

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Propuesta de implementación de manuales y procedimiento
administrativo en la empresa Celulares S.A.**
(Practica Empresarial Dirigida –PED-)

Wilmar Eduardo Pineda Aguilar

Guatemala, noviembre 2013

**Propuesta de implementación de manuales y procedimiento
administrativo en la empresa Celulares S.A.**
(Practica Empresarial Dirigida –PED–)

Wilmar Eduardo Pineda Aguilar

Lic. M.Sc. Estuardo Navas, (**Asesor**)

Dr. Luis Roberto García Leiva, (**Revisor**)

Guatemala, noviembre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Sucely de Diaz

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Dra. Ana Rosa Arroyo
Examinador

Lic. Flor Janckoviac
Examinador

Lic. Federico Robles
Examinador

M.Sc. Estuardo Navas
Asesor

Dr. Luis Roberto Garcia Leiva
Revisor

REF.:UPANA.C.C.E.E.0003-2013-AE.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 18 DE OCTUBRE DE 2013.**

De acuerdo al dictamen rendido por M.Sc. Oscar Estuardo Navas, asesor y Dr. Luis Roberto García Leiva revisor de la Tesis titulada "PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES Y PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA CELULARES S.A.". Presentado por el estudiante: Wilmar Eduardo Pineda Aguilar y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0856 de la fecha 16 de octubre de 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Guatemala, 11 de agosto de 2012.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimadores señores:

En relación al trabajo de Asesor de tesis del tema: **Propuesta de implementación de manuales y procedimiento administrativo en la empresa Celulares S.A.** Elaborado por **Wilmar Eduardo Pineda Aguilar** estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas. En mi calidad de Asesor de dicho trabajo, me permito informarles que éste se realizó conforme los reglamentos internos de esta Universidad, y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE.**

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'E. Navas', with a stylized flourish extending to the right.

M.Sc. Estuardo Navas
Asesor

Guatemala, 11 agosto de 2012.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimadores señores:

En relación al trabajo de revisión del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida del tema: **Propuesta de implementación de manuales y procedimiento administrativo en la empresa Celulares S.A.** elaborado por **Wilmar Eduardo Pineda Aguilar** de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo, al observar que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicha investigación.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Roberto García Leiva', written in a cursive style with a horizontal line underneath.

Dr. Luis Roberto García Leiva
Revisor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1194.2013

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante PINEDA AGUILAR, WILMAR EDUARDO con número de carné 0702269, aprobó con 88 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día dieciséis de octubre del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los cinco días del mes de noviembre del año dos mil trece.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico


Vo.Bo. Dra. Alba de González
Secretaria General

Laura B,
cc. Archivo

Acto que dedico a:

- Dios: Por haberme permitido vivir hasta este día, haberme guiado, por ser mi apoyo, mi luz y mi camino. Por haberme dado la fortaleza para seguir adelante en los momentos de debilidad.
- Mis Padres: David y Violeta por el apoyo brindado a lo largo de mi vida. Por ser un excelente ejemplo de vida a seguir, y sobre todo por creer siempre que lo podía lograr.
- Mi esposa: Por ser una parte muy importante de mi vida, por haberme apoyado en las buenas y malas, sobre todo por su paciencia y amor incondicional.
- Mis hijos: David y Ma. José quienes han sido mi motivación para los esfuerzos que hecho en mi vida para superarme en mi formación personal.
- Mis hermanos: David Orlando (Q.E.P.D.), Lester Fernando (Q.E.P.D.) mis recuerdos y amor profundo para ellos. A Luz Heidy por llenar mi vida de alegrías y amor cuando más lo he necesitado.
- Mis compañeros: Por compartir las mejores experiencias.

Agradecimientos

Universidad Panamericana: Por la oportunidad que me brindo en esta etapa de formación académica y profesional. Por ser mí segunda casa.

A mis catedráticos: Por el apoyo y sabiduría transmitida a lo largo de mi carrera.

A mi asesor de tesis: En especial Msc. Estuardo Navas por su ayuda en el momento crucial de mi carrera profesional.

A mi revisor de tesis: Por el apoyo incondicional brindado.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1. Antecedentes	1
1.1.1 Misión	2
1.1.2 Visión	2
1.1.3 Valores	2
1.1.4 Principal actividad económica de la empresa	3
1.1.5 Estructura organizacional de la empresa	3
1.1.6 Marco fiscal y de orden comercial	4
1.1.7 Análisis FODA	5
1.2 Marco Teórico	6
1.2.1 Administración	6
1.2.2 Planeación de personal	6
1.2.3 Desarrollo del recurso humano	6
1.2.4 Estrategia	7
1.2.5 Estrategias de mercadeo	7
1.2.6 Confianza	8
1.2.7 Orientación	8
1.2.8 Servicio	9
1.2.9 Servicio al cliente	9
1.2.10 Características de servicio	11
1.2.11 Importancia del servicio al cliente	11
1.2.12 Definición de cliente	13
1.2.13 Características del cliente	15
1.2.14 Componentes de la satisfacción al cliente	16
1.2.15 Cinco dimensiones para otorgar un servicio de calidad	17
1.2.16 Obtener clientes satisfechos en la empresa	17

1.2.17	Definición de mercadotecnia	19
1.2.18	La mezcla de mercadotecnia	20
1.2.19	Producto	20
1.2.20	Precio	20
1.2.21	Plaza (distribución)	21
1.2.22	Promoción	21
1.2.23	Mezcla promocional	21
1.2.24	Marketing directo	22
1.2.25	Promoción y ventas	22
1.2.26	Ventajas competitivas	23
1.2.27	Definición de manuales	23
	a) Manual de procedimientos	24
	b) Procedimiento para la elaboración de un manual de normas y procedimientos	24
	c) Contenido del manual de puestos	24
	d) Perfil de puestos	25
1.3	Planteamiento del problema	25
1.3.1	Justificación	25
	a) Pregunta de investigación	26
1.4	Objetivos	26
1.4.1	Objetivo general	26
1.4.2	Objetivos específicos	26
1.5	Alcances y límites	27

Capítulo 2

2.	Método	28
2.1	Tipo de investigación	28
2.2	Sujetos de la investigación	28
2.3	Instrumentos	29

Contenido

2.4 Procedimiento	29
2.5 Aporte esperado	30
2.5.1 A la empresa	30
2.5.2 A la sociedad	30
Capítulo 3	
3. Presentación de resultados	31
3.1 Resultados	31
3.2 Análisis de resultados	56
3.3 Conclusiones	58
Capítulo 4	
4. Propuesta	59
4.1 Objetivos de las empresas de distribución	59
4.1.1 Políticas	60
4.2 Estrategias	61
4.2.1 Políticas generales de caja chica	61
4.2.2 Procedimiento	62
4.3 Políticas de proceso de compra	67
4.4 Manual de proceso de compra	68
4.5 Políticas del proceso de control de inventario	74
4.5.1 Procedimiento	75
4.5.2 Manual de proceso de control de inventarios	75
4.6 Políticas de descripción de puesto y perfil de puestos operativos	80
4.7 Manual de descripción de puesto y perfil de puestos operativos	80
5. Referencias	91
6. Anexos	92

Índice de figuras, tablas, cuadros, gráficas y anexos

Figuras

Figura No. 1	Organigrama general de la empresa	3
--------------	-----------------------------------	---

Cuadros

Cuadro No. 1	Análisis FODA	5
Cuadro No. 2	¿A su consideración el personal dispone de manuales administrativos para cubrir las exigencias de los clientes?	31
Cuadro No. 3	¿Conoce las funciones de su puesto?	32
Cuadro No. 4	¿Conoce los procedimientos cuando no hay existencia de productos?	33
Cuadro No. 5	Conoce las políticas que se aplican a los clientes potenciales de Puntocel?	34
Cuadro No. 6	¿Conoce el proceso de venta hacia los clientes potenciales de Puntocel?	35
Cuadro No. 7.	¿Qué factores son importantes cuando decide consumir los productos de la empresa? De la empresa: Prestigio	36
Cuadro No. 8	¿Qué factores son importantes cuando decide consumir los productos de la empresa? De la empresa: Trayectoria	37
Cuadro No. 9	¿Qué factores son importantes cuando decide consumir los productos de la empresa? De la empresa: Imagen y prestigio	38
Cuadro No. 10	¿Qué factores son importantes cuando decide consumir los productos de la empresa? De la empresa: Beneficio económico	39
Cuadro No. 11	¿Qué factores son importantes cuando decide consumir los productos de la empresa? De la empresa: Beneficio personal	40
Cuadro No. 12	¿Qué factores son importantes cuando decide consumir los productos de la empresa? Del servicio y personal: Horario y días de trabajo	41
Cuadro No. 13	¿Qué factores son importantes cuando decide consumir los productos de la empresa? Del servicio y personal: El personal	42

Cuadro No. 14	¿Qué factores son importantes cuando decide consumir los productos de la empresa? Del servicio y personal: Amabilidad	43
Cuadro No. 15	¿Qué factores son importantes cuando decide consumir los productos de la empresa? Del servicio y personal: Colaboración	44
Cuadro No. 16	¿Qué factores son importantes cuando decide consumir los productos de la empresa? Del servicio y personal: Responsabilidad	45
Cuadro No. 17	¿Cómo calificaría los siguientes factores del funcionamiento de la empresa? De la empresa: Organización	46
Cuadro No. 18	¿Cómo calificaría los siguientes factores del funcionamiento de la empresa? De la empresa: Planificación de actividades	47
Cuadro No. 19	¿Cómo calificaría los siguientes factores del funcionamiento de la empresa? De la empresa: Manejo de medidas de higiene	48
Cuadro No. 20	¿Cómo calificaría los siguientes factores del funcionamiento de la empresa? De la empresa: Supervisión de labores	49
Cuadro No. 21	¿Cómo calificaría los siguientes factores del funcionamiento de la empresa? De la empresa: Presentación del producto	50
Cuadro No. 22	¿Cómo calificaría los siguientes factores del funcionamiento de la empresa? Del servicio y personal: Horario y días de trabajo	51
Cuadro No. 23	¿Cómo calificaría los siguientes factores del funcionamiento de la empresa? Del servicio y personal: Presentación del personal	52
Cuadro No. 24	¿Cómo calificaría los siguientes factores del funcionamiento de la empresa? Del servicio y personal: Amabilidad	53
Cuadro No. 25	¿Cómo calificaría los siguientes factores del funcionamiento de la empresa? Del servicio y personal: Colaboración	54
Cuadro No. 26	¿Cómo calificaría los siguientes factores del funcionamiento de la empresa? Del servicio y personal: Responsabilidad de los jefes inmediatos	55

Gráficas

Gráfica No. 1	¿A su consideración el personal dispone de manuales administrativos para cubrir las exigencias de los clientes?	31
---------------	---	----

Gráfica No. 2	¿Conoce las funciones de su puesto?	32
Gráfica No. 3	¿Conoce los procedimientos cuando no hay existencias?	33
Gráfica No. 4	¿Conoce las políticas que se aplican a los clientes potenciales de Puntocel?	34
Gráfica No. 5	¿Conoce el proceso de venta hacia los clientes potenciales de Puntocel?	35
Gráfica No. 6	¿Qué factores son importantes cuando decide consumir los productos de la empresa? De la empresa: Prestigio	36
Gráfica No. 7	¿Qué factores son importantes cuando decide consumir los productos de la empresa? De la empresa: Trayectoria	37
Gráfica No. 8	¿Qué factores son importantes cuando decide consumir los productos de la empresa? De la empresa: Imagen y prestigio	38
Gráfica No. 9	¿Qué factores son importantes cuando decide consumir los productos de la empresa? De la empresa: Beneficio económico	39
Gráfica No. 10	¿Qué factores son importantes cuando decide consumir los productos de la empresa? De la empresa: Beneficio personal	40
Gráfica No. 11	¿Qué factores son importantes cuando decide consumir los productos de la empresa? Del servicio y personal: Horario y días de trabajo	41
Gráfica No. 12	¿Qué factores son importantes cuando decide consumir los productos de la empresa? Del servicio y personal: El personal	42
Gráfica No. 13	¿Qué factores son importantes cuando decide consumir los productos de la empresa? Del servicio y personal: Amabilidad	43
Gráfica No. 14	¿Qué factores son importantes cuando decide consumir los productos de la empresa? Del servicio y personal: Colaboración	44
Gráfica No. 15	¿Qué factores son importantes cuando decide consumir los productos de la empresa? Del servicio y personal: Responsabilidad	45
Gráfica No. 16	¿Cómo calificaría los siguientes factores del funcionamiento de la empresa? De la empresa: Organización	46

Gráfica No. 17	¿Cómo calificaría los siguientes factores del funcionamiento de la empresa? De la empresa: Planificación de actividades	47
Gráfica No. 18	¿Cómo calificaría los siguientes factores del funcionamiento de la empresa? De la empresa: Manejo de medidas de higiene	48
Gráfica No. 19	¿Cómo calificaría los siguientes factores del funcionamiento de la empresa? De la empresa: Supervisión de labores	49
Gráfica No. 20	¿Cómo calificaría los siguientes factores del funcionamiento de la empresa? De la empresa: Presentación del producto	50
Gráfica No. 21	¿Cómo calificaría los siguientes factores del funcionamiento de la empresa? Del servicio y personal: Horario y días de trabajo	51
Gráfica No. 22	¿Cómo calificaría los siguientes factores del funcionamiento de la empresa? Del servicio y personal: Presentación del personal	52
Gráfica No. 23	¿Cómo calificaría los siguientes factores del funcionamiento de la empresa? Del servicio y personal: Amabilidad	53
Gráfica No. 24	¿Cómo calificaría los siguientes factores del funcionamiento de la empresa? Del servicio y personal: Colaboración	54
Gráfica No. 25	¿Cómo calificaría los siguientes factores del funcionamiento de la empresa? Del servicio y personal: Responsabilidad de los jefes inmediatos	55

Anexos

Anexo 1	Instrumento 1: Entrevista dirigido a personal administrativo servicio al cliente de celulares S.A.	93
Anexo 2	Instrumento 2: Cuestionario dirigido a clientes potenciales	94

Resumen

La administración permite el uso de herramientas para guiar y facilitar las actividades a los empleados de una empresa. Logrando los niveles más altos de productividad. La fuerza laboral es el activo más importante de toda empresa.

Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores deben reflejar la composición sistémica de la estrategia a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas; manejar como objetivo general para la presente investigación que el evaluar cuál es el resultado de la gestión administrativa del recurso humano aplicada a una empresa dedicada a la venta y comercialización de productos para celulares conlleva a establecer las posibles soluciones en beneficio de la organización.

Con los resultados obtenidos se establece y desarrolla la propuesta a implementar consistente en manuales de procesos y organización de la empresa.

Complementado por conocer cuáles son las funciones específicas de los puestos por medio de un cuadro de mando, un manual de políticas y procedimientos para el área de personal, así como la reorganización del personal.

Introducción

La eficiente administración del recurso humano en una empresa es un proceso integrado que debe alinearse a la estrategia de crecimiento. Su administración debe incluir estrategias individuales como departamentos que identifiquen seleccionar al mejor recurso humano, desarrollarlo y lograr su crecimiento, se debe asegurar que el personal contenga las habilidades y competencias para ejercer con éxito sus funciones. Para su efecto permite tomar un parámetro de las necesidades actuales de la compañía y correlacionar al crecimiento de la compañía con el desarrollo de su personal.

El desarrollo del personal tiene relevancia en los objetivos de crecimiento y permite mantener una cultura organizacional estable y continua. Las competencias laborales y valores organizacionales cobran relevancia en crecer empresarialmente en forma integral. Para la realización del trabajo se contó con la aprobación de Gerencia Comercial, quien compartió información y manifestó su aporte a la entrega de cierta información la cual será seleccionada para no revelar secretos de negocio.

La empresa Celulares S.A, se dedica a la comercialización de suministros para celulares. La importancia de crear una planificación y estructura para capacitar y desarrollar el talento humano permite crear oportunidades a todos los integrantes de la empresa desarrollar sus habilidades y competencias laborales. La carencia de la estructura de capacitación y desarrollo genera falta de personal preparado para optar a puestos administrativos a corto plazo. La presente investigación proporciona información que contribuye como guía a empresas comercializadoras.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Hoy en día existen varias opciones que tiene el cliente para poder cubrir sus necesidades, algunas veces no importándole que sea de inferior calidad el producto que compra. Actualmente todas las empresas o personas exigen que aparte de la calidad de servicio; este tiene que ser excelente, en el medio hay empresas que tienen un buen producto pero su servicio es deficiente, así que se espera que este trabajo pueda dar buenas alternativas para solucionar las deficiencias en el servicio.

El mercado de las telecomunicaciones, se ha convertido en uno de los más dinámicos y de más rápida evolución en la economía actual; por esta razón, la empresa debe hacer un máximo esfuerzo por estar a la vanguardia de los nuevos productos, nuevos servicios y nuevas tecnologías de la comunicación celular.

En lo referente a la comercialización de teléfonos, en el mercado guatemalteco, Celulares S.A, tiene algunas empresas como principal competencia, con las que se ha mantenido una fuerte lucha por la captación de usuarios de estos aparatos.

Actualmente y por un bajo porcentaje respecto a su competencia, es la empresa que más servicio prepago ha colocado en el mercado, esto la obliga a mantener una constante capacitación a sus vendedores, un adecuado servicio al cliente y buena atención post-venta. Por ser un producto importado, se tiene como principal moneda de cambio el dólar de los Estados Unidos de América y la empresa depende de la cotización de ésta a nivel mundial, para poder fijar los precios de una forma razonable al público.

La comercializadora Celulares S.A, debe estar al tanto de la nueva tecnología en telecomunicaciones, de los nuevos aparatos telefónicos en el mercado y de la cotización del dólar. Debido al constante cambio en estos mercados y la modificación a las especificaciones de los teléfonos, es necesario llevar un buen control de las cantidades de

aparatos que se compran, para generar grandes cantidades de inventarios obsoletos debido al ingreso al mercado de aparatos con mejores características técnicas y de similar precio.

Lo anterior, ha ocurrido en más de una oportunidad y por esta razón en bodegas de la empresa, se cuenta con un porcentaje significativo de inventarios de productos obsoletos; dos veces al año se efectúa un outlett (liquidación de aparatos telefónicos) para recuperar parte del capital y no perder toda la inversión realizada, al cierre del período contable se evalúan los inventarios de lento movimiento y sin rotación para efectuar la reserva contable.

La empresa, está constituida por capital extranjero y forma parte de un consorcio telefónico, que tiene su casa matriz en la República de Estados Unidos. Como parte de este grupo de empresas, utiliza el sistema informático de administración y control de inventarios que fue impuesto a nivel corporativo; sin embargo, en el desarrollo de este trabajo se detectaron deficiencias dadas únicamente en Guatemala, las políticas de descuentos, garantías, recepción de pedidos, control de accesorios e inventarios periódicos, son distintas a los establecidos por casa matriz y otros países, donde la corporación tiene presencia.

1.1.1 Misión

Brindar a los clientes un servicio de alta calidad en la comunicación celular y servicios de valor agregado (mensajes de texto, oficinas móviles, comunicación tres G, etc.)

1.1.2 Visión

A través de la calidad del servicio al cliente llegar a ser la empresa líder en Guatemala de comunicación celular.

1.1.3 Valores

Los clientes y empleados son nuestro principal capital y objetivo.

Nos comunicamos de una forma honesta y abierta hacia dentro y fuera de la empresa.

Nos comportamos con integridad.

