

**DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y PLAN DE
MEJORAMIENTO PARA EL GRANERO SUPERIOR MUNICIPIO DE
IPIALES**

HECTOR CASANOVA TREJO

PABLO JAVIER PEREZ CADENA

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA "UNAD"
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2004**

**DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIALY PLAN DE
MEJORAMIENTO PARA EL GRANERO SUPERIOR MUNICIPIO DE
IPIALES**

HECTOR CASANOVA TREJO

PABLO JAVIER PEREZ CADENA

**Trabajo de grado presentado para optar al título de Administrador de
Empresas**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2004**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la presente tesis de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”.

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Octubre, 2004

A mi esposa Fanny, a mis hijos Diana Carolina y Luis Andrés, que son una luz que me permiten continuar trabajando y demostrarles que cada día se debe forjar metas, pues con esfuerzo lograremos todo lo que nos proponemos.

A mis padres Mercedes y Agustín, quienes con su apoyo y respaldo han logrado formarme como profesional, con su ejemplo y principios han inculcado valores que me han hecho crecer como una persona útil para la sociedad.

A mi compañero de tesis, Pablo, por su colaboración paciencia y tenacidad para lograr formar un equipo de trabajo exitoso.

HÉCTOR HUGO

A Dios por ser tan bueno y brindarme su apoyo espiritual.

A mi esposa Mercedes, a mis hijos Alvaro Javier, Mario Andrés y David Esteban por estar conmigo en los momentos más difíciles, darme ánimo y ese apoyo incondicional para culminar con gran éxito mi carrera.

A mis padres Teresa y Luis Carlos por todo el apoyo que me brindaron, quienes estuvieron presentes apoyándome y dándome valor para salir adelante.

PABLO JAVIER

AGRADECIMIENTOS

Los autores del trabajo hacen un reconocimiento justo y meritorio a la Empresa "GRANERO SUPERIOR" de la ciudad de Ipiales, y las personas que de una u otra manera han apoyado el desarrollo de la gestión para la realización de este Trabajo de Grado, denominado "DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL GRANERO SUPERIOR MUNICIPIO DE IPIALES", Como una demostración práctica de haber culminado los estudios de **Administración de Empresas**.

También manifiestan sinceros agradecimientos a los profesores de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Facultad de Administración de Empresas, que orientaron los planes y programas y en especial a los doctores: Gabby Narváez, Mario Francisco Calvache, Luis Martínez, Luis Alejandro Delgado, quienes con sus valiosos aportes lograron desarrollar el proceso de formación con criterio profesional, sembrando calidad total y visión productiva y humanista.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION.	14
1 TITULO	16
2 LINEA DE INVESTIGACIÓN	17
3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
3.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	18
3.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
4. OBJETIVOS	20
4.1. OBJETIVO GENERAL	20
4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	20
5. JUSTIFICACION	21
5.1. JUSTIFICACION TEORICA	21
5.2. JUSTIFICACION METODOLOGICA	21
5.3. JUSTIFICACION PRACTICA	21
6. MARCO DE REFERENCIA	22
6.1. MARCO TEORICO	22
6.1.1. Concepto de Organización	22
6.1.2. Importancia de la Organización	23
6.1.3. Guías generales para la Organización	24
6.1.4. Características de la Organización	25
6.1.5. Principios de la Organización	26
6.1.6. Elementos Básicos de la Organización	27
6.1.7. Pasos del Proceso Organizativo	28
6.2. MARCO CONCEPTUAL	30
6.3. MARCO ESPACIAL	31
6.4. MARCO CONTEXTUAL	31
7. ASPECTOS METODOLOGICOS	33
7.1. TIPO DE ESTUDIO	33
7.2. FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION.	33
7.2.1. Fuentes primarias	33
7.2.2. Fuentes Secundarias	34
7.2.3. Muestra	34
8. DIAGNOSTICO INTERNO Y FACTORES RELEVANTES DEL ENTORNO	35
8.1. PROCESO ADMINISTRATIVO	35
8.1.1. Planeación	35
8.1.2. Organización	36
8.1.3. Dirección	38
8.1.4. Control	38

pág.

8.2.	AREAS FUNCIONALES	39
8.2.1.	Áreas de mercadeo	39
8.2.2.	Gestión de personal	43
8.2.3.	Área de finanzas	44
8.3.	FACTORES MAS RELEVANTES DEL ENTORNO	45
9.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA	46
9.1	FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL GRANERO SUPERIOR	46
9.2.	MISIÓN	47
9.3	MATRIZ DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, ACTIVIDADES Y RESPONSABLES	47
9.4.	MANUAL DE FUNCIONES	47
9.5.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	50
9.6.	ORGANIGRAMA	50
10.	SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	52
11.	CONCLUSIONES	55
12.	RECOMENDACIONES	56
	BIBLIOGRAFIA	57
	ANEXOS	58

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Objetivos Propuestos según el Gerente y Colaboradores	35
Tabla 2. Planta de Personal "Granero Superior". 2004	36
Tabla 3. Cargo a quien se entrega información.	38
Tabla 4. Relación de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.	46
Tabla 5. Matriz de Objetivos, Estrategias, Actividades y Responsables.	48
Tabla 6. Sistemas de Seguimiento y Evaluación de Propuesta Organizativa.	53

LISTA DE CUADROS

	Pág
Cuadro 1. Aspectos Relacionados con la Percepción de los Clientes Mayoristas.	42
Cuadro 2. Aspectos Relacionados con la Percepción de los Consumidores.	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Ubicación Geográfica de la Empresa Granero Superior	Pág. 32
Figura 2.	Organigrama actual del "Granero Superior"	37
Figura 3.	Distribución de planta física primer piso	40
Figura 4	Distribución de planta física segundo piso	41
Figura 5	Organigrama propuesto Granero Superior	51

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1.	Formato de entrevista al gerente	pág. 59
Anexo 2.	Formato de encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Granero Superior.	61
Anexo 3.	Formato de encuesta a clientes mayoristas.	63
Anexo 4.	Formato de encuesta a consumidores	64
Anexo 5.	Formato de entrevista a personal de la empresa.	65
Anexo 6.	Manual de funciones	67
Anexo 7.	Manual de procedimientos	78

INTRODUCCION

EL "Granero Superior" es una empresa familiar que lleva 16 años en el mercado de la ciudad de Ipiales, Departamento de Nariño, prestando sus servicios de compra y venta de víveres y abarrotes; así en el transcurso de su vida empresarial ha ido evolucionando y realizando cambios internos, los cuales en un principio funcionaron en forma eficiente.

Sin embargo el desarrollo del sector, el crecimiento del mercado, el fortalecimiento de la competencia, entre otros; son aspectos que se constituyen en factores de riesgo para la supervivencia y crecimiento de la empresa; por tanto representan una presión y al mismo tiempo un desafío para las Directivas de la misma, hacia la modernización de sus estructuras y la eficiencia de la gestión empresarial.

En una lectura preliminar se observa que "El Granero Superior" presenta falencias en la organización empresarial que obstaculiza la consecución de los objetivos estratégicos y el diseño de mecanismos de control y evaluación; bajo esta premisa surge la inquietud de iniciar un trabajo de investigación que se ha titulado: Diagnostico de la Organización Empresarial y Plan de Mejoramiento del Granero Superior Municipio de Ipiales".

En esta medida la investigación se plantea un interrogante frente al conocimiento de la situación actual de la organización empresarial del Granero Superior, con miras a diseñar una propuesta de organización adecuada a sus necesidades estratégicas; intencionalidad que encuentra justificación en razones de tipo teórico, en la validación de teorías de la administración de empresas; metodológico, en la aplicación de modelos de diagnóstico empresarial y práctico, por cuanto contribuye al crecimiento, fortalecimiento y posicionamiento de la empresa.

Para alcanzar tal propósito, este esfuerzo se orienta bajo los lineamientos de la metodología de la investigación científica, cuyo diseño se encuentra en los siete primeros capítulos, iniciando con la identificación, planteamiento y formulación del problema, la definición de objetivos general y específicos, la ubicación del tema en un marco de referencia y finalmente los aspectos metodológicos.

El desarrollo de los objetivos específicos propuestos se presenta en los cinco capítulos siguientes, distribuidos así:

En el capítulo octavo se presenta el diagnóstico interno de la organización del "Granero Superior en sus áreas administrativas y funcionales; de igual forma se identifican los factores más relevantes del entorno que afecta su desarrollo empresarial.

El noveno capítulo se orienta al diseño de la estructura organizativa propuesta, construida a partir de la formulación de la misión, los objetivos, las estrategias,

actividades y responsables y finaliza con la elaboración coherente del manual de funciones y manual de procedimientos.

El sistema de seguimiento y evaluación de la propuesta de organización de la empresa, se presenta en el décimo capítulo, con él se espera aportar a los empresarios de "Granero Superior" una herramienta de gestión para el seguimiento y revisión del alcance de los objetivos propuestos.

Este propósito investigativo termina con la presentación de conclusiones y recomendaciones, capítulo que consolida los hallazgos de la investigación.

1. TITULO

DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL GRANERO SUPERIOR MUNICIPIO DE IPIALES.

2. LINEA DE INVESTIGACIÓN

Diagnostico Empresarial.

3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El "Granero Superior" es una empresa que se encuentra ubicada en la carrera 5ª No 14-110 en la ciudad de Ipiales, presta servicios de compra y venta de víveres y abarrotes, productos de aseo, lácteos, carnes frías, papelería, utensilios de cocina y perfumería a Clientes mayoristas y minoristas.

La empresa fue creada en el año de 1988 bajo la dirección de su propietaria Mercedes Trejo de Casanova, es una empresa familiar siendo el gerente como representante legal, la persona autorizada para la toma de decisiones dentro de la misma.

En un principio este modelo funcionó eficientemente, más aún con algunos cambios internos realizados en la empresa, relacionados con la creación del cargo de Subgerente, cargo que se orienta al análisis de inventarios, establecimiento de créditos y manejo de recursos financieros; sin embargo el crecimiento del mercado y el surgimiento de la competencia se constituyen en una presión para las Directivas de la Empresa, por cuanto exige modernizar sus estructuras para fortalecer la permanencia en el mercado.

En la actualidad "El Granero Superior" presenta deficiencias en la organización empresarial, relacionadas con la dinámica administrativa, asignación de funciones, la coordinación e integración de las áreas, el diseño y ejecución de políticas, el desconocimiento del nivel jerárquico y la unidad de mando; dificultando así la comunicación, la duplicidad de funciones, el desempeño eficiente de los colaboradores y por ende la consecución de los objetivos estratégicos y el diseño la evaluación de estrategias para medir la eficiencia de la organización.

3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual de la organización empresarial del Granero Superior del Municipio de Ipiales y cuál es la organización adecuada para alcanzar los objetivos estratégicos?

3.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuál es la situación interna de la organización del "Granero Superior" en sus áreas administrativas y funcionales?.

- ✓ ¿Cuáles son los factores que influyen en el entorno para el desarrollo empresarial del "Granero Superior"?
- ✓ ¿Cuál es la estructura organizativa acorde con la misión y los objetivos de la empresa?
- ✓ ¿Cuál es el sistema de evaluación que facilita el seguimiento de la propuesta de organización de la empresa?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer la situación organizativa actual y diseñar una estructura de organización administrativa adecuada a las necesidades del Granero Superior del Municipio de Ipiales, que le facilite lograr sus objetivos estratégicos.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico interno de la organización del "Granero Superior en sus áreas administrativas y funcionales.
- Identificar los factores más relevantes del entorno que afecta el desarrollo empresarial del "Granero Superior".
- Formular una propuesta de una estructura organizativa acorde con la misión y los objetivos de la empresa.
- Diseñar un sistema de seguimiento y evaluación de la propuesta de organización de la empresa.

5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este esfuerzo investigativo encuentra su justificación en las siguientes razones de la óptica teórica, metodológica y práctica:

5.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Teniendo en cuenta la situación interna antes planteada en relación con la organización administrativa y sus consecuencias en el logro de los objetivos estratégicos que afectan al Granero Superior, ésta investigación busca respuestas y alternativas de solución; para tal fin se apoya en la fundamentación teórica de la administración de empresas, lo cual permite a los estudiantes investigadores contrastar diferentes conceptos teóricos en una realidad concreta representada en el Granero Superior.

5.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de instrumentos de investigación como la encuesta y entrevista dirigidas al gerente, trabajadores, clientes mayoristas, clientes minoristas, para establecer las deficiencias de la empresa; de igual forma se apoya en la metodología del diagnóstico empresarial y la metodología de la investigación científica.

5.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Desde la óptica de la práctica, tanto La identificación de los problemas que frenan el desarrollo y crecimiento del "Granero Superior" como la formulación de propuestas de solución que se ajusten a las necesidades de dicha empresa, beneficiará notablemente el desarrollo y eficiencia de la misma.

Por tanto un esfuerzo en este sentido, contribuye al crecimiento y posicionamiento, incremento de utilidades, mejoramiento del nivel de vida de los colaboradores de la empresa y por ende a la generación de nuevos empleos, el desarrollo y crecimiento de la región.

Así al realizar el presente diagnóstico de la organización se pretende definir algunas pautas administrativas que conlleven a lograr el desarrollo empresarial acorde con las necesidades de los clientes, propietarios y trabajadores, ofreciendo más y mejores ventajas, garantías y nuevos servicios.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del enfoque teórico de la investigación se procede a la consulta de los diferentes autores que orientan el concepto de organización empresarial así como también los principios que la orientan, los componentes que la integran y los procedimientos que guían el diseño de la propuesta organizacional.

6.1.1 Concepto de Organización. La función de organización ha sido considerada tradicionalmente como una de las funciones administrativas que debe ser ejecutada con gran cuidado para que las organizaciones obtengan el éxito deseado a largo plazo.

Esta consideración parte del hecho de que la organización es el principal mecanismo que los administradores tienen a su disposición para poner en funcionamiento los planes. En esencia, el proceso administrativo está llamado a ayudarlo en el cumplimiento exitoso de sus tareas de empresa facilitándole el empleo ordenado de los recursos disponibles.

La palabra organización ha jugado siempre un papel importante en el lenguaje de las personas. Con conocimiento o sin una clara comprensión de lo que realmente significa el vocablo, existe una tendencia natural a utilizarla para designar todos aquellos esfuerzos que se realizan para alcanzar rápidamente un objetivo.

Los propósitos expresados dan la impresión de que existe un manejo conveniente de los diversos aspectos involucrados en la realización de algo. Por tanto, el cumplimiento de tareas al azar, queda automáticamente desligado del concepto que empírica o fundamentalmente se puede tener acerca de la organización.

Una persona organizada es aquella que cumple meticulosamente sus tareas, que no descuida los pormenores de su labor y que puede asegurar el cumplimiento rápido de las actividades en las cuales se compromete trabajando aisladamente o logrando la correcta coordinación de los integrantes de un grupo de trabajo.

Si el administrador desea establecer una estructura funcional, práctica y correcta para el trabajo de las organizaciones debe necesariamente conocer todo lo relacionado con dicha función, con el fin de implementar los elementos que le son necesarios y que le permiten hacerla totalmente operativa.

Esta operatividad se logra aplicando correctamente el proceso de organización e involucrando en el propósito, la cooperación humana que, en esencia, es el origen de toda tarea adecuadamente organizada.

La organización como función administrativa, se puede definir en diferentes formas. A continuación se presentan los aspectos más conocidos:

Según George Terry define la función organizativa como: “El arreglo de funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.¹

Según Reyes Ponce dice: “La organización la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su armónica eficiencia entre los planes y objetivos señalados”.²

Según Koontz, afirma que: “La organización es la agrupación de las actividades necesarias para lograr un objetivo, la asignación de cada grupo a un administrador con autoridad para supervisarlo, el establecimiento de las medidas necesarias para entablar una coordinación horizontal y vertical en la estructura de la empresa”³.

Los autores mencionados coinciden en considerar que la organización consiste en el establecimiento de una estructura formal por medio de la cual se logra el manejo de las diferentes relaciones que deben existir entre los elementos integrantes de una empresa con el fin de facilitar el cumplimiento de tareas y, por consiguiente, lograr los objetivos.

La organización es una función administrativa que permite la integración y coordinación de todas y cada una de las actividades realizadas por los integrantes de una empresa, con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos, en pos de la consecución de los objetivos.

6.1.2 Importancia de la Organización para la Empresa. Se ha dicho que lo más importante de la organización tanto para el sistema administrativo como para el administrador, es constituirse en el principal mecanismo activador de planes, pero conviene señalar otros aspectos relevantes que son consecuencias positivas de la tarea organizativa:

- ✓ La organización permite precisar las actividades requeridas para lograr los objetivos.
- ✓ La organización establece la forma como deben agruparse consistentemente las actividades de la empresa.

¹ SABOGAL.Sabogal Omar. Proceso Administrativo. Modulo para Universidad a Distancia. Editorial UNISUR.Página 277.

² Ibid. página 212

³ Ibid. Página 330

- ✓ La correspondiente asignación de actividades a cada una de las personas que conforma la empresa, se consigue con mayor precisión.
- ✓ Se crea el mecanismo adecuado para la delegación de la autoridad necesaria en la ejecución de las actividades.
- ✓ Se crean las deposiciones relativas al tipo de coordinación que se desea entre los diversos niveles de jerarquía.
- ✓ La empresa puede mantener adecuadamente relacionados todos los recursos organizacionales.
- ✓ Ayuda a minimizar costosos puntos débiles como la duplicidad de funciones, la superposición de esfuerzos y la ociosidad.
- ✓ Permite desarrollar las habilidades directivas.
- ✓ Crea un clima organizacional ventajoso dentro del sistema administrativo.

