



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

REDISEÑO ORGANIZATIVO DE NOR OIL SAC

Rita Gonzales-Ruiz

Piura, diciembre de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Gonzales, R. (2018). *Rediseño Organizativo de Nor Oil SAC* (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Rediseño Organizativo de Nor Oil SAC

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas**

Rita María Claudia Gonzales Ruiz

Revisor: Mg. José Antonio Arámbulo Vega

Piura, diciembre 2018

A Dios, por su bendición y por brindarme salud y fortaleza, con su ayuda pude apreciar lo trascendental en mi vida.

Con mucho amor y cariño a mis padres, por su apoyo y aliento en la consecución de mis objetivos profesionales.

A mis abuelitos, cuya luz me guía desde el cielo.

Prefacio

El siguiente trabajo objeto de estudio se realizó en el curso de Trabajo de Suficiencia Profesional – TSP del Programa Académico de Administración de Empresas dictado en la Universidad de Piura, en el cual se describe mi experiencia y valoración profesional, frente a un problema que la empresa afrontó y mi contribución realizada, que parte de una base teórica para brindar solución a dicho problema, con la finalidad de obtener el Título Profesional de Administración de Empresas.

A su vez, quiero agradecer a los docentes de la Universidad de Piura y en especial a mi asesor el máster José Antonio Arámbulo Vega por cada momento dedicado para aclarar cualquier tipo de duda que me surgiera y por instruirme con excelencia y disposición para la realización del presente trabajo.

Resumen

Todas las empresas necesitan la aplicación de los conceptos y prácticas de administración de empresas, herramienta que proporciona datos claves a los gerentes y personal en conjunto para la planeación y el control, así como también para el manejo de funciones y realización de actividades en equipo. Con la finalidad de proveer información de las herramientas administrativas y la importancia de su actualización para lograr metas grupales de forma eficiente y eficaz.

La empresa a la cual perteneció el investigador, NOR OIL SAC, es un ejemplo más que le permitió formar parte del análisis del diseño organizativo de ella, de manera que se logró conocer y poner en práctica los conceptos aprendidos en el área de administración de empresas, para poder luego contribuir de forma positiva.

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos generales	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.1.1. Ubicación	4
1.1.2. Actividad	4
1.1.3. Misión y visión de la empresa.....	6
1.3.1.1. Misión	7
1.3.1.2. Visión.....	7
1.3.1.3. Valores	7
1.1.4. Organigrama de la empresa.....	9
1.2. Descripción general de la experiencia profesional.....	11
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	11
1.2.2. Propósito del puesto	12
1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe	13
1.2.4. Resultados concretos obtenidos	14
Capítulo 2 Fundamentación	15
2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional	15
2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	18
2.2.1. Diagnóstico externo.....	18
2.2.1.1. Variables políticas.....	18
2.2.1.2. Variables económicas	18
2.2.1.3. Variables socioculturales	19

2.2.1.4. Variables tecnológicas.....	19
2.2.2. Análisis FODA.....	23
2.2.3. Descripción del puesto.....	26
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	31
3.1. Aportes.....	31
3.2. Desarrollo de experiencias.....	31
Conclusiones	33
Recomendaciones	35
Bibliografía	37
Anexos	39
Anexo 1. Procesos	41

Lista de tablas

Tabla 1.	Número de trabajadores de la empresa.	10
Tabla 2.	Número de trabajadora en el área donde se ubica el gerente comercial.	11

Lista de figuras

Figura 1.	Organigrama de la empresa NOR OIL SAC (2018).....	10
Figura 2.	Organigrama del área donde se ubica el gerente comercial.....	10
Figura 3.	Fuerzas competitivas de Porter	20

Introducción

En el Perú existe una increíble demanda automovilística que ha venido expandiéndose con el correr de los últimos años. Con el proceso de desarrollo económico que está viviendo el país, este mercado se ha visto beneficiado, puesto que más marcas de autos, vehículos pesados y de motos han entrado en el mercado peruano. Esto trae como consecuencia más oportunidades para empresas dedicadas a la producción y comercialización de Lubricantes, como Nor Oil SAC, quienes apuestan e invierten más por competir por la preferencia de los usuarios peruanos.

El presente trabajo se encuentra estructurado en tres capítulos:

El primer capítulo se encuentra dividido en dos partes, la primera mitad describe los aspectos generales de la organización objeto de estudios, como la descripción de la empresa, ubicación y cómo se encuentra constituida. La segunda mitad describe la experiencia profesional enfocando de lo general a lo particular y la problemática que se afrontó.

El segundo capítulo es la fundamentación, detalla la teoría y práctica en el desempeño profesional, la metodología y procedimientos a los que se recurrió para resolver la situación profesional objeto del informe. El tercer capítulo comprende los aportes y desarrollo de experiencias, donde se demuestra la capacidad y criterio profesional aplicando los conocimientos resaltando el impacto de las alternativas de solución el trabajo.

Al final del informe se encuentran las recomendaciones y anexos, en el primero se encuentran puntos que la empresa podría tomar en cuenta para su continuo crecimiento y los anexos que permiten una mejor comprensión de este trabajo.

Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

Nor Oil SAC es una mediana empresa, con RUC 20480880154, que se desempeña en el sector venta al por mayor no especializada, dedicada al almacenamiento, venta, transporte y servicio postventa de lubricantes y grasas de las marcas *Exxon* y *Mobil* en el norte y nororiente del país. Asimismo, la empresa incluye los sectores *retail* e industrial, en este último sector la empresa está enfocada hacia flotas, construcción, agroindustria oil & gas e industrias.

A partir de los años 2005, funcionaba la empresa Compañía Oil del Norte SRL, dedicada a la distribución de lubricante Mobil, a través de un contrato de distribución renovable cada dos años con Mobil Oil del Perú SRL. El área geográfica asignada expresamente era la zona de Piura y Tumbes en los segmentos de Retail y Directos, contando con un sistema de distribución, tres camiones de reparto y un equipo de 24 personas, distribuido entre personal de ventas y administrativo, pertenecientes a la planilla de Cía. Oil. Durante varios años Mobil Oil del Perú, mantenía relación contractual con una red de distribuidores de alrededor de 14 empresas en las diversas zonas del país, pero a manera de inquietud mantenía el mensaje con los distribuidores que se puedan fusionar con la finalidad de construir sinergias y ser empresas más robustas y sólidas.

Este tipo de acción fue aceptada por Cía. Oil, de tal forma que en el año 2012 acepta realizar una serie de reuniones con la empresa NOR OIL SAC también distribuidor de lubricantes para la zona de Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Cajamarca y Jaén. Luego de varias reuniones y diversos planteamientos, se llega a un acuerdo: los accionistas de Cía. Oil ingresan a ser accionistas de la empresa NOR OIL S.A.C con la participación correspondiente, para lo cual se forma un nuevo Directorio y se reestructura la gerencia y

toda la estructura organizativa de esta empresa NOR OIL S.A.C, iniciando nuevas operaciones bajo esta modalidad a inicios del año 2013.

Todo el personal de ventas, administrativo y operativo es absorbido por NOR OIL S.A.C y, por consiguiente, crece el número de personal de esta empresa a 83 personas. Por otra parte, a raíz de este proceso de racionalización de distribuidores, se llega a cuatro distribuidores a nivel nacional, y durante este proceso le otorgan a NOR OIL SAC la responsabilidad de la zona de San Martín y Yurimaguas, creciendo aún más su portafolio de clientes. Estos cambios hacen de NOR OIL S.A.C una empresa mucho más grande pasando a un nivel de facturación de USD 8, MM al orden de USD 17 MM logrando a la fecha la escala necesaria para competir.

1.1.1. Ubicación

Actualmente NOR OIL SAC cuenta con nueve oficinas, ubicadas en las principales ciudades de los departamentos de la zona nororiental del Perú, ubicadas en Trujillo (oficina central, dirección: Prolongación Cesar Vallejo Mz. 45 Lote 4, teléfono: 044-210136).

1.1.2. Actividad

En la empresa NOR OIL SAC, se realizan cuatro tipo de actividades: *almacenamiento, venta, distribución, y servicio postventa – soporte técnico.*

El almacenamiento. Esta área está conformada por encargado de almacén, el encargado de calidad y seguridad. El encargado de almacén es el responsable de coordinar el ingreso de vehículos de transportes con mercadería e inspeccionar los documentos respectivos, luego ingresa al almacén y coordina la descarga, realizando también la respectiva revisión de guías y facturas.

