



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **Tema:**

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE DISTRIBUCIONES DISVALBO CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”.

**Disertación de grado previo a la obtención de título de Ingeniero Comercial con mención en Administración de la Productividad**

### **Línea de investigación:**

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas

### **Autor:**

JUAN PABLO VALDIVIESO BONILLA

### **Director:**

DR. ANGEL ROGELIO ORTIZ DEL PINO, MG.

**AMBATO – ECUADOR**

**MARZO 2015**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE DISTRIBUCIONES DISVALBO CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”.

**Línea de investigación:**

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas

**Autor:**

JUAN PABLO VALDIVIESO BONILLA

Ángel Rogelio Ortiz Del Pino, Dr. Mg. f. \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR**

Efraín Eduardo Zambrano Rosales, Ing. Mg. f. \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR**

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing. Mg. f. \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR**

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. MBA. f. \_\_\_\_\_

**DIRECTORA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. \_\_\_\_\_

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

Ambato – Ecuador

Marzo 2015

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Juan Pablo Valdivieso Bonilla portador de la cédula de ciudadanía N° 1804077889 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención en Administración de la Productividad, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

---

Juan Pablo Valdivieso Bonilla

C.I. 1804077889

## **DEDICATORIA**

Principalmente agradezco a Dios por darme la oportunidad y el impulso para mi realización académica.

A mis padres y hermanos quienes con sus sabios consejos, apoyo y cariño me permitieron surgir y así poder llegar a cumplir con mi meta profesional.

A mi esposa, por ser parte de mi vida por acompañarme siempre e incentivarme.

A mis amigos de universidad por formar parte de mis gratos recuerdos en mi trayectoria universitaria.

**Juan Valdivieso B.**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Pontificia Universidad Católica Sede Ambato, a la Escuela de Administración de Empresas y de manera especial a sus autoridades y docentes, quienes con sus conocimientos y enseñanza colaboraron a mi formación académica.

Hago un agradecimiento especial al Dr. Ángel Ortiz Del Pino Mg. Director de Tesis, quien gracias a su ayuda me brindo gran información próxima y muy cercana a la realidad de nuestras necesidades, y con su gran responsabilidad supo guiarme en la elaboración de la presente tesis.

También agradezco a mis lectores y maestros, quienes a través de sus conocimientos, han influido en mi formación personal y académica.

A Distribuciones Disvalbo Cía. Ltda. y al personal de la misma por la colaboración prestada para esta investigación.

**Juan Pablo Valdivieso Bonilla**

## Resumen

El presente trabajo se ejecutó en la empresa Disvalbo Cía. Ltda. Debido a que existe una relación desfavorable entre los recursos humanos de la empresa, desperdicio de tiempo y bajos niveles de productividad y rentabilidad. La metodología de investigación utilizada es descriptivo, analítico y sintético; dicho estudio permite tener una noción clara de las necesidades de todo proceso, el mismo que en un primer plano diagnostica la situación actual de la organización. La extracción de la información se realizó por medio de la encuesta dirigida a los 15 empleados y una entrevista dirigida al gerente; estos datos fueron analizados e interpretados para obtener datos relevantes que apoyen la solución de los problemas presentes. Con esto se realizó un manual de políticas, procedimientos y funciones; con el cual se busca el mejoramiento del área administrativa de la empresa, por medio del modelo propuesto por Martín Álvarez que comprende directrices del método propuesto los cuales son: la presentación de la empresa, establecimiento de la misión, visión, objetivos, valores empresariales, políticas, organigramas, funciones, diagrama de procesos y formatos de la empresa. Es importante señalar que la correcta implementación de lo propuesto en la presente investigación requiere de un compromiso de todos los miembros de la organización, con ello se asegura la efectividad de la nueva metodología.

**Palabras claves:** manual, políticas, procedimientos, funciones.

## ABSTRACT

This research project was carried out in the company Disvalbo Cía. Ltda. given that there is an unfavorable relationship between the human resources of the company, wasting time, low levels of productivity and profitability. The research methodology used is descriptive, analytical and synthetic; this study allows to have a clear notion of the needs of all the process, and in the first place, the current situation of the organization is diagnosed. The extraction of the information was done by means of surveys aimed at 15 employees and an interview with the manager; all this data was analyzed and interpreted in order to collect relevant data that supports the solution to these problems. With this, a manual of policies, procedures and roles was prepared looking for an improvement of the company's administrative area through the model proposed by Martín Álvarez which consists on the guidelines for the proposed method such as the company presentation, the establishment of the mission, vision, objectives, company values, policies, organization charts, roles, process diagram and company formats. It is important to point out that the correct implementation of what is proposed in this study requires a commitment from all the members of the organization since it assures the effectiveness of the new methodology.

**Key words:** manual, policies, procedures, roles.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Declaración de autenticidad y responsabilidad .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Abstract .....	vii
Índice De Contenidos.....	viii
Tablas De Gráficos .....	xv
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1 .....	3
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Tema .....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.3. Contextualización .....	4
1.4. Árbol de Problemas .....	5
1.5. Prognosis .....	6
1.6. Formulación del Problema .....	6
1.7. Preguntas Directrices .....	6
1.8. Delimitación .....	7
1.8.1. Delimitación del Contenido.....	7
1.8.2. Delimitación Espacial.....	7

1.8.3. Delimitación Temporal.....	7
1.9. Justificación.....	7
1.10. Objetivos .....	8
1.10.1. Objetivo General.....	8
1.10.2. Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO II.....	10
II. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Antecedentes investigativos.....	10
2.2. Fundamentación teórica.....	11
2.2.1. Conceptos Básicos.....	11
a) Empresa.....	11
b) Manual.....	13
c) Políticas.....	13
d) Procedimiento.....	14
e) Actividad.....	14
g) Mejoramiento.....	15
h) Administración.....	15
2.2.2. Roles y funciones de la dirección de empresas.....	15
a) Roles del administrador.....	15
b) Funciones del administrador.....	16
2.2.3. Administración de recursos humanos.....	17

a) Objetivos de la administración de recursos humanos.....	17
b) Perfil de puestos.....	18
2.2.4. Manual de políticas y procedimientos.....	18
a) Contenido del Manual.....	20
b) Tipos de políticas.....	20
c) Como elaborar una política para la empresa.....	20
d) Política de calidad en la atención al cliente.....	21
2.2.5. Que son procesos.....	22
2.2.6 Mapeo de procesos.....	23
2.2.7. Procedimientos.....	25
a) Definición.....	25
b) Diferencia entre proceso y procedimiento.....	25
c) El mejoramiento de procedimientos.....	26
CAPÍTULO III.....	27
III. METODOLOGÍA.....	27
3.1. Tipos de Investigación.....	27
3.1.1. Investigación Bibliográfica.....	27
3.1.2. Investigación de Campo.....	27
3.1.3. Investigación Analítica.....	27
3.2. Fuentes de investigación.....	28
3.2.1. Fuentes primarias.....	28

3.2.2. Fuentes secundarias.....	29
3.3. Instrumentos para obtener información.....	29
3.4. Métodos.....	30
3.4.1. Descriptivo.....	30
3.4.2. Analítico.....	30
3.4.3. Sintético.....	31
3.5. Población y Muestra.....	31
3.6. Técnicas e Instrumentos.....	31
3.6.1. Encuesta.....	31
3.6.2. Entrevista.....	32
CAPÍTULO IV.....	33
IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	33
4.1. Análisis e interpretación de resultados de las encuestas dirigidas al personal de la empresa.....	34
4.2. Análisis e interpretación de la entrevista dirigida al gerente.....	43
CAPÍTULO V.....	45
V. PROPUESTA.....	45
5.1. Tema.....	45
5.2. Datos Informativos.....	45
5.3. Antecedentes de la Propuesta.....	45
5.4. Objetivo de la propuesta.....	46

5.5. Justificación de la propuesta .....	46
Beneficiarios.....	47
Análisis de la factibilidad.....	48
Factibilidad Tecnológica.....	48
Factibilidad Organizacional .....	48
Factibilidad Económica.....	48
Factibilidad Técnica.....	49
Factibilidad Legal .....	49
Fundamentación.....	50
Metodología.....	50
Beneficios del Modelo .....	51
Flujograma de la Propuesta .....	51
5.6. Manual de Políticas y Procedimientos y funciones .....	52
5.6.1 Contenido.....	53
1. Presentación.....	53
2. Misión, Visión y Valores de la Empresa.....	53
2.1. Misión.....	53
2.2. Visión .....	53
2.3. Valores Empresariales.....	53
3. Objetivos .....	53
3.1. Objetivo General.....	53

3.2 Objetivos Específicos.....	53
4. Organigramas de la empresa.....	53
4.1. Organigrama Estructural .....	53
4.2. Organigrama Posicional .....	53
4.3. Organigrama Funcional y perfil de puestos.....	53
5 Políticas .....	53
5.1 Políticas de la Estructura Empresarial.....	53
5.2 Políticas de desempeño laboral.....	53
5.2. Políticas de calidad en atención al cliente .....	53
6 Diagrama de Procesos.....	54
6.1. Diagrama de Compras de Mercadería.....	54
6.2. Diagrama de Inventarios .....	54
6.3. Diagrama de despacho de mercadería a vendedores.....	54
6.4. Diagrama de una venta.....	54
6.5. Diagrama de Validación de una venta.....	54
6.6. Diagrama de reclutamiento de personal .....	54
6.7. Diagrama de cobranzas .....	54
7. Formatos para la administración de la empresa.....	54
7.1. Contratos de Venta.....	54
7.2. Comprobante de abono.....	54
7.3. Comprobante de egreso .....	54

7.4. Autorizaciones de débito bancario .....	54
7.5. Catálogo de Productos.....	54
CAPÍTULO VI .....	90
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	90
Conclusiones.....	90
Recomendaciones .....	91

## TABLAS DE GRÁFICOS

### Gráficos

Gráfico 4. 1: Misión y visión establecidas .....	34
Gráfico 4. 2: Misión y visión socializados .....	35
Gráfico 4. 3: Objetivos y metas definidos.....	36
Gráfico 4. 4: Significado de manual P, P, F.....	37
Gráfico 4. 5: Manual P, P, F.....	38
Gráfico 4. 6: Políticas definidas .....	39
Gráfico 4. 7: Procedimientos y funciones establecidas .....	40
Gráfico 4. 8: Tener manual P P F.....	41
Gráfico 4. 9: Implementación de manual P, P, F.....	42
Gráfico 5. 1: Flujograma de la propuesta.....	51
Gráfico 5. 2 Organigrama estructural .....	59
Gráfico 5. 3: Organigrama estructural .....	60
Gráfico 5. 4: Diagrama de inventario .....	77
Gráfico 5. 5: Diagrama de compra de mercadería.....	78
Gráfico 5. 6: Diagrama de despacho de mercadería a vendedores.....	79
Gráfico 5. 7: Diagrama de una venta .....	80
Gráfico 5. 8: Diagrama de recepción de contratos .....	81
Gráfico 5. 9: Diagrama de cobranzas.....	82

Gráfico 5. 10: Diagrama de reclutamiento de personal .....	83
------------------------------------------------------------	----

## **Tablas**

Tabla 2. 1: Simbología para el mapeo de procesos .....	24
Tabla 3. 1 Universo Investigado.....	29
Tabla 4. 1 Misión y visión establecidas .....	34
Tabla 4. 2: Misión y visión socializadas .....	35
Tabla 4. 3: Objetivos y metas definidos.....	36
Tabla 4. 4: Significado de manual P, P, F.....	37
Tabla 4. 5: Manual P, P, F.....	38
Tabla 4. 6: Políticas definidas .....	39
Tabla 4. 7: Procedimientos y funciones establecidas .....	40
Tabla 4. 8: Tener manual P, P, F.....	41
Tabla 4. 9: Implementación de manual P, P, F.....	42
Tabla 5. 1: Factibilidad económica.....	48
Tabla 5. 2: Presidente.....	61
Tabla 5. 3: Gerente.....	62
Tabla 5. 4: Secretaria de Gerencia.....	63
Tabla 5. 5: Jefe de departamento financiero .....	64
Tabla 5. 6: Contador/ Contadora .....	65
Tabla 5. 7: Auxiliar de contabilidad .....	66
Tabla 5. 8: Jefe de ventas y marketing.....	67

Tabla 5. 9: Vendedores .....	68
Tabla 5. 10: Asistente de Marketing.....	69
Tabla 5. 11: Jefe de Bodega .....	70
Tabla 5. 12: Asistente de bodega.....	71
Tabla 5. 13: Jefe de departamento de recursos humanos.....	72
Tabla 5. 14: Asistente de recursos humanos .....	73

### **Imágenes**

Imagen 5. 1: Contratos de venta .....	85
Imagen 5. 2: Comprobante de abono .....	86
Imagen 5. 3: Comprobante de egreso .....	87
Imagen 5. 4: Autorización de debito.....	88
Imagen 5. 5 : Catálogo de productos .....	89

## INTRODUCCIÓN

En todas y cada una de nuestras actividades cotidianas, en distintos ámbitos de nuestra vida, necesitamos establecer una planificación organizacional y/o administrativa, además de la metodología de trabajo, teniendo como primer paso fundamental el establecimiento de un punto de partida que es el momento en que surge la iniciativa y se plantea un posible objetivo a alcanzar, mientras que en el camino a ese resultado se requiere de un sistema o técnica que permite brindar las distintas actividades, en forma ordenada y progresiva, a realizar.

De este contexto se deduce la importancia de la administración en todas las entidades, pues la administración es un proceso muy particular, dado que en toda organización se debe: planear, organizar, ejecutar y controlar, encaminadas a lograr los objetivos planteados con la ayuda de recursos como: talento humano, materiales, económicos y tecnológicos.

En el presente trabajo investigativo se ha establecido a Distribuciones Disvalbo Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato, como objeto de análisis e investigación sobre la temática de administración.

Desde sus inicios, dicha empresa, no contó con una estructura organizativa y administrativa basada en conocimientos científico – técnicos, sino más bien, en conocimientos empíricos.

En la actualidad la compañía no cuenta con herramientas administrativas que direccionen su accionar en el área administrativa, a pesar, que las exigencias del mundo actual, solicita a las empresas para su funcionamiento, instrumentos estratégicos idóneos y de vanguardia.

Ante este contexto, se considera necesaria la implementación de un manual de política, procedimientos y funciones, que permitan mejorar la administración de la entidad, pues, de este modo la compañía ahorrará trabajo al administrador, haciendo que la empresa cuente con mejor estructura organizacional y funcional.

Además, se debe destacar la importancia de los procedimientos en la empresa, considerando que indican una secuencia correcta de las actividades que se deben desarrollar, para la consecución central que persigue la entidad. En este sentido, se identifican también las personas, tareas, recursos y flujos de información que se emplean en el desarrollo del trabajo administrativo, así como, la descripción de funciones, en cada uno de los puestos de trabajo, que deben ser bien definidas y detalladas, en consideración a las unidades administrativas que forma parte de la organización y a los niveles jerárquicos establecidos para un adecuado y competitivo desarrollo organizacional.

## **CAPITULO 1**

### **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Tema**

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE DISTRIBUCIONES DISVALBO CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO.

#### **1.2. Planteamiento del Problema**

La Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, sector San Cayetano, calles Daquilema entre Roca Inca y Chalco Mayta, nace en el año 2012, dedicándose a la distribución de libros y material didáctico para maestros docentes de instituciones fiscales, particulares, bilingües, desde educación inicial hasta bachillerato estos están elaborados en base a los lineamientos y fortalecimiento curricular del 2010 emitidos por el Ministerio de Educación.

En el análisis situacional de la empresa se ha identificado una de las principales debilidades de dicha entidad, que es la inexistencia de políticas y procedimientos, así como, definición de funciones específicas a cada uno del talento humano existente.

Ante ello, es notorio la inexistencia de una herramienta fundamental dentro de todo proceso administrativo eficiente y eficaz, como es el manual de políticas, procedimientos y funciones de la compañía.

Es por tal motivo, que toma énfasis la problemática del presente trabajo investigativo, al ser el manual anteriormente mencionado, un documento normativo, que incluye los lineamientos y aspectos metodológicos para facilitar las actividades del diario vivir institucional.

### **1.3. Contextualización**

“Nuestra sociedad no podrá existir tal como la conocemos hoy, ni mejorar sin una permanente fuente de administradores para guiar sus organizaciones” (Certo, 2001, p.4).

Por ende la administración es necesaria para el mejoramiento continuo de toda organización, de manera que permite desarrollar e identificar con claridad las oportunidades de crecimiento a través del mejoramiento de productos y beneficios que aporten a la sociedad.

A nivel mundial el tema de una correcta administración de las empresas, ha sido fundamental, para el desarrollo de la industria en todos los ámbitos.

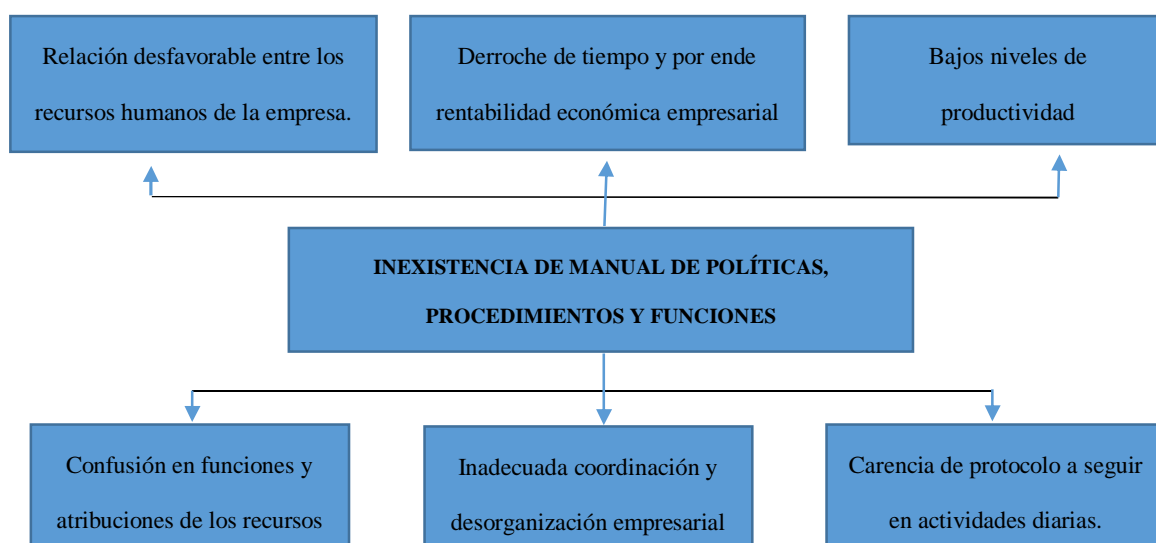
En Ecuador el tema de la organización interna en la empresa, ha tomado gran relevancia en el último siglo, debido a la concienciación de las entidades públicas y privadas en la temática. Gracias a ello, el comercio, la industria, entre otras compañías ha surgido a grandes pasos, mejorando la economía de diferentes ciudades y del país entero.

