



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

TEMA:

**Diseño de un manual de políticas y procedimientos para
la Importadora de Bisutería CyC en la Ciudad de Guayaquil.**

AUTORA:

Cordero Canelo, Jelina Jerline

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciado en Administración de Empresa**

TUTORA:

Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

9 de febrero del 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Jelina Jerline Cordero Canelo** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresa**.

TUTORA

f. _____

Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía Magdalena, Mgs.

Guayaquil, 9 de febrero del año 2024.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Jelina Cordero Canelo**

DECLARO QUE:

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

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

Guayaquil, 9 del mes de febrero del año 2024.

LA AUTORA

f. _____

Jelina Cordero Canelo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

AUTORIZACIÓN

Yo, **Jelina Cordero Canelo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Diseño de un manual de políticas y procedimientos para la Importadora de Bisutería CyC en la Ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 9 del mes de febrero del año 2024.

LA AUTORA

f. _____
Jelina Cordero Canelo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas
REPORTE COMPILATIO



Jelina.Cordero compilatio

3%
Textos sospechosos



3% Similitudes
< 1% similitudes entre comillas (ignorado)
0% entre las fuentes mencionadas
0% Idioma no reconocido

Nombre del documento: Jelina.Cordero compilatio.docx
ID del documento: 8f44f3bf4967b1d72de24dc96f03d4893ed3e523
Tamaño del documento original: 3,26 MB

Depositante: Paola Alexandra Traverso Holguin
Fecha de depósito: 26/1/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 26/1/2024

Número de palabras: 24.302
Número de caracteres: 160.159

TUTORA

f. _____

Ing. Paola Traverso Holguín, Mgs.

ESTUDIANTE

f. _____

Cordero Canelo, Jelina Jerline

Agradecimiento

Agradezco a mis padres por haberme brindado la oportunidad de instruirme, educarme y enorgullecerlos durante mi etapa universitaria, por su amor y sacrificio, por estar en cada uno de mis pasos y ser mi inspiración diaria a pesar de tener días cansados. Gracias papá por sacar tiempo para llevarme y recogerme de la universidad, aunque tus ocupaciones te obstaculizaran, por tus consejos, por tu disposición y por ser mi motivo de superación. Gracias mamá, por ser una mujer digna de admiración, mi real inspiración para ser quien soy y elegir esta carrera porque es gracias a tu ejemplo de mujer trabajadora en el entorno comercial que escogí este tema, todo es debido a ti y para ti.

Agradezco a mis hermanos, Yamile, Janela y Giamil Cordero por ser mi apoyo emocional e incondicional, por entenderme y siempre estar a mi lado, por ser también mis amigos y depositar confianza en mí.

Agradezco a mis amigos por haberme acompañado todo este tiempo con risas y momentos que guardare por siempre conmigo, José, Kim, Katty, Diana, mejores amigos y compañeras de la Universidad, personas que aparecieron en mi vida para demostrarme lo que es poder contar con alguien y que te apoye en todo lo que este en su capacidad.

Agradezco a mi tutora, la Ing. Paola Traverso Holguín por su asesoramiento para el desarrollo de mi tesis. Al hacer el proyecto de manera Individual sus indicaciones y aportes fueron esenciales.

Agradezco a mis mascotas, Negrito, Chockly y Chloe, mis verdaderos compañeros que logran desbordarme de amor al demostrarme su fidelidad y acompañarme durante todo este proceso, todos los días junto al computador mientras realizaba tareas o me desvelaba estudiar para exámenes o exposiciones, mi amor hacia ellos es incomparable a cualquier otro.

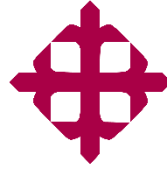
Agradezco a todas las personas antes mencionadas por hacer de mi proceso universitario, uno llevadero y ameno que resulto en este proyecto.

Cordero Canelo, Jelina Jerline

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres, Marjorie Canelo y Giamil Cordero, quienes dedicaron su tiempo y esfuerzo para brindarme una educación enriquecedora para mi desarrollo como persona y profesional, por confiar en mi incluso cuando ni yo mismo lo hacía, por ver en mi potencial y guiarme a tomar las mejores decisiones, fueron mi pilar y fortaleza y estaré agradecida con ellos de por vida por su apoyo y amor inmarcesible.

Cordero Canelo, Jelina Jerline



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ec. Coello Cazar, David, Mgs
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Correa Macias Verónica, Mgs.
OPONENTE

Índice General

Introducción	2
Antecedentes	2
Historia de Importadora CyC	3
Antecedentes del problema	4
Definición del problema	7
Justificación de la investigación	8
Importancia y naturaleza de la Investigación	9
Objetivos	9
Objetivo General.....	9
Objetivo Específicos.....	10
Preguntas de Investigación.....	10
Variables del estudio.....	10
Capítulo 1.....	11
Marco Teórico	11
La Administración Científica	11
Teoría Clásica de la Administración.....	13
Modelo de Gestión por Procesos.....	16
Círculo Dorado.....	20
Marco referencial.....	21
Marco Conceptual	26
Comercios Mayoristas	26
Manual de políticas y procedimientos.....	28
Diagrama de Procesos	29
Marco legal	32
La Constitución de la República del Ecuador.....	33
Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.....	34
Código de Comercio	36
Código del Trabajo	36
Régimen General para Personas Naturales.....	39
Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares.....	42
Capítulo II: Metodología de la Investigación	44

Método de Investigación	44
Inducción.....	44
Deducción.....	44
Método inductivo-deductivo.....	45
Enfoque de la Investigación.....	45
Metodología de Mejoras por Procesos	46
Alcance.....	48
Población	49
Métodos de recolección de datos	50
Método de Levantamiento de Procesos	51
Diagnóstico del negocio Importadora CyC	51
Misión y Visión	51
Valores Empresariales.....	51
Normas.....	52
Organigrama Actual de Importadora CyC	52
Funciones de los empleados en la gestión actual	53
Manual de procedimientos.....	59
Políticas del proceso de venta	59
Capítulo III.....	60
Presentación de Resultados de las encuestas a empleados.....	60
Entrevista a la gerente de Importadora CyC.....	68
Propuesta de Manual de Políticas y Procedimientos	74
Seguimiento de implementación de la propuesta	126
Conclusiones.....	129
Recomendaciones.....	131
REFERENCIAS	132
ANEXOS	141
Anexos 1	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de Citas Referenciales.....	25
Tabla 2. Simbologías del Flujo de procesos	30
Tabla 3. Codificación de Procesos.....	31
Tabla 4. Codificación de los tipos de documentos.....	32
Tabla 5. Fecha de presentación de la declaración del IVA.	40
Tabla 6. Fecha de presentación de la declaración del Impuesto a la Renta.	41
Tabla 7. Tabla de Impuesto a la Renta 2023 Personas Naturales.	42
Tabla 8. Metodología de Levantamiento de procesos.	51
Tabla 9. Información general del puesto de Gerente.	53
Tabla 10. Información general del puesto de Supervisora.....	54
Tabla 11. Información general del puesto de Bodeguero.....	54
Tabla 12. Información general del puesto de Cajera.....	55
Tabla 13. Información general del puesto de Secretaria.....	56
Tabla 14. Información general del puesto de Vendedor(a).	56
Tabla 15. Información general del puesto de Chofer.	57
Tabla 16. Peso financiero actual mensual de los sueldos en Importadora CyC.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución del TEA en Ecuador y otros países de la región...	5
Figura 2. Tasa de salida de negocios segregada por continuidad del negocio.....	5
Figura 3. Árbol de problemas	7
Figura 4. Automatización de Procesos a través del tiempo	17
Figura 5. Caracterización del Modelo Gestión por Procesos.....	19
Figura 6. Círculo Dorado de Sinék.	21
Figura 7. Organigrama Actual del negocio.....	52
Figura 8. ¿A que rango de edad pertenece?	60
Figura 9. ¿Cuál es su sexo?.....	61
Figura 10. ¿Cuál es su nivel de educación?.....	61
Figura 11. ¿Cuántos años lleva trabajando en Importadora CyC?	62
Figura 12. ¿Qué cargo ocupa en Importadora CyC?	63
Figura 13. ¿Tenía experiencia laboral antes de ingresar a Importadora CyC?.....	64
Figura 14. ¿Conoce con exactitud cuáles son las funciones de su puesto?.....	64
Figura 15. ¿Quién le explicó sobre las funciones de su puesto?	65
Figura 16. ¿Ha recibido alguna capacitación durante su permanencia laboral?.....	66
Figura 17. ¿Conoce con claridad cuál es la jerarquía en Importadora CyC?.....	66
Figura 18. ¿Conoce la filosofía empresarial de Importadora CyC?	67
Figura 19. ¿Conoce los valores institucionales de Importadora CyC?	67

RESUMEN

Este estudio tuvo como principal propósito crear un manual de políticas y procedimientos para profesionalizar la administración de Importadora CyC. Para este objetivo, se realizó una revisión de la literatura sobre las principales escuelas de la administración como la escuela del Taylorismo o la teoría de la administración clásica de Fayol. De la misma manera, se investigó sobre los principales modelos de mejora en la gestión por procesos y sobre la teoría de El Círculo Dorado de Sinek con la finalidad de encontrar un propósito empresarial para este negocio.

Por otro lado, se utilizó una metodología de investigación que consistió en un método inductivo-deductivo con un enfoque mixto. Además, siguiendo una metodología de mejoras por procesos basado en el modelo de Gestión de procesos de negocios (BPM) se logró diseñar sus dos primeras etapas que son la identificación y diseño del procesos.

En definitiva, con base en las encuestas a los 25 empleados de Importadora CyC y la entrevista a la gerente/propietaria se logró recolectar valiosa información e identificar los problemas administrativos que viene experimentando el negocio. Es así como se logró diseñar un manual de políticas y procedimiento compuesto por una nueva filosofía empresarial, valores empresariales, organigrama funcional, funciones de los cargos, procedimientos y políticas; que está orientado a resolver los problemas de administración de esta empresa.

Palabras Claves: Importadora, mayorista, metodología de mejoras por procesos, Modelo de Gestión de Procesos de Negocios, filosofía empresarial, manual de políticas y procedimientos.

ABSTRACT

The main purpose of this study was to create a manual of policies and procedures to modernize the administration of Importadora CyC. For this objective, a review of the literature was carried out on the main schools of administration such as the school of Taylorism or Fayol's classical administration theory. In the same way, the main process improvement methodologies and the theory of Sinek's Golden Circle were investigated to find a business purpose for Importadora CyC.

On the other hand, a research methodology was used that consisted of an inductive-deductive method with a mixed approach. Furthermore, following a process improvement methodology based on the Business Process Management (BPM) model, it was possible to design its first two stages, which are the identification and design of the processes.

In short, based on the surveys of the 25 employees of Importadora CyC and the interview with the manager/owner, it was possible to collect valuable information and identify the administrative problems that the business has been experiencing. This is how it was possible to design a policy and procedure manual composed of a new business philosophy, business values, functional organization chart, job functions, procedures and policies, which is aimed at solving the management problems of this company.

Keywords: Importing company, wholesale, process improvement methodologies, Business Process Management (BPM) model, business philosophy, policy and procedure manual.

Introducción

Antecedentes

El comercio tuvo sus inicios en el intercambio de bienes destinados al consumo, venta o transformación. Se originó durante la era Neolítica, caracterizada por el surgimiento de la agricultura en Europa entre los años 6,000 A.C. y 3,000 A.C. Durante este periodo, la práctica de cultivos para la subsistencia, la cría de animales y el desarrollo de técnicas y herramientas para mejorar la productividad agrícola experimentaron un notable auge. Este aumento en la producción generó un excedente de productos, los cuales comenzaron a intercambiarse con otros, marcando así los primeros indicios del comercio. Con el tiempo, este intercambio se extendió a productos como la siderurgia, vasijas, utensilios y herramientas agrícolas, entre otros (Mallaina, 2017).

Así, el comercio o la práctica comercial comienza a satisfacer las necesidades de las comunidades, dando impulso a la actividad económica mediante el intercambio de bienes a través del trueque. Con el tiempo, debido a las características únicas de cada producto y su valor intrínseco, surge la necesidad de compensar de manera más precisa las disparidades en las valoraciones que surgían durante el trueque. En este contexto, se origina la moneda, fabricada con metales como oro, plata, bronce, etc., con la capacidad de equilibrar las diferencias en los precios de los productos intercambiados (Balcazar y Tapia, 2023).

Un sector del comercio que ha crecido últimamente es el no regulado por los entes estatales. La economía informal es un fenómeno de gran importancia a nivel global y es estudiado debido a que esta actividad trae consigo empleos informales. Según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el 61.2% de la fuerza laboral mundial se dedica a actividades informales (OIT, 2018). En el caso específico de Ecuador, la informalidad ha suscitado un considerable interés tanto en la política económica como en la investigación académica durante la segunda década del siglo XXI, dado que más del 40% de la población ocupada se involucra en empleos informales, y entre los años 2014 y 2019, esta cifra experimentó un

aumento del 17,63%, alcanzando incluso un peso laboral superior al empleo formal durante el último año mencionado (Alava y Valderrama, 2020).

Además de diversos inconvenientes, la informalidad acarrea graves repercusiones tanto para las empresas como para los trabajadores y sus familias. En el caso de algunas empresas, la informalidad puede traducirse en operaciones con niveles reducidos de productividad y limitadas posibilidades de crecimiento, incluso cuando los costos de producción son bajos (Arias et al., 2020).

En definitiva, en este trabajo se abordará la parte introductoria que incluirá la definición del problema, la justificación, los objetivos y las preguntas de investigación. Después, se redactará el capítulo I donde se tratarán sobre teorías relacionadas a esta temática, se redactará un marco conceptual, un marco referencial y uno legal para darle un sustento científico a esta investigación. Luego, en el capítulo II se redactará la metodología de la investigación donde se definirá el diseño de esta. En definitiva, en el capítulo III se establecerá una propuesta metodológica para la aplicación de las normas propuestas. Finalmente, con base en los resultados obtenidos se indicarán las principales conclusiones y recomendaciones.

Historia de Importadora CyC

La actividad comercial de la Importadora CyC empezó en el año 1998 ante la visión emprendedora de su fundadora. Es así como el primer local que se apertura se encontraba ubicado en las calles Lorenzo de Garaicoa entre Aguirre y Clemente Ballen sector centro de la ciudad de Guayaquil. Este primer local competía con otros comercios minoristas cercanos al mercado central. De hecho habían dos locales ubicados justo al frente que eran competidores directos al ofertar la misma línea de productos. Luego, el flujo de potenciales consumidores empezó a disminuir de manera sustancial dado que empezó la remodelación del Mercado Central de Guayaquil en el primer trimestre del año 2018.

En este caso, esta remodelación provocó que las calles y veredas empezaran a llenarse de polvo, tierra, de obstáculos con materiales de construcción y a dificultarse la libre circulación de peatones. Por este motivo, las ventas empezaron a disminuir rápidamente. Luego, cuando se inauguró el

renovado Mercado central de Guayaquil en el último trimestre del año 2019, casi de inmediato llegó la pandemia del Covid-19 y las ventas claramente empeoraron. En este punto en un esfuerzo por mantenerse en el mercado de venta de bisuterías, los fundadores hicieron un esfuerzo y vendieron una propiedad para poder potenciar el negocio. Después, con el capital obtenido, se decidió invertirlo totalmente en la importación directamente desde China para bajar los costos de adquisición de inventario.

Además, se tomó la decisión de reubicar el negocio en un sector más concurrido como lo es el sector comercial de la Bahía de Guayaquil y cambiar el negocio al mercado del comercio mayorista. De esta manera, se invirtió en el alquiler de dos locales en este sector y las ventas comenzaron rápidamente a recuperarse. En este sentido, dado el repunte de las ventas que tuvo Importadora CyC se decidió abrir un tercer local y diversificar en la variedad de productos y mejorar la calidad de estos para ofrecerlos a su clientela. Si bien el negocio empezó solo vendiendo mercadería que se compraban en el país y luego se revendían, después se decidió empezar con la importación de la bisutería directamente desde China dado que de esta manera se podía ofrecer mucha más variedad.