Después se realiza el estibamiento y la descarga del producto, a cargo del encargado de almacén y del encargado de Calidad y Seguridad, quien realiza un Formato de “Control de ingreso de mercadería”. Finalmente, es el encargado del almacén el responsable de actualizar el *stock* en sistema y subirlo a la Plataforma de SIGECO.

La venta. Existen dos tipos de venta

- 1) **Venta retail:** proceso conformado por el equipo de vendedores, supervisores de ventas, asistente de administración, encargado de reparto y el encargado de almacén. Los vendedores son aquellos que planifican las visitas que realizarán diariamente, visitan a los clientes e ingresan los pedidos al sistema.

Es el supervisor de ventas, junto con el asistente de administración, quienes se encargan de verificar la documentación de los clientes, ya sea facturas y letras. El supervisor además se asegura que los pedidos hayan sido ingresados al sistema, coordina con el área de distribución la reprogramación de pedidos en caso haya existido algún rechazo o no entrega del producto al cliente por algún otro motivo.

Los vendedores extraen del sistema las cuentas por cobrar y los números únicos de letras, también deben gestionar las cobranzas en el campo o vía telefónica o vía correo electrónico. El supervisor de ventas realiza un exhaustivo seguimiento a la cobranza atrasada, letras canceladas, letras protestadas, amortizaciones, depósitos en cuenta, revisa los resultados y plantea acciones inmediatas de solución, junto con el jefe de ventas.

- 2) **Venta industria:** conformado por los vendedores de industria y supervisores de venta. Los vendedores programan su visita con frecuencia semanal e ingresan los pedidos de actividades comerciales o técnicas. El supervisor de ventas realiza el seguimiento a requerimientos, reporte de cuentas por cobrar, reportes de visita, facturación, programación de entrega. También se encarga de la programación de rutas de camiones de reparto y facturación, así como la de elaboración de reportes de cobranza a cuentas vencidas.

La distribución. Proceso conformado por el encargado de almacén, equipo de ventas, ayudante de reparto y el chofer. El encargado de almacén emite las guías de remisión del cliente, recibe las guías, programa el despacho por medio de correos electrónicos y llamadas, verifica las guías correspondientes y junto con el ayudante del reparto revisa los productos a entregar.

Después, empieza la carga del vehículo de reparto, se coordina la salida de éste con mercadería a entregar con previa revisión de documentación, guías de

remisión. *A posteriori*, se lleva a cabo la salida del transportista, se archiva la documentación, existiendo una continua comunicación con el transportista y se realiza la descarga de la mercadería al cliente, quien la recibe, junto con la guía de remisión, y éste firma la guía de remisión y la factura.

Servicio postventa - soporte técnico. Conformado por el ingeniero de lubricación y por el jefe de soporte técnico. En primer lugar, se visita a los clientes, se solicita información de los servicios actuales y sus requerimientos adicionales, de acuerdo a su operación, elabora cartas de compromiso y verifica documentación de procedimientos de lubricación. Al elaborar las cartas de compromiso, se debe establecer compromisos de trabajo anual, como propuestas de beneficios, reportes de beneficios, capacitaciones, etc. Para ello, se agenda una reunión anual para la revisión de los compromisos asumidos con el cliente.

Luego se evalúan procesos del cliente de recepción, manipulación de despacho de lubricantes, programa de capacitación, contaminación y programa de análisis de aceite. Después se solicita información de los equipos del cliente, datos como: año de fabricación, modelo, capacidad de cárter de cada componente, periodo de cambio, periodo de monitoreo y lubricante recomendado. *A posteriori*, según las necesidades del cliente, se coordina la capacitación con el área de mantenimiento sobre los temas y números de asistentes. Seguidamente, en cuanto al programa de análisis de aceite se establece con el área de mantenimiento equipos para monitoreo. Finalmente, se identifica oportunidades de mejora, y se recopila información referente a los trabajos realizados en el cliente.

1.1.3. Misión y visión de la empresa

Nor Oil SAC es una empresa con una alta capacidad logística para hacer una distribución eficiente de productos MOBIL, junto a un soporte tecnológico de vanguardia y personal de primera, totalmente capacitada, que les permite brindar soluciones integrales a sus clientes. De acuerdo a la información que se brinda en su web institucional (Noroil-sac.com) éstas serían su misión, visión y valores:

1.3.1.1. Misión

La misión es “Desarrollar un modelo de negocio enfocado en cubrir las expectativas de sus representados en beneficio de sus clientes, empleados, la comunidad y socios”. (NOR OIL SAC, s.f)

1.3.1.2. Visión

La visión es “Trascender a lo largo del tiempo como una empresa líder en el mercado de lubricantes y grasas en el norte y nororiente del Perú, adaptándose permanentemente a los cambios basados en una gestión de aprendizaje continuo e involucrado en los acontecimientos sociales y económicos de su entorno”. (NOR OIL SAC, s.f)

1.3.1.3. Valores

Los valores “Se basan en mantener y aplicar un sistema de gestión de calidad apropiado al desarrollo de sus actividades con los lineamientos de la Norma Internacional ISO 9001-2008 destinado a incrementar la satisfacción de los clientes y optimizar los procesos y servicios mediante la mejora continua”. (NOR OIL SAC, s.f)

La dirección confía en que cada persona de la empresa comprenda la trascendencia de los compromisos indicados, los asuma e incorpore a su quehacer diario.

En cuanto a las metas y objetivos, existen: las de corto plazo, las cuales se revisan cada tres meses; y las de largo plazo, que reciben una revisión anual.

- Soporte técnico: porcentaje de servicios cumplidos en la programación (Propuestas beneficio, reportes beneficio, POP, Hi POP).
- Ventas: cumplir con el objetivo e indicadores de venta.
- *Marketing*: porcentaje de cumplimiento del Plan de *marketing*.
- Ventas y Almacén: porcentaje de productos devueltos.

Se mencionará los productos de la empresa y sus características. (Datos suministrados por NOR OIL SAC, 2018).

1) Por tipo

Lubricantes sintéticos

- Mobil 1 0W40
- Mobil 1 Racing 4T 10W40
- Mobil 5W50
- MobilDelvac 15W40
- MobilDelvac Synthetic Gear Oil 8W140

Características: son aceites avanzados de motor totalmente sintético diseñado para ayudar a brindar una excepcional protección contra el desgaste a fin de brindar una experiencia de manejo suave todo el tiempo.

Aceite de motor y transmisión

- MobilDelvac MX 15W40
- MobilDelvac MX ESP 15W40
- MobilDelvac 25W50
- MobilDelvac 1300
- Mobilube HD 80W90

Características: aceites de muy alto rendimiento para motores diésel que proporciona una excelente lubricación a los motores diésel modernos, amentando la vida del motor. Su elevado rendimiento ha sido probado en un amplio rango de industrias, aplicaciones y flotas

Mixtas

Lubricantes para motocicletas

- Mobil Super Moto 4T 20W50
- Mobil Super Moto 4T 25W50

Características: aceite premium mineral multigrado para motocicletas de cuatro tiempos. Proporciona una excelente protección anti desgaste.

2) Por aplicación

Lubricantes automotrices

- Mobil 5W50
- Mobil 0W40

- Mobil1 ESP 5W30

Características: es el más avanzado aceite para motores totalmente sintético que está diseñado para usarse con las últimas tecnologías de motores de gasolina y diésel.

- Mobil1 Racing 4T 10W40

Características: para motocicletas les permite brindar ventajas que van más allá de los aceites convencionales.

- MobilDelvac 15W40
- MobilDelvac MX 15W40
- MobilDelvac MX ESP 15W40
- MobilDelvac Synthetic Gear Oil 8W140
- MobilDelvacSuper 1400 15W40

Características: su avanzada formulación química ofrece un insuperable rendimiento en motores modernos diésel de bajas emisiones, así como en motores más antiguos que operan con combustible de bajo o alto contenido de azufre.

Lubricantes motocicletas

- MobilSuper Moto 4T 25W50
- MobilSuper Moto 4T 20W50
- Mobil1 Racing 4T 15W50

Características: Este producto ayuda a proporcionar un nivel de desempeño sin igual en las motocicletas de alto rendimiento de hoy en día.

