

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS



TRABAJO DE GRADUACIÓN

TEMA :

"PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA
EMPRESA DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V. DE
LA CIUDAD DE SANTA ANA"

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR:
CHICAS, CESIA ELIZABETH
ESTRADA CARDONA, SAMUEL EDGARDO

DOCENTE DIRECTOR:
LICENCIADO JOSÉ LUIS MENDOZA

OCTUBRE DE 2007

SANTA ANA

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR

ING. MSC. RUFINO ANTONIO QUEZADA SANCHEZ

VICE- RECTOR ACADEMICO

ARQ. Y MASTER MIGUEL ANGEL PEREZ RAMOS

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. Y MASTER OSCAR NOE NAVARRETE

SECRETARIO GENERAL

LICDO. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHAVEZ

FISCAL GENRAL

DR. RENÉ MADECADEL PERLA JIMENEZ

FACULTAD MULTISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DECANO

LICDO. JORGE MAURICIO RIVERA

VICE-DECANO

LICDO. Y MASTER ELADIO EFRAIN ZACARÍAS ORTIZ

SECRETARIO DE FACULTAD

LICDO. VICTOR HUGO MERINO QUEZADA

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

LICDO. EDUARDO ZEPEDA GUEVARA

DEDICATORIA

Agradezco a Dios todo poderoso por la vida y la oportunidad de lograr este triunfo, por las fuerzas, la paciencia, la sabiduría y por estar siempre conmigo a pesar de todas las adversidades. Gracias mi Dios por la meta lograda.

A mis padres: Jorge Antonio Escalante Girón y Blanca Lidia Chicas de Escalante, por el apoyo, el cuidado, las fuerzas para seguir adelante cada día y darme los consejos y la guía para seguir y poder lograr este triunfo, y el amor tan grande que me siguen dando.

A mi abuela Rosa Lidia Chicas, que con sus consejos, sus cuidados, su apoyo y sus oraciones me daban la fuerza para seguir adelante, a pesar que ya no compartió el final de este triunfo le doy las gracias por su amor.

A mi hija Alejandra Abigail Chicas, por ser parte de mi vida, la luz que me ilumina y las fuerzas para continuar y superarme.

A mis hermanos; Jorge Luis Escalante Chicas y Rafael Alejandro Escalante Chicas, por ser incondicional con migo y brindarme su apoyo y alegría a mi vida.

A mis tíos; Guadalupe, René, Ernesto, Víctor, Hilda, Lorena Chicas, por el apoyo y comprensión y ayuda que me han brindado.

A mis primos; por ser especiales con migo y estar en los momentos que los necesite y darme el apoyo y los consejos cuando los busque. En especial a Delmy Guadalupe de Linares por ser incondicional.

A mis amigos; por estar con migo brindándome su amistad y por ser compañeros especiales.

Al Licenciado José Luís Mendoza, por ayudarme a realizar este trabajo brindándome sus conocimientos y amistad. Ya cada uno de los Licenciados que me brindaron su amistad y sus conocimientos, gracias por ayudarme en mi carrera.

Cesia Elizabeth Chicas

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios todo poderoso por haberme dado la oportunidad de haber logrado este triunfo. Debido que ha pesar de haber tenido dificultades en todos estos años, con la fe puesta en Él estos obstáculos fueron vencidos poco a poco. Gracias Dios mío.

A mis padres: Samuel Elías Estrada Bolaños, Rosa Lidia Cardona de Estrada, por darme la vida, su amor, apoyo y comprensión; ya que sin la ayuda de ellos no hubiese sido posible ser lo que soy. Gracias papá y mamá por estar siempre junto a mí.

A mis hermanos: Lic. Sandra Marisol, Lic. José Roberto, Nelson Giovanni Estrada, por darme su apoyo en los momentos que más los necesite. Gracias Hermanos.

A mis abuelos, por darme su amor, comprensión y apoyo siempre.

A mis cuñados: Ing. Ricardo Arturo Rodríguez, por darme su apoyo en los momentos que los necesite, por aconsejarme para bien y por brindarme su amistad y comprensión. Gracias.

A mis amigos por brindarme su apoyo, en especial a Ronal Oswaldo Bernal y Julio Cesar Rivera, que siempre me ofrecieron su amistad de manera desinteresada y cuando necesite un favor siempre lo encontré. Gracias por su amistad.

Samuel Edgardo Estrada Cardona

I N D I C E

INTRODUCCUIÓN..... I, II, III

CAPÍTULO I

GENERALIDADES ACERCA DE LAS EMPRESAS,

LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE

LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN

1.1	EMPRESA	2
	1.1.1 Definición de la Empresa	2
	1.1.2 Elementos de la Empresa	3
	1.1.3 Clasificación de la Empresa.....	7
	1.1.4 Funciones de la Empresa	13
	1.1.5 Proceso Administrativo	22
1.2	ORGANIZACIÓN	26
	1.2.1 Conceptos	26
	1.2.2 Definición	27
	1.2.3 Principios de Organización	28
	1.2.4 Herramientas de Organización	33

1.3	MANUALES ADMINISTRATIVOS	47
1.3.1	Conceptos	47
1.3.2	Objetivos de los Manuales	47
1.3.3	Clasificación Básica	49
1.3.4	Manuales de Organización	55
1.3.5	Manuales de Procedimientos	67

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y

ADMINISTRACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V.

DE LA CIUDAD DE SANTA ANA

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA

DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V.

DE LA CIUDAD DE SANTA ANA 75

2.1.1 Origen de la Empresa Distribuidora

Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la

Ciudad de Santa Ana 75

2.1.2 Evolución y Crecimiento de la Empresa

Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de

C.V. de la Ciudad de Santa Ana 76

2.1.3	Actividad Económica de la Empresa	
	Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de	
	C.V. de la Ciudad de Santa Ana	78
2.1.4	Volumen de Ventas de la Empresa	
	Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de	
	C.V. de la Ciudad de Santa Ana	78
2.2	DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V.	
	EN EL SALVADOR	79
2.2.1	Distribuidora Cornejo Braghieri S.A.	
	de C.V. de la Ciudad de Santa Ana	80
2.2.2	Distribuidora Cornejo Braghieri S.A.	
	de C.V. en la Ciudad de San Salvador.....	81
2.2.3	Distribuidora Cornejo Braghieri S.A.	
	de C.V. en la Ciudad de San Miguel.....	81
2.3	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA	
	DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE	
	C.V. DE LA CIUDAD DE SANTA ANA	82
2.3.1	Área de Influencia	83
2.4	Productos que la Empresa Distribuidora	
	Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad	
	De Santa Ana Distribuye	84

2.5	Proveedores que Contribuyen al Suministro de Productos a la Empresa Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la ciudad De Santa Ana	90
-----	---	----

CAPITULO III

SITUACION ACTUAL DE LA ESTRUCTURA

ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA

CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V. DE LA

CIUDAD DE SANTA ANA

3.1	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	96
	3.1.1 Objetivos de la Investigación	96
	3.1.2 Objetivos Específicos	96
3.2	METODOS DE INVESTIGACIÓN.....	97
	3.2.1 Tipo de Estudio	97
	3.2.2 Tipos de Investigación	98
	3.2.3 Determinación del Universo	98
	3.2.3.1 Definición de Universo	99
	3.2.3.2 Cuantificación del Universos.....	99
3.3	TECNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	100
3.4	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	100

3.5	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA DE LA EMPRESA	
	“DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V.	
	DE LA CIUDAD DE SANTA ANA”	101
3.5.1	Instalaciones físicas de la Empresa.....	103
3.6	DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL	
	PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA	
	DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE	
	C.V. DE LA CIUDAD DE SANTA ANA	109
3.7	ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA	
	DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE	
	C.V. DE LA CIUDAD DE SANTA ANA	117
3.7.1	Organigrama de la empresa Distribuidora	
	Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la	
	Ciudad de Santa Ana.....	119
3.8	PROCEDIMIENTOS FUNDAMENTALES.....	120
3.8.1	Detalle de los Procedimientos	
	Fundamentales.....	121
3.9	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	131
3.10	HERRAMINTAS DE CONTROL.....	143

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI

S.A. DE C.V. DE LA CIUDAD DE SANTA ANA

4.1	OBJETIVOS DE LA REORGANIZACIÓN.....	149
4.2	DOCUMENTO SOBRE LA HISTORIA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V. DE LA CIUDAD DE SANTA ANA.....	150
4.3	POLITICAS.....	152
4.4	ESTRATEGIAS.....	153
4.5	DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA CORNEJO BTAGHIERI S.A. DE C.V. DE LA CIUDAD DE SANTA ANA.....	154
4.5.1	Estructura de la Organización de la Empresa Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la ciudad de Santa Ana.....	154
4.5.2	Descripción del Organigrama Propuesto y Niveles de Autoridas.....	155
4.5.3	Organigrama Estructural.....	158

4.6	PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES PARA LA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA.....	159
4.6.1	Introducción.....	159
4.6.2	Manual de Funciones para el Puesto de Gerente General.....	161
4.6.3	Manual de Funciones para el Puesto de Jefe Administrativo.....	165
4.6.4	Manual de Funciones para el Puesto de Secretaria Administrativa.....	169
4.6.5	Manual de Funciones para el Puesto de Contador General.....	172
4.6.6	Manual de Funciones para el Puesto de Jefe de Transporte.....	175
4.6.7	Manual de Funciones para el Puesto de Jefe de Bodega.....	178
4.6.8	Manual de Funciones para el Puesto de Supervisor de Ventas.....	180
4.6.9	Manual de Funciones para el Puesto de Compra de Mercadería y pago a Proveedores.....	182

4.6.10	Manual de Funciones para el Puesto de Control de Inventario Físico y devolución de Producto.....	185
4.6.11	Manual de Funciones para el Puesto De Cuentas por Cobrar.....	188
4.6.12	Manual de Funciones para el Puesto de Mecánico Automotriz.....	191
4.7	ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.....	192
4.7.1	Introducción.....	192
4.7.2	Proceso: de Compra de Mercadería.....	195
4.7.3	Proceso: de Contratación de Personal.....	199
4.7.4	Proceso: de Evaluación de Desempeño.....	202
4.7.5	Proceso: de Compra de Insumos.....	205
4.7.6	Proceso: de Registros Contables.....	208
4.8	RECOMENDACIONES.....	211
4.9	NORMAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS.....	212
4.9.1	Costo de Implementación de los Manuales...	213
4.9.2	Metodología para la Implementación.....	213
	BIBIOGRAFIA.....	215
	ANEXOS.....	217

INTRODUCCIÓN

El proceso administrativo es aquel que tiene como fin permitir que la administración pueda realizarse, guiando a la empresa a la obtención del objetivo que está se ha fijado, controlando hasta que punto y en que forma éste se ha logrado. Con este propósito es importante establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización.

En el cumplimiento de los objetivos, las empresas necesitan una organización en la que incluya la aplicación de técnicas administrativas específicas, acorde a las innovaciones y los cambios que estas enfrentan.

En este sentido, el presente trabajo pretende ser un aporte para la empresa Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la ciudad de Santa Ana, todo administrador tiene que tener conocimientos precisos y eficaces de los diversos elementos y factores que debe aplicar en el manejo de la actividad propia de la empresa; así como la administración, la economía y el crecimiento de la organización, la

tecnología la innovación, la producción los abastecimientos, el trabajo y el individuo, las relaciones humanas y los conflictos, los presupuestos, la contabilidad y los proyectos; requieren normas y procedimientos que, enmarcados en la actividad administrativa, permiten dirigir de manera racional e integral, la marcha de la empresa.

El contenido del presente trabajo se encuentra estructurado en IV capítulos, cuyo contenido contemplan lo siguiente:

Capitulo I:

Se presentan los conceptos básicos de empresa, haciendo énfasis en la administración y organización como el fundamento para el ejercicio adecuado de las actividades.

Capitulo II:

Contempla los antecedentes históricos de la empresa Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana.

Capitulo III:

Contiene la situación actual de la empresa Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana, la cual fue conocida mediante el trabajo de campo realizado en dicha empresa, apoyados en técnicas de recopilación de información, lo que permitió obtener un conocimiento claro de la estructura organizativa y su funcionamiento, con el fin de obtener una visión clara, para efectuar un adecuado análisis de su organización.

Capitulo IV:

Se presenta la reorganización administrativa propuesta para la empresa Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana, consiste en una guía para la ejecución del proceso administrativo, que permitirá la existencia de una estructura más acorde con sus responsabilidades, a efecto de mejorar la eficiencia de su administración.

CAPITULO I

GENERALIDADES ACERCA DE LAS

EMPRESAS, LA ORGANIZACIÓN

ADMINISTRATIVA Y DE LOS

MANUALES DE ORGANIZACION

1.1 LA EMPRESA

1.1.1 Definiciones de Empresa

- La empresa es una unidad económica, una universalidad única, a cuya constitución contribuye el trabajo, los bienes materiales y los intangibles, no tiene personalidad jurídica, sino que trabaja con personalidad prestada de su titular, sea éste individual o social; la empresa es una cosa mercantil, un instrumento de comercio en manos de su titular; la unidad jurídica de la empresa es en cuanto a patrimonio no en cuanto a persona. (Claudio Napoleoni).
- Empresa: es la unidad económica, de carácter público o privado, de naturaleza mercantil o industrial que integrada por elementos humanos, físicos y financieros, desarrolla en forma coordinada, varias y diferentes actividades encaminadas a un mismo fin (Osmín Días Callejas).
- Es una unidad económica - social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una

producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa. (Isaac Guzmán Valdivia).

- Empresa en un conjunto de factores humanos, materiales, y financieros que unidos conforman una entidad única de carácter público o privado encaminada hacia un fin común. (Cesia, Samuel)

1.1.2 Elementos de la Empresa

Toda empresa esta constituida esencialmente de tres clases de elementos, los cuales administrados correctamente le permiten o facilitan alcanzar sus objetivos.

Recursos Materiales:

Aquí tenemos todas las cosas o bienes materiales que forman la empresa, entre otras podemos mencionar las siguientes:

- Las instalaciones.
- La maquinaria y equipo.
- Las materias primas.
- El dinero.

Recursos Técnicos:

Tenemos dentro de estos recursos los sistemas, métodos, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

- a) Sistemas:** son las relaciones estables en que deben coordinarse las cosas, el personal o ambas entre sí, o simplemente como un conjunto de elementos diversos que se encuentran interrelacionados.
- b) Métodos:** puede definirse como la forma prescrita para ejecutar un trabajo dado, poniendo adecuada consideración al objetivo, instalaciones disponibles y al total de gasto de tiempo, dinero y esfuerzo.
- c) Procedimiento:** es un instrumento o dispositivo que indica como se hace para desarrollar un trabajo o para alcanzar una meta.
- d) Organigrama:** consiste en la representación gráfica de las relaciones de dependencia jerárquica existentes entre las diferentes unidades o una reorganización.
- e) Instructivo:** Es una serie escrita de órdenes que deben cumplirse en formas prescritas para poder terminar un proyecto fijado.

Recursos Humanos:

Los recursos humanos son más importantes que los otros para mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales técnicos. El elemento humano tiene que ser dirigido adecuadamente y motivado en su trabajo para que pueda rendir al máximo y pueda alcanzar los objetivos fijados por la dirección de la empresa.

OTROS ELEMENTOS QUE LA COMPONENTEN:

Una empresa combina tres factores que son:

- A. Factores Activos: empleados, propietarios, sindicatos, bancos,...
- B. Factores Pasivos: materias primas, tecnología, conocimiento, contratos financieros,...
- C. Organización: coordinación y orden entre todos los factores y áreas.

A. Factores Activos

Personas físicas y/o jurídicas (otras entidades mercantiles, cooperativa, fundaciones, etc.) constituyen una empresa realizando, entre otras, aportación de capital

(sea puramente dinerario, sea de tipo intelectual, patentes, etc.). Estas "personas" se convierten en accionistas de la empresa.

Participan, en sentido amplio, en el desarrollo de la empresa:

- Administradores.
- Clientes.
- Colaboradores y partners.
- Fuentes financieras.
- Accionistas.
- Suministradores y proveedores.
- Trabajadores.

B. Factores Pasivos

Todos los que son usados por los elementos activos y ayudan a conseguir los objetivos de la empresa. Como la tecnología, las materias primas utilizadas, los contratos financieros de los que dispone, etc.

C. Organización

Proporciona eficiencia dividiendo el trabajo en áreas especializadas, coordinándolas y dando los procedimientos

estándar a seguir. La organización debe adaptarse a los objetivos de la empresa, y por tanto puede ir cambiando con el tiempo para adaptarse.

1.1.3 Clasificación de la Empresa

Por su Actividad Económica:

Industrial: En éste grupo se encuentran comprendidas aquellas empresas que tienen como fin conseguir un beneficio para sus dueños o usufructuarios y ésta se divide en:

- **Manufacturera:** procesamiento de la materia prima por medio de procedimientos manuales o mecánicos hasta la obtención de productos terminados.
- **Extractiva:** se dedica a la obtención directa de productos por medio de los recursos naturales.

Comercial: incluye todas aquellas que tienen como misión distribuir los artículos o productos de forma que lleguen fácilmente a manos del consumidor, y en ella encontramos las siguientes:

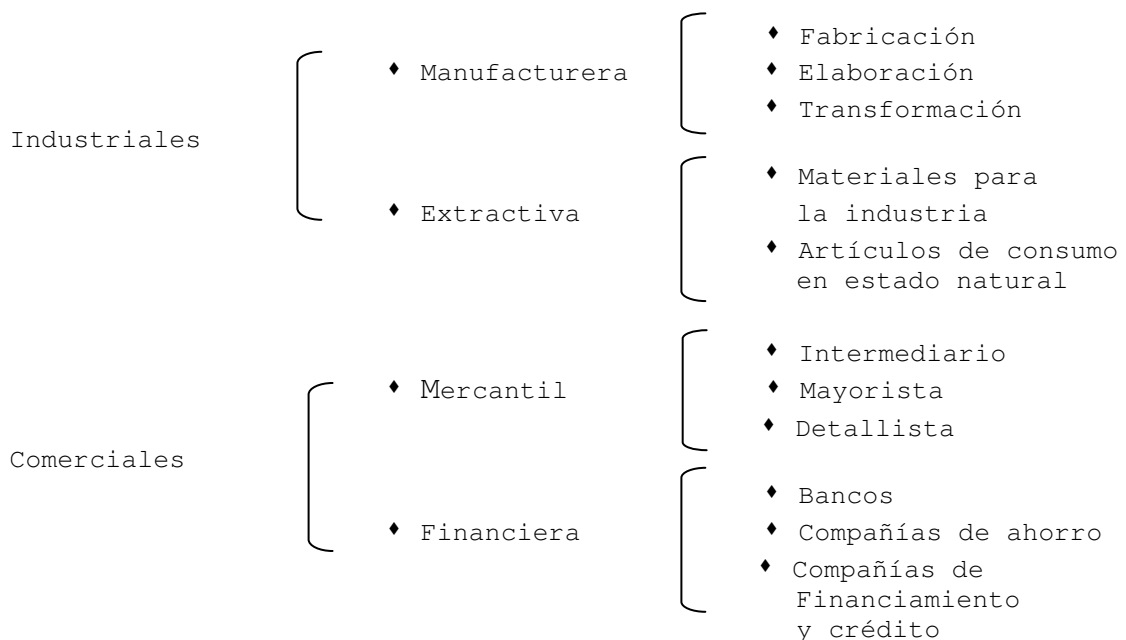
- **Mercantil:** está constituida con el objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro, bienes o servicio.

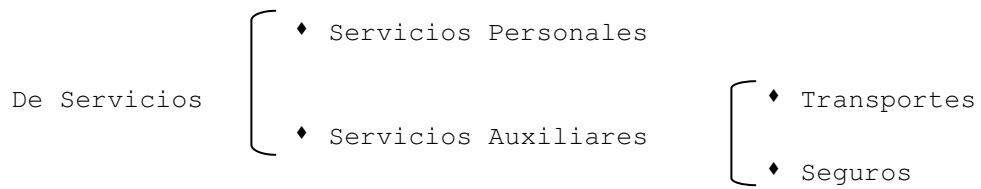
- **Financiera:** proporciona los recursos en efectivo, necesarios para que una empresa pueda constituirse o cumplir sus compromisos.

Servicios: las empresas de servicios no comercian con artículos tangibles, sino que satisfacen una necesidad personal o derivada de las industriales y comerciales, y ellas se dividen a la vez en:

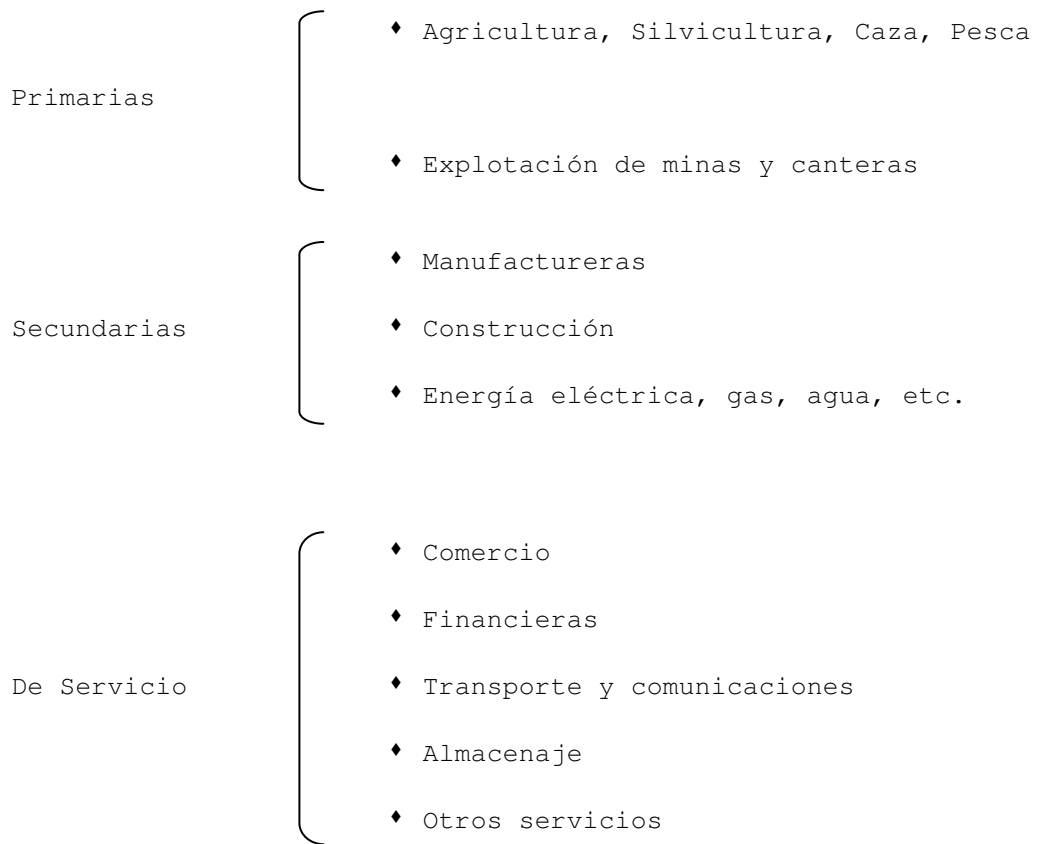
- **Servicios Personales:** que es la prestación de servicios profesionales por parte de personas idóneas.
- **Servicios auxiliares:** constituyen una valiosa ayuda para el normal desenvolvimiento de las empresas.

