ✓ Efectuar y validar los registros contables directos y generar el respectivo comprobante contable.
- ✓ Verificar que todas las transacciones efectuadas dentro del proceso estén registradas en la Aplicación Informática a la fecha del cierre.
- ✓ Efectuar los cierres mensuales y anuales de acuerdo a los plazos establecidos por la junta directiva
- ✓ Generar, verificar y firmar conjuntamente con la Gerencia General, los informes financieros básicos, mensuales y anuales que son requeridos por autoridades superiores y organismos de control.
- ✓ Efectuar y validar las partidas de ajustes contables requeridos para efectuar el cierre anual.
- ✓ Preparar y presentar las declaraciones tributarias del orden municipal y nacional.
- ✓ Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.
- ✓ Efectuar los análisis financieros respectivos, a ser remitidos a las autoridades internas y externas de conformidad a los plazos que señala las políticas internas y leyes de entes reguladores.

- ✓ Mantener debidamente referenciado y completo el archivo de documentación de respaldo contable institucional.
- ✓ Mantener un adecuado sistema de control interno contable.
- ✓ Cumplir con otras actividades adicionales asignadas por el Jefe Administrativo Financiero, relacionadas con el ejercicio fiscal.
- ✓ Controlar y actualizar los activos fijos y calcular su respectiva depreciación.
- ✓ Revisar planillas de pagos y flujos de efectivo

REQUISITOS:

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

- ✓ Legislación vigente aplicable a las importaciones y leyes tributarias.
- ✓ Sistemas informáticos.
- ✓ Aplicación de Normas Internacionales de Información Financiera.
- ✓ Código de Trabajo.

EDUCACIÓN: Contador Público Autorizado, Licenciado en Contabilidad y Auditoría o Ingeniero en Ciencias Contables.

EXPERIENCIA 3 años como profesional.

DELEGACIONES: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Jefe Administrativo Financiero y el asistente de contabilidad y por cualquier otra persona designada para actividades operativas específicas.

NOMBRE DEL PUESTO: Asistente Contable 1

PUESTO DEL QUE DEPENDE JERÁRQUICAMENTE: Contador General.

PUESTO(S) QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE: Ninguno.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

La asistente contable se encarga de todo el registro y cargado en el sistema de todos los movimientos contables de la empresa, libro caja, registro de ventas, registro de compras, planillas, trámites tributarios, etc.

Asistir al Contador Institucional en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras y el adecuado manejo del presupuesto.

Las responsabilidades principales son las siguientes:

Actividades bancos:

- ✓ Emisión de cheques en coordinación con el Contador General.
- ✓ Conciliaciones bancarias.
- ✓ Manejo del libro de bancos.
- ✓ Controlar y verificar que los comprobantes de pago, cuenten con los documentos sustentatorios y las autorizaciones respectivas.
- ✓ Mantener un registro contable y financiero de las transacciones.

Actividades clientes

- ✓ Archivo de facturas secuenciales del cliente.
- ✓ Manejo de facturas y comprobantes de retención.
- ✓ Manejo de libro de clientes.
- ✓ Facturación de ventas
- ✓ Controlar y verificar que las transacciones cuenten con los documentos sustentatorios y las autorizaciones respectivas.

Actividades contabilidad

- ✓ Coordinación de la entrega de información al contador.
- ✓ Actualización continua de los archivos.
- ✓ Manejo de caja chica.
- ✓ Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.
- ✓ Controlar y verificar que las transacciones cuenten con los documentos sustentatorios y las autorizaciones respectivas.

REQUISITOS:

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

- ✓ Legislación vigente aplicable a las importaciones y leyes tributarias.
- ✓ Sistemas informáticos.
- ✓ Aplicación de Normas Internacionales de Información Financiera.
- ✓ Código de Trabajo.

EDUCACIÓN: Estudiante de Contaduría Pública.

EXPERIENCIA 1 año como asistente contable.

DELEGACIONES: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el contador y las personas que se designen para tareas operativas específicas.

NOMBRE DEL PUESTO: Asistente Contable 2

PUESTO DEL QUE DEPENDE JERÁRQUICAMENTE: Contador General.

PUESTO(S) QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE: Ninguno.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

La asistente contable 2 se encarga de registrar y cargar en el sistema los movimientos contables de los cuales es responsable, libro caja, planillas, trámites tributarios, etc.

Asistir al Contador Institucional en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras.

Coordinar y Elaborar trabajos en conjunto con el Asistente Contable 1 según el Contador lo designe.

Las responsabilidades principales son las siguientes:

Actividades bancos:

- ✓ Manejo del libro de bancos.
- ✓ Controlar y verificar que los comprobantes de pago, cuenten con los documentos sustentatorios y las autorizaciones respectivas.
- ✓ Mantener un registro contable y financiero de las transacciones.

Actividades contabilidad

- ✓ Coordinación de la entrega de información al contador.
- ✓ Actualización continua de los archivos.
- ✓ Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.
- ✓ Controlar y verificar que las transacciones cuenten con los documentos sustentatorios y las autorizaciones respectivas.

REQUISITOS:

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

- ✓ Legislación vigente aplicable a las importaciones y leyes tributarias.
- ✓ Sistemas informáticos.
- ✓ Aplicación de Normas Internacionales de Información Financiera.
- ✓ Código de Trabajo.

EDUCACIÓN: Estudiante de Contaduría Pública.

EXPERIENCIA 1 año como asistente contable.

DELEGACIONES: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el contador y las personas que se designen para tareas operativas específicas.

NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de Talento Humano

PUESTO DEL QUE DEPENDE JERÁRQUICAMENTE: Jefe Administrativo Financiero.

PUESTO(S) QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE: Ninguno.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Son responsabilidades principales de este puesto el planificar y coordinar las actividades relacionadas con la administración y desarrollo de los recursos humanos, proponiendo políticas, objetivos acordes al desarrollo administrativo y de carrera del personal.

Las responsabilidades principales son las siguientes:

- ✓ Elaborar el plan de trabajo de la unidad.
- ✓ Elaborar y actualizar los instrumentos administrativos de gestión de recursos humanos y las normas y políticas internas de la institución.
- ✓ Planificar y coordinar la evaluación del desempeño a nivel institucional.
- ✓ Dictar normas y políticas con relación al reclutamiento y selección de personal de la Institución. Planificar la contratación de personal y el desarrollo de carrera.
- ✓ Proporcionar especificaciones técnicas y participar en el proceso de contratación de empresas consultoras para el reclutamiento de personal técnico y gerencial.
- ✓ Verificar el cumplimiento del proceso de contratación de personal.
- ✓ Coordinar las prestaciones y acciones relativas al bienestar y seguridad del personal.
- ✓ Revisar, aprobar y firmar licencias, permisos y otras acciones de personal.
- ✓ Coordinar el control diario de asistencias y llegadas tardías.
- ✓ Diseñar y dirigir un programa de seguridad e higiene ocupacional.
- ✓ Planificar y autorizar las transferencias de fondos; así como los pagos al personal. Verificar la elaboración de la planilla de pago de remuneración.
- ✓ Coordinar la elaboración del plan de capacitación, evaluación del desempeño y estudios de clima organizacional. Servir de contraparte en la negociación relativas a capacitación proporcionada por organismos internacionales y nacionales.
- ✓ Velar por la seguridad y el funcionamiento adecuado de la infraestructura, equipo y mobiliario de la institución.

- ✓ Se encarga de la contratación y despido de personal.
- ✓ Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.
- ✓ Otras relacionadas con su cargo y que le sean asignadas por el Contador

REQUISITOS:

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

- ✓ Sistemas informáticos.
- ✓ Código de Trabajo.
- ✓ Desarrollo Organizacional
- ✓ Relaciones humanas
- ✓ Técnicas de delegación.
- ✓ Manejo y solución de conflictos

EDUCACIÓN: Estudiante de Contaduría Pública, ingeniería comercial o administración de empresas

EXPERIENCIA 1 año como asistente de talento humano.

DELEGACIONES: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el contador y las personas que se designen para tareas operativas específicas.

NOMBRE DEL PUESTO: Chofer - Mensajero

PUESTO DEL QUE DEPENDE JERÁRQUICAMENTE: Asistente Administrativo Financiero.

PUESTO(S) QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE: Ninguno.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Apoyar a la administración en el traslado de documentos y mercaderías así como mantener en buenas condiciones el vehículo asignado.

Entre sus responsabilidades se encuentran:

- ✓ Estar al servicio del Gerente General.
- ✓ Transportar las mercaderías a los clientes de acuerdo a la facturación.
- ✓ Llevar control sobre fechas de mantenimiento del vehículo.
- ✓ Entregar encomiendas debidamente autorizadas.
- ✓ Realizar depósitos en los diferentes bancos.
- ✓ Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.
- ✓ Retirar cobros en la locación del cliente cuando el vendedor no lo realice.
- ✓ Atender cualquier solicitud del área administrativa o ventas.
- ✓ Encargado de la transportación de materiales desde los proveedores hasta las bodegas.
- ✓ Transportar los productos a los clientes o al servicio de encomienda.
- ✓ Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.
- ✓ Dar mantenimiento a los carros de la empresa.

REQUISITOS:

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

- ✓ Mecánica Básica
- ✓ Leyes de tránsito
- ✓ Relaciones humanas
- ✓ Manejo y solución de conflictos

EDUCACIÓN: Bachiller técnico de preferencia en mecánica y poseer licencia tipo profesional.

EXPERIENCIA 1 año como chofer-mensajero.

DELEGACIONES: Podrá tomar vacaciones o ausentarse de la empresa previa autorización del Asistente Administrativo financiero, y será reemplazado por cualquier otra persona designada para actividades operativas específicas.

NOMBRE DEL PUESTO: Bodeguero

PUESTO DEL QUE DEPENDE JERÁRQUICAMENTE: Jefe Administrativo
Financiero

PUESTO(S) QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE: Ninguno.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Maneja y controla el ingreso y egreso de la mercadería en bodega, así como la documentación necesaria que sustente estos ingresos y egresos.

Lleva el registro del kardex diariamente, y se encarga de realizar los despachos de bodega.

Las responsabilidades que implica su cargo son:

- ✓ Manejo operativo de la bodega
- ✓ Custodia del inventario.
- ✓ Atención al cliente que acude a bodega.

Actividades de facturación

- ✓ Entregar las facturas despachadas a contabilidad.

Actividades compras

- ✓ Al recibir el material verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura.
- ✓ Enviar las facturas de proveedores a contabilidad.

Actividades de bodega

- ✓ Entrega/recepción de los productos.
- ✓ Llevar un control de inventarios a través de tarjetas kardex.
- ✓ Realizar el ingreso de materiales a la bodega cuando los clientes la devuelvan.
- ✓ Mantener limpia la bodega.
- ✓ Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

REQUISITOS:

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

- ✓ Sistemas informáticos.
- ✓ Código de Trabajo.
- ✓ Relaciones humanas,
- ✓ Técnicas de bodega y manejo de kardex.

✓ Manejo y solución de conflictos.

EDUCACIÓN: Estudiante de ingeniería comercial o administración de empresas

EXPERIENCIA 1 año como bodeguero.

DELEGACIONES: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el personal técnico designado por su jefe inmediato.

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Ventas

PUESTO DEL QUE DEPENDE JERÁRQUICAMENTE: Gerente General.

PUESTO(S) QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE: Vendedores.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Administra la fuerza de ventas, planea y ejecuta el presupuesto de ventas, define las políticas de ventas para el año en curso y gestiona la publicidad de la empresa.