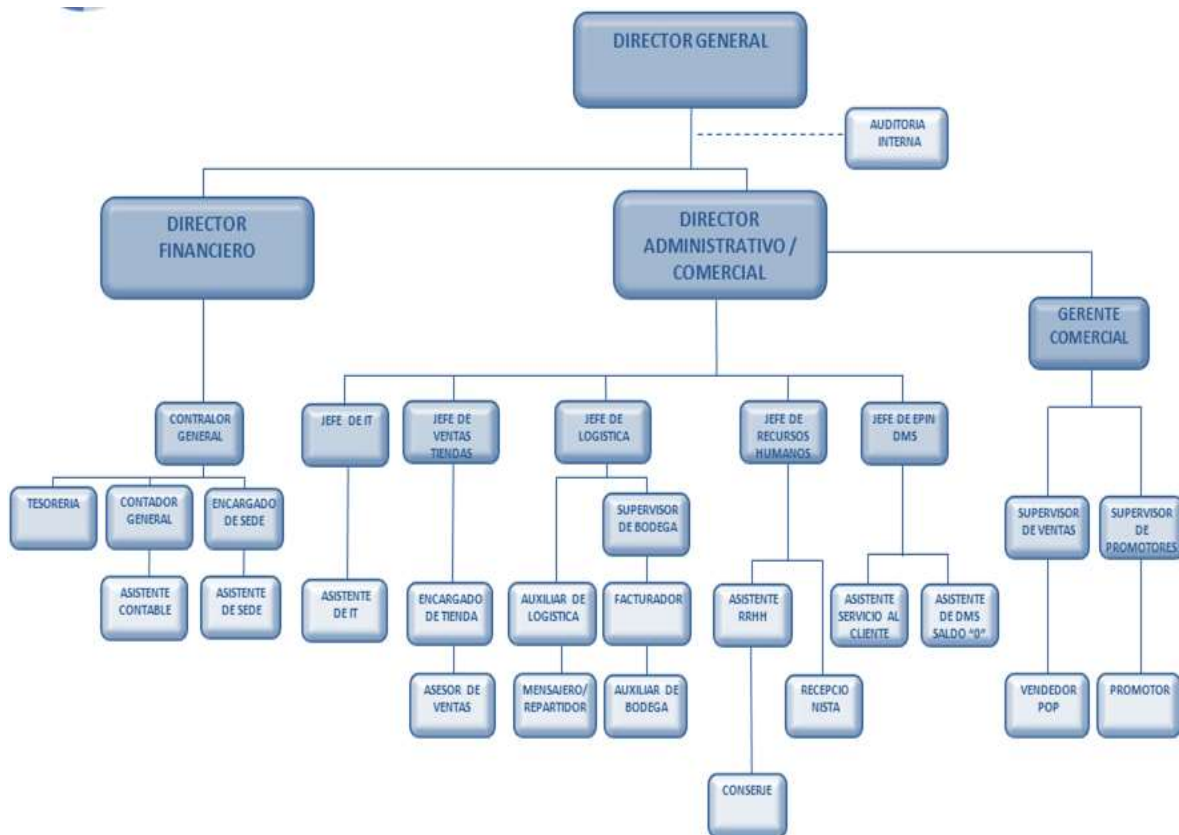
Nos proyectamos hacia la sociedad.

1.1.4 Principal actividad económica de la empresa

Importación y reexportación, venta de aparatos celulares, accesorios, representar a empresas internacionales en marcas de equipos de comunicación inalámbrica, medios publicitarios de todo tipo de transmisión y todo negocio de lícito comercio.

1.1.5 Estructura organizacional de la empresa

Figura No. 1
Organigrama General de la Empresa



Empresa Celulares, S.A.

1.1.6 Marco fiscal y de orden comercial

Celulares SA, está sujeta las leyes tributarias y de orden comercial vigentes en la república de Guatemala, principalmente descritas a continuación:

Ley de Impuesto Sobre la Renta Decreto Número 26-92

Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto Número 27-92

Código Tributario Decreto Número 6-91

Código de Comercio Decreto Número 2-70

Marco laboral

Cuenta con un número aproximado 160 empleados promedio mensual, y está sujeto a la observancia de las siguientes leyes laborales:

Código de Trabajo Decreto Número 330

Ley Reguladora del Aguinaldo Decreto Número 76-78

Ley de Bono 14 Decreto Número 42-92

Para desarrollar la propuesta es necesario el reunir en un documento los conceptos elementales para comprender la función de mercadeo, estrategias, servicio, servicio al cliente; la perspectiva se desarrolló desde una investigación de tipo descriptiva que servirá como documento de consulta, desde un concepto general hasta el particular de cada una de las variables y su interacción en el desarrollo de la empresa. Se logró comprender la importancia de cada parte de la empresa y como una de estas puede perjudicar la función adecuada de la misma.

Celulares S.A. fue fundada el 2 de octubre de 1994; se dedica a la comercialización de telefonía móvil celular de la marca Tigo. La cobertura se extiende a los departamentos de Santa Rosa, Jutiapa, Jalapa y Chiquimula, en los cuales se opera a través de los canales de detalle y mayoreo, en Ciudad capital por venta directa.

Actualmente sus oficinas administrativas se ubican en Boulevard Próceres 24-69 Zona 10 Empresarial Zona Torre III Nivel 10 y Bodega Central en 11 Avenida 30-30 Zona 5.

Actualmente están contratados 160 trabajadores, que incluye personal administrativo y operativo. Cuenta con un representante legal el cual está debidamente inscrito en el registro de personas jurídicas del ministerio de gobernación, es auditada en sus operaciones por la Contraloría General de Cuentas de la Nación, y por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). Está debidamente inscrita en el Ministerio de Trabajo y cumple todas las obligaciones que la ley le exige ante sus trabajadores, y está al día con el pago de prestaciones laborales, indemnizaciones, IGSS.

1.1.7 Análisis FODA

Cuadro No. 1

Análisis FODA de Celulares S.A.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Líderes en el mercado - Innovación constante de sus servicios - Capacidad tecnológica y Recursos Disponibles - Calidad superior en el servicio - Amplia gama de servicios - Buena percepción de parte de los clientes, de la calidad de los servicios - Personal comprometido con la institución 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descubrimientos y avances en aspectos de telefonía - Nueva tecnología en equipo - Fusiones y Alianzas estratégicas
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de manual de Normas y procedimientos administrativos - Coordinación empírica del personal - Métodos de distribución deficiente - Empleados poco capacitados - Dificultad del trabajo en equipo 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introducción de otras instituciones con las mismas características - Pérdida de la confianza del cliente - Recesión económica en el país - Competencia muy consolidada - Escases de materia prima - Inseguridad en el país

Fuente: Elaboración Propia

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Administración

Robbins y Coulter (2005), afirman que la administración coordina todas las actividades del trabajo, logran que se realice de manera eficiente y eficaz con todos los involucrados en la empresa. Ésta acción cubre de manera generalizada el concepto de toda empresa. Crear una empresa bajo la ley es sencillo pero, si se toma en cuenta que toda organización lo que busca es tener una fase de crecimiento sostenible, las probabilidades de éxito son mínimas sin los lineamientos de la administración como punto de partida. Para Koontz y Weihrich (2004) la administración es un proceso que tiene como fin diseñar y mantener un entorno en el que trabajar en grupo e individualmente, se pueda cumplir eficientemente los objetivos específicos. Esto resalta el rol principal que los recursos humanos tienen en cualquier organización. La fuerza laboral es el activo más importante de toda empresa.

1.2.2 Planeación de personal

Es el proceso de tomar decisión con respecto a los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2007).

Para Mondy & Noe (2005) es revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite. Al tomar en cuenta estas definiciones se puede decir que planeación de personal es conseguir y retener la cantidad y calidad de recursos que requiere la organización anticipando los problemas inherentes a los excesos o déficit potenciales de personal.

1.2.3 Desarrollo del recurso humano

Es un aprendizaje que va más allá del trabajo diario, tiene un enfoque a largo plazo, preparar a los empleados para mantenerse al ritmo de la organización, a medida que esta cambia y crece (Mondy & Noe, 2005).

Por otro lado, el desarrollo y educación organizacional es considerada una responsabilidad de la empresa y un compromiso de cada líder con su equipo llevado a cabo a partir de una filosofía corporativa, como lo indicó Aguilar (2,004), además agrega que los propósitos son relacionados con la cultura organizacional, apoyar cambios organizacionales, elevar la calidad del desempeño, resolución de problemas, promoción de empleados y actualizar conocimientos y habilidades.

El desarrollo es tener una visión estratégica a largo plazo, que trata del crecimiento del potencial del recurso humano aumentar sus posibilidades de crecimiento dentro de la empresa y por supuesto la empresa también se beneficia en términos de logro de sus propios objetivos.

1.2.4 Estrategia

La teoría también enfatiza en éste aspecto mencionando el término “metas”, pero tiene el mismo significado. Estrategias: (Evans y Lindsay, 2005) lo define como las “declaraciones generales que establecen la dirección que la organización debe tomar para hacer realidad su misión y visión”. Misión: Para Hampton (1993), la misión de una organización es encontrar su principal razón de existir. Es identificar las funciones que cumple en la sociedad. La visión expresa aspiraciones y valores de una organización. Como la empresa se ve a largo plazo.

1.2.5 Estrategias de mercadeo

Permite percibir las condiciones del mismo para que todos los que toman las decisiones dentro la organización estén de acuerdo. Las premisas para (Koontz y Weihrich, 2004), creadores de éste proceso, son “supuestos acerca de las condiciones en las que el plan se llevará a cabo”. Lo que se logra con éste paso es crear pronósticos, anteponerse a la situación. Se puede decir que es un paso fundamental en toda empresa que busca ser proactiva. Permite crear tendencias, establecer precios, fijar costos, entre otros.

1.2.6 Confianza

Castro (2005) determina que la confianza es un término que denota conducta incitada por necesidades y dirigidas hacia los objetivos. La confianza es primordial para garantizar la satisfacción del recurso humano. Cuando las personas se encuentran así trabajan y viven por la empresa. Saben que el cansancio y el arduo trabajo tienen su fruto puesto que la organización cumple.

Palomo, M. (2007) Menciona que para entender la confianza es importante partir del conocimiento básico. Éste conocimiento se basa principalmente en la teoría de Maslow. Ésta teoría consiste en las necesidades de las personas. En resumen indica que primero vienen las necesidades fisiológicas, luego las necesidades de seguridad, las necesidades de afecto, las necesidades de autoestima y por último las necesidades de autorrealización. La empresa debe lograr darles cierto grado de confiabilidad a los trabajadores en el sentido de que se sientan seguros que, si siguen en la empresa, estas necesidades poco a poco se irán satisfaciendo. Si el comportamiento de las personas se orienta directamente a la satisfacción de sus necesidades, sus intereses cambian para beneficio de la empresa. El administrador, para ser cumplido, debe de lograr que el factor humano se encuentre en constante motivación, que estén a gusto en sus trabajos teniendo en mente la autorrealización de ellos para el mejor desempeño laboral.

1.2.7 Orientación

Define la forma en que el consumidor recibe atención y es orientado en todos los procesos. Cuando se presenta en mayor grado, la confianza se incrementa. El cliente necesita sentirse bien atendido, que la compañía se preocupa por él. La conclusión del ejercicio redunda en una ambiente de transparencia, de integridad. Tiene que existir similitud entre lo que la empresa es y cómo se presenta ante los clientes. Hay que enfocarse en decir la verdad, en expresar lo que realmente acontece.

1.2.8 Servicio

Koontz y Weihrich, (2004) define el servicio como “la tarea de transformar los insumos en productos de manera eficaz y eficiente basado en la planeación, organización, integración de personal, dirección y control”. Éstas cinco funciones son las más importantes en la administración y, en conjunto constituyen la acción principal en toda empresa.

1.2.9 Servicio al cliente

Es considerada por Koontz y Weihrich, (2004) como parte de una cultura organizacional que pasa por el concepto que tiene del cliente, como de la importancia de este, como la manera de la relación de servicio y de los componentes que intervienen en el servicio al cliente, por lo que no es suficiente con tener actitud para atender los requerimientos del cliente, es preciso tener capacidad de decisión frente a todos los aspectos recurrentes en la prestación del servicio.

Pérez (2006) el servicio al cliente es la unión del consumo que el cliente espera de acuerdo a la imagen, limpieza y la efectividad del servicio que recibe.

Domínguez (2006) servicio al cliente es otorgar colaboración a los clientes, para que estos obtengan bienestar al consumir en la organización. Cuando los colaboradores prestan un servicio al cliente desempeñan dos funciones una reactiva y la otra proactiva las cuales son las siguientes:

Función Reactiva: Es actuar delante los consumidores para solucionar las vicisitudes que se presente en la organización de manera eficiente donde el propósito es que el cliente quede satisfecho y se vuelva leal ante la empresa, al desempeñar esta función el colaborador tiene que tener empatía con el cliente, lo debe escuchar y por supuesto debe ahondar en el asunto para solucionar el problema.

Función Proactiva: Consiste en predecir las dificultades y necesidades de los consumidores, además de establecer como quiere que se le atienda a éstos, conforme el conocimiento de las demandas que se realicen en la organización, para generar ideas innovadoras de los productos.

Seguidamente en el libro de Paz (2005) da a conocer algunas actividades en donde se sumerge el servicio al cliente, las cuales son:

Actividades necesarias para saber que el producto que se vendió se entrega justo a tiempo, que tiene la presentación y unidades adecuadas.

Las relaciones interpersonales que se dan entre empresa y cliente.

Los servicios de reparación y demás artículos que contienen post-venta.

El servicio de atención, reclamación e información de los clientes.

Recepción de pedidos de la empresa.

Resalta, Bush (2009) los trabajadores al otorgar un servicio al cliente deben saber que ellos son la empresa, por lo que deben otorgar un servicio fuera de lo común, donde otorguen las palabras y actos necesarios para agradar a los clientes, para marcar la diferencia con la competencia y obtener competitividad en el mercado, entonces al marcar la diferencia el empleado se debe de cuestionar lo siguiente: ¿Qué esperan los clientes de mi servicio y de mi empresa?: Se debe otorgar importancia en lo que los clientes necesitan, si no tiene información acerca de sus gustos y necesidades averígüelo para obtener respuestas.

¿Cómo están las máquinas de apoyo? Los trabajadores que desempeñan servicio al cliente deben de velar que sus maquinas de apoyo estén en perfectas condiciones para que al llegar el cliente sea su visita eficaz. ¿Cuáles son los detalles que intervienen en que el cliente se sienta satisfecho y alegre al comprar en la organización?: Para obtener satisfacción en el cliente, los colaboradores deben de mirar a los ojos a los clientes, para que éstos se sientan importantes.

1.2.10 Características de servicio

Posterior a conocer la definición de servicio al cliente, se cita a Mejía (2006) para otorgar un servicio de excelencia se debe tomar en cuenta las siguientes características:

El servicio es sutil

El servicio no se puede improvisar

El servicio no se guarda, se comparte

El servicio es emanado en el momento de otorgarlo

El servicio solicita la unificación humana

El servicio debe garantizarse antes de otorgarlo

Satisfacer al cliente es vital para el servicio

El servicio es una experiencia única y personal

1.2.11 Importancia del servicio al cliente

Para seguir cita Paz (2005) otorgar un servicio al cliente es una responsabilidad de la empresa, ya que por medio de ello ésta se vuelve sólida, así también establece la esencia de saber si la empresa puede llegar a ser exitosa y por ende a obtener crecimiento o bien puede fracasar.

Rokes y Núñez (2004) conceder buen servicio al cliente quiere decir cuando los consumidores prefieren visitar la empresa y no a la competencia por el excelente servicio que ofrece donde se otorga buena atención, se le valora al cliente y por supuesto éste se siente satisfecho de comprar ahí.

Los mismos autores dan a conocer que un cliente obtiene preferencias con la organización cuando se le da valor al servicio y esto es cuando se otorga atención personalizada, valoran la experiencia de la organización y se les hace saber que ellos son lo más importante en la empresa.

Bush (2009) brindar un servicio excelente al cliente se refiere a implementar una visita efectiva e inolvidable.

En cuanto al desenvolvimiento de los trabajadores, los clientes prefieren a los representantes con las siguientes características:

- Que conozca los productos que ofrece la empresa
- Habilidad para detectar los gustos de los clientes
- Empatía
- Capacidad para resolver las dificultades que se presenten en la empresa.

Christopher, Payne y Ballantyne (1994) resaltan enfoques para definir el servicio al cliente:

Todos los movimientos necesarios para acceder, terminar y elevar las demandas de los consumidores y además enmendar las dificultades que se presenten. El compromiso de entregar con eficiencia los productos de la empresa, según el gusto de cada quien. El grupo de acciones en donde se toman las áreas de la organización para que entregar y registrar cada producto, de modo que sea de beneficio para el cliente y además permita llegar al logro de metas y objetivos dentro de la empresa. Todo el procedimiento a realizar con pedidos, comunicación con los clientes, facturación, y demás.

Los mismos autores señalan también como importantes los siguientes aspectos para otorgar un servicio al cliente:

- Puntualidad: Terminado en el tiempo adecuado y prometido.
- Educación: Conforme la cortesía, además con alegría y entrega.
- Perseverancia: Otorgar a los clientes prácticas parecidas en todo momento, que sean de beneficio hacia los consumidores.
- Comodidad: Disposición del lugar para los clientes.

- Servicio terminado: Ejecutado de acuerdo lo que se necesita.
- Transparencia: Atender correctamente con veracidad en cada ocasión.

También Cottle (1991) para realizar un servicio al cliente se tiene que disponer de dos factores para medir la satisfacción de cada cliente las cuales son: las expectativas y sus percepciones. Lo que indica que se debe tomar en cuenta realizar una buena calidad en el servicio que se ofrece, donde consista en satisfacer las necesidades de los clientes para que éstos implementen una imagen positiva de la empresa. Es necesario que se logre determinar que inquietud presenta el cliente para que se resuelva y que nivel de satisfacción se logrará en el consumidor.

1.2.12 Definición de cliente

Para conocer a quién se le otorga un servicio de calidad, es de vital importancia conocer que es el cliente, por lo que Gronroos (1990) da a conocer que el cliente es el motor de una empresa, porque es la persona que paga por adquirir a cambio el producto que desea. El cliente es el único que puede garantizar el futuro de la empresa.

Indica, Larrea (1991) el cliente es el único crítico que puede dar a conocer si existe calidad en la empresa.

Lechuga (2004) el cliente es el que le paga a todos los colaboradores de la empresa.

Por otra parte, Paz (2005) dice que el cliente se ve analizado desde la perspectiva del servicio el cual tiene varios significados y son:

- Cliente es aquel que pertenece al público objetivo: Se refiere al mercado, a quien hay que dirigirse cuando se comercializan los productos.
- Cliente es el comprador potencial: Es una organización o un individuo determinado, lo que indica que aún no obtiene productos de la empresa, y puede comprarle a la competencia.

- Cliente es el comprador eventual: Son los clientes que adquieren productos de la empresa, pero estos tipos de compradores no son fieles, solo van a comprar de forma extemporáneamente.
- Cliente es el comprador habitual: El tipo de estos clientes que llegan a comprar a la empresa, y aún más se vuelven fieles compradores, donde mantiene una relación más cercana y se llega a obtener información de que persona es, cuáles serían sus gustos, preferencias, y productos que más demanda tienen, son los tipos de clientes que todas las empresas quisieran tener.

Así también es importante resaltar que existen dos tipos primordiales de clientes según Pérez (2006) son los externos e internos:

- Clientes Externos: Son los individuos que obtienen productos en venta, pueden ser ajenos a la organización sin embargo pueden ser la causa de ingresos que mantienen las operaciones, porque son las personas que creen que la empresa puede llegar a crecer con el tiempo.

Entonces para conocer el nivel de agrado de los clientes externos, se puede obtener las siguientes participaciones:

- Empleados: Trato, cordialidad, rapidez, educación, responsabilidad.
- Producto: Precio, diversidad, calidad, tamaño.
- Empresa: Estatus, limpieza, orden, bienestar.

Clientes Internos: Son las personas que laboran para la empresa y son los responsables que se otorgan los productos a los clientes externos. Estos tipos de clientes son las personas que están en los diferentes departamentos.

1.2.13 Características del cliente

Es importante saber que cada cliente difieren en los gustos y que a cada uno se satisface diferente, Mejía (2006) da a conocer algunas características de los clientes y son:

- Recaba información de las organizaciones, ha sido formado para cotejar y requerir calidad.
- Valora su compra con toda la organización y no solo con el servicio que le ofrecen, tiene una visión más completa.
- Presta atención en la presentación personal y actitudes de los colaboradores.
- Si no recibe servicio de calidad está dispuesto a cambiar de empresa para consumir.
- No tolera los errores de los trabajadores.
- Con la finalidad de recibir un servicio de calidad está dispuesto a pagar más por el producto.
- En su estancia en la empresa quiere que sea placentera y cómoda, en lugar de recibir mal servicio.
- Estima la amabilidad, eficiencia y la acogida calurosa de parte del servicio al cliente.

Cuando se le ofrece un servicio deficiente lo da a conocer con las demás personas, en cambio el servicio de calidad la mayoría de ocasiones no lo da a conocer porque lo toma como una responsabilidad de la empresa.

Le satisface que le den soluciones a sus peticiones. Busca satisfacer sus necesidades y no le interesan en su mayoría los problemas que presente la organización.

Exige productos y servicios excelentes.