Estas ventajas y muchas otras, se pueden observar en la práctica e invalidar la idea de los administradores que creen en la inconveniencia de aplicar todo un proceso amplio y consistente de organización, en labores sencillas de las empresas. "La complejidad del trabajo en una empresa hace necesario la aplicación de un sistema valedero de organización, debido a la gran variedad de actividades que deben ejecutarse"⁴.

Una estructura sin parámetros de relaciones internas pierde la estabilidad necesaria para el funcionamiento permanente y, sobre todo para el desarrollo de tareas en forma coordinada.

6.1.3 Guías generales para la organización. Puesto que la estructura formal de la organización está orientada a facilitar el correcto empleo de los recursos, es conveniente citar a continuación las guías generales que a finales de la década de los cuarenta propuso Henry Fayol con el fin de que fueran utilizadas en el momento de emplear los recursos:

- Elaborar y ejecutar en forma juiciosa el plan operativo.
- Organizar las facetas humanas y materiales, en forma tal, que sean consistentes con los objetivos, recursos y necesidades del negocio.
- Establecer una autoridad directiva única, competente y enérgica.

⁴CIFUENTES Alvaro, Cifuentes Rosa María. Editorial UNAD. 1999 página 110.

- Coordinar todas las actividades y esfuerzos.
- Formular decisiones claras, definidas y precisas.
- Establecer una selección eficiente, de tal modo, que cada departamento sea dirigido por un administrador enérgico y competente y cada empleado sea colocado en el lugar donde mejor preste el mejor servicio.
- Definir las funciones.
- Fomentar la iniciativa y la responsabilidad.
- Hacer que se otorguen recompensas justas y convenientes por los servicios prestados.
- Hacer uso de las sanciones contra errores y descuidos,
- Mantener la disciplina.
- Asegurar que los intereses individuales sean consistentes con los intereses generales de la organización.
- Reconocer la unidad de mando.
- Promover la coordinación humana y material.
- Instituir y efectuar controles.
- Evitar regulaciones, formulismo y papeleos.

La utilización de estas guías y la puesta en marcha de un proceso correcto permitirán al administrador establecer un conjunto de principios previos y planificados con los cuales podrá conocer de antemano las labores, responsabilidades y derechos correspondientes a los integrantes de la empresa.

6.1.4 Características de la organización. Las características que debe tener la organización se puede resumir en las siguientes:

1. La organización es formal.

En la empresa se desarrolla un conjunto de actividades que realizan dos o más personas que conscientemente se coordinan para alcanzar un objetivo determinado. La esencia es un propósito común surgido de la capacidad que tienen los individuos para comunicarse, de su deseo innato de asociación, de

la disposición para actuar mancomunadamente y de la libre aceptación de las normas que deberán regirlos.

2. La organización es un proceso

Su mayor eficiencia se logra gracias al seguimiento de una serie ordenada de pasos que, sin ser inflexible, facilita el establecimiento de la estructura más conveniente para las empresas.

3. La organización no es perfecta

Es una labor susceptible de errores, máximo si se tiene en cuenta que trabaja en función de personas. Sin embargo, es perfectible, es decir capaz de admitir aquellas modificaciones que pueden convertirla en un sistema más eficiente una vez conocidas las nuevas necesidades de la empresa.

4. La organización no es un fin

En si misma no constituye un objetivo o una meta de los administradores. Es un instrumento que está a su servicio y que puede ser utilizado para facilitar el cumplimiento de los objetivos a través de la reactivación de los planes.

La organización formal, correctamente aplicada, adaptada a las necesidades y utilizada como medio, maximiza la eficiencia de los planes.

Ahora bien, aunque los términos de la organización formal (como primera característica) no está en capacidad de abarcar todas las relaciones humanas de la empresa, se considera que entre mayor grado de formalización exista en la estructura de la empresa, se podrán conocer con mayor claridad los límites de las decisiones que dentro de ella se tomen. Así mismo se podrá establecer el margen de responsabilidad y la amplitud del área de acción de los individuos.

6.1.5 Principios de la organización. El logro de las metas de una empresa debe estar apoyado por los principios que la guían hacia el establecimiento de una eficaz organización formal. Entre los principios que se pueden mencionar en la organización son:

- **Principio de la unidad del objetivo**

La estructura de una organización debe estar orientada por la existencia y comprensión de los objetivos de la empresa. La conformación de la estructura es adecuada en la medida en que facilite la contribución de los individuos al cumplimiento de las metas de la firma.

- **Principio de la eficiencia**

Sí además de facilitar la contribución de las personas al logro de los objetivos, se alcanzan con mínimos costos y se eliminan o minimizan las consecuencias imprevistas, la estructura de la organización será más eficiente.

Si se concibe la organización como un proceso, el administrador debe tener en cuenta que todos los pasos dados dentro de ella deben estar regidos por la necesidad de conformar una estructura que refleje:

- Los objetivos y los planes que se pretenden realizar
- La autoridad necesaria para asegurar su cumplimiento
- El medio ambiente adecuado para el desempeño de tareas.
- La forma de agrupación de los individuos que son aptos para la ejecución del trabajo

Una estructura conformada de acuerdo con estas premisas permite que los insumos de las empresas se utilicen en la mejor forma posible satisfaciendo de esta manera, las necesidades de la empresa y de las personas que laboran dentro de ella.

Antes de comenzar el análisis de los pasos que tradicionalmente se siguen dentro del proceso de organización, es conveniente tener en cuenta que éste, lo mismo que otros pasos del proceso administrativo pueden ser concebido como un subsistema del sistema administrativo en general. Por consiguiente, en su correcto funcionamiento depende una buena parte del éxito de la empresa.

Si cada subsistema cumple su función, el sistema total podrá funcionar sin inconvenientes en el cumplimiento de los planes, y estará asegurado el alcance de los objetivos.

En términos de organización, lo que más interesa al administrador es el principal propósito de esta función administrativa que consiste en facilitar el cumplimiento de las metas.

6.1.6 Elementos básicos de la organización. Los elementos básicos del subsistema de organización son los siguientes:

- **Los insumos.** Son una parte de los recursos totales con los cuales cuenta la empresa, tales como: los empleados, el dinero, las materias primas, las maquinarias, el equipo, etc.
- **El proceso.** Es el manejo correcto de los insumos a través de regla y procedimientos establecidos con el fin de permitir que las labores empresariales se cumplan eficientemente.

- El resultado de la organización propiamente dicha, es decir, el hecho de que se pueda afirmar que las tareas de la empresa se están desarrollando en forma organizada.

El objeto del esfuerzo del administrador es manejar eficiente y correctamente a través de un proceso, los recursos o insumos que están a su disposición. Con esta consideración, las actividades del proceso estarán guiadas por la determinación de un uso racional de los recursos.

6.1.7 Pasos del proceso organizativo. A continuación se presentan los pasos que intervienen en el proceso organizativo:

En el primer paso del proceso implica formarse un criterio válido que le permita orientarse hacia la forma de organización más conveniente a las necesidades de la empresa. Esto significa que, antes de hacer cualquier cosa debe evaluar los planes y los objetivos de la empresa con el fin de tener una idea de la magnitud de la estructura organizativa que se requiere para poder cumplir eficientemente.

En la práctica, el trabajo se basa en situaciones, contingencias y circunstancias determinadas las cuales deben reflejarse en una labor organizativa eficiente.

Cada empresa tiene necesidades diferentes, cuenta con posibilidades y limitaciones distintas, enfrenta situaciones cambiantes, y diseña los planes de acuerdo con los criterios muy particulares de sus ejecutivos. Esto significa que el criterio del organizador estará fundamentado en el conocimiento particular de cada empresa, e instrumentado por la teoría general de la función organizativa que instruye al ejecutivo para permitirle crear una estructura conducente a la satisfacción de los requerimientos de la empresa en circunstancias determinadas.

Para realizar la función organizativa de una manera lógica, es indispensable tener un criterio válido, es decir, el juicio o discernimiento que establece una norma para conocer la verdad. Cuando se tiene un criterio propio de la forma como se debe hacer una organización, el trabajo resulta más sencillo. Para lograrlo, el administrador debe concentrar sus esfuerzos en los siguientes aspectos:

1. Análisis de los objetivos y planes

El conocimiento específico de lo que la empresa necesita hacer, facilita la determinación de las actividades concretas indispensables para alcanzar el objetivo. El administrador podrá determinar las tareas que es necesario ejecutar, la dependencia que existe entre ellas y la importancia que tiene dentro de la estructura.

2. Análisis de las decisiones

El tipo de tareas, su dependencia y sus relaciones, facilitan la fijación del tipo de decisiones que son necesarias, los sectores en los cuales deben tomarse, y el papel que juega el administrador con relación a ellas.

3. Análisis de las relaciones

Mediante este análisis se fundamenta el criterio, determinando la contribución que cada individuo hace al cumplimiento de los planes y de los programas de la firma, las personas que deben trabajar en ellos y el grado de colaboración que se requiere.

La función organizativa permite convertir el caos en orden, evitar los conflictos interpersonales y crear un ambiente adecuado para el trabajo en equipo.

El segundo paso del proceso, es decir, la consecuencia de la creación de la estructura es la especialización de los individuos en el cumplimiento de algunas partes de una tarea particular. "El administrador pondera la viabilidad de que una actividad total se cumpla con el esfuerzo coordinado de varias personas, laborando dentro de diversos órganos de la empresa. Esto significa que el cúmulo total de trabajo se divide para entregar una parte a cada uno de los individuos comprometidos en él"⁵.

La división del trabajo comprende una serie de procedimientos y reglas como son:

- **Determinación de estructura y formas de departamentalización básica.** Se entiende por estructura el conjunto de relaciones específicas entre los diversos recursos del sistema administrativo; se presenta por medio de un organigrama y sirve para mostrar la manera como esta organizada la empresa. Con el objeto de facilitar el empleo de cada uno de los recursos en forma colectiva e individual, es necesario crear la estructura apropiada decidiendo la forma o formas de departamentalización más convenientes a las necesidades, la magnitud y el grado de especialización de la empresa.
- **Amplitud del mando y relaciones de jerarquía.** Los niveles organizacionales y las áreas de mando deben mantenerse dentro de los límites demarcados por la capacidad de los administradores para mandar, supervisar y controlar un determinado número de individuos. Si este número es mayor o menor del que estrictamente se requiere, es muy posible que surjan ciertas dificultades de manejo.

⁵ ANZOLA. Rojas Javier. Galeano Luis Jairo. Administración de Personal. UNISUR Pág. 21.

- **Ejercicio y relaciones de autoridad.** El ejercicio de mando y la especificación de las obligaciones y responsabilidades de las personas, permite exigir el cumplimiento de tareas y otorgar derechos especiales a los administradores para que actúen consistentemente en pos del objetivo, a través del cumplimiento de planes. Así mismo facilita la centralización o descentralización del poder y de las decisiones sobre el curso de acción que debe seguirse.

Cada uno de estos elementos es vital para la conformación de la estructura organométrica de la empresa, en la cual se identifican las tareas principales como grandes áreas de trabajo en la empresa, y las subtareas, es decir, aquellas actividades dependientes de las principales.

El tercer paso del proceso organizativo, la coordinación y la integración, fija las actividades necesarias para lograr la unión del trabajo a través de la aplicación de los principios de relación entre las diversas tareas y subtareas de la empresa; esta aplicación de estrategias de coordinación e integración del trabajo, se hace con el fin de potencializar la capacidad del esfuerzo humano, la labor organizativa debe proporcionar los elementos necesarios para guiar las actividades de las personas por senderos adecuados. Por lo tanto, es indispensable crear un proceso de manejo normativo, psicológico y sociológico, previo análisis del papel que tales aspectos desempeñan en relación con la fuerza de trabajo.

El cuarto paso del proceso, es decir la fase evaluativa se refiere al análisis continuo de las actividades desarrolladas en la empresa con el fin de establecer cual es su efectividad y de tener la base de juicio suficiente para decidir que aspectos de la organización se pueden mejorar.

La gran variedad de aspectos relacionados con las necesidades particulares de cada empresa, son importantes para establecer el enfoque operacional que se requiere para que las estrategias empleadas estén en posibilidad de darle solución. Es necesario identificar los aspectos determinantes de la función con el fin de aplicarlos según las características de la empresa, desechando aquellos, que por no ser claves, pueden dificultar la labor.

6.2 MARCO CONCEPTUAL

Dentro de este estudio aparecen conceptos que para un mejor entendimiento, comprensión y desarrollo del proyecto se definen a continuación:

- **Coordinación:** disponer las cosas metódicamente para efectuar la acción.
- **Estructura:** es el conjunto de relaciones específicas entre los diversos recursos del sistema administrativo.
- **Estructura formal:** es la que busca maximizar la eficiencia de los planes.

- **Función organizativa:** es la que permite convertir el caos en orden, evita los conflictos interpersonales y crea un ambiente adecuado para el trabajo.
- **Jerarquía:** relativo al orden, a la graduación. Nivel de autoridad que proporciona una jerarquía.
- **Motivación:** dar motivo. Impulsar la causa o razón que mueve a la acción.
- **Organometría:** disciplina que se encarga del estudio y manejo del esquema de organización de una empresa.
- **Política:** marco de referencia que guía al curso de la acción. Filosofía de la empresa.
- **Principio:** primer instante del ser de una cosa. Fundamento.
- **Procedimiento:** descripción de una serie de acciones que deben realizarse para la ejecución de una tarea.
- **Proceso:** conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o de una operación.

6.3 MARCO ESPACIAL

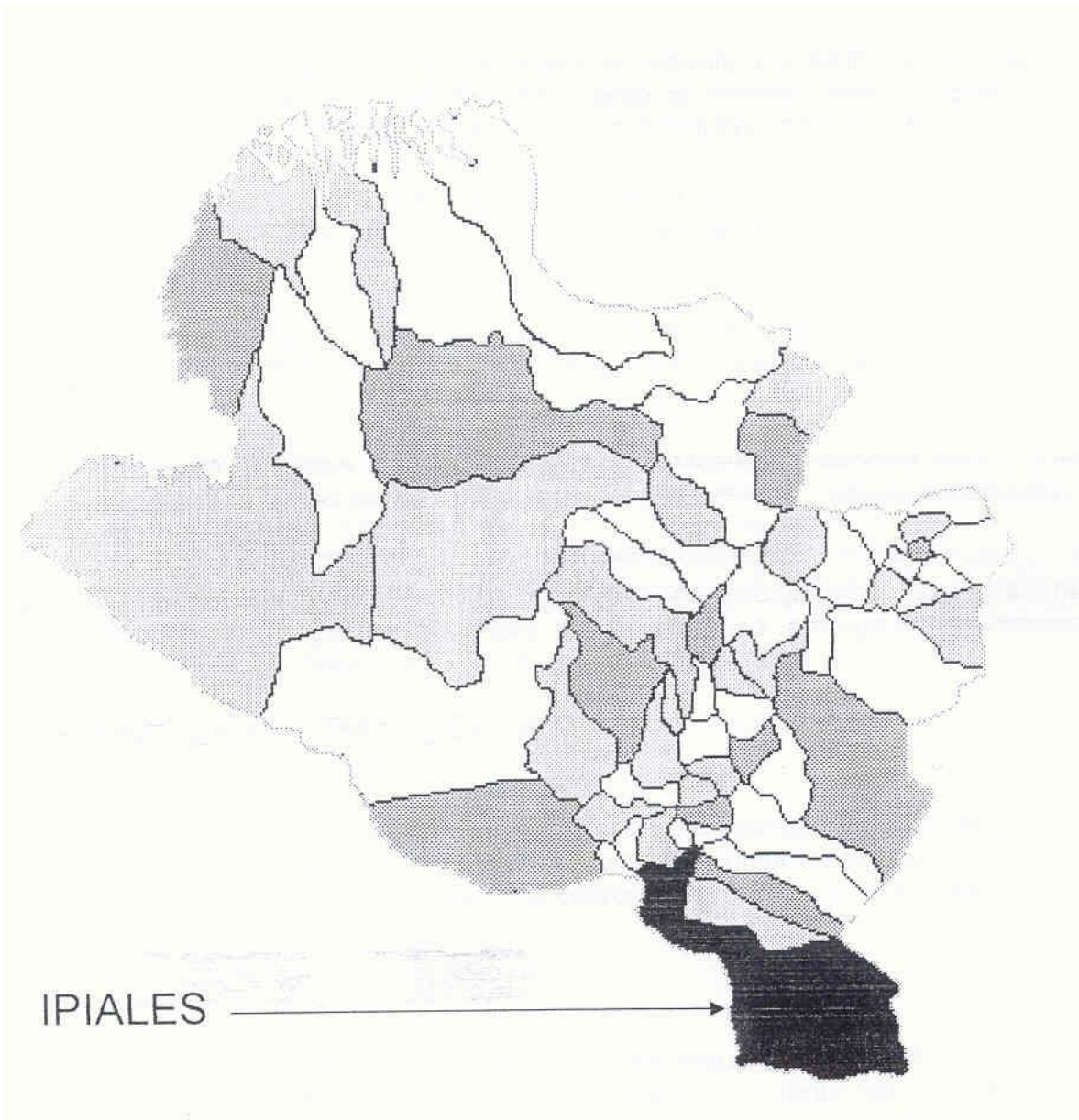
De acuerdo con el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación propuesta, esta investigación se origina en la empresa Granero Superior ubicada en la ciudad de Ipiales, Departamento de Nariño – Colombia (Véase figura 1: Ubicación geográfica de la empresa).