Es por esta razón, que las empresas están de una u otra forma impulsado el talento humano, mediante capacitación y especialización, para poder estar a la vanguardia del actual mercado.

En la provincia de Tungurahua, de acuerdo a los últimos datos del INEC del Censo Económico 2010, existen 12.847 instituciones que se dedican a las actividades de comercio. De este número se deduce, que la gestión de la administración ha tomado gran relevancia en dicha provincia, pues sin duda se ha puesto énfasis en mejorar este ámbito elemental en la empresa. Por otro lado, existen instituciones, que aún ignoran la relevancia de la temática administrativa, pues carecen de elementos fundamentales como el manual de políticas, procedimientos y funciones, que garantiza la eficacia y eficiencia de la empresa. Además, dichos instrumentos administrativos favorecen la productividad de la entidad como tal, así como, la relación con los públicos internos y externos.

#### 1.4. Árbol de Problemas

Grafico 1. 1: Árbol de problemas



**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** VALDIVIESO, Juan (2014)

## **1.5. Prognosis**

La elaboración de un manual de políticas, procedimientos y funciones en la empresa Distribuidora Disvalbo Cia., en la ciudad de Ambato, permitirá mejorar los niveles de productividad de la misma y así la empresa, se convertirá más eficiente y efectiva en el ámbito en la que se desempeña.

Es por ello, que la inexistencia de políticas, procedimientos y funciones determinadas a cada cargo existente, provoca que la compañía presente dificultades administrativas, y por ende su nivel de productividad, eficiencia y eficacia con públicos internos y externos se ve afectada.

## **1.6. Formulación del Problema**

La inexistencia de un manual de políticas, procedimientos y funciones en la empresa Distribuidora Disvalbo Cia. Ltda., de la ciudad de Ambato, incide en la efectividad de la administración.

## **1.7. Preguntas Directrices**

- ¿Cómo incide la carencia de un manual de políticas, procedimientos y funciones, en cada una de las actividades dentro del área administrativa?
- ¿Existen políticas establecidas dentro de la compañía?
- ¿Qué procedimientos se lleva actualmente en la compañía?
- ¿Cómo son las funciones que se realizan dentro del área administrativa?
- ¿Cómo se pueden mejorar cada una de las actividades ya establecidas dentro del área administrativa?

## **1.8. Delimitación**

### **1.8.1. Delimitación del Contenido**

**Campo:** Comercial

**Área:** Administrativo

**Aspecto:** Manual de políticas, procedimientos, y funciones.

### **1.8.2. Delimitación Espacial**

El estudio de las actividades para la elaboración del manual de políticas procedimientos y funciones, se llevará a cabo dentro del área administrativa en la Distribuidora Disvalbo Cia., la misma que se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, sector San Cayetano, calles Daquilema entre Roca Inca y Chalco Mayta,

### **1.8.3. Delimitación Temporal**

Este proyecto se desarrollará durante un tiempo determinado iniciando así desde el mes de mayo 2014, y llegando a su finalización hasta el mes de noviembre 2014.

## **1.9. Justificación**

Es importante determinar si cada una de las actividades conllevan a tener como resultados unos procesos que sean implícitos para la consecución de las metas trazadas para la compañía, así como para una mejor satisfacción y cumplimiento con los clientes, de tal manera que este estudio y elaboración sea sustentable para ser una guía fácil de manejar y que aporte al mejoramiento permanente.

Es pertinente esta investigación por ser el momento apropiado para establecer un documento a seguir mediante estrategias que permitan fomentar el mejoramiento dentro del área administrativa, así como apoyar a las metas establecidas por la Distribuidora Disvalbo Cia. Ltda., puesto que es una compañía que está empezando y requiere establecer determinados parámetros para su crecimiento.

Con lo expuesto es necesario realizar un manual de políticas, procedimientos y funciones que ayude a mejorar eficientemente los procesos del área administrativa; con lo que se conseguirá que el proceso sea más ágil y resolver los problemas que se encuentran implícitos, es así que es necesario gestar el desarrollo de un sistema de gestión que se enfoque a la eliminación de conflictos en el proceso administrativo.

Es trascendental realizar la presente investigación debido que hasta la presente fecha no existe documento alguno determinado y establecido como un manual de políticas, procedimientos y funciones dentro del área administrativa; a todo esto se complementa que para dicha investigación existe la factibilidad dado que se dispone de los recursos humanos, materiales, y financieros necesarios para la ejecución del mismo, así como el apoyo del personal a cargo de dichos procesos

## **1.10. Objetivos**

### **1.10.1. Objetivo General**

Elaborar un manual de políticas, procedimientos y funciones; para el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Distribuidora Disvalbo Cia. Ltda.

### **1.10.2. Objetivos Específicos**

- Identificar las políticas que emplea actualmente el área administrativa para una reestructuración de las normas que requiere la empresa Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda. para el funcionamiento eficiente.
- Analizar los procedimientos administrativos idóneos, que permitan el mejor funcionamiento de la entidad.
- Desarrollar un manual de funciones por medio de modelos administrativos que direccionen la competitividad del talento humano de la empresa Distribuciones Disvalbo Cía. Ltda.

## **CAPITULO II**

### **II. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes investigativos**

En la presente investigación se realizó el análisis situacional de la empresa y sus principales debilidades, que es la inexistencia de políticas y procedimientos, así como, definición de funciones específicas a cada uno del talento humano existente. Con el tema: Elaboración de un manual de políticas, procedimientos y funciones para el mejoramiento del área administrativa de distribuciones Disvalbo Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato.

En el transcurso de los años de trabajo que desempeña la empresa no se estableció una planificación organizacional, ni conto con herramientas que direccionen el área administrativa, lo cual conlleva perdidas económicas, desperdicio de tiempo, mal uso de las actividades laborales, una mala comunicación empresarial, bajos niveles de productividad, etc. Es por tal razón que dichas dificultades provoca que la entidad presente confusión a no ser eficientes y eficaces frente a sus clientes internos como externos.

## **2.2. Fundamentación teórica**

Jiménez (citado por Hernández, 2008) define a la administración como una Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, por medio de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales.

### **2.2.1. Conceptos Básicos**

#### **a) Empresa**

Según las diferentes consideraciones dentro de la literatura económica, se puede definir a la empresa desde varios puntos de vista:

“Como institución del empresario: esta definición está ligada al concepto más antiguo de una unidad económica dirigida por un empresario, donde no hay ningún tipo de diferencia entre el propietario de la empresas y el que la dirige.” (Gil, 2013, p.31)

En si una empresa es una unidad económico-social, constituida por elementos humanos, materiales y técnicos, cuyo objetivo es obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.

Como unidad de beneficio: este concepto es una variación del concepto anterior, donde el único sentido de la empresa es la obtención de un excedente económico. En este sentido sólo se considera como empresas a aquellas unidades económicas que dan un superávit a los empresarios privados, quedando excluidas las empresas públicas, cooperativas, etc. (Gil, 2013, p.31)

Se destaca a la empresa como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y, por el que se obtengan beneficios.

“Cómo explotación de producción independiente; este concepto es aportado por E. Kosiol y supone uno de los conceptos más amplios que se le da al término empresa dentro de la literatura germana.”(Gil, 2013, p.31)

Considerada, además, como un sistema que en interacción con su entorno y con la combinación del trabajo y el uso recursos persigue beneficios económicos

“Como unidad jurídica y financiera, que considera únicamente aspectos parciales de la empresa como su forma jurídica o su vértice financiera.” (Gil, 2013, p. 32)

Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos, y cuentan con un sistema de administración y operación.

“Como objeto de conocimientos formal de la Economía de la Empresa, caracterizada por el criterio de beneficio y riesgo. Esta es una aportación de W.Rieger y su escuela.  
“(Gil, 2013, p. 32)

Se puede deducir que es un organismo productor de riqueza para el país, de salarios para los trabajadores, de beneficios para los empresarios e inversores, y de bienes y servicios para los consumidores y usuarios, resultado de la organización por el empresario de los factores productivos, capital y trabajo.

“Como concepto diferenciado del de explotación: Erich Gitenberg diferencia entre los términos “explotación” y “empresa”. Para este autor, la explotación presenta una características independientes del orden económico en que se sitúe:” (Gil, 2013, p.32)

El definir la empresa es el punto clave para el desarrollo de todo trabajo administrativo, ante ello la importancia de los diferentes puntos de vistas citados.

### **b) Manual**

Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulado hasta ese momento sobre un tema.” (Álvarez, 2014, p.23)

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define al manual como un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y provechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones.

### **c) Políticas**

El propósito real de las políticas en una organización, es simplificar la burocracia administrativa y ayudar a la organización a obtener utilidades. Una política tiene una razón de ser, cuando contribuye directamente a que las actividades y procesos de la organización logren sus propósitos. (Álvarez, 2014, p. 27)

Las políticas ayudan a vitar sin duda la lentitud, defectos y sobre todo la pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización. Es por ello, que las políticas se constituyen en linternas en la oscuridad, porque permiten visualizar un camino claro, preciso y seguro para las actividades cotidianas, sobre todo, en puntos críticos donde se requiere decisión.

Según Hamilton (1998), “un manual de políticas y procedimientos es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización” (p.11)

#### **d) Procedimiento**

“Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan su trabajo” (Álvarez, 2014, p.35)

Todas las actividades efectuadas por los seres humanos se rigen por métodos o procedimientos, mismos que permiten, en la mayoría de los casos, culminar la actividad con éxito.

“Los procedimientos que se usan dentro de la organización, generalmente son informales y los podemos observar fácilmente a través de costumbres y hábitos de las personas” (Álvarez, 2014, p.35)

En sí los métodos y procedimientos establecen y aseguran repetitividad en una actividad de trabajo, que permite al empleado seguir un camino claro en su labor en la empresa.

#### **e) Actividad**

Cantidad de trabajo específico que debe realizar una unidad o una persona para que puedan realizar funciones.” (Rodríguez, 2000, p.14)

El establecer las actividades específicas de cada recurso humano dentro de toda institución, evitara confusiones y malos entendidos, con ello se mejorará la relaciones interpersonales entre los públicos internos.

#### **f) Las Obligaciones o Deberes**

“Las actividades que tiene que realizar un individuo debido al puesto que ocupa en la organización” (Rodríguez, 2000, p.15)

Son prácticamente la acción de la institución y representa los fines esenciales y básicos para la existencia de la empresa.

### **g) Mejoramiento**

De acuerdo el diccionario de la Real Academia de la Lengua se define al término mejoramiento como “cambio o progreso de una cosa que está en condición precaria hacia un estado mejor”

En el caso de la empresa el mejoramiento tiene como fin incrementar la eficacia y eficiencia en los procesos diarios de la entidad.

### **h) Administración**

A decir de Esteban Fernández (2010) “es el estudio sistemático de las relaciones entre las personas y las tareas con objeto de diseñar procesos de trabajo eficientes” (p.17)

En todas y cada una de las actividades empresariales se necesita establecer una administración óptima, basada en una correcta y eficiente planificación y metodología de trabajo, en ello se basa la importancia de la administración en las organizaciones.

## **2.2.2. Roles y funciones de la dirección de empresas**

### **a) Roles del administrador**

Hernández (2008) afirma:

En el caso del administrador, cualquiera que sea su profesión, se le asocia con una persona que sabe hacer negocios, generar utilidades legales, aprovechar los recursos de las empresas, planear correctamente el futuro de las mismas, entre otras cosas. Tradicionalmente, son tres los roles más comunes asociados con ellos:

- Maximizador de utilidades. Implica que el administrador sabe cómo mejorar la eficiencia financiera y económica de las empresas.
- Equilibrador del capital económico y los trabajadores. Significa que no tiene compromiso parcial con ninguna de las partes enunciadas y que sabe negociar para que todas las partes se beneficien por medio de las acciones y habilidades del administrador.
- Organizador técnico de los procesos productivos. Por lo tanto, la sociedad espera que sea un experto en crear sistema de organización, políticas y normas de trabajo de alta calidad. (p.13)

De acuerdo a estos tres puntos mencionados se encarga de administrar los activos de una empresa, incrementar los ingresos y ajustarse lo más posible a un presupuesto de egresos, para con esto lograr la rentabilidad de la empresa, también se encarga del área de recursos humanos si es que la empresa no es muy grande, quién se encarga de la contratación del personal, nóminas etc.

#### **b) Funciones del administrador**

“Función, agrupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica y armónica de las actividades afines” (Rodríguez, 2000, p.13)

No hay que olvidar que para tener un buen proceso en la organización se necesita establecer claramente las funciones de los recursos humanos, que son el motor de toda empresa. Ello permitirá conocer los alcances de cada puesto de trabajo, y de tal modo se efectivizará el trabajo.

### **2.2.3. Administración de recursos humanos**

#### **a) Objetivos de la administración de recursos humanos**

Chiavenato (2000), manifiesta acerca de la administración de recursos humanos que se encarga de planificar, estructurar, elaborar, coordinar y controlar técnicas que ayuden a mejorar el desempeño del recurso humano, además encaminarlas a que alcancen los objetivos relacionados con el trabajo que desempeñan. En base a esta definición la administración de RRHH significa conquistar y mantener a las personas en una empresa, trabajando y dando el máximo potencial, con una actitud positiva para lograr los objetivos de la organización.

Chiavenato (2000) afirma:

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son: Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

El objetivo básico de la función de Recursos Humanos es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de los colaboradores de la empresa

### **b) Perfil de puestos**

A decir de Alles (2008) consiste en “analizar los criterios, procedimientos e instrumentos de definición de los perfiles profesionales requeridos y su actualización” (p.335). Este proceso permite a los directivos de la empresa establecer con claridad los recursos humanos que la empresa necesita en un momento determinado.

#### **2.2.4. Manual de políticas y procedimientos**

Dentro del ámbito de los negocios, cada vez se descubre más la necesidad e importancia de tener y usar sobre todo, Manuales de Políticas y Procedimientos que le permitan a una organización formalizar sus sistemas de trabajo, y multiplicar la tecnología que le permita consolidar su liderazgo y su posición competitiva. (Álvarez, 2006. p. 24)

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez. (Álvarez, 2006, p. 24)

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Manual de políticas y procedimientos es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este manual se debe contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas= el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido. (Álvarez, 2006, p. 24)

De ello se deduce el objetivo principal que tiene el manual de políticas y procedimientos, que es el dar a conocer a todos los recursos humanos, las políticas de la empresa, así como las instrucciones a detalle, de los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo, para canalizar la estrategia administrativa hacia las metas de la empresa.

Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos. (Palacio, 2005, p.17)

Sin duda representan una guía práctica que se usa como herramienta de soporte para la organización y comunicación, la misma debe contener información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

### **a) Contenido del Manual**

Los contenidos básicos que de acuerdo a Álvarez. 2006, en su libro Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos son

- Portada
- Índice
- Hoja de autorización del área
- Objetivo (s) del manual
- Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos
- Políticas
- Procedimientos
- Formatos
- Anexos

### **b) Tipos de políticas**

En la página web de la universidad de Chile, en el repositorio digital se encuentra que existen dos tipos de políticas empresariales, que son: Impuestas externamente; es decir que afectan a la conducta de la empresa y a su medio; Formuladas internamente que sirven específicamente para un determinado campo u organización.

### **c) Como elaborar una política para la empresa**

Para la elaboración de una política a decir de Álvarez (2014) debe efectuarse lo siguiente:

Si se van desglosando todos los aspectos relacionados al tema elegido. No debe quedar ninguna duda acerca de “que”, “como”, “quién”, “cuándo”, “dónde” y “en que” casos se pueden hacer las cosas”. Para hacer una política se requiere redactar un conjunto de ideas en párrafos. (p. 32)

#### **d) Política de calidad en la atención al cliente**

Dentro de las políticas externas mencionadas anteriormente, encontramos a aquellas vinculadas con la calidad, así:

- “Existen políticas sobre la calidad del producto que fabrica la empresa que también tienen su origen en forma externa a ella. Estas exigencias o standard de calidad son fijados y controlados por organismos ajenos a la empresa” ([http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias\\_quimicas\\_y\\_farmacuticas/johanseno/cap2/parte4a.html](http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias_quimicas_y_farmacuticas/johanseno/cap2/parte4a.html))

Así se encuentra también las políticas ligadas a la atención al cliente

- Concepto aplicado por Jan Carlzon, Presidente de la Compañía Aérea SAS, que implicó el vuelco de las cifras de pérdida a cifras de utilidades en la compañía. Significa que "cada vez que un cliente entra en contacto con alguna parte de nuestra empresa, aunque sea en forma remota, es una oportunidad para formar una impresión de nosotros" y que una compañía es definida, de acuerdo con sus clientes, como el conjunto total de cada "esos cortos períodos en que el cliente interactúa con la empresa o alguno de sus colaboradores".

Es muy necesario, disponer de recursos humanos idóneos que sean los vínculos entre el cliente y la empresa, lo cual garantizará su satisfacción y aumentará la confianza en la empresa.

### **2.2.5. Que son procesos**

Pérez (2012) afirma:

Define un proceso como “Secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

Entendiendo valor como todo aquello que se aprecia o estima por el que lo percibe al recibir el producto (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad); obviamente, valor no es un concepto absoluto sino relativo.

O más sencillamente:

Secuencia de actividades que tiene un producto con valor”. (p. 49)

La definición nos dice que proceso son las actividades que el administrador debe efectuar para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa.

#### **a) Organización por procesos**

Según Chiavenato (2010), “Los procesos son los medios que permiten alcanzar resultados. Un proceso es todo conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar insumos (input) en productos (outputs)” (p.114).

## **b) Tipos de procesos**

Según Camisón, Cruz, & González (2006)

Los tipos de procesos son:

### **Procesos operativos**

Sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos, por ejemplo: desarrollo de productos, servicio al cliente, etc.

### **Procesos de apoyo**

Tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos, estos procesos pueden ser por ejemplo: administrativos, financieros, gestión de recursos humanos, mantenimiento, etc.

### **Procesos gestión**

También llamados procesos de dirección, se denominan a los procesos gerenciales de planificación y control, dentro de estos tenemos por ejemplo: Planificación financiera y desdoblamiento de la estrategia. (p.847)

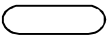
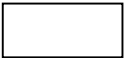

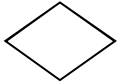


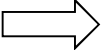
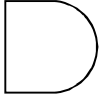

De acuerdo a este concepto la organización por procesos es puntualizar el trabajo, desarrollar la división de trabajo, efectuar una departamentalización, coordinar el trabajo y en su caso, hacer un seguimiento.

## **2.2.6 Mapeo de procesos**

Según Cantú (2011), el mapeo de procesos es “un recurso para detallar el proceso de producción es el diagrama de flujo del proceso, que, mediante simbología estándar, presenta la secuencia de las operaciones necesarias para realizar un proceso” (p.152),

esta simbología ayudará a visualizar de mejor manera el proceso y entenderlo correctamente. La simbología utilizada en esta investigación se basa en la simbología utilizada por la A.N.S.I. (American National Standard Institute).