1.1.4. Organigrama de la empresa

Nor Oil SAC cuenta con organigrama de tipo general, ya que contiene información representativa de la organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. A su vez, presenta un enfoque funcional debido a que se agrupan en actividades basadas en el uso de habilidades, conocimientos y recursos semejantes. Presenta una estructura aplanada ya que tiene una amplitud general extensa y dispersa en pocos niveles jerárquicos, lo cual permite una conformación horizontal.

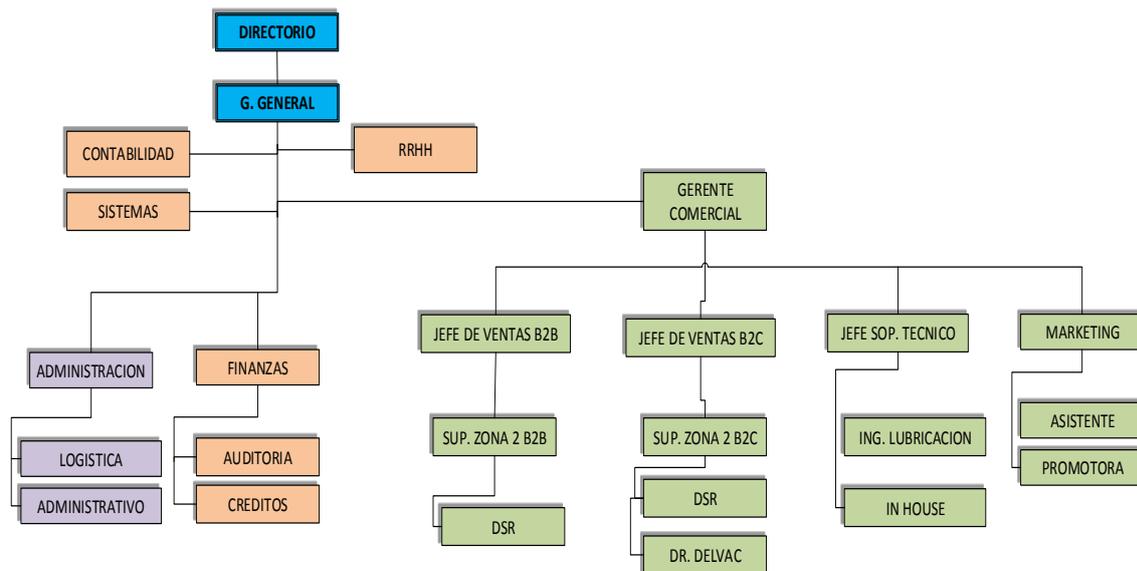


Figura 1. Organigrama de la empresa NOR OIL SAC (2018)
Fuente: Datos tomados de la empresa

Cuenta con un total de 112 colaboradores. A continuación, se detalla sus funciones dentro de la empresa.

Tabla 1. Número de trabajadores de la empresa.

Colaboradores	
Administrativos	24
Ventas	35
Servicio técnico	16
Distribución	26
Marketing	10
Recursos humanos	1
Total	112

Fuente: Datos suministrados por NOR OIL SAC, 2018.

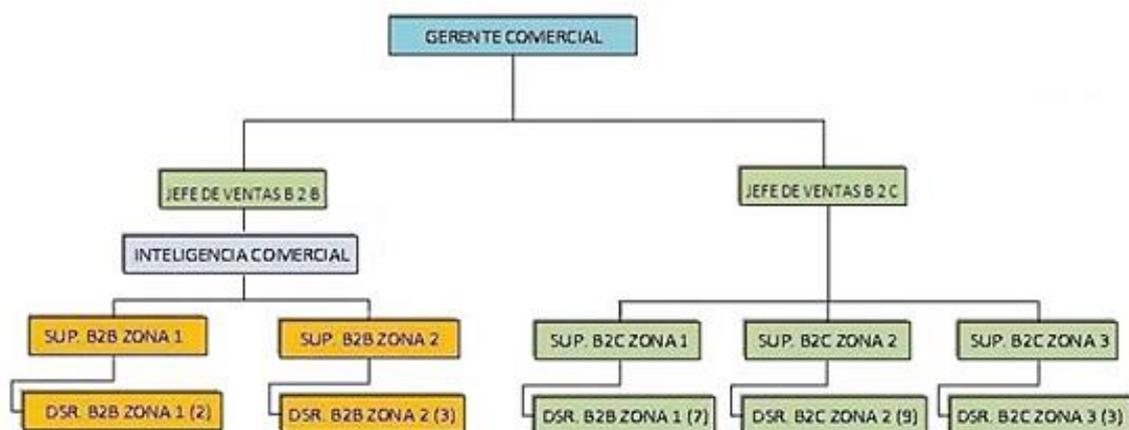


Figura 2. Organigrama del área donde se ubica el gerente comercial.
Fuente: Datos suministrados por NOR OIL SAC, 2018.

Tabla 2. Número de trabajadora en el área donde se ubica el gerente comercial.

Colaboradores	
Gerente comercial	1
Jefe de Ventas	1
Supervisores B2C	3
Supervisores B2B	2
DSR B2C	19
DSR B2B	9
Total	35

Fuente: Datos suministrados por NOR OIL SAC, 2018.

En relación a los niveles jerárquicos de la empresa, se puede observar lo siguientes: gerencias, jefes de área y supervisores/ coordinadores. Por otro lado, respecto a la relación entre departamentos, se distingue lo siguiente:

- Comunicación del departamento financiero al de *marketing*: Es horizontal, previamente comunicado por correo o teléfono.
- Comunicación del departamento de *marketing* al financiero: Es Horizontal, previamente comunicado por correo o teléfono.
- Comunicación del departamento de informática al departamento de marketing: Es horizontal, previamente comunicado por correo o teléfono.
- Comunicación del departamento de *venta* al departamento de soporte técnico: Es horizontal, previamente comunicado por correo o teléfono.

1.2. Descripción general de la experiencia profesional

1.2.1. Actividad profesional desempeñada

El cargo que se desempeñó, pertenece al área de Administración, cuyo puesto designado fue asistente administrativa, encargada fundamentalmente de asistir, coordinar tareas gerenciales; elaboración, redacción y entrega de informes según los requerimientos de la gerencia; presentación de cumplimiento de metas y objetivos organizacionales; y apoyo y validación del perfil de los colaboradores.

A continuación, se detallan las funciones que se desempeñaron:

Directivas o gerenciales

- Formulación o revisión de directivas, reglamentos, manuales, guías en el ámbito de su competencia y documentos de encargo de la alta dirección.
- Participación activa en el proceso de diseño organizacional.
- Diseño, modificación y redacción del *Manual de organizaciones de funciones* y su respectivo *Reglamento*.
- Apoyo en la selección y filtro para la contratación de personal.

Operativas

- Apoyar en los procesos del desarrollo de los programas del área administrativa, siguiendo los lineamientos establecidos por la organización.
- Ingresar información al sistema SIGECO del área contable.
- Tener responsabilidad de depositar el efectivo y cheques de cobranza de los clientes por ventas al contado y crédito.
- Enviar de reportes de liquidaciones de ingresos de caja a la sede central.
- Realizar inventarios de mercadería de la empresa
- Respetar y poner en práctica las Normas de seguridad y calidad.
- Cumplir las normas y procedimientos establecidos por la Empresa.
- Cumplir las normas internas del *Reglamento de personal*.

1.2.2. Propósito del puesto

El propósito del puesto, fue la modificación y actualización de los documentos de gestión de la empresa, ya que no se contaba con el área de Recursos Humanos, por ende era necesario diseñar y analizar las funciones de cada puesto generado a partir de la fusión, llevada a cabo el año 2013. Los objetivos del puesto fueron:

- **Control y supervisión:** supervisar a los colaboradores, asegurando el cumplimiento de las reglas y políticas de la empresa. Control de los pedidos rechazados por los clientes.

- **Evaluación:** de acuerdo a los indicadores de volumen, cobertura, y morosidad se realizaba una evaluación del equipo del departamento de ventas.
- **Organización:** revisión de las posiciones y funciones del personal de la organización, recomendando un alineamiento de tareas según necesidades y perfil de la compañía, para lo cual se planteó la elaboración de un *Manual de funciones* actualizado y su *Reglamento*.

1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe

Debido a la fusión de absorción que se realizó en el año 2013, fue positiva la penetración en el mercado; y el aumento de clientes generó mayores ingresos y, por consiguiente, mejor rentabilidad. Se dejaron de lado los aspectos administrativos formales; no había un área encargada de Recursos Humanos; y mucho menos instrumentos de gestión como MOF y MAPRO.