6.4 MARCO CONTEXTUAL

El Granero Superior, es una empresa hecha a pulso con una gran trayectoria en el campo de los negocios, ha alcanzado un desarrollo satisfactorio, producto de la capacidad de su propietaria, quien aplicando sus conocimientos y experiencias ha sacado adelante esta empresa, llevándola a ocupar un lugar importante en el sector comercial en el departamento de Nariño, y más concretamente en la ciudad de Ipiales y regiones aledañas al vecino país del Ecuador.

El Granero Superior, ubicado en la carrera 5ª No 14 - 110 en la ciudad de Ipiales, dedicada a la actividad comercial de compra y venta de víveres y abarrotes, con un registro legal ante la Cámara de Comercio de Ipiales, con número de matrícula 015006-06 y un registro mercantil número 26-01500-5 del 29 de marzo de 1988, Nit No. 27392880-4 Régimen Común.

Figura. 1 Ubicación de la Empresa Granero Superior



7. ASPECTOS METODOLOGICOS

Dentro de la investigación se utiliza los lineamientos del método científico, puesto que fueron necesarios los aspectos relacionados con la observación, interpretación, análisis y conclusiones que en sí constituyen lo esencial del método.

7.1 TIPO DE ESTUDIO

Para la realización del presente estudio se utiliza el método descriptivo – analítico, pues permite describir la situación actual de la empresa, siendo necesario la aplicación de opinión a través de las encuestas dirigidas. El método analítico proporciona las herramientas tendientes analizar e interpretar los datos obtenidos y su incidencia en la toma de decisiones, lo cual determina la posibilidad de elaborar un modelo administrativo y plantear algunas soluciones prácticas.

7.2 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

7.2.1 Fuentes primarias

- Observación directa: llevada a cabo mediante visita a la planta física de la empresa, para identificar su situación actual y detectar las deficiencias que se presentan en el desarrollo de las funciones de la organización.
- Entrevista: se aplica entrevista dirigida al gerente, con el fin de conocer los problemas que se presentan en cuanto al manejo administrativo y la realización de funciones. (Véase anexo 1: Formato de Entrevista).
- Encuesta: dirigida a los trabajadores para averiguar la forma en que desempeñan sus funciones. (Véase anexo 2: formato de encuesta a trabajadores).
- Encuesta: dirigida a los clientes mayoristas, se realizan para conocer el grado de satisfacción de los servicios recibidos (Véase anexo 3: formato de encuesta a clientes mayoristas).
- Encuesta: dirigida a los consumidores se realizan para conocer el grado de satisfacción de los servicios recibidos (Véase anexo 4: formato de encuesta a consumidores).
- Entrevista: se aplica entrevista dirigida a los trabajadores, con el fin de conocer los aspectos generales de la empresa en cuanto al manejo administrativo. (Véase anexo 5: Formato de Entrevista).

7.2.2 Fuentes Secundarias. Se obtiene con base a documentos y datos que se conservan en el archivo de la empresa, además se recurre a fuentes bibliográficas como textos, revistas, libros, documentos, prensa entre otros, para los diferentes aspectos que se desarrollarán en el transcurso de esta investigación.

7.2.3 Muestra. El universo de población objeto del presente estudio está conformado por: Trabajadores, clientes mayoristas y consumidores; por tanto se procede a la definición de la muestra correspondiente así:

- **Trabajadores.** Este grupo está constituido por las 11 personas que laboran en la empresa Granero Superior de la ciudad de Ipiales, debido a que esta población es pequeña se realiza un censo que corresponde al 100% de los trabajadores.
- **Clientes Mayoristas** Para identificar la muestra correspondiente a este grupo de personas se procede a la aplicación de la fórmula siguiente:

$$N = \frac{Z^a \times P \times Q \times N}{N \times e^a + Z^a \times P \times Q}$$

Donde:

n = Muestra
 Z^a = Variable Normal
 P= Probabilidad de Éxito
 Q = Probabilidad de fracaso
 e^a = Porcentaje margen de error
 N = Población

$$n = \frac{1.96^a \times 0.5 \times 0.5 \times 1.050}{1050 \times 0.05^a + 1.96^a \times 0.5 \times 0.5}$$

n = 281 Encuestas

- ✓ **Consumidores** Al igual que el anterior se aplica la fórmula obteniendo los siguientes resultados:

$$n = \frac{1.96^a \times 0.5 \times 0.5 \times 2.100}{2.100 \times 0.05^a + 1.96^a \times 0.5 \times 0.5}$$

n = 324 Encuestas

8. DIAGNÓSTICO INTERNO Y FACTORES RELEVANTES DEL ENTORNO

Para conocer la situación interna actual del "Granero Superior" se procede a identificar los factores relacionados tanto con el proceso administrativo como con las áreas funcionales; así como también se revisa los factores relevantes que afectan el desarrollo empresarial.

8.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

8.1.1 Planeación. La planeación contribuye a la construcción de escenarios futuros para la toma de decisiones, implica saber qué hacer, cómo, cuándo y quién lo hace, cubriendo la brecha que va desde el reconocimiento del negocio en que se encuentra hasta la visión de futuro a dónde se quiere llegar. Al interior del "Granero Superior" no existe un sistema de planeación estratégica que oriente los objetivos, políticas y metas que se desean alcanzar; el único objetivo claro que se visualiza al interior de la empresa es "Vender para obtener ganancias con la mínima inversión", así lo confirma los resultados de la investigación expresada en la tabla 1, donde identifica el pensamiento al respecto tanto por parte del gerente como de los colaboradores:

Tabla 1. Objetivos propuestos según el gerente y colaboradores

CARGO	OBJETIVOS
Gerente	Aumentar progresivamente el índice de ventas, cancelar las obligaciones financieras, brindar capacitación adecuada a cada sección existente.
Subgerente	Controlar y colaborar, vender más y obtener buenas utilidades.
Auxiliar contable	Realizar bien las funciones, sobresalir frente a la competencia.
Vendedora almacenista.	Mayores ventas y buena atención al público para lograr mayores utilidades.
Vendedor 2	Ventas y buena atención al público para obtener buenas utilidades.
Vendedor 3	Ventas y buena atención al público, crecer y mantenerse en el mercado.
Vendedor 4	Mayores ventas y mayor clientela.
Vendedor 5	Mayores ventas y buena atención al público para que se sientan satisfechos.
Pesas	Pesar productos, crecer en el mercado.
Bodeguero 1	Cumplir ordenes y mantener en orden los productos y que haya ventas permanentes.
Bodeguero 2	Mantenimiento de la bodega, vender y generar más trabajo para que haya más comercio.

Fuente esta investigación.

De acuerdo a lo manifestado por el Gerente los objetivos a realizar a corto plazo son los siguientes:

- Capacitación adecuada a cada sección existente.
- Evitar los conflictos interpersonales brindando a los trabajadores un ambiente adecuado en cada sitio de trabajo.
- Aplicar estrategias de coordinación e integración con el fin de potencializar la capacidad de sus trabajadores a través de la inducción y capacitación y de una adecuada división del trabajo.
- Supervisión permanente para observar si los trabajadores desempeñan sus funciones de una manera acorde a las labores que se deben desarrollar en cada sección.
- Supervisar las actividades de los trabajadores para establecer la efectividad y tener bases de juicio para decidir que aspectos de la organización se pueden mejorar a través de unos métodos de control que permitan identificar los errores o fallas que ocasionan desviaciones entre lo planeado y lo que se está ejecutando e implantar medidas correctivas.

Al no contar con objetivos a largo plazo implica para el "Granero Superior" contar con una administración caracterizada por la solución de los problemas en la medida que se presentan; convirtiéndose así, en una empresa reactiva más no proactiva.

8.1.2 Organización. Para conocer la función administrativa de Organización del "Granero Superior", se aborda tres aspectos relacionados a saber: planta de personal, autoridad y estructura organizacional y división del trabajo.

Planta de personal. La planta de personal del "Granero Superior" está representada en la tabla 2:

Tabla 2. Planta de Personal "Granero Superior". 2004

CARGO	SECCIÓN
Subgerente	Administrativa
Auxiliar contable	Contable
Vendedora almacenista	Ventas y almacén
Pesas	Empaquetado
Bodeguero 1	Bodega
Bodeguero 2	Bodega
Vendedor 2	Ventas
Vendedor 3	Ventas
Vendedor 4	Ventas
Vendedor 5	Ventas

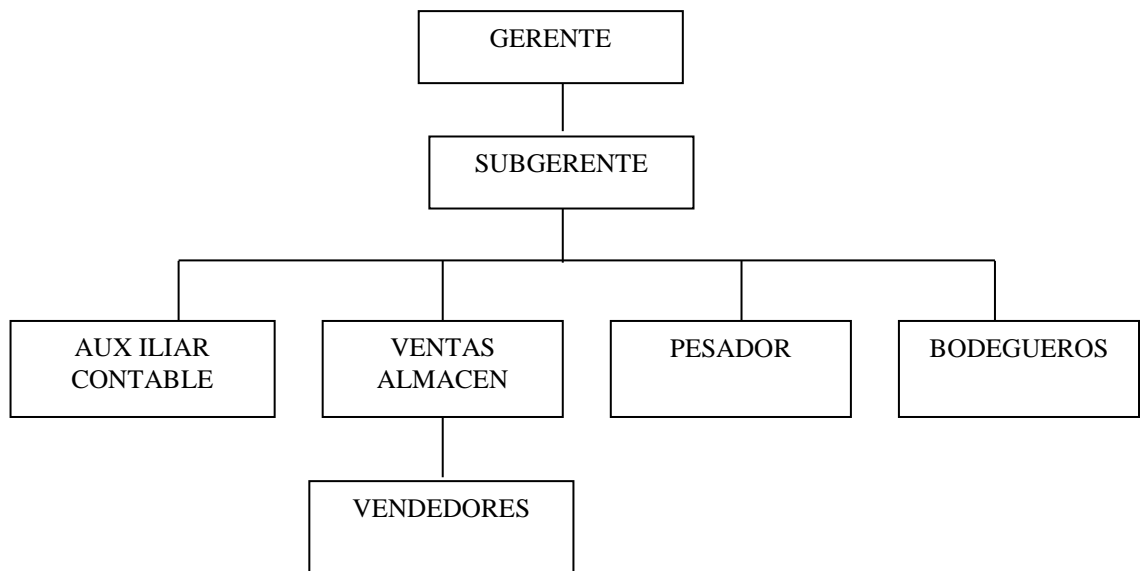
Fuente: esta investigación.

- **Estructura organizacional y división del trabajo.** En lo relacionado con la estructura organizacional, no existe una estructura acorde con la situación actual de la empresa, se han creado cargos según la necesidad y cuando se consideran innecesarios, simplemente se cancela el contrato o se deja de contratar.

La característica primordial de la organización es un marcado centralismo en la administración del conjunto de la empresa; es así como el gerente decide el proceso de compras, créditos, gestión del personal y la Subgerencia desarrolla actividades relacionadas con la supervisión del personal, para ello sus sitios de trabajo se encuentran estratégicamente ubicados.

"El Granero Superior" muestra una estructura organizacional sencilla, centrada, sus funciones organizadas en línea vertical de mando que va desde el Gerente, Subgerente y los colaboradores (Véase figura 2: Organigrama actual de "Granero Superior").

Figura 2. Organigrama actual del "Granero Superior"



Fuente: esta investigación.

- **Autoridad.** En cuanto a la autoridad se refiere, en el "Granero Superior" se manifiesta en forma centralizada, sin unidad de mando y como un mecanismo de control y cumplimiento de las tareas delegadas a cada trabajador; de igual manera se centraliza también la información; aspecto que ha influido en la

desmotivación del personal y desorientación, afirmación que ratifican los colaboradores cuando se indagó sobre el canal de información (Véase tabla 3: Cargo a quién se entrega información).

Tabla. 3 Cargo a quien se entrega información

CARGO	GERENTE	SUBGERENTE
Subgerente	X	
Auxiliar contable	X	X
Vendedora almacenista.	X	X
Pesas	X	
Bodegueros	X	
Bodeguero	X	X
Vendedor	X	X
Vendedor	X	X
Vendedor	X	X
Vendedor	X	X

Fuente: esta investigación.

8.1.3 Dirección. Teniendo en cuenta que la dirección es una herramienta importante con que cuenta el administrador en el desarrollo de su trabajo; gracias a ella puede poner en acción la voluntad de las personas en la correcta ejecución de tareas, es por consiguiente una labor que está íntimamente vinculada con los diversos aspectos de relación interpersonal y su adecuado manejo administrativo.

En coherencia con lo anterior se evidencia en el Granero Superior la ausencia de la unidad de mando lo que ha dificultado la asignación correcta de las funciones; evento que repercute en el bajo sentido de pertenencia y desmotivación de los colaboradores y por ende en la disminución de los rendimientos y la calidad en la prestación de servicios.

8.1.4 Control. La función de evaluación y control tiene por objeto corregir el desempeño de las actividades de los colaboradores para asegurar que los objetivos de la organización se estén llevando a cabo, estableciéndose las medidas y los ajustes necesarios, esto como un proceso de retroalimentación; para ello se requiere contar con un ejercicio riguroso de planeación, aspecto que no se evidencia en la Empresa "Granero Superior" dificultando así realizar un proceso adecuado de control.

Las únicas medidas de control que existen se relacionan con el cumplimiento de horario por parte de los trabajadores y en la manipulación de la mercancía dentro del proceso de recepción y salida. Se aplica un control visual, lo cual vuelve el proceso ineficiente.

En relación a los correctivos tomados por parte de los Directivos hacia los colaboradores, generalmente se realizan llamados de atención en forma verbal y escrita (memorandos), son acciones que obedecen a la circunstancia del momento y no contribuyen a la solución definitiva.

La empresa no cuenta con elementos técnicos para la recolección, manejo y almacenamiento de la información.

Por lo anterior se puede afirmar que no existe un sistema de control propiamente estructurado que sirva como proceso de retroalimentación dentro de la empresa; por cuanto adolece de indicadores de medición de los diferentes factores de la misma; de igual manera aún no ha sido posible medir la gestión por parte de los directivos.

8.2 AREAS FUNCIONALES

Como áreas funcionales se presenta el estudio de los Departamentos de mercadeo, finanzas y gestión de Personal; es de notar que no se menciona el Departamento de Producción por cuanto se trata de una empresa comercializadora de productos de primera necesidad.

8.2.1 Área de mercadeo. El Granero Superior ocupa un lugar importante en el sector comercial en la ciudad de Ipiales y regiones aledañas al vecino país del Ecuador, se dedica a la actividad comercial de compra y venta de víveres y abarrotes, bajo condiciones de comodidad, excelente ubicación, buscando cumplir con las expectativas de los clientes que utilizan los servicios de la empresa; para tal fin cuenta con las instalaciones de dos (2) pisos, las cuales se describen así:

En el primer piso se encuentra el establecimiento de venta, estanterías, vitrinas, caja y parte de la bodega al interior de éste; en el segundo piso se ocupa con la bodega y una oficina para la contabilidad y parte administrativa. Como se observa en los figuras 3 y 4 respectivamente.

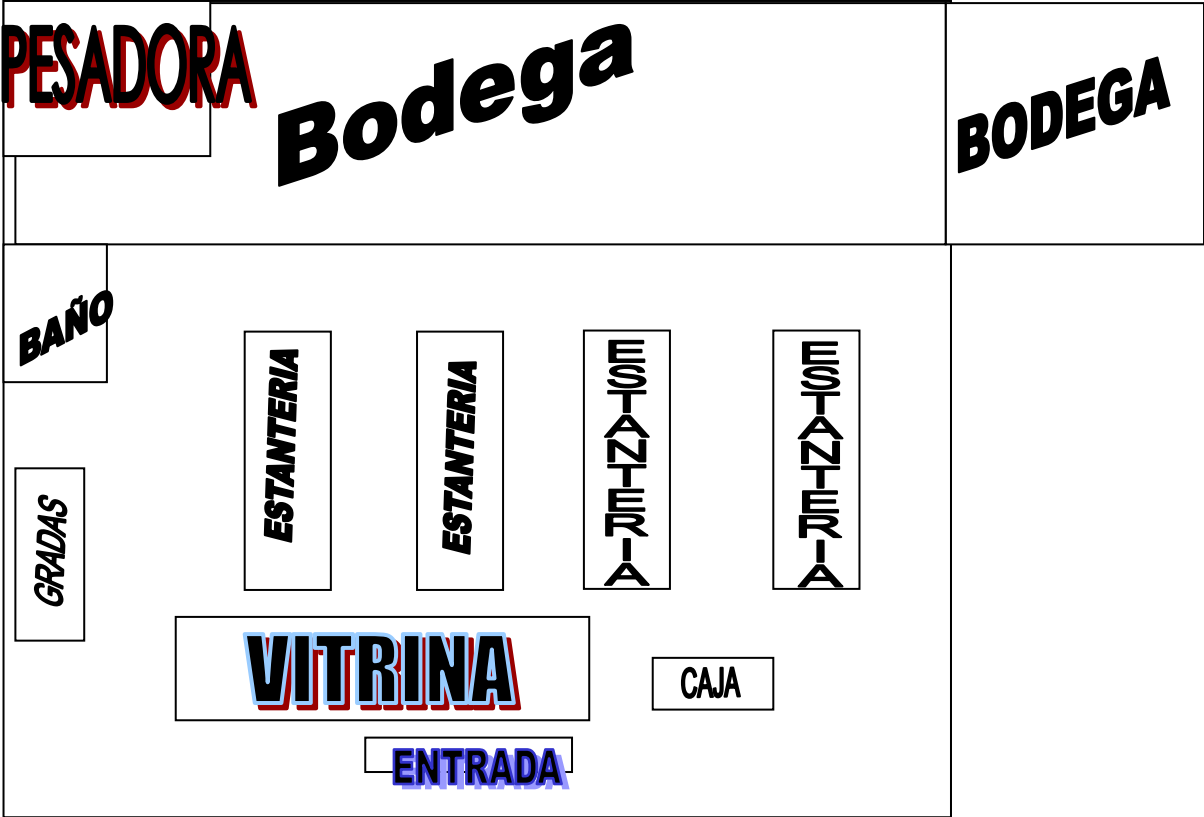
Los productos de mayor distribución son: aguardiente, azúcar, arroz, aceite, sal, café, cigarrillos entre otros; las líneas de movimiento son: Maggi, Colgate Palmolive, Velas La Virgen, Avena Quaker.