**Tabla 2. 1: Simbología para el mapeo de procesos**

<b>Símbolo</b>	<b>Actividad</b>
	<b>Terminal:</b> Indica el inicio o terminación del flujo.
	<b>Operación:</b> Representa la realización de una operación.
	<b>Inspección o verificación:</b> De características mediante un estándar de calidad preestablecido.
	<b>Decisión:</b> Representa un punto del flujo que son posibles varios caminos.
	<b>Conector:</b> Representa una conexión o enlace.
	<b>Documento:</b> Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, genere o salga del procedimiento.
	<b>Transporte o movimiento físico:</b> Del producto o de un componente.
	<b>Demora:</b> Indica la necesidad de tener un periodo de inactividad en espera de alguna actividad de operación, inspección o transporte.
	<b>Almacenamiento:</b> Mantener un producto en almacenamiento hasta que continúe su procesamiento o se venda.

**Fuente:** <http://www.slideshare.net/racamachop/simbologa-ansi-y-asme>.

**Elaborado por:** VALDIVIESO, Juan (2014)

### **2.2.7. Procedimientos**

#### **a) Definición**

Como se indicó anteriormente, los procedimientos se constituyen en guías, en caminos trazados, por el cual los colaboradores de una empresa realizarán las labores encomendadas.

Los procedimientos que se usan dentro de una organización, generalmente son informales y los podemos observar fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas. Los métodos y procedimientos que son escritos, además de asegurar la repetitividad de un trabajo, permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino seguro previamente aprobado. Además, al usarlo continuamente podrá estar capacitado para irlo mejorando. (Álvarez, 2014, p. 35)

#### **b) Diferencia entre proceso y procedimiento**

El diccionario de la Real Academia de la Lengua, define al término proceso como: “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar transforman elementos de entrada y los convierten en resultados”, mientras que al término procedimiento se lo precisa como: “un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias”

Ante ello, se puede destacar, que los procesos operan, se gestionan, pues su principal objetivo es obtener resultados cuantificables, mientras que los procedimientos son constituyen en la secuencia de los pasos para ejecutar una tarea.

**c) El mejoramiento de procedimientos.**

La forma de asegurar que las políticas o procedimientos se mejoren, es poniéndolos por escrito para que así puedan ser usados, revisados, analizados, depurados y mejorados de una manera formal. Por política general, para los documentos controlados se ha establecido que toda la documentación sea formalmente revisada por lo menos una vez al año de su emisión o antes se hay algún cambio significativo en la organización. (Álvarez, 2014, p. 38)

Estas prácticas, permitirán a los directivos de la empresa obtener un mejoramiento continuo en las diferentes políticas y procedimientos de la organización.

## **CAPÍTULO III**

### **III. METODOLOGÍA**

En éste capítulo, se detalla la metodología que se utilizó para el desarrollo de la investigación, además de cada uno de los fundamentos, métodos y materiales con los cuales se trabajó, con el fin de obtener toda la información necesaria.

#### **3.1. Tipos de Investigación**

##### **3.1.1. Investigación Bibliográfica**

Esta investigación “contribuye a la formulación del problema de investigación gracias a la elaboración de aspectos teóricos e históricos. Así la exploración bibliográfica contribuye a la estructuración de ideas originales del proyecto, contextualizándolo tanto en su perspectiva teórica como metodológica, como histórica específica” (Cea, 1999,84) Es por tal razón que con dicha investigación se obtuvo valiosa información científica, de diferentes fuentes primarias y secundarias.

##### **3.1.2. Investigación de Campo**

Se efectuó un trabajo de campo en la empresa objeto de estudio, en el que se encuentra el universo investigado, que se constituyen en fuentes informativas primarias, obteniendo valiosos datos que se exponen en el siguiente capítulo.

##### **3.1.3. Investigación Analítica**

En el presente proyecto, se establecerá la comparación de variables, entre grupos de estudio y de control.

## **3.2. Fuentes de investigación**

### **3.2.1. Fuentes primarias**

El trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo porque a través del levantamiento de la información primaria se obtuvo detalles que permitieron interpretar los procesos inherentes en el accionar de la empresa; así como también la investigación tiene un enfoque cuantitativo porque se pudo analizar los datos obtenidos en la tabulación de los resultados de la encuesta y entrevista a ser aplicada en el proceso investigativo.

El enfoque metodológico buscó identificar, analizar y desarrollar los objetivos planteados, con lo que se pudo obtener una propuesta para la formulación preliminar del proyecto que tuvo como propósito el desarrollo de un manual de políticas y procedimientos que fortalezca la organización estructural de la empresa, así como sus funciones, que son motivo de estudio del presente trabajo. Cabe recalcar que la población a ser investigada es pequeña con un total de 16 clientes internos, como se detalla en la Tabla 3.1.

**Tabla 3. 1 Universo Investigado**

Público interno de la empresa	
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Gerente General	1
Secretaria	1
Contadora	1
Bodeguera	1
Vendedores	12
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>

Fuente: Investigación  
 Elaborado por: VALDIVIESO, Juan (2014)

### **3.2.2. Fuentes secundarias**

Se obtuvo para el presente trabajo, información de libros relacionados con el tema, así como la bibliografía que se utilizó preliminarmente, además de información de páginas web.

### **3.3. Instrumentos para obtener información.**

En el trabajo de investigación científica como técnica se utilizó la encuesta y la entrevista con sus respectivos instrumentos; cuestionario y la guía de entrevista respectivamente.

En la investigación fue necesario diseñar un cuestionario para recolectar información general y específica del objeto de estudio, empleando preguntas cerradas para obtener datos de las personas; el cual estuvo dirigido hacia el total de la población, que forma parte de la empresa. La recolección de datos fue imprescindible en la verificación del objeto de estudio y así como posteriormente para la elaboración del manual de políticas, procedimientos y funciones, útil a la distribuidora Disvalbo Cia. Ltda.

Fue importante, realizar una entrevista para conocer el criterio de al menos un directivo, que está inmiscuido directamente en la toma de decisiones empresariales, quien proporcionó información específica de las actividades que se desarrollan en la empresa, usando un diálogo abierto, el cual fue de interés a las dos partes para ser precisos en la recopilación, análisis e interpretación de datos.

### **3.4. Métodos**

Dentro de los métodos de investigación a utilizar en el trabajo se pudo encontrar los siguientes: descriptivo, analítico y Sintético; que se describen a continuación.

#### **3.4.1. Descriptivo**

“Son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados” (Hernández, Fernández y Baptista, 2004, p.100). Dichos estudios permitieron tener una noción clara de las necesidades de todo el proceso de acuerdo a las realidades, con lo que se determinó cuáles son las necesidades o el requerimiento que puedan tener los involucrados, para que vaya implícito en el manual de políticas, procedimientos y funciones mediante la interpretación de los datos obtenidos como resultados de las encuestas realizadas.

#### **3.4.2. Analítico**

El método analítico es aquel que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Tomando en cuenta la definición citada; se procedió a la fragmentación de la temática planteada en distintas partes, con el fin de analizar uno a uno los elementos que la componen.

Se analizaron las estrategias que pueden aplicarse para determinar los factores que afectan la productividad dentro de la empresa, se analizó la utilidad e importancia del estudio y quienes serán beneficiados con la investigación. De esta manera se puso al descubierto las relaciones comunes a todas las partes para captar las particularidades, en la génesis y desarrollo del tema.

### **3.4.3. Sintético**

“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, en resumen” (Ruiz, 2006, p. 90) Luego del análisis, con la ayuda bibliográfica y los resultados cualitativos y cuantitativos del trabajo de campo; se sintetizó los conocimientos obtenidos gracias a la aplicación de las técnicas descritas en el presente trabajo investigativo.

## **3.5. Población y Muestra**

Se determinó que la población encuestada estaría integrada por los colaboradores de la empresa, objeto de estudio, que se expuso con anterioridad, que constituyen un total de quince miembros. En cuanto a la entrevista se la efectuó al gerente general de la empresa.

## **3.6. Técnicas e Instrumentos**

### **3.6.1. Encuesta**

En este proyecto, se aplicó una encuesta a los miembros de la empresa. Dicho instrumento constó de ocho preguntas que sirvieron para extraer información que sirva para concluir y recomendar acerca del tema planteado.

### **3.6.2. Entrevista**

La entrevista que constó de siete preguntas, se aplicaron al gerente general de la empresa, y la información obtenida sirvió para conocer el criterio del máximo directivo de la empresa.

## **CAPÍTULO IV**

### **IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Como trabajo de campo en la presente investigación se aplicó la siguiente encuesta y entrevista, instrumentos que servirán para evaluar la problemática y proponer soluciones.

La encuesta se aplicó al personal de Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda., compuesta por 15 empleados, que fueron encuestados en su totalidad.

La entrevista fue aplicada al Gerente de empresa Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda., que es la persona idónea para informar acerca de los procesos y políticas de dicha institución.

Los formatos de la encuesta, se encuentran en los anexos al final del trabajo.

#### 4.1. Análisis e interpretación de resultados de las encuestas dirigidas al personal de la empresa

Formulario de encuesta aplicado a los empleados de Distribuciones Disvalbo Cia. Ltda.

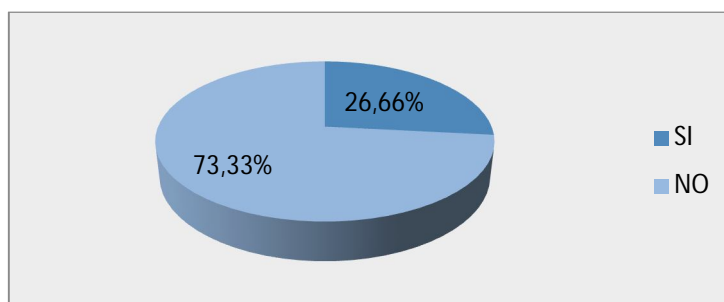
##### 1. ¿La empresa tiene una misión y visión establecidas?

**Tabla 4. 1 Misión y visión establecidas**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	26.66
NO	11	73.33
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda.  
Elaborado por: VALDIVIESO, Juan. (2014).

**Gráfico 4. 1: Misión y visión establecidas**



Fuente: Empleados de Distribuidora Disvalbo Cia. Ltda.  
Elaborado por: VALDIVIESO, Juan. (2014).

#### Análisis e Interpretación

Del total de las encuestas realizadas, el 73,33% señala que la empresa no cuenta con una misión y visión, pues desconocen completamente de ellas, mientras que el otro 26,66% indica sí, la empresa si cuenta con una misión y visión.

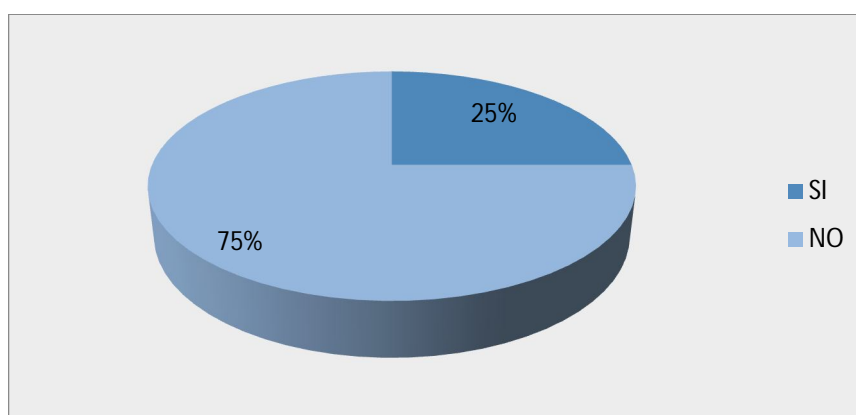
- ¿Esta ha sido socializada con todo el talento humano de la entidad?

**Tabla 4. 2: Misión y visión socializadas**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	25%
NO	3	7.33
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda.  
Elaborado por: VALDIVIESO, Juan. (2014).

**Gráfico 4. 2: Misión y visión socializados**



Fuente: Empleados de Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda.  
Elaborado por: VALDIVIESO, Juan. (2014).

### **Análisis e Interpretación**

Se nota claramente que de las cuatro personas que indican que la empresa cuenta con una misión y visión, que en la presente pregunta constituiría el 100%, un 25% de este universo indica que dichos aspectos de la empresa no han sido socializados con los recursos humanos de la organización, mientras que un 75% indican que estos si han socializado con la empresa.

Dicha tabulación da a entender que posiblemente en algún momento se socializó algún aspecto relacionado con la misión y visión, pero en una sola sección de los recursos humanos.

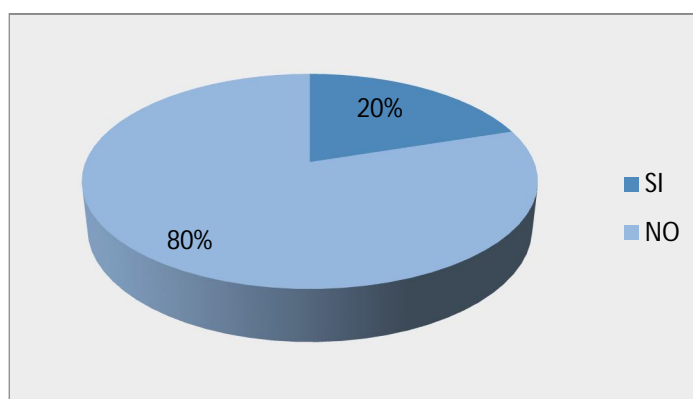
## 2. ¿Los objetivos y metas de la empresa se encuentran bien definidos?

**Tabla 4. 3: Objetivos y metas definidos**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	20%
NO	12	80%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda.  
Elaborado por: VALDIVIESO, Juan. (2014).

**Gráfico 4. 3: Objetivos y metas definidos**



Fuente: Empleados de Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda.  
Elaborado por: VALDIVIESO, Juan. (2014).

### **Análisis e Interpretación**

Se nota claramente que del 100% de los encuestados, un 20% clientes internos que representan a 3 personas, manifiestan que para ellos los objetivos y metas de Distribuidora Disvalbo Cía. Están bien definidos. Por otro lado un 80% del universo investigado que representa a 12 empleados de la empresa indican claramente que para ellos los objetivos y metas de la organización no se encuentra bien definidos.

Con ello se infiere que una gran parte de los recursos humanos de la empresa desconocen las metas y objetivos que sigue la empresa en la que trabajan.

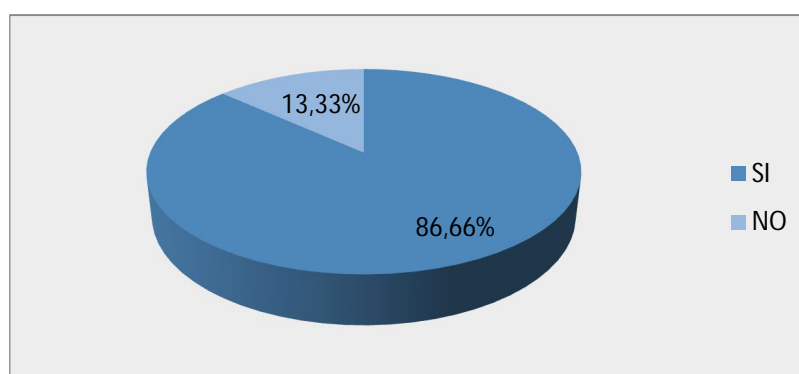
3. ¿Sabe usted el significado de un manual de políticas, procedimientos y funciones?

**Tabla 4. 4: Significado de manual P, P, F**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	86.66%
NO	2	13.33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda.  
Elaborado por: VALDIVIESO, Juan. (2014).

**Gráfico 4. 4: Significado de manual P, P, F**



Fuente: Empleados de Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda.  
Elaborado por: VALDIVIESO, Juan. (2014).

### **Análisis e Interpretación**

Con los resultados obtenidos se concluye que del 100% de los encuestados un 86,66 que representa a 13 personas conocen el significado de un manual de políticas, procedimientos y funciones, con el que cuentan muchas empresas. Por otros lado, un 13,33% de los empleados desconocen el termino y por ende su significado e importancia. De ello se puede deducir, que los empleados productos de experiencias personales o laborables conocen en qué consiste un manual de políticas, procedimientos y funciones, y por ende, también están conscientes de la relevancia del mismo.

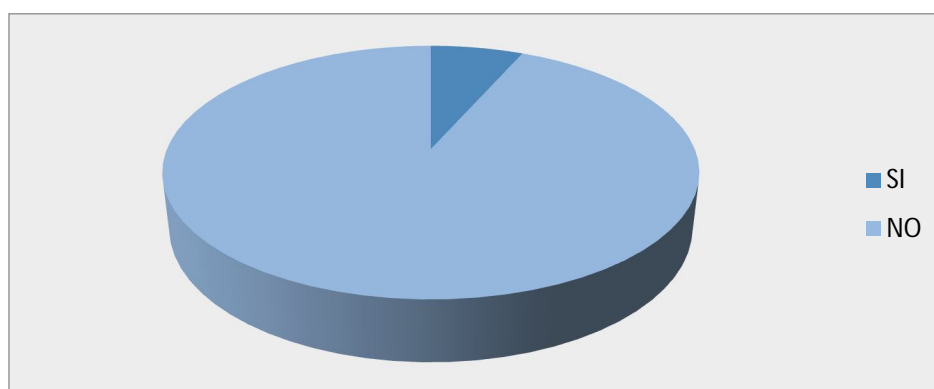
4. La empresa cuenta con un manual de políticas, procedimientos y funciones.

**Tabla 4. 5: Manual P, P, F**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	6.66%
NO	14	93.33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda.  
Elaborado por: VALDIVIESO, Juan. (2014).

**Gráfico 4. 5: Manual P, P, F**



Fuente: Empleados de Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda.  
Elaborado por: VALDIVIESO, Juan. (2014).

### **Análisis e Interpretación**

De esta manera observamos que de la mayoría de los encuestados, que representan el 93.33% señalan que Distribuciones Disvalbo Cía. Ltda. no cuenta con un manual de políticas, procedimientos y funciones. Una mínima parte del universo investigado con un 6,66% que representan a una persona indica que la empresa si cuenta con este elemento administrativo.

Ante ello, se puede inferir que la empresa no cuenta con un elemento que en administración empresarial tiene gran importancia.

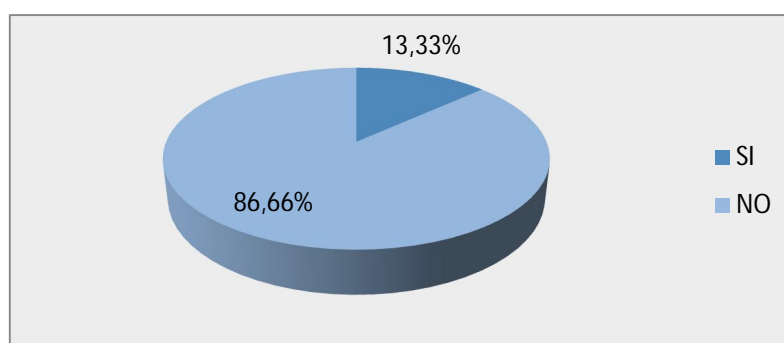
5. ¿Considera usted que dentro de la empresa las políticas actuales se encuentran bien definidas?