¿Quién debe ser nuestro Cliente?

Es la persona más importante en la organización.

Él no depende la empresa y de los trabajadores, sino la empresa y trabajadores depende de éste.

Es el propósito del desempeño de los colaboradores.

Hace un favor a la empresa con su visita, no los trabajadores le hacen un favor a él.

Es parte de la organización, no es un extraño. Merece un trato cordial, porque tiene sentimientos. Es el alma de la empresa. Sin su consumo se tendría que cerrar la organización.

1.2.14 Componentes de la satisfacción al cliente

Como enlace de las diferentes características que poseen los clientes, Longenecker y Moore (2007) a continuación presentan diferentes factores que están bajo el control de una organización favorecen que el cliente se sienta satisfecho, el cual se identificó cuatro elementos claves y son:

- Los beneficios esenciales del producto.
- Servicios habituales de soporte, como apoyar al consumidor.
- Asunto de recuperación para compensar las experiencias desagradables que han pasado los clientes.

Servicios fenomenales que superan los gustos para satisfacer al cliente, y que hagan que los productos a vender parezcan los ideales.

Los mismos autores señalan los siguientes pasos para otorgar un servicio óptimo a los clientes:

Llamar a los consumidores por su nombre: Con tanta competencia y además varias empresas otorgan su servicio solo por compromiso, donde solo pueden preguntar “me dice su número de cuenta”, es necesario que la organización se preocupe por dar a conocer un servicio personalizado, que además de demostrar cortesía y amabilidad se le diga al cliente por su nombre para que éste multiplique y valore según la escala “digno de lealtad”.

Otorgar atención eficiente: En la mayoría de ocasiones los clientes ya sabe que les gusta y que nos les gusta de la organización, si los colaboradores recuerdan que gustos tienen los clientes porque mas diminuto que parezca, es necesario complacerlo, para demostrar lealtad en la empresa.

Conservar contacto con los clientes: Demostrar detalles e interés para con el cliente, es de valor para que éste tenga presente que es bienvenido y para que se sienta satisfecho de ser consumidor. Averiguar las razones por las que ciertos clientes dejan de consumir para la empresa: Dedicar tiempo para buscar a los clientes que se han alejado y conocer el por qué se han ido.

1.2.15 Cinco dimensiones para otorgar un servicio de calidad

Kotler, Bloom y Hayes (2004), presentan cinco aspectos importantes para otorgar un servicio de calidad, y son:

- **Fiabilidad:** Capacidad para desempeñar el servicio que se promete con responsabilidad y dedicación.
- **Sensibilidad:** Otorgar un servicio preciso y bien hecho, además estar atentos a las diferentes peticiones de los clientes.
- **Confianza:** Desempeñar actitudes adecuadas, con la petición que el colaborador sea amable e inteligente.
- **Empatía:** Comprender a los clientes.
- **Tangibles:** El mobiliario y equipo, así como las instalaciones que sean adecuadas.

1.2.16 Obtener clientes satisfechos en la empresa

Cita, Pérez (2006) en la organización que respeta y desempeña mediante las políticas de ofrecer calidad en el servicio al cliente el más importante es el cliente. Según Kotler,

Hayes y Bloom (2004) demuestran cómo se clasifican a los clientes seguros:

- El bienestar del cliente al consumir en la empresa.
- La posibilidad de comprar a menudo en la empresa.
- La posibilidad de invitar a otras personas para que compren en la organización.
- Los mismos autores también comentan otros elementos que se podría estimar en cuanto a la seguridad del cliente y son:
 - El valor descubierto de parte de los consumidores
 - La disposición para considerar pasar a otro competidor
 - La seguridad que otorga la organización para solucionar las dificultades que se presenten.
 - El atributo referente de la organización con relación a otras empresas.

Para fortalecer, Cottle (1991) el ciclo de vida de relaciones con los clientes: En la vida las relaciones humanas son indispensables para el crecimiento del hombre, entonces en una organización los que laboran en ventas mantienen relaciones con los clientes, para ofrecer el producto de la empresa, el cual estas relaciones pasan por varias etapas y son las siguientes:

- Etapa 1: Obtener interacción con el nuevo cliente y alcanzar que en la organización pueda conseguir el producto que busca.
- Etapa 2: Fortalecer la comunicación y el servicio que se otorga al cliente nuevo.
- Etapa 3: Lograr una percepción positiva del cliente hacia las instalaciones de la empresa, conforme la limpieza y orden que se tenga en la empresa.
- Etapa 4: Los trabajadores que mantienen relaciones con los clientes forman la médula espinal de la empresa ya que estos trabajadores entregan el servicio hacia las personas que hacen que la empresa se vuelva sólida, donde dan a conocer sus actitudes y habilidades positivas, para obtener como resultado una buena imagen de la empresa.

Bush (2009) cuando el cliente se decide a confiar en la empresa es porque se da cuenta que la organización cuenta con servicio cargado de verdad, decisión y conocimientos, y tiene cuatro pasos para hacer la diferencia, los cuales son:

- 1) Que conozca el producto: Cada colaborador que se encargue del servicio al cliente debe de conocer que es lo que va ofrecer, promocionar y vender.
- 2) Que conozca la empresa: Los consumidores esperan que el colaborador sepa cómo está organizada la empresa, quienes son sus jefes inmediatos y gerentes, para que se encuentre una solución rápida a la hora de presentarse una dificultad.
- 3) Capacidad alta para escuchar: Los consumidores esperan que el trabajador tenga la habilidad de escuchar, comprender y responder con claridad las dudas que se le presenten al cliente.
- 4) Capacidad para la resolución de problemas: Los consumidores depositan la confianza en el trabajador cuando se presenta un problema, en el hecho que ellos esperan que éste le encuentre una solución rápida, conforme los servicios que ofrece la organización. También que esté debidamente uniformado con su gafete de identificación para que sea un profesional del ramo.

García, García y Gil (2009) un aspecto esencial para lograr que el cliente sienta seguridad de visitar y comprar en la empresa es que el vendedor transmita confianza, de acuerdo a la imagen personal donde se preocupe por su higiene y limpieza, además se le suma la integridad y responsabilidad que dé a conocer al otorgar el servicio, además de obtener bastante conocimiento en el producto que se va a ofrecer.

1.2.17 Definición de mercadotecnia

La mercadotecnia o marketing es indispensable en todo el proceso comercial del producto, desde la concepción de la idea y desarrollo del producto hasta la compra y recompra por parte del consumidor. La finalidad de esta área es crear un producto o servicio a través de

investigar las necesidades del consumidor para satisfacerlas, y a su vez, brindar un buen servicio al precio más acorde de las posibilidades del consumidor.

1.2.18 La mezcla de mercadotecnia

Kotler (2003), define a la mercadotecnia como: “El conjunto de variables controlables de la mercadotecnia que la firma combina para suscitar la respuesta que desea por parte del mercado meta. Las múltiples posibilidades son clasificables en cuatro grupos de variables denominadas las cuatro p’s: producto, precio, plaza y promoción”. La creación de las cuatro p’s se le atribuye a Jeromee McCarthy (Profesor estadounidense).

1.2.19 Producto

El producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye el empaque, el color, el precio, el prestigio del fabricante que proporcionan los beneficios de la satisfacción de los requerimientos de un comprador. Un producto puede ser un bien físico, un servicio, una idea, un lugar, una organización, una persona. Con ello se pudo constatar que los consumidores compran algo más que un conjunto de atributos físico, básicamente compran satisfactores. Con esto se puede dar cuenta que cualquier cambio en el aspecto físico por pequeño que pueda ser, crea un nuevo producto.

1.2.20 Precio

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, es la suma de todos los valores que intercambia el consumidor por los beneficios recibidos del producto o servicio; el precio debería corresponder al valor percibido del producto para que sea adquirido por el cliente de lo contrario preferirá el de la competencia. Anteriormente el trueque jugó un papel determinante para consumir el intercambio de bienes y servicios, hoy en día el valor que se le da a un producto debiera ser compensado por el factor monetario, tomando muy en cuenta el costo, margen de utilidad, precios de la competencia, punto de equilibrio, precio de índice promedio, entre otros.

1.2.21 Plaza (distribución)

Como lo establece Kotler (2003) “Incluye las actividades que hacen que el producto llegue al público”. También se define como un conjunto de organizaciones interdependientes que se involucran en el proceso de poner un producto o servicio al alcance del consumidor final. Lo importante es seleccionar los canales de distribución adecuados, que tengan una buena atención y exhibición, control de las existencias, adicionalmente, un transporte y almacenamiento eficientes. El distribuidor dentro de la mezcla de mercadotecnia es el facilitador, y cumple la función de enlace entre el fabricante y el consumidor final.

1.2.22 Promoción

La palabra promoción viene de la composición de pro= a favor de y moción= movimiento, o sea que, todo aquel movimiento que se haga a favor de un producto, eso es promoción. “Indica las diversas actividades emprendidas por la empresa para dar a conocer las cualidades del producto y persuadir al mercado meta para que lo compre” es otra definición obtenida según criterio de Kotler (2003). La promoción es la herramienta que permite motivar al consumidor a que adquiera el producto sobre los de la competencia, por medio de la venta personal y la promoción de ventas con resultados a corto plazo; las relaciones públicas, el mercadeo directo y la publicidad con resultados a mediano y largo plazo.

1.2.23 Mezcla promocional

Stanton (2004) define la mezcla promocional como: “Combinación de elementos que constituyen los ingredientes de la promoción en la mezcla de mercadotecnia de una organización”. La mezcla promocional se compone de los elementos siguientes: promoción de ventas, venta personal, relaciones públicas, marketing directo y publicidad.

1.2.24 Marketing directo

Certo, (1992) menciona que marketing directo significa “hacer que los individuos actúen en cierta forma o que sigan una estrategia en particular”. A su vez menciona que el marketing directo son estrategias que conducen al logro de los objetivos en las empresas haciendo gran énfasis en la comunicación interpersonal (entre personas).

Para Koontz y Weihrich (2004) es el proceso de influir en las personas para que ayuden alcanzar las metas. Robbins y Coulter (2005) indican que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos como también involucrarse de cualquier otra manera en el comportamiento de los empleados. Los autores señalan que esto complementa el comportamiento organizacional. Estas acciones de las personas en el trabajo tienen como objetivos influir, predecir y explicar el comportamiento.

1.2.25 Promoción de ventas

(Robbins y Coulter, 2005) lo definen como “el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”. (Lamb, 2006) puntualiza como “un proceso sistemático con que los ejecutivos regulan las actividades para hacerlas compatibles con las expectativas establecidas en los planes, en los objetivos y en las norma de desempeño”.

Para Dwyer, Robert y Tanner, John (2007) existen los controles preventivos y los correctivos. Los primeros son mecanismos que tienen el objetivo de reducir errores y los segundos son mecanismos que tienen como intención eliminar los resultados no deseados.

Es importante tener el pleno conocimiento de estos controles. La proactividad es importante en la prevención de los errores. La retroalimentación es de las maneras más prácticas eliminar resultados no deseados para el futuro. Basándose en ello, el autor plantea estos tipos de controles con la intención de crear un panorama general y no específico. Actividades dirigidas a incentivar a corto plazo la compra de un producto o servicio.

1.2.26 Ventajas competitivas

En la literatura de negocios en general, según Dwyer (2007)¹ se sugiere que uno de los objetivos estratégicos más importantes al que pueden aspirar una empresa es alcanzar ventaja competitiva. Al mismo tiempo, durante los últimos diez años la discusión sobre ventaja competitiva se ha enriquecido mucho, parece prudente entender y actualizar nuestro conocimiento sobre este concepto. El objetivo de esta nota técnica, por tanto, es explicar qué es la ventaja competitiva, cómo se alcanza, y cómo se sostiene durante el tiempo. Para ello, se apoya en fuentes “actualizadas” y “autorizadas” en el campo de la estrategia.

1.2.27 Definición de manuales

“Los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos”. (9:315)

Constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y financieras.

“Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”. (11:635)

“Un folleto, libro, carpeta, en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa”. (10:170)

Tipos de manuales.

Manuales de perfil de puestos

Manual de procesos

¹ Ibid. Pág 34.

- Manual de procedimientos
- Manual de políticas
- Manuales de ventas
- Manuales de producción e ingeniería
- Manuales de Finanzas
- Manuales de Relaciones Industriales
- Manuales de Organización

a) Manual de procedimientos

“Es un instrumento administrativo de comunicación que contiene una serie de información acerca de la sucesión cronológica y secuencial de operaciones para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. También se conoce con el nombre de manual de normas y procedimientos, debido a que en ocasiones, se incluyen además de los procedimientos, normas y métodos o guías de trabajo.” (12:150)

b) Procedimiento para la elaboración de un manual de normas y procedimientos

- Recolección de datos
- Validación de datos reunidos
- Estructura de la información
- Análisis de los datos recabados
- Recomendaciones e informes
- Aprobación del manual
- Circulación
- Implantación
- Revisión y actualización

c) Contenido del manual de puestos

- Identificación

Tabla de contenido

Objetivos

Funciones

d) Perfil de puestos

Competencias genéricas y específicas

1.3 Planteamiento del problema

En la cartera de clientes de la empresa se incrementaron los reclamos por las entregas de los productos, argumentando que no llegan a tiempo, o porque no llegó completo el pedido que se había ordenado. Esta problemática se atribuye a la falta de inventarios, y de compromiso de los empleados, así como, la mala coordinación entre ventas y producción.

Las estrategias de mercadeo utilizadas en la empresa son poco competitivas para poder cubrir las necesidades de los clientes. La ausencia de manuales de funciones y procedimientos administrativos repercute en la organización; lo anteriormente expuesto, es razón suficiente para que se busque solucionar estos problemas, que genera clientes insatisfechos, provocan una mala imagen para la empresa, la competencia se vuelve más sólida, y puede perder a los clientes ya sea que compre en la competencia o decida trasladarse hacia las otras empresas y esto puede llevar al cierre total de la empresa.

1.3.1 Justificación

Los resultados de la presente investigación se podrán generalizar a nivel de comprender la importancia de los manuales de normas y procedimientos aplicados con la finalidad de definir los procesos y recuperar la confianza de los clientes; es importante llegar a saber la importancia de los mismos, y que puedan generar un servicio idóneo a la misión y visión de la empresa. El límite lo constituye el poder llegar a recopilar los datos, no es del todo fácil,

la empresa es un poco celosa con la información que se pueda requerir para poder analizar las causas del porqué de los reclamos de los clientes.

El poder adquisitivo dirige el crecimiento de las empresas; la gran diferencia es lo que hacen con sus utilidades y desde luego como lo organizan. Algo que debe quedar claro es que las ganancias, pueden ser gastados, invertidos o ahorrados en beneficio de la empresa. Lo anteriormente expuesto, es razón suficiente para que se busque solucionar estos problemas, que genera clientes insatisfechos, provocan una mala imagen para la empresa, la competencia se vuelve más sólida, y puede perder a los clientes ya sea que consuma los servicios en la competencia y esto puede llevar al cierre total de la empresa.

Para evitar que la empresa corra el riesgo de perder a los clientes, se sugiere evaluar las alternativas y diseñar propuestas de solución.

a) Pregunta de investigación

¿Con la propuesta de implementación de manuales y procedimientos se mejorará el servicio al cliente en Celulares S.A.?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Identificar y elaborar la propuesta de los procesos administrativos y las funciones de los empleados en el área de servicio al cliente de Celulares S.A.

1.4.2 Objetivos específicos

- Elaborar propuesta de implementación de manuales de funciones y procedimientos
- Establecer mecanismos para recuperar la confianza del cliente.
- Analizar los parámetros de calidad de servicio al cliente
- Definir los procesos, funciones de puestos, procedimientos, políticas y de puestos de servicio al cliente

1.5 Alcances y límites

Los resultados de la presente investigación se podrán generalizar a nivel de comprender la importancia de la cobertura de los manuales de normas y procedimientos aplicados en el departamento de servicio al cliente de Celulares, S.A; con la finalidad de recuperar la confianza de los clientes; es importante identificar los aspectos negativos que puedan generar el reclamo constante de los clientes por carencia de manuales administrativos.

El límite de la presente investigación se estableció en los procesos y funciones del personal que labora, con la finalidad de agilizar los mecanismos y ser efectivos como eficientes, no se intervendrá lo referente a resultados de las unidades de la empresa o a los estados financieros; vale la pena citar que el poder llegar a recopilar los datos, se convierte en otra limitante basándose en un análisis FODA que proporcionara los aspectos relevantes de intervención. La no respuesta de los sujetos de la investigación.

Capítulo 2

2. Método

2.1 Tipo de investigación

Se utilizó la investigación descriptiva la cual consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

2.2 Sujetos de la investigación

Personal de servicio al cliente y 5 clientes potenciales de la comercializadora de telefonía Celular de la marca Tigo Celulares S.A.

1. Rosa María Soto
2. Ana María González
3. Herendida Hernández
4. Fermin Michicoj
5. Julio Hernández

Personal de Celulares, S.A.

Gerente Administrativo/Comercial (1)

Jefe de Ventas (2)

Supervisores (7)

Jefe de tienda (5)

Asistente de tienda (5)

Jefe de Epin (1)

Jefe de Teléfonos, y tarjetas de tiempo aire (1)

Asistentes de Servicio al cliente (8)

Debido a la importancia que se tiene en el área de servicio al cliente y la dimensión de la problemática se procederá a un censo tomando en cuenta el total de la población involucrada en el área comercial de la empresa, y aplicando la ley de Pareto el 80/20 se toma los clientes potenciales que forman el 80% de las ventas.

2.3 Instrumentos

Para recabar información se realizó una encuesta dirigida al personal de servicio al cliente personal de ventas, y otro instrumento dirigido a 5 clientes potenciales; se estableció por medio de la estructura del instrumento la recopilación de información de la problemática observada que construyó al planteamiento de las soluciones y propuesta. (Ver anexo)

2.4 Procedimiento

Se utilizó el procedimiento siguiente para llevar a cabo la investigación:

- a) Selección de la empresa y tema a investigar y su correspondiente aprobación del tema para realizar la investigación.
- b) Elaboración de un análisis FODA, con el fin de identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa sujeto de investigación.
- c) Planteamiento del problema y redacción de la pregunta de investigación.
- d) Establecimiento de los objetivos generales y específicos y la metodología a utilizar para llevar a cabo la investigación.
- e) Elaboración de dos instrumento a utilizar para la recolección de datos.
- f) Se procedió al desarrollo de la investigación con la aplicación del cuestionario al personal de la empresa.

- g) Posteriormente se tabularon las respuestas, con lo cual se pudo obtener los resultados para su presentación. Con la información obtenida, se procedió a realizar las recomendaciones necesarias para mejorar eficientemente la administración de la empresa con el fin de que llegue a ser competitiva.
- h) Se realizó el informe final de la investigación que contiene los resultados de la misma.
- i) Por último debe ser presentación de los resultados de la encuesta al personal de Celulares S.A.

2.5 Aporte esperado

2.5.1. A la empresa

La obtención de beneficios en los aspectos fiscales, financieros, contables y de auditoría por medio de la elaboración de Manuales de Normas y Procedimientos como de personal.

2.5.2. A la sociedad

Contribuir a las actividades empresariales del país y generar nuevas fuentes de trabajo.

Fuente de consulta para otros estudiantes.

