



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS
PARA LA EMPRESA ECUAHIERRO DE LA CIUDAD DE
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: EVELYN DAYANA MINA REYES

DIRECTOR: Ing. OSCAR IVÁN GRANIZO PAREDES

Riobamba-Ecuador

2021

@2021, Evelyn Dayana Mina Reyes

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, **EVELYN DAYANA MINA REYES**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 22 de agosto de 2020

Evelyn Dayana Mina Reyes

172482643-1

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El Trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación, “**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS PARA LA EMPRESA ECUAHIERRO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**”, realizado por la señorita Evelyn Dayana Mina Reyes, ha sido minuciosa revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ab. María del Carmen Moreno Albuja

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

2021/ 02/22

Ing. Oscar Iván Paredes Granizo

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

2021/02/22

Mgs. Mayra Alejandra Oñate Andino

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

2021/02/22

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado a mi familia.

A mi padre, César por enseñarme valores y principios, por luchar cada día para que yo pueda salir adelante, por amarme incondicionalmente y enseñarme que con un poco de esfuerzo y dedicación todo es posible. A mi madre Rosa por ser la principal promotora de mis sueños, por creer en mí, por todo el amor, dedicación y paciencia que me da día a día, por ser mi compañía en los momentos difíciles y por enseñarme a jamás rendirme, gracias a mis padres por desear y anhelar lo mejor para mi vida.

A mi querido hermano Jonathan, por las risas, las peleas y los abrazos que hemos compartido, por amarme y motivarme a ser mejor.

A mi bello y tierno Sam por enseñarme lo maravillosa que es la vida.

A Roosevelt por saber estar.

Evelyn

AGRADECIMIENTO

A la noble Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por la acogida, a sus docentes por haberme brindado sus conocimientos en cada una de las cátedras impartidas.

A los Ingenieros Oscar Granizo y Alejandra Oñate, quienes a lo largo de este tiempo me han transmitido su conocimiento, eje importante para la culminación de este trabajo a ellos, mi conocimiento, respeto y admiración.

Al Economista Eduardo Baldeón gerente y propietario de la empresa Ecuahierro, por el apoyo y ayuda prestada, por la apertura para poder realizar este trabajo de titulación de acuerdo a las necesidades de su empresa.

Evelyn

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
SUMMARY.....	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes de investigación.....	2
1.2. Marco Teórico.....	4
1.2.1. Gestión por procesos.....	4
1.2.1.1. Definición.....	4
1.2.1.2. Importancia.....	4
1.2.1.3. Principios de la Gestión por procesos.....	5
1.2.1.4. Los procesos como base de la gestión.....	6
1.2.1.5. Papel e importancia de los procesos en la empresa.....	7
1.2.1.6. Fases de los procesos.....	7
1.2.1.7. Mapa de Procesos.....	9
1.2.2. Clasificación de Procesos.....	10
1.2.3. Mejora continua.....	11
1.2.3.1. Método sistemático.....	12
1.2.3.2. Método Kaizen.....	13
1.2.3.3. Principios rectores del Kaizen.....	14
1.2.3.4. Control interno.....	18
1.2.4. Manual de Procesos.....	19
1.2.4.1. Concepto.....	19
1.2.4.2. Objetivos.....	19
1.2.4.3. Clasificación.....	20
1.2.4.4. Elementos.....	22
1.2.4.5. Guía técnica para la elaboración de manuales de procesos.....	22

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO.....	28
2.1.	Enfoque de la investigación	28
2.1.1.	<i>Enfoque mixto</i>	28
2.2.	Nivel de investigación.....	28
2.2.1.	<i>Investigación descriptiva.....</i>	28
2.3.	Diseño de investigación.....	29
2.3.1.	<i>Diseño no experimental</i>	29
2.3.2.	<i>Diseño transversal</i>	29
2.4.	Tipo de estudio	29
2.4.1.	<i>Aplicada.....</i>	29
2.4.2.	<i>De campo</i>	30
2.5.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	30
2.5.1.	<i>Métodos.....</i>	30
2.5.1.1.	<i>Método inductivo.....</i>	30
2.5.2.	<i>Técnicas</i>	31
2.5.2.1.	<i>Encuesta.....</i>	31
2.5.2.2.	<i>Entrevista.....</i>	31
2.5.2.3.	<i>Observación</i>	31
2.5.3.	<i>Instrumentos.....</i>	31
2.5.3.1.	<i>Cuestionario.....</i>	31

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	32
3.1.	Resultados	32
3.2.	Discusión de Resultados.....	39
3.3.	Propuesta	40
3.3.1.	<i>Título</i>	40
3.3.2.	<i>Descripción de la Empresa</i>	40
3.3.2.1.	<i>Origen y Desarrollo</i>	40
3.3.3.	<i>Objetivo de la Empresa</i>	41
3.3.4.	<i>Ubicación Geográfica</i>	42
3.3.4.1.	<i>Macro localización.....</i>	42

3.3.4.2. <i>Micro localización</i>	42
3.3.5. <i>Manual de procesos operativos para la empresa “Ecuahierro”</i>	43
3.3.6. <i>Cuadro de resumen</i>	78
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	81
GLOSARIO	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Símbolos del Diagrama de Flujo	25
Tabla 1-3:	Conocimiento de funciones	32
Tabla 2-3:	Instrucciones al Ingreso	33
Tabla 3-3:	Equipo de trabajo.....	33
Tabla 4-3:	Capacitaciones.....	34
Tabla 5-3:	Importancia del puesto de trabajo.....	35
Tabla 6-3:	Duplicidad de funciones.....	36
Tabla 7-3:	Pérdida de recursos.....	36
Tabla 8-3:	Definición de Manual de Procesos	37
Tabla 9-3:	Normas de procedimientos y funciones.....	38
Tabla 10-3:	Aspectos a mejorar	38
Tabla 11-3:	Información general de la empresa.....	41
Tabla 12-3:	Cuadro de resumen.....	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Principios de la Gestión por proceso.....	5
Gráfico 2-1:	Visión estratégica del desarrollo de la organización	8
Gráfico 3-1:	Esquema general del Mapa de Procesos.....	9
Gráfico 4-1:	Etapas del método sistemático de mejora de procesos.....	13
Gráfico 5-1:	Principios rectores del Kaizen.....	14
Gráfico 6-1:	Clasificación de los Manuales Administrativos	20
Gráfico 1-3:	Conocimiento de funciones.....	32
Gráfico 2-3:	Instrucciones al ingreso	33
Gráfico 3-3:	Equipo de trabajo.....	34
Gráfico 4-3:	Capacitaciones.....	34
Gráfico 5-3:	Importancia del puesto de trabajo.....	35
Gráfico 6-3:	Duplicidad de funciones.....	36
Gráfico 7-3:	Pérdida de recursos.....	37
Gráfico 8-3:	Definición de Manual de Procesos.....	37
Gráfico 9-3:	Normas de procedimientos y funciones	38
Gráfico 10-3:	Aspectos a mejorar	39
Gráfico 11-3:	Mapa de Procesos.....	47
Gráfico 12-3:	Flujograma Proceso Estratégico.....	50
Gráfico 13-3:	Flujograma Proceso Estratégico.....	53
Gráfico 14-3:	Flujograma Proceso de Soporte.....	57
Gráfico 15-3:	Flujograma Proceso de Soporte.....	61
Gráfico 16-3:	Flujograma Despacho de mercadería	64
Gráfico 17-3:	Flujograma Contabilidad.....	68
Gráfico 18-3:	Flujograma Talento Humano.....	72
Gráfico 19-3:	Flujograma Transporte de Mercadería	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3:	Macro localización Ecuahierro	42
Figura 2-3:	Micro Localización Ecuahierro.....	42

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. MODELO DE ENCUEST

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal diseñar un manual de procesos operativos para la Empresa “Ecuahierro” en la Provincia de Chimborazo, año 2020, para mejorar la gestión operativa. La metodología aplicada en el proceso de estudio está basada en un enfoque mixto es decir es la combinación de la investigación cualitativa y cuantitativa, el tipo de investigación fue de campo en vista que el estudio fue realizado en el lugar de los hechos, permitiendo así obtener información directa de la problemática estudiada, se aplicó un instrumento de investigación donde se determinó que los colaboradores de la empresa no conocen con exactitud las funciones que deben realizar provocando cuellos de botella en los procesos que se realizan en el área de logística (ventas) de la empresa, impidiendo el cumplimiento de los objetivos deseados, se planteó una propuesta basada en los procesos operativos con la finalidad de mejorar la gestión, partiendo de la organización de los procesos, descripción de las actividades a realizar y las políticas y lineamientos que exige como tal la empresa, se recomienda socializar el manual de procesos con todos los colaboradores para la buena ejecución de las actividades de cada proceso, con la finalidad de corregir los problemas a los que actualmente se enfrenta la empresa, para lograr ser reconocida por su prestigio.

Palabras clave: <ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS>, <MANUAL DE PROCESOS>, <GESTIÓN POR PROCESOS>, <FLUJOGRAMA>, <MEJORA CONTINUA>.

Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO CAMINOS VARGAS
Nombre de reconocimiento (DN): c=EC, I=RIOBAMBA, serialNumber=0602766974, cn=LUIS ALBERTO CAMINOS VARGAS
Fecha: 2021.03.25 10:27:36 -05'00'

LUIS ALBERTO
CAMINOS
VARGAS



0828-DBRAI-UPT-2021

ABSTRACT

The main objective of this research was to design a manual of operational processes for the Company “Ecuahierro” in the province of Chimborazo, year 2020, to improve operational management. The methodology applied in the study process is based on a mixed approach, it means the combination of qualitative and quantitative research, the type of research was field study due to the investigation was carried out at the scene of the events, thus allowing to obtain direct information on the problem studied, a research instrument was applied where it was determined that the company's collaborators do not know exactly the functions they must perform, causing bottlenecks in the processes carried out in the company's logistics (sales) area, preventing compliance with the desired goals, a proposal was made based on the operational processes in order to improve management, starting from the organization of the processes, a description of the activities to be carried out and the policies and guidelines required by the company, It is recommended to socialize the process manual with all collaborators for the proper execution of the activities of each process, in order to correct the problems that the company is currently facing, in order to be recognized for its prestige.

Keywords:<ORGANIZATION AND MANAGEMENT COMPANIES>, <PROCESS MANUAL>,<PROCESS MANAGEMENT>, <FLUJOGRAM>, <CONTINUOUS IMPROVEMENT>.

INTRODUCCIÓN

La Empresa “Ecuahierro” de la ciudad de Riobamba, está dedicada a la comercialización y distribución de materiales de construcción y ferretería en general, el área de logística tendría que ser la encargada de proveer a todas las unidades operativas de la empresa los suministros necesarios, actualmente la empresa no cuenta con un manual de procesos en el área de logística lo que ha provocado ineficiencia en los procesos operativos, duplicidad de funciones, demora en la entrega de suministros, inconvenientes en el manejo de la información, lo que genera una problemática que deriva en el desconocimiento de las funciones o actividades de esta área y esto impide la fluidez de los procesos que se ejecutan. No hay una cultura interna que permita consolidar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, no existe controles internos que permitan evaluar el desempeño de los colaboradores por lo cual hay evasión de responsabilidades, no se realiza una retroalimentación que permita orientar a los trabajadores y la ausencia de una planificación adecuada hace que se incremente el tiempo muerto.

El manual de procesos es un documento de control interno el cual tendrá como objetivo obtener información detallada, ordenada y sistemática para el área de logística, en el cual se encontrará todas las instrucciones, responsabilidades, información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos que se deben realizar.

El presente trabajo investigativo se desglosa en tres capítulos que se detallan a continuación:

En el capítulo uno se plantea el marco teórico que contiene antecedentes, investigaciones previas y consideraciones teóricas en las que se sustenta el proyecto de investigación, facilita conocer y ampliar definiciones con la finalidad de entender sobre el manual de procesos operativos en el área de logística, la información fue obtenida y analizada por diferentes autores.

En el capítulo dos se plantea el marco metodológico que establece información basada en el enfoque, nivel y diseño de la presente investigación, técnicas e instrumentos utilizados en el proceso investigativo se interpreta los datos de las encuestas que fueron realizadas y finalmente se verifica la idea a defender.

En el capítulo tres se plantea interpretación de los datos recogidos en las encuestas, desarrollo de la discusión de los resultados y planteamiento del marco propositivo donde se hace mención a la propuesta de un modelo de normas y procedimientos operativos para la Empresa “Ecuahierro” el mismo que contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de investigación

En la investigación previa en diferentes repositorios de las universidades nacionales, se logró obtener cuatro temas que se asemejan a nuestro trabajo de titulación, los cuales sirven como guía.

Según Mina, E. (2020) Ruiz (2015, pág. 25) del trabajo de titulación denominado **ELABORACIÓN Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA FERRECARACOL CIA LTDA** indica que:

Conclusiones

- Los procedimientos que presentaba la organización eran empíricos, no se tenía nada establecido, que permitiera tener continuidad en el desarrollo de las operaciones en caso de ausencia de algún empleado.
- Se analiza y estudia el procedimiento de control de inventarios que presenta la empresa.
- Existía desconocimiento por parte de algunos empleados ya que no tenían claro las actividades que debían realizar, y de la persona a quien debían rendir sus reportes y resultados.

Según el autor Ríos (2015, pág. 20) del trabajo de titulación denominado **ELABORACIÓN DEL MANUAL DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGOS PARA LA EMPRESA EQUISERSON CIA. LTDA.** indica que:

Conclusiones

- De acuerdo a la investigación realizada se determinó el modelo de valoración de cargos, así como también las técnicas de investigación, el modelo de gestión, la forma de recolectar información para así desarrollar de manera eficiente la aplicación de nuestro proyecto.
- Para basarnos en un correcto modelo de investigación se recurrió a reconocer el diseño organizacional que tiene la empresa, y se pudo identificar las necesidades que la empresa tiene de adecuar un correcto modelo de valoración de cargos.
- Los perfiles profesionales elaborados permitieron conocer las funciones principales, destrezas y demás atributos que los puestos necesitan para su correcto desempeño.

Según el autor Yáñez (2018, pág. 34) del trabajo de titulación denominado **PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA EMINSER CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE QUITO, PERÍODO 2016.** indica que:

Conclusiones

- La empresa no contaba con la debida asignación de actividades y funciones a desempeñar por el personal, esto dejaba en zona franca con respecto a la ineficiente comunicación que se mantenía en los niveles jerárquicos para el cumplimiento de las actividades cotidianas que faciliten mantener relaciones funcionales y precisar las relaciones administrativas.
- El diseño de un manual de funciones, es relacionada como un instrumento de relevancia para equiparar el mejoramiento en el desarrollo de procesos internos en la organización, dando paso a la identificación de forma concisa y efectiva la objetividad de cada cargo con sus respectivas responsabilidades, además con esta implementación se convierte en un instrumento evaluador de las competencias de los miembros de la empresa denotando el propósito que es garantizar el servicio efectivo a los clientes de la empresa.
- En el procedimiento de implementación de un manual de funciones bien definido por cada una de sus actividades detalladas de forma rigurosa evitan el desperdicio de tiempos ociosos generados por los miembros de la empresa, llegando al punto de la generación de mantener mayor productividad empresarial desligándose a actividades que puedan estar por demás o en excedente de un cargo o a su vez cubriendo las áreas con menos responsabilidades, generando equidad en las áreas de trabajo de la empresa.

Según Mina, E. (2020) Salcedo (2018) **DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS CONTABLES EN BASE A LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACION FINANCIERA (NIIF) PARA L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.** indica que:

Conclusiones

- La recopilación de la información pertinente y relevante sirvió de base para el Manual de Procesos Contables que se desarrolló en base a métodos, técnicas e instrumentos de investigación.
- Se propuso el Manual de Procesos Contables bajo las Normas Internacionales de Información Financiera, como una herramienta de control de las operaciones en L&M de Seguridad Privada, que contribuyó a la optimización de los recursos.
- Se realizó el Análisis Financiero en base a indicadores financieros que ayudará a L&M de Seguridad Privada, a guiar de mejor manera sus decisiones para su desarrollo económico.

De acuerdo a las conclusiones de los trabajos de titulación ya antes mencionados se puede decir que las organizaciones en la actualidad no le dan la debida importancia a la asignación de deberes y funciones lo cual hace que exista demasiado tiempo muerto en los procesos también provoca una comunicación ineficiente, el diseño de un manual de procesos operativos es una herramienta de mucha importancia para el mejoramiento en el desarrollo de los procesos internos dando paso a la identificación de forma concisa y efectiva la objetividad de cada proceso con sus respectivos responsables, además se convierte en un instrumento de control de las actividades realizadas por los miembros de la empresa denotando el propósito que es garantizar el servicio efectivo a los clientes de la empresa.

1.2. Marco Teórico

El manual de procesos en su actuar transformador evidencia determinadas características, que es importante conocer, dada la implicación que su adecuada comprensión y análisis tiene sobre la gestión que de los mismos se realice. Así, entre las más importantes se encuentran:

1.2.1. Gestión por procesos

1.2.1.1. Definición

Para Carrasco (2011, pág. 34) la gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

1.2.1.2. Importancia

Según Velasco (2010, pág. 27) menciona que la gestión por procesos se basa en dos aspectos fundamentales la calidad y la empresa.

a. La Calidad

La Gestión por Procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona, Gestión de Calidad:

- Al orientar el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresa y clientes.
- El principal criterio para el diseño de los procesos es el de añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran.

- Los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al efectuarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización.

b. La Empresa

Igualmente, La Gestión por procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial ya que:

- Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de Procesos Clave. Entendemos que un proceso merece ser caracterizado como clave cuando está directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas
- Se fundamenta en el trabajo en equipo, Equipo de Procesos, permitiendo hacer realidad la gestión participativa.
- En la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la empresa, contribuyen a cohesionar la organización
- Busca la eficiencia global (empresa) y no solo la eficiencia local (departamento)

1.2.1.3. Principios de la Gestión por procesos

Según Lucas (2014, pág. 43) los principios de la gestión por procesos son; satisfacción al cliente, seguimiento y control, satisfacción del personal, coherencia de misión y visión.



Gráfico 1-1: Principios de la Gestión por proceso

Fuente: (Lucas, 2014)

Elaborado por: Mina E. (2020)

Satisfacción del cliente

Todos los procesos se enfocan en la satisfacción de las necesidades de los clientes (internos y externos), a través del diseño de un flujo de información bidireccional, permitiendo de esta manera elaborar los procesos de trabajo que permitan garantizar los requerimientos definidos.

Seguimiento y control (mejora continua)

Cada uno de los procesos establecidos debe contar con un responsable que se encargue de verificar el cumplimiento de los objetivos, los procesos clave deben ser revisado basándose en el ciclo PDCA (Planificar, implantar, revisar y mejorar), la existencia de indicadores permitirá definir la evolución del cumplimiento de objetivos, los procesos deben ser auditados para poder verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos y la revisión, control y seguimiento continuo permitirá la toma de decisiones oportuna

Coherencia de la misión y visión

Debe incorporar los procesos alineados con lo plasmado en la misión, visión y objetivos de la empresa, optimización de recursos y mejora el nivel de competitividad, la organización es flexible al cambio Dirección basada en resultados, deben existir instrumentos o procedimientos que sirvan de apoyo a los directivos, permitiendo de esta manera obtener la información requerida para el cumplimiento de objetivos y encaminando las decisiones a la mejora continua.

Satisfacción del personal

El personal a través de la gestión por procesos será capaz de adquirir los conocimientos, habilidades y formación para la ejecución de los procedimientos respectivos de manera eficiente y eficaz, el nivel de comunicación de incrementará reforzando el trabajo en equipo y la participación del personal en los cambios a implementarse es importante que el personal cuente con material como manuales de procedimientos, de funciones, entre otros.

1.2.1.4. Los procesos como base de la gestión

“La preocupación creciente por la adecuación de los procesos a las exigencias del mercado ha ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito. En estos momentos se da una coincidencia amplia en que los mercados actuales, con sus variaciones y novedades constantes, seguirán exigiendo a las empresas continuas innovaciones de productos (entendiendo nuevos productos en un sentido amplio, que comprenda diseños de productos materiales y diseños de servicios) así como reorganizaciones estructurales”. (Zariategui, 1999, pág. 65)

Para adoptar un enfoque basado en procesos en la Empresa “Ecuahierro” se debería identificar todas y cada una de las actividades que realiza, en la concepción “horizontal” las actividades o procesos se contraponen a los departamentos o funciones, esto no significa que los procesos suplan o anulen funciones, este cambio será de vital importancia en la estructura, el clima y la cultura organizacional, un cambio global en el modelo de gestión.