**Tabla 4. 6: Políticas definidas**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	13,33%
NO	13	86,66%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda.  
Elaborado por: VALDIVIESO, Juan. (2014)

Gráfico 4. 6: Políticas definidas



Fuente: Empleados de Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda.  
Elaborado por: VALDIVIESO, Juan. (2014).

### **Análisis e Interpretación**

Prácticamente el 100% de los encuestados señala que dentro de la empresa las políticas no están bien definidas. Un porcentaje pequeño que representa a 2 empleados con un 13.33% señalan que para ellos dichas políticas son claras.

Con el antecedente se puede concluir que al interior de la empresa no se cuenta con políticas claras, que sobretodo en tiempos de crisis puede complicar los procesos con los públicos internos.

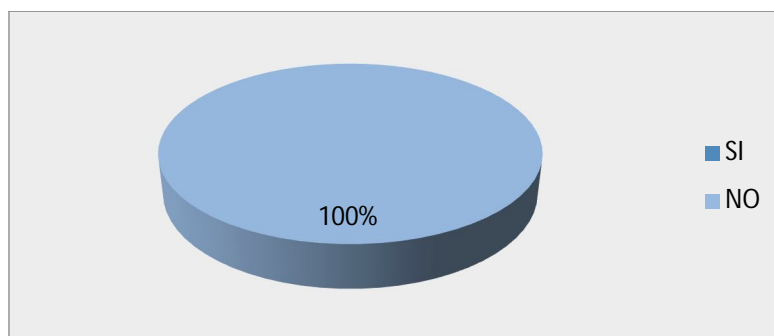
6. ¿Considera usted que dentro de la empresa los procedimientos y las funciones del talento humano se encuentran bien definidas?

**Tabla 4. 7: Procedimientos y funciones establecidas**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	00%
NO	15	100%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda.  
Elaborado por: VALDIVIESO, Juan. (2014).

Gráfico 4. 7: Procedimientos y funciones establecidas



Fuente: Empleados de Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda.  
Elaborado por: VALDIVIESO, Juan. (2014).

### **Análisis e Interpretación**

Con los resultados obtenidos se concluye que el 100% de los encuestados considera que dentro de la empresa los procedimientos y las funciones de los recursos humanos no se encuentran bien definidas. Esto da la pauta que directivos de la empresa no han comunicado eficientemente las funciones de cada uno de los puestos de trabajo.

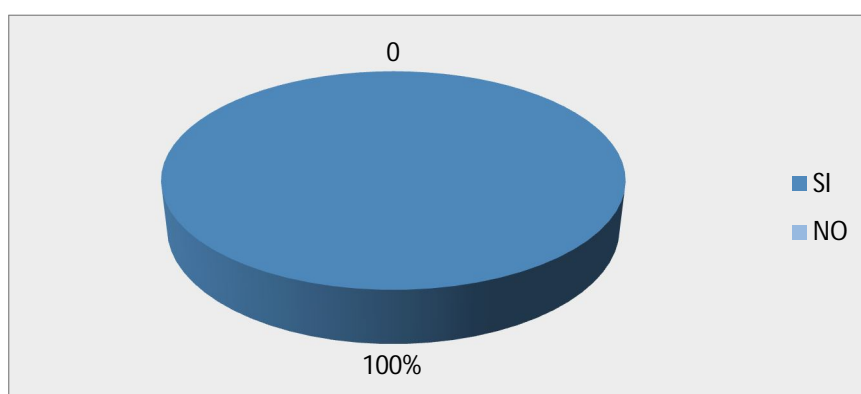
7. ¿Cree usted que la empresa debería tener un manual que especifique las políticas, procedimientos y funciones, de la misma?

Tabla 4. 8: Tener manual P, P, F

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	0	00%
Total	15	100%

Fuente: Empleados de Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda.  
Elaborado por: VALDIVIESO, Juan. (2014).

Gráfico 4. 8: Tener manual P P F



Fuente: Empleados de Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda.  
Elaborado por: VALDIVIESO, Juan. (2014).

### Análisis e Interpretación

De las encuestas realizadas, el 100% considera que la Distribuidora Disvalbo Cia. Ltda. Debería crear un manual de políticas, procedimientos y funciones. Pues con ello se tendría claro las cada los procesos a seguir en diferentes momentos y situaciones de la empresa.

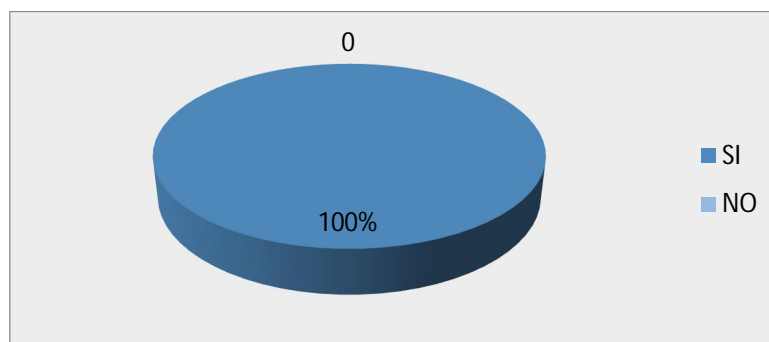
8. ¿Considera usted que la implementación de un manual de políticas, procedimientos y funciones, mejoraría el funcionamiento de la empresa?

**Tabla 4. 9: Implementación de manual P, P, F**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	0	00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda.  
Elaborado por: VALDIVIESO, Juan. (2014).

**Gráfico 4. 9: Implementación de manual P, P, F**



Fuente: Empleados de Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda.  
Elaborado por: VALDIVIESO, Juan. (2014).

### **Análisis e Interpretación**

De las encuestas realizadas, el 100% considera que es adecuada la implementación de un manual de políticas, procedimientos y funciones, pues de esta forma se mejoraría el funcionamiento de la empresa, efectivizando proceso.

## **4.2. Análisis e interpretación de la entrevista dirigida al gerente**

Cuestionario de la entrevista aplicado al gerente de Distribuciones Disvalbo Cía. Ltda.

- 1 ¿Cómo empresa han definido la misión y visión que quieren transmitir a sus clientes internos y externos?
- 2 ¿Han definido metas y objetivos que como empresa tienen?
- 3 ¿Han definido con los recursos humanos de la empresa las políticas de la misma?
- 4 ¿Cree usted que es necesario identificar claramente mediante un manual de funciones y procedimientos que debe desempeñar cada empleado?
- 5 ¿Con la creación de un manual de políticas, procedimientos y funciones mejorara el área administrativa de la compañía?
- 6 ¿Actualmente usted desempeña las funciones que como gerente le corresponden?
- 7 ¿Considera que es necesario la implementación de un manual de políticas, funciones y procedimientos en la empresa?

### **Análisis e Interpretación:**

El máximo directivo de la empresa manifestó, que no se ha definido de manera concreta la misión y visión de la organización, debido a que considera que es una empresa joven que descuido estos aspectos, y se han enfocado en ámbitos económicos. Referente a la temática de metas y objetivos, el entrevistado expresa que estos dos aspectos los tienen claros, pero que los mismos no se encuentran respaldados en ningún documento oficial de la empresa.

En cuanto a las políticas, se indica que la empresa Distribuciones Disvalbo Cía. Ltda., no ha definido en forma conjunta con el recurso humano las mismas, argumentado que no cuentan con los conocimientos científicos y además no se ha visto la necesidad de un asesoramiento profesional.

El entrevistado considera relevante identificar las funciones y procedimientos que debe efectuar cada empleado dentro de la empresa. Para asegurar la optimización de los recursos y ser más funcional.

El gerente de la empresa cree pertinente, la creación de un manual de políticas, procedimientos y funciones, que ayudará a mejorar el área administrativa de la compañía y el desempeño del recurso humano. De acuerdo a las funciones que desempeña el administrador de la organización, está consiente que en la actualidad no efectúa labores correspondientes a su puesto de trabajo, argumentando que por desconocimiento dentro del área, no tiene definidas sus funciones específicas.

Por todo lo anteriormente mencionado, está claro que es importante la creación de un manual de políticas, procedimientos y funciones en la empresa, con ello los empleados podrán identificar e identificarse con la misión, visión, objetivos, metas, políticas, procedimientos y funciones de la institución, por ende mejorar el área administrativa de la empresa, lo que se verá reflejado en reducción de tiempos y de costos, definición clara y concretas de funciones, establecimiento de políticas de trabajo que permitirá al recurso humano que conozcan la empresa y se asocien con ella.

## **CAPITULO V**

### **V. PROPUESTA**

#### **5.1. Tema**

Elaboración de un Manual de Políticas, Procedimientos y Funciones para Distribuciones Disvalbo Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato.

#### **5.2. Datos Informativos**

**Beneficiarios:** Accionistas, empleados, clientes y colaboradores

**Ubicación:** sector San Cayetano, calles Daquilema entre Roca Inca y Chalco Mayta, Ambato.

**Tiempo estimado de ejecución:** segundo semestre 2014

#### **5.3. Antecedentes de la Propuesta**

La Distribuidora Disvaldo Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, sector San Cayetano, calles Daquilema entre Roca Inca y Chalco Mayta, nace en el año 2012, dedicándose a la distribución de libros y material didáctico para maestros docentes de instituciones fiscales, particulares, bilingües, desde educación inicial hasta bachillerato estos están elaborados en base a los lineamientos y fortalecimiento curricular del 2010 emitidos por el ministerio de educación.

Luego del estudio minucioso y el respectivo análisis situacional, así como un trabajo de campo cara a cara, para garantizar la veracidad de la información brindada de la empresa, se ha logrado identificar las principales debilidades, que es la inexistencia de políticas y procedimientos, así como, definición de funciones específicas a cada uno de los recursos humanos existentes.

Es por tal razón, que surge la propuesta del presente trabajo investigativo, cuyo principal énfasis es dar solución a la problemática existente en Distribuidora Disvaldo Cía. Ltda., que consiste en la elaboración e implementación de un manual de políticas, procedimientos y funciones, que se constituya en un documento normativo, que incluya los lineamientos y aspectos metodológicos para facilitar las actividades del diario vivir institucional.

#### **5.4. Objetivo de la propuesta**

Contribuir al desarrollo administrativo óptimo de Distribuidora Disvaldo Cía. Ltda., mediante la implementación de un manual de políticas, procedimientos y funciones.

#### **5.5. Justificación de la propuesta**

La propuesta de la elaboración e implementación de un manual de políticas, procedimientos y funciones para Distribuidora Disvaldo Cía. Ltda., tiene como fin principal, mejorar el área administrativa de la empresa, lo que se verá reflejado en los tiempos y procesos de trabajo efectuados por los recursos humanos de la entidad.

Hoy en día la empresa objeto de estudio, no cuenta con un manual que regule las políticas procedimientos, y funciones, por tal razón de acuerdo a los resultados del trabajo de campo, existe incertidumbre, confusión y desperdicio de tiempo, por no conocer con claridad los alcances, así como funciones y responsabilidades específicas a cada puesto de trabajo.

La implementación de dicho manual constituirá un factor relevante, que le permitirá tener a la empresa una gran ventaja competitiva, en la medida en que pueda optimizarse la operación logística a nivel operativo y táctico. Pues con ello, se podrá lograr reducciones de tiempos y de costos que sin duda serán de gran importancia para los márgenes del negocio.

La presente propuesta se justifica por el mejoramiento de los flujos de procesos, así como la definición clara y concreta de las funciones y finalmente el establecimiento de políticas de trabajo que permitirán que los clientes internos conozcan la empresa y se identifique con ella, pues observarán la transparencia de la misma y además de la organización efectiva del trabajo, que le otorgará a la empresa el incremento de índices de productividad.

### **Beneficiarios**

Los principales beneficiarios del presente manual serán los accionistas y directivos de la empresa, considerando que la propuesta se formuló en base a una problemática encontrada en la organización, permitiendo con ella, el crecimiento organizacional e incrementando de la rentabilidad. Los segundos beneficiarios serán los empleados o colaboradores, quienes tendrán una guía clara de los procesos a seguir en el día a día de su labor.

## Análisis de la factibilidad

- **Factibilidad Tecnológica**

Es factible tecnológicamente en vista que la empresa cuenta con todos los materiales tecnológicos para la ejecución de la propuesta, mismo que consiste en equipos computacionales básicos.

- **Factibilidad Organizacional**

La empresa alcanzará una mejor organización pues se optimizará la comunicación entre los diferentes departamentos y recursos humanos de la empresa, así como también entre el gerente y los clientes. Además se pretende incidir en el mejoramiento de la producción, pues con el manual, que se constituye en una guía, los procesos serán mucho más eficientes y por ende, los empleados de la organización tendrán sus funciones de acuerdo a sus capacidades y al organigrama funcional propuesto.

- **Factibilidad Económica**

El presupuesto necesario para realizar el Manual, de políticas, procedimientos y funciones de la empresa objeto de estudio es de \$ 340,00

**Tabla 5. 1: Factibilidad económica**

Presupuesto para la implementación del Manual de Políticas, Procedimientos y Funciones para Distribuciones Disvalbo Cía. Ltda.			
Detalle	Cantidad	V/U	V/T
Papel bon	1 resma	5,00	5,00
Esferos	10	0.50	5,00
Impresiones del Manual	10	10	100,00
Empastados	10	2,00	20,00
CD.	10	1,00	10,00
Personal	1	200,00	200,00
<b>TOTAL</b>	<b>340,00</b>		

Fuente: Investigación propia.

Elaboración: VALDIVIESO, Juan. (2014)

- **Factibilidad Técnica**

La propuesta planteada se enfoca en el diseño y creación de un Manual de Políticas, Procedimientos y Funciones, cuyo fin es el mejoramiento continuo en los procesos de producción de la empresa, en donde todos sus miembros están prestos para brindar información que ayude a detectar la situación actual y permita tomar a consideración sus necesidades. Además se cuenta con el apoyo suficiente para el proyecto por parte del gerente general de la empresa.

Esta propuesta se enfoca en incrementar los niveles de desempeño del recurso humano mediante la determinación de procesos políticas y funciones, que guíen a cada uno de los colaboradores a efectuar su tarea de manera eficiente y eficaz. Además con ellos se pretende mejorar la calidad tanto en los productos como en el servicio brindado a los clientes.

- **Factibilidad Legal**

El marco legal se regirá por los mandatos del Ministerio de Relaciones Laborales, quien considera pertinente que toda empresa cuente con un manual de políticas y procedimientos, así como la clara definición de las funciones de los empleados de una organización. Por lo tanto no existe ningún impedimento para la implementación del mismo.

## **Fundamentación**

La Distribuidora Disvaldo Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, sector San Cayetano.

En el análisis situacional de la empresa se identificaron algunos de las principales debilidades de dicha entidad, como lo es la inexistencia de políticas y procedimientos, así como, definición de funciones específicas a cada uno de los recursos humanos existentes.

Es notoria la carencia de una herramienta fundamental dentro de todo proceso administrativo eficiente y eficaz, como es el manual de políticas, procedimientos y funciones de la compañía. Es por tal razón que una vez analizada la problemática y efectuado un trabajo de campo riguroso, se procedió a proponer la creación e implementación de un Manual de Políticas, Procedimientos y Funciones de la organización.

## **Metodología**

Se aplicará el modelo base del libro “Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos” de Martín Álvarez, que ofrece directrices claras para el planteamiento de esta propuesta.

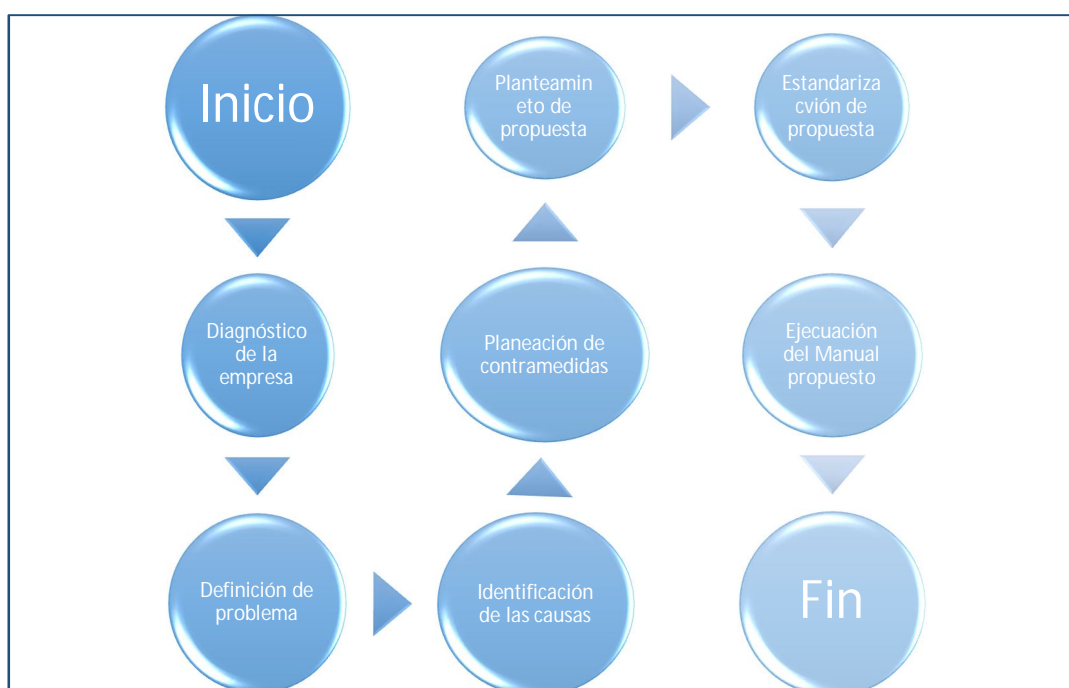
## Beneficios del Modelo

Los principales beneficios son los siguientes:

- Mejora el manejo y control de los procesos
- Optimización de recursos humanos y materiales
- Optimización del tiempo de los procesos de la empresa.
- Mejora el clima organizacional para que los miembros de la organización trabajen en sinergia.

