



Marzo 2019 - ISSN: 1696-8352

MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA “D Y M CARMEN MUÑOZ S.A.”

Katherine Anabel Guerrero Suárez

kguerrero_s@hotmail.com

Mariela Alejandra Flores Chiquito

mari_25_ale@live.com

Egresadas de la Carrera de Ingeniería Comercial
Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Mgs Ana Ivette Rubio Miranda

Docente Académico

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
Carrera de Administración. Facultad de Ingeniería Comercial
irubiom@ulvr.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Katherine Anabel Guerrero Suárez, Mariela Alejandra Flores Chiquito y Ana Ivette Rubio Miranda (2019): “Manual de procesos administrativos en la empresa distribuidora “D y M Carmen Muñoz S.A.””, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (marzo 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/manual-procesos-administrativos.html>

RESUMEN

Las empresas distribuidoras de medicamentos se enfrentan cada vez más a las exigencias del entorno, más aún cuando se crean de manera acelerada grandes cadenas farmacéuticas que opacan a las medianas y pequeñas empresas dedicadas a la mencionada actividad. Ante este escenario, es necesario tomar las medidas y aplicar las estrategias más convenientes para lograr posicionamiento en el mercado y satisfacción en los clientes, tal y como debe hacerlo la empresa D y M Carmen Muñoz S.A, la cual enfrenta actualmente problemas por la disminución en las ventas y poca efectividad en las gestiones de cobranza. En este sentido, en la presente investigación, se hace un diagnóstico de la situación actual de la empresa, se aplican instrumentos para la recolección de datos e información, utilizando herramientas como la Encuesta y la Entrevista, con la finalidad de ofrecer una alternativa de solución a la problemática presentada. La investigación es de tipo descriptiva con un enfoque cualitativo-cuantitativo. Se realiza análisis de los resultados obtenidos, se tabulan y grafican datos. Como resultado final, se propone el Diseño y la Implementación de un Manual de Procesos Administrativos con alcance al área de ventas y

cobranzas de la empresa y se da a conocer el costo de implementación del Manual y el análisis costo-beneficio. De igual manera, se proponen estrategias y acciones que contribuyen a mejores resultados en las operaciones de ventas y cobranzas de la empresa, así como también a una mejor relación cliente-empresa y empleado-empleador.

Palabras claves: Manual de Procesos, Medicamentos, Ventas, Cobranzas, Despacho.

ABSTRAC

Drug distribution companies are increasingly facing the demands of the environment, especially when large pharmaceutical chains are created in an accelerated manner that overshadow the medium and small companies dedicated to the aforementioned activity. Given this scenario, it is necessary to take the measures and apply the most convenient strategies to achieve market positioning and customer satisfaction, as should the company D and M Carmen Muñoz SA, which currently faces problems due to the decrease in sales and little effectiveness in collection efforts. In this sense, in the present investigation, a diagnosis of the current situation of the company is made, instruments for the collection of data and information are applied, using tools such as the Survey and the Interview, in order to offer a solution alternative to the presented problem. The research is descriptive with a qualitative-quantitative approach. Analysis of the results obtained is performed, data are tabulated and plotted. As a final result, the Design and Implementation of a Manual of Administrative Processes is proposed with scope to the area of sales and collections of the company and the cost of implementation of the Manual and the cost-benefit analysis is disclosed. Likewise, strategies and actions are proposed that contribute to better results in sales and collections operations of the company, as well as a better customer-company and employee-employer relationship.

Keywords: Manual of Processes, Drugs, Sales, Collections, Dispatch

INTRODUCCIÓN

Las empresas distribuidoras de medicamentos se enfrentan, al igual que empresas de otros sectores, a los grandes retos que la globalización y la dinámica actividad empresarial y comercial exigen actualmente. Para vencer los obstáculos que se presentan tanto a nivel interno como externo a la empresa, es necesario que se disponga de estrategias adecuadas, previo análisis de los factores o variables que se pueden controlar para que la empresa logre posicionamiento en el mercado.

La atención y calidad en el servicio que se ofrezca al cliente, garantiza el éxito de las actividades y operaciones que se realizan en una empresa. La creciente actividad económica del sector farmacéutico tanto a nivel nacional como internacional, requiere de empresas que dispongan de las herramientas necesarias para conquistar cada vez más clientes y lograr posicionamiento en el mercado en las condiciones y tiempo adecuados. El presente estudio está enfocado en conocer cuáles son los problemas que actualmente enfrenta la empresa distribuidora

de medicamentos D y M Carmen Muñoz, ubicada en la ciudad de Guayaquil, relacionados con el área de ventas y cobranzas, con la finalidad de brindar alternativas de solución que contribuyan al logro de mejores resultados tanto para la empresa, como para sus colaboradores. La importancia de la utilización de un Manual de Procesos Administrativos, se puede traducir en el éxito de las operaciones y actividades desempeñadas por cada uno de los empleados en las áreas anteriormente mencionadas de la empresa.

1. Formulación Del Problema

- ¿De qué manera influye en las ventas y cobranzas, mejorar la ejecución de los procesos administrativos a través de un Manual de Procesos, en la empresa D y M Carmen Muñoz S.A.?