1.2.1.5. Papel e importancia de los procesos en la empresa

Según Zariategui (1999, pág. 66), los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento. Así las organizaciones de tipo funcional generaron altos niveles de eficacia en las operaciones especializadas abordadas por cada función, a menudo a costa de la eficacia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones.

1.2.1.6. Fases de los procesos

Según Velasco (2010, pág. 35) la visión estratégica del desarrollo de la organización se puede ir construyendo día a día y consta de tres fases: sistematización de la gestión, consolidación y mejora continua del sistema de gestión y hacia la excelencia en la gestión.

a. Sistematización de la gestión

Todo aquello que es repetitivo en su ejecución puede sistematizado para hacerlo de la manera más eficiente y eficaz. Lo que se hace para integrar a un nuevo colaborador en la empresa es casi siempre lo mismo, con independencia de que lo haga un departamento u otro o incluso un experto interno.

Identificando los diferentes procesos de la empresa se construye el “Mapa de Procesos”, todos ellos de ejecución repetitiva y que vale la pena formalizar, entendiendo que un procedimiento especificada para llevar a cabo un proceso).

Al normalizar la ejecución de los procesos de la empresa, se aporta eficiencia (hacemos todo lo que hay que hacer y sólo eso) y eficacia (en gran medida hacemos predecible un resultado). En el ejemplo anterior, el respeto de la sistematización definida para la incorporación de un nuevo miembro hará que la probabilidad de su integración en la empresa sea alta.

b. Consolidación y mejora continua del sistema de gestión

Como todos los cambios, la gestión sistemática hay que consolidarla; la auditoría interna es una excelente herramienta para comprobar la consolidación y el perfeccionamiento del sistema de gestión.

c. Hacia la excelencia en la gestión

La tercera fase es lo que hoy se denomina excelencia en la gestión. Sobre el dominio de los procesos ya conseguido, adoptamos el mismo enfoque, pero hacia otras prácticas de gestión como la innovación, el conocimiento, la responsabilidad social de la empresa, el cambio, estrategia, en suma.

El camino a la excelencia no tiene fin conocido pues no es suficiente con ser buenos, sino que hemos de ser mejores que los demás, lo que anima a progresar permanentemente con el sistema de gestión.

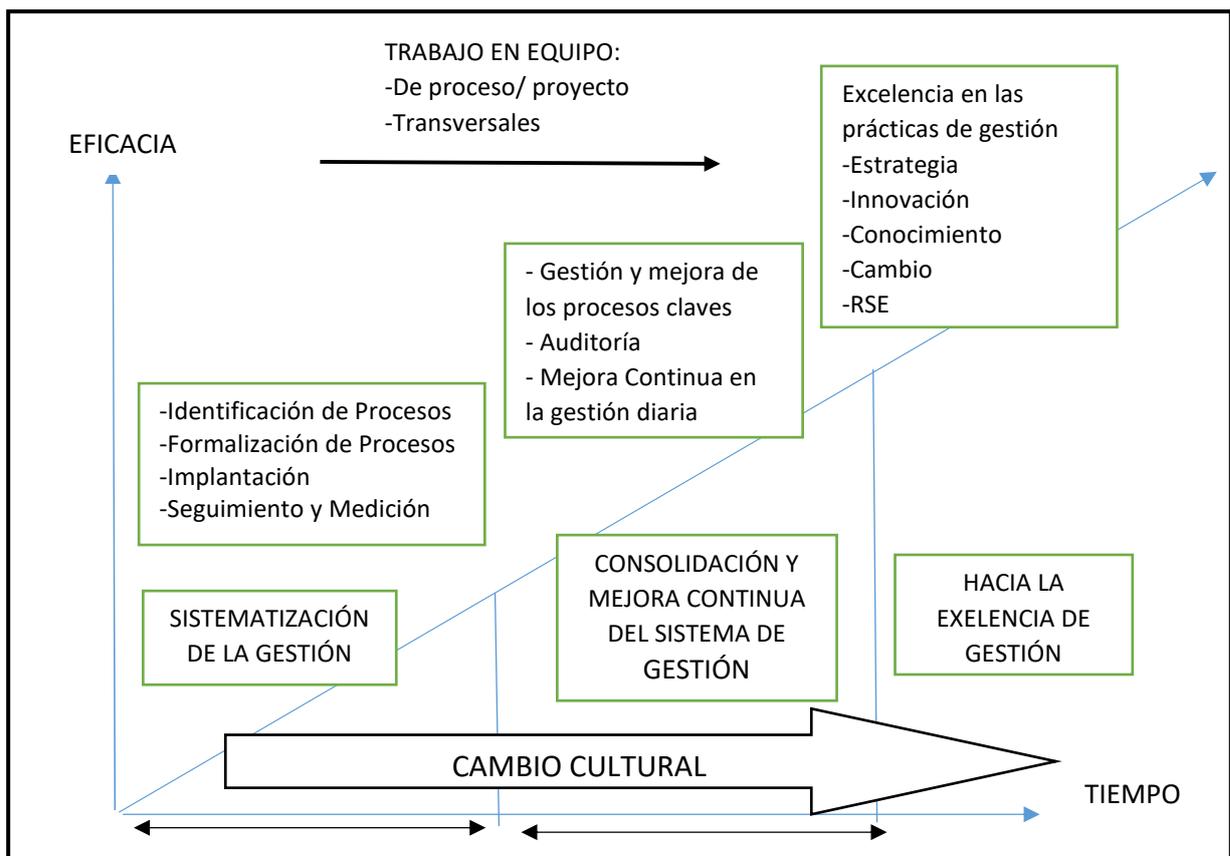


Gráfico 2-1: Visión estratégica del desarrollo de la organización

Fuente: (Velasco, 2010)

Elaborado por: Mina E. (2020)

1.2.1.7. Mapa de Procesos

"Se considera que un mapa de proceso es una ayuda visual para imaginarse el proceso donde se muestra la unión de entradas, resultados y tareas", es una técnica muy extendida y cotidiana, que permite definir, describir, analizar y mejorar los procesos para perfeccionar los resultados deseados por los clientes. Los mapas de proceso, además de incitar el nuevo pensamiento, constituyen una de las maneras más eficaces de ganar una comprensión de los procesos existentes. (Anjard,1998)

El esquema general del mapa de procesos consiste en clasificar los procesos en tres partes. Los procesos estratégicos son los que orientan a la organización y ayudan a gestionar el entorno, los procesos operativos expresan al negocio y los procesos de soporte se encargan de complementar a los demás procesos.

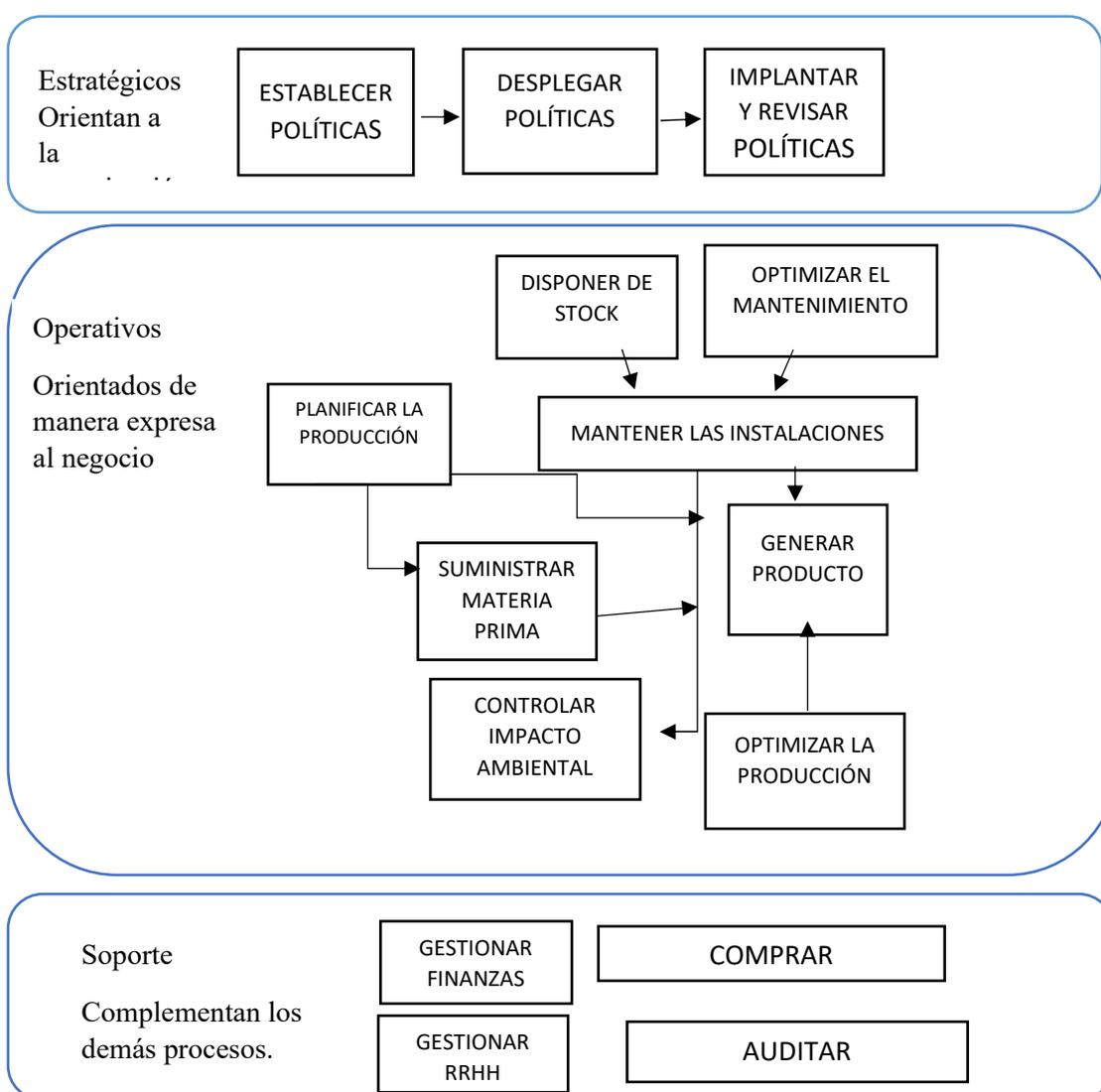


Gráfico 3-1: Esquema general del Mapa de Procesos

Fuente: (Zariategui, 1999)

Elaborado por: Mina E. (2020)

1.2.2. Clasificación de Procesos

“Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. Los procesos deben estar correctamente gestionados empleando distintas herramientas de la gestión de procesos. También, un proceso es un conjunto de acciones y tareas que se realizan de forma secuencial, y que en su conjunto proporcionan valor añadido a los clientes”. (Maldonado, 2011, pág. 56)

“Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs)”. (Mallar, 2010, pág. 13)

Los procesos se clasifican según su uso e importancia entre ellos tenemos tres clasificaciones principales estratégicos, operativos y de soporte.

- **Estratégicos:** también denominados procesos gerenciales, directivos o procesos de dirección. Son los procesos propios de la dirección, donde la gerencia tiene un papel relevante, como, por ejemplo, los procesos de planificación estratégica, establecimiento de alianzas, revisión por la dirección, etc. (Pardo, 2017, pág. 24)
- **Operativos:** existen muchas denominaciones alternativas para este tipo de procesos, como procesos de negocio, productivos, nucleares, específicos, principales, misionales... A través de ellos se generan los productos y servicios que se entregan a los clientes. Estos procesos son propios de cada negocio y de cada organización, y en conjunto conforman la denominada cadena de valor. Como ejemplos, podríamos citar el proceso de gestión de multas en una policía municipal, el proceso de evaluación de alumnos en un colegio o el proceso de formalización de préstamos hipotecarios en una entidad financiera. (Pardo, 2017, pág. 30)
- **Soporte:** también denominados procesos de apoyo o procesos auxiliares. Son procesos de ayuda a los procesos operativos y también a los estratégicos, aunque en menor medida. Suelen estar relacionados con la aportación de recursos y son muy parecidos en la mayoría de organizaciones. Algunos ejemplos podrían ser el proceso de selección y contratación de personal, el proceso de mantenimiento o el proceso de compras. (Pardo, 2017, pág. 37)

Dependiendo del giro de cada negocio un mismo proceso puede ser catalogado como estratégico, operativo y de soporte una clasificación más clara sería la siguiente:

- **Procesos Estratégicos:** Procesos de responsabilidad de la Dirección
 - **Procesos Operativos:** Procesos de realización del producto o de prestación del servicio
 - **Procesos de Soporte:** Procesos de provisión de Recursos, de medición, análisis y mejora.
1. **Inputs:** recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc. (Mallar, 2010, pág. 67)
 2. **Recursos o factores que transforman:** actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos:
 - a) Factores dispositivos humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.
 - b) Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc. (Mallar, 2010, pág. 70)
 3. **Flujo real de procesamiento o transformación:** La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.). Si el input es información, puede tratarse de reconfigurarla (como en servicios financieros), o posibilitar su difusión (comunicaciones). Puede también tratarse de la transferencia de conocimientos como en la capacitación, o de almacenarlos (centros de documentación, bases de datos, bibliotecas, etc.). A su vez se puede actuar sobre el mismo cliente de forma física (spa, masajes, etc.), transportarlo (aviación, ómnibus, taxi), dársele alojamiento (hotel, hostal) o actuar sobre su cuerpo (medicina, odontología), o en su psicología y satisfacción (conciertos, teatro, cine). (Mallar, 2010, pág. 78)
 4. **Outputs:** son básicamente de dos tipos:
 - **Bienes:** tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.
 - **Servicios:** intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente. Dadas las crecientes formas mixtas, ha comenzado a emplearse también el término de ser ducto (ser-vicio + producto) que indica la orientación a la satisfacción de necesidades del cliente a través de una actividad u objeto portador de ese valor (Mallar, 2010, pág. 80)

1.2.3. Mejora continua

Para (Escamilla, 2013, pág. 35) la mejora continua, si se quiere, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, porque como sabemos,

los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente.

La Mejora Continua no solo tiene sentido para una empresa de producción masiva, sino que también en empresas que prestan servicios es perfectamente válida y ventajosa principalmente porque si tienes un sistema de Mejora Continua (al ser un sistema, quiere decir que es algo establecido y conocido por todos en la empresa donde se está aplicando) entonces tienes las siguientes características:

1. Un proceso documentado. Esto permite que todas las personas que son partícipes de dicho proceso lo conozcan y todos lo apliquen de la misma manera cada vez
2. Algún tipo de sistema de medición que permita determinar si los resultados esperados de cierto proceso se están logrando (indicadores de gestión)
3. Participación de todas o algunas personas relacionadas directamente con el proceso ya que son estas personas las que día a día tienen que lidiar con las virtudes y defectos del mismo.

Para realizar la mejora continua de los procesos encontramos dos técnicas; el método científico de Kaoru Ishikawa y el método Kaizen.

1.2.3.1. Método sistemático

Kaoru Ishikawa difundió por todo el mundo su modelo de Método sistemático o científico de mejora de procesos, basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora (dependiendo de que el motor sea una serie de defectos detectados, o una nueva posibilidad tecnológica u organizativa), pasando por su estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas a continuación se muestran las etapas de este método. (Cardona, 2012, pág. 39)

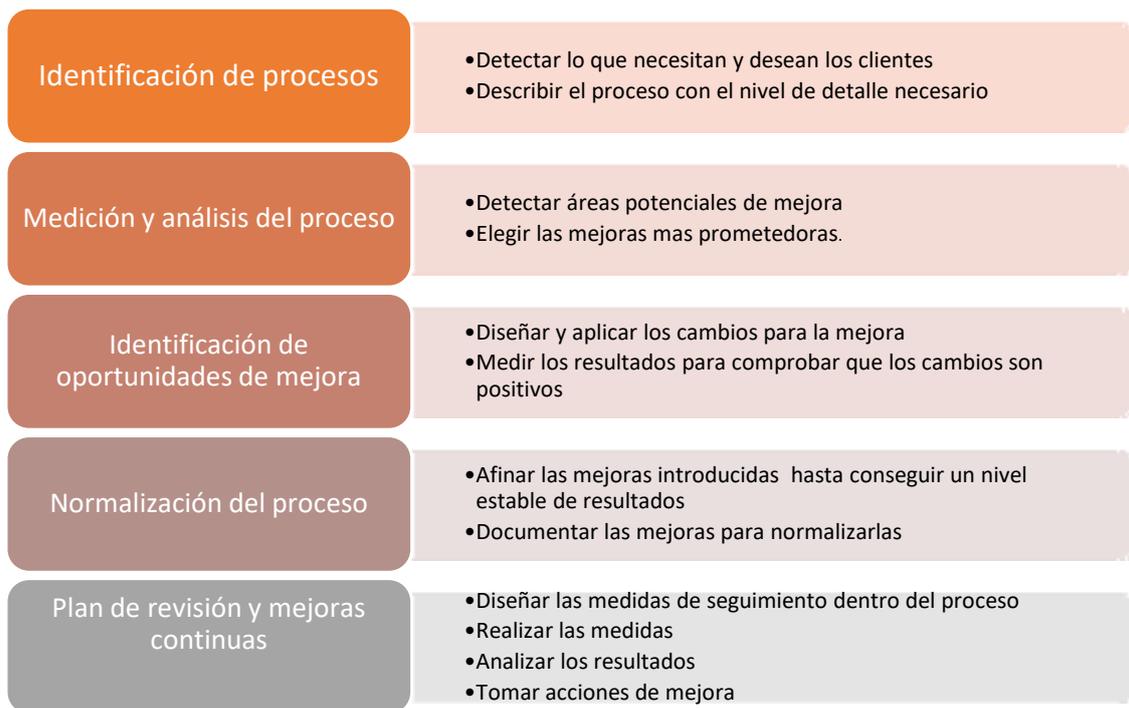


Gráfico 1-4: Etapas del método sistemático de mejora de procesos

Fuente: (Ishiwaka, 1982)

Elaborado por: Mina, E. (2020)

1.2.3.2. Método Kaizen

Para Barraza (2007, pág. 45) el Kaizen en vez de ser un sistema complejo de gestión ha sido un método simple y efectivo para inspirar a las personas a responsabilizarse por su propio trabajo, el pensamiento que se instala en ellos mismos, destierra por completo la vieja cultura del “jefe paternalista”, y los estimula a experimentar la alegría y satisfacción de moldear una nueva idea que pueda resolver un problema y aún más cada pequeña idea implantada les permite observar de manera tangible los cambios que se van realizando en su trabajo cotidiano, generando así el hábito y el interés por mejorar

Características

- Enfocarse a los procesos y no a los resultados.
- Primero la calidad y luego todo lo demás.
- Hablar con datos.
- El siguiente proceso es el cliente.

1.2.3.3. Principios rectores del Kaizen

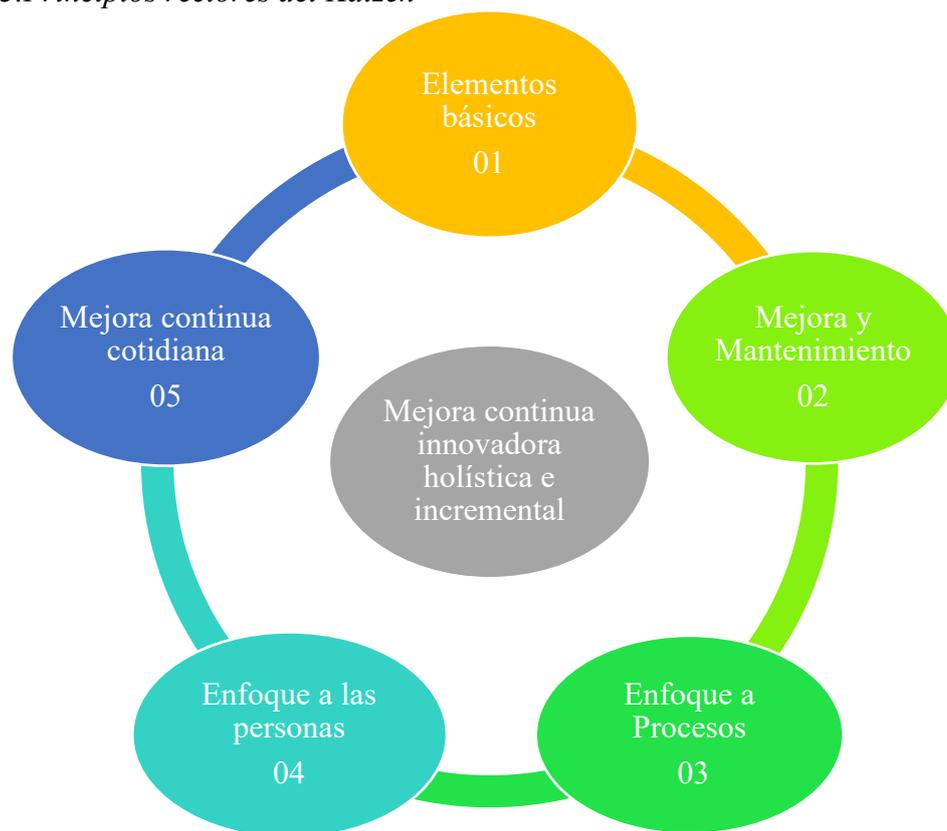


Gráfico 1-5: Principios rectores del Kaizen

Fuente: (Barraza, 2007)

Elaborado por: Mina, E. (2020)

La satisfacción del cliente, se basa en su percepción de la calidad y está influenciada por las acciones que tome una organización. Estas acciones se deben derivarse de indicadores que evalúan la calidad de los procesos y productos que generan y que contribuyen a su mejora. Es importante establecer un sistema de gestión para la calidad que este claramente orientado a los procesos y a la mejora continua. Pues, las organizaciones lograrán el liderazgo en la medida que tengan la habilidad para mantener la excelencia de sus procesos y se comprometan con el constante desarrollo de sus objetivos, siempre orientados a la satisfacción de sus clientes. (Barraza, 2007, pág. 45)

- **Planificación**

Según Ezequiel (2007, pág. 27) menciona que planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.

