



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Diseño de un manual de políticas y procedimientos para una  
empresa comercializadora de aluminio y vidrio en la ciudad de  
Guayaquil.**

**AUTORAS:**

**Mayorga Vera, Melany Michelle  
Mayorga Vera, Madelyne Viviana**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTORA:**

**Ing. Traverso Holguín, Paola Alexandra, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
4 de septiembre del año 2026**

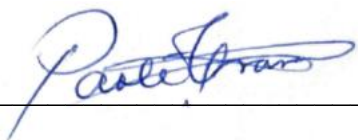


UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Mayorga Vera, Melany Michelle y Mayorga Vera, Madelyne Viviana**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

**TUTORA**

f. 

**Traverso Holguín, Paola Alexandra**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.**

**Guayaquil, 04 de septiembre del 2026**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Mayorga Vera, Melany Michelle**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación: Diseño de un manual de políticas y procedimientos para una empresa comercializadora de aluminio y vidrio en la ciudad de Guayaquil, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresa, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, 04 de septiembre del año 2026.**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Mayorga Vera, Melany Michelle**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Mayorga Vera, Madelyne Viviana**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación: Diseño de un manual de políticas y procedimientos para una empresa comercializadora de aluminio y vidrio en la ciudad de Guayaquil, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresa, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, 04 de septiembre del año 2026.**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Mayorga Vera, Madelyne Viviana**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Mayorga Vera, Melany Michelle**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Diseño de un manual de políticas y procedimientos para una empresa comercializadora de aluminio y vidrio en la ciudad de Guayaquil, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 04 de septiembre del año 2026.

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Mayorga Vera, Melany Michelle**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Mayorga Vera, Madelyne Viviana**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Diseño de un manual de políticas y procedimientos para una empresa comercializadora de aluminio y vidrio en la ciudad de Guayaquil, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 04 de septiembre del año 2026.

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Mayorga Vera, Madelyne Viviana**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REPORTE COMPILATIO**



Informe de análisis

Compilatio Magister+ | UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Madelyne.Mayorga\_Melany.Mayorga

ID : 015f72bb326e3fc42812a846a60bfd1d53185f26



3%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : Madelyne.Mayorga\_Melany.Mayorga.txt  
Tamaño del archivo original : 2,39 MB  
Número de palabras : 23.417

Depositante : Paola Alexandra Traverso Holguin  
Fecha de depósito : 24 de agosto de 2026  
Tipo de carga : interface  
fecha de fin de análisis : 24 de agosto de 2026

**TUTORA**

f.

Ing. Traverso Holguín, Paola Alexandra

**ESTUDIANTE**

f.

Mayorga Vera, Melany Michelle

f.

Mayorga Vera, Madelyne Viviana

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios en primer lugar por haberme brindado la fortaleza, sabiduría y perseverancia necesarias para llegar hasta este momento. A lo largo de este camino han existido retos, dificultades y momentos de incertidumbre, pero cada uno de ellos me permitió crecer tanto en el ámbito académico como personal y valorar aún más el esfuerzo realizado para alcanzar esta meta.

Agradezco profundamente a mi familia, por ser un pilar fundamental durante todo este proceso. Gracias por su amor, apoyo, paciencia y confianza en mí, incluso en aquellos momentos en los que las cosas parecían más difíciles. Sus palabras de ánimo y su compañía fueron una motivación constante para continuar y no rendirme. Este logro también es de ustedes, porque detrás de cada paso que he dado ha estado su apoyo incondicional.

De manera especial, agradezco a mis padres Juan Mayorga Sánchez y Verónica Vera Cedillo por enseñarme, con su ejemplo, el valor de la responsabilidad, la perseverancia y el esfuerzo. Gracias por impulsarme a seguir adelante, por creer en mis capacidades y por acompañarme en cada etapa de mi formación. Todo lo aprendido durante estos años ha sido posible, en gran parte, gracias a los valores que me han inculcado.

Así mismo, quiero expresar mi agradecimiento a mis docentes, quienes compartieron sus conocimientos, experiencias y orientación a lo largo de mi formación universitaria. Cada enseñanza recibida contribuyó a mi crecimiento profesional y me permitió desarrollar las herramientas necesarias para afrontar los desafíos de mi futura vida laboral.

Agradezco también a mi tutora de tesis, la Ing. Paola Traverso Holguín por su orientación, tiempo y dedicación durante el desarrollo de este trabajo. Sus observaciones y recomendaciones fueron fundamentales para mejorar y culminar esta investigación de manera satisfactoria.

Mayorga Vera Melany Michelle

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mis padres Juan Mayorga y Verónica Vera y a mi querida abuelita Aida Sánchez que hicieron posible que hoy pueda mirar hacia atrás con orgullo y hacia el futuro con ilusión y nuevos objetivos. A ustedes, que con su amor, esfuerzo, sacrificio y confianza nos impulsaron a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles, este logro es nuestro, pero también de ustedes

Mayorga Vera Melany Michelle

## **Agradecimiento**

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fortaleza y la sabiduría necesaria para culminar esta etapa importante de mi formación académica. Por acompañarme en cada paso del camino y permitirme superar los retos que se presentaron durante este proceso.

Agradezco profundamente a mis padres, Juan Mayorga Sánchez y Verónica Vera Cedillo por su amor incondicional, su apoyo constante y por creer en mí en todo momento. Gracias por ser mi principal motivación y por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo, la responsabilidad y la perseverancia.

A mis docentes quienes a lo largo de mi carrera compartieron sus conocimientos, experiencias y orientación, contribuyendo de manera significativa a mi formación profesional. Cada enseñanza recibida ha sido fundamental para mi desarrollo académico y personal.

De manera especial, agradezco a mi tutora de tesis la Ing. Paola Traverso Holguín, por su guía, paciencia y dedicación durante la elaboración de este trabajo. Sus observaciones y consejos fueron esenciales para la culminación de esta investigación.

Finalmente, agradezco a todas las personas que de alguna u otra manera me brindaron su apoyo, palabras de aliento o compañía durante este proceso. Cada gesto significó un impulso importante para seguir adelante y no rendirme.

Mayorga Vera Madelyne Viviana

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo, en primer lugar, a mis padres Juan Mayorga y Verónica Vera y a mi querida abuelita Aida Sánchez quienes han sido mi mayor ejemplo de amor, esfuerzo y perseverancia. Gracias por enseñarme que los sueños se construyen con trabajo constante, disciplina y fe en uno mismo. Cada logro alcanzado lleva consigo su esfuerzo silencioso, sus palabras de aliento y la confianza que siempre han depositado en mí, incluso en los momentos en los que dudaba de mis propias capacidades

Mayorga Vera Madelyne Viviana

## Índice General

|                                                                      |      |
|----------------------------------------------------------------------|------|
| Agradecimiento.....                                                  | VIII |
| Dedicatoria .....                                                    | IX   |
| Agradecimiento.....                                                  | X    |
| Dedicatoria .....                                                    | XI   |
| Índice General .....                                                 | XII  |
| Índice de Tablas .....                                               | XIV  |
| Resumen .....                                                        | XV   |
| Abstract .....                                                       | XVI  |
| Introducción .....                                                   | 2    |
| Antecedentes .....                                                   | 2    |
| Planteamiento del problema .....                                     | 4    |
| Definición del problema .....                                        | 5    |
| Justificación del árbol de problema.....                             | 6    |
| Justificación de la investigación .....                              | 7    |
| Importancia y naturaleza de propuesta metodológica.....              | 9    |
| Alcance y limitaciones.....                                          | 10   |
| Objetivo general.....                                                | 10   |
| Objetivos específicos .....                                          | 10   |
| Preguntas de investigación .....                                     | 11   |
| Capítulo I: Marco Teórico .....                                      | 12   |
| Marco Teórico .....                                                  | 12   |
| Teorías Administrativas enfocadas a la Administración relacionadas a |      |
| Políticas y Procedimientos .....                                     | 12   |
| Gestión Administrativa.....                                          | 16   |
| Políticas Organizacionales o Empresariales .....                     | 17   |
| Procedimientos Administrativos .....                                 | 18   |
| Gestión por Procesos .....                                           | 19   |
| Manual de Funciones y Procedimientos.....                            | 20   |
| Flujogramas de Proceso.....                                          | 21   |
| Elementos y Simbología de los Flujogramas.....                       | 22   |
| Ventajas de los Flujogramas .....                                    | 23   |
| Marco Referencial.....                                               | 24   |
| Marco Conceptual.....                                                | 27   |
| Capítulo II: Metodología de la Investigación .....                   | 29   |
| Metodología de investigación.....                                    | 29   |
| Enfoque de la Investigación .....                                    | 29   |
| Tipos de Investigación.....                                          | 29   |
| Modalidad de la Investigación .....                                  | 30   |
| Métodos de Investigación.....                                        | 30   |
| Población.....                                                       | 31   |

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| Instrumentos de recolección de información .....                 | 33  |
| Marco técnico de referencia normas ISO 9001 .....                | 34  |
| Resultados .....                                                 | 35  |
| Evidencia empírica e indicadores de la situación operativa ..... | 35  |
| Resultados de la entrevista .....                                | 36  |
| Resultados de la aplicación de la lista de verificación .....    | 42  |
| Análisis de la investigación realizada .....                     | 46  |
| Análisis FODA .....                                              | 47  |
| Análisis PESTEL .....                                            | 49  |
| Capítulo 3: Propuesta metodológica .....                         | 53  |
| Propuesta de Manual de políticas y procedimientos .....          | 53  |
| Filosofía Empresarial .....                                      | 55  |
| Misión .....                                                     | 55  |
| Visión .....                                                     | 56  |
| Valores Empresariales .....                                      | 56  |
| Estructura Organizacional .....                                  | 56  |
| Funciones Del Cargo .....                                        | 58  |
| Procedimientos Por Áreas .....                                   | 67  |
| Políticas Empresariales .....                                    | 84  |
| Políticas generales de la empresa .....                          | 85  |
| Políticas administrativas .....                                  | 85  |
| Políticas financieras y contables .....                          | 86  |
| Políticas de ventas y atención al cliente .....                  | 86  |
| Políticas de bodega y despacho .....                             | 87  |
| Políticas de talento humano .....                                | 87  |
| Políticas de comunicación interna .....                          | 88  |
| Cronograma .....                                                 | 89  |
| Presupuesto .....                                                | 89  |
| Validación de la propuesta .....                                 | 90  |
| Conclusiones y recomendaciones .....                             | 91  |
| Conclusiones .....                                               | 91  |
| Recomendaciones .....                                            | 92  |
| Referencias .....                                                | 93  |
| Anexos .....                                                     | 99  |
| Anexo 1. Guía de entrevistas .....                               | 99  |
| Anexo 2. Modelo de la lista de verificación .....                | 102 |
| Políticas organizacionales .....                                 | 102 |
| Procedimientos administrativos .....                             | 102 |
| Funciones y responsabilidades .....                              | 102 |

## Índice de Tablas

|                 |                                                                            |    |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 1</b>  | Ventas anuales de la Distribuidora Aluminios Pacific periodo 2021-2025 ... | 4  |
| <b>Tabla 2</b>  | Simbología utilizada en los flujogramas de proceso .....                   | 22 |
| <b>Tabla 3</b>  | Resumen del marco referencial de investigaciones relacionadas.....         | 26 |
| <b>Tabla 4</b>  | Puestos de trabajo en la comercializadora aluminio y vidrio .....          | 32 |
| <b>Tabla 5</b>  | Indicadores de la situación operativa identificada en el diagnóstico ..... | 35 |
| <b>Tabla 6</b>  | Sobre las políticas organizacionales.....                                  | 43 |
| <b>Tabla 7</b>  | Procedimientos administrativos .....                                       | 44 |
| <b>Tabla 8</b>  | Funciones y responsabilidades.....                                         | 45 |
| <b>Tabla 9</b>  | Caracterización de procesos.....                                           | 68 |
| <b>Tabla 10</b> | Indicadores de gestión.....                                                | 83 |
| <b>Tabla 11</b> | Cronograma.....                                                            | 89 |
| <b>Tabla 12</b> | Presupuesto referencial .....                                              | 90 |

## **Resumen**

El presente proyecto de titulación tuvo como objetivo el diseño de un manual de funciones, políticas y procedimientos para una comercializadora de aluminio y vidrio, con la finalidad de fortalecer la gestión administrativa. La investigación se desarrolló ante la inexistencia de documentación formal que normara las actividades del personal, lo que generaba duplicidad de funciones, deficiencias en la comunicación interna y debilidades en los procesos administrativos y financieros. La metodología aplicada fue de tipo descriptiva y aplicada para lo cual utilizo técnicas de recolección de la información como entrevistas, lista de verificación y revisión documental, lo que permitió diagnosticar la situación actual de la entidad. Con base en los resultados obtenidos, se elaboró un manual que contempla políticas institucionales, procedimientos por áreas clave y un manual de funciones detallado para cada puesto de trabajo, complementado con flujogramas que facilitan la comprensión de los procesos. Asimismo, se diseñó un organigrama estructurado por departamentos, que contribuye a una mejor coordinación y delimitación de responsabilidades. La propuesta planteada constituye una herramienta administrativa fundamental que permitirá a la comercializadora de aluminio y vidrio mejorar su desempeño organizacional, reducir riesgos operativos y financieros, y sentar bases sólidas para su crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

Palabras claves: Políticas, manual de funciones, procesos, flujograma de procesos, gestión administrativa.

## **Abstract**

This thesis project aimed to design a manual of functions, policies, and procedures for an aluminum and glass trading company, with the goal of strengthening its administrative management. The research was undertaken due to the lack of formal documentation governing staff activities, which resulted in duplication of functions, deficiencies in internal communication, and weaknesses in administrative and financial processes. The methodology employed was descriptive and applied, utilizing data collection techniques such as interviews, checklists, and document review, which allowed for a diagnosis of the company's current situation. Based on the results obtained, a manual was developed that includes institutional policies, procedures for key areas, and a detailed job description for each position, complemented by flowcharts to facilitate process understanding. Additionally, an organizational chart structured by departments was designed to contribute to better coordination and a clearer definition of responsibilities. The proposed solution constitutes a fundamental administrative tool that will allow the aluminum and glass trading company to improve its organizational performance, reduce operational and financial risks, and lay a solid foundation for its growth and sustainability in the market.

Keywords: Policies, job descriptions, processes, process flowchart, administrative management.

## **Introducción**

### **Antecedentes**

Las empresas en general para poder lograr tener una operatividad efectiva que les permita cumplir a cabalidad con las exigencias actuales tanto a los clientes internos y externos, requiere de una estructura organizativa acorde a su tamaño y actividad. Tomando en cuenta estos aspectos fundamentales de la administración para el logro de estos objetivos es importante la implementación de manuales de funciones, políticas y procedimiento para el fortalecimiento de la gestión administrativa y operativa en las diversas organizaciones.

Como lo señala Chiavenato (2017), los manuales administrativos contribuyen a estandarizar los procesos, reducir la incertidumbre y mejorar la eficiencia organizacional mediante la definición clara de funciones, responsabilidades y normas internas. Por lo expuesto por el autor, se puede determinar que las empresas organizadas deben poner en práctica estas herramientas administrativas en los sectores industrial, de servicios y comercial. Este último, al que pertenecen las distribuidoras, requiere especialmente esta estandarización debido a la necesidad de mantener la coherencia en la cadena de suministro, la gestión de inventarios y la atención al cliente.

El uso de los manuales, políticas y procedimientos involucra contar con documentos normativos correctamente estructurados de acuerdo a las necesidades de la organización, de tal manera contribuya directamente a la mejora de la productividad y la optimización de los recursos organizacionales, lo que se evidencia en el contexto ecuatoriano, donde diversos estudios han señalado que las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) presenten debilidades relacionadas con la ausencia de procedimientos formales y lineamientos administrativos claros.

Como sostiene Zambrano y Llor (2020), que indican que la falta de manuales y protocolos limitan la capacidad de las empresas para sostener un crecimiento ordenado, ya que este genera duplicidad de funciones, pérdida de información y errores recurrentes en actividades diarias., por lo antes mencionado este inconveniente se puede presentar en empresas distribuidoras de diferentes actividades, como lo es las dedicadas a la comercialización de aluminio y vidrio, y demás materiales afines.

Estas falencias impactan directamente la gestión logística, la rotación de inventario, deterioro del inventario, la calidad del servicio, entre otras actividades operativas que se realizan, lo que en algunos casos ponen en riesgo la competitividad en el mercado local.

Un caso similar es el de la Florícola Tangararoses CIA. LTDA. La cual es una empresa del sector florícola ubicada en la provincia de Cotopaxi, Ecuador. donde se elaboró un manual de políticas y procedimientos contables con el objetivo de optimizar los procesos financieros y de esta manera fortalecer la gestión interna de la organización, durante el proceso de diagnóstico se identificaron brechas en los procedimientos existentes, mediante la

elaboración del manual, se estableció un marco normativo que permitió estandarizar las actividades contables, mejorar la eficiencia operativa, reducir riesgos financieros y lograr el fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa, tras la aplicación del manual diseñado, este contribuyó al ordenamiento de procesos como gestión de cuentas por cobrar, inventarios, depreciaciones y flujo de caja, apoyando la transparencia y cumplimiento de normas contables. (Vilcaguano, 2025)

De manera similar, en la empresa Bluecard Ecuador S.A., el autor Puchaicela (2025) desarrolló e implementó un manual de procedimiento en el área contable y financiera, lograron evidenciar que su aplicación contribuye a una mejor gestión de los recursos humanos y financieros, facilitando la organización de operaciones internas y mejorando el desempeño general de la empresa

#### Historia de la distribuidora Aluminios Pacific.

La distribuidora Aluminios Pacific inició sus actividades el 11 de mayo del año 2000, manteniendo una trayectoria dentro del mercado desde más de dos décadas, su actividad principal registrada en el RUC, es venta al por mayor de productos semiacabados de metales ferrosos y no ferrosos, se encuentra ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, en el km 7,5 de la vía a Daule.

Según la clasificación de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y la decisión 702 de la Comunidad Andina de Naciones (CCQ, 2025), es considerada una PYME del estrato II, la cual está caracterizada por contar entre 10 y 49 trabajadores y ventas anuales brutas entre 100.000\$ y 1.000.000\$. La misma funciona como una entidad autorizada a comercializar los productos de la empresa industrial denominada Fundiciones Industriales S.A (FISA) por lo que presenta un catálogo de productos como perfiles de aluminios para ventanas, tubos, línea europea, alucubond, policarbonato, acrílicos, herramientas, equipos y demás accesorios y suministros utilizados en los diversos trabajos relacionados con el aluminio y vidrio.

La distribuidora es familiar, hasta el año 2018 contaba con 10 colaboradores, en la actualidad cuenta con 23 colaboradores que se encuentran distribuidos en 10 colaboradores en el área administrativa, como son: el administrador, un contador, un pagador a proveedores, una persona encargada de la nómina y pagos al IESS, cinco vendedores y una cajera; en el área operativa son 13 empleados, los cuales son: un despachador de accesorios y bodega, cuatro despachadores de vidrio, cuatro despachadores de aluminio, cuatro controladores de despacho.

La comercializadora dispone de tres tipos de clientes que son:

- Profesionales en la construcción.: Ingenieros civiles y arquitectos que adquieren materiales para proyectos de vivienda, sin construir grandes constructoras
- Propietarios de talleres de aluminio y vidrio: Maestros que compran materia prima para elaborar productos bajo pedidos de terceros, con una frecuencia de compra de dos a tres veces por semana.
- Público en general: Consumidores finales que adquieren suministros para reparaciones menores o proyectos domésticos.

El volumen de ventas que se tienen dadas de manera aproximada para el presente estudio a partir del año 2021 se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Ventas anuales de la Distribuidora Aluminios Pacific periodo 2021-2025*

| Año  | Ventas anuales<br>(USD) |
|------|-------------------------|
| 2021 | 2`640.000               |
| 2022 | 2`790.000               |
| 2023 | 2`870.000               |
| 2024 | 2`910.000               |
| 2025 | 2`980.000               |

*Nota.* Valores de ventas de acuerdo con datos proporcionados por el administrador de la empresa

A pesar de la trayectoria y crecimiento sostenido, la entidad no cuenta con manuales de funciones, políticas y procesos, una estructura distribuida en organigrama tampoco posee misión, visión. Realiza el acercamiento con sus clientes a través de las redes sociales como Instagram, Facebook, pero solamente es utilizado para dar a conocer los productos, mas no es utilizado para responder las inquietudes de los clientes, por lo que no tiene un trabajador encargado de ello, por otro lado utilizan el whatsapp, este último dedicado a sus clientes para mantenerlos al día con cotizaciones y promociones que se dan dependiendo la línea de productos que se comercializan por parte de la entidad, pero no tienen definido a un responsable para esta actividad.

### **Planteamiento del problema**

La empresa Distribuidora Aluminios Pacific enfrenta dificultades administrativas y operativas derivadas de la ausencia de un manual de funciones, políticas y procedimientos.

Debido a la inexistencia de estandarización en los procesos internos, los trabajadores realizan sus tareas de acuerdo a su criterio personal, debido a que no existe una guía administrativa donde se indique la manera correcta de cómo se debe realizar las actividades, esto puede traer como consecuencia un incremento en los errores operativos y en los retrabajos generando resultados inconsistentes, fallas frecuentes y la necesidad de repetir las actividades, lo que afecta a la entrega inmediata del producto a los clientes.

Por otra parte existe una ambigüedad en los roles y responsabilidades del personal, ya que la empresa al no poseer un documento oficial que establezca las funciones específicas de cada puesto dentro de la organización, por lo que se producen confusiones, duplicidad de tareas, entre otras, lo que provoca un bajo desempeño y conflictos internos entre los colaboradores, debido a que la superposición de funciones y la carencia de claridad generan fricciones internas, desorganización y disminución del rendimiento laboral.

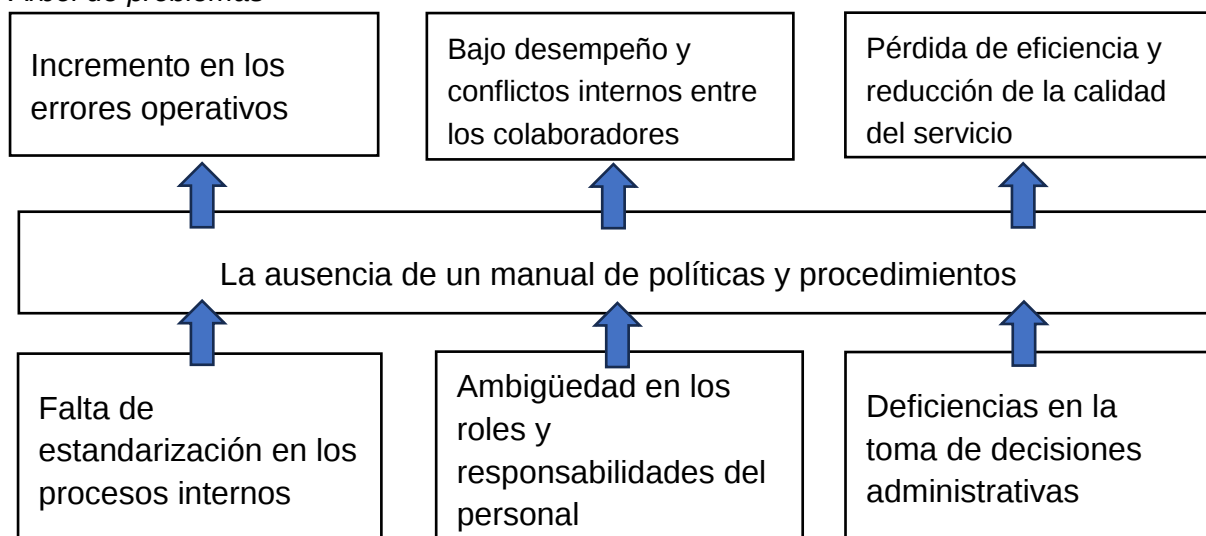
Otra causa evidente que se tiene, es la deficiencia en la toma de decisiones administrativas y operativas sin políticas definidas, las decisiones se basan en criterios individuales, por lo que no se alcanzan los objetivos organizacionales, debido a ello trae como consecuencia la pérdida de eficiencia y reducción de la calidad del servicio porque las decisiones inconsistentes conducen a procesos lentos, errores recurrentes y baja satisfacción del cliente, afectando la competitividad de la entidad.

### Definición del problema

De acuerdo con lo expuesto se puede manifestar que la empresa Distribuidora Aluminios Pacific enfrenta dificultades administrativas y operativas debido a la ausencia de un manual de funciones, políticas y procedimientos. Lo que se puede observar en la figura siguiente:

**Figura 1.**

*Árbol de problemas*



*Nota.* Esta figura muestra las causas y consecuencias de los problemas por lo que atraviesa la empresa en estudio.

Las causas y consecuencias que se presentan en el árbol de problema se pueden describir de la siguiente manera:

Los efectos finales: la pérdida de eficiencia y reducción de la calidad del servicio

Efectos directos: bajo desempeño y conflicto interno entre los colaboradores, además de un incremento en los errores operativos y retrabajos

Problema central: ausencia de un manual de procedimientos

Causas directas: Ambigüedad en los roles y responsabilidad del personal, además de deficiencia en la toma de decisiones administrativas y falta de estandarización en los procesos internos-

### **Justificación del árbol de problema**

Conforme al árbol de problemas presentado, el problema central identificado es la ausencia de un manual de políticas y procedimientos, situación que afecta directamente la gestión administrativa y operativa de la comercializadora de aluminio y vidrio. La inexistencia de este instrumento de gestión provoca que las actividades se desarrollen sin criterios uniformes, generando incertidumbre en la ejecución de los procesos y dificultando el cumplimiento eficiente de las funciones asignadas al personal.

Entre las principales causas que originan esta problemática se encuentra la falta de estandarización de los procesos internos, lo que ocasiona que cada colaborador realice sus actividades de acuerdo con su experiencia o criterio personal, incrementando la posibilidad de errores y variaciones en los resultados, como evidencia de esta situación, durante un periodo de tres meses de observación y revisión de los registros internos, se identificaron aproximadamente 25 errores relacionados con los procesos de ventas, preparación de pedidos, facturación y despacho. De este total, 9 casos correspondieron a pedidos preparados de manera incorrecta, 7 estuvieron relacionados con errores en cantidades o medidas de los productos, 5 correspondieron a inconsistencias en la documentación o facturación y 4 estuvieron vinculados con retrasos en los despachos, estas situaciones generaron la necesidad de realizar correcciones y reprocesos que pudieron ser evitados

Por otro lado, la ambigüedad en los roles y responsabilidades del personal, en determinados procesos intervienen varios colaboradores sin que exista una delimitación formal las responsabilidades correspondientes a cada cargo. Esta situación puede generar duplicidad de actividades, omisión de tareas y dificultades para determinar quién debe responder ante un error, como resultado de la observación se identificaron aproximadamente 6 actividades en las que intervienen dos o más colaboradores sin una responsabilidad formalmente delimitada. Además se genera confusión respecto a las funciones que

corresponden a cada cargo, provocando duplicidad u omisión de tareas, en el periodo de observación se han presentado 7 duplicidad de despachos, afectando la coordinación entre las diferentes áreas de la entidad, de igual manera, las deficiencias en la toma de decisiones administrativas limitan la capacidad de los directivos para establecer controles efectivos y adoptar medidas oportunas para el mejoramiento de los diversos procesos que se dan en la organización.

Como consecuencia de estas causas, la comercializadora de aluminio y vidrio experimenta un incremento en los errores operativos, se identificó que de aproximadamente 120 pedidos atendidos durante el periodo analizado, 16 presentaron algún tipo de inconvenientes, equivalente aproximadamente al 13,3% de los pedidos, entre estos inconvenientes se encontraron productos enviados en cantidades diferentes a las solicitadas, referencias equivocadas, errores en medidas y pedidos que debieron ser revisados o corregidos antes de su entrega al cliente. esto se da debido a la ausencia de procedimientos claramente definidos y documentados. Finalmente, estas condiciones repercuten en una pérdida de eficiencia y una reducción de la calidad del servicio, afectando la satisfacción de los clientes y la competitividad de entidad en el mercado.

Como consecuencia de las causas señaladas, se presentan errores operativos, reprocesos y retrasos que afectan la eficiencia de la organización, cada pedido incorrecto requiere aproximadamente de 30 minutos adicionales de revisión, corrección y coordinación, los 16 pedidos que presentaron inconvenientes representan alrededor de 8 horas de trabajo adicional durante el periodo analizado. este tiempo constituye un recurso que podría destinarse a actividades productivas y de atención al cliente.