1.1 Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la situación actual de los procesos administrativos en los Departamentos de Ventas y Cobranzas de la empresa D y M Carmen Muñoz S.A.?
- ¿Cuáles son las estrategias para el diseño de los procesos administrativos en los Departamentos de Ventas y Cobranzas?
- ¿Cómo se puede plantear una estructura organizativa adecuada para la compañía D y M Carmen Muñoz S.A.?
- ¿Cómo se diseña un Manual de Procesos para los Departamentos de Ventas y Cobranzas de la compañía D y M Carmen Muñoz S.A.?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

- Elaborar un Manual de Procesos administrativos para el Departamento de Ventas y Cobranzas de la empresa D y M Carmen Muñoz S.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de los procesos administrativos en los Departamentos de Ventas y Cobranza de la empresa D y M Carmen Muñoz S.A.
- Determinar las estrategias para el diseño de los procesos administrativos en los Departamentos de Ventas y Cobranzas.
- Plantear una estructura organizativa adecuada para la compañía D y M Carmen Muñoz S.A.
- Diseñar un Manual de Procesos para los Departamentos de Ventas y Cobranzas de la compañía D y M Carmen Muñoz S.A.

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Referencial

Como antecedente referencial, en el “Manual de procedimientos y gestión administrativa en el departamento de bodega de distribuidora veterinaria ALVEAR de la ciudad de Santo Domingo, 2013” (Valencia, 2015), el autor plantea como objetivo principal el diseño de un Manual de procedimientos a fin de mejorar la gestión administrativa de la mencionada empresa. La propuesta nace en virtud a la necesidad de delimitar las funciones al personal y aclarar los procesos y actividades que se llevan a cabo en los distintos departamentos administrativos, lo cual contribuyó a mejorar el clima organizacional y el entendimiento en los equipos de trabajo. El tema señalado guarda estrecha relación con la presente investigación, y se toma como referencia por el valioso aporte que ofrece al destacar la importancia de la asignación de funciones al personal de manera formal y la delimitación de actividades, incidiendo en la gestión administrativa y lo cual se busca realzar en la propuesta con el Diseño de un Manual de Procesos.

2.2 Marco Teórico

2.2.1. Procesos Administrativos

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo. (Hurtado, 2008, pág. 47)

De acuerdo a lo expuesto por el autor, el proceso administrativo está representado por los gerentes; la manera o estrategia en que los gerentes desempeñen la gestión, dependerá el éxito o fracaso de la organización.

2.2.2. Manual de Procesos

El Manual de Procesos es una herramienta importante de la que se vale la gerencia para poder asegurar el correcto funcionamiento, la eficiencia y eficacia en los procesos llevados a cabo en cada uno de los departamentos que integran la organización. Los manuales ofrecen grandes ventajas a todos los que intervienen en las funciones tanto a nivel operativo como de gerencia y dirección.

2.2.3. Cartera de Clientes

Es necesario conocer lo que significa para la empresa una cartera de clientes, al respecto Impulsa Popular (2017), define cartera de clientes como “un registro o directorio de los compradores actuales y de los posibles clientes, que te permite tenerlos bien ubicados: saber quiénes son, dónde y cuándo encontrarlos, sus posibilidades de compra, su dirección, teléfono o correo electrónico”.

Se denomina **cartera o portfolio de clientes** al conjunto de clientes que los vendedores de una empresa tienen dentro de un área de venta y con los que interesa mantener un contacto. Conseguir una cartera de clientes es muy importante para cualquier empresa ya que esa base de datos permitirá generar ventas, nuevos clientes y por tanto más ingresos. (Economía y Finanzas, 2015, pág. 1)

2.3 Marco Teórico Contextual

La empresa D y M Carmen Muñoz S.A. inicio sus actividades comerciales en el año 2003, teniendo como principal actividad económica la venta al por mayor de productos farmacéuticos y medicinales, actualmente el representante legal es el Sr. Segundo Chachapoyas Pinela.

La empresa funciona en la provincia del Guayas, distribuyendo productos farmacéuticos y medicinales; sin embargo, existen procesos administrativos que se deben mejorar para un eficiente desempeño de las actividades. La empresa tiene como principales proveedores a las compañías: Farmayala S.A., Quifatex y GM Laboratorios. Los departamentos de la empresa tienen establecidas sus actividades, pero no se lleva a cabo un orden adecuado de las mismas, provocando irregularidades en los procesos administrativos y operativos.

2.3.4 Estructura Organizativa de la Empresa (Actual)

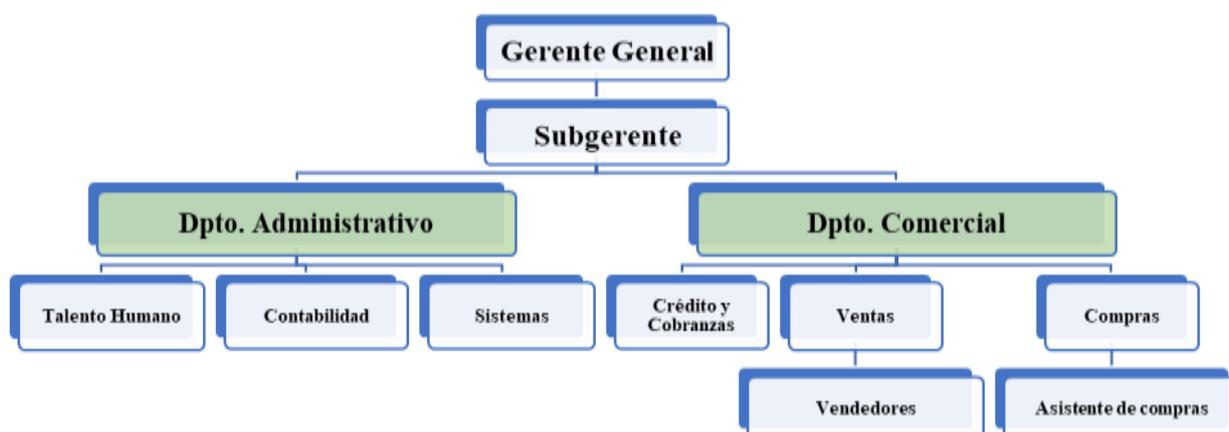


Figura 1 Estructura Organizativa de le Empresa D y M Carmen Muñoz S.A actualmente
Fuente: Empresa D y M Carmen Muñoz S.A