El canal de comercialización utilizado inicia desde el proveedor - distribuidor - Mayorista - Consumidor; donde el Granero Superior se convierte en un Mayorista lo que facilita la diversidad de productos y por ende una mayor acogida por parte de los clientes.

El servicio que ofrece es rápido, amable y con calidad humana, cuenta con un punto de pago, no ofrece servicios de tarjeta de crédito.

Figura 3. Distribución planta física actual del Granero Superior

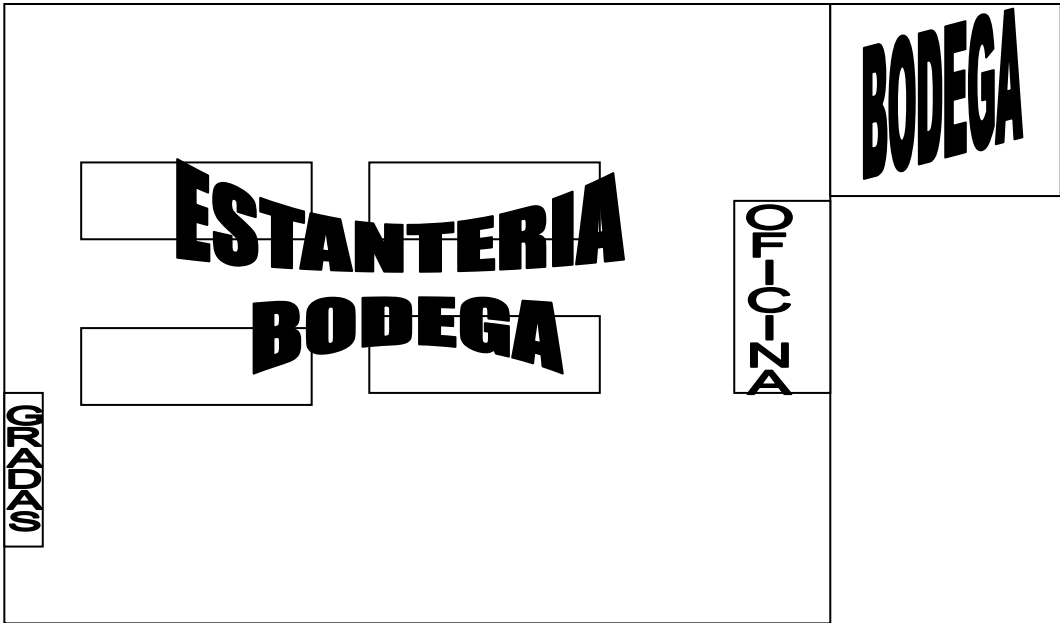
PRIMER PISO



Fuente: esta investigación

Gráfica. 4. Distribución de la planta física del Granero Superior

SEGUNDO PISO



Fuente: esta investigación

Los precios del establecimiento son controlados por la Oficina de Control de Precios, Pesas y Medidas del Municipio; el Gerente fija objetivos de utilidad para cada línea de acuerdo al análisis que realiza a los competidores.

Para la distribución de los productos por parte del Granero Superior, se toman los pedidos en forma personal o telefónicamente, se despachan en vehículos propios el mismo día o a más tardar al día siguiente en una forma organizada.

Con el ánimo de indagar la percepción del cliente mayorista y consumidor frente al servicio que brinda "Granero Superior" se realizó encuestas a cada uno de estos grupos obteniendo los siguientes resultados:

Con respecto a los clientes mayoristas se puede observar en el cuadro número 1 el grado de satisfacción que tienen en relación con la atención, la oportunidad de los servicios, los precios, las formas de realizar el pedido y la preferencia de productos.

Cuadro 1. Aspectos relacionados con la percepción de los clientes mayoristas

VARIABLE	RANGO	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN
Tiempo de antigüedad	1 a 5 años	126	45 %
	6 a 10 años	154	55 %
Atención	Buena	272	97%
	Regular	9	3%
Entrega de Pedidos	Oportuno	264	94%
	Retrasado	17	6%
Medios para adquirir los productos	Personal	191	68%
	Telefónica	90	32%
Visitas de los Vendedores	Oportuno	216	77%
	Eventual	65	23%
Frecuencia de Compra	Cada 15 días	37	13%
	Mensualmente	216	77%
	Bimestral	28	10%
Satisfacción por crédito	Satisfecho	273	97%
	No satisfecho	8	3%
Nivel de Precios	Normal	253	90%
	Bajo	28	10%

Fuente. Este Investigación

En el cuadro 2, se trata la percepción de los consumidores, en él se puede observar los resultados positivos en materia de precios, variedad de productos, precios cómodos, la atención; es de anotar que en los dos casos tanto de clientes

mayoristas como en consumidores existe un nivel de fidelidad indicador que se refleja en el tiempo de frecuentar el "Granero Superior".

Cuadro 2. Aspectos relacionados con la percepción de los consumidores

VARIABLE	RANGO	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN
Tiempo de antigüedad	Más de 5 años	240	74%
	Menos de 5 años	84	26%
Atención	Buena	275	85%
	Regular	39	12%
	Malá	10	3%
Frecuencia de compra	Diaria	16	5%
	Semanal	29	9%
	Quincenal	104	32%
	Mensual	146	45%
Nivel de Precios	Cómodos	262	81%
	Bajos	45	14%
	Altos	16	5%
Servicios	Bueno	207	64%
	Excelente	117	36%

Fuente: esta investigación.

El Granero Superior enfrenta algunas dificultades en materia de mercadeo como las mencionadas a continuación:

La demanda actual de clientes mayoristas y minoristas es inestable en este momento; la situación de la crisis económica que vive el País, ha traído como consecuencia una disminución notable en este sector.

No existe el análisis del cliente, investigación de mercados, planificación de precios, una mezcla promocional adecuada (Publicidad institucional y del producto, merchandising visual, publicidad no pagada, venta personal, relaciones públicas, servicio al cliente e incentivos especiales), que permita diseñar la oferta de los productos.

8.2.2 Gestión de personal. En el análisis de la Gestión de personal se encuentran diversidad de falencias las que se mencionan a continuación:

La empresa no cuenta con un manual de funciones, cuenta con algunos procesos y normas que rige la gestión de personal, principalmente con aquellos que tiene que ver con una adecuada información del empleado, registro de personal que presta sus servicios en la empresa, teniendo en cuenta el registro y control de persona, solicitud de empleo; se utilizan formatos prediseñados en forma minerva con foto reciente.

0En cuanto al control de horarios, no se lleva control de asistencia por reloj o planilla, se hace de manera informal, pues cada colaborador debe dar cuenta de su horario lo que implica alta responsabilidad del personal.

En relación con la evaluación de desempeño no existe mecanismos de capacitación ni formas de valoración del desempeño del trabajador en el cargo.

La empresa utiliza el proceso de inducción haciendo conocer el ambiente de trabajo, información general del empleo, como entrenamiento de las tareas de acuerdo al cargo. Pero no existe un programa de capacitación que les permita desempeñarse con propiedad y profesionalismo.

8.2.3 Área de finanzas. La Empresa "Granero Superior" cuenta con la información financiera correspondiente a Diciembre del 2003 (Véase Anexo 8: Estados Financieros) lo que permite obtener algunas razones financieras.

◆ **Razón de Liquidez**

La empresa dispone de 1.4 de respaldo o solvencia por cada peso disponible para cubrir oportunamente sus deudas así:

Activos Corrientes
Pasivos Corrientes

$$\frac{380.087.546}{262.271.863} = 1.4$$

◆ **Prueba Ácida**

La empresa dispone de activos realizables a corto plazo que le permite respaldar \$0.17, es una situación desfavorable desde el punto de vista de liquidez por ser inferior a la unidad; en este caso tendría que recurrir a la liquidación de inventarios, aumentar la capacidad productiva en forma eficiente y eficaz sin incrementar la capacidad instalada y acompañada de un adecuado plan promocional.

Activos Corrientes - Activos de menor liquidez
Pasivos Corrientes

$$\frac{404.686.006 - 362.124.000}{262.271.863} = 0.17$$

◆ **Capital Neto de Trabajo**

Activos Corrientes - Pasivos Corrientes

A la Empresa le queda un excedente de \$ 117.815.683 para sus operaciones corrientes que no paralizan las funciones de mercadeo después de cubrir sus pasivos corrientes a corto plazo con sus activos circulantes. Los activos realizables de la Empresa son suficientes para cubrir las obligaciones de corto plazo.

$$380.087.546 - 262.271.863 = 117.815.683$$

● **Indicador Rotación de capital de trabajo**

Ventas / Capital de Trabajo Neto

$$\$416.515.000 / 380.087.548 = 1.09$$

La empresa mantuvo activos corrientes con rotación de capital de trabajo superior a 1.09 veces respecto a los ingresos durante el año 2003, la empresa muestra la eficiencia en la utilización de sus activos corrientes.

● **Rotación de inventarios**

Costo de ventas / inventarios promedio

$$\$409.405.000 / 357.887.000 = 360 \text{ días} / 1.14 = 315.78 \text{ días} = 10.5 \text{ meses}$$

El número de veces que el inventario ha rotado en el año es de 1.14 veces lo que significa que la empresa mantiene su inventario para 10.5 meses de ventas, se observa que no hay una política de inventarios porque hay acumulación de mercancías que con el transcurso de poco tiempo pierde su vida útil perjudicando a la empresa.

8.3 FACTORES MÁS RELEVANTES DEL ENTORNO

En una revisión de los factores externos que afectan el desarrollo comercial del "Granero Superior" se encontró las siguientes circunstancias:

- Desde el punto de vista político - jurídico, las políticas tributarias y comerciales impuestas por el estado, atentan contra la pequeña Empresa por sus altos impuestos y aportes parafiscales.
- Dentro de los factores de índole económica que afectan el normal desarrollo empresarial se encuentran la crisis económica de Colombia y Ecuador; los

constantes enfrentamientos de grupos al margen de la Ley, la situación de violencia e inseguridad, la escasa inversión y parálisis en algunas actividades económicas del comercio, la falta de políticas claras de crédito para la pequeña empresa, falta del conocimiento del mercado externo.

9. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA

Realizado el diagnóstico de la organización del Granero Superior se procede a continuación a la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la empresa presenta, con el fin de construir una base para la formulación de la propuesta de organización que le permita alcanzar sus objetivos.

Se procede a la formulación de la misión en la cual se especifica el norte de la empresa, las actividades que realiza, la población a la cual se dirige, la calidad del talento humano que labora en la empresa, de igual forma la calidad de productos.

Por tanto se obtiene la propuesta de organización acorde con los objetivos estratégicos del "Granero Superior", de esta manera se definen los objetivos, las estrategias y actividades con su respectiva responsabilidad.

Teniendo en cuenta que la organización se refleja en una figura gráfica, la propuesta de la estructura adecuada contempla la realización de un organigrama para una mejor distribución de la planta de personal; de igual manera, se elabora el manual de funciones y manual de procedimientos en el cual se explican los métodos a utilizar para desarrollar las actividades.

9.1 FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL GRANERO SUPERIOR

En la tabla 4 se presenta el resumen de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Granero Superior.

Tabla 4. Resumen de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Granero Superior

.FORTALEZAS	DEBILIDADES
Integración y coordinación entre los trabajadores. Planta de personal responsable, cumplidos y respetuosos. Aplicación de estrategias para la obtención de utilidades.	No cuenta con objetivos estratégicos. Estructura centralizada. No se genera el espacio para el desarrollo de la iniciativa de los trabajadores. Desorientación y desmotivación de los trabajadores. No existen políticas orientadas al crecimiento y desarrollo del talento humano. No cuenta con un adecuado control. No existe un sistema de evaluación del desempeño del talento humano. No existe un sistema de información ágil y oportuna.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mercado meta amplio Ubicación Comercial Adecuada Zona Fronteriza Excelentes canales de comunicación (sistemas de información)	Mercado Competitivo existente Crisis económica del País. Reforma Tributaria Importación de productos a menor costo

Fuente: Esta investigación.

9.2 MISIÓN

A continuación se enuncia la misión que orienta la dirección estratégica del "Granero Superior":

El Granero Superior es una empresa hecha a pulso y con una gran trayectoria humana en el comercio de víveres y abarrotes, con el objeto de satisfacer las necesidades y gustos de la población del Municipio de Ipiales y regiones aledañas; es una empresa conformada por personas responsables en su trabajo, serias en sus negocios y cumplida con sus compromisos comerciales, ofreciendo productos de calidad suministrados cumplidamente, en los volúmenes requeridos a precios justos y garantizando la buena atención.

9.3 MATRIZ DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

Con base en la misión antes enunciada se procede a la identificación de objetivos, estrategias, actividades y responsables expresada en la Tabla 5.

9.4 MANUAL DE FUNCIONES

Una de las principales funciones de la administración es asegurar el logro de los objetivos planeados para la empresa.

La correcta elaboración del Manual de Funciones ayuda en gran parte a organizar las actividades estableciendo funciones específicas a cada cargo y las responsabilidades de cada uno de los colaboradores.

El Manual de Funciones se constituye con una herramienta muy valiosa dentro de la organización ya que asigna funciones a cada cargo; esta compuesto por los siguientes componentes: nombre del cargo, nivel, dependencia, naturaleza del cargo, funciones y requerimientos.

Tabla 5. Matriz de Objetivos, estrategias y responsables

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1. Satisfacer las necesidades y gustos en el comercio de víveres y abarrotes de la población del municipio de Ipiales y regiones aledañas.	<p>1. Identificar los clientes actuales y potenciales (mayoristas y detallistas) del Granero Superior.</p> <p>2. Investigación sobre las necesidades y gustos de los clientes del Granero Superior.</p> <p>3. Conocer el grado de satisfacción actuales de los clientes del Granero Superior</p>	<p>1. Revisar facturas y despachos actuales, identificando los clientes actuales.</p> <p>2. Clasificar en detallistas (tenderos) y clientes de ventas al por menor.</p> <p>3. Observación a la competencia.</p> <p>4. Relaciones comerciales que permita el acercamiento hacia los clientes potenciales.</p> <p>1. Diseño, aplicación y análisis de entrevistas, encuestas a los clientes actuales y potenciales.</p> <p>1. Implementar el seguimiento postcompra a los clientes actuales a través de un instrumento que facilite el concepto del servicio favorable-desfavorable.</p> <p>2. Hacer el seguimiento a los resultados del instrumento aplicados y realizados los correctivos pertinentes.</p>	<p>Subgerente</p> <p>Subgerente.</p> <p>Auxiliar de mercadeo (vendedores con estas funciones)</p> <p>Gerente / Subgerente</p> <p>Subgerente (Diseño) Vendedores (aplicación) Gerente/Subgerente (análisis)</p> <p>Vendedores de mostrador</p> <p>Gerente y Subgerente</p>
2. Contar con un personal altamente motivado, capacitado que brinde la excelencia en el servicio al cliente	<p>1. Realizar un inventario de los conocimientos, habilidades, destrezas y potencialidades del talento humano que labora en el Granero Superior.</p> <p>2. Identificar las necesidades de capacitación del talento humano.</p> <p>3. Diseñar, ejecutar y evaluar un plan de capacitación continua.</p>	<p>1. Aplicación de observación</p> <p>2. Diseñar, aplicar y analizar entrevistas y encuestas con el equipo de trabajo actual de acuerdo al perfil requerido por la empresa.</p> <p>1. Identificación de fortalezas / debilidades en conocimientos, habilidades y actitudes del talento humano frente al trabajo.</p> <p>1. Diseñar un plan de capacitación permanente que refuerce las debilidades encontradas.</p> <p>2. Implementar el plan de capacitación.</p> <p>3. Seguimiento y ajuste de las acciones de capacitación adecuadas.</p>	<p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Personal profesional de apoyo e instituciones</p> <p>Gerente</p>
3. Mantener un estricto control sobre el	1. Llevar la contabilidad de la empresa al	1. Adquisición de software contable.	Gerente

<p>cumplimiento de los compromisos comerciales adquiridos por la Empresa.</p>	<p>día. 2. Realización de flujos de caja y demás estados financieros correspondientes.</p>	<p>2. Contratación de un Contador con tarjeta profesional. 3. Disponer de un área física adecuada. 4. Dar cumplimiento a las normas contables y tributarias establecidas.</p>	<p>Gerente Gerente Auditor y auxiliar contable</p>
<p>4. Suministrar a los clientes del Granero Superior, productos de excelente calidad y en los volúmenes requeridos.</p>	<p>1. Control de calidad de los proveedores y sus productos. 2. Revisión permanente de inventarios. 3. Sistema de almacenamiento. 4. Control de pesas y medidas.</p>	<p>1. Realizar un registro de proveedores, teniendo en cuenta la calidad de los productos, cumplimiento, facilidad de pago, descuentos y ofertas. 2. Clasificación de los proveedores. 3. Seleccionar los mejores proveedores. 1. Establecer un sistema de kardex sistematizado. 2. Implementar un sistema de caja. 3. Adquisición de mercancías. 1. Establecer sitios adecuados para los productos (estanterías, estibas, góndolas) 1. Establecer volúmenes por productos. 2. Control de volúmenes por unidad de medidas.</p>	<p>Auxiliar contable Auxiliar contable Gerente Gerente Cajero Jefe de compras Bodegueros Pesador</p>

Fuente: esta investigación

Por tanto a partir de las actividades planteadas se establecen las funciones necesarias para alcanzar los objetivos; éstas agrupadas dan origen al Manual de Funciones para cada uno de los trabajadores, el cual se presenta en el anexo 6.