Ezequiel (2007, pág. 34) considera que la planificación permite el establecimiento de objetivos, la formulación de estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos, y el desarrollo de planes de acción que señalen cómo implementar dichas estrategias.

Ayuda al cumplimiento de los objetivos en un tiempo determinado planteando las estrategias correctas para conseguirlo.

La planificación es una parte importante del proceso administrativo que mediante estrategias y el uso correcto de los recursos logra el cumplimiento de los objetivos en un tiempo y espacio determinado.

a. Planificación Normativa

Es un modelo de planificación que se rige por una serie de normas o parámetros previamente establecidos por el estado.

- La planificación tradicional o normativa presenta las siguientes características:
- Tiene una permanente capacidad para auto criticarse y evolucionar.
- Ha hecho el acopio de numerosísimas técnicas de análisis y predicción.
- Ha desarrollado todo un complejo sistema institucional y legal propio.
- Cuenta con una vastísima experiencia en los más diversos campos de aplicación.
- Dispone de un considerable conjunto de instituciones para la investigación y docencia, de donde han salido los elementos más relevantes de su revolución actual.
- El planificador es “omnisciente”.
- Se subdivide en: Centralizada (Países socialistas) y Mixta, Pluralista, o Indicativa (Países de Latinoamérica).
- Utiliza conceptos de Políticas, Proyectos, Acciones y Recomendaciones como proposiciones vagas de contenido de ejecución.

b. Planificación Situacional

Para este enfoque la planificación es: “calcular, presidir y preceder las acciones para llevar una situación inicial a otras, hasta llegar a la situación que el actor pretende alcanzar”.

Otra definición dice que: “Es aquella que se genera por instancias de discusión, cálculos y análisis de los actores de una organización que construyen una situación objetiva de un determinado acto social”. (Arias, 2016, pág. 45)

Este tipo de planificación posee las siguientes características:

- Es una herramienta para el cambio social.
- Tecnológicamente, aborda la anticipación simulada por la práctica.
- Asume supuestos más realistas, ya que quién planifica está dentro de la realidad y coexiste con otros actores que también planifican.
- No tiene un diagnóstico único, ni una verdad objetiva, sino una explicación situacional.
- Se articula lo político con lo económico pues su horizonte es político y el futuro es incierto.
- Es un proceso que no se agota en el tiempo, siempre está en acción.
- Entre la relación del “debe ser” y el “puede ser” tiene expresión “lo viable” que presenta aspectos económicos, institucionales, culturales y políticos.
- Concibe la norma como la orientación direccional entorno a la cual es necesario construir las condiciones para su cumplimiento, es decir, lo normativo tiene validez, pero no constituye de por sí el plan.

c. Planificación estratégica:

A este tipo de planificación, Steiner citado por Ezequiel (2007, pág. 67) la define así: “la planificación estratégica es un proceso continuo y sistémico que relaciona el futuro con las decisiones actuales en el contexto de cambios situacionales y que se expresa en la formulación de un conjunto de planes interrelacionados”.

La planificación estratégica tiene las siguientes características:

- Permite establecer claramente la misión y valores de la organización, como principio rector.
- Tiene su origen en el ámbito empresarial y surge como fuente de consolidación de la llamada Planificación Tradicional.
- Para definir los elementos estratégicos, se parte del proceso de investigación sistemática interna y externa.
- Es un sistema que tiene la capacidad de autoreproducción y organización (Autopoietico).
- Es un proceso cíclico, permanente, participativo e interactivo.
- Su centro práctico es la coyuntura, y se refiere al cálculo que precede y preside la acción.
- Se centra más en el logro de metas y objetivos que en seguir normas y reglamentos.
- Reconoce la incertidumbre y que la realidad es un sistema complejo.
- Rechaza la posición reactiva para adoptar una posición preactiva, aún con los riesgos que ello supone.
- Se sustenta en tres grandes pilares: el usuario, la propia organización y los competidores.

- Descansa en la formulación de tres tipos de planes fundamentales como son los planes estratégicos de largo plazo; los programas a mediano plazo, los planes operativos y presupuestos a corto plazo.

En este enfoque de planificación se realizan planes estratégicos o planes de acción, los cuales son los que permiten definir las acciones, concretar las estrategias y las distintas herramientas a utilizar para lograr los objetivos de la empresa. Para su elaboración se tienen las siguientes etapas:

1. Definir la misión de la empresa para identificar el alcance de sus servicios o productos. Se selecciona los objetivos globales que pretenden alcanzarse a largo plazo y el espacio deseado.
2. Las estrategias específicas que cada negocio de la empresa diseña para la definición de los productos o servicios que presta, los clientes que desea captar.
3. La constante vigilancia que las empresas dominantes, de un sector determinado, deben mantener hacia el resto de las empresas que puedan amenazar su privilegiada posición.
4. Se busca formular con la base en las competencias distintas alternativas posibles encaminadas a la implantación de nuevos negocios en el mercado, tomando en cuenta calidad y precio.

La planificación estratégica usa varias herramientas básicas que permiten alcanzar las metas propuestas. Algunas de ellas son: Análisis FODA, Hoja de verificación, estratificación, diagrama de causa – efecto, diagrama de Pareto, histograma y matriz de selección.

d. Planificación táctica operacional:

La planificación táctica operacional se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Entre sus características están:

- Se da dentro de los lineamientos de la planificación estratégica y la planificación táctica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos del nivel medio.
- Trata con actividades normales programables.
- Se maneja información interna y externa.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Cubre períodos cortos.
- Está orientada hacia la administración de recursos.

1.2.3.4. Control interno

Según Ezequiel (2007, pág. 56) menciona que el control interno se define como un proceso efectuado por el personal de una empresa, diseñado para conseguir unos objetivos específicos.

La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos y es efectuado por el consejo administrativo, la dirección y el resto del personal de la empresa con el objeto de proporcionar seguridad en el cumplimiento de objetivos.

Componentes del control interno

Los componentes del control interno son: ambiente de control y factores del entorno de control.

Ambiente de Control

El entorno de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la percepción de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del Control Interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de dirección, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el Consejo de Administración. El ambiente de control tiene una incidencia generalizada en la estructuración de las actividades empresariales, en el establecimiento de objetivos y en la evaluación de riesgos.

Para evaluar el entorno de control, el evaluador debe considerar cada factor del ambiente de control a la hora de determinar si éste es positivo. Algunos aspectos son altamente subjetivos y obligan a que se formule una opinión subjetiva, generalmente inciden de forma significativa en la eficacia del ambiente de control, los factores son: integridad y valores éticos, compromiso de competencia profesional, consejo de administración.

Integridad y valores éticos.

La existencia e implantación de códigos de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales aceptables, incompatibilidades o pautas esperadas de comportamiento ético y moral, la forma en que se llevan a cabo las negociaciones con empleados, proveedores, clientes, inversionistas, acreedores, competidores y auditores y la presión por alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas.

Compromiso de competencia profesional.

La existencia de descripciones de puestos de trabajo formales y el análisis de conocimientos y habilidades para llevar a cabo el trabajo adecuadamente

Consejo de Administración o Comité de Auditoría.

El ambiente de control y la cultura de la organización están influidos de forma significativa por el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría, el grado de independencia del Consejo o del Comité de Auditoría respecto de la dirección, la experiencia y la calidad de sus miembros, grado de implicación y vigilancia y el acierto de sus acciones son factores que inciden en la eficacia del Control Interno y la independencia de los consejeros o miembros del Comité, la frecuencia y oportunidad de las reuniones con el director financiero y/o contable, auditores internos y externos y la suficiencia y oportunidad con que se facilita información a los miembros del Consejo o Comité de Auditoría para permitir supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera, así como los resultados de explotación de la entidad.

1.2.4. Manual de Procesos

1.2.4.1. Concepto

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización. Así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. (Torres, 1996, pág. 45)

Es un documento que contiene información organizada referente a la estructura orgánica de la organización, las instrucciones, políticas, funciones, normas, procedimientos, sistemas, actividades y tareas que se desarrollan en una organización de manera ordenada y eficiente. (Yáñez, 2018)

1.2.4.2. Objetivos

Según Cardona (2012, pág. 54), toda empresa sin importar su tamaño, desde las macro empresas multinacionales hasta las microempresas, debe disponer de una herramienta que le permita ejercer control y tomar determinaciones sobre el cumplimiento de las tareas y las responsabilidades de sus colaboradores; así mismo, que le sirva para determinar las líneas jerárquicas de dependencia o independencia para que, aparte de las funciones y responsabilidades específicas individuales, se pueda realizar coordinación y trabajo en equipo que conlleve al desarrollo y consolidación de las ejecuciones y proyectos empresariales.

En este punto es importante tener presente que, por las circunstancias mismas del desarrollo económico y empresarial, las estructuras laborales de las empresas han evolucionado desde la rigidez deshumanizada y casi dictatorial, hacia la elasticidad y la humanización de las relaciones interpersonales laborales. Sin embargo, estos positivos avances en las relaciones laborales no eliminan de ninguna manera los niveles de jerarquía y las líneas de dependencia, ya que estas son inherentes a la estructura misma de una empresa y al comportamiento social de sus componentes, tal como sucede los más elementales hasta los más complejos sistemas de convivencia y subsistencia de las comunidades animadas conocidas, a continuación, se encuentra en resumen algunos objetivos:

- Capacitar constantemente al personal
- Permitir la toma de decisiones de manera oportuna
- Estandarizar las funciones y actividades
- Buscar la optimización de los recursos de la empresa
- Permitir la toma de decisiones de manera oportuna
- Establecer parámetros de disciplina

1.2.4.3. Clasificación

Los manuales se clasifican por el área de aplicación, por su contenido y por su ámbito.

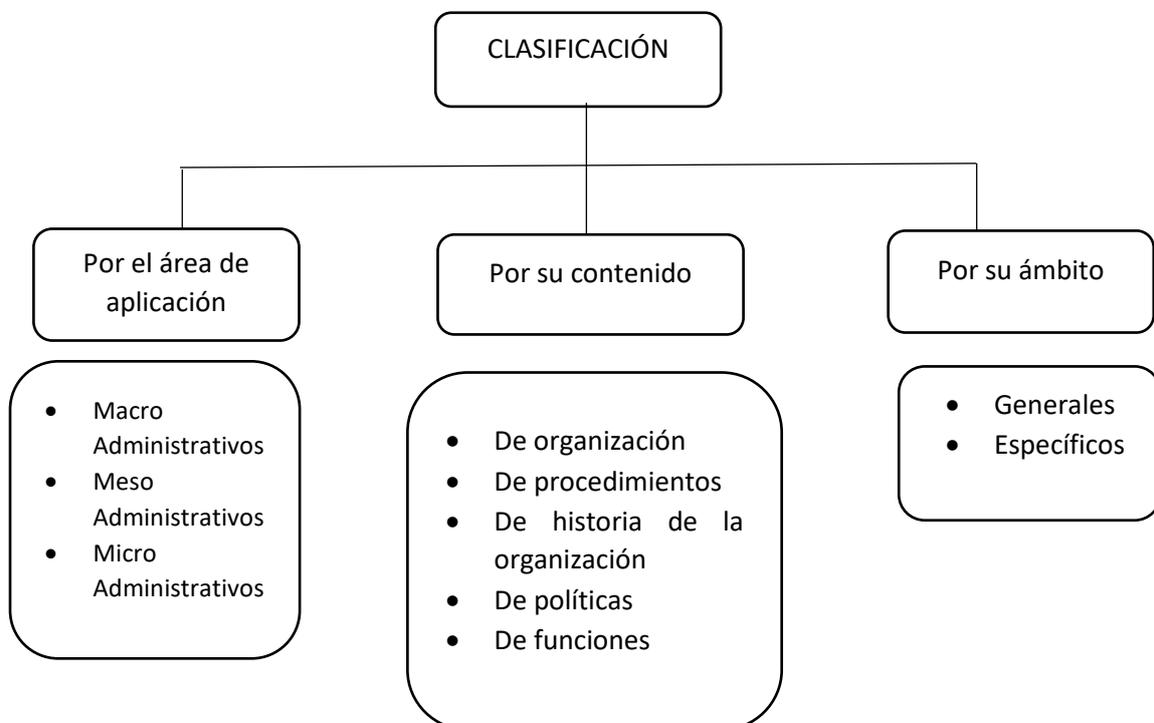


Gráfico 6-1: Clasificación de los Manuales Administrativos

Fuente: (Arias, 2016)

Elaborado por: Mina, E. (2020)

A continuación, se explica cada uno de los manuales presentados en el gráfico 1-6 , para mayor comprensión:

Por el área de aplicación

Por el área de aplicación se clasifican en macro administrativos, meso administrativos, micro administrativos.

- **Macro administrativos:** Se componen de información de más de una empresa
- **Meso administrativos:** Se encuentra integrada de un sector específico de las organizaciones que se vinculan
- **Micro administrativos:** Se describe la información de una sola empresa de manera integral o específica

Por su contenido

Por su contenido se clasifican en de organización, de procedimientos, de historia de la organización, de políticas y de funciones.

- **De organización:** Se detalla con claridad la estructura que tiene la empresa, se describen los puestos existentes y por ende su relación, analizando los niveles de jerarquía y de autoridad, definiendo responsabilidades y funciones del personal; este tipo de manuales generalmente se compone de organigramas.
- **De procedimientos:** Se explica de manera sistemática cada uno de los procesos administrativos que se deben realizar, básicamente a través del manual se busca la estandarización de la ejecución de los procedimientos a realizar; es de gran ayuda para el nuevo personal; con gran frecuencia se diseñan flujogramas que permiten visualizar gráficamente los respectivos pasos que se deben realizar.
- **De historia de la organización:** Se describe de manera detallada todos los antecedentes de la empresa de manera que se mejore la cultura organizacional existente, así también se busca generar un sentido de pertenencia de los trabajadores para con la organización. Es importante destacar que la historia no puede ser únicamente cronológica, sino también debe servir como un documento que permite transferir conocimientos sobre los valores, misión, visión, objetivos, políticas y filosofía que se practica.
- **De políticas:** Toda persona que labora en la empresa independientemente del nivel jerárquico que tenga está sujeta a responsabilidades que debe cumplir en la empresa. La toma de decisiones debe fundamentarse en los valores, estrategias y filosofía por las que se maneja la organización. Las políticas son consideradas como guías básicas que permiten la toma adecuada de decisiones.

- **De funciones:** O conocidos también como de puestos, son aquellos manuales que se enfocan de manera específica en la descripción de instructivos de trabajo a través de la precisión de puestos, procesos y rutinas de manera concreta.
- **Otros:** Se componen por manuales de técnicas, de ventas, de finanzas, de operación, de sistemas, es decir aquellas necesidades de la empresa.

Por su ámbito

Por su ámbito se clasifican en generales y específicos.

- **Generales:** Aquellos manuales que engloban un todo en cuanto a la estructura organizacional y también de los procedimientos efectuados por la empresa.
- **Específicos:** Describen de manera detallada un proceso concreto.

1.2.4.4.Elementos

Según Torres (1996, pág. 56) existe una gran variedad de modos de presentar un manual de procedimientos, y en cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que éste varía según los objetivos y propósitos de cada dependencia, así como con su ámbito de aplicación. A procedimientos.

- Identificación
- Índice
- Introducción
- Objetivo(s) del Manual
- Desarrollo de los procedimientos

Para la elaboración del Manual de procesos se tomará como referencia “La guía técnica para la elaboración de manuales de procesos”. (Mayor, 2004, pág. 45)

1.2.4.5.Guía técnica para la elaboración de manuales de procesos

Identificación

Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán aparecer y/o notarse los siguientes datos:

1. Logotipo de la dependencia
2. Nombre de la dependencia
3. Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización.
4. Título o Manual de Procedimientos.
5. Fecha de elaboración o actualización

Índice

En este apartado se presentan de manera sintética y ordenada, los apartados que constituyen el manual. A efecto de uniformar la presentación de estos documentos.

Introducción

Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el panorama general del contenido del manual, de su utilidad, fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él. Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo se hará las revisiones y actualizaciones.

Es recomendable que al formular la introducción se emplee un vocabulario sencillo a efecto de facilitar su entendimiento.

En síntesis, la introducción deberá:

- Señalar el objetivo del documento
- Incluir información acerca del ámbito de aplicación del documento.
- Ser breve y de fácil entendimiento.

Objetivo(s) del manual

El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procesos y responderá a las preguntas de ¿Qué se hace? y ¿Para qué se hace?

Desarrollo de procesos

Constituye la parte central o sustancial del Manual de Procedimientos, se integra por los siguientes apartados.

a. Propósito del Proceso

Describe la razón de ser de un proceso o bien que es lo que se persigue con su implantación.

b. Alcance

Se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades.

c. Referencias

Se enlista la documentación de apoyo que utilizamos para elaborar los procesos como la normatividad.

d. Responsabilidades

Aquí se indica quien es el responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del proceso; así como también quien es el responsable de la revisión y aprobación del mismo.

e. Definiciones

Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario.

f. Método de Trabajo

Dentro del método de trabajo se deberán tomar en cuenta con los siguientes apartados:

Políticas y lineamientos

Son una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Es conveniente que las políticas y lineamientos se definan claramente y prevengan todas o la mayor de situaciones alternativas que pueden presentarse al operar el proceso; es decir definir expresamente qué hacer o a qué criterios hay que ajustarse para actuar ante casos que no se presentan habitualmente o que no son previstos en el proceso.

Las políticas serán lineamientos de carácter general que orientaren la toma de decisiones en cuanto al curso de las actividades que habrán de realizar los servidores públicos en sus áreas de trabajo. Estas deberán ser claras y concisas, a fin de que sean comprendidas, incluso, por personas no familiarizadas con el procedimiento, asimismo serán específicas de la acción que regule el curso de las actividades en situaciones determinadas, serán de observancia obligatoria en su interpretación y aplicación.

- Deberán establecer las situaciones alternativas que pudieran presentarse durante la operación del procedimiento.
- Las políticas se definirán por los responsables de la operación de los procedimientos y serán autorizadas por el titular de la unidad administrativa correspondiente.
- Deberán prever la posibilidad de incumplimiento de las situaciones normales y sus consecuencias o responsabilidades, ya sea porque no se den las condiciones supuestas, o porque se violen o alteren deliberadamente.
- Entre las políticas deberán existir jerarquías y secuencias lógicas de operación, ejemplo: en incidencias del personal, hay que hablar primero de retardos, luego de faltas y después de bajas.
- Las políticas deberán considerar disposiciones oficiales acerca de requisitos imprescindibles, así como de los responsables, recursos y usuarios que intervengan de manera determinante en la operación del procedimiento.

Descripción de actividades

La descripción del proceso es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades concatenadas, que precisan de manera sistémica él como realizan una función o un aspecto de ella.

El proceso se deberá definir de forma clara y concisa, quien, como, cuando y donde se ejecutan dichas actividades, se deberá enumerar las actividades de forma progresiva

Diagrama de flujo

Según (Pozo, 2015, pág. 22) los diagramas de flujo son diagramas que muestran los diferentes pasos de un proceso.