Clasificación de las Empresas por su Actividad Económica

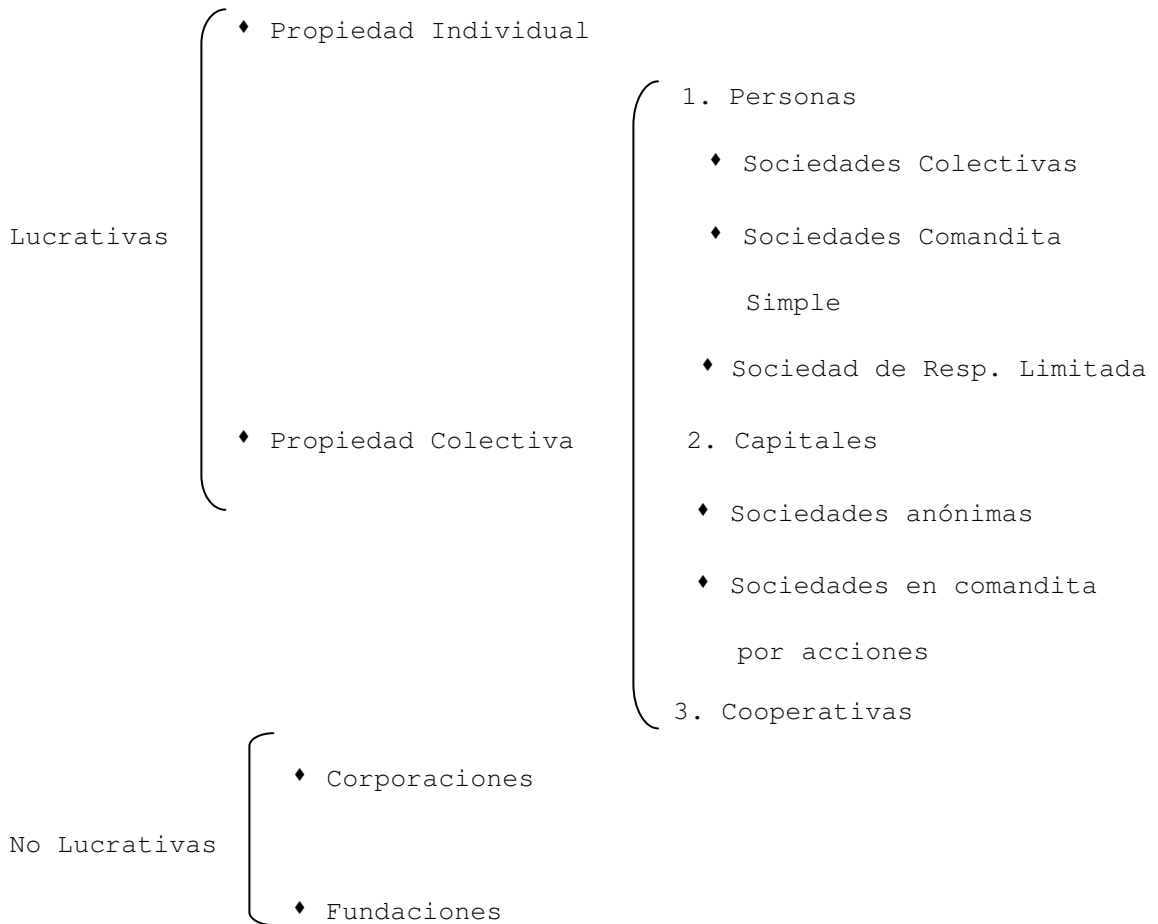




Clasificación Sectorial de las Empresas



Por su Constitución Patrimonial:



Por su Tamaño:

- A. Pequeña; Iniciativa modesta en magnitud y capacidades, principalmente de tipo familiar o mínimo en recurso.
- B. Media; Empresa en proceso de crecimiento, habiendo superado la etapa de taller familiar o artesanal.
- C. Grande; Máxima característica en su grupo.

Según su Dimensión:

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer que es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son:

- El volumen de ventas.
- El capital propio.
- Numero de trabajadores.
- Beneficios, etc.

El mas utilizado suele ser el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de esta forma:

- A. Microempresa: si posee menos de 10 trabajadores.
- B. Pequeña Empresa: si tiene menos de 50 trabajadores.
- C. Mediana Empresa: si tiene un numero entre 50 y 250 trabajadores.
- D. Gran Empresa: si posee mas de 250 trabajadores.

Según su Ámbito de Actuación:

En función al aspecto geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

- A. Empresas Locales.
- B. Regionales.
- C. Nacionales.
- D. Multinacionales.

Según la Titularidad del Capital, pueden ser:

- A. Empresa Privada: si el capital esta en manos de particulares.
- B. Empresa Publica: si el capital y el control esta en manos del Estado.
- C. Empresa Mixta: si la propiedad es compartida.
- D. Empresa Social: si el capital esta en su mayor parte en manos de los trabajadores.

1.1.4 Funciones de las Empresas

El gobierno de la empresa significa llevar a esta de tal manera que se desarrollen armónicamente sus distintas funciones. Distinguía las siguientes:

➤ **Función Técnica:**

Se refiere al aspecto producción, fabricación de la empresa. (Producción, fabricación, transformación)

➤ **Función Comercial:**

Se refiere al aspecto compra y venta (compras, ventas, cambios).

➤ **Función Financiera:**

Se refiere a la obtención de los recursos económicos para financiar toda empresa. (Busca y gerencia de los capitales).

➤ **Función de Seguridad:**

Se refiere a la protección de los elementos materiales y humanos de la empresa (protección de los bienes y de las personas).

➤ **Función Contable:**

Conocer en forma clara y exacta la situación de la empresa (Inventario, Balance, Estado de Pérdidas y

Ganancias).

➤ **Función Administrativa:**

Se refiere al aspecto coordinación de los elementos de la empresa (previsión, organización, dirección y control).

La función administrativa va a ser una parte de el todo del gobierno de la empresa, y que a medida que ascendemos en los escalones de puestos dentro de la empresa llega a confundirse con el gobierno de la empresa.

Áreas de la Empresa

➤ **ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.**

Se incluye el manejo de materiales y de máquinas y se tratará, aunque en una forma muy general, la planeación y la organización de materiales y maquinas.

Materiales y Máquinas: Las fábricas, las escuelas, los hospitales y los servicios públicos necesitan materiales y suministros. La economía en la producción y en el funcionamiento depende de que los materiales adecuados estén disponibles en el momento adecuado y en el lugar

preciso. El no satisfacer esta necesidad fundamental puede resultar en serias demoras y gastos excesivos.

Más aun la importancia de los materiales, se ejemplifica por el hecho de que los materiales son un "elemento de conexión" común entre las empresas. El producto terminado de una compañía, suele ser, a su vez, materia prima para una tercera, etc. Muchas empresas dependen de otras para abastecerse de materiales. Ejemplo: La Refinería de la Azúcar produce la materia prima (azúcar) para una fábrica de dulces.

Organización de las Actividades de Producción: para las empresas manufactureras, la mayor unidad orgánica desde el punto de vista del número de personas empleadas, es la producción. La extensión y la complejidad y la estructura orgánica de producción dependen tanto de la magnitud de la empresa, como de los procedimientos que se usan.

➤ MERCADOTECNIA

Mercadotecnia es la ejecución de ciertas actividades en los negocios, que dirigen el flujo de mercancías y servicios del productor al consumidor o usuario.

La mercadotecnia incluye todas las actividades comúnmente llamadas “vender o distribuir” abarca todos los esfuerzos que se requieren para satisfacer tanto las necesidades del vendedor como los deseos del consumidor.

Importancia de la Mercadotecnia: La producción en gran escala sólo es posible cuando se vende en la misma escala; por lo tanto, hay que encontrar grandes mercados, darles servicios y satisfacerlos para que pueda existir una enorme producción. La producción en masa y las ventas en masa son interdependientes; una no puede existir sin la otra.

La mercadotecnia soluciona el gran problema de distribuir económicamente productos y servicios. El estimular la demanda y encontrar personas que necesiten los productos a los servicios y ofrecérselos a precios que estén dispuestos a pagar, constituye un reto para las empresas. Las nuevas ideas, los nuevos métodos y los nuevos productos han sido, son y serán las formas de satisfacer esta necesidad fundamental.

La mercadotecnia es esencial a todas las empresas porque le concierne directamente el hacer que los productos y servicios lleguen al consumidor último.

Objetivo de la Mercadotecnia: La planeación de la mercadotecnia comienza por determinar el objetivo y éste puede describir cómo lograr una cantidad satisfactoria de ventas a un costo razonable y que de la manera, el tiempo y el lugar en que se hagan las ventas satisfagan por completo los deseos del consumidor.

Para lograr el objetivo se requiere de numerosas actividades: determinación de las políticas de ventas, el análisis de las funciones de ventas, el aprovechamiento de las investigaciones del mercado, el perfeccionamiento de procedimientos de ventas, el establecimiento de la estructura orgánica de ventas, el adiestramiento y estímulo del personal de ventas, el empleo de esfuerzos adecuados para fomentar las ventas y la utilización eficaz de la publicidad.

La Mercadotecnia y su Organización: Mantener una buena organización de ventas es una parte importante del trabajo de un gerente de mercadotecnia. Normalmente el departamento de ventas es responsable de vender en su sentido más limitado, pero tal responsabilidad puede extenderse hasta incluir todas las actividades de la mercadotecnia. La

organización o estructura de ventas en las empresas puede variar, ya que depende de muchas circunstancias, incluyendo la magnitud de la empresa, la índole de los productos y de los servicios que vendan, del mercado que estos tengan y de los métodos que se utilicen para llevar los artículos del fabricante al último consumidor.

➤ ADMINISTRACIÓN DE FINANZAS

Las finanzas consisten en suministrar y usar el dinero, títulos de capital, créditos y fondos de cualquier clase que se emplean en el funcionamiento de una empresa.

Para comprender mejor esta definición convendría aclarar en que consiste el capital y los títulos de capital.

Al capital generalmente se le considera constituido por cosas tales como dinero, créditos, patentes, máquinas y edificios. En muchas situaciones, se usa para expresar la propiedad total consistente en el monto invertido, las reservas y las utilidades no repartidas.

Un título de capital es un derecho sobre los bienes y puede considerarse como una facultad o privilegio que se otorga a una persona o entidad legal, por ley o autoridad.

Constituye un título de capital por ejemplo: la posesión de pagarés, bonos, acciones y obligaciones en general. Los títulos de capital pueden convertirse en dinero u otros bienes materiales, vendiéndolos o cobrándolos.

Importancia de la administración financiera: un buen funcionamiento es esencial para el éxito de toda empresa. Hay que gastar en materiales la cantidad correcta de dinero; conseguir suficientes préstamos bancarios, proveerse de suficiente capital fijo, es decir, terrenos, edificios, máquinas y equipos; otorgar créditos prudentemente y mantener las operaciones de la empresa a un nivel acorde con los fondos disponibles. Los negocios que no pueden pagar sus obligaciones en un tiempo razonable se ven forzados a clausurar. Por tanto, la liquidez y la corrección financiera son necesarias para sostenerse.

Organización Financiera: la organización de una entidad de finanzas varía según el tipo de la empresa. Puede plantearse la estructura orgánica de una empresa netamente financiera, tal es el caso de un banco.

➤ ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

La administración de personal es un código sobre formas de organizar y tratar los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos y de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante, y por ende sus resultados óptimos.

El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos. El análisis de puestos es ese procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.

Como supervisor o especialista de personal, por lo general se trata de extraer del análisis de puesto uno o más de los siguientes tipos de información:

Actividad del puesto: primero se obtiene información sobre las actividades realmente de trabajo.

Comportamiento humano: también es posible reunir información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. También las exigencias sobre el comportamiento humano.

Contexto del puesto: este comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas y horario de trabajo y el contexto social y organización.

Requerimientos humanos: finalmente, es usual reunir información con respecto a los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades con las que se relaciona (educación, capacitación, experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, interés) que se requieren.

Reclutamiento y selección: en análisis de puestos proporciona información sobre puestos y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. El análisis de puestos ofrece datos para determinar el valor relativo de cada posición para que pueda ser calificada.

Evaluación de desempeño: consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado.

Capacitación: también se utilizara la información del

análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo.

1.1.5. Proceso de Administración

Proceso Administrativo: Es el proceso lógico que tiene como fin preliminar que la administración pueda realizarse, guiando a la empresa hacia la obtención de objetivos que ésta se ha fijado, controlando hasta qué punto y en qué forma éste, está siendo logrado.

Se distingue dentro del proceso administrativo cuatro fases o etapas fundamentales: planeación, organización, dirección y control. Dentro de estas cuatro etapas, están encerradas todos los aspectos de dicho proceso, y están relacionados entre sí de tal modo que se entrelazan formando un solo conjunto consistente: el proceso administrativo.

Planeación

La planeación incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones. Existen varios tipos de planes, que oscilan desde propósitos y objetivos generales hasta las

acciones más detalladas a llevar a cabo, como son pedir un perno especial de acero inoxidable para un instrumento para contratar y capacitar a trabajadores para una línea de montaje. No existe un plan real hasta que se haya tomado una decisión: un compromiso de recursos humanos, materiales o reputación. Antes de tomar una decisión todo lo que existe es un estudio de planeación, un análisis, o una propuesta, no un plan real.

Organización

Las personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar alguna meta necesitan tener papeles que desempeñar, de modo muy parecido a las partes que desarrollan los actores en un drama, tanto si estos papeles los han desarrollado ellos mismos, si son accidentales o fortuitos, o si los define o los estructura alguien que quiere tener la seguridad de que las personas contribuyan en una forma específica el esfuerzo de grupo.

El concepto de "papel" implica que lo que hacen las personas tiene un propósito o un objetivo bien definido; saben cómo encaja éste dentro del esfuerzo del grupo y tienen la autoridad, las herramientas y la información necesarias para cumplir con la tarea.

Por lo tanto, la organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización.

El propósito de la estructura de una organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana. Por lo tanto, constituye una herramienta administrativa y no un fin en si misma. Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar, los papeles asignados en esta forma se tiene que diseñar también a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles.

Integración de Personal

La integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos de la estructura organizacional. Esto se hace al identificar los requerimientos de la fuerza laboral: al realizar un inventario de las personas disponibles y al reclutar, seleccionar, ubicar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar, o desarrollar de otra manera tantos a los candidatos como a los actuales titulares de los puestos con el fin de que

cumplan sus tareas de un modo eficaz y eficiente.

Dirección

La dirección consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración. Todos los administradores estarán de acuerdo en que sus problemas más importantes surgen por la gente (sus deseos y actitudes, su comportamiento individual y grupal) y que los administradores eficaces necesitan también ser líderes eficaces. Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes ofrecen un medio de satisfacer sus propias necesidades y deseos, es comprensible que la dirección incluya motivación, estilos enfoques de liderazgo y comunicación.

Control

El control implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones de

los estándares y ayuda a corregirlas. En resumen, el control facilita el logro de los planes.

Aunque, la planeación tiene que preceder al control, los planes no se logran por sí solos. Estos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con las metas específicas; después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

1.2 ORGANIZACIÓN

En este apartado se hablara todo ha cerca de la organización como sus conceptos, definición, herramientas, etc. Con respecto a esta rama de la organización.

1.2.2 Conceptos

- “Organización es un proceso de combinar el trabajo que los individuos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución de tal manera que las labores que así se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles” (Koonte y O`donnell).

- “Organización es el proceso de combinar el trabajo de individuos competentes y aptos para realizarlo, de manera que las responsabilidades sean asignadas en la forma más perfecta, eficiente, sistematizada y positivas, coordinadas en la aplicación de los esfuerzos disponibles” (Oliver Sheldan).

- “Organización es un sistema de coordinación consciente entre las actividades de un grupo de personas” (Crestor I. Barnard).

1.2.1. Definición

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que fue previamente definido por medio de la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinadas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común.

La organización es un producto humano y como tal, nunca será perfecta, pero sí perfectible, es decir, susceptible de perfeccionarse. Toda organización debe

estar encaminada a un fin.

Aun cuando las organizaciones tienen una gran diversidad de objetivos y funciones en ambientes distintos, como se podrá observar en los conceptos antes descritos, requisitos y elementos que deben llenar una organización, en que se ponen de acuerdo los diferentes autores.

1.2.3 Principios de Organización

El diseño de la organización implica fundamentalmente establecer la interrelación que presentan los “principios de organización” al desarrollo del nuevo sistema. La finalidad de estos “principios” ha sido guiar a los demás en la organización y en la forma de crear sistemas de organización óptimos. Entre estos podemos mencionar los siguientes:

A. Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y claro, incluyendo las divisiones que sean básicas al mismo.

Para que una organización sea eficaz, requiere que su objetivo o meta principal sea claro y la consecución

del mismo esté apoyado por un plan de organización que mantenga las políticas para llevar a cabo la acción.

B. La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente.

La autoridad no se debe concebir separada de la responsabilidad, es decir, separada de la sanción en que se fundamenta la fase siguiente: "Donde quiera que se ejerza autoridad, surge responsabilidad". La autoridad es el corolario de la responsabilidad y deberá asegurarse que ésta sea comprendida por la persona que la ejerce y por los demás miembros de la organización.

C. La delegación de la autoridad deberá ser descendente para su actuación.

De acuerdo con el sistema de organización que se establezca, la autoridad debe darse de un nivel superior a un nivel inferior. La falta de una apropiada delineación de autoridad produce demora, mala comunicación, falta de control administrativo, y

sobre todo, produce fugas de autoridad.

D. La división del trabajo adecuado evitara duplicidad de funciones.

Una lista de todas las funciones que se desarrollan en la empresa, sirve de guía para asignarlas a áreas o divisiones específicas. La naturaleza y el número de funciones fundamentales están en relación con la importancia que tenga cada una de ellas en la contribución directa al propósito de la empresa.

E. Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona.

Si no se respeta el principio básico de la "unidad de mando", es imposible establecer responsabilidad, ya que no puede establecerse a quién debe un subordinado tales o cuales informes. Es necesario diferenciar ante quien es responsable, y de las cosas por las que se es responsable.

F. No deberán ser responsables ante una misma persona más empleados de los que ésta pueda supervisar eficazmente.

G. Si un jefe tiene un área de supervisión demasiado grande, descuida algunos problemas y pierde el control de las actividades a su cargo, ya que es imposible por razones de tiempo que entre en los detalles que presenta una supervisión extensiva.

La ampliación o reducción de tramo de control, está en función de habilidades y resultados obtenidos por un jefe, ya que actualmente se considera como práctico el que un supervisor dirija de cinco a ocho personas eficazmente, pero en otros casos es imposible que dirija a más de veinte personas, los factores que influyen para esta determinación son:

- i. El tamaño de la empresa.
- ii. El tipo de organización.
- iii. Los niveles jerárquicos que comprenda.
- iv. La complejidad y tipo de supervisión.
- v. La calidad de grupo a supervisar.
- vi. La habilidad y responsabilidad del supervisor

H. Las críticas de los subalternos, siempre que sea posible, deberán ser en privado.

Nunca deberá criticarse a un subordinado en presencia de ejecutivos o empleados de igual o menor categoría. Deberá buscarse la manera más adecuada para llamar la atención, procurando no causar frustraciones.

I. Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible.

El tipo de organización que se adopte a las necesidades de la empresa, deberá ser sencilla, evitando las complejidades. Cada estructura deberá ser práctica desde el punto de vista de costos. Si la misma involucra costos elevados, la organización tendrá que ser modificada.

J. Ningún jefe debe invadir la esfera de acción que no le corresponda, ni ser crítico ni ayudante de otro a la vez.

En muchas ocasiones, la falta de una determinación adecuada de funciones; ocasiones que jefes de una misma línea desarrollen labores de otros campos que no corresponden a su esfera de acción, también deberá evitarse que por la naturaleza de las funciones

algunos jefes sean ayudantes y críticos de otros del mismo nivel.

1.2.4 Herramientas de Organización

Toda organización tiene herramientas que son fundamentales para poder mostrar la estructura organizativa de la empresa.

Entre las herramientas de Organización está el Organigrama y los Manuales Administrativos.

Definición: Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Interpretación: Los organigramas son representaciones gráficas de los diferentes niveles de autoridad, que van de mayor a menor jerarquía. Cada puesto se representa por medio de un rectángulo que encierra el nombre del puesto y en ocasiones el nombre de quien lo ocupa: la unión de los cuadros mediante líneas representa los canales de autoridad y responsabilidad.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Ventajas de su uso. El organigrama ofrece varias ventajas precisas, entre las que sobresalen las siguientes:

- Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quien depende de quien.

- Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal.
- Es indispensable conocer la organización de una empresa por parte de los ejecutivos, pues a veces éstos tienen una vaga noción de sus relaciones interiores y saben muy poco de cómo está dividida su organización.

Desventaja de su Uso:

- No muestra más que las relaciones formales.
- Indica qué relaciones se supone que existen u no necesariamente las relaciones reales.
- No muestra la legión de relaciones informales que existen entre los jefes, que suelen ser numerosas y a menudo más importantes que las relaciones formales.

- Imponen una rigidez innecesaria.
- Son estáticas, mientras que las organizaciones que representan están cambiando siempre y por esta razón pueden volverse obsoletas rápidamente, a menos que se actualicen con regularidad y frecuencia.

Contenido: El organigrama debe contener principalmente los siguientes datos:

- Títulos de descripción condensada de las actividades.
- Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- Fecha de formulación.
- Aprobación.
- Leyenda, o sea explicación de líneas y símbolos especiales.

Por lo general, los organigramas sólo muestran las principales divisiones y las más importantes líneas de autoridad formal, es decir, aparecen los jefes de departamento en escala ascendente de jerarquías, pues si se incluyeran todos los integrantes de una empresa con todos sus pormenores, se volverían enredadas y complejas, de gran tamaño, y la multitud de detalles haría poco

práctico su uso.

TIPOS DE ORGANIGRAMAS

Por su amplitud y debido a la complejidad de las empresas, en la actualidad se han subdivido los organigramas en dos tipos:

- Organigramas maestros.
- Organigramas suplementarios.

Organigramas Maestros:

Estos muestran la estructura completa, dando a simple vista un panorama de todas las relaciones entre todos los departamentos o componentes principales.

Organigramas Suplementarios:

Estos muestran un solo departamento o uno de los componentes principales y ofrecen detalles sobre relaciones, autoridades y obligaciones de ese departamento.

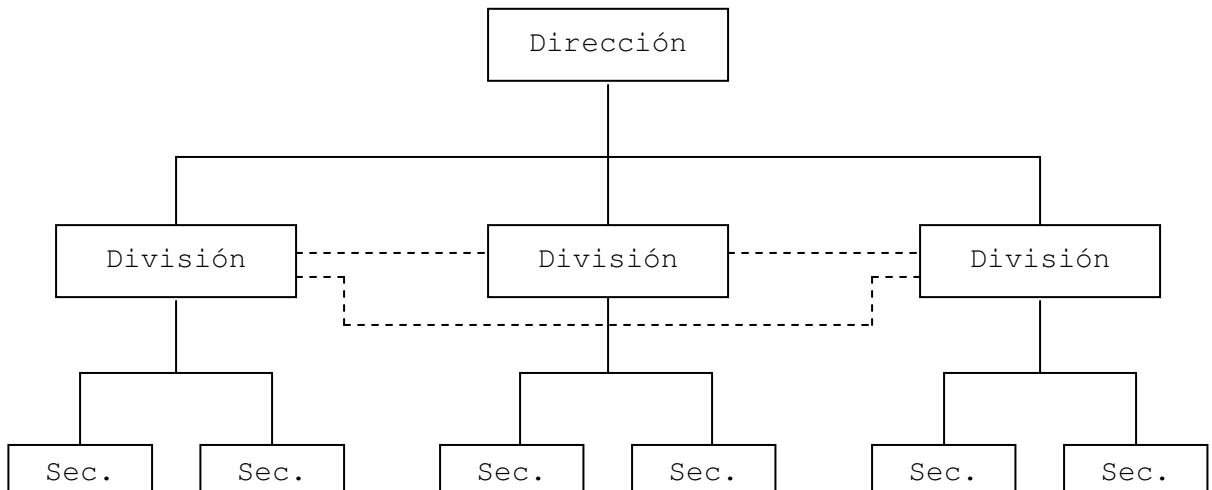
Por la forma de presentación, los organigramas se

clasifican de la siguiente manera:

- a. Organigramas Verticales.
- b. Organigramas Horizontales.
- c. Organigramas Circulares.

a. Organigramas Verticales:

En éstos las jerarquías supremas se presentan en la parte superior, ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia.



Ventajas del Organigrama Vertical:

- Es de fácil comprensión, razón por la cual es la forma más usada.
- Indica en forma objetiva las jerarquías de personal.

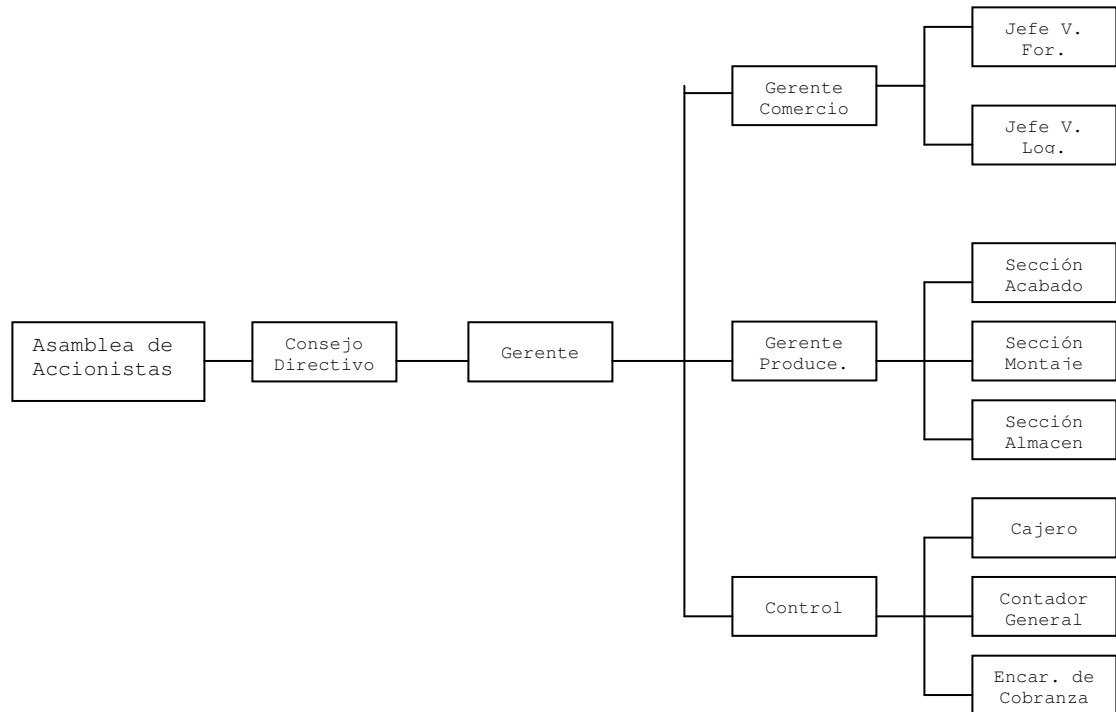
Como desventaja se puede mencionar el efecto llamado "triangulación", consiste en que después de dos niveles es muy difícil indicar los puestos inferiores, ya que para ello se requiere hacer cartas muy alargadas. Esto puede solucionarse de la siguiente manera:

- Haciendo una Carta Maestra que comprenda hasta el nivel Lineal y Staff de la empresa, y posteriormente hacer una Carta Suplementaria para cada división o departamento.
- Colocando a los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por la línea de autoridad y responsabilidad que corre a cada uno de los lados.

b. Organigramas Horizontales:

Colocan las jerarquías supremas en la izquierda y los

demás niveles hacia la derecha, de acuerdo con su importancia.