9.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Establecidas las funciones se identifica los procedimientos requeridos para llevar a cabo el desarrollo de las actividades pertinentes; en esta medida se definen como una de las funciones más importante en la organización de una determinada empresa, determinando los pasos para las operaciones.

Mediante la correcta aplicación del manual de procedimientos se puede agilizar procesos en beneficio de la empresa para que de esta manera eviten demoras e ineficiencias en el desempeño de las actividades.

Un procedimiento es una serie de operaciones auxiliares que involucra a personas con funciones determinadas con el fin de establecer un manejo adecuado de actividades.

Para tal propósito se definen las siguientes funciones:

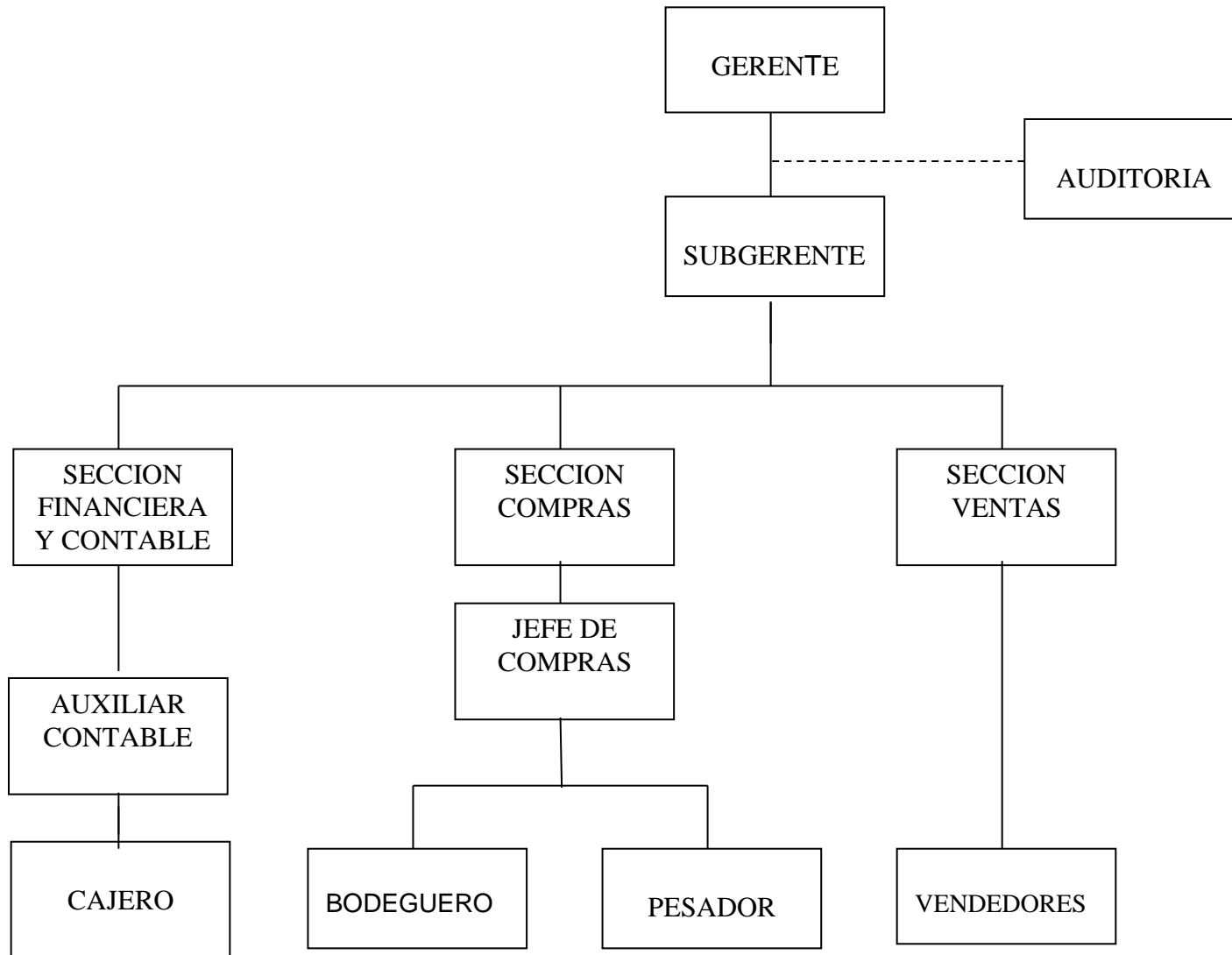
- Procedimiento para la función de Calidad de los Productos.
- Procedimiento para la función de Gestión de Personal.
- Procedimiento para la función de Mercadeo.
- Procedimiento para la función de Ventas.
- Procedimiento para la función de Compras.
- Procedimiento para la función de Ingreso de Efectivo.
- Procedimiento para la función de Contabilidad.

En anexo 7 se encuentra el Manual de Procedimientos

9.6 ORGANIGRAMA

Una vez obteniendo la claridad de las funciones y procedimientos que corresponden al normal desarrollo de las actividades del "Granero Superior", se procede a la construcción del organigrama; en él se precisa la existencia de cargos nuevos entre ellos: El Jefe de Compras, Auditor, Cajero; por considerarse que contribuyen a lograr el propósito estratégico de la empresa. (Véase figura 5).

Figura 5. Organigrama Propuesto Granero Superior



Fuente: esta investigación

10. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Una vez realizada la propuesta de la estructura organizativa que orientará el direccionamiento estratégico del "Granero Superior", se procede al diseño de un mecanismo de evaluación y seguimiento que facilite la implementación de la misma por parte de las Directivas.

Para tal fin en la tabla 6, se presenta el diseño del sistema de seguimiento y evaluación realizado a partir de los objetivos, estrategias y las actividades, definiendo así los indicadores pertinentes que facilitarán la labor de las Directivas.

Tabla 6. Sistema de seguimiento y evaluación

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADORES
<p>1. Satisfacer las necesidades y gustos en el comercio de víveres y abarrotes de la población del municipio de Ipiales y regiones aledañas.</p>	<p>1. Identificar los clientes actuales y potenciales (mayoristas y detallistas) del Granero Superior.</p> <p>2. Investigación sobre las necesidades y gustos de los clientes del Granero Superior.</p> <p>3. Conocer el grado de satisfacción actuales de los clientes del Granero Superior</p>	<p>1. revisar facturas y despachos actuales, identificando los clientes actuales.</p> <p>2. Clasificar en detallistas (tenderos) y clientes de ventas al por menor.</p> <p>3. Observación a la competencia.</p> <p>4. Relaciones comerciales que permita el acercamiento hacia los clientes potenciales.</p> <p>1. Diseño, aplicación y análisis de entrevistas, encuestas a los clientes actuales y potenciales.</p> <p>1. Implementar el seguimiento posventa a los clientes actuales a través de un instrumento que facilite el concepto del servicio favorable-desfavorable.</p> <p>2. Hacer el seguimiento a los resultados del instrumento aplicados y realizados los correctivos pertinentes.</p>	<p>Número de clientes actuales mensuales.</p> <p>Clasificación de clientes</p> <p>Informe mensual de análisis de competencia.</p> <p>Registro mensual de número de visitas a clientes potenciales</p> <p>Formato de encuesta, tabulación, organización y análisis de información.</p> <p>Aplicación de Instrumento posventa a cliente.</p> <p>Tabulación, organización y análisis de la información.</p>
<p>2. Contar con un personal altamente motivado, capacitado que brinde la excelencia en el servicio al cliente</p>	<p>1. Realizar un inventario de los conocimientos, habilidades, destrezas y potencialidades del talento humano que labora en el Granero Superior.</p> <p>2. Identificar las necesidades de capacitación del talento humano.</p> <p>3. Diseñar, ejecutar y evaluar un plan de capacitación continua.</p>	<p>1. Aplicación de observación</p> <p>2. Diseñar, aplicar y analizar entrevistas y encuestas con el equipo de trabajo actual de acuerdo al perfil requerido por la empresa.</p> <p>1. Identificación de fortalezas / debilidades en conocimientos, habilidades y actitudes del talento humano frente al trabajo.</p> <p>2. Diseñar un plan de capacitación permanente que refuerce las debilidades encontradas.</p> <p>3. Implementar el plan de capacitación.</p> <p>4. Seguimiento y ajuste de las acciones de capacitación adecuadas.</p>	<p>Formato de Entrevista a los trabajadores y opinión de los mismos.</p> <p>Documento escrito de necesidades de capacitación.</p> <p>Registro de asistencia de los participantes a jornadas de capacitación.</p> <p>Ejecución de presupuesto.</p>

Continuación tabla 6.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADORES
3. Mantener un estricto control sobre el cumplimiento de los compromisos comerciales adquiridos por la Empresa.	<ol style="list-style-type: none"> Llevar la contabilidad de la empresa al día. Realización de flujos de caja y demás estados financieros correspondientes. 	<ol style="list-style-type: none"> Adquisición de software contable. Contratación de un Contador con tarjeta profesional. Disponer de un área física adecuada. Dar cumplimiento a las normas contables y tributarias establecidas. 	<p>Software contable</p> <p>Documento de contratación</p> <p>Oficina</p> <p>Documentos escritos con análisis del cumplimiento del contador.</p>
4. Suministrar a los clientes del Granero Superior, productos de excelente calidad y en los volúmenes requeridos.	<ol style="list-style-type: none"> Control de calidad de los proveedores y sus productos. Revisión permanente de inventarios. Sistema de almacenamiento. Control de pesas y medidas. 	<ol style="list-style-type: none"> Realizar un registro de proveedores, teniendo en cuenta la calidad de los productos, cumplimiento, facilidad de pago, descuentos y ofertas. Clasificación de los proveedores. Seleccionar los mejores proveedores. Establecer un sistema de kardex sistematizado. Implementar un sistema de caja. Adquisición de mercancías. Establecer sitios adecuados para los productos (estanterías, estibas, góndolas) Establecer volúmenes por productos. Control de volúmenes por unidad de medidas. 	<p>Registro de Proveedores</p> <p>Facturas de compra</p> <p>Kardex sistematizado</p> <p>Registradora</p> <p>Ordenes de compras</p> <p>Estanterías góndolas</p> <p>Plan de compras</p> <p>Documento de control del número de productos pesados.</p>

Fuente: esta investigación.

11. CONCLUSIONES

A través de la presente investigación se conoció la dinámica de una empresa familiar que lleva 16 años de vida en el mercado, como es el Granero Superior; así se identifica la situación actual en cuanto a su organización empresarial se refiere. Entre las debilidades encontradas se puede mencionar la ausencia de un esfuerzo de mercadotecnia, la falta de atención en el crecimiento y desarrollo del talento humano que labora en ella, la aplicación no técnica del proceso administrativo, entre otras; en esta medida se confirma que se trata de una empresa cuyo direccionamiento ha sido adelantado gracias a la experiencia y sus valores propios del espíritu empresarial de sus emprendedores.

Sin embargo, se puede afirmar que si bien es cierto la empresa ha logrado desarrollar en su vida empresarial algunas fortalezas entre las que se resaltan: la situación financiera aceptable, su ubicación fronteriza, la satisfacción de los clientes mayoristas y consumidores actuales; la administración empírica no le garantiza alcanzar objetivos de: sostenibilidad en el tiempo, el desarrollo de la ventaja competitiva, el posicionamiento en el mercado, crecimiento y supervivencia; que son características y desafíos del mundo empresarial moderno.

De igual manera la investigación detectó las amenazas que enfrentaría en un futuro el "Granero Superior", en cuanto a la importación de productos a menores costos provenientes de otros mercados y los efectos de la reforma tributaria que cada vez es más cambiante y exigente en la economía colombiana. Son estos aspectos que plantean un desafío a la administración actual.

En cuanto a las oportunidades se refiere nos demuestra fácilmente en el proceso de investigación que la integración y coordinación de los trabajadores es muy buena, pues a pesar de la falta de sentido de pertenencia y la desmotivación, ya que no existe un programa de capacitación que le permita desempeñarse con propiedad y profesionalismo.

La planta de personal son empleados responsables y respetuosos, pues la responsabilidades las desarrollan satisfactoriamente.

Los administradores saben aplicar estrategias para vender y obtener utilidades.

12. RECOMENDACIONES

La competitividad, eficiencia, productividad y calidad son desafíos del mundo moderno; por tanto se recomienda a las directivas del “Granero Superior”, tomar como punto de partida el presente estudio que se constituye en un llamado de alerta que exige conocimiento, reflexión y conscientización de la situación estratégica de la empresa hoy; de esta manera realizar la implementación de las estrategias aquí planteadas y demás que considere pertinentes para alcanzar sus objetivos.

Teniendo en cuenta las falencias encontradas en su dinámica empresarial, en el área de personal se recomienda: realizar acciones tendientes a la inducción del talento humano, estimular en forma permanente a los trabajadores reconociendo sus esfuerzos y objetivos alcanzados, descentralizar las operaciones y delegar funciones; en el campo de mercadeo y ventas es pertinente realizar el estudio de mercado identificando sus potencialidades y amenazas, comprender y planear los aspectos relacionados con la importación de los productos de esta manera poner en marcha estrategias que orienten a la empresa hacia su posicionamiento en el mercado y evitar faltantes de inventarios de productos en tiempos determinados.

En materia de tecnología, siendo ésta una herramienta importante para la productividad y calidad de los procesos que facilitan alcanzar los objetivos organizacionales, se recomienda a las Directivas de “Granero Superior” la actualización permanente tanto de los equipos (Tecnología dura) como del conocimiento de los principios de la administración moderna (Tecnología blanda).

BIBLIOGRAFIA

ANZOLA ROJAS, Javier y GALEANO RUÍZ, Jairo. Administración de Personal. Editorial Unisur. 1994.

BERRY, Thomas H. Cómo Gerenciar la transformación hacia la calidad total. Editorial Mc Graw Hill. 1996.

CIFUENTES, Alvaro y CIFUENTES, Rosa María. Planeación Comercial. Editorial UNAD. 1999.

CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elías. Formulación y Evaluación de Proyectos. Editorial UNAD. 1999.

GONZALEZ OTALORA, Elsa María. Fundamentos de Mercadeo. UNISUR 1995.

MARTINEZ HENAO, Jesús Emilio. Compras y Suministros. UNAD. Santafé de Bogotá. 2000.

MENDEZ, Carlos Eduardo. Metodología diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Mc Graw Hill. 2002.

RAMIREZ CARDONA, Carlos. Teorías y enfoques sobre administración. UNISUR 1994.

RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro. Psicología de la Organización. Editorial Trillas. México. 1999.

SABOGAL SABOGAL, Omar. Proceso Administrativo. UNISUR. 1991.

Anexos

Anexo 1. Formato de Entrevista al Gerente

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD. FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL GRANERO SUPERIOR MUNICIPIO DE IPIALES.

ENTREVISTA AL GERENTE

OBJETIVO: La presente entrevista tiene por objeto recolectar información para elaborar un Diagnóstico de la organización de la empresa Granero Superior de la ciudad de Ipiales.

El éxito de este estudio depende exclusivamente de su colaboración:

ASPECTOS GENERALES.

FECHA: _____

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

EDAD: _____

CARGO: _____

NIVEL DE ESTUDIOS: _____

TIEMPO DE SERVICIOS: _____

ASPECTOS ESPECIFICOS.

1. ¿Cuáles son los objetivos en cuanto a ventas de la empresa?

2. ¿Cuáles son los objetivos financieros a corto y mediano plazo?

3. ¿Cuáles son los objetivos en cuanto a su planta de personal?

4. ¿Cómo planea las actividades de la empresa?

5. ¿Cómo evita los conflictos interpersonales en su empresa?

6. ¿Cuál es el adecuado ambiente laboral para el trabajo en equipo?

7. Describa la división del trabajo existente en su empresa

8. ¿Cuáles son las dificultades de manejo que se le presentan en la empresa?

9. ¿Existe centralización o descentralización en la empresa?

Si _____ No _____

Explique por qué _____

10. ¿Aplica estrategias de coordinación e integración con el fin de potencializar la capacidad de sus trabajadores? Si ___ No ___

Cuales son _____

11. ¿Hace un análisis continuo de las actividades que desarrollan sus trabajadores dentro de la empresa?

12. ¿Según las necesidades de la empresa, aplica un enfoque operacional a las estrategias empleadas para dar solución a las mismas?

Anexo 2. Formato de Encuesta Realizada a los Trabajadores de la Empresa Granero Superior

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD.
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIALY PLAN DE
MEJORAMIENTO PARA EL GRANERO SUPERIOR MUNICIPIO DE IPIALES.**

**ENCUESTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA
GRANERO SUPERIOR.**

La presente tiene como fin recolectar información para elaborar el Diagnóstico de la organización y elaboración de propuestas de mejoramiento.

DATOS GENERALES

FECHA: _____

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

CARGO QUE OCUPA: _____

DATOS ESPECÍFICOS.