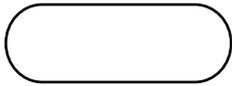
Los flujogramas son de gran importancia para cualquier organización ya que ofrece elementos de juicio idóneos para representar procedimientos y procesos, así como las pautas para su manejo en sus diferentes valores son fáciles de crear e interpretar.

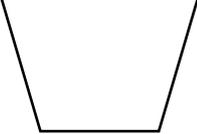
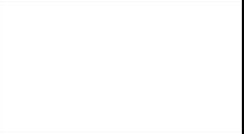
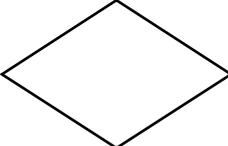
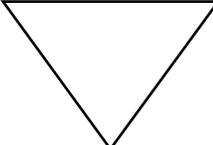
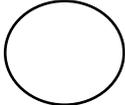
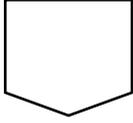
Los diagramas son una representación visual de una línea de pasos que involucran actividades, procesos, movimientos o relaciones de todo tipo mediante símbolos, es una herramienta utilizada para representar la secuencia e interacción de algunas actividades a través de gráficos en la gestión de procesos esta herramienta tiene como objetivo garantizar la calidad y aumentar la productividad de los colaboradores y esto sucede por que la documentación del flujo de las actividades hace posible realizar mejoras y aclarar mejor el propio flujo de trabajo.

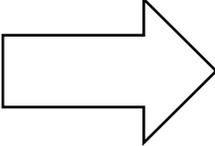
Aplicaciones del Diagrama de Flujo:

- Mejora la comprensión del proceso de trabajo.
- Muestra los pasos necesarios para la realización del trabajo.
- Crea normas estándar para la ejecución de los procesos.
- Demuestra la secuencia e interacción entre las actividades.
- Puede ser utilizado para encontrar fallas en el proceso.
- Se puede utilizar como fuente de información para el análisis crítico.
- Facilita la consulta en caso de dudas sobre el proceso

Tabla 1: Símbolos del Diagrama de Flujo

SIMBOLO	NOMBRE	DEFINICIÓN
	Terminal.	Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para determinar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.

	<p>Disparador.</p>	<p>Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.</p>
	<p>Operación.</p>	<p>Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.</p>
	<p>Decisión.</p>	<p>Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.</p>
	<p>Documento.</p>	<p>Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>Archivo.</p>	<p>Representa un archivo común y corriente de oficina.</p>
	<p>Conector.</p>	<p>Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.</p>
	<p>Conector de página.</p>	<p>Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente con la que continua el diagrama de flujo.</p>
	<p>Base de Datos.</p>	<p>Empleado para representar la grabación de datos.</p>

	<p>Línea de Flujo.</p>	<p>Representa el flujo de la información desde / hacia, refleja el orden de la lectura del flujograma.</p>
	<p>Transporte.</p>	<p>Indica el movimiento de materiales, personas o equipo.</p>

Fuente: (Pozo, 2015)

Elaborado por: Mina, E. (2020)

Instructivo de llenado

1.Nombre: Anotar el nombre del procedimiento.

2. Clave del Procedimiento: Se compone de las siglas PR que significa procedimiento, DO significa Dirección de Organización (las siglas pueden variar dependiendo de la unidad administrativa solicitante) y 00 que es el número consecutivo del procedimiento.

3. Fecha: Anotar el día, mes y año en que se implanta el procedimiento.

4. Versión: Anotar el número de documento que existe con el mismo título, inicia con el 1.0

5. Página: Anotar el número de página consecutivo con el total de páginas del procedimiento, ejemplo: 1 de 10, 2 de 10, 3 de 10, etc.

6. Unidad Administrativa: Anotar el nombre de la dirección general responsable, ejemplo: Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.

7. Área Responsable: Anotar el nombre del área responsable del procedimiento, ejemplo: Dirección de Organización.

8. Paso: Anotar el número de la actividad.

9. Responsable: Anotar el nombre del área responsable de la actividad, ejemplo: Departamento de Procedimientos.

10. Actividad: Anotar en forma narrativa la actividad la cual deberá empezar en tercera persona del singular. Ejemplo: Recibe, envía o autoriza

Anexos

Los anexos son documentos de apoyo o adicionales de consulta que se deberán tomar en cuenta para llevar a cabo una actividad o trámite dentro procedimiento.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la investigación

2.1.1. *Enfoque mixto*

La presente investigación es de carácter mixto

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Sampieri & Mendoza, 2008)

Es cuantitativa por que se aplicará encuestas enfocadas tanto a los clientes internos y externos involucrados en cada proceso, analizando los resultados con herramientas estadísticas para determinar los errores y aplicar estrategias para la mejora de los mismos estableciendo tiempos para la ejecución de cada proceso esto nos permitirá tener una visión integral del estudio y datos más certeros.

Es cualitativa porque permite crear una base de información, realizando entrevistas a los responsables de los procesos teniendo como objetivo obtener la información necesaria y todos los pasos a seguir en la ejecución de cada proceso, es una investigación flexible porque permite estudiar la relación entre los sujetos y los procesos de estudio.

2.2. Nivel de investigación

2.2.1. *Investigación descriptiva*

Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Sampieri & Mendoza, 2008, pág. 92)

Esta investigación es descriptiva ya que describirá la problemática existente en cuanto al área de logística de la Empresa Ecu hierro, el propósito es llegar a conocer situaciones, costumbres a través de la descripción exacta de las actividades que conllevan los procesos, también ayuda a conocer las relaciones que existen entre dos o más variables y poder recoger, resumir y exponer la información de manera cuidadosa.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. *Diseño no experimental*

El Diseño No Experimental. - Es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. (Escamilla, 2013)

Es una investigación no experimental, se trata de observar el contexto si la alterar el fenómeno natural de las condiciones de los procesos y de los responsables involucrados en los mismos.

Por lo tanto, este diseño no experimental encaja perfectamente para la creación del manual de procesos operativos puesto que mediante la observación en la ejecución de las actividades que se llevan a cabo en los procesos se puede obtener conclusiones y se aplican estrategias de mejoramiento para los mismos y esta información ayudara a la elaboración del Manual, con el que podrán cumplir los objetivos de forma eficaz y eficiente.

2.3.2. *Diseño transversal*

El diseño transversal es apropiado cuando la investigación se centrada en analizar cuál es el nivel de una o diversas variables en un momento dado. También es adecuado para analizar la relación entre un conjunto de variables en un punto del tiempo. Puede abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores. (Hernández, 2004)

Se utiliza un diseño transversal porque se debe analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo.

Con este tipo de diseño se recolectan los datos en un solo momento, su propósito esencial es describir variables y analizar la incidencia y la relación que existe en los procesos involucrados que pueden abarcar varios grupos y subgrupos, indagar la repetitividad de los valores recolectados en las variables y proporcionar su descripción.

2.4. Tipo de estudio

La tipología que utilizará esta investigación será:

2.4.1. *Aplicada*

La utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos en provecho de los grupos que participan en esos procesos y en la sociedad en general, además del bagaje de nuevos conocimientos que enriquecen la disciplina. (Vargas, 2009)

Es una investigación aplicada ya que el problema está establecido y es conocido por el investigador, su objetivo es predecir un comportamiento específico en una situación definida, busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas en los cuales se evidencia la falta de control en los procesos, el excesivo tiempo muerto y la falta de asignación de responsabilidades al personal encargado de ciertos procesos.

2.4.2. De campo

Son estudios que se realizan en el medio dónde se desarrolla el problema. La ventaja principal de este tipo de estudios es que, si la muestra es representativa, se puede hacer generalizaciones acerca de la totalidad de la población, con base a los resultados obtenidos en la población muestreada. (Münch & Ernesto, 2015)

Esta investigación será realizada en la ubicación de los hechos, en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo en la empresa “Ecuahierro” tomando en cuenta las variables que influyen en la elaboración de un manual de procesos operativos para el área de logística en el ámbito interno y externo.

2.5. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.5.1. Métodos

2.5.1.1. Método inductivo

El método inductivo se conoce como experimental y sus pasos son: 1) Observación, 2) Formulación de hipótesis, 3) Verificación, 4) Tesis, 5) Ley y 6) Teoría. La teoría de la falsación funciona con el método inductivo, por lo que las conclusiones inductivas sólo pueden ser absolutas cuando el grupo a que se refieran será pequeño: por ejemplo, si uno advierte que todos los alumnos de pelo rizado de un grupo escolar lograron en ortografía calificaciones superiores a las del promedio, una conclusión legítima será que todos los morenos de ese grupo muestran calificaciones superiores a las del promedio. Pero no es legítimo extraer conclusiones acerca de las calificaciones en ortografía de los pelirrojos en otros grupos ni en grupos futuros. (Newman, 2006)

Se examinará las actividades realizadas en cada uno de los procesos comprendidos que pertenecen al área de logística, entendiendo su relación entre los mismos para ello usaremos flujogramas de procesos representando así gráficamente la línea de pasos de acciones que se implican en los procesos y de esta forma comprender el proceso en sí y encontrar las oportunidades de mejora que existen en los mismos.

2.5.2. *Técnicas*

2.5.2.1. *Encuesta*

Se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. (López & Fachelli, 2015, pág. 8)

Es un documento que consta de una serie de preguntas que ayudan a resolver un problema o una interrogante en cuestión que facilita la obtención y recolección de información la misma que será aplicada a los colaboradores de la empresa en mención, con el objetivo de diagnosticar las fallas en los procesos operativos.

2.5.2.2. *Entrevista*

Una entrevista es un dialogo entablado ente dos o más personas consta de un entrevistador que es el que formula preguntas y de un entrevistado que el que responde dichas preguntas, la entrevista sirve para intercambiar ideas u opiniones mediante una conversación se puede obtener información ya sea de tipo personal, profesional, etc.

Las entrevistas serán dirigidas a los directivos de la empresa con el fin de analizar la cultura organizacional por la cual se maneja internamente la empresa.

2.5.2.3. *Observación*

Esta técnica se divide en 2 tipos:

- **Observación ordinaria:** Cuando el investigador se encuentra fuera del ambiente de la variable a estudiar.
- **Observación participante:** Cuando el investigador es partícipe de las acciones de la variable a estudiar.

2.5.3. *Instrumentos*

2.5.3.1. *Cuestionario*

El instrumento estandarizado que utilizamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas. (Meneses, 2013)

En el cuestionario se planteará una serie de preguntas dirigidas a los Directivos con el fin de extraer la información necesaria para la correcta elaboración del Manual.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Empresa “Ecuahierro”:

1. ¿Conoce sus funciones en la empresa Ecuahierro?

Tabla 1-3: Conocimiento de funciones

Orden	Opción de respuesta	Frecuencia	%
1	SI	9	60%
2	NO	6	40%
TOTAL		15	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Mina, E. (2020)

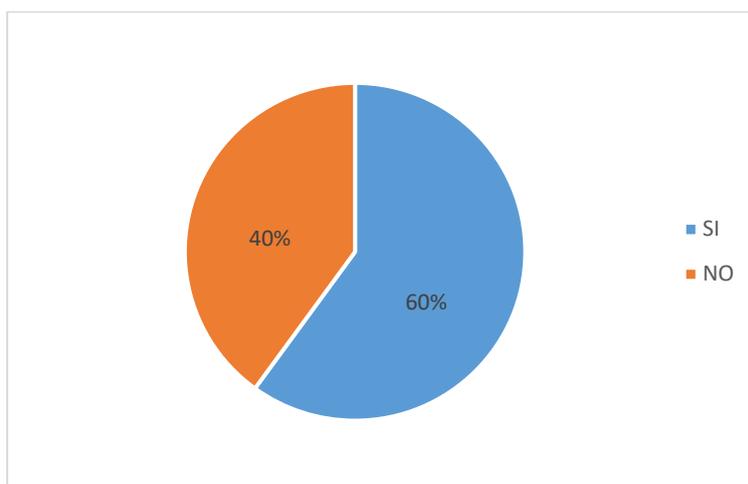


Gráfico 1-3: Conocimiento de funciones

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mina, E. (2020)

Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta realizada a los 15 colaboradores en la empresa Ecuahierro, el 60% conoce con exactitud sus funciones, lo que significa que un 40% de los trabajadores no las conoce lo que puede crear duplicidad de funciones o evasión de responsabilidades, impidiendo la fluidez de los procesos.

2. ¿En el momento en el que ingreso a trabajar se le dieron instrucciones específicas de sus funciones?

Tabla 2-3: Instrucciones al Ingreso

Orden	Opción de respuesta	Frecuencia	%
1	SI	8	53%
2	NO	7	47%
TOTAL		15	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Mina, E. (2020)

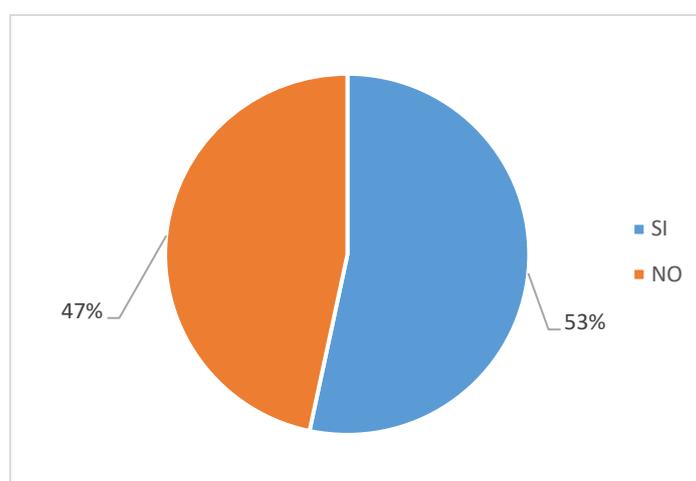


Gráfico 2-3: Instrucciones al ingreso

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mina, E. (2020)

Análisis e interpretación

Del total de personas encuestadas, el 53% dijo haber recibido instrucciones y capacitación al ingresar a su puesto de trabajo y el 47% de personas encuestadas dijo no haber recibido instrucciones al ingresar lo que creo confusión en el personal ocasionando así que los procesos se retrasen, es necesario que los nuevos colaboradores reciban instrucciones sobre su puesto de trabajo para así poder trabajar en conjunto y cumplir los objetivos de la empresa.

3. ¿Cuenta usted con el equipo necesario para desempeñar sus funciones?

Tabla 3-3: Equipo de trabajo

Orden	Opción de respuesta	Frecuencia	%
1	SI	12	80%
2	NO	3	20%
TOTAL		15	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Mina, E. (2020)

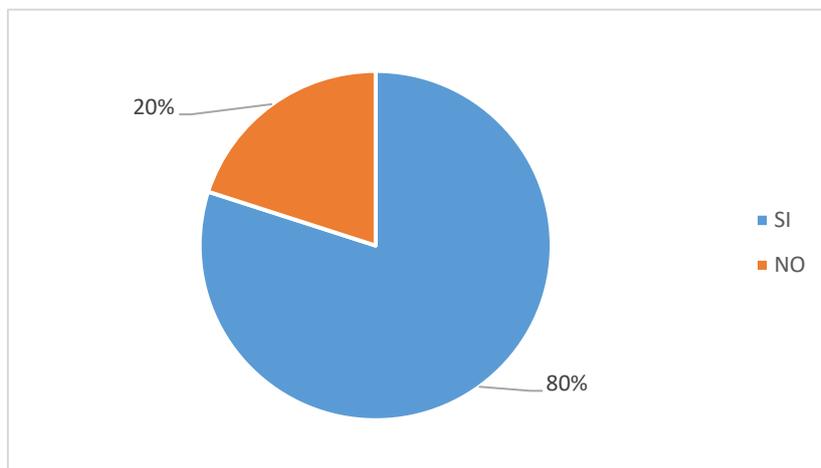


Gráfico 3-3: Equipo de trabajo

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mina, E. (2020)

Análisis e Interpretación

De los datos obtenidos en la encuesta realizada determinamos que un 80% de los colaboradores de la empresa "Ecuahierro" cuentan con el equipo necesario para realizar sus funciones, de esta forma se evitan accidentes de trabajo y se protegen de distintas enfermedades laborales a diferencia del 20% de los colaboradores que se encuentran desprotegidos y retrasando su trabajo al no contar con el equipo necesario.

4. ¿Recibe capacitación que le permita mejorar sus conocimiento y habilidades?

Tabla 4-3: Capacitaciones

Ord	Opción de respuesta	Frecuencia	%
1	Siempre	4	27%
2	Rara vez	8	53%
3	Nunca	3	20%
TOTAL		15	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Mina, E. (2020)

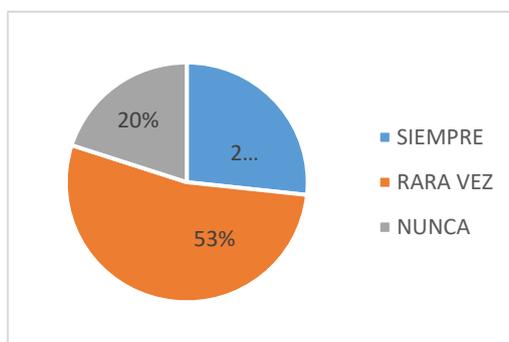


Gráfico 4-3: Capacitaciones

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mina, E. (2020)

Análisis e Interpretación

De los datos obtenidos en la encuesta realizada, el 27% de los colaboradores es capacitado con mucha frecuencia, el 53% es capacitado en raras ocasiones y el 20% menciona que nunca ha recibido capacitación que le permita mejorar sus conocimientos y habilidades, si no se capacita a los colaboradores es común que tengan dificultades para adaptarse y entender sus funciones y su rendimiento es pobre en comparación a los colaboradores capacitados.

5. ¿Conoce la importancia su puesto de trabajo en la empresa?

Tabla 5-3: Importancia del puesto de trabajo

Orden	Opción de respuesta	Frecuencia	%
1	SI	15	100%
2	NO	0	0%
TOTAL		15	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Mina, E. (2020)

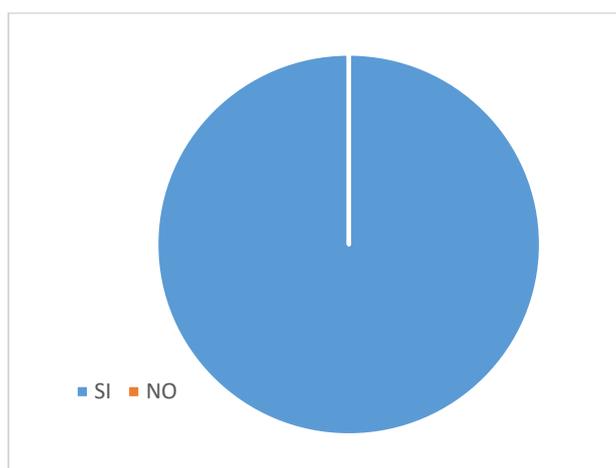


Gráfico 5-3: Importancia del puesto de trabajo

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mina, E. (2020)

Análisis e Interpretación

De los datos obtenidos en las encuestas, las 15 personas encuestadas respondieron que si conocían la importancia de su puesto de trabajo lo que es muy relevante ya que el reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores y origina resultados positivos en el interior de la organización por que los colaboradores se sienten importantes.

6. ¿Piensa usted que sus compañeros de trabajo tienen bien definidas sus funciones?

Tabla 6-3: Duplicidad de funciones

Orden	Opción de respuesta	Frecuencia	%
1	SI	7	47%
2	NO	8	53%
TOTAL		15	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Mina, E. (2020)

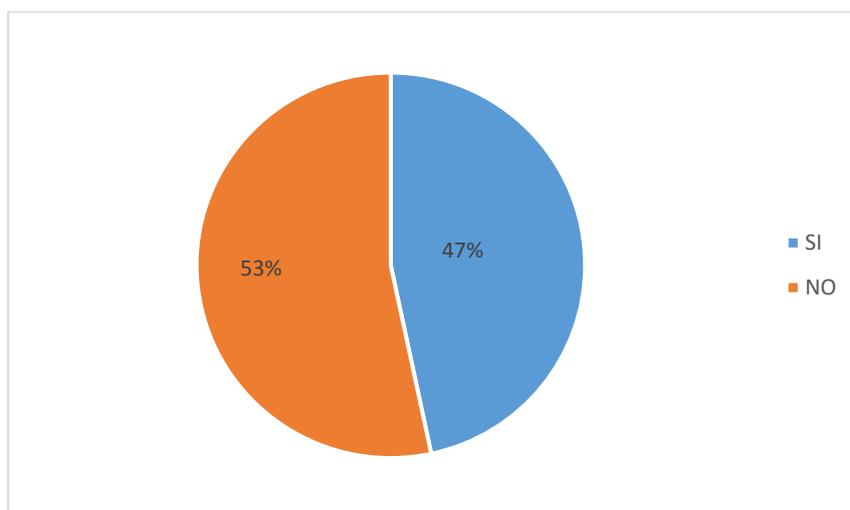


Gráfico 6-3: Duplicidad de funciones

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Mina, E. (2020)

Análisis e Interpretación

De los datos obtenidos en la encuesta, el 47% de los colaboradores respondieron que sus compañeros tienen bien definidas sus funciones en la empresa y el 53% respondió que no, lo que significa que en la empresa no se trabaja en equipo y existe un cierto nivel de individualismo

7. ¿Considera que existe pérdida de recursos en el área de logística?