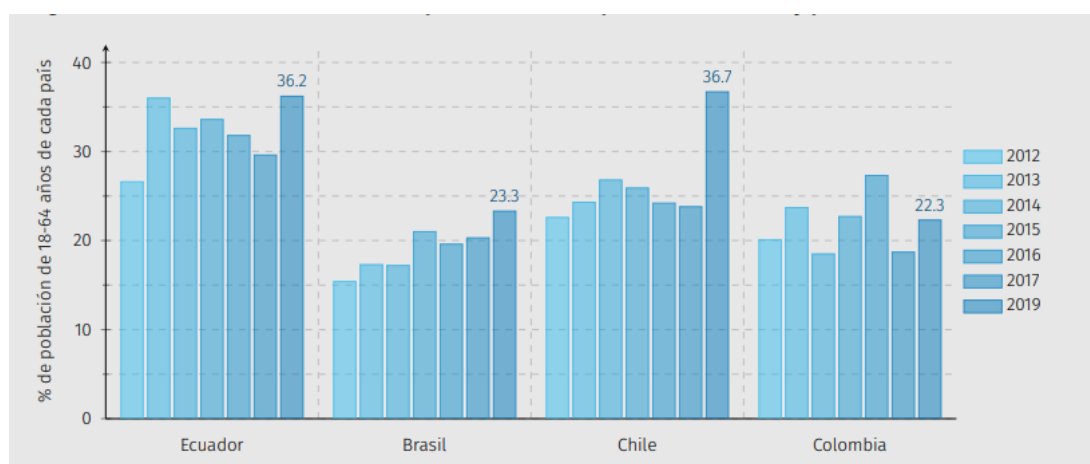
En definitiva, en la actualidad Importadora CyC también aprovecha los productos de temporada para obtener ingresos extras. En este caso, se comercializan productos dedicados a las festividades que existen en las diferentes temporadas del año como Navidad, Carnaval, San Valentín, Día de las Madres. De la misma manera, se aprovecha la temporada escolar en la costa para ofrecer algunos útiles escolares como tijeras, lápices de colores, marcadores, sacapuntas, borradores, etc.

Antecedentes del problema

Uno de los principales elementos evaluativos del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) es la tasa de Emprendimiento Inicial (TEA), la cual abarca a todas las personas adultas que se encuentran en el proceso de iniciar un negocio o ya lo han iniciado, siempre y cuando no haya superado los 42 meses.

Figura 1.

Evolución del TEA en Ecuador y otros países de la región.

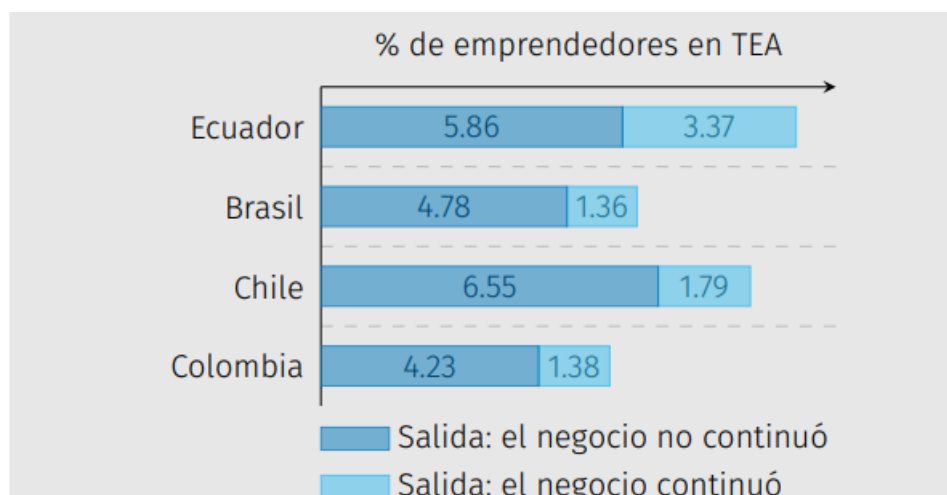


Nota. Tomado de Lasio et al. (2020).

Tal como se indica en la Figura 1, en el año 2019, Ecuador exhibió una tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) del 36.2%, la cual superó a la registrada en 2017, que fue del 29.62%. Esto implica que aproximadamente 3.6 millones de residentes en Ecuador estuvieron comprometidos en iniciar un nuevo negocio. Si este dato se compara con otros países de la región como Brasil (23.3%), Chile (36.7%) y Colombia (22.3%); el Ecuador es uno de los países que tiene una tasa más alta de emprendimiento temprano.

Figura 2.

Tasa de salida de negocios segregada por continuidad del negocio



Nota. Tomado de Lasio et al. (2020).

En la Figura 2, se observa que Ecuador presenta una alta tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA), sino que también cuenta con una tasa de salida del 9.23%, la más elevada en la región. En este caso, esta tasa se compone de un 5.86% de los emprendedores que cerró definitivamente su negocio y un 3.4% que abandonó un emprendimiento cuyas actividades no han concluido. En comparación, Chile exhibe una tasa de salida del 8.34%, la cual es menor que la de Ecuador; no obstante, la proporción de negocios que dejaron de funcionar es mayor en Chile. De la misma manera, se aprecia las tasas de salida de Brasil (6.14%) y Colombia (5.61%).

De la misma manera, una explicación para el emprendimiento en el país radica en que la población se halla en una situación desafiante en términos de oportunidades laborales evidenciado por la actual tasa de empleo adecuado en Ecuador, que se sitúa en sólo 36.4% actualizado al segundo trimestre del año 2023. Asimismo, se puede observar que el sector comercial es el tercer sector que más empleo genera después de los sectores económicos de servicios, y el sector de agricultura y minas (INEC, 2023). Además, en cuanto al sector informal se evidencia una mayor incidencia en la población económicamente activa de bajos ingresos (Silva et al., 2018).

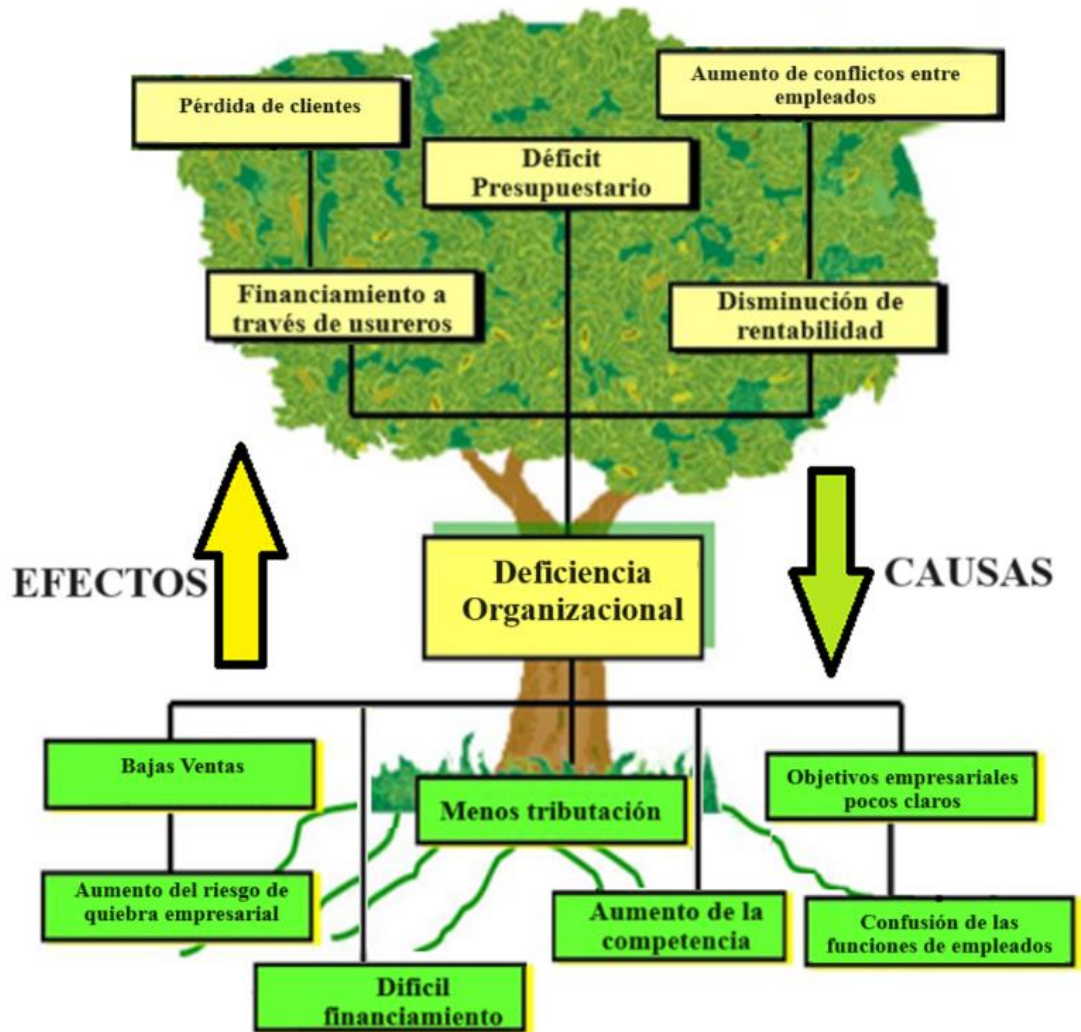
Por otro lado, una gestión administrativa deficiente conlleva a una disminución en la competitividad, la productividad y a la presencia de déficits económicos en las organizaciones. Es crucial señalar que el sector informal enfrenta un problema persistente en el desarrollo organizacional, lo que resulta en desventajas en el entorno laboral y provoca un mal funcionamiento general, poniendo en riesgo la sostenibilidad. Esto se traduce en que muchas empresas se ven obligadas a cerrar sus operaciones económicas en un lapso inferior a cinco años (Vasquez et al., 2021).

En definitiva, en Ecuador es importante destacar que la creación de la Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada y su regulación legal surgen en el marco de la Constitución de 1998. En este caso, se resaltó la responsabilidad esencial del Estado ecuatoriano de impulsar de manera sostenible la economía y un desarrollo equilibrado y equitativo en beneficio colectivo, proporcionando así confianza y seguridad para fomentar la inversión en el país en beneficio de la sociedad (Correa et al., 2019).

Definición del problema

Figura 3.

Árbol de problemas.



La deficiencia organizacional causa que Importadora CyC tenga objetivos empresariales pocos claros, exista duplicación de funciones de los empleados, confusión en las funciones del puesto de trabajo. De mismo modo, una deficiencia organizacional podría causar que los competidores más organizados puedan establecer ventajas competitivas que causen una disminución de las ventas de la Importadora CyC. En efecto, una reducción de las ventas causa que disminuya la rentabilidad de este negocio, aumente las necesidades de financiamiento, incremento de riesgo de quiebra empresarial y se aporte con menos impuestos al estado.

De esta manera, con la información presentada sobre la problemática del negocio investigado, se hace necesario preguntar ¿Cuál sería una propuesta de manual de políticas y procedimientos adecuada que ayude a Importadora CyC a mejorar su administración organizacional?.

Justificación de la investigación

Estas microempresas desempeñan un papel significativo en el desarrollo de la sociedad en Ecuador, centrándose principalmente en la comercialización de bienes y servicios, lo que contribuye a la generación de empleo. Es innegable que el emprendimiento fortalece la economía ecuatoriana, con la provincia de Guayas y luego la provincia de Pichincha concentrando la mayor cantidad de estas microempresas a nivel nacional (SCVS, 2023).

A pesar del respaldo del Gobierno Central mediante líneas de crédito, los pequeños emprendedores requieren, además, capacitación y asesoramiento técnico, especialmente en aspectos jurídicos, fiscales, contables y de responsabilidades. En este sentido, las universidades ecuatorianas deben desempeñar un papel preponderante al brindar el soporte necesario desde el punto de vista educativo y asesor en estas áreas (Correa et al., 2019).

En este contexto, dada la competencia intensa en el ámbito comercial, es fundamental elaborar un plan organizativo que favorezca a la Importadora CyC a la inclusión en las nuevas condiciones presentes en los ámbitos político, económico, social, tecnológico y ambiental. Al mismo tiempo, este estudio permitirá obtener una comprensión más detallada de la situación de los pequeños emprendimientos comerciales en la ciudad de Guayaquil. Además, el propósito de esta investigación es presentar una propuesta metodológica en forma de manual de políticas y procedimientos que sirvan de guía para que otros emprendimientos puedan realizar la transición hacia la economía formal.

En definitiva, esta investigación realizada se enmarcará en la línea de investigación de organización y dirección de empresas. En este caso, al enfocarse en mejorar un emprendimiento establecido de manera empírica, desde una perspectiva operacional y administrativa; este estudio tratará

algunas sublíneas de investigación propuestas por la carrera de Administración de Empresas. En detalle, esta investigación se orientará a las sublíneas de investigación de administración y dirección de las organizaciones, gestión de ventas y mercadeo, gestión de talento humano e investigación de mercado.

Importancia y naturaleza de la Investigación

Esta investigación se sustentará en la revisión documental, de trabajos referenciales con la misma temática y la verificación de leyes que regulan el marco teórico y el contexto legal de Importadora CyC. Además, se llevará a cabo un análisis sobre las funcionalidades de los empleados actuales realizando una observación directa para identificar procesos de mejora en la organización y comprender sus efectos al proceso general de creación de los manuales de políticas y procedimientos que se desea implementar.

Por otro lado, será de vital importancia llevar a cabo encuestas dirigidas a los trabajadores, directivos y colaboradores de Importadora CyC con la finalidad de obtener su percepción sobre la administración del negocio. En definitiva, toda la información recopilada de estas fuentes será revisada y organizada, y será fundamental para elaborar una propuesta formal sobre la implementación del manual de políticas y procedimientos que ayudará al negocio a incrementar su rentabilidad, reducir conflictos entre empleados, aumentar las ventas, fidelizar clientes, establecer ventajas competitivas y evitar fuentes de financiamiento no legales.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un manual de políticas y procedimientos para la importadora CyC con la finalidad de organizar profesionalmente a la empresa a nivel administrativo.

Objetivo Específicos

1. Determinar los marcos: teórico, conceptual, referencial y legal que sustente la necesidad de crear políticas y procedimientos para organizar de manera técnica un negocio.
2. Aplicar la metodología de gestión por procesos para el caso de importadora "CyC" con la finalidad de mejorar la eficiencia administrativa.
3. Establecer una propuesta de mejora con el diseño del manual de políticas y procedimientos para la Importadora CyC.

Preguntas de Investigación

¿Cuál sería una propuesta de manual de políticas y procedimientos adecuada que ayude a Importadora CyC a mejorar su administración organizacional?

Variables del estudio

Variable dependiente: Organización administrativa de la empresa.

Variable independiente: manuales de políticas y procedimientos.

Capítulo 1

Marco Teórico

La construcción del marco teórico en esta investigación es un componente esencial para contextualizar y fundamentar este trabajo. En este caso, el marco teórico se erige sobre las bases de una revisión exhaustiva de la literatura existente en el campo de la administración buscando comprender y sintetizar las contribuciones previas, identificar patrones y lagunas de conocimiento, y establecer las fundamentales teorías y conceptos que orientarán la presente investigación. Por tanto, la revisión bibliográfica que se ha llevado a cabo propició a que se presenten las siguientes teorías.

La Administración Científica

Esta corriente de la administración clásica, también conocida como Taylorismo, fue desarrollada por Frederick Taylor en 1911. En los últimos cien años, esta teoría ha ejercido una exitosa influencia global en la interacción entre la gestión administrativa y sus subordinados (Ortiz, 2018). En este enfoque, se llevó a cabo un análisis científico del tiempo y desplazamientos para examinar los movimientos físicos y los requisitos necesarios para completar una tarea laboral. Este planteamiento coincide con la perspectiva taylorista y los reparos de Adam Smith, centradas en la división del trabajo y la especialización, con el objetivo de aumentar la productividad (Gómez y Vázquez, 2019).