1.- Cuántas Personas y qué cargos conforman su sección de trabajo?

2.- Cree Ud. que el numero de empleados en su sección son suficientes para el normal desarrollo de sus actividades?

SI _____ NO _____

3.- Cuenta Ud. con los recursos mínimos necesarios para el normal desarrollo de su trabajo?

SI _____ NO _____

4.- A qué persona o personas debe darle información sobre la realización de su trabajo? _____

5.- Cuáles son las funciones que realiza normalmente en la empresa?

6.- SabeCuál es su objetivo dentro de la empresa?

SI _____ NO _____

7.- De quién recibe órdenes?

Gerente _____ Subgerente _____ Propietaria _____ Todos _____

8.- Conoce todos los puestos de trabajo de la empresa?

SI ____ NO ____

9.- Hay coordinación e integración con sus compañeros de trabajo?

Si _____ No _____

10.- Es Ud. Evaluado en el cumplimiento de sus funciones?

Si ____ No _____

11. ¿A qué departamento pertenece? _____

12. ¿Quién es su jefe inmediato?

13. ¿Con qué cargo se relaciona para el desempeño de sus funciones?

14. ¿Cuál es el objetivo de la empresa según su criterio?

Anexo 3. Formato de Encuesta a Clientes Mayoristas

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD.
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y PLAN DE
MEJORAMIENTO PARA EL GRANERO SUPERIOR MUNICIPIO DE IPIALES.**

La presente tiene como fin recolectar información para elaborar el Diagnóstico de la organización y elaboración de propuestas de mejoramiento.

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL CLIENTE: _____
DIRECCION: _____ TELEFONO: _____
CIUDAD: _____

ASPECTO COMERCIAL

1. Hace cuanto tiempo compra Ud. En el Granero Superior?

De 1 a 5 años _____ de 6 a 10 años _____
De 11 a 15 años _____ de 16 a 20 años _____

2. Considera Ud. la atención como:

Buena _____ Regular _____ Mala _____

3. Cree Ud. Que la entrega de pedidos es:

Oportuna _____ Lenta _____ Ineficiente _____

4. Ud. hace sus pedidos:

Teléfono _____ Personalmente _____ Otro, ¿cuál? _____

5. Con qué frecuencia compra Ud. En el Granero Superior?

Diario _____ Quincenal _____ Mensual _____

6. Está satisfecho con los beneficios del crédito que le ofrece el Granero Superior? Si _____ No _____

7. Considera Ud. que los precios de los productos son :

Altos _____ Cómodos _____ Bajos _____

8. Mencione cuatro proveedores de su negocio: _____

OBSERVACIONES:

Anexo 4. Formato de Encuesta a Consumidores de la Empresa Granero Superior

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD.
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y PLAN DE
MEJORAMIENTO PARA EL GRANERO SUPERIOR MUNICIPIO DE IPIALES.**

La presente tiene como fin recolectar información para elaborar el Diagnóstico de la organización y elaboración de propuestas de mejoramiento.

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL CLIENTE: _____
DIRECCION: _____ TELEFONO: _____
CIUDAD: _____

ASPECTO COMERCIAL

1. Hace cuanto tiempo compra Ud. En el Granero Superior?
De 1 a 5 años _____ de 6 a 10 años _____
De 11 a 15 años _____ de 16 a 20 años _____
2. Considera Ud. la atención como:
Buena _____ Regular _____ Mala _____
3. Con qué frecuencia compra Ud. En el Granero Superior:
Diariamente _____ Semanalmente _____ Mensualmente _____
4. Qué productos compra con más frecuencia:
De primera necesidad _____ Suntuarios _____ Otros, Cual ? _____
5. Considera Ud. que los precios de los productos son :
Altos _____ Cómodos _____ Bajos _____
6. Considera Ud. Que el servicio de atención dentro del Granero es:
Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____
7. Cree Ud. Que la planta física del Granero Superior es:
Cómoda _____ Adecuada _____ Incomoda _____
8. Considera Ud. Que el Granero Superior debe tener otras sucursales?
Si _____ No _____ Donde _____

OBSERVACIONES: _____

Anexo 5. Formato de Entrevista a Personal de la Empresa

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y PLAN DE
MEJORAMIENTO PARA EL GRANERO SUPERIOR MUNICIPIO DE IPIALES

OBJETIVO: La presente entrevista tiene por objeto obtener información de primera mano del personal y socios de la empresa para conocer la situación actual de la misma especialmente en el área administrativa y mercadeo.

ASPECTOS GENERALES.

FECHA: _____

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

EDAD: _____

CARGO: _____

PROFESION: _____

TIEMPO DE SERVICIOS: _____

ASPECTOS ESPECIFICOS.

I. AREA ADMINISTRATIVA

1. ¿Con que número de empleados cuenta la empresa? _____
2. ¿Qué clase de contrato laboral mantiene con los empleados?
T. Fijo _____ T. Indefinido _____ Temporada _____
3. La empresa cuenta con:
¿Manual de Funciones? Si _____ No _____
¿Reglamento interno de trabajo? Si _____ No _____
¿Programa de salud ocupacional? Si _____ No _____
¿Organigrama? Si _____ No _____
4. ¿Están definidas las líneas de autoridad? Si _____ No _____
5. ¿Se encuentran definidos los niveles jerárquicos? Si _____ No _____
6. ¿El sueldo de su empleado es? Mínimo _____ Mas del mínimo _____
Menos del mínimo _____
7. Los empleados cuentan con: seguridad social _____ Bienestar social _____
Incentivos _____ Capacitación _____
8. El manejo de la contabilidad es Manual _____ Sistematizada _____
9. Maneja un archivo actualizado en su empresa? Si _____ No _____
10. Las decisiones de la empresa son tomadas de manera:
Autocrática _____ Democrática _____
11. ¿Existen sistemas de control y evaluación en su empresa?
Si _____ No _____
12. ¿Cuales considera usted que son las debilidades de la empresa?

13. ¿Cuales son las fortalezas? _____

14. ¿La empresa cuenta con un departamento de mercadeo? Si _____ No _____

15. ¿Qué tipos de descuentos ofrece la empresa?

16. ¿Qué marcas de productos tienen mayor aceptación? _____

17. La infraestructura del establecimiento ofrece:
Parqueadero Si _____ No _____ Seguridad Si _____ No _____

18. El servicio que ofrece es: Rápido _____ Preciso _____ Oportuno _____

19. ¿Cuál es el horario de atención al público? _____

20. ¿Cuál es el adecuado ambiente laboral para el trabajo en equipo?

21. ¿Describa la división del trabajo existente en su empresa?

22. ¿Cuáles son las dificultades de manejo que se le presentan en la empresa?

23. ¿Existe centralización o descentralización en la empresa? Si _____ No _____
Explique por qué _____

24. ¿Aplica estrategias de coordinación e integración con el fin de
potencializar la capacidad de sus trabajadores? Si _____ No _____
Cuales son _____

25. ¿Hace un análisis continuo de las actividades que desarrollan sus
trabajadores dentro de la empresa?

26. ¿Según las necesidades de la empresa, aplica un enfoque operacional a las
estrategias empleadas para dar solución a las mismas?

Anexo 6. Manual de Funciones

GRANERO SUPERIOR

NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE.
NIVEL:	EJECUTIVO.
DEPENDENCIA:	GERENCIA.

NATURALEZA DEL CARGO: Es el Representante Legal de la Empresa, encargado de planear, organizar, dirigir y controlar sus operaciones, mediante la implantación de planes y programas de desarrollo, proponiendo las acciones necesarias y asumiendo toda responsabilidad financiera, legal, comercial y del personal.

Es autónomo en la toma de decisiones de cualquier índole, ya sea comercial, administrativa y financiera.

FUNCIONES:

- Representar legalmente a la empresa, en todos los actos, contratos y demás negocios que se celebre con entidades oficiales y/o particulares.
- Planear, organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades que se realicen con la Empresa, acordes con su objeto social.
- Liderar el proceso de planeación estratégica en la empresa
- Implantar políticas y estrategias para la Empresa, que le permitan tener unos lineamientos claros y específicos.
- Asesorar a sus colaboradores, dirigiendo sus esfuerzos en concordancia con las políticas de la organización.
- Analizar y tomar decisiones con relación a sugerencias de clientes.
- Manejar un portafolio de servicios que le permita vender y presentar a la empresa en el medio regional, nacional e internacional.
- Velar por que se maneje buenas relaciones tanto con los proveedores como con los clientes, y tomar las medidas pertinentes para que exista un verdadero clima empresarial.
- Coordinar con cada área de la empresa la elaboración del presupuesto de la Empresa.
- Manejar una información de cada área en forma oportuna, que le permita tomar decisiones oportunas y pertinentes.
- Mantener buenas relaciones con las Entidades Financieras y los proveedores.
- Analizar el rendimiento alcanzado a través del estudio de los estados financieros.

- Representar a la Empresa, judicial y extrajudicialmente.
- Realizar el seguimiento necesario a los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos de satisfacción del cliente.
- Aplicación de observaciones.
- Identificación de fortalezas, debilidades, en conocimientos, habilidades y aptitudes del talento humano frente al trabajo, mediante una permanente comunicación.
- Implementar y evaluar el plan de capacitación en forma permanente.

REQUISITOS MINIMOS:

- Poseer título de Administrador de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera a fin, con especialización en gerencia empresarial.
- Experiencia mínima de dos años con cargos a fines.
- Edad mínima de 30 años.

GRANERO SUPERIOR

CARGO:	SUBGERENTE
NIVEL:	DIRECTIVO
DEPENDENCIA:	SUBGERENCIA

NATURALEZA DEL CARGO: Es el encargado de planear, coordinar, dirigir y controlar, las actividades administrativas y financieras de la Empresa, según los lineamientos establecidos por la gerencia y acorde con las políticas, normas y reglamentos de la misma.

FUNCIONES:

- Desarrollar acciones conjuntas con el gerente para el buen funcionamiento de la Empresa.
- Vigilar que el horario de trabajo se cumpla de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo.
- Sugerir en casos necesarios el reemplazo de personal a fin de lograr el buen funcionamiento de la Empresa.
- Velar por el cumplimiento de dotación de implementos de trabajo.
- Observar la aplicación de normas legales y del Reglamento Interno de Trabajo.
- Comunicar oportunamente a la gerencia y por escrito las informaciones de carácter laboral y administrativo, haciendo firmar su recibo por el empleado a quien va dirigido con el fin de establecer responsabilidades.
- Realizar el procedimiento para la vinculación del personal.
- Garantizar que los empleados gocen de bienestar y seguridad social.
- Autorizar los permisos solicitados con anterioridad por la planta de personal.
- Responder por las acciones contables de la empresa.
- Ordenar la elaboración de los estados financieros.
- Mantener control de créditos y cartera.
- Controlar el manejo de los recursos disponibles en bancos, y su flujo y circulación deben ser de acuerdo a las políticas establecidas en la Empresa para tal fin.
- Coordinar la consignación diaria de las ventas realizadas, haciendo el seguimiento a todo el proceso establecido.
- Presentar al gerente informes semanales de flujo de efectivo.
- Revisar facturas y despachos actuales, identificando los clientes actuales.
- Clasificar en detallistas y clientes al por menor.

- Relaciones comerciales que permitan el acercamiento hacia los clientes potenciales.
- Diseño, aplicación y análisis de entrevista, encuestas a los clientes actuales y potenciales.
- Hacer el seguimiento a los resultados de los instrumentos aplicados para la medir la satisfacción de los clientes y realizar los correctivos pertinentes.

- **REQUISITOS MINIMOS:**

- Administrador de Empresas y/o Administrador Financiero.
- Experiencia mínima de tres años.
- Edad entre los 25 y 40 años.
- Conocimientos en sistemas.

GRANERO SUPERIOR

CARGO:	AUDITOR.
NIVEL:	ASESOR.
DEPENDENCIA:	AUDITORIA.

NATURALEZA DEL CARGO: Velar por la supervisión de todas las transacciones comerciales, tributarias y administrativas de la Empresa.

FUNCIONES:

- Realizar periódicamente arquezos sorpresivos tanto en la caja como en todas las secciones donde se requiera este tipo de control.
- Ejercer control sobre el manejo de la información contable.
- Verificar la adecuada implementación de los procedimientos contables establecidos.
- Velar por el buen uso de los elementos a cargo de cada dependencia.
- Verificar y controlar todas las actividades para que cumplan con los parámetros establecidos, buscando siempre que exista la utilización racional de recursos.
- Rendir informes de auditoría a la gerencia, permitiéndole tomar decisiones para logra un mejor desempeño tanto en la parte operativa como administrativa.
- Estudiar y analizar el presupuesto de la empresa.
- Dar cumplimiento a las normas contables y tributarias establecidas.

REQUISITOS MINIMOS:

- Contador Público titulado o Administrador de Empresas.
- Experiencia mínima de tres años.
- Edad entre los 30 y 45 años.

GRANERO SUPERIOR

CARGO:	JEFE DE COMPRAS
NIVEL:	ADMINISTRATIVO
DEPENDENCIA:	SECCIÓN DE COMPRAS

NATURALEZA DEL CARGO: Realizar todas las actividades relacionadas con la adquisición de mercancías, acorde con las necesidades de la empresa, rotación de mercancías, estableciendo condiciones de compra y venta, verificando la calidad de los productos.
Responder por la excelente selección de los proveedores según la calidad, cumplimiento, facilidad de pago, descuentos y ofertas.

FUNCIONES:

- Solicitar a los proveedores los productos que se necesiten y lograr un acopio suficiente que permita el funcionamiento normal de los negocios.
- Supervisar el ingreso de los productos comparando las facturas, precios, cantidades solicitadas según pedidos.
- Ordenar los gastos necesarios de su dependencia previo visto bueno del Subgerente.
- Mantener informado permanentemente sobre los productos de mayor venta para mantener un stock, de acuerdo a las necesidades y exigencias de las ventas.
- Controlar el uso eficiente de los recursos.
- Programar junto con el Subgerente, los turnos de trabajo de su dependencia de manera que se mantenga una equitativa carga laboral.
- Estudiar y analizar junto con el Subgerente, las tendencias, precios, marcas y calidad de los productos acorde a las exigencias del mercado.
- Hacer los pedidos de acuerdo a la rotación de mercancías y existencia , conforme al presupuesto de compras.
- Establecer las condiciones de pago con los proveedores.
- Adquisición de mercancías.

REQUISITOS MINIMOS:

- Tecnólogo en Administración Financiera, Administrador de Empresas o carreras afines.

- Experiencia mínima de dos años en cargos similares.
- Conocimiento en sistemas.

GRANERO SUPERIOR

NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR CONTABLE
NIVEL:	ADMINISTRATIVO
DEPENDENCIA:	SECCION FINANCIERA Y CONTABLE

NATURALEZA DEL CARGO: Persona responsable de la elaboración y manejo de las operaciones contables de la empresa, bajo la supervisión del Jefe financiero y contable y responder por la información oportuna acerca de clasificación de los proveedores según la calidad, cumplimiento, facilidad de pago, descuentos y ofertas.

FUNCIONES:

- Revisar las tarjetas de control, con el objeto de determinar horas extras y descuentos por ausencias injustificadas.
- Elaborar las nominas de la Empresa de acuerdo a las novedades presentadas en el mes y remitirlas oportunamente al Subgerente.
- Realizar la liquidación de los aportes parafiscales, empresas promotoras de salud y fondo de pensiones y remitir la información para el respectivo pago.
- Elaborar los registros contables diariamente.
- Recibir los documentos necesarios para contabilizarlos.
- Elaborar las conciliaciones de extractos bancarios.
- Efectuar los ajustes y producir las relaciones para balances.
- Hacer las relaciones de los valores de Retención en la Fuente y el IVA.
- Mantener los libros de contabilidad al día.
- Cumplir cualquier función relacionada con su cargo o que le asigne su jefe inmediato.
- Emitir información sobre la clasificación de los proveedores según la calidad de los productos, cumplimiento, facilidad de pago, descuentos y ofertas.
- Descargar las facturas en kardex.

REQUISITOS MINIMOS:

- Ser bachiller comercial y haber realizado cursos de contabilidad y sistemas.
- Experiencia mínima de dos años en cargos similares.

GRANERO SUPERIOR

NOMBRE DEL CARGO:	CAJERO
NIVEL:	OPERATIVO
DEPENDENCIA:	PUNTO DE VENTA

NATURALEZA DEL CARGO: Recibir y proteger el dinero en efectivo que por concepto de ventas ingresan al punto de venta.

FUNCIONES:

- Recepcionar los dineros que entran a la Empresa.
- Recibir cheque por concepto de ventas previa autorización de su jefe inmediato.
- Elaborar los recibos correspondientes.
- Recibir provisión diaria de caja.
- Verificar el consecutivo de facturación y recibo.
- Hacer cierre diario de caja, soportado con la correspondiente planilla.
- Realizar los arqueos de caja en presencia del Subgerente.

REQUISITOS MINIMOS:

- Bachiller
- Tener conocimientos en sistemas.
- Experiencia mínima de dos años.

GRANERO SUPERIOR

NOMBRE DEL CARGO:	VENDEDOR
NIVEL:	OPERATIVO
DEPENDENCIA:	PUNTO DE VENTA

NATURALEZA DEL CARGO: Atender eficaz y amablemente al cliente, brindar orientación e invitarle a visitar cada sección del granero, prestar buena atención y servicio buscando satisfacer sus necesidades y expectativas.