Capítulo 3

3. Presentación de resultados

3.1 Resultados

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PUNTOCEL, S.A

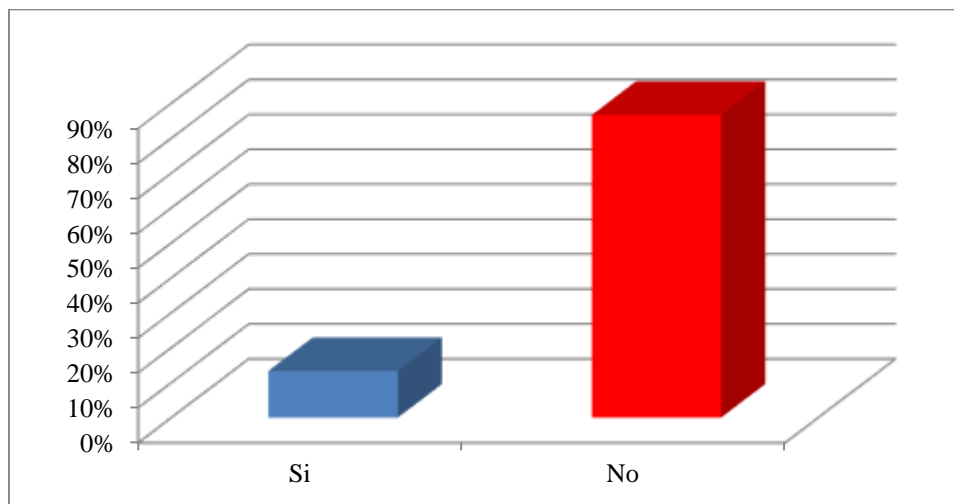
Cuadro No. 2

Dispone de manuales administrativos para cubrir las exigencias de los clientes

No. de personas	Respuestas	%
4	Si	13%
26	No	87%
TOTAL 30		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

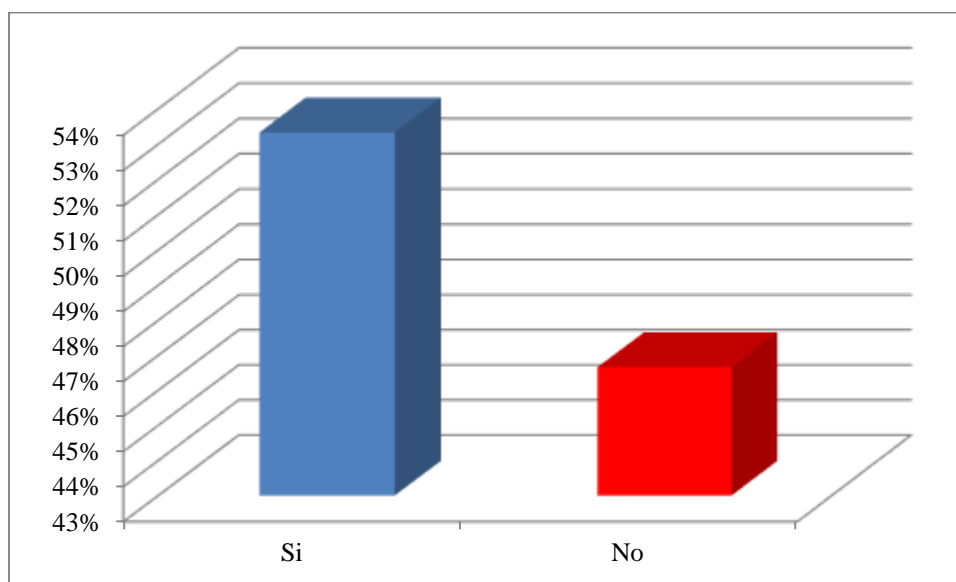
Según los datos obtenidos en la encuesta el 87% del personal administrativo indica que no disponen de manuales para cubrir las exigencias de los clientes y el restante 13% indicó que si cuentan con este tipo de manuales.

Cuadro No. 3
Funciones de su puesto

No. de personas	Respuestas	%
16	Si	53%
14	No	47%
TOTAL 30		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

De acuerdo al censo realizado se determinó que el personal administrativo de la empresa Celulares S.A., en un 53% si conoce las funciones de puesto, en tanto que el 47% desconoce las funciones de su puesto dentro de la empresa.

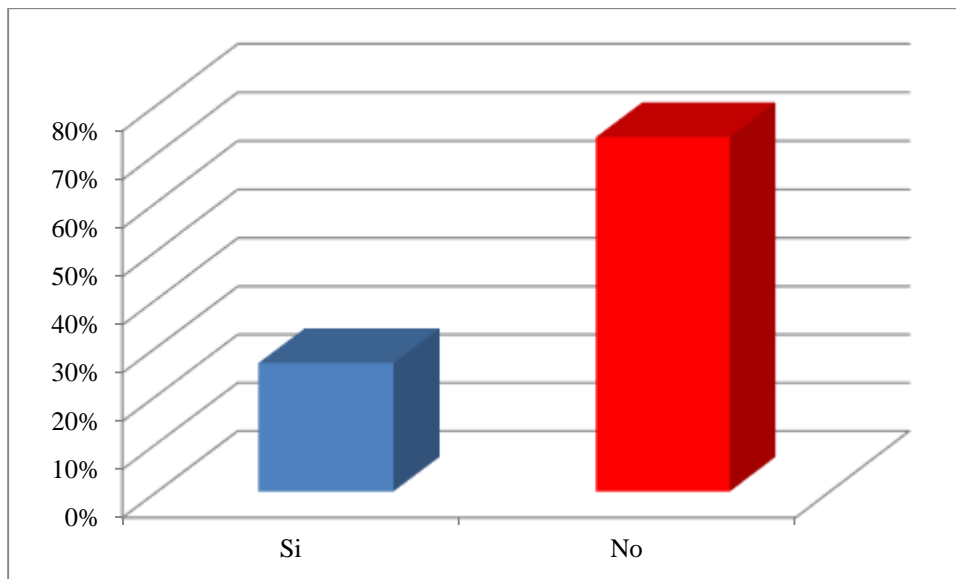
Cuadro No. 4

Procedimientos cuando no hay existencia de productos

No. de personas	Respuestas	%
8	Si	27%
22	No	73%
TOTAL 30		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la muestra se determinó que el 73% desconoce sobre los procedimientos necesarios cuando no hay existencia del producto y el 27% representado por 8 personas indicó que si tiene conocimiento sobre este tema.

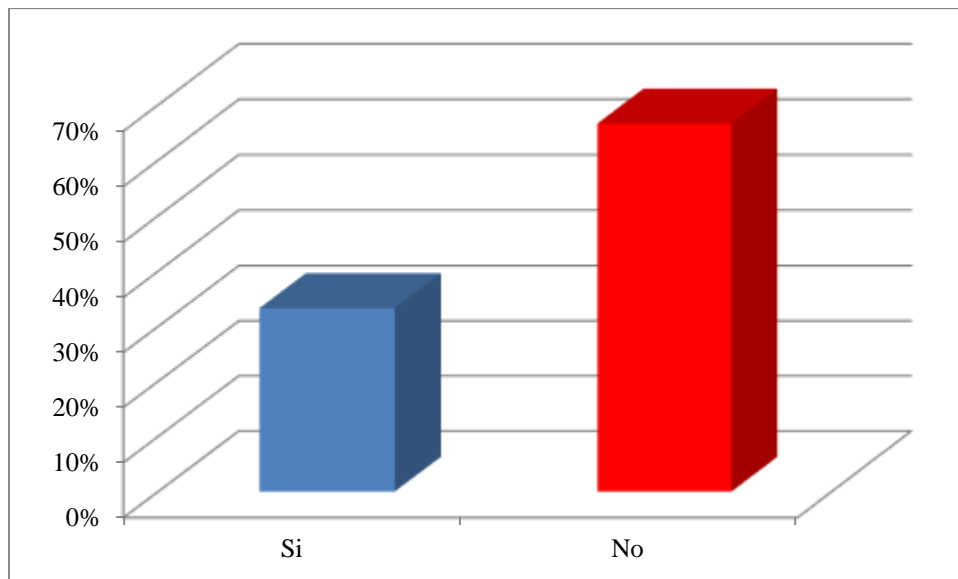
Cuadro No. 5

Políticas que se aplican a los clientes potenciales de Celulares S.A.

No. de personas	Respuestas	%
10	Si	33%
20	No	67%
TOTAL 30		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 4



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Este cuestionario determinó que el 67%, representado por 20 personas desconoce sobre las políticas que se aplican a los clientes potenciales, mientras que el 33% sí posee conocimientos sobre este tema.

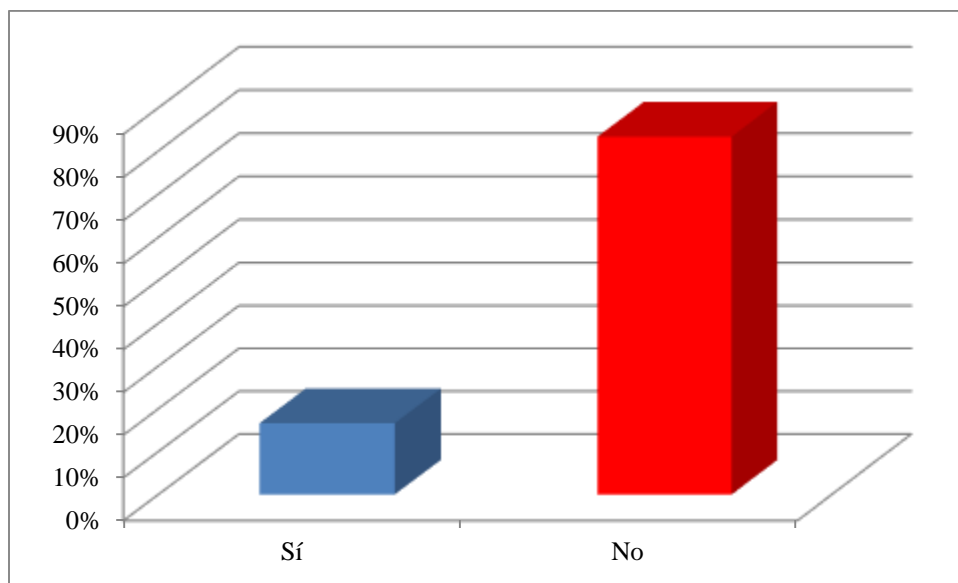
Cuadro No. 6

Proceso de venta hacia los clientes potenciales de Celulares S.A

No. de personas	Respuestas	%
5	Sí	17%
25	No	83%
TOTAL 30		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

De acuerdo con las respuestas obtenidas por el personal administrativo de la Empresa Celulares S.A. se determinó que el 83% desconoce el proceso de venta hacia los clientes potenciales, mientras que el 17% sí conoce sobre este proceso.

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA CELULARES S.A.

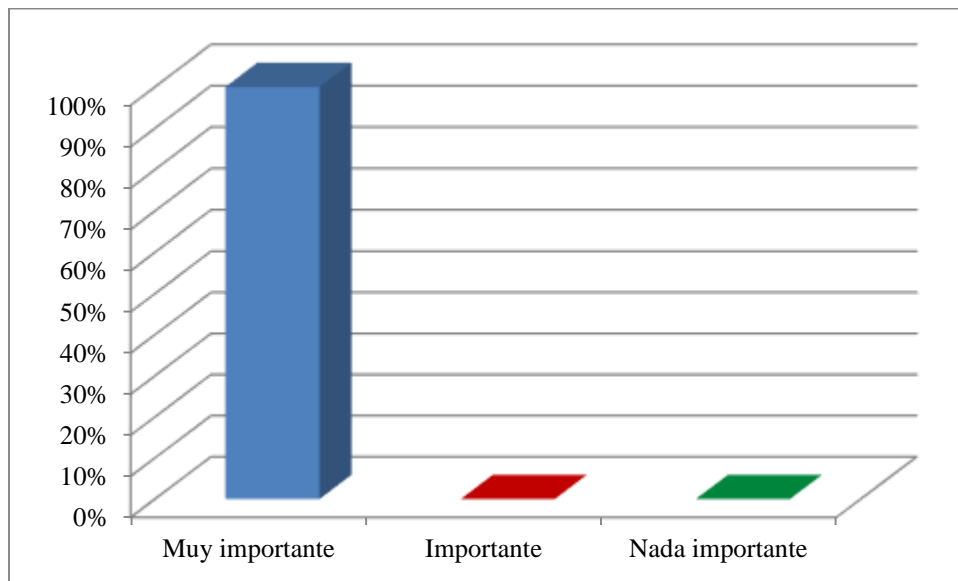
La muestra se paso a 5 clientes de la empresa. En las que la mayoría coincidió con sus repuestas como se puede ver a continuación.

Cuadro No. 7
Factor Prestigio

No. de personas	Respuestas	%
5	Muy importante	100%
0	Importante	0%
0	Nada importante	0%
TOTAL 5		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 6



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

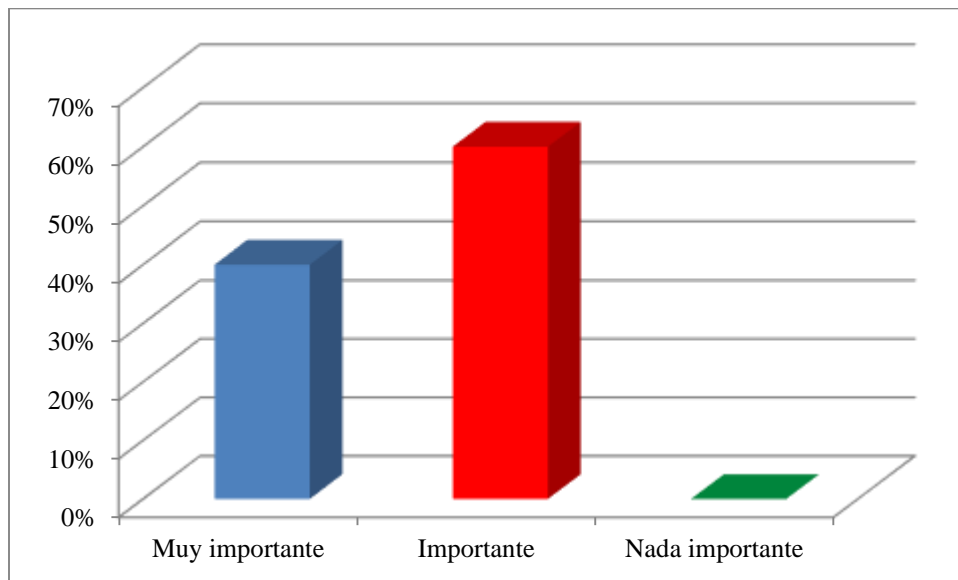
Los clientes encuestados, el 100%, coincidieron en que el prestigio de la misma es muy importante en el momento de consumir sus productos.

Cuadro No. 8
Factor Trayectoria

No. de personas	Respuestas	%
2	Muy importante	40%
3	Importante	60%
0	Nada importante	0%
TOTAL 5		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

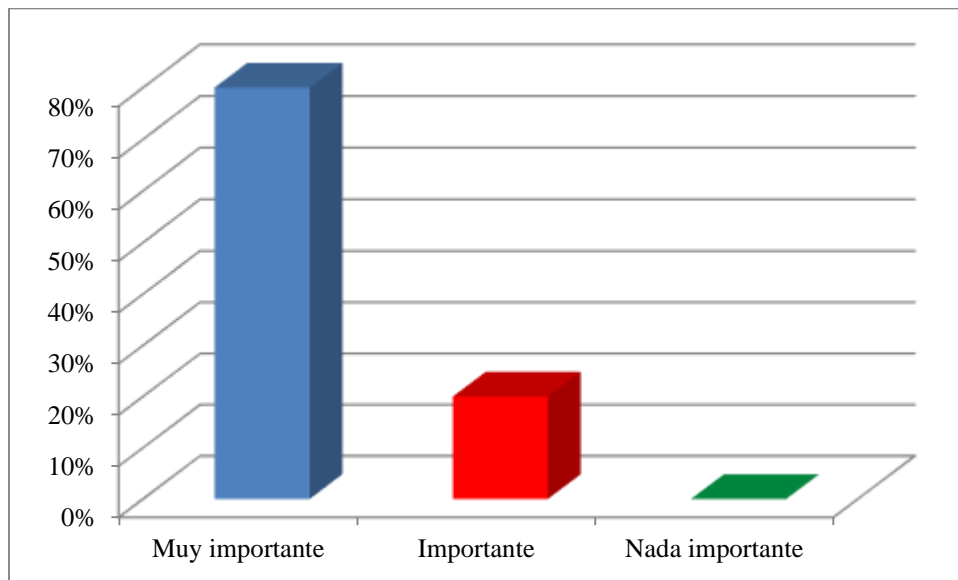
La muestra arrojó como resultado que el 60% de las personas encuestadas encuentran importante la trayectoria de la empresa para decidir consumir sus productos, mientras que el 40% indicó que es muy importante la trayectoria.

Cuadro No. 9
Factores Imagen y prestigio

No. de personas	Respuestas	%
4	Muy importante	80%
1	Importante	20%
0	Nada importante	0%
TOTAL 5		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 8



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Los resultados de la encuesta con relación a la importancia que tiene la imagen y el prestigio para tomar la decisión de consumir productos en la empresa, indicó el 80% que es muy importante, mientras que el restante 20% indicó que es importante.

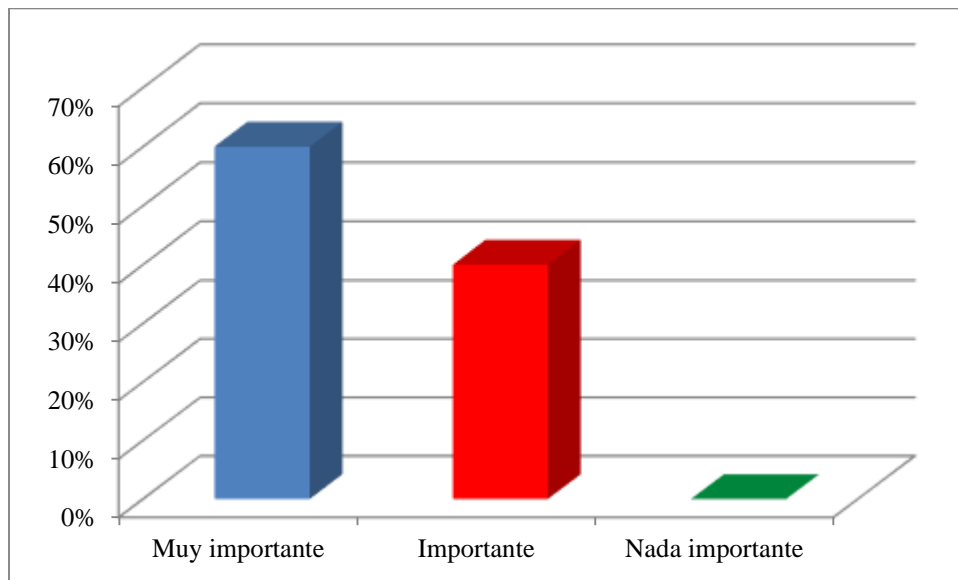
Cuadro No. 10

Factor: Beneficio económico

No. de personas	Respuestas	%
3	Muy importante	60%
2	Importante	40%
0	Nada importante	0%
TOTAL 5		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

La encuesta indicó que el 60% considera muy importante el beneficio económico en el momento de decidir consumir algún producto de la empresa, mientras que el 40% indicó que es importante.

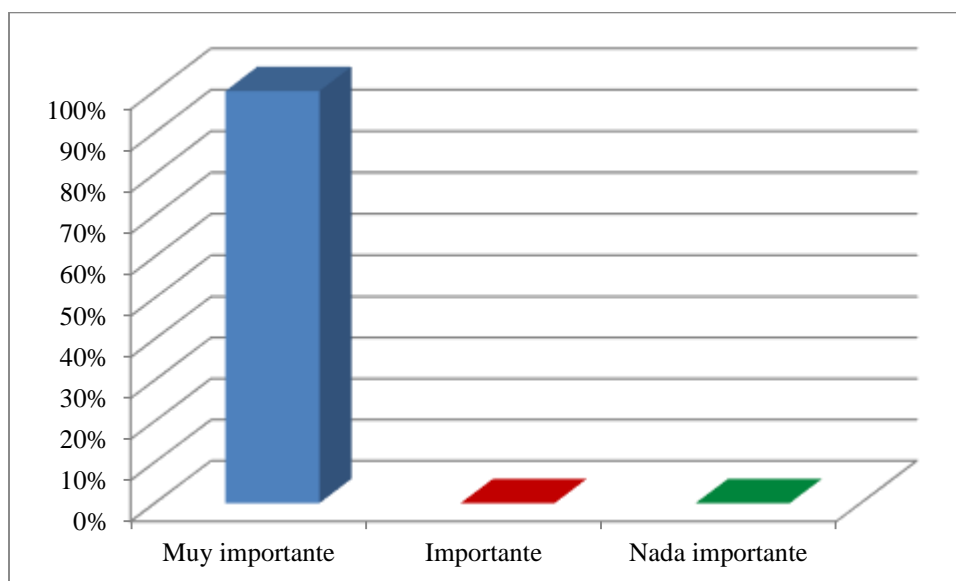
Cuadro No. 11

Factor: Beneficio personal

No. de personas	Respuestas	%
5	Muy importante	100%
0	Importante	0%
0	Nada importante	0%
TOTAL 5		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Relacionado con la importancia del beneficio personal en el momento de adquirir un producto el 100% de los encuestados estuvo de acuerdo en que es muy importante.