3. Metodología de la Investigación

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada se ajusta al tipo descriptivo. La Investigación descriptiva “presupone que el investigador tiene conocimiento previo sobre el problema o la situación en cuestión” (Rosendo, 2018, pág. 46). Cuando el investigador adquiere una comprensión firme de la situación de estudio, utiliza la investigación descriptiva, definiendo la información y planificando el proceso a seguir.

3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de esta investigación se direccionó a un diseño cualitativo – cuantitativo, teniendo como objetivo abarcar un segmento de la realidad y con esto descubrir la mayor parte de cualidades posibles, afirmar y conocer las pautas y problemas centrales del proceso de la investigación.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La **población y la muestra de una investigación** “son los grupos de individuos que comparten características comunes y son analizados por la estadística con el fin de obtener datos de interés” (Mejía, 2017, p . 1). La población sujeto de estudio está representada por los empleados de la empresa D y M Carmen Muñoz S.A., conforme a la siguiente distribución.

Tabla 1 *Población de Estudio*

Área	Número
Gerencia	2
Administración	8
Comercial	16
TOTAL	26

Fuente: Empresa D y M Carmen Muñoz

3.4.2 Muestra

Para la presente investigación no se aplicará cálculo muestral, en virtud de que la población es pequeña, no se utilizará muestra para aplicar los instrumentos de investigación.

3.5 Análisis de los Resultados

Algunas de las preguntas aplicadas en trabajo de campo a través de Encuesta, con la finalidad de obtener información relevante para el desarrollo del tema, son las siguientes:

1. ¿Existe Manual de Procesos administrativos que se apliquen al Departamento de Ventas?

Tabla 2 ¿Existe Manual de procesos administrativos en el Departamento de ventas?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	62%
No	10	38%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A.

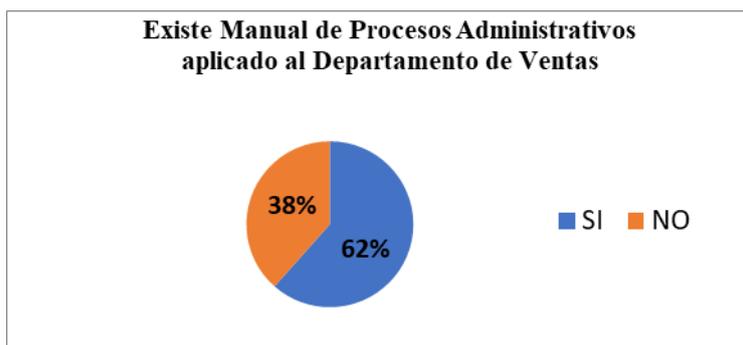


Figura 2

Manual de Procesos Administrativos aplicado al Departamento de Ventas

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Empresa D y M Carmen Muñoz

S.A

Análisis: Según los resultados obtenidos en las respuestas dadas por los colaboradores de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A, se observa que un 62% de los encuestados opina que la empresa si dispone de un Manual de Procesos Administrativos para el Departamento de Ventas y un 38% indica que no existe. Las personas que manifestaron que si existe el Manual, comentaron que no está actualizado.

2. ¿Indique si entre las funciones que usted desempeña, se encuentran las que se describen a continuación?

Tabla 3 Funciones que desempeña

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Cobranzas	10	38%
Venta Directa	10	38%
Facturación	1	4%
Otra	5	19%
Totales	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada

al personal de la Empresa

D y M Carmen Muñoz S.A.