A continuación, se describe la problemática evidenciada en dicho momento:

- Existencia de una estructura organizacional informal en un inicio, lo que traía como consecuencia la identificación de la empresa con las normas informales del grupo, que pueden llegar a ser opuestas al logro de propósitos de la organización. Ello también podría conllevar forzar el ascenso con los otros miembros del grupo, lo que puede llevar a la conformidad con una mediana realización del todo alta. En inicio se observaban desventajas como el hecho de fomentar resistencia a cualquier cambio.
- Se efectuaban tareas de RR. HH. en áreas que no le corresponden, y eso demanda más tiempo de concentración en ello fuera de cumplir sus funciones como tal al 100%. El no cumplir con el *Manual de funciones*, conlleva a la pérdida de productividad organizacional e individual y posibles conflictos entre áreas.
- Las oficinas en las provincias principales no contaban con procesos específicos definidos, seguían operando normalmente con la diferencia de que tenían que reportar a la oficina central en Trujillo.
- La apertura de nuevas sedes, ahondaba más la problemática, ya que se contaba con mayor personal, y mayores canales de comercialización sin una organización adecuada por falta de un organigrama general.

1.2.4. Resultados concretos obtenidos

Durante el desempeño de la función como asistente administrativa en la sede central, recayó la responsabilidad de organizar la empresa, muy aparte de las funciones operativas ya descritas arriba. Por ende, se comenzó con el diseño de la estructura organizacional y actualización de documentos de gestión constituidos incipientemente de la empresa matriz ubicada en Trujillo.

Se describen los resultados concretos alcanzados durante la función respecto a la problemática evidenciada:

- Se realizó un diagnóstico externo e interno de la empresa.
- Se sugirió de manera urgente la creación del área de Recursos Humanos.
- Se diseñó un organigrama general y un organigrama comercial.
- Se diseñaron políticas internas de la empresa, las cuales fueron asumidas por el resto de sedes (Piura, Chiclayo, etc.)
- Se actualizó el MOF base de la empresa.
- Se diseñó un mapa de procesos MAPRO.

Capítulo 2

Fundamentación

2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional

Los conceptos teóricos que respaldan el informe y que sirvieron para orientar la solución a la problemática presentada parten de uno de los procesos de las funciones administrativas: la organización.

Acorde a Machuca (2015), “el proceso administrativo es el conjunto de decisiones y actividades de trabajo que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar” (p. 54). Por su parte, Robbins (2014) define el proceso administrativo de la organización como la generación de una estructura que permite adecuar los diferentes elementos para el correcto funcionamiento y desempeño.

Respecto a la problemática del presente informe, se considera la función de organización: “determinar qué actividades deben ser realizadas, quién las realizará, cómo deben ser agrupadas, quién las reporta y que decisiones deben ser tomadas” (Machuca, 2015, p. 161).

Según la misma autora, la organización consiste en:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura de la organización. (p.161)

La organización es de gran importancia dentro del proceso administrativo y para todas las empresas y ejecutivos. Una buena administración se distingue por su capacidad de crear las condiciones y estrategias para integrar y poner a funcionar, de forma armónica, los recursos humanos y físicos esenciales para cumplir con las metas de la empresa. “La organización hace posible que un grupo o equipo trabajen juntos, con más eficiencia de la que lograrían solos, en el logro de objetivos y metas” (Hurtado, 2015, p. 17).

Por su parte, Cano (2017) indica la existencia de seis principios organizacionales:

- **Principio de división del trabajo.** Consiste en la agrupación de las distintas actividades de la empresa para cumplir los objetivos de la misma.
- **Principio de capítulo de mando.** Se trata del manejo de un adecuado número de subordinados por jefe, el tener un solo jefe minimiza los conflictos y da un sentido de responsabilidad individual.
- **Principio de jerarquía.** Supone mantener delimitadas las líneas de autoridad en todos sus estamentos, desde el superior hasta el inferior. Este ordenamiento de poderes permite un actuar responsable, respetando los deberes y derechos de cada uno de los colaboradores de una empresa, y bajo un efectivo proceso de comunicación.
- **Principio de excepción.** Se trata de descentralizar las labores y delegar a los mandos subordinados la toma de decisiones de aspectos rutinarios, dejando los asuntos de mayor relevancia a los jefes.
- **Principio de centralización y descentralización.** Mientras en la centralización la máxima autoridad retiene el poder, la descentralización lo dispersa sobre una estructura organizacional determinada.
- **Principio de control.** Obedece al manejo de un Este principio establece la existencia de un límite de número de personas que un individuo puede administrar efectivamente

Asimismo, Machuca (2015) señala que la estructura organizacional permite definir las tareas para cada trabajador y hacer a este responsable de los resultados que le competen. Así se eliminan los obstáculos, la confusión de tareas y permite una toma de decisiones acorde con los objetivos de la empresa. La autora considera dos tipos de estructuras organizacionales: *formal* e *informal*. La primera es la oficial, suscrita en un organigrama y comunicada a todos los trabajadores en los manuales correspondientes.

En el organigrama se presenta de manera panorámica las áreas de una organización, su jerarquía y funciones, delimita las responsabilidades de cada sector administrativo. Al respecto, Cano (2017) señala que su importancia es “invaluable como medio de expresión de ideas, de divulgación y como herramienta de análisis en el estudio de organización y métodos. (...) El organigrama constituye el reflejo de la expresión de la responsabilidad y las relaciones entre quienes integran la organización. Estas relaciones pueden ser jerárquicas, funcionales y de coordinación. De las diferentes combinaciones de estas relaciones dependen los tipos de estructura” (p. 60).

Cano (2017) plantea la siguiente clasificación de organigramas bajo los siguientes criterios: 1) *por su extensión*: general (unidades principales y relaciones simples) y analítico (totalidad de unidades y relaciones, detallado); 2) *por su contenido*: estructural (relaciones simples, sin detalles, para informar al público), funcional (estructura más resumen de funciones), personal (añade nombres, números de trabajadores, etc.); y 3) *por su diseño*: vertical (eje arriba-abajo de la autoridad y de la responsabilidad, de uso común), horizontal (eje izquierda-derecha de la autoridad y de la responsabilidad), mixto (vertical-horizontal, conveniente para varias unidades de base), y circular o concéntrica (autoridad del centro a la periferia, y la responsabilidad a la inversa, evita las posibles relaciones psicológicas del vertical).

Por su parte, la organización informal “surge de modo natural y espontáneo debido a las relaciones humanas que establecen las personas que desempeñan cargos en la organización formal. Se basa en relaciones de amistad (o de antagonismo) y el surgimiento de grupos que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal”. (Hurtado, 2015, p. 19).

Otro aspecto teórico relevante es el referido a los documentos de gestión de la empresa. No se contaba con un *Manual de funciones* actualizado ni con un *Manual de procedimientos administrativos*, operativos, que orienten las políticas o directrices y faciliten el cumplimiento de las metas u objetivos organizacionales. Al respecto, es importante recordar lo que Montoya (2011) precisa sobre los documentos de gestión empresarial: “son instrumentos técnicos que regulan el modelo de gestión interna de las empresas e instituciones y que permiten mantener el control de la calidad en todos los ámbitos de la organización” (p.58).

Asimismo, declara que entre tales documentos se debe contar con guías estandarizadas, reglamentos internos, lineamientos de control, manuales de comunicación

interna, código de ética, lineamientos políticos institucionales, y todo aquello que genere un mejor clima laboral.

Dentro de estos documentos, está el *Manual de organización y funciones* (MOF), en él la empresa plasma la forma de su organización, esto es el organigrama y la descripción de cada una de las funciones de sus trabajadores, a veces se incluye la descripción del perfil del puesto y los indicadores de evaluación; y también el Manual de procedimientos (MAPRO), que contiene las actividades a realizarse en torno a las funciones señaladas (Rodríguez, 2018).

2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Los procedimientos y acciones específicas realizadas para dar solución a la problemática relevante respetaron la metodología y aspectos teóricos sobre los procedimientos administrativos:

2.2.1. Diagnóstico externo

Se realizó un análisis PESTEL. (Datos suministrados por la empresa objeto de estudio, 2018).