En la teoría de la administración científica, los seres humanos son tratados como máquinas, sin considerar los efectos desmoralizadores e inhumanos de las tareas en los trabajadores. En este sentido, Taylor también emprendió un estudio sobre el aporte óptimo que los trabajadores deberían entregar, estableciendo parámetros óptimos para incrementar la productividad, lo que resultaba en recompensas como aumentos salariales (Losada, 2020). En resumen, en la visión de la administración científica, la principal motivación para los empleados se centraba en la retribución económica.

Acorde con Ospina y Padilla (2019), el dinero es un motivador eficaz, poderoso y sencillo, aunque no siempre resulta motivador para los

empleados, a veces también es visto como un potencial desmotivador. Adicional a esto, los autores alegan que gran parte de los empresarios prósperos están de acuerdo en que la motivación principal debe basarse en algo más permanente que la solo búsqueda de ganancias monetarias.

A pesar de esto, en puestos de trabajo de nivel bajo, el dinero sigue siendo una necesidad primaria y un motivador importante, indicando que la gestión científica aún tiene aplicación en la gestión contemporánea. Por otra parte, Henry L. Gantt desarrolló el diagrama de Gantt para realizar una evaluación de la productividad y eficiencia en el trabajo, incorporando variables como bonificaciones, tareas, y el sistema salariales. De esta manera, el diagrama de Gantt reflejaba un gráfico diario para cerciorarse que la eficiencia se convirtiera en una práctica diaria (Oña et al., 2018). Ambas contribuciones académicas abordadas anteriormente tienen su fuente de inspiración en el concepto del Taylorismo.

En el presente, las empresas utilizan técnicas y herramientas de gestión de proyectos para asegurarse de que desaparezcan los desperdicios mientras se obtienen resultados más eficientes en la parte operativa de la organización (Caramela, 2018). Del mismo modo, se encuentran disponibles programas y diagramas PERT (*Programa Evaluation and Review Technique*, por sus siglas en inglés), que son instrumentos contemporáneos de gestión que brindan enfoques visuales para supervisar el tiempo y los recursos de un proyecto en una organización (Sullivan, 2017).

En resumen, Harrington Emerson formuló doce principios de eficiencia que capacitan a los gerentes en la definición de metas, la aplicación de métodos científicos para la evaluación, el establecimiento de procedimientos estándar y la recompensa a los empleados. En definitiva, la principal limitante de esta vertiente de pensamiento es que aborda y percibe al empleado solamente desde una perspectiva económica, sin considerar que el comportamiento de los empleados no necesariamente espera ser motivados de forma monetaria de manera exclusiva, dado que también existen otras necesidades básicas, como las de seguridad, sociales y de autoestima (Sridhar, 2017).

Teoría Clásica de la Administración

El creador de esta teoría fue Henri Fayol, un empresario francés que en 1916 publicó una obra significativa sobre administración. En ese año, su publicación "*Administration Industrielle et Generale*" destacó toda su experiencia en la gestión administrativa a lo largo de su vida laboral y ejerció una gran influencia en numerosas empresas. En este contexto, Fayol sostenía que la formación integral en la gestión administrativa no debe sólo enfocarse en los ingenieros, sino que todas las personas deben conocer de administración ya sea en el ámbito doméstico, educativo, empresarial o en el sector público, necesitan desarrollar una comprensión de las funciones del sistema administrativo (Cinjel y Achanya, 2022). Las contribuciones notables de Fayol a la administración se centran en los 14 principios de la administración, de alguna manera resumidos en tres áreas:

- A. Conceptualización de la administración.
- B. Departamentalización de funciones laborales.
- C. Principios administrativos y de dirección.

Según la perspectiva de Fayol, la administración implica anticipar, planificar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar. Además, el autor consideraba que la previsión y la planificación consistían en anticipar el futuro y construir un plan de acción. La organización se conceptualizaba en forma de estructuras, y la ejecución se la percibía como el mantenimiento de la interacción entre los trabajadores. En cuanto a la coordinación, era esencialmente vista como una actividad voluble, mientras que el control se entendía como asegurar que las cosas ocurrieran conforme a las políticas y prácticas ya establecidas. Fayol fue uno de los pensadores administrativos más prolijos que enfatizó la necesidad de construir una visión integral de la ciencia de la administración (Fayol, 1949).

Además de esto, Fayol notó que la administración era una actividad que se presentaba de manera general en todas las empresas humanas, independientemente de que fueran de carácter público o privado. En este contexto, resaltó la idea de que cualquier empresa dedicada a llevar a cabo funciones gerenciales necesitaba contar con cinco elementos gerenciales

fundamentales: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Al revisar trabajos de autores posteriores o teorías modernas, se puede apreciar que estos elementos están implícitos en muchas de ellas (Cinjel y Achanya, 2022).

En relación con la departamentalización, Fayol identificó que numerosos pensadores en el ámbito de la administración desarrollaron una perspectiva jerárquica de la organización, que contrastaba con el enfoque de flujo de trabajo de Taylor. Tanto Fayol como otros pensadores, como Urwick y Brech, describieron una estructura organizativa que se basa en la agrupación de diversas actividades en departamentos, proceso conocido como departamentalización. En este contexto, González y Nóbile (2020) señalan que Fayol dividió las operaciones de la empresa industrial en seis funcionalidades independientes o departamentos, detallando estas subdivisiones de la siguiente manera: a) Funciones técnicas, como la producción; (b) Operaciones comerciales, como la compra y venta; (c) Tareas financieras, como la garantía del capital; (d) Medidas de seguridad, como la protección de la propiedad; (e) Tareas contables, como la presentación de información contable; (f) Prácticas de gestión, como la planificación y la organización.

Adicionalmente, Fayol notó que para que cada conjunto de actividades prospere, se requieren determinadas destrezas o características esenciales para llevarlas a la práctica. En esta ocasión, Ortiz (2018) manifiesta que Fayol las clasificó de la siguiente manera: (a) aptitudes o destrezas físicas, (b) aptitudes o destrezas mentales, (c) aptitudes o destrezas morales, (d) capacitación en general, (e) conocimiento específico de las funciones asignadas, (f) experiencia en la tarea.

Es necesario aclarar que los principios de administración científica son generalmente atribuidos a Frederick Taylor, mientras que Henri Fayol es conocido por sus propios principios de administración, que se diferencian de la perspectiva de Taylor. Estos principios de Fayol se centran en la gestión y dirección de las organizaciones de una manera más general (Cinjel y Achanya, 2022). A continuación, se citan una descripción de algunos de los principios de Henri Fayol más relevantes sobre administración:

1. División del Trabajo: Los trabajos y las tareas deben dividirse y asignarse según las habilidades y especialidades para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y Responsabilidad: La autoridad y la responsabilidad deben estar equilibradas en la organización. Quienes tienen autoridad también deben asumir la responsabilidad correspondiente.
3. Disciplina: Es esencial para mantener la obediencia y el respeto dentro de la organización.
4. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior para evitar confusiones y conflictos.
5. Unidad de Dirección: Todas las actividades de la organización deben estar dirigidas hacia un solo objetivo común.
6. Subordinación de Intereses Individuales al Interés General: Los intereses individuales deben ceder ante los intereses de la organización en su conjunto.
7. Remuneración: La compensación justa y adecuada debe ser proporcionada para mantener la satisfacción y la productividad de los empleados.
8. Centralización: La cantidad de autoridad que se delega en diferentes niveles de la organización debe ser determinada por la situación específica.
9. Jerarquía: La cadena de mando y la estructura organizativa deben ser claras y seguidas.

10. Orden: Los recursos y los empleados deben estar organizados de manera efectiva para lograr los objetivos de la organización.

En resumen, estos principios de Fayol se centran en la estructura organizativa, la autoridad y otros aspectos generales de la gestión, en contraste con los principios de Taylor, que se enfocan más en los métodos científicos aplicados a las tareas específicas de los trabajadores.

Modelo de Gestión por Procesos

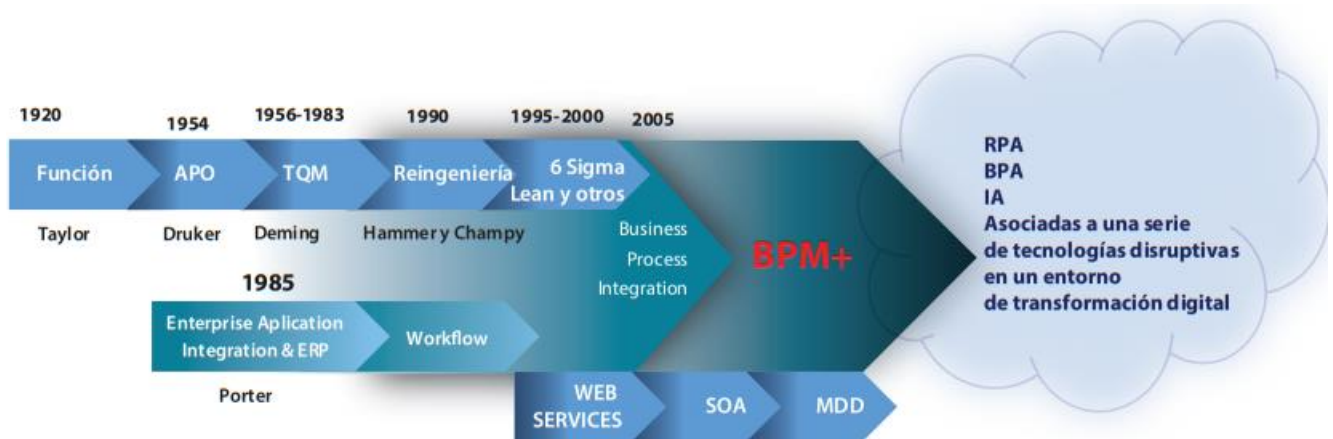
El modelo de gestión por procesos es una herramienta que se convierte en un pilar esencial para las empresas, constituyendo el fundamento clave para lograr metas de eficacia y eficiencia, asimismo, desempeña un papel crucial en los esfuerzos de mejora continua y en el impulso de la productividad (Piñuela y Quito, 2020).

Según Escudero (2017) la gestión por procesos marca un cambio significativo respecto al tradicional enfoque vertical de la gestión, lo que en contraste con la gestión anterior, que se centraba en abordar las necesidades técnicas, la gestión por procesos prioriza la atención al cliente externo, ya que es este último quien evalúa la calidad del servicio proporcionado.

Este modelo inicialmente implementada en organizaciones industriales o con flujos operativos, se concentra en la desagregación y coordinación de tareas, así como en el cálculo y la optimización de los tiempos de operación, por lo que a diferencia de la administración convencional, que se enfoca en aspectos estructurales como la definición de roles, áreas o departamentos, la gestión por procesos se orienta hacia la satisfacción del cliente (Mallar, 2010, como se cita en Campaña et al., 2020).

Figura 4.

Automatización de Procesos a través del tiempo



Nota. Tomado de Piñuela y Quito (2020).

En la figura 4 se puede apreciar las diferentes tecnologías que ha permitido automatizar los procesos empresariales a través de la historia. En este sentido, se aprecia que en el año 1920 Frederick Taylor crea el modelo de función de los trabajos creando así un proceso de automatización de procesos basados en la especialización de este. Luego en el año 1954 Peter Drucker implementa el modelo de automatización de procesos de la Administración por Objetivos (APO). Después, William Deming establece el modelo de automatización de procesos de la Gestión de la Calidad Total (TQM) que se vuelve popular entre los años 1956 y 1983.

Por otro lado, Michael Porter en el año 1985 establece su teoría de Cadena de Valor y define lo que se conoce como ventajas competitivas señalando que estas se originan de la integración de los procesos empresariales, lo cual se generan *software* de gestión como los *Enterprise Resource Planning* (ERP). En el año 1990, Michael Hammer y James Champy redefinen el concepto de gestión de procesos con su teoría de la Reingeniería, la cual se basa en el rediseño total de los procesos empresariales con el fin de optimizar costos, rapidez, servicio y calidad (Piñuela y Quito, 2020).

Con respecto a Six Sigma Lean es un concepto, creado a partir de los desarrollos empresariales de Organizaciones como Motorola o General Electric que tuvo su auge a mediados de los años 90s, que se fundamenta en la eficiencia y en la velocidad de los procesos manteniendo la calidad logrando

así construir un sistema rentable, ágil y productivo (Socconini y Reato, 2019). En definitiva, desde el año 2005 se viene desarrollando el sistema Business Process Management (BPM) que se basa no tan sólo en metodologías sino también en tecnologías y su fin último es mejorar el rendimiento de los procesos y optimizarlo siguiendo los pasos de diseño, modelización, organización, documentación y optimización de los procesos (Espinoza et al., 2020).

Acorde con Ubaid y Dweiri (2020) el BMP se divide en los siguientes elementos: a) input (proveniente de un proceso de suministro o el resultado de un proceso de provisión), b) secuenciación de las actividades (agrega valor a partir de un input con el fin de crear un output de valor para el cliente) y c) output (es el resultado final de la cadena de valor o puede ser un input para un proceso de venta).

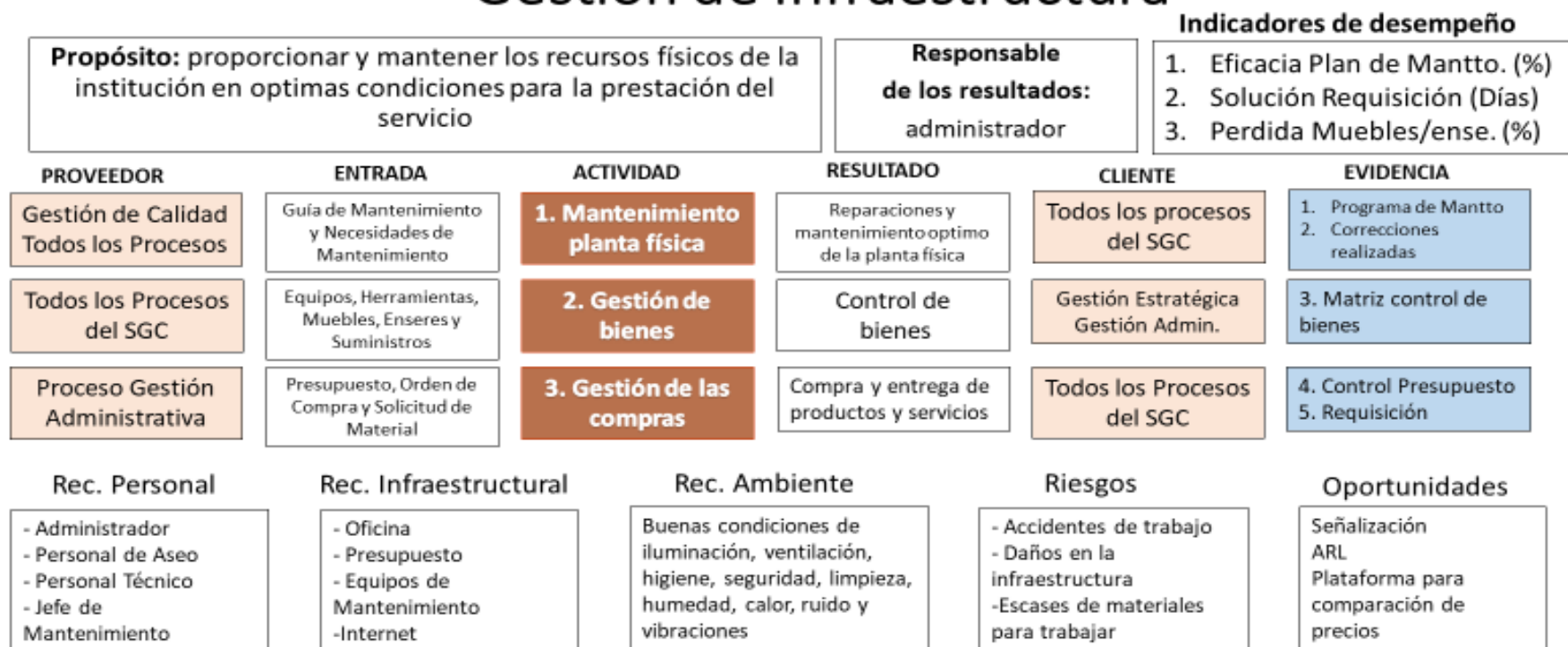
Por otro lado, Cantero et al. (2021) manifiesta que cinco etapas en un proceso de gestión de procesos que son: 1) Preparación (familiarizarse con los procesos de la organización), 2) Diagnóstico (revisar la gestión de procesos actuales), 3) Diseño (consiste en diseñar cada elemento que compone la gestión de los procesos), 4) Implementación (implantar y supervisar lo que se diseñó en la etapa anterior) y 5) Mejora (controlar el despliegue de procesos, determinar posibles desviaciones del plan, evaluar y ajustar el proceso).