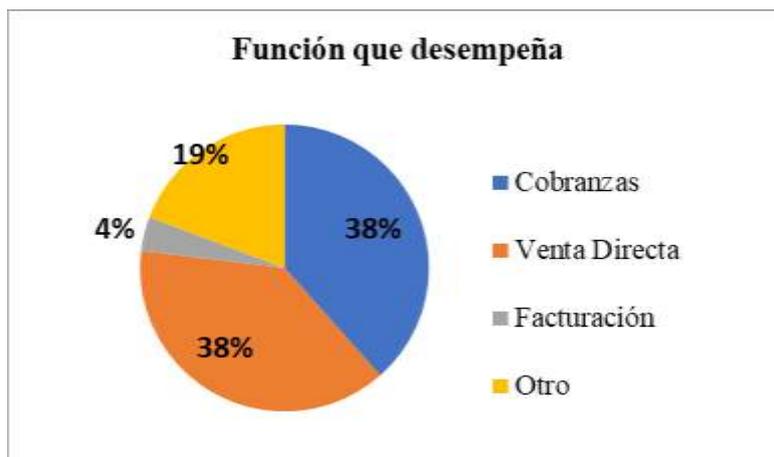


Figura 3 Funciones que desempeña

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Empresa D y M Carmen Muñoz

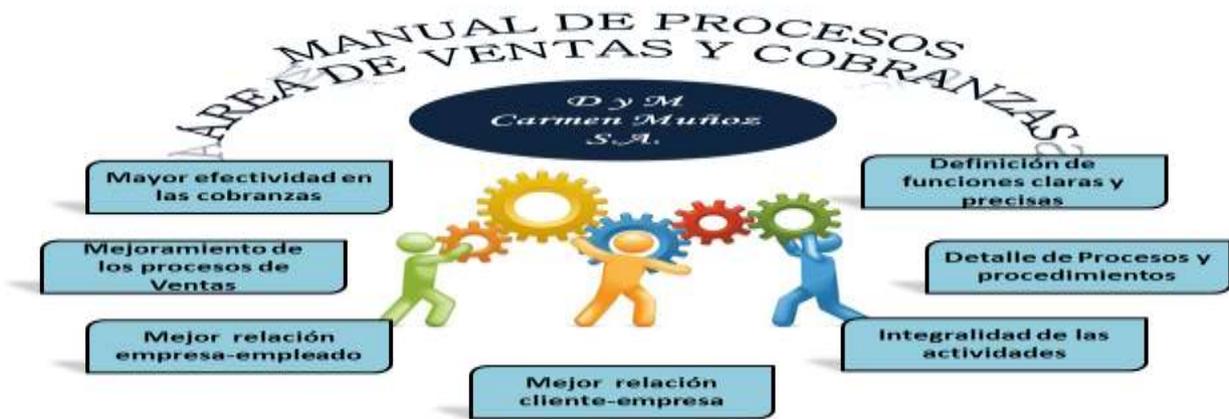
S.A

Análisis: Según las respuestas obtenidas, un 38% de los encuestados realiza funciones de cobranza, un 38% realiza ventas directas; un 19% de los colaboradores realizan otro tipo de funciones distintas a cobranzas y ventas y un 4% opina que sus funciones están relacionadas con facturación.

4. CAPITULO IV

PROPUESTA

Se presenta la propuesta de Diseño de un Manual de Procesos para el área de Ventas de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A., con la finalidad de mejorar los resultados de las actividades y funciones que desempeña el personal, puntualmente las relacionadas con ventas y cobranzas. La implementación del Manual propuesto, permitirá a los usuarios conocer de manera clara y sencilla la descripción de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo, abriendo paso a la efectividad y eficiencia en las funciones desempeñadas, y a su vez suma valor al reactivar y mejorar la relación cliente-empresa, a través de un servicio de calidad y una estratégica gestión de cobranzas.



4.1 Objetivos de la Propuesta

4.1.1 Objetivo General

- Ofrecer a la Empresa “D y M Carmen Muñoz” un Manual de procesos administrativos que contribuya a mejorar la efectividad y los resultados de las actividades de ventas y cobranzas.

4.1.2 Objetivos Específicos

- Enunciar mejoras en el proceso de ventas y cobranza de la empresa.
- Detallar las funciones generales que se llevan a cabo en los Departamentos de Ventas, Cobranzas, Bodega y Tesorería.
- Precisar los objetivos y funciones en los Departamentos señalados.

Introducción

El presente Manual de Procesos tiene por finalidad primordial brindar una orientación y guía al personal que realiza funciones en las áreas de ventas, cobranzas y bodega de la empresa. La utilización del Manual, le permitirá al usuario conocer las funciones que debe realizar y el orden en los procesos que se llevan a cabo en los departamentos señalados. El uso del Manual es obligatorio, debe ser socializado tanto con el personal que ya labora en la empresa, así como con aquellos que en un futuro formen parte de los trabajadores de la empresa.

Objetivo y Alcance del Manual

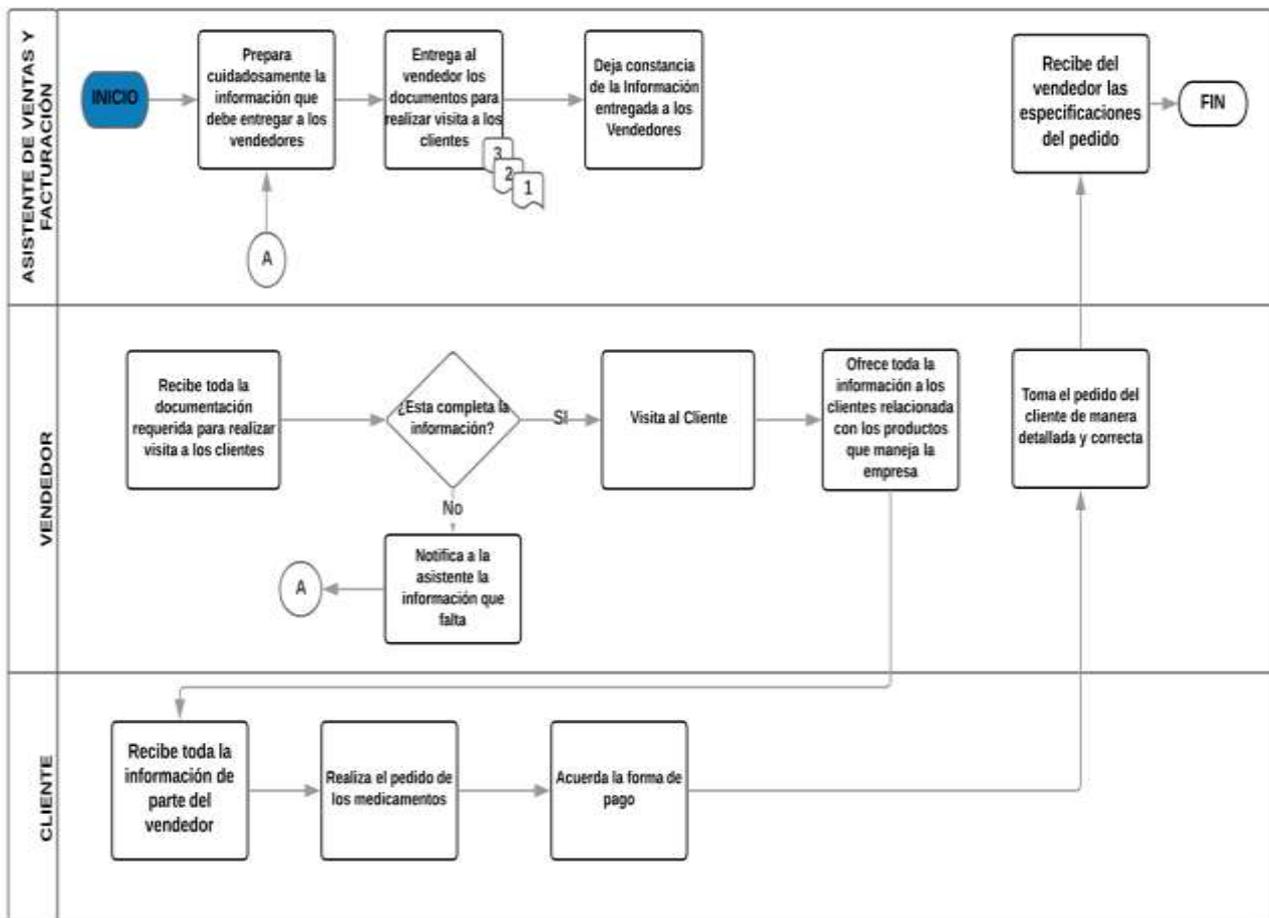
- Documentar el funcionamiento interno del área de ventas, a través de la descripción de tareas a realizar.
- Ayudar a la coordinación de actividades para evitar duplicar funciones.
- Simplificar tiempos en la ejecución de las actividades y delegar de funciones.
- Facilitar las labores de control y cumplimiento de lo establecido en la gestión de ventas y cobranza.