2.2.1.1. Variables políticas

- El entorno político generó efectos en el desarrollo del negocio ante lo cual se buscó mantener y crecer en diversificación de sectores foco y potenciales.
- La gerencia del negocio siempre estuvo enfocada mantener y respetar las variables fiscales y tributarias con el objetivo de evitar contingencias.

2.2.1.2. Variables económicas

- Alineado a políticas de precios ante incrementos de los mismos con el objetivo de mantener la rentabilidad.
- Ante los precios del barril de petróleo la matriz principal de Mobil Oil del Perú reaccionaba con variaciones de precios parciales de productos.
- Inflación: Perjudica la demanda y el mercado en general, la empresa acciona planes comerciales.

- Inestabilidad en el tipo de cambio del dólar (las ventas se realizan en dólares).
- Vender en dólares, cuando éste incrementa es perjudicial, ya que representa subida de precios de los productos realizando activaciones de marketing con el objetivo de controlar el efecto sobre las ventas hacia los clientes o puntos de ventas.

2.2.1.3. Variables socioculturales

Realizan estudio de mercadeo hacia la zona, para saber cuáles son las unidades que utilizan y los respectivos lubricantes que pueden utilizar para el cambio respectivo.

La compañía Nor Oil SAC está ubicada en el norte y nororiente del Perú con nueve oficinas, teniendo mejor acceso hacia los clientes. Fideliza a los clientes vendiendo productos de calidad y bajo precio, adicionalmente realizan campañas en puntos estratégicos de ventas y hay promociones en algunos productos. Se realizan campañas navideñas, premian con viajes a los mejores clientes, canastas navideñas, etc.

2.2.1.4. Variables tecnológicas

Como variables tecnológicas tenemos en la compañía diversas herramientas que generan diferencias competitivas como:

- Cuentan con una plataforma y sistema llamada SIGECO que es útil para los módulos de ventas, administración, contable y almacén.
- Cuentan con unidades vehiculares propias con GPS incluido.
- Uso de equipos celulares Smartphone para coordinar con clientes y colaboradores de la empresa los pedidos de productos correspondientes.
- Servicio postventa-servicio técnico. Contamos con videoscopio¹, refractómetros², bombas de vacío³ para extracción de muestra, kit de toma de muestras y flitrógrafos.

¹ “Es una herramienta de diagnóstico que nos ayuda en la detección y localización de averías de distinta índole. Posee una sonda de fibra óptica, que es introducida en el componente a inspeccionar, a través de una cavidad”. Ingeniería e Importaciones SAC. http://www.tpmingeneria.com/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=8

- Cursos y documentos de Exxon-Mobil en su plataforma virtual.

Se procedió hacer un análisis de las 5 fuerzas de Porter (Datos suministrados por Nor Oil SAC, 2018).

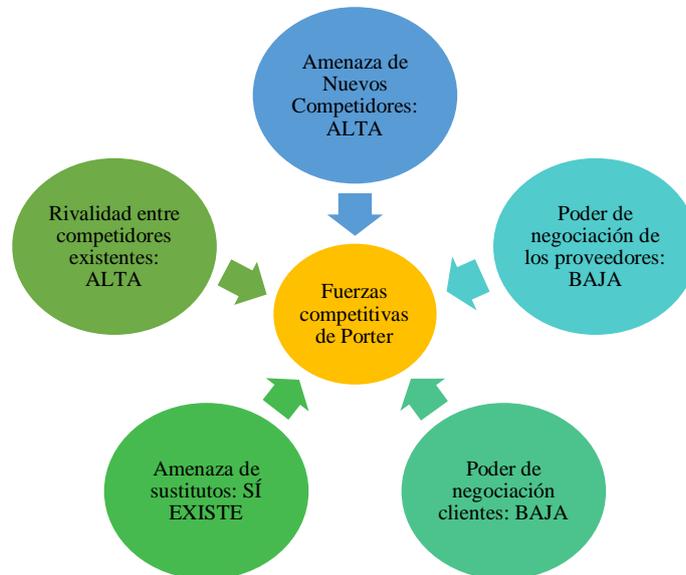


Figura 3. Fuerzas competitivas de Porter
Fuente: Datos suministrados por Nor Oil SAC, 2018.

1. Amenaza de sustitutos

Nor Oil SAC se posiciona como una empresa líder en el área de lubricantes, sin embargo, la marca Mobil, sí puede ser reemplazada a lo largo del tiempo por nuevos sustitutos que logren copiar sus características o superarlas.

2. Rivalidad entre competidores existentes

Existe una competencia directa con las marcas: Shell y Castrol, empresas distribuidoras de aceites. Su publicidad se encuentra en los distintos medios de comunicación como los paneles publicitarios, presencia en eventos, revistas, etc.

² “Un refractómetro es un aparato destinado a medir el índice de refracción de un medio material. Se basan en la medida del llamado ángulo crítico o ángulo límite o en la medida del desplazamiento de una imagen”. Equipos y Laboratorios Colombia. https://www.equiposylaboratorio.com/sitio/contenidos_mo.php?it=3983.

³ “La bomba de vacío es un equipo diseñado para extraer gases del interior de recipientes, redes de tuberías o en cualquier proceso donde se requiera reducir la presión interior de un sistema, a valores inferiores a la atmosférica”. Becker. <https://becker-iberica.com/que-son-y-como-funcionan-las-bombas-de-vacio/>

3. Proveedores

Entre sus principales proveedores están: Mobil Oil del Perú, SCE, GPE La Sirena, FAHO. Estos son los que abastecen a la empresa en todos los productos que distribuye, y han sido elegidos como proveedores gracias a los bajos precios que mantienen, además ser los proveedores de la sede principal. El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a las diversas ofertas del mercado.

4. Clientes

La mayoría de los clientes son personas jurídicas, pertenecientes al sector industrial. Dichos clientes son grandes y pequeños. Por ejemplo:

Entre los clientes grandes, destacan:

- De Talara: Graña y Montero Petrolera S.A, Sapetdevelopment Perú INC.
- De Tumbes: Pacific Rubiales Energy, Olympic Perú INC.

Entre los clientes más pequeños destacan:

- Unipetro ABC S.A.C y la mayoría de lubricentros de Piura.

Así como también se tienen clientes en Retail, es decir clientes directos como: vehículos particulares, públicos, mototaxis.

Ante ello, Nor Oil SAC influye en la decisión de los clientes, ofreciendo un producto diferenciado de calidad, con facilidades de entrega, que satisface las necesidades reales de ellos, así como también ofrece servicios de soporte técnico. Se afirma que el poder de negociación de los consumidores es alto, ya que es producto de una negociación de condiciones que le ofrece Nor Oil SAC.

5. Nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es alta, ya que sí existen productos equivalentes a los lubricantes Mobil, que puedan superar las expectativas de sus consumidores con estrategias de innovación, tecnología, publicidad, etc.

- Diagnóstico interno: Se realizó un análisis de las estrategias de alguna de las actividades primarias y de apoyo de la empresa para generar una cadena de valor.

6. Sistema financiero

Nor Oil S.A.C es una empresa preocupada por brindar todas las facilidades en la obtención de sus productos, los mismos que llevan un estricto seguimiento y asistencia, el cual se encuentra ligado al servicio de soporte técnico, actividad en la cual se desarrolla el seguimiento del producto a partir de muestras de aceite las cuales bajo un alto y calificado control de calidad se determina si el lubricante sigue siendo óptimo para el uso de la máquina después de las horas trabajadas. Este servicio es Postventa y va dirigido a empresas grandes.

Otra de sus estrategias es la distribución del mismo a partir de agentes de venta (preventas), se entiende que en dicha empresa el cliente puede obtener el producto en el mismo lugar de venta.

El capital es de procedencia privada más financiamiento bancario. Los inversionistas profesionales participan junto con el equipo gerencial de Nor Oil SAC y contribuyen directamente en los cuerpos de gobierno corporativo y en la dirección de la misma. El objetivo principal del uso del capital privado es incrementar significativamente el valor de Nor Oil SAC y con el aporte de movimientos crediticios que se genera con la ayuda de bancos, tales como: BBVA Continental y Scotiabank

7. Sistema comercial

Las estrategias comerciales de la empresa NOR OIL SAC están enfocadas en ofrecer a sus clientes distintas modalidades de venta, como crédito a 15, 30 y 45 días para adquirir los productos en función al récord crediticio del cliente, para el caso de clientes nuevos se realiza un filtro a través del área de Finanzas. De esta forma se asegura el flujo de dinero para el cumplimiento de las obligaciones de la compañía. Además, ofrece a los clientes la posibilidad de realizar pedidos a través de un colaborador que visita las empresas de acuerdo a un cronograma, el cual es el encargado de hacer el trato con los clientes y gestionar su atención final en las condiciones pactadas.