Tabla 7-3: Pérdida de recursos

Orden	Opción de respuesta	Frecuencia	%
1	SI	10	67%
2	NO	5	33%
TOTAL		15	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Mina, E. (2020)

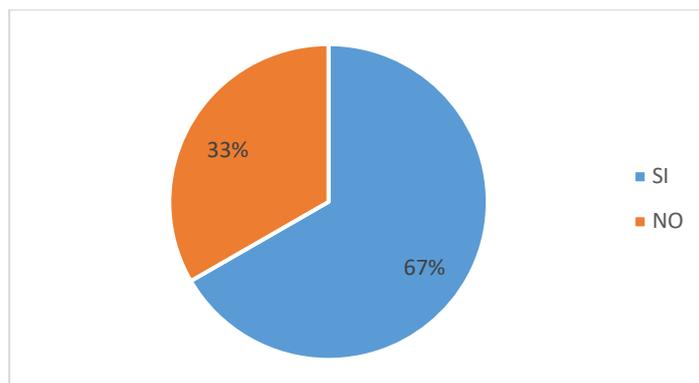


Gráfico 7-3: Pérdida de recursos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mina, E. (2020)

Análisis e Interpretación

Del total de personas encuestadas, el 67% cree que si existe pérdida de recursos en el área de logística por la mala organización de los procesos que se llevan a cabo en esta área y el 33% de los colaboradores encuestados respondió que no.

8. ¿Conoce la definición de un Manual de procesos operativos?

Tabla 8-3: Definición de Manual de Procesos

Orden	Opción de respuesta	Frecuencia	%
1	SI	9	60%
2	NO	6	40%
TOTAL		15	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Mina, E. (2020)

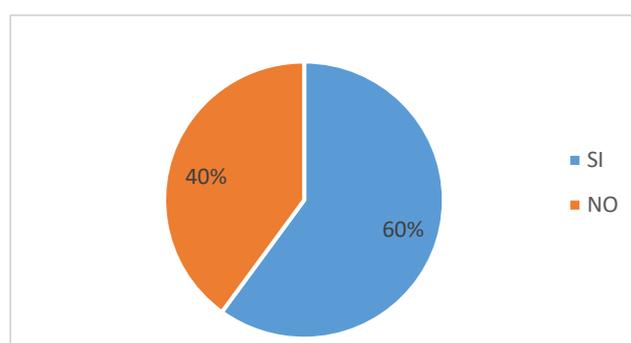


Gráfico 8-3: Definición de Manual de Procesos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mina, E. (2020)

Análisis e Interpretación

De los datos obtenidos en la encuesta, el 60% de los colaboradores conoce la definición de un manual de procesos operativos y el 40% no conoce.

9. ¿Existe normas de procedimientos y funciones del personal?

Tabla 9-3: Normas de procedimientos y funciones

Orden	Opción de respuesta	Frecuencia	%
1	SI	13	87%
2	NO	2	13%
TOTAL		15	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Mina, E. (2020)

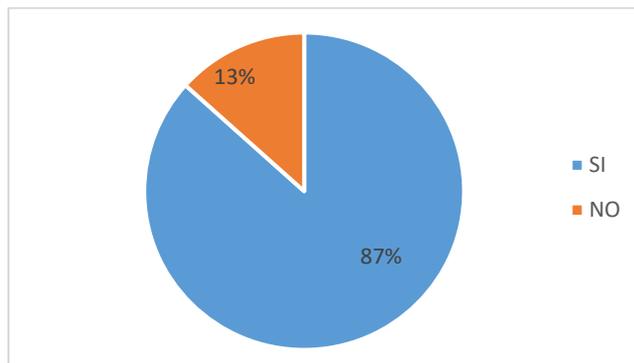


Gráfico 9-3: Normas de procedimientos y funciones

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Mina, E. (2020)

Análisis e Interpretación

De los datos obtenidos en las encuestas, el 87% de los colaboradores de la empresa dice que en la empresa Ecuahierro existen normas de procedimientos y funciones del personal y el 13% de los encuestados desconoce estas normas, es de vital importancia socializar con todos los colaboradores de la empresa las normas existentes para así evitar conflictos internos.

10. ¿Qué aspectos cree usted que deben mejorarse en la empresa “Ecuahierro”?

Tabla 10-3: Aspectos a mejorar

Orden	Opción de respuesta	Frecuencia	%
1	Entorno Laboral	3	20%
2	Comunicación	9	60%
3	Optimización de Procesos	3	20%
TOTAL		15	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Mina, E. (2020)

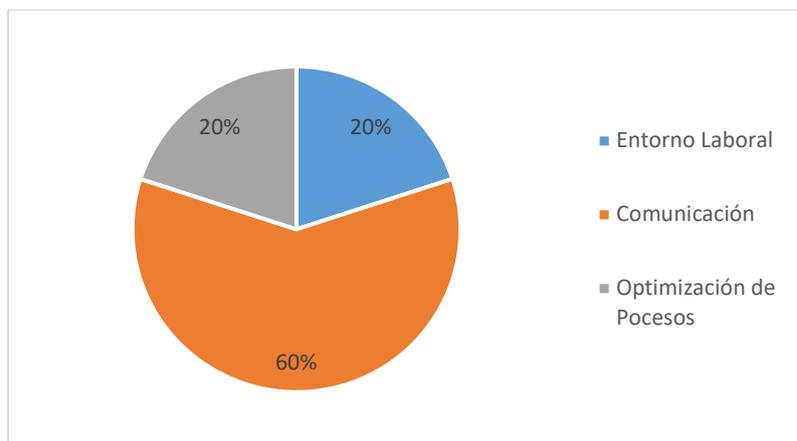


Gráfico 10-3 Aspectos a mejorar

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mina, E. (2020)

Análisis e Interpretación

De los datos obtenidos en la encuesta realizada se determinó que al 60% de los colaboradores les gustaría mejorar la comunicación que existe actualmente en la empresa Ecuahierro, el 20% de los colaboradores desea mejorar el Entorno laboral y el otro 20% desea optimizar los procesos existentes en el área de logística.

3.2. Discusión de Resultados

Mediante los resultados obtenidos en la encuesta realizada en la empresa Ecuahierro se determinó el 40% de los colaboradores desconoce cuáles son sus funciones en la empresa con exactitud lo que hace que exista duplicidad de funciones o evasión de responsabilidades, el 47% de colaboradores también afirma que en el momento que ingresaron a trabajar no recibieron instrucciones específicas sobre lo que debían hacer lo que causa que los procesos se retrasen y se aumente el tiempo muerto entre ellos

El 20% de las personas encuestadas dijo que no contaba con el equipo necesario al momento de realizar sus funciones lo que podría causarles contratiempos internos en la empresa.

El 20% personal no recibe capacitaciones con frecuencia que le permita mejorar sus conocimientos y habilidades esto genera que el nivel de su rendimiento baje.

El 100% del personal encuestado conoce la importancia de su puesto de trabajo en la organización, pero el 53% creen que el resto de sus compañeros no tienen bien definidas sus funciones en lo cual nos podría ayudar el manual de procesos operativos y así poder establecer procedimientos y procesos y los responsables de los mismos.

El 67% de los colaboradores de la empresa consideran que existe pérdida de recursos en el área de logística debido a la mala organización de los procesos que se efectúan en esa área, el 60% del personal encuestado desconoce el significado de una manual de procesos.

El 87% del personal conoce de la existencia de normas de procedimientos y funciones del personal, pero una parte de los colaboradores no las conoce por lo que es importante documentar ciertas normas y socializarlas con todo el personal.

Los colaboradores de la empresa creen que entre los aspectos que deberían mejorarse internamente es primeramente la comunicación, el entorno laboral y la optimización de los procesos

3.3. Propuesta

3.3.1. Título

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS PARA LA EMPRESA ECUAHIERRO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”.

3.3.2. Descripción de la Empresa

3.3.2.1. Origen y Desarrollo

Ecuahierro inicia sus operaciones un 30 de agosto del año de 1980 fruto de un emprendimiento de los esposos Eduardo Baldeón y Rosita Oñate de Baldeón empieza a funcionar en las calles 5 de junio y Junín ofrece principalmente material de metalmecánica varilla de construcción y Ferretería, caracterizados por la atención personalizada de sus dueños el negocio empieza a crecer, por lo que se hace necesario el alquiler de distintas bodegas en el mismo barrio.

En el año de 1998 después de un endeudamiento en un banco de la localidad logran construir un local adecuado para mejorar su atención es así que en la actualidad el nuevo almacén sigue funcionando en las calles Espejo entre Junín y Ayacucho

La característica principal del almacén está basada en principios y valores comerciales y personales que caracterizan a los dueños además de una gama muy amplia de productos enfocados en la construcción y en la metalmecánica tienen la confianza de distintas fábricas del Ecuador tales como Adelca, Cemento Chimborazo, Eternit, Tugal, Kubiec y demás

Este año Ecuahierro cumple 40 años de actividad comercial, empieza un periodo de evolución Enfocado en nuevos mercados y en nuevos productos que faciliten la construcción espera seguir contando con la confianza de sus clientes y seguir asesorando al sector constructivo de Riobamba-Chimborazo y el centro del país

Tabla 11-3: Información general de la empresa

Razón Social	ECUAHIERRO, Distribuidora de materiales de construcción
RUC	0600164982001
Logo	
Representante Legal	Baldeón Wilfrido Eduardo
Actividad económica principal	Compra y venta de materiales enfocados a la construcción y a la metalmecánica, cuentan con la confianza de distintas fábricas del Ecuador Tales como Adelca, Cemento Chimborazo, Eternit, Tugal, Kubiec.
Provincia	CHIMBORAZO
Cantón	RIOBAMBA
Dirección	Calles Espejo entre Junín y Ayacucho
E- mail	compras@ecuahierro.com contabilidad@ecuahierro.com bodega@ecuahierro.com
Teléfono	032 964202
Fecha de inicio de actividades	30 de agosto de 1980

Fuente: Gerente de la Empresa Ecuahierro
 Elaborado por: Mina, E. (2020)

3.3.3. *Objetivo de la Empresa*

Alcanzar la satisfacción de los clientes, ofreciendo productos de calidad, para el cumplimiento de las necesidades basado en principios y valores éticos.

3.3.4. Ubicación Geográfica

3.3.4.1. Macro localización



Figura 1-3: Macro localización Ecuahierro

Fuente: Google Maps

Elaborado por: Mina, E. (2020)

3.3.4.2. Micro localización



Figura 2-3: Micro Localización Ecuahierro

Fuente: Google Maps

Elaborado por: Mina, E. (2020)



ECUAHIERRO

Con alma de acero

ECUAHIERRO
Distribuidora de materiales de construcción
y metal mecánica

MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE
LOGÍSTICA
(VENTAS)

RIOBAMBA-ECUADOR
Julio 2020

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MP-01
		AÑO	2020
		PÁGINA	1
<h2>ÍNDICE</h2>			
<p>I. INTRODUCCIÓN.....2</p> <p>II. OBJETIVO DEL MANUAL.....4</p> <p>III. PROCESOS.....5</p> <p> 1. MAPA DE PROCESOS</p> <p> 2. NOMBRE DEL PROCESO</p> <p> 3. PROPÓSITO DEL PROCESO</p> <p> 4. ALCANCE</p> <p> 5. RESPONSABILIDADES</p> <p> 6. DEFINICIONES</p> <p> 7. MÉTODO DE TRABAJO</p> <p> A. Descripción de actividades</p> <p> B. Políticas y lineamientos</p> <p> C. Diagrama de flujo</p> <p> 8. RECOMENDACIONES DEL MANUAL</p>			

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Código	MP-01
		Año	2020
		Página	2

I. INTRODUCCIÓN

El presente manual está dirigido a todas las personas de la Empresa “Ecuahierro” que se encuentran involucradas en el área de logística en lo referente a ventas, este documento está destinado a orientar al equipo comercial mediante un grupo de directrices acompañadas de información básica para el adecuado funcionamiento de los procesos en la logística de ventas.

Este instrumento formativo y de consulta contiene información estratégica, podemos ubicar la información necesaria que le sea útil al personal, el manual será un documento de apoyo que le servirá a los colaboradores con menos experiencia; puede ser utilizado como una herramienta de control que ayuda a disminuir el tiempo muerto entre procesos y la duplicidad de funciones.

En el manual se explica detenidamente lo que se debe realizar en cada proceso o procedimiento, el nombre del encargado, es de gran ayuda para el departamento de talento humano para actualizar puestos de trabajo, rotación del personal, al igual que reclutamiento y selección, evaluación y contratación del personal requerido

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MP-01
		AÑO	2020
		PÁGINA	3

II. OBJETIVO DEL MANUAL

Servir como herramienta informativa y de consulta que permita capacitar al personal de la empresa relacionado con el proceso de venta para descubrirse, evaluarse, y mejorar sin la necesidad de una supervisión estrecha.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MP-01
		AÑO	2020
		PÁGINA	4

III. PROCESOS

1. Mapa de Procesos



Gráfico 11-3: Mapa de Procesos
 Elaborado por: Mina, E. (2020)

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MP-01
		AÑO	2020
		PÁGINA	5
NOMBRE	Dirección estratégica		
PROPÓSITO	Busca alinear todos los esfuerzos de una organización entorno al cumplimiento de los objetivos empresariales, establece los ejes estratégicos de acción, lleva a la organización hacia adelante con el apoyo de todos los departamentos de la empresa		
ALCANCE	Aplica a la alta dirección y su responsabilidad de realizar la planificación de la Gestión por procesos.		
RESPONSABILIDADES	Gerencia General		
TIPO DE PROCESO	Proceso Estratégico		
MÉTODO DE TRABAJO			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
<p>1. Análisis de la situación interna y externa</p> <p>Deberá detectar las debilidades existentes en la organización que impidieran el desarrollo eficaz de las actividades propias de la entidad, después del análisis deberá tomar decisiones económico-políticas importantes tales como el cambio de directivos de determinadas áreas de la empresa.</p> <p>2. Fijación de los objetivos</p> <p>Una vez determinadas las necesidades existentes dentro de la comunidad, así como las de la Administración, el siguiente paso es fijar los objetivos a perseguir por la dirección estratégica.</p> <p>3. Cálculo de provisiones</p> <p>Se refiere a un proceso no cuantitativo ya que no se pretende estimar ningún valor, se trata sobre actuar en lo que puede pasar y de esta forma planificar sobre lo que puede pasar en la empresa.</p> <p>4. Generación y evaluación de planes de acción</p> <p>La dirección estratégica debe pedir a cada una de las áreas de la empresa genere planes de acción y estos planes de acción a través del proceso de programación y presupuestación, deben asegurar la puesta en marcha de la estrategia general de la</p>			

Dirección asignando los recursos necesarios para desarrollo habitual de todas las actividades en la organización.

5. Elaboración de Programas

Se elaboran planes a mediano y largo plazo en los que se detallan las actividades a realizar por cada uno de los departamentos de la empresa poniendo en manifiesto las interrelaciones que puedan surgir para la realización de cada una de las actividades.

6. Elaboración de presupuestos

Es la elaboración de una herramienta que ayudará a saber cuánto dinero se le debe dar a cada área para la elaboración de los planes de trabajo, esta herramienta ayudará a planificar a adecuadamente con cada valor monetario que se necesitará para la realización de las actividades.

POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS

1. Deberá rediseñar y posteriormente mantener la estructura orgánica de la Empresa.
2. Enfocar los objetivos de la empresa a la satisfacción de las necesidades del cliente con productos y servicios innovadores.
3. Mantener el propósito de actualización y mejoramiento permanente de la organización que permita alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.
4. Cualquier modificación en la estructura organizacional deberá ser aprobada por el grupo de socios.
5. El desempeño de la Dirección general se medirá en función de indicadores de gestión y reportes los mismos que incluirán el nivel de cumplimiento de metas establecidas.
6. Ordenar y difundir el marco normativo y demás manuales a todos los colaboradores en la empresa
7. Encargado de la elaboración y la distribución equitativa del presupuesto que se dará a todos los departamentos de la empresa
8. Evaluar el desempeño global de la empresa tanto, verificar que todo vaya de acuerdo a lo planificado.
9. Establecer criterios y normas que permitan optimizar el desarrollo de los colaboradores de la empresa, con relación a las necesidades y estructuras funcionales de la empresa “Ecuahierro”
10. Determinación del objetivo global.
11. Determinación del grupo de sub objetivos a seguir por cada una de las áreas.
12. Establecimiento de las prioridades de los objetivos establecidos.

DIAGRAMA DE FLUJO

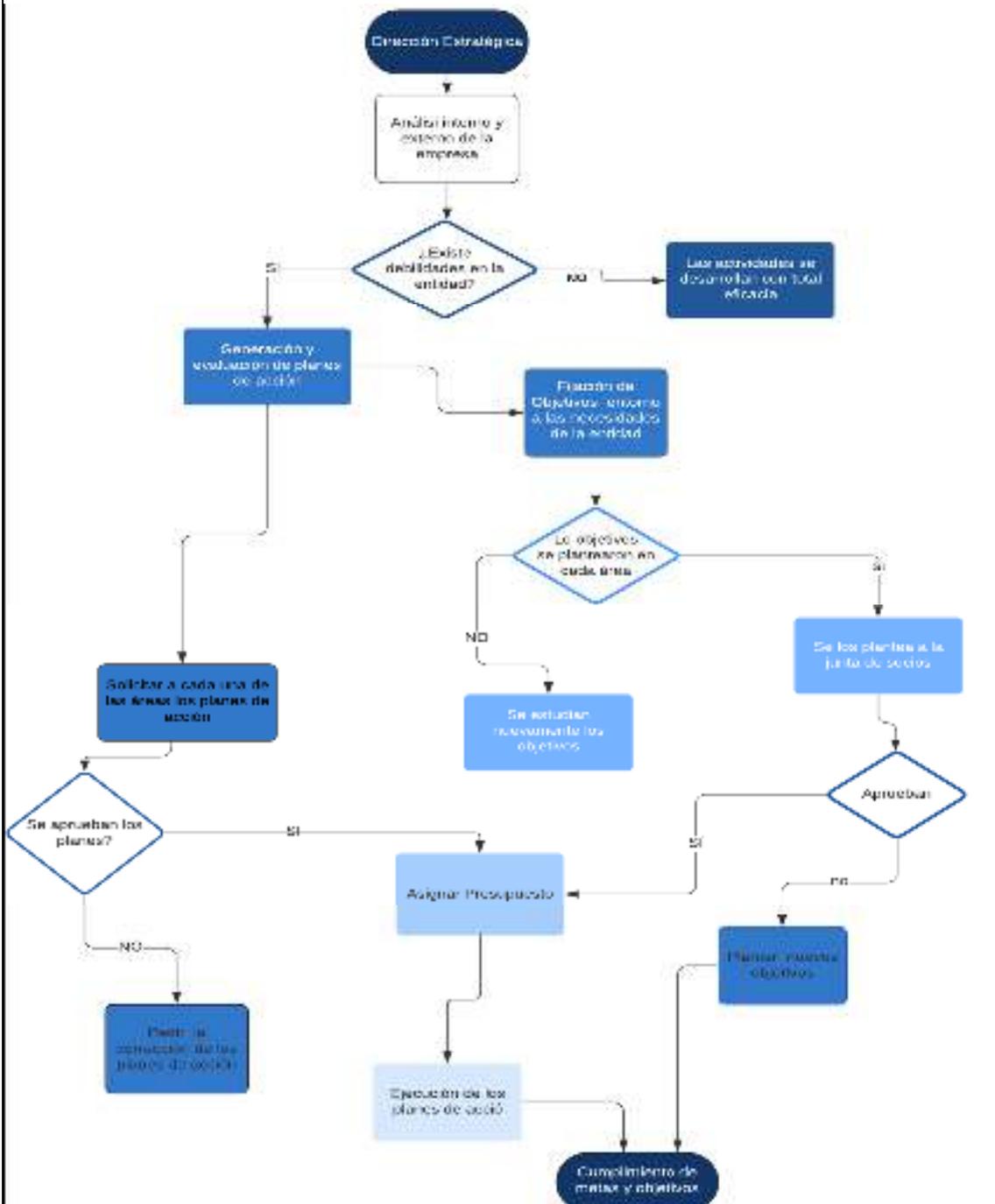


Gráfico 12-3: Flujograma Proceso Estratégico

Fuente: Datos de la Empresa

Elaborado por: Mina, E. (2020)

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MP-01
		AÑO	2020
			1
NOMBRE	Gestión de Calidad		
PROPÓSITO	Establecer los parámetros para documentar, implementar, controlar, mantener y actualizar el Sistema Integrado de la Gestión de Calidad		
ALCANCE	Aplica a la actualización y distribución de los documentos del Sistema Integrado de la Gestión de Calidad		
RESPONSABILIDADES	Coordinador de Procesos		
TIPO DE PROCESO	Proceso Estratégico		
MÉTODO DE TRABAJO			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
<p>Liderar proyectos que aseguren la calidad de la empresa.</p> <p>Esto incluye elementos como el análisis de riesgos, acciones de verificación, elaboración de reseñas de diseño y auditorías. Adicionalmente, debe encargarse de direccionar las distintas iniciativas de mejora continua que pueden surgir en los diferentes niveles de la organización.</p> <p>Impulsar la interacción de las diferentes áreas</p> <p>En los procesos de mejora continua. Es importante que cada integrante sea consciente del papel que juega en el conjunto de la empresa y que, además, conozca el resto de colaboradores, en esto consiste la ejecución estratégica de la política de calidad de una organización.</p> <p>Administrar la Documentación</p> <p>Debe encargarse de archivar y etiquetar todos los documentos relacionados con los procesos de calidad y los marcos legales y jurídicos que los sustentan.</p> <p>Participación activa</p> <p>Se encarga de participar activamente en los procesos de diseño y elaboración en el lanzamiento de nuevos productos. Esto ayudará a que el sistema de Gestión evolucione a partir de nuevas soluciones y prácticas.</p> <p>Realizar seguimiento</p> <p>Debe seguir el desarrollo de cada una de las actividades realizadas en la empresa y la evaluación de las especificaciones de calidad en cada una de ellas.</p> <p>Supervisión</p>			

Debe supervisar el cumplimiento de los requisitos y requerimientos de calidad, en cada uno de los procesos, también se debe revisar el cumplimiento del manejo de los formatos relacionados con cada uno de los procesos que contribuyen en el desarrollo y elaboración del servicio.