A continuación, se presenta un ejemplo de una caracterización del Modelo de Gestión por Procesos.

Figura 5.

Caracterización del Modelo Gestión por Procesos.

Caracterización proceso Gestión de infraestructura



Nota. Adaptado de Benavidez et al. (2019).

Círculo Dorado

El Círculo Dorado es un concepto desarrollado por el autor y conferencista Simon Sinek en su libro "*Start with Why*". Sinek (2018) manifiesta que este modelo se presenta como un diagrama circular con tres capas concéntricas que representan tres preguntas clave que se describen a continuación:

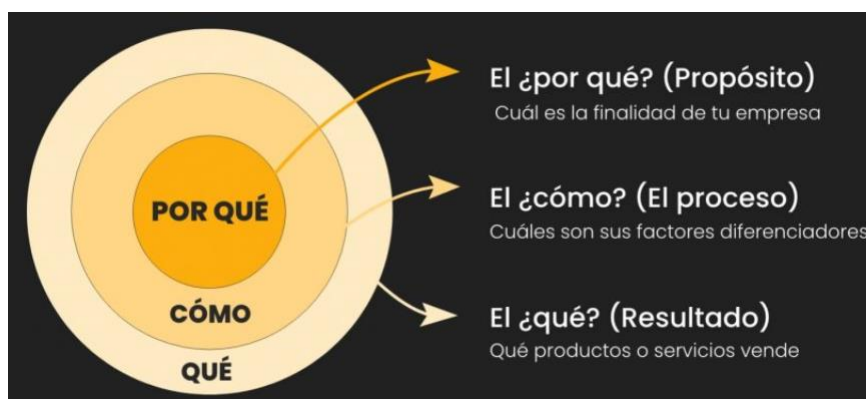
- A. ¿Por qué?: En el centro del círculo se encuentra la pregunta "¿Por qué hacemos lo que hacemos?" el autor argumenta que las empresas y líderes efectivos comienzan con una comprensión clara de su propósito, su razón de ser. Este "por qué" va más allá de simplemente ganar dinero y se centra en la motivación y la inspiración detrás de las acciones.

- B. ¿Cómo?: La siguiente capa del círculo se refiere a la pregunta "¿Cómo lo hacemos?" Esto se refiere a los procesos y valores que guían la forma en que una organización o individuo lleva a cabo sus actividades.

- C. ¿Qué?: La capa exterior del círculo representa la pregunta "¿Qué hacemos?" Esto se refiere a los productos o servicios específicos que una empresa ofrece. Mientras que muchas organizaciones pueden comunicar fácilmente qué hacen, según Sinek, las más exitosas son aquellas que pueden articular claramente por qué hacen lo que hacen.

Figura 6.

Círculo Dorado de Sinek.



Nota. Tomado de Roca (2023).

En la figura 6 se puede apreciar las diferentes capas que tiene el círculo dorado de Sinek. En resumen, el autor expone que la idea fundamental es que las empresas y líderes efectivos deben comenzar con un claro entendimiento y comunicación de su "por qué", ya que esto atraerá y conectará más efectivamente con las personas que comparten sus valores. Además, Sinek (2018) utiliza ejemplos didácticos sobre líderes y organizaciones exitosas, como Apple, para ilustrar cómo aquellos que comunican primero su "por qué" pueden inspirar lealtad y conexión más allá de lo que simplemente venden o hacen.

Marco referencial

La presente investigación busca ampliar la comprensión de la implementación de manuales de políticas y procedimientos en la mejora de la gestión administrativa de Importadora CyC. De esta forma, se busca presentar diferentes enfoques por lo que resulta oportuno brindar un contexto sólido. Por esta razón, a continuación se mostrarán diferentes trabajos que abordaron la misma temática, pero en otro contexto del objeto de estudio.

El trabajo de Bravo y Jofré (2019) titulado "Control interno y manual de procedimientos MiniMarket Top-Ten" tuvo como principal objetivo llevar a cabo una evaluación interna del "MiniMarket Top-Ten" con la finalidad de comprender su operatividad interna, por lo que se realizó un análisis para desarrollar un manual de procedimientos que pueda ser aplicado, brindando respaldo a este comercio en la ejecución de sus actividades cotidianas, tales

como la adquisición, recepción y venta de productos. En definitiva, se abordó los protocolos que el Jefe de Bodega debe seguir para salvaguardar la mercancía.

En este mismo contexto, las autoras realizan un estudio de caso como metodología para mejorar la gestión administrativa del comercio minorista MiniMarket Top-Ten. En conclusión, se logró palpar que contar con un conjunto de directrices operativas para las distintas tareas llevadas a cabo beneficia a la empresa al garantizar la realización eficiente y organizada de cada actividad, desde la adquisición de productos hasta su recepción. Finalmente, es fundamental reconocer que cada transacción realizada por la empresa debe ir respaldada por la documentación adecuada, ya que esto facilita la verificación de dichas transacciones.

Por otro lado, Cardozo (2019) en su trabajo “Elaboración de un manual de control interno para optimizar procesos administrativos y contables para la empresa Impomex de Colombia Ltda.” Se plantearon objetivos tales como: evaluar la situación actual de los procedimientos administrativos, identificar los riesgos actuales que afectan a los procesos administrativos, y elaborar un manual de control interno. En este sentido, se utilizó el estudio de caso como metodología de investigación para mejorar los procesos administrativos de una empresa de servicios de carga en Bogotá, Colombia.

En resumen, la acción de detallar y secuenciar las acciones realizadas por los miembros del equipo en la organización ayudó al proceso de estandarización de dichas actividades. De esta manera, al establecer de manera precisa cómo se deben ejecutar las tareas se puede alcanzar una mejora en la eficiencia y los resultados obtenidos. En definitiva, las deficiencias previamente señaladas en la gestión administrativa habían creado un entorno que generaba un elevado nivel de estrés y falta de motivación entre los empleados de diversas áreas dando lugar a conflictos y mala actitud frente a la carencia de liderazgo.

Por otro lado, Sicha (2020) en su trabajo titulado “Elaboración de un manual de procedimientos para mejorar la gestión de compras en Fernández Cevallos S.A., Duran-Ecuador-Piura-Perú 2019” tuvo como principal objetivo la creación de un manual que tuvo como finalidad mejorar la administración de las adquisiciones a través de la eficiente utilización de recursos, la

evaluación de créditos, mejorar la relación con proveedores, la supervisión de inventarios y la recepción de materias primas de esta empresa química farmacéutica.

De esta manera, la autora aplica una metodología consistente en un diseño no experimental de corte transversal, alcance descriptivo y de un enfoque mixto. En definitiva, el estudio concluye que la empresa analizada carece de un manual de políticas y procedimientos en el proceso de compras. Además, la falta de este manual ha provocado conflicto entre los empleados del área de compras dado que no tienen claro dónde comienza y termina sus funciones, por lo cual se aconseja implementarlo lo antes posible.

Bernal et al. (2021) en su investigación titulada “Diseñar un manual de procedimientos de créditos y cobranzas para reducir la morosidad en la empresa Darcell Servicios Integrados S.R.L. en la ciudad de Jaén en el periodo 2020”, el cual tuvo como finalidad evaluar si la implementación de un manual de procedimientos para las áreas de créditos y cobranzas contribuye a disminuir los niveles de morosidad en una empresa financiera que otorga créditos en Jaén, Perú. En cuanto a la metodología aplicada esta fue un diseño no experimental de alcance descriptivo con un enfoque cuantitativo.

De la misma manera, los autores utilizaron una población que era todos los empleados de la empresa Darcell. En conclusión, este estudio encontró importantes hallazgos tales como que la empresa a veces estandariza los procesos y otras veces no. En este caso, la implementación de un manual de procedimientos para las áreas de créditos y cobranzas fue crucial para la empresa debido a que facilitó un proceso de evaluación eficiente de los clientes resultando en una reducción de los créditos vencidos y, por consiguiente, en una disminución progresiva de la morosidad.

De la misma forma, Zaldívar et al. (2021) en su trabajo “Manual de procedimientos para el proceso productivo de la empresa Hilanderías Unidas S.A.” tuvo como fin último la de tecnificar la gestión de una empresa textil ubicada en la ciudad de Durán, Ecuador. Además, la metodología utilizada responde a un estudio en un paradigma positivista de enfoque mixto y de alcance descriptivo. En efecto, para recabar información se tomó como población a 41 empleados de la empresa y se aplicaron métodos de

recolección de datos tales como la encuesta, entrevista y una observación no participativa.

En definitiva, con las herramientas de recolección de datos utilizadas se pudo evidenciar las falencias en los procesos productivos dentro de la empresa causado por una falta de políticas y procedimientos definidos. En efecto, mediante la implementación de esta guía se busca eliminar posibles deficiencias en el área operativa con el objetivo de aumentar la productividad. Asimismo, con este manual se pretende facilitar la adaptación de los nuevos colaboradores que se integre a la organización proporcionándole información detallada desde el momento de su ingreso. En conclusión, la carencia de estas políticas había generado problemas que afectaron la producción, por lo que la guía se presenta como una solución a los conflictos.

Escobar y Saldaña (2023) en su trabajo titulado “Diseño de un Modelo Organizacional para la empresa familiar Airport Hotel” tuvo como principal propósito la elaboración de una guía de políticas y procedimientos para mejorar la gestión administrativa de este negocio de hospedaje ubicado en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. En este sentido, las autoras aplicaron una metodología de índole deductiva con un enfoque cualitativo teniendo como población a todos los empleados que trabajan actualmente en el hotel y a los propietarios de este.

En resumen, se propuso la implementación de un manual detallado que describa las funciones y procedimientos específicos de cada puesto de trabajo de la empresa "Airport Hotel", fundamentado en un organigrama estructural. En efecto, la aplicación de este manual servirá como una guía detallada de cómo cumplir con cada actividad dentro de cada área funcional, proporcionando una clara definición de las responsabilidades de cada empleado. Además, se establecieron la misión, visión, valores y políticas de la empresa y se espera que estos proporcionarán a los trabajadores una comprensión clara de la dirección y los objetivos de la empresa.

Tabla 1.*Resumen de Citas Referenciales.*

Título	Autor	Población	Metodología	Conclusiones
Control interno y manual de procedimientos MiniMarket Top-Ten	Bravo y Jofré (2019)	MiniMarket Top-Ten	Estudio de caso	Contar con un conjunto de directrices operativas para las distintas tareas llevadas a cabo beneficia a la empresa al garantizar la realización eficiente y organizada de cada actividad.
Elaboración de un manual de control interno para optimizar procesos administrativos y contables para la empresa Impomex de Colombia	Cardozo (2019)	Empresa Impomex	Estudio de caso	La acción de detallar y secuenciar las acciones realizadas por los miembros del equipo en la organización ayudó al proceso de estandarización de dichas actividades y establecer cómo se deben ejecutar las tareas puede alcanzar una mejora en la eficiencia y los resultados obtenidos
Elaboración de un manual de procedimientos para mejorar la gestión de compras en Fernández Cevallos S.A., Duran-Ecuador-Piura-Perú 2019	Sicha (2020)	Fernández Cevallos S.A	Diseño no experimental de corte transversal, alcance descriptivo y de un enfoque mixto	La falta de manuales ha provocado conflicto entre los empleados del área de compras dado que no tienen claro dónde comienza y termina sus funciones, por lo cual se aconseja implementar uno.
Diseñar un manual de procedimientos de créditos y cobranzas para reducir la	Bernal et al. (2021)	Empleados de Darcell Servicios Integrados S.R.L.	Diseño no experimental de alcance descriptivo con un	La implementación de un manual de procedimientos para las áreas de créditos y cobranzas facilitó un

<p>morosidad en la empresa Darcell Servicios Integrados S.R.L. en la ciudad de Jaén en el periodo 2020</p>		<p>enfoque cuantitativo</p>	<p>proceso de evaluación eficiente de los clientes resultando en una reducción de los créditos vencidos.</p>	
<p>Manual de procedimientos para el proceso productivo de la empresa Hilanderías Unidas S.A.</p>	<p>Zaldívar et al. (2021)</p>	<p>Empleados de Hilanderías Unidas S.A.</p>	<p>Paradigma positivista de enfoque mixto y de alcance descriptivo.</p>	<p>La carencia de estas políticas había generado problemas que afectaron la producción, por lo que la guía se presenta como una solución a los conflictos internos.</p>
<p>Diseño de un Modelo Organizacional para la empresa familiar Airport Hotel</p>	<p>Escobar y Saldaña (2023)</p>	<p>Empleados de Airport Hotel</p>	<p>Deductiva con un enfoque cualitativo</p>	<p>La aplicación de este manual servirá como una guía detallada de cómo cumplir con cada actividad dentro de cada área funcional, proporcionando una clara definición de las responsabilidades de cada empleado.</p>

Marco Conceptual

Para facilitar la comprensión de este estudio, es crucial esclarecer ciertos conceptos fundamentales que se mencionan con frecuencia a lo largo de este trabajo. A continuación, se proporcionan definiciones detalladas de los términos clave de esta investigación.

Comercios Mayoristas

Según Andrada (2019) los comercios mayoristas, también conocidos como distribuidores mayoristas o mayoristas, son empresas que se dedican a la venta de bienes y productos en grandes cantidades a otros negocios en lugar de vender directamente a los consumidores finales. Estas empresas operan en la cadena de distribución y desempeñan un papel clave al facilitar

la transferencia de productos desde los fabricantes o productores hasta los minoristas, revendedores o incluso otros mayoristas.

En este sentido, en el blog Retos en Supply Chain (2021) se manifiesta que las características claves de los comercios mayoristas incluyen:

- I. **Venta a Granel:** Los mayoristas suelen vender productos en grandes cantidades, ya sea por peso, por cajas, paletas u otras unidades de medida voluminosa.
- II. **Cientes Comerciales:** Su clientela principal son otras empresas, no los consumidores finales. Los minoristas, por ejemplo, compran mercancías a los mayoristas para luego venderlas a los consumidores.
- III. **Logística y Almacenamiento:** Los mayoristas suelen mantener grandes inventarios y almacenes para almacenar los productos que ofrecen. También son responsables de la logística y distribución eficientes de los bienes.
- IV. **Precios y Descuentos:** Dado que los mayoristas manejan grandes volúmenes, a menudo pueden negociar precios más bajos con los fabricantes. También pueden ofrecer descuentos a sus clientes minoristas.
- V. **Cadenas de Suministro:** Forman parte importante de la cadena de suministro, conectando a los productores con los minoristas y facilitando la fluidez de los productos a través de la cadena.
- VI. **Variedad de Productos:** Algunos mayoristas se especializan en ciertos tipos de productos, mientras que otros pueden ofrecer una amplia variedad de productos en diferentes categorías.

En definitiva, los comercios mayoristas desempeñan un papel crucial en la economía al facilitar el movimiento eficiente de bienes y productos a

través de la cadena de suministro. Su modelo de negocio se basa en volumen y eficiencia logística para ofrecer productos a precios competitivos a otros negocios.

Manual de políticas y procedimientos

Según Bernal et al. (2021) los manuales de políticas y procedimientos son documentos que proporcionan información detallada y estructurada sobre las políticas y procesos que una organización sigue en sus operaciones diarias. Estos manuales son herramientas importantes para la gestión empresarial y se utilizan para establecer estándares, proporcionar orientación y garantizar la consistencia en la toma de decisiones y la ejecución de tareas.