La política de la institución actualmente está orientada a distribuir los productos que ofrece al mercado en cada empresa, con la finalidad que los

clientes no tengan la necesidad de adquirir los productos en tienda y trasladarse de un sitio a otro. A pesar de ello, existen algunos clientes antiguos que realizan la compra directamente en tienda.

Otra de las estrategias que la empresa pone en práctica es el servicio de postventa destinado a realizar un seguimiento del comportamiento del producto en las máquinas, para así ayudar al cliente a optimizar las fechas de cambio de lubricantes. Este servicio gratuito es exclusivo para clientes representativos como: Graña & Montero, SAPET y PETROPERÚ.

Con el objetivo de mejorar la distribución en los distintos lubricentros de la ciudad de Piura, se realiza una entrega diaria durante toda la semana laborable. Esto brinda a las filiales distribuidoras para clientes pequeños la facilidad de abastecer las tiendas de manera rápida y eficaz.

Adicionalmente, la empresa ofrece a sus clientes productos promocionales y *merchandising*, con el objetivo de ayudar a la difusión de la marca distintiva.

8. Sistema laboral

La empresa tiene un compromiso con la sociedad de generar puestos de trabajo estable, bien remunerado y brindar los beneficios, según lo estipulado por la ley laboral regida en el Perú. Actualmente, la institución tiene 20 trabajadores en la filial Piura que realizan sus funciones con el objetivo de cumplir con las metas mensuales trazada. Es necesario resaltar que la apertura de nuevos puestos de trabajo se da en función de la expansión de la empresa y su crecimiento en el mercado.

Además, la institución brinda la oportunidad a los jóvenes de realizar prácticas preprofesionales y profesionales remuneradas según los requerimientos de la empresa con el compromiso de contribuir al aprendizaje de los beneficiados.

2.2.2. Análisis FODA

Se presentó un Análisis FODA a la dirección, donde se resaltó lo siguiente:

Fortalezas

- Plataforma propia y de clase mundial para el análisis de aceites MobilServ.
- Solidez y respaldo de la marca Mobil.
- Respaldo financiero de la empresa.
- Amplia cobertura territorial del distribuidor.
- Disponibilidad de stock en todos sus almacenes.
- Planta de lubricante en el país.
- Área de Soporte Técnico entrenado y enfocado a cuentas importantes.
- Estrategias de precios estables, como por ejemplo B2C.
- Adecuado soporte de marketing.
- Programa Héroes Mobil (herramienta de motivación al personal alineado al objetivo de la marca).
- Plan promocional activo por campaña para B2C.
- Posicionamiento en sectores claves de la industria a través de seminarios y eventos.

Oportunidades

- Crecimiento del sector automotriz, motos y trimotos.
- Ingreso de productos de la marca “Castrol” importado a través de diversos canales, generando distorsión en el mercado.
- Crecimiento del sector agrícola, especialmente en la zona del Huallaga, esto genera un movimiento de maquinaria.
- Quiebres de stock de la competencia.
- Proyectos que se vienen ejecutando en diferentes zonas, como, por ejemplo: Lambayeque, Piura y Tumbes.
- Deficiente servicio postventa por parte de la competencia en clientes B2B.
- Inicio de nuevas perforaciones en Talara por parte de GMP.

Debilidades

- Portafolio de productos carentes de especificación sanitaria.
- Política de crédito poco flexible.

- Escasa participación en campañas publicitarias a nivel nacional.
- Precios no competitivos en productos de lubricantes monogrados y sintéticos en el canal B2C.
- Cambio de lista de precios a moneda en dólares en B2C.
- Precios no competitivos en productos de aplicación para la industria azucarera.
- La nueva estrategia de precios para el canal B2B resta competitividad en algunos sectores como son Oil & Gas y Congelados.
- Conocimiento poco sólido en temas específicos con respecto a algunos productos del portafolio B2C/ B2B.
- Proceso lento para el ingreso de productos nuevos al portafolio.

Amenazas

- Inestabilidad en la empresa generada por la caída del precio del petróleo en el mercado de lubricantes.
- Consolidación de nuevas marcas con precios bajos, publicidad y promociones en el canal B2C como son: Honda y Amalie.
- Invasión de productos “Mobil” por parte de mayoristas de Lima con precios menores a los de la empresa, ubicados en las ciudades de: Chimbote, Huaraz, Cajamarca, Yurimaguas, Bellavista y Jaén; todos ellos en el canal B2C.
- Alianzas de la competencia con marcas de vehículos como Scania-Repsol, Kia y Hyundai-Shell.
- Realización de campañas masivas a través de medios nacionales e internacionales en las marcas Shell, Vistony y Toyota.
- Políticas de crédito flexibles de la competencia con respecto a plazos, hasta 45 días, y con requisitos mínimos; sobre todo en clientes de cobertura.
- -La magnitud del FEN (Fenómeno del Niño) que puede afectar seriamente la economía en los negocios de la zona norte del país.
- El ingreso de nuevas marcas para aplicaciones específicas con precios bajos para el sector Oil & Gas, Congelados y Agroindustrias (como Klubber, Akrom, Lapssa y Grasas del Pacífico).

Este análisis de FODA nos dice que esta empresa está por buen camino en su alcance por lograr una mejor adaptación al ambiente. Como se puede ver en el cuadro anterior, este análisis es muy cualitativo y no cuantitativo ya que este FODA carece de cifras, lo que favorece la generación de ideas con respecto al negocio de la empresa que es aumentar las ventas de los productos que ofrecen.

Este análisis FODA de Nor Oil SAC se usa como diagnóstico de la situación competitiva actual de la empresa con el fin de determinar los objetivos para la mejora competitiva. Además, las oportunidades y amenazas que se citan funcionan como base para el análisis interno de la empresa; y los aspectos internos citados en las fortalezas y debilidades sirven como criterio para determinar la competitividad de la empresa.

- Se propusieron funciones del área de RR.HH. para poder agregarlo al *Manual de organización y funciones* existente y su respectivo *Reglamento*.

2.2.3. Descripción del puesto

A continuación, se presenta aspectos relevantes en cuanto al perfil del puesto que aparece en el MOF NOR OIL SAC (2017).

Información general del puesto:

Nombre del Puesto: Encargado de Recursos Humanos.

Oficina / División / Área: Área de Recursos Humanos.

Puesto del que depende jerárquicamente: Gerencia General

Funciones específicas

- a. Reclutar y seleccionar personal competente e idóneo para las vacantes disponibles de la empresa. Verificando que el personal contratado cumpla con el perfil del puesto definido.
- b. Dirigir y coordinar la inducción de los nuevos colaboradores según su puesto de trabajo.
- c. Administrar políticas de sueldos, salarios y remuneraciones en general de los colaboradores, previamente coordinadas con gerencia general.
- d. Asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales en materia laboral.

- e. Asesorar a las áreas en de gestión para la correcta aplicación de leyes laborales, Seguridad Social y políticas de personal de la organización.
- f. Dar seguimiento a la aplicación de los reglamentos y normativas de la organización.
- g. Desarrollar, monitorear y evaluar el plan de capacitación anual de la organización.
- h. Velar por el desarrollo del personal y promover la gestión del conocimiento.
- i. Velar por el cumplimiento las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo a los colaboradores, reduciendo riesgos los cuales pueden ocasionar daños a los colaboradores como accidentes o enfermedades.
- j. Monitorear, influir y ejecutar acciones para el mantenimiento de un clima Organizacional adecuado para el desarrollo las actividades.
- k. Atender reclamos de los colaboradores, realizando investigaciones para determinar su validez e implementar soluciones adecuadas para preservar el ambiente acogedor.
- l. Fiscalizar asistencia del personal, vacaciones programadas, constancias médicas, permisos entre otros para aplicar medidas disciplinarias conforme a procedimientos y leyes laborales.
- m. Participación en elaboración y revisión de procedimientos de la empresa
- n. Respetar y pone en práctica las normas de Seguridad y Calidad.
- o. Cumple las normas y procedimientos establecidos por la empresa.
- p. Cumple las normas del *Reglamento interno de trabajo*.