En base a lo expuesto, el árbol de problemas evidencia la necesidad de diseñar e implementar un manual de políticas y procedimientos que permita estandarizar las actividades, definir claramente las responsabilidades del personal y fortalecer los mecanismos de control administrativo. Esta herramienta contribuirá a optimizar la gestión interna de la comercializadora de aluminio y vidrio, reducir errores operativos, mejorar el desempeño organizacional y elevar la calidad del servicio a sus clientes.

### **Justificación de la investigación**

La presente investigación es pertinente desde el ámbito teórico debido a que contribuye al fortalecimiento del conocimiento relacionado con la gestión administrativa, específicamente en el diseño y aplicación de manuales de políticas y procedimientos como instrumentos fundamentales para la estandarización de la organización. Por lo general existen diversos estudios que destacan la importancia de la documentación de procesos para mejorar la eficiencia y reducir errores, para lo cual se realizará un estudio acorde al tipo de actividad del giro del negocio, por lo que permitirá generar una base teórica que facilite futuras investigaciones relacionadas a la gestión de procesos y al control administrativo.

Desde el punto de vista metodológico se justifica debido a que se aplicará un enfoque sistemático que permitirá diagnosticar la situación actual de la distribuidora de Aluminio y vidrio, para la identificación de las carencias en sus procesos y estructurar de esta manera un modelo de manual adaptado a las necesidades reales de la organización. El uso de métodos y técnicas de recolección de la información como entrevistas, acompañado de un análisis documental donde se obtendrá datos confiables que sustentan la problemática. Además, el diseño del manual se basará en metodologías reconocidas de gestión por procesos, asegurando la rigurosidad técnica y la validez del contenido propuesto, generando un instrumento formal, ordenado y aplicable, orientado a responder adecuadamente a los requerimientos de la organización.

Desde la perspectiva práctica, la investigación responde a una necesidad real porque la Distribuidora de aluminio y vidrio enfrenta dificultades operativas y administrativas que afectan su funcionamiento diario, como es la duplicidad de funciones, errores recurrentes, demoras en los procesos y la falta de claridad en los diversos criterios para la toma de decisiones. El diseño de un manual de políticas y procedimientos permitirá mejorar la eficiencia interna, reducir los retrabajos, optimizar los recursos de la organización y establecer lineamientos claros para las diversas actividades de los colaboradores de la entidad.

La implementación en la organización logrará el fortalecimiento del control interno, elevando la calidad del servicio al cliente y contribuirá significativamente al crecimiento y competitividad de la empresa en el mercado local. De esta manera, los resultados beneficiarán directamente a la organización y servirán como referencia para otras empresas del sector.

Desde el ámbito académico, se justifica porque contribuye al fortalecimiento del conocimiento científico en las áreas de administración, gestión por procesos y control organizacional, debido a que permite integrar fundamentos teóricos relacionados con políticas empresariales, procedimientos administrativos, manuales de gestión y flujogramas de procesos, aplicándolos a un caso real del sector comercial, esta investigación demuestra como la teoría administrativa puede ser utilizada para diagnosticar problemas organizacionales y proponer soluciones estructuradas, alineadas con enfoques actuales de eficiencia y mejora continua.

En el aspecto social, la investigación se justifica porque el diseño de un manual de políticas y procedimientos contribuye a la mejora del entorno laboral de la empresa comercializadora de aluminio y vidrio, al establecer normas claras, funciones definidas y procesos estandarizados, reduciendo los conflictos internos, la equidad en la toma de decisiones y la transparencia en las relaciones laborales, lo que impacta positivamente en la calidad de vida de sus colaboradores y sus familias, mejorando también el servicio o atención

al cliente, proveedores, logrando un beneficio al sector comercial de la sociedad Guayaquileña.

La justificación empresarial responde a una necesidad real de la organización, relacionada con la ausencia de políticas formales y procedimientos documentados que orienten la gestión administrativa y operativa, el diseño de un manual permitirá optimizar los procesos internos, mejorar el control de actividades, reducir errores y reprocesos, y facilita la toma de decisiones gerenciales, por lo que el manual se convertirá en una herramienta estratégica para el crecimiento de la comercializadora de aluminio, debido a que fortalece la estructura organizacional, incrementa la eficiencia operativa y mejora su competitividad en ese mercado, por lo que esta investigación aporta una solución practica que contribuya a la sostenibilidad y al desarrollo empresarial a mediano y al largo plazo.

### **Importancia y naturaleza de propuesta metodológica**

La presente propuesta metodológica radica su importancia debido a que responde a una problemática existente en la comercializadora de aluminio y vidrio, debido a la ausencia de lineamientos que regulen la ejecución de las diversas actividades administrativas y operativas, este inconveniente genera desorden, duplicidad de funciones, errores recurrentes y dificultades para ejercer un control asertivo, por lo que para mejorar la situación de la organización con la información que se recopila es la de crear un manual de políticas y procedimientos apropiado conforme a las actividades y el personal de la organización, lo que permitirá establecer un marco claro para la correcta toma de decisiones, la asignación de responsabilidades y el adecuado flujo de trabajo.

Aunado a esto, la propuesta metodológica además tiene una relevancia en el contexto empresarial actual, porque permite la estandarización y la eficiencia que es un elemento clave para garantizar la competitividad, mejorar la calidad del servicio y se logra el fortalecimiento de la transparencia en las operaciones, esperando al crear el manual de políticas y procedimiento la disminución de tiempos improductivos y una orientación adecuada a los trabajadores y los resultados contribuirán además para otras empresas similares que tengan los mismos inconvenientes.

La naturaleza de esta propuesta metodológica es aplicada, porque busca resolver un problema real y específico que afecta directamente el funcionamiento de la organización, esta no se limita únicamente a generar conocimiento teórico, sino que además propone una solución practica y concreta como es el diseño de un manual que pueda implementarse de manera inmediata dentro de la organización.

Al mismo tiempo, la propuesta metodológica tiene un enfoque descriptivo porque analiza detalladamente la situación actual de los procesos internos, identificando debilidades, incoherencias y oportunidades de mejora, es propositivo porque plantea un modelo estructurado de políticas y procedimientos que permitirá optimizar la gestión administrativa.

## **Alcance y limitaciones**

El alcance de la presente propuesta metodológica se centrará en el análisis de los procesos administrativos y operativos actuales de la empresa comercializadora de aluminio y vidrio, en las diferentes áreas establecidas como son las ventas (despacho, bodega, caja, entre otras), con el propósito de identificar debilidades, duplicidad de funciones y la ausencia de lineamientos formales.

También abarcará la revisión teórica relacionada con políticas empresariales, procedimientos administrativos, gestión por procesos y flujogramas, lo que permitirá sustentar técnicamente la propuesta. A nivel metodológico se aplicarán técnicas como la entrevista y la lista de verificación dirigidas a todo el personal de la entidad, que permita la recopilación real y pertinente sobre la forma en que se ejecutan las actividades en la organización

El resultado final de la propuesta metodológica culminará con la elaboración de un manual estructurado, que contendrá políticas claras, procedimientos estandarizados y flujogramas de procesos, orientados a mejorar la eficiencia operativa, el control interno y la coordinación entre las diferentes áreas de la comercializadora de aluminio.

Entre las limitaciones de la investigación se encuentra el acceso restringido a información interna sensible, como datos financieros detallados o indicadores de desempeño, debido al riesgo de compartir información del giro del negocio, esta situación podría limitar la profundidad del análisis en ciertos procesos relacionados con el control.

Además, es importante considerar el factor de tiempo del personal, para poder recopilar la información, lo que podría influir en la amplitud de las entrevistas y en la obtención de información detallada sobre las actividades que se desarrollan en la comercializadora, además el estudio se desarrolla en un periodo de tiempo determinado, lo cual impide realizar un seguimiento longitudinal que permita medir los efectos del manual una vez aplicado, quedando como una recomendación para futuras investigaciones.

## **Objetivo general**

Diseñar de un manual de políticas y procedimientos para una empresa comercializadora de aluminio y vidrio en la ciudad de Guayaquil que permita el mejoramiento de la eficiencia operativa y el control administrativo

## **Objetivos específicos**

- Analizar los fundamentos conceptuales sobre políticas, procedimientos y gestión por procesos que sustenten teóricamente la elaboración del manual para una comercializadora de aluminio y vidrio.
- Diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos y operativos de la empresa con el uso de técnicas de recolección de datos, con el fin de la identificación debilidades y necesidades que justifiquen la creación del manual.

- Diseñar un manual de políticas y procedimientos adaptado a las necesidades de la empresa, que estandarice las actividades y contribuya al mejoramiento de la gestión interna.

#### **Preguntas de investigación**

- ¿Cuáles son los fundamentos conceptuales y modelos teóricos sobre políticas, procedimientos y gestión por procesos que sustentan el diseño de un manual administrativo?
- ¿Cuál es la situación actual de los procesos administrativos y operativos de la empresa y que debilidades se evidencian mediante el diagnóstico de la empresa?
- ¿Qué estructura y contenido debe incluir el manual de políticas y procedimientos para responder adecuadamente a las necesidades de estandarización y mejora de la empresa?

## **Capítulo I: Marco Teórico**

### **Marco Teórico**

Para tener una idea clara de lo importante que son los manuales de políticas y procedimientos es necesario conocer los aspectos teóricos relevantes como las principales corrientes del pensamiento administrativo, para posterior aplicar en la propuesta acorde a los requerimientos de la organización comercializadora de aluminio y vidrio.

#### **Teorías Administrativas enfocadas a la Administración relacionadas a Políticas y Procedimientos**

La presente investigación, que lleva por nombre “Diseño de un manual de políticas y procedimientos para una comercializadora de aluminio y vidrio en la ciudad de Guayaquil”, se fundamenta en diferentes aportes de la teoría administrativa relacionados con la organización, eficiencia y control de las actividades empresariales. Para este propósito se exponen los aportes de Frederick Taylor, Weber, Henry Fayol, Deming, Richard L. Daft considerando que estas contribuciones permiten establecer una base para el diseño de procedimientos permiten establecer una base conceptual para el diseño de procedimientos orientados a mejorar el funcionamiento interno de la organización.

Un manual de políticas y procedimientos constituye una herramienta administrativa que permite establecer criterios, responsabilidades, actividades y controles para orientar el desarrollo de los procesos organizacionales, facilitar la coordinación entre las áreas y establecer una forma estandarizada de ejecutar las actividades. Para el presente tema esta herramienta adquiere especial importancia debido a la necesidad de coordinar procesos como compras, recepción de mercadería, almacenamiento, ventas, facturación, cobro, despacho y gestión administrativa.

#### **Teoría de la Administración Científica (Taylor)**

La teoría de la administración científica constituye uno de los principales fundamentos para comprender la búsqueda de eficiencia en las organizaciones, Taylor (1911), desarrolló sus planteamientos a partir de la necesidad de sustituir métodos de trabajo basados en la experiencia y la improvisación por procedimientos fundamentales en la observación, medición y análisis sistemático.

Taylor (1911), plantea la importancia de desarrollar métodos científicos para estudiar las actividades laborales y determinar la forma más eficiente de ejecutarlas. Donde su principal ámbito temático es la eficiencia industrial, desde esta perspectiva de la presente investigación, los planteamientos de Taylor tienen relación directa con el diseño del manual de políticas y procedimientos, debido a que este documento busca establecer una metodología uniforme para la ejecución de las actividades. En lugar de que cada trabajador

desarrolle una tarea según su propio criterio, el manual permitirá definir procedimientos previamente establecidos, responsables y mecanismos de control.

Por lo tanto, la teoría de la administración científica proporciona el fundamento para establecer procedimientos estandarizados y orientados a la eficiencia, además este aporte resulta especialmente pertinente y permite sustentar la necesidad de documentar y normalizar las actividades que actualmente pueden ejecutarse de manera empírica.

En el contexto de la distribuidora Aluminios Pacific de aluminio y vidrio, donde los materiales son pesados, frágiles y de alto valor, la estandarización propuesta por Taylor es muy importante, de modo que al aplicar su teoría significa que el manual establecerá de manera sistemática qué hacer de una manera óptima, reduciendo de esta manera el desperdicio de material y previniendo accidentes laborales al eliminar la improvisación en el manejo de carga.

### **Teoría Clásica de la Administración Fayol**

Dentro de este enfoque se exponen la teoría clásica de administración de acuerdo con los aportes de Henry Fayol, complementada con la teoría de la burocracia expuesta por Max Weber, estas teorías explican de manera directa la importancia de normas, reglas y procedimientos formales que se dan dentro de las organizaciones. En lo referente a la teoría clásica de la administración, esta teoría fue desarrollada por Fayol (1916), la cual expresa que para lograr la eficiencia organizacional se debe estructurar las funciones administrativas y establecer reglas claras orientadas al comportamiento organizacional, la misma debe estar dirigida a los procesos para planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Dentro de esta teoría, las políticas se conciben como lineamientos generales que guían la toma de decisiones, en cambio los procedimientos definen la forma específica en que deben ejecutarse las diferentes actividades por parte de los colaboradores, entre los principios se destacan la unidad de mando, la disciplina, el orden y la centralización resaltan la necesidad de que en una organización se tenga normas y procedimientos claramente establecidos para evitar la improvisación, de tal manera se pueda garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, esta teoría es especialmente aplicable al diseño de políticas y procedimientos, debido a que promueve la estandarización de actividades, la claridad en las funciones y la formalización de los procesos administrativos, son considerados elementos claves para mejorar la eficiencia y el control interno de las organizaciones. (Fayol, 1916)

Por lo expuesto anteriormente, se puede determinar que para Fayol la función administrativa está orientada a lo que se conoce como el proceso administrativo aplicable en las diversas actividades empresariales, por lo que se requiere la existencia de políticas y procedimientos que establezcan la forma correcta de ejecutar las tareas, en este sentido, la

ausencia de un manual de políticas y procedimientos en una comercializadora de aluminio genera desorganización operativa, duplicidad de funciones y debilidades en el control interno, afectando la eficiencia administrativa, por lo que desde esta perspectiva la elaboración de un manual se alinea con los principios de orden, disciplina y unidad de mando, promovidos por esta teoría clásica, al permitir que cada colaborador conozca sus funciones y responsabilidades y las líneas de autoridad.

En el contexto de la distribuidora Aluminios Pacific, la ausencia de un manual genera desorganización operativa y duplicidad de funciones. En Aluminios Pacific, aplicar los principios de unidad de mando, orden y disciplina a través del manual garantizará que cada colaborador, desde el vendedor hasta el bodeguero, conozca exactamente sus límites de autoridad y responsabilidad, eliminando los puntos críticos causados por la falta de coordinación entre ventas y bodega.

### **Teoría de la Burocracia (Weber)**

En el mismo orden de ideas, en la teoría de la burocracia creada por Weber (1922), sostiene que las organizaciones deben operar bajo un sistema de reglas formales, procedimientos estandarizados y jerarquías bien definidas, el autor plantea que la racionalidad organizacional se logra cuando las actividades se ejecutan conforme a normas escritas y procedimientos previamente establecidos, lo que garantiza previsibilidad, estabilidad y equidad en la gestión. Desde este punto de vista de Weber, las políticas y procedimientos constituyen la base del funcionamiento administrativo, debido a que permiten uniformar las acciones del personal, reducir la arbitrariedad en la toma de decisiones y fortalecer el control organizacional, esta teoría respalda la importancia de documentar los procesos mediante manuales administrativos, especialmente en organizaciones que buscan mejorar su eficiencia operativa y su sostenibilidad.

Por lo expuesto de la teoría de la burocracia de Weber (1922), se puede concluir que las organizaciones deben operar bajo un sistema de reglas escritas, procedimientos estandarizados y jerarquías formales, con el fin de garantizar racionalidad, previsibilidad y equidad en la gestión, debido a que respalda la necesidad de documentar los procesos administrativos y operativos de la empresa mediante un manual formal, con esto se reduce la improvisación, minimiza errores en la ejecución de actividades y asegura la continuidad de los procesos, independiente de los cambios que se puedan dar de personal dentro de una organización.

Aunque el término burocracia a menudo tiene connotaciones negativas, la esencia de la teoría weberiana es fundamental. El manual de políticas y procedimientos es un documento que formaliza las reglas. Para una empresa familiar como Aluminios Pacific, donde la toma de decisiones puede ser informal, la implementación de un manual representa un paso significativo hacia una gestión más profesional y sostenible. Ya que con la implementación se

minimiza la improvisación, se asegura la continuidad de los procesos ante la rotación de personal y dota a la gerencia de un instrumento de control más objetivo

Para una empresa comercializadora de aluminio y vidrio establecer un marco normativo interno permitirá una regulación de las actividades administrativas, contables, comerciales y logísticas, fortaleciendo el control interno y al mismo tiempo mejora la coordinación entre áreas, la estandarización de procesos, transparencia en la gestión y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, contribuyendo también al crecimiento y sostenibilidad de la empresa en un entorno competitivo.

### **Teoría de gestión de la calidad de W. Edwards Deming**

William Edwards Deming fue un reconocido estadístico, consultor y especialista en gestión de la calidad, cuya contribución tuvo una importante influencia en la transformación de los sistemas de administración y producción durante el siglo XX. Sus planteamientos se enfocaron principalmente en comprender la calidad como resultado de la gestión de los procesos y del sistema organizacional, otorgando a la dirección un papel fundamental en la generación de mejoras sostenibles. (Deming, Out of the crisis, 1986)

Deming desarrolló una filosofía de gestión orientada hacia la mejora continua, la reducción de la variabilidad, el aprendizaje organizacional y la cooperación entre las personas que forman parte de una empresa. Su pensamiento sostiene que los resultados de una organización no deben analizarse únicamente a partir del desempeño individual de los trabajadores, sino considerando las características del sistema en el que estos desarrollan sus actividades.

De acuerdo con Deming, la transformación de una organización requiere una visión de largo plazo y un compromiso permanente con la mejora de los productos y servicios. En este sentido, la calidad no debe considerarse como una actividad aislada del proceso productivo, sino como una responsabilidad de la administración y de todo el sistema organizacional

### **Enfoque Contemporáneo y Dimensiones Organizacionales. Richard Daft**

Las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores bien informados pueden dan forma a las organizaciones. El primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos. Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales. Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones. Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas (Daft, 2011).

La propuesta de Daft resulta importante para el diseño del manual de políticas y procedimientos de Aluminios Pacífico ya que permite comprender el manual como un

instrumento de gestión administrativa, y no únicamente como un documento operativo. En este sentido, las políticas permiten establecer lineamientos generales para orientar la actuación de los colaboradores, mientras que los procedimientos definen las actividades específicas que deben realizarse para cumplir con los criterios organizacionales

En el contexto de la distribuidora Aluminios Pacific es importante para entender que el manual ya que es un instrumento de gestión que transforma la estructura de la empresa. Al crecer, la distribuidora debe transitar de una estructura simple a una estructura funcional o divisional. El manual actúa como el puente que formaliza esta transición, alineando la estructura interna con las exigencias del contexto competitivo actual.

### **Gestión Administrativa**

La gestión administrativa es considerada como el conjunto de procesos, funciones y actividades que se encuentran orientadas a coordinar eficientemente los recursos de una empresa para alcanzar los objetivos planteados. Según Robbins indica que “administrar implica planificar, organizar, dirigir y controlar con el fin de garantizar el funcionamiento efectivo de la organización” (Robbins & Coulter, 2021), lo que se expresa que lo importante en la gestión es aplicar el proceso administrativo para lograr una efectividad operativa en la entidad.

Por otra parte, otros manifiestan que la gestión moderna se centra en establecer estructuras y procesos claros que permiten optimizar el trabajo y reducir la incertidumbre operativa (Daft & Marcid, 2021), en base a lo expuesto se puede determinar que en el contexto actual de las organizaciones la documentación de manera formal de las actividades que debe conocer un empleado, las políticas y los lineamientos para ejercer una actividad dentro de la organización es un componente esencial que garantiza la eficiencia y la estandarización de las operaciones.

Según autores como Baquet et al. (2021), indican que una gestión administrativa formal, con procesos documentados y cultura organizacional definida, es fundamental para lograr eficiencia, transparencia y desarrollo sostenible en empresas de la región, lo que se manifiesta es que los manuales, políticas y procedimientos contribuyen para que el cliente interno genere una cultura organizacional en beneficio para la empresa.

Los diversos autores expuestos consideran importante que las organizaciones tengan políticas internas, procesos y procedimientos de las diversas actividades, de tal manera puedan ayudar a tener una estabilidad operativa, cultura organizacional y que se logre además un empoderamiento por parte del personal, lo que permitirá una mejora en la competitividad de la empresa.

## **Políticas Organizacionales o Empresariales**

Las políticas que deben aplicarse en una organización son consideradas directrices generales que se encargan de orientar la toma de decisiones, además establecen límites de actuación y definen criterios uniformes para el comportamiento dentro de una empresa. Para Griffin (2021), considera que las políticas son instrumentos que integran la misión y los objetivos estratégicos con la operación diaria, de tal forma se realicen las actividades sin complicación y conociendo de que son responsables cada uno de los puestos creados en una entidad.

Mientras que para los autores Certo & Certo (2022), consideran que las políticas proporcionan coherencia y consistencia en la toma de decisiones, fortaleciendo de esta manera la cultura organizacional y así facilitando el trabajo coordinado. Por lo antes mencionado se determina entonces que las empresas de manera general buscan mejorar su control interno, por lo que tratan de crear políticas claras que estén orientadas a reducir los riesgos operativos, que se eviten duplicidades de procedimientos o de funciones y q

ue estas orienten para que los empleados actúen eficientemente frente a situaciones recurrentes. El buen funcionamiento operativo y organizacional de las empresas, no solo se basa en una descripción de funciones y un flujograma que describe el proceso y de quienes intervienen, sino además de políticas empresariales, que tienen que ser claras, entendibles y aplicables por el personal de la entidad.

Por lo tanto, las políticas que se generan en una empresa son entonces consideradas como lineamientos generales y normas internas que se encargan de orientar al personal de la organización a una buena toma de decisiones y mejora el comportamiento de ellos dentro de la misma, con el fin de asegurar coherencia, orden y alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. También se puede considerar que las políticas se encargan de establecer los límites y criterios dentro de los cuales se deben realizar las diversas actividades administrativas, operativas y gerenciales, de tal manera que el personal pueda actuar de manera uniforme frente a las diversas situaciones o inconvenientes que se les presente.

Al enfocarse solo en el área administrativa, se puede manifestar que las políticas empresariales funcionan como un marco de referencia que permite guiar la forma de actuar de los colaboradores, facilita la coordinación entre diversos departamentos y permite un mejor control interno, según Torres, manifiesta que “las políticas permiten estandarizar decisiones, reducir la improvisación y garantizar que los procesos se ejecuten conforme a la misión, visión y valores organizacionales” (Torres F. , 2021).

Las políticas empresariales, radica su importancia en que se considera un instrumento fundamental para orientar la gestión organizacional y garantizar la coherencia para la toma de decisiones, presentando criterios claros en las labores que permiten a los colaboradores

desempeñar sus funciones de manera ordenada y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, por lo que permite reducir la improvisación y los errores operativos del personal.

Se determina la importancia debido a que “contar con políticas bien definidas contribuye a estandarizar los procesos, mejorar la eficiencia administrativa y asegurar la continuidad de las operaciones, incluso ante cambios de personal o crecimiento organizacional” (Torres F. , 2021), en base a lo expuesto se puede indicar que es un papel clave en el desarrollo organizacional y la competitividad, debido a que fomentan una cultura institucional basada en la disciplina, la responsabilidad y el cumplimiento de normas, porque están documentadas y además sirven como guía para la capacitación del personal, resolver conflictos internos y la adaptabilidad de la empresa a nuevas exigencias del entorno, lo que se podría concluir que su aplicación favorece a una gestión más eficiente y sostenible.

Las políticas empresariales se pueden crear por puestos de trabajo o por procesos definidos, de tal forma que pueden ser:

- Políticas de cobranzas.
- Políticas de ventas.
- Políticas de compras.
- Políticas de inventario.
- Políticas de Talento humano.
- Políticas de despacho de mercancías.

En el contexto de la distribuidora Aluminios Pacific de materiales de construcción y acabados, las políticas son el escudo contra los riesgos operativos y financieros. Por ejemplo, tener una política de créditos y cobranzas, con una estructura bien definida evitará que los vendedores de manera arbitraria realicen concesiones de facilidad de pago que puedan comprometer el flujo de caja de la empresa. Además, es importante resaltar que las políticas empoderan al personal para poder tomar decisiones rápidas y seguras sin necesidad de consultar a la gerencia por cada excepción, agilizando la operación diaria.

### **Procedimientos Administrativos**

Los procedimientos administrativos son considerados como secuencias establecidas de pasos que deben seguirse para la ejecución de actividades específicas dentro de una entidad, tal como lo expresan Heizer et al. (2020), indican que documentar procedimientos permite estandarizar tareas y garantizar que las actividades operativas se realicen de manera uniforme, independiente de la persona que las ejecute, lo que involucra que es importante que se establezcan procedimientos para que el trabajador sepa su grado de participación y responsabilidad en las actividades asignadas, además como lo expresa Stevenson (2021), los procedimientos facilitan la mejora continua, pues permiten identificar cuellos de botella, ineficiencias y oportunidades de optimización dentro de los flujos de trabajo, lo que se

interpreta como el hecho de tener definido los procedimientos estructurados contribuye de manera directa a reducir errores, y secuencialmente crear planes de mejoras para lograr un aumento en la productividad y el fortalecimiento de los controles internos.

De esta manera, radica su importancia los procedimientos administrativos porque permiten organizar y estandarizar las actividades que se desarrollan dentro de una entidad, asegurando que las diversas tareas asignadas al personal se ejecuten de manera ordenada, eficiente y coherente, debido a que establecen una secuencia lógica de acciones y definen responsabilidades y determinan los recursos necesarios para la ejecución de las operaciones.

En el contexto de la distribuidora Aluminios Pacific, los procedimientos son básicamente una receta del éxito operativo, un caso particular que sirve de ejemplo es el almacenamiento del vidrio, donde se debe tener un procedimiento detallado de como almacenar y transportar el material para de esta manera se pueda garantizar la integridad del producto evitando rupturas del mismo así evitando costos.

### **Gestión por Procesos**

La gestión por procesos es un enfoque organizacional que se encarga de priorizar el análisis, modelado, control y la mejora continua de las diversas actividades que agregan valor dentro de la organización (Jeston, 2021), por lo tanto, esta perspectiva del autor se analiza como un enfoque que convierte a los procesos en elementos clave para la eficiencia organizacional.

La gestión por procesos es considerada una práctica eficaz, otros expertos como González et al. (2019) proponen lo siguiente para las organizaciones el uso herramientas de gestión por procesos aplicables a organizaciones latinoamericanas, destacando la importancia de mapear procesos, definir responsables, documentar flujos y estandarizar procedimientos para mejorar la eficiencia operativa. Por lo general se puede indicar que este enfoque permite que las diversas actividades sean fácilmente replicables y auditables, por lo que facilita el control interno, la calidad en la ejecución y la adaptabilidad que enfrenta una organización ante diversos cambios, por otro lado, también contribuye a institucionalizar el conocimiento operativo y fortaleciendo la organización como un sistema.

La importancia de la gestión por procesos es considerada fundamental debido a que permite a las organizaciones estructurar, analizar y mejorar de manera sistemática las actividades que generan valor, por lo tanto, esta visión facilita la integración entre las distintas áreas funcionales, promoviendo una visión transversal del trabajo y reduce la fragmentación organizacional, porque al aplicar la gestión permite documentar y estandarizar los procesos, por ello las empresas pueden mejorar su eficiencia operativa, optimizar el uso de los recursos y garantizar resultados consistentes en el tiempo.

Además, como lo indica Hammner (2015), se considera que la gestión por procesos contribuye a la mejora del desempeño organizacional al enfocarse en la optimización continua

de los flujos de trabajo, el control de la calidad y la satisfacción al cliente. Por lo expuesto por el autor se puede determinar que este enfoque permite a las organizaciones adaptarse con mayor rapidez a los cambios del entorno, fortaleciendo su competitividad y la sostenibilidad de la empresa.

Tradicionalmente, las PYMES operan por departamentos, lo que ocasionalmente genera conflictos, en cambio con una gestión por procesos rompe estos departamentos al enfocarse en el flujo transversal al implementar esta visión en el manual permitirá a Aluminios Pacific identificar dónde se pierde tiempo o dinero en la cadena de valor, fomentando una cultura de mejora continua y enfoque al cliente.