En el caso del Manual de Políticas, Tenorio et al. (2019) señalan que este establece las políticas de la organización, que son las reglas o directrices generales que guían el comportamiento y las decisiones en la empresa. Así mismo, este manual debe tener un propósito definido como el de comunicar claramente las expectativas de la organización en diversos aspectos, como ética, comportamiento en el lugar de trabajo, relaciones con los clientes, entre otros. En definitiva, su cumplimiento debe aplicar a todos los niveles de la organización y servir como referencia para la toma de decisiones.

Por otro lado, Ayala (2018) indica que el Manual de Procedimientos detalla los pasos específicos que deben seguirse para llevar a cabo actividades o tareas específicas. Una de sus características principales es la de detallar las instrucciones sobre cómo realizar ciertas operaciones o procesos. Además debe cumplir con el fin de ayudar a estandarizar las operaciones, asegurando consistencia, eficiencia y calidad en la ejecución de tareas.

En resumen, ambos tipos de manuales son herramientas valiosas para garantizar la coherencia, la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos organizativos. Finalmente, son útiles para la formación de empleados, la gestión del rendimiento y la resolución de problemas, ya que proporcionan una referencia clara sobre cómo deben llevarse a cabo las actividades en la organización.

Diagrama de Procesos

Un diagrama de procesos es una representación gráfica que muestra las diferentes etapas o pasos de un proceso, así como las relaciones y secuencias entre ellos. Este tipo de diagrama es utilizado para visualizar y comprender mejor cómo funciona un proceso en particular, identificando las actividades, decisiones, flujos de información y posibles ramificaciones (Herrera, 2020).













De esta manera, los diagramas de procesos son herramientas útiles en diversos campos, como la ingeniería, la gestión empresarial, la informática, la producción y otros; porque ayudan a documentar, analizar y mejorar los procesos, permitiendo una comprensión clara de la secuencia de actividades y la interacción entre los elementos involucrados (Escuela Británica de Artes Creativas y Tecnología, 2023).

Según Franco (2023) indica que existen varios tipos de diagramas de procesos, y algunos de los más comunes incluyen:

- A. Diagrama de Flujo: Utiliza símbolos gráficos para representar las etapas del proceso y las conexiones entre ellas mediante flechas que indican la dirección del flujo.
- B. Diagrama de Bloques: Divide el proceso en bloques o unidades funcionales, mostrando las relaciones entre ellos.
- C. Diagrama de Ishikawa (Espina de Pescado o Diagrama de Causa y Efecto): Se utiliza para identificar y visualizar las posibles causas de un problema en un proceso.
- D. Diagrama de Gantt: Muestra las actividades de un proyecto a lo largo del tiempo, permitiendo la planificación y el seguimiento.
- E. Mapa de Procesos: Proporciona una vista más amplia del proceso, mostrando la relación entre procesos individuales y cómo se conectan.

Por otro lado, las simbologías de flujo de procesos se han estandarizado en gran medida y son utilizadas en diversas disciplinas, incluyendo la informática, la ingeniería, la gestión de proyectos y más. En este sentido, organizaciones como la *International Organization for Standardization* (ISO) han contribuido a establecer estándares para la representación de procesos a través de símbolos comunes en diagramas de flujo (ISO, 2023). A continuación, se presenta las simbologías de un flujo de procesos, su nombre y lo que indica o representa.

Tabla 2.
Simbologías del Flujo de procesos

Nombre	Símbolo	Operación
Proceso		Representa una tarea o acción a realizar.
Proceso alternativo		Indica una bifurcación en el flujo del proceso.
Proceso predeterminado		Indicar un camino que se sigue si no se cumplen las condiciones especificadas en las decisiones.
Terminal		Representa un proceso específico en el diagrama.
Decisión		Representa una decisión con dos posibles resultados (sí o no).
Línea de flujo		Muestra la dirección del flujo del proceso.
Comentario		Indica información adicional que no afecta directamente al flujo del proceso.
Datos Almacenados		Indica que se está llevando a cabo una operación de almacenamiento o recuperación de datos.
Documentos		Indica la documentación o comentarios sobre un paso específico.
Input/output		Representa las operaciones en las que se introduce información al sistema o se obtiene información de este.
Símbolo de "o"		Indica que flujo de proceso continúa en más de 2 ramas.
Conector externo		Se utiliza para conectar partes de un diagrama que están en diferentes páginas.

Conector interno



Se utiliza para conectar partes de un diagrama que están en la misma página.

Nota. Tomado de Escuela Británica de Artes Creativas y Tecnología (2023).

En definitiva, el uso de diagramas de procesos facilita la comunicación entre diferentes partes interesadas, ayuda en la identificación de áreas de mejora y contribuye a la eficiencia y efectividad en la gestión de procesos dentro de una organización. De la misma manera, la codificación de los procesos ayuda a distinguir fácilmente los tipos procedimientos que se van a llevar a cabo. A continuación, se muestra la codificación de los principales procesos:

Tabla 3.

Codificación de Procesos

Tipo de Proceso	Sigla
Proceso Estratégico	ES
Planeación estratégica	ES-ES
Planeación financiera	ES-FI
Gestión de inventario	ES-GI
Proceso Misionales	MI
Gestión Logística	MI-LO
Gestión Comercial	MI-CO
Proceso de Apoyo	AP
Gestión TIC	AP-TI
Gestión Contable	AP-CO
Proceso de Evaluación	EV
Gestión de Talento humano	EV-TH

Nota. Tomado de Universidad Surcolombiana (2020).

En la tabla 3 se puede apreciar los diferentes códigos para los cuatro procesos principales que se llevaran a cabo en este trabajo que son: los estratégicos, los misionales, los de apoyo y los de evaluación. De la misma

manera, la siguiente codificación muestra los diferentes tipos de documentos que se utilizaron en los procesos de Importadora CyC.

Tabla 4.

Codificación de los tipos de documentos.

Tipo de Documento	Sigla
Manuales	MA
Procedimientos	PR
Instructivos	IN
Acción de personal	AP
Memorándum	ME
Plan	PL
Documento de Apoyo	DA
Formato	FO

Nota. Tomado de Universidad Surcolombiana (2020).

En la tabla 4 se puede observar los diferentes códigos para los tipos de documentos principales que Importadora CyC utilizará en sus actividades comerciales. En este caso, los tipos de documentos son: manuales, procedimientos, instructivos, acciones de personal, memorándum, planes, documentos de apoyo y formato.

Marco legal

La Administración, como disciplina central en el ámbito empresarial y organizacional, se encuentra invariablemente vinculada a un entorno jurídico que regula su ejercicio y establece los límites y parámetros dentro de los cuales las organizaciones pueden operar. En este contexto, el presente trabajo aborda el estudio del marco legal que rige la gestión administrativa, destacando la importancia de comprender y cumplir con las normativas vigentes para lograr un desempeño ético, sostenible y eficiente. Por este motivo, resulta vital la observación de ciertas leyes que se detallan a continuación:

La Constitución de la República del Ecuador

La Carta Magna de Ecuador, en vigor desde 2008, constituye el marco legal fundamental que regula el ordenamiento jurídico en el país. En relación con el comercio y la política de estado sobre esta temática, la constitución señala lo siguiente:

Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos: 1) Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo. 2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial. 3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales. 4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas. 5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo. 6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado ... (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.143)

De la misma forma, la constitución de la República indica sobre el comercio justo lo siguiente:

Art. 335.- El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos. El Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.166).

Art. 336.- El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que

minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad. El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.166).

Art. 337.- El Estado promoverá el desarrollo de infraestructura para el acopio, transformación, transporte y comercialización de productos para la satisfacción de las necesidades básicas internas, así como para asegurar la participación de la economía ecuatoriana en el contexto regional y mundial a partir de una visión estratégica (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.166).

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

En el caso del Código orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones ecuatoriano (COPCI), en vigor desde su última modificación en el año 2019, es el marco normativo que supervisa la producción, el comercio y las inversiones en Ecuador. Aunque este código se centra principalmente en regular el comercio internacional, es crucial comprender la categorización por tamaño de empresas, según lo establecido por el código. Es así como sobre el fomento de las microempresas, pequeñas y medianas, dispone:

Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES.- La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código. En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana

empresa recibirán los beneficios de este Código, previo cumplimiento de los requerimientos y condiciones señaladas en el reglamento (COPCI, 2019, p.26).

Art. 54.- Institucionalidad y Competencias.- El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de MIPYMES ... (COPCI, 2019, p.26).

Dentro de este contexto, el Reglamento del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), en vigor desde el año 2018, establece sobre los tamaños empresariales que:

Art. 106.- Clasificación de las MYPIMES.- Para la definición de los programas de fomento y desarrollo empresarial a favor de las micro, pequeñas y medianas empresas, estas se considerarán de acuerdo a las categorías siguientes: a.- Micro empresa: Es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de trescientos mil (US \$ 300.000,00) dólares de los Estados Unidos de América; b.- Pequeña empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre trescientos mil uno (US \$ 300.001,00) y un millón (US \$ 1000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América; y, c.- Mediana empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (USD 1.000.001,00) y cinco millones (USD 5000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América.

En caso de inconformidad frente a las variables aplicadas, se estará a lo señalado en el inciso segundo del Artículo 53 del Código de la Producción, Comercio e Inversiones (Reglamento COPCI, 2018, p.39).

Código de Comercio

El Código de Comercio del Ecuador, en vigor desde el año 2019, es la norma legal que regula el comercio en el país. En este caso, el código indica en sus disposiciones preliminares:

Art. 1.- El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

Art. 2.- Son comerciantes: a) Las personas naturales que, teniendo capacidad legal para contratar, hacen del comercio su ocupación habitual; b) Las sociedades constituidas con arreglo a las leyes mercantiles; y, c) Las sociedades extranjeras o las agencias y sucursales de éstas, que dentro del territorio nacional ejerzan actos de comercio, según la normativa legal que regule su funcionamiento (Codigo de Comercio, 2019, p.3).

Código del Trabajo

El Código de trabajo que se encuentra en vigor desde el año 2012, es la normativa legal que regula el régimen laboral en el país. Así pues, el código dispone en sus disposiciones fundamentales que: “Art. 7.- Aplicación favorable al trabajador.- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores” (Código del Trabajo, 2012, p.4).

Por otra parte, el código del trabajo establece normativas para los diferentes tipos de contratación válidos en el Ecuador. En este caso, se especifica que:

Art. 11.- Clasificación.- El contrato de trabajo puede ser: a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal; b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto; c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional; d) A prueba; e) Por obra cierta, por tarea y a destajo; f) Por enganche; g)

Individual, de grupo o por equipo (Código del Trabajo, 2012, p.8).

Otro punto a destacar de la ley es que regula los descansos y jordanas máxima que los empleados pueden laborar. En este sentido, el código señala que: “Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario” (Código del Trabajo, 2012, p.23).

Art. 50.- Límite de jornada y descanso forzosos.- Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias. Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores (Código del Trabajo, 2012, p.23).

Art. 52.- Trabajo en sábados y domingos.- Las circunstancias por las que, accidental o permanentemente, se autorice el trabajo en los días sábados y domingos, no podrán ser otras que éstas: 1. Necesidad de evitar un grave daño al establecimiento o explotación amenazado por la inminencia de un accidente; y, en general, por caso fortuito o fuerza mayor que demande atención impostergable. Cuando esto ocurra no es necesario que preceda autorización del inspector del trabajo, pero el empleador quedará obligado a comunicárselo dentro de las veinticuatro horas siguientes al peligro o accidente, bajo multa que será impuesta de conformidad con lo previsto en el artículo 628 de este Código, que impondrá el inspector del trabajo.

En estos casos, el trabajo deberá limitarse al tiempo estrictamente necesario para atender al daño o peligro (Código del Trabajo, 2012, p.24).

Con respecto a los derechos de los trabajadores a las utilidades empresariales, el Código del Trabajo ordena lo siguiente:

Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.

El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad ... (Código Laboral, 2012, p.33).

Art. 105.- Plazo para pago de utilidades.- La parte que corresponde individualmente a los trabajadores por utilidades se pagará dentro del plazo de quince días, contados a partir de la fecha de liquidación de utilidades, que deberá hacerse hasta el 31 de marzo de cada año ... (Código Laboral, 2012, p.35).

De la misma manera, es vital tomar en consideración lo que el Código del Trabajo señala sobre las remuneraciones adicionales que tiene todo empleado:

Art. 111.- Derecho a la decimotercera remuneración o bono navideño.- Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario ... (Código Laboral, 2012, p.36).

Art. 113.- Derecho a la decimocuarta remuneración.- Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica

mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazónica. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales ... (Código Laboral, 2012, p.36).

Régimen General para Personas Naturales

De acuerdo con la información proporcionada por el Servicio de Rentas Internas (2022) como se cita en Balcázar y Tapia (2023), el régimen general de impuestos incluye a todos los contribuyentes, ya sean personas naturales o jurídicas, que obtengan ingresos en el país. En este contexto, el régimen general no establece restricciones en función de la cantidad de ingresos o del tipo de actividades realizadas. En este escenario, las personas naturales tienen la obligación de completar tres formularios, que son: a) Declaración de IVA, b) Declaración de impuesto a la renta personas naturales y c) Anexo transaccional simplificado

De la misma manera, el Reglamento del Código Tributario estipula sobre los estados financieros y la contabilidad de que los contribuyentes están obligados a llevar contabilidad, tomando como base la fracción básica desgravada, que para el año 2023 es \$11 722 dólares según JEZL (2023), si cumple lo siguiente:

Art. 37.- Contribuyentes obligados a llevar contabilidad ... igualmente, están obligadas a llevar contabilidad, las personas naturales y las sucesiones indivisas que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado 9 fracciones básicas desgravadas del impuesto a la renta o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a 15 fracciones básicas desgravadas o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la

actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a 12 fracciones básicas desgravadas. Se entiende como capital propio, la totalidad de los activos menos pasivos que posea el contribuyente, relacionados con la generación de la renta gravada. Para fines del cumplimiento de lo establecido en el presente artículo, el contribuyente evaluará al primero de enero de cada ejercicio fiscal su obligación de llevar contabilidad con referencia a la fracción básica desgravada del impuesto a la renta establecida para el ejercicio fiscal inmediato anterior ... (Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno, 2015, p.37).

En resumen, la guía fiscal destinada a individuos que no están requeridos a mantener registros contables especifica los momentos en los que deben presentar el formulario 102A para la declaración anual del impuesto sobre la renta y el formulario 104A para la declaración mensual el IVA generado. Es así que los plazos se describen a continuación:

Tabla 5.

Fecha de presentación de la declaración del IVA.

Si el noveno dígito es	Fecha de vencimiento
1	10 del mes siguiente
2	12 del mes siguiente
3	14 del mes siguiente
4	16 del mes siguiente
5	18 del mes siguiente
6	20 del mes siguiente
7	22 del mes siguiente
8	24 del mes siguiente
9	26 del mes siguiente
0	28 del mes siguiente

Nota. Tomado de Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno (2015).

En la tabla 5 se puede observar los plazos de presentación que tiene los contribuyentes para presentar su declaración mensual del Impuesto al valor Agregado (IVA). Un ejemplo práctico para una cédula de ciudadanía con noveno dígito 8 sería: para los valores recaudados por el IVA en el mes de noviembre, se debe presentar el formulario máximo el 24 de diciembre, es decir, tomando en consideración el número del penúltimo dígito de la cédula de ciudadanía ecuatoriana.

Tabla 6.

Fecha de presentación de la declaración del Impuesto a la Renta.

Si el noveno dígito es	Fecha de vencimiento
1	10 de marzo
2	12 de marzo
3	14 de marzo
4	16 de marzo
5	18 de marzo
6	20 de marzo
7	22 de marzo
8	24 de marzo
9	26 de marzo
0	28 de marzo

Nota. Tomado de Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno (2015)

En la tabla 6 se puede observar los plazos de presentación que tiene los contribuyentes para presentar su declaración anual del Impuesto a la renta (IR). Un ejemplo práctico para una cédula de ciudadanía con noveno dígito 8 sería: para los ingresos gravables para el cálculo del IR en el año 2023, se debe presentar el formulario máximo el 24 de marzo del año 2024, es decir, tomando en consideración el número del penúltimo dígito de la cédula de ciudadanía ecuatoriana.