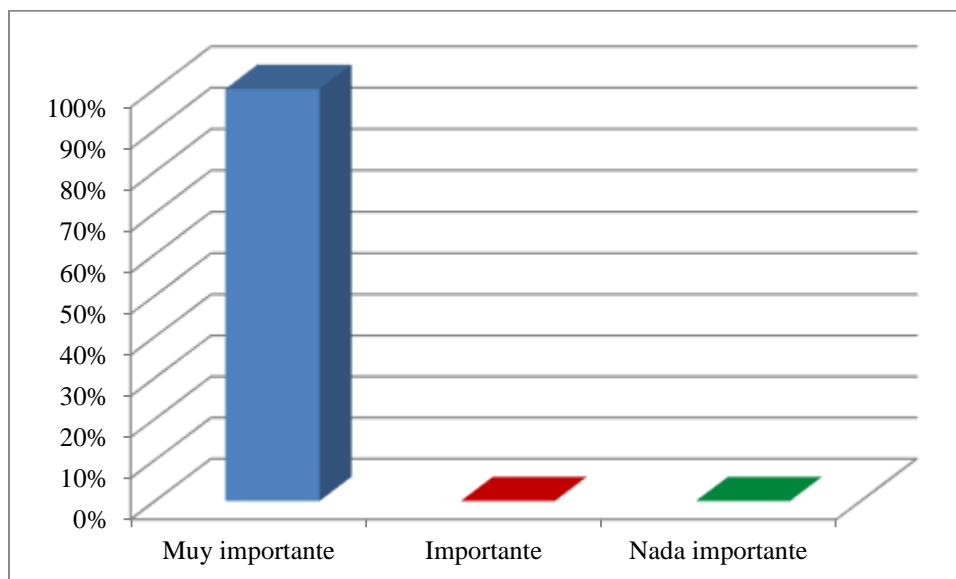
Cuadro No. 12

Factor: Horario y días de trabajo

No. de personas	Respuestas	%
5	Muy importante	100%
0	Importante	0%
0	Nada importante	0%
TOTAL 5		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 11



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

El 100% de los clientes estuvo de acuerdo en que es muy importante que el personal tenga un buen horario y que labore todos los días de la semana para de esta forma tomar la decisión de consumir un producto.

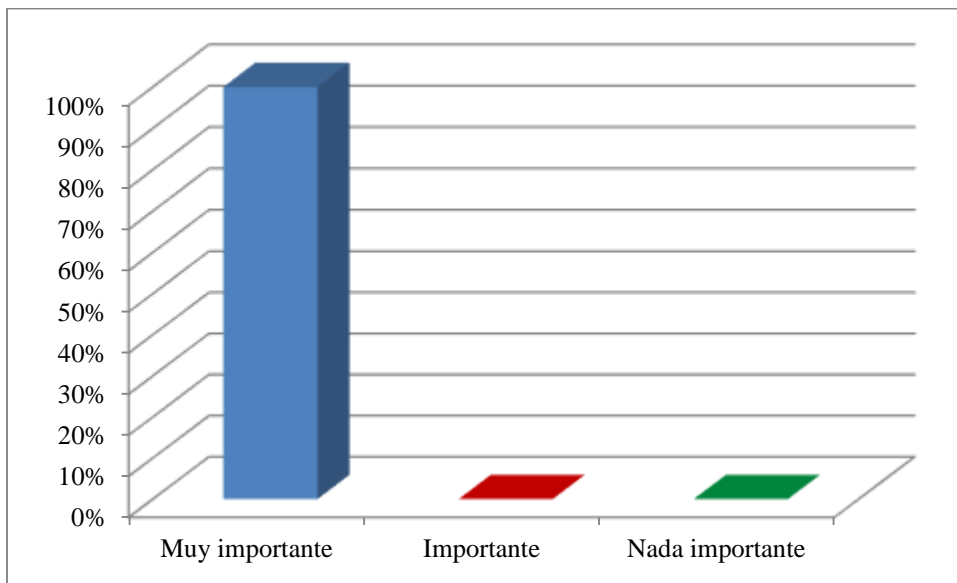
Cuadro No. 13

Factor: El personal

No. de personas	Respuestas	%
5	Muy importante	100%
0	Importante	0%
0	Nada importante	0%
TOTAL 5		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 12



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

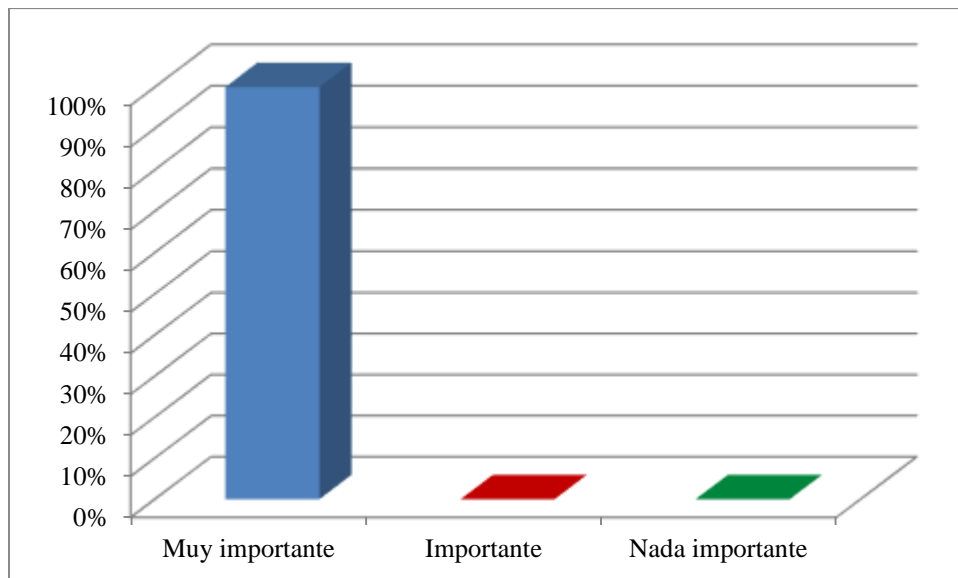
El cuestionario pasado a los clientes indicó que el 100% de los encuestados considera que es muy importante el personal en el momento de la decisión de adquirir un producto.

Cuadro No. 14
Factor: Amabilidad

No. de personas	Respuestas	%
5	Muy importante	100%
0	Importante	0%
0	Nada importante	0%
TOTAL 5		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 13



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Esta muestra indicó que el 100% de los clientes considera que es muy importante la amabilidad del personal para adquirir algún producto.

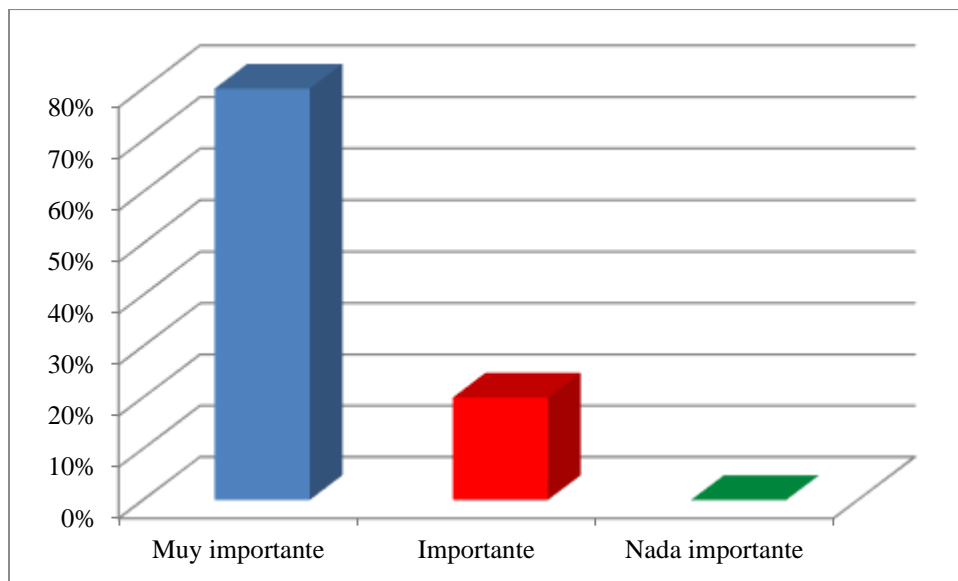
Cuadro No. 15

Factor: Colaboración

No. de personas	Respuestas	%
4	Muy importante	80%
1	Importante	20%
0	Nada importante	0%
TOTAL 5		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 14



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Como resultado de la encuesta el 80% de los trabajadores indicó que es muy importante la colaboración del personal hacia el cliente para adquirir un producto y el 20% indicó que es importante.

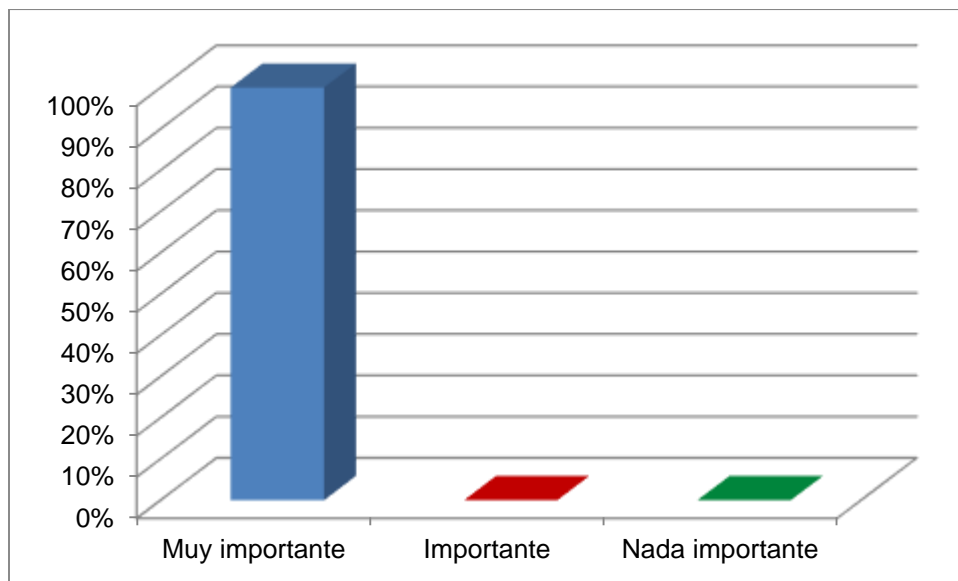
Cuadro No. 16

Factor: Responsabilidad

No. de personas	Respuestas	%
5	Muy importante	100%
0	Importante	0%
0	Nada importante	0%
TOTAL 5		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 15



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

La encuesta dio como resultado que el 100% está de acuerdo en que la responsabilidad del personal es muy importante para el consumo de los productos.

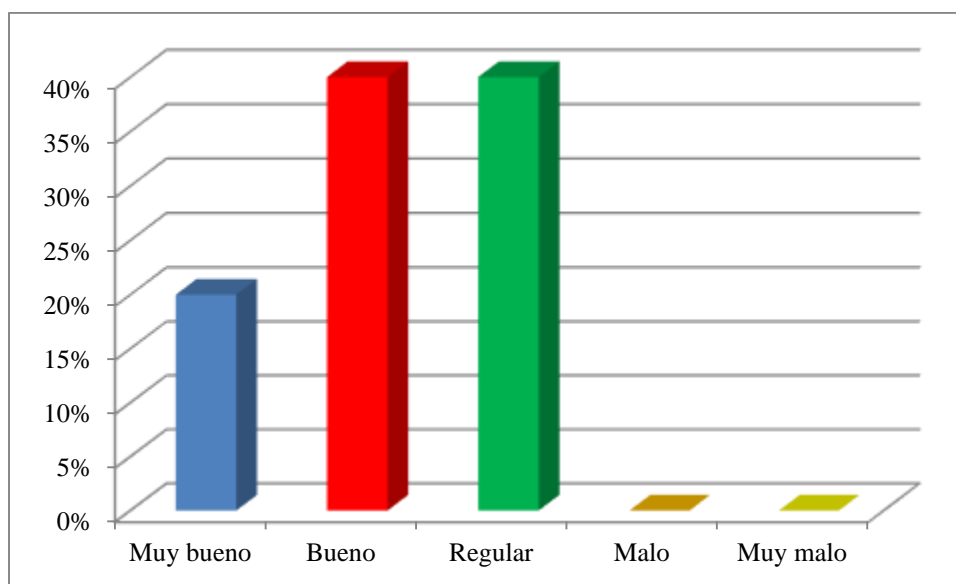
Cuadro No. 17

Factor: Organización

No. de personas	Respuestas	%
1	Muy bueno	20%
2	Bueno	40%
2	Regular	40%
0	Malo	0%
0	Muy malo	0%
TOTAL 5		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 16



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

El 40% de las personas encuestadas considera que es bueno el servicio que presta la empresa en relación a la organización, el 40% indicó que la organización de la empresa es regular, mientras que el 20% restante indicaba que es muy buena.

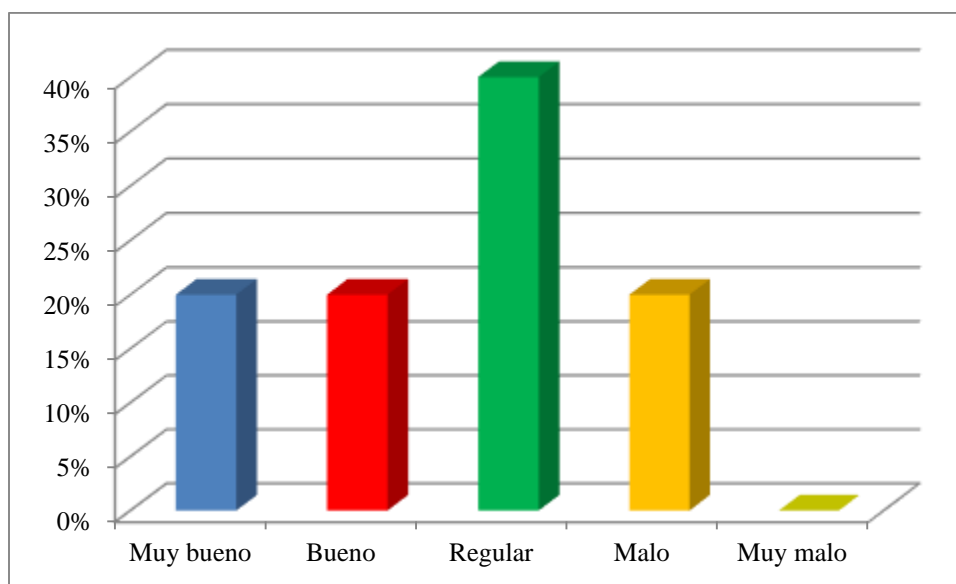
Cuadro No. 18

Factor Planificación de actividades

No. de personas	Respuestas	%
1	Muy bueno	20%
1	Bueno	20%
2	Regular	40%
1	Malo	20%
0	Muy malo	0%
TOTAL 5		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 17



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

La encuesta realizada a los clientes indicó que el 40% de las personas indicaba que es regular la planificación de actividades de la empresa, el 20% indicó que es muy buena, otro 20% respondió que es buena y el 20% restante indicó que es mala.

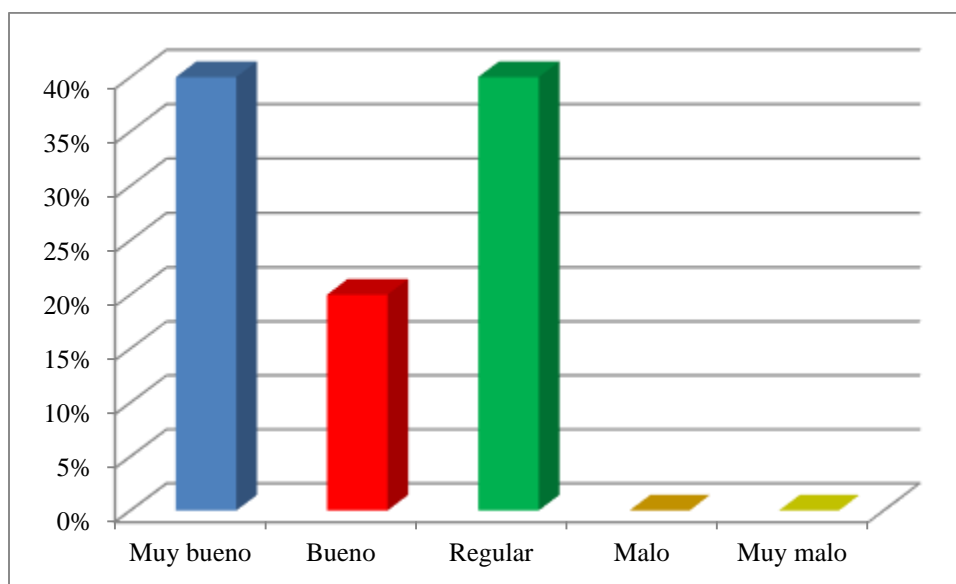
Cuadro No. 19

Factor: Manejo de medidas de higiene

No. de personas	Respuestas	%
2	Muy bueno	40%
1	Bueno	20%
2	Regular	40%
0	Malo	0%
0	Muy malo	0%
TOTAL 5		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 18



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Según el cuestionario el 40% de los clientes indicaba que las medidas de higiene son muy buenas, otro 40% respondió que estas son buenas y el restante 20% indicó que son regulares.

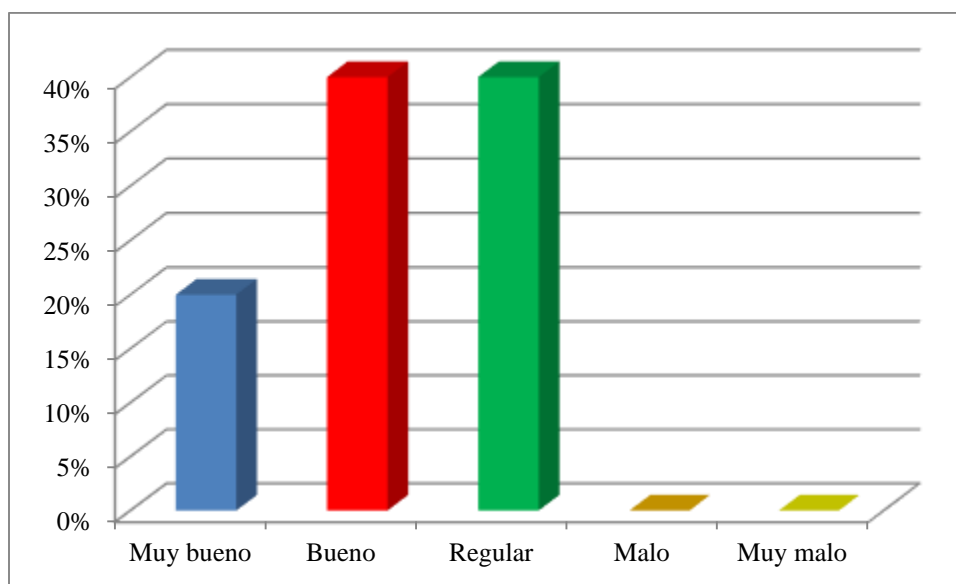
Cuadro No. 20

Factor: Supervisión de labores

No. de personas	Respuestas	%
1	Muy bueno	20%
2	Bueno	40%
2	Regular	40%
0	Malo	0%
0	Muy malo	0%
TOTAL 5		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 19



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Según los resultados de la encuesta realizada a los clientes de la empresa indican que el 40% respondió que la supervisión de labores es buena, mientras que otro 40% indicaba que la supervisión es regular y el restante 20% indicó que es muy buena.