### **Manual de Funciones y Procedimientos**

Un manual de funciones y procedimiento representa un documento formal que concentra directrices, responsabilidades, procesos y las diversas actividades que deben aplicar los trabajadores de una empresa, los manuales son instrumentos clave para el control interno, ya que establecen estándares operativos y permiten evaluar el cumplimiento de las actividades de manera sistemática (Garcia & Rodriguez, 2022), por lo que estando bien definidos el colaborador simplemente tiene que apegarse al manual para realizar sus actividades laborales sin que presente contratiempos e inconvenientes, por además conoce el los pasos secuenciales que realiza descritos en los procedimientos, por los que es efectiva para la entidad. Los manuales constituyen herramientas que permiten alinear la conducta de los empleados con los objetivos estratégicos y mejorar la coordinación interna, La existencia de un manual reduce la ambigüedad, facilita la capacitación de nuevos empleados y mejora la toma de decisiones al proporcionar lineamientos claros. (Cummings & Worley, 2021)

Por lo que se considera relevante para el personal conocer las actividades que tienen que realizar dentro de la jornada de trabajo y la continuidad de los procesos y se cumplan las actividades encomendadas y disminuyen los inconvenientes o problemas en la entidad. Es considerado importante la aplicación de los manuales de funciones en una organización, debido a que constituyen una herramienta fundamental para la empresa y la gestión eficiente del talento humano. Definen de forma clara las responsabilidades, tareas, competencias y niveles de autoridad de cada puesto, por lo que su creación evita duplicidad de funciones, reducción de conflictos laborales y mejora la coordinación interna en diversos departamentos de la empresa.

Por otro parte, estos fortalecen el control interno y la evaluación del desempeño de los colaboradores, debido a que se utilizan como base para medir el cumplimiento de las tareas asignadas e identificar necesidades de capacitación, se considera importante el uso de los manuales de funciones porque se afirma que estos documentos facilitan la gestión del recurso humano, apoyan los procesos de selección, inducción y capacitación, aseguran la continuidad operativa ante la rotación de personal (Chiavenato, 2021), por lo expuesto se

interpreta que estos documentos no solo sirven para ordenar la estructura organizacional, sino que también se utilizan para promover la eficiencia, la transparencia y el desarrollo profesional dentro de la empresa.

En el contexto de la distribuidora Aluminios Pacific el manual se puede determinar como un contrato psicológico y operativo entre la empresa y el colaborador. En un entorno comercial dinámico, la claridad de roles evita la frustración del personal y los conflictos interpersonales. Además, para la gerencia de Aluminios Pacific, el manual es la herramienta base para realizar evaluaciones de desempeño objetivas, ya que permite medir al empleado contra un estándar preestablecido y no contra la subjetividad del supervisor.

### **Flujogramas de Proceso**

También se los conoce con el nombre de diagramas de flujo, en el aspecto administrativo son consideradas como herramientas gráficas que visualizan de manera secuencial las actividades, decisiones y rutas que forman parte de un proceso, como lo es el proceso de entrega de la mercadería al cliente, la recepción de mercadería en el departamento de bodega de una empresa, entre otros, para lo cual se utilizan diversos símbolos estandarizados que permiten mostrar como fluye la información, los materiales o las actividades desde el inicio hasta la finalización del proceso. (Bernal, 2020)

Por lo que su uso conlleva a facilitar la comprensión y el análisis de los diversos procedimientos, de tal forma que se logre optimizar la toma de decisiones y la identificación de posibles fallas o también denominados cuellos de botella. Se manifiesta que “os flujogramas constituyen una base fundamental para la gestión por procesos, debido a que promueven la estandarización de tareas y la mejora continua, brindando una representación clara de las operaciones internas de una organización (Harrington & Voehl, 2021), por lo expuesto se puede indicar que se puede comprender las interrelaciones entre actividades y poder evaluar la eficiencia operacional.

Los flujogramas como herramienta de gestión cumplen un papel esencial en el campo de la administración moderna, y de manera primordial en empresas que buscan optimizar el uso de recursos y aumentar su productividad. Se afirma que el mapeo de procesos mediante flujogramas es clave para la gestión de la calidad, debido a que posibilita identificar redundancias, errores recurrentes y actividades que no generan valor (Rendón, 2021).

Por ello es que apareció la metodología denominada reingeniería de procesos, además los flujogramas de proceso son considerados como instrumentos de comunicación interna, al permitir que diversos trabajadores indiferentemente del puesto que ocupe dentro de la organización, adquieran una comprensión compartida sobre cómo se desarrollan los procedimientos (González & Pérez, 2022).

Por lo que este aspecto es la clave para la capacitación del personal y para la correcta implementación de manuales de políticas y procedimientos en empresas comerciales y de

servicio. La importancia de los flujogramas de proceso se basa en que constituyen una herramienta fundamental para la representación, análisis y mejora de las diversas actividades que se llevan a cabo dentro de una organización. Los flujogramas además permiten visualizar de manera clara y ordenada la secuencia de tareas, decisiones y flujos de información, facilitando la comprensión integral de los procesos y la identificación de fallas, que no agregan valor, fortalecen el control interno y favorecen la comunicación organizacional y la mejora continua.

La inclusión de flujogramas en el manual de Aluminios Pacific es muy importante ya que permite de una manera visual clara y precisa al personal operativo y administrativo identificar los puntos. Un flujograma bien diseñado partiendo de las normas ANSI/ISO o BPMN, permite entender en segundos el recorrido de una orden de compra o de venta, facilitando la detección de trámites burocráticos innecesarios y sirviendo como material visual para las capacitaciones internas.

### Elementos y Simbología de los Flujogramas

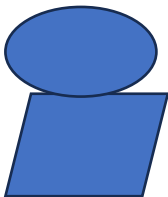
Para poder realizar un flujograma es necesario utilizar símbolos estandarizados que son regulados por entidades u organizaciones como la American National Standards Institute (ANSI) o la Internacional organization for Standardization (ISO), entre los símbolos comúnmente más utilizados son:

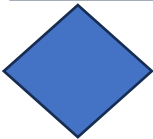
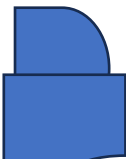
- Ovalo: inicio o fin del proceso.
- Rectángulo: actividad o tarea.
- Rombo: Punto de decisión
- Flechas: dirección del flujo.
- Paralelogramo: entrada o salida de información.

Para Ruiz & Campos (2021), indican que el uso adecuado de estos símbolos garantiza la claridad visual del diagrama y permite que cualquier persona entrenada pueda interpretar el proceso sin ambigüedades. Por lo expuesto resulta importante para los flujogramas la estandarización debido a que contribuye a que estos puedan integrarse de manera fácil en sistemas de gestión documental y auditorias de procesos.

**Tabla 2**

*Simbología utilizada en los flujogramas de proceso*

| Símbolo                                                                             | Descripción                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Ovalo: representa el terminal, es decir, indica el inicio y la parada dentro de una secuencia</p> <p>Entrada o salida: se representa con un paralelogramo e indica la entrada o salida dentro de un proceso</p> |

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Proceso: se representa con un rectángulo Determinan las acciones que se dan en el proceso                                                                                      |
|  | Decisión: se representa con un diamante e indica las decisiones que se tienen que tomar, por lo general dan lugar a dos caminos alternativos de acuerdo con la decisión tomada |
|  | Líneas de flujo: Estas son consideradas las flechas que indican las direcciones tomadas en la secuencia.                                                                       |
|  | Operación: se representa con un círculo                                                                                                                                        |
|  | Retraso: que se da en ciertas actividades dentro de un proceso                                                                                                                 |
|  | Documento: se considera a la documentación o comentarios sobre un paso específico.                                                                                             |
|  | Proceso predeterminado: Indica el camino que se sigue si no se cumplen las condiciones específicas en las decisiones                                                           |

*Nota.* Esta tabla muestra las figuras que son utilizadas para la elaboración de los flujogramas de proceso, tomadas de (Carrasco, 2011)

Estos son considerados los elementos más utilizados en los flujogramas de proceso donde se detallan de manera visual el recorrido de un proceso y las personas o puestos de trabajo que participan en el mismo.

En la era de la transformación digital, los flujogramas son la antesala para la implementación de un software como ERP (Enterprise Resource Planning) lo que permite en el futuro. Mapear visualmente los procesos de inventario y facturación de Aluminios Pacífic, lo que permitirá tener las bases al momento que la empresa decida digitalizarse, el sistema refleje la realidad operativa de manera exacta, evitando costos de implementación por malas definiciones de flujo.

### **Ventajas de los Flujogramas**

Diversos autores consideran que las ventajas de que las diversas empresas utilicen los flujogramas de procesos, está considerado en tres aspectos que son:

- Claridad visual
- Mejora la comunicación
- Eficiencia en la documentación

Cuando se determina la claridad visual, se da debido a la posibilidad de representar y comprender procesos operativos por parte de los colaboradores de la organización, de manera clara, ordenada y accesible, estos diagramas permiten simplificar la secuencia de actividades, facilitando que se identifique cada etapa del proceso y la interrelación que se da,

por tal motivo, son ampliamente utilizados en diversas áreas de una entidad como en la fabricación, la logística y la administración, donde resulta fundamental estructurar de manera correcta los flujos de trabajo.

Cuando se dice que mejora la comunicación, es debido a que el flujograma constituye una herramienta eficaz que permite el fortalecimiento de la comunicación organizacional, de manera especial en reuniones donde los equipos de trabajo requieren comprender y transmitir los procesos relevantes, al exponer operaciones complejas con la utilización de símbolos estandarizados y con una secuencia lógica, favoreciendo el entendimiento común, la participación del equipo.

Por último, el uso de los flujogramas permite documentar de manera ordenada y precisa las diversas actividades que se deben ejecutar, por lo que estos diagramas no solo sirven para establecer con claridad las acciones que se deben realizar, sino también sirven para comprender el avance y la secuencia de las tareas dentro del proceso definido, asimismo, representan una estrategia valiosa para complementar la documentación escrita con elementos visuales, permitiendo facilitar la interpretación de los procedimientos y en conjunto fortaleciendo la gestión y el control organizacional.

Se puede indicar que los diagramas de flujo constituyen una herramienta eficaz para comunicar los procesos internos a las partes interesadas, debido a que facilitan la comprensión de los procedimientos y contribuyen a que se tome de mejor manera las decisiones dentro de la empresa.

### **Marco Referencial**

En un trabajo de investigación para la empresa “Lorejón bolones y Tigrillos” se realizó el tema del diseño de un manual de procedimientos administrativos y financieros para el local ubicado en la ciudad de Esmeraldas, considerado por el SRI como restaurante, el principal inconveniente que atravesaba era el no tener una filosofía empresarial, sin procesos definidos, ni manuales, que ocasionaban que se incurran en gastos adicionales, por lo que definen al problema como deficiencia en la competitividad, sostenibilidad y expansión de la organización, por lo que se propuso la creación de un manual de procesos en el aspecto administrativo y también para el control financiero, planteando como objetivo general el siguiente “diseñar un manual de procedimientos y financieros para la empresa Lorejón, bolones y tigrillos de Esmeraldas que mejoren el control interno de sus actividades” (Tulcán & Montalvo, 2022), concluyeron en la elaboración del manual conforme a las bases teóricas revisadas, recomendaron que se implemente el manual y que socialice con todo el personal, además de realizar una revisión y retroalimentación para la detección de oportunidades de mejora para la entidad.

Por otra parte, en un trabajo de titulación realizado para la obtención del título de Tecnólogo en administración de empresas en el Tecnológico Universitario Pichincha, se

planteó el tema “Manual de procesos administrativos para el funcionamiento de la organización CEPAM” conocida como Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer, cuyo autor es el señor Ángel Zambrano Jaramillo, donde identifiqué como problema principal a los procedimientos administrativos que se realizan de manera manual, lo que ocasiona un entorno desfavorable y sin reglas donde indiquen las tareas del personal con respecto al control de sus actividades.

La investigación tuvo una metodología aplicada y la aplicación de técnicas como la encuesta y entrevista, se concluyó que se debe aplicar el manual de procedimientos lo que permitirá el fortalecimiento en las áreas de las atenciones a los usuarios para mejorar la satisfacción de estos, por lo expuesto el tema planteado conlleva una investigación científica que amerita un estudio en una empresa real donde se da una solución para que la entidad logre el éxito (Zambrano, 2023).

En otra investigación realizada por Angie García y Paulina Peña, titulada “Propuesta de un manual de procedimientos para la gestión administrativa en la empresa La Cantera en Machala, 2023” dedicada a la extracción de materiales pétreos en su producción utilizando para ello, personal y maquinarias, el problema central para estos investigadores radica en la carencia de un manual en donde se detallen las diversas actividades que tienen que realizar sus colaboradores, lo que de acuerdo al criterio indican que ocasiona una incertidumbre en el manejo de la gestión administrativa.

Los resultados que justifican la problemática indican que tienen una inseguridad en relación con la ilustración expuesta en un mapa de procesos o flujograma, indicando además que tienen un desconocimiento en la forma en la que operan, en lo referente a la información de los materiales, y en las diversas actividades a realizar en los diversos procesos operativos de la organización. Por lo que se mejoró la estructura organizacional a través de una mejora en el organigrama y se creó el manual considerando todos los aspectos relacionados a los procesos que se realizan, determinando como recomendación la aplicación del flujograma de proceso debido a que es una herramienta visual que un aporte invaluable que permitirá aumentar la eficiencia, la calidad operativa y mejorar el desempeño de las actividades del personal (García & Peña, 2025).

Por lo expuesto en los tres trabajos de investigación referenciados realizados para obtener diversos títulos de tercer y cuarto nivel, se determina que el tema planteado en el presente trabajo de titulación es importante porque se atiende un problema real de una organización que está atravesándolas, y que sirve como referencia para plantear una propuesta de un diseño de un manual de funciones, políticas y procedimientos que ayude a mejorar la eficiencia operativa en la distribuidora Aluminios Pacific. Los tres estudios coinciden en diagnosticar una problemática central común que es la ausencia de herramientas de gestión formalizada provoca ineficiencias, desorden y falta de control. Estos

antecedentes validan el enfoque de la presente investigación para la Distribuidora Aluminios Pacific, demostrando que la creación de un manual es una respuesta positiva y comprobada a problemas comunes en las PYMES ecuatorianas, llenando el vacío de formalización que limita su escalabilidad.

**Tabla 3**

*Resumen del marco referencial de investigaciones relacionadas*

| <b>Autor (es) / año</b>               | <b>Empresa / contexto</b>                                               | <b>Problema identificado</b>                                                                                                                                        | <b>Objetivo de la investigación</b>                                                             | <b>Metodología aplicada</b>                          | <b>Resultados y conclusiones relevantes</b>                                                                                          |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Túlcan Pasta & Montalvo García (2022) | Lorejón y Bolones tigrillos (restaurante-Esmeraldas)                    | Falta de filosofía empresarial, ausencia de procesos definidos y manuales, generación de gastos adicionales, deficiencia en competencia, sostenibilidad y expansión | Diseñar un manual de procedimientos administrativos y financieros que mejore el control interno | Investigación aplicada (implícita), revisión teórica | Elaboración del manual conforme a bases teóricas; recomendación de implementación, socialización con el personal y revisión continua |
| Zambrano Jaramillo (2023)             | CEPAM-Centro Ecuatoriano para la promoción y Acción de la Mujer (Quito) | Procedimientos administrativos manuales, ausencia de reglas claras y control de actividades personal                                                                | Elaborar un manual de procesos administrativos para mejorar el funcionamiento organizacional    | Investigación aplicada; encuestas y entrevistas      | La aplicación del manual fortalece la atención a los usuarios y mejora su satisfacción                                               |

|                                                  |                                                                                  |                                                                                                                                     |                                                                                 |                                                           |                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| García<br>Córdova<br>& Peña<br>Escobar<br>(2025) | Empresa La<br>Cantera<br>(Extracción<br>de<br>materiales<br>pétreos-<br>Machala) | Carencia de<br>manual de<br>procedimientos,<br>incertidumbre en<br>la gestión<br>administrativa y<br>desconocimiento<br>de procesos | Proponer un<br>manual de<br>procedimientos<br>para la gestión<br>administrativa | Investigación<br>analítica;<br>análisis<br>organizacional | Mejora del<br>organigrama,<br>creación del<br>manual y<br>recomendación<br>del uso de<br>flujogramas<br>para aumentar<br>eficiencia y<br>desempeño |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

---

*Nota.* Se detallan el resumen de las diferentes referencias de investigaciones relacionadas al tema planteado y que se consideraron en el presente trabajo.

Los tres estudios coinciden en diagnosticar una problemática central común: la ausencia de herramientas de gestión formalizada provoca ineficiencias, desorden y una falta de control que impacta negativamente en el desempeño organizacional. Todos los trabajos citados realizan una metodología de investigación aplicada y, al igual que la presente propuesta, concluyen que el diseño e implementación de un manual es una solución viable y necesaria para estandarizar operaciones, clarificar responsabilidades y mejorar el control interno. Estos antecedentes validan el enfoque y la importancia de esta investigación para la Distribuidora Aluminios Pacific, demostrando que la creación de un manual de funciones, políticas y procedimientos es una respuesta positiva a problemas comunes en las PYMES ecuatorianas.

### **Marco Conceptual**

Los conceptos que se definen a continuación son considerados fundamentales que estructuran y dan soporte a la presente investigación.

- Administración: es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar recursos financieros, físicos, humanos y de información para lograr las metas (Griffin & Ebert, 2005).
- Flujograma de proceso: es una herramienta gráfica que permite representar de forma ordenada y secuencial las actividades que conforman un proceso, utilizando símbolos estandarizados para mostrar la relación entre operaciones, decisiones, documentos y flujos de información (Gómez & Balkin, 2020).
- Manual de funciones: es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personal del ocupante del cargo (Mirian, 2025).

- Organigrama: es una representación gráfica de la estructura formal de una organización, representan las unidades de la organización en las que se han agrupado las funciones que se llevan a cabo, así como también los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad correspondiente (Punta, 2025).
- Proceso: es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar una determinada salida (output) a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos (entradas/input) (Carvajal et al., 2017).
- Procedimientos: es una secuencia definida de tareas o acciones que deben seguirse para realizar correctamente una labor de manera eficaz (Lira, 2021).

Políticas empresariales: son lineamientos generales establecidos por la alta dirección que orienta la toma de decisiones y la actuación del personal dentro de la organización, delimitan el marco dentro del cual deben desarrollarse las actividades, asegurando coherencia, uniformidad y alineación con los objetivos estratégicos de la empresa (Koontz et al., 2020).

## **Capítulo II: Metodología de la Investigación**

### **Metodología de investigación**

#### ***Enfoque de la Investigación***

El enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados al inicio ni completamente predeterminados. Los datos cualitativos consisten fundamentalmente en narrativas de diferentes clases: escritas, verbales, visuales (como fotografías e imágenes), auditivas (sonidos y grabaciones de audio), audiovisuales (por ejemplo, videos), artefactos, etcétera. Por ello, se utilizan con flexibilidad y de acuerdo con las necesidades del estudio técnicas para recabar información, como la revisión de documentos, observación no completamente estructurada, entrevistas en profundidad, grupos de enfoque, registro de historias de vida y evaluación de experiencias individuales y compartidas (Hernández & Mendoza, 2018).

Por lo expuesto, el presente trabajo de investigación se desarrolla con un enfoque cualitativo, debido a que se orienta al análisis, comprensión y la descripción de los procesos administrativos y operativos que se realizan en una comercializadora de aluminio y vidrio, por ende este enfoque permitió examinar la realidad organizacional por la que atraviesa la organización desde una perspectiva interpretativa, considerando la percepción de los trabajadores involucrados y la dinámica interna de la entidad, con el propósito de identificar las debilidades en la gestión y proponer mejoras a través del diseño de un manual de políticas y procedimientos. Así como también se enfoca en la recogida de información directamente de los colaboradores de la empresa, a través de una entrevista.

Por otra parte, se incorpora adicionalmente un componente cuantitativo de apoyo, mediante la aplicación de una lista de verificación, cuyos resultados sirven de complemento al diagnóstico.

#### ***Tipos de Investigación***

De acuerdo con el tipo de investigación es considerada como aplicada, descriptiva y propositiva, se explica cada una de estas a continuación:

La investigación aplicada se centra en la resolución de problemas en un contexto determinado, es decir, busca la aplicación o utilización de conocimientos, desde una o varias áreas especializadas, con el propósito de implementarlos de forma práctica para satisfacer necesidades concretas, proporcionando una solución a problemas del sector social o productivo. (UC-Bibliotecas, 2025)

Por lo expuesto se determina que este tipo de investigación busca generar una solución practica y concreta a un problema real identificado en la comercializadora de aluminio y vidrio, mediante el diseño de un manual de políticas y procedimientos que contribuya a mejorar la eficiencia administrativa y el control interno.

La propuesta metodológica es de tipo descriptivo, se afirma que “se dedica a describir un fenómeno o situación de manera detallada. Se utiliza para crear una representación precisa de eventos, personas o lugares” (Arias & Covinos, 2025), por lo expuesto se puede manifestar entonces que debido a que tiene como objeto la caracterización de la situación actual de los procesos administrativos que se realizan en la comercializadora de aluminio y vidrio, identificando como se ejecutan las actividades, que políticas existen y cuáles son las principales deficiencias que se tienen en la gestión organizacional de la entidad.

La investigación propositiva se considera que “es un tipo de estudio que va más allá de describir un problema para proponer soluciones concretas y viables, no solo se queda en la contemplación pasiva, sino que diseña alternativas de acción” (Arias, 2012), por lo expuesto se puede manifestar que este tipo de investigación inicia a partir del diagnóstico realizado, se elabora una propuesta estructurada que responde a las necesidades detectadas, orientada a la mejora de los procesos internos de la entidad. Dicha propuesta es validada por una profesional experta en el levantamiento de procesos y mejora continua.

### ***Modalidad de la Investigación***

La modalidad para la presente investigación se desarrolla desde una perspectiva de campo y documental.

La investigación de campo se define como “la recopilación de información fuera de un laboratorio o lugar de trabajo, es decir, los datos que se necesitan para hacer la investigación se toman en ambientes reales no controlados” (Cajal, 2020), por ende, bajo lo expuesto se considera que su aplicación se da en la información que se obtiene directamente de la realidad organizacional de la Distribuidora Aluminios Pacific, mediante técnicas como entrevistas, lista de verificación y observación directa de los procesos administrativos y operativos.

Desde el punto de vista documental, debido a que se realiza una revisión bibliográfica de libros, artículos científicos y normativas relacionadas con políticas empresariales, procedimientos administrativos, gestión por procesos y flujogramas, lo cual permite sustentar teóricamente el estudio y el diseño de la propuesta. En paralelo, se tomó como base la ISO 9001 (2015) sobre el sistema de gestión de calidad, que contiene el principio de enfoque a procesos y mejora; mismos que sirven de base para el diseño de manual.

### ***Métodos de Investigación***

Para la presente propuesta metodológica se utilizaron los siguientes métodos:

#### **Método Analítico**

El método analítico se considera como “un procedimiento que se basa en la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos para poder comprenderlo y, en muchos casos, reconstruirlo posteriormente” (Ramírez et al., 2017), por lo expresado, este método permite descomponer los procesos administrativos y operativos de la entidad bajo

estudio en partes más simples, con el fin de analizar detalladamente cada actividad, política y procedimiento existente. A través de este método analítico se identifican las debilidades de las actividades operativas y administrativas, también la duplicidad, errores y diversos vacíos normativos que justifiquen el diseño del manual de políticas y procedimientos.

### **Método Inductivo**

El método inductivo es “útil para elaborar hipótesis, examinar temas novedosos o complicados e identificar vínculos causales. No obstante, la investigación inductiva también presenta ciertos inconvenientes, como su susceptibilidad al sesgo, su escasa fiabilidad y su dificultad para generalizar” (Thomas, 2006), por lo expuesto, se puede indicar que la utilización de este método permite a partir de observaciones particulares obtenidas en la comercializadora de aluminio y vidrio para formular conclusiones generales sobre la necesidad de estructurar un manual de políticas y procedimientos, por lo tanto a partir del análisis de casos específicos, se establecen lineamientos generales que orientan la propuesta para resolver los problemas que atraviesa la organización.

### **Método deductivo**

Se afirma que el método deductivo parte “de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad” (Abreu, 2014), por lo enunciado con anterioridad se considera entonces que este método se emplea al aplicar teorías, modelos y principios administrativos generales a la realidad específica de la distribuidora en estudio, permite contrastar la teoría con la práctica organizacional y adaptar modelos existentes a las necesidades de la entidad.

### **Método sintético**

Se define al método sintético que “es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis, se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve” (Ruíz, 2026), por lo que en la presente propuesta metodológica este método se utiliza para integrar la información obtenida mediante los métodos analítico y descriptivo, permitiendo estructurar de forma coherente el manual de políticas y procedimiento. A través de este método se consolida la propuesta, es decir de toda la información recopilada se realiza un resumen de las partes más importantes de la investigación.

### **Población**

La presente propuesta metodológica tiene como propósito diseñar un manual de políticas y procedimientos para una empresa comercializadora de aluminio y vidrio de la ciudad de Guayaquil. Para alcanzar este objetivo, es indispensable recopilar información de todos los colaboradores, debido a que cada uno participa en los procesos administrativos,

comerciales, operativos y de apoyo que serán analizados, documentados y estandarizados en el manual de políticas y procedimientos.

Se define a la población como “al conjunto completo de individuos, elementos o fenómenos que comparten una característica común y son objeto de estudio, pero en la mayoría de los casos, es impracticable o costoso estudiar a toda la población” (Vizcaino, Cedeño, & Maldonado, 2024).

En este sentido, la comercializadora de aluminio y vidrio cuenta con un total de 23 colaboradores que se convierten en la población objeto de estudio. Considerando que es una población pequeña no se realiza el cálculo de la muestra. A continuación, se desglosa al personal por puestos de trabajo.

**Tabla 4**

*Puestos de trabajo en la comercializadora aluminio y vidrio*

| <b>Puesto</b>                      | <b>Cantidad</b> |
|------------------------------------|-----------------|
| Administrador                      | 1               |
| Contador                           | 1               |
| Pagador a proveedores              | 1               |
| Recurso humano                     | 1               |
| Vendedores                         | 5               |
| Cajero                             | 1               |
| Despachador de accesorios y bodega | 1               |
| Despachador de aluminio            | 4               |
| Despachador de vidrio              | 4               |
| Control de despacho                | 4               |
| <b>Total</b>                       | <b>23</b>       |

*Nota.* Esta tabla muestra los puestos de trabajo existentes en la comercializadora aluminio y vidrio, conforme la investigación realizada

La población objeto de estudio está conformada por 23 colaboradores, por lo que no fue necesario seleccionar una muestra. Hernández y Mendoza (2018) señalan que la población corresponde al conjunto de todos los elementos que poseen las características de interés para una investigación y que, cuando es posible acceder a todos sus integrantes, resulta metodológicamente adecuado trabajar con la totalidad de ellos. En este sentido, se

aplicó un censo poblacional, entendido como la recopilación de información de todos los elementos que conforman la población de estudio.

Bernal (2016) sostiene que el censo constituye la estrategia más adecuada cuando la población es reducida y accesible, debido a que permite obtener información completa del fenómeno investigado, eliminando el error muestral y proporcionando resultados con mayor precisión para la toma de decisiones.

La elección de un censo se justifica porque el diseño de un manual de políticas y procedimientos requiere identificar de manera integral las funciones, responsabilidades, actividades, flujos de trabajo y procedimientos desarrollados en cada una de las áreas de la empresa. En consecuencia, la participación de todos los colaboradores garantiza que los procesos sean documentados de forma completa, evitando omisiones que puedan afectar la calidad y pertinencia del manual propuesto.

Asimismo, Chiavenato (2019) señala que los manuales administrativos constituyen herramientas de gestión que permiten definir funciones, establecer responsabilidades, uniformar procedimientos y facilitar la coordinación entre las diferentes áreas de la organización. Por ello, para que el manual responda a las necesidades reales de la empresa, resulta necesario levantar información de todos los colaboradores involucrados en la ejecución de los procesos.

En consecuencia, para la presente investigación se la realizó a la población representada en los 23 colaboradores, permitiendo obtener un diagnóstico integral que sirva como fundamento para el diseño del manual de políticas y procedimientos de la empresa comercializadora de aluminio y vidrio.