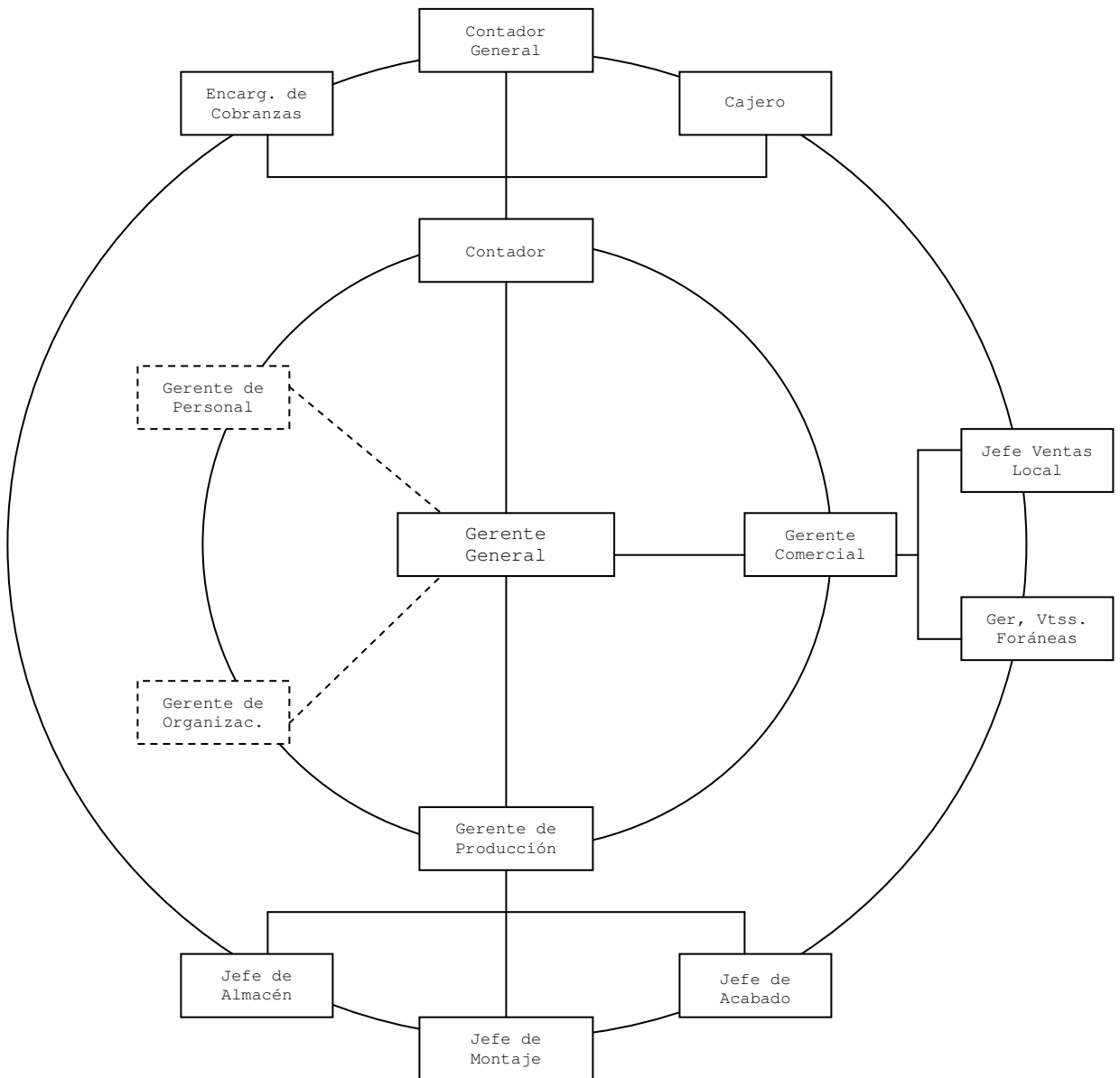
Ventajas del Organigrama Horizontal.

- Se presentan en la forma normal en que se acostumbra leer.
- Disminuyen en forma considerable el efecto de Triangulación.
- Indican con mayor claridad la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

c. Organigramas Circulares:

Como su nombre lo indica, se encuentra formados por

círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas, y en su alrededor se encuentran otros que se hallarán más o menos alejados en su razón de su jerarquía.



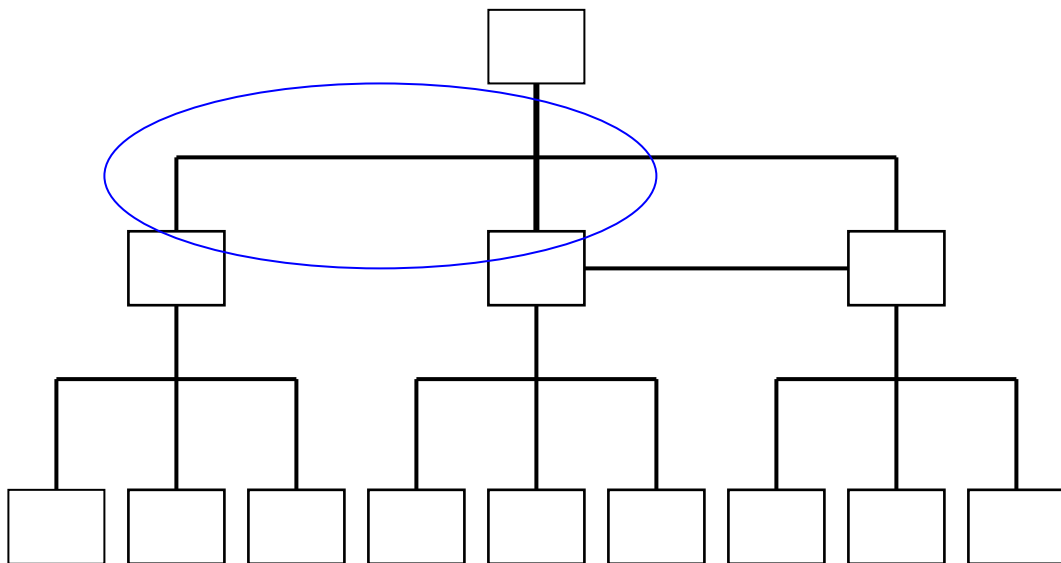
NORMAS PARA EL DISEÑO DE ORGANIGRAMAS

Líneas de Conexión

Son las diversas relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura orgánica, las cuales se representan por medio de líneas.

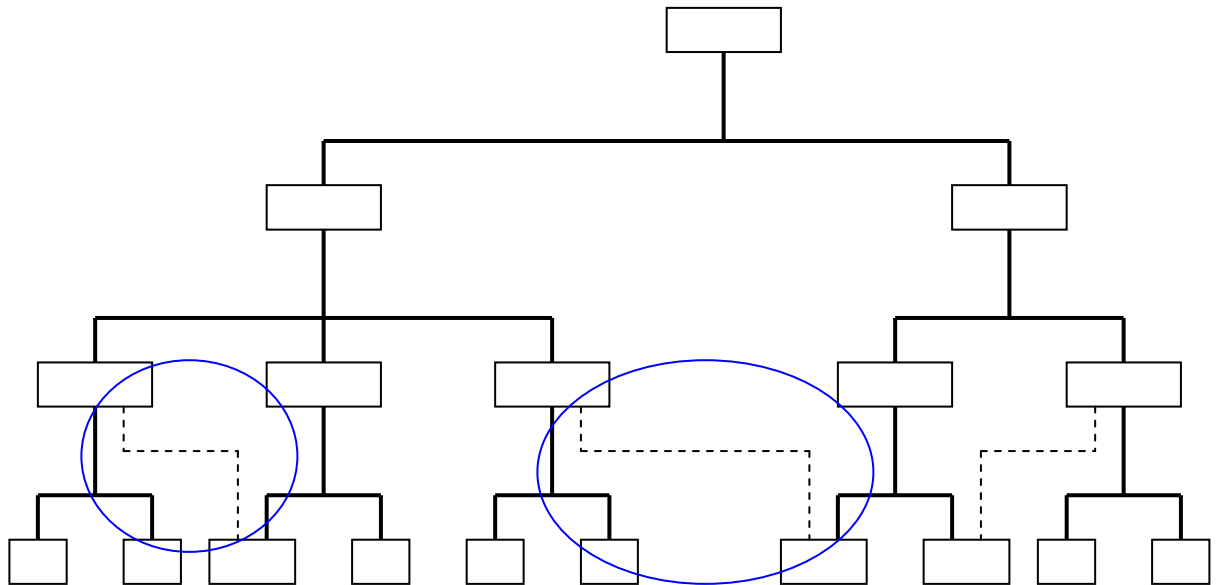
Relación Principal de Autoridad (Relación Lineal)

Es la que indica una relación de subordinación entre los responsables de las unidades y sus subalternos.



Relaciones de Autoridad Funcional

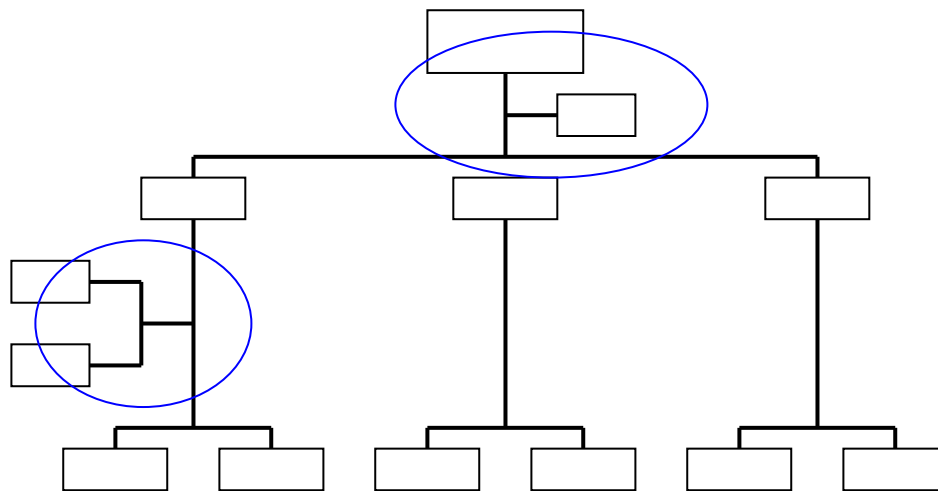
Es aquella que representa la relación de mando especializado. Este tipo de autoridad que limita al método específico de ejecución de una actividad y puede existir en forma paralela a la autoridad lineal, o bien entre un órgano especializado en determinada función y los subordinados de otros jefes de líneas.



Relación de Asesoría

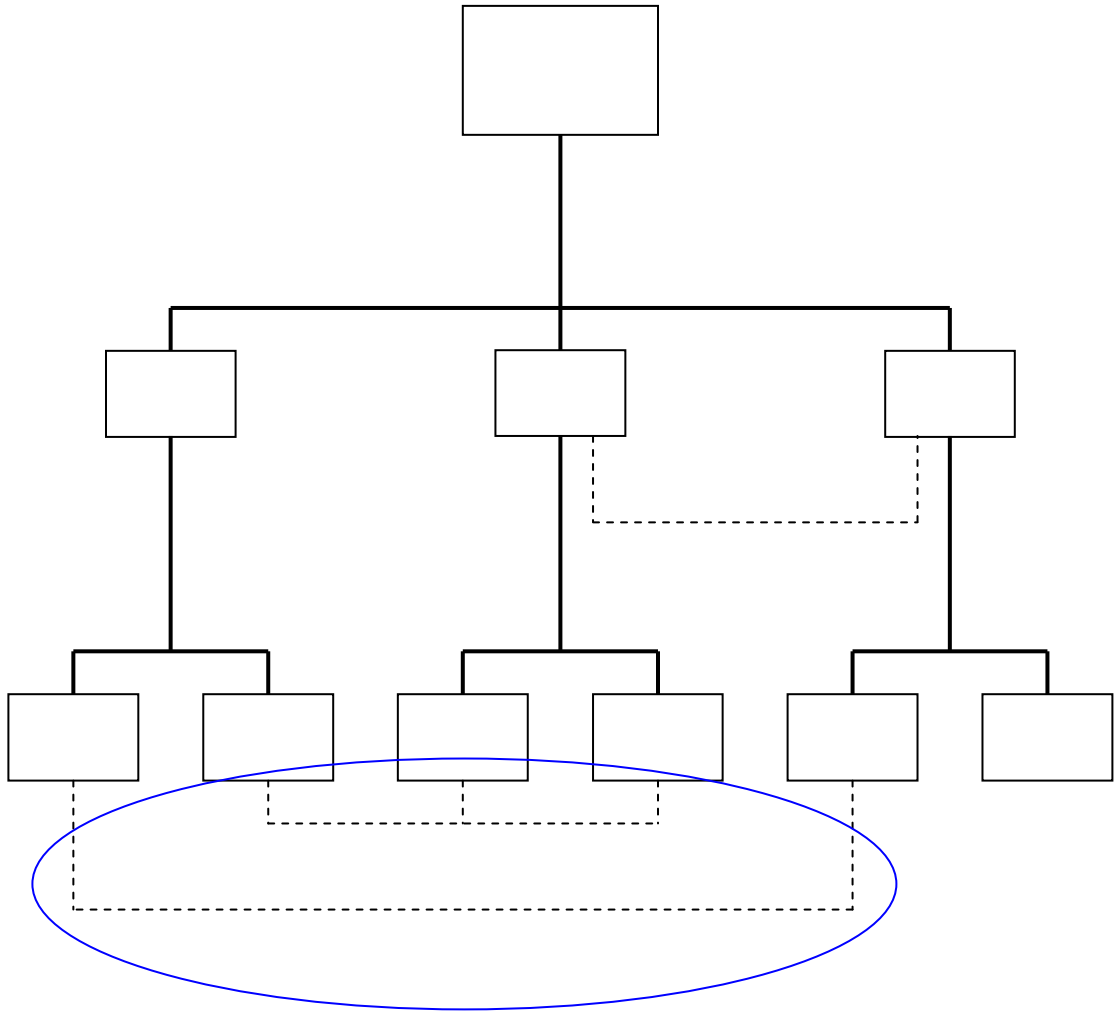
Es aquella que representan los órganos que proporcionan información técnica a los de línea.

Deberá presentarse por medio de líneas continuas a trazo fino, colocadas perpendicularmente a la de la autoridad principal del órgano que asesoran.

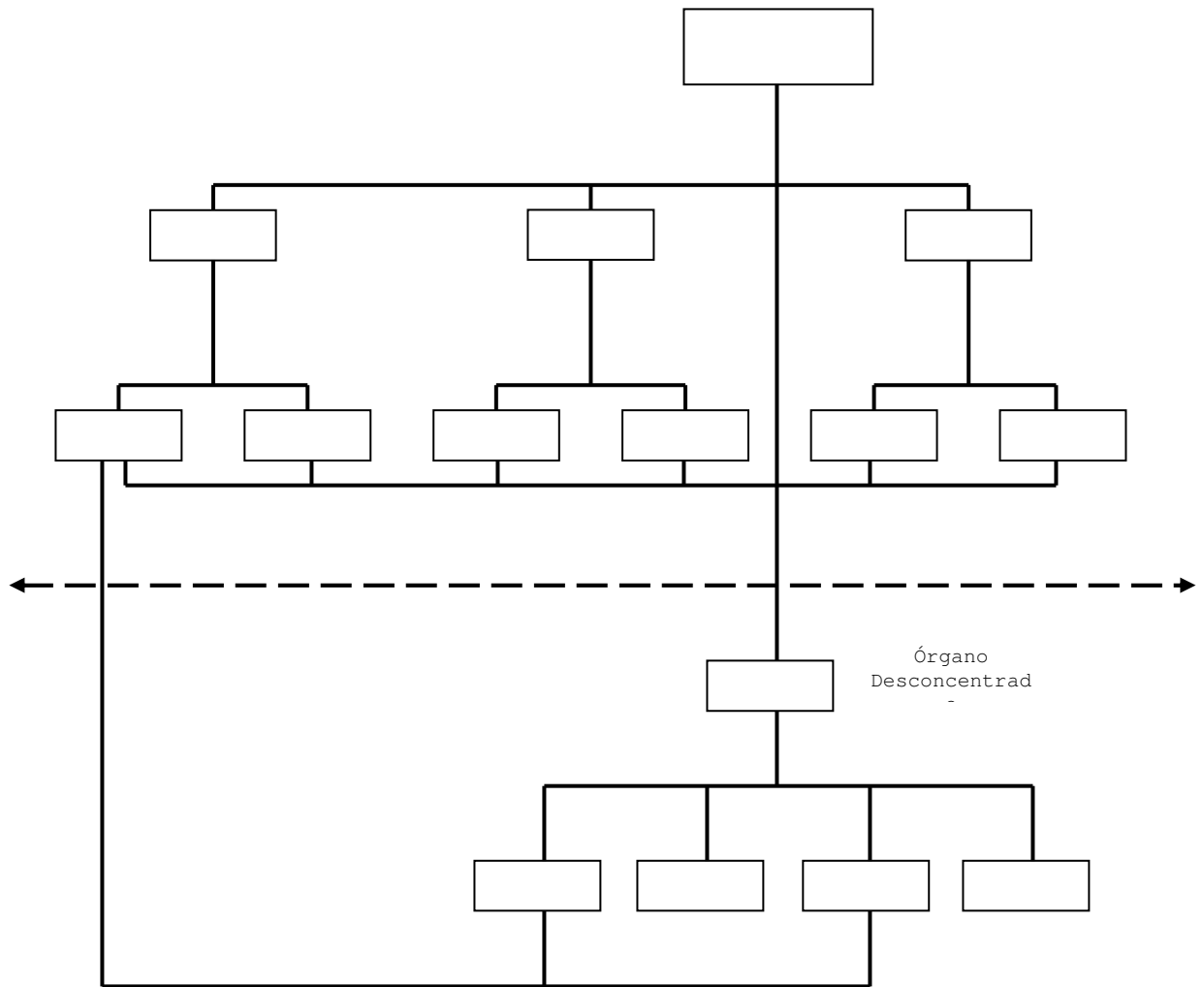


Relación Coordinación

Este tipo de relación tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diversas áreas de la organización. Puede existir entre unidades de un mismo nivel jerárquico, o bien entre el órgano central y las unidades técnico - administrativas desconcentradas.



Representación de las Relaciones con los órganos
desconcentrados



- Relación de Autoridad
- Relación de Coordinación y/o colaboración
- Relación con los Órganos Desconcentrados
- ← - - - - - → Separación entre Órganos Centrales y Desconcentrados

1.3. MANUALES ADMINISTRATIVOS

1.3.1. Conceptos

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instituciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

1.3.2. Objetivos de los Manuales

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, para evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar a la uniformidad del trabajo.

- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instituciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Sistematizar la iniciativa, apropiación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y

usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización.

1.3.3 Clasificación Básica

Por su Naturaleza Área de Aplicación

➤ Macro administrativos

Son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.

➤ Meso administrativos

Son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que lo componen.

➤ Micro administrativos

Son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

Por su contenido

➤ De Organización

Estos manuales contienen información detallada

referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También influye una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

➤ De Procedimientos

Constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de los recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el

incremento de la productividad.

➤ De Historia de la Organización

Estos manuales son documentos que refieren la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición.

Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral. Además, cumple con la función de servir como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios.

➤ De Políticas

También denominados de normas, estos manuales comprendían las guías básicas que sirve como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.

➤ De Contenido Múltiple

Manuales que concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.

El objeto de agruparla en un solo documento puede obedecer básicamente a las siguientes razones:

- Que se considere más accesible para su consulta.
- Que resulte económicamente más viable.
- Que técnicamente se estime necesaria la integración de más de un tipo de información.
- A una instrucción específica del nivel directivo.

➤ De Puestos

Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

➤ De Técnicas

Documento que agrupa los principios y técnicas para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.

➤ De Ventas

Instructivo que integra información específica para apoyar la función de ventas, tal como:

- Descripción de productos y/o servicios.
- Mecanismos para llevarlas a cabo.

- Políticas de funcionamiento.
- Estructura del equipo de trabajo.
- Análisis ambiental.
- División territorial.
- Medición del trabajo.

➤ De Producción

Elementos de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistemas de líneas de trabajo en áreas de fabricación.

➤ De Finanzas

Manuales que respalda el manejo de distribución de los recursos económicos de la organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control.

➤ De Personal

Identificados también como de relaciones industriales, de reglas del empleado o empleo, estos manuales básicamente

incluyen información sobre:

- Prestaciones
- Servicios
- Condiciones de trabajo

➤ De operación

Manuales utilizados para apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo manda un conocimiento muy específico.

➤ De sistemas

Instrumento de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales, etc. De una organización.

➤ Por su Ámbito

Generales

Documentos que contienen información global de una organización, atendiendo su estructura, funcionamiento y personal.

Específicos

Manuales que concentran un tipo de información en

particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o a una combinación de ellos.

Los manuales que por su contenido se clasifican en:

- De organización
- De Procedimientos

1.3.4 Manuales de Organización

Este manual de incluir en primer término los siguientes datos (Cuadro No 1):

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial de la organización
- Título y extensión (general o específico. Si es específico debe indicarse en nombre de la unidad a que se refiere).
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión (en su caso)
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización
- Clave a formar: En primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la

forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión a diagonal.

Cuadro No. 1

Logotipo	Nombre de la Organización	Fecha		
	Manual de Organización (general o específico)	Pagina	De	
		Sustituye a		
		Pagina	De	
		De fecha		

	Nombre del Apartado Específico

Elaboró	Revisó	Autorizó

Clave

Índice o Contenido

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

Prologo y/o Introducción

Sección en donde se explica que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.

Antecedentes Históricos

Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

Legislación o Base Legal

Este apartado contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Es recomendable que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. Asimismo, en cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario Oficial).

Atribuciones

Trascripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

Estructura Orgánica

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las

unidades administrativas, como a su nivel jerárquico de adscripción.

Además, es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia, como en el ejemplo que a continuación se presenta:

- 1.0. Director General
 - 1.0.1. Asesoría
 - 1.0.2. Auditoria Interna
- 1.1. Gerencia General
 - 1.1.1. Gerente Divisional "A"
 - 1.1.2. Gerente Divisional "B"

Organigrama

Es la representación grafica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (Cuadro No. 2).

Cuadro No. 2

Nombre de la Organización

Organigrama
(General y Especifico)

REPRESENTACIÓN GRAFICA

Responsable de su Elaboración

Fecha

(Actualización, en su Caso)

Funciones

Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica.
- Que sigan el orden establecido en la estructura.
- Que la redacción se inicie con un verbo en tiempo infinitivo.

Descripción de Puesto

Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información (cuadro No. 3).

Cuadro No. 3

Logotipo	Nombre de la Organización	Fecha		
	Manual de Organización (general o específico)	Pagina	De	
		Sustituye a		
		Pagina	De	
		De fecha		

Nombre del Apartado Específico

Identificación y relaciones

A) Identificación

1. Nombre del Puesto
2. Numero de plazas
3. Clave
4. Ubicación (física y administrativa)
5. Tipo de contratación
6. ámbito de Operación

B) Relaciones de Autoridad

1. Jefe inmediato
2. Subordinados directos
3. Dependencia Funcional

Propósito del Puesto

Funciones Generales

Responsabilidad

Comunicación

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

Especificaciones del Puesto

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

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

- Identificación del puesto. (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc.)
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y de asesoría.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Este apartado normalmente parte de un Manual de Organización de una unidad administrativa en particular.

Directorio

Documento en donde constan los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual. (Cuadro No.4)

Por necesidades del servicio se pueden adicionar teléfonos y horarios de atención. La dirección de las

instalaciones se incluye cuando la organización cuenta con otras oficinas o representaciones o forme parte de un grupo o sector.

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

Cuadro No. 4

Logotipo	Nombre de la Organización	Fecha		
	Manual de Organización (general o específico)	Pagina	De	
		Sustituye a		
		Pagina	De	
		De fecha		

Directorio			
No.	Nombre	Cargo	Teléfono(s)

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

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

1.3.5. Manual de Procedimientos

Identificación

Este documento incorpora la siguiente información.

(Cuadro No. 5)

Cuadro No. 5

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

Nombre del Apartado Específico

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

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

Índice o Contenido

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

Objetivo(s) de los Procedimientos

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Áreas de Aplicación o Alcance de los Procedimientos

Esfera de acción que cubren los procedimientos.

Responsabilidades

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

Políticas o Normas de Operación

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

Concepto(s)

Palabras o término de carácter técnico que se empleas en el procedimiento, las cuales por su significado o grado

de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

Procedimiento (Descripción de las Operaciones)

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. (Cuadro No. 6)

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

Formularios o Impresos

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro de si mismo o se adjuntan como apéndices.