- Minimizar errores u omisiones que perjudiquen los resultados económicos para la empresa.
- Asegurar que se realicen los cambios necesarios en los procesos, cuando así se amerite en mejora de los mismos.

Respecto al alcance del manual, está diseñado para ser utilizado por el personal que labora en la Empresa D y M Carmen Muñoz, aplica específicamente a los procesos que se realizan en el Departamento Comercial (Áreas de Facturación, Ventas, Bodega, Cobranzas, Tesorería).

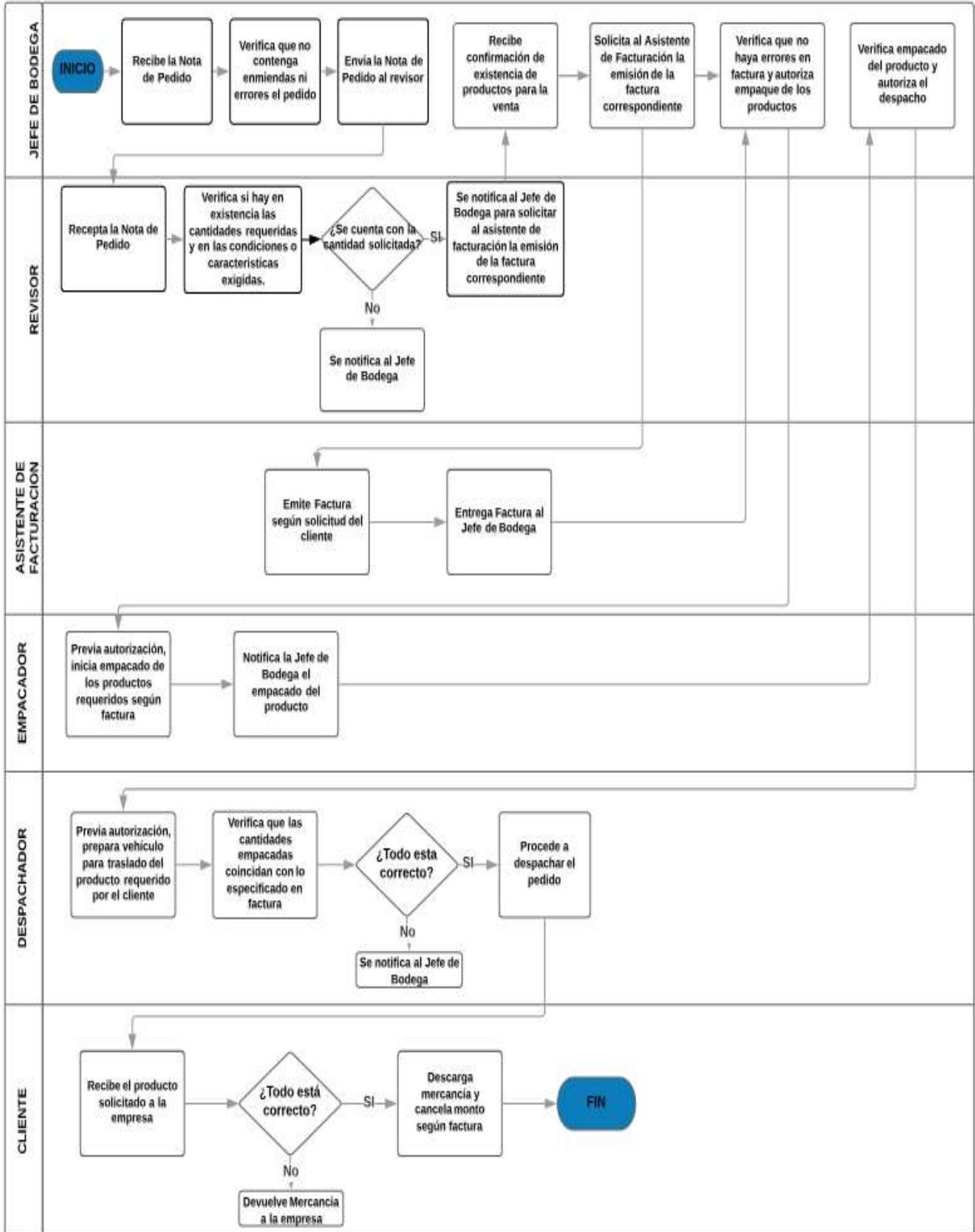
Se presentan a continuación los Flujogramas de procesos diseñados en el Manual, en las áreas antes señaladas:

FLUJOGRAMA PROCESO GENERAL DE VENTAS



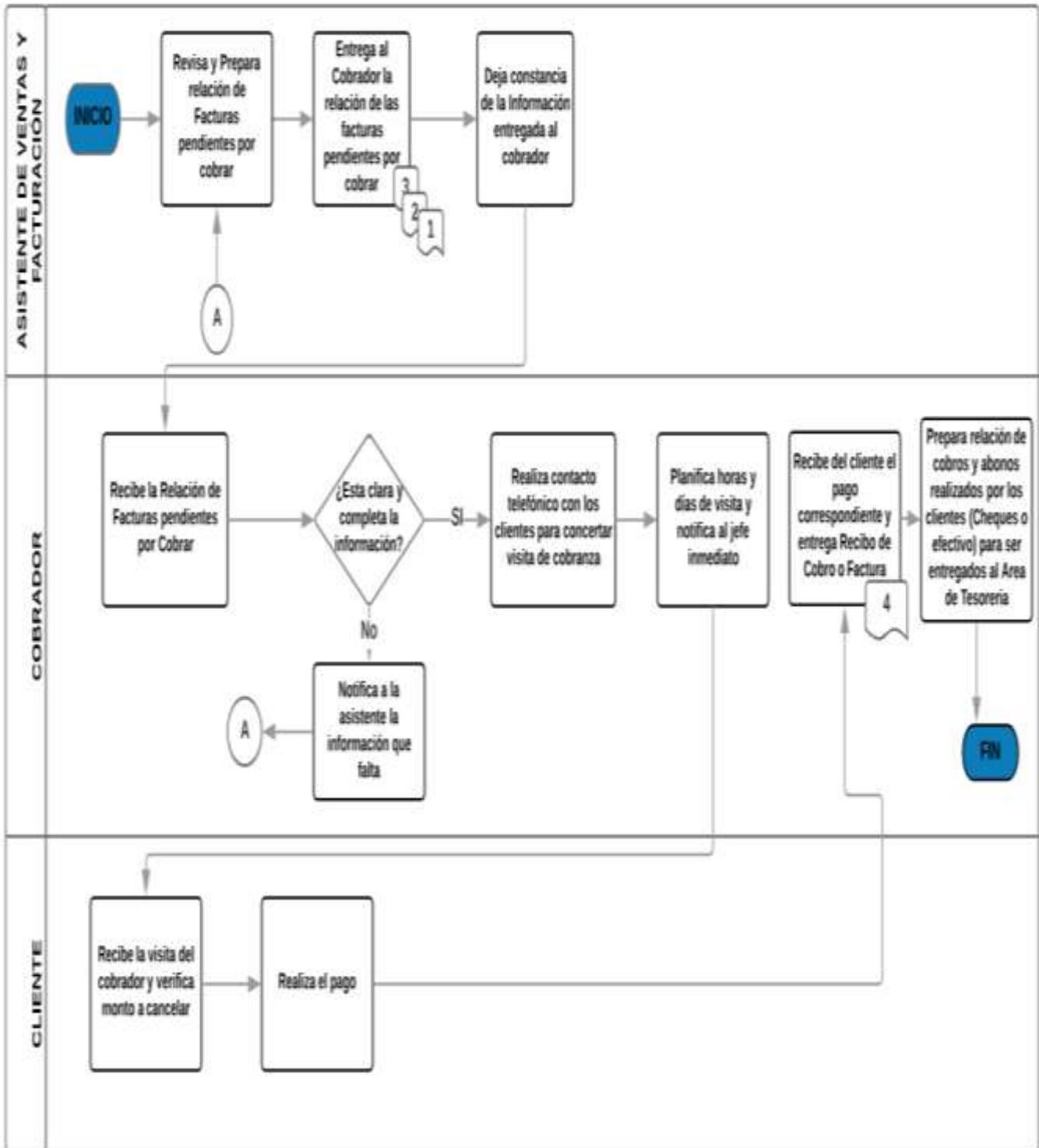
Nota: Documentos: 1) Listado de Clientes. 2) Circulares de Información. 3) Listado de Bonificaciones