## Flujograma de la Propuesta

Gráfico 5. 1: Flujograma de la propuesta



Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

## 5.6. Manual de Políticas y Procedimientos y funciones

**MANUAL DE POLÍTICAS,  
PROCEDIEMIENTOS Y FUNCIONES DE  
DISTRIBUIDORA DISVALVO CÍA.  
LTDA.**



## **5.6.1 Contenido**

### **1. Presentación**

### **2. Misión, Visión y Valores de la Empresa**

#### **2.1. Misión**

#### **2.2. Visión**

#### **2.3. Valores Empresariales**

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

#### **3.2 Objetivos Específicos**

### **4. Organigramas de la empresa**

#### **4.1. Organigrama Estructural**

#### **4.2. Organigrama Posicional**

#### **4.3. Organigrama Funcional y perfil de puestos**

### **5. Políticas**

#### **5.1 Políticas de la Estructura Empresarial**

#### **5.2 Políticas de desempeño laboral**

#### **5.2. Políticas de calidad en atención al cliente**

## **6. Diagrama de Procesos**

### **6.1. Diagrama de Compras de Mercadería**

### **6.2. Diagrama de Inventarios**

### **6.3. Diagrama de despacho de mercadería a vendedores**

### **6.4. Diagrama de una venta**

### **6.5. Diagrama de Validación de una venta**

### **6.6. Diagrama de reclutamiento de personal**

### **6.7. Diagrama de cobranzas**

## **7. Formatos para la administración de la empresa**

### **7.1. Contratos de Venta**

### **7.2. Comprobante de abono**

### **7.3. Comprobante de egreso**

### **7.4. Autorizaciones de débito bancario**

### **7.5. Catálogo de Productos**

## **1. PRESENTACIÓN**

La Distribuidora Disvaldo Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, sector San Cayetano, calles Daquilema entre Roca Inca y Chalco Mayta, nace en el año 2012, dedicándose a la distribución de libros y material didáctico para maestros, docentes de instituciones fiscales, particulares, bilingües, desde educación inicial hasta bachillerato estos están elaborados en base a los lineamientos y fortalecimiento curricular del 2010 emitidos por el ministerio de educación.

Desde sus inicios Distribuciones Disvalbo Cía. Ltda., en la ciudad de Ambato, no contó con una estructura organizativa y administrativa basada en conocimientos científico – técnicos, sino más bien, en conocimientos empíricos., por ende la compañía actualmente no cuenta con herramientas administrativas que direccionen su accionar en el área administrativa. Es por ello que, considerando que hoy por hoy las empresas requieren de diversos instrumentos para su adecuado funcionamiento, se realiza la elaboración y la respectiva implementación del presente manual de políticas, procedimientos y funciones.

El presente manual de políticas, procedimientos y funciones de Disvaldo Cía. Ltda., es un documento que contiene la descripción y detalle de las acciones y actividades que deben realizarse de acuerdo a las funciones de los diferentes puestos de trabajo. Dicho instrumento administrativo se vuelve imprescindible para la toma de decisiones empresariales, considerando que las políticas determinan el marco en el que debe funcionar la compañía. Con ello, se espera ahorrar trabajo y esfuerzos vanos a los recursos humanos, haciendo que la empresa cuente con una mayor y mejor estructura.

Los procedimientos indican una secuencia correcta de las actividades que se deben desarrollar para la consecución central que persigue la empresa, en el cual se deben identificar las personas, tareas, recursos y flujos de información que se emplean en el desarrollo del trabajo administrativo.

Finalmente la descripción de funciones, en cada uno de los puestos de trabajo se definen y detallan en el presente documento, con el fin de que los clientes internos conozcan las competencia, funciones y responsabilidades de su trabajo, en cada uno de los departamentos, que forman parte de la organización y a los niveles jerárquicos establecidos para un adecuado y competitivo desarrollo organizacional.

## **2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES EMPRESARIALES**

### **2.1.Misión**

Brindar a nuestros clientes y colaboradores un servicio de calidad en el ámbito de la distribución de libros y material didáctico para docente e instituciones educativas, ofreciendo una atención personalizada a fin de satisfacer todas las necesidades de nuestros públicos.

### **2.2.Visión**

Ser hasta el 2020 la empresa líder en distribución de libros y material didáctico para docente e instituciones educativas en Tungurahua. Y hasta 2030 la líder y pionera de la Zona 3, en esta actividad económica.

### **2.3.Valores Empresariales**

Partiendo del hecho de que los valores son aquellas normas que promueven el buen vivir de los seres humanos y además constituyen aquellas normas que el ser humano acepta como suyas y las practica en todo momento, se presenta a continuación los valores que como empresa nos identifica:

- **Fidelidad a la misión y visión empresarial**

Ser fieles a nuestra razón, es decir a la misión y visión empresarial, se constituye en un factor fundamental para crear una identidad corporativa fuerte y un sentido de pertenencia institucional

- **Liderazgo**

Como miembros de Distribuciones Disvaldo Cía. Ltda., mantener el liderazgo en nuestro accionar diario, y como organización estar a la vanguardia de las innovaciones y tendencias tecnológicas.

- **Honestidad**

Ser honestos, veraces, justos, valorando a los demás y actuando con integridad.

- **Confiabilidad**

Ser merecedores de la confianza de nuestros stakeholders, dando lo mejor de nosotros, cumpliendo con nuestro trabajo.

- **Responsabilidad**

Ser conscientes de que el ser humano es dueño de sí mismo y de sus actos; y, que de ellos depende el propio bien personal y el de todo aquel que nos rodea. Lo que sembremos hoy, mañana cosecharemos.

- **Espíritu de equipo**

Ser conscientes, que la forma de alcanzar el éxito empresarial es mediante el trabajo en equipo, pues solo con la contribución de cada uno de los recursos humanos que forman parte de Distribuciones Disvalbo Cía. Ltda., cumpliremos los objetivos planteados año, tras año.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1.Objetivo General**

- Ser una empresa líder y rentable en el ámbito de la distribución de libros y material didáctico para docentes e instituciones educativas

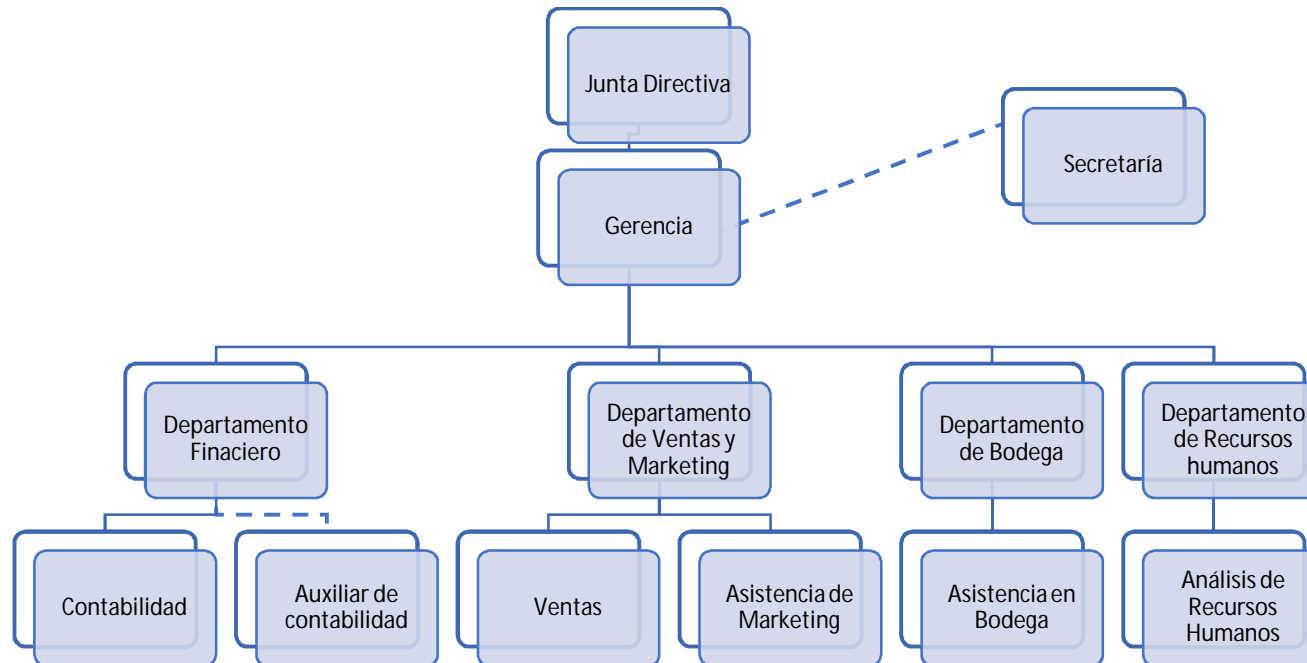
#### **3.2.Objetivos Específicos**

- Mejorar la identidad corporativa (visual y no visual), para constituirnos en una de las empresas más reconocidas de la Zona 3.
- Aumentar los niveles de rentabilidad en un 25% anual.
- Incrementar las ventas anuales un 20%
- Acrecentar la eficiencia en la productividad en un 20% cada año.

## 4. ORGANIGRAMAS DE LA EMPRESA

### 4.1. Organigrama Estructural

Gráfico 5. 2 Organigrama estructural

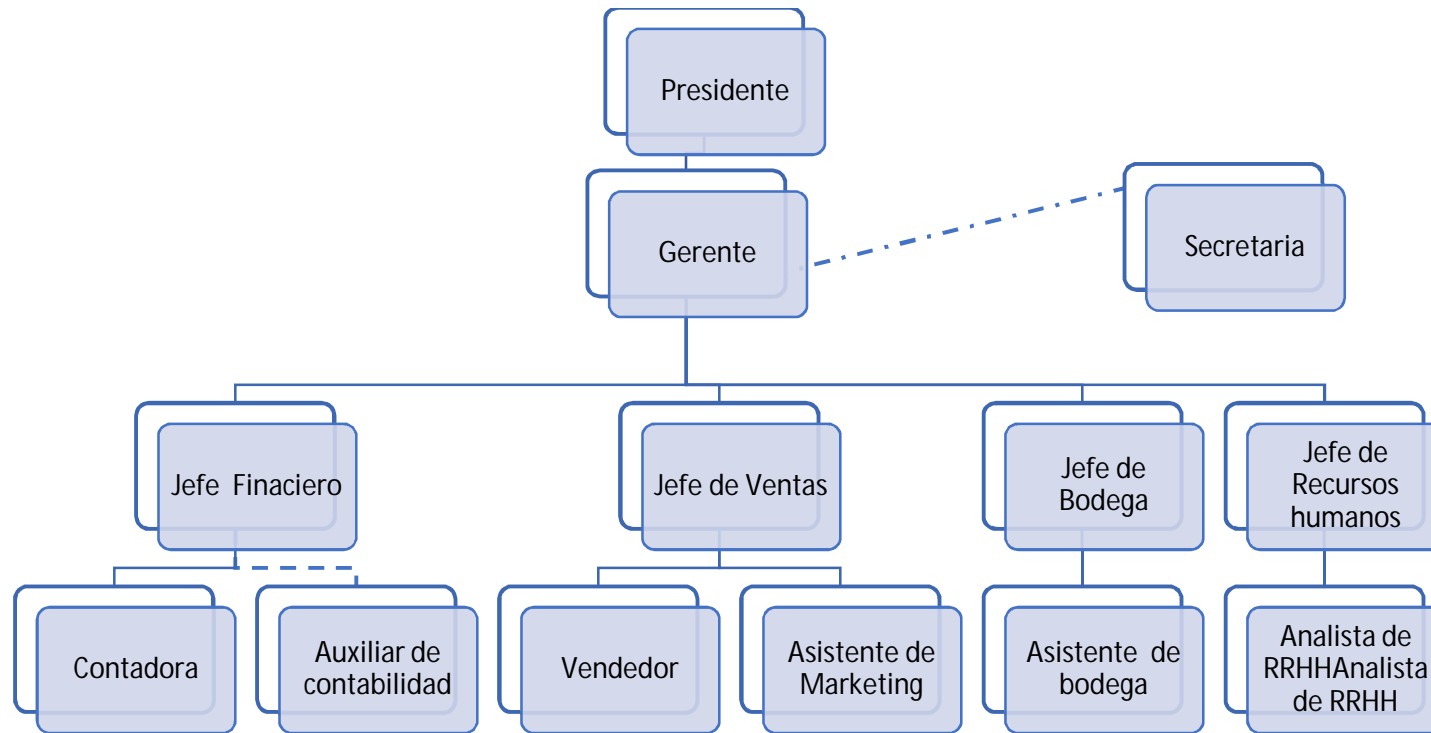


Fuente: Investigación Propia

Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

## 4.2. Organigrama Posicional

Gráfico 5. 3: Organigrama estructural




Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

### 4.3. Organigrama Funcional y perfil de puestos

#### Perfil de puestos

#### Presidente


Tabla 5. 2: Presidente

	<p><b>Distribuciones Disvalbo Cía. Ltda.</b></p>
<p><b><u>Nombre del puesto:</u></b></p>	<p>Presidente</p>
<p><b><u>Misión:</u></b></p>	<p>Liderar y dirigir estratégicamente el accionar de la empresa, a través de la coordinación de los procesos productivos y administrativos de la misma, que permita a la empresa cumplir con la misión, visión y objetivos de la empresa.</p>
<p><b><u>Perfil profesional:</u></b></p>	<p>Poseer título de cuarto nivel registrado en la SENESCYT en Economía, Administración Comercial, Negocios Internacionales o afines</p>
<p><b><u>Experiencia:</u></b></p>	<p>Mínimo cinco a diez años en cargos similares.</p>
<p><b><u>Funciones:</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La principal función del presidente es la representación legal de la empresa, cumpliendo a cabalidad con los requisitos, obligaciones y deberes del puesto de trabajo.</li> <li>• Velar por los intereses económicos de los accionistas de la organización.</li> <li>• Dirigir, coordinar, planificar y supervisar la producción de la empresa, a fin de optimizar los procesos.</li> <li>• Presidir las sesiones la de Junta General de la empresa.</li> <li>• Hacer efectivas las decisiones adoptadas por la Junta Directiva en sesiones ordinarias o extraordinarias.</li> <li>• Presentar informes trimestrales del estado de la empresa en sus diferentes ámbitos a la Junta General</li> <li>• Velar el accionar de la empresa, a fin de que esta cumpla con los estándares de productividad y calidad adecuados.</li> <li>• Guiar a los colaboradores de la empresa a cumplir con los objetivos institucionales</li> </ul>

Fuente: Investigación Propia  
 Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

## Gerente

**Tabla 5. 3: Gerente**


	<b>Distribuciones Disvalbo Cía. Ltda.</b>
<b><u>Nombre del puesto:</u></b>	Gerente
<b><u>Misión:</u></b>	Dirigir y gestionar estratégicamente proyectos y planes sociales, administrativos y económicos que permita a la empresa cumplir con la misión, visión y objetivos de la empresa
<b><u>Perfil profesional:</u></b>	Poseer título de tercer nivel o cuarto nivel registrado en la SENESCYT en Ingeniería en Economía, Administración Comercial, Banca y Finanzas o carreras afines
<b><u>Experiencia:</u></b>	Mínimo cinco años en cargos similares.
<b><u>Funciones:</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar la organización de la compañía.</li> <li>• Recibir los reportes emitidos por cada departamento de la empresa, para dar solución y/o mejoras en cada aspecto institucional.</li> <li>• Estar al tanto de las dificultades que se puedan dar entre los empleados, clientes y proveedores, por pequeñas que estas sean y buscar solución en conjunto con el jefe de cada departamento según corresponda.</li> <li>• Atender a los clientes especiales y promover nuevos productos para satisfacer las necesidades de los mismos</li> <li>• Conocer cada una de los departamentos y el funcionamiento de estos, para lograr tener una mejor administración organizacional y administrativa.</li> <li>• Establecer los planes de desarrollo es decir analizar nuevos productos para el mercado y revisar los riesgos que esta tenga.</li> <li>• Realizar logística con el departamento de ventas para tener una eficiente distribución del producto</li> <li>• Fijar metas de ventas con los recursos humanos de la empresa.</li> <li>• Realizar las labores administrativas en conjunto con el área específica para esta función.</li> </ul>

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

## Secretaria de Gerencia

**Tabla 5. 4: Secretaria de Gerencia**


	<b>Distribuciones Disvalbo Cía. Ltda.</b>
<b><u>Nombre del puesto:</u></b>	Secretaria de Gerencia
<b><u>Misión:</u></b>	Solventar las necesidades de atención a la gerencia, para el correcto funcionamiento administrativo de los departamentos, cumpliendo con los procedimientos establecidos por la empresa.
<b><u>Perfil profesional:</u></b>	Poseer título de tecnóloga o título de tercer nivel en la SENESCYT en Secretarias o ejecutivo o carreras afines
<b><u>Experiencia:</u></b>	Dos años mínimos en cargos similares
<b><u>Funciones:</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar, gestionar, tramitar y controlar la documentación que fueren generados por y para la gerencia general.</li> <li>• Elaboración, revisión y gestión de cartas, escritos en general, informes, contratos, acuerdos, actas dirigidos por y para gerencia</li> <li>• Elaboración y logística de las convocatorias a sesiones o reuniones de la gerencia en general.</li> <li>• Elaboración, y control de agenda de trabajo del gerente de la empresa.</li> <li>• Coordinar y gestionar las actividades de mensajería interna como externa etc.</li> <li>• Informar en caso necesario y a discreción al gerente, los asuntos de relevancia de la empresa.</li> <li>• Despejar dudas y consultas al personal internos que pudiesen estar a su alcance a su alcance.</li> <li>• Elaboración de informes que se le solicitasen</li> <li>• Llevar controles de archivos, de su competencia</li> </ul>

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

## Jefe de Departamento Financiero

**Tabla 5. 5: Jefe de departamento financiero**


	<h3>Distribuciones Disvalbo Cía. Ltda.</h3>
<p><b><u>Nombre del puesto:</u></b></p>	<p>Jefe de Departamento Financiero</p>
<p><b><u>Misión:</u></b></p>	<p>Administrar y gestionar estratégicamente las finanzas de la empresa, así como proponer proyectos administrativos y económicos que permita a la empresa mejorar su rentabilidad</p>
<p><b><u>Perfil profesional:</u></b></p>	<p>Poseer título de tercer nivel o cuarto nivel registrado en la SENESCYT en Ingeniería en Economía, Administración comercial, Banca y Finanzas o carreras afines</p>
<p><b><u>Experiencia:</u></b></p>	<p>Mínimo tres años en cargos similares.</p>
<p><b><u>Funciones:</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, coordinar y supervisar el trabajo de los miembros de su departamento</li> <li>• Establecer las disponibilidades, potencialidades y necesidades bancarias, mediante análisis minuciosos de control de movimientos económicos.</li> <li>• Llevar control, así como la respectiva supervisión de los procesos bancarios efectuados por la empresa, así como los estados financieros.</li> <li>• Detectar irregularidades de los procesos de las cuentas bancarias y movimientos económicos en general.</li> <li>• Supervisar los estados financieros de la empresa.</li> <li>• Elaboración, desarrollo y ejecución del plan financiero anual.</li> <li>• Supervisar y hacer un control exhaustivo del rendimiento de inversiones e intereses ganados en las distintas cuentas bancarias y por ende presentar los informes y análisis respectivo.</li> </ul>