### ***Instrumentos de recolección de información***

Para recopilar información se requiere métodos como el que propone, Hernández Sampieri (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014) entiende la entrevista cualitativa como un proceso de comunicación mediante el cual, a través de preguntas y respuestas, se construyen conjuntamente significados sobre un tema.

Clasifica las entrevistas en:

Estructuradas: se sigue estrictamente una guía y un orden predeterminado.

Semiestructuradas: existe una guía de preguntas, pero el investigador puede incorporar preguntas adicionales para aclarar conceptos, profundizar o conseguir información que no estaba prevista.

Abiertas o no estructuradas: se parte de temas generales y el entrevistador tiene mayor libertad para conducir la conversación.

Para levantar procedimientos, la alternativa más apropiada sería la entrevista semiestructurada, porque permite tener una ruta común para todos los participantes y, simultáneamente, profundizar en excepciones, decisiones, problemas y actividades que aparecen durante la conversación. Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 6.<sup>a</sup> edición, capítulo 14

Para recopilar la información necesaria para el levantamiento de los procedimientos se aplicarán entrevistas semiestructuradas a los responsables y participantes de los procesos. Esta técnica permitirá trabajar con una guía previamente definida y, al mismo tiempo, profundizar en las actividades, responsables, decisiones, documentos, controles y excepciones identificadas durante las entrevistas. La información obtenida será contrastada mediante observación directa y revisión documental, con el propósito de representar tanto el procedimiento declarado como su ejecución real. Posteriormente, los procedimientos elaborados serán validados con los responsables de cada proceso.

Además, Sampieri señala que la investigación cualitativa utiliza múltiples fuentes: entrevistas, observación, documentos y materiales, entre otras. Esto respalda la necesidad de contrastar lo que las personas dicen con lo que realmente hacen y con lo que formalmente está documentado.

### **Entrevista**

Las preguntas de la entrevista están formuladas y estructuradas por cargo determinado en la organización, considerando como objeto de estudio, la obtención de la información que permita diseñar un manual de políticas y procedimientos, las diversas preguntas están por lo tanto orientadas a identificar funciones reales, problemas operativos, flujos de proceso, controles internos y necesidades de estandarización. La encuesta se aplica a los siguientes puestos: administrador, despachador de accesorios y bodega, contador, vendedor, despachador de aluminio, despachador de vidrio, control de despacho, cajero, pagador a proveedores, recurso humano (Anexo 1).

### **Marco técnico de referencia normas ISO 9001**

La norma ISO 9001:2015 establece los requisitos aplicables a los sistemas de gestión de la calidad; sin embargo, no prescribe una lista de verificación única u obligatoria para su evaluación. En este sentido, las organizaciones pueden desarrollar instrumentos de evaluación de acuerdo con sus características particulares, considerando aspectos como el tamaño de la empresa, sus procesos, actividades, estructura y contexto organizacional. Por ello, en la presente investigación se diseñó una lista de verificación adaptada a las características y necesidades de la empresa comercializadora de aluminio y vidrio, tomando

como referencia los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2015, con el propósito de evaluar el nivel de cumplimiento de los aspectos relacionados con su sistema de gestión de la calidad. (Standardization, International Organization for, 2015)

Procedimiento para elaborar la lista de verificación

Paso 1. Identificación: identificar los requisitos aplicables de la ISO 9001:2015.

Paso 2. Adaptación: adaptar dichos requisitos a los procesos y actividades de la comercializadora de aluminio y vidrio.

Paso 3. Diseño: formular preguntas y criterios de evaluación para elaborar la lista de verificación.

Paso 4. Aplicación: aplicar el instrumento y recopilar las evidencias necesarias.

Paso 5. Evaluación: determinar el nivel de cumplimiento de los requisitos evaluados.

Paso 6. Mejora: identificar las principales oportunidades de mejora de la empresa.

### **Lista de verificación**

La lista de verificación se aplica a los 23 colaboradores de la empresa, con la finalidad de obtener información respecto a la existencia y aplicación de políticas, procedimientos, funciones y responsabilidades. Por tanto, se evalúa políticas organizacionales, procedimientos administrativos y funciones y responsabilidades. (Anexo 2)

### **Resultados**

El diagnóstico realizado en la Distribuidora Aluminios Pacific permite conocer la situación actual de los procesos administrativos y operativos de la empresa e identificar las dificultades relacionadas con las políticas, procedimientos, funciones y responsabilidades del personal.

Los resultados corresponden a la presentación de los datos obtenidos a través de la investigación de campo, en este caso, observación por medio de registro, entrevista aplicada a los puestos antes señalados y la lista de verificación aplicada a los 23 colaboradores de la comercializadora de aluminio y vidrio. Los resultados obtenidos se presentan y analizan para establecer los principales hallazgos de la situación actual y determinar las necesidades que deben ser consideradas en el diseño del manual. En consecuencia, a continuación, se presentan los resultados:

### **Evidencia empírica e indicadores de la situación operativa**

A continuación, se presentan los resultados de la observación efectuada:

**Tabla 5**

*Indicadores de la situación operativa identificada en el diagnóstico*

| Indicador | Resultado | Período<br>muestra | / Fuente |
|-----------|-----------|--------------------|----------|
|-----------|-----------|--------------------|----------|

|                                    |         |             |                                           |
|------------------------------------|---------|-------------|-------------------------------------------|
| Errores operativos identificados   | 25      | 3 meses     | Observación y<br>revisión de<br>registros |
| Pedidos revisados                  | 120     | 3 meses     |                                           |
| Pedidos con inconvenientes         | 16      | 120 pedidos | Revisión de<br>registros internos         |
| Tasa de pedidos con inconvenientes | 13,3%   | 16/120      | Cálculo propio                            |
| Horas de trabajo adicional         | 8 horas | 3 meses     | Observación y<br>revisión de<br>registros |

*Nota.* Datos obtenidos mediante la observación de los procesos y la revisión de registros internos de la Distribuidora Aluminios Pacific.

$$Tasa\ de\ pedidos\ con\ inconvenientes = \frac{16}{120} * 100 = 13,3\%$$

Los resultados obtenidos evidencian la existencia de situaciones operativas que requieren actividades adicionales de revisión y corrección. Durante los tres meses analizados se identificaron 25 errores relacionados con ventas, preparación de pedidos, facturación y despacho. Además, de los 120 pedidos revisados, 16 presentaron inconvenientes (13,3%). De acuerdo con la revisión realizada, los inconvenientes identificados estuvieron relacionados con diferencias en cantidades, referencias y medidas, así como con la necesidad de revisar o corregir determinados pedidos antes de la entrega.

Asimismo, se estimaron 8 horas de trabajo adicional destinadas a actividades de revisión, corrección y coordinación. Los cuales corresponden al tiempo acumulado observado y registrado durante el período de análisis en actividades de revisión, corrección y coordinación asociadas a los pedidos que presentaron inconvenientes. Este resultado es una evidencia del tiempo operativo que la organización debe destinar a resolver inconsistencias y permite establecer una línea base para el seguimiento posterior de la propuesta.

En consecuencia, estos indicadores complementan los resultados obtenidos mediante la lista de verificación y las entrevistas, permitiendo sustentar cuantitativamente las deficiencias identificadas en la gestión de los procesos.

### **Resultados de la entrevista**

#### **Puesto: Administrador**

Tipos de preguntas: administrativa, políticas organizacionales y procedimientos

- a. ¿Cómo describiría la forma en que actualmente se gestionan los procesos administrativos en la comercializadora de aluminio?

Actualmente, la gestión de los procesos administrativos en la comercializadora de aluminio se realiza de manera principalmente empírica y basada en la experiencia del personal, si bien existen prácticas habituales que se repiten en el desarrollo de las actividades diarias, estas no se encuentran formalmente documentadas.

- a. ¿Existen políticas internas formalmente establecidas para guiar la toma de decisiones administrativas?

No existen políticas establecidas.

- b. ¿La empresa dispone con políticas escritas que regulen las actividades de las diferentes áreas?

No existen políticas en la entidad.

- c. En su criterio, ¿Qué impacto tiene la falta de políticas formales en el desempeño del personal?

Tiene varios impactos negativos en el desempeño del personal, como son: genera confusión sobre las responsabilidades y los límites de cada colaborador, debido a que no existen lineamientos claros que orienten su trabajo, por otro lado, dificulta el control y la supervisión del desempeño, genera errores operativos, retrabajos y conflictos internos, entre otros.

- d. ¿Los procesos operativos de ventas, despacho, cobros, pagos, se realizan siguiendo procedimientos definidos?

No se realizan siguiendo procedimientos definidos y documentados

- e. ¿Qué problemas se han identificado debido a la ausencia de procedimientos estandarizados?

Afecta la coordinación entre las áreas establecidas, además cada área ejecuta las actividades según su propio criterio, lo que puede generar inconsistencias.

- f. ¿Las funciones y responsabilidades de cada cargo están claramente definidas?

No están definidas

- g. ¿Considera necesaria la elaboración de un manual de políticas y procedimiento para la empresa?, ¿Por qué?

Si, considero necesaria la elaboración de un manual de políticas y procedimiento para la empresa. Actualmente la ausencia de este documento genera desorganización en la ejecución de las actividades, falta de claridad en las funciones del personal, esto permitirá inclusive la evaluación del desempeño y la capacitación del personal, especialmente cuando se incorpora nuevo talento humano.

#### **Puesto: Despachador de accesorios y bodega**

Tipo de preguntas: Operativas y de control de inventario

- a. ¿Cuáles son sus funciones diarias dentro del área de bodega?

Solo despachar a los clientes en el mostrador de insumos y accesorios pequeños que existen en la bodega de accesorios.

- b. ¿Cómo se realiza el ingreso y salida de accesorios del inventario?  
Simplemente lo que realizo es el despacho de la mercancía, solo puedo verificar visualmente la existencia del producto en percha de la bodega.
- c. ¿Existe algún procedimiento formal para el control de stock?  
Cada vez que hay inventario, que se realiza cada 3, 4 o 6 meses.
- d. ¿Qué dificultades se presentan con mayor frecuencia en el despacho de accesorios?  
Desconocer el nivel de inventario, el ingreso de las mercaderías en la bodega y la cantidad recibida por el tiempo en la recepción
- e. ¿Cómo se coordinan las actividades con ventas y control de despacho?  
No existe una coordinación, simplemente con la factura pagada por el cliente, posterior se despacha los insumos pequeños.
- f. ¿Considera necesario contar con procedimientos escritos? ¿Por qué?  
Considero que si debiera existir un procedimiento por escrito para conocer que soy responsable en el caso de un problema que exista y poder tener una base para exponerlo.

**Puesto: Contador**

Tipo de preguntas: administrativas y de control interno

- a. ¿Qué procesos contables se realizan actualmente en la empresa?  
El registro de las transacciones que realiza la distribuidora diariamente y la presentación de las declaraciones tributarias al SRI
- b. ¿Existen políticas contables definidas para el registro de operaciones?  
Las únicas políticas que se aplican son las NIF sobre el control de las transacciones, pero políticas definidas sobre la gestión que se realiza dentro de la organización no existe.
- c. ¿Cómo se controla la información financiera proveniente de ventas y pagos?  
La cajera pasa el informe de lo recaudado en las diversas ventas realizadas por el personal, como soporte presenta la factura, esto lo entrega al administrador, posterior me envía el soporte, de acuerdo con la decisión que toma, como, por ejemplo, en donde deposita el dinero y los documentos.
- d. ¿Qué problemas se generan por la falta de procedimientos formales?  
Que en algunas ocasiones no se indican donde depositar los valores, o los documentos son entregados de manera tardía a contabilidad, que no se dispone de manera rápida la información contable, como es el caso de inventarios, estados financieros, entre otros.

- e. ¿Qué áreas considera prioritarias para estandarizar procesos administrativos?  
Se debería tener una relación operativa entre ventas, caja y bodega
- f. ¿Cómo aportaría un manual de políticas y procedimientos a la gestión contable?  
Estarían definidas las actividades de cada colaborador en diferentes procesos que realizan, de tal manera que no existiría en algunos casos duplicidad de actividades, errores, entre otros, que atrasan el trabajo encomendado.

**Puesto: Vendedor**

Tipo de preguntas: comerciales y de atención al cliente

- a. ¿Cuál es el proceso que sigue desde que atiende al cliente hasta cerrar la venta?  
Simplemente es apuntar los insumos o materiales que requiere el cliente, dándole a conocer los precios y la factura.
- b. ¿Existen políticas de precios, descuentos o créditos claramente definidas?  
No existen políticas de precios, los descuentos se dan de acuerdo a lo que indica el administrador quien determina el porcentaje, así mismo es quien determina el crédito que se le puede dar a un cliente.
- c. ¿Cómo se coordinan con bodega y despacho para la entrega del producto?  
No coordinamos con bodega, simplemente el cliente recibe su factura, paga la misma y se va a retirar el producto en el lugar indicado dentro de la distribuidora.
- d. ¿Qué inconvenientes se presentan durante el proceso de venta?  
Que el cliente desea descuentos, atención de manera rápida, debido a que no existe un orden de llegada, cada cliente realiza la columna frete al puesto de cada vendedor y existen clientes que solo compra dos productos y sale inmediatamente, mientras que otros compran algunos ítems y se demoran más tiempo, eso sienta incomodidad al cliente que está realizando columna en ese vendedor.
- e. ¿Reciben lineamientos claros sobre sus funciones y responsabilidades?  
No existen definidos las funciones y responsabilidades, que si debiera existir para tener más cuidado en esas actividades y no tener llamados de atención.
- f. ¿Qué mejoras considera necesarias en los procesos comerciales?  
políticas, procesos definidos y un turno para la atención a clientes.

**Puesto: Despachador de aluminio**

Tipo de preguntas: operativas y logística

- a. ¿Cómo se realiza el despacho de aluminio desde bodega hasta el cliente?  
Se recibe la factura del cliente y se prepara el material de acuerdo a las indicaciones para entregarlo al cliente.
- b. ¿Qué documentos utiliza para validar el despacho?  
Solo la factura que me entrega el cliente.
- c. ¿Existen procedimientos establecidos para evitar errores en la entrega?

No existen procedimientos definidos solo la verificación que realiza la persona encargada del control de despacho.

- d. ¿Qué problemas se presentan con mayor frecuencia en su área?

Que las especificaciones del producto de la factura no corresponden a lo que el cliente pidió al vendedor, por otro lado, no se indican que realizar con los desperdicios.

- e. ¿Cómo se coordina con el área de control de despacho?

No existe una coordinación, simplemente el personal de despacho se encarga de revisar la mercadería entregada al cliente.

- f. ¿Considera importante documentar los procedimientos del área?

Considero que, si es importante, así cada despachador conocerá lo que debe de realizar y a quien se debe concurrir para solucionar un inconveniente.

#### **Puesto: Despachador de vidrio**

Tipo de preguntas: operativas y de seguridad

- a. ¿Cuáles son los pasos que sigue para el despacho de vidrio?

Para despachar vidrio se espera la factura del cliente para saber las medidas, el tipo de vidrio que adquirió el cliente para proceder a cortar y despachar.

- b. ¿Existen normas de seguridad definidas para la manipulación del vidrio?

El uso de guantes y gafas para manipular el vidrio, pero por lo general no se revisan si los colaboradores lo usan, solo eso nos indican.

- c. ¿Cómo se controla la correcta entrega del material al cliente?

Ese es el trabajo de los controladores de despacho que verifican los materiales que se entregan al cliente.

- d. ¿Qué riesgos o fallas se presentan durante el proceso?

Discrepancias con el cliente sobre las especificaciones de los productos pedidos al vendedor y lo que se entrega conforme lo facturado.

- e. ¿Recibe instrucciones formales sobre sus funciones?

No existen de manera formal, solo disposiciones en algunos casos del administrador o de algún controlador de despacho.

- f. ¿Cómo ayudaría un manual de procedimientos a su trabajo diario?

A mejorar la atención al cliente y saber de qué somos responsables en las diversas actividades que nos envían a realizar.

#### **Puesto: Control de despacho**

Tipo de preguntas: de control interno y verificación de procesos

- a. ¿Cómo se verifica que los productos despachados coincidan con la factura?

Se revisa la factura pagada y se verifica de manera rápida que los productos facturados coincidan con lo despachado.

- b. ¿Qué controles se aplican antes de autorizar una entrega?  
Verificar lo entregado con un visto en cada ítem facturado.
- c. ¿Qué documentos intervienen en el proceso de despacho?  
Solo la factura del cliente
- d. ¿Qué errores se presentan con mayor frecuencia?  
Error de medidas de los insumos, la verificación de productos en diversas áreas, lo que indica que nos movemos por algunos lugares dentro de la distribuidora.
- e. ¿Existe una secuencia clara de actividades definida?  
No creo que exista.
- f. ¿Qué procedimientos deberían formalizarse para mejorar el control?  
La verificación específica, pero en un área dentro de la distribuidora.

**Puesto: Cajero**

Tipo de preguntas: Financieras y de manejo de efectivo.

- a. ¿Cómo se realiza el proceso de cobro a los clientes?  
De acuerdo con el valor total de la factura, se cobra en efectivo o con tarjeta de crédito.
- b. ¿Qué documentos respaldan los ingresos diarios?  
Las facturas cobradas
- c. ¿Existen políticas para el manejo de efectivo y cierre de caja?  
No existen políticas definidas, depende de la orden del administrador, por lo general cada día se entrega lo cobrado para que decida si lo deposita a una cuenta bancaria o si va a utilizarse para el pago.
- d. ¿Cómo se reportan los ingresos al área contable?  
Diariamente se le indica al administrador el total de lo recaudado
- e. ¿Qué problemas se presentan en el proceso de cobro?  
Billetes en algunos casos falsificados, suelto de dinero para dar el cambio, faltantes que se presentan en ciertos días.
- f. ¿Considera necesario contar con procedimientos escritos para su cargo?  
Si es necesario para saber nuestras responsabilidades y el trabajo a realizar.

**Puesto: Pagador a proveedores**

Tipo de preguntas: Financieras y administrativas

- a. ¿Cuál es el proceso para el pago a proveedores?  
Depende de la orden que da el administrador de a quien se paga, o se plaza el pago, para lo cual se tiene que llamar al proveedor.
- b. ¿Qué documentos se requieren para autorizar un pago?

La factura del proveedor y la orden del administrador

- c. ¿Existen políticas de pago claramente definidas?

No existen políticas, es el administrador que da la orden

- d. ¿Cómo se controla el cumplimiento de fechas y montos?

Con carpetas distribuidas por día y mes

- e. ¿Qué dificultades se presentan en el proceso?

Los reclamos de los proveedores que no salen sus pagos en la fecha pactada para realizarlo.

- f. ¿Qué beneficios aportaría un manual de procedimientos en su área?

Tener claro los procesos se mejoraría el trabajo que se realiza

### **Puesto: Recurso humano**

Tipo de preguntas: administrativas y de gestión de talento humano

- a. ¿Cómo se gestionan los procesos de contratación y selección del personal?

Por lo general esa actividad la realiza de manera directa el administrador, simplemente me dedico a los pagos de aportes al IESS, las declaraciones del pago de los décimos, fondos de reserva y permisos por enfermedad.

- b. ¿Existen políticas internas de la empresa formalmente establecidas?

No existen políticas

- c. ¿Cómo se definen las funciones y responsabilidades del personal?

Lo que le indique anteriormente, es las funciones que realizó dentro de la distribuidora de aluminios.

- d. ¿Se realizan procesos de inducción y capacitación?

Solo inducción, pero solo en el área de trabajo donde se va a desempeñar el nuevo colaborador.

- e. ¿Qué problemas se generan por la falta de manuales formales?

Ningún colaborador asume su error, debido a que no está definido la función y el grado de responsabilidad.

- f. ¿Cómo contribuiría un manual de políticas y procedimientos a la gestión del personal?

Mejoraría el ambiente de trabajo y sería más productivo, es mi pensar

Estos fueron los resultados obtenidos después de entrevistar a los colaboradores de la distribuidora conforme lo antes expuesto.

### **Resultados de la aplicación de la lista de verificación.**

Esta lista de verificación se la utilizó para recoger información de los 23 colaboradores de la comercializadora de aluminio y vidrio, no se consideró al administrador, los resultados obtenidos están representados en las diversas tablas y gráficos para el análisis.

**Tabla 6***Sobre las políticas organizacionales*

| Item | Aspecto para evaluar                               | Sí | No | Parcial | Total |
|------|----------------------------------------------------|----|----|---------|-------|
| 1    | La empresa cuenta con políticas internas definidas | 3  | 18 | 2       | 23    |
| 2    | Las políticas están documentadas por escrito       | 0  | 20 | 3       | 23    |
| 3    | El personal conoce las políticas internas          | 1  | 20 | 2       | 23    |
| 4    | Las políticas se aplican de manera uniforme        | 1  | 19 | 3       | 23    |
| 5    | Las políticas se actualizan periódicamente         | 1  | 21 | 1       | 23    |

*Nota.* La tabla muestra los resultados de los datos obtenidos de la aplicación de la lista de verificación de acuerdo con las políticas organizacionales realizada a los 23 colaboradores de la comercializadora de aluminio y vidrio

**Figura 2***Políticas organizacionales*

*Nota.* La figura muestra resultados de los datos obtenidos de la aplicación de la lista de verificación de acuerdo con las políticas organizacionales, realizada a los 23 colaboradores de la comercializadora de aluminio y vidrio

En base a los resultados obtenidos desde el punto de vista de las políticas organizacionales 17 colaboradores manifestaron que la empresa no cuenta con políticas internas definidas, lo que puede ocasionar inconvenientes en la actividad que realizan los empleados.

Por otra parte 20 trabajadores indicaron que no se encuentran documentadas por escrito las políticas, otros están parcialmente convencidos de que existe, esto podría perjudicar a una organización debido a que se vería afectado su desenvolvimiento operativo y administrativo.

En lo referente a que, si el personal conoce las políticas internas, 20 trabajadores expresaron que no las conocen, además 19 empleados que las políticas de existir no se aplican de manera uniforme, lo que genera una discriminación entre compañeros de trabajo.

Al no existir políticas, 21 trabajadores manifestaron que por ende no se actualizan las políticas en la comercializadora de aluminio y vidrio.

En lo referente a procesos administrativos, están son las respuestas obtenidas.

**Tabla 7**

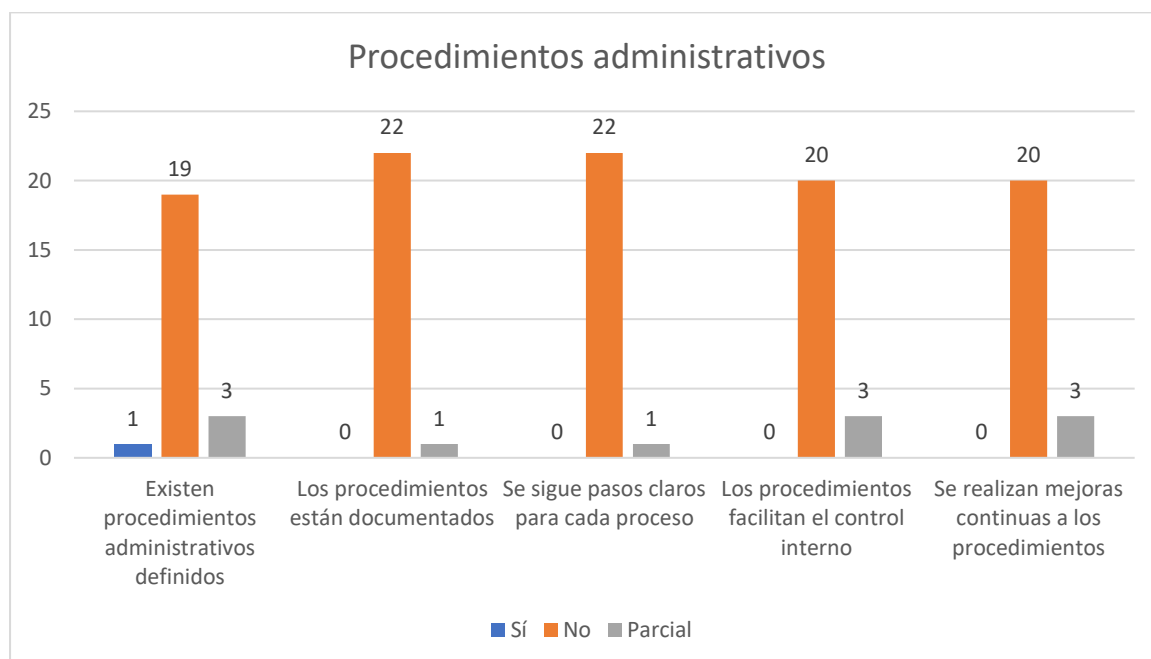
*Procedimientos administrativos*

| Item | Aspecto para evaluar                               | Sí | No | Parcial | Total |
|------|----------------------------------------------------|----|----|---------|-------|
| 1    | Existen procedimientos administrativos definidos   | 1  | 19 | 3       | 23    |
| 2    | Los procedimientos están documentados              | 0  | 22 | 1       | 23    |
| 3    | Se sigue pasos claros para cada proceso            | 0  | 22 | 1       | 23    |
| 4    | Los procedimientos facilitan el control interno    | 0  | 20 | 3       | 23    |
| 5    | Se realizan mejoras continuas a los procedimientos | 0  | 20 | 3       | 23    |

*Nota.* La tabla muestra los resultados de los datos obtenidos de la aplicación de la lista de verificación de acuerdo con los procedimientos administrativos realizada a los 23 colaboradores de la comercializadora de aluminio y vidrio

**Figura 3**

*Procedimientos administrativos*



*Nota.* La figura muestra los resultados de los datos obtenidos de la aplicación de la lista de verificación de acuerdo con los procedimientos administrativos realizada a los 23 colaboradores de la comercializadora de aluminio y vidrio.

Conforme a los resultados obtenidos, 18 trabajadores manifestaron que no existen procedimientos administrativos definidos, lo que es un problema debido a que no existe entonces lineamientos de los procesos que realiza, y así existiera inconvenientes, no sabría cómo actuar, por lo tanto 22 colaboradores indicaron que los procedimientos no están documentados, eso porque no existen.

Por ello es por lo que los mismos 22 empleados indican que no se siguen pasos claros para cada proceso que se realiza en diferentes puestos establecidos por la entidad. En cambio, cuando se les indicó si los procedimientos facilitan el control interno, manifestaron 20 de ellos que no. Por lo tanto, esos mismos colaboradores indican que no se realizan mejoras continuas a los procedimientos debido a que no existen dichos procedimientos.

En lo referente a las funciones y responsabilidades, los resultados fueron.

**Tabla 8**

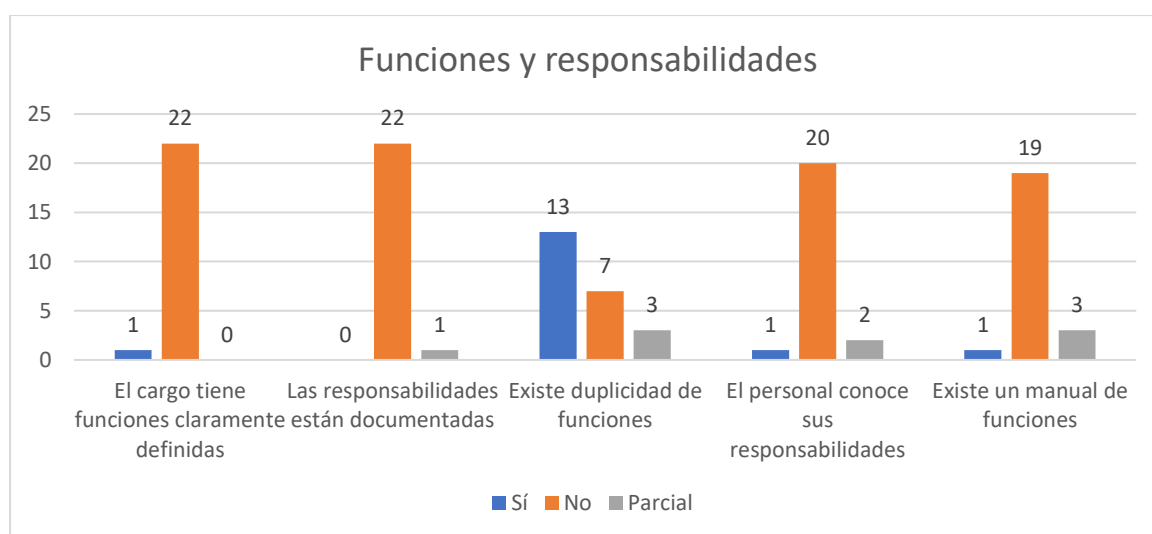
*Funciones y responsabilidades*

| Item | Aspecto para evaluar                          | Sí | No | Parcial | Total |
|------|-----------------------------------------------|----|----|---------|-------|
| 1    | El cargo tiene funciones claramente definidas | 1  | 22 | 0       | 23    |
| 2    | Las responsabilidades están documentadas      | 0  | 22 | 1       | 23    |
| 3    | Existe duplicidad de funciones                | 13 | 7  | 3       | 23    |
| 4    | El personal conoce sus responsabilidades      | 1  | 20 | 2       | 23    |
| 5    | Existe un manual de funciones                 | 1  | 19 | 3       | 23    |

*Nota.* La tabla muestra los resultados de los datos obtenidos de la aplicación de la lista de verificación de acuerdo con las funciones y responsabilidades realizada a los 23 colaboradores de la comercializadora de aluminio y vidrio.