En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de estas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

Cuadro No. 6

Logotipo (1)	Nombre de la Organización	Fecha	(4)		
	(2)	Pagina	(5)	De	
	Manual de Organización (general o específico)	Sustituye a			
		Pagina	(6)	De	
		De fecha			

Nombre del Procedimiento (3)

No. Operación (7)	Responsables (8)	Descripción (9)

(10)		
Elaboró	Revisó	Autorizó

Clave

CAPITULO II

LA EMPRESA "DISTRIBUIDORA

CORNEJO BRAGHERI S.A. DE C.V.

DE LA CIUDAD DE SANTA ANA"

**2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V.
DE LA CIUDAD DE SANTA ANA**

**2.1.1. Origen de la empresa "Distribuidora Cornejo
Braghieri S.A. de C.V. de la ciudad de Santa Ana"**

La empresa Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. (DICOBRA S.A. de C.V.), fue fundada en la ciudad de Santa Ana el 18 de septiembre de 1,992 por el Licenciado Gabriel Braghieri de origen Italiano y por el Licenciado José Mauricio Cornejo ambos originarios del departamento de Ahuachapan, ambos de nacionalidad salvadoreña. Realizando y culminando sus estudios en la Universidad Centro Americana José Simeón Cañas de la ciudad de San Salvador. Estos señores siendo amigos y visionarios forman una sociedad para crear la empresa Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. utilizando sus apellidos para el nombre de esta; utilizando capital propio para iniciar sus operaciones de compra y venta de productos de consumo.

Teniendo como finalidad de crear fuentes de empleo para el pueblo santaneco, ser reconocida como empresa, distribuir sus productos para la venta y percibir los mayores beneficios posibles (utilidades). Actualmente se encuentra ubicada en 13° calle oriente entre avenida independencia y 3° avenida sur N°2 en la ciudad de Santa Ana.

2.1.2. Evolución y Crecimiento de la Empresa

"Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana"

La empresa Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. fundada por los licenciados Gabriel Braghieri y José Mauricio Cornejo, nació como una micro empresa trabajando con capital propio y contando con un personal de cuatro vendedores bajo su cargo en el cual ofrecían sus productos de forma ambulante en tiendas en la ciudad de Santa Ana, distribuyendo los productos "Colgate, Delipop, y el chicle Adams", al por menor.

Trabajando en conjunto y con visión de crecer como empresarios y expandirse a nivel nacional, se contrata más

personal en distintas áreas como podemos mencionar el área administrativa, contabilidad, atención al cliente, ventas, facturación, ventas, compras, y transporte aumentando así la distribución de más artículos de consumo al mayoreo formando una empresa bien cimentada y con un mayor mercado en la venta de productos.

Con el transcurrir de los años y el aumento en sus operaciones y por situaciones que suceden en los negocios el señor Cornejo compra todas las acciones al señor Braghieri quedando como dueño único de dicha empresa y con una mayor visión y expansión territorial crea dos sucursales más en la zona central y oriental del país; específicamente en las ciudades de San Salvador y San Miguel, teniendo como casa matriz de la ciudad de Santa Ana, actualmente siguen sus operaciones de compra y venta de productos de consumo.

2.1.3. Actividad Económica de la Empresa

"Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la ciudad de Santa Ana

La empresa "Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la ciudad de Santa Ana", es de carácter comercial encargada de distribuir productos de consumo, dentro del territorio nacional no produce sino más bien su giro es de comprar y vender artículos de fácil comercialización, entre los que podemos mencionar los siguientes de limpieza, de aseo personal, y de consumo, etc.

Por estar dedicada al comercio dicha empresa se tiene como misión de que sus productos lleguen con facilidad al consumidor.

2.1.4. Volumen de Ventas de la empresa

"Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la ciudad de Santa Ana

Toda empresa que se encarga de distribuir productos tiene como propósito de percibir la mayor ganancia o

utilidad posible, la Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la ciudad de Santa Ana, no es la excepción. Teniendo esta un volumen de ventas aproximado mensualmente de \$1,127,144.27 dólares en la distribución de sus artículos de consumo.

2.2. DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V. DE LA CIUDAD DE SANTA ANA, EN EL SALVADOR

Inicialmente se crea la empresa Dicobra S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana en el mes de septiembre del año de 1,992, con el pasar de los años crecen sus operaciones y se ve en la necesidad de, expandirse y lo hace en la zona oriental donde, encuentran un mercado bastante amplio y del mismo modo hace crecer sus operaciones años después crean otra sucursal en la zona central, no tiene la misma fuerza en ventas pero funciona adecuadamente.

2.2.1 Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana

Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana, como se menciona anteriormente fue fundada en el año de 1,992 por los Licenciados Gabriel Braghieri y José Mauricio Cornejo, atrabajando en conjunto y con visión de crecer en el ámbito empresarial y darse a conocer por la diversidad de productos de consumo que distribuyen y ofreciéndolos al público en general y vale la pena aclarar que ciertos artículos son distribuidos exclusivamente por la empresa.

Siendo esta la casa matriz y contando con un personal de 127 empleados distribuidos en distintas áreas con las que cuenta. El licenciado José Mauricio Cornejo como dueño único y administrador general le dio una visión diferente a la empresa creciendo y evolucionando empresarialmente aun más, y a su vez creando fuentes de empleo en algunas zonas de Santa Ana.

2.2.2. Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. en la Ciudad de San Salvador.

En el año 2005, se crea otra sucursal ubicada en la zona central del país, para ser más exactos en la ciudad de San Salvador, no tiene la misma fuerza que la casa matriz de Santa Ana o la sucursal de San Miguel, pero es otra fuente de ingreso para su dueño y que a su vez ha ofrecido empleos a otro pequeño grupo de personas, contando con 10 empleados encargados en la distribución de los productos en el área metropolitana del país.

2.2.3. Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. en la Ciudad de San Miguel.

Dicha empresa con el transcurrir del tiempo y creciendo económicamente y comercialmente se decide crear una nueva sucursal en la zona oriental del país, específicamente en la ciudad de San Miguel, la cual se crea en el año 2,001. Siendo esta después de la casa matriz ubicada en Santa Ana, y es esta la segunda mayor fuente de ingresos para su

administrador y dueño el Licenciado José Mauricio Cornejo. Contando con un personal de 25 empleados y a la vez ofreciendo empleos en la zona oriental del país.

Se puede agregar que a nivel empresarial DICOBRA, S.A. de C.V., es reconocida a nivel nacional por muchos empresarios nacionales y extranjeros (proveedores).

2.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V. DE LA CIUDAD DE SANTA ANA

La distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la ciudad de Santa Ana, esta constituida por 127 empleados que se encuentran distribuidos en distintas áreas de las que cuenta la empresa. Qué se detallan de la siguiente manera:

- Administrador General (único dueño).
- Jefe Administrativo y Contador General.
- Secretaria.
- Auxiliares Contables.
- Encargado de pago de planillas de sueldos

- Encargado de el Control de Existencias en Inventario físico.
- Jefe de Bodega.
- Jefe de transporte.
- Supervisor a cargo de cada rubro de ventas.
- Encargado de dotar de insumos materiales, como papelería y otros elementos necesarios para el uso de la empresa y que esta opere debidamente.
- Encargados de Facturación.
- Encargado de Cuentas por Cobrar.
- Motorista.
- Ordenanzas.
- Vigilantes.

2.3.1. Área de Influencia

Esta empresa dedicada a la distribución de productos de consumo, principalmente influye en el área occidental del país en donde se encuentra situada la casa matriz en la ciudad de Santa Ana, encargada de abastecer las otras dos sucursales más con las que esta cuenta como lo son la zona oriental como la segunda más fuerte distribuidora y

posteriormente la zona central del país, en el cual se ven influenciadas por la empresa "Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. como una entidad de carácter privado.

2.4. PRODUCTOS DE QUE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V. DE LA CIUDAD DE SANTA ANA DISTRIBUYE

Entre los diferentes productos que se pueden mencionar están los siguientes:

Productos de limpieza en general:

- Ajax
- Azistin
- Fabuloso
- Suavitel
- Jabón soberano
- Jabón doña blanca
- Jabón coloso
- Lejía magia blanca

- Lejía max
- Detergente magia blanca
- Detergente ace
- Detergente ariel
- Cera liquida star wax
- Raid max

Productos de uso y aseo personal:

- Cepillo dental
- Crema dental colgate

Jabones aromatizantes:

- Jabón palmolive
- Jabón protex
- Jabón mennen
- Jabón drula
- Jabón camay
- Jabón zest

Shampoos:

- Shampoo palmolive
- Shampoo mennen

- Shampoo pantene
- Shampoo head shoulder
- Acondicionar pantene
- Shampoo pert plus

Gel para el cabello:

- Brillantina parami
- Brillantina corona

Desodorantes y colonias:

- Desodorante lady espeed stick
- Desodorante spray lady espeed stick
- Desodorante roll-on lady espeed stick
- Desodorante don pablo
- Desodorante old spice
- Colonia para niño baby magic
- Colonia don pablo
- Talco mennen

Pasta para zapatos:

- Betun star wax
- Pasta star wax

Cremas, loción y aromatizantes para niño:

- Crema de manos dannen
- Crema drula
- Loción drula
- Ampolleta servepil
- Aceite tres niños
- Aceite mennen

Papel y servilletas:

- Servilleta cuzcatleca
- Papel higiénico carmessi
- Toalla de papel scott
- Facial kleenex
- Papel toalla
- Rasuradora doble hoja
- Pampers

Productos de consumo:

Café:

- Café coex
- Café musun

- Nescafe clásico
- Coffee delight
- Cocoa dulce
- Chocolisto

Leche instantánea:

- Leche anchor instantánea
- Leche nido instantánea
- Leche nestogeno

Jugos artificiales:

- Néctar libby`s
- Toki surtido
- Refresco yus

Consomes y sazonadores:

- Cubito de pollo
- Consomé
- Sazonadores

Productos de uso y consumo no frecuente:

Chocolates y dulces:

- Choys arroz
- Choys maní
- Cookies & cream
- Chocobolas
- Bon bon bum
- Galleta clásica
- Galleta canasta

Aceites comestibles:

- Aceite trillo
- Aceite orisol

Otros productos:

- Jalapeños rajadas
- Macarela sardimar
- Stayfree
- Toalla saba
- Tylenol tableta
- Neuro-acti-tonex
- Bromhexina jarabe
- Vick formula 44
- Vitapirena sobres

- Peptobismol liquido
- Condones vive
- Focos splendor
- Vick vaporus
- Lapiceros bic

**2.5. PROVEEDORES QUE CONTRIBUYEN AL
SUMINISTRO DE PRODUCTOS A LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V.
DE LA CIUDAD DE SANTA ANA**

Entre los diferentes proveedores que se pueden mencionar se encuentran:

Principales proveedores que abastecen a la empresa están:

- COLGATE PALMOLIVE
- COMERCIAL EXPORTADORA S.A. DE C.V. (COEX CAFÉ)
- LA FABRIL DE ACEITES S.A. DE C.V.

- DISTRIBUIDORA ZABHLA S.A. DE C.V.
(DISZASA S.A. DE C.V.)
- PROCTER & GABLE DE LA AMERICAS
- OLEOPRODUCTOS DE EL SALVADOR (OLEPSA)
- TELEMOVIL DE EL SALVADOR

Sin dejar de lado, en un segundo plano se encuentran algunos proveedores, que no son tan fuertes como los anteriores pero de igual forma contribuyen, al sostenimiento de la empresa, entre los que se pueden mencionar:

- CORDIALSA S.A. DE C.V.
- OPERACIONES QUIMICAS S.A. DE C.V.
(OQUIMSA S.A. DE C.V.)
- SABESA S.A. DE C.V.
- D´CASA S.A. DE C.V.
- AMERICATEL DE EL SALVADOR
- KIMBERLY CLARK
- LOREAL S.A. E C.V.
- BUFALO DE CENTRO AMERICA
- PHILIPS DE EL SALVADOR

Contar con una buena organización conlleva a un proceso para obtener un fin cualquiera. Y al efectuar una serie de actividades humanas, y coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, se puede lograr un propósito común, encaminado a mejorar las relaciones entre jefes y subordinados respetando la línea de autoridad para un mejor desempeño en las labores es por eso que se plantea el motivo de nuestra investigación.

La empresa Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana, dedicada a la compra y venta de otros productos alimenticios no clasificados previamente, inicio sus operaciones con una mentalidad futurista y el afán de aumentar sus ingresos, al pasar el tiempo, con el crecimiento que esta presenta, inicio con dos sucursales más, ubicadas en la ciudad de San Salvador y otra en la ciudad de San Miguel; de las cuales la principal distribuidora es la que se encuentra ubicada en la ciudad de Santa Ana y es justamente en donde se centra nuestra investigación, contando con un

personal de 127 empleados distribuidos en cuatro áreas como lo son:

El área administrativa, el área de ventas, el área de compras, y el área de bodega.

Esta empresa inicia en el mercado santaneco como una sociedad, pero con el pasar de los años y con el crecimiento que dicha empresa ha presentado tanto humano, como material y financiero; se constituyo por un solo dueño y la cual esta representada por una organización lineal o vertical, concentrada la autoridad en una sola persona adquiriendo responsabilidades y tomando decisiones en beneficio de la empresa.

Se presentan serias dificultades en su sistema organizacional, y el cual no cuenta con una estructura técnica de relaciones entre funciones, actividades, niveles de autoridad y responsabilidad transmitidos por una sola línea de mando para cada una de las personas.

Se encontró que existe falta de delegación de autoridad y toma de decisiones, falta de programas de

capacitación, programas motivacionales, crecimiento laboral, problemas en los canales de comunicación que van en contra de un mejor desempeño. En dicha empresa también se observa que estos problemas conllevan a una mala organización en las distintas áreas, entre jefes y empleados, una dirección muy rígida la cual crea cierto conflicto para un mejor desempeño en sus labores, desmotivación por llamados de atención aseverando que empleado es el problema, todas estas deficiencias se dan a causa de una falta de capacitación al personal. Debido a que el empleado antiguo es el que enseña y ayuda en la realización de las actividades generando estrés y rivalidad entre ellos; además la preferencia en el área de ventas por parte de los supervisores crea antipatía entre vendedores, la duplicidad de funciones en el área administrativa que es uno de los problemas más significativos encontrados dentro de la organización de dicha empresa.

CAPITULO III

SITUACION ACTUAL DE LA

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA

EMPRESA "DISTRIBUIDORA CORNEJO

BRAGHERI S.A. DE C.V. DE LA

CIUDAD DE SANTA ANA"

3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

3.1.1 Objetivo General

Proporcionar un modelo de organización administrativa a la empresa "Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana", para consolidar la estructura organizativa de la entidad.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Analizar la organización administrativa actual de la empresa "Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana".
- Definir las funciones de cada puesto de trabajo, establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad pertinente.
- Diseñar un manual de organización administrativa que permita a la empresa contar con un documento que sirva como medio de comunicación y coordinación de información.
- Definir las diferentes herramientas de control que la empresa posee.

3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En el presente apartado se exponen las técnicas conforme las cuales se realizó la investigación, describiendo cada uno de los elementos que forman parte de este proceso.

3.2.1 Tipo de Estudio

Para poder obtener información necesaria que respalda los resultados de la investigación, se realizó un estudio explicativo - correlativo que va mas allá de la explicación de conceptos o fenómenos, o de el establecimiento de relaciones entre conceptos que están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos y sociales. Este proporciono una visión clara con respecto al funcionamiento y a la situación actual de la empresa, además dicha investigación nos permitió recopilar la información referente a los antecedentes sobre su situación, para identificar los problemas y necesidades de dicha empresa, profundizando en el estudio con respecto a la organización.

3.2.2 Tipos de Investigación

El estudio se llevo a cabo en dos partes:

- a) Investigación bibliografica: Comprendido por el estudio teórico de aspectos relacionados con el que hacer administrativo y, específicamente, con la organización dentro de las empresas.
- b) Investigación de campo: se investigo la situación actual de la empresa "Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana", en lo referente a la organización administrativa.

3.2.3 Determinación del Universo

Para la realización de nuestra investigación fue necesario elegir una población y un grupo en el que el estudio se realizo, en nuestro caso la población estuvo comprendida por todos los empleados que laboran en dicha empresa.

3.2.3.1 Definición del Universo

Actualmente la empresa “Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana”, tiene contratados a empleados quienes se desempeñan en diferentes puestos de trabajo como los siguientes: Administrador general, jefe administrativo, secretaria, auxiliares contables, facturadoras, atención al cliente, encargado de proveedores, encargado de control de inventarios, supervisores, personal de bodega, personal de entregas, y personal de ventas.

3.2.3.2 Cuantificación del Universo.

Los empleados de la empresa están distribuidos dentro de la empresa de la manera siguiente:

CARGOS	PERSONAL
Gerente General	1
Jefe Administrativo	1
Secretaria	1
Encargado Pago Proveedores	1
Encargado de Inve. Físico	1
Auxiliares contables.	3
Facturación	4
Cajeras	2
Personal de Entregas	22
Personal de bodega	31
Personal de ventas	60
Total de Empleados	127

3.3 TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

El tamaño de la población que es un poco elevado, pero por la importancia de la opinión de estos, se encuestó a todo el personal y ellos brindaron la información necesaria para nuestra investigación.

3.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

Para obtener los datos que hicieron posible conocer la situación actual de la empresa se utilizaron los instrumentos siguientes:

a) Observación Directa. Se realizó con el fin de captar toda aquella información que no fue posible obtener mediante el cuestionario. La información recolectada en esta herramienta se registró en notas de trabajo.

b) Cuestionario. Con el propósito de conocer la situación actual de la empresa "Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana", se realizó la encuesta a través de un cuestionario, que

estaba compuesto por preguntas abiertas, ya que la información que deseábamos obtener era muy amplia.

El cuestionario se paso con anticipación a todas las personas comprendidas dentro del universo en estudio, con el propósito de recopilar la información solicitada. La etapa de investigación de campo realizada en la empresa "Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana", se convirtió en lo mas interesante y la vez dificultosa.

3.5 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

"DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V. DE LA CIUDAD DE SANTA ANA"

La empresa "Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana", se encuentra establecida de la siguiente manera:

La Gerencia general que es la que se encarga de administrar la casa matriz y cada una de las sucursales, mantener el orden y velar por que todo marche de la

mejor manera posible, siendo esta persona la que se entiende con cada uno de los proveedores para solicitar el producto que será adquirido.

Cuenta con un departamento de contabilidad, el cual esta a cargo del contador general, siendo a la vez jefe administrativo del personal, es de gran importancia ya que este departamento es el que se encarga de llevar en orden todo lo referente a lo que son trámites legales, y lo que es todo tipo de movimientos contables.

Esta el departamento de compras en el cual se lleva el control de pago a los proveedores, control de flujos de caja y cualquier tipo de dudas que algún proveedor tenga sobre sus obligaciones para con la empresa.

Además se encuentra el departamento de facturación en el solamente se realiza el proceso de facturar el producto que saldrá de la empresa al día siguiente.

La empresa posee un departamento de bodega que es el que se encarga de descargar el producto a la empresa, y este es llevado a las diferentes mini bodegas que están dentro de la empresa, además de armar las rutas que salen a diario de la empresa por el producto facturado.

Se cuenta con el departamento de transporte el cual es el que se encarga de llevar el producto a los diferentes clientes y lugares que se les ha visitado y hecho la venta.

La empresa posee también el departamento de atención al cliente el cual su función es tomar pedidos adicionales a las ventas efectuadas por cada vendedor, atender cualquier tipo de quejas por parte de los clientes.

Por ultimo el departamento de créditos el cual se encarga de llevar el control de los clientes que le deben a la empresa por producto vendido al crédito.

3.5.1 Instalaciones Físicas de la Empresa

"Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. DE C.V. de la Ciudad de Santa Ana."

Dicha entidad esta ubicada en 13^a. Calle oriente entre 3^a. Avenida Sur y Avenida Independencia # 2, de la ciudad de Santa Ana. La infraestructura de esta, consiste en distintas bodegas de forma rectangular que se encuentran ubicadas en el perímetro de la

edificación, divididos estas en zonas de oficinas, taller de mecánica y servicios sanitarios, contando con un área total de 943.40 m.

La edificación esta compuesta de diversos tipos de materiales, los cuales se mencionan a continuación: módulos de tipo mixto (playwood y vidrio), estructuras de techos con material cobertura de lámina zincalum cubierta con una capa de teja, estructuras de sostén tipo tijeras de hierro, puertas metálicas y de playwood, ventanas tipo solaire.

Topográficamente puede describirse el terreno como no plano sino con variaciones de altura de desnivel, formando una especie de "L", donde un extremo cuenta con una entrada-salida del lugar que es la entrada principal de la empresa y por el otra extremo otra entrada que es solo para descargar producto hacia las bodegas, la entrada principal, es la que lleva a las oficinas y la segunda entrada que además conduce directamente a la zona de mecánica automotriz.

Sus instalaciones:

Al regresar a la entidad por la puerta principal se encuentra de inmediato la oficina de recepción y atención al personal de trabajo; contiguo se ubica la oficina de la gerencia general, ambas con un espacio un poco distante de espacio físico amplio y con iluminación y ventilación suficiente su construcción es antigua y deteriorada. En la parte exterior entre la recepción y la gerencia general siguiendo recto al fondo se encuentra una bodega que alberga material que ha sido utilizado como facturas, papelería, etc.

En el extremo derecho de la secretaria u oficina de recepción se encuentra el departamento de facturación que esta formado por tres personas y no tiene mucha amplitud solo lo necesario para realizar sus labores.

Siguiendo recto hacia el fondo después de facturación se encuentra el departamento de contabilidad que no cuenta con amplitud física suficiente para desempeñar las labores cotidianas.

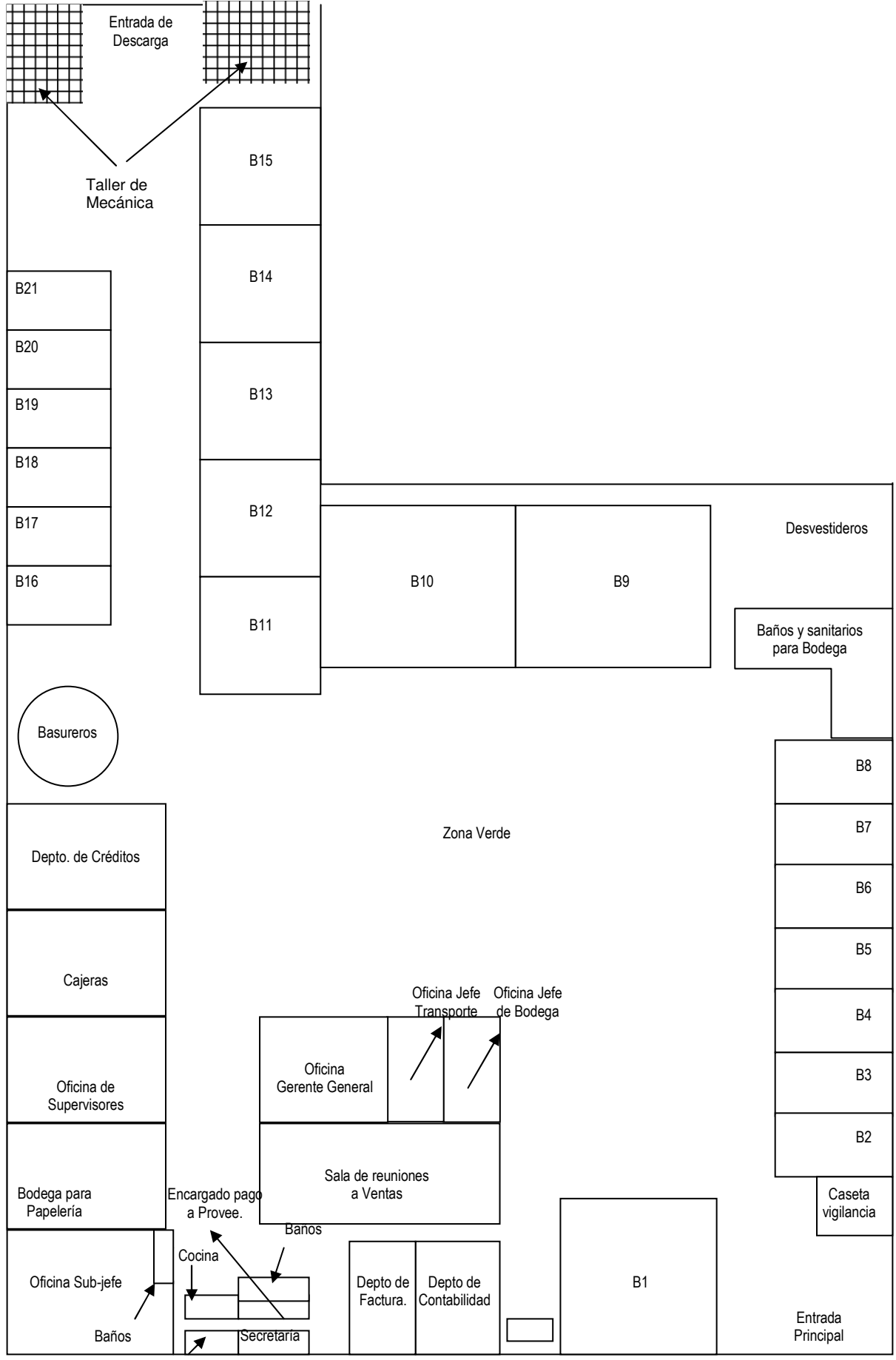
En el extremo izquierdo de la oficina de recepción se encuentra un pequeño espacio donde esta ubicado el encargado de pago a los proveedores, seguidamente esta

ubicada la oficina de la jefe administrativo que es considerablemente amplia.