Línea de Autoridad

Depende de gerente general

Ejerce mando – Superior sobre: Ninguno

Requisitos mínimos

Formación

Nivel educativo alcanzado: título profesional en psicología, administración, comunicación, ingeniería industrial y carreras afines.

Experiencia específica mínima

No menor de tres años de experiencia en funciones de empresas comerciales.

Conocimientos necesarios

- Conocimiento en leyes laborales, leyes de seguridad social
- Manejo de Sistema de Gestión de Recursos Humanos: Reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y desempeño.
- Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel, PowerPoint e Internet.
- Inglés básico

Perfil de competencias

- Compromiso
- Comunicación
- Integridad
- Ética
- Trabajo en equipo
- Honrado
- Honesto
- Ordenado
- Facilidad de palabra

Competencias específicas

- Trabajo bajo presión
- Responsable
- Capacidad analítica.
- Vocación de servicio
- Alta capacidad de análisis y de síntesis.
- Excelente comunicación oral y escrita
- Sensibilidad interpersonal

- Se diseñó un mapa de procesos MAPRO

Ver ANEXO 1

Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1. Aportes

Dentro de la formación académica en la Facultad de Administración de Empresas en la Universidad de Piura, y las experiencias laborales previas permitieron conjugar los conocimientos adquiridos de una manera real y práctico; lo que sirvió para hacer frente a la problemática evidenciada en la empresa:

- Planificación estratégica: permite el aprendizaje organizacional, orientada hacia la adaptación de ésta frente a un ambiente competitivo y voluble. Herramienta que ofrece los medios para enfrentar los obstáculos en la dirección futura más conveniente.
- Proceso administrativo: conjunto de actividades de trabajo que realiza el gerente de planificar, organizar, dirigir y controlar. Herramienta que permite apoyar a las empresas a enfocar sus recursos en la consecución de resultados misionales y visionales.
- Liderazgo: influencia en terceros a través de una comunicación clara y exacta para lograr las metas grupales que se desea.
- Comunicación corporativa: herramienta estratégica que maximiza eficiencia y efectividad en la empresa.

3.2. Desarrollo de experiencias

Los resultados superaron las expectativas, ya que no sólo se llevó a cabo la creación de un puesto de trabajo adicional, sino también la realización de un equipo de trabajo más contento, con un mejor ambiente laboral. En el año 2018, se creó el área de Recursos Humanos en la empresa, donde la persona encargada actual es la Sra. Marilyn, quien se

comunicó para consultar sobre los documentos de gestión presentados en el año 2014. Su inclusión fue necesaria para lograr la resolución de conflicto alguno, y a partir de la aparición del puesto, se dieron más capacitaciones del personal y entrenamientos que ayudan en el crecimiento profesional del personal. La finalidad de mantener satisfechos a los empleados es mejorar la retención de éstos y también poder lograr su fidelidad con la empresa.

Conclusiones

- El organigrama tiene alto grado de relevancia dentro de una organización, ya que es una herramienta administrativa que agrupa todas las partes integrantes de ésta y coordina las actividades de la organización.
- Es necesario que el personal de la organización tenga suficiente conocimiento del organigrama, ya que les brindaría una idea más clara de sus responsabilidades a cumplir, facilita la comunicación interna de equipo y fomenta la flexibilidad de actuación frente a problemas.
- Tener actualizado el MOF permite que el personal de la organización esté orientado hacia sus responsabilidades y funciones, facilita la inducción de éste, ayuda a la coordinación de actividades y controla el cumplimiento de las actividades dentro de la organización.
- Contar con el manual de procesos permite estandarizar los conocimientos para todo el personal, construye el mejoramiento de los procesos de trabajo y documenta la función de las funciones del personal. Es importante capacitarlo para lograr que éste se cumpla y lograr los objetivos de la organización.

Recomendaciones

Se recomienda, a Nor Oil SAC, para que esté más preparado al mundo empresarial cambiante, lo siguiente:

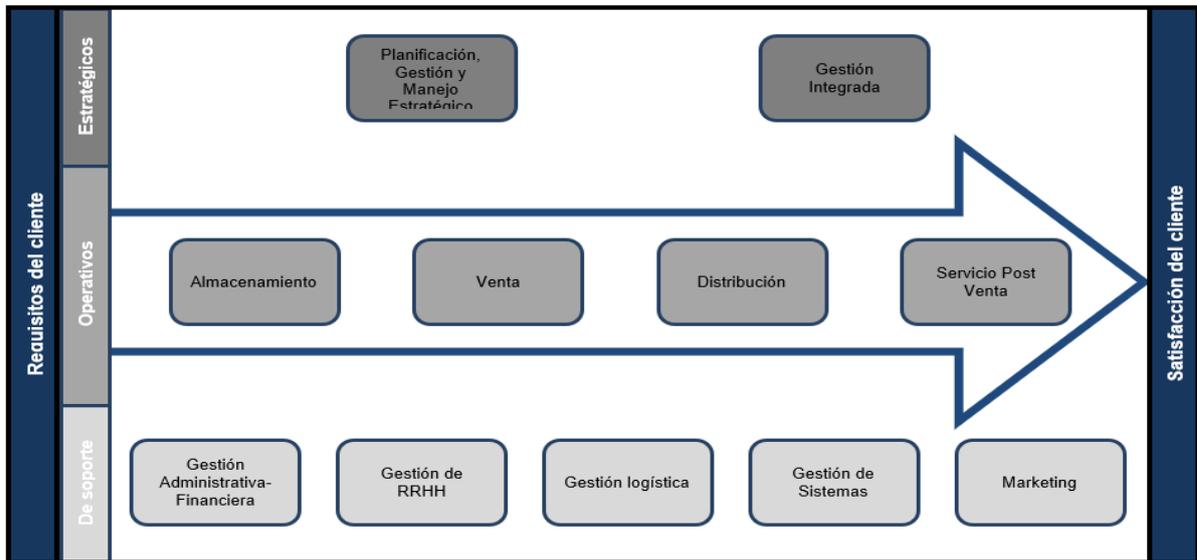
- Actualizar periódicamente el Manual de Organización y Funciones, el organigrama, manual de procesos y otras herramientas administrativas, con el fin de uniformar las prácticas del trabajo, realizar los ajustes necesarios a la organización y lograr sostenibilidad de ésta.
- Ubicar las herramientas administrativas a plena disponibilidad del personal de la empresa, para que tenga conocimiento de cómo está compuesta organizacionalmente, puedan cumplir los objetivos de la organización y cumplir con la estrategia de ésta. Así como también se pueda ayudar a identificar posibles cambios de mejora.
- Capacitar a todo el personal sobre la importancia de las herramientas administrativas, y de esa forma logren cumplir las funciones de forma eficiente y eficaz, y *a posteriori* logren un servicio excelente a sus clientes.

Bibliografía

- Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Hurtado, D. (2015). *Procesos administrativos*. Bogotá: Corporación Universitaria Remington.
- Machuca, A. (2015). *Las organizaciones del siglo XXI. Apuntes de Administración General*. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Montoya. (2011). *Documentos de gestión empresarial y gestión pública. Tribuna empresarial*. Obtenido de https://960984c6-a-3ecf830a-s-sites.googlegroups.com/a/tribunaempresarial.com/documentos-de-gestion-empresarial/home/Gesti%C3%B3n-Empresarial.jpg?attachauth=ANoY7coG6yB6moMUg99E-GO5OJgLf2sswI75vxd4W8YrzoX3571vhPhEw4w5ONVQFnYfvWIhqmQfmtD2XeLkhua9q8Mn_dbJ6F
- Nor Oil SAC. *Manual de organización y funciones NorOil SAC, 2017*.
- Nor Oil SAC (2016). Noroil-sac.com. Recuperado de <http://noroil-sac.com/noroil/about.html>
- Robbins, S. (2014). *Administración*. México: Addison-Wesley.
- Rodríguez, S. (2018). *¿Qué es el MOF? Manual de Organización y Funciones. Gaceta Laboral*. Obtenido de <http://gacetalaboral.com/que-es-el-mof-manual-de-organizacion-y-funciones/>