Las responsabilidades que implica su cargo son:

- ✓ Gestionar y controlar actividades equipo de ventas
- ✓ Control de productos
- ✓ Manejo de políticas internas de ventas
- ✓ Control de clientes

Actividades de Operación:

- ✓ Dirigir, Controlar y Motivar las actividades del equipo de ventas en el mercado
- ✓ Establecer metas de grupo por territorio, productos y clientes
- ✓ Crear planes de operación de los equipos de ventas
- ✓ Creación y manejo de política de ventas
- ✓ Análisis de métodos o examen de los modos en que se realizan las funciones para aumentar el rendimiento.
- ✓ Evaluación del trabajo o tiempos de los diversos elementos de una función a fin de repartir cargas de trabajo bien compensadas.
- ✓ Planificar la situación óptima de las oficinas de ventas.
- ✓ Planeación y creación del presupuesto de ventas

Actividades de Clientes:

- ✓ Captación de nuevos clientes
- ✓ Gestión y control con distribuidores

Actividades de Marketing y Publicidad:

- ✓ Gestión de catálogos de productos
- ✓ Idear los ciclos de viaje por los territorios de venta.
- ✓ Manejo de publicidad en clientes y distribuidores
- ✓ Auspicio en actividades con clientes y distribuidores

REQUISITOS:

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

- ✓ Sistemas informáticos.
- ✓ Código de Trabajo.
- ✓ Relaciones humanas.
- ✓ Técnicas de Ventas, Mercadeo y CRM
- ✓ Manejo y solución de conflictos.

EDUCACIÓN: Profesional en Ventas o Administración de empresas, de preferencia con Maestría en Ventas.

EXPERIENCIA 3 años como Jefe de Ventas.

DELEGACIONES: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el personal técnico designado por su jefe inmediato.

NOMBRE DEL PUESTO: Vendedores

PUESTO DEL QUE DEPENDE JERÁRQUICAMENTE: Jefe de Ventas.

PUESTO(S) QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE: Ninguno.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Vender los productos de la empresa, brindando un asesoramiento constante al cliente y gestionando la venta para lograr mayor volumen y participación en el mercado.

Asistir al Jefe de Ventas en las actividades que se le designen.

Las responsabilidades que implica su cargo son:

- ✓ Gestión de Clientes
- ✓ Gestión de la Venta

Actividades de Ventas:

- ✓ Mejorar la participación en el mercado
- ✓ Conocer los productos de la empresa
- ✓ Administrar su territorio de venta
- ✓ Participar en la creación de Planes de ventas y establecimiento de metas
- ✓ Lograr mejores volúmenes de ventas
- ✓ Conocer el mercado

Actividades con Clientes:

- ✓ Captación de nuevos clientes
- ✓ Retener clientes actuales
- ✓ Establecer un nexo entre cliente y empresa
- ✓ Asesoramiento y Comunicación efectiva con clientes
- ✓ Venta directa a clientes
- ✓ Administrar la cartera de clientes

REQUISITOS:

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

- ✓ Sistemas informáticos.
- ✓ Código de Trabajo.
- ✓ Relaciones humanas.
- ✓ Técnicas de Ventas, Mercadeo y CRM
- ✓ Manejo y solución de conflictos.

EDUCACIÓN: Profesional en Ventas o Administración de empresas.

EXPERIENCIA: 2 años como vendedor.

DELEGACIONES: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por otro de los vendedores designado por su jefe inmediato.

NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de Compras

PUESTO DEL QUE DEPENDE JERÁRQUICAMENTE: Jefe Administrativo Financiero.

PUESTO(S) QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE: Ninguno.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Son responsabilidades principales de este puesto todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contratación de obras, bienes y servicios.

Apoyar al Jefe Administrativo Financiero en las actividades que este designe.

Las responsabilidades principales son las siguientes:

- ✓ Gestionar las adquisiciones
- ✓ Participar en la preparación del Plan anual de compras
- ✓ Gestionar atención a proveedores y seguimiento de pagos
- ✓ Colaborar con la Jefatura Administrativa Financiera para el cumplimiento de los objetivos de la unidad

Actividades de Compras:

- ✓ Recolección de información de las diferentes unidades para preparar los procesos de concurso y licitación.
- ✓ Elaboración de anuncios de procesos de precalificación, concurso y licitación y velar por que se publiquen en el tiempo indicado.
- ✓ Entrega de documentos de precalificación y términos de referencia en procesos de concurso y licitación.
- ✓ Elaborar listados de empresas que han retirado documentos de precalificación, de concurso o licitación, y alimentar el banco de datos institucional con los datos recolectados.
- ✓ Recibir los documentos presentados por las empresas y personas naturales relacionadas con la precalificación, procesos de concurso o licitación.
- ✓ Revisar los documentos recibidos para procesos de precalificación, concurso o licitación y verificar que cumplan con todos los requisitos exigidos.
- ✓ Ejecutar el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios, así como llevar el expediente respectivo para cada proyecto.
- ✓ Revisar las soluciones de pedido recibidas y rechazarlas si se da el caso según los procedimientos del área.
- ✓ Realizar las peticiones de ofertas.

- ✓ Enviar al sector solicitante la oferta técnica para su evaluación, según procedimiento de área.
- ✓ Realizar la evaluación económica y comercial, la comparativa de las ofertas recibidas y propuestas de adjudicatario.
- ✓ Realizar el pedido de compra y gestionar su autorización.

Actividades de Proveedores:

- ✓ Preparar las listas de proveedores a invitar en cada petición de oferta.
- ✓ Convocar y conducir reuniones de pre adjudicación con los proveedores, con la asistencia de los encargados de inspección y del solicitante, cuando sea necesario o así lo establezca la solicitud o pedido.
- ✓ Procurar la generación de contratos marcos de aquellos productos de alto consumo y repetitivos a fin de agilizar la gestión de abastecimiento y minimizar los costos operativos.
- ✓ Realizar la evaluación y calificación de los proveedores adjudicados mediante pedidos de compras.

REQUISITOS:

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

- ✓ Sistemas informáticos.
- ✓ Código de Trabajo.
- ✓ Relaciones humanas
- ✓ Técnicas de compras
- ✓ Manejo y solución de conflictos

EDUCACIÓN: Estudiante de ingeniería comercial o administración de empresas.

EXPERIENCIA 1 año como asistente de compras o adquisiciones locales o importadas.

DELEGACIONES: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Jefe Administrativo Financiero o por la persona que se designen para tareas operativas específicas.

NOMBRE DEL PUESTO: Facturador

PUESTO DEL QUE DEPENDE JERÁRQUICAMENTE: Jefe Administrativo Financiero.

PUESTO(S) QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE: Ninguno.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Son responsabilidades principales de este puesto realizar las órdenes de entrega y/o facturas de todas las ventas hechas por la empresa, así como el cumplimiento de las normas legales y tributarias respectivas de cada documento.

Asistir al Jefe Financiero Administrativo en todas las actividades relacionadas con la gestión de la facturación.

Las responsabilidades principales son las siguientes:

- ✓ Creación de facturas / Notas de entrega
- ✓ Registrar las transacciones en el sistema
- ✓ Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- ✓ Colaborar con la Jefatura Administrativa Financiera para el cumplimiento de los objetivos de la unidad

Actividades de Facturación:

- ✓ Recibir la orden de pedido del cliente, verificar que la información contenida sea correcta, verificar la forma de pago y los detalles del pedido.
- ✓ Revisar las transacciones de ventas durante el día, facturas, órdenes de entrega, recibos por dinero, ventas exportadas, fax enviados por oficinas centrales con pedidos de clientes.
- ✓ Firmar documentos de cobro de flete, pase de salida y factura de compra.
- ✓ Crear y gestionar las facturas por transporte, solicitud de combustible u órdenes de compra preferenciales para ciertos clientes.
- ✓ Preparar el cierre de ventas diario, confeccionando el reporte de ventas, reporte de ingresos, reporte de documentos de pago, reporte de órdenes anuladas, reporte de órdenes de entrega, reporte de facturas nulas, informes diarios de donaciones e informes de transferencias entre planteles.

REQUISITOS:

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

- ✓ Sistemas informáticos.

- ✓ Normas tributarias y de ley contable
- ✓ Manejo y solución de conflictos

EDUCACIÓN: Estudiante de ingeniería comercial o administración de empresas.

EXPERIENCIA 1 año como facturador.

DELEGACIONES: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Jefe Administrativo Financiero o por la persona que se designen para tareas operativas específicas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Las autoras de la presente tesis consideran que la aplicación de este trabajo en la Distribuidora Polidistribuciones Técnicas S.A., será una herramienta de administración que logrará mejorar las actividades de una manera más eficiente y funcional en el manejo administrativo y laboral, y que son la base necesaria para el adecuado funcionamiento de la empresa.

1. Actualmente Polidistribuciones Técnicas S.A se encuentra en un proceso de revisión de sus actividades operativas, debido al creciente mercado competitivo que afecta la estabilidad económica de la organización, lo que exige un cambio en la administración empírica y vertical que se está dando y que no ha permitido el desarrollo del talento humano y empresarial y que desemboca en la falta de comunicación entre las áreas.
2. No cuenta con lineamientos estratégicos claves que dirijan el camino a seguir por la empresa en la consecución de sus objetivos; y esto se puede demostrar por la carencia de misión, visión y objetivos claramente definidos.
3. En cuanto al Talento Humano se evidenció que los procedimientos administrativos no son adecuados para la distribuidora, pues no permiten el correcto manejo del personal, relativo a: cargos, perfiles, competencias y funciones.

4. Como parte del análisis empresarial se determinan que existen factores externos, los mismos que intervienen en el desarrollo de la empresa como oportunidad o amenaza, los cuales deben estar considerados dentro de las estrategias empresariales para que su efecto sea lo mas recomendable para la entidad.
5. Por medio de las encuestas realizadas a los clientes se determinó también que la opinión de ellos en cuanto a calidad y servicio es aceptable, más esto no garantiza la fidelidad de estos por un largo período.
6. Del diagnóstico empresarial efectuado se pudo describir la realidad administrativa de Polidistribuciones Técnicas, permitiendo establecer la presente tesis hacia el planteamiento de un Modelo administrativo, de esta manera se determina que es altamente necesario para una empresa, contar con un Modelo o Manual Administrativo, con el fin de mejorar los diversos procedimientos técnicos y operativos.