Evaluación de resultados

Es el encargado de evaluar periódicamente los resultados e identificar si se cumplen los indicadores establecidos de calidad.

Análisis

Se realiza para determinar los puntos que se deben corregir, las acciones que se deben implantar para corrección y/o prevención del cumplimiento de la mejora continua y la presentación del informe de estado de acuerdo a los resultados obtenidos de la verificación del sistema.

Reingeniería

Rediseñar los procesos de la gestión de calidad si no se cumplen los objetivos planteados.

POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS

1. Identificación de stakeholders, los objetivos de la empresa deben basarse en principio en responder a las expectativas y necesidades de los grupos de interés.
2. Cultura de mejora continua, implica la implementación de prácticas en el control de la gestión.
3. Se requiere sistemas integrados que provean de información real y oportuna sobre el desempeño y resultado de los procesos, sobre la base de la información se podrá apreciar el estado de la organización y permitirá realizar correcciones de manera constante y de esta forma se crea la mejora continua.
4. La gestión debe tener políticas que se compartan en toda la organización, para lo cual se requieren canales de comunicación, que sean bidireccionales, oportunos y discrecionales.
5. Sistemas de evaluación permanentes a través de indicadores de desempeño, registros de evaluación, identificación de áreas de mejora y feedback.
6. Desarrollo y capacitación, identificando las necesidades de capacitación, como consecuencia de la evaluación del desempeño, registros de evaluación y monitoreo del impacto.
7. Se debe orientar a cumplir las expectativas de todos los grupos de interés de la empresa, sobre los cuales posee un impacto directo o indirecto.

DIAGRAMA DE FLUJO

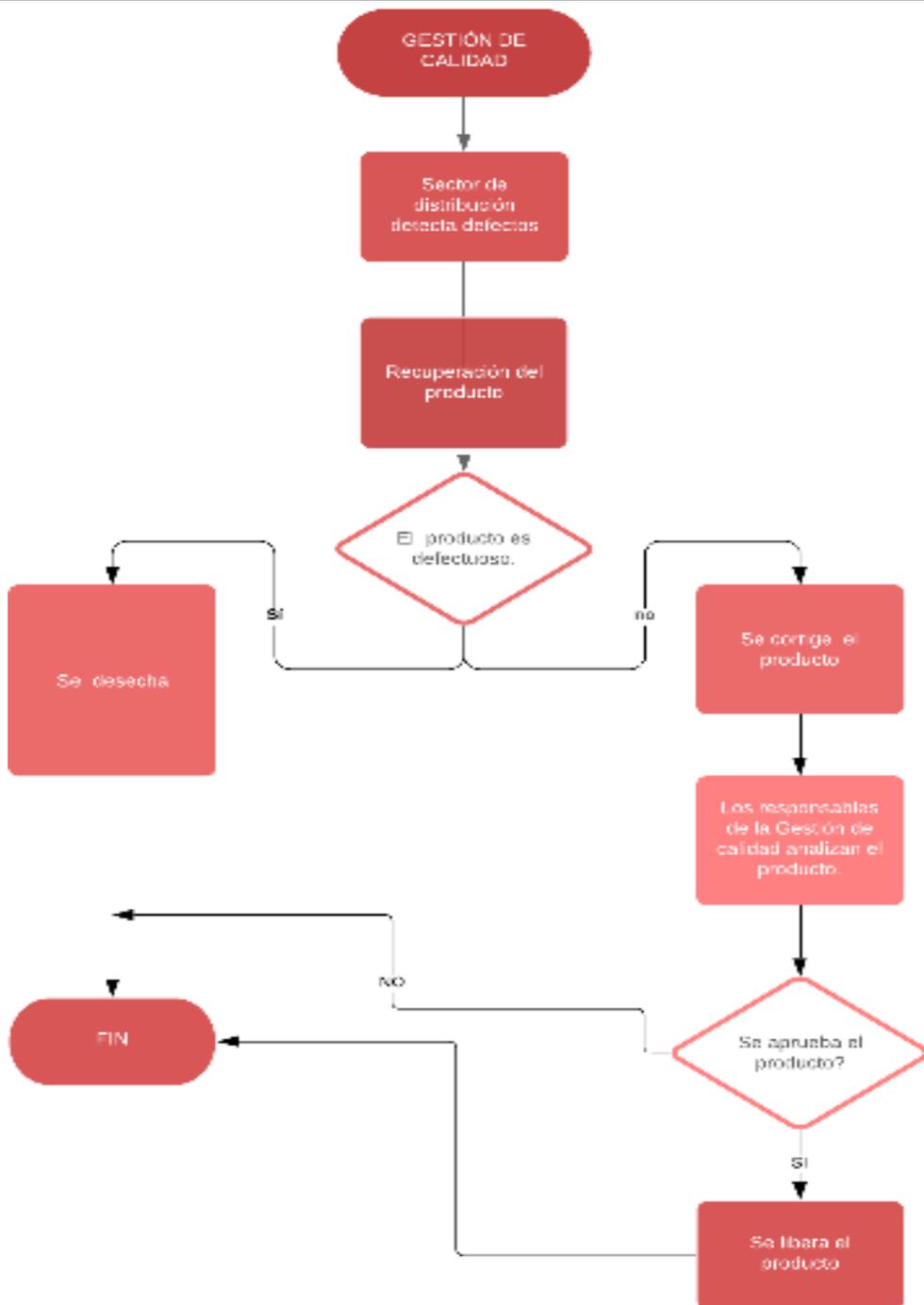


Gráfico 13-3: Flujograma Proceso Estratégico

Fuente: Datos de la Empresa

Elaborado por: Mina, E. (2020)

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MP-01
		AÑO	2020
			1
NOMBRE	Servicio al Cliente		
PROPÓSITO	Conocer las necesidades del cliente y satisfacerlas a cabalidad con la mejor atención posible haciendo que el cliente se sienta cómodo y en confianza con los productos que va a obtener como fruto de la compra.		
ALCANCE	Aplica al departamento de ventas		
RESPONSABILIDADES	Jefe de ventas		
TIPO DE PROCESO	Proceso de Soporte		
MÉTODO DE TRABAJO			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
<p>Planificar y organizar horario de los agentes vendedores. El horario de trabajo diario debe organizarse para llamar y visitar a los clientes existentes o potenciales y a otros factores comerciales, para evaluar sus necesidades o promover productos y servicios y responder preguntas de precios y disponibilidad.</p> <p>Ajustar el contenido de las prestaciones de ventas Se debe estudiar el tipo de cliente o factor comercial que se va a visitar, se deben resolver los reclamos de los clientes investigando los problemas planteados, se desarrollan las posibles soluciones y se preparan informes y hacen recomendaciones a la dirección.</p> <p>Crear base de datos Crear y mantener una base de datos de clientes potenciales, focaliza los esfuerzos de venta estudiando la cantidad existente y potencial de distribuidores para los productos.</p> <p>Crear catálogo Se crea un listado con los productos existentes en bodega y las promociones vigentes en el momento, el catálogo se lo envía por medios electrónicos a los clientes, y factores comerciales.</p>			

Registros

Se debe encargar de los registros de llamadas a través del sistema computarizado y se deben registrar las ventas.

Informes a gerencia

Se debe mantener a la gerencia informada mediante los informes de actividad y de resultados, tales como informes de llamadas diarias, planes de trabajo semanales y análisis mensuales del territorio asignado.

Establecer un nexo entre el cliente y la empresa

Esto significa que el vendedor debe constituirse en el eslabón que une al cliente con la empresa y para esto debe comunicarse adecuadamente a los clientes la información de la empresa acerca de los productos que comercializa.

Asesorar a los clientes de como los productos que se ofrecen pueden satisfacer sus necesidades y deseos y como utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia

Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuado, todo lo que sucede en el mercado, inquietudes de los clientes, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias y otros de relevancia

Controlar

Se debe controlar los resultados que se vayan obteniendo en función de las actividades que se van implementando, teniendo en cuenta la satisfacción del cliente, pero de una forma que sea rentable beneficiosa para la empresa.

POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS

1. Los colaboradores deben responder con carisma y educación las preguntas del cliente.
2. Se debe ofrecer un servicio óptimo teniendo en cuenta todas las herramientas de trabajo que tiene a su disposición el colaborador de la empresa.
3. Los colaboradores deben buscar continuamente mejorar el servicio que ofrecen, dándole importancia a la retroalimentación que les hace llegar el personal de la Gerencia.
4. Los jefes de venta son los encargados de dar seguimiento a la operación y verificar que se cumpla lo pactado con el cliente.
5. La comunicación directa entre el cliente y la marca en las redes sociales hacen que este sea un ambiente ideal para diferenciarse por la excelencia en la atención al cliente
6. Ser transparente con los clientes en cuanto a los precios, promociones y productos que se encuentran en bodega y la utilidad de los mismos.
7. Se busca ofrecer la excelencia en la calidad de servicio al cliente para garantizar la comunicación, transparencia y satisfacción total.
8. Conocer en profundidad al cliente y sus necesidades, así como fomentar las buenas prácticas y el compromiso total con los niveles de calidad.
9. Los canales que se ofrecen a los clientes son correo electrónico, llamadas telefónicas, comentarios presenciales y reuniones virtuales.
10. Se realizan ventas mediante la página web y el WhatsApp empresarial que maneja la empresa.
11. Las ventas deben desarrollarse bajo un perfil de seriedad y transparencia sin importar por el canal que se las realice ya sea una venta on-line o personal
12. El control de los resultados debe realizarlo el jefe de ventas, el mismo que asigna un grupo de actividades al resto de colaboradores que trabajan en esta área.
13. En caso de equivocaciones se busca una solución inmediata y se comunica a la dirección.
14. Ofrecer un servicio postventa es de vital importancia porque permite al cliente fidelizarse a la empresa.

DIAGRAMA DE FLUJO

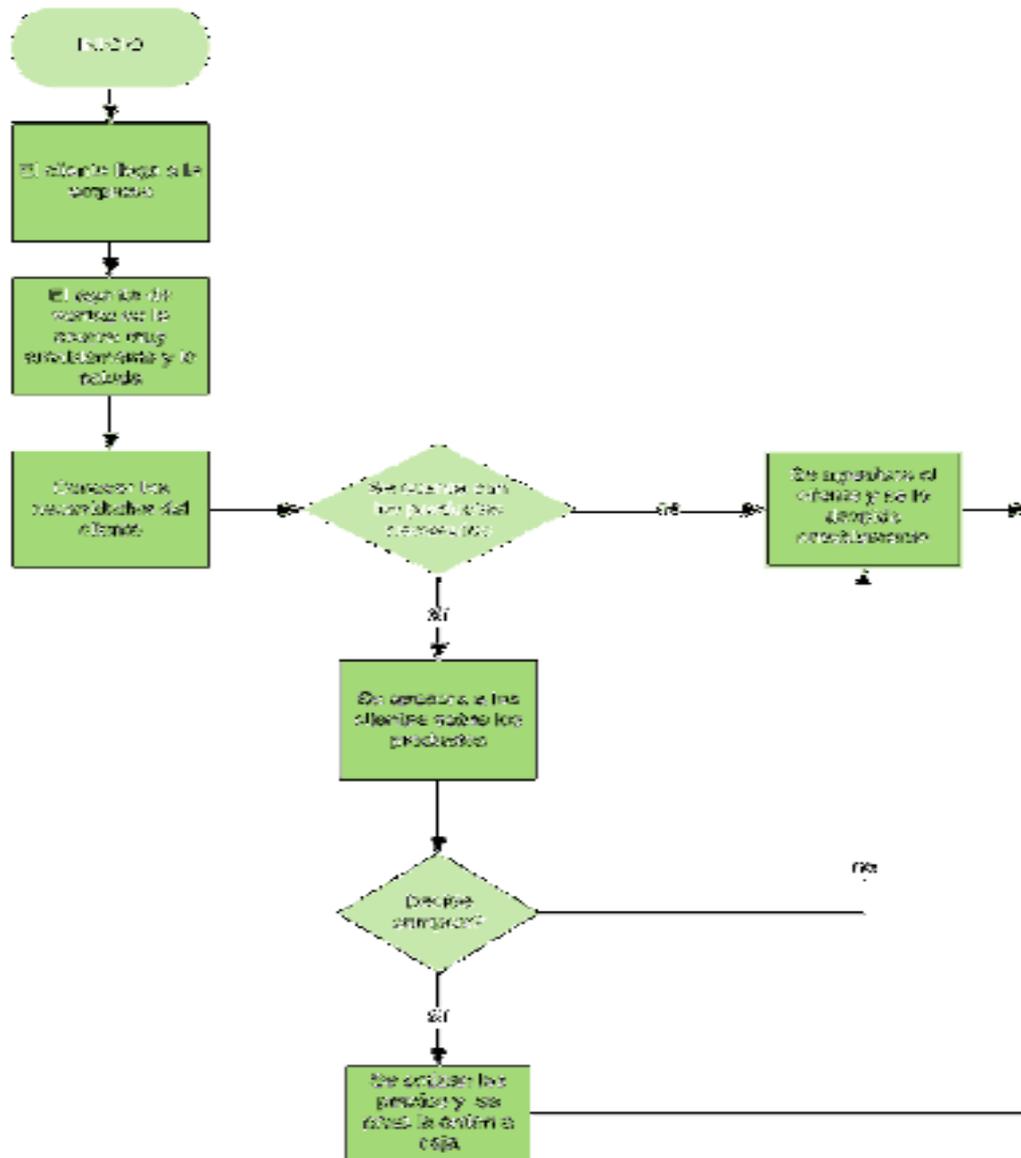


Gráfico 14-3: Flujograma Proceso de Soporte

Fuente: Datos de la Empresa

Elaborado por: Mina, E. (2020)

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MP-01
		AÑO	2020
			1
NOMBRE	Facturación y Cobranza		
PROPÓSITO	Colocación y aceptación de una orden, registros del cliente en la base de datos y cobro de las cantidades monetarias correctas de la venta efectuada		
ALCANCE	Caja en general		
RESPONSABILIDADES	Asistente de facturación		
TIPO DE PROCESO	Proceso de Soporte		
MÉTODO DE TRABAJO			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
<p>Revisión</p> <p>Los pedidos son revisados detenidamente y se detectan pedidos de clientes que poseen facturas por cobrar de valores considerables, el nuevo pedido no es liberado para la respectiva facturación, para los clientes que no mantengan facturas pendientes sus pedidos serán liberados para continuar el proceso.</p> <p>Realización de Factura</p> <p>El asistente de facturación procederá con la elaboración de la factura, para lo cual debe ingresar los datos necesarios, como la bodega, el despacho y el camión que llevará el pedido. Los precios de venta son colocados por el sistema de manera automática, El número de factura que se genera en el sistema será igual a la factura impresa y autorizada por el SRI.</p> <p>Guías</p> <p>Antes de proceder a la impresión de la factura, se asigna a cada factura guía de despacho y una guía de embarque.</p>			

Archivo y Copias realizadas

El encargado de Facturación debe elaborar las facturas y a su vez entregar la original al cliente después de que se realice el proceso de cobranza, se realiza una copia para Dirección y Control y otra se archiva.

Registro de datos

El encargado de facturación debe revisar si es un cliente nuevo y si lo fuese registrar sus datos muy amablemente para poder emitir una factura correctamente

Recibir dinero

El cajero deberá recibir las cantidades monetarias necesarias de la venta efectuada, si es una cantidad grande deberá usar el contador de billetes y verificar la originalidad de los billetes y monedas.

Entrega de ticket

El ticket es necesario para que se efectúe el despacho de la compra en general.

POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS

1. Todos los depósitos por compra de producto serán facturados en el mismo mes. En caso de compras en los últimos días del mes, se facturarán dentro de los primeros 7 días naturales del mes siguiente para solicitarlo.
2. Por ningún motivo se facturará de meses anteriores.
3. Se tendrá un plazo máximo de 90 días para reportar un pago.
4. Se facturará siempre al cliente que realiza la compra, nunca a un tercero. Sin excepciones.
5. Cuando la dirección General autorice, como excepción, la emisión de una factura anticipada, el cliente tendrá únicamente 15 días para efectuar el pago.
6. El servicio de rentas internas pone a disposición de los pequeños y medianos contribuyentes el facturado electrónico gratuito.

7. Si se genera la factura electrónica se debe tener en cuenta la firma electrónica y enviar los comprobantes de autorización por parte del SRI.
8. La descripción de la venta el bien con la indicación de la cantidad y el monto, también obligatoriamente deberá ir la información de los montos que se carguen o cobren en adición al precio, también los descuentos, bonificaciones y anulaciones.
9. La factura debe tener Nombre y Apellido o razón social y RUC, se puede prescindir del RUC cuando se trata de personas naturales y en este caso se solicitará el número de cédula.
10. Cada factura debe contar con un número consecutivo y único y debe estar impreso en la factura, la fecha de emisión.
11. Cuanto más desglosada esté una factura, más fácil será de comprender también se debe incluir el precio por unidad.
12. Es necesario incluir en las facturas el método de pago que deberá usar el cliente para abonar el importe de la factura, esto simplificará el pago de la misma.
13. Se debe realizar obligatoriamente el seguimiento de las facturas no pagadas o pendientes.