FLUJOGRAMA PROCESO GENERAL EN BODEGA

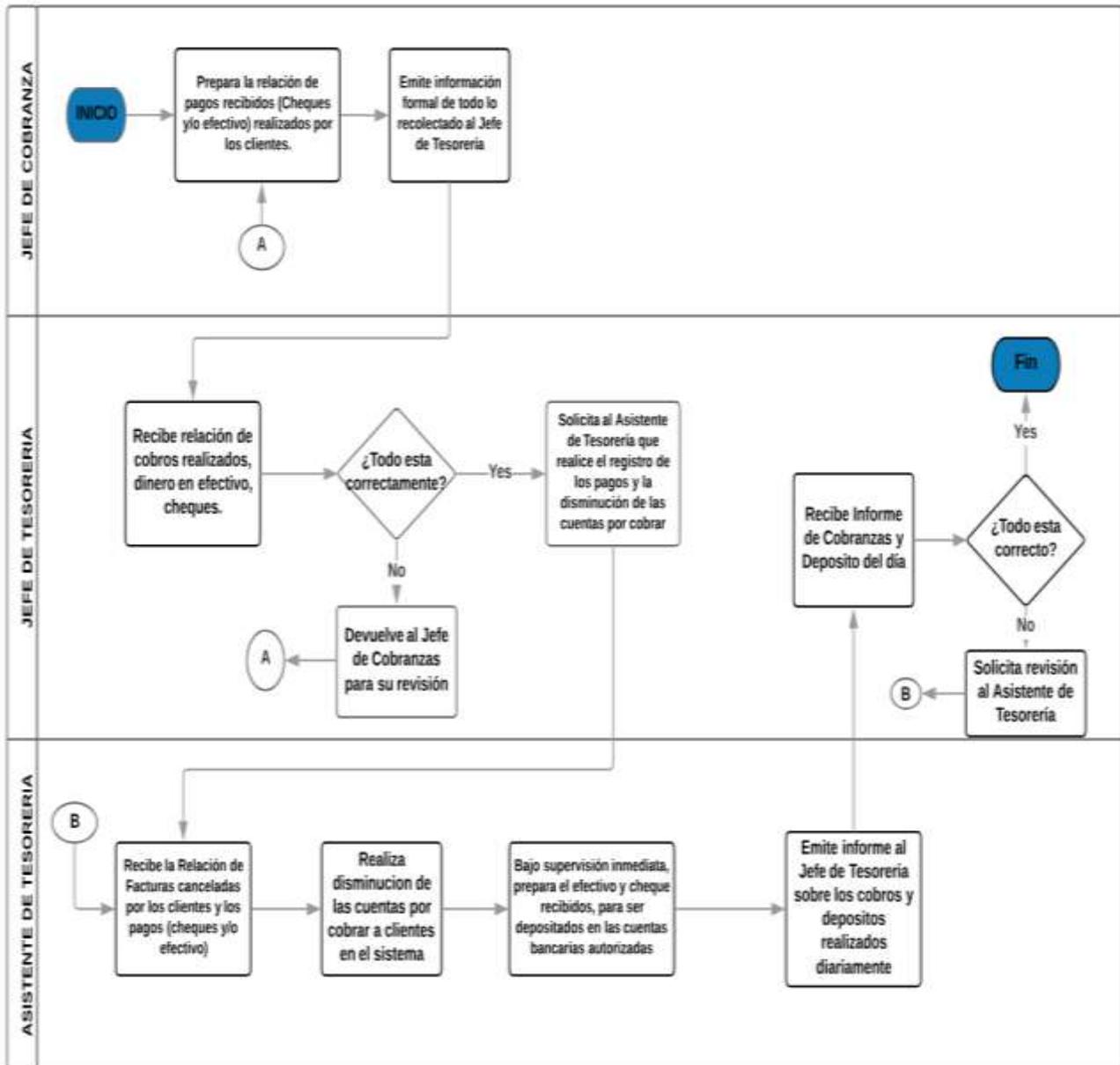


FLUJOGRAMA PROCESO GENERAL EN COBRANZAS

Nota: Documentos: 1) Listado de Facturas pendientes por cobrar. 2) Listado de abonos realizados por los clientes. 3) Condiciones de pago acordadas por los clientes. 4) Recibo de Pago o Factura Original.



FLUJOGRAMA PROCESO GENERAL EN TESORERIA



4.5 Análisis Costo – Beneficio de la Propuesta

Contrastando y haciendo un análisis del costo de implementación de la presente propuesta, el cual asciende a un total de \$ 1.187,00 versus las disminuciones en ingresos que la empresa ha tenido durante los años 2016 y 2017, representadas en \$ 536.242,21 para el 2016 respecto al año 2015 y \$ 321.324,82 para el 2017 respecto al año 2016, el costo de implementación es totalmente bajo y factible para la empresa, a lo que se suma un gran beneficio que por los siguientes años incidirá positivamente en el éxito de las operaciones de ventas y cobranzas. Unido a esto, se propone la realización de la actividad Coaching Grupal, siendo una herramienta utilizada actualmente por grandes y pequeñas empresas, cuyos resultados son muy positivos, donde se toma en cuenta la participación del personal, creando compromiso e identidad

con la empresa, lo que a su vez mejora el clima organizacional y la motivación en todos los trabajadores. Es importante señalar que dentro de los beneficios que se espera obtener con la implementación del Manual y la propuesta de división de las funciones de ventas y cobranzas, se proyectan ingresos por ventas con un aumento del 5% para los años 2019, 2020 y 2021 tomando como base el año 2017, quedando de la siguiente manera:

Tabla 4 Proyección de Ingresos por Ventas D y M Carmen Muñoz S.A

Año	Ingresos por Ventas
2019	\$ 12.854.266,31
2020	\$ 13.496.974,63
2021	\$ 14.171.823,61

Nota: La tabla muestra el monto de los ingresos por ventas proyectados para los años 2019-2021.