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

## Contador/ Contadora

**Tabla 5. 6: Contador/ Contadora**


	<h3>Distribuciones Disvalbo Cía. Ltda.</h3>
<p><b><u>Nombre del puesto:</u></b></p>	<p>Contador/ Contadora</p>
<p><b><u>Misión:</u></b></p>	<p>Diseñar, gestionar y manejar técnicas, herramientas y procedimientos apropiados para dar solución a inconvenientes y problemáticas contables, acordes a las normativas jurídicas actuales, tomando en consideración los sistemas administrativos- financieros aplicados en la empresa.</p>
<p><b><u>Perfil profesional:</u></b></p>	<p>Poseer título de tercer nivel o cuarto nivel registrado en la SENESCYT en Ingeniería o doctorado en Contabilidad.</p>
<p><b><u>Experiencia:</u></b></p>	<p>Cinco años, mínimo, en cargos similares</p>
<p><b><u>Funciones:</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir e ingresar los contratos de venta al sistema contable.</li> <li>• Facturación.</li> <li>• Declaración de formulario 104 y 103 mediante el registro ingresos y egresos registrados durante cada mes a fin de realizar la declaración en el servicio de rentas internas.</li> <li>• Llevar libros contables (Diario, mayor e inventarios).</li> <li>• Todo lo relacionado con lo del Ministerio laboral, (actas de finiquito, contratos de trabajo, declaraciones de decimos, y utilidades).</li> <li>• Impresión y pago de planillas del IESS, y avisos de entrada, avisos de salida, gestión de riesgos de trabajo</li> <li>• Roles de pagos a trabajadores y comisiones de vendedores.</li> <li>• Llevar un control de costos y gastos referentes a la compañía y alertar a gerencia en el caso que existan desmanes.</li> <li>• Asesorar en la parte contable y tributaria para el buen funcionamiento de la entidad.</li> </ul>

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

## Auxiliar de contabilidad

**Tabla 5. 7: Auxiliar de contabilidad**


	<h3>Distribuciones Disvalbo Cía. Ltda.</h3>
<p><b><u>Nombre del puesto:</u></b></p>	<p>Auxiliar de contabilidad</p>
<p><b><u>Misión:</u></b></p>	<p>Ser apoyo a la Contadora de la institución en todos los procesos contables y administrativos.</p>
<p><b><u>Perfil profesional:</u></b></p>	<p>Poseer título de tecnólogo o título de tercer nivel registrado en la SENESCYT en Contabilidad.</p>
<p><b><u>Experiencia:</u></b></p>	<p>Un año en cargos similares</p>
<p><b><u>Funciones:</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir contratos de ventas del departamento de contabilidad.</li> <li>• Ingresar contratos de ventas a planillas</li> <li>• Revisar autorizaciones bancarias.</li> <li>• Realizar procesos bancarios ( es decir cobrar por medio de cash magnamente los haberes de los clientes de la compañía)</li> <li>• Revisar los saldos de las cuentas bancarias de la compañía</li> <li>• Cobros y pagos a proveedores y clientes.</li> <li>• Recibir llamadas de clientes.</li> </ul>

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

## Jefe de Ventas y Marketing

**Tabla 5. 8: Jefe de ventas y marketing**


	<p>Distribuciones Disvalbo Cía. Ltda.</p>
<p><b><u>Nombre del puesto:</u></b></p>	<p>Jefe de Ventas y Marketing</p>
<p><b><u>Misión:</u></b></p>	<p>Liderar, dirigir, organizar, controlar e impulsar el departamento de ventas, potenciado el nivel e índices de ventas anuales.</p>
<p><b><u>Perfil profesional:</u></b></p>	<p>Poseer título de tercer nivel registrado en la SENESCYT en Administración comercial y/o de empresas o carreras afines.</p>
<p><b><u>Experiencia:</u></b></p>	<p>Mínimo dos años en cargos similares.</p>
<p><b><u>Funciones:</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar los recursos humanos del departamento, mostrando cualidades de disciplina, orden, integridad, etc.</li> <li>• Supervisar el trabajo de su equipo de trabajo, y presentar un informe mensual del mismo.</li> <li>• Gestionar soluciones a los problemas de ventas del departamento y por ende de su equipo de trabajo.</li> <li>• Planificar en conjunto con el departamento de Recursos Humanos, capacitaciones en pro de la productividad de su equipo de trabajo.</li> <li>• Diseñar y planificar estrategias para incrementar las ventas en la empresa.</li> <li>• Guiar a sus colaboradores en los procedimientos a seguir en la labor de ventas</li> <li>• Analizar los volúmenes e índices de ventas, así como, costos y utilidades.</li> </ul>

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

## Vendedores

**Tabla 5. 9: Vendedores**


	<h3><b>Distribuciones Disvalbo Cía. Ltda.</b></h3>
<p><b><u>Nombre del puesto:</u></b></p>	<p>Vendedores</p>
<p><b><u>Misión:</u></b></p>	<p>Ser el nexo entre el cliente y la empresa a través de diferentes canales de comunicación, así como realizar el respectivo seguimiento a las propuestas de ventas efectuadas por él a los públicos externos</p>
<p><b><u>Perfil profesional:</u></b></p>	<p>Poseer título de tecnólogo o tercer nivel registrado en la SENESCYT en Administración comercial y/o de empresas o carreras afines.</p>
<p><b><u>Experiencia:</u></b></p>	<p>Mínima un año en cargos similares.</p>
<p><b><u>Funciones:</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un pedido por medio de un kardex a bodega de los productos que se va a distribuir.</li> <li>• Revisar los productos y que estos estén en buen estado y firmar consignación.</li> <li>• Recibir contratos de venta con un número secuencial para tener un control en el momento de realizar las ventas.</li> <li>• Revisar la logística en conjunto con el jefe de ventas para la distribución semanal.</li> <li>• Retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr volúmenes de venta y generar una determinada utilidad.</li> <li>• Remitirse a vender únicamente a maestros docentes los productos que ofrece la empresa.</li> <li>• Realizar ventas por medio débito bancario con las instituciones que trabaje la compañía.</li> <li>• Llenar todos los datos que se encuentren en el contrato con el fin de tener un correcto control de las ventas.</li> <li>• Realizar una retroalimentación a la empresa informando todo lo que sucede en el mercado, como: inquietudes de los clientes, requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias de nuevos productos que hayan en el mercado, y otros de tal relevancia.</li> <li>• Entregar las ventas realizadas en la semana a departamento de contabilidad.</li> </ul>

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

## Asistente de Marketing

**Tabla 5. 10: Asistente de Marketing**


	<b>Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda.</b>
<b><u>Nombre del puesto:</u></b>	Asistente de Marketing
<b><u>Misión:</u></b>	Promover y publicitar los diferentes productos de la empresa a través de campañas publicitarias
<b><u>Perfil profesional:</u></b>	Poseer de título de tercer nivel registrado en la SENESCYT, en Ingeniería en Marketing, publicidad y carreras afines.
<b><u>Experiencia:</u></b>	Mínimo dos años en actividades similares.
<b><u>Funciones:</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar, desarrollar y dar seguimiento al plan anual de marketing establecido por la empresa.</li> <li>• Establecimiento y coordinación de planes de pauta de publicidad en medios de comunicación ATL y BTL</li> <li>• Establecer estrategias para posicionar la marca de la empresa.</li> <li>• Elaboración de informes de publicidad y de sus actividades en general</li> <li>• Ser el apoyo de la jefa del departamento, en los diferentes ámbitos de marketing.</li> <li>• Diseñar, desarrollar y ejecutar campañas publicitarias de los productos y servicio que ofrece la empresa.</li> </ul>

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

## Jefe de Bodega

**Tabla 5. 11: Jefe de Bodega**


	<h3><b>Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda.</b></h3>
<p><b><u>Nombre del puesto:</u></b></p>	<p>Jefe de Bodega</p>
<p><b><u>Misión:</u></b></p>	<p>Organizar y administrar la bodega de la empresa, estableciendo protocolos que efectivicen el trabajo de dicha área.</p>
<p><b><u>Perfil profesional:</u></b></p>	<p>Poseer título de tecnólogo o tercer nivel registrado en la SENESCYT en Administración comercial y/o de empresas o carreras afines.</p>
<p><b><u>Experiencia:</u></b></p>	<p>Mínima un año en cargos similares</p>
<p><b><u>Funciones:</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir mercadería nueva que ingresa a la compañía</li> <li>• Ingresar mercadería a inventario de bodega</li> <li>• Ingresar las facturas de compras al sistema contable.</li> <li>• Realizar retenciones de facturas de compras.</li> <li>• Consignar mercadería a vendedores por medio de kardex</li> <li>• Imprimir la consignación y hacer firmar a vendedores</li> <li>• Hacer envíos de mercadería por transporte a clientes externos e internos de la empresa.</li> <li>• Realizar egresos de mercadería a consignación para devolución de las mismas.</li> </ul>

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

## Asistente de Bodega

**Tabla 5. 12: Asistente de bodega**


	<h3><b>Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda.</b></h3>
<p><b><u>Nombre del puesto:</u></b></p>	<p>Asistente de Bodega</p>
<p><b><u>Misión:</u></b></p>	<p>Apoyo y asistencia al jefe de bodega en las actividades relacionadas al trabajo del área.</p>
<p><b><u>Perfil profesional:</u></b></p>	<p>Poseer título de bachiller, técnico y/o tecnólogo en auxiliar de bodega o almacén o carreras afines.</p>
<p><b><u>Experiencia:</u></b></p>	<p>Mínimo seis meses en cargos afines</p>
<p><b><u>Funciones:</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar en las diferentes actividades relacionadas al cargo</li> <li>• Recepción de mercadería</li> <li>• Cargue, movilización de mercadería</li> <li>• Almacenaje y despacho de mercadería</li> </ul>

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

## Jefe de departamento de Recursos Humanos

Tabla 5. 13: Jefe de departamento de recursos humanos


	<b>Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda.</b>
<b><u>Nombre del puesto:</u></b>	Jefe de departamento de Recursos Humanos
<b><u>Misión:</u></b>	Es el encargado de velar por el bienestar de los recursos humanos de la empresa, así como, ser el mediador de los conflictos que pueden surgir entre los públicos internos.
<b><u>Perfil profesional:</u></b>	Poseer título de tercer nivel registrado en la SENESCYT en Administración comercial y/o de empresas o carreras afines.
<b><u>Experiencia:</u></b>	Mínima tres años en cargos similares
<b><u>Funciones:</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar y potenciar el trabajo de los asistentes de Recursos Humanos, Comunicación y Marketing</li> <li>• Elaborar planes estratégicos para potenciar a los recursos humanos de los diferentes departamentos.</li> <li>• Elaborar políticas y procedimientos para mediar conflictos entre los públicos internos</li> <li>• Diseñar, desarrollar y ejecutar planes de capacitación anual para el personal</li> <li>• Crear en conjunto con los asistentes de comunicación y marketing, el plan anual de comunicación, publicidad y marketing.</li> <li>• Encargarse de entrevistar a nuevo personal que se integre a la compañía y que se supla cualquier puesto si es necesario.</li> </ul>

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

## Asistente de Recursos Humanos

**Tabla 5. 14: Asistente de recursos humanos**

	<b>Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda.</b>
<b><u>Nombre del puesto:</u></b>	Asistente de Recursos Humanos
<b><u>Misión:</u></b>	Gestionar y desarrollar procesos de selección de recursos humanos y dinamizar el funcionamiento de la bolsa de empleo.
<b><u>Perfil profesional:</u></b>	Poseer de título de tercer nivel registrado en la SENESCYT, en Administración de Empresas, Economía, o carreras afines
<b><u>Experiencia:</u></b>	Un año en actividades similares.
<b><u>Funciones:</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar alianzas estratégicas para dinamizar el funcionamiento de las ofertas laborales a través de la bolsa de empleo.</li> <li>• Realizar otras tareas que, de acuerdo a su cualificación profesional, le sean encomendadas por su inmediato superior.</li> <li>• Apoyar en el desarrollo de planes estratégicos para potenciar a los recursos humanos de institución</li> <li>• Elaborar y ejecutar planes de capacitación para el personal de la empresa de acuerdo a los departamentos de trabajo</li> </ul>

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

## **5. POLÍTICAS EMPRESARIALES**

### **5.1 Políticas de la Estructura Empresarial**

- a) La estructura establecida en el siguiente manual es la aprobada por el Directorio Corporativo de Distribuidora Disvalbo Cía. Ltda., conformado por el gerente general y los accionistas de la compañía, con fecha noviembre 2014.
- b) Las modificaciones de la estructura organizacional que se realizarán en la posterioridad deberán ser aprobadas por el directorio de la empresa, en base a una investigación, estudio y análisis de las mejoras que dicha estructura ofrece a la Distribuidora.
- c) Para la incrementación de un nuevo puesto de trabajo, así como departamento se deberá efectuar un estudio y análisis por parte del departamento de Recursos Humanos, Comunicación y Marketing
- d) El nuevo puesto de trabajo deberá cumplir los requerimientos que se soliciten para cubrir dicho puesto de trabajo, además adjuntar hoja de vida, dos recomendaciones personales, y entrevistarse con el departamento de recursos humanos.
- e) El Directorio Corporativo en sesión ordinaria o extraordinaria deberá aprobara la implementación de un nuevos puesto de trabajo o de departamento, basándose en los requerimientos actuales de la empresa
- f) El Directorio Corporativo de la Distribuidora Disvalbo Cia. Ltda. deberá establecer un número máximo de unidades o departamento organizacionales nuevos.

## 5.2. Políticas de desempeño laboral

- a) Se constituye en una política de desempeño laboral en mantener informados a los públicos internos de las políticas, procesos, reglamentos, etc., con el fin de que los recursos humanos tengan claro su función y alcances dentro de la empresa.
- b) Se entregará a cada recurso humanos de la empresa el presente manual, en físico y digital, al ingresar a laborar en la entidad, para que conozcan de antemano la organización de la empresa, así como aspectos de relevancia para su rol en la empresa.
- c) Cada uno de los colaboradores internos de la empresa desempeñará con eficiencia, responsabilidad y ética las funciones correspondientes, que se señalan en el presente manual.
- d) La documentación interna de la empresa, a la que el empleado tenga por las funciones que desempeñe, deberá ser tratada con absoluta responsabilidad y confidencialidad.
- e) Los públicos internos deberán respetar en horario de trabajo establecido en su contrato. Si se presentará algún motivo de fuerza mayor que no le permitió ir a labor, deberá ser justificado, mediante la documentación respectiva
- f) Cuando el empleado necesitará ausentarse de su puesto de trabajo, este deberá informar al Departamento de Recursos Humanos, Comunicación y Marketing mediante oficio, explicando la razón de la misma.
- g) Los colaboradores internos deberán asistir a la empresa con puntualidad, en caso de retraso injustificado de más de 10 minutos, estos serán descontados de sus vacaciones anuales.

- h) Cuando el empleado realizare horas extras, estas serán reconocidas por la empresa, de acuerdo a la proporción del sueldo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborables.
- i) En cuanto al informe establecido por la empresa, este deberá ser utilizado de lunes a viernes, de manera limpia y con pulcritud.
- j) Distribuidora Disvaldo Cía. Ltda. estará abierta la las sugerencia en pro de la empresa por parte de sus colaboradores.

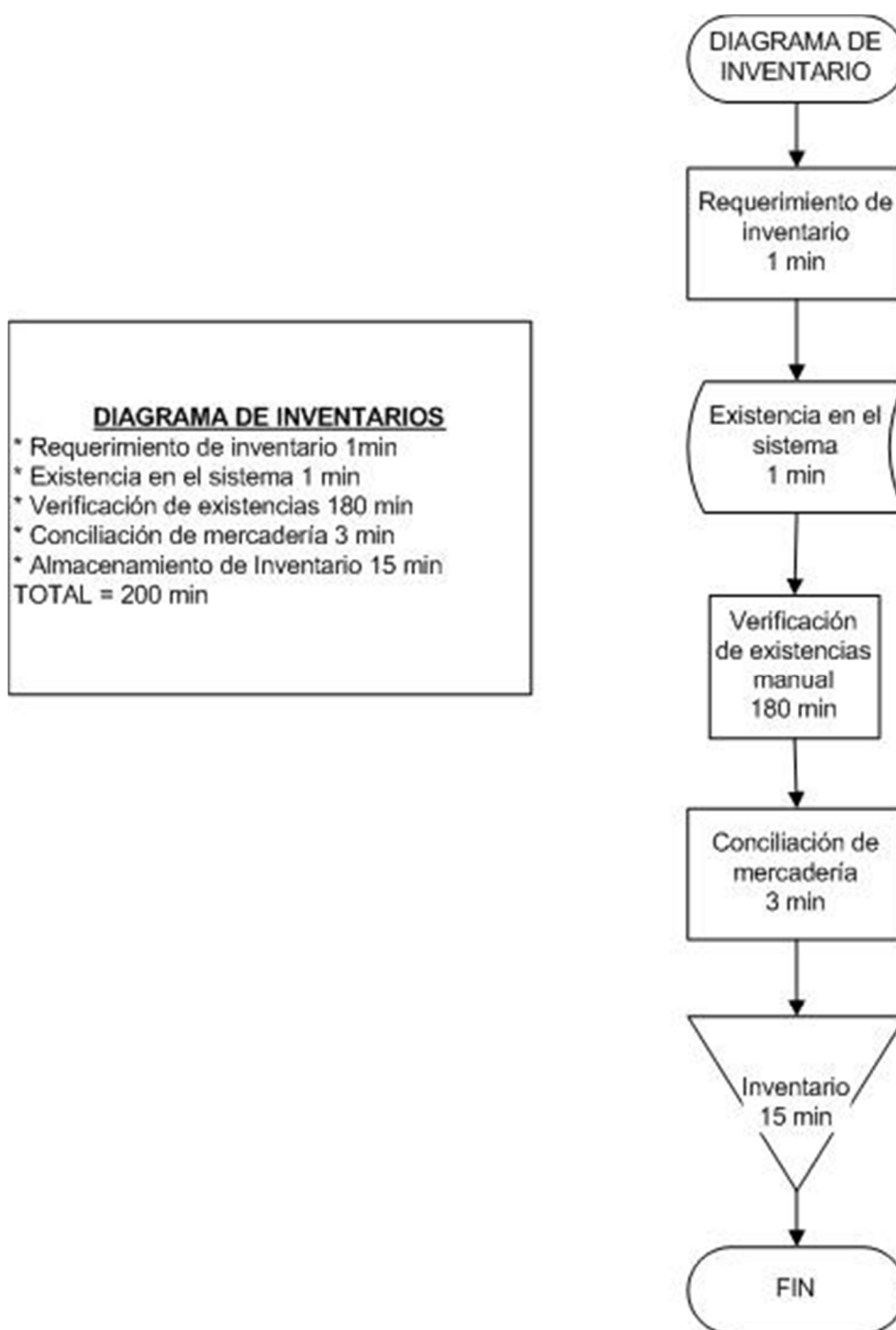
## **5.2. Políticas de Calidad en atención al cliente**

- a) Todos los colaboradores de la empresa tienen la obligación de brindar un servicio de manera adecuada; con calidez y respeto hacia nuestros clientes.
- b) Es deber de todo quienes forman parte de esta organización el atender con igualdad de condiciones, sin preferencias y discriminación en el trato y concesiones, a todos los clientes de la empresa.
- c) Es obligación de todos los empleados el cumplir con los estándares de calidad y protocolos de atención dispuestos en este manual.