DIAGRAMA DE FLUJO

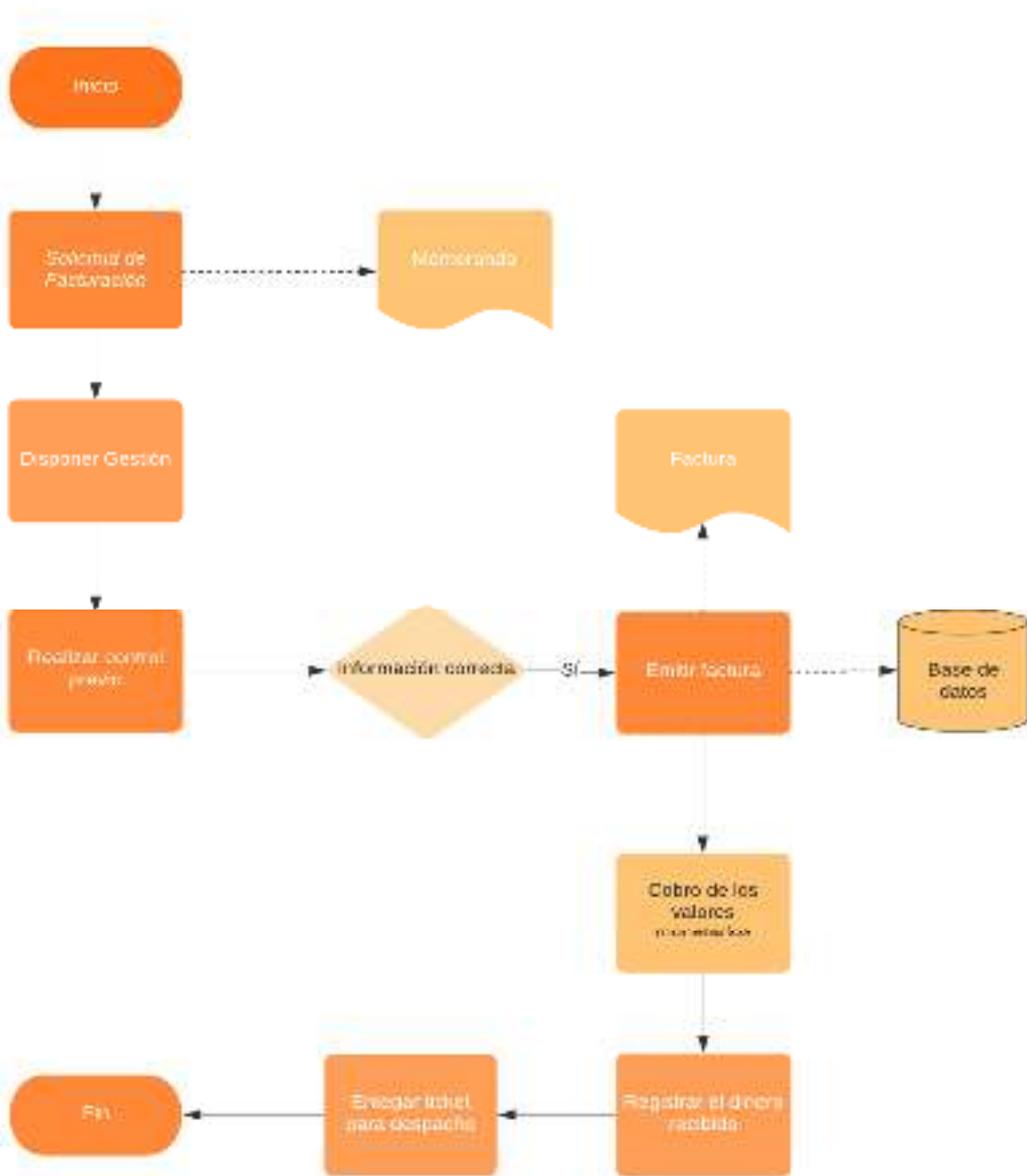


Gráfico 15-3: Flujograma Proceso de Soporte

Fuente: Datos de la Empresa

Elaborado por: Mina, E. (2020)

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MP-01
		AÑO	2020
			1
NOMBRE	Despacho de mercadería		
PROPÓSITO	Controlar inventarios e identificar que exista en bodega la mercadería solicitada por el cliente.		
ALCANCE	Todo el personal que trabaja en Bodegas.		
RESPONSABILIDADES	Jefe de Bodega		
TIPO DE PROCESO	Proceso de Soporte		
MÉTODO DE TRABAJO			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
<p>Preparación y despacho del pedido</p> <p>Se solicita el recibo del pedido, verificación del cupo de crédito y demás condiciones comerciales. El jefe de bodega debe asegurarse de que el cliente tiene la factura emitida para poder retirar el pedido.</p> <p>Para la preparación del pedido el bodeguero debe recibir la autorización del jefe de bodega.</p> <p>Entrega</p> <p>La rapidez en las entregas es una de las prioridades más importantes para la empresa “Ecuahierro”, las técnicas de levantamiento y procesamiento de pedidos deben ser eficientes.</p> <p>Ajustes y devoluciones</p> <p>La empresa garantiza que todos sus productos serán entregados en buenas condiciones, cuando existe dudas sobre las devoluciones los productos no se reciben en cuanto los haya revisado el jefe de bodega</p>			

Óptima gestión

Asegurar la gestión de mercancías antes del despacho se debe planificar las entregas a realizarse en todo el día y la comprobación de cada producto y su documentación debe estar en orden.

POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS

1. La falta de planeación antes del despacho de mercancías afecta directamente la calidad del servicio al cliente y la rentabilidad logística de la empresa.
2. Se debe elegir el transporte adecuado para cada envío, cuando no se toma en cuenta esto se termina escogiendo automóvil incorrecto ya sea para el tipo de carga o carretera o la distancia a recorrer.
3. Se debe monitorizar las variables externas durante el despacho de mercancía ya que puede haber embotellamientos, atascos de tráfico, accidentes en la vía, deslizamientos, marchas o desfiles públicos ya que pudiesen generar un gran retraso a los conductores.
4. El no mantener una comunicación eficiente con el cliente puede generar desconfianza e incertidumbre, para el cliente es muy importante saber que está sucediendo con su pedido por lo que es muy importante mantenerlo informado a lo largo del proceso.
5. El seguimiento a los transportistas durante el despacho de mercadería es muy importante para saber cómo se está desarrollando el transporte.
6. Se valora la rapidez, seriedad con el uso de las últimas tecnologías.
7. Se debe reducir al mínimo los errores de entrega y seguimiento de mercaderías.

DIAGRAMA DE FLUJO

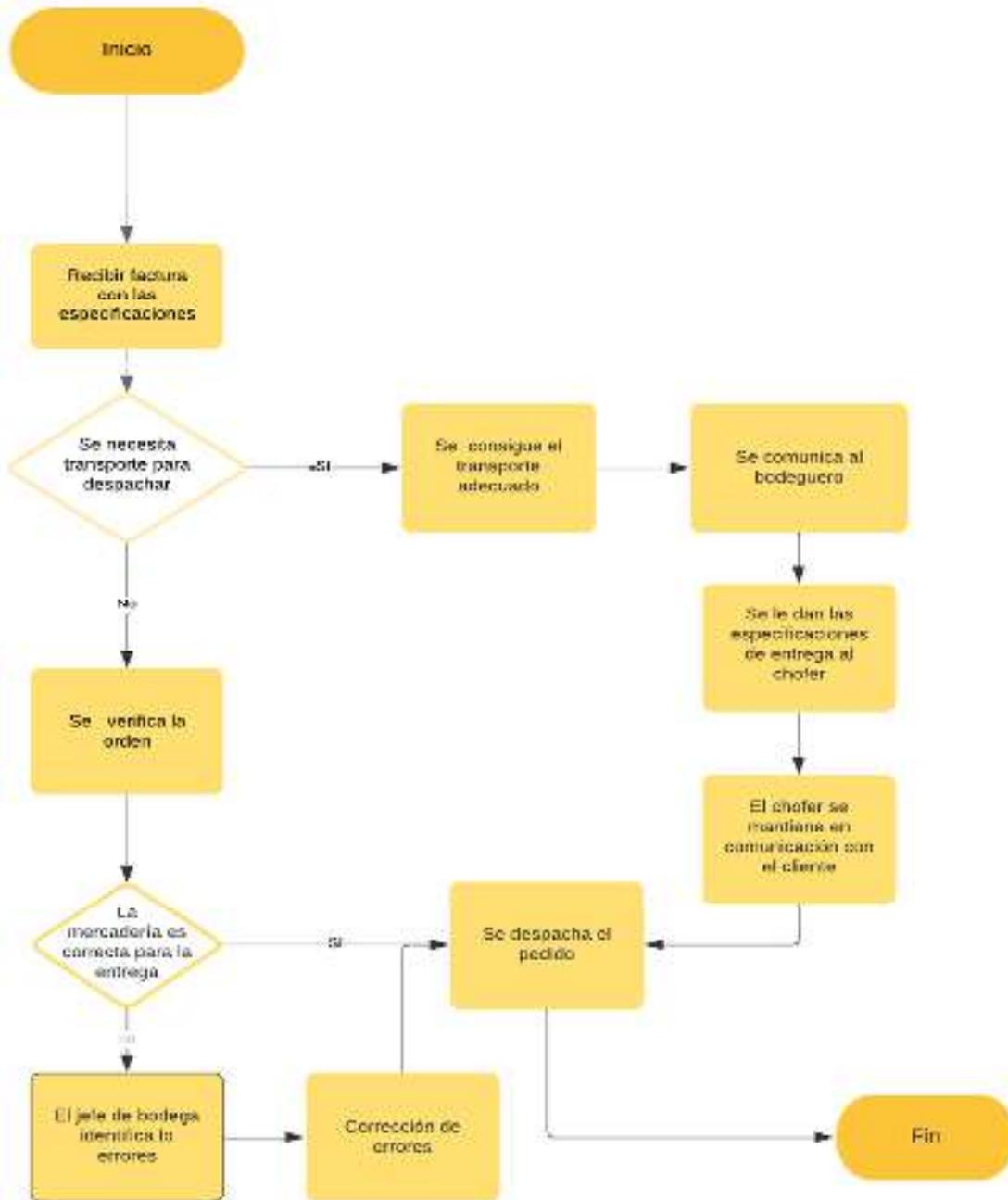


Gráfico 16-3: Flujograma Despacho de mercadería

Fuente: Datos de la Empresa

Elaborado por: Mina, E. (2020)

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MP-01
		AÑO	2020
			1
NOMBRE	Contabilidad		
PROPÓSITO	Tiene por objeto captar, procesar y transmitir la información adecuada al proceso de toma de decisiones de los múltiples usuarios de la misma		
ALCANCE	Departamento de contabilidad		
RESPONSABILIDADES	Contadora		
TIPO DE PROCESO	Proceso de Apoyo		
MÉTODO DE TRABAJO			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
<p>Clasificación y registro</p> <p>La clasificación y registro de toda la información se genera en los asientos contables, se llama así al esquema basado en los principios de partida doble: el deber y el haber, el deber o el cargo se coloca a la izquierda y a la derecha se coloca el haber y se combinan con las cuentas reales o el balance en donde se registran las operaciones que afecten la situación financiera de la empresa (Activos, pasivos y patrimonio y de resultados en la que se registran las operaciones que afecten los resultados financieros (Ingresos, costos y gastos).</p> <p>Resúmenes intermedios</p> <p>Los resúmenes intermedios son aquellos que producen los estados financieros que permitirán informar a los usuarios internos y externos de los recursos de la empresa.</p> <p>Estados financieros</p> <p>Son el producto final del estado contable y tiene como objeto presentar la información financiera a los jefes de la empresa para que puedan tomar decisiones correctamente, la información que se encuentra en los estados financieros se enfoca en la rentabilidad, posición financiera, capacidad de crecimiento y el flujo de fondos.</p>			

Estos comprenden cuatro partes, balance general, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio neta y estado de flujos de efectivo.

- **Balance general:** En muchos sentidos, esto es una radiografía del estado de una empresa en un plazo de tiempo determinado.
- **Estado de resultados:** Conocido también como estado de pérdidas y ganancias, registra tanto los ingresos como los gastos de una empresa.
- **Estado de cambios en el patrimonio:** Comprende las razones de la variación en el patrimonio de la empresa.
- **Estado de flujos de efectivo:** Comprende las actividades de operación, las de inversión y las actividades financieras. Mediante estas se verifica el impacto de las operaciones de la empresa

Cierre de la contabilidad

En esta fase se realizan acciones que permiten cerrar el ciclo de la contabilidad en un ejercicio económico determinado, entre las operaciones que se ejecutan en esta fase se encuentran contabilización de las variaciones de existencias, periodificación contable, contabilización de las provisiones y amortizaciones.

Balance de comprobación posterior al cierre

Es un paso posterior al cierre de las cuentas nominales, es un procedimiento que permite garantizar que el libro mayor esté balanceado para el inicio del siguiente periodo contable.

Análisis de los Ajustes

Los ajustes se anotan en el libro diario, basándose en los datos recogidos en el balance de comprobación, una vez cumplido este paso, se pasan dichos ajustes al libro mayor y se mostraran los datos correctos y actualizados.

POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS

1. El proceso contable es la única vía confiable para determinar la rentabilidad de la empresa. Se debe seguir todos los pasos para la correcta toma de decisiones sobre la operatividad de la empresa.
2. Se debe mantener la confiabilidad de los estados contables dependiendo del manejo adecuado y del desarrollo correcto de las etapas de reconocimiento y revelación donde se debe considerar y aplicar homogéneamente los principios y normas técnicas.
3. La información contenida en los estados, informes y reportes contables de la empresa debe proporcionar la base necesaria, suficiente y con la calidad demandada
4. La información debe permitir a los usuarios formarse un juicio objetivo sobre su contenido, para esto será el producto de la aplicación de un proceso racional y sistemático, que reconozca y revele las transacciones.
5. La persona encargada de llevar la contabilidad en la empresa debe ser de total confianza.
6. Todos los soportes para pagos los revisa el área de contabilidad; mientras que la decisión de pagar la toma el área Administrativa.
7. Se realiza la contabilización de facturas, retenciones y pagos y transferencias relacionado con proveedores y clientes.
8. Se debe realizar la revisión de la documentación (respaldos).

DIAGRAMA DE FLUJO

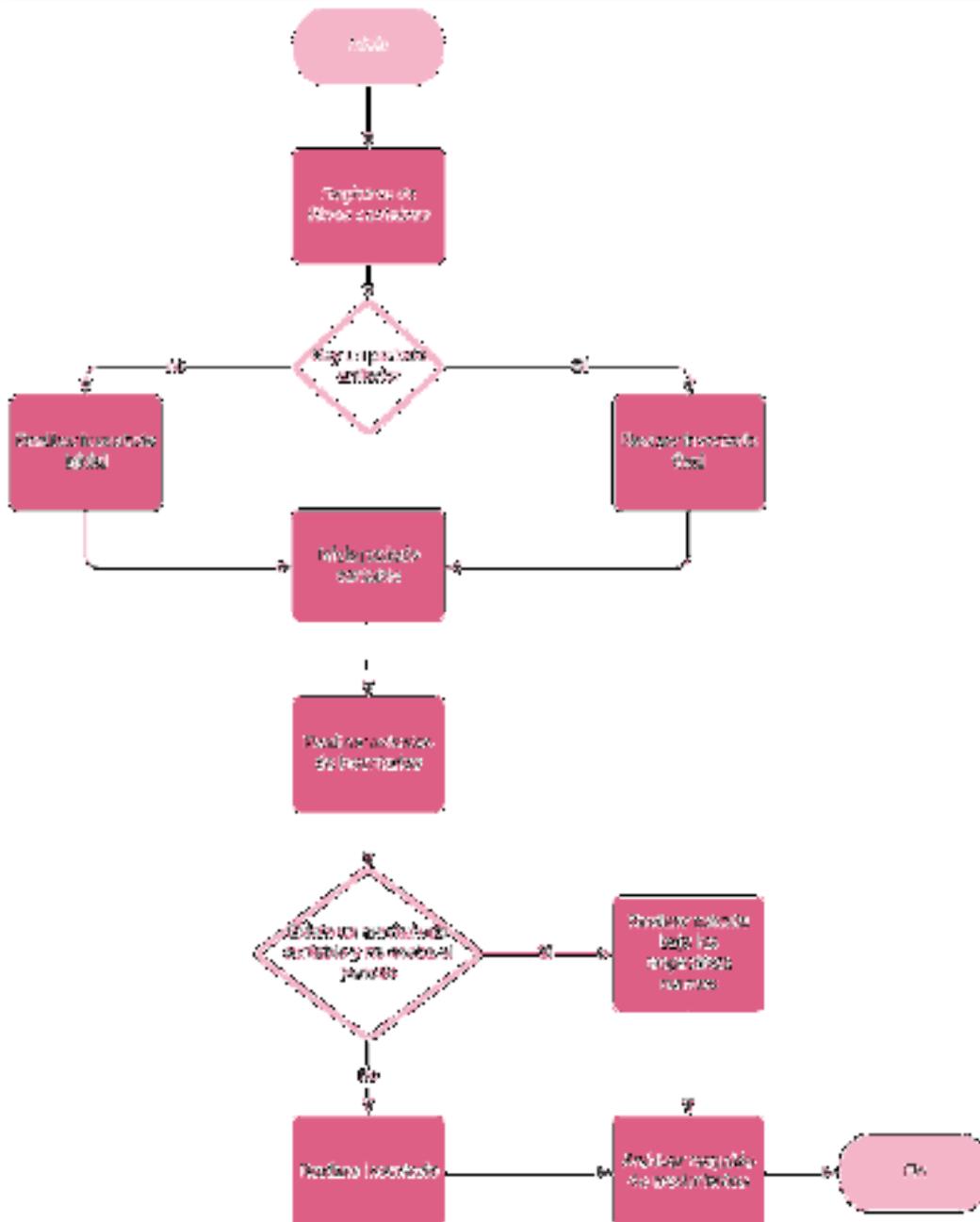


Gráfico 17-3: Flujograma Contabilidad

Fuente: Datos de la Empresa

Elaborado por: Mina, E. (2020)

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MP-01
		AÑO	2020
			1
NOMBRE	Talento Humano		
PROPÓSITO	Se encarga del reclutamiento y selección del personal adecuado para la empresa.		
ALCANCE	El departamento de talento humano.		
RESPONSABILIDADES	Jefe de Talento humano		
TIPO DE PROCESO	Proceso de apoyo		
MÉTODO DE TRABAJO			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
<p>Admisión de Personas</p> <p>La admisión de personas es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo, el departamento de talento humano se encarga de poner las ofertas de empleo ya sea por internet o por los periódicos de la ciudad.</p> <p>Reclutamiento</p> <p>El proceso de reclutamiento es de suma importancia, para obtener los mejores resultados, el área de talento humano debe determinar las competencias necesarias para el éxito de la empresa y contratar a las personas que posean o puedan desarrollar dichas habilidades.</p> <p>Formación</p> <p>Si a través del reclutamiento la empresa logra obtener el personal correcto, el departamento de talento humano se encarga de capacitarlo e indicar las funciones que va a llevar a cabo en la empresa.</p> <p>Desarrollo profesional</p> <p>A través de esta función se establecen las líneas de carreras importantes para permitir el desarrollo profesional de los colaboradores, esto es esencial para generar mayor compromiso y fidelidad por parte de los colaboradores.</p>			

Evaluación del desempeño

Una de las principales funciones del área de talento humano es realizar evaluaciones de desempeño que permitan identificar las competencias que necesitan mayor desarrollo. Esta herramienta además beneficia a los colaboradores, pues mediante ella pueden recibir la retroalimentación necesaria para realizar sus funciones.

Modos de Compensación

Se debe retribuir al colaborador por su trabajo en la empresa, los encargados de talento humano deben mantener al personal motivado, tomando en cuenta de que no todas las compensaciones son monetarias, las compensaciones se ofrecen para reforzar las actividades que aumenten la conciencia y la responsabilidad del trabajador con la empresa.

Monitoreo del personal

Se debe seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de los colaboradores dentro de los determinados límites de variación, el monitoreo se fundamenta esencialmente en el banco de base de datos y en el uso de un sistema.

Mantenimiento del personal

Se debe proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable, seguro, así como garantizar relaciones amigables con los colaboradores son elementos importantes para la permanencia de los colaboradores en la empresa.

POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS

1. Buscar integrar de forma más clara prácticas modernas que mejoren el clima organizacional y la valoración de los colaboradores en la empresa, se debe evidenciar una estrategia clara.
2. Se requiere información consistente y evidencia para introducir el manejo de la diversidad.
3. La integración del colaborador al sistema de valores, principios y ética de la empresa.

4. Indicarle al colaborador sus funciones y responsabilidades, deberes y derechos generales.
5. Permitir que el colaborador se identifique con la misión y visión empresarial, se apropie de las funciones de dependencia establezca relación pertinente con sus deberes y derechos.
6. Crear en el colaborador sentido de pertenencia con la empresa.
7. Orientar programas divertidos para optimizar la calificación y empleabilidad de todos los trabajadores, con vista a superar las expectativas.
8. Propiciar que la gestión de las personas sea una responsabilidad, generando un compromiso de crecimiento profesional.
9. Contribuir a la mejora de los resultados de la organización, mediante una gestión eficiente y eficaz de los recursos asignados al área.
10. Mantener y reforzar la cultura de “Ecuahierro” donde la compensación y el desarrollo de las personas este en función a los resultados de la empresa.
11. Desarrollar acciones efectivas para retener y fidelizar al personal de alto potencial en función a su contribución en la empresa, alineando el desarrollo de las personas.
12. Impulsar el aprendizaje profesional.