**Figura 4**

*Funciones y responsabilidades*



*Nota.* La tabla muestra los resultados de los datos obtenidos de la aplicación de la lista de verificación de acuerdo con las funciones y responsabilidades realizada a los 23 colaboradores de la comercializadora de aluminio y vidrio.

Cuando se consultó al personal sobre las funciones y responsabilidades, 22 colaboradores indicaron que los cargos no tienen funciones claramente definidas, mientras que 1 manifestó lo contrario. En cuanto a la documentación de las responsabilidades, 22 colaboradores señalaron que estas no se encuentran documentadas y 1 respondió que se encuentran parcialmente documentadas.

Respecto a la duplicidad de funciones, 7 colaboradores indicaron que no existe duplicidad, 13 señalaron que sí existe y 3 manifestaron una situación parcial. Estos resultados evidencian la existencia de una percepción de duplicidad de funciones dentro de la organización, principalmente en actividades relacionadas con la recepción, registro, control y despacho de productos, así como en la coordinación y seguimiento de pedidos, debido a que estas tareas pueden ser realizadas por más de un cargo sin una delimitación clara de responsabilidades.

En relación con el conocimiento de las responsabilidades, 20 colaboradores indicaron que no conocen claramente sus responsabilidades, 1 señaló que sí las conoce y 2 respondieron parcialmente. Por último, respecto a la existencia de un manual de funciones, 19 colaboradores indicaron que no existe, 1 respondió que sí existe y 3 señalaron que existe parcialmente.

Los resultados obtenidos evidencian la necesidad de definir y documentar las funciones y responsabilidades de los diferentes cargos, así como de establecer claramente la asignación de actividades para evitar posibles duplicidades y fortalecer la coordinación interna.

### ***Análisis de la investigación realizada***

Se realizó para la presente propuesta metodológica la recolección de la información por medio de la observación, la entrevista y la lista de verificación.

En la observación se cuantificaron 25 errores y una tasa del 13,3% de pedidos con inconvenientes. En la entrevista realizada a los diversos colaboradores de diferentes puestos de trabajo dieron como resultado que no existen políticas, procedimientos y funciones definidas en la comercializadora de aluminio y vidrio, que los colaboradores no tienen definido bien sus actividades a realizar, por lo general diversas situaciones son consultadas directamente con el administrador, y que además es la persona que decide a quien cancelar, a donde depositar, por ende existen inconvenientes en la administración del inventario, la atención en el despacho de las mercancías y su control.

El personal es contratado de manera directa por el administrador; no existe un proceso de selección ni de capacitación. La persona encargada de las funciones de talento humano

está dedicada solo a tramitar el pago de aportes al IESS y el control de los permisos de salud. Existen además problemas o inconvenientes como el tiempo de atención al cliente y problemas entre el área del despacho y el área de ventas.

En la recogida de información por medio de la lista de verificación se enfocó en tres aspectos fundamentales como son políticas organizacionales, procedimientos administrativos y las funciones y responsabilidades, los empleados manifestaron en su gran mayoría que no existen políticas, procedimientos y funciones lo que dificulta un buen funcionamiento de las actividades que se realizan en la organización, por ende se fundamenta la propuesta de realizar un diseño de políticas y procedimientos para esta organización que permita un ordenamiento y un buen clima organizacional debido a que cada puesto conocerá lo que debe realizar y de que es responsable.

En conjunto, los resultados cualitativos y cuantitativos permiten identificar una relación entre las debilidades de formalización administrativa y las situaciones observadas en la operación. Lo cual representa una evidencia complementaria para sustentar la necesidad de estandarizar las actividades y establecer responsabilidades y controles mediante el manual propuesto.

A partir de la información recopilada, se establecen los principales aspectos que deberán ser considerados en el diseño de la propuesta metodológica. Los resultados obtenidos permiten identificar las necesidades relacionadas con las políticas, procedimientos, funciones y responsabilidades, las cuales servirán como base para la elaboración del manual propuesto. Para lo cual se considera primero proponer los objetivos a desarrollarse en este capítulo y son:

- Elaborar los análisis FODA y PESTEL de la organización
- Generar una estructura organizacional acorde a las necesidades de la entidad.
- Elaborar la misión, visión y valores corporativos.
- Establecer las políticas generales por áreas que regulen las actividades administrativas y operativas de la organización
- Definir las funciones y responsabilidades de cada cargo para el fortalecimiento de la coordinación entre las áreas y optimizar el control interno.
- Diseñar los flujogramas de los procesos administrativos y operativos, con el fin de facilitar la comprensión y la estandarización de las actividades.

### **Análisis FODA**

#### **Fortalezas**

- a. Experiencia de la empresa en la comercialización de aluminio y vidrio en la ciudad de Guayaquil debido al conocimiento acumulado sobre los productos comercializados y las necesidades de los clientes.

- b. Conocimiento técnico del personal sobre los productos y servicios ofrecidos.
- c. Cartera de clientes establecida en el mercado local.
- d. Disponibilidad de infraestructura y recursos para la operación comercial.
- e. Capacidad de adaptación a las necesidades de los clientes.

### **Oportunidades**

- a. Crecimiento de la actividad comercial en el Ecuador, considerando que el VAB del sector comercio alcanzó un crecimiento de 5,1 % en 2025, lo que genera condiciones favorables para el desarrollo de las actividades comerciales de la empresa (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2026).
- b. Crecimiento de la actividad de la construcción e infraestructura, sector relacionado directamente con la demanda de productos de aluminio y vidrio para proyectos residenciales y comerciales, lo que representa una oportunidad para ampliar las ventas de la comercializadora.
- c. Reducción de la tasa de desempleo nacional, que se ubicó en 2,60 % en 2025, situación que puede favorecer el poder adquisitivo de los consumidores y, consecuentemente, la demanda de productos comercializados por la empresa (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2026).
- d. Comportamiento moderado de la inflación, observado en los últimos años, lo que puede contribuir a mantener mayor estabilidad en los costos de adquisición de los productos de aluminio y vidrio y facilitar la planificación de las actividades comerciales (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2026).
- e. Disponibilidad de herramientas tecnológicas para la gestión empresarial, que constituye una oportunidad para mejorar los procesos de ventas, inventario, atención al cliente y administración, especialmente considerando que en la entrevista se identificó que varias actividades de la empresa se realizan de manera empírica.

### **Debilidades**

- a. Ausencia de un manual de políticas y procedimientos formalmente establecido, evidenciada en la lista de verificación, donde 20 de los 23 colaboradores señalaron que las políticas no están documentadas por escrito.
- b. Falta de estandarización de los procesos administrativos y operativos, debido a que 19 de los 23 colaboradores indicaron que no existen procedimientos administrativos definidos y 22 señalaron que estos no se encuentran documentados.
- c. Falta de claridad en las funciones y responsabilidades, considerando que 22 de los 23 colaboradores indicaron que los cargos no tienen funciones claramente definidas.

- d. Existencia de duplicidad de funciones, identificada en la lista de verificación, donde 13 de los 23 colaboradores señalaron que sí existe duplicidad y 3 indicaron una situación parcial.
- e. Dependencia del conocimiento empírico de los colaboradores, debido a que el administrador señaló que la gestión de los procesos administrativos se realiza principalmente de manera empírica y basada en la experiencia del personal, sin encontrarse formalmente documentada.

### **Amenazas**

- a. Inestabilidad política y económica del Ecuador, debido a los cambios en las políticas gubernamentales y a las medidas económicas implementadas en los últimos años, situación que puede generar incertidumbre y afectar el consumo y el nivel de ventas de la comercializadora (Cedatos, 2023).
- b. Variaciones en la actividad económica nacional, considerando que el PIB presentó un comportamiento variable y registró una contracción de -9,2 % en 2020, situación que puede afectar la inversión, el consumo y la demanda de productos relacionados con la construcción (Banco Central del Ecuador, 2025).
- c. Variación de los precios de materias primas y productos importados, que puede incrementar los costos de adquisición del aluminio, vidrio y demás productos comercializados, afectando los márgenes y precios de venta de la empresa.
- d. Alta competencia en el mercado de comercialización de aluminio y vidrio, debido a la presencia de empresas que ofrecen productos similares, lo que puede generar presión sobre los precios, la calidad del servicio y la captación de clientes.
- e. Cambios en la normativa tributaria, laboral y comercial, que pueden generar nuevas obligaciones y requerimientos para el funcionamiento de la empresa y aumentar las exigencias administrativas.
- f. Reducción de la actividad constructora por factores económicos, que podría disminuir la demanda de productos de aluminio y vidrio utilizados en proyectos residenciales y comerciales.

### **Análisis PESTEL**

Se realizó el análisis de los factores considerados en PESTEL para determinar la situación actual y sus perspectivas.

#### **Factor Político**

Dentro de los factores políticos se consideraron los siguientes:

- a. Políticas gubernamentales relacionadas con el sector de la construcción y la actividad comercial, debido a que las medidas adoptadas por el Gobierno pueden incidir en el nivel de inversión y demanda de materiales utilizados en obras y proyectos.
- b. Programas estatales relacionados con el desarrollo de la construcción y la producción nacional, que pueden favorecer la ejecución de nuevos proyectos y generar oportunidades para la comercialización de aluminio, vidrio y productos relacionados.
- c. Inestabilidad política y cambios en las políticas públicas, que pueden generar incertidumbre en las decisiones de inversión y afectar el comportamiento de los consumidores y empresas del sector.
- d. Regulaciones relacionadas con la importación y comercialización de aluminio, vidrio y materiales complementarios, que pueden incidir en la disponibilidad y costos de los productos comercializados.

El cumplimiento de las obligaciones de políticas, regulaciones y programas estatales necesita que la organización cuente con lineamientos internos para aprovechar los beneficios que otorga el Estado y hacer frente a cambios de las políticas públicas.

Factor económico.

- a. Inflación acumulada de 1,30% a julio de 2026, de acuerdo con los datos señalados del Banco Central del Ecuador, situación que influye en los costos de adquisición y en los precios de los productos comercializados (BCE, 2026).
- b. En 2024, el sector de la construcción presentó una contracción del 7,8%. En 2025, el evidenció una recuperación del 2,7%. Entre enero y junio de 2026 se registra un crecimiento acumulado de 3,4%, contribuyendo a la expansión de la economía ecuatoriana (Vásconez, 2024; Ekos, 2026; BCE, 2026).
- c. Acceso al financiamiento para las empresas comerciales, que puede facilitar la adquisición de inventarios, infraestructura y recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de la comercializadora.
- d. Poder adquisitivo de los clientes, debido a que las condiciones económicas de los consumidores y empresas pueden influir en la demanda de productos de aluminio y vidrio.

Los factores económicos identificados pueden influir en el comportamiento de la demanda de los productos comercializados por la empresa y en los costos de operación. Por esta razón, la organización requiere mantener un adecuado control de los procesos administrativos y comerciales, especialmente en las actividades relacionadas con compras, ventas, inventario y pagos a proveedores.

Factor Social

- a. Crecimiento de la población urbana y demanda de viviendas, situación que puede favorecer la ejecución de proyectos residenciales y, consecuentemente, la demanda de materiales de construcción. Actualmente la ciudad de Guayaquil cuenta con 238 urbanizaciones y ciudadelas (Alvarado, 2026).
- b. Preferencia de los consumidores por materiales modernos y duraderos, lo que representa una oportunidad para la comercialización de productos de aluminio y vidrio destinados a viviendas, establecimientos comerciales y otros proyectos.
- c. Mayor exigencia de los clientes respecto a la calidad y atención recibidas, que obliga a la empresa a mejorar sus procesos de comercialización, despacho y servicio.
- d. La automatización permite optimizar recursos, reducir errores y mejorar el control inventarios, facilitando una gestión más eficiente y competitiva.

Los cambios en las necesidades y expectativas de los consumidores representan un aspecto que debe ser considerado por la empresa, especialmente en la atención al cliente, ventas y despacho. La exigencia de una atención adecuada hace necesario que estas actividades cuenten con responsables definidos y procedimientos que permitan mantener una forma de trabajo uniforme.

#### Factor Tecnológico

- a. Innovación en productos y sistemas de aluminio y vidrio, que permite incorporar nuevas alternativas para satisfacer las necesidades de los clientes y diferenciar la oferta comercial.
- b. Uso de herramientas digitales para la atención y comercialización, como redes sociales, aplicaciones de mensajería y otros canales digitales que facilitan la comunicación con los clientes.
- c. Disponibilidad de software para la gestión administrativa, ventas e inventarios, que constituye una oportunidad para mejorar el control de las existencias, los procesos comerciales y la gestión de información. Sin embargo, las empresas pequeñas no tienen total acceso a este tipo de elementos para la automatización de sus procesos.

La disponibilidad de herramientas digitales representa una oportunidad para mejorar el registro y seguimiento de las actividades de ventas, inventario, atención al cliente y administración. Sin embargo, para aprovechar estas herramientas es necesario que previamente existan procesos definidos y responsabilidades claras.

#### Factor ecológico o ambiental

- a. Tendencia hacia el uso de materiales sostenibles y reciclables, considerando que el aluminio y el vidrio pueden ser reincorporados a procesos de reciclaje, lo que favorece su aceptación dentro de prácticas orientadas a la sostenibilidad.

- b. Necesidad de promover el uso eficiente de los recursos en los procesos operativos, especialmente en actividades relacionadas con el corte, almacenamiento y despacho de materiales.
- c. Creciente conciencia ambiental de consumidores y empresas, que puede favorecer la demanda de materiales que presenten características de reutilización y reciclabilidad.

Las características de los productos comercializados hacen necesario considerar prácticas relacionadas con el aprovechamiento de materiales, el manejo de desperdicios y el uso adecuado de los recursos durante las actividades de almacenamiento, corte y despacho.

#### Factor legal

- d. Cumplimiento de la normativa laboral vigente, considerando las obligaciones relacionadas con los trabajadores y las condiciones en las que desarrollan sus actividades.
- e. Cumplimiento de las obligaciones tributarias y contables, necesarias para el funcionamiento formal de la comercializadora.
- f. Regulaciones relacionadas con seguridad y salud ocupacional, particularmente relevantes para las actividades de almacenamiento, manipulación, corte y despacho de aluminio y vidrio.

El cumplimiento de las obligaciones normativas requiere que la empresa mantenga lineamientos internos que permitan orientar al personal y facilitar el cumplimiento de las disposiciones aplicables a cada actividad.

De acuerdo con el análisis del FODA y PESTEL, se puede determinar que las principales debilidades de esta entidad son la carencia de estandarización, políticas y procedimientos; por tal motivo, es necesario el diseño de un manual de políticas y procedimientos, lo que constituye una estrategia.

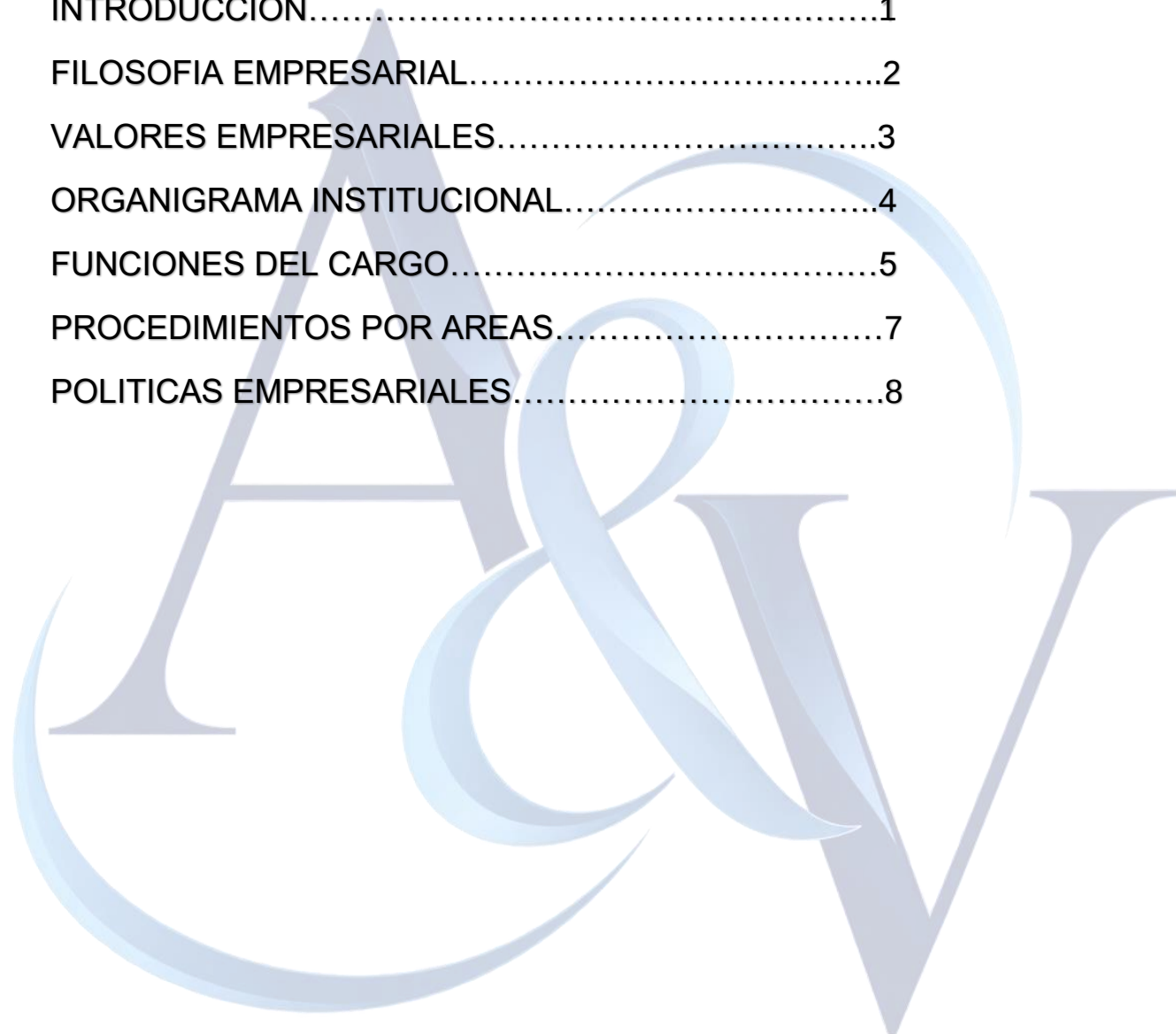
# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES

TABLA DE CONTENIDO

COMERCIALIZADORA DE ALUMINIO Y  
VIDRIO

— ALUMINIO Y VIDRIO —

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| INTRODUCCIÓN.....              | 1 |
| FILOSOFIA EMPRESARIAL.....     | 2 |
| VALORES EMPRESARIALES.....     | 3 |
| ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL..... | 4 |
| FUNCIONES DEL CARGO.....       | 5 |
| PROCEDIMIENTOS POR AREAS.....  | 7 |
| POLITICAS EMPRESARIALES.....   | 8 |



— ALUMINIO Y VIDRIO —

## Bienvenidos al

### Manual de Políticas y Procedimientos de Comercializadora de Aluminio y Vidrio

El presente manual de políticas y procedimientos para la empresa comercializadora de aluminio y vidrio constituye una herramienta de gestión orientada a estandarizar las actividades administrativas y operativas de la organización. Su propósito es establecer lineamientos claros que permitan a los colaboradores conocer sus responsabilidades y ejecutar sus funciones de manera ordenada, eficiente y coordinada.

El manual contiene políticas y procedimientos relacionados con los principales procesos de la empresa, entre ellos ventas y cobro, compras y pago a proveedores, bodega y despacho, contabilidad y gestión del talento humano. Su aplicación permitirá reducir errores, evitar duplicidad de funciones, fortalecer los controles internos y mejorar la toma de decisiones.

Asimismo, este documento busca fomentar una cultura organizacional basada en la responsabilidad, eficiencia, transparencia y orientación al cliente, contribuyendo al mejoramiento continuo de la gestión interna y a la calidad del servicio.

Finalmente, el manual constituye una herramienta dinámica que podrá ser revisada y actualizada de acuerdo con las necesidades y cambios que experimente la comercializadora, garantizando que sus políticas y procedimientos se mantengan acordes con sus objetivos y operaciones.

**Responsabilidades claras para una gestión eficiente**

### **Filosofía Empresarial**

#### ***Misión***

“Somos una empresa dedicada a la comercialización de aluminio, vidrio y accesorios complementarios en la ciudad de Guayaquil, comprometida con satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante productos de calidad, atención oportuna y asesoramiento especializado, trabajando con responsabilidad, eficiencia y mejora continua, contribuyendo al desarrollo de los sectores de la construcción, remodelación y decoración, generando valor para nuestros clientes, colaboradores y la comunidad.”

## **Visión**

“Ser una empresa líder y referente en la comercialización de aluminio y vidrio en la ciudad de Guayaquil, reconocida por la calidad de sus productos, excelencia en el servicio, eficiencia en sus procesos y compromiso con la innovación, consolidando relaciones duraderas con clientes, proveedores y colaboradores que impulsen un crecimiento sostenible y competitivo.”

## **Valores Empresariales**

Para que la entidad trabaje eficientemente, es necesario adoptar valores como son:

- **Responsabilidad:** expuesto en el cumplimiento con los compromisos adquiridos con los clientes, proveedores y colaboradores.
- **Honestidad:** la actuación de todo el personal debe ser con transparencia y ética en todas las operaciones.
- **Calidad:** orientada a ofrecer productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes.
- **Compromiso:** el trabajo con dedicación para alcanzar los objetivos organizacionales.
- **Trabajo en equipo:** enfocada en fomentar la colaboración entre las diferentes áreas de la entidad.

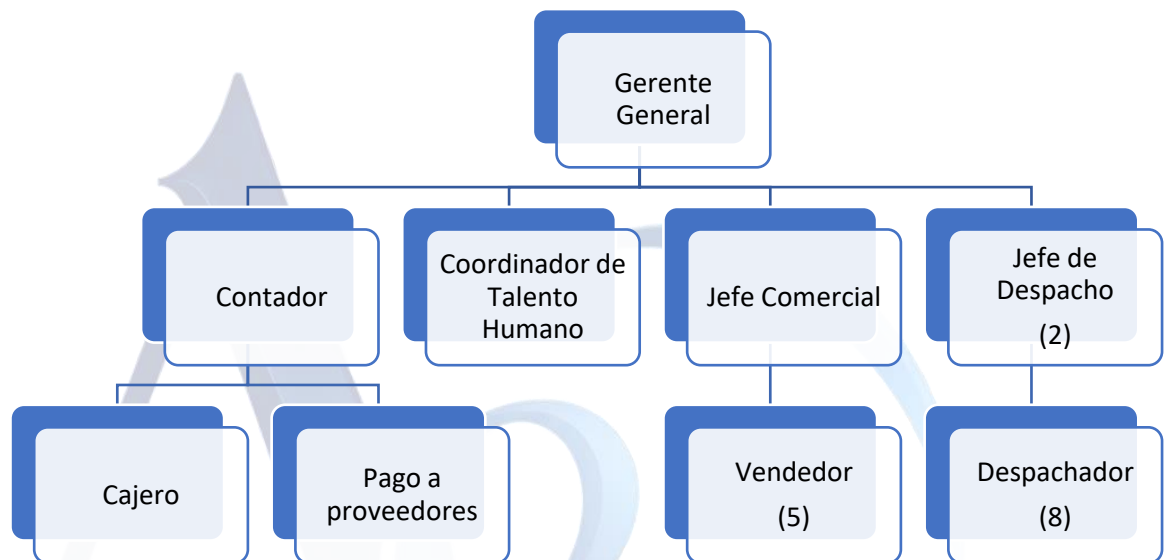
# ALUMINIO Y VIDRIO

## **Estructura Organizacional**

Para la comercializadora de aluminio y vidrio se ha establecido el siguiente organigrama, en el cual se ha creado dos áreas, como son el administrativo en el cual laboran las personas establecidas en la oficina de la organización, la otra área es la bodega u operativa, donde se encuentran los despachadores de insumos y los controladores del despacho de las mercancías, el cual se puede apreciar a continuación.

**Figura 5**

*Organigrama de la comercializadora de aluminio y vidrio*



*Nota.* La figura corresponde al organigrama de la comercializadora de aluminio y vidrio conforme los puestos establecidos para un correcto nivel jerárquico.

— ALUMINIO Y VIDRIO —

## Funciones Del Cargo

Administrador (a)

Contador (a)

Pagador (a) a proveedores

Recurso humano

Vendedor (a)

Cajero (a)

Despachador (a) de accesorios y bodega

Despachador (a) de aluminio

Despachador (a) de vidrio

Controlador (a) de despacho

|                                              |                                                   |                       |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Comercializadora de aluminio y vidrio</b> | <b>Descripción de funciones y perfil de cargo</b> | <b>Administrativo</b> |
|                                              | <b>Administrador</b>                              | <b>Gerencia</b>       |

#### Identificación del Cargo de administrador

|                         |               |                     |                  |
|-------------------------|---------------|---------------------|------------------|
| <b>Nombre del cargo</b> | Administrador | <b>Nivel:</b>       | Alto             |
| <b>Línea de reporte</b> | N/A           | <b>Supervisa a:</b> | Todo el personal |

#### Descripción del cargo

Objetivo del puesto: planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas, operativas y financieras de la empresa garantizando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### Funciones

- Planificar las actividades generales de la empresa.
- Supervisar las áreas de ventas, bodega, contabilidad y talento humano.
- Aprobar compras y pagos a proveedores.
- Controlar el cumplimiento de políticas y procedimientos.
- Analizar reportes financieros y operativos
- Representar legalmente a la empresa cuando sea requerido.

#### Responsabilidades

- Correcta gestión administrativa y financiera.
- Cumplimiento de normas internas y legales.
- Optimización de recursos.

#### Perfil del puesto

- Formación en administración, contabilidad o carreras afines.
- Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.
- Habilidades de liderazgo y toma de decisiones.

|                                              |                                                   |                       |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Comercializadora de aluminio y vidrio</b> | <b>Descripción de funciones y perfil de cargo</b> | <b>Administrativo</b> |
|                                              | <b>Contador</b>                                   | <b>Comercial</b>      |

#### Identificación del Cargo de Contador

|                         |               |                     |                  |
|-------------------------|---------------|---------------------|------------------|
| <b>Nombre del cargo</b> | Administrador | <b>Nivel:</b>       | Medio            |
| <b>Línea de reporte</b> | N/A           | <b>Supervisa a:</b> | Cajero y pagador |

#### Descripción del Cargo

Objetivo del puesto: registrar, analizar y controlar la información contable y financiera de la empresa.

#### Funciones

- Registrar operaciones contables diarias.
- Elaborar estados financieros
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Controlar obligaciones tributarias.
- Mantener archivos contables actualizados.
- Asesorar al administrador en temas financieros.

#### Responsabilidades

- Exactitud de la información contable.
- Cumplimiento tributario.
- Confidencialidad de la información.

#### Perfil del puesto

- Título profesional en contabilidad o auditoría.
- Conocimiento de la normativa tributaria ecuatoriana.
- Manejo de software contable.

|                                              |                                                   |                       |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Comercializadora de aluminio y vidrio</b> | <b>Descripción de funciones y perfil de cargo</b> | <b>Administrativo</b> |
|                                              | <b>Pagador (a) a proveedores</b>                  | <b>Comercial</b>      |

#### Identificación del Cargo de Pago a proveedores

|                         |                          |                     |                      |      |
|-------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------|------|
| <b>Nombre del cargo</b> | Pagador(a) a proveedores |                     | <b>Nivel:</b>        | Alto |
| <b>Línea de reporte</b> | N/A                      | <b>Supervisa a:</b> | Personal de despacho |      |

#### Descripción del Cargo

Objetivo del puesto: gestionar y ejecutar los pagos a los proveedores de manera oportuna y controlada.