## 6. DIAGRAMA DE PROCESOS

### 6.1. Diagrama de Inventarios

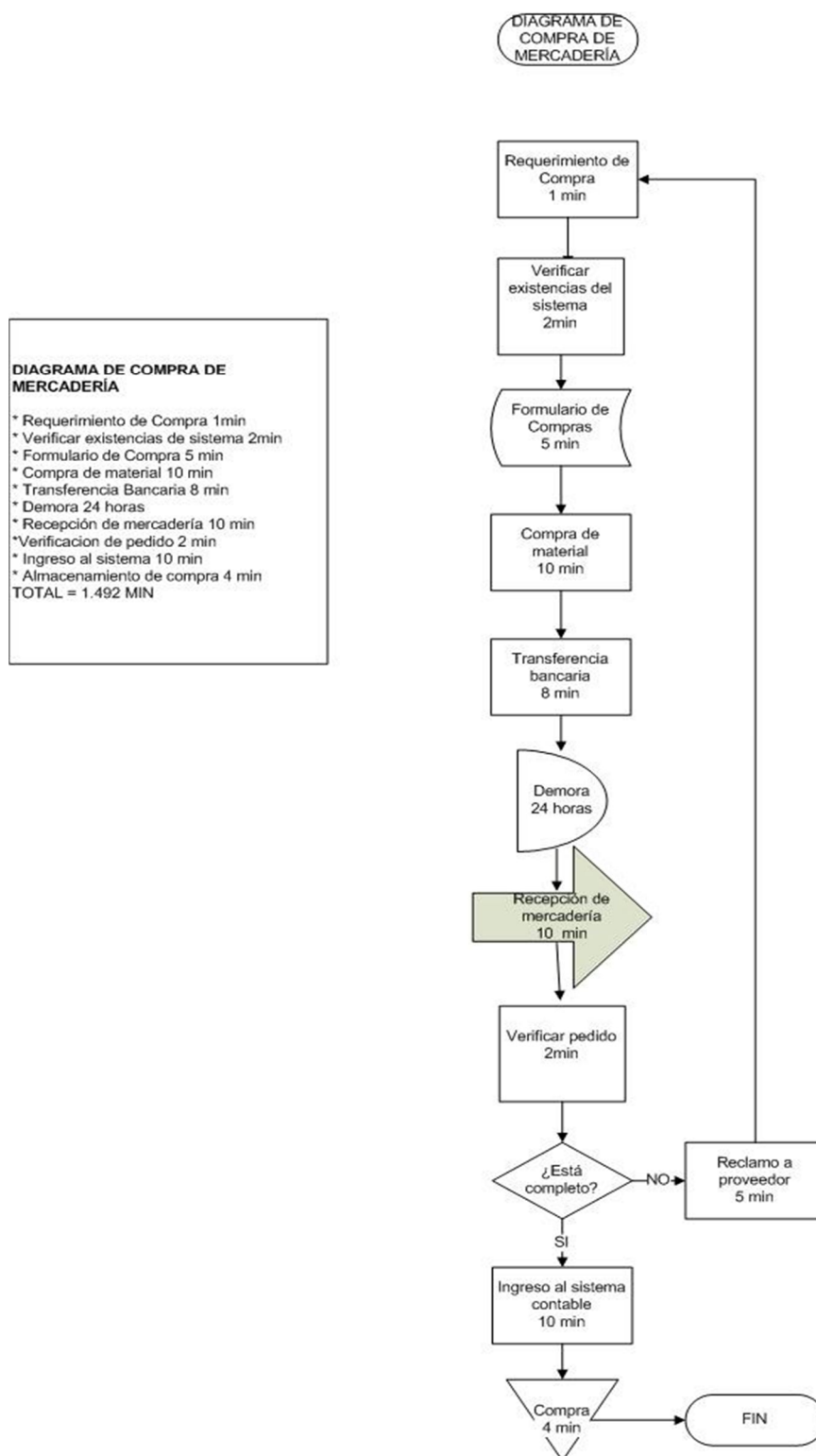
Gráfico 5. 4: Diagrama de inventario



Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

## 8.1. Diagrama de compra de mercadería

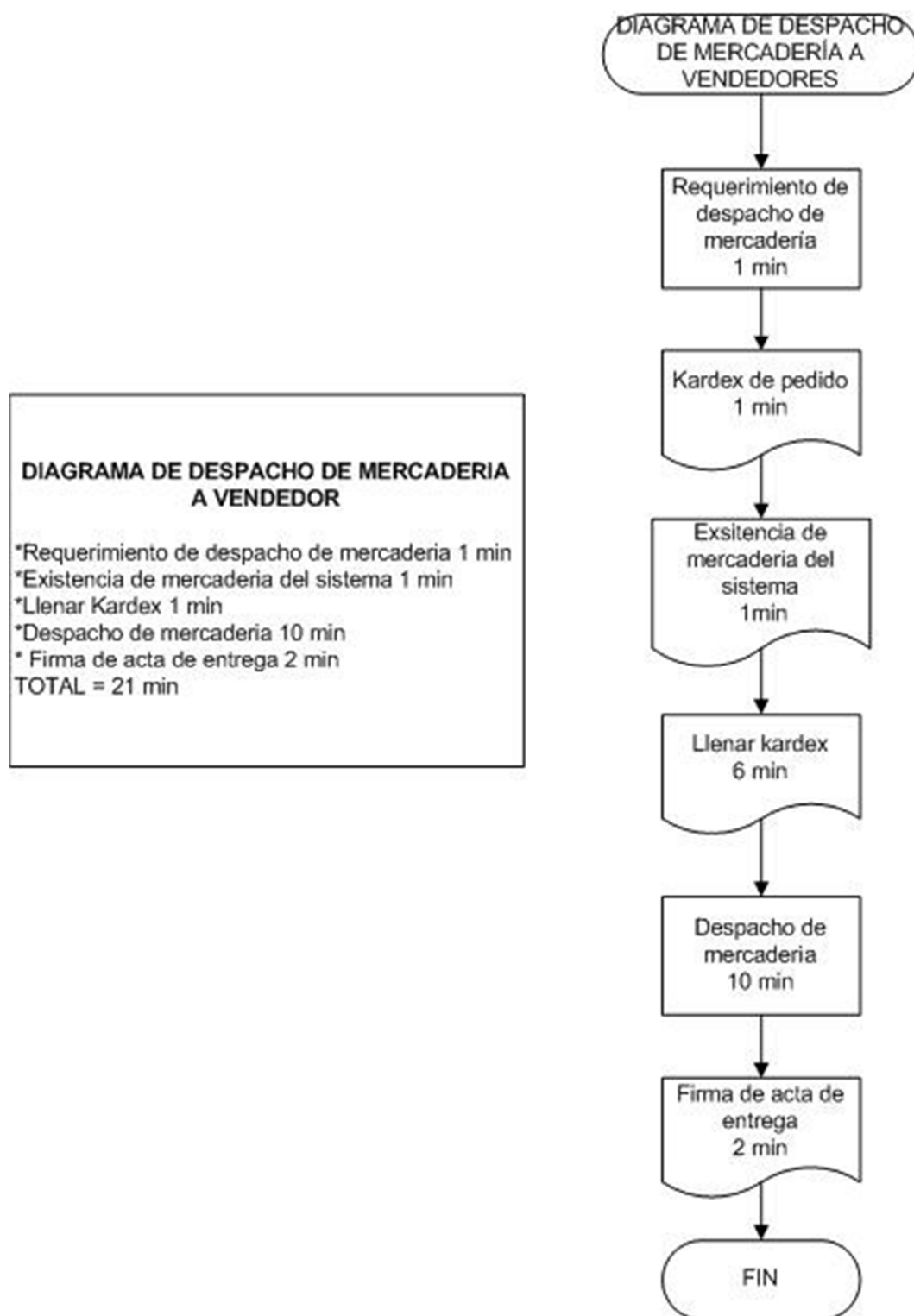
Gráfico 5. 5: Diagrama de compra de mercadería



Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

### 11.1. Diagrama de despacho de mercadería a vendedores

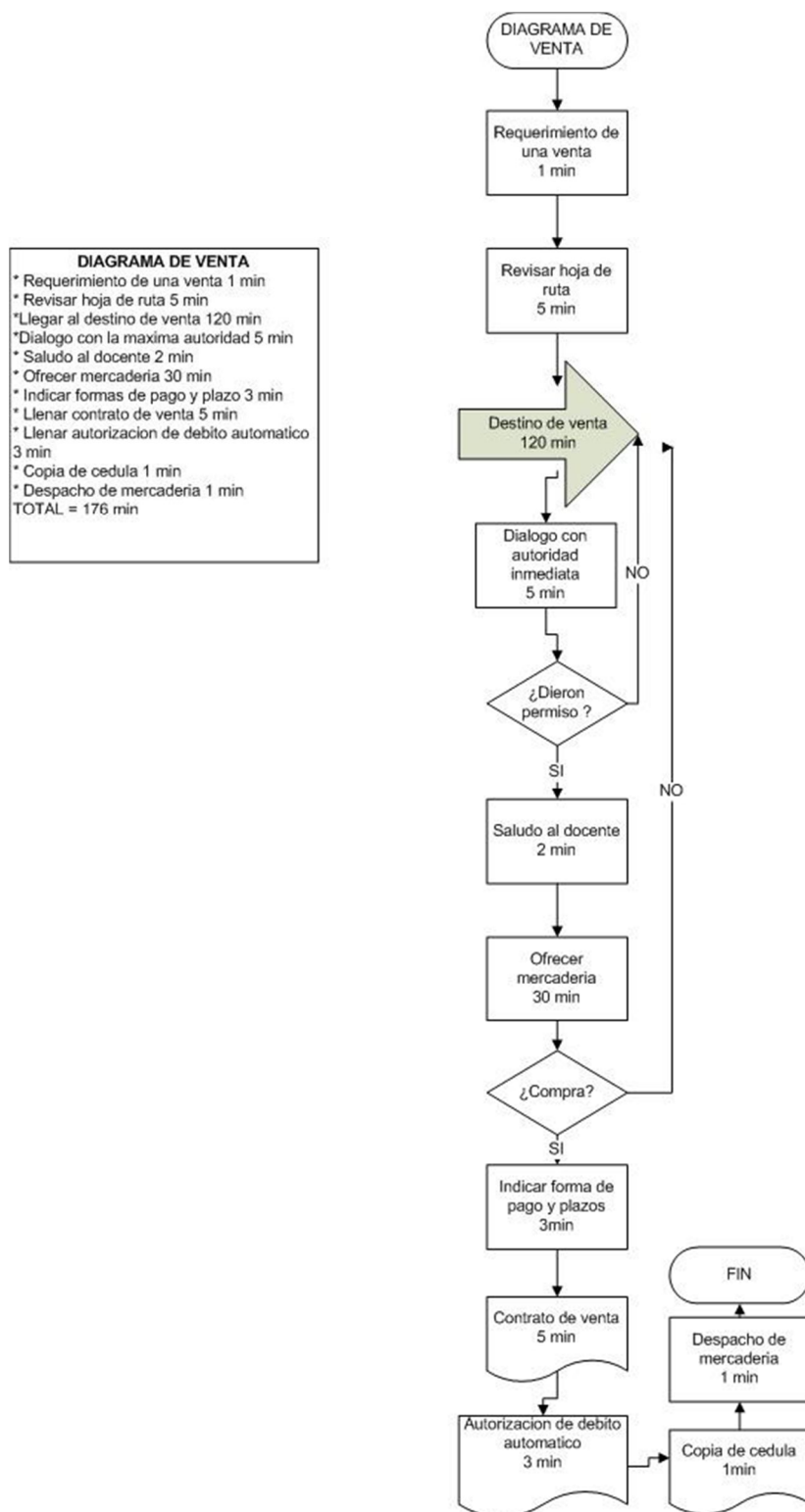
Gráfico 5. 6: Diagrama de despacho de mercadería a vendedores



Fuente: Investigación Propia  
 Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

## 11.2. Diagrama de venta

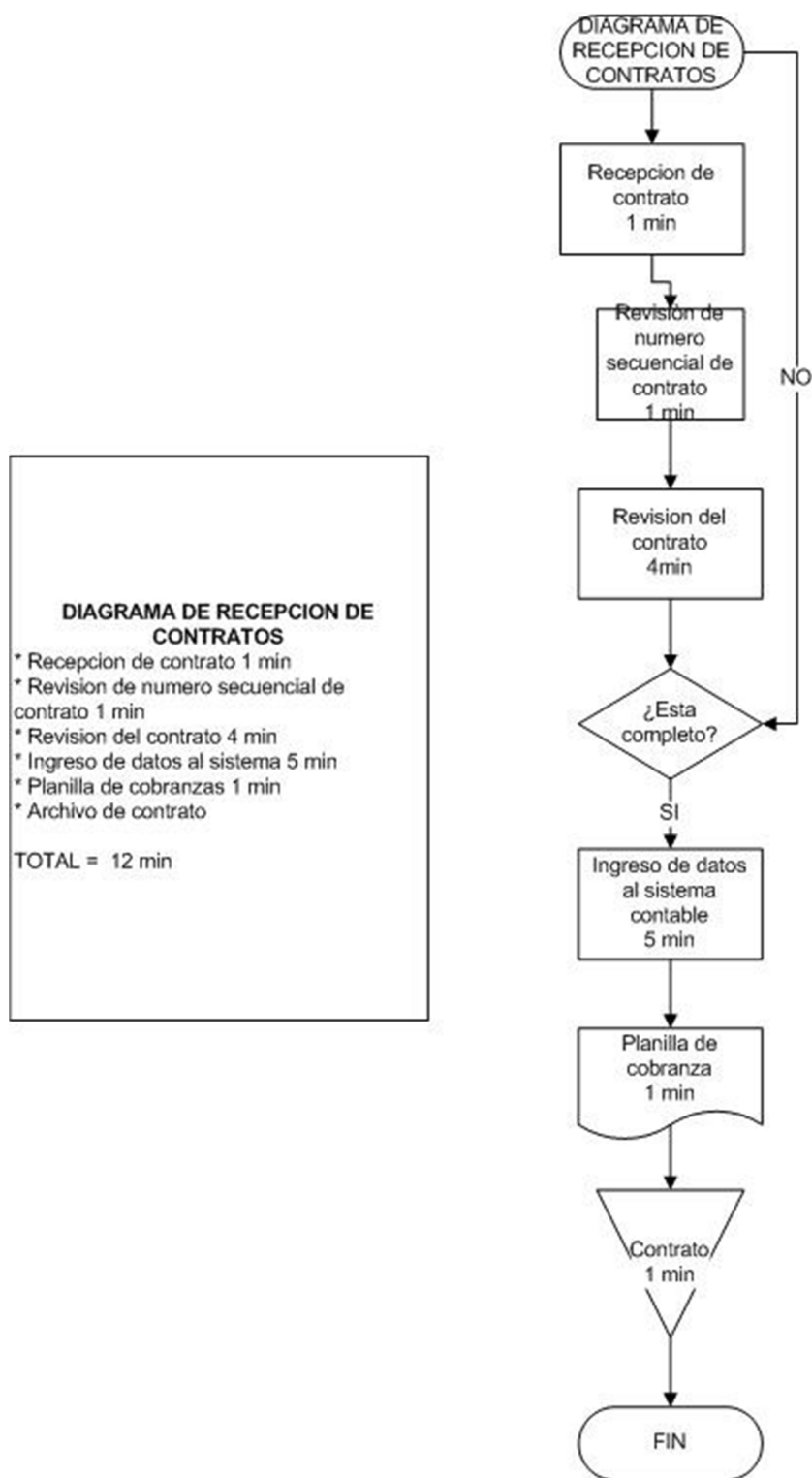
Gráfico 5. 7: Diagrama de una venta



Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

### 11.3. Diagrama de recepción de contratos

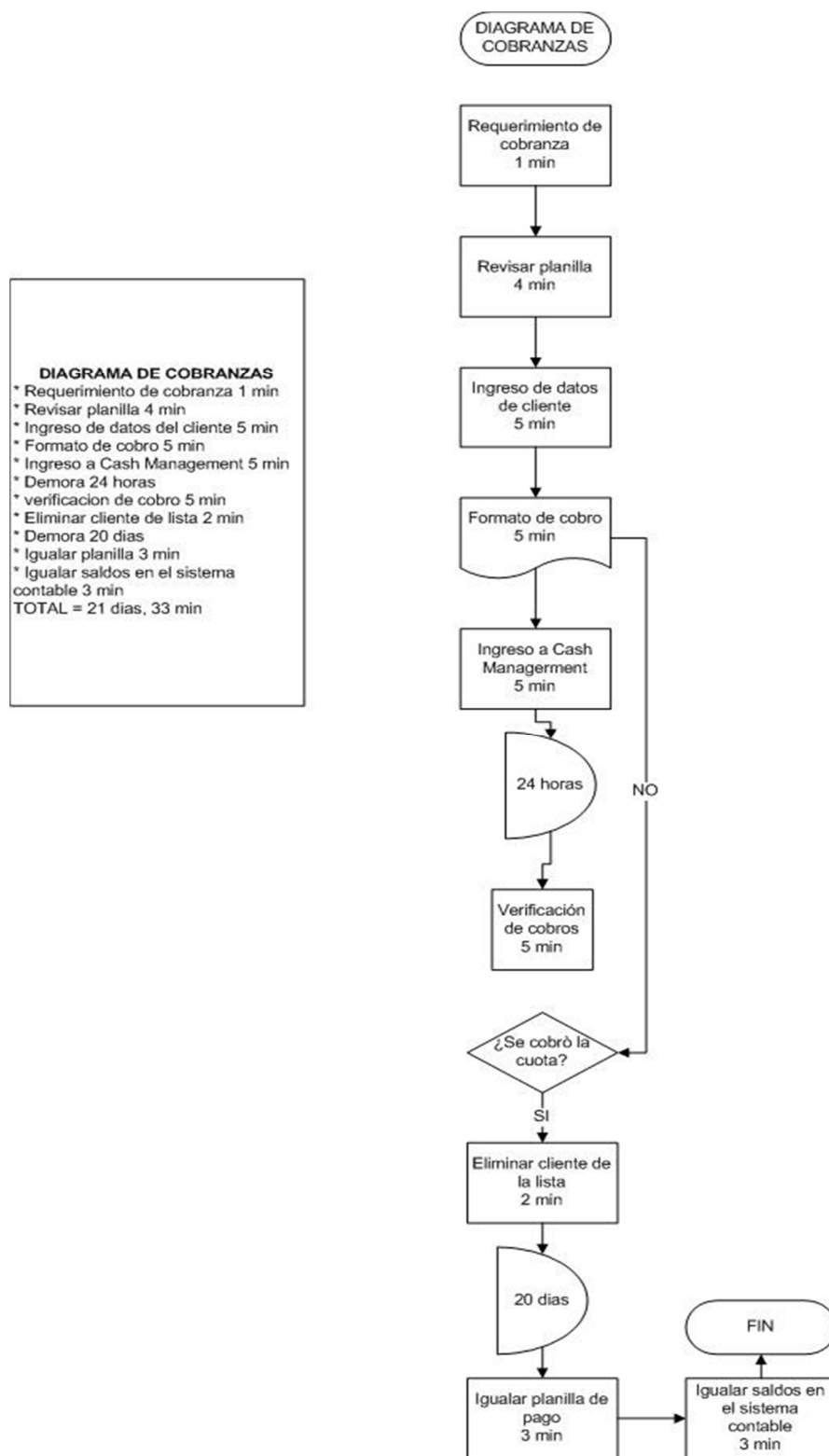
Gráfico 5. 8: Diagrama de recepción de contratos