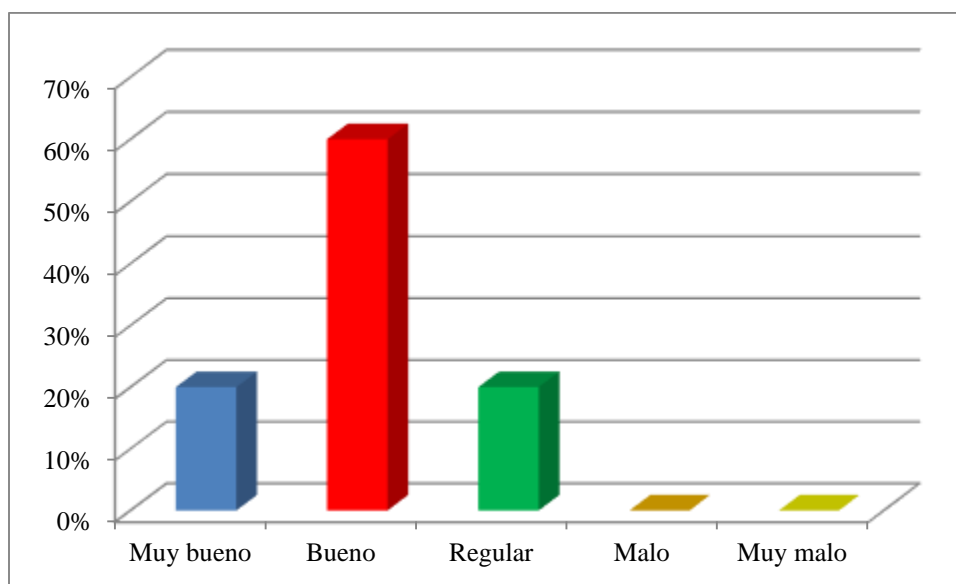
Cuadro No. 21

Factor: Presentación del producto

No. de personas	Respuestas	%
1	Muy bueno	20%
3	Bueno	60%
1	Regular	20%
0	Malo	0%
0	Muy malo	0%
TOTAL 5		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 20



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

El 60% de los clientes estuvieron de acuerdo en que la presentación del producto es buena, el 20% indicaba que esta es muy buena, mientras que el restante 20% indico que es regular.

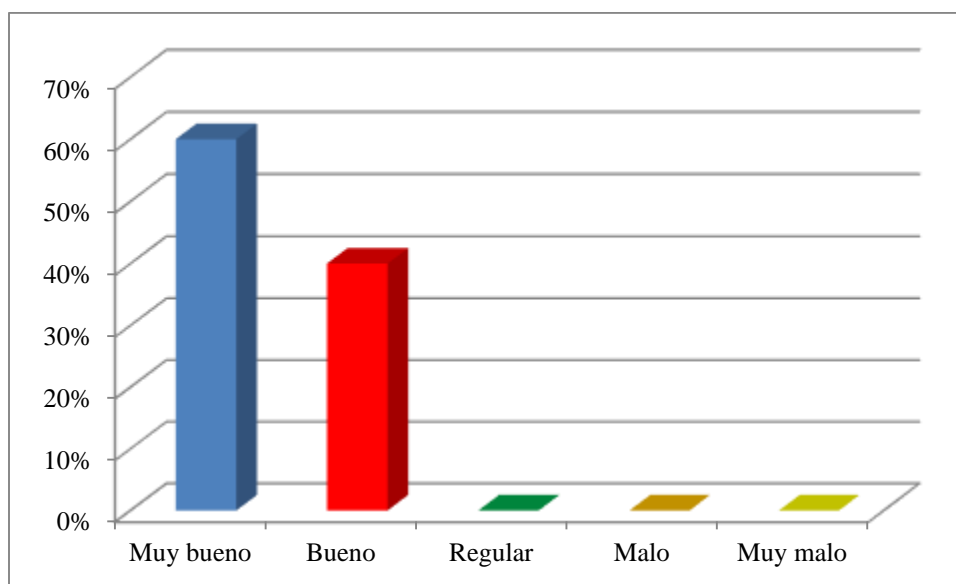
Cuadro No. 22

Factor: Horario y días de trabajo

No. de personas	Respuestas	%
3	Muy bueno	60%
2	Bueno	40%
0	Regular	0%
0	Malo	0%
0	Muy malo	0%
TOTAL 5		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No 21



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

El cuestionario indicó que el 60% de los clientes indicaron que el horario y días de trabajo de la empresa es muy bueno y el 40% restante indicó que estos son buenos.

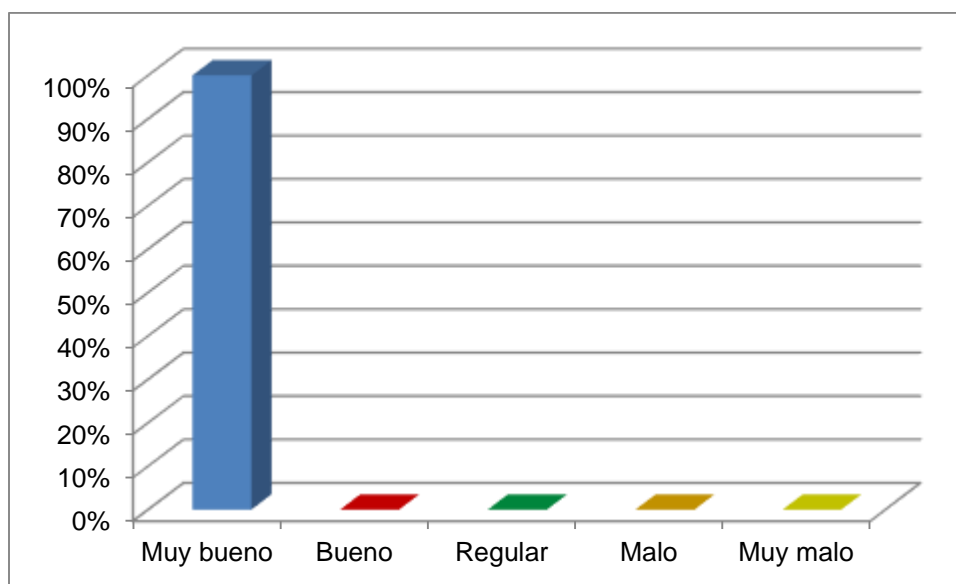
Cuadro No. 23

Factor: Presentación del personal

No. de personas	Respuestas	%
5	Muy bueno	100%
0	Bueno	0%
0	Regular	0%
0	Malo	0%
0	Muy malo	0%
TOTAL 5		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 22



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

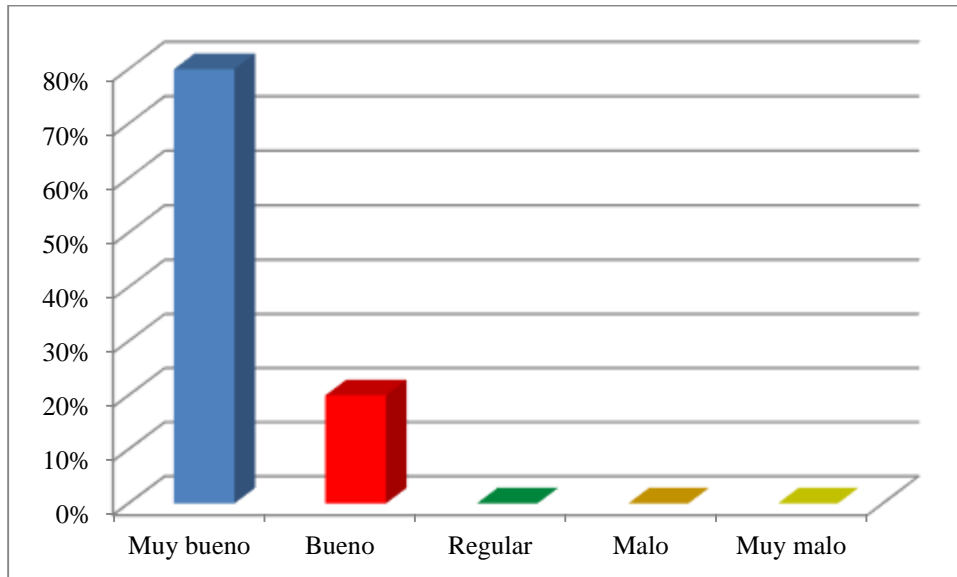
En relación a la presentación del personal, el cuestionario indicó que el 100% coincide en que esta es muy buena.

Cuadro No. 24
Factor: Amabilidad

No. de personas	Respuestas	%
4	Muy bueno	80%
1	Bueno	20%
0	Regular	0%
0	Malo	0%
0	Muy malo	0%
TOTAL 5		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 23



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

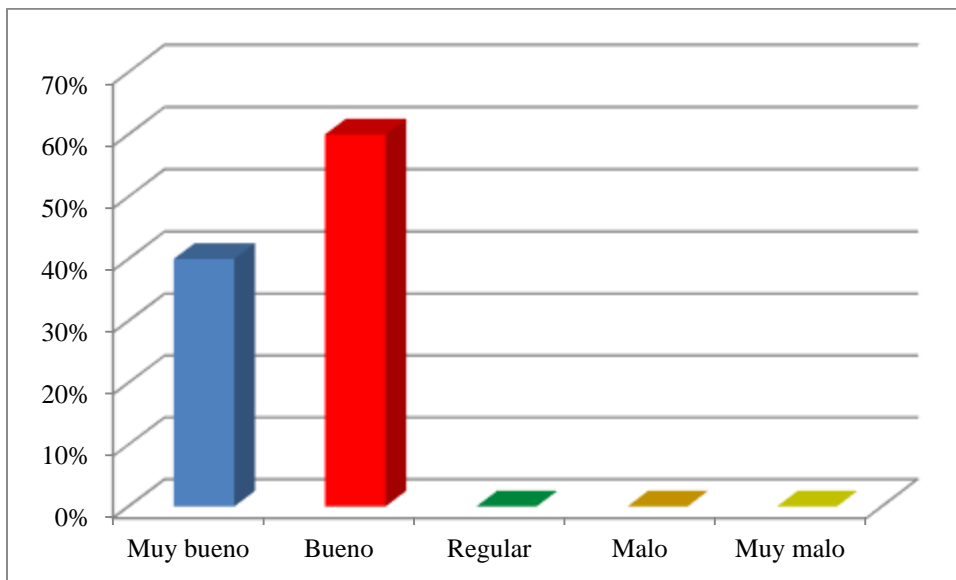
El 80% de los clientes encuestados indicaron que la amabilidad del personal es muy buena, mientras que el restante 20% indicó que esta es buena.

Cuadro No. 25
Factor Colaboración

No. de personas	Respuestas	%
2	Muy bueno	40%
3	Bueno	60%
0	Regular	0%
0	Malo	0%
0	Muy malo	0%
TOTAL 5		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 24



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

En lo relacionado con la colaboración del personal hacia el cliente, el 60% considera que es buena y el 40% indicaba que es muy buena.

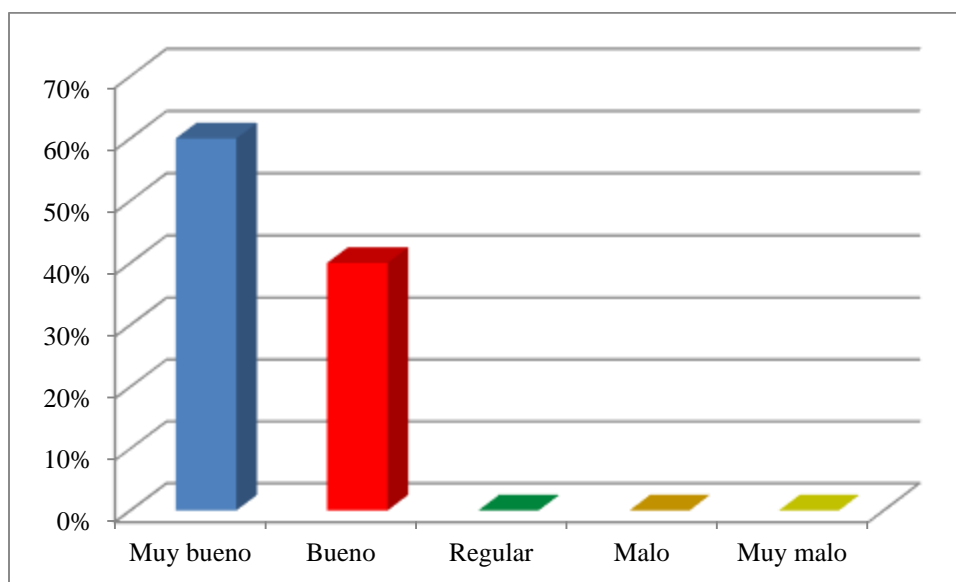
Cuadro No. 26

Factor: Responsabilidad de los jefes inmediatos

No. de personas	Respuestas	%
3	Muy bueno	60%
2	Bueno	40%
0	Regular	0%
0	Malo	0%
0	Muy malo	0%
TOTAL 5		100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

Gráfica No. 25



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Celulares S.A. 2012.

El 60% de las personas que respondieron esta muestra indicaron que el la responsabilidad de los jefes inmediatos es muy buena y el restante 40% indico que esta es buena.

3.2 Análisis de resultados

Según los datos obtenidos en la encuesta el 87% del personal administrativo indica que no disponen de manuales que especifique las funciones de cada empleado, con la finalidad de cubrir las exigencias de los clientes así mismo se pudo constatar que el personal no tiene un apoyo que le indique como manejar las diferentes exigencias de los clientes.

De acuerdo al censo realizado se determinó que el personal administrativo de la empresa Celulares S.A., si conoce las funciones de puesto, pero por la ausencia de manuales hace que se tenga en ciertos momentos duplicidad de funciones haciendo menos productivo la labor del personal.

También con los resultados obtenidos a través de la muestra se determino que existe desconocimiento sobre los procedimientos que se necesitan efectuar cuando no hay existencia de inventario lo que hace indispensable reforzar al personal que no tiene este conocimiento debido a que esta información se vuelve trascendental para el manejo de cada cliente.

Se determinó que 20 personas desconocen sobre las políticas que se aplican a los clientes potenciales haciendo que la cantidad de clientes nuevos sea menor y no se pueda obtener un crecimiento en las ventas.

El personal administrativo de la Empresa Celulares S.A. Desconoce el proceso de venta hacia los clientes potenciales lo que hace un efecto, coincidieron en que el prestigio y trayectoria es muy importante en el momento de consumir productos por lo que debe ser indispensable mantener el control de calidad y dar seguimiento a todas las observaciones presentadas por los clientes y colaboradores para tener una constante mejoría en el servicio.

Relacionado con la importancia del beneficio personal en el momento de adquirir un producto el 100% de los encuestados estuvo de acuerdo en que es muy importante debido a

que de esto depende la preferencia que se le dé al producto para venderlo y la utilidad que se puede obtener del mismo.

El 100% de los clientes estuvo de acuerdo en que es muy importante que el personal tenga un buen horario y que labore todos los días de la semana para de esta forma tomar la decisión de consumir un producto en el que todos aprecian tener un producto que esté disponible en todo momento.

Los clientes encuestados consideraron que es muy importante que el personal en el momento de la decisión de adquirir un producto debido a la labor y cierre de venta que se efectúa pero sobre todo por las especificaciones que se le da a cada cliente sobre el producto a comercializar.

Los trabajadores indicaron que es muy importante la colaboración del personal hacia el cliente para adquirir un producto y que la parte logística como la de servicio postventa debería ser parte de los puntos importantes que debería de manejarse dentro de la empresa.

El cuestionario obtuvo un 40% de los clientes que indicaba que las medidas de higiene son muy buenas. La supervisión de labores es buena, esto hace reflexionar que se debe de poner atención para mantener un estándar en cuanto a la verificación.

En lo relacionado con la colaboración del personal hacia el cliente, se considera que es buena, las personas que respondieron esta muestra indicaron que la responsabilidad de los jefes inmediatos es muy buena a pesar de la ausencia de manuales.

3.3 Conclusiones

1. La función al análisis FODA se pudo analizar el entorno de la organización. FODA refleja que la debilidad principal son los procesos administrativos y las funciones de los empleados en el área de servicio al cliente de Celulares S.A.
2. Los requerimientos necesarios dentro de la estructura organizacional de la empresa son: los objetivos verificables, secuencia de los pasos de las ventas, las cantidades vendidas realizables, la definición de los deberes, siendo para ello necesario la participación de todos los puestos de trabajo desde la alta Gerencia hasta los vendedores.
3. El diseño de la administración de distribución y suministro se hace de acuerdo a la realidad de la empresa: el procesamiento de pedidos del cliente, el control de inventarios, la entrada y salida de productos para mantener un registro en el flujo de ventas, transporte, la movilización de los productos para la entrega final de preferencia justo a tiempo.
4. Las oportunidades evaluadas para la implementación de la comercialización son: la demanda potencial alta, el crecimiento del mercado, el producto y definir los procesos, procedimientos, políticas y de puestos de servicio al cliente.
5. Es importante que la empresa implemente manuales de procesos y puestos solventando con ello problemas relacionados al control de compras, caja chica e integración del personal, por lo que se sugiere la elaboración de un Manual de Proceso de Caja Operativa, Manual de Proceso de Compra, Manual de proceso de ventas, Manual de finanzas, Manual de contabilidad, Manual de créditos, Manual de cobros, Manual de Control de Inventario, Manual de producto de lento movimiento y obsoleto, y Manual de contratación de personal operativos y administrativos.

Capítulo 4

4. Propuesta

Luego que se analizó la limitación de la empresa se seleccionaron las herramientas administrativas adecuadas para que la empresa pueda solucionar sus problemas con relación al control de compras, caja chica e integración del personal. Para solucionar los problemas se propone la implementación de los siguientes manuales: El Gerente Administrativo será el responsable de que se lleve a cabo la ejecución y hará las actualizaciones necesarias. La empresa cuenta con una especialista en elaboración de manuales y procedimientos, por lo que el costo se reduce al material que utilizará ya que será asignado como parte de sus funciones.

- Manual de Proceso de Caja Operativa
- Manual de Proceso de Compra
- Manual de Control de Inventario
- Manual de Descripción de puesto y perfil de puestos, operativos

Para llevar a cabo esta asesoría se seleccionó la herramienta del Proceso Administrativo para llevar un orden de lo que se va a realizar en la empresa. Por lo que se centró en planeación, control y dirección.

La planeación se basa en establecer objetivos, políticas, estrategias y procedimientos de una empresa. Esto debe de ser dirigido por el Gerente General de la empresa. La cual consiste en determinar lo que se va a realizar. Es por ello que a continuación se presenta lo que puede ser una posible solución para implementar la planeación y sistematización de información en empresas dedicadas a la venta de productos para celulares. A nivel general dichas empresas deben definir sus objetivos, políticas y estrategias, por ejemplo:

4.1 Objetivos de las empresas de distribución

- Incrementar el volumen de ventas en un 20% así como también la promoción de los productos.

- Aumentar la participación en el mercado.
- Aumentar la cobertura.
- Aumentar el margen de rentabilidad.
- Mantener un nivel de precios que permita elevar el volumen de ventas.
- Lograr que la organización sea más conocida en el mercado

Para poder alcanzar estos objetivos, deben iniciar y cumplir con los estándares de los Manuales de Procesos. Hay que iniciar ordenadamente para tener buenos resultados.

4.1.1 Políticas

	Celulares S.A.	Fecha	Junio, 2012	
Las políticas básicas en la que se baso la propuesta son:				
<p>Servicio de la más alta calidad y a la medida adecuada para cada cliente.</p> <p>Relaciones de Largo Plazo que permitan un beneficio mutuo, basadas en la confianza el trabajo en equipo con el cliente.</p> <p>Comunicación constante y efectiva con nuestros clientes.</p> <p>Atención personalizada que garantice un servicio sin paralelo y una respuesta rápida y flexible a los cambios.</p> <p>Colaboradores capaces, motivados, con pasión por el servicio, comprometidos y con la mejor capacitación. Búsqueda constante de áreas de oportunidad que signifiquen Ahorros para el cliente en cualquier punto de la cadena logística.</p> <p>La calidad se manifiesta mediante el firme compromiso con los clientes de satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, para ello garantiza impulsar una cultura de calidad basada en los principios de honestidad, liderazgo y desarrollo del recurso humano, solidaridad, compromiso de mejora y seguridad en nuestras operaciones.</p> <p>Como equipo de trabajo proporcionar a los Clientes servicios de calidad en la logística de transportación, guiados por los siguientes valores:</p>				

- Integridad: Compromiso sincero y permanente de practicar una relación honesta y confiable.
- Responsabilidad: Trabajar con excelencia los asuntos encomendados, velar por la efectividad personal y de equipo en el logro final de resultados.
- Agilidad y Seguridad en las Operaciones: Actitud proactiva y acciones dinámicas preservando la seguridad e integridad de las mercancías.

Se establecieron estas políticas al relacionarse con la comunicación interna y externa que se necesita emplear para brindar un buen servicio al cliente. Las políticas deben de ser comunicadas y comprendidas por todos los integrantes de dichas empresas. Esto significa que cada colaborador de este tipo de empresas debe de ser capaz de describir, con sus propias palabras, de qué manera su trabajo contribuye al cumplimiento de las políticas de la empresa.

4.2 Estrategias

A nivel Administrativo la empresa debe implementar los siguientes objetivos, políticas y procedimientos de la Caja Operativa.