FUNCIONES:

- Atender al público.
- Facturar las ventas.
- Entregar la factura original al cliente en el momento de la venta.
- Tener conocimiento de los precios.
- Realizar por secciones la relación de productos agotados diariamente con el fin de mantener surtido el Granero.
- Prestar servicio amable, rápido y eficiente.
- Informar al cliente sobre los plazos y su cupo de crédito.
- Mantener bien presentadas y surtidas las estanterías y góndolas.
- Realizar el proceso de precios de los productos.
- Verificar la fecha de vencimiento de los productos en las estanterías y góndolas.
- Surtir las estanterías y góndolas.
- Observar en forma permanente la competencia.
- Implementar el seguimiento post-compra a los clientes actuales, a través de un instrumento que facilite el concepto del servicio favorable - desfavorable.

REQUISITOS MINIMOS:

- Ser bachiller.
- Haber realizado cursos en relaciones humanas.
- Tener como mínimo un año en ventas.

GRANERO SUPERIOR

NOMBRE DEL CARGO:	BODEGUERO
NIVEL:	OPERATIVO
DEPENDENCIA:	SECCION COMPRAS

NATURALEZA DEL CARGO: Revisar todas las existencias de mercancías y proceder a despachar de acuerdo a los pedidos, recibir y organizar la mercancía de acuerdo a orientaciones de un correcto almacenamiento.

FUNCIONES:

- Recibir la mercancía con la debida verificación de las facturas.
- Observar que los productos que ingresan y salen de las bodegas cumplan con los tramites correspondientes.
- Tramitar las devoluciones de mercancía especificando las alteraciones por las cuales dicha mercancía no es aceptada.
- Vigilar el adecuado almacenamiento de los productos teniendo en cuenta sus características.
- Cargar y descargar la mercancía que llega y sale de la bodega.
- Realizar el mantenimiento y aseo de las instalaciones donde se encuentra la mercancía para evitar su deterioro.

REQUISITOS MINIMOS:

- Ser bachiller.
- Experiencia no inferior a un año.
- Edad entre los 20 y 35 años.

GRANERO SUPERIOR

NOMBRE DEL CARGO:	PESADOR
NIVEL:	OPERATIVO
DEPENDENCIA:	SECCION COMPRAS

NATURALEZA DEL CARGO: Realizar todas las operaciones concernientes a la pesa y medidas de los productos que llegan a granel, para que sean almacenados y posterior venta.

FUNCIONES:

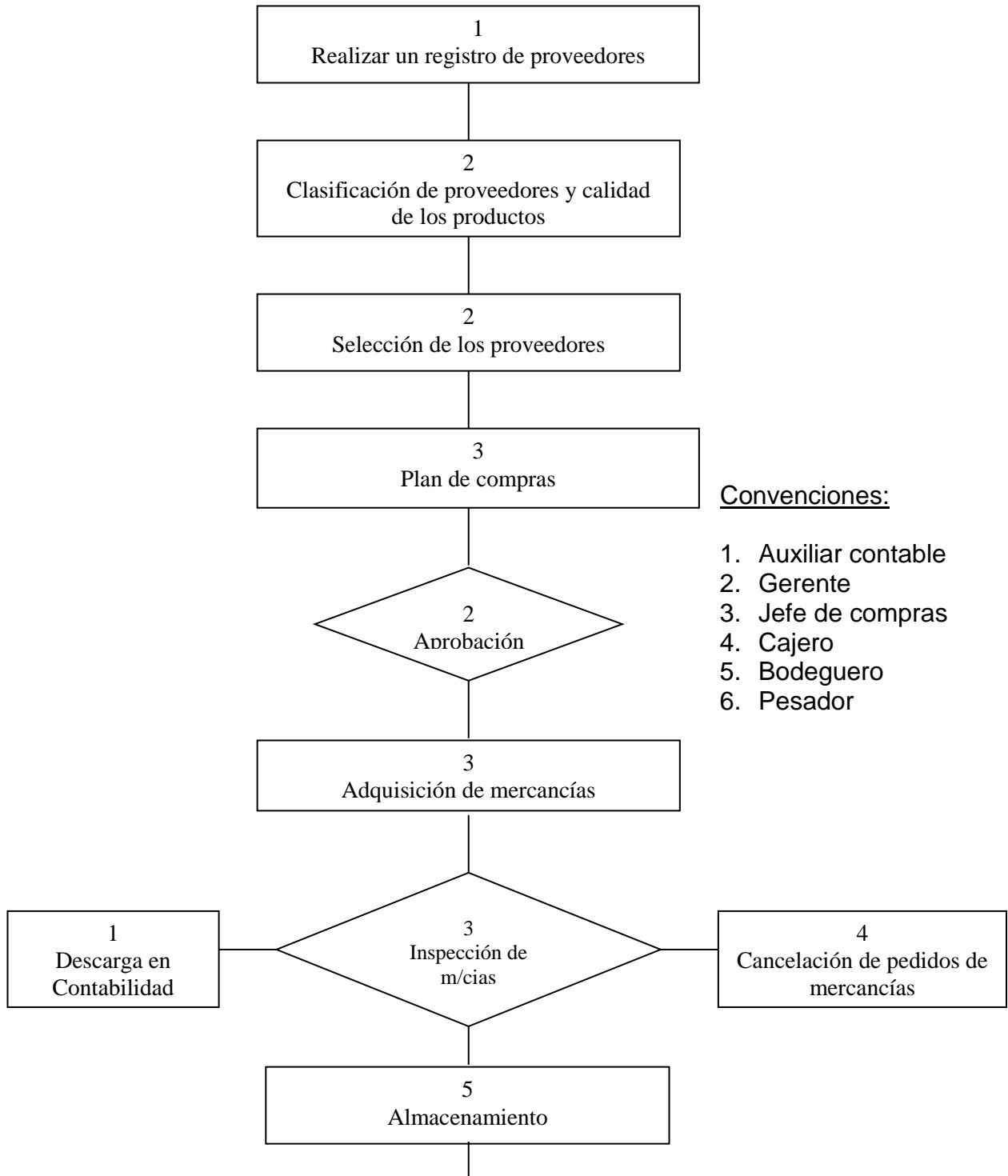
- Recibir las mercancías que llegan a granel para ser fraccionadas en libras, kilos, cuartos, arrobas.
- Observar que los productos que ingresan sean de buena calidad.
- Informar al jefe inmediato sobre mercancías que no cumplan con los requisitos exigidos.
- Colaborar con el cargue y descargue de la mercancía que llega y sale de la bodega.
- Realizar el mantenimiento y aseo de las instalaciones donde se encuentran las mercancía para evitar su deterioro.

REQUISITOS MINIMOS:

- Ser bachiller.
- Experiencia no inferior a un año
- Edad entre los 20 y 35 años.

Anexo 7. Manual de procedimientos

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS



ANÁLISIS DEL

6
Pesar en volúmenes establecidos

N CONTROL DE CALIDAD**PARA LOS PRODUCTOS**

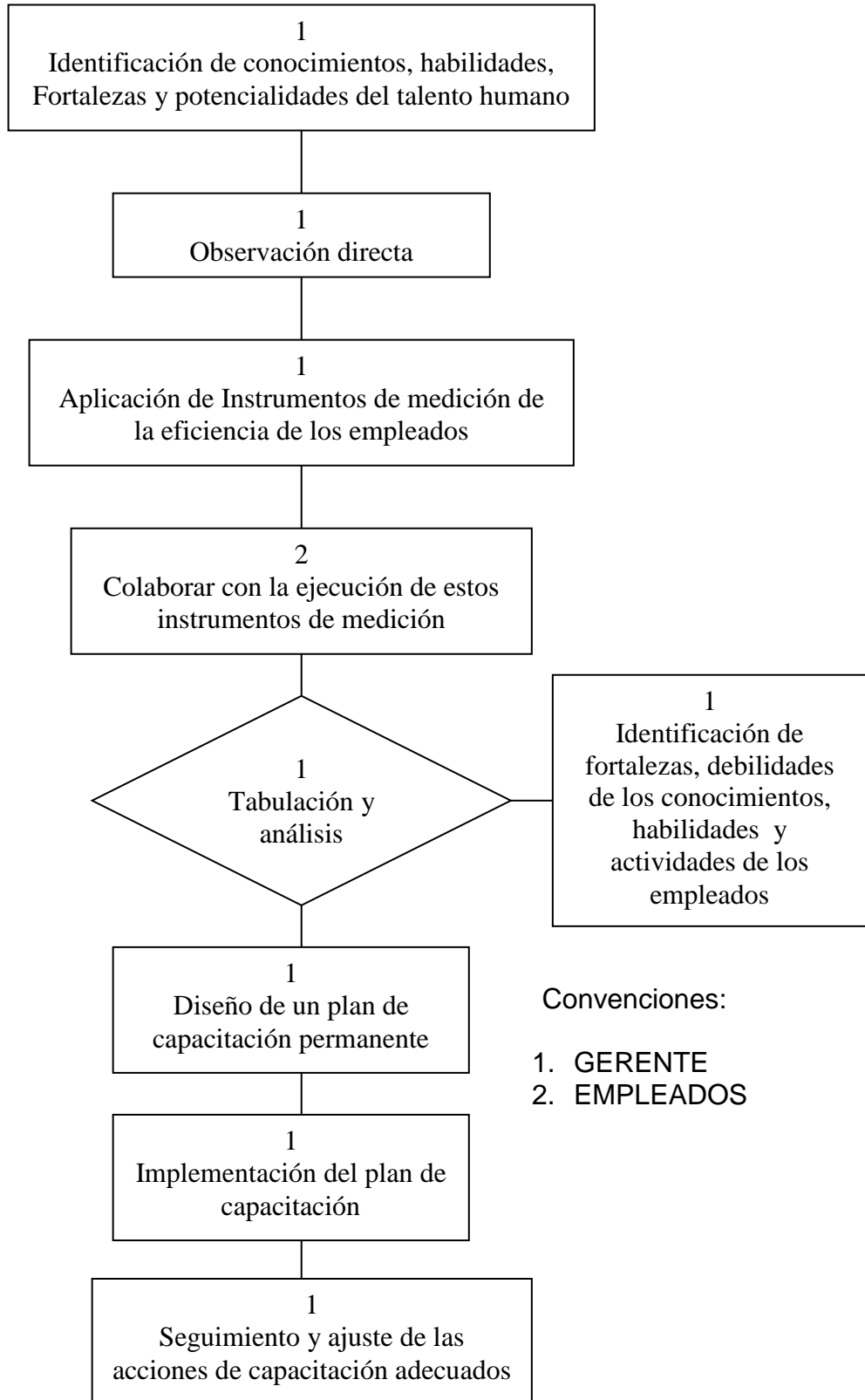
Objetivo:

Identificar los pasos que se deben seguir para la obtención de los productos de buena calidad y para la escogencia de los Proveedores que mayor beneficio le representan al Granero Superior.

Procedimiento

Personas que interviene	Actividad
Auxiliar contable	Realiza un registro de proveedores, descarga los movimientos contables.
Gerente	Clasifica los proveedores y la calidad de los productos; Selecciona los Proveedores; aprobación del plan de compras.
Jefe de Compras	Realiza el Plan de compras; Adquiere las mercancías; Inspecciona las mercancías.
Cajero	Cancelación pedidos de mercancías.
Bodeguero	Almacena la mercancía.
Pesador	Pesa en los volúmenes que se establezcan.

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTION DE PERSONAL



ANÁLISIS PARA EL PROCEDIMIENTO DE LA FUNCIÓN GESTIÓN DE PERSONAL

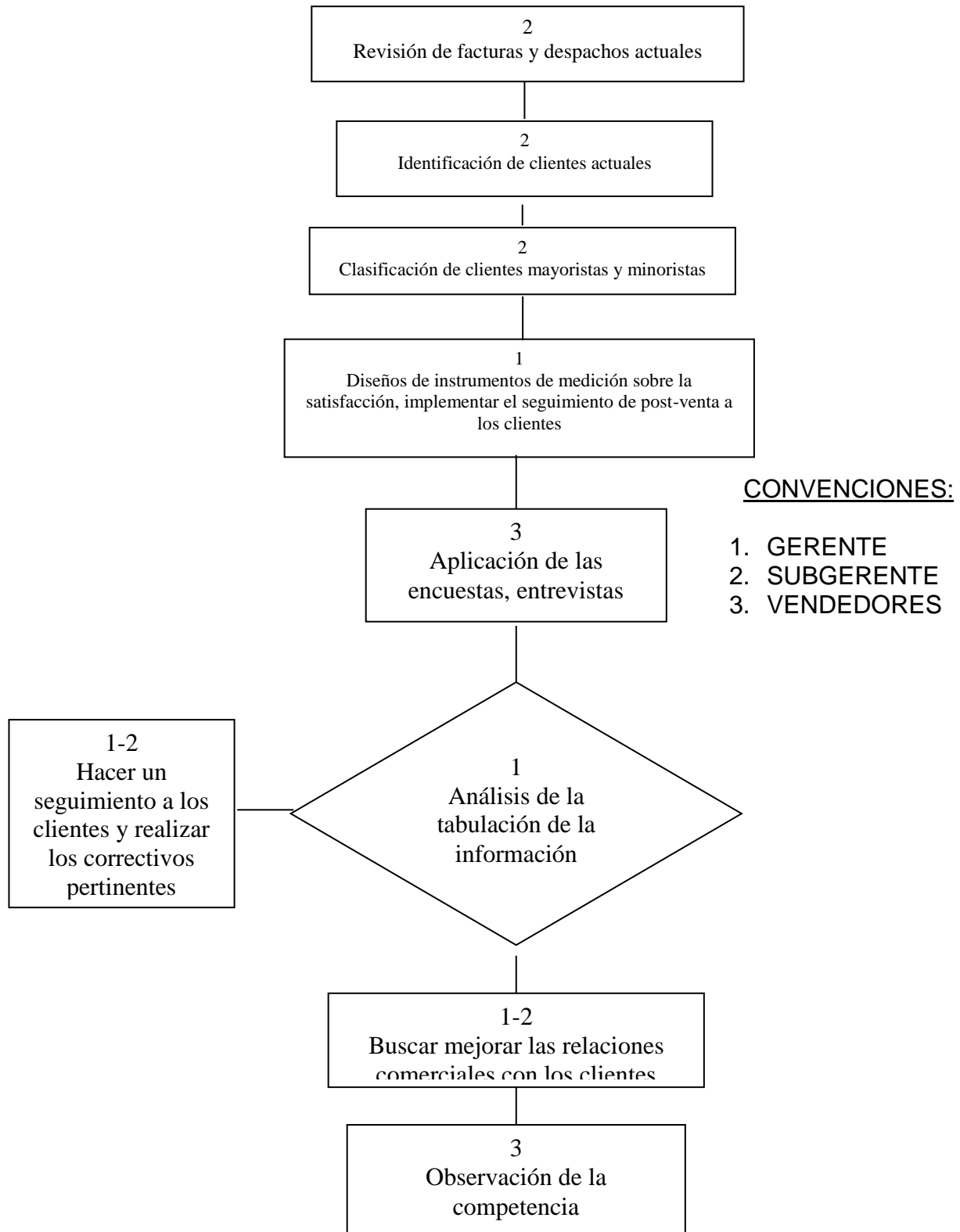
Objetivo:

Identificar los pasos para hacer un seguimiento al personal que labora en el Granero Superior por medio de unos instrumentos de medición.

Procedimiento:

Personas que intervienen	Actividad
Gerente	Identificación de habilidades, fortalezas, conocimientos y potencialidades del personal a su cargo; observación directa; Aplicación de instrumentos de medición de la eficiencia al personal a su cargo; Tabulación y análisis de la información recolectada; identificación de fortalezas debilidades, conocimientos, habilidades y actividades de los empleados; diseñar un plan de capacitación; implementar un plan de capacitación mas adecuado, seguimiento y ajustes de las acciones de capacitación adecuadas.
Subalternos	Colaborar con la ejecución de los instrumentos de medición que se les aplique.