5.2 Recomendaciones

Las autoras consideran que es necesario beneficiarse al máximo de los recursos con los que cuenta la empresa, por lo que es importante establecer un modelo administrativo que contenga los aspectos fundamentales para mejorar la gestión de la organización, definidos en las siguientes recomendaciones:

1. El mercado en el que se encuentra Polidistribuciones Técnicas es muy competitivo por lo que debe responder eficazmente a los cambios del medio, por lo que la gerencia en coordinación con la administración general deben utilizar estrategias que aporten con los cambios necesarios para la mejor coordinación de actividades laborales en la compañía, haciendo que prevalezca la comunicación vertical y asegurando el desarrollo del talento humano.
2. Establecimiento de una Planeación Estratégica por parte de los accionistas de la empresa, para su implementación y despliegue, la misma que contiene las definiciones de la misión visión hacia los cuales la empresa concentrara sus esfuerzos para la consecución de los objetivos.
3. Se recomienda la asignación de cargos de acuerdo al perfil de cada empleado, el que estará a cargo de la gerencia hasta la creación del puesto de asistente de Talento Humano, que se encargara de la asignación de puestos a través de la Gestión Por Procesos del presente Modelo Administrativo así como establecer los debidos controles al personal.
4. La dirección de la Organización siempre debe estar dispuesta a afrontar los cambios que puedan ocurrir como consecuencia de cambio de políticas gubernamentales, cambios climatológicos, la crisis mundial, y los desafíos de un mundo competitivo; lo que exige dinamismo a la administración.
5. Debido al incremento de la competencia en productos fármaco veterinarios estas necesario que la Gerencia Comercial analice a través de la aplicación de Indicadores Claves los resultados sobre la satisfacción del cliente que garantizara la fidelidad a los productos de la compañía

6. La presente tesis y todo lo aquí expuesto debe ser difundido a todo el personal de Polidistribuciones técnicas S.A. para obtener un margen razonable de seguridad en la consecución de sus objetivos planteados, mejorar procedimientos de trabajo y delimitar funciones y responsabilidades para volver más eficientes al personal en sus labores diarias para lo cual la gerencia dispondrá de los recursos necesario para su correcta difusión .

BIBLIOGRAFÍA

1. KOONTZ, Harold. *Administración una perspectiva global*. 10^a edición, McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. México, 1994
2. ROBBINS, Stephen P. *Administración teoría y práctica*. 4^{ta} edición México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. 1994
3. WERTHER, William B. *Administración de personal y recursos humanos*. 4^{ta} edición. México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. 1995
4. KAST, Fremont E. *Administración en las organizaciones*, 4^{ta} edición, Enfoque de sistemas y de contingencias, McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. 1988.
5. STONER, James A.F. *Administración*, 6^{ta} edición Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. México 1996.
6. CHIAVENATO, Idalberto *Administración, proceso administrativo*, 3^{ra} edición McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. 2001.
7. DAVIS, Keith, *Modelos del Comportamiento Organizacional en el Comportamiento humano en el trabajo*, , 4^{ta} edición Ediciones Mc Graw Hill, México, 1999
8. KAPLAN Roberto y NORTON David, *Cuadro de Mando Integral*, 2^{da} edición, Ediciones Gestión 2000, Barcelona - España 2000.

9. BALLVE M., Alberto, *Cuadro de Mando organizando información para crear valor*, 1^{era} edición, Ediciones Gestión 2000 S.A., España, 2002.
10. BELTRAN, Mauricio Jesús, *Indicadores de Gestión – Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad*, 2da Edición 3R Editores , Colombia, 2001
11. PARMENTER, David, *Key Performance Indicator - Developing, Implementing and using Winnings KPI's*, 1ra. Edition, Edition John Wiley & Sons, Inc Estados Unidos 2007.
12. HERRERA CAMPO, Juan Vicente, *Trabajando con los procesos: Guía para la gestión por procesos -*, 1ra. Edición , Editora Junta de Castilla y León, 2004
13. PEREZ FERNANDEZ DE VELACO, Jose Antonio, *Gestión por procesos*, 4ta Edición Esic Editorial, España, 2010.
14. BRAVO CARRASCO, Juan, *Gestión de procesos en Chile*, 1ra. Edición, Editorial Evolución, Chile, 2012.
15. FRANKLIN F, Enrique Benjamin, *Auditoria Administrativa*, 2da Edición Pearson Educacion de Mexico, España, 2007.

ANEXOS

ANEXO 1



ACTA DE TRABAJO

POLIDIST

FIRMA AUTORIZADA

Fecha: Guayaquil 11 de Junio del 2012

Participantes:

Departamento ventas:	Dr. Walter Camacho	Jefe de Ventas
	Dr. Danilo Rodriguez	Vendedor zona A
Departamento Financiero:	C.P.A. Erika Jácome Ruíz	Jefe Administrativo
Financiero		

Asunto: Revisión del Procedimiento de Ventas sin
Consignación

Con los participantes descritos en la fecha indicada se realizó una reunión en la sala de sesiones del departamento financiero, con el objetivo de analizar y revisar el procedimiento operativo de las ventas sin consignación.

Los puntos tratados fueron:

- 1.- Revisión de los pasos del procedimiento de Ventas
- 2.- Lluvia de ideas de posibles mejoras al procedimiento
- 3.- Análisis de mejoras en el tiempo de atención al cliente

Se acordó entre los participantes realizar el diagrama de flujo del proceso para poder visualizar mejor los cambios que se implementen en el procedimiento; el diagrama lo realizará la Ec. Erika Jácome, y será revisado en la siguiente reunión.

La siguiente reunión se realizará con fecha: 18 de junio del 2012

Para constancia de lo expuesto firman:

Dr. Walter Camacho
Jefe de Ventas

Dr. Danilo Rodríguez
Vendedor zona A

Ec. Erika Jácome
Jefe Adm. Financiero

ANEXO 2

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

1.- Definición del negocio

Definición 1:	Sector Importador
Definición 2:	Empresa Comercial
Definición 3:	Empresa de compra y venta de productos para el sector agroveterinario

2.- Evaluación de las opciones

Use la escala del 1 al 3 siendo 1 la opción MENOS DESEABLE y 3 la opción MÁS DESEABLE

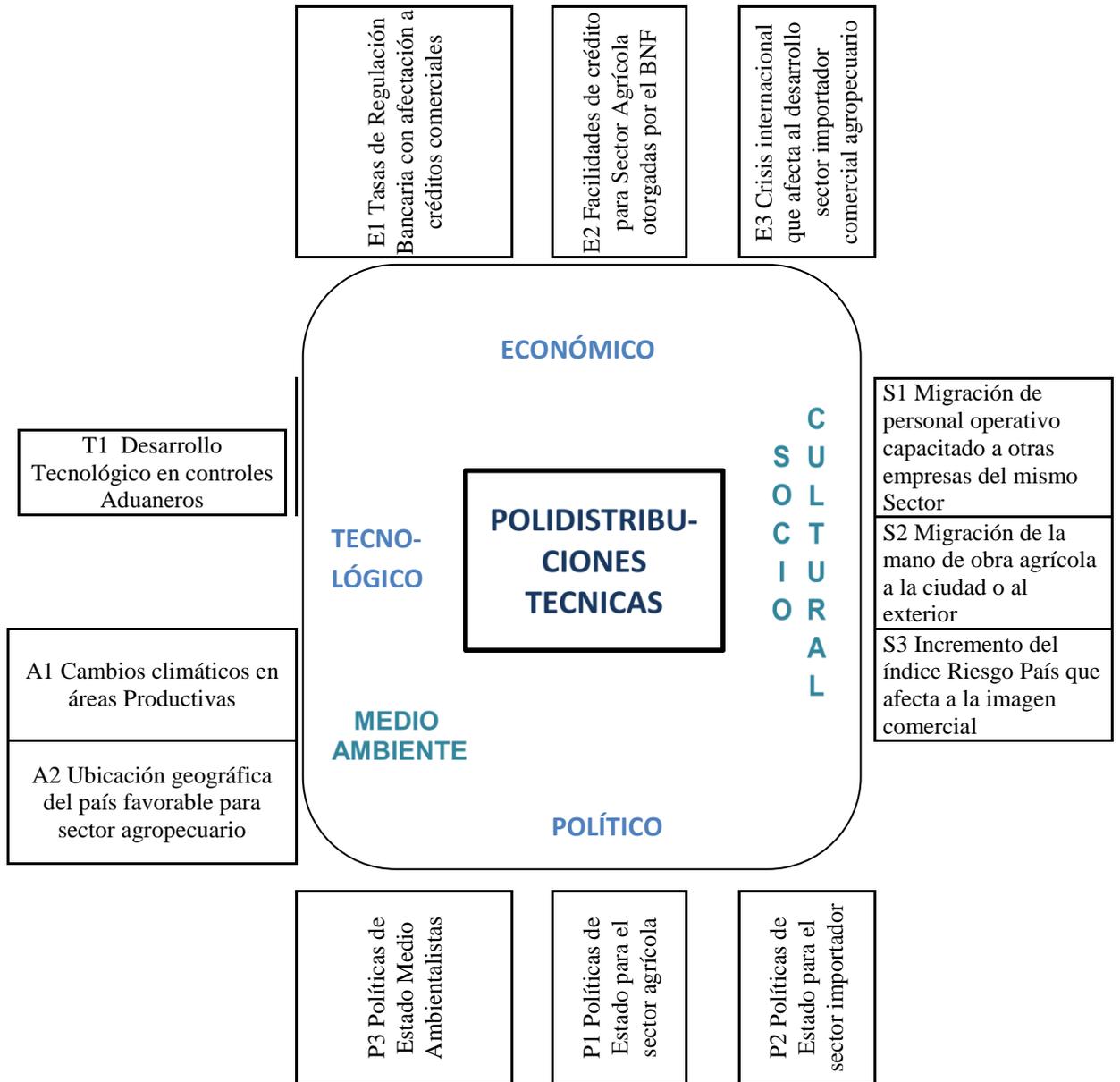
Opciones	Definición 1	Definición 2	Definición 3
Tamaño del mercado potencial	2	1	2
Potencial de satisfacer a clientes	1	1	2
Cantidad de competidores	2	2	3
Disponibilidad o desarrollo de los FCE	1	1	2
Posibilidad de diferenciación	1	2	3
Atractibilidad para la empresa	2	2	2
TOTAL	9	9	14

3.- Elección y definición final - Definición 3: "Empresa de compra y venta de productos para el sector agroveterinaria"

Clientes:	Sector productivo primario.
Necesidades:	Servicio al Cliente de excelente Calidad.
Productos:	Fármacos y químicos para el sector agropecuario.
Factores Claves de Éxito:	Expansión de la marca "POLISDISTRIBUCIONES TÉCNICAS".
Competidores:	Empresas ubicadas en Guayaquil.