La zona baja de la empresa esta formada por seis bodegas pequeñas donde se almacena el producto que saldrá al siguiente día, cuenta con cinco bodegas muy grandes donde se guarda la mercadería que ha sido comprada.

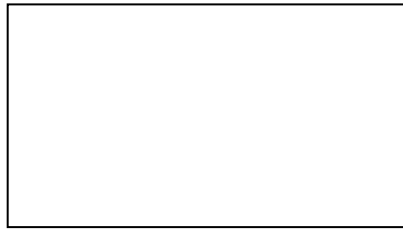
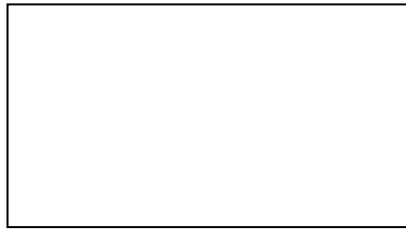
La zona alta de la empresa cuenta con siete bodegas pequeñas (donde se almacena el producto que saldrá al siguiente día), cuenta con tres bodegas muy grandes (donde se guarda la mercadería que ha sido comprada).

En la figura 3.1 se muestra un esquema de la infraestructura de la empresa "Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana".

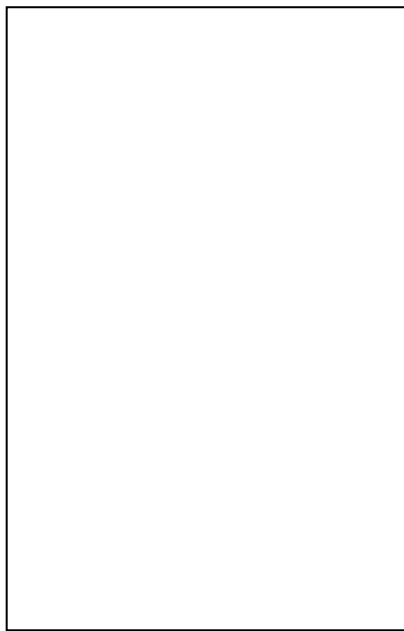


Encargado de Control de Devolución de Inven.

<p>PRESENTAN: CHICAS, CESIA ELIZABETH ESTRADA CARDONA, SAMUEL EDGARDO</p>		<p>SIN ESCALA</p>	<p>FIG. 3.1</p>
		<p>U.E.S. F.M.O.</p>	
<p>TRABAJO DE GRADUACIÓN: PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V. DE LA CIUDAD DE ANA</p>			

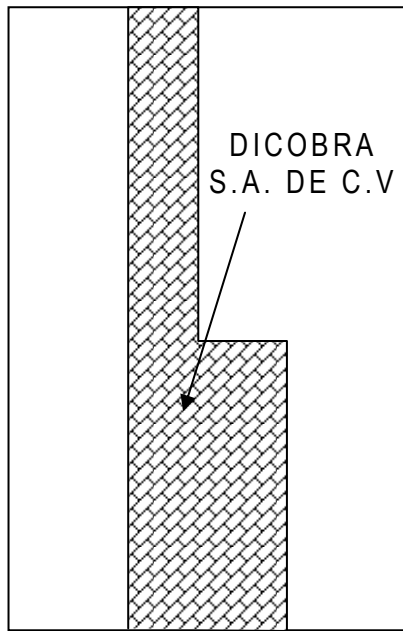


CALLE JOSÉ MARIANO MÉNDEZ



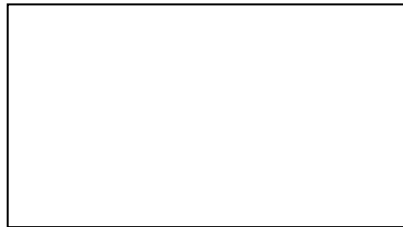
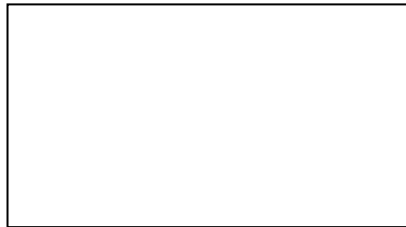
13 CALLE PONIENTE

AVENIDA INDEPENDENCIA



13 CALLE ORIENTE

3ª. AVENIDA SUR



CUARTEL 2ª. BRIGADA DE INFANTERÍA

ESQUEMA DE UBICACIÓN
SIN ESCALA

**3.6 DISTRIBUCION DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES
DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA
"DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE
C.V. DE LA CIUDAD DE SANTA ANA"**

La empresa cuenta hasta la fecha con los siguientes puestos de trabajo que se detallan a continuación:

- Gerente General
- Jefe Administrativo y Contador General
- Secretaria
- Jefe de Bodega
- Jefe de Transporte
- Jefes de Supervisión
- Auxiliares Contables
- Encargado de Pago de Planillas
- Facturadoras
- Encargado de Pagos a los Proveedores
- Encargado de Control de Inventarios
- Encargado de Cuentas Por Cobrar
- Cajeras

- Vigilantes
- Ordenanza
- Bodegueros

Funciones que desempeña el Gerente General y dueño de la empresa Dicobra S.A. de C.V.

- Entrevista a cada uno de los proveedores.
- Elabora presupuestos.
- Elabora plan de compras.
- Aprueba créditos a los clientes.
- Encargado de Recursos Humanos.
- Revisa todo tipo de documentación contable.
- Encargado de autorizar todo tipo de permiso al personal. y cualquier actividad que se pretenda llevar a cabo. Como por ejemplo los permisos para salir fuera de la empresa, cuando se requiere mover de lugar algún estante, escritorio o cualquier otro bien mueble que este dentro de la empresa, autorización para poder sacar producto de la empresa, si algún empleado cumple años se le solicita a el jefe si se le puede comprar un

pastel para poder llevar a cabo dicha actividad, etc.

Las funciones que desempeñan los demás empleados de la empresa Dicobra S.A. de C.V.:

Jefe Administrativo y Contador General

Funciones:

- Digitación de bauchers
- Digitación de compras del mes, (como lo son la
- compra de producto para la venta, gastos realizados por la compra de servicios a otras empresas, este proceso se lleva a cabo a través de un programa de contabilidad que procesa la información.).

Secretaria

Funciones:

- Atender visitas.
- Atender llamadas telefónicas.
- Cotizar compra de insumos como papelería, etc.
- Digitar informes concernientes a las actividades de la empresa o redactar cualquier tipo de

documento dirigido a algún proveedor.

- Lleva el control de caja chica.
- Controla los vales por anticipos a sueldo a empleados.
- Registra las remesas diarias en un formato computadora en el programa de Excel.

Jefe de Bodega

Funciones:

- Recibir el producto que llega a la empresa.
- Acondicionar el producto en las distintas bodegas.
- Preparar el producto que saldrá al día siguiente.
- Realizar inventarios físicos.
- Ordenar y limpiar las bodegas.

Jefe de Transporte

Funciones:

- Compra de repuestos.
- Recibimiento de vehículos.
- Reparación de vehículos.
- Asigna tareas al mecánico.

- Revisa los trabajos realizados por el personal. que entrega el producto, y el trabajo realizado por el mecánico.
- Prueba los vehículos reparados.
- Realiza la programación de los vehículos que saldrán al siguiente día con la mercadería facturada.

Jefes de Supervisión de Ventas

Funciones:

- Visitar la zona de cada vendedor.
- Control de ventas diarias por zona.

Auxiliares Contables

Funciones:

- Elaboración de cheques para el personal de administración, bodega, entregas, y el personal de ventas.
- Contabilizar todas las compras, ventas, y gastos.
- Cuadrar el I.V.A. de sucursales San Miguel y San Salvador.

- Elabora estados financieros.
- Atención al cliente, por ejemplo representantes Del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Administración de Fondos de Pensiones, Instituto para la Seguridad de la Fuerza Armada, Ministerio de Economía, Ministerio de Hacienda.
- Elaboración de conciliaciones bancarias.

Encargado de Pago a los Proveedores

Funciones:

- Control de pago a todos los proveedores.
- Elabora cheques para el pago de todos los proveedores, para el pago de servicios prestados a la empresa, y para cualquier entidad de carácter externo.
- Control de ingresos y egresos
- Control de cada compra efectuada
- Control de pago de premios por rubro de Productos vendidos, a cada uno de los vendedores, pero solo para aquellos que lograron llegar a su meta de ventas en el mes.

Encargado de Control de Inventarios

Funciones:

- Control de inventarios de existencias.
- Control de devolución de productos.
- Ingresar al sistema las existencia.
- Anulación de facturas.
- Modifica facturas.
- Facturar al cliente visitante.
- Elabora notas de crédito.

Encargado de Pago de Planillas de Sueldos

Funciones:

- Elabora planillas de pago tanto quincenal como mensual.
- Elabora planillas para A.F.P.
- Elabora planillas de I.P.S.F.A.
- Revisa inventarios por devolución de producto.
- Controla los descuentos que se le efectúan a cada empleado.
- Cuadra las ventas diarias y verifica si coincide con el sistema de facturación.

- Modificación de planillas de I.S.S.S.
- Cuadra el I.V.A. de casa matriz Santa Ana.
- Entrega certificados patronales del I.S.S.S.
- Controla los reportes de ventas diarias de cada ruta de venta.

Facturadoras

Función:

- Facturar el producto que saldrá al día siguiente
- Encargado de Cuentas por Cobrar

Funciones:

- Maneja el control de los clientes que están en mora.
- Atención al cliente

Cajeras

Funciones:

- Recibir el dinero que es llevado a la empresa por las ventas efectuadas.
- Cuadrar el efectivo contra facturas.
- Remesar los cheques diariamente.

Vigilante

Función:

- Vigilancia diurna y nocturna

Ordenanza

Función:

- Aseo y ornato de toda la empresa

Bodegueros

Función:

- Mantener ordenada y limpia las bodegas

3.7 ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA

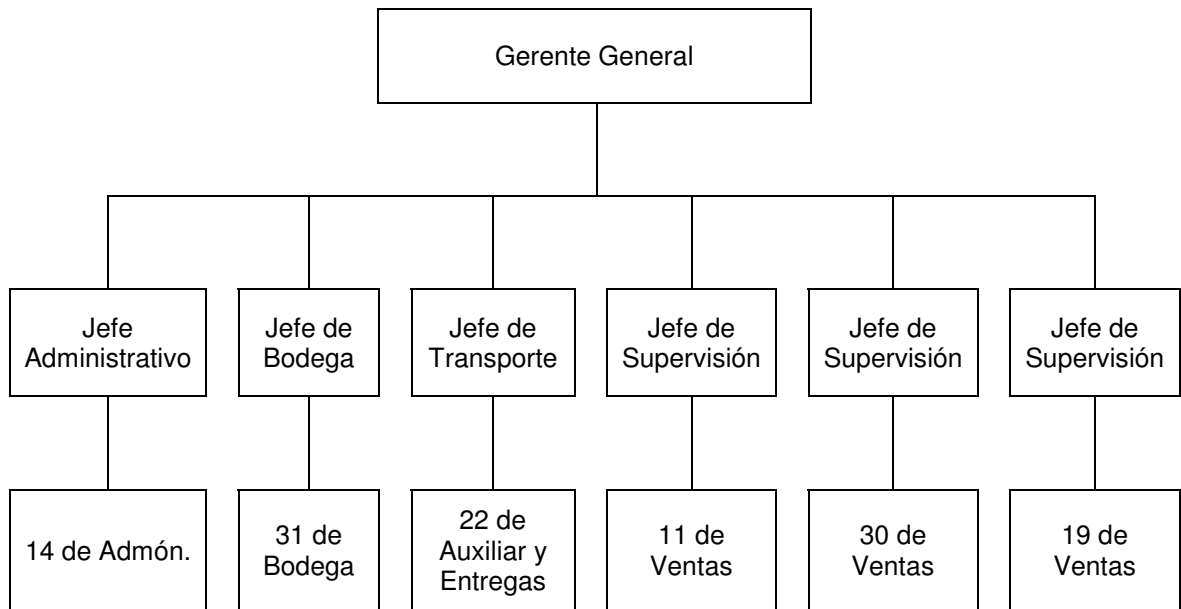
“DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V. DE LA CIUDAD DE SANTA ANA”

Hasta el momento la empresa no cuenta con un organigrama establecido que refleje las líneas de autoridad y comunicación. A través de lo conocido por otros medios, como la entrevista, el cuestionario y observación directa se ha levantado, con la ayuda y el

conocimiento de la Jefa Administrativa, un organigrama actual que refleja el grado de autoridad sumamente vertical, con líneas de comunicación también verticales.

Se verificó que existe gran dependencia de todas las áreas de trabajo con relación a la alta dirección. A nivel administrativo se concentra casi la totalidad de ejecución de actividades, se delega cierta responsabilidad al área de trabajo administrativo, tales como jefe de bodega, jefes de supervisión, jefe de transporte. No se detecta dualidad de mando, sino al contrario concentración de autoridad total.

**3.7.1 Organigrama de la empresa "Distribuidora
Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de
Santa Ana"**



3.8 PROCEDIMIENTOS FUNDAMENTALES

Los principales procedimientos ejecutados en la institución se consideran los siguientes:

- Compra y venta de mercadería.
- Contratación de Personal.
- Trámites Contables.
- Evaluación al Desempeño.
- Compra de Insumos.

3.8.1 Detalle de los Procedimientos Fundamentales

Actividad		Compra de Productos
Paso	Responsable	Procedimiento
1	Gerente General	- Consulta al encargado de inventarios sobre la existencia de Producto
2	Gerente General	- Se contacta con el Proveedor para Solicitar el producto
3	Proveedores	- Faxea información para confirmar el pedido y/o existencia del mismo
4	Proveedores	- Envía la mercadería a la empresa
5	Jefe de Bodega	- Consulta a Gerente general si puede Recibir el producto

6	Bodega	- Descarga y revisa el producto si esta completo o dañado
7	Bodega	- Almacena el producto
8	Jefe de Bodega	- Le envía una copia de C.F. por el producto Recibido, al encargado de inventario físico, y otra copia al encargado de pago a proveedores
9	Encargado de Control de inventario físico	- Ingresa al sistema el producto recibido en Cantidades y valores en dólares

10	Encargado de Pago a Proveedores	- Verifica el C.F. para Ratificar la fecha de pago
11	Gerente General	- Emite cheque y lo Envía al encargado de pago a proveedores (si todo esta en orden)
12	Encargado de pago a proveedores	- Entrega el cheque al proveedor, cancelando la compra efectuada

Actividad		Venta de Productos	
Paso	Responsable	Procedimiento	
1	Vendedor	-	Visita al cliente
2	Vendedor	-	Toma el pedido
3	Vendedor	-	Entrega sus pedidos al Supervisor a cargo
4	Supervisor	-	Revisa y entrega los Pedidos al Dpto. de Facturación (si todo esta en orden)
5	Departamento de Facturación	-	Se dedica a facturar los pedidos recibidos
6	Departamento de Facturación	-	Envía un detalle de lo facturado al Jefe de bodega
7	Dpto. de Bodega	-	Conforme al detalle recibido por

8	Jefe de Bodega	<p>Facturación, se dedica a ordenar el producto por ruta, que saldrá al día siguiente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envía ese mismo detalle al Jefe de transporte para que su personal cargue el producto a cada uno de los camiones
9	Jefe de Transporte	<ul style="list-style-type: none"> - Consulta si todo esta en orden al Jefe de bodega, para dar el OK. Y que cada camión Salga temprano por la Mañana con el producto y sea entregado al cliente

Actividad		Contratación de Personal	
Paso	Responsable	Procedimiento	
1	Gerente General	- Definir el perfil del puesto	
2	Gerente General	- Selección del personal - Reclutamiento de personal a través de la oferta realiza por los periódicos	
3	Gerente General	- Entrevista y evalúa a los interesados	
4	Gerente General	- Propone la oferta de Trabajo interesado(a): Funciones sueldo, tiempo, etc.	
5	Supervisor encargado	- Evalúa teórica y Prácticamente al interesado	

6	Gerente General	<ul style="list-style-type: none">- Se detectan habilidades propias del área de trabajo - Realiza contratación verbal
---	-----------------	--

Actividad		Trámite Contable
Paso	Responsable	Procedimiento
1	Encargado de planillas	- Control de facturas
2	Encargado de planillas	- Pago de planillas
3	Encargado de proveedores	- Bauchers
4	Cajeras	- Remesas
5	Auxiliares contables	- I.V.A. mensual
6	Contador general	- Revisión de registros contables
7	Contador General	- Entrega de Documentación contable un estado consolidado de las tres sucursales

Actividad		Evaluación del Desempeño
Paso	Responsable	Procedimiento
1	Gerente General	- Reúne mensualmente al personal para evaluar el trabajo realizado
2	Gerente General	- Se le entregan al Gerente General Informes escritos

Actividad		Compra de Insumos
Paso	Responsable	Procedimiento
1	Contador General	- Consulta al personal Administrativo un listado de las necesidades
2	Contador General	- Revisa listado de solicitudes de compra y verifica si es factible la compra Según el presupuesto previsto

3	Contador General	<ul style="list-style-type: none"> - Elabora plan de Compras - Solicita cotizaciones - Define el presupuesto
4	Contador General	<ul style="list-style-type: none"> - Se presenta al Gerente General, el plan de compras con su presupuesto
5	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> - Hace observaciones, modificaciones y da el visto bueno
6	Contador General	<ul style="list-style-type: none"> - Autoriza la compra - Depositán el monto asignado - Realiza la compra de insumos - Envía al encargado de pagos a proveedores la liquidación de compras

7	Encargado de Pago a Proveedores	- Cotejan el plan de Compras que han sido Presentado inicialmente con la liquidación de compras
8	Auxiliares Contables	- Realizan transacción contable

3.9 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Es interesante destacar que el que hacer laboral de los empleados de la empresa realizan sus labores con un alto espíritu de cooperación, ayuda mutua, pero lo más elemental la falta de un ambiente amigable y fraterno.

Situación que aparentemente sea poco valiosa pero que al contrario, se convierte en un elemento importante para el logro de los objetivos propuestos.

Al ir conociendo más del que hacer de la empresa, pudimos constatar que el equipo de trabajo con el que cuenta la empresa, no es el adecuado.

En el área de contabilidad no se cuenta con el personal suficiente para realizar las funciones, además de no contar con el apoyo total de parte de la jefe administrativo ya que no se entrega de lleno a realizar las funciones que realmente le corresponden; en el área de facturación el problema radica en que las maquinas que utilizan son demasiado obsoletas y crean dificultades casi siempre que se factura; en el caso del área de bodega existen ocasiones que el personal no es suficiente para realizar las labores diarias y es necesario trabajar hasta altas horas de la noche; en el área de entregas las unidades con las que se cuenta están en extremo deterioro lo cual ocasiona en ciertos momentos retraso en las entregas del producto; en el área de ventas resulta que la información que se necesita para el que hacer diario en sus ventas no es transmitida oportunamente por sus supervisores a cargo de cada grupo de vendedores.

Con esto se ha descrito muy genéricamente hallazgos relevantes. En este apartado no queremos omitir las actitudes de cordialidad, disposición, ayuda y cooperación que algunas personas de la empresa han mostrado para con nosotros, los interesados en realizar esta investigación, recalcar que a pesar de el cúmulo de trabajo que las personas realizaban en ningún momento nos vieron con malos ojos, a pesar que cierta información nos fue negada por seguridad de la empresa.

Además lo difícil ha sido no contar en ocasiones con la persona encargada del área administrativa de la empresa.

En cierta medida ha sido lo que ha desfavorecido el proceso. Hasta el momento la entidad no cuenta con un organigrama establecido que refleje las líneas de autoridad y comunicación.

A través de lo conocido por diversos medios, como el cuestionario y la observación directa; se ha formulado un organigrama que refleje el grado de autoridad y comunicación vertical.

Se identifica una gran dependencia de todas las áreas de trabajo con relación a la dirección. A nivel

Administrativo se concentra casi la totalidad de ejecución de actividades, se delega cierta responsabilidad a la jefe administrativo, jefe de bodega, y jefe de transporte. No se detecta dualidad de mando, si no al contrario concentración de autoridad total, por lo que se hace énfasis en los siguientes aspectos.

➤ Delegación de Autoridad

Después de realizado el estudio en la empresa "Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana", se verifico la concentración de actividades en una sola persona: Director General. Esto supone que en su mayor parte la responsabilidad recae a nivel de la Gerencia General existente para la delegación de autoridad, hacia los subordinados dentro de la empresa. Al ser entrevistado el Gerente General de la empresa, manifestó que en alguna medida la delegación que realiza en ciertas

actividades laborales recae en la Jefa Administrativa que al mismo tiempo es la Contador General de la empresa y que se involucra en cualquier que hacer de la empresa.

➤ Comunicación

La comunicación, es uno de los elementos de esencial importancia en todo proceso donde se coordinan y se ejecutan las actividades. En la empresa el objeto de estudio es la comunicación que se realiza de manera vertical descendente, desde el nivel superior hacia el nivel inferior, lo que significa que la Dirección General vierte toda la información a los subordinados de manera directa, a través de una forma verbal, mandos medios que por su posición manejan o conocen del que hacer de la empresa.

De lo anterior se deduce tal información de forma certera al provenir de la autoridad superior, pero la desventaja se visualiza en que

toda la información viene de una sola persona o sea, el Gerente general de la empresa, en su ausencia y ante cualquier situación que se presente debe de existir esa dependencia de lo contrario causa amonestaciones verbales muy serias.

➤ Higiene y Seguridad Industrial

La higiene y seguridad industrial consiste en ciertas normas que una empresa debe de poner en practica para evitar enfermedades o accidentes de trabajo.

La empresa "Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana", pone en práctica estas normas y las da a conocer a cada uno de los empleados que laboran en la empresa.

Como principio se tiene el incluir en la carta didáctica de trabajo el transmitir los conocimientos necesarios de cómo evitar un

accidente, dependiendo del área de trabajo en la que se desempeñe.

Seguridad e Higiene en las Instalaciones Sus instalaciones cuentan con área destinada a cualquier tipo de reunión solo para el personal de ventas determinado con iluminación natural, en la mayoría de las áreas por el tipo de construcción es necesaria la energía eléctrica para iluminar las diferentes zonas.

La ventilación es deficiente para el personal administrativo, solo se cuenta con ventanas al lado derecho de la construcción interna, requiriendo de ventilación artificial.

➤ Ambiente Laboral

El ambiente laboral se refiere a las políticas de recursos humanos que impactan directamente a los empleados, tales como contrataciones, compensaciones y beneficios, desarrollo de carrera profesional, horarios flexibles, etc.

Más allá de programas específicos, en el área de ambiente laboral incluye la cultura corporativa, los valores y el diseño organizacional.

La forma en que esta constituida una empresa, así como el ambiente general que penetre en una organización, puede afectar en gran medida la actitud y el empeño enérgico de todos y cada uno de sus empleados. Prácticamente la mayoría de los empleados pasan una tercera parte de su vida en el trabajo. Por consiguiente, el lugar de sus labores debe de ser uno cómodo, y acogedor, donde los empleados logren pasar de forma grata

ese tiempo laboral, en vez de desear salir fuera de ahí.

Tomando en consideración todo esto, se puede observar que la empresa de estudio no presenta problemas relacionados al ambiente laboral, ya que si existe cualquier tipo de percance relacionado con el trabajo es resuelto de inmediato de la mejor forma adecuada y profesional posible y aunque no tener una amistad totalmente estrecha, se logra solucionar e inmediato.

➤ Duplicidad de Funciones

Una de las funciones principales que tiene un líder en nuestro caso el Gerente General de la empresa "Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana", es saber delegar, para ello hay que tomar en cuenta aspectos que son importantes.

Saber delegar, es tener muy claro que funciones son las que deben de realizar los trabajadores, es importante tener en la organización un manual de funciones que especifique los diferentes puestos de los trabajadores, tal es el caso de la empresa Dicobra S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana, que carecen de dicho manual, este manual ayudaría a determinar que le corresponde a cada una de las partes y no interferir en las funciones de cada uno.

El conocimiento de las funciones del equipo de trabajo evitara la duplicidad de funciones y de esta manera rendir adecuadamente y realizar las funciones de manera eficaz.

Si todos en la empresa tienen claras sus funciones no solo el líder, los trabajadores no sentirán una carga de trabajo excesiva, mas al contrario todos tomaran el mismo ritmo de trabajo y no giraran en direcciones opuestas.

➤ Área de Control

El área de control es muy importante, ya que en ello puede llevarse a cabo y es el alcance final de una planificación de un proyecto con sus metas y logros proyectados.

Muchos gerentes tienen la tentación de hacer las cosas ellos mismos y evitar delegar. Este renuncia a delegar, sin embargo, puede reducirse si los gerentes desarrollan un control efectivo.

Pero un sistema de control en donde colaboren todos los empleados podría proporcionar información y retroalimentación para que un proyecto culmine favorablemente.