PROCEDIMIENTO PARA LA FUNCIÓN DE MERCADEO



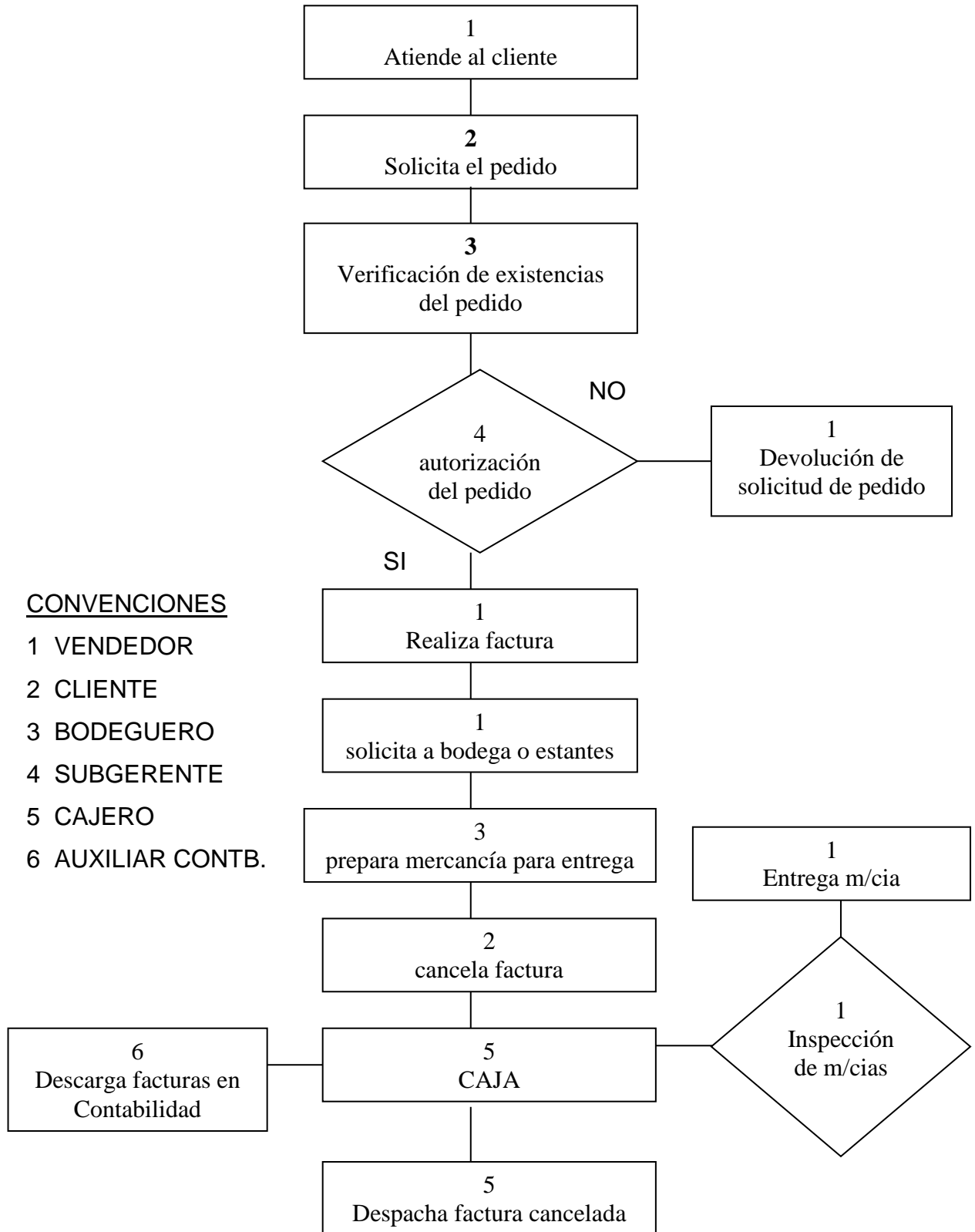
ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO PARA LA FUNCIÓN DE MERCADEO

Objetivo:

Identificación de los clientes mayoristas y minoristas para la aplicación de instrumentos de medición para brindar un mejor servicio y una satisfacción total en los clientes.

Personas que intervienen	Actividad
Subgerente	Revisión de facturas y despachos actuales; Identificación de clientes actuales; clasificación de clientes mayoristas y minoristas; hacer un seguimiento en conjunto con el Gerente a los clientes y hacer los correctivos pertinentes; Buscar mejorar las relaciones comerciales con los clientes.
Gerente	Diseño de los instrumentos de medición de la satisfacción, implementar el seguimiento posventa a los clientes; Tabular y Analizar los instrumentos aplicados; hacer un seguimiento a los clientes y realizar los correctivos pertinentes; Buscar mejorar las relaciones comerciales con los clientes.
Vendedor	Aplicación de los instrumentos de medición (encuestas, entrevistas); Observación de la competencia.

PROCEDIMIENTO PARA LA FUNCIÓN DE VENTAS



ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO PARA LA FUNCIÓN DE VENTAS

2

Recibe factura y pedido

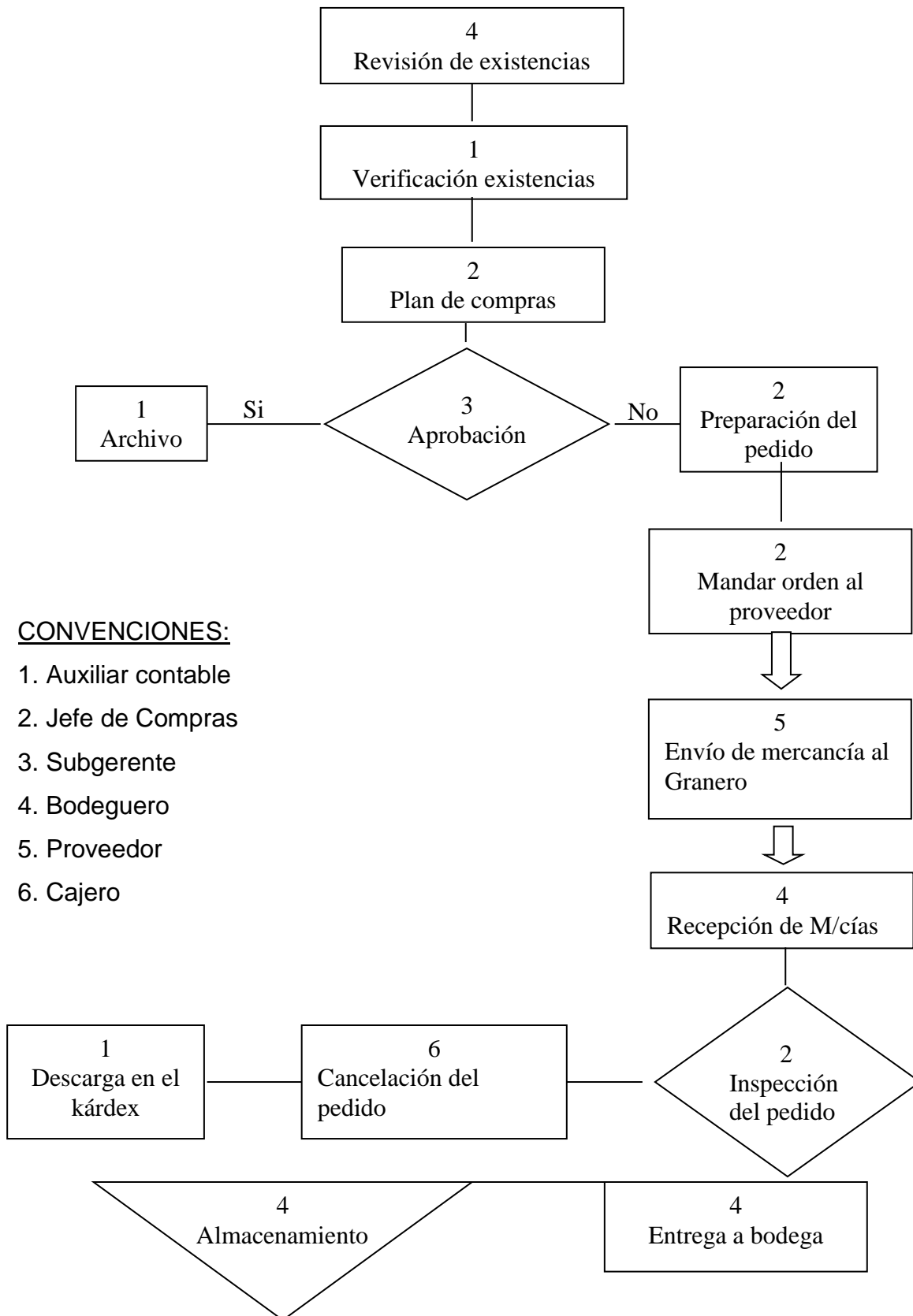
Objetivo:

Describir los pasos a seguir en el procedimiento de ventas con el fin de controlar la demanda de los productos.

Procedimiento:

Persona que Interviene	Actividad
Vendedor	Atiende al cliente; realiza factura del pedido; solicita a la bodega, inspección de mercancías; entrega de mercancías
Cliente	Solicita el pedido; cancela factura
Bodeguero	Verificación de existencia del pedido; prepara mercancía para entregar
Jefe de Compras	Inspecciona la solicitud del pedido, en caso de escasez del producto se devuelve la solicitud al vendedor.
Cajero	Recibe el pago de mercancías; despacha factura cancelada.
Auxiliar contable	Descarga facturas a contabilidad.

PROCEDIMIENTO PARA LA FUNCIÓN DE COMPRAS



ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO PARA LA FUNCIÓN COMPRAS

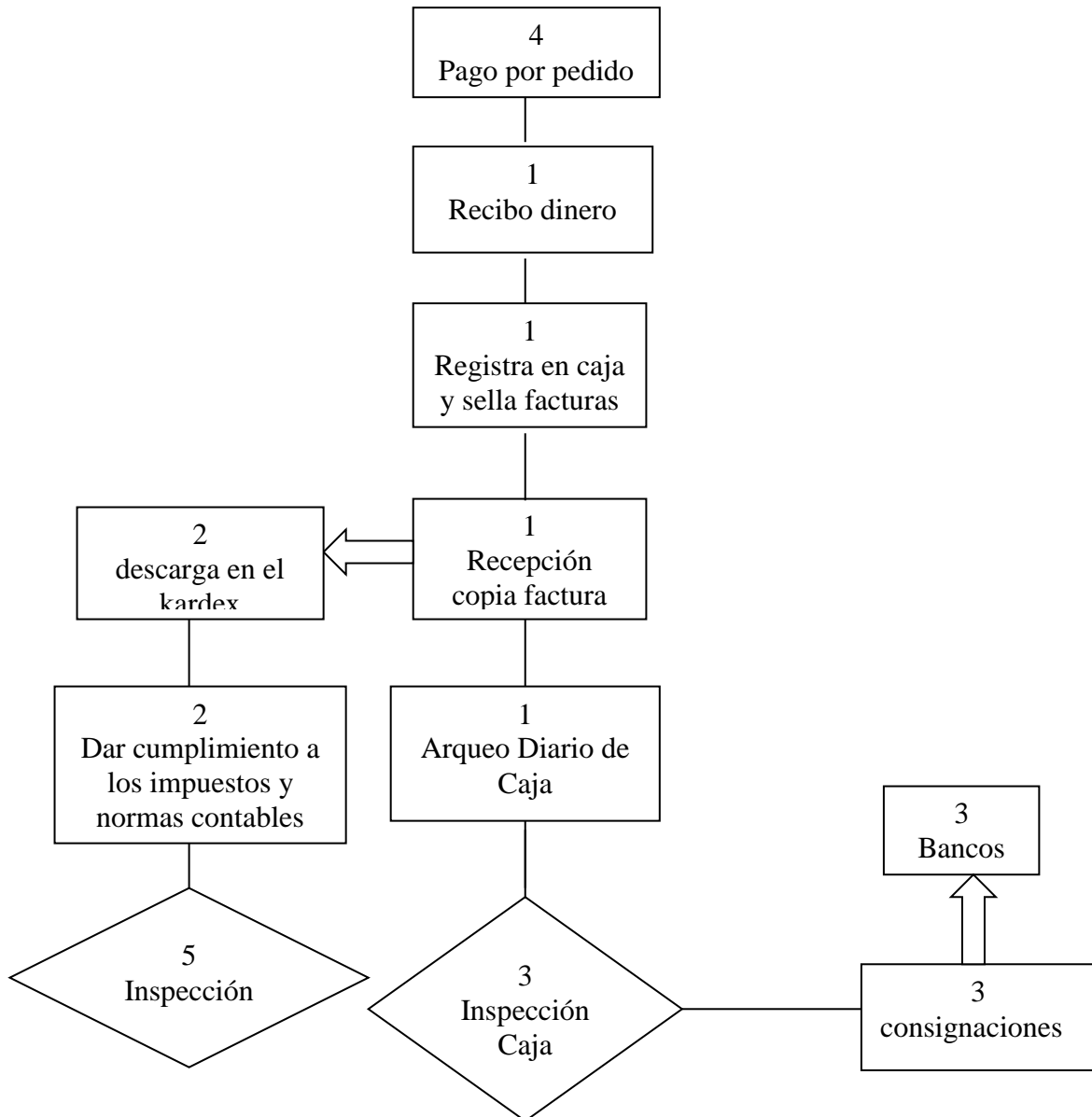
Objetivo:

Mantener el stock de mercancías para brindar una buena atención a toda la clientela.

Procedimiento:

Persona que Interviene	Actividad
Auxiliar contable	Verificación de existencias; archivo del plan de compras en caso de no aprobación; descargar en el kardex.
Jefe de compras	Realiza el plan de compras; preparación del pedido; manda orden al proveedor; recibo de mercancías a cargo del proveedor; inspección del pedido.
Subgerente	Aprobación del plan de compras
Bodeguero	Revisión de existencias, Conduce la Mercancía a bodega; almacenamiento
Cajero	Cancelación del pedido a proveedores

PROCEDIMIENTO PARA LA FUNCIÓN DE INGRESO DE EFECTIVO



CONVENCIONES

1. Cajero
2. Auxiliar Contable
3. Subgerente

4 . Cliente

4. Auditor

ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO DE EFECTIVO.

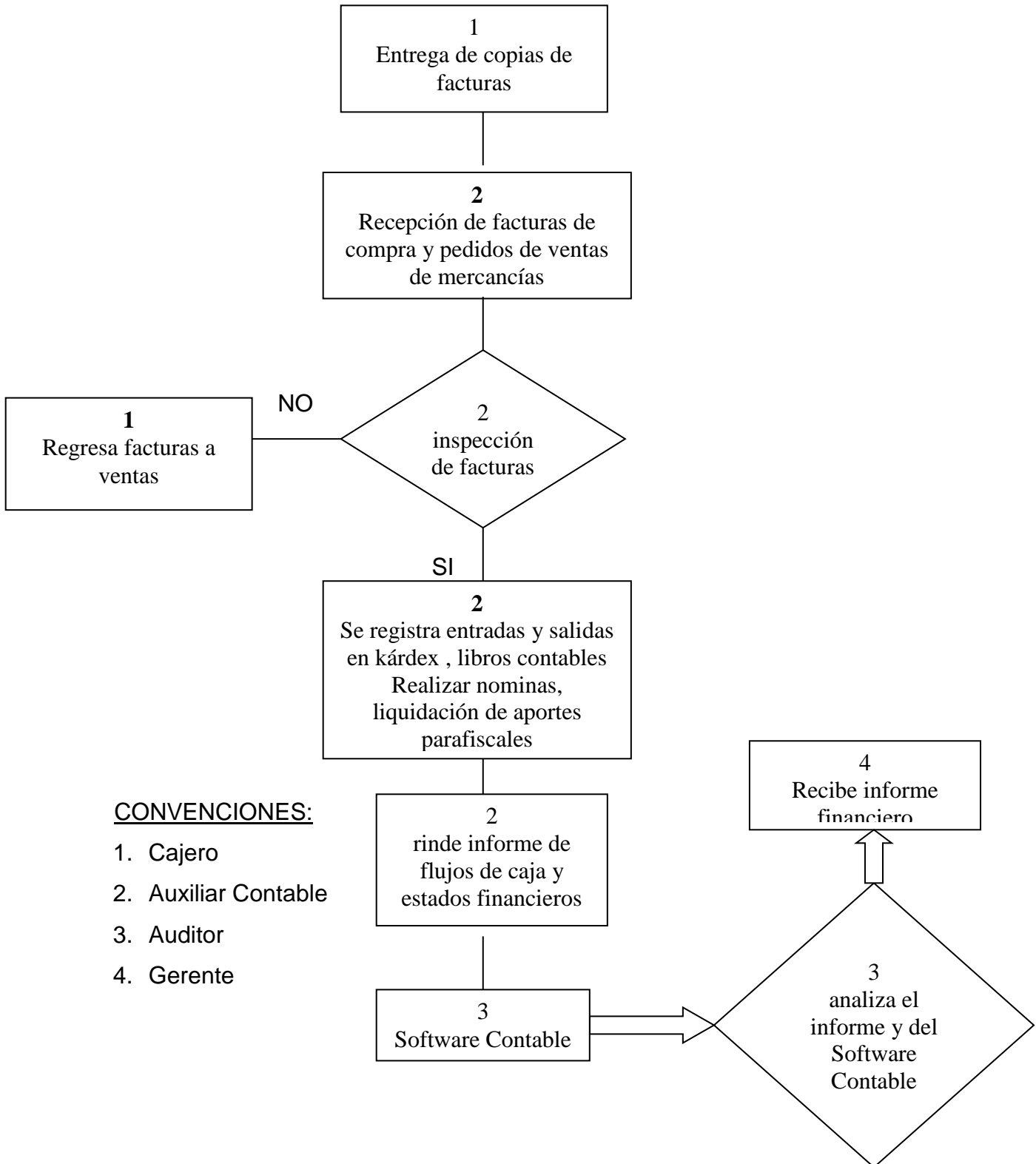
Objetivo:

Registro de dinero por concepto de ventas diarias o abonos de los clientes a sus cuentas.

Procedimiento:

Persona que Interviene	Actividad
Cajero	Recibe el dinero como contraprestación del servicio al cliente; registra en caja y sella la factura de pedido; recepción de una copia de la factura para entregarla a contabilidad; realiza el cuadro de caja al terminar el turno laboral.
Auxiliar Contable	Recibe copia de factura para descargar el kardex.
Subgerente	Realiza el arqueo diario al cajero; realiza la consignación para el banco; lleva consignación al banco personalmente.
Cliente	Paga por el pedido

PROCEDIMIENTO PARA LA FUNCIÓN DE CONTABILIDAD



ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO PARA LA FUNCIÓN DE CONTABILIDAD.

Objetivo:

Identificar los pasos fundamentales para el manejo contable del Granero Superior.

Procedimiento:

Persona que Interviene	Actividad
Cajero	Entrega de copia de facturas; en caso de fallas en la inspección de factura regresa a ventas.
Auxiliar contable	Recepción de factura compra y de ventas de mercancías; inspección de facturas; registro de entradas y salidas de mercancías, libros contables, realización de nóminas, y liquidación de aportes parafiscales, rinde informes de flujos de caja y estados financieros a través de un software contable.
Auditor	Analiza la contabilidad y rinde informe a través del software contable.
Gerente	Recibe el informe financiero.