ANEXO 3

ANÁLISIS PEST DE LA DISTRIBUIDORA



ANEXO 4

MATRIZ DE PROBABILIDAD Y DIFUSIÓN

		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				
		BAJA				ALTA
		0 - 20%	20 - 40%	40 - 60%	60 - 80%	80 - 100%
					A1, A2	ALTA
		T1	E2		E3, S3	60 - 80%
				P3	T2	40 - 60%
			P1			20 - 40%
					S1	0 - 20%

ANEXO 5

DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Escala de calificación del grado de impacto de la fortaleza o debilidad

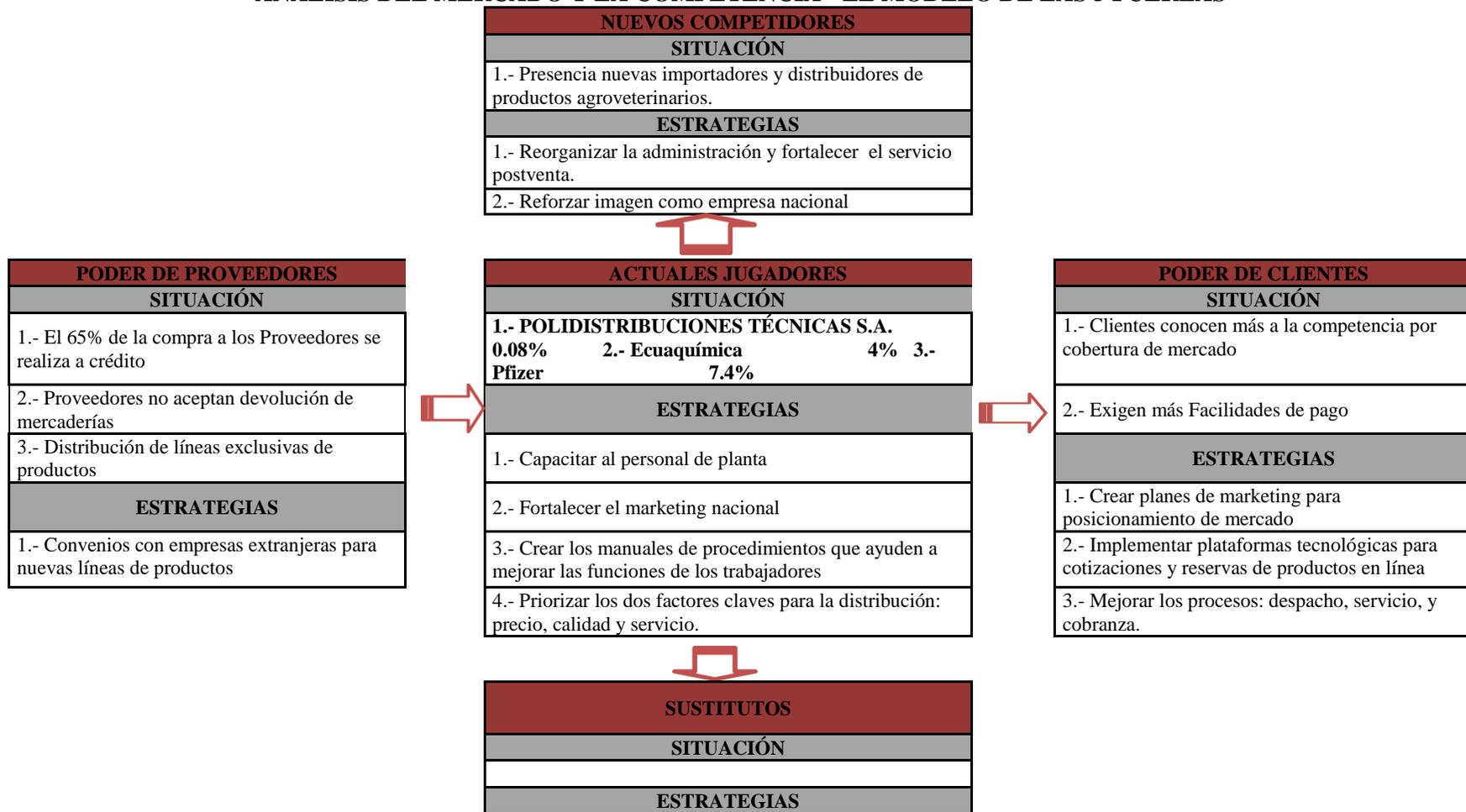
1: CONSIDERABLE 2: IMPORTANTE 3: MUY ALTO

INFRAESTRUCTURA & ADMINISTRACIÓN	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Planeación Estratégica		x	2
2.- Socio Estratégico de Negocio	x		2
4.- Estructura organizacional administrativa		x	3
RECURSOS HUMANOS	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Personal certificado en líneas de productos	x		2
TECNOLOGÍA & SISTEMAS DE INFORMACIÓN	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Sistemas de información Integrados	x		1
ABASTECIMIENTO	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Importación de Productos Exclusivos	x		3
LOGÍSTICA DE ENTRADA	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
MANUFACTURA & OPERACIONES	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
LOGÍSTICA DE SALIDA	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
MERCADEO & VENTAS	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Marketing		x	2
2.- Presencia comercial nacional	x		2
SERVICIO AL CLIENTE	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Servicio postventa		x	3
2.- Calidad del servicio	x		1

ANEXO 6
ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS FODA POLIDISTRIBUCIONES TÉCNICAS	1.- Facilidades de crédito para Sector Agrícola otorgadas por el BNF	1.- Tasas de Regulación Bancaria con afectación a créditos comerciales
	2.- Desarrollo Tecnológico en controles Aduaneros	2.- Crisis internacional que afecta al desarrollo sector importador comercial agropecuario
	3.- Ubicación geográfica del país favorable para sector agropecuario	3.- Cambios climáticos en áreas Productivos
	4.- Políticas de Estado Medio Ambientalistas	4.- Migración de la mano de obra agrícola a la ciudad o al exterior
	5.- Políticas de Estado para el sector agrícola	5.- Incremento del índice Riesgo País que afecta a la imagen comercial
	6.- Políticas de Estado para el sector importador	
FORTALEZAS		
1.- Socio Estratégico de Negocios		
2.- Personal Certificado en Línea de Productos		(f2, a2) Dar capacitación a los empleados para que sean remunerarlos de acuerdo a sus conocimientos y así evitar la migración de mano de obra
3.- Sistemas de Información Integrados		
4.- Importación de Productos exclusivos	(f4, o1, o6) Aprovechar los créditos para la adquisición de fármacos agroveterinarios que benefician al sector agrícola	(f4, a4) Actualizar la plataforma tecnológica a través de un sistema completo de información de clientes
5.- Presencia Comercial Nacional	(f4, o3) Ampliar cobertura de mercado en lugares privilegiados ubicación geográfica	
6.- Calidad de Servicio		
DEBILIDADES		
1.- Planeación Estratégica		
2.- Estructura organizacional Administrativa		(d2, a2) Mejorar la organización de la empresa con personal preparado y capacitado para el puesto
3.- Marketing		
4.- Servicio Post Venta	(d4, o4) Realizar convenios con el Magap para capacitaciones en el sector agropecuario	(d4, a4) Establecer nuevos sistemas de comunicación aprovechando las nuevas tecnologías.

ANEXO 7 ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA - EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS



ANEXO 8

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS

SEGMENTO DE MERCADO I: USUARIO PERSONAS

EDAD: Años
SEXO: Hombre Mujer Ambos **X**
ESTADO CIVIL:
FUENTES DE INGRESO:
SENSIBILIDAD AL PRECIO: Alta Baja Indiferente
SENSIBILIDAD A LA VARIEDAD: Alta Baja Indiferente

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO		
EMPRESA	SÍMBOLO	% MERCADO
Ecuaquímica - Farmagro		4%
Pfizer		7.4%
Polidistribuciones Técnicas S.A.		0.8%
		100%

REGLA DE CALIFICACIÓN	
1	TOTALMENTE INSATISFECHO
2	ALGO INSATISFECHO
3	INDIFERENTE
4	ALGO SATISFECHO
5	TOTALMENTE SATISFECHO

Determinar los principales requerimientos de los **CLIENTES** y cómo la empresa puede satisfacerlos

ITEM	¿Cuáles son los principales Requerimientos (Necesidades) de los CLIENTES para con la empresa	Prioridad	CALIFICACIÓN					¿Cómo se podría innovar la relación con el CLIENTE de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
			1	2	3	4	5	
1	Exactitud en los despachos	100						Confirmación de productos antes de entrega
2	Tiempo de entrega del producto	95						Agilidad en el despacho
3	Asesoría del servicio	70						Servicio postventa
4	Formas de cobro	50						Diversidad en formas de pago

ANEXO 9

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS

SEGMENTO DE MERCADO I: USUARIO
EMPRESA

TIPO DE NEGOCIO:

Empresas
varias

INFLUENCIADOR DE LA COMPRA:

Jefe Directo

INFLUENCIADOR DE LA VENTA:

Empleado/Administrador

FUENTES DE INGRESO:

Varias

SENSIBILIDAD AL PRECIO:

Alta _____ Baja X Indif. _____

SENSIBILIDAD A LA VARIEDAD:

Alta _____ Baja _____ Indif. X

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO

REGLA DE CALIFICACIÓN

EMPRESA	SÍMBOLO	% MERCADO
Pfizer		7.4%
Ecuquímica		4%
Polidistribuciones Técnicas S.A.		0.8%
		100%

1	TOTALMENTE INSATISFECHO
2	ALGO INSATISFECHO
3	INDIFERENTE
4	ALGO SATISFECHO
5	TOTALMENTE SATISFECHO

ITEM	¿Cuáles son los principales Requerimientos (Necesidades) de los CLIENTES para con la empresa	Prioridad	CALIFICACIÓN					¿Cómo se podría innovar la relación con el CLIENTE de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
			1	2	3	4	5	
1	Mantener un abastecimiento periódico con el distribuidor	100						Confirmación de productos antes de entrega
2	Tiempo de entrega del producto	90						Agilidad en el despacho
3	Brindar más Facilidades de Pago a los distribuidores	95						Servicio postventa
4	Establecer Publicidad en sitios de Venta	70						Diversidad en formas de pago

ANEXO 10

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS SEGMENTO MERCADO I: USUARIOS ACCIONISTAS

PRINCIPALES COMPETIDORES

EMPRESA	SÍMBOLO	%
Ecuaquímica - Farmagro		4%
Pfizer		7.4%
Polidistribuciones Técnicas S.A.		0.8%
		100%

REGLA DE CALIFICACIÓN

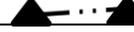
1	TOTALMENTE INSATISFECHO
2	ALGO INSATISFECHO
3	INDIFERENTE
4	ALGO SATISFECHO
5	TOTALMENTE SATISFECHO

ITEM	¿Cuáles son los principales Requerimientos de los ACCIONISTAS para con la empresa	Prioridad	CALIFICACIÓN					¿Cómo se podría innovar la relación con el ACCIONISTAS de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
			1	2	3	4	5	
1	Rendimiento sobre el valor de la acción (utilidad)	100						Comparar con otras empresas del mismo sector
2	Crecimiento del valor de la acción	90						Presentar planes a largo plazo con crecimiento sostenido
3	Información actualizada y oportuna	80						Actualizar los sistemas de comunicación interno y externo

ANEXO 11

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS

**SEGMENTO MERCADO I:
USUARIOS PROVEEDORES**

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO		
EMPRESA	SÍMBOLO	% MERCADO
Pfizer		7.4%
Ecuaquímica		4%
Polidistribuciones Técnicas S.A.		0.8%
		100%

REGLA DE CALIFICACIÓN	
1	TOTALMENTE INSATISFECHO
2	ALGO INSATISFECHO
3	INDIFERENTE
4	ALGO SATISFECHO
5	TOTALMENTE SATISFECHO

ITEM	¿Cuáles son los principales Requerimientos de los PROVEEDORES para con la empresa	Prioridad	CALIFICACIÓN					¿Cómo se podría innovar la relación con el PROVEEDORES de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
			1	2	3	4	5	
1	Pago a tiempo	100						Revisión de procesos de acreditación de pagos
2	Competencia ética	40						Diseño de políticas de control de adquisiciones
3	Solución rápida a inconvenientes	95						Mejora en los procesos de atención a reclamos
4	Relaciones adecuadas	90						Plan de comunicación dinámica con proveedores

ANEXO 12

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS

**SEGMENTO MERCADO I: USUARIOS
EMPLEADOS**

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO		
EMPRESA	SÍMBOLO	% MERCADO
Pfizer		7.4%
Ecuaquímica		4%
Polidistribuciones Técnicas S.A.		0.8%
		100%