#### Funciones

- Revisar facturas aprobadas para pago.
- Programar pagos según fechas establecidas.
- Realizar transferencias o pagos autorizados.
- Registrar pagos efectuados.
- Coordinar con contabilidad y administración.

#### Responsabilidades

- Correcta ejecución de pagos.
- Custodia de comprobantes.
- Cumplimiento de políticas de pago.

#### Perfil del puesto

- Formación técnica o universitaria en áreas administrativas.
- Organización y responsabilidad.
- Manejo de sistemas bancarios.

|                                              |                                                   |                       |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Comercializadora de aluminio y vidrio</b> | <b>Descripción de funciones y perfil de cargo</b> | <b>Administrativo</b> |
|                                              | <b>Recurso humano</b>                             | <b>Gerencia</b>       |

#### Identificación del Cargo de Recurso Humano

|                         |                |                     |                  |      |
|-------------------------|----------------|---------------------|------------------|------|
| <b>Nombre del cargo</b> | Recurso humano |                     | <b>Nivel:</b>    | Alto |
| <b>Línea de reporte</b> | N/A            | <b>Supervisa a:</b> | Todo el personal |      |

#### Descripción del cargo

Objetivo del puesto: gestionar el talento humano de la empresa, asegurando el cumplimiento de la normativa laboral.

#### Funciones

- Reclutar y seleccionar personal.
- Elaborar contratos laborales.
- Gestionar nómina y beneficios.
- Coordinar capacitaciones.
- Control de permisos por enfermedad o accidentes.
- Evaluar desempeño del personal.
- Mantener archivos del personal.

#### Responsabilidades

- Cumplimiento de la legislación laboral.
- Bienestar del personal.
- Confidencialidad de información

#### Perfil del puesto

- Formación en talento humano, psicología organizacional, o carreras afines.
- Conocimiento de leyes laborales.
- Habilidades de comunicación.

|                                              |                                                   |                       |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Comercializadora de aluminio y vidrio</b> | <b>Descripción de funciones y perfil de cargo</b> | <b>Administrativo</b> |
|                                              | <b>Vendedor (a)</b>                               | <b>Comercial</b>      |

#### Identificación del Cargo de Vendedor

|                         |              |                     |               |
|-------------------------|--------------|---------------------|---------------|
| <b>Nombre del cargo</b> | Vendedor (a) | <b>Nivel:</b>       | Medio         |
| <b>Línea de reporte</b> | N/A          | <b>Supervisa a:</b> | despachadores |

#### Descripción del Cargo

Objetivo del puesto: comercializar los productos de aluminio, vidrio y suministros, garantizando la satisfacción del cliente.

##### Funciones

- Atender y asesorar a los clientes
- Elaborar cotizaciones
- Registrar ventas.
- Coordinar con bodega el despacho.
- Mantener relaciones comerciales.

##### Responsabilidades

- Cumplimiento de metas de ventas.
- Atención al cliente.
- Correcto registro de ventas.

##### Perfil del puesto.

- Bachiller o estudios superiores en ventas, marketing o carreras afines.
- Experiencia en ventas o en atención al cliente.
- Habilidades de comunicación.

|                                              |                                                   |                       |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Comercializadora de aluminio y vidrio</b> | <b>Descripción de funciones y perfil de cargo</b> | <b>Administrativo</b> |
|                                              | <b>Cajero</b>                                     | <b>Gerencia</b>       |

#### Identificación del Cargo de Cajero

|                         |        |                     |                          |
|-------------------------|--------|---------------------|--------------------------|
| <b>Nombre del cargo</b> | Cajero | <b>Nivel:</b>       | Medio                    |
| <b>Línea de reporte</b> | N/A    | <b>Supervisa a:</b> | Despachadores y vendedor |

#### Descripción del Cargo

Objetivo del puesto: gestionar los cobros y el manejo de efectivo de la empresa.

#### Funciones

- Cobrar ventas en efectivo o medios electrónicos
- Emitir comprobante de pago.
- Registrar ingresos diarios
- Realizar arqueos de caja
- Entregar reportes diarios.

#### Responsabilidades

- Custodia del dinero.
- Exactitud en registros.
- Transparencia en operaciones.

#### Perfil del puesto

- Formación básica en contabilidad.
- Honestidad y responsabilidad.
- Atención al detalle.

|                                                  |                                                   |                       |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Comercializadora<br/>de aluminio y vidrio</b> | <b>Descripción de funciones y perfil de cargo</b> | <b>Administrativo</b> |
|                                                  | <b>Despachador de accesorios y bodega</b>         | Bodega                |

#### Identificación del Cargo de Despachador de accesorios y bodega

|                         |                                    |                     |                      |
|-------------------------|------------------------------------|---------------------|----------------------|
| <b>Nombre del cargo</b> | Despachador de accesorios y bodega | <b>Nivel:</b>       | Bajo                 |
| <b>Línea de reporte</b> | N/A                                | <b>Supervisa a:</b> | <b>Despachadores</b> |

#### Descripción del Cargo

Objetivo del puesto: gestionar el almacenamiento y despacho de accesorios y materiales del giro del negocio como aluminio, vidrio y suministros varios.

#### Funciones

- Recibir mercadería.
- Verificar cantidades y calidad de la mercadería
- Devolver la mercadería en mal estado enviada por el proveedor.
- Preparar pedidos.
- Controlar los niveles de inventario.
- Mantener ordenada la bodega

#### Responsabilidades

- Control de inventarios
- Cuidado de mercadería
- Exactitud en despachos.

#### Perfil del puesto

- Experiencia en bodega.
- Organización y orden.
- Capacidad física adecuada.

|                                              |                                                   |                       |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Comercializadora de aluminio y vidrio</b> | <b>Descripción de funciones y perfil de cargo</b> | <b>Administrativo</b> |
|                                              | <b>Despachador de aluminio</b>                    | <b>Bodega</b>         |

#### Identificación del Cargo de Despachador de aluminio

|                         |                         |                     |       |
|-------------------------|-------------------------|---------------------|-------|
| <b>Nombre del cargo</b> | Despachador de aluminio | <b>Nivel:</b>       | bajo  |
| <b>Línea de reporte</b> | N/A                     | <b>Supervisa a:</b> | Nadie |

#### Descripción del Cargo

Objetivo del puesto: preparar y despachar productos de aluminio conforme a las órdenes de venta.

#### Funciones

- Cortar y preparar aluminio
- Verificar medidas y especificaciones.
- Despachar pedidos.
- Mantener herramientas en buen estado.

#### Responsabilidades

- Precisión en cortes.
- Seguridad industrial.
- Calidad del producto.

#### Perfil del puesto.

- Experiencia en manejo de aluminio.
- Conocimiento técnico.
- Responsabilidad en todas las actividades que realiza.

|                                              |                                                   |                       |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Comercializadora de aluminio y vidrio</b> | <b>Descripción de funciones y perfil de cargo</b> | <b>Administrativo</b> |
|                                              | <b>Despachador de vidrio</b>                      | <b>Bodega</b>         |

#### Identificación del Cargo de Despachador de vidrio

|                         |                       |                     |       |
|-------------------------|-----------------------|---------------------|-------|
| <b>Nombre del cargo</b> | Despachador de vidrio | <b>Nivel:</b>       | Bajo  |
| <b>Línea de reporte</b> | N/A                   | <b>Supervisa a:</b> | Nadie |

#### Descripción del Cargo

Objetivo del puesto: preparar y despachar vidrio de forma segura y precisa.

##### Funciones

- Cortar vidrio según requerimientos
- Embalar adecuadamente.
- Despachar pedidos.
- Mantener normas de seguridad.

##### Responsabilidades

- Seguridad en el manejo del material.
- Precisión en las medidas.
- Prevención de accidentes.

##### Perfil del puesto

- Experiencia en manejo de vidrio.
- Conocimiento de seguridad industrial.
- Atención al detalle.

|                                              |                                                   |                       |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Comercializadora de aluminio y vidrio</b> | <b>Descripción de funciones y perfil de cargo</b> | <b>Administrativo</b> |
|                                              | <b>Controlador de despacho</b>                    |                       |

#### Identificación del Cargo de Controlador de despacho

|                         |                         |                     |                             |
|-------------------------|-------------------------|---------------------|-----------------------------|
| <b>Nombre del cargo</b> | Controlador de despacho | <b>Nivel:</b>       | Medio                       |
| <b>Línea de reporte</b> | N/A                     | <b>Supervisa a:</b> | <b>Personal de despacho</b> |

#### Descripción del cargo

Objetivo del puesto: verificar y controlare que los despachos se realicen conforme a las órdenes de venta y las especificaciones del material.

#### Funciones

- Revisar órdenes de despacho.
- Verificar productos antes de entregar.
- Registrar despachos realizados.
- Coordinar con ventas y bodega.
- Reportar inconsistencias.

#### Responsabilidades

- Control del proceso de despacho.
- Exactitud en entregas
- Reducción de errores

#### Perfil del puesto

- Formación técnica administrativa.
- Organización y control.
- Capacidad de supervisión.

— ALUMINIO Y VIDRIO —

## Procedimientos Por Áreas



### Matriz de caracterización de procesos

Previo a la descripción de cada uno de los procesos se realiza una matriz de caracterización, misma que identifica a los responsables, las entradas, salidas, la actividad principal y el usuario. Esta estructura se realiza tomando en cuenta el enfoque basado en

procesos, señalado en la Norma ISO 9001 (2015) para facilitar la visualización de la relación entre los elementos que intervienen en cada proceso.

**Tabla 9**

*Caracterización de procesos*

| Proceso                       | Responsable                                         | Entrada                                                   | Actividades principales                                                                       | Salida                             | Usuario        |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------|
| Ventas                        | Vendedor                                            | Solicitud del cliente, información de productos y precios | Solicitar producto, cotización, emitir factura enviar orden y registro                        | Venta facturada                    | Cliente        |
| Caja                          | Cajero                                              | Factura emitida                                           | Recepción de factura, realizar cobro, registro y reporte diario                               | Pago registrado                    | Vendedor       |
| Bodega y despacho             | Despachadores y control de despacho                 | Orden de despacho                                         | Verificación de inventario, preparar, entregar pedido y actualizar inventario                 | Entrega producto                   | Cliente        |
| Compras y pago a proveedor es | Administrador / Pagador a proveedores / Despachador | Identificar necesidades de consumo                        | Detectar necesidades de consumo, realizar cotizaciones, compra, realizar pago                 | Recibir producto y realizar pago   | Proveedor      |
| C ontable                     | Contador                                            | Recibir comprobantes                                      | Recibir, revisar, registrar, conciliar, realizar declaraciones y preparar estados financieros | Elaboración de estados financieros | Administrad or |
| Talento humano                | Responsable de talento humano                       | Identificar necesidades de personal                       | Selección, contratación, inducción, evaluación, capacitación                                  | Capacitación                       | Administrad or |

*Nota.* La tabla muestra la caracterización de los procesos de la empresa

| PROCEDIMIENTO DE VENTAS |         |        |
|-------------------------|---------|--------|
| VERSIÓN:                | CÓDIGO: | FECHA: |
| 01                      | VEN-001 |        |

| INTERACCIÓN DE PROCESOS                                                    |                                                     |                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| ENTRADA:                                                                   | PROCESO:                                            | SALIDA:                                                     |
| Proceso de ventas<br>Revisión de las mercaderías disponibles para la venta | Compra de las mercaderías por parte de los clientes | Venta de mercadería<br>Elaboración de la factura del pedido |

Objetivo: estandarizar el proceso de venta de aluminio y vidrio, garantizando una atención eficiente y un correcto registro de las operaciones.

#### **Responsabilidades del procedimiento:**

##### **Administrador:**

- Determina la orden de pedido de acuerdo con el inventario
- Controla a los vendedores su cumplimiento de metas

##### **Vendedor**

- Atención personalizada con el cliente.
- Mejora las ventas de los productos.

##### **Cajero**

- Verifica que los valores dados de los productos sean los correctos

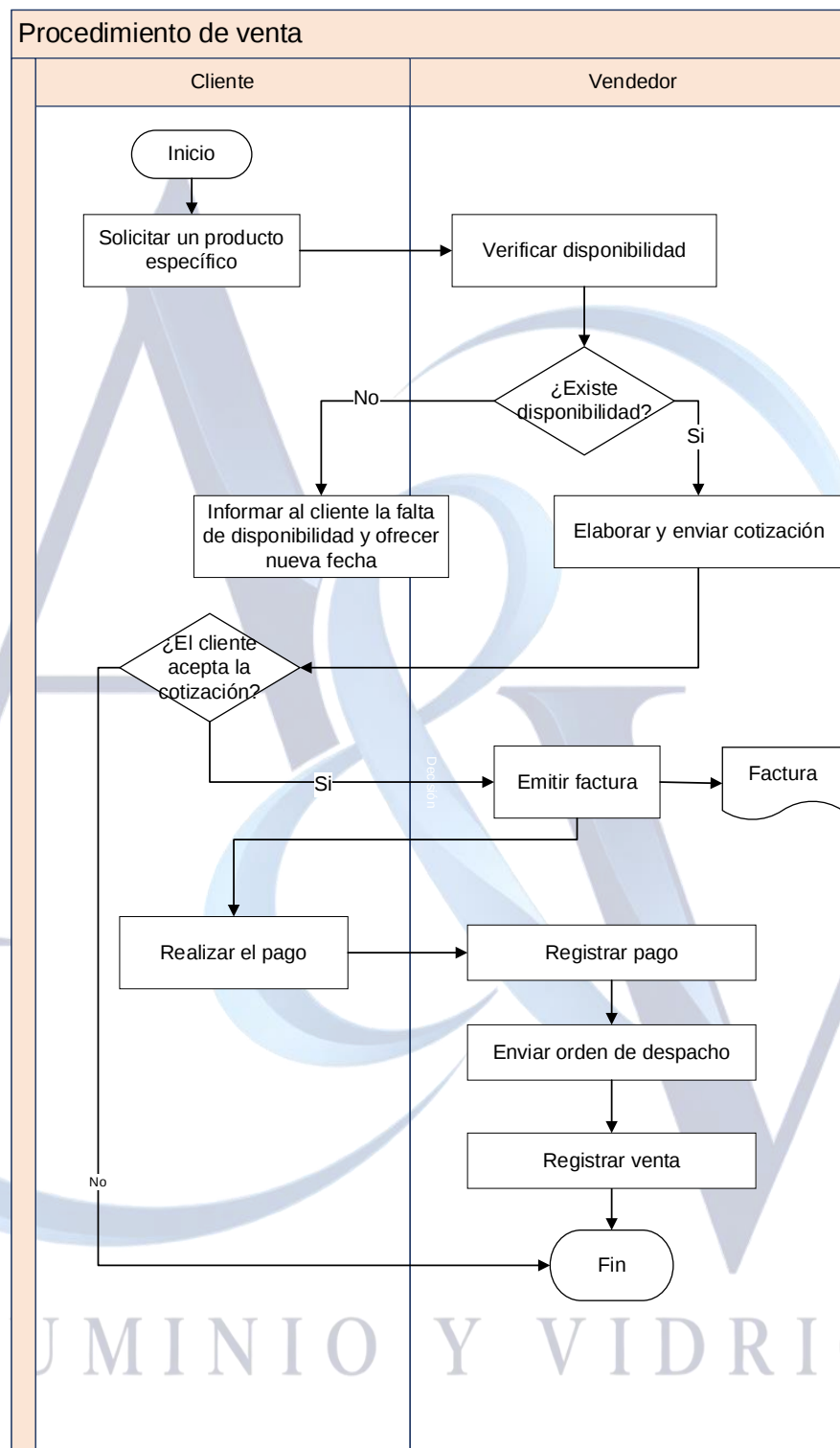
#### **Descripción del procedimiento**

##### **Procedimiento**

- El cliente solicita información del producto
- El vendedor realiza la cotización.
- El cliente acepta o rechaza la cotización
- En caso de aceptación, se emite la factura
- Se procede al cobro.
- Se envía la orden de despacho.
- Se registra la venta en el sistema.

**Figura 6**

*Flujograma del procedimiento del área de ventas*



*Nota.* La figura expone las actividades a desarrollar en el área de ventas en imagen para que los colaboradores sepan claramente las actividades a realizar y su proceso.

**Formatos:**

R.U.C 0000000000001

FACTURA

NO. 001-001-000000001

AUT. SRI: 1234567890

FECHA DE AUTORIZACIÓN: 1-12-2026

Dirección:

Teléfono:

Cliente

R.U.C/C.I:

Dirección:

Teléfono:

Correo:

Fecha de remisión

Guía de remisión:

| CANT. | DESCRIPCIÓN | P. UNITARIO | P. TOTAL |
|-------|-------------|-------------|----------|
|       |             |             |          |
|       |             |             |          |
|       |             |             |          |
|       |             |             |          |

VALIDADO PARA SU EMISIÓN HASTA 1-12-2026

SUBTOTAL 15%

**FORMA DE PAGO**

SUBTOTAL 0%

EFFECTIVO  
TARJETA DE  
CRÉDITO/DÉBITO  
OTROS

DESCUENTO

SUBTOTAL

IVA 15%

VALOR TOTAL

FIRMA AUTORIZADO

RECIBÍ CONFORME

Original: Adquirente / Copia: Emisor

ALUMINIO Y VIDRIO

| PROCEDIMIENTO DE CAJA |          |        |
|-----------------------|----------|--------|
| VERSIÓN:              | CÓDIGO:  | FECHA: |
| 01                    | CAJA-001 |        |

| INTERACCIÓN DE PROCESOS                                                              |                                                                          |                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ENTRADA:                                                                             | PROCESO:                                                                 | SALIDA:                                                                                                      |
| <b>Proceso de caja</b><br>El ingreso del dinero y pagares por las facturas generadas | <b>Cobro de los valores por las ventas realizadas por los vendedores</b> | <b>Dinero recaudado</b><br>Entrega de la recaudación del dinero al administrador para el depósito respectivo |

**Objetivo:**

Controlar el ingreso de efectivo y medios de pago por ventas realizadas.

**Responsables del procedimiento**

**Cajero:**

- Verifica el valor monetario de la factura.
- Verifica el dinero recibido de los clientes.

**Administrador**

- Responsable de los valores depositados de lo recaudado por el cajero.

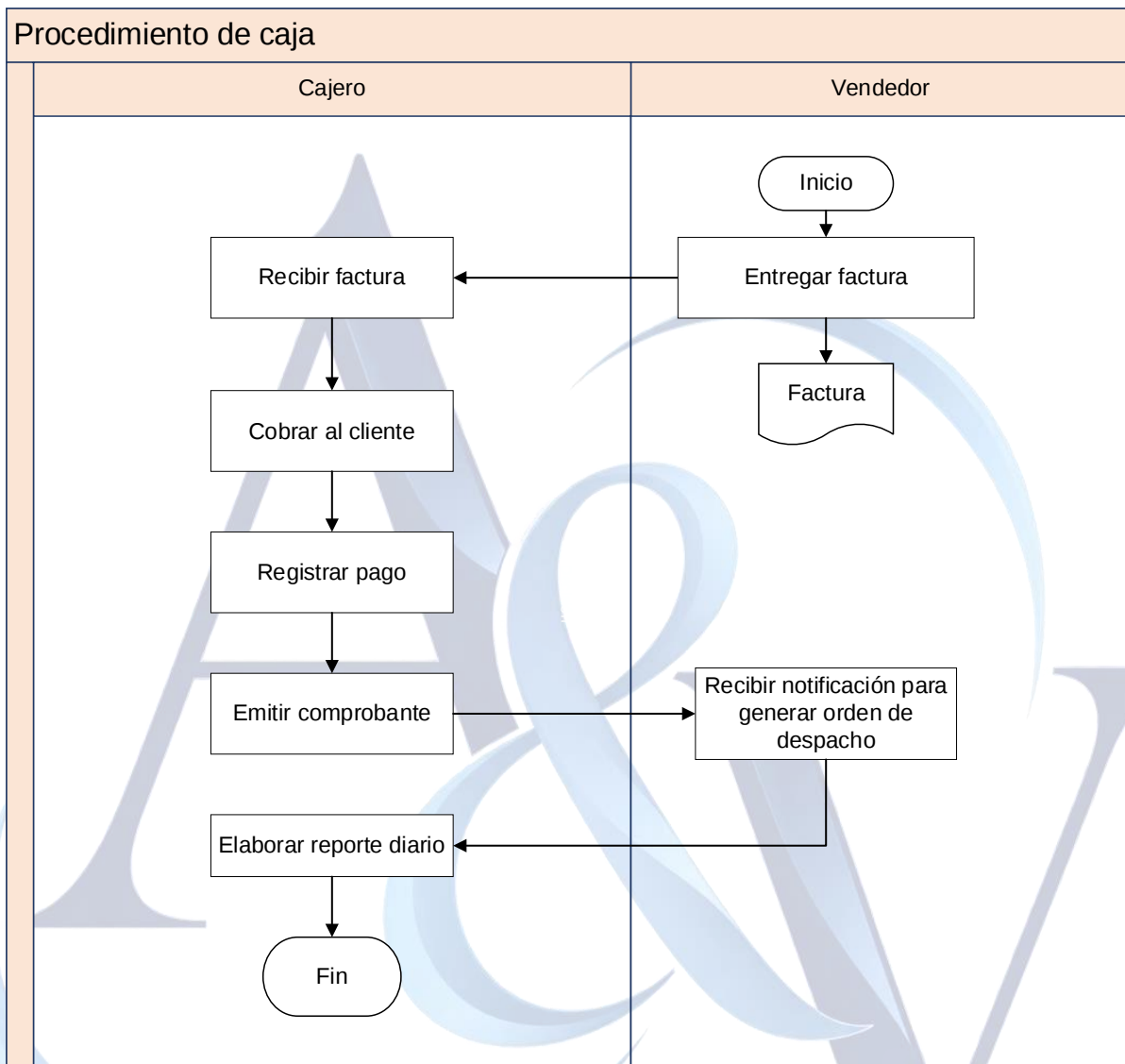
**Procedimiento del área de caja**

- Recibir factura del área de ventas
- Cobrar al cliente sea en efectivo, transferencia o tarjeta de crédito.
- Registrar el pago por parte del cliente
- Emitir comprobante de pago.
- Custodiar el efectivo.
- Entregar reporte diario a administración.

ALUMINIO Y VIDRIO

**Figura 7**

*Flujograma del proceso de caja*



*Nota.* La figura expone las actividades a desarrollar en el área de caja en imagen para que los colaboradores sepan claramente las actividades a realizar y su proceso.

ALUMINIO Y VIDRIO

| PROCEDIMIENTO DE BODEGA Y DESPACHO |          |        |
|------------------------------------|----------|--------|
| VERSIÓN:                           | CÓDIGO:  | FECHA: |
| 01                                 | DESP-001 |        |

| INTERACCIÓN DE PROCESOS                                       |                                                                  |                                                                               |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| ENTRADA:                                                      | PROCESO:                                                         | SALIDA:                                                                       |
| Proceso de pedido<br>recibir la factura<br>pagada del cliente | Despachar los productos<br>cobrados en la factura del<br>cliente | Venta de mercadería<br>Entrega de los productos<br>adquiridos por el cliente. |

#### **Objetivo:**

Asegurar la correcta entrega de los productos vendidos y el control del inventario.

#### **Responsabilidades del procedimiento**

##### **Despachador de aluminio**

- Verificar que la mercadería a despachar sea la correcta.
- Manipular de manera correcta la mercadería.

##### **Despachador de vidrio**

- Verificar que la mercadería a despachar sea la correcta.
- Manipular de manera correcta la mercadería.

#### **Control de despacho**

- Verificar que la mercadería despachada sea la correcta en cantidad y descripción.

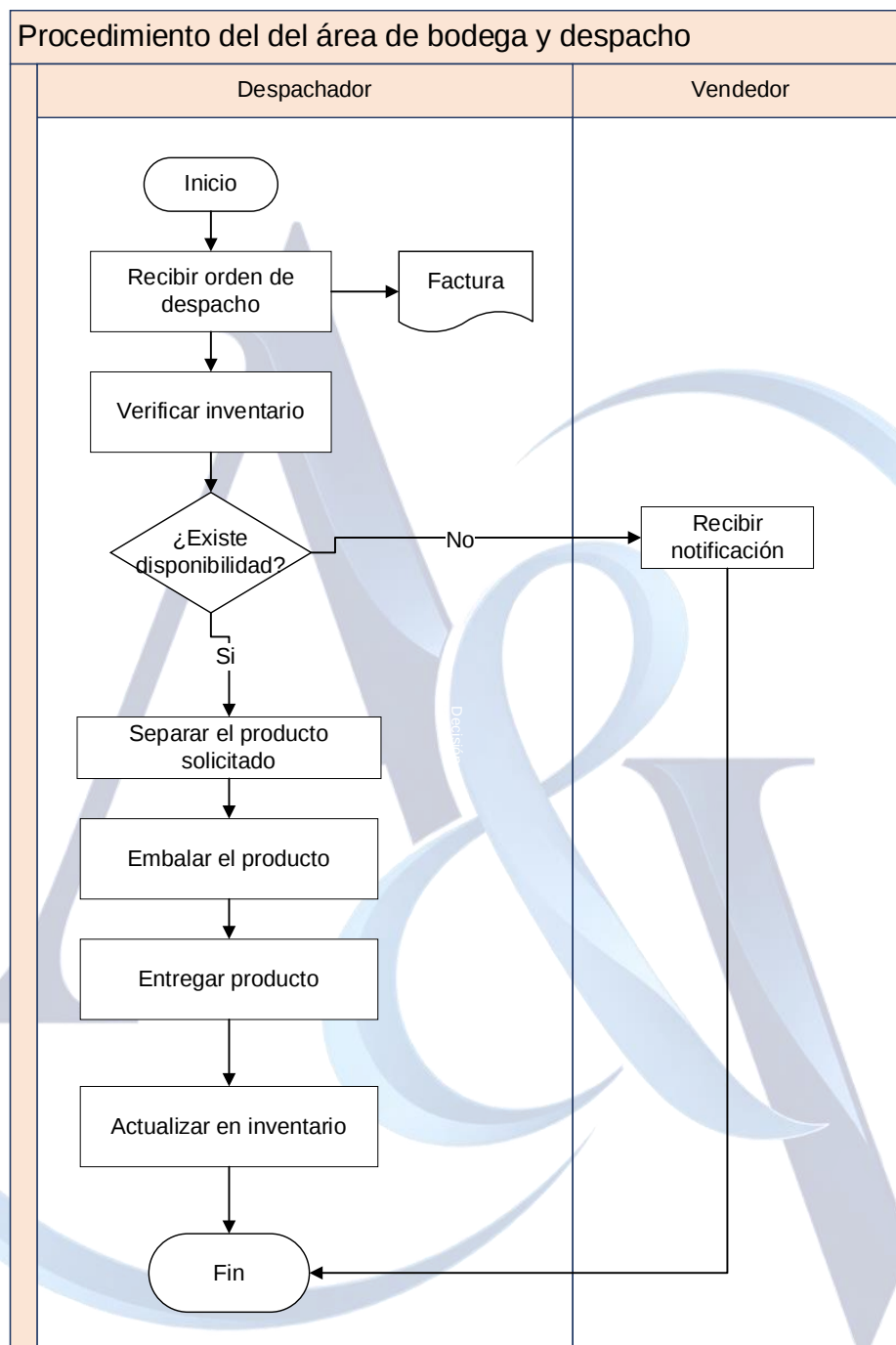
#### **Descripción del Procedimiento**

- Recibir orden de despacho, que es el comprobante de pago de la factura del cliente.
- Verificar disponibilidad de inventario.
- Preparar el pedido por parte del despachador.
- Verificar productos por parte del supervisor de pedido.
- Entregar al cliente o transportista la mercadería revisada.
- Actualizar inventarios.

ALUMINIO Y VIDRIO

**Figura 8**

*Flujograma del área de bodega y despacho*



*Nota.* La figura expone las actividades a desarrollar en el área de bodega y despacho en imagen para que los colaboradores sepan claramente las actividades a realizar y su proceso.