La responsabilidad en delegar y llevar el control de los procedimientos de un proyecto es importante, en el caso de la empresa "Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana", el Gerente General, es

la persona en la que recae toda la responsabilidad, ya que tiene que llevar el seguimiento de las labores realizadas o por realizar para vigilar si las actividades se llevan o llevaran a cabo o corregir cualquier inconveniente que se presente.

➤ Toma de Decisiones

Cuando se habla de toma de decisiones es sinónimo de administración, ya que en una organización los encargados de la toma de decisiones son los que planifican, organizan, dirigen, y controlan.

Para darse una toma de decisiones, tiene que tomarse en cuenta muchos factores, uno de ellos es identificar los problemas que interfieran con el buen funcionamiento, dado esos problemas, es el gerente el que tiene que tomar esas decisiones para subsanar cualquier inconveniente

que surja, tratando que los recursos sean utilizados eficientemente.

Basándose en el diagnostico antes mencionado del personal que labora en la empresa "Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana", es notoria la necesidad de implementar manuales de procedimientos y de funciones que permitan un eficaz cumplimiento de labores y lograr la optimización de recursos con que cuenta y mejorar la calidad del trabajo que se realiza y (o) servicios que se prestan.

3.10 HERRAMIENTAS DE CONTROL

En la empresa "Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana", no se cuenta con un presupuesto técnicamente elaborados, no poseen datos estadísticos y los estándares no están definidos. La observación, es realizada de forma

constante por el Gerente General. En cuanto a la contabilidad se presenta un análisis del proceso, tomando en cuenta que es una contabilidad comercial común y corriente.

Dicho proceso es llevado a cabo por diferentes personas en cada cada etapa.

A continuación se presenta este proceso.

1- Control de Ingresos.

En esta etapa la persona encargada realiza las siguientes operaciones:

- Al efectuar una venta al crédito o al contado se elaboran:
 - Factura de consumidor final o Comprobante de crédito fiscal
 - Quedan (solo para clientes fijos)

2- Control de Bancos.

La persona encargada de esta etapa, lleva a cabo las siguientes operaciones:

➤ Emisión de Cheques:

Al efectuarse una emisión de cheque se elabora:

- Cheque
- Baucher

➤ Elaboración de reporte de caja diario:

En este documento se desglosa el total de ingresos neto, el tipo de pago (efectivo o cheque), esta operación servirá para efectuar las remesas diarias correspondientes.

➤ Conciliaciones Bancarias

3- Control de I.V.A.

La persona encargada de esta etapa lleva a cavo las siguientes operaciones:

- Control de ventas diarias a consumidor final
- Control de ventas diarias con crédito fiscal
- Control de compras

- Elaboración de declaraciones de I.V.A., Pago a cuenta.

4- Consolidación de Datos.

Esta ultima etapa del proceso, en la cual la contadora reúne los datos proporcionados por cada uno de los responsables de cada una de las etapas anteriores, y elabora los documentos que se presentaran a la persona encargada de la empresa en este caso al Gerente General, para su respectiva incorporación a la contabilidad general de la empresa.

5- Control de Entradas y Ausencias

El control es ejercido únicamente sobre el personal que labora dentro de la empresa y nada mas, además del vigilante que se encuentra en la entrada principal, que también lleva sus anotaciones en un cuaderno común y corriente y que es comparado con el encargado de planillas de pago, quien lleva el reporte de los siguientes aspectos:

- Entradas y Salidas (anotaciones manuales)
- Permisos Personales
- Incapacidades
- Entrega de Certificados Patronales
- Descontar días por causa injustificable

CAPITULO IV

PROPUESTA DE REORGANIZACION

ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA

"DISTRIBUIDORA CORNEJO

BRAGHIERI S.A. DE C.V. DE LA

CIUDAD DE SANTA ANA"

4.1 OBJETIVOS DE LA REORGANIZACION

- Proponer a la Gerencia general de la empresa Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la ciudad de Santa Ana, una descentralización de actividades a nivel superior para conferir autoridad en la toma de decisiones y ejecución de acción a nivel inferior en su organización, con respecto a las actividades laborales que son desempeñadas por cada uno de los empleados.

- Dar a conocer a la empresa una propuesta de cambio a la estructura organizativa de la Empresa Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la ciudad de Santa Ana, para asegurar mayor eficiencia y eficacia en su funcionamiento.

- Proponer un manual de funciones y procedimientos a la empresa, en el cual contempla una readecuación de autoridades asignadas según el puesto de trabajo que desempeñan.

4.2 DOCUMENTO SOBRE LA HISTORIA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V. DE LA CIUDAD DE SANTA ANA

El 18 de septiembre de 1,992 en la ciudad de Santa Ana, es fundada la empresa "Distribuidora Cornejo Breghierri S.A. de C.V., siendo esta una empresa de carácter mercantil, y teniendo como finalidad de crear fuentes de empleo para el pueblo santaneco; iniciando sus operaciones de compra y venta de productos de consumo.

Sus fundadores el Licenciado Gabriel Braghieri de origen Italiano, y el Licenciado José Mauricio Cornejo ambos de nacionalidad salvadoreñas y originarios del departamento de Ahuachapan. Realizando y culminando sus estudios en la Universidad Centro Americana José Simeón Cañas de la ciudad de San Salvador. Creando así una sociedad e iniciándose como una micro empresa iniciando con capital propio y contando en ese entonces con un personal de 4 vendedores, que ofrecían sus productos en

forma ambulante en tiendas de la ciudad de Santa Ana, ofreciendo los productos: "Colgate, Delipop, y el chicle Adams" en forma detallada.

Trabajando en conjunto y con una visión más amplia de expansión y con el crecimiento en sus ventas se da la necesidad de contratar más personal en distintas áreas que conforman la empresa como lo son el área administrativa, ventas, bodega, transporte, y pasando a ser de una pequeña a mediana empresa con un personal de 127 empleados con los que cuenta actualmente. Con el transcurrir de los años el Señor Cornejo compra todas las acciones al Señor Braghieri quedando como dueño único y Administrador General de esta; con un mayor número en las ventas y más utilidades y una mayor expansión crea dos sucursales más ubicadas en las ciudades de San Salvador y San Miguel, teniendo como casa matriz la de la ciudad de Santa Ana, y distribuyendo una mayor diversidad de productos tanto como de consumo, de aseo personal, de limpieza etc.

En el año 2,001 se crea una segunda sucursal ubicada en la ciudad de San Miguel, contando con un personal de 25 empleados, siendo esta la segunda mayor fuente de ingresos para su Administrador y dueño el Licenciado Cornejo.

En el año 2,005 se crea una tercera sucursal ubicada en la ciudad de San Salvador, contando con un personal de 10 empleados encargados de la distribución en el área metropolitana del país. Siendo dicha empresa reconocida a nivel nacional por grandes, medianas y pequeñas empresas, así como proveedores tanto a nivel nacional como internacional.

4.3 POLITICAS

Las políticas son una guía que establecen parámetros para la toma de decisiones

- Fomentar la participación de todos los niveles jerárquicos, con el fin de dar apertura a la administración. O sea, tomar en cuenta al personal

de más bajo nivel y darle la importancia adecuada para que realice su trabajo lo mejor posible.

- Crear una cultura organizacional que estimule a los subordinados a desarrollar todo su potencial en el desempeño de su trabajo.

- Capacitar al personal, a fin de mejorar la calidad en el desempeño de sus actividades.

- Promover el trabajo en equipo, con el propósito de brindar un mejor seguimiento en el desarrollo de sus labores.

- Facilitar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

4.4 ESTRATEGIAS

- Integración de esfuerzos organizacionales que contribuyan al desarrollo de la empresa

Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana.

- Promoción de acciones de enriquecimiento personal y colectivo, así como aquellas que favorezcan al desarrollo de la organización.

- Democratización de la estructura organizativa, para garantizar la participación de los diferentes sectores en la toma de decisiones.

4.5 DESCRIPCION DEL ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V. DE LA CIUDAD DE SANTA ANA

4.5.1 Estructura de Organización de la Empresa Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana.

La estructura de organización tiene por objeto la representación grafica de los órganos (unidades orgánicas), que integran la empresa, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia; además, es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la entidad. La estructura organizativa propuesta, determina las relaciones de dependencia y autoridad, por áreas de trabajo.

4.5.2 Descripción del Organigrama Propuesto y Niveles de Autoridad

La estructura organizativa propuesta para la empresa Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la ciudad de Santa Ana, es de tipo lineal y presenta los siguientes niveles jerárquicos.

➤ Gerente General

El Gerente general será responsable del buen funcionamiento de la empresa.

➤ Jefe Administrativo

El Jefe administrativo será responsable directamente, ante el Gerente general y ejercerá su autoridad sobre los supervisores de cada área de trabajo así como del grupo que conforma el área administrativa.

Nivel de Apoyo

o Secretaria

La secretaria tendrá responsabilidad directa ante el Gerente general, del buen funcionamiento de su cargo.

o Contador

El contador será responsable ante el Gerente general, de las funciones que se le asignen.

➤ Jefe de Transporte

Será responsable directamente ante el Jefe administrativo, y ejercerá su autoridad sobre el personal que labora en su departamento o área de trabajo.

➤ Jefe de Bodega

Tendrá responsabilidad directa ante el Jefe administrativo, y de igual forma ejercerá su autoridad sobre el personal que labora en su área de trabajo.

➤ Supervisor de Ventas

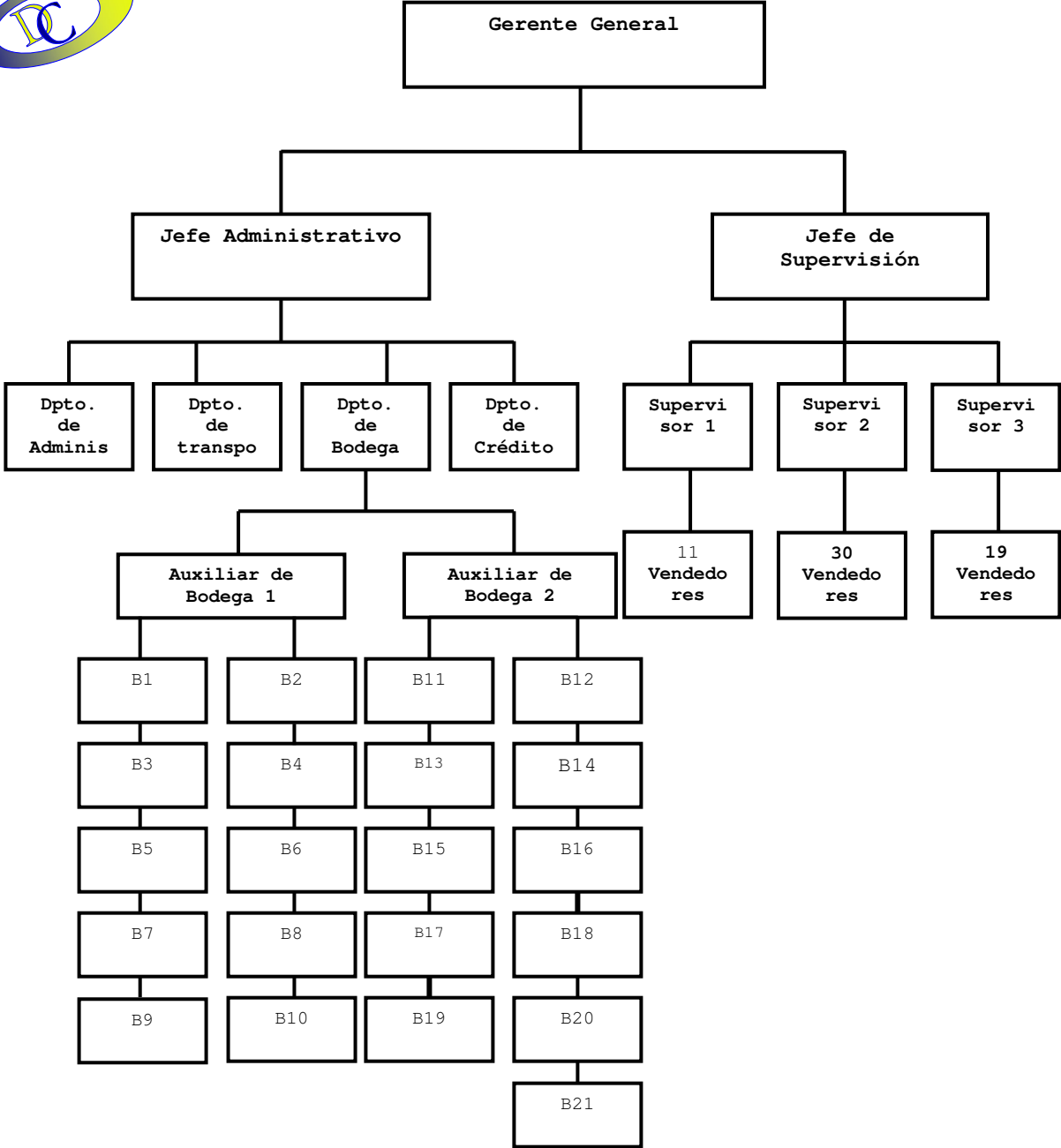
Será responsable directamente ante el Jefe administrativo, de las actividades a cargo y ejercerá su autoridad sobre el personal que tienen a cargo.

➤ Servicios Generales

Tendrán responsabilidad directa ante el Jefe administrativo y conformados de la siguiente manera:

- o Ordenanza
- o Vigilantes
- o Motorista

4.5.3 Organigrama Estructural



4.6 PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V. DE LA CIUDAD DE SANTA ANA

4.6.1 Introducción


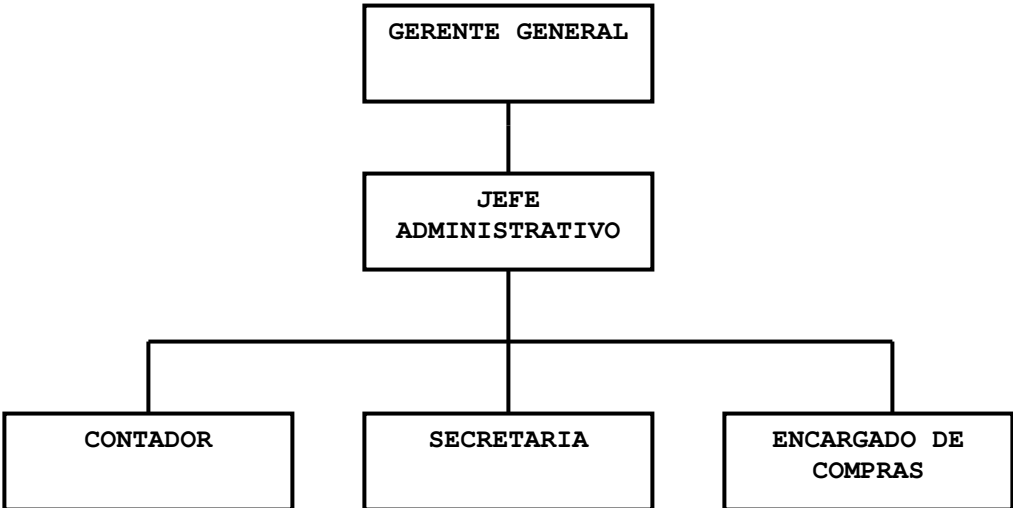
En el presente manual se da a conocer una propuesta sobre el manual de funciones para la empresa Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la ciudad de Santa Ana, el cual persigue dar una nueva alternativa en la distribución de actividades según el puesto de trabajo asignado.

Este manual es una herramienta administrativa de gran importancia, ya que facilita la adecuada distribución de funciones entre los miembros, que integran la organización, da a conocer las responsabilidades que deberá cumplir cada persona según el puesto, define la dependencia de autoridad, además que precisa los requisitos deseables y define características o cualidades personales del empleado.


Este documento, tendrá como área de aplicación, todos los niveles jerárquicos que conforman la estructura organizativa actual de la empresa y su contenido esta conformado de la siguiente manera:

- Objetivos Específicos del Puesto
- Dependencia Jerárquica
- Responsabilidades
- Relaciones Internas y Externas
- Requisitos


4.6.2. MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PUESTO DE
GERENTE GENERAL

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
<p>Nombre del Puesto</p>	<p>GERENTE GENERAL</p>
 <pre> graph TD A[GERENTE GENERAL] --> B[JEFE ADMINISTRATIVO] B --> C[CONTADOR] B --> D[SECRETARIA] B --> E[ENCARGADO DE COMPRAS] </pre>	
<p>Objetivos Específicos</p>	
<p>Administrar eficientemente y eficazmente los recursos de la empresa "Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana.</p>	
<p>Dependencia Jerárquica</p>	
<p>El Gerente general no es responsable ante un superior por ser dueño único de la empresa.</p>	


CONTINUACION DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL
PUESTO DE GERENTE GENERAL

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">➤ Administrar eficientemente y eficazmente los recursos los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta la empresa.➤ Elaboración de presupuestos y realización de análisis financieros.➤ Diseñar estrategias de capacitación para el personal a su cargo para un mejor desempeño en las relaciones con el público.➤ Promover una buena imagen empresarial y darla a conocer.➤ Atender las visitas de los representantes de las empresas proveedoras.➤ Supervisar la gestión contable.➤ Realizar el plan de compras.➤ Autorizar los cheques.	


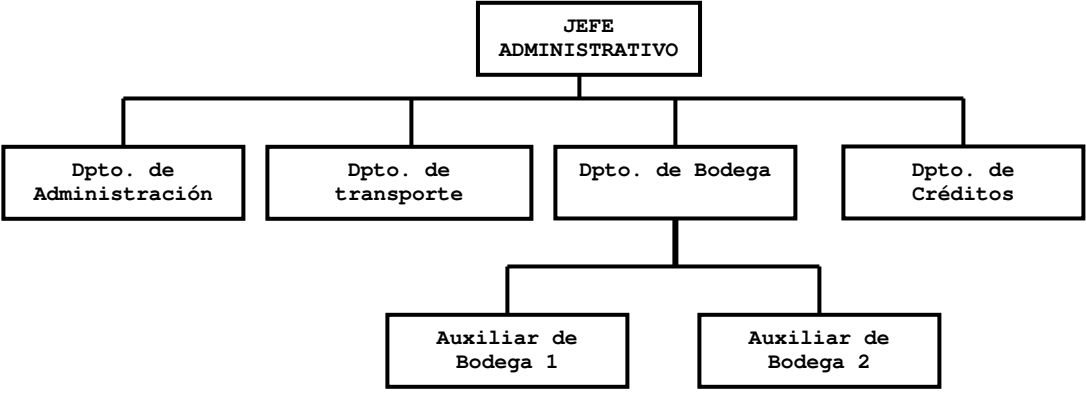
CONTINUACION DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL
PUESTO DE GERENTE GENERAL

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar conjuntamente con el Jefe Administrativa, el rendimiento del personal. ➤ Fijar metas en las diferentes áreas de trabajo y su correspondiente evaluación, que permita establecer logros y/o limitantes. ➤ Solicitar al contador toda la documentación y libros contables que sean necesarios. ➤ Cumplir con otras atribuciones que le competan a su cargo. ➤ Solicitar y verificar la elaboración de inventario físico de los bienes de la empresa. 	
<p>Relaciones Internas</p>	
<p>Con todo el personal que labora dentro de la empresa.</p>	
<p>Relaciones externas</p>	
<p>Con el personal que representa las diferentes entidades que abastecen de productos a la empresa.</p>	


CONTINUACION DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL
PUESTO DE GERENTE GENERAL

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
Requisitos para el puesto	
<ul style="list-style-type: none">➤ Educación Licenciatura en Administración de Empresas, Contaduría Pública, o Ingeniería industrial, con conocimientos básicos de Computación e Ingles. ➤ Experiencia Mínima de 3 años en puestos similares. ➤ Sexo Masculino o Femenino. ➤ Cualidades Personales Iniciativa, facilidad de expresión, excelentes relaciones interpersonales, acostumbrado(a) a trabajar bajo presión, vocación de servicio, responsable, liderazgo, con capacidad de trabajar en grupo, creatividad, dominio y motivación de grupo, con ambición de superación personal y profesional, proactivo, con sólidos conocimientos en el campo administrativo y análisis financieros.	


**4.6.3. MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PUESTO DE
JEFE ADMINISTRATIVO**

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
Nombre del puesto	JEFE ADMINISTRATIVO
 <pre> graph TD JA[JEFE ADMINISTRATIVO] --> DA[Dpto. de Administración] JA --> DT[Dpto. de transporte] JA --> DB[Dpto. de Bodega] JA --> DC[Dpto. de Créditos] DB --> AB1[Auxiliar de Bodega 1] DB --> AB2[Auxiliar de Bodega 2] </pre>	
Objetivos Específicos	
Organizar, dirigir y controlar las actividades del personal a su cargo.	
Dependencia Jerárquica	
La Jefa Administrativa responde ante el Gerente General y ejercerá autoridad sobre: Jefe de transporte, jefe de bodega, personal administrativo, supervisores, y el departamento de cuentas por cobrar.	


CONTINUACION DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PUESTO
DE JEFE ADMINISTRATIVO

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">➤ Elaboración del plan de compras.➤ Organizar, dirigir y controlar las actividades planificadas.➤ Verificar que cada área de trabajo cuente con las medidas necesarias de seguridad e higiene industrial.➤ Resolver problemas laborales que se generen dentro de la empresa.➤ Revisar periódicamente el trabajo con los jefes de cada área de trabajo.➤ Velar porque las actividades proyectadas se realicen de la forma planificada.➤ Elaborar informes que sean solicitados por la Gerencia General.➤ Asistir a reuniones a las cuales sea convocada por el Gerente General.➤ Evaluar constantemente el trabajo del personal subalterno y/o asignado.	

CONTINUACION DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PUESTO
DE JEFE ADMINISTRATIVO


	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
Relaciones Internas	
<p>Gerente General, y todo el personal que esta a su cargo y que labora dentro de la empresa en sus diferentes áreas.</p>	
Relaciones Externas	
<p>Ministerio de Hacienda, Ministerio de Economía Ministerio de Trabajo, Ministerio de Salud, Instituciones benéficas, con algunos representantes de entidades que abastecen la empresa.</p>	
Requisitos para el puesto	
<ul style="list-style-type: none">➤ Educación Licenciatura en Administración de empresas, Contaduría Pública, Ingeniería industrial o carreras afines; con conocimientos de computación e ingles.➤ Experiencia 2 años en puestos similares.➤ Edad Entre 25 y 35 años.	

CONTINUACION DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PUESTO
DE JEFE ADMINISTRATIVO


	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
<p>➤ Sexo Masculino o femenino</p> <p>➤ Cualidades Personales Con conocimientos en administración de personal, responsable, vocación de servicio, iniciativa, creatividad, excelente relaciones interpersonales, acostumbrado a trabajar bajo presión, facilidad de expresión, habilidad para trabajar en grupo.</p>	

4.6.4. MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PUESTO DE


SECRETARIA ADMINISTRATIVA

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
Nombre del Puesto	SECRETARIA ADMINISTRATIVA
Objetivos Específicos	
Elaboración de documentos administrativos y registros de ingresos.	
Dependencia Jerárquica	
La secretaria será responsable ante el Gerente General, y Jefe Administrativo.	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">➤ Atender al cliente visitante.➤ Responder llamadas telefónicas.➤ Digitar la documentación concerniente a las actividades de la empresa.➤ Cotizar precios de materiales, insumos y otros establecidos en el plan de compras.➤ Pagar los recibos de servicios básicos.➤ Decorar la oficina.	


CONTINUACION DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PUESTO
DE SECRETARIA ADMINISTRATIVA

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
<p>➤ Cumplir con otras actividades que le competen a su cargo y asignadas por la Gerencia General o el Jefe Administrativo.</p>	
<p>Relaciones Internas</p>	
<p>Con todo el personal que labora dentro de la empresa en las diferentes áreas que la conforman.</p>	
<p>Relaciones externas</p>	
<p>Representantes de empresas proveedoras y clientes.</p>	
<p>Requisitos para el puesto</p>	
<p>➤ Educación Bachiller técnico opción secretariado o contador, con conocimientos básicos en computación.</p> <p>➤ Experiencia 1 año como mínimo</p> <p>➤ Edad Entre 20 y 35 años</p>	


CONTINUACION DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PUESTO
DE SECRETARIA ADMINISTRATIVA

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
<p>➤ Sexo</p> <p>Femenino</p> <p>➤ Cualidades Personales</p> <p>Con responsabilidad, iniciativa, facilidad de expresión, facilidad para tratar con el público en general, honesta, eficiente.</p>	


**4.6.5. MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PUESTO DE
CONTADOR GENERAL**

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
<p>Nombre del Puesto</p>	<p>CONTADOR GENERAL</p>
<p>Objetivos Específicos</p>	
<p>Organizar y controlar el registro de las operaciones contables que son efectuadas en la empresa.</p>	
<p>Dependencia Jerárquica</p>	
<p>El contador será responsable ante el Gerente General de la empresa.</p>	
<p>Responsabilidad</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar los asientos contables. ➤ Elaboración de estados financieros. ➤ Diseñar los informes contables para ser presentados a la Gerencia General, Ministerio de Hacienda, u otra institución afín. ➤ Elaborar y pagar planillas de sueldos. ➤ Declaraciones e IVA. ➤ Orden de documentos y registros en los libros respectivos. ➤ Elaboración de conciliaciones bancarias. 	