DIAGRAMA DE FLUJO

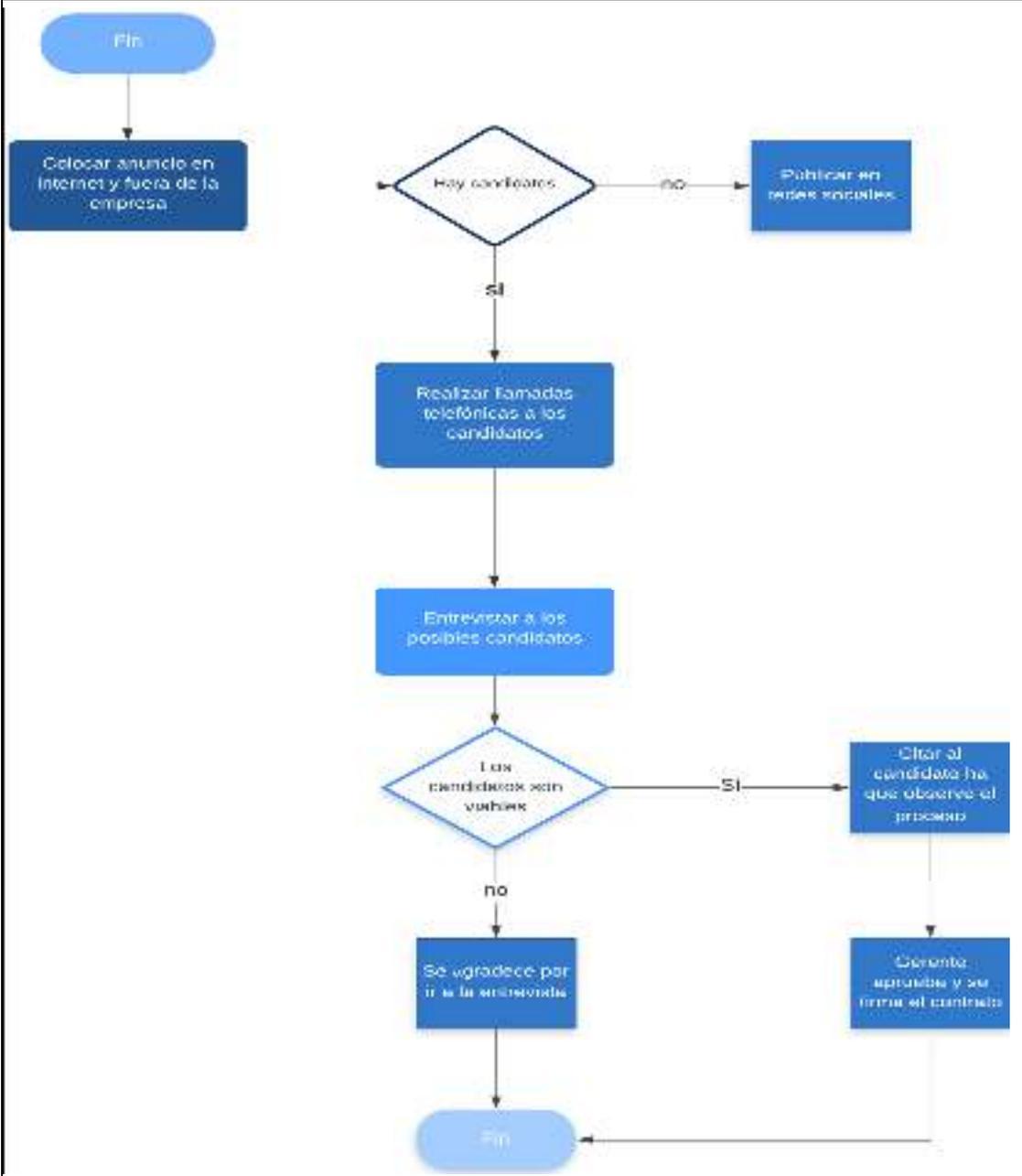


Gráfico 18-3 Flujograma Talento Humano

Fuente: Datos de la Empresa

Elaborado por: Mina, E. (2020)

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MP-01
		AÑO	2020
			1
NOMBRE	Transporte de Mercadería		
PROPÓSITO	Trasladar la mercadería en óptimas condiciones y en el tiempo oportuno.		
ALCANCE	Todas las personas encargadas de los camiones y el mantenimiento de los mismos.		
RESPONSABILIDADES	Chofer		
TIPO DE PROCESO	Proceso de apoyo		
MÉTODO DE TRABAJO			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
<p>Canales de distribución</p> <p>Se debe observar los canales de distribución que ofrece la empresa se debe tener en cuenta que, cuantos más factores logísticos haya más cercano se estará del cliente, pero habrá muchos más factores que deberán tomarse en cuenta.</p> <p>Condiciones de entrega</p> <p>Observar las condiciones de entrega de los productos que se ofrecen, se debe entregar los productos justo a tiempo y en orden.</p> <p>Tecnología</p> <p>El Chofer o la persona encargada de entregar el pedido mediante el uso de la tecnología debe estar en contacto todo el tiempo con el cliente hasta que se realice la entrega esto genera confianza en la empresa.</p> <p>Registros</p> <p>Se debe mantener los registros de las entregas y preparar informes para la dirección.</p>			

Control

Hay que controlar las operaciones de transporte, optimizar el proceso para la entrega de mercadería, garantizar la integridad y seguimiento de la mercadería durante el proceso, se debe controlar el aprovisionamiento de materiales y mercancías en los planes de producción y de distribución asegurando la cantidad, lugar y plazos.

Evaluación

La evaluación y seguimiento del impacto del transporte de mercadería es importante ya que nos permite la retroalimentación y mejoras del proceso.

Reglamentación

Se debe controlar los tiempos de conducción y el tiempo de cada entrega haciendo un aproximado de la ruta a recorrer, se debe supervisar el exceso de velocidad.

POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS

1. Los conductores cumplirán con los protocolos establecidos por la operadora respecto al covid-19.
2. Los conductores deberán usar mascarilla obligatoriamente, las cuales deben ser renovadas regularmente.
3. La mercadería debe ser colocada y entregada por el personal de la empresa a fin de evitar el contacto con los clientes.
4. Limpiar y desinfectar las superficies de contacto frecuente de cada unidad de servicio al principio y al final de cada entrega.
5. El no abordar de forma sistemática el tema de la seguridad en las operaciones de transporte conlleva un riesgo económico.
6. Antes de cada entrega asegurarse de poseer la licencia y matrícula del vehículo.
7. Queda prohibido usar los vehículos de la empresa para actividades personales.
8. La seguridad en las operaciones de transporte es primordial ya que evitamos accidentes y que la mercadería no llegue a tiempo.
9. Se debe prevenir cualquier atraso que pueda suceder en la entrega de la mercadería
10. Se debe ser responsable respecto a los estándares de seguridad y buenas prácticas identificadas.

DIAGRAMA DE FLUJO

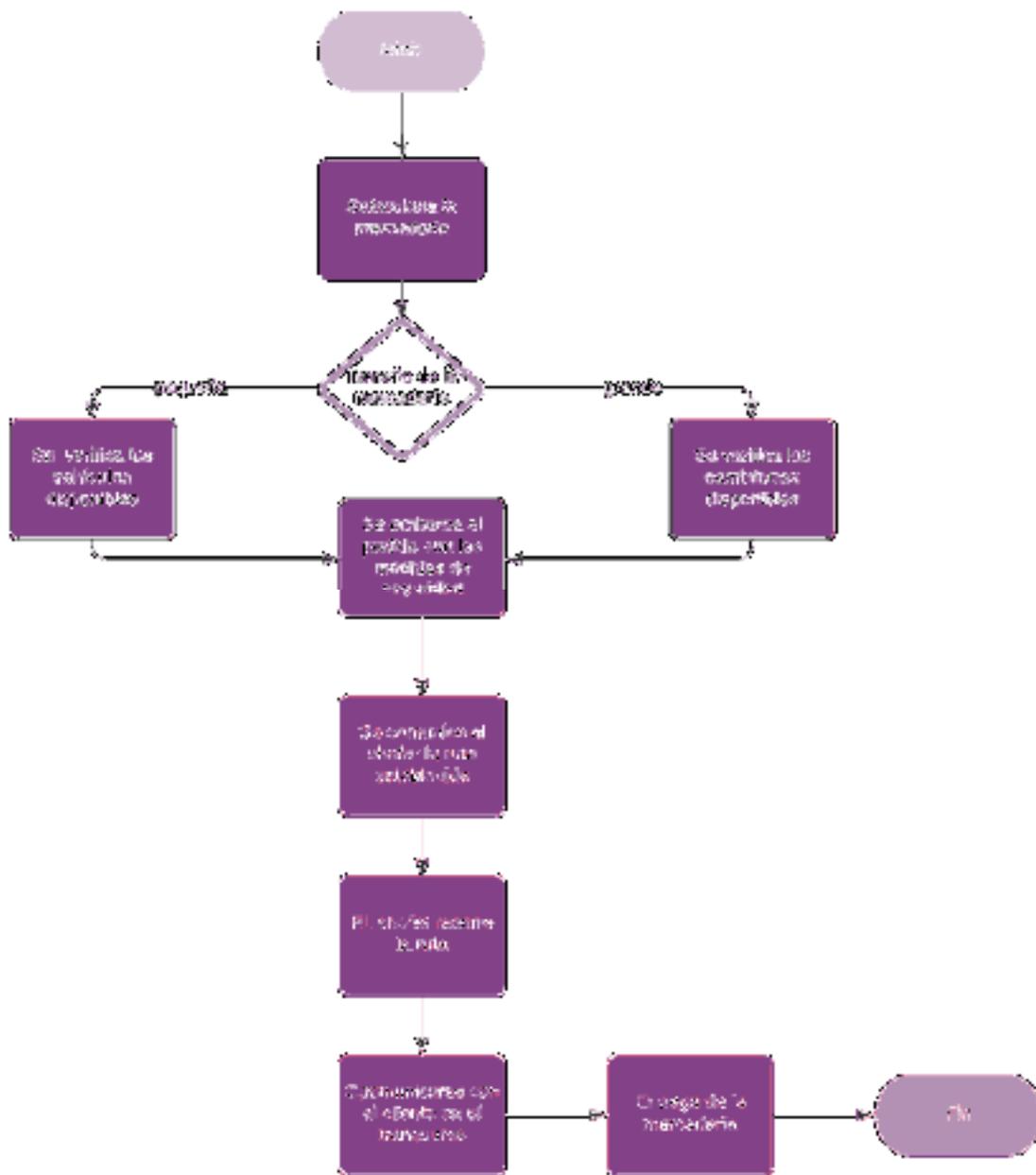


Gráfico 19-3: Flujograma Transporte de Mercadería

Fuente: Datos de la Empresa

Elaborado por: Mina, E. (2020)

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MP-01
		AÑO	2020
		PÁGINA	1
<p>CONCLUSIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se puede concluir que sin una estructura organizacional definida el personal de la empresa difícilmente podrá contribuir a cumplir los objetivos organizacionales, una organización es eficiente cuando su estructura está diseñada para cubrir sus necesidades. • Este Manual contiene todas las actividades que se realizan, los procesos llevados a cabo por el área de logística para las ventas se clasificaron mediante un mapa de procesos en estratégicos, de apoyo y de soporte, en cada proceso se especifica el nombre, tipo, propósito, responsabilidades, actividades a realizar y las políticas y lineamientos. <p>RECOMENDACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda a la empresa “Ecuahierro” que tome en consideración la propuesta del Manual de Operaciones y lo proporcione a todos los miembros de la empresa para que de esta manera se pueda estandarizar las actividades realizadas en el proceso de venta. • La definición clara de los procesos genera en una organización la fluidez de los mismos, evitando los cuellos de botella y la duplicidad de funciones es necesario que el manual se actualice frecuentemente de acuerdo a las necesidades de la empresa. 			

Elaborado por: <hr/>	Revisado por: <hr/>	Aprobado por: <hr/>
--------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

3.3.6. Cuadro de resumen

Se determinó las actividades, la información, los documentos, el control y monitoreo de los procesos que se encuentran directamente relacionados con el servicio al cliente que se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 12-3: Cuadro de resumen

PROCESOS	ACTIVIDADES	DOCUMENTOS	CONTROL	MONITOREO
<p>PROCESO 1 Solicitud del Cliente</p>	<p>En el proceso de solicitud al cliente se llevan a cabo 8 actividades que se detallan con precisión en el manual elaborado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de clientes • Catálogo de productos • Catálogo de promociones 	<p>La persona encargada del control de este proceso es el Jefe de Ventas</p>	<p>El Gerente General de la empresa Ecuahierro se encarga del monitoreo semanal de este proceso.</p>
<p>PROCESO 2 Facturación y Cobranza</p>	<p>En el proceso de facturación y cobranza se llevan a cabo 7 actividades que se detallan con precisión en el manual elaborado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facturas • Registro de la venta realizada • Ticket de cobro realizado • Cheques/Depósitos 	<p>La persona encargada del control de este proceso es la Cajera de la Empresa.</p>	<p>El Contador es el encargado de monitorear y verificar que las actividades y documentos realizados sean de acuerdo al reglamento</p>

<p style="text-align: center;">PROCESO 3 Despacho del Pedido</p>	<p>En el proceso de despacho del pedido se llevan a cabo 4 actividades que se detallan con precisión en el manual elaborado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oficio con las firmas de autorización • Ticket de autorización para el despacho • Registro de entrega 	<p>La persona encargada del control de este proceso es el Bodeguero.</p>	<p>El Jefe de Bodegas es el encargado de que las entregas sean puntuales y correctas.</p>
------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por: Mina, E. (2020)

CONCLUSIONES

Para la sustentación teórica fue necesario la revisión de literatura existente en libros, artículos de revista, periódicos, entre otras fuentes de información; misma que permitió a la investigadora realizar la respectiva fundamentación científica de cada una de las variables de estudio considerando la perspectiva de diferentes autores.

Mediante la utilización de instrumentos de investigación, se realizó un diagnóstico previo a la creación del Manual de procesos en donde se identificó que los colaboradores de la empresa no conocen con exactitud sus funciones a realizar y que en el momento en el que ingresaron tampoco se les dio indicaciones sobre sus funciones lo que ocasiona que los procesos no fluyan.

En vista de que la empresa no cuenta con un manual de procesos operativos para el área de logística en ventas se ha planteado una propuesta con la finalidad de mejorar los procesos que se llevan a cabo por los diferentes departamentos y que permita desenvolvimiento de las actividades cotidianas de la organización para ello se estableció el manual de procesos donde se plantean las actividades a realizar para el cumplimiento de los objetivos.

RECOMENDACIONES

Llevar un monitoreo continuo de la implementación de las políticas y lineamientos que se fijan en la propuesta, de manera gradual con la finalidad de lograr la adaptación del personal involucrado en la misma. Así también implementar en el departamento de talento humano el uso del manual de procesos para la buena ejecución de las actividades que se realizan, con la finalidad de corregir los problemas a los que actualmente se enfrenta la empresa.

Se recomienda a la dirección de la empresa, jefe de bodegas y jefe de ventas determinar los niveles máximos y mínimos de stock que debe mantener la distribuidora, de forma que pueda atender la demanda de sus productos sin problemas hasta el nuevo abastecimiento sin tener exceso de reservas que puede ocasionar pérdidas por deterioro o costos innecesarios de almacenamiento.

Se recomienda elaborar un formato de “Informe de recepción de mercadería” en el cual se debe incluir: fecha, factura de relacionada, personal que entrega, personal que recibe, declaración de recepción conforme, observaciones y firma de responsables este documento ayudará a mantener el control en el área de facturación y en bodegas.

GLOSARIO

Administración: La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia. (Chiavenato, 2001)

Estrategia: La estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. (Mintzberg, 2006)

Eficacia: Es la relación existente entre los resultados obtenidos y los medios empleados para conseguirlos; es el cociente de estos resultados y los insumos utilizados para la obtención de los mismos. (Mayo et al, 2006)

Productividad: La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos — trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información — en la producción de diversos bienes y servicios. (Prokopenko, 1989)

Logística: Es "una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes". (Ferrel et al, 2004)

Venta: "La cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas". (Romero, 2006)

BIBLIOGRAFÍA

- American Marketing Association*. (s.f.). Obtenido de Dictionary of Marketing Terms:
<http://www.marketingpower.com/>.
- Arias, A. (2016). *Apuntes para la Asignatura de Administración* .
- Barraza, M. F. (2007). *El Kaizen*. Barcelona: Panorama Editorial. doi:968381591X, 9789683815910
- Cardona, W. D. (2012). *Prácticas Empresariales*. Medellín: ECOE EDICIONES. doi:9586487725, 9789586487726
- Carrasco, J. B. (2011). *Gestión de Procesos* (4ta ed.). Santiago de Chile: Evolucion S.A. doi:978-956-7604-20-3
- Chiavenato, I. (2001). *Proceso Administrativo* . McGraw-Hill.
- Escamilla, M. (2013). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf
- Ezequiel, A. e. (2007). *Introducción a la planificación*. España: Grupo Editorial Lumen, Hvmanitas. doi:9870006620, 9789870006626
- Ferrel, O., Hirt, G., Ramos , L., Adriaenséns, M., & Flores, M. A. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*., McGraw-Hill.
- Hernández, R. (2004). *Como hacer un proyecto de Investigación* .
- Ishiwaka, K. (1982). *METODO DE CONTROL DE PROCESO*. Japon : Norman.
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación social cuantitativa* (Vol. 1). Barcelona: Diposit Digital Documents.
- Lucas, P. (2014). *Gestión de las empresas por procesos*. Barcelona: Escola Tècnica.
- Lybrand, C. &. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO*. Ediciones Díaz de Santos. doi:8479782951, 9788479782955
- Maldonado, J. (2011). *Gestión por procesos*. Edumed . Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/indice.htm>,
- Mallar, M. Á. (2010). "La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente.". *Visión de Futuro*, 13.

- Mayo Alegre, J., Loredó Carballo, N., & Palacios Hidalgo, Á. (2006). Procedimientos para evaluar la eficacia organizacional. *Gale Academic onefile*, Editorial Universitaria de Cuba.
- Mayor, O. (2004). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Mexico: Castañeda.
- Meneses, J. (2013). *Femrecerca*. Obtenido de http://femrecerca.cat/meneses/files/pid_00174026.pdf
- Mintzberg, H. (2006). *Las cinco Ps de la Estrategia*. Trad. De Luciana de Oliveira da Roccha.
- Münch, L., & Ernesto, Á. (2015). *Métodos y técnicas de investigación* (Vol. 5a ed). (Trillas, Ed.) Puebla, Mexico: Trillas.
- Newman, G. D. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 180-205.
- Pardo, J. (2017). *Gestión por Procesos y Riesgo Operacional*. Génova, España: AENOR Internacional, S.A.U. doi:978-84-8143-948-9
- Pozo, M. A. (2015). *Sistemas de archivo y clasificación de documentos*. Ediciones Paraninfo. doi:8428398291, 9788428398299
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad*. Ginebra: Oficina Internacional de trabajo. doi:92-2-305901-1
- Ríos, D. (Julio de 2015). ELABORACIÓN DEL MANUAL DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGOS PARA LA EMPRESA EQUISESON CIA. LTDA. Quito, Ecuador.
- Romero, R. (2006). *Marketing*. Palmir E.I.R.L.
- Ruiz, N. (Febrero de 2015). ELABORACIÓN Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA FERRECARACOL CIA LTDA. Quito, Ecuador.
- Salcedo, B. (Enero de 2018). DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS CONTABLES EN BASE A LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF) PARA L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA. . Riobamba, Ecuador.
- Sampieri, H., & Mendoza, R. (2008). *Métodos Mixtos*.
- Torres, M. G. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Panorama Editorial. doi:9683805809, 9789683805805

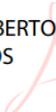
Vargas, Z. (2009). La Investigación Aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33, 159. Recuperado el 16 de Octubre de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>

Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. ESIC Editorial. doi:8473566971, 9788473566971

Yáñez, M. (2018). PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA EMINSER CIA. LTDA. Riobamba , Ecuador.

Zariategui, J. (1999). Gestión por procesos: Su papel e importancia . *Economía Industrial* , 330.

LUIS ALBERTO
CAMINOS
VARGAS



Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO CAMINOS VARGAS
Nombre de reconocimiento
(DN): c=EC, o=RIOBAMBA,
serialNumber=0602766974,
cn=LUIS ALBERTO CAMINOS
VARGAS
Fecha: 2021.03.25 10:27:36
-05'00'