Fuente: Investigación Propia  
 Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

### 13.1. Diagrama de cobranzas

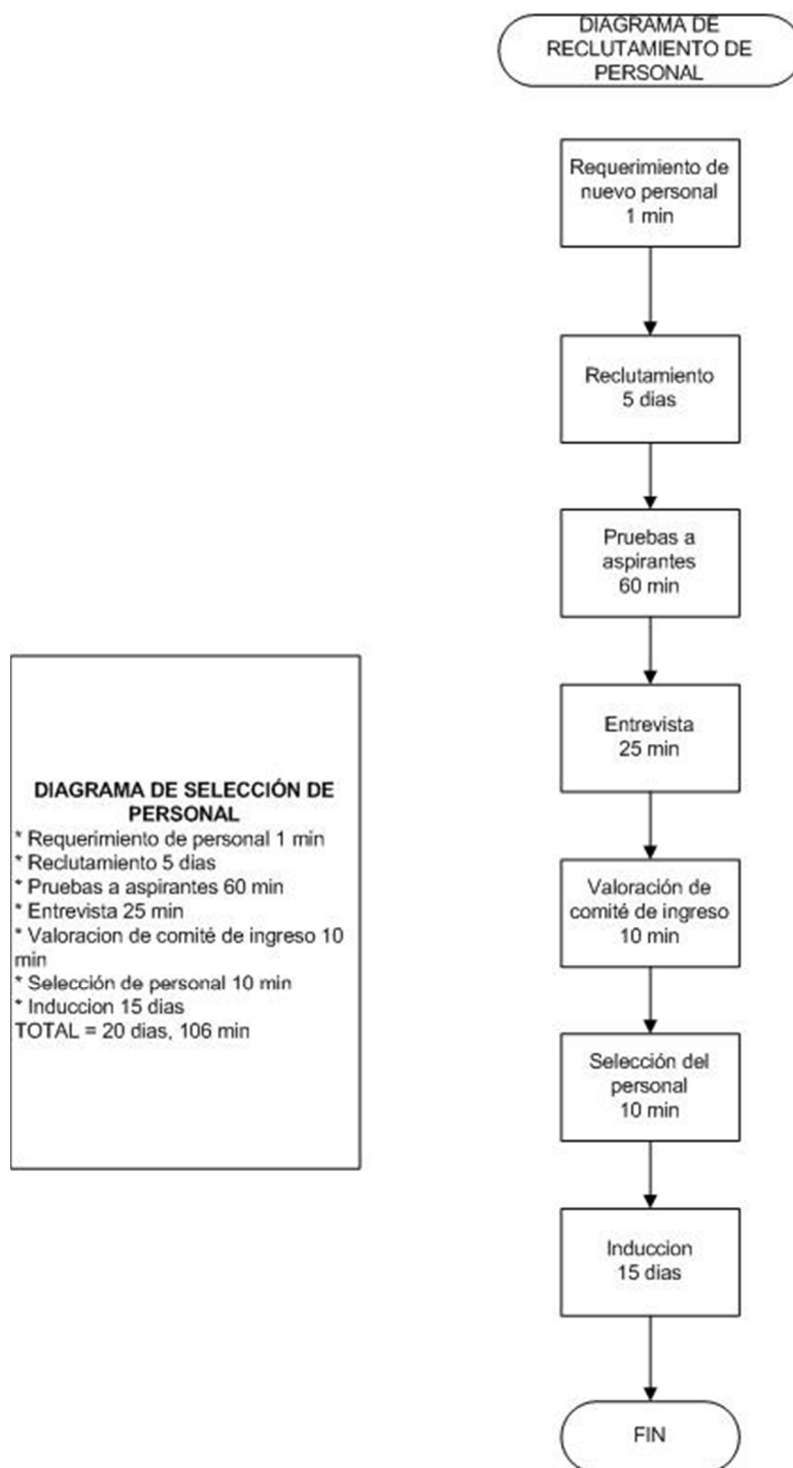
Gráfico 5. 9: Diagrama de cobranzas



Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

## 16.1. Diagrama de reclutamiento de personal

Gráfico 5. 10: Diagrama de reclutamiento de personal



Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

**6.7.1. Requerimiento de Recurso Humano:** Cuando en alguno de los departamentos de la empresa se considere necesario la implementación de un nuevo recurso humanos, por las razones de exceso de trabajo entre quienes laboran en el departamento o por apertura de un nuevos puesto laboral.

**6.7.2. Reclutamiento:** Consiste en la publicación de la vacante tanto a nivel de los públicos internos como externos. Se debe aclarar que se dará preferencia a los recursos humanos internos.

**6.7.3. Pruebas de habilidades:** Consistirá en un cuestionario de conocimientos básicos para el puesto de trabajo, que elaborará el jefe inmediato.

**6.7.4. Entrevista preliminar:** En esta etapa, considerada como una de las más importantes, la efectuará un delegado del comité de lección, quien evaluará algunos aspectos fundamentales de la vacante, con principal énfasis en la valoración psicológica.

**6.7.5. Valoración del comité de ingreso:** Se formará un comité de tres personas, para la valoración de los participantes, que evaluará la hoja de vida, y resultados de las pruebas y entrevistas de trabajo.

**6.7.6 Selección:** Consiste en una depuración de candidatos, solo quienes han obtenidos los mayores puntajes pasarán a la siguiente fase.

**6.7.9. Inducción:** Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a el nuevo colaborador, en este periodos de indicará y supervisara el trabajo minuciosamente hasta que el nuevo empleado denote adaptación al mismo. Además se entregará la información necesaria de la empresa para que conozca a la misma y se alinee con la misión, visión y valores.



## 7.2. Comprobante abono:

Es un comprobante que se entrega a los clientes el momento en que ellos realizan un pago en efectivo a la empresa por motivo de abono.

Imagen 5. 2: Comprobante de abono



**DISTRIBUICIONES DISVALBO CIA. LTDA.** 0001901

Matriz y Est.: Daquilema entre Chalco Mayta y Roca Inca  
 Telf.: (03) 2417768 / 2419851  
 Cel.: 0998 027 975 / 0984 691 623 / 0985 521 065  
 www.disvalbo.com / www.facebook.comDislvaboCiaLtda

---

Por \$  Saldo \$

**RECIBO** COD.

Recibí del Sr. ....

La cantidad de ..... dólares

Por concepto de .....

.....

Fecha, ..... de ..... del 20 .....

Fuente: Investigación Propia  
 Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

### 7.3. Comprobantes de egreso:

La empresa cuenta con acuerdo entre Gerencia y personal de trabajo en donde se puede realizar cada mes un adelanto de su sueldo siendo este descontado al final de su sueldo, todos los adelantos que se pida por parte del trabajador queda registrado en este documento, también va anexo su firma.

Imagen 5. 3: Comprobante de egreso

**Distribuciones Disvalbo Cia. Ltda**  
Cda. San Cayetano. Calle Daquilema 71 entre Roca Inca y Chalco Maita Telf.: 2417768

0000550

**COMPROBANTE DE EGRESO**

	Valor: \$	
Fecha: _____		
Nombre del Beneficiario: _____		
Cantidad de: _____		
Por Concepto de _____		
CONTABILIDAD		
CÓDIGO	CUENTA	VALOR
BANCO	CH. N.	EFECTIVO
		RECIBÍ CONFORME
		C.I. _____
AUTORIZADO	REVISADO	
_____ GERENTE	_____ CONTABILIDAD	

Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

#### 7.4. Autorización de débito:

Documento anexo al contrato de venta en donde se detalla la autorización del cliente a la empresa para realizar el débito automático de su cuenta bancaria en ella proporciona su número de cuenta cedula, nombres completos fecha de inicio de débito y el valor a ser cobrado mes a mes, declarando conocer y someterse a las disposiciones en el reglamento anexo de la empresa.

Imagen 5. 4: Autorización de debito

**AUTORIZACIÓN  
DE DÉBITO AUTOMÁTICO**

Lugar y Fecha: .....de 20.....

BANCO:.....

Att.: Servicios Cliente

Autorizo a ustedes, ordenar a quien corresponda debitar de mi Cuenta Corriente( ) Ahorros ( ) N°..... que mantengo en dicha institución bancaria, el valor correspondiente al pago de la obligación que mantengo con DISTRIBUCIONES DISVALBO CIA. LTDA. Para que sea acreditado a la cuenta corriente y/o de ahorros que mantiene con ustedes, bajo las siguientes referencias:

**NOMBRE:**

**VALOR:**  **MONEDA:** US

**FECHA DEL PRIMER DÉBITO:**

DÍA	MES	AÑO

**N° CONTRATO:**

**VALOR DÉBITO MENSUAL**  **N° DÉBITOS**

Me comprometo a mantener en forma mensual los fondos suficientes y disponibles para tal fin, determinados en las Condiciones Particulares del contrato

Declaro conocer y someterme a la disposiciones del reglamento anexo.

Atentamente:

.....

**FIRMA AUTORIZADA DEL CLIENTE** .....  
**C.I./R.U.C.**

REV.

Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

## 7.5. Catálogo de productos

La empresa cuenta con la presentación de productos mediante un catálogo que se encuentra disponible en su página web: [www.disvalboCiaLtda.com](http://www.disvalboCiaLtda.com); entre los productos que observará en la página se detallan sellos, laminas para preescolar, planificaciones para docentes.

Imagen 5. 5 : Catálogo de productos



Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: VALDIVIESO, Juan (2014)

## **CAPÍTULO VI**

### **VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Finalizada la investigación y luego de analizar los antecedentes del tema propuesto, se enuncian las siguientes conclusiones y recomendaciones.

#### **Conclusiones**

- Se investigó las políticas de cada área de la empresa; con lo que se identificó la carencia de las mismas, y se procedió a dotar a la empresa de políticas para un funcionamiento eficiente.
- Mediante esta investigación se determinó los procedimientos idóneos que permiten al trabajador tener un camino claro en sus labores encomendadas, permitiendo su mejor funcionamiento empresarial.
- Los modelos administrativos son esquemas que se adaptan al entorno de la empresa y permiten tener un direccionamiento adecuado para poder guiar al talento humano de una manera apropiada y oportuna.
- Un manual de políticas, procedimientos y funciones permite formalizar sus sistemas de trabajo y tener una mejor administración de la empresa, por ende su posición competitiva.

## **Recomendaciones**

- Es necesario estructurar políticas acorde con la naturaleza y organización de la empresa, dado que establecen las normas para la dirección empresarial eficiente.
- Es vital contar con procedimientos idóneos para que las empresas funcionen correctamente y optimizando al máximo sus recursos humanos, técnicos y materiales.
- Se debe escoger el modelo administrativo adecuado para la empresa, de esta forma se logrará adaptarlo a la situación actual y con ello conducir de mejor manera las funciones y responsabilidades de cada departamento.
- Se recomienda el uso de un manual de políticas, procedimientos y funciones, pues permitirá a la organización normalizar sus operaciones, dándole estabilidad y solidez a la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Camisón, C. Cruz, S. & González, T. (2007). *Gestión de la calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. España: Pearson Educación.
- Cea. (1999). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid- España.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (3ra. Ed). Bogotá. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Delgado, M. Gómez, L. Romero, A. & Vázquez, E. (2006). *Gestión de recursos humanos del análisis teórico a la solución práctica*. (3era Ed). Madrid. Pearson Prentice Hall.
- Gil, María. (2013). *Como crear y hacer funcionar una empresa*. (9na. Ed). Madrid – España. Pearson Prentice Hall.
- Gómez, R. (2002). *Evolución Científica y Metodológica De La Economía: Escuelas De Pensamiento*. Málaga- España. Pearson Prentice Hall.
- Hamilton, A. (1998). *Guía práctica para la elaborar manuales de políticas y procedimientos*. New York 10019 U.S.A: Modern business reports.
- Hernández S, (2008). *Administración Teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2004), *Metodología de la investigación*. (3ra. Ed). Lima – Perú.

- Iborra, M. Dasí, A. Dolz, C. & Ferrer, C. (2009). *Fundamentos de dirección de empresas*. Madrid, España: Paraninfo.
- Palacio, Ricardo. (2005). *Propuesta de un Manual de Políticas y Procedimientos contables, Administrativos para la empresa pro Ambiente, S.A.* Maturín – Venezuela.
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. (5ta Ed). México, DF: ESIC editorial.
- Pucho, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (7ma Ed). Buenos Aires: Ediciones Díaz de Santos.
- Rodríguez, J. (2000). *Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*. ECAFSA.
- Rodríguez, J. (2012). *Estudios de Sistemas y procedimientos Administrativos*. (3ra. Ed). Ecafsa Tomson learning.
- Ruiz, R. (2006). *Historia y Evolución del Pensamiento Científico*. México.
- Ventura, J. (2009). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid- España.

## ANEXOS



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
 INGENIERÍA COMERCIAL

Estimados colaboradores de DISTRIBUCIONES DISVALBO CIA. LTDA. Solicito a Ustedes muy comedidamente se dignen contestar la siguiente encuesta, la misma que me permitirá cumplir con el trabajo de tesis previo a la obtención del título profesional.

- Esta encuesta consta de 8 preguntas
- Lea atentamente cada una de las preguntas, revise las opciones, y elija las alternativas entre SI o No.
- Marque la alternativa seleccionando con una (X)

### ENCUESTA

1 ¿La empresa tiene una misión y visión establecidas?

- ( ) SI  
 ( ) NO

- ¿Esta ha sido socializada con el talento humano de la entidad?

- ( ) SI  
 ( ) NO

2 ¿Los objetivos y metas de la empresa se encuentran bien definidos?

- ( ) SI  
 ( ) NO

3 ¿Sabe usted el significado de un manual de políticas, procedimientos y funciones?

- ( ) SI  
 ( ) NO

4 La empresa cuenta con un manual de políticas, procedimientos y funciones?

- ( ) SI  
 ( ) NO

- 5 ¿Considera usted que dentro de la empresa las políticas actuales se encuentran bien definidas?
- SI  
 NO
- 6 ¿Considera usted que dentro de la empresa los procedimientos y las funciones del talento humano se encuentran bien definidas?
- SI  
 NO
- 7 ¿Cree usted que la empresa debería tener un manual que especifique las políticas, procedimientos y funciones, de la misma?
- SI  
 NO
- 8 ¿Considera usted que la implementación de un manual de políticas, procedimientos y funciones, mejoraría el funcionamiento de la empresa?
- SI  
 NO

GRACIAS POR SU COLABORACION



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
INGENIERÍA COMERCIAL

Estimado gerente de DISTRIBUCIONES DISVALBO CIA. LTDA. Solicito a Usted muy comedidamente se dignen contestar la siguiente entrevista, la misma que me permitirá cumplir con el trabajo de tesis previo a la obtención del título profesional.

- Esta entrevista consta de 7 preguntas.
- Estas preguntas son abiertas por favor argumente su respuesta.

#### ENTREVISTA

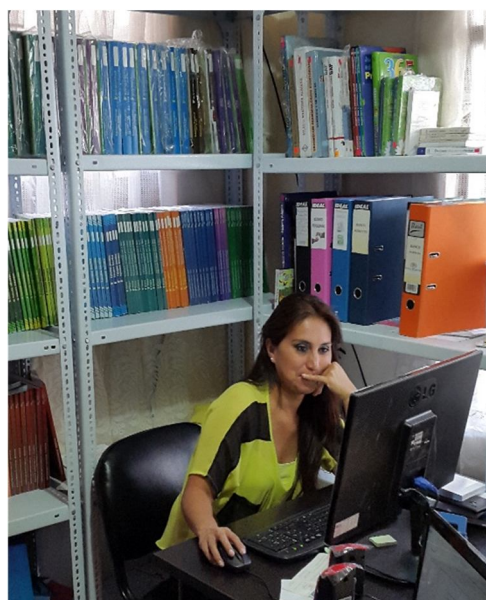
1. ¿Cómo empresa han definido la misión y visión que quieren transmitir a sus clientes internos y externos?
2. ¿Han definido metas y objetivos que como empresa tienen?
3. ¿Han definido con los recursos humanos de la empresa las políticas de la misma?
4. ¿Cree usted que es necesario identificar claramente mediante un manual de funciones y procedimientos que debe desempeñar cada empleado?
5. ¿Con la creación de un manual de políticas, procedimientos y funciones mejorara el área administrativa de la compañía?
6. ¿Actualmente usted desempeña las funciones que como gerente le corresponden?
7. ¿Considera que es necesario la implementación de un manual de políticas, funciones y procedimientos en la empresa?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## GERENCIA



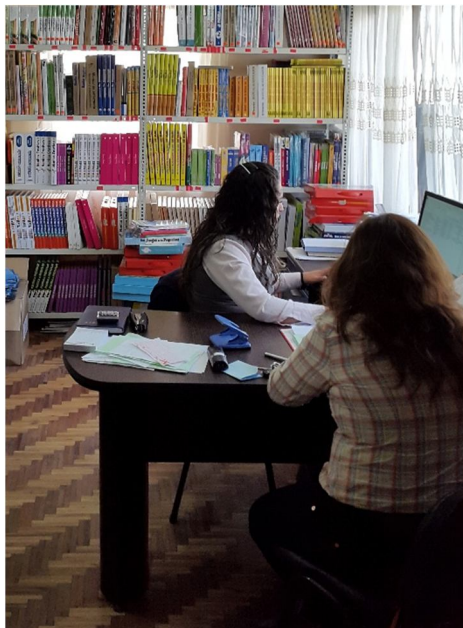
## DEPARTAMENTO FINANCIERO



### BODEGA



## DEPARTAMENTO DE VENTAS



## PRODUCTOS



Sellos



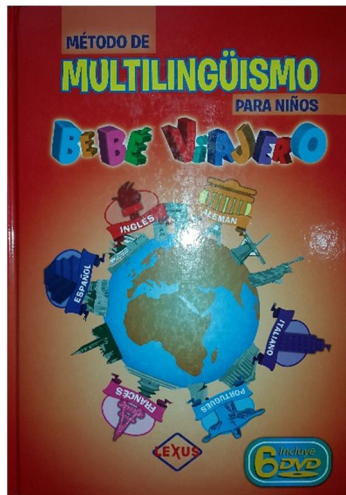
Laminas



Libros Didácticos



Cuentos



Libros ingles



Libros de trabajo



Cubos didácticos