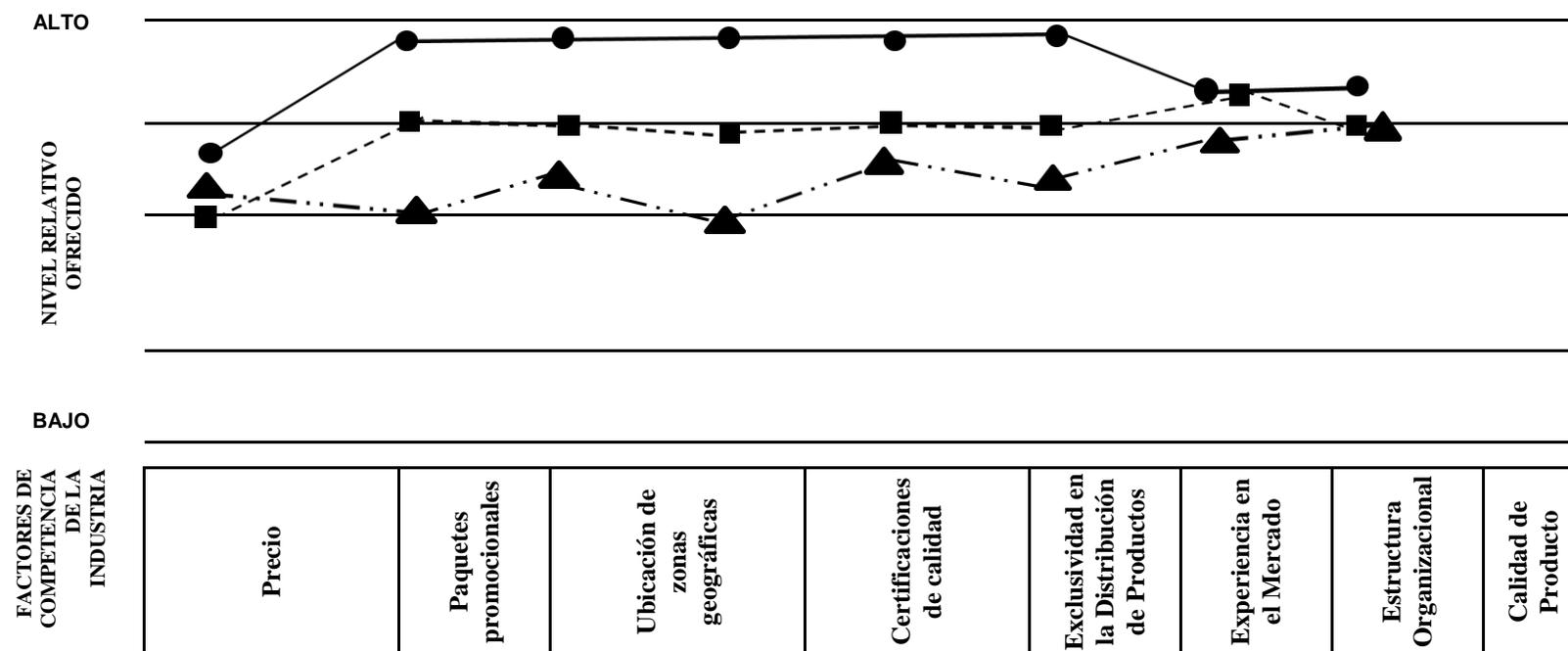
REGLA DE CALIFICACIÓN	
1	TOTALMENTE INSATISFECHO
2	ALGO INSATISFECHO
3	INDIFERENTE
4	ALGO SATISFECHO
5	TOTALMENTE SATISFECHO

ITEM	¿Cuáles son los principales Requerimientos de los EMPLEADOS para con la empresa	Prioridad	CALIFICACIÓN					¿Cómo se podría innovar la relación con el EMPLEADOS de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
			1	2	3	4	5	
1	Estabilidad laboral	100						Revisión políticas de contratación
2	Nivelación salarial	100						Diseño de un escalafón salarial
3	Comunicación interna	90						Elaboración de un plan de comunicación organizacional
4	Seguridad y prevención contra riesgos	90						Diseño de un plan de seguridad industrial
5	Organización administrativa	95						Elaboración de manuales de funciones y/o procesos
6	Desarrollo profesional	80						Implementación de un plan de carrera

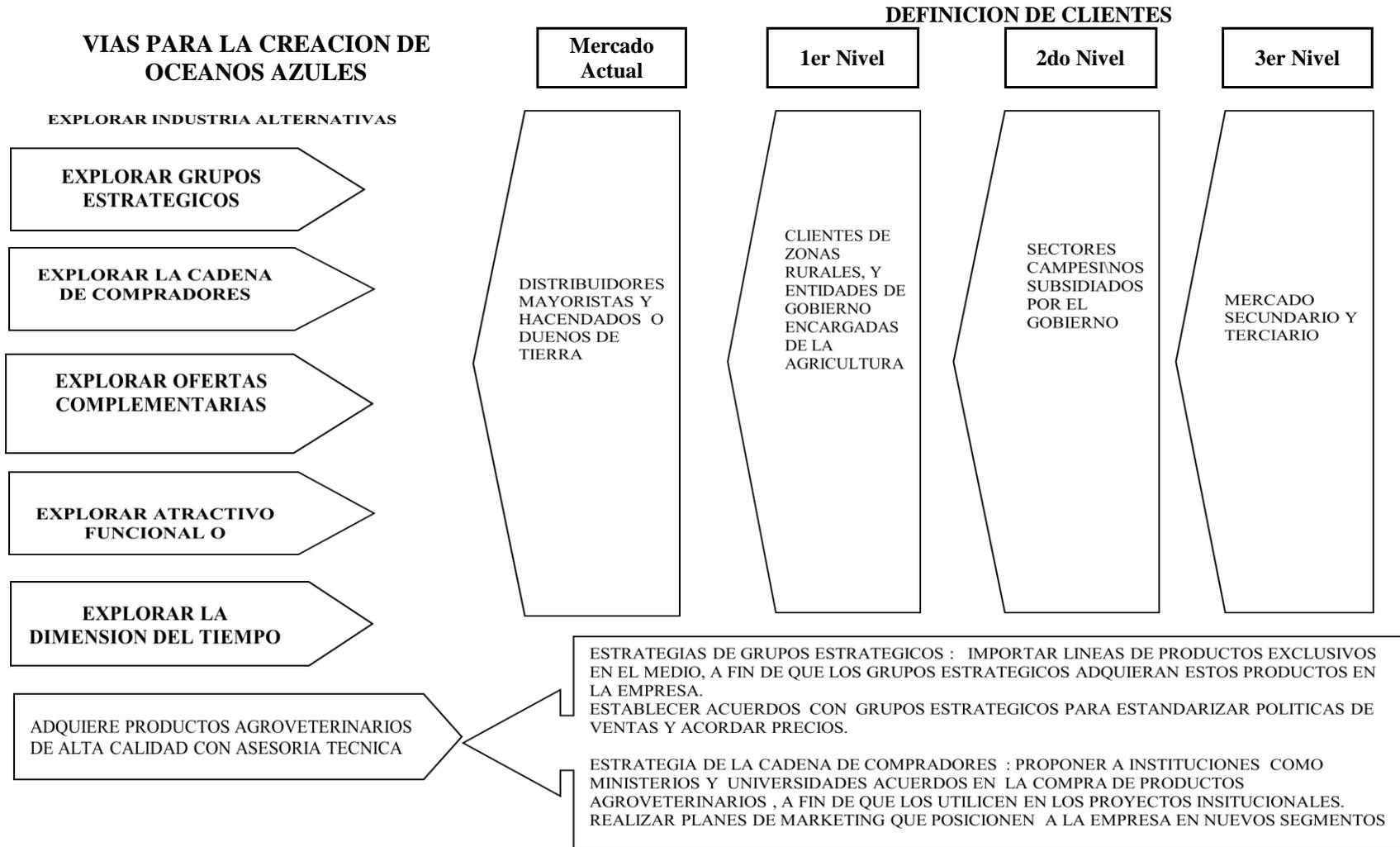
ANEXO 13 DETERMINACIÓN DEL CUADRO ESTRATÉGICO ACTUAL

EMPRESA	SÍMBOLO	% MERCADO
Pfizer	●—●	7.4%
Ecuaquimica	■-■	4%
Polidistribuciones Tecnicas S.A.	▲-▲	0.8%
		100%

MENSAJE CENTRAL DE LA PROPUESTA DE VALOR
Adquiere productos agroveterinarios de alta calidad con asesoría técnica especializada



ANEXO 14
DEFINICION DEL OCEANO AZUL Y EL PERFIL DE LOS CLIENTES



ANEXO 15
DEFINICIÓN DE LA MATRIZ DE LAS CUATRO ACCIONES Y EL
CUADRO ESTRATÉGICO

ELIMINAR	INCREMENTAR
	1.- Ubicación de zona geográfica 2.- Exclusividad en la distribución de productos 3.- Experiencia en el mercado 4.- Estructura Organizacional 5.- Calidad del producto
REDUCIR	CREAR
	1.- Paquetes promocionales 2.- Certificaciones de calidad

ANEXO 16

DECLARACIÓN DE MISIÓN - VISIÓN

ADN DE LA MISIÓN	
¿Quiénes somos?	Distribuidora de Productos Agroveterinaria "Polidistribuciones Técnicas"
¿A qué nos dedicamos?	Distribución de productos agrícolas y veterinarios
¿En qué nos diferenciamos?	Importación de Nuevos Productos
¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?	Para apoyar al desarrollo productivo, social y agrícola de la región y del País
¿Por quién lo hacemos?:	Por todos los ciudadanos que valoran y explotan a la tierra y a los animales que en ella viven, fortaleciendo una de las actividades más importantes del País que le dan realce y presencia internacional
¿Cómo lo hacemos?	A través de un servicio de calidad en atención al cliente y por medio de una gestión administrativa eficiente
DECLARACION DE LA MISION ORGANIZACIONAL:	"Polidistribuciones Técnicas tiene como misión distribuir fármacos agroveterinarios de alta calidad satisfaciendo a nuestros clientes y preservando el medio ambiente.
ADN DE LA VISIÓN	
¿Qué y cómo queremos ser dentro de 5 años?	Distribuidora de la mejor calidad en atención y servicio al cliente nacional e internacional, construyendo una base fundamental en el desarrollo productivo, agrícola y social de la región y del país.
¿En qué nos queremos convertir?	En el referente principal de la distribución de productos agroveterinaria.
¿Para quién trabajaremos?	Para nuestros clientes que son todos los hacendados y empresas dedicadas a la actividad agrícola y veterinaria del país.
¿En que nos diferenciaremos?	En dar nuevos productos de excelente calidad conforme a estándares y normas internacionales, con personal altamente calificado, capacitado y actualizados permanentemente en nuevas prácticas de atención al cliente y venta de productos.
¿Qué valores respetamos?	Respetamos el Espíritu de lealtad, ética moral y profesional, la responsabilidad, la honestidad, la Justicia, el sentido de pertenencia, y la búsqueda incesante de un mejor País justo y próspero para todos.
¿Cómo lo lograremos?	Cambiando la estructura organizacional, Creando planes estratégicos en los procesos que agregan valor, creando manuales de funciones y procedimientos claros y adecuados para el dominio técnico de las distintas disciplinas, implementando nuevos procedimientos en atención a clientes y proveedores.
DECLARACION DE LA VISION ORGANIZACIONAL:	Líder nacional en la comercialización de fármacos agroveterinarios para el sector agrícola ganadero, a fin de satisfacer las necesidades del mercado interno e incursionar en el internacional con calidad, servicio y protegiendo al medio ambiente