**Formatos:**

|                                                             |
|-------------------------------------------------------------|
| <b>EMPRESA</b><br><b>SOLICITUD DE COMPRA</b><br>No. 001-001 |
|-------------------------------------------------------------|

|                                                                                |  |
|--------------------------------------------------------------------------------|--|
| Persona que autoriza hacer el pedido:<br>Fecha de pedido:<br>Fecha de entrega: |  |
|--------------------------------------------------------------------------------|--|

| No. | Descripción | Código | Unidad de medida | Stock | Existencia | Cantidad solicitada |
|-----|-------------|--------|------------------|-------|------------|---------------------|
|     |             |        |                  |       |            |                     |
|     |             |        |                  |       |            |                     |
|     |             |        |                  |       |            |                     |
|     |             |        |                  |       |            |                     |
|     |             |        |                  |       |            |                     |
|     |             |        |                  |       |            |                     |
|     |             |        |                  |       |            |                     |

|                |
|----------------|
| <b>Almacén</b> |
|----------------|

|                                       |
|---------------------------------------|
| <b>ORDEN DE COMPRA</b><br>No. 001-001 |
|---------------------------------------|

|                                                 |                                                          |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Proveedor<br>Dirección:<br>Términos de entrega: | Fecha de pedido:<br>Fecha de entrega:<br>Formas de pago: |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|

| No. | Cantidad | Detalle | Unidad de medida | Valor Unitario | Valor total |
|-----|----------|---------|------------------|----------------|-------------|
|     |          |         |                  |                |             |
|     |          |         |                  |                |             |
|     |          |         |                  |                |             |
|     |          |         |                  |                |             |
|     |          |         |                  |                |             |
|     |          |         |                  |                |             |

|                     |
|---------------------|
| <b>Aprobado por</b> |
|---------------------|

|                              |  |                  |  |                    |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------|--|------------------|--|--------------------|--|--|--|--|--|--|
| <b>KARDEX</b><br>No. 001-001 |  |                  |  |                    |  |  |  |  |  |  |
| Artículo:                    |  | Fecha de inicio: |  | Existencia máxima: |  |  |  |  |  |  |
| Método:                      |  | Fecha de fin:    |  | Existencia mínima: |  |  |  |  |  |  |
| Código:                      |  |                  |  |                    |  |  |  |  |  |  |

| Fecha | Detalle          | ENTRADAS |          |          | SALIDAS |          |          | EXISTENCIAS |          |          |
|-------|------------------|----------|----------|----------|---------|----------|----------|-------------|----------|----------|
|       |                  | Cant.    | V. unit. | V. total | Cant.   | V. unit. | V. total | Cant.       | V. unit. | V. total |
|       |                  |          |          |          |         |          |          |             |          |          |
|       |                  |          |          |          |         |          |          |             |          |          |
|       |                  |          |          |          |         |          |          |             |          |          |
|       |                  |          |          |          |         |          |          |             |          |          |
|       |                  |          |          |          |         |          |          |             |          |          |
|       |                  |          |          |          |         |          |          |             |          |          |
|       |                  |          |          |          |         |          |          |             |          |          |
|       | INVENTARIO FINAL |          |          |          |         |          |          |             |          |          |

|              |             |        |          |
|--------------|-------------|--------|----------|
| Localización | Proveedores | Ciudad | Teléfono |
|              |             |        |          |

|                                                       |                 |        |
|-------------------------------------------------------|-----------------|--------|
| <b>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y PAGO A APROVEEDORES</b> |                 |        |
| VERSIÓN:                                              | CÓDIGO:         | FECHA: |
| <b>01</b>                                             | <b>COMP-001</b> |        |

|                                                              |                                                                                           |                                                            |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>INTERACCIÓN DE PROCESOS</b>                               |                                                                                           |                                                            |
| <b>ENTRADA:</b>                                              | <b>PROCESO:</b>                                                                           | <b>SALIDA:</b>                                             |
| <b>Proceso de pedido</b><br>Ingreso de mercaderías adquirida | Ingresos en la bodega los productos y programar el pago conforme la fecha de vencimiento. | <b>Venta de mercadería</b><br>Pago realizado al proveedor. |

#### **Objetivo**

Regular la adquisición de materiales y el pago oportuno a proveedores.

#### **Responsabilidades del procedimiento:**

##### **Administrador:**

- a. De los productos adquiridos previo la orden emitida del controlador de despacho de acuerdo con los niveles de inventario.

##### **Pago a proveedores**

- a. Indicar las fechas de vencimiento de las facturas de compras de las mercaderías.

##### **Contadora**

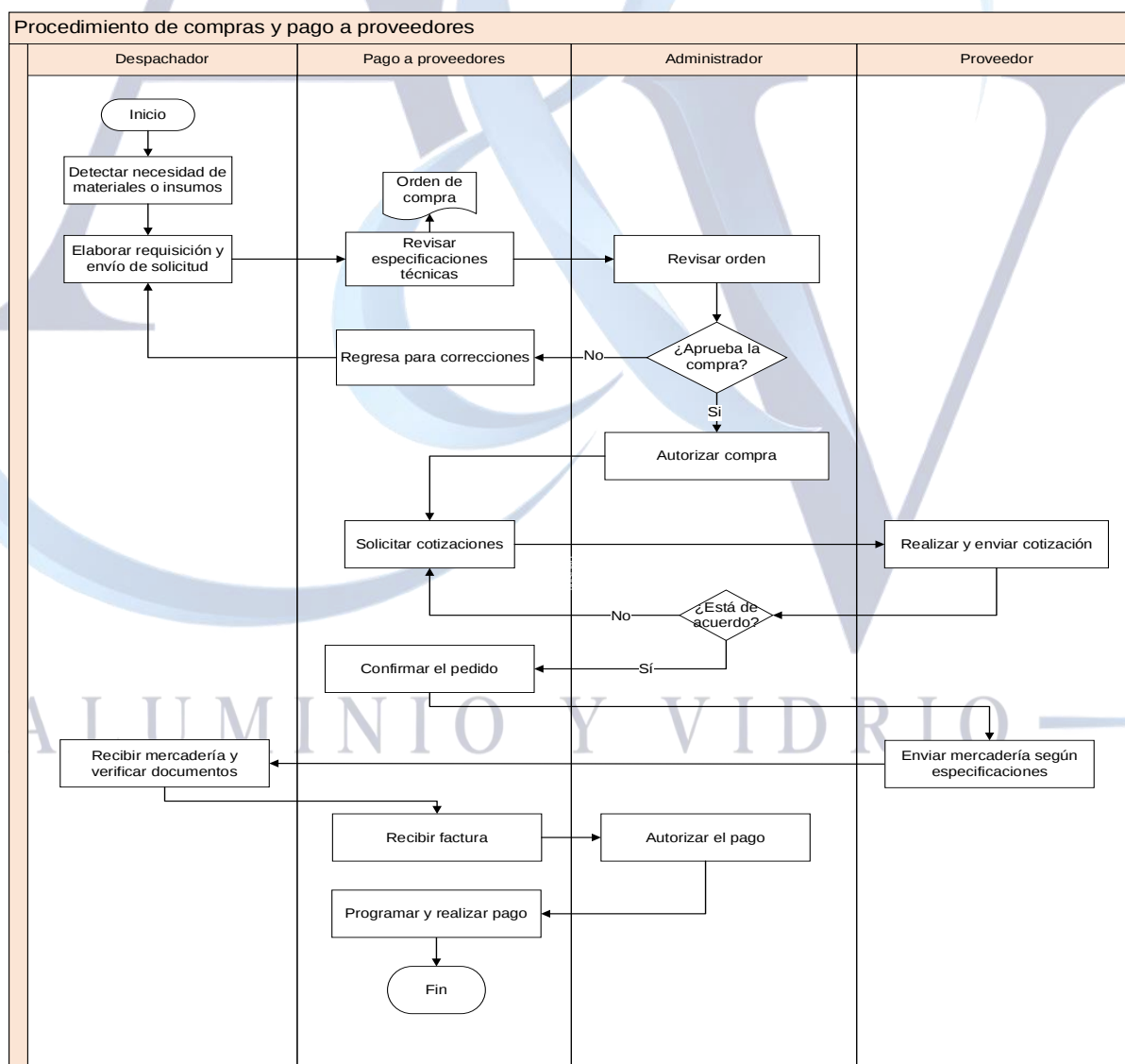
- a. Destinar los recursos para el pago de las mercancías

## Procedimiento del área de compras y pago a proveedores

- Identificar necesidad de comprar enviada por el encargado del despachador de bodega encargado, con la respectiva firma del administrador.
- Solicitar cotizaciones de los proveedores.
- Seleccionar proveedor de acuerdo con la calidad, precio y tiempo de pago.
- Autorizar compra con los soportes de la selección.
- Recibir mercadería revisando la cantidad, precio de la factura y la calidad del producto, se aprueba el recibo.
- Registrar factura.
- Programar pago y enviar a contabilidad con copia a la gerencia.
- Realizar pago al proveedor conforme a la fecha de vencimiento.

**Figura 9**

*Flujograma de procedimiento de compras y pago a proveedores*



*Nota.* Esta figura expone las actividades a desarrollar en el área de compras y pago a proveedores en imagen para que los colaboradores sepan claramente las actividades a realizar y su proceso.

| PROCEDIMIENTO DEL ÁREA CONTABLE |                 |        |
|---------------------------------|-----------------|--------|
| VERSIÓN:                        | CÓDIGO:         | FECHA: |
| <b>01</b>                       | <b>CONT-001</b> |        |

| INTERACCIÓN DE PROCESOS                                                                                 |                                                                                              |                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ENTRADA:                                                                                                | PROCESO:                                                                                     | SALIDA:                                                                                        |
| <b>Proceso de registro</b><br>Registro en el sistema contable de las operaciones que realiza la empresa | Recepción, clasificación y archivo de los documentos, ingresos y obligaciones de la empresa. | <b>Estados financieros</b><br>Presentación de estados financieros y declaraciones tributarias. |

#### **Objetivo**

Registrar, controlar y analizar de manera oportuna y confiable las operaciones económicas y financieras de la organización, proporcionando información que facilite el control y la toma de decisiones administrativas.

#### **Responsabilidades del procedimiento:**

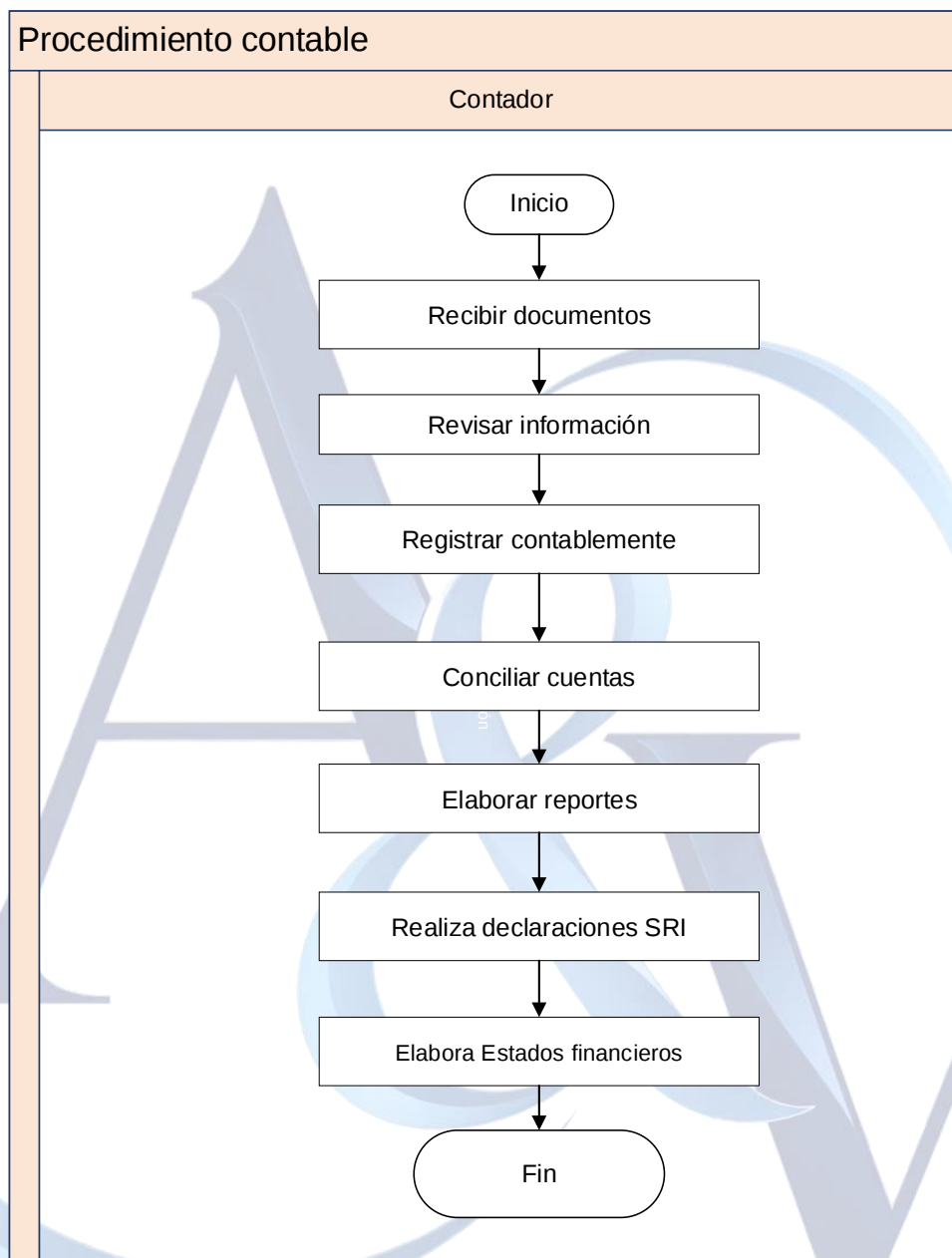
- Contadora

#### **Descripción del procedimiento:**

- Recibir documentos de ventas, compras y pagos.
- Revisar documentación.
- Registrar en el sistema contable conforme las operaciones u transacciones realizadas en el periodo contable por la empresa con clientes, proveedores y entidades financieras.
- Conciliar cuentas de acuerdo con las operaciones realizadas por la entidad y sobre todo la cuenta banco.
- Elaborar reportes financieros.
- Mantener en orden y al día las declaraciones tributarias con el servicio de rentas internas para no caer en sanciones o multas
- Elaborar los estados financieros y entregar los informes adicionales a la administración de la empresa

**Figura 10**

*Flujograma del procedimiento contable*



*Nota.* Esta figura expone las actividades a desarrollar en el área contable en imagen para que los colaboradores sepan claramente las actividades a realizar y su proceso.

ALUMINIO Y VIDRIO

|                                              |         |        |
|----------------------------------------------|---------|--------|
| <b>PROCEDIMIENTO DEL ÁREA TALENTO HUMANO</b> |         |        |
| VERSIÓN:                                     | CÓDIGO: | FECHA: |
| 01                                           | TH-001  |        |

| INTERACCIÓN DE PROCESOS                                                                                 |                                                                                              |                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ENTRADA:                                                                                                | PROCESO:                                                                                     | SALIDA:                                                                                        |
| <b>Proceso de registro</b><br>Registro en el sistema contable de las operaciones que realiza la empresa | Recepción, clasificación y archivo de los documentos, ingresos y obligaciones de la empresa. | <b>Estados financieros</b><br>Presentación de estados financieros y declaraciones tributarias. |

### Objetivo

Gestionar adecuadamente al personal mediante procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación y seguimiento, promoviendo un ambiente laboral basado en la responsabilidad, colaboración y eficiencia.

### Responsabilidades del procedimiento

- Responsable de talento humano.
- Administrador

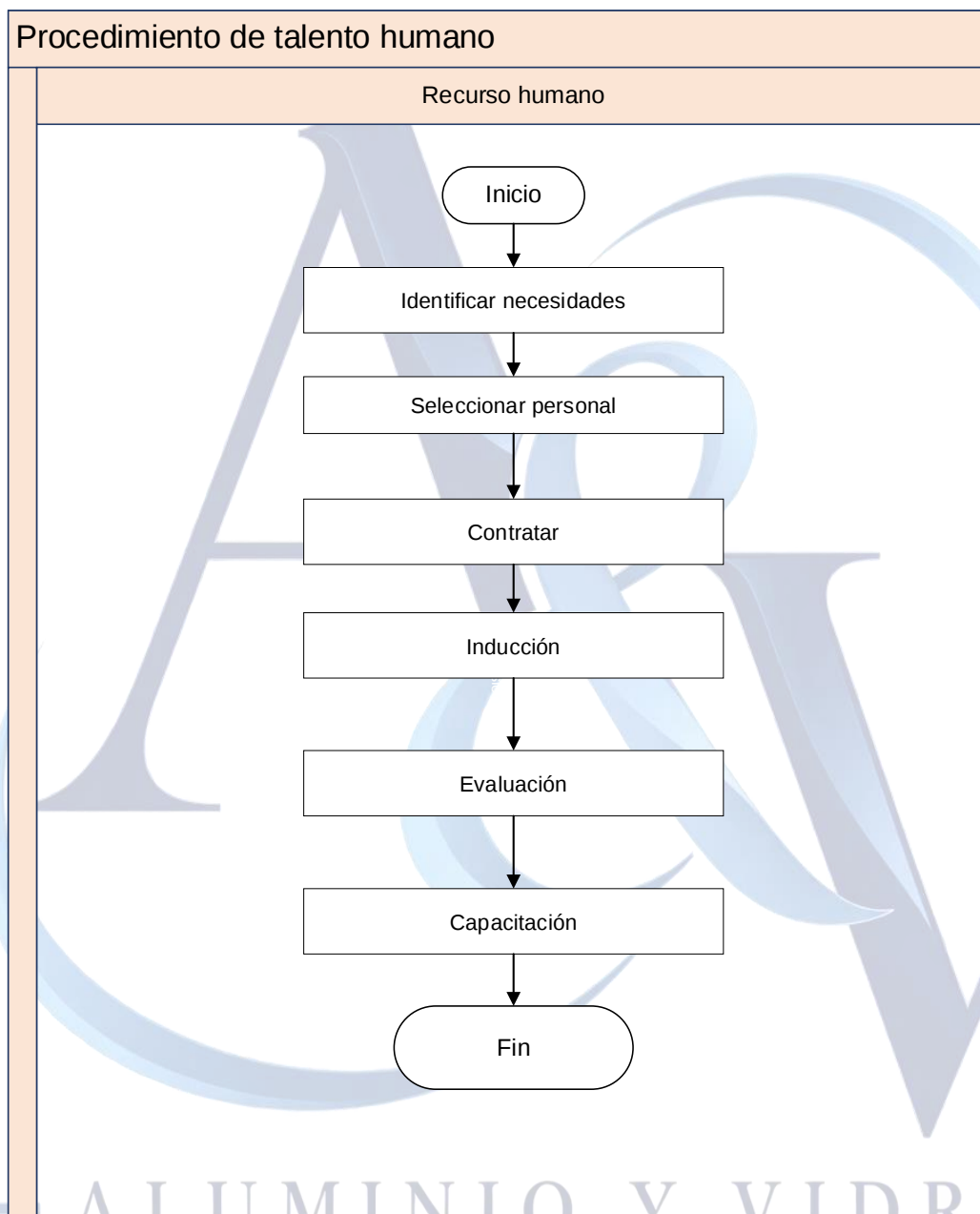
### Descripción del procedimiento

- Identificar necesidad de personal en la empresa, o por despido o renuncia de un trabajador.
- Seleccionar candidatos de acuerdo con las hojas de vida en archivo o por convocatoria a través del correo electrónico.
- Contratar personal que ha sido seleccionado para el puesto.
- Realizar la inducción del colaborador contratado sobre el puesto y sus actividades a desarrollar.
- Evaluar desempeño de manera anual.
- Capacitar al personal.

ALUMINIO Y VIDRIO

**Figura 11**

*Flujograma de procedimiento de talento humano*



*Nota.* Esta figura expone las actividades a desarrollar en el área de talento humano en imagen para que los colaboradores sepan claramente las actividades a realizar y su proceso.

## Indicadores claves de gestión (KPI)

Con el propósito de efectuar seguimiento y evaluación de desempeño de los procesos propuestos se estableció indicadores de gestión, los cuales medirán periódicamente el cumplimiento de las actividades, corregir errores y tomar decisiones. Se toma en cuenta la Norma ISO 9001 (2015), que plantea la necesidad de establecer indicadores para establecer oportunidades de mejora y fortalecimiento del desempeño.

**Tabla 10**

*Indicadores de gestión*

| Proceso               | Indicador                         | Fórmula                                                                                           | Frecuencia  | Meta              | Responsable            |
|-----------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|------------------------|
| Ventas                | Cumplimiento de ventas            | $(\text{Ventas realizadas} / \text{Meta de ventas}) \times 100$                                   | Mensual     | $\geq 90 \%$      | Administrador          |
| Ventas                | Tiempo promedio de atención       | $\text{Tiempo total de atención} / \# \text{ de clientes atendidos}$                              | Mensual     | $\leq 15$ minutos | Vendedor               |
| Caja                  | Cumplimiento de cierre de caja    | $(\text{Cierres realizados correctamente} / \text{Cierres planificados}) \times 100$              | Diario      | 100%              | Cajero                 |
| Caja                  | Diferencias de caja               | $\text{Valor de diferencias detectadas} / \text{Valor total recaudado} \times 100$                | Mensual     | $\leq 1 \%$       | Cajero                 |
| Bodega y despacho     | Exactitud del despacho            | $(\text{Pedidos entregados sin errores} / \text{Total de pedidos despachados}) \times 100$        | Mensual     | $\geq 95 \%$      | Control de despacho    |
| Bodega y despacho     | Cumplimiento de despachos         | $(\text{Pedidos entregados dentro del tiempo establecido} / \text{Total de pedidos}) \times 100$  | Mensual     | $\geq 95 \%$      | Control de despacho    |
| Compras y proveedores | Cumplimiento de pagos             | $(\text{Pagos realizados dentro del plazo} / \text{Total de pagos}) \times 100$                   | Mensual     | $\geq 95 \%$      | Pagador a proveedores  |
| Compras y proveedores | Cumplimiento de recepción         | $(\text{Recepciones sin diferencias} / \text{Total de recepciones}) \times 100$                   | Mensual     | $\geq 95 \%$      | Administrador / Bodega |
| Contabilidad          | Oportunidad del registro contable | $(\text{Documentos registrados oportunamente} / \text{Total de documentos recibidos}) \times 100$ | Mensual     | $\geq 95 \%$      | Contador               |
| Talento humano        | Cumplimiento de inducción         | $(\text{Colaboradores con inducción realizada} / \text{Total})$                                   | Por ingreso | 100%              | Talento humano         |

|                |                                         |                                                            |       |      |                |
|----------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------|------|----------------|
|                |                                         | de nuevos colaboradores)<br>× 100                          |       |      |                |
| Talento humano | Cumplimiento de evaluación de desempeño | (Evaluaciones realizadas / Evaluaciones programadas) × 100 | Anual | 100% | Talento humano |

*Nota.* La tabla muestra los indicadores de gestión

### Políticas Empresariales

POLÍTICAS GENERALES  
DE LA ORGANIZACIÓN

pOLÍTICAS  
ADMINISTRATIVAS

POLÍTICAS  
FINANCIERAS Y  
CONTABLES

POLÍTICAS DE VENTAS  
Y ATENCIÓN AL  
CLIENTE

POLÍTICAS DE BODEGA  
Y DESPACHO

POLÍTICAS DE  
TALENTO HUMANO

POLÍTICAS DE  
COMUNICACIÓN  
INTERNA

Los lineamientos considerados como políticas que se deben de aplicar en la comercializadora de aluminio y vidrio para un mejor funcionamiento y están dirigidas en los siguientes aspectos

## ***Políticas generales de la empresa***

### **Planificación y organización**

Se deberá planificar, organizar y controlar todas las actividades administrativas y operativas conforme a políticas y procedimientos formalmente establecidos, documentados y socializados, con el fin de garantizar eficiencia, orden y coherencia en la administración de la comercializadora.

### **Cumplimiento normativo**

Todas las áreas de la empresa deberán cumplir estrictamente con la normativa legal vigente en materia tributaria, laboral, comercial y de seguridad industrial, asegurando una gestión responsable y transparente

### **Mejora continua**

La comercializadora fomentará la revisión periódica de sus políticas y procedimientos, con el propósito de identificar oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento de los procesos internos y a la competitividad organizacional.

## ***Políticas administrativas***

### **Documentación de procesos**

Todo proceso administrativo deberá estar debidamente documentado mediante procedimientos, instructivos y flujogramas, los cuales serán de cumplimiento obligatorio para el personal involucrado.

### **Autoridad y responsabilidad**

Las funciones, responsabilidades y niveles de autoridad del personal estarán claramente definidos en el manual, evitando duplicidad de funciones y conflictos operativos.

### **Control interno**

Se debe implementar mecanismos de control interno que permitan verificar la correcta ejecución de los procesos administrativos, financieros y operativos, garantizando la confiabilidad de la información.

ALUMINIO Y VIDRIO

## ***Políticas financieras y contables***

### **Registro contable**

Todas las transacciones u operaciones deberán registrarse de manera oportuna, integra y conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), asegurando la veracidad de los estados financieros.

### **Gestión de pagos.**

Los pagos a proveedores y obligaciones financieras únicamente previa autorización del administrador y con respaldo documental correspondiente.

### **Manejo de efectivo**

En relación con el manejo de caja y bancos se efectuará bajo criterios de seguridad, control y conciliación periódica, minimizando riesgos de errores o irregularidades.

## ***Políticas de ventas y atención al cliente***

### **Proceso de ventas**

Las ventas de aluminio, vidrio y suministros varios deberán ejecutarse conforme a procedimientos establecidos que contemplen cotización, facturación, despacho y seguimiento al cliente.

### **Atención al cliente.**

El personal de ventas y despacho deberá brindar un servicio eficiente, cordial y oportuno, fortaleciendo la imagen corporativa y la fidelización de clientes.

### **Condiciones comerciales.**

Toda condición especial de venta (descuentos, créditos, plazos) deberá ser previamente autorizada por la administración.

## ***Políticas de bodega y despacho***

### **Control de inventarios**

El ingreso y salida de materiales de aluminio, vidrio y suministros deberá registrarse en formatos establecidos, garantizando el control físico y contable de inventarios.

### **Almacenamiento.**

Los productos deberán almacenarse respetando normas de seguridad, clasificación y orden, con el fin de evitar pérdidas o daños.

### **Despacho.**

Todo despacho deberá realizarse con documentos de respaldo como es el caso de factura, guía de remisión, asegurando trazabilidad y control.

## ***Políticas de talento humano***

### **Selección y contratación**

La selección de personal se realizará considerando competencias, experiencia y perfil del puesto, alineando a los objetivos de la comercializadora.

### **Capacitación.**

La empresa promoverá la capacitación continua del personal, especialmente en el uso de los procedimientos y políticas institucionales.

### **Evaluación del desempeño**

El desempeño del personal será evaluado periódicamente con base en el cumplimiento de las funciones encomendadas, los procedimientos y los resultados generados.

ALUMINIO Y VIDRIO

## ***Políticas de comunicación interna***

### **Comunicación formal.**

Toda comunicación interna relevante deberá realizarse por medios formales y documentados, garantizando claridad y trazabilidad de la información generada.

### **Socialización del manual.**

El manual de políticas y procedimientos deberá ser socializado con todo el personal, siendo

El manual abarca los contenidos antes expuestos y se espera que contribuya a que a comercializadora de aluminio y vidrio logre una cultura y clima organizacional favorable en beneficio de la entidad y de los colaboradores por lo tanto se mejore el control e inconvenientes que se daban en la misma.

— ALUMINIO Y VIDRIO —

### Cronograma

A continuación, se presenta el cronograma para la implementación del manual.

**Tabla 11**

*Cronograma*

| Actividad                                     | Responsable                            | Mes<br>1 | Mes<br>2 | Mes<br>3 |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------|----------|----------|----------|
|                                               |                                        |          |          |          |
| Presentación del manual a la administración   | Administrador                          | X        |          |          |
| Socialización del manual al personal          | Administrador / Responsable de RR. HH. | X        |          |          |
| Capacitación sobre políticas y procedimientos | Responsable de RR. HH.                 |          | X        |          |
| Implementación de formatos                    | Responsables de procesos               |          | X        |          |
| Aplicación de procedimientos                  | Responsables de procesos               |          | X        | X        |
| Seguimiento de indicadores KPI                | Administrador                          |          |          | X        |
| Evaluación y ajustes                          | Administrador                          |          |          | X        |

*Nota.* La tabla muestra el cronograma de ejecución

### Presupuesto

El presente trabajo considera el diseño de un manual de políticas y procedimientos como una propuesta de mejora continua para la comercializadora de aluminio y vidrio. En tal virtud, el alcance del estudio no comprende la realización de un análisis de viabilidad económica, estudio de inversión, análisis costo-beneficio ni una proyección de rentabilidad, debido a que la propuesta está enfocada al mejoramiento de la gestión interna, la estandarización de procesos.