4.2.1 Políticas generales de caja chica

La dirección General determinará al inicio de cada año el monto que podrán ejercer, de acuerdo a un análisis y evaluación por parte de la misma de asignación de un Fondo Fijo.

1. El monto máximo autorizado para ejercer algún gasto con el Fondo Fijo es de Q5, 000.00. Con el IVA incluido.
2. El Fondo Fijo de Caja Chica deberá ser utilizado únicamente para cubrir necesidades operativas de la dependencia.
3. El Responsable del Fondo, en cualquier momento amparará y/o comprobará la totalidad del Fondo, ya sea en Efectivo y/o Vales de Caja Chica.

4. Los vales provisionales de caja deberían contener las firmas del responsable del fondo, la del empleado que ejerce el gasto, así como la descripción del concepto, el importe y la fecha de emisión del vale.

4.2.2 Procedimiento

Se realizó un Manual de Proceso de Caja Chica para establecer los pasos a seguir.

PROCEDIMIENTO

	Celulares S.A.	Fecha	Junio, 2012		
	Celulares Staff		03	06	12
Manual de Proceso de Caja Chica					
<p>Proceso: Gestión Financiera Procedimiento: Caja Chica</p> <p>1. OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alimentar la Caja Operativa para gastos de menor cuantía. - Verificar que el consumo de Caja Chica cumpla con las especificaciones requeridas. - Utilizar la Caja Chica únicamente para compras de insumos de la empresa. <p>2. NORMAS PARA EL MANEJO DE CAJA CHICA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se autorizan compras y/o pagos en efectivo hasta un máximo de cinco mil quetzales (Q5, 000.00). - Únicamente podrán efectuarse compras y/o pagos que estén comprendidos en los renglones presupuestarios autorizados, del grupo 1. <p>GRUPO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Combustible - Empaques - Repuestos - Materiales de Limpieza - Materiales de Oficina 					

	Celulares S.A.	Fecha	Junio, 2012		
	Celulares Staff		03	06	12

Manual de Proceso de Caja Chica

3. ALCANCE

- Los pagos que efectúen deberán ser soportados, con la justificación y certificación del gasto; estos pagos deberán ser previamente autorizados por el Supervisor.

4. DISPOSICIONES GENERALES

- La creación del Fondo de Caja Operativa, debe estar autorizado por el Gerente General de la empresa.
- Para el manejo del fondo de Caja Operativa, se nombrará a la persona responsable por medio escrito, quién debe caucionar la respectiva fianza de fidelidad.

5. SANCIONES

- El incumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente Manual, por parte del encargado de caja chica, dará lugar a las sanciones disciplinarias que el Gerente General dicte a dicho responsable del incumplimiento.

6. DEFINICIONES

La Caja Chica constituye un fondo fijo asignado para atender pagos en efectivo por gastos menores, exclusivamente para fines de la Entidad. Este fondo no podrá utilizarse para pagos fraccionados de compras mayores que exceden los límites establecidos en el presente Manual.

	Celulares S.A.	Fecha	Junio, 2012		
	Celulares Staff		03	06	12

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

ETAPAS	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Se realiza una transferencia a caja chica, por el Gerente General.	Gerente
2	Se verifica si la transferencia fue realizada con éxito.	Contador
3	Se solicita la impresión del documento que identifique la necesidad de compra.	Contador
4	El Sub-Gerente revisa, analiza y autoriza la solicitud de compra.	Sub-Gerente
5	Se realiza la entrega de efectivo o cheque, para realizar la compra.	Contador
6	La persona encargada de bodega realiza la compra con el proveedor.	Encargado de Bodega
7	Luego de haber realizado la compra, la persona encargada del proceso, liquida el efectivo y así mismo elabora un vale a caja chica.	Encargado de Bodega
8	Siguiente a la liquidación en caja, se procede a la entrega del producto comprado en el almacén o bodega.	Sub-Gerente
9	El Sub-Gerente luego de la entrega de mercadería, procede a revisar y comparar la descripción del vale con la mercadería entregada.	Sub-Gerente

Fuente: Elaboración propia.

- Solicitud de vale, documento que será emitido por el encargado de Caja Chica.

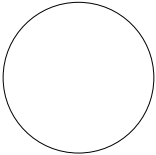
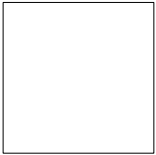
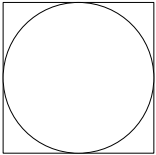
Vale Caja Chica	
Puntocel.S.A	Numeración Correlativa
No.-00000	
Datos Generales:	
Lugar y Fecha: _____	Lugar y Fecha
Q. _____	Cantidad en Números
Cantidad en letras: _____	
Concepto del Gasto: _____	Concepto de gasto, que sea el mismo de la solicitud.
Datos del Solicitante:	
Nombre y Apellido: _____	
Unidad o Sección: _____	
Firmas:	
_____ Firma Solicitante Firma Encargado Firma Sub Gerente	Firmas de Autorización
Requisitos:	
1. Al liquidarse este vale, deberá acompañarse la(s) factura(s) a nombre de Celulares S.A.	Recomendat nes sencillas y claras que se solicitan, para la respectiva liquidación del vale.
2. Toda factura deberá presentar la razón, de preferencia en el reverso, donde se justifique el gasto con firmas de quien realizo el gasto y jefe inmediato.	

Fuente: Elaboración propia

DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE CAJA CHICA

Proceso	Descripción
	Transferencia a caja chica por Gerente General.
	Registro de recepción de depósito.
	Solicitud de autorización de compra.
	Revisión y análisis de la solicitud por Sub-Gerente.
	Entrega de efectivo.
	Realización de la compra.
	Elaboración de vale a caja.
	Entrega de compra al almacén.
	Revisión y comparación de vale con mercadería.

Fuente: Elaboración propia

RESUMEN		
	ACTIVIDADES	TIEMPO
	6	2 horas, 50 minutos.
	1	15 minutos
	2	20 minutos
Total	9	3 horas, 25 minutos

Fuente: Elaboración propia

Para iniciar el procedimiento se realiza una transferencia, por el Gerente General, luego se verifica si está fue hecha con éxito, posteriormente se solicita la impresión del documento que justifique la compra, después de esto el Sub-Gerente revisa, analiza y autoriza la solicitud de compra y se hace la entrega de efectivo o cheque. La persona encargada de bodega realiza la compra con el proveedor, luego de haber realizado la compra, la persona encargada del proceso, liquida el efectivo y así mismo elabora un vale a caja chica, cómo siguiente paso a la liquidación en caja, se procede a la entrega del producto comprado en el almacén o bodega y por último el Sub-Gerente luego de la entrega de mercadería, procede a revisar y comparar la descripción del vale con la mercadería entregada.

4.3 Políticas de proceso de compra

1. Responsabilidad de diseñar un panel de proveedores que pueda garantizar el suministro de productos y servicios en base a las necesidades de la Compañía.
2. Control estadístico de consumos para establecer un programa de resurtido.

3. Exactitud y oportunidad en la información a compras para la eficiente toma de decisiones.
4. Revisión periódica de cotizaciones.

El objetivo de vigilar el abastecimiento suficiente, pero no excesivo de todos los materiales, o sea mantener un nivel optimo de inventarios como lo son los artículos de oficina y enseres como los bienes que se encuentran dentro de un establecimiento y que sirven de forma directa o indirecta, para el correcto desempeño de las actividades que se llevan a cabo en la empresa.

4.4 Manual de proceso de compra

	Celulares S.A.	Fecha	Junio, 2012		
	Celulares Staff		03	06	12
PROCESO DE COMPRA					
<p>1. OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar el uso del manual de procedimientos podrá contribuir a la optimización del proceso de compras en las empresas. - En tiempos de crisis, contar con un proceso de compras óptimo, para aumentar la probabilidad de alcanzar el éxito. - Realizar compras únicamente necesarias para la empresa. <p>2. NORMAS PARA EL MANEJO DE COMPRAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se autorizan compras que sean propias de la empresa. - Únicamente podrán efectuarse compras que estén comprendidos en los renglones presupuestarios autorizados, del grupo 1. 					

Fuente: Elaboración propia

	Celulares S.A.	Fecha	Junio, 2012		
	Celulares Staff		03	06	12

Manual de Proceso de Compra

GRUPO 1

- Combustible
- Empaques
- Repuestos
- Materiales de Limpieza
- Materiales de Oficina

3. ALCANCE

- Los gastos que efectúen deberán ser soportados, con la justificación y certificación del pago; estos gastos deberán ser previamente autorizados dependiendo del tipo de compra por el Gerente General o Supervisor.

4. DISPOSICIONES GENERALES

- Las compras que se realicen en la empresa deben ser previamente autorizadas por el Sub Gerente o Gerente General de dicha empresa.

5. SANCIONES

- El incumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente Manual, por parte del encargado de compras, dará lugar a las sanciones disciplinarias que el Gerente General dicte a dicho responsable del incumplimiento.

6. COMPROMISOS DEL ENCARGADO

- Establecer un inventario para llevar control de los materiales que no se le den uso dentro de la empresa.

7. DEFINICIONES

- El costo de las mercancías que compra una empresa para sus operaciones diarias.

Fuente: Elaboración propia

	Celulares S.A.	Fecha	Junio, 2012		
	Celulares Staff		03	06	12

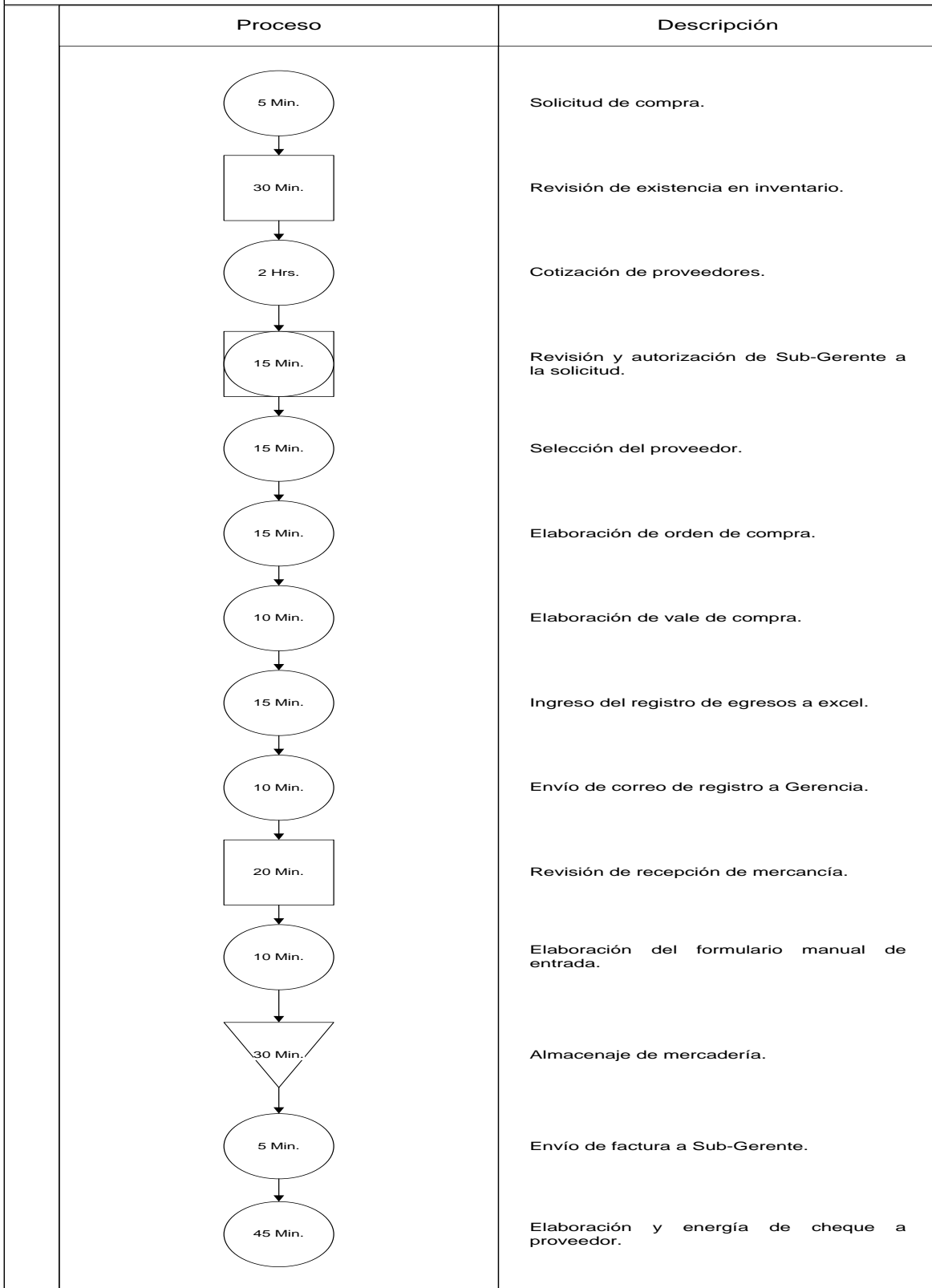
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Por esta vía se puede realizar las compras de montos relevantes.

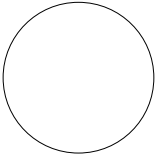
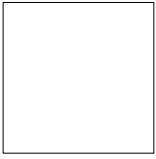
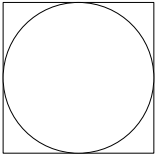
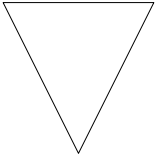
ETAPAS	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	El solicitante pide al encargado de compras, que en este caso es el Supervisor. La necesidad de realizar dicha compra.	Supervisor
2	El Supervisor revisa en la base de datos de Inventarios, si hay existencia en bodega.	Supervisor
3	Procede a solicitar las cotizaciones necesarias a tantos proveedores como se necesite, las cuales una vez analizada se elige la más conveniente en cuanto a precio y calidad, así como la facilidad de crédito que ofrezca dicho suplidor.	Supervisor
4	Revisar y autorizar dicha solicitud.	Sub Gerente

5	Ya seleccionada la cotización más razonable que cumpla con los requerimientos y sus modificaciones se procede a la elaboración de la Carta Orden, la cual se envía al proveedor calificado autorizándole a despachar lo indicado en la misma.	Supervisor de Compra
6	Se realiza un vale de autorización, llenando todos los datos solicitados en dicho vale.	Supervisor y Solicitante de Compra
7	Se registra el egreso en el sistema de cómputo en una hoja de Excel, ingresando los datos del respectivo vale.	Supervisor
8	Se le envía (correo electrónico) al Gerente General y al Sub Gerente los movimientos realizados.	Supervisor
9	Se recibe la mercancía del proveedor calificado adjunto una factura enviado por el suplidor.	Encargado de Bodega
10	Elabora formulario manual de Entrada de todas las mercancías recibidas que luego la procesa en un programa de inventario automatizado.	Supervisor y Secretaria
11	Se realiza el almacenaje de la mercadería adquirida.	Encargada de Bodega
12	Envía factura a compras y Sub-Gerente para completar el proceso de compras.	Supervisor y Sub Gerente
13	Se elabora el cheque de pago y se entrega al proveedor.	Sub Gerente

DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS



Fuente: Elaboración propia

RESUMEN		
	ACTIVIDADES	TIEMPO
	10	4 horas, 10 minutos
	2	50 minutos
	1	15 minutos
	1	30 minutos
Total	14	5 Horas, 45 Minutos

Fuente: Elaboración propia

Como primer paso el solicitante justifica al encargado de compras la necesidad de realizar dicha compra, luego el Supervisor revisa en la base de datos de Inventarios, si hay existencia en bodega, el tercer paso es solicitar las cotizaciones necesarias, las que tras analizarlas se elige la más conveniente, posteriormente se revisa y autoriza la solicitud por el Sub Gerente; ya seleccionada la cotización que cumpla con los requerimientos se procede a la elaboración de la Carta Orden, la cual se envía al proveedor autorizándole a despachar lo indicado en la misma, una vez hecho esto, se realiza un vale de autorización, se registra el egreso en el sistema de cómputo en una hoja de Excel, ingresando los datos del respectivo vale; luego se le envía al Gerente General y al Sub Gerente los movimientos realizados por medio de un correo electrónico.

Como noveno paso se recibe la mercancía del proveedor adjunto con la factura correspondiente, luego se elabora formulario manual de Entrada de todas las mercancías recibidas que luego se procesan en el programa de inventario automatizado; se realiza el almacenaje de la mercadería adquirida, se envía factura a compras y Sub-Gerente para completar el proceso de compras y se elabora el cheque de pago y se entrega al proveedor.

Es esencial contar con orden y control de inventario de las materias primas y materiales que se reciben de los proveedores y que se destinan a ser consumidos en la prestación de servicios. Se debe de seguir el manual de control de inventario para saber cuándo hay entradas y salidas de materia prima.

4.5 Políticas del proceso de control de inventario

	Celulares S.A.	Fecha	Junio, 2012	
1.	El acceso a bodega debe ser restringido a una o dos personas como máximo y solo debe entrar más personal cuando sea necesario llevar a cabo inventarios físicos.			
2.	Deberá de quedar evidencia debidamente formada y autorizada por el encargado responsable de las acciones, de todos y cada uno de los movimientos que se realice en la bodega de las empresas dedicadas a la distribución de producto para celulares.			
3.	Deberán hacerse revisiones físicas cada semana, a efecto de verificar que las existencias en bodega sea la misma que en la base de datos de inventario.			
4.	El responsable del control de inventario, deberá establecer un mecanismo de revisión de materia prima que le permita identificar los insumos próximos a caducar.			
5.	Los artículos de las empresas de distribución de producto para celulares S.A., deberán agruparse de acuerdo a una clasificación específica.			
6.	Los empaques de los artículos, deberán etiquetarse con: número de código, fecha de compra y fecha caducidad.			
7.	El responsable de planeación, organización, control del inventario en las unidades es: el Supervisor bajo la inspección del Sub Gerente.			

Fuente: Elaboración propia

Para tener un control de inventario se deberá de cumplir con dichas políticas. Se eligieron estas políticas ya que así se tendrá un Control de Inventario y se solucionara el descontrol de inventario que exista.

4.5.1 Procedimiento

Se realizó un Manual de Proceso de Control de Inventario para establecer los pasos a seguir con su dicho orden.

4.5.2 Manual de proceso de control de inventarios

	Celulares S.A.	Fecha	Junio, 2012			
	Celulares Staff		03	06	12	
MANUAL DE PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIOS						
<p>Proceso: Gestión de Inventario Procedimiento: Control de Inventario</p> <p>1. OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveer o distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la empresa. - Proporcionar a la empresa un instrumento administrativo que integre las acciones, los elementos y las técnicas necesarias para efectuar la toma de inventario. - Proveer un instrumento para el registro de entradas y salidas de inventario prima. - Proporcionar seguridad, control y orden en las compras de inventario. - Utilizar los artículos del Inventario únicamente para beneficio de las empresas de distribución de producto para celulares S.A. <p>2. NORMAS PARA EL MANEJO DE CONTROL DE INVENTARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar salidas de inventario únicamente el responsable del mismo. - Se autoriza la salida de insumo por parte de los colaboradores, si el responsable del mismo dio autorización. 						

	Celulares S.A.	Fecha	Junio, 2012		
	Celulares Staff		03	06	12
Manual de Proceso de Control de Inventarios					
3.	ALCANCE				
	- Las salidas que efectúen deberán ser soportados, con la justificación y certificación de la salida; estos deberán ser previamente autorizados por el supervisor.				
4.	DISPOSICIONES GENERALES				
	- La creación del Control de Inventario, debe estar autorizado por el Gerente General de las empresas de distribución de producto para celulares S.A				
	- Para el manejo del control de inventario, se nombrará a la persona responsable por medio escrito, quién debe caucionar la respectiva fianza de fidelidad.				
5.	SANCIONES				
	- El incumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente Manual, por parte del encargado de Inventario, dará lugar a las sanciones disciplinarias que el Gerente General dicte a dicho responsable del incumplimiento.				