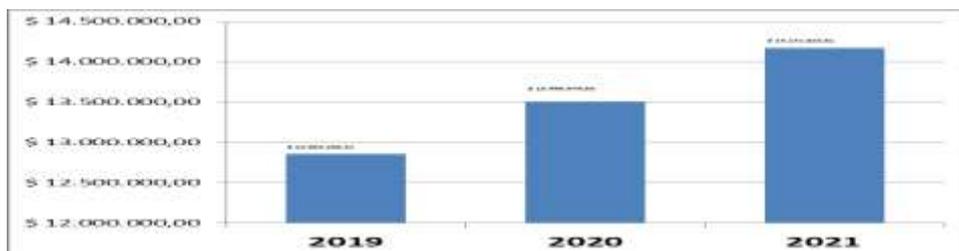


Figura 4 Proyección de ventas para los años 2019, 2020 y 2021

De acuerdo a la propuesta realizada, se espera que durante los próximos tres años los ingresos por ventas aumenten, resultado de un mejor desarrollo de las funciones tanto para el área de ventas como para el área de cobranzas, y con la incorporación del área de tesorería la empresa podrá incrementar sus ingresos y lograr excelentes resultados eficientes y productivos.

CONCLUSIONES

Un Manual de Procesos Administrativos contribuye a que la Gerencia alcance objetivos y metas con mayor facilidad; la descripción de los procesos y procedimientos presentados en el Manual de Procesos están diseñados de forma sencilla y entendible para todos los usuarios. Los vendedores han estado realizando funciones de cobradores, lo cual ha ocasionado dificultades en las cobranzas, pues ejercer las dos funciones al mismo tiempo no permite que se realicen ventas con mayor efectividad ni las cobranzas en su totalidad. Ante lo antes señalado, se propone reconsiderar la división de las funciones desempeñadas por los vendedores, crear nuevos puestos de trabajo y dividir funciones, concluyendo con la elaboración de un Manual de Procesos. En cuanto a la estructura organizativa, se propone agregar una sub área donde se ubique a los cobradores, que dependan del Área general de Créditos y Cobranzas, considerando la separación de las funciones de los vendedores.

RECOMENDACIONES

Se recomienda tomar en consideración la presente propuesta, considerada totalmente adecuada y factible para lograr rentabilidad y efectividad en las distintas actividades que desempeñan los colaboradores del área de ventas y cobranza de la empresa; aprobar la implementación del Manual propuesto, en el menor tiempo posible; aplicar estrategias de coaching, con la finalidad de facilitar el proceso de cambio en las funciones del personal, lo cual permite que se genere un clima organizacional más agradable y dinámico, y el cumplimiento de los objetivos planteados para un determinado periodo económico.

Bibliografía

- Alvira, F. (2012). *Cuaderno Metodológico. La encuesta*. Barcelona: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Arellano, K., & Soledispa, J. (Septiembre de 2013). *Diseño de un Manual de Funciones y Procedimientos para mejorar la gestión en la Imprenta Delgado, ubicada en el cantón Milagro*. (U. E. Milagro, Ed.) Obtenido de Proyecto de Grado previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría:
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/6111/3/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20Y%20PROCEDIMIENTOS%20PARA%20MEJORAR%20LA%20GESTI%C3%93N%20EN%20LA%20IMPRESA%20DELGADO%2C%20UBICADA%20EN%20EL%20CANT%C3%93N%20MILAGRO.pdf>
- Chistopher, M. (2000). *Logística: Aspectos*. Mexico: Limusa Noriega Editores.
- Economía y Finanzas. (28 de Septiembre de 2015). <https://www.consumoteca.com/economia-familiar/economia-y-finanzas/cartera-de-clientes/>. Recuperado el 22 de Agosto de 2018, de <https://www.consumoteca.com>: <https://www.consumoteca.com/economia-familiar/economia-y-finanzas/cartera-de-clientes/>
- Fincowsky, F. (2009). *Organizacion de Empresas*. Mexico: McGraw-Hill.
- Guerrero, R. (2013). *Sistemas de Archivo y clasificación de documentos*. Málaga, España: IC Editorial.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de la Administración*. Medellín: Textos Académicos.
- Impulsa Popular. (2017). <https://www.impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-manual-de-procesos/>. Recuperado el 22 de Agosto de 2018, de <https://www.impulsapopular.com>: <https://www.impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-manual-de-procesos/>
- ISO 9000. (2015). *ISO 9000:2015*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es:sec:3.8.3>
- Martinez, N. (15 de Abril de 2014). <https://prezi.com>. Obtenido de <https://prezi.com/5hwc2vs4rbw/muestreo-por-conveniencia/>: <https://prezi.com/5hwc2vs4rbw/muestreo-por-conveniencia/>
- Moreno, G. M. (2007). *Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa II*. Mexico: Editorial Progreso S.A. DE c.v.
- Ordoñez, V. (2016). *Diseño de un manual de control de procesos administrativos para mejorar el desempeño organizacional de la empresa SCANRE S.A. en la ciudad de Guayaquil 2016*. Guayaquil: Universidad LAICA de Guayaquil.

Rosendo, V. (2018). *Investigación de Mercados*. Madrid: ESIC.

Valencia, C. (2015). *Manual de Procedimientos y Gestión Administrativa en el Departamento de Bodega de Distribuidora Veterinaria Alvear, de la ciudad de Santo Domingo, 2013*. Santo Domingo: UNIANDES. Obtenido de Tesis de Grado previa a la obtención del Título de Ingeniero en Empresas y Administración de Negocios:
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1138/1/TUSDADM005-2015.pdf>