ANEXO 17

DETERMINACIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS

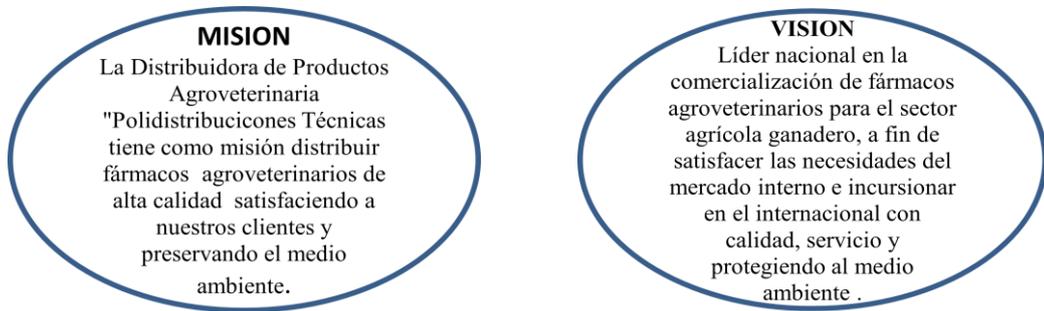
TEMA ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN / COMPONENTES
INNOVACIÓN PROCESOS TECNOLÓGICOS/ OPERATIVOS	(f4, o1, o6) Aprovechar los créditos para la adquisición de fármacos agroveterinarios que benefician al sector agrícola
	(f4, o3) Ampliar cobertura de mercado en lugares privilegiados ubicación geográfica
	(f4, a4) Actualizar la plataforma tecnológica a través de un sistema completo de información de clientes
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESPLIEGUE	(d4, a4) Establecer nuevos sistemas de comunicación aprovechando las nuevas tecnologías.
INFRAESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN	
CRECIMIENTO CONTINUO DEL TALENTO HUMANO	(f2, a2) Dar capacitación a los empleados para que sean remunerarlos de acuerdo a sus conocimientos y así evitar la migración de mano de obra
	(d2, a2) Mejorar la organización de la empresa con personal preparado y capacitado para el puesto
INTERACCIÓN CON LA SOCIEDAD	
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	(d4, o4) Realizar convenios con el Magap para capacitaciones en el sector agropecuario

ANEXO 18
DETERMINACIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES

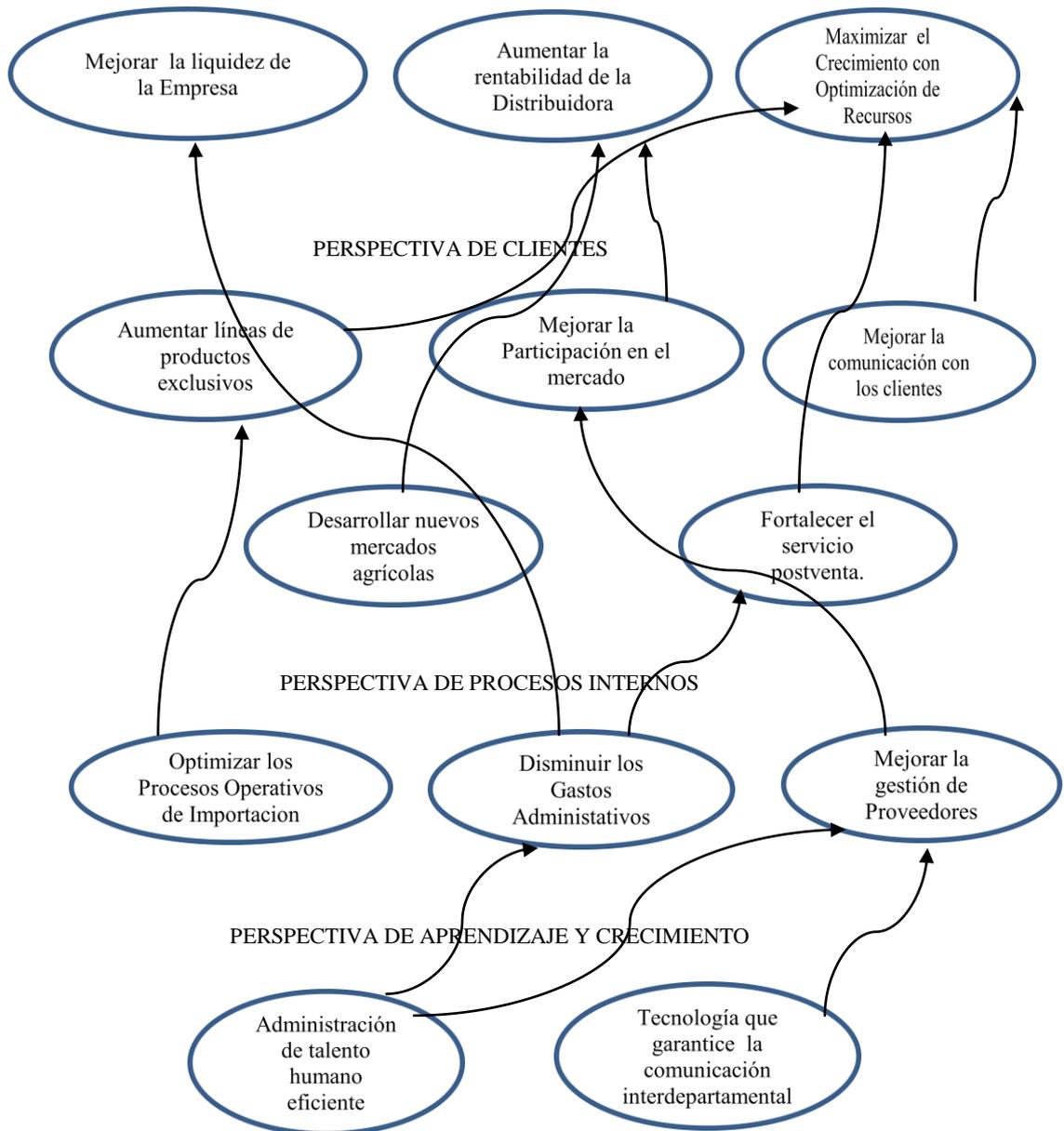
Clave de calificación:	TEMAS ESTRATEGICOS								
+3: Alta relación directa +1: Baja relación directa 0: Sin relación -1: Baja relación inversa -3: Alta relación inversa	INNOVACIÓN PROCESOS TECNOLÓGICOS Y OPERATIVOS	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESPLIEGUE	INFRAESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN	CRECIMIENTO CONTINUO DEL TALENTO HUMANO	INTERACCIÓN CON LA SOCIEDAD	SERVICIOS COMPLE- MENTARIOS	TOTAL POSITIVO (+)	TOTAL NEGATIVO (-)	ELECCIÓN
VALORES ORGANIZACIONALES									
LEALTAD	2	3	2	3	3	2	15	0	
RESPONSABILIDAD	3	3	3	3	3	3	18	0	x
HONESTIDAD	3	3	3	3	3	3	18	0	x
JUSTICIA	2	2	2	3	2	2	13	0	
SOLIDARIDAD	2	2	1	3	3	3	14	0	
ESPIRITU DE PERTENENCIA	3	3	3	3	3	3	18	0	x
RESPETO	2	3	2	3	3	2	15	0	
ÉTICA MORAL Y PROFESIONAL	3	3	3	3	3	3			
TOTAL POSITIVO (+)	20	22	19	24	23	21			
TOTAL NEGATIVO (-)	0	0	0	0	0	0			
COBERTURA									

ANEXO 19

MAPA ESTRATÉGICO



PERSPECTIVA FINANCIERA

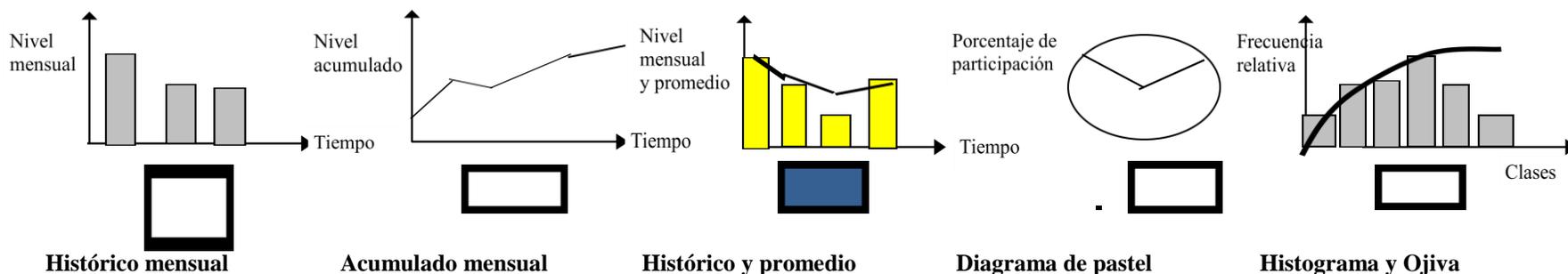


ANEXO 20

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos realmente lograr?	CONCEPTUALIZAR ¿Cómo nos damos cuenta que lo estamos logrando?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para cada FCE o variable
Administración de Talento Humano eficiente	Contar con personal capacitado para desarrollar funciones	Evaluación de cursos, seminarios, Talleres de capacitación impartidos	# de horas de capacitación por persona
RESPONSABLE / DPTO		Jefes Departamentales	

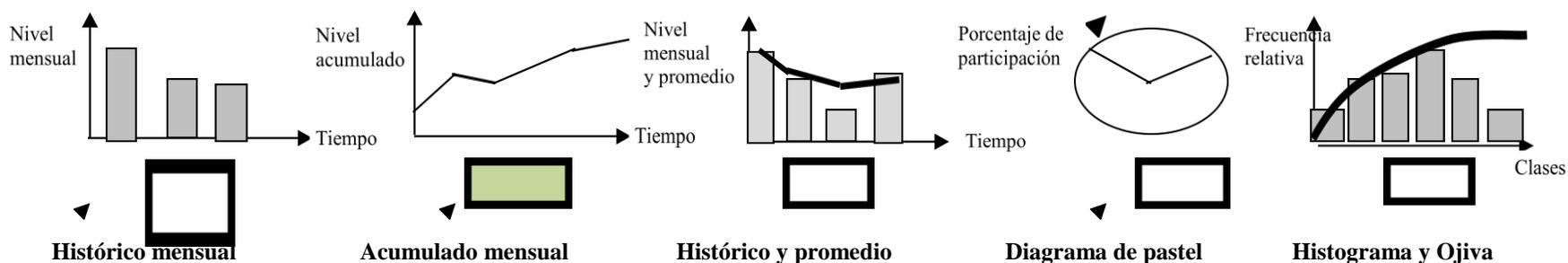
LÍNEA BASE	UNIDAD	FECHA/META	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
10	Horas		mar-12 15	dic-12 40	
LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	0	→ 10	→ 12	→ 20	→ ∞
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral				
FUENTE DE CAPTURA	Base de datos de Capacitación				
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS					



ANEXO 20
DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos realmente lograr?	CONCEPTUALIZAR ¿Cómo nos damos cuenta que lo estamos logrando?	NOMBRE Y FORMULA KPI para cada FCE o variable
Tecnología que garantice la comunicación interdepartamental	Comunicación interdepartamental fluya con rapidez	Tiempos de Respuesta en los procesos de comunicación	Número confirmaciones correos leídos / Número correos enviados * 100
RESPONSABLE / DPTO		Departamento de Personal	