CONTINUACION DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PUESTO
DE CONTADOR GENERAL

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
<ul style="list-style-type: none">➤ Verificar conjuntamente con la dirección general de la empresa y de manera periódica el inventario de la misma.➤ En general el Contador será la persona responsable de verificar e informar sobre la razonabilidad con la que se realizan las transacciones contables en la empresa.	
Relaciones Internas	
Con el Gerente General, y Jefe Administrativo	
Relaciones Externas	
Ministerio de Hacienda, Bancos e instituciones afines	
Requisitos para el puesto	
<ul style="list-style-type: none">➤ Educación Estudios universitarios en Licenciatura en Contaduría Pública a nivel de cuarto año, sólidos conocimientos de computación y elaboración de planillas.	


CONTINUACION DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PUESTO
DE CONTADOR GENERAL

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
<ul style="list-style-type: none">➤ Experiencia 2 años como mínimo.➤ Edad Entre 25 y 35 años➤ Sexo Masculino o femenino.➤ Cualidades personales Responsable, con iniciativa, honesto, buenas relaciones interpersonales, sólidos conocimientos de aspectos contables vigentes.	


**4.6.6. MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PUESTO DE JEFE
DE TRANSPORTE**

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
Nombre del Puesto	JEFE DE TRANSPORTE
Objetivos Específicos	
<p>Coordinar y dirigir actividades concernientes a la entrega de productos, así como el buen funcionamiento de las unidades de transporte.</p>	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar y evaluar los vehículos para ser reparados. ➤ Elaboración de la programación para la entrega del producto. ➤ Revisar y supervisar el trabajo realizado por el mecánico. ➤ Probar los vehículos antes de ser entregados. ➤ Compra de repuestos, herramientas etc. ➤ Custodiar el equipo y herramientas a su cargo. ➤ Revisar la requisición de materiales, herramientas u otros. ➤ Verificación del cuidado e higiene y seguridad industrial en su área de trabajo. 	


CONTINUACION DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PUESTO
DE JEFE DE TRANSPORTE

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
Relaciones Internas	
Con el jefe Administrativo y Gerencia General.	
Relaciones Externas	
Clientes, y empresas proveedoras de repuestos.	
Requisitos para el puesto	
<ul style="list-style-type: none">➤ Educación Bachiller en mecánica automotriz a mecánica experimentada.➤ Experiencia 3 años como mínimo.➤ Edad Entre 25 y 40 años.➤ Sexo Masculino.	


CONTINUACION DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PUESTO
DE JEFE DE TRANSPORTE

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
<p>➤ Cualidades Personales</p> <p>Responsable, honesto, facilidad para tratar con el público y subalternos, capacidad de dirección y liderazgo, eficiencia y eficacia, con conocimientos de mecánica automotriz tecnificada.</p>	


**4.6.7. MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PUESTO DE JEFE
DE BODEGA**

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
<p>Nombre del Puesto</p>	<p>JEFE DE BODEGA</p>
<p>Objetivos específicos</p>	
<p>Coordinar y dirigir las actividades concernientes a la descarga y almacenamiento de productos.</p>	
<p>Dependencia Jerárquica</p>	
<p>El Jefe de Bodega será responsable ante el Jefe Administrativo y el Gerente General.</p>	
<p>Responsabilidades</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Almacenar el producto. Salida y entrega de productos a las diferentes rutas. ➤ Descargar el producto. ➤ Realizar el inventario físico. ➤ Verificación de higiene u seguridad industrial en su área de trabajo. 	
<p>Relaciones Internas</p>	
<p>Con todo el personal que labora dentro de la empresa.</p>	


CONTINUACION DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PUESTO
DE JEFE DE BODEGA

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
<p>Relaciones Externas</p>	
<p>Clientes, representantes de empresas proveedoras.</p>	
<p>Requisitos para el puesto</p>	
<ul style="list-style-type: none">➤ Educación Bachiller técnico opción contador como mínimo, conocimientos básicos de computación.➤ Edad Entre 25 y 40 años➤ Sexo Masculino➤ Cualidades Personales Responsable, honesto, con iniciativa, facilidad para trabajar con el publico y subalternos, acostumbrado a trabajar bajo presión, con conocimientos en la elaboración de inventarios, sin problemas de horario.	


**4.6.8. MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PUESTO DE
SUPERVISOR DE VENTAS**

	<p align="center">DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
<p>Nombre del Puesto</p>	<p align="center">SUPERVISOR DE VENTAS</p>
<p>Objetivos Específicos</p>	
<p>Verificar y controlar las diferentes actividades que realiza cada uno de los vendedores.</p>	
<p>Dependencia Jerárquica</p>	
<p>El supervisor será responsable ante el Jefe Administrativo y Gerente General.</p>	
<p>Responsabilidades</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Supervisar cada una de las rutas de ventas. ➤ Verificar las ventas diarias de cada vendedor. ➤ El control de calidad del producto. 	
<p>Relaciones Internas</p>	
<p>Con todo el personal que labora dentro de la empresa.</p>	
<p>Relaciones Externas</p>	
<p>Con los clientes.</p>	


CONTINUACION DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PUESTO
DE SUPERVISOR DE VENTAS

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
<p>Requisitos para el puesto</p>	
<ul style="list-style-type: none">➤ Educación Bachiller como mínimo.➤ Experiencia. 3 años como mínimo.➤ Edad Entre 25 y 45 años.➤ Sexo Masculino o Femenino.➤ Cualidades Personales Responsable, honesto, con iniciativa, facilidad de expresión ante clientes y subalternos, buenas relaciones interpersonales.	


**4.6.9. MANUAL DE FUNCIONES PARA EL ENCARGADO DE
COMPRA DE MARCADERIA Y PAGO A
PROVEEDORES**

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
<p>Nombre del Puesto</p>	<p>ENCARGADO DE COMPRAS</p>
<p>Objetivos Específicos</p>	
<p>Pagar a los diversos proveedores que abastecen de mercadería a la empresa; así como servicios comprados a otras entidades.</p>	
<p>Dependencia Jerárquica</p>	
<p>El encargado de compras será responsable ante el Jefe administrativo y el Gerente general.</p>	
<p>Responsabilidades</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Llevar un registro específico de las fechas de pago a los diferentes proveedores. ➤ Llevar el control de ingreso de producto a la empresa, con su fecha y hora respectiva. ➤ Registrar e informar a los proveedores si existe producto defectuoso para su respectiva devolución. 	


CONTINUACION DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL
ENCARGADO DE COMPRA DE MARCADERIA Y PAGO A
PROVEEDORES

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V. DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
Relaciones Internas	
Jefe administrativo y la Gerencia general.	
Relaciones Externas	
Con todos los representantes de proveedores de producto, así como los pagos por servicios prestados a la empresa.	
Requisitos para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Educación Licenciado en Administración de Empresas, o Contaduría Pública, con altos conocimientos en el área financiera, o con un nivel de cuarto año en la universidad. ➤ Experiencia 3 años en puestos similares. ➤ Edad Entre 25 y 45 años 	


CONTINUACION DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL
ENCARGADO DE COMPRA DE MARCADERIA Y PAGO A
PROVEEDORES

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V. DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
<p>➤ Sexo</p> <p style="padding-left: 40px;">Masculino o Femenino</p> <p>➤ Cualidades Personales</p> <p style="padding-left: 40px;">Responsable, con iniciativa, honesto, buenas relaciones interpersonales, sólidos conocimientos de aspectos financieros, y computación.</p>	


**4.6.10. MANUAL DE FUNCIONES PARA EL ENCARGADO DE
CONTROL DE INVENTARIOS FISICOS Y
DEVOLUCION DE PRODUCTO**

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
Nombre del Puesto	ENCARGADO DE INVENTARIO
Objetivos Específicos	
Control de las existencias de producto en la empresa.	
Dependencia Jerárquica	
El encargado de inventarios será responsable ante el Jefe Administrativo y el Gerente general.	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingresar al sistema el producto que ingresa a la empresa en valores y cantidades. ➤ Llevar el control el producto que sale de la empresa y realizar su respectivo descargo. ➤ Llevar el control del producto que es resultado de la devolución y realizar su respectivo cargo. ➤ Dar referencias comerciales de los clientes cuando es solicitado por otras entidades. 	


CONTINUACION DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL
ENCARGADO DE CONTROL DE INVENTARIOS FISICOS Y
DEVOLUCION DE PRODUCTO

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V.</p> <p>DE LA CIUDAD DE SANTA ANA</p> <p>MANUAL DE FUNCIONES</p>
<p>➤ Facturar el producto que compran los empleados de la empresa, así como el de los clientes que llegan a la empresa a comprar.</p>	
<p>Relaciones Internas</p>	
<p>Jefe administrativo y la Gerencia general</p>	
<p>Relaciones Externas</p>	
<p>Con los diferentes clientes de la empresa.</p>	
<p>Requisitos para el puesto</p>	
<p>➤ Educación</p> <p style="padding-left: 40px;">Estudios universitarios en Licenciatura en Administración de Empresas, o Contaduría Pública.</p> <p>➤ Experiencia</p> <p style="padding-left: 40px;">2 años en puestos similares.</p> <p>➤ Edad</p> <p style="padding-left: 40px;">Entre 25 y 35 años</p>	


CONTINUACION DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL
ENCARGADO DE CONTROL DE INVENTARIOS FISICOS Y
DEVOLUCION DE PRODUCTO

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V. DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
<p>➤ Sexo Masculino o Femenino.</p> <p>➤ Cualidades Personales Responsable, con iniciativa, honesto, buenas relaciones interpersonales, sólidos conocimientos de computación.</p>	

**4.6.11. MANUAL DE FUNCIONES PARA EL ENCARGADO DE
CUENTAS POR COBRAR**

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
<p>Nombre del Puesto</p>	<p>ENCARGADO DE CUENTAS POR COBRAR</p>
<p>Objetivos Específicos</p>	
<p>Control de los créditos que están pendientes de pagar a la empresa por parte de los clientes.</p>	
<p>Dependencia Jerárquica</p>	
<p>El encargado de cuentas por cobrar será responsable ante el Jefe administrativo y el Gerente general.</p>	
<p>Responsabilidades</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Llevar el control en el sistema de cuentas por cobrar los clientes que están al día, así como los que se encuentran pendientes de pago. ➤ Atender las quejas o inquietudes por parte de los clientes. ➤ Tomar los pedidos de producto por los clientes que lo soliciten. ➤ Atender cualquier tipo de llamada para solucionar las dudas de los clientes. 	

CONTINUACION DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL
ENCARGADO DE CUENTAS POR COBRAR

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V. DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
Relaciones Internas	
Jefe administrativo y la Gerencia general	
Relaciones Externas	
Con los diferentes clientes de la empresa.	
Requisitos para el puesto	
<ul style="list-style-type: none">➤ Educación Estudios universitarios en Licenciatura en Administración de Empresas, o Contaduría Pública.➤ Experiencia 2 años en puestos similares.➤ Edad Entre 25 y 35 años➤ Sexo Masculino o Femenino.	

CONTINUACION DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL
ENCARGADO DE CUENTAS POR COBRAR




DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V.
DE LA CIUDAD DE SANTA ANA
MANUAL DE FUNCIONES

➤ **Cualidades Personales**

Responsable, con iniciativa, honesto, buenas relaciones interpersonales, sólidos conocimientos de computación.

4.6.12. MANUAL DE FUNCIONES PARA EL MECANICO

AUTOMOTRIZ

	<p>DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA MANUAL DE FUNCIONES</p>
Nombre del Puesto	MECANICO AUTOMOTRIZ
Objetivos Específicos	
Realizar reparaciones de mecánica automotriz.	
Dependencia Jerárquica	
El mecánico será responsable ante el Jefe de transporte.	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">➤ Ejecutar las actividades de mecánica automotriz asignadas por el jefe de transporte.➤ Revisar y reparar los vehículos de la empresa.➤ Reportar si es necesario la compra de algún repuesto al jefe de transporte.	
Relaciones Internas	
<ul style="list-style-type: none">➤ Jefe de transporte➤ Mecánicos➤ Secretaria	

4.7 ELABORACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

4.7.1 Introducción

El presente manual se ha elaborado con el propósito de ordenar y detallar las operaciones y/o actividades principales que se realizan dentro de la empresa Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la ciudad de Santa Ana, para llevar acabo las diferentes actividades.

El manual permitirá conocer una breve descripción de las principales actividades, el orden en que se ejecutan y las personas responsables de su cumplimiento.

Debido a que las actividades que se formulan en la empresa Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la ciudad de Santa Ana, varían de acuerdo a la necesidad que se requiera en un determinado momento, etc. Debe sugerirse que este documento deberá ser modificado o ampliado según los cambios y las necesidades que se

presenten en la institución; pero en este caso este documento servirá como base.

El objetivo primordial de los manuales de procedimiento es simplificar los métodos de trabajo, con el fin de reducir tiempo y precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades. Se sugiere la implementación del diagrama ANSI (American National Standard Institute), cuyos símbolos se explican en el cuadro.


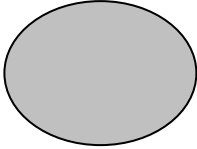
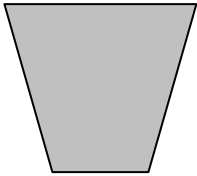
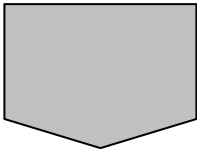

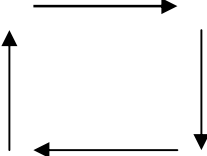
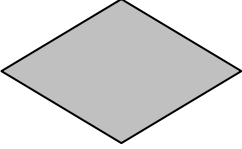

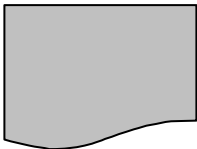
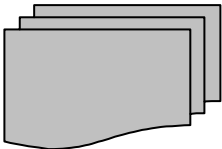
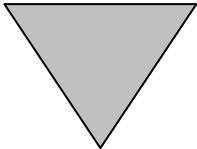
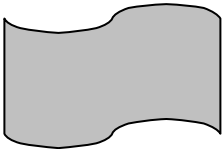
Los procedimientos que se han tomado como base para la estructura administrativa son:

- Compra de mercadería
- Compra de Insumos
- Registros Contables
- Evaluación al Desempeño
- Contratación de Personal

Y para la elaboración de los procesos presentados se emplearon los factores siguientes:

- Eliminar operaciones, combinándolas entre si o suprimiéndolas, eliminando aquellas que resulten innecesarias.
- Cambiar el orden de las operaciones para que se logre mayor eficiencia.

SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte lejana del mismo.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, conteniendo el nombre de este.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra página diferente en la que continua el diagrama de flujo.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.		Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Decisión o Alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.		Operación con teclado. Representa una operación en que se utiliza una perforadora de tarjeta.
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.		Documento Múltiple. Representa cualquier documento que posee una o varias copias.
	Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.		Cinta Perforadora. Representa cualquier tipo de cinta perforadora que se utilice en el procedimiento.

4.7.2. Proceso: Compra de Mercadería

Descripción del Proceso

Paso 1.

El encargado de pago a proveedores consulta al encargado de control de inventario físico sobre la existencia de mercadería.

Paso 2.

Elabora un informe sobre la orden de compra a solicitar y se lo presenta al jefe administrativo para su debida evaluación.

Paso 3.

El jefe administrativo autoriza la orden de compra y se la devuelve al encargado de pago a proveedores.

Paso 4.

El encargado de pago a proveedores llama al proveedor para realizar el pedido.

Paso 5.

El proveedor faxea la información corroborando el pedido solicitado.

Paso 6.

El proveedor hace llegar el producto a su destino.

Paso 7.

El encargado de bodega descarga, revisa, y almacena el producto.

Paso 8.

El jefe de bodega entrega una copia de C.F. de la compra al encargado de pago a proveedores para su revisión y verificación de pago.

Paso 9.

El encargado de pago a proveedores solicita el cheque al Gerente general para el respectivo pago.

Paso 10.

El Gerente general entrega el cheque firmado al encargado de proveedores.

Paso 11.

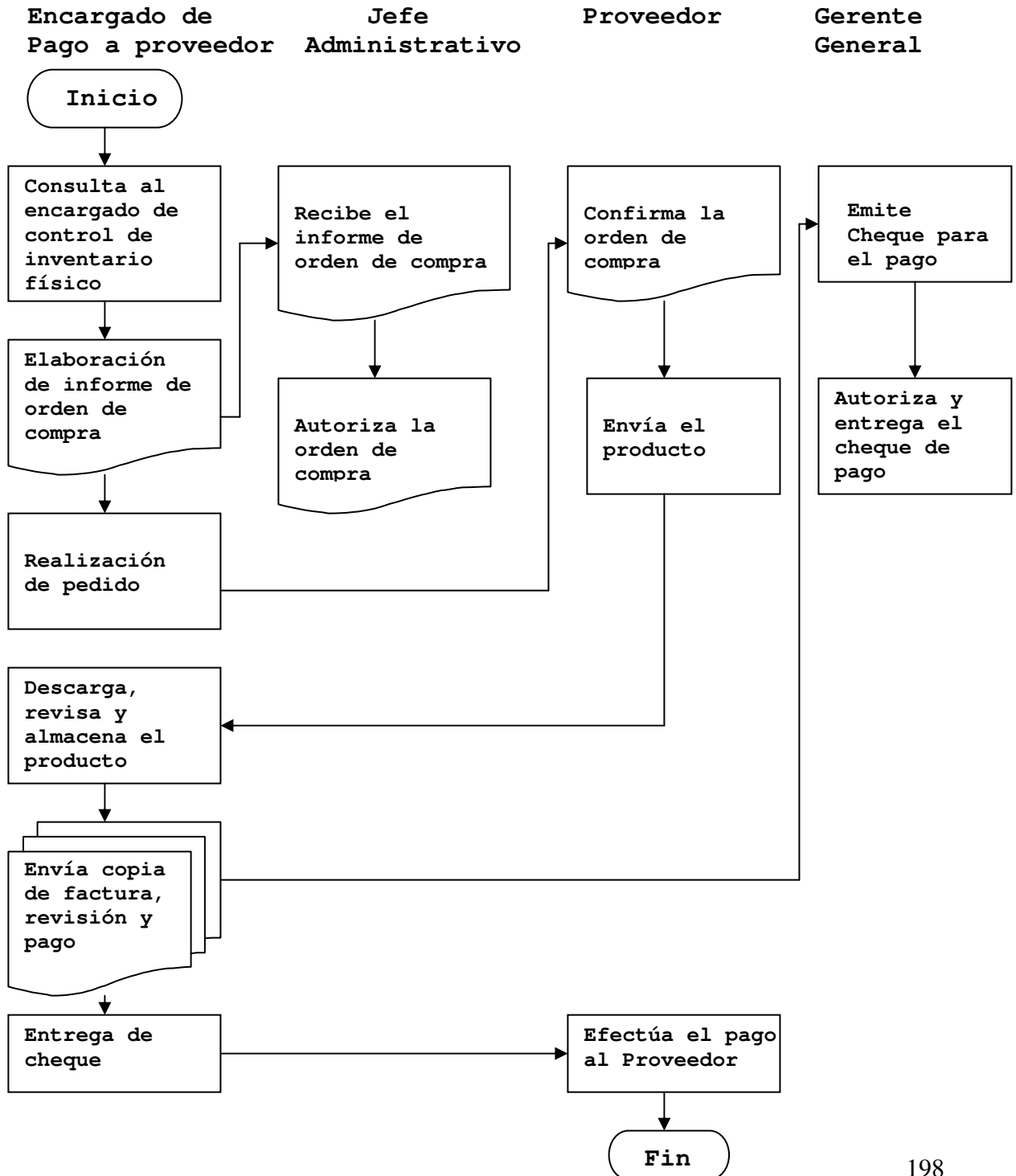
El encargado de proveedores entrega el cheque al proveedor respectivo cancelando la compra.



DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE
C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COMPRA DE MERCADERIA



4.7.3. Proceso: Compra de Insumos

Descripción del Proceso

Paso 1.

El Jefe administrativo solicita al personal un listado de los materiales a utilizar para llevar a cabo sus funciones.

Paso 2.

El personal presenta los requerimientos de los materiales, equipo, etc. que utilizaran y se lo entregan al Jefe administrativo.

Paso 3.

El Jefe administrativo realiza el plan de compras y se lo entrega a la secretaria.

Paso 4.

La secretaria lleva acabo la cotización de precios y se lo entrega al Jefe administrativo quien una vez teniendo el listado de precios realiza las compras.

Paso 5.

Una vez teniendo los materiales el Jefe administrativo asigna una parte solicitada por el personal y lo demás lo almacena en la bodega.



DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE
C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA

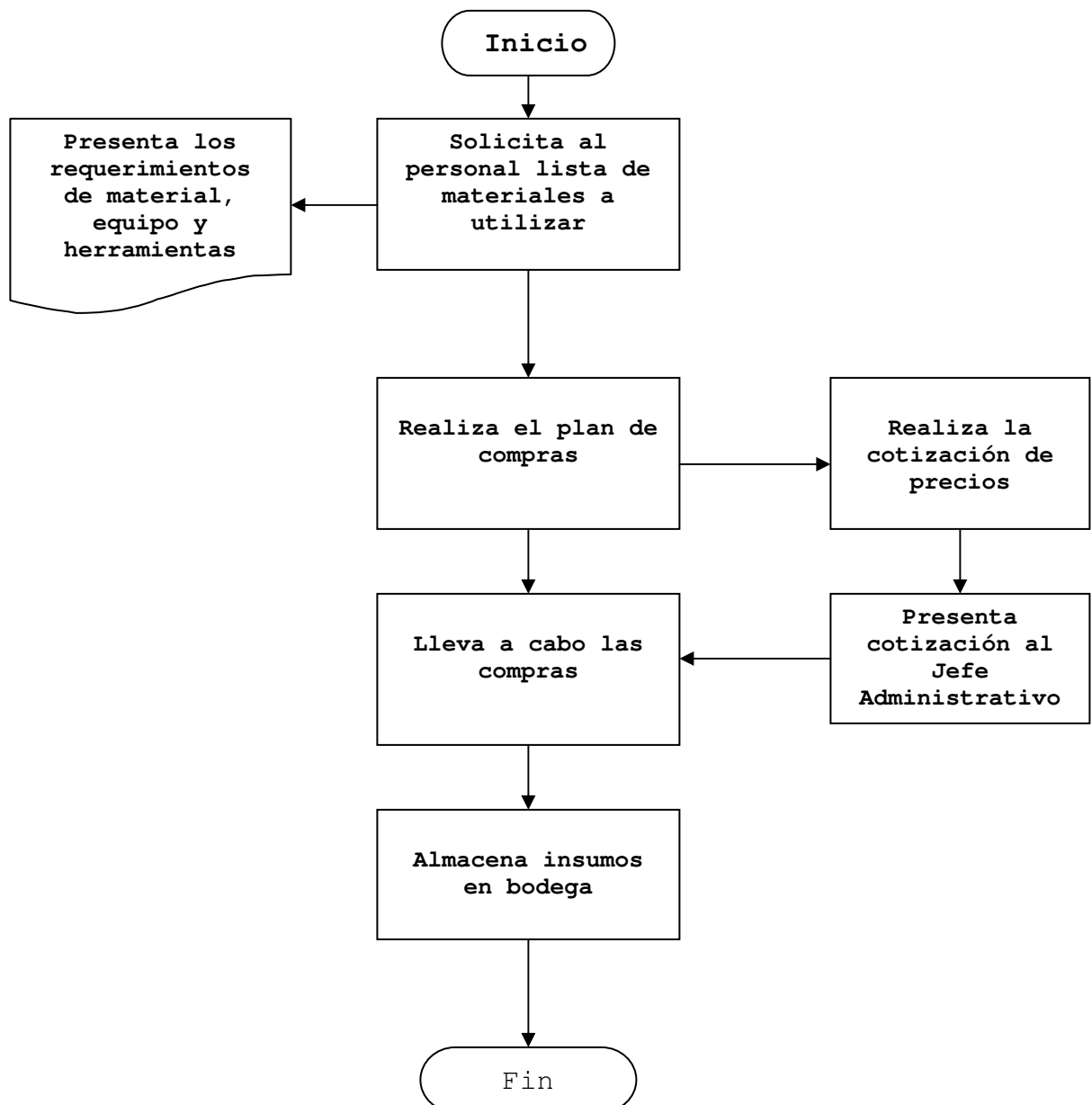
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COMPRA DE INSUMOS

Personal de
Cada área

Jefe
Administrativo

Secretaria



4.7.4. Proceso: Registros Contables

Descripción del Proceso

Paso 1.

El contador es la persona encargada de elaborar las facturas por la venta de un servicio que se da a los empleados de la empresa, así como también por el pago de prestaciones de ley y otras obligaciones.

Paso 2.

El contador es también responsable del balance mensual de caja chica por lo que crea los recibos de entrada y salida de efectivo en la caja, luego se los entrega a la secretaria para su revisión previa y después se los entrega al Jefe administrativo para su evaluación luego se los devuelve al contador.

Paso 3.

La secretaria entrega todos los documentos necesarios como por ejemplo facturas, recibos de caja chica, recibos de servicios básicos (agua, luz, teléfono, etc.), al contador.

Paso 4.