Anexos

Anexo 1. Procesos



Procesos Estratégicos

N°	PROCESO	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CONTROLES	RESPONSABLE
01	Planificación, Gestión y Manejo Estratégico	Cuestionario PESTEL Análisis de Partes Interesadas	Análisis de resultados	Estrategias	Cronograma de Actividades.	Gerencia General
		Estrategias	Elaboración del Plan Estratégico	Plan Estratégico	- Cronograma de Actividades. - Formato de Plan Estratégico.	Gerencia General
		Plan Estratégico	Ejecución y evaluación del Cumplimiento del Plan Estratégico	Estado de Cumplimiento de Plan Estratégico	Actividades de Seguimiento (Monitoreo, verificación).	Gerencia General
02	Gestión Integrada	Requisitos de clientes, reglamentarios, otros.	Planificación	Documentación necesaria para el SGC	<u>Proc.</u> Control de Documentos.	Encargado de Calidad y Seguridad
		Documentación necesaria para el SGC	Ejecución	Registros del SGC	- <u>Proc.</u> Control de Registros. - <u>Proc.</u> Auditorías Internas.	Encargado de Calidad y Seguridad
		Registros del SGC	Verificación	Análisis de datos	- <u>Proc.</u> Control de No Conformidades. - <u>Proc.</u> Revisión por la Dirección.	Encargado de Calidad y Seguridad
		Análisis de datos	Mejora	Implementación de Acciones Correctivas	<u>Proc.</u> Acciones Correctivas	Encargado de Calidad y Seguridad

Procesos operativos:

N°	PROCESO	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CONTROLES	RESPONSABLES
01	Almacenamiento	Llegada de Vehículo de Transportes SCE con mercadería	Coordinación de Ingreso	Ingreso a almacén.	Inspección de documentación	Vigilante/ Encargado de Almacén
		Ingreso a almacén	Coordinación de Descarga	Descarga de Producto	Revisión de Guías y Facturas	Encargado de Almacén
		Descarga de Producto.	Estibamiento	Almacenamiento	Formato de "Control de Ingreso de Mercadería" - Procedimiento de Almacenamiento	Encargado de Almacén /Encargado de Calidad y Seguridad
		Almacenamiento	Lienado de productos que ingresan a almacén a Plataforma de Sigeco	Actualización de Stock en Sistema	Plataforma de SIGECO	Encargado de Almacén
02	Venta Retail	Visita a clientes por parte de los DSR	Programación de visitas	Ingreso de Pedidos	Verificación de Documentación (Facturas y Letras)	DSR/Supervisores de Ventas/Asistente de Administración
		Ingreso de Pedidos	Coordinación distribución y Supervisión de Ventas	Entrega o devolución de Productos para clientes	Informe de Distribución con motivo de no entrega	Encargado de reparto/Encargado de Almacén/Supervisor de Ventas
		Cobranza de Cuentas por Cobrar	Reportar diariamente cuentas por cobrar, y números únicos de letras	Gestión de Cobranza en campo, telefónica y vía email	Seguimiento a la cobranza atrasada y generar compromisos	DSR/Supervisores de Ventas/Jefe de Ventas

	Ventas Industria	Gestión de Cobranza en campo, telefónica y vía email	Programación de Visitas	Letras canceladas, protestadas, Amortizaciones, depósitos en cuenta (efectivo o cheque)	Revisión de resultados y planear nuevas acciones	DSR/Supervisores /Jefe de Ventas/Gerencia Comercial
		Programación de Visitas Clientes- DSR	Ruta Semanal	Ingreso de Pedidos y/o actividades comerciales o técnicas	Seguimiento a requerimientos, reporte de cuentas por cobrar y reportes de visita	Jefe de Ventas / Supervisores de Ventas/ DSR
		Ingreso de Pedidos y/o actividades comerciales o técnicas	Seguimiento a la facturación y programación de entrega	Seguimiento a cuentas x cobrar	Programación de rutas de camiones de reparto y facturación	Jefe de Ventas / Supervisores de Ventas/ DSR
		Seguimiento de Cuentas x Cobrar	Elaborar reporte de cobranza a cuentas vencidas	Gestión de Cobranza	Revisión de reporte de cuentas por cobrar	DSR/Supervisores de Ventas/Jefe de Ventas
03	Distribución	Emisión de Guías de Remisión del cliente	Recepción de Guías	Programación de despacho	Correos Electrónicos, llamadas para programar	Encargado de Almacén/Vendedores
		Programación de despacho	Verificación de Guías	Ubicación de Productos	Guía	Encargado de Almacén/ Ayudante de Reparto/Chofer
		Ubicación de Productos	Estibamiento	Cargar vehículo de Reparto	Verificación de productos a entregar	Encargado de Almacén/ Ayudante de Reparto/Chofer
		Cargar vehículo de Reparto	Coordinación de Salida de vehículo	Salida del Transportista con mercadería a entregar	Documentación: Guías de remisión(Usuario, SUNAT, Control Administrativo)	Encargado de Almacén/ Ayudante de Reparto/Chofer
		Salida de Transportista	Archivar documentación	Comunicación Transportista	Se archiva " Guía de Remisión"	Encargado de Almacén/ Ayudante de Reparto/Chofer
		Comunicación Transportista	Descarga de Mercadería al Cliente	Entrega	Guía de Remisión y Factura Firmada por cliente	Encargado de Almacén/ Ayudante de Reparto/Chofer

04	Servicio Post Venta- Soporte Técnico	Visita a clientes	Solicitar información de los servicios que realiza su proveedor actual de lubricantes	Elaboración de Cartas Compromiso	Verificación de Documentación y procedimientos de lubricación	Ing. De Lubricación / Jefe de Soporte Técnico
		Cartas Compromiso	Establecer compromisos de trabajo anual(propuestas de beneficio, capacitaciones, etc.)	Cartas Compromiso	Reunión anual para revisión de los compromisos asumidos con el cliente (anual)	Ing. De Lubricación / Jefe de Soporte Técnico
		Consultoría de Lubricación	Evaluar procesos del cliente de recepción, manipulación y despacho de lubricantes, programa de capacitación, contaminación y programa de análisis de aceite.	Reporte de Consultoría de Lubricación	Inspección de procesos de Lubricación en la práctica y escritos	Ing. De Lubricación / Jefe de Soporte Técnico
		Estudio de Lubricación	Solicitar información de los equipos del cliente (año de fabricación, modelo, capacidad de carga de cada componente, periodo de cambio, periodo de monitoreo y lubricante recomendado).	Reporte de Estudio de Lubricación	Revisión de Manuales de fabricante y Reportes de Mantenimiento.	Ing. De Lubricación / Jefe de Soporte Técnico
		Capacitaciones	Coordinación con el área de mantenimiento sobre los temas y número de asistentes.	Reporte de Capacitación	Formato de asistencia y resultados de evaluación.	Ing. De Lubricación / Jefe de Soporte Técnico
		Programa de Análisis de Aceite	Establecer con el área de mantenimiento equipos para monitoreo	Reportes de análisis de aceite usado	Revisión de reportes de mantenimiento de equipos críticos	Ing. De Lubricación / Jefe de Soporte Técnico
		Propuestas de Beneficio	Identificar oportunidades de mejora	Reportes de Beneficio	Revisión de estudio de lubricación y lubricantes utilizados.	Ing. De Lubricación / Jefe de Soporte Técnico
		Reporte Sumario	Recopilación de información referente a los trabajos realizados en el cliente.	Reporte Sumario	Reportes presentados durante un periodo máximo de un año	Ing. De Lubricación / Jefe de Soporte Técnico

Procesos de apoyo

N°	PROCESO	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CONTROLES
01	Gestión Administrativa - Financiera	Orden de Servicio	Facturación Tesorería	Factura	Formato de Factura
		Facturas de Ventas. Comprobantes de compras	Contabilidad	Declaraciones. Estados Financieros.	Perfil de puesto del Contador
02	Gestión de RRHH	Brechas de competencias	Capacitación	Personal Competente	Proc. de Capacitación
		Registros de trabajos realizados por trabajadores	Análisis de datos	Evaluación de Desempeño	Proc. de Evaluación del Desempeño
03	Gestión Logística	Requerimiento de materiales	Compra	Abastecimiento de Materiales	Proc. de Compras
		Abastecimiento de Materiales	Inspección de materiales	V°B° Compras	Proc. de Compras
		V°B° Compras	Análisis de Datos	Evaluación de Proveedor	Proc. de Proveedores
04	Gestión de Sistemas	Equipos/Servicios	Mantenimiento	Equipos/servicios en correcto funcionamiento	Programa de Mantenimiento