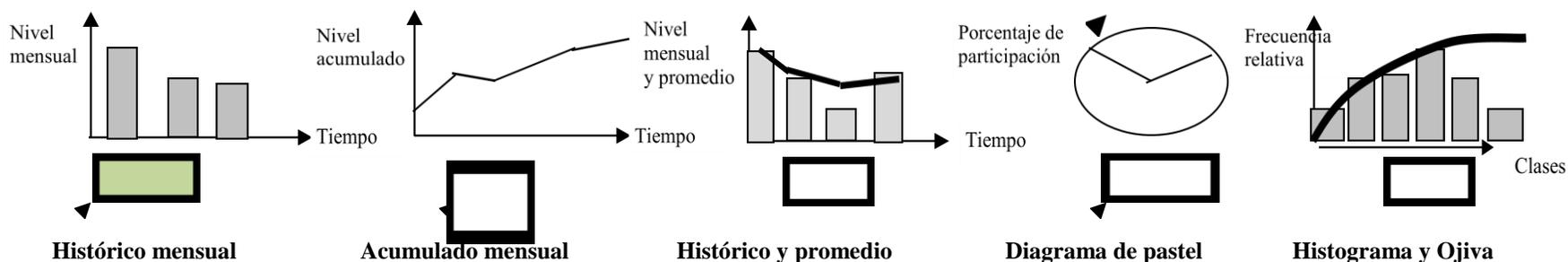
LINEA BASE	UNIDAD	FECHA/META		CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
80% cumplimiento	%			mar-12 85%	dic-12 95%
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL	
	0%	79%	85%	92%	∞
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Reportes de Talento Humano			
FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS					



ANEXO 21
DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos realmente lograr?	CONCEPTUALIZAR ¿Cómo nos damos cuenta que lo estamos logrando?	NOMBRE Y FORMULA KPI para cada FCE o variable
Optimizar los Procesos Operativos de Importación	Agilizar los trámites aduaneros para la llegada del producto	Número de productos importados en el mes	$(\# \text{ Pedidos a tiempo} / \text{Total Pedidos}) * 100$
RESPONSABLE / DPTO		Departamento de Compras	

LINEA BASE	UNIDAD	FECHA/META	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
90	%		mar-12	92%	dic-12	97%
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE	
	→ 70%		→ 80%		→ 95%	
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual				
FUENTE DE CAPTURA		Base de datos de DUI				
FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS						



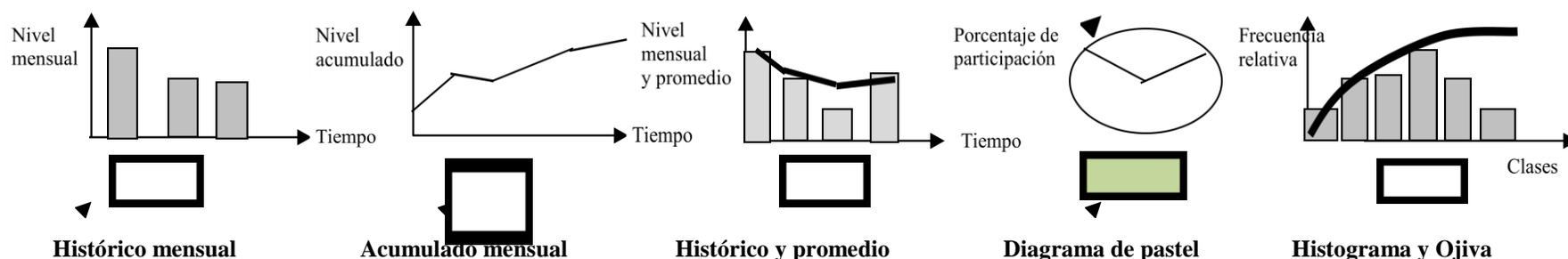
ANEXO 21

DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos realmente lograr?	CONCEPTUALIZAR ¿Cómo nos damos cuenta que lo estamos logrando?	NOMBRE Y FORMULA KPI para cada FCE o variable
Disminuir los Gastos Administrativos	Optimizar los Recursos Generales Administrativos	Por la disminución de los Gastos Operativos en el Estado de Resultados	Gastos Operativos año actual / Gastos Operativos año anterior * 100
RESPONSABLE / DPTO		Departamento de Finanzas	

LINEA BASE	UNIDAD	FECHA/META		CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
2.5	%			dic-12 2%	dic-13 1.5%
LIMITES DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL	
	→ 2.5%	→ 2%	→ 0%	→ ∞ %	
FRECUENCIA DE MEDICION		Anual			
FUENTE DE CAPTURA		Estados Financieros(Estado de Resultados)			

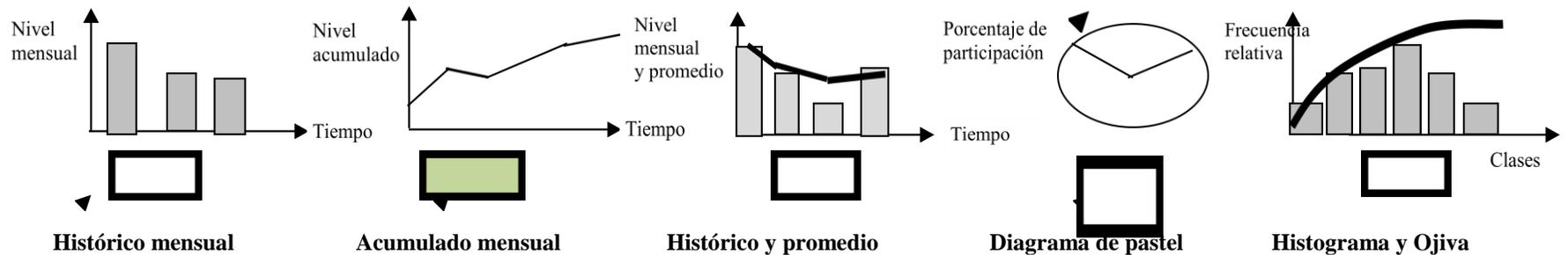
FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS



ANEXO 21
DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos realmente lograr?	CONCEPTUALIZAR ¿Cómo nos damos cuenta que lo estamos logrando?	NOMBRE Y FORMULA KPI para cada FCE o variable
Mejorar la Gestión de Proveedores	Mejorar la negociación con los Proveedores	Por la frecuencia de las órdenes de Compra a los Proveedores	# Pedidos a Tiempo/ # Pedidos Totales * 100
RESPONSABLE / DPTO		Departamento de Finanzas	

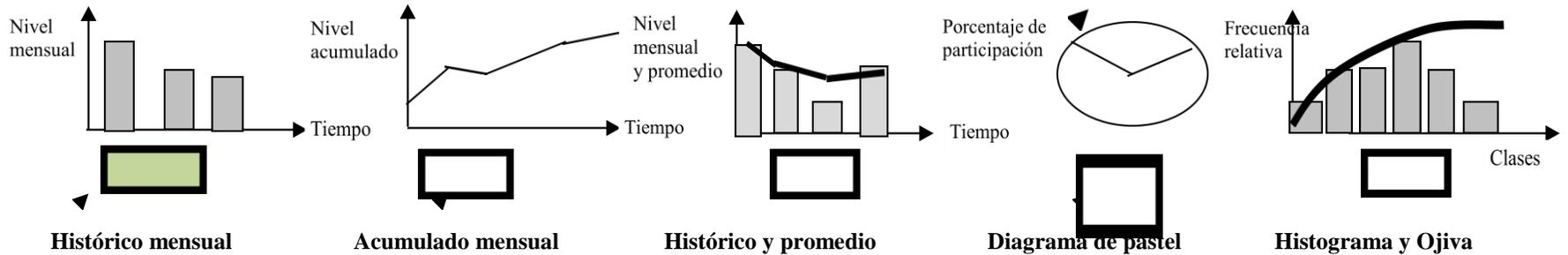
LINEA BASE	UNIDAD	FECHA/META	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
93	%		mar-12	95%	dic-12	98%
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE	AZUL
		→ 60%	→ 80%	→ 95%	→ ∞	
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual				
FUENTE DE CAPTURA		Documentos Legales, Tributarios y Financieros				
FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS						



ANEXO 22
DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos realmente lograr?	CONCEPTUALIZAR ¿Cómo nos damos cuenta que lo estamos logrando?	NOMBRE Y FORMULA KPI para cada FCE o variable
Desarrollar nuevos mercados agrícolas	Captar nuevos clientes	Incremento del maestro de clientes	$(\# \text{ de clientes año actual} / \# \text{ de clientes año anterior}) - 1 * 100$
RESPONSABLE / DPTO		Departamento de Ventas	

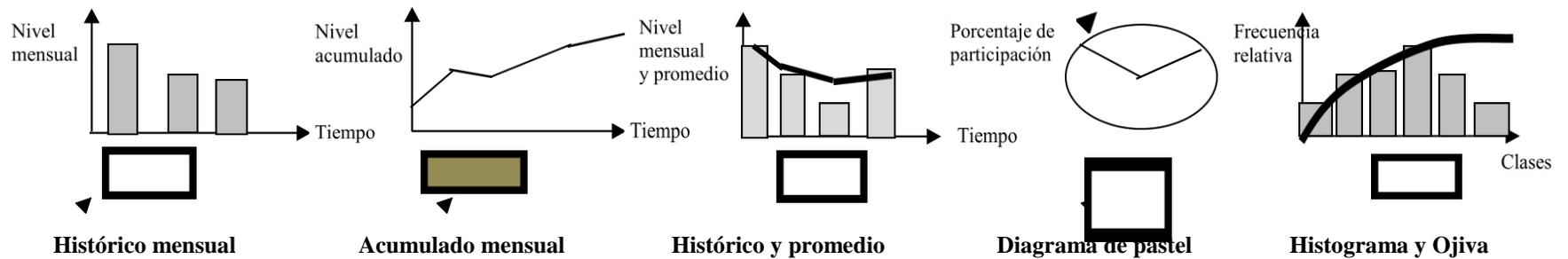
LINEA BASE	UNIDAD	FECHA/META		CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
1 % clientes	%			jun-12 3%	dic-12 12%	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE	AZUL
	0%	→ 0.5%	→ 0.8%	→ 1%	→ ∞%	
FRECUENCIA DE MEDICION		Semestral				
FUENTE DE CAPTURA		Reportes de Ventas realizadas				
FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS						



ANEXO 22
DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos realmente lograr?	CONCEPTUALIZAR ¿Cómo nos damos cuenta que lo estamos logrando?	NOMBRE Y FORMULA KPI para cada FCE o variable
Fortalecer el servicio Post Venta	Fidelidad de los clientes	Documentos de Recompra	Ventas de Clientes antiguos / Ventas Totales * 100
RESPONSABLE / DPTO		Departamento de Ventas	