Tabla 7.*Tabla de Impuesto a la Renta 2023 Personas Naturales.*

Fracción Básica	Exceso hasta	Impuesto Fracción Básica	Impuesto Fracción excedente
0	\$11 722	0	0
\$11 722	\$14 930	0	5%
\$14 930	\$19 385	\$160	10%
\$19 385	\$25 638	\$606	12%
\$25 638	\$33 738	\$1 356	15%
\$33 738	\$44 721	\$2 571	20%
\$44 721	\$59 537	\$4 768	25%
\$59 537	\$79 388	\$8 472	30%
\$79 388	\$105 580	\$14 427	35%
\$105 580	En adelante	\$23 594	37%

Nota. Tomado de JEZL (2023).

En la tabla 7 se puede apreciar los criterios para el cálculo del impuesto a la renta para personas naturales al año fiscal 2023. Cabe recalcar que para dicho cálculo del IR se estableció ciertas reglas tanto para deducciones como el establecimiento de una nueva base imponible. En este caso, se modificaron ciertos montos deducibles y se fijó la base imponible en 11 722 dólares estadounidense. Así mismo, se estableció el impuesto de fracción básica que es un monto fijo para pagar acorde a los rangos de ganancias que se tuvo en el ejercicio fiscal.

Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares.

La Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal (2021) crea un nuevo régimen para ayudar a los emprendedores luego de la pandemia Covid-19. En este sentido, se crea el Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE). En efecto, al presentar una serie de excepciones y beneficios tributarios la ley plantea exclusiones para acogerse a este régimen:

Art. 97.4.-Exclusiones del Régimen.-No podrán acogerse al régimen regulado en el presente Capítulo los siguientes sujetos pasivos: a) Los que hayan percibido ingresos brutos superiores a trescientos mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 300.000,00) en el ejercicio económico inmediatamente anterior. b) Los que tengan por actividad económica las previstas en los artículos 28 y 29 de la Ley de Régimen Tributario Interno. c) Los que se dediquen a la prestación de servicios profesionales, mandatos y representaciones, transporte, actividades agropecuarias, comercializadora de combustibles, relación de dependencia, así como aquellos que perciban exclusivamente rentas de capital y demás que mantengan regímenes especiales de pago de impuesto a la renta según la Ley de Régimen Tributario Interno. d) Los receptores de inversión extranjera directa, y aquellos que desarrollen actividades en asociación público-privada. e) Los que desarrollen su actividad económica en el sector de hidrocarburos, minero, petroquímica, laboratorios médicos y farmacéuticas, industrias básicas, financiero, economía popular y solidaria y seguros. (Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal, 2021, p.21).

En resumen, resulta imposible para Importadora CyC acogerse a este régimen tributario debido a que se encuentra inmerso en la exclusión que señala este artículo en su literal a. Por esta razón, es innecesario abordar más este apartado al estar imposibilitado el negocio de ubicarse a este régimen.

Capítulo II: Metodología de la Investigación

Este capítulo constituye el pilar sobre el cual se erige toda la estructura metodológica del trabajo y se tomarán decisiones fundamentales que guiarán la investigación, revelando el enfoque metodológico seleccionado, las estrategias para la recopilación y análisis de datos. En este sentido, la metodología es el hilo conductor que vincula la visión teórica con la realidad empírica, dotando de rigor y validez al proceso investigativo. En última instancia, a medida que se adentre en este capítulo, se comprenderá la lógica que impulsa la investigación y, a su vez, fortaleciendo la confianza en la validez y fiabilidad de los resultados que posteriormente se presentarán y discutirán.

Método de Investigación

Uno de los métodos más conocidos en la investigación científica es el inductivo-deductivo dado que es un enfoque de razonamiento que combina elementos de la inducción y la deducción. En este sentido, ambos son métodos lógicos utilizados para llegar a conclusiones o formar argumentos, pero difieren en su enfoque.

Inducción

En el proceso inductivo, se parte de observaciones específicas o casos particulares para llegar a una conclusión general o una regla. Se basa en el empirismo y su idea de que si algo es cierto para un conjunto de casos particulares, también es probable que sea cierto para todos los casos similares. Por tanto, la inducción no garantiza la verdad absoluta de la conclusión, ya que siempre existe la posibilidad de que haya casos no observados que podrían contradecir la regla general (Rodríguez y Pérez, 2017).

Deducción

En el proceso deductivo, se parte de afirmaciones generales o principios para llegar a conclusiones específicas. Se basa en la lógica formal y establece conexiones necesarias entre premisas y conclusiones. Si las premisas son verdaderas, la conclusión debe ser verdadera. Es así como la

deducción proporciona una forma más segura de llegar a conclusiones, siempre y cuando las premisas iniciales sean verdaderas (Rodríguez y Pérez, 2017).

Método inductivo-deductivo

Según Burgo et al. (2019) la combinación de estos dos métodos combina las dos formas de razonamiento de la siguiente manera:

1. **Inducción inicial:** Se comienza con la observación de casos particulares o situaciones concretas.
2. **Generación de una regla general:** A partir de estas observaciones, se extrae una regla o patrón general que parece aplicarse a todos los casos observados.
3. **Deducción:** Se utiliza la regla general como premisa para realizar deducciones específicas sobre casos individuales o situaciones no observadas.
4. **Verificación:** Se verifica si las conclusiones deducidas son coherentes con la regla general establecida y con las observaciones iniciales.

En resumen, se utilizará el método inductivo- deductivo porque se utilizará la inducción, es decir, se partirá de la descripción de un caso particular (Importadora CyC) para establecer conclusiones; y además, se aplicará la deducción, es decir, se utilizará las reglas generales establecidas en la rama formal de la administración para llegar a importantes conclusiones a través del objeto de estudio (Importadora CyC).

Enfoque de la Investigación

De la misma forma, Cabezas et al. (2018) señalan que existen en la actualidad tres grandes enfoques en la investigación científica que son: a) el cuantitativo, b) el cualitativo y c) el mixto. En el caso del enfoque cuantitativo se lo utiliza cuando las variables del estudio son medidas bajo parámetros numéricos como medidas en dólares, en tiempo, en grados centígrados, entre

otros. Por el lado del enfoque cualitativo se lo utiliza cuando las variables del estudio son medidas bajo parámetros que representan a una cualidad como por ejemplo los calificativos de bueno o malo, el estado civil de una persona, entre otros.

Por otro lado, Hernández y Mendoza (2018) mencionan el enfoque mixto es la combinación de los dos enfoques cuantitativo y cualitativos. En este sentido, estos estudios de enfoque mixto buscan darle a la variable un estudio más completo asignándole mediciones cuantitativas (datos numéricos) y cualitativas (datos que denotan cualidad). El propósito de este estudio es realizar un manual de políticas y procedimientos que buscan mejorar la capacidad administrativa de CyC. Entonces, para este fin se utilizará un enfoque cualitativo al establecer parámetros que denotan cualidad para describir mejor el objeto de estudio.

Metodología de Mejoras por Procesos

Según Laoyan (2022) indica que existen siete principales metodologías para mejorar los procesos empresariales que son:

- 1) **Six Sigma.**- La metodología Six Sigma es un enfoque de mejora de procesos que se centra en la reducción de la variabilidad y la mejora continua para lograr resultados más consistentes y eficientes. Desarrollada por Motorola en la década de 1980 y popularizada por empresas como General Electric, Six Sigma ha sido ampliamente adoptada en diversas industrias.
- 2) **Gestión de Calidad Total.**- es una metodología de mejora de procesos que se centra en la calidad en todos los aspectos de una organización. A diferencia de Six Sigma, que tiene un enfoque más específico en la reducción de la variabilidad, TQM abarca un enfoque más amplio y busca mejorar la calidad en todos los aspectos de las operaciones y servicios de una empresa.

- 3) **Fabricación Lean.**- es un enfoque de gestión que busca optimizar la eficiencia y eliminar el desperdicio en los procesos de producción y fabricación. Se originó en el sistema de producción de Toyota, conocido como Sistema de Producción Toyota (TPS), y se ha convertido en un enfoque ampliamente utilizado en diversas industrias. La filosofía de *Lean Manufacturing* se basa en la eliminación de actividades que no agregan valor y en la maximización de la eficiencia del flujo de trabajo centrándose en la identificación y eliminación de diferentes formas de desperdicio.
- 4) **Mejora continua, el método Kaizen.**- es un enfoque de gestión que se centra en la mejora constante y gradual de los procesos y actividades de una organización. Asimismo, se basa en la idea de que pequeños cambios y mejoras incrementales en los procesos y prácticas de trabajo pueden tener un impacto significativo a largo plazo, pero tiene que ser un proceso de mejora continuo.
- 5) **Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA).**- es un enfoque estructurado y cíclico utilizado para la mejora continua de los procesos y actividades en una organización que se compone de cuatro etapas. El ciclo PHVA se repite de manera continua, lo que significa que una vez finalizada la etapa de Actuar, se vuelve a comenzar con la Planificación para seguir mejorando los procesos de forma iterativa. Este enfoque permite a las organizaciones aprender de sus experiencias, adaptarse a los cambios y lograr mejoras graduales y sostenibles.
- 6) **El análisis de los 5 “por qué”.**- es una técnica utilizada para identificar las causas raíz de un problema o una situación no deseada. Se basa en la premisa de que, al realizar una serie de preguntas "por qué", es posible llegar a la causa fundamental de un problema, en lugar de simplemente abordar los síntomas superficiales. Asimismo, plantea que los problemas a menudo

tienen en múltiples capas de causas que los generan. Al cuestionar repetidamente las respuestas iniciales y llegar a las causas más profundas, se puede abordar el problema de manera más efectiva.

- 7) **Gestión de procesos de negocios (BPM).**- es un enfoque sistemático para mejorar la eficiencia, la efectividad y la flexibilidad de los procesos en una organización. Se enfoca en la identificación, diseño, ejecución, monitoreo y optimización de los procesos empresariales para lograr los objetivos estratégicos de la organización. En definitiva, es aplicable a organizaciones de diversos sectores y tamaños, y su implementación puede ofrecer beneficios significativos en términos de eficiencia operativa, calidad de servicio y capacidad de adaptación a los cambios del entorno empresarial.

En este caso, dada la versatilidad al poder ser aplicable a diversos sectores y tamaños empresariales; y a las grandes ventajas que ofrece como lograr la eficiencia operativa se ha decidido desarrollar la metodología de mejora de procesos Gestión de procesos de negocios (BPM). Es así como muchas de las anteriores metodologías son ideales o compatibles más como para empresas grandes dada sus características.

Alcance

Según Paz (2022) y Laoyan (2022) la Gestión de procesos de negocios (BPM) es un enfoque sistemático cuyo desarrollo está compuesto principalmente por cinco pasos que son:

- 1) **Identificación de Procesos:** Se comienza por identificar y documentar los procesos existentes en la organización. Esto implica comprender cómo se realizan las tareas, quiénes son los responsables y cómo fluye la información a lo largo de esos procesos.

- 2) **Diseño de Procesos:** Una vez identificados, los procesos se diseñan de manera óptima para mejorar la eficiencia y eficacia. Esto puede incluir la eliminación de pasos innecesarios, la simplificación de procedimientos y la incorporación de tecnología para mejorar la automatización.
- 3) **Ejecución y Automatización:** Los procesos rediseñados se implementan y ejecutan en la organización. En muchos casos, se utiliza la automatización de procesos empresariales (BPA, *Business Process Automation*) para mejorar la consistencia y reducir la dependencia de intervenciones manuales.
- 4) **Monitoreo y Control:** Se establecen indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir y monitorear el desempeño de los procesos. Esto permite a la organización identificar áreas de mejora continua y tomar decisiones informadas basadas en datos.
- 5) **Optimización Continua:** La mejora continua es un principio fundamental de la BPM. Se busca constantemente la optimización de los procesos mediante la retroalimentación, el análisis de datos y la implementación de mejoras incrementales.

En este sentido, dada la temporalidad de este trabajo se realizará el desarrollo de esta metodología hasta el paso dos, es decir, se desarrollará la identificación de los principales procesos y se realizará también el diseño de procesos. Cabe recalcar que para desarrollar los pasos tres, cuatro y cinco se requiere haber implementado esta gestión de procesos de negocio (BPM) durante un tiempo prudencial para poder evaluar los resultados y de ser el caso implementar un plan de optimización continua.

Población

Ríos (2017) señala que la población puede ser finita e infinita. En el primer caso las poblaciones finitas se dan cuando se conoce el número exacto de los elementos que integran dicha población. En el segundo caso, se dice

que es población infinita cuando no se conoce el número exacto de elementos que integran esa población o su determinación resulta muy difícil y costosa. En resumen, la población de esta investigación es de característica finita porque se conoce que Importadora CyC tiene 25 empleados.

Métodos de recolección de datos

Según Ríos (2017) los métodos de recolección de datos son: entrevista, análisis documental y observación. Sobre las entrevistas el autor manifiesta que:

Es propia de las investigaciones sociales. La entrevista obtiene información a través de preguntas orales o escritas... En una entrevista, el investigador debe tener en cuenta que su apariencia sea adecuada al medio, asimismo debe poseer los conocimientos básicos de los datos a recoger. Las entrevistas deben tener una duración adecuada y su aplicación será cuando el entrevistado cuente con la mejor disponibilidad de tiempo y predisposición anímica (Ríos, 2017, p.101).

En definitiva, para una mejor comprensión del objeto de estudio se utilizará las entrevistas para poder conocer más sobre la organización de Importadora CyC. De esta manera, la entrevista con preguntas abiertas se las realizará a la gerente propietaria del negocio y las encuestas con preguntas cerradas se los realizará a las 25 personas que trabajaban para la Importadora CyC.

Método de Levantamiento de Procesos

Tabla 8.

Metodología de Levantamiento de procesos.

1.- Planificación de manuales de procesos
a) Establecer instrumentos a utilizar
b) Planificar el levantamiento y diseño de procesos

2.- Conocer la Filosofía de Importadora CyC
--

3.- Identificar y describir Procesos
a) Identificar procesos y sus elementos
b) Descripción de procesos
c) Elaborar diagrama de procesos

Nota. Adaptado de Benavidez et al. (2019).

Diagnóstico del negocio Importadora CyC

El diagnóstico de la gestión administrativa de una empresa es un proceso esencial que permite evaluar de manera integral y sistemática el desempeño de las actividades administrativas y operativas dentro de la organización. Esta evaluación proporciona una visión clara de cómo se están llevando a cabo las funciones administrativas, identificando áreas de eficiencia, oportunidades de mejora y posibles problemas que puedan afectar el rendimiento general de la empresa. El objetivo principal del diagnóstico administrativo es obtener una comprensión profunda de la estructura organizativa, los procesos internos, la asignación de recursos y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Misión y Visión

Por el momento Importadora CyC no posee ni misión ni visión.

Valores Empresariales

Por el momento Importadora CyC no posee valores empresariales definidos. En efecto, estos valores representan las creencias y convicciones

compartidas por los miembros de la empresa y sirven como base para la cultura organizativa (Echeverría, 2020). No obstante, de ninguna manera esto significa que el personal que trabaja ahí carezca de valores.