Fuente: Elaboración propia


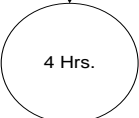
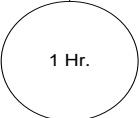


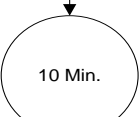
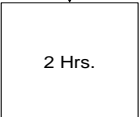
	Celulares S.A.	Fecha	Junio, 2012		
	Celulares Staff		03	06	12

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE INVENTARIO

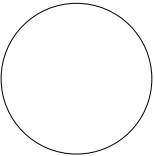
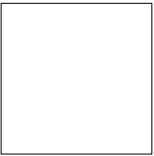
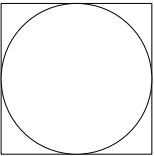
ETAPAS	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Realización de una base de datos en Excel, donde se llevara el control de las entradas y salidas.	Encargado de Bodega
2	Compra de artículos.	Encargado de Compras
3	Se deben ingresar todos los artículos que en la empresa se utilicen, por medio de códigos y clasificación.	Encargado de Bodega
4	Se debe llenar una solicitud que indique la salida del producto, motivo y quien lo autoriza.	Encargado de Bodega
5	Para la salida de un artículo que este en bodega, debe solicitarse autorización al encargado de inventario. Este se encarga de ver cuál es la necesidad del solicitante.	Encargado de Bodega
6	El solicitante debe de firmar un vale de recibido.	Solicitante
7	Deberá realizarse una revisión física cada semana, a afecto de verificar que las existencias en bodega sea la misma que en la base de datos de inventario.	Encargado de Bodega

Fuente: Elaboración propia

DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE INVENTARIOS

Proceso	Descripción
	<p>Elaboración de base de datos para el control de entradas y salidas.</p>
	<p>Compra de artículos.</p>
	<p>Ingreso de artículos por código.</p>
	<p>Solicitud de salida de producto.</p>
	<p>Revisión y autorización de salida.</p>
	<p>Elaboración de vale.</p>
	<p>Revisión de inventario.</p>

Fuente: Elaboración propia

RESUMEN		
	ACTIVIDADES	TIEMPO
	5	5 horas, 55 minutos
	1	2 horas
	1	20 minutos
Total	7	8 Horas, 15 Minutos

Fuente: Elaboración propia

Se realiza una base de datos en Excel, donde se llevará el control de las entradas y salidas, se compran los artículos, luego se deben ingresar todos los artículos que en la empresa se utilicen, por medio de códigos y clasificación, se llena una solicitud que indique la salida del producto, motivo y quien lo autoriza, después de esto para la salida de un artículo que este en bodega, debe solicitarse autorización al encargado de inventario el cual se encarga de ver cuál es la necesidad del solicitante, el solicitante debe de firmar un vale de recibido, se realiza una revisión física cada semana, a efecto de verificar que las existencias en bodega sea la misma que en la base de datos de inventario.

Luego se debe de organizar la empresa, este elemento se centra en la administración de la empresa y se manejan asuntos ejecutivos. Por lo que se debe de organizar y relacionar el trabajo para alcanzar efectivamente las metas fijadas. Las actividades que se van a realizar en este elemento son: establecer la estructura de la organización y creación de un manual de procedimientos de descripción de puesto y perfil de puestos. Las descripciones de cada puesto. Junto con la organización de la empresa está el control. Este debe asegurar el progreso hacia los objetivos fijados según lo planeado. Por lo que un encargado del área

administrativa debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de las metas.

4.6 Políticas de descripción de puesto y perfil de puestos operativos

	Celulares S.A.	Fecha	Junio, 2012		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades. 2. Cumplir con las responsabilidades, tareas y actividades que se le asigne a cada persona de la empresa, según su descripción de puesto y perfil de puesto. 3. Servir como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas de la unidad administrativa. 					

Fuente: Elaboración propia

4.7 Manual de descripción de puesto y perfil de puestos operativos

	Celulares S.A.	Fecha	Junio, 2012		
	Celulares Staff		03	06	12
Manual de Descripción de Puesto y Perfil de Puestos Operativos					
<p>Proceso: Recursos Humanos Procedimiento: Descripción de puesto y perfil de puesto</p> <p>1. OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. - Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. 					

Fuente: Elaboración propia

	Celulares S.A.	Fecha	Junio, 2012		
	Celulares Staff		03	06	12
Manual de Descripción de Puesto y Perfil de Puestos Operativos					
<p>2. NORMAS PARA EL MANEJO DE CONTROL DE DESCRIPCION DE PUESTOS Y PERFIL DE PUESTOS OPERATIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con toda la descripción que requiere el manual de puesto, para generar eficiencia. - Ser responsable de los actos que se le dicten. <p>3. ALCANCE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las descripciones de puesto que se realicen deberán ser soportados, con la justificación y certificación de su ejecución; estos deberán ser previamente autorizados por el Gerente General de la empresa. <p>4. DISPOSICIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - La creación de las descripciones de puesto, debe estar autorizado por el Gerente General. - Para su elaboración, se nombrará a la persona responsable por medio escrito, quién debe de ser del área de Recursos Humanos. <p>5. SANCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> - El incumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente Manual, por parte del encargado de descripción de puesto y perfil de puestos, dará lugar a las sanciones disciplinarias que el Gerente General dicte a dicho responsable del incumplimiento. 					

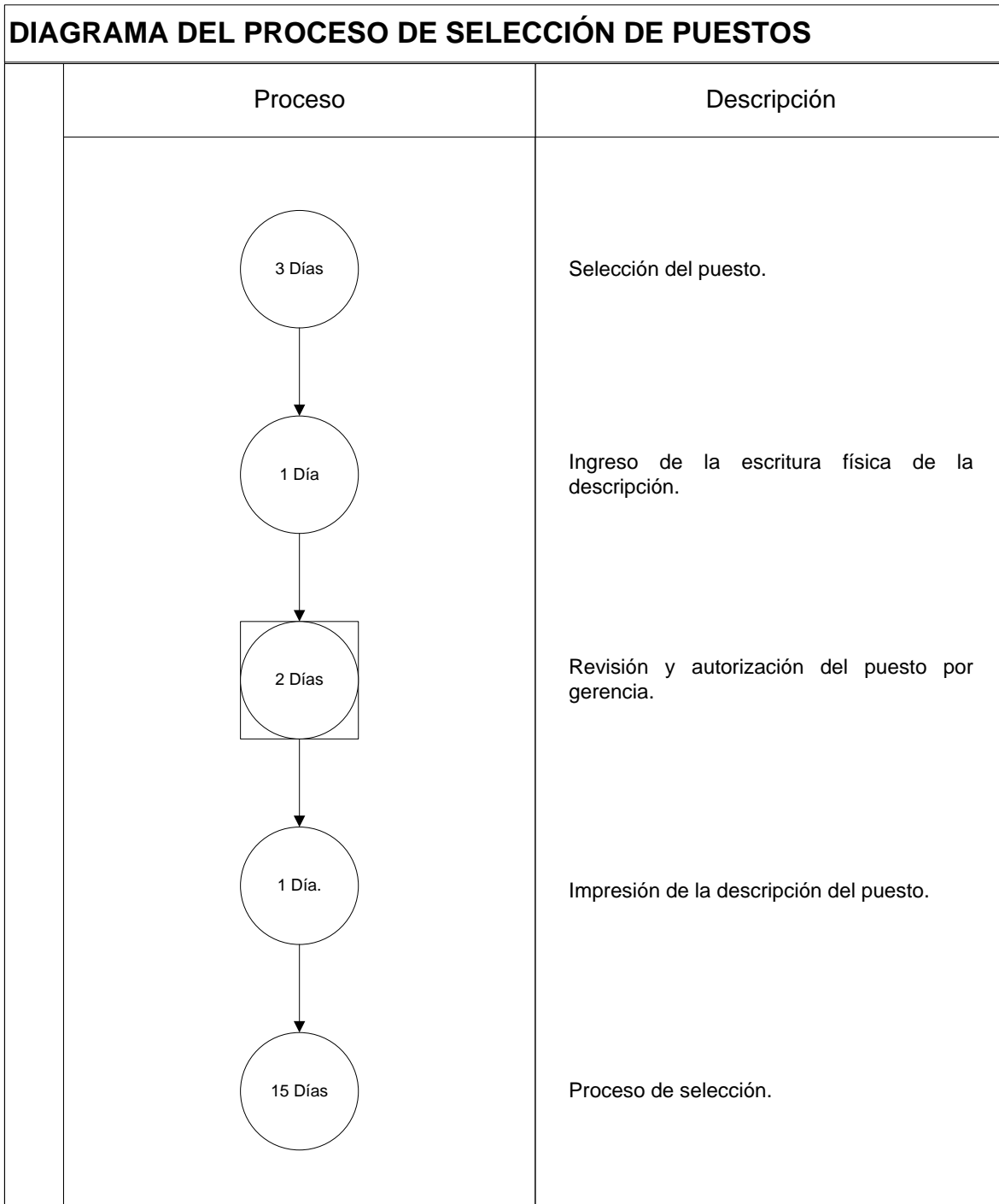
Fuente: Elaboración propia

	Celulares S.A.	Fecha	Junio, 2010		
	Celulares Staff		03	06	12

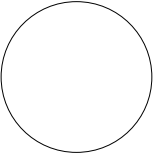
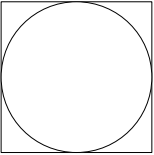
**DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y
PERFIL DE PUESTO**

ETAPAS	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Se inicia seleccionando el puesto que se requiere describir.	Gerente General
2	<p>En el sistema de cómputo se inicia la escritura física de la descripción.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Puesto -Información General -Organigrama -Descripción general del puesto -Funciones -Actividades y Tarea -Responsabilidades -Condiciones del trabajo -Características requeridas para el puesto -Perfil de contratación, como: <ul style="list-style-type: none"> • Educación formal necesaria • Educación no formal necesaria • Experiencia laboral • Conocimientos necesarios • Habilidades y destrezas • Atributos • Capacidades • Conocimientos básicos 	Secretaria
3	Se revisa y autoriza la solicitud para contratación.	Gerente General
4	Se procede a imprimir la descripción del puesto solicitado.	Secretaria
5	Se inicia el proceso de selección de acorde a la plaza en cuestión.	Gerente General

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

RESUMEN		
	ACTIVIDADES	TIEMPO
	4	20 días
	1	2 días
Total	5	22 días

Fuente: Elaboración propia

Este proceso se inicia al seleccionar el puesto que se requiere describir, en el sistema de cómputo se inicia la escritura física de la descripción de acuerdo a lo siguiente: puesto, información general, organigrama, descripción general del puesto, sus funciones, actividades y tareas, responsabilidades, condiciones del trabajo, características requeridas para el puesto y el perfil de contratación.

El perfil de contratación se puede determinar de la siguiente forma: su educación formal necesaria, educación no formal necesaria, experiencia laboral, conocimientos necesarios, habilidades y destrezas, atributos, capacidades y conocimientos básicos.

Luego se revisa y autoriza la solicitud para contratación, se procede a imprimir la descripción del puesto solicitado y se inicia el proceso de selección de acorde a la plaza en cuestión.

Estos procedimientos se hace referencia son aplicables a cualquier tipo de empresa, ya que el estudio se baso en el proceso administrativo en general.

	Celulares S.A.	Fecha	Junio, 2010		
	Celulares Staff		03	06	12

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

ETAPAS	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Se realiza una cotización y orden de pedido dirigida al cliente.	Ejecutivo de Ventas
2	El cliente al estar interesado en el producto, confirma y hace entrega de la orden de compra a la empresa.	Ejecutivo de Ventas
3	Se ingresa el pedido solicitado por el cliente.	Secretaria
4	Posterior al ingreso del pedido, se solicita el producto a bodega.	Secretaria
5	El encargado de bodega coordinara la ruta a llevar a cabo, para realizar la entrega del pedido solicitado.	Encargado de Bodega
6	Se entrega el pedido en la dirección exacta que el cliente proporcione.	Piloto
7	Se realizara una llamada de servicio al cliente, en la cual se verificara si el cliente quedo satisfecho con la entrega del producto.	Secretaria

Fuente: Elaboración propia

Proceso	Descripción
<pre> graph TD A[30 Min.] --> B[4 Hrs.] B --> C((15 Min.)) C --> D((5 Min.)) D --> E((30 Min.)) E --> F((4 Hrs.)) F --> G[10 Min.] </pre>	<p>Elaboración de cotización y orden de pedido.</p> <p>Confirmación y entrega de orden de compra del cliente.</p> <p>Ingreso a sistema de pedidos.</p> <p>Solicitud de producto a bodega.</p> <p>Coordinación de rutas de envío de pedido.</p> <p>Entrega del producto.</p> <p>Llamada de seguimiento de servicio al cliente para confirmar la recepción con el cliente.</p>

Fuente: Elaboración propia

Se realiza una cotización y orden de pedido dirigida al cliente, el cliente al estar interesado en el producto, confirma y entrega la orden de compra a la empresa, luego se ingresa el pedido solicitado por el cliente, posterior al ingreso del pedido, se solicita el producto a bodega, el encargado de bodega coordinara la ruta a llevar a cabo, para realizar la entrega del pedido solicitado, se entrega el pedido en la dirección exacta que el cliente proporcione y se realizara una llamada de servicio al cliente, en la cual se verificara si el cliente quedo satisfecho con la entrega del producto.

La clasificación de los diferentes canales de distribución que se emplean usualmente, parte de la premisa de que los productos de consumo (aquellos que los consumidores finales compran para su consumo personal) y los productos industriales (aquellos que se compran para un procesamiento posterior o para usarse en un negocio) necesitan canales de distribución muy diferentes; por tanto, éstos se dividen en primera instancia, en dos tipos de canales de distribución:

- 1) Canales para productos de consumo y
- 2) Canales para productos industriales o de negocio a negocio.

Luego, ambos se dividen en otros tipos de canales que se diferencian según el número de niveles de canal que intervienen en él.

Al momento de elegir o diseñar los tipos de canales de distribución que la empresa utilizará para hacer llegar sus productos y/o servicios al consumidor final o usuario industrial, el mercadólogo debe tomar en cuenta algunas consideraciones, como las siguientes:

Todos los anteriores tipos de canal de distribución, si bien, son los más comunes, no son los únicos; por tanto, el mercadólogo puede hacer diversas combinaciones que se ajusten mejor a las características del mercado, el producto y/o servicio y de la empresa, de tal manera que satisfaga mejor las necesidades de su mercado meta al mismo tiempo que la empresa obtiene un beneficio o utilidad por ello.

Sin embargo, se debe tomar en cuenta dos situaciones muy importantes:

- 1) Que un número mayor de niveles implica menos control y mayor complejidad del canal y
- 2) Cuanto más corto sea el canal y menores los pasos entre el fabricante y el consumidor tanto mayor es la carga económica sobre el fabricante.

Por otra parte, no se debe pasar de alto que en la actualidad (y mucho más en el futuro), el uso del internet, especialmente en los canales de negocios a negocios, va en aumento, debido a que es un medio más directo y eficiente para comprar y vender suministros y materias primas. Sin embargo, eso no significa que el internet no sea un medio muy útil para vender productos (libros, cosméticos, regalos, flores, software, juegos, ropa, etc.) directamente al consumidor final, por el contrario, gracias a opciones muy interesantes como las tiendas virtuales, el productor o fabricante puede vender directamente a su consumidor final, tanto localmente, como a nivel nacional o internacional.

En conclusión los hallazgos encontrados en base al estudio efectuado determinaron que la Administración es una actividad que logra combinar todos los esfuerzos técnico, humanos y de personalidad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en recursos útiles y efectivos. Es la más retadora, amplia, exigente, crucial y sutil de todas las actividades humanas.

Y es por consiguiente que la actividad administrativa en resumen consiste en coordinar esfuerzos individuales para lograr un propósito común que en forma aislada no sería posible alcanzar. Esto significa que a la administración le corresponde establecer y operar los mecanismos y sistemas que permiten el mejor aprovechamiento de los resultados a fin de aplicarlos al desarrollo de las fuerzas productivas y a la generación de satisfactores.

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración. Si bien varían sus designaciones,

estas funciones son ampliamente reconocidas por los gerentes profesionales. En la investigación realizada se determinó la implementación para facilitar la labor en general de las empresas de distribución de producto para celulares:

1. Planificación.- es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende:
 - a) establecer los objetivos de la empresa.
 - b) desarrollar premisas acerca del medio en la cual han de cumplirse.
 - c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos.
 - d) iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones.
 - e) replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

2. Organizar.- es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva.

3. Suministrar el personal y administrar los recursos humanos en el proceso de asegurar que se recluten empleados competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la empresa. La eficaz dotación de personal y la administración de los recursos humanos implican también el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos.

4. Guiar y la influencia interpersonal es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa (designado también como dirigir o actuar).

5. Controlar es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Este implica:

- a) establecer metas y normas.
- b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas.
- c) reforzar los aciertos y corregir las fallas.

Para que el proceso administrativo se ejecute en forma coincidente y continua la presente propuesta planteó las políticas de la empresa como objetivos primordiales al mismo tiempo se construyeron tres manuales en las áreas de compras, personal y control aplicables de manera sencilla en la empresa.

El proceso administrativo se vale de enlaces y de la retroalimentación concluyendo que la planificación debe preceder a la actividad de organizar, y el controlar debe seguir a las demás funciones. "Esta documentación apoyará al proceso administrativo de la empresa y lograr los resultados esperados solucionando gran parte de la problemática planeada."

5. Referencias

- 1) Casto, J. (2005) Investigación Integral de Mercados (3ª ed.). Colombia: McGraw Hill
- 2) Dwyer, Robert y Tanner, John (2007). Marketing industrial. (3a. Ed.) México: McGraw Hill-Interamericana.
- 3) Evans, J. Y Lindsay, W. (2005). Administración Y Control De La Calidad. (6a ed.). México: Thomson Editores
- 4) Kerin, Roger, Berkowitz, Eric, Hartley, Steven y Rudelius, William (2004). Marketing. (7a. Ed.) México: McGraw Hill.
- 5) Kolter, Philip (2002). Dirección de Marketing conceptos esenciales. (1ª. ed.) México: Prentice Hall.
- 6) Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración – Una Perspectiva Global. (12a ed.). México: McGraw Hill
- 7) Lamb, Charles, Hair, Joseph y McDaniel, Carl (2006). Marketing. (8a. ed.) España: Paraninfo.
- 8) Palomo, M. T. (2007). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. (4a ed.). Madrid: ESIC Editorial
- 9) Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración – Un Empresario Competitivo. (8a ed.). México: Pearson Prentice Hall
- 10) Stanton, William, Etzel, Michael y Walker Bruce (2004). Fundamentos de marketing. (13a. ed.) México: McGraw Hill.
- 11) Stoner, J. , Freeman, F. y Gilbert, D. (1996). Administración. (6ª ed.). México: 5Pearson Prentice Hall
- 12) Roberto Hernández Zampieri (2003) Metodología de la investigación (3ª ed.). McGraw Hill.
- 13) Manual de estilo de Universidad Panamericana
- 14) Tesario de Universidad Panamericana

6. Anexos

Anexo 1
Instrumento 1



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDO
A PERSONAL ADMINISTRATIVO
SERVICIO AL CLIENTE
DE CELULARES S.A.**

El siguiente cuestionario tiene por objetivo determinar aspectos negativos dentro de la empresa, por lo que se le solicita su colaboración para responder las siguientes preguntas:

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

1. ¿A su consideración el personal disponen de manuales administrativos para cubrir las exigencias de los clientes?

SI NO

2. ¿Conoce las funciones de su puesto?

SI NO

3. ¿Conoce los procedimientos cuando no hay existencia de productos?

SI NO

4. ¿Conoce las políticas que se aplican a los clientes potenciales de Puntocel?

SI NO

5. ¿Conoce el proceso de venta hacia los clientes potenciales de Puntocel?

SI NO

Anexo 2
Instrumento 2



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES POTENCIALES

Instrucciones:

Por favor señale con una equis (x) la respuesta que mejor represente su opinión para cada pregunta. Tómese el tiempo necesario sea lo más sincero posible.

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

1. ¿Qué factores son importantes cuando decide consumir los productos de la empresa?

Factor	Muy importante	Importante	Nada importante
a) De la empresa			
prestigio			
trayectoria			
Imagen y prestigio del instituto			
Beneficio económico			
Beneficio personal			
b) Del Servicio y personal			
Horario y días de trabajo			
el personal			
Amabilidad			
Colaboración			
Responsabilidad			

2. ¿Cómo calificaría los siguientes factores del funcionamiento de la empresa?

Factor	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
a) De la empresa					
organización					
Planificación de actividades					
Manejo medidas de higiene					
Supervisión de labores					
Presentación del producto					
b) Del Servicio y personal					
Horario y días de labor					
Presentación del personal					
Amabilidad					
Colaboración					
Responsabilidad de los jefes inmediatos					