El contador recibe los documentos y realiza las partidas contables, bauchers y remesas, etc. llevando acabo después las declaraciones del IVA, orden de documentos registros en libros.

Paso 5.

El contador entrega una copia de la documentación respectiva al Jefe administrativo para su adecuada evaluación, después es entregado a la Gerencia general para que de el visto bueno y archive esa copia conservando el original el departamento de contabilidad.

4.7.5. Proceso: Evaluación al Desempeño

Descripción del Proceso

Paso 1.

Con el fin de presentar resultados que han obtenido en las funciones las personas que laboran dentro de la empresa, inquietudes o sugerencias que existan, el Jefe administrativo lleva a cabo una reunión con el personal, una vez al mes.

Paso 2.

Recibe del personal un informe escrito de cómo han realizado sus funciones, entregándole además documentos necesarios, descripción de materiales utilizados, etc.

Paso 3.

El Jefe administrativo junto con los jefes de cada área de trabajo, supervisores, y personal de apoyo y demás personal hacen una comparación de las metas propuestas en la reunión anterior de los resultados obtenidos, además intercambian inquietudes, ideas e información necesaria que deban conocerse.

Paso 4.

El Jefe administrativo junto con el personal fija metas que pretenden cumplir en sus labores el siguiente mes.

Paso 5.

El Jefe administrativo se reúne con el Gerente general entregándole un resumen de lo tratado en la evaluación.



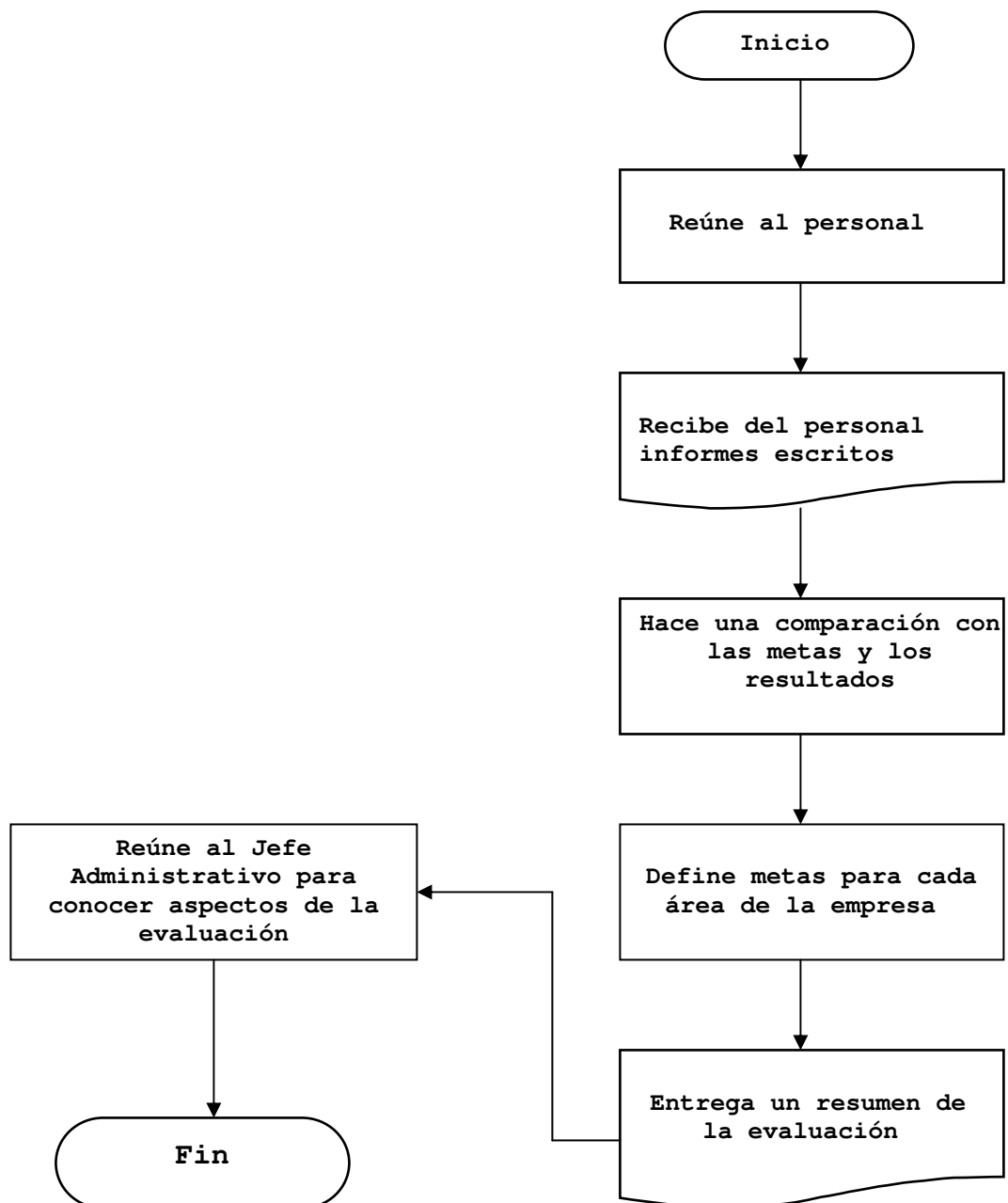
DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE
C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

Gerente General

Jefe Administrativo



4.7.6. Proceso: Contratación de Personal

Descripción del Proceso

Paso 1.

El Gerente General define el puesto, características de la persona y cualidades que necesita para poder llevar acabo las funciones que se le asignaran.

Paso 2.

El Gerente General presenta el perfil para el puesto al Jefe Administrativo.

Paso 3.

El Jefe Administrativo empieza a buscar el personal que reúna las características del perfil en el banco de datos que tiene la empresa en donde hay archivos de las personas que han trabajado temporalmente en la empresa o personas que llevaron anteriormente su curriculum.

Paso 4.

Una vez encontrado al candidato, el Jefe administrativo examina la disponibilidad que tiene en ese momento para trabajar en la empresa, si no esta disponible, inicia el reclutamiento de personal ofertando el empleo por medios como el periódico, etc.

Paso 5.

Cuando el Jefe administrativo tiene la persona que llena el perfil del puesto realiza la entrevista y pruebas que estime necesarias.

Paso 6.

El Gerente General lleva acabo una entrevista final con la persona y si llena los requisitos, termina el con una contratación verbal.



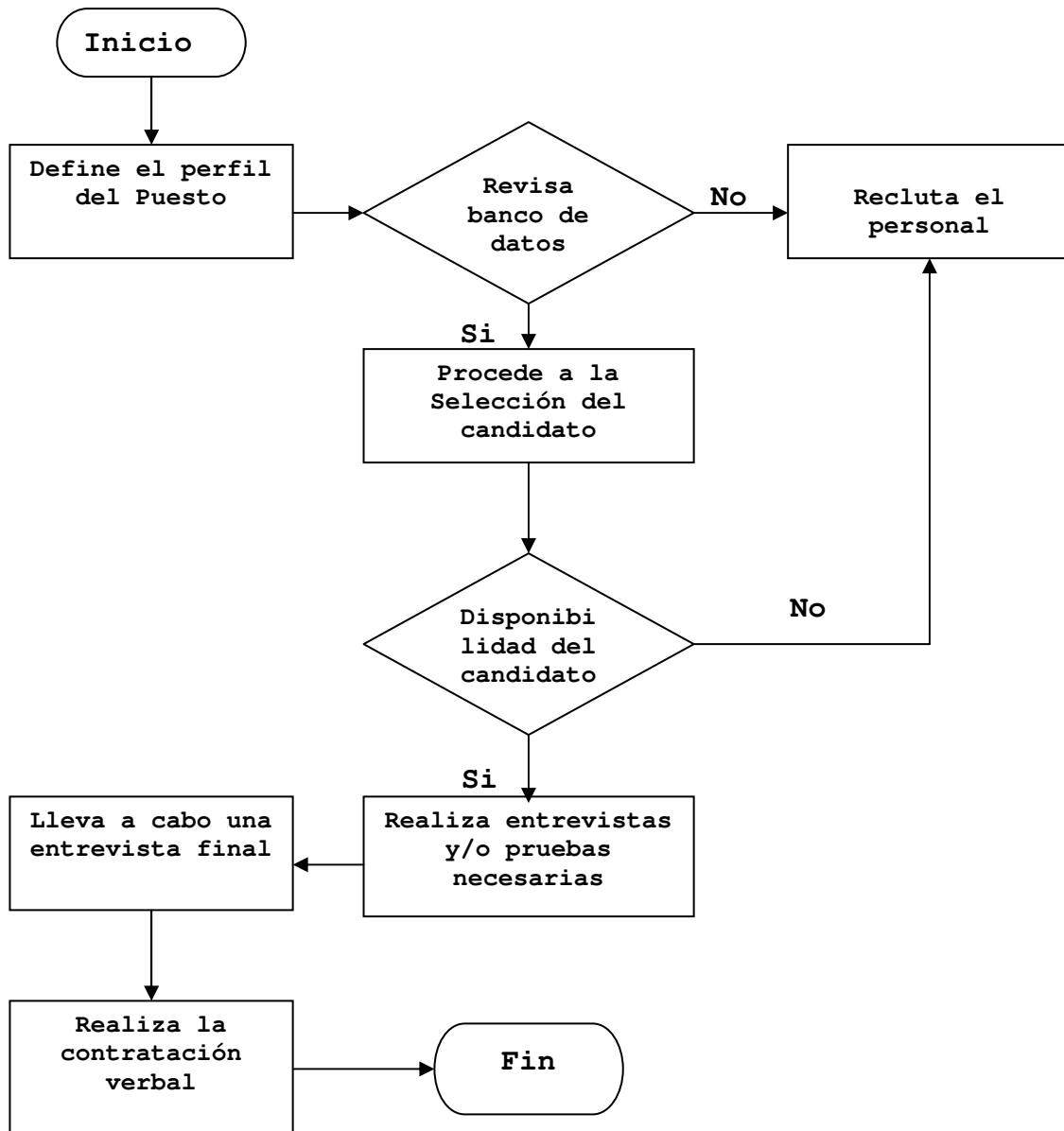
DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI S.A. DE
C.V DE LA CIUDAD DE SANTA ANA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CONTRATACION DE PERSONAL

Gerente General

Jefe Administrativo



4.8 RECOMENDACIONES

- Utilizar medios que faciliten una comunicación efectiva, como la elaboración de carteleras informativas, elaboración de informes periódicos, buzón de sugerencias, etc.

- Llevar acabo actividades que permitan el acercamiento entre los distintos niveles de la estructura organizativa, a fin de mejorar las relaciones entre los miembros de la organización.

- Que se implemente el uso de herramientas de control que permita medir el desempeño y corregir las posibles desviaciones.

4.9 NORMAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LOS MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

Para lograr la implementación de los manuales propuestos, es necesario la divulgación de estos por medio de la Dirección General de la empresa al personal que labora; con el objeto de que cada miembro tenga claro lo referente a:

- La estructura Organizativa a la que Pertenece cada Miembro
- Grado de Autoridad y Responsabilidad
- Funciones Relativas al Puesto
- Procedimientos que se deben Realizar para lograr los Objetivos de cada Puesto

4.9.1 Costos de Implementación de los Manuales

Para llevar acabo la implementación de los manuales de funciones y procedimientos en la empresa Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la ciudad de Santa Ana, se debe de tomar en cuenta, el número de empleados para estimar la cantidad de copias de cada manual que se entregara a cada miembro.

Con base a lo anterior, se estima que el costo de la implementación de los manuales es de \$ 39.00; producto de copias de cada manual que se entregaran a los miembros que pertenecen a la empresa específicamente, que cada empleado obtendrá una copia del manual que se relacione con su puesto.

4.9.2 Metodología para la Implementación

- La Dirección General convoca a una reunión para entregar a cada miembro que trabaja en la

empresa, copia de los manuales de funciones y procedimientos.

- Teniendo cada quien su copia de los manuales de funciones y procedimientos se da la explicación del objetivo y la importancia del contenido de estos; además de su fiel cumplimiento para lograr desempeñar de la forma más eficiente sus labores dentro de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- ROBIN, Stephen,
COULTER, Mary
- Administración
Prentice - Hall,
Hispanoamérica, S.A.
5ta. Edición Impreso
en México.
- ARIZONA CASTILLO, Iván E.
- Administración un
Enfoque de Integración
Impreso en Colombia por
Domardhi Ltda.
2ª.Edición.
- KOONTZ, Harold,
WEIHRICH, Heinz
- Administración una
Perspectiva Global
MC Graw Hill/
Interamericana de México
S.A. de C.V. 10ª.Edición
Impreso en México.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto	Metodología de la
FERNANDEZ CALLADO, Carlos	Investigación
BAPTISTA LUCIO, Pilar/	MC Graw Hill
	Interamericana Editores,
	S.A. de C.V. Impreso en
	México.
FRANKLIN FIRCOWSKY, Enrique B.	Organización de
	Empresas, Análisis,
	Diseño y Estructura
	MC Graw Hill 1ª. Edición
LEOS/ TRILLAS, Gustavo Quiroga	Organización y Métodos
	en la Administración
	Publica Impreso en
	México.
FRANKLIN, Benjamín	Organización y Métodos,
GOMEZ CEJA, Guillermo	un En foque Competitivo
	MC Graw Hill/
	Interamericana de
	México, S.A. de C.V.

ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD
MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Presentación: A continuación se solicita la colaboración para que conteste con veracidad las preguntas, cuyas respuestas serán de gran importancia para poder realizar nuestro trabajo de investigación aprobado por las autoridades de la institución.

Objetivo: El objetivo de este instrumento es recoger información que contribuya a formular la "Propuesta de Reorganización Administrativa de la Empresa Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana". Este documento ha sido diseñado en el marco de nuestro trabajo de graduación y la información obtenida se utilizara para fines exclusivamente académicos.

De antemano le damos las gracias por la cooperación y atención prestada. Dirigido a Personal Administrativo:

1- ¿Que cargo desempeña dentro de la empresa?

2- ¿Se le proporciona al personal un Manual de Funciones que oriente al desarrollo de sus actividades?

Si_____ No_____

3- ¿Cuales son las funciones asignadas al cargo que desempeña?

4- ¿Le corresponde realizar otras actividades no concernientes a su puesto de trabajo?

Si_____ No_____

5- ¿A que persona rinde cuenta sobre su desempeño laboral?

6- ¿Conoce usted el organigrama actual de la empresa?

Si_____ No_____

7- ¿Considera que la selección del personal que labora en las distintas áreas administrativas de la empresa se ha dado de forma:

a) Adecuada_____ b) Inadecuada_____ c) No existe tal selección_____

8- ¿Se brinda algún tipo de capacitación al personal que labora en cada área de trabajo antes mencionada?

- a) Siempre_____
- b) Casi siempre_____
- c) Algunas veces_____
- d) Pocas veces_____
- e) Nunca_____

9- ¿Quién es su jefe inmediato superior?

10- ¿Considera usted que la persona a quien se la ha delegado autoridad para tomar decisiones:

a) Las asume responsablemente_____

b) Deja que sea otra persona quien tome las decisiones_____

c) Hace caso omiso de la autoridad delegada en ella_____

11- ¿Tiene usted alguna participación en la toma de algunas decisiones concernientes al área laboral a la que se dedica?

Si_____ No_____

12- ¿Cuenta con las herramientas o mecanismos necesarios para realizar sus labores cotidianas?

Si_____ No_____

13- ¿Toman en cuenta medidas de higiene y seguridad industrial para evitar cualquier tipo de accidente profesional?

Si_____ No_____

14- ¿Podría describir las actividades que usted realiza?

Cotidianamente _____

Frecuentemente _____

Ocasionalmente _____



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD
MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Esquema de entrevista dirigido a todos los empleados que laboran en la empresa "Distribuidora Cornejo Braghieri S.A. de C.V. de la Ciudad de Santa Ana"

Objetivo: Obtener la información concerniente a las actividades laborales que se realizan en la empresa para ser aplicados en el trabajo de investigación propuesto.

1- ¿Que cargo desempeña dentro de la empresa?

2- ¿A que persona rinde cuentas sobre su desempeño laboral?

3- ¿Cargo que desempeña su jefe inmediato?

4- ¿Cuál es el número de subalternos bajo su cargo?

No. _____ Puesto del subalterno: _____

5- ¿Se le proporciona al personal un Manual de Funciones que oriente al desarrollo de sus actividades?

Si_____ No_____

6- ¿Cuales son las funciones asignadas al cargo que desempeña?

7- ¿Otra función importante que usted realice?

8- ¿Cargo de otra persona de quien usted reciba ordenes?

9- ¿El ambiente laboral le favorece la buena marcha de su trabajo o se ve afectada en alguna manera?

Si_____ No_____

10- ¿Realizan evaluación al desempeño laboral?

Si_____ No_____

11- ¿Conoce el numero de personas que laboran dentro de la empresa?

Si_____ No_____ Cuantos_____

12- ¿Considera conveniente emplear el Proceso Administrativo para organizar de una manera diferente la empresa?

Si_____ No_____

13- ¿Considera que existen factores que afectan las relaciones laborales (patrono - empleado)?

Si_____ No_____

Explique:

14- ¿Se realiza algún tipo de inventario físico?

Si_____ No_____

15- ¿Con que frecuencia se realizan los inventarios?

Mensual _____ Trimestral_____

Semestral_____ No se realizan _____

DICOBRA, S.A. de C.V.

GIRO: VENTA DE OTROS PRODUCTOS NO CLASIFICADOS

13 Calle Ote. Entre Av. Independencia, y 3ª. Av. Sur #2

Santa Ana, el Salvador, C.A. Tel: 2441-3718 Telefax: 2441-1385

SUCURSAL SAN MIGUEL

10ª. Calle Poniente No.305

Barrió San Francisco.

Tel: 2260-4059

SUCURSAL SAN SALVADOR

Calle San Antonio Abad,

Pje. Valdivieso No.10 S.S.

Tel: 2284-5625

FACTURA

06SA00F

No.096640

NRC: 62056-4

NIT: 0210-180992-101-6

Cliente: 000201592 , O L E P S A, D E C. V.

Fecha: 23/03/2007

Empresa:

NIT o DUI: Q E B P Q I - S

Dirección: KM. 15 BUFALO, VILLANUEVA, CORTE, APDO. POSTAL #259.HONDURAS

Depto: HONDURAS

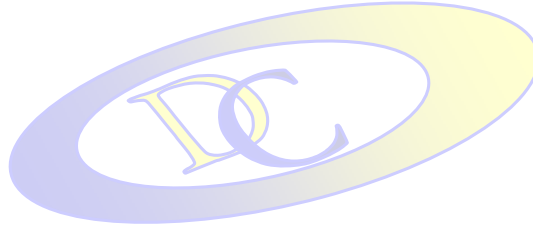
Venta a Cuenta de:

Forma de Pago: CONTADO

VENDEDOR: 0

COD	PRODUCTO	UNIDAD	CANT.	VENTAS EXENTAS	VALOR EN US \$	VENTAS AFECTADAS
-----	----------	--------	-------	-------------------	-------------------	---------------------

1000	POR SERVICIO DE MERCADEO		1.00		DOL(US\$) 764.82	COL(¢) 6,692.18
------	-----------------------------	--	------	--	---------------------	--------------------



SON: SETECIENTOS SESENTA Y CUATRO 82/100 US\$

SON: SEIS MIL SEICIENTOS NOVENTA Y DOS 18/100 COL.

SUB-TOTAL US\$ 764.82 ¢ 6,692.18

VENTAS EXENTAS US\$ 0.00 ¢ 0.00

VENTA TOTAL US\$ 764.82 ¢ 6,692.18

ENTREGADO _____	RECIBIDO _____
NIT/DUI _____	NIT/DUI _____
FIRMA _____	FIRMA _____

PAGARE SIN PROTESTO

PAGARE, sin protesto el día _____ nos obligamos a pagar en Santa Ana, a la orden de DICOBRA, S.A. de C.V. la suma de _____

Para los efectos de esta obligación mercantil, fijamos como domicilio la ciudad de Santa Ana y el caso de acción judicial, renunciamos al derecho de apelar de la sentencia de remate y otra providencia apelable.

Firma Cliente _____

DUPLICADO CLIENTE

DICOBRA, S.A. de C.V.

GIRO: VENTA DE OTROS PRODUCTOS NO CLASIFICADOS

13 Calle Ote. Entre Av. Independencia, y 3ª. Av. Sur #2

Santa Ana, el Salvador, C.A. Tel: 2441-3718 Telefax: 2441-1385

SUCURSAL SAN MIGUEL

10ª. Calle Poniente No.305

Barrió San Francisco.

Tel: 2260-4059

SUCURSAL SAN SALVADOR

Calle San Antonio Abad,

Pje. Valdivieso No.10 S.S.

Tel: 2284-5625

**COMPROBANTE DE
CREDITO FISCAL****No.17166**

REGISTRO No.: 62056-4

NIT: 0210-180992-101-6

Cliente: 901201063, JHONSON & JHONSON

Fecha: 13/05/2007

Empresa: JHONSON & JHONSON

NIT o DUI:

Dirección: SAN SALVADOR

Registro No.: 90920-3

Depto: SAN MIGUEL

Giro:

Forma de Pago: FIRMA FACT.

VENDEDOR: 90

COD	PRODUCTO	UNIDAD	CANT.	VENTAS EXENTAS	VALOR EN US \$	VENTAS AFECTADAS
					DOL(US\$)	COL(¢)
292	CAREFREE C/DESODORANTE 24X2	UNIDAD	5.00		5.09	44.54
297	SERENA NORMAL 36X10	UNIDAD	5.00		2.88	25.20
295	SERENA STARFREE C/GEL 36X10	UNIDAD	5.00		3.32	29.05
293	STAYFREE TEJ.SLIN AGNAT. 30X	UNIDAD	5.00		4.20	36.75
260	SHAMPOO C/ROMERO CAB.OSC.40	UNIDAD	1.00		2.79	24.41
21.00				SUB-TOTAL	US\$ 18.28	¢ 159.95
				13% I.V.A.	US\$ 2.37	¢ 20.74
				VENTA TOTAL	US\$ 20.65	¢ 180.69



SON: VEINTE 65/100 US\$

SON: CIENTO OCHENTA 69/100 COL.

ENTREGADO _____	RECIBIDO _____
NIT/DUI _____	NIT/DUI _____
FIRMA _____	FIRMA _____

PAGARE SIN PROTESTO

PAGARE, sin protesto el día _____ nos obligamos a pagar en Santa Ana, a la orden de
DICOBRA, S.A. de C.V. la suma de _____

Para los efectos de esta obligación mercantil, fijamos como domicilio la ciudad de Santa Ana y el caso de acción judicial,
renunciamos al derecho de apelar de la sentencia de remate y otra providencia apelable.

Firma Cliente _____

ORIGINAL CLIENTE

DICOBRA, S.A. de C.V.

GIRO: VENTA DE OTROS PRODUCTOS NO CLASIFICADOS

13 Calle Ote. Entre Av. Independencia, y 3ª. Av. Sur #2

Santa Ana, el Salvador, C.A. Tel: 2441-3718 Telefax: 2441-1385

SUCURSAL SAN MIGUEL

10ª. Calle Poniente No.305

Barrió San Francisco.

Tel: 2260-4059

SUCURSAL SAN SALVADOR

Calle San Antonio Abad,

Pje. Valdivieso No.10 S.S.

Tel: 2284-5625

NOTA DE CREDIRO**No.08436**

NRC: 62056-4

NIT: 0210-180992-101-6

Cliente: CARCAMO IBARRA, SUCESIÓN JAIME

Fecha: 20/05/2007

NIT o DUI:

Dirección: CARRETERA A METAPAN KM.Nº69

Depto: SANTA ANA

CONTADO:

CREDITO: XX

GIRO:

VENTA A CUENTA DE: 491001

DESCUENTO:

REBAJA:

COD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	VENTAS EXENTAS	TOTAL
	45.00 290 STAYFREE ESP.C/ALAS NAT. 45X8 PAQ. (8)			\$21.90
	VEINTICUATRO 75/100			\$21.90
SON:		SUMAS		\$ 2.85
ENTREGADO POR:	RECIBIDO POR:	13% IVA		
_____	_____	SUB-TOTAL		\$ 24.75
NIT ó DUI:	NIT ó DUI:	(+) IVA PERCIBIDO		
_____	_____	VENTAS EXENTAS		
FIRMA:	FIRMA:	TOTAL A PAGAR		
_____	_____			

ORIGINAL-CLIENTE



DICOBRA S.A. DE C.V.

13 Calle Oriente E/AV. Ind. Y 3ª. Av. Sur #2

Santa Ana, El Salvador, C.A.

Tel. 2441-3718 y telefax 2441-1385

QUEDAN

QUEDAN EN NUESTRO PODER LOS COMPROBANTES DE CREDITO FISCAL
NOS. 2370159

EMITIDOS POR: DISZASA DE C.V.

VALOS ORIGINAL: \$ 2,650.38 (DOS MIL SEISCIENTOS CINCUENTA 38/100
DLS.)

MERCADERIA: VARIOS.

FECHA DE PAGO: OCHO DIAS

OBSERVACIONES: El valor original queda sujeto a modificación por aplicación de
notas de crédito.

Santa Ana, 10 de Marzo del 2,007

Por Dicobra S.A. de C.V.

F. _____
Lic. José Mauricio Cornejo
Gerente General