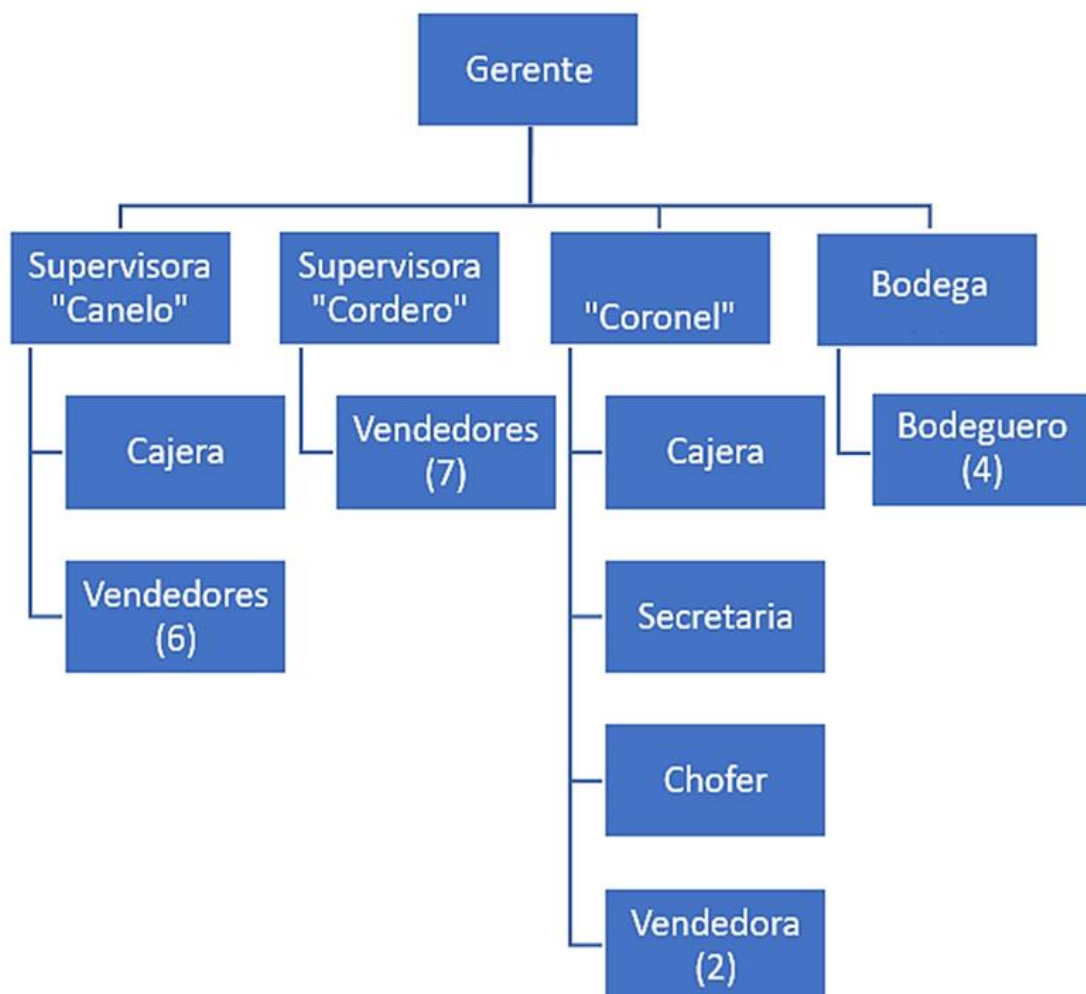
Normas

En este caso, Importadora CyC no poseen normas establecidas en un manual. No obstante, existen normas implícitas como no llegar tarde al trabajo, tratar bien al cliente y traer ropa cómoda al lugar de trabajo. En este sentido, no existe un reglamento claro donde se expongas las normas del negocio.

Organigrama Actual de Importadora CyC

Figura 7.

Organigrama Actual del negocio.



En la figura 7 se puede visualizar la estructura del organigrama en Importadora CyC. En este sentido, Existen tres puntos de ventas de Importadora CyC que son: local “Canelo”, local “Cordero” y local “Coronel”. En todos los puntos de venta están liderados por una supervisora exceptuándose el local “Coronel” que es donde pasa el mayor tiempo la gerente/propietaria, por lo que este local la lidera ella misma. En definitiva, de los 25 empleados que tiene la Importadora CyC sólo cuatro empleados están afiliados pagándoseles todos los beneficios sociales.

Funciones de los empleados en la gestión actual

En este apartado se describirá las funciones del puesto de trabajo, la formación académica que se requiere actualmente para ocupar dicho cargo, su lugar de trabajo y cuál es su jefe(a) inmediatamente superior.

Tabla 9.

Información general del puesto de Gerente.

Cargo de Gerente / Propietaria		
Formación Académica:	Superior Inmediato:	Punto de venta:
Bachiller	Ninguno	Coronel
Funciones: Dirigir a las supervisoras de manera directa, aprobar las órdenes de compra de la mercadería, aprobar los balances financieros empíricos, pagar proveedores y contratar personal.		

En la tabla 9 se puede apreciar que la gerente es una emprendedora que le tocó encargarse de su negocio de manera empírica dado que carece de conocimientos técnicos de Administración de Empresas. Actualmente, dirige uno de los tres puntos de venta (coronel) y entre sus funciones principales se encuentra dirigir a todo el personal especialmente a las supervisoras, aprobar las órdenes de compra de la mercadería, aprobar los balances financieros empíricos, pagar proveedores y contratar personal.

Tabla 10.

Información general del puesto de Supervisora.

Cargo de Supervisora		
Formación Académica:	Superior Inmediato:	Punto de venta:
Bachiller	Gerente	Canelo y Cordero
Funciones: Reportar a la Gerente, supervisar a los vendedores y demás personal dentro del local asignado, apoyo en la realización de los balances financieros, gestión de abastecer el local asignado y gestionar los insumos necesarios para el funcionamiento del punto de venta.		

En la tabla 10 se puede observar que las supervisoras gozan de la entera confianza de la gerente porque tienen el parentesco sanguíneo de hermanas. No obstante, dirigen de manera empírica el local comercial asignado dado que carecen de conocimientos técnicos de Administración de Empresas. Actualmente, una supervisora se encuentra en el local “canelo” y la otra en el local “cordero” y entre sus funciones principales se encuentra Reportar a la Gerente, supervisar a los vendedores y demás personal dentro del local asignado, apoyo en la realización de los balances financieros, gestión de abastecer el local asignado y gestionar los insumos necesarios para el funcionamiento del punto de venta.

Tabla 11.

Información general del puesto de Bodeguero.

Cargo de Bodeguero		
Formación Académica:	Superior Inmediato:	Punto de venta:
Bachiller	Gerente	Ninguno (bodegas)
Funciones: Comprobar el estado de la mercadería que entra a bodega, asegurarse del correcto almacenamiento de la mercadería, limpieza de las dos bodegas por turnos, entregar la mercadería al chofo y demás tareas que designe la gerente.		

En la tabla 11 se puede observar que los bodegueros no poseen formación académica de tercer nivel, por tanto realizan sus actividades de manera empírica en las bodegas. Actualmente, la gerente les da órdenes de manera directa a los cuatro bodegueros que tiene Importadora CyC. Además, entre sus funciones principales se encuentra la comprobación del estado de la mercadería que entra a bodega, asegurarse del correcto almacenamiento de la mercadería, limpieza de las dos bodegas por turnos, entregar la mercadería al chofero y demás tareas que designe la gerente.

Tabla 12.

Información general del puesto de Cajera.

Cargo de Cajera		
Formación Académica: Bachiller	Superior Inmediato: Supervisora y Gerente	Punto de venta: Coronel y Canelo
Funciones: Cerciorarse de que haya suelto en la caja, cobrar a los compradores, empaquetar el producto vendido, cuadrar caja, mantener limpio su puesto de trabajo.		

En la tabla 12 se puede observar que las cajeras no poseen formación académica de tercer nivel, por tanto realizan sus actividades de manera empírica en las cajas. Actualmente, las supervisoras les da órdenes de manera directa a los dos cajeras que tiene Importadora CyC. Además, entre sus funciones principales se encuentra la de comprobar de que haya suelto en la caja, cobrar a los compradores, empaquetar el producto vendido, cuadrar caja, mantener limpio su puesto de trabajo.

Tabla 13.*Información general del puesto de Secretaria.*

Cargo de Secretaria		
Formación Académica:	Superior Inmediato:	Punto de venta:
Bachiller	Gerente	Coronel
Funciones: Emitir las comunicaciones de la Gerente a todo el personal, manejar la agenda de la gerente, filtrar llamadas a la gerente, coordinación de compra de mercadería, manejo de redes y demás disposiciones de la gerente.		

En la tabla 13 se puede observar que la secretaria no posee formación académica de tercer nivel, por tanto realizan sus actividades de manera empírica. Actualmente, la secretaria recibe órdenes de manera directa de la gerente de Importadora CyC. Además, entre sus funciones principales se encuentra la de emitir las comunicaciones de la Gerente a todo el persona, manejar la agenda de la gerente, filtrar llamadas a la gerente, coordinación de compra de mercadería, manejo de redes y demás disposiciones de la gerente.

Tabla 14.*Información general del puesto de Vendedor(a).*

Cargo de Vendedor(a)		
Formación Académica:	Superior Inmediato:	Punto de venta:
Bachiller	Gerente y Supervisoras	Coronel, Canelo y Cordero
Funciones: Recibir al cliente, presentarle la mercadería, cierre de la venta, lleva los productos solicitados por los clientes a la caja, limpiar el local por turnos y demás tareas que asigne la gerente o las supervisoras.		

En la tabla 14 se puede ver que los vendedores no poseen formación académica de tercer nivel, por tanto realizan sus actividades de manera empírica en los locales asignados. Actualmente, los vendedores reciben órdenes de manera directa de la gerente y las supervisoras dependiendo del

local. Además, entre sus funciones principales se encuentra la de recibir al cliente, presentarle la mercadería, cierre de la venta, lleva los productos solicitados por los clientes a la caja, limpiar el local por turnos y demás tareas que asigne la gerente o las supervisoras.

Tabla 15.

Información general del puesto de Chofer.

Cargo de Chofer		
Formación Académica: Bachiller (Licencia Profesional)	Superior Inmediato: Gerente	Punto de venta: Coronel
Funciones: Transportar la mercadería donde le asigne la gerente, mantener el vehículo limpio, realizar tareas de mensajería, transportar el personal del negocio según requerimiento de la gerente y demás tareas asignadas por la gerente.		

En la tabla 15 se puede ver que el chofer no posee formación académica de tercer nivel, no obstante, realiza su actividades de manera profesional al tener una licencia tipo C. Actualmente, el chofer recibe órdenes de manera directa de la gerente. Además, entre sus funciones principales se encuentra la de transportar la mercadería donde le asigne la gerente, mantener el vehículo limpio, realizar tareas de mensajería, transportar el personal del negocio según requerimiento de la gerente y demás tareas asignadas por la gerente.

Tabla 16.*Peso financiero actual mensual de los sueldos en Importadora CyC.*

Empleados	Sueldo Mensual	Aporte Patronal	Fondo de reserva	Bono navideño	Bono escolar	Vacaciones	Total Empleado
Supervisora (2)*	\$2,000	\$223.00	\$166.67	\$166.67	\$75.00	\$83.33	\$2,714.67
Bodeguero (4)	\$1,800	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,800.00
Cajeras (2)**	\$900	\$50.18	\$37.50	\$37.50	\$37.50	\$18.75	\$1,081.43
Secretaria	\$500	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$500.00
Vendedores (15)***	\$6,750	\$50.18	\$37.50	\$37.50	\$37.50	\$18.75	\$6,931.43
Chofer	\$500	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$500.00
TOTAL MENSUAL							\$13,527.52

Nota. (*) Las dos supervisoras están afiliadas y reciben los beneficios sociales. (**) Solo una cajera está afiliada y recibe los beneficios sociales. (***) Solo una vendedora está afiliada y recibe los beneficios sociales.

En la tabla 16 se puede observar el peso financiero de los sueldos de Importadora CyC de manera mensual. En este caso, es importante señalar que solo 4 personas están afiliadas a la seguridad social y reciben los beneficios sociales de ley (las dos supervisoras, una cajera y una vendedora). Es así como los gastos de los sueldos mensuales de las 25 personas que laboran en la Importadora CyC suman \$13 527.52 dólares.

Manual de procedimientos

Actualmente, Importadora CyC no posee un manual de procedimientos donde se explique cómo es el proceso o flujograma de vender un producto a un cliente. En este caso, a los empleados sólo se les dice que sean educados, respetuosos y que intenten venderle al cliente lo que más puedan mostrando siempre una buena actitud. Lo único que está estandarizado es que cuando se quedan sin inventario, las supervisoras llaman a la gerente, que ésta a su vez le da indicaciones a bodega de qué inventario se necesita en los puntos de venta y manda al chofer para que recoja la mercadería y las entregue a los locales.

Políticas del proceso de venta

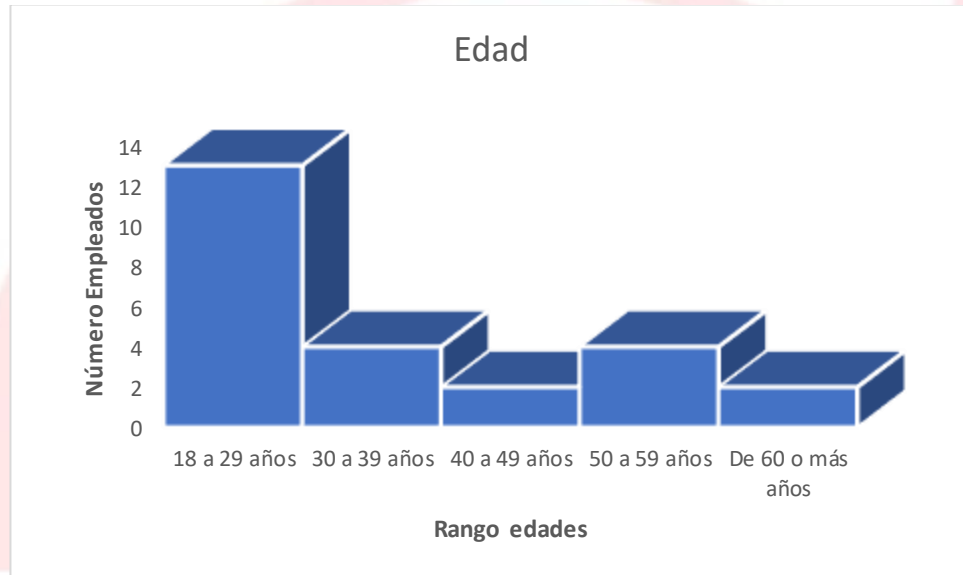
De la misma manera, en Importadora CyC al personal de ventas no se los capacita de manera técnica para que entiendan el proceso de venta. No se visualiza esas políticas claves de saber prospectar, establecer un primer contacto con el cliente, conocer sus necesidades, realizar una propuesta de venta, manejar las posibles objeciones, realizar el cierre de ventas, realizar un servicio postventa y tratar de establecer una relación comercial a largo plazo (Triana, 2019).

Capítulo III

Presentación de Resultados de las encuestas a empleados

Figura 8.

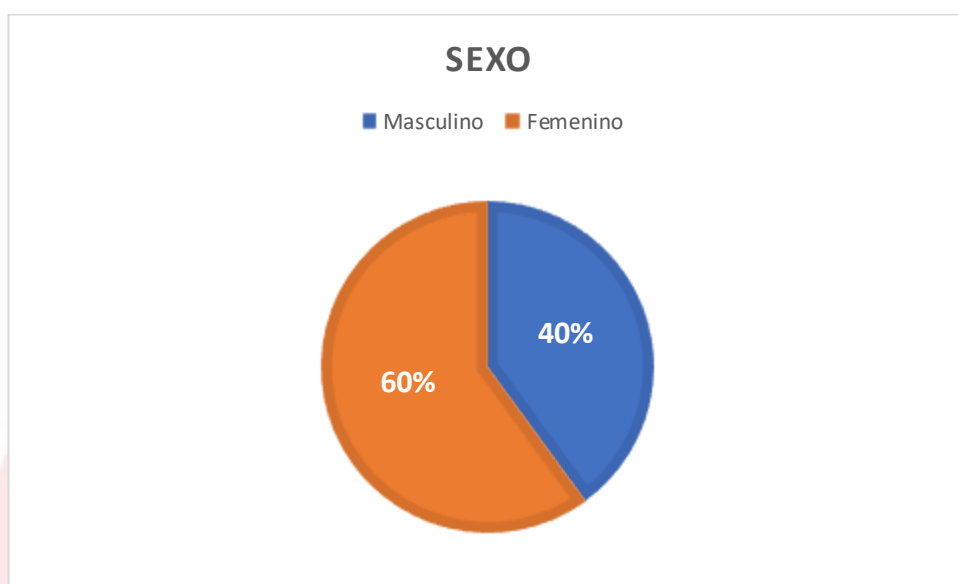
¿A que rango de edad pertenece?