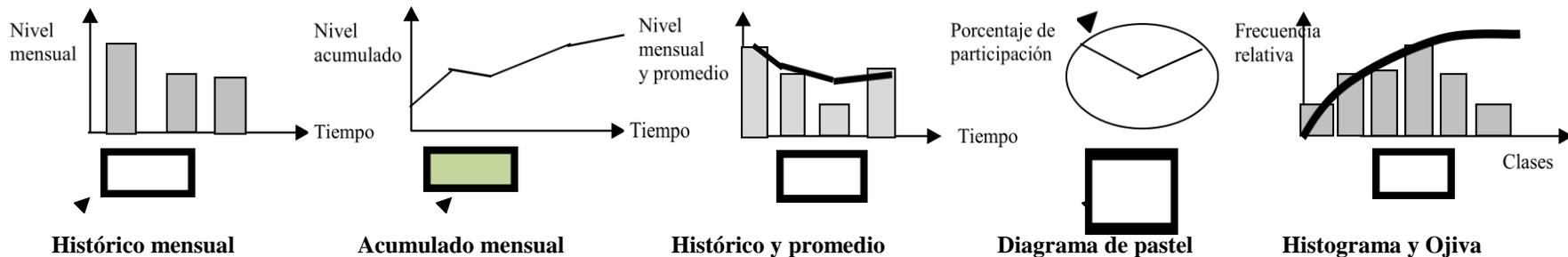
LINEA BASE	UNIDAD	FECHA/META	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
70% ingresos generados por clientes antiguos	%		jun-12	40%	dic-12	70%
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE	
	0%	69%	75%	82%	∞%	
FRECUENCIA DE MEDICION	Semestral					
FUENTE DE CAPTURA	Reportes de Ventas					
FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS						



ANEXO 22
DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos realmente lograr?	CONCEPTUALIZAR ¿Cómo nos damos cuenta que lo estamos logrando?	NOMBRE Y FORMULA KPI para cada FCE o variable
Aumentar Líneas de Productos Exclusivos	Lograr Alianzas Estratégicas con Proveedores de líneas exclusivas de productos	Por medio de los nuevos acuerdos de Negocios con Proveedores existentes o con Neo Proveedores	# nuevos productos importados
RESPONSABLE / DPTO		Departamento de Compras	

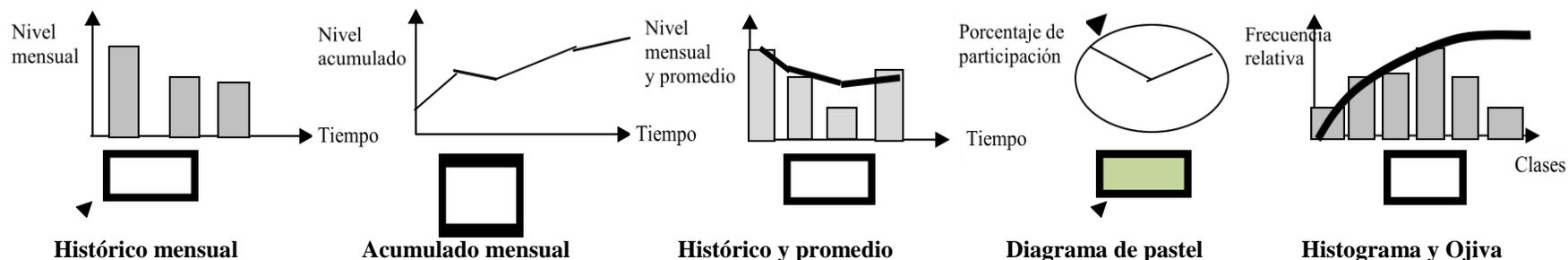
LINEA BASE	UNIDAD	FECHA/META	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
5	productos nuevos		dic-12	3	dic-13	8
LIMITES DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE	
	0	3	6	8	∞	
FRECUENCIA DE MEDICION						
FUENTE DE CAPTURA		Documentación de Incremento de Ítems de Inventario				
FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS						



ANEXO 22
DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos realmente lograr?	CONCEPTUALIZAR ¿Cómo nos damos cuenta que lo estamos logrando?	NOMBRE Y FORMULA KPI para cada FCE o variable
Mejorar la Participación en el Mercado	Ser los principales Distribuidores de Productos Agro Veterinarios de la Región	Posicionamiento en el mercado	$\text{Ventas Empresa} / \text{Ventas Mercado} * 100$
RESPONSABLE / DPTO		Gerencia Comercial	

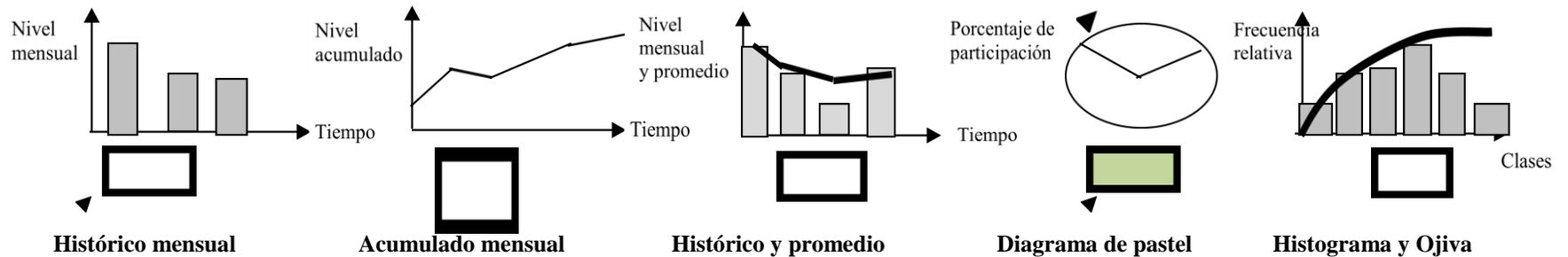
LINEA BASE	UNIDAD	FECHA/META	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
0.8	%		dic-13	0.82	dic-15	0.85
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE	
	0%	0.8%	0.81%	0.83%	∞%	
FRECUENCIA DE MEDICION		Anual				
FUENTE DE CAPTURA		Análisis e Investigación de Mercado				
FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS						



ANEXO 22
DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos realmente lograr?	CONCEPTUALIZAR ¿Cómo nos damos cuenta que lo estamos logrando?	NOMBRE Y FORMULA KPI para cada FCE o variable
Mejorar la Comunicación con los Clientes	Satisfacción del Cliente	Por medio de Encuestas realizadas a los clientes	# Reclamos atendidos /# Total de Reclamos * 100
RESPONSABLE / DPTO		Departamento de Ventas	

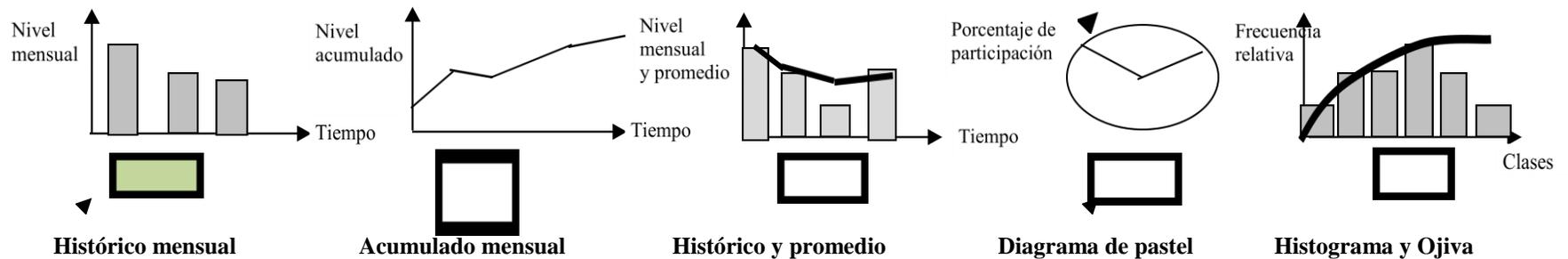
LINEA BASE	UNIDAD	FECHA/META	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
90% reclamos	%		jun-12 1%	dic-12
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
	0%	60%	75%	85% → ∞ %
FRECUENCIA DE MEDICION		Trimestral		
FUENTE DE CAPTURA		Base de Datos de Ventas		
FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS				



ANEXO 23
DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos realmente lograr?	CONCEPTUALIZAR ¿Cómo nos damos cuenta que lo estamos logrando?	NOMBRE Y FORMULA KPI para cada FCE o variable
Aumentar la Rentabilidad de la Distribuidora	Crecimiento de la Empresa en niveles de rentabilidad y capacidad instalada	Por medio de los Índices Financieros	ROE = Beneficio Neto / Patrimonio Neto
RESPONSABLE / DPTO		Departamento Financiero	

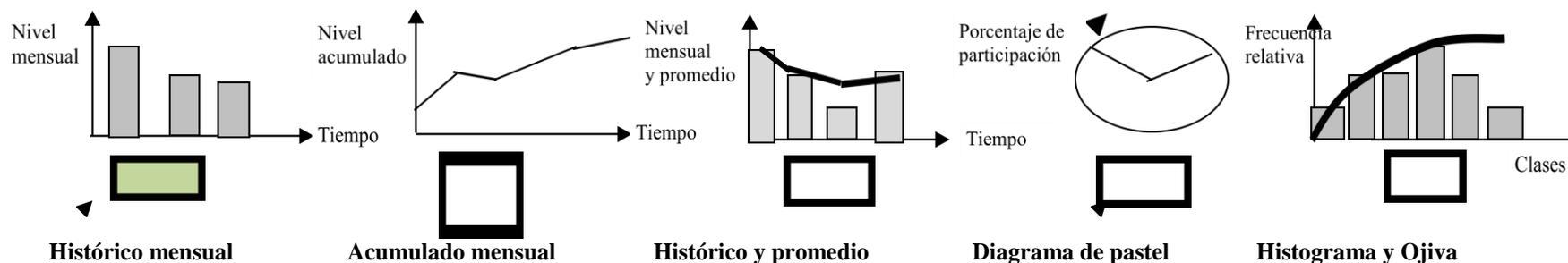
LINEA BASE	UNIDAD	FECHA/META	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO		
			40	%	dic-12	43	dic-13
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE		AZUL
	0%	→ 20%	→ 40%	→ 80%	→ ∞	%	
FRECUENCIA DE MEDICION		Anual					
FUENTE DE CAPTURA		Estados Financieros					
FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS							



ANEXO 23
DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos realmente lograr?	CONCEPTUALIZAR ¿Cómo nos damos cuenta que lo estamos logrando?	NOMBRE Y FORMULA KPI para cada FCE o variable
Maximizar el Crecimiento con Optimización de Recursos	Crecimiento constante de la Empresa y cultura de ahorro	En base a la disminución de Costos	Costos Operativos ano actual / Costos Operativos del ano anterior * 100
RESPONSABLE / DPTO		Departamento Financiero	

LINEA BASE	UNIDAD	FECHA/META		CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
1.92	%			mar-12 1.85	dic-12
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO		ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
	100%	→ 1.92%	→ 1.6%	→ 1.2%	→ ∞%
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Estados Financieros y Planes Presupuestarios			
FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS					



ANEXO 23
DETERMINACION DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos realmente lograr?	CONCEPTUALIZAR ¿Cómo nos damos cuenta que lo estamos logrando?	NOMBRE Y FORMULA KPI para cada FCE o variable
Mejorar la Liquidez de la empresa	Empresa tenga capital de operación positivo	Incremento de disponible en el Flujo de efectivo	Activo Corriente - Pasivo Corriente
RESPONSABLE / DPTO		Departamento de Finanzas	

LINEA BASE	UNIDAD	FECHA/META		CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
10.000,00	dólares			mar-12	12.500,00	dic-12	18.000,00
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE		AZUL
	→	\$ 10.000	→	\$ 12.000	→	\$ 16.000	→ ∞
FRECUENCIA DE MEDICION							
FUENTE DE CAPTURA		Estados Financieros(Flujo de Efectivo)					
FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS							