No obstante, con el propósito de establecer una referencia de los recursos económicos necesarios para una futura implementación de la propuesta, se presenta un presupuesto referencial que toma en la contratación de un consultor especializado en levantamiento y mejora de procesos y los materiales necesarios para la aplicación y socialización del manual.

**Tabla 12***Presupuesto referencial*

| Concepto                 | Cantidad | Valor unitario (USD) | Valor total (USD) |
|--------------------------|----------|----------------------|-------------------|
| Consultor especializado  | 1        | 10.000,00            | 10.000,00         |
| Materiales de oficina    | 1        | 500                  | 500               |
| <b>Total referencial</b> |          |                      | <b>10.500,00</b>  |

*Nota. Presupuesto*

#### **Validación de la propuesta**

Para asegurar la pertinencia y aplicabilidad de la propuesta de manual de políticas y procedimientos de la comercializadora de aluminio y vidrio, se realizó una validación a través de juicio de expertos. Por tanto, se valoró el contenido, los procedimientos propuestos, las funciones, y las políticas.

La profesional que validó, la Ing. Paola Traverso posee experiencia en el levantamiento de procesos y mejora continua, quien revisó cada uno de los componentes de la propuesta y emitió sus criterios respecto a la coherencia del contenido, claridad, pertinencia y utilidad.

En este sentido, la experta emitió observaciones y recomendaciones sobre los procesos, mismas que fueron cumplidas en la versión final. Una vez realizada las modificaciones, la propuesta fue aprobada por la profesional experta.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

- Se realizó un análisis de los fundamentos conceptuales sobre políticas, procedimientos y gestión por procesos que sustenten teóricamente la elaboración del manual para una comercializadora de aluminio y vidrio, permitiendo definir elementos importantes para el diseño de la propuesta.
- Se diagnosticó la situación actual de los procesos administrativos y operativos de la empresa con el uso de técnicas de recolección de datos, con el fin de la identificación debilidades y necesidades que justifiquen la creación del manual, determinando la falta de procedimientos administrativos documentados, falta de claridad de funciones y responsabilidades y ausencia de políticas para orientar la gestión administrativa.
- Se diseñó un manual de políticas y procedimientos adaptado a las necesidades de la empresa, que estandarice las actividades y contribuya al mejoramiento de la gestión interna, partiendo de la identificación de la filosofía empresarial, los valores, la estructura organizacional con las funciones de cada puesto, los procedimientos y políticas.

### **Recomendaciones**

- Que se implemente el manual de funciones, políticas y procedimientos propuesto para la comercializadora de aluminio y vidrio asegurando su difusión y la obligatoriedad de que todas las áreas lo lleven a cabo.
- Que se socialice y capacite al personal en los procedimientos establecidos debido a que es indispensable para la organización la realización de jornadas de capacitación y socialización del manual y flujogramas, con el fin de garantizar que el personal conozca y aplique correctamente los procedimientos definidos, lo que fortalecerá la cultura organizacional.
- Que se realice revisiones y actualizaciones periódicas del manual de funciones, políticas y procedimientos al menos una vez cada año, considerando los posibles cambios en la normativa legal, por el crecimiento del negocio o por la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas y procesos.
- Que se mantenga una adecuada segregación de funciones entre las áreas de ventas, caja, contabilidad, compras y despacho, con el propósito de reducir riesgos administrativos y financieros, mejorar la transparencia en las operaciones de tal manera se fortalezca el sistema de control interno mediante la separación de funciones y se socialice el organigrama de la comercializadora.

## Referencias

- Abreu, J. (2014). El método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience* 9(3), 195-204. Obtenido de Daena: International Journal of Good Conscience.
- Alvarado, P. (3 de Septiembre de 2026). *Guayaquil tiene 238 ciudadelas y urbanizaciones: ¿dónde surgieron y hacia dónde se extendieron?* Obtenido de El Universo: <https://www.bce.fin.ec/la-economia-ecuatoriana-crecio-22-en-junio-y-acumulo-una-expansion-de-2-en-el-primer-semester-de-2026/>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. 6ta edición*. Caracas - Republica Bolivariana de Venezuela: Editorial Episteme.
- Arias, J., & Covinos, M. (20 de Diciembre de 2025). *Diseño y metodología de la investigación*. Obtenido de Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnología.: <http://hdl.handle.net/20.500.12390/2238>
- Asana. (17 de febrero de 2025). *¿Qué es un diagrama de flujo y como hacerlo?* Obtenido de Asana.com: <https://asana.com/es/resources/what-is-a-flowchart>
- Banco Central del Ecuador. (2025). *Información Estadística: Estadísticas y Reportes*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/informacion-estadistica/>
- Banco Central del Ecuador BCE. (9 de Septiembre de 2026). *Estadísticas del Sector Real*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/estadisticas-del-sector-real/>
- Banco Central del Ecuador BCE. (21 de Agosto de 2026). *La economía ecuatoriana creció 2,2% en junio y acumuló una expansión de 2% en el primer semestre de 2026*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/la-economia-ecuatoriana-crecio-22-en-junio-y-acumulo-una-expansion-de-2-en-el-primer-semester-de-2026/>
- Baque, E., Vidal, B., Morocho, C., & Vera, L. (2021). *Gestión administrativa como herramienta para una excelencia empresarial*. Obtenido de GDEON EDITORIAL: <https://books.gdeon.org/index.php/gdeon/catalog/view/1/1/5>
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales* (3 ed.). Pearson Educacion.
- Bernal, C. (2020). *Fundamentos de administración: Enfoque por procesos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Cajal, A. (10 de Septiembre de 2020). *Investigación de campo: características, Tipos, tecnicas y Etapas*. Obtenido de <https://s9329b2fc3e54355a.jimcontent.com/download/version/1545253266/module/9548087369/name/Investigaci%C3%B3n%20de%20Campo.pdf>
- Carrasco, J. B. (29 de Noviembre de 2011). *Gestión de procesos, 4ta Edición*. Evolucion. Obtenido de miro.com: <https://miro.com/es/diagrama-de-flujo/que-es-diagrama-de-flujo/>
- Carvajal, G., Wilfredo, V., Lemoine, F., & Alcívar, V. (2017). *Gestión por procesos; Un principio de calidad*. Manta, Manabi, Ecuador: Editorial Mar abierto. Obtenido de [https://libros.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2024/06/gestion-por-procesos.pdf?attachment\\_id=3280](https://libros.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2024/06/gestion-por-procesos.pdf?attachment_id=3280)
- CCQ. (Febrero de 2025). *Camara de Comercio de Quito, Boletin juridico*. Obtenido de [https://ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta\\_Societaria\\_Junio\\_2017.pdf](https://ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf)
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2022). *Administración moderna*. D.F. México: Pearson.
- Chiavenato. (2015). *Administración del Recurso Humano*. México: McxGraw Hill.
- Chiavenato. (2021). *Gestión del talento humano 4ta edición*. McGraw-Hill Education.
- Cummings, T., & Worley, C. (2021). *Desarrollo y cambio organizacional*. Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño organizacional*. Cengage Learning Editores.
- Daft, R., & Marcid, D. (2021). *understanding management 11th ed*. Cengage Unlimited.
- docusign. (15 de Septiembre de 2022). *Políticas empresariales*. Obtenido de Docusing: <https://www.docusign.com/es-mx/blog/politicas-de-una-empresa>
- Ekos. (2 de Septiembre de 2026). *La construcción en Ecuador consolida su recuperación con mayor financiamiento y cobertura*. Obtenido de Ekos Negocios: <https://ekosnegocios.com/articulo/la-construccion-en-ecuador-consolida-su-recuperacion-con-mayor-financiamiento-y-cobertura>
- Escamilla Martínez, P., & Álvarez Padón, E. (2019). *Herramientas de control y evaluación de proyectos para la toma de decisiones en el proceso administrativo*. Obtenido de <https://eumed.net/ce/2019/3/decisiones-proceso-administrativo.html>
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general (1a. edición) reedicion moderna-para uso academico*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

- Gabriela, G. C., & Puchaicela, M. M. (Enero de 2025). *Diseño e implementación de una metodología para un manual de procesos y procedimientos aplicado al área contable-financiera de la empresa Bluecard Ecuador S.A. en el distrito metropolitano de Quito*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Politecnica Salesiana:  
[https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7687?utm\\_source=chatgpt.com](https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7687?utm_source=chatgpt.com)
- Gantt, H. (1910). Diagrama de Gantt.
- García Córdova, A., & Peña Escobar, P. (5 de Marzo de 2025). *Propuesta de un manual de procedimientos para la gestión administrativa en la empresa "La Cantera" en Machala, 2023*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Técnica de Machala:  
<https://repositorio.utmachala.edu.ec/server/api/core/bitstreams/3104ff45-fe1c-497c-8395-ad9bb0f47cd6/content>
- García, N. D. (2023). *Estudio de movimientos de Frank y Lili Gilbreth: Trabajo de dirección de operaciones*. Obtenido de  
<https://es.scribd.com/document/674450435/Estudio-de-Movimientos-de-Frank-y-Lili-Gilbreth>
- Garcia, P., & Rodriguez, L. (2022). *Gestión administrativa y manuales de procedimientos*. Buenos aires: Alfaomega.
- Gilbreth, F., & Gilbreth, L. (1904). Estudio de movimientos.
- Gómez, J., & Balkin, D. (2020). *Gestión y mejora de procesos (2da. edición)*. México D.F.: Pearson Educación.
- Gonzalez, A., Leal, L., Martinez, D., & Morales, D. (2019). *Herramientas para la gestión por procesos*. Obtenido de Cuadernos Latinoamericanos de Administración, Vol XV, número. 28:  
[https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500003/409659500003.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500003/409659500003.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- González, J., & Pérez. (2022). *Herramientas de documentación y control para la administración moderna*. Lima: Universidad del Pacifico.
- Griffin, R. W. (2021). *Fundamentos de administración 10ma edición*. Obtenido de  
<https://es.scribd.com/document/900987145/Fundamentals-of-Management-10th-Edition-Ricky-Griffin-instant-download>
- Griffin, R., & Ebert, R. (2005). *Negocios 7ma. edición*. México: McGraw Hill.

- Hammer, M. (2015). *What is business process management*. Harvard Business Review.
- Harrington, J., & Voehl, F. (2021). *Mejora de procesos de negocio herramientas*. Nueva York: Productivity Press.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (15 de Septiembre de 2020). *Operations Management 13va edición*. Obtenido de Pearson:  
<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/operations-management-sustainability-and-supply-chain-management/P200000005918/9780135662083?srsId=AfmBOooT2j94NVXYEF8y2G96JqBEXgwy2xWHRtlk8BnbgKpEVWmXvwYe>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). McGraw-Hill Education.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodologías de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2026). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2026/junio/01\\_ipc\\_Presentacion\\_IPC\\_jun2026.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2026/junio/01_ipc_Presentacion_IPC_jun2026.pdf)
- Jeston, J. (2021). *Gestión de procesos empresariales*. D.F. México: Routledge.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2020). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación* (15va. edición). México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Launez, M., & Fernández, E. (2014). *Metodología de la Investigación Educativa* (CD-ROM). La Habana, Cuba: IPLAC.
- Lira Camargo, J. (Febrero de 2021). *Mejora de Procesos para la Simplificación Administrativa*. Obtenido de Autoeditores.com:  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/851164.pdf>
- Mirian, C. (12 de Diciembre de 2025). *Manual de funciones*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/623033940/Manual-de-Funciones>
- Nápoles, A., & Marrero, C. (Febrero de 2023). *Diseño y aplicación de la lista de chequeo, como herramienta para abordar la reducción de riesgos en la gestión por competencias*. Obtenido de Revista de investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional, Año 5 N° 17:  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9403007.pdf>

- Norma ISO 9001. (2015). *Sistemas de gestión de calidad - Requisitos*.
- Punta, U. d. (30 de Noviembre de 2025). *organigrama: ventajas de uso y tipos*.  
Obtenido de Universidad de La Punta:  
[http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/teoria\\_y\\_gestion/organigramas\\_ventajas\\_de\\_su\\_uso\\_y\\_tipos.html](http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/teoria_y_gestion/organigramas_ventajas_de_su_uso_y_tipos.html)
- Ramirez, C., Lopera, J., Ucaris, M., & Ortiz, J. (31 de Diciembre de 2017). *El método analítico volumen 1: Formalización teórica*. Obtenido de Editorial.eafit.edu.co:  
<https://editorial.eafit.edu.co/index.php/editorial/catalog/book/634>
- Rendón, A. (2021). *Mapeo de procesos y optimización operativa en empresas latinoamericanas*. Bogotá: Unilibros.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2021). *Management 15th ed*. Obtenido de Pearson.com:  
<https://www.pearsonhighered.com/assets/preface/0/1/3/6/0136715303.pdf>
- Ruiz, M., & Campos, D. (2021). *Diagramación y estandarización de procesos empresariales*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Ruíz, R. (21 de Diciembre de 2026). *Historia y evolución del pensamiento científico*. Obtenido de Eumed.net: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.2.htm>
- Standardization, International Organization for. (2015). *Quality management systems-Requirements(ISO 9001:2015)*. International Organization for Standardization.
- Stevenson, W. (2021). *Gestión de operaciones*. D.F. México: McGraw-Hill Education.
- Taylor. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American journal of evaluation*, vol. 27, núm. 2, 237-246.
- Torres, B. (2010). *Metodología de la investigacion: Administracion, Economia, Humanidades y Ciencias Sociales* (Vol. 3ra edicion ). Pearson Educacion.
- Torres, F. (2021). *Manual de procedimientos administrativos: Diseño, implementación y control*. Trillas.
- Tulcán Pastas, A., & Montalvo García, J. (Septiembre de 2022). *Diseño de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa lorejon Bolones y Tigrillos de la ciudad de Esmeraldas*. Obtenido de Repositorio de la universidad de israel:  
<http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/3778>

- UC-Bibliotecas, D. (23 de Septiembre de 2025). *Investigación Aplicada, Innovación y Transferencia*. Obtenido de Duoc UC-Bibliotecas:  
<https://bibliotecas.duoc.cl/investigacion-aplicada/definicion-proposito-investigacion-aplicada>
- Vásconez, L. (21 de Julio de 2024). *El sector de la construcción causa estos efectos en la economía de Ecuador*. Obtenido de El Comercio:  
<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/efectos-sector-construccion-economia-ecuador-indicadores-caida/>
- Vilcaguano, K. A. (Febrero de 2025). *Manual de políticas y procedimientos en la empresa Tangararoses Cía. Ltda.* Obtenido de Repositorio de la Universidad Técnica de Ambato: [https://repositorio.uta.edu.ec/items/e42a639b-1dd1-46cd-a773-fa4722540c31?utm\\_source=chatgpt.com](https://repositorio.uta.edu.ec/items/e42a639b-1dd1-46cd-a773-fa4722540c31?utm_source=chatgpt.com)
- Vizcaino, P., Cedeño, R., & Maldonado, I. (15 de Junio de 2024). *Metodología de la investigación científica: guía práctica*. Obtenido de Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar:  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658/11620>
- Weber, M. (1922). *Economía y sociedad, Primera Publicación Postuma*. Obtenido de FLACSO-México:  
[https://postulacion.flacso.edu.mx/formatos/MCS/Examen/bibliografia/weber\\_economia\\_y\\_sociedad\\_cap3.pdf](https://postulacion.flacso.edu.mx/formatos/MCS/Examen/bibliografia/weber_economia_y_sociedad_cap3.pdf)
- Zambrano Jaramillo, Ä. (Abril de 2023). *Manual de procesos administrativos para el funcionamiento de la organización CEPAM*. Obtenido de Repositorio del Tecnológico Universitario Pichincha:  
<https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/956/1/Zambrano%20Jaramillo%20%C3%81ngel%20Augusto%20%281%29.pdf>
- Zambrano, A., & Loor, M. (2020). Falencias administrativas en PYMES ecuatorianas y su impacto en la eficiencia operativa. *Revista Científica Futura*, 78-89.

## **Anexos**

### **Anexo 1. Guía de entrevistas**

#### **Puesto: Administrador**

Tipos de preguntas: administrativa, políticas organizacionales y procedimientos

- a. ¿Cómo describiría la forma en que actualmente se gestionan los procesos administrativos en la comercializadora de aluminio?
- b. ¿Existen políticas internas formalmente establecidas para guiar la toma de decisiones administrativas?
- c. ¿La empresa dispone con políticas escritas que regulen las actividades de las diferentes áreas?
- d. En su criterio, ¿Qué impacto tiene la falta de políticas formales en el desempeño del personal?
- e. ¿Los procesos operativos de ventas, despacho, cobros, pagos, se realizan siguiendo procedimientos definidos?
- f. ¿Qué problemas se han identificado debido a la ausencia de procedimientos estandarizados?
- g. ¿Las funciones y responsabilidades de cada cargo están claramente definidas?
- h. ¿Considera necesaria la elaboración de un manual de políticas y procedimiento para la empresa?, ¿Por qué?

#### **Puesto: Despachador de accesorios y bodega**

Tipo de preguntas: Operativas y de control de inventario

- a. ¿Cuáles son sus funciones diarias dentro del área de bodega?
- b. ¿Cómo se realiza el ingreso y salida de accesorios del inventario?
- c. ¿Existe algún procedimiento formal para el control de stock?
- d. ¿Qué dificultades se presentan con mayor frecuencia en el despacho de accesorios?
- e. ¿Cómo se coordinan las actividades con ventas y control de despacho?
- f. ¿Considera necesario contar con procedimientos escritos? ¿Por qué?

#### **Puesto: Contador**

Tipo de preguntas: administrativas y de control interno

- a. ¿Qué procesos contables se realizan actualmente en la empresa?
- b. ¿Existen políticas contables definidas para el registro de operaciones?
- c. ¿Cómo se controla la información financiera proveniente de ventas y pagos?
- d. ¿Qué problemas se generan por la falta de procedimientos formales?
- e. ¿Qué áreas considera prioritarias para estandarizar procesos administrativos?
- f. ¿Cómo aportaría un manual de políticas y procedimientos a la gestión contable?

#### **Puesto: Vendedor**

Tipo de preguntas: comerciales y de atención al cliente

- a. ¿Cuál es el proceso que sigue desde que atiende al cliente hasta cerrar la venta?
- b. ¿Existen políticas de precios, descuentos o créditos claramente definidas?
- c. ¿Cómo se coordinan con bodega y despacho para la entrega del producto?
- d. ¿Qué inconvenientes se presentan durante el proceso de venta?
- e. ¿Reciben lineamientos claros sobre sus funciones y responsabilidades?
- f. ¿Qué mejoras considera necesarias en los procesos comerciales?

**Puesto: Despachador de aluminio**

Tipo de preguntas: operativas y logística

- a. ¿Cómo se realiza el despacho de aluminio desde bodega hasta el cliente?
- b. ¿Qué documentos utiliza para validar el despacho?
- c. ¿Existen procedimientos establecidos para evitar errores en la entrega?
- d. ¿Qué problemas se presentan con mayor frecuencia en su área?
- e. ¿Cómo se coordina con el área de control de despacho?
- f. ¿Considera importante documentar los procedimientos del área?

**Puesto: Despachador de vidrio**

Tipo de preguntas: operativas y de seguridad

- a. ¿Cuáles son los pasos que sigue para el despacho de vidrio?
- b. ¿Existen normas de seguridad definidas para la manipulación del vidrio?
- c. ¿Cómo se controla la correcta entrega del material al cliente?
- d. ¿Qué riesgos o fallas se presentan durante el proceso?
- e. ¿Recibe instrucciones formales sobre sus funciones?
- f. ¿Cómo ayudaría un manual de procedimientos a su trabajo diario?

**Puesto: Control de despacho**

Tipo de preguntas: de control interno y verificación de procesos

- a. ¿Cómo se verifica que los productos despachados coincidan con la factura?
- b. ¿Qué controles se aplican antes de autorizar una entrega?
- c. ¿Qué documentos intervienen en el proceso de despacho?
- d. ¿Qué errores se presentan con mayor frecuencia?
- e. ¿Existe una secuencia clara de actividades definida?
- f. ¿Qué procedimientos deberían formalizarse para mejorar el control?

**Puesto: Cajero**

Tipo de preguntas: Financieras y de manejo de efectivo.

- a. ¿Cómo se realiza el proceso de cobro a los clientes?
- b. ¿Qué documentos respaldan los ingresos diarios?
- c. ¿Existen políticas para el manejo de efectivo y cierre de caja?
- d. ¿Cómo se reportan los ingresos al área contable?

- e. ¿Qué problemas se presentan en el proceso de cobro?
- f. ¿Considera necesario contar con procedimientos escritos para su cargo?

**Puesto: Pagador a proveedores**

Tipo de preguntas: Financieras y administrativas

- a. ¿Cuál es el proceso para el pago a proveedores?
- b. ¿Qué documentos se requieren para autorizar un pago?
- c. ¿Existen políticas de pago claramente definidas?
- d. ¿Cómo se controla el cumplimiento de fechas y montos?
- e. ¿Qué dificultades se presentan en el proceso?
- f. ¿Qué beneficios aportaría un manual de procedimientos en su área?

**Puesto: Recurso humano**

Tipo de preguntas: administrativas y de gestión de talento humano

- a. ¿Cómo se gestionan los procesos de contratación y selección del personal?
- b. ¿Existen políticas internas de la empresa formalmente establecidas?
- c. ¿Cómo se definen las funciones y responsabilidades del personal?
- d. ¿Se realizan procesos de inducción y capacitación?
- e. ¿Qué problemas se generan por la falta de manuales formales?
- f. ¿Cómo contribuiría un manual de políticas y procedimientos a la gestión del personal?

Todas las preguntas de las entrevistas expuestas a los diversos puestos de trabajo establecidos dentro de la Distribuidora Aluminios Pacific permiten:

- Un diagnóstico de la situación actual de cómo se llevan a cabo los procesos.
- La identificación de vacíos administrativos y operativos.
- Recopilación de la información consideradas claves o importantes para el diseño de un manual y sustentar el marco metodológico establecido.

## **Anexo 2. Modelo de la lista de verificación**

Empresa: Distribuidora de Aluminios Pacific

Área evaluadas: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Evaluador: \_\_\_\_\_

Instrucciones: conteste las siguientes preguntas según corresponda.

**Sí:** existe y se aplica

**No:** No existe

**Parcial:** Existe, pero no se aplica correctamente

### **Políticas organizacionales**

| Item | Aspecto para evaluar                               | Sí | No | Parcial |
|------|----------------------------------------------------|----|----|---------|
| 1    | La empresa cuenta con políticas internas definidas |    |    |         |
| 2    | Las políticas están documentadas por escrito       |    |    |         |
| 3    | El personal conoce las políticas internas          |    |    |         |
| 4    | Las políticas se aplican de manera uniforme        |    |    |         |
| 5    | Las políticas se actualizan periódicamente         |    |    |         |

### **Procedimientos administrativos**

| Item | Aspecto para evaluar                               | Sí | No | Parcial |
|------|----------------------------------------------------|----|----|---------|
| 1    | Existen procedimientos administrativos definidos   |    |    |         |
| 2    | Los procedimientos están documentados              |    |    |         |
| 3    | Se sigue pasos claros para cada proceso            |    |    |         |
| 4    | Los procedimientos facilitan el control interno    |    |    |         |
| 5    | Se realizan mejoras continuas a los procedimientos |    |    |         |

### **Funciones y responsabilidades**

| Item | Aspecto para evaluar                          | Sí | No | Parcial |
|------|-----------------------------------------------|----|----|---------|
| 1    | El cargo tiene funciones claramente definidas |    |    |         |
| 2    | Las responsabilidades están documentadas      |    |    |         |

|   |                                          |  |  |  |
|---|------------------------------------------|--|--|--|
| 3 | No existe duplicidad de funciones        |  |  |  |
| 4 | El personal conoce sus responsabilidades |  |  |  |
| 5 | Existe un manual de funciones            |  |  |  |

*Nota.* Adaptado de Lista de Verificación, de (Nápoles & Marrero, 2023)

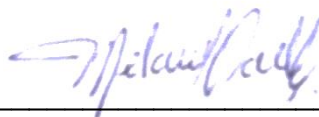
## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Mayorga Vera, Melany Michelle** con C.C: #0950148148, autor del trabajo de titulación: **Diseño de un manual de políticas y procedimientos para una empresa comercializadora de aluminio y vidrio en la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciado en administración de empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 4 de septiembre de 2026

f. 

Nombre: **Mayorga Vera, Melany Michelle**

C.C: 0950148148

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Mayorga Vera, Madelyne Viviana**, con C.C: # 0950148171, autor del trabajo de titulación: **Diseño de un manual de políticas y procedimientos para una empresa comercializadora de aluminio y vidrio en la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciada en administración de empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 4 de septiembre de 2026

f. \_\_\_\_\_



Nombre: **Mayorga Vera, Madelyne Viviana**

C.C: 0950148171

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                        |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>TEMA Y SUBTEMA:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Diseño de un manual de políticas y procedimientos para una empresa comercializadora de aluminio y vidrio en la ciudad de Guayaquil.                                 |                                                                                                                                                                                        |        |
| <b>AUTOR(ES)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Mayorga Vera, Melany Michelle<br>Mayorga Vera, Madelyne Viviana                                                                                                     |                                                                                                                                                                                        |        |
| <b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Traverso Holguín, Paola Alexandra                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                        |        |
| <b>INSTITUCIÓN:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                        |        |
| <b>FACULTAD:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Facultad de Economía y Empresa                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                        |        |
| <b>CARRERA:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Administración de Empresas                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                        |        |
| <b>TÍTULO OBTENIDO:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Licenciado en administración de empresas                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                        |        |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 4 de septiembre del 2026                                                                                                                                            | <b>No. DE PÁGINAS:</b>                                                                                                                                                                 | 102 p. |
| <b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Administración, Proceso, Operaciones, Procedimientos administrativos, Gestión de personal.                                                                          |                                                                                                                                                                                        |        |
| <b>PALABRAS CLAVES/<br/>KEYWORDS:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Manual de Procesos, Diseño de Procesos, Mejoramiento                                                                                                                |                                                                                                                                                                                        |        |
| <b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                        |        |
| <p>El presente proyecto de titulación tuvo como objetivo el diseño de un manual de funciones, políticas y procedimientos para una comercializadora de aluminio y vidrio, con la finalidad de fortalecer la gestión administrativa. La investigación se desarrolló ante la inexistencia de documentación formal que normara las actividades del personal, lo que generaba duplicidad de funciones, deficiencias en la comunicación interna y debilidades en los procesos administrativos y financieros. La metodología aplicada fue de tipo descriptiva y aplicada para lo cual utilizo técnicas de recolección de la información como entrevistas, lista de verificación y revisión documental, lo que permitió diagnosticar la situación actual de la entidad. Con base en los resultados obtenidos, se elaboró un manual que contempla políticas institucionales, procedimientos por áreas clave y un manual de funciones detallado para cada puesto de trabajo, complementado con flujogramas que facilitan la comprensión de los procesos. Asimismo, se diseñó un organigrama estructurado por departamentos, que contribuye a una mejor coordinación y delimitación de responsabilidades. La propuesta planteada constituye una herramienta administrativa fundamental que permitirá a la comercializadora de aluminio y vidrio mejorar su desempeño organizacional, reducir riesgos operativos y financieros, y sentar bases sólidas para su crecimiento y sostenibilidad en el mercado.</p> |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                        |        |
| <b>ADJUNTO PDF:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <input checked="" type="checkbox"/> SI                                                                                                                              | <input type="checkbox"/> NO                                                                                                                                                            |        |
| <b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Teléfono:</b> +593 99 019 4986 / +593 99 019 4953                                                                                                                | <b>E-mail:</b> <a href="mailto:madelyne.mayorga@cu.ucsq.edu.ec">madelyne.mayorga@cu.ucsq.edu.ec</a> / <a href="mailto:melany.mayorga@cu.ucsq.edu.ec">melany.mayorga@cu.ucsq.edu.ec</a> |        |
| <b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Nombre:</b> David Coello Cazar<br><b>Teléfono:</b> +593-4-3804600<br><b>E-mail:</b> <a href="mailto:david.coello@cu.ucsq.edu.ec">david.coello@cu.ucsq.edu.ec</a> |                                                                                                                                                                                        |        |
| <b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                        |        |
| <b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                        |        |
| <b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                        |        |
| <b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                        |        |