En la figura 8 se puede observar que la mayoría de los empleados de Importadora CyC están dentro del rango de edad de entre 18 a 29 años, es decir, el 52% del total de los empleados. Luego, siguen los empleados con los rangos de edad 30 a 39 años y 50 a 59 años; ambos grupos etarios representan por separado el 16% del total de los colaboradores. Finalmente, los empleados con los rangos de edad 40 a 49 años y los de 60 o más años; ambos grupos etarios representan por separado el 8% del total del personal de este negocio.

Figura 9.

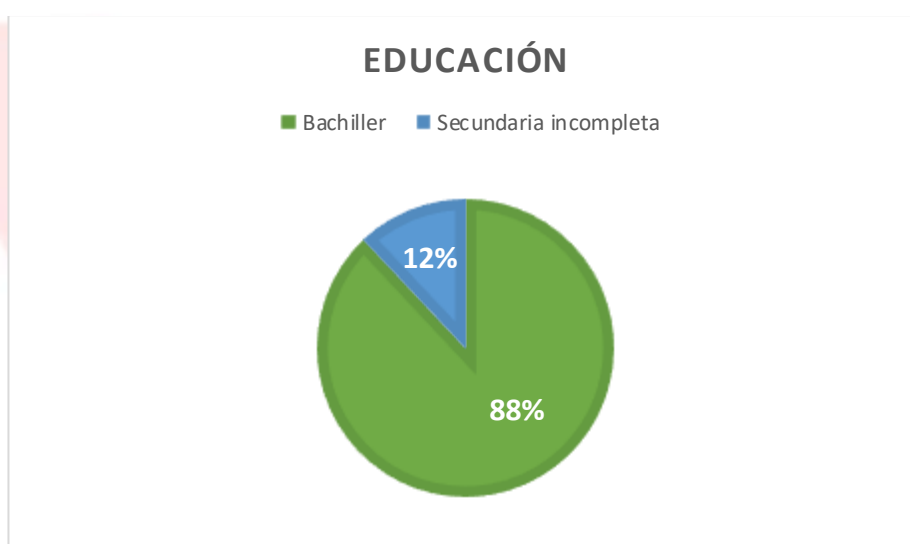
¿Cuál es su sexo?



En la figura 9 se puede visualizar que la mayoría de los empleados de Importadora CyC son del sexo femenino, es decir, 15 personas que representan al 60% del total del personal. Por el contrario, 10 personas que representan al 40% son del sexo masculino.

Figura 10.

¿Cuál es su nivel de educación?

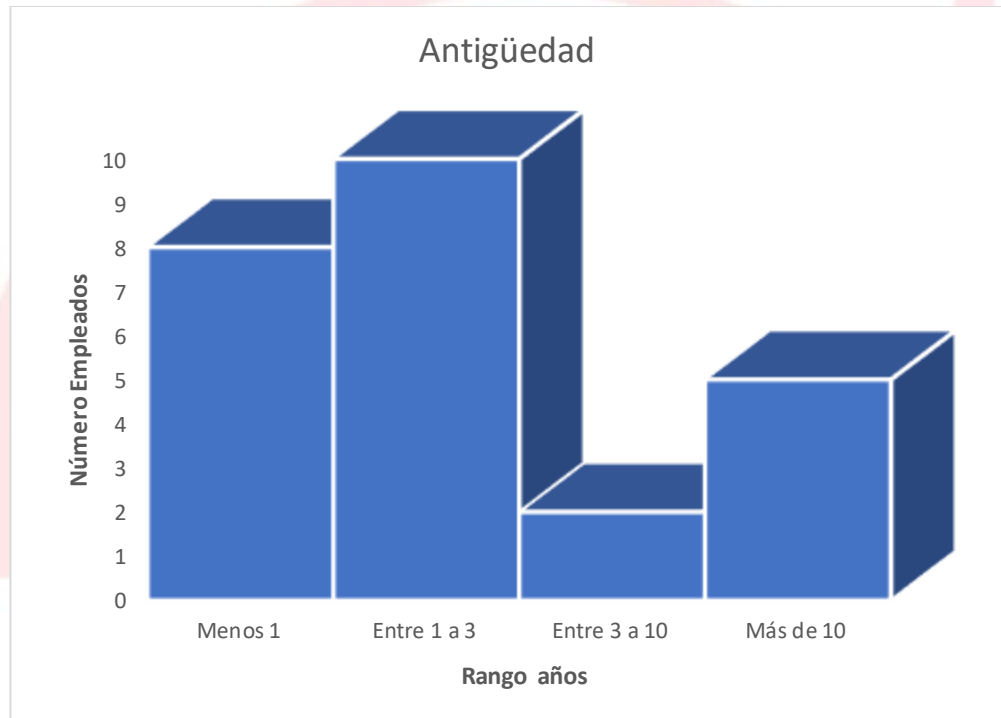


En la figura 10 se puede apreciar que la mayoría de los empleados de Importadora CyC son bachilleres, es decir, 22 personas que representan al 88% del total del personal. De la misma manera, tres personas que representan al 12% alegan tener una instrucción secundaria incompleta. En

definitiva, en esta Importadora no existen empleados con nivel superior en educación.

Figura 11.

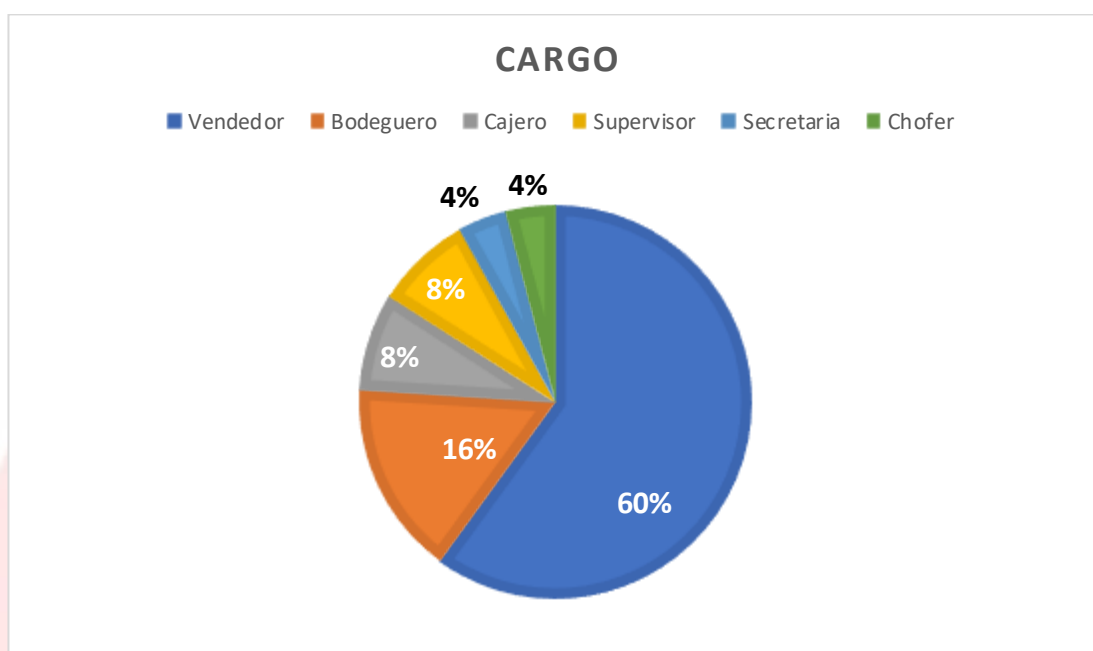
¿Cuántos años lleva trabajando en Importadora CyC?



En la figura 11 se puede observar que 10 empleados de Importadora CyC llevan trabajando entre uno y tres años, es decir, el 40% del total de los colaboradores. Luego, siguen los empleados con una antigüedad de menos de un año con ocho miembros, es decir, el 32% del total. Además, cinco empleados llevan trabajando en esta Importadora más de 10 años, lo que representa al 20% del total. Finalmente, solo dos empleados llevan laborando entre tres y 10 años en el negocios, es decir, el 8% del total del personal.

Figura 12.

¿Qué cargo ocupa en Importadora CyC?



En la figura 12 se puede observar que 15 empleados de Importadora CyC llevan trabajando como vendedores, es decir, el 60% del total de los colaboradores. Luego, siguen los empleados con la funciones de bodeguero con cuatro miembros, es decir, el 16% del total. Además, dos empleados llevan trabajando como cajero lo que representa al 8% del total y otros dos empleados como supervisoras (8% del total). Finalmente, una empleada lleva laborando como secretaria lo que representa al 4% del total del personal y otro empleado como chofer.

Figura 13.

¿Tenía experiencia laboral antes de ingresar a Importadora CyC?



En la figura 13 se puede apreciar que la mayoría de los empleados de Importadora CyC (17) sí contaban con experiencia laboral previa antes de ingresar a trabajar en Importadora CyC, es decir, el 68%. Por otro lado, ocho empleados ingresaron a laborar a esta importadora sin tener experiencia lo que representa el 32% del total del personal.

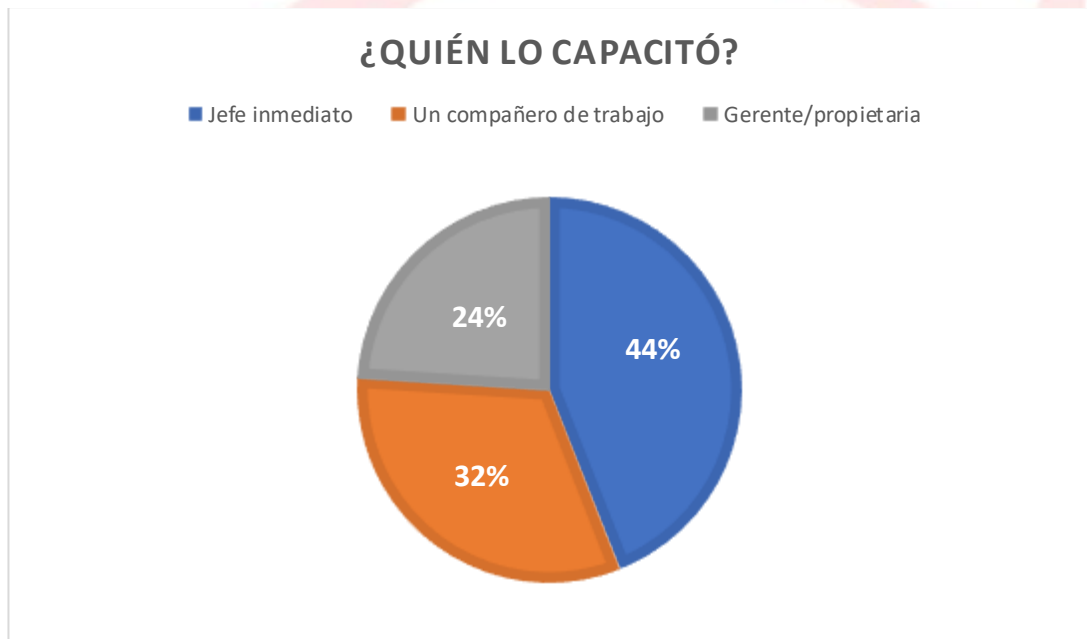
Figura 14.

¿Conoce con exactitud cuáles son las funciones de su puesto?



En la figura 14 se puede observar que los 25 empleados de Importadora CyC manifestaron conocer a plenitud las funciones que debe desempeñar acorde a su cargo.

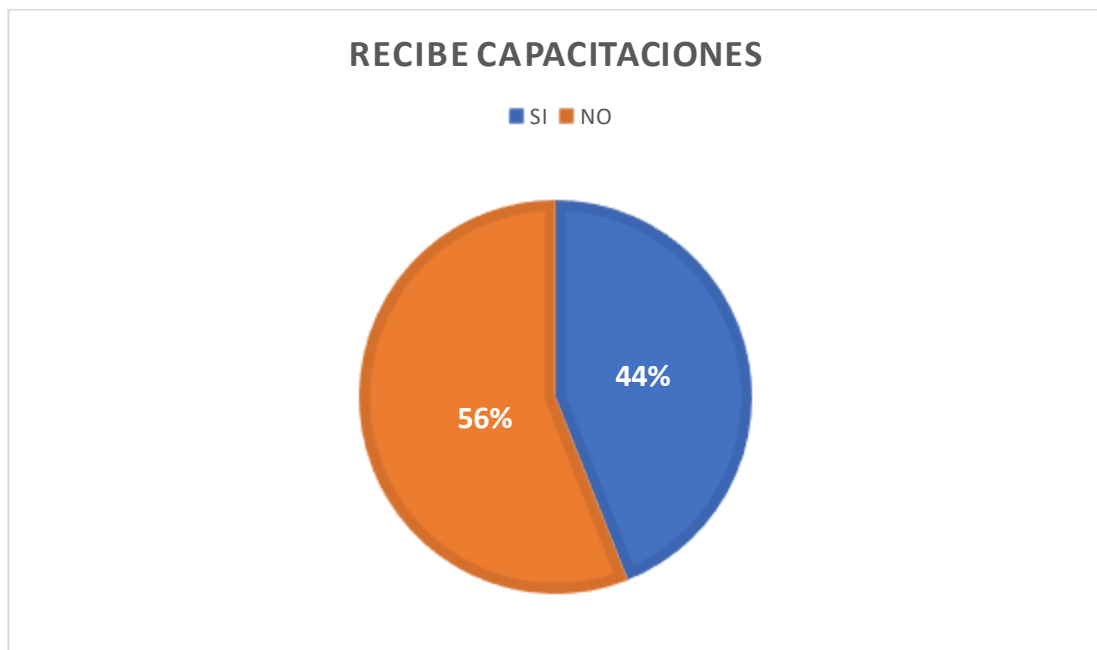
Figura 15. ¿Quién le explicó sobre las funciones de su puesto?



En la figura 15 se puede apreciar que 11 empleados de Importadora CyC fue capacitado por su jefe inmediato, es decir, el 44% del total del personal. Por otro lado, ocho empleados manifestaron que fueron capacitados por un compañero de trabajo, es decir, el 32% del total del personal. De la misma manera, seis colaboradores alegaron que fueron capacitados directamente por la gerente (24%). Finalmente, ninguno de los empleados mencionó que recibieron un proceso de capacitaciones o recibió un manual de funciones.

Figura 16.

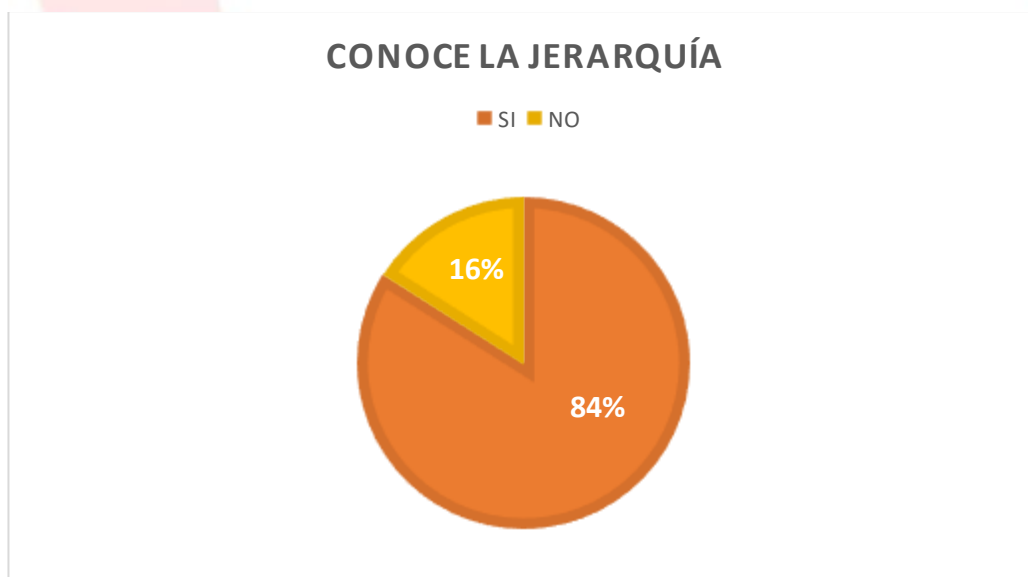
¿Ha recibido alguna capacitación durante su permanencia laboral?



En la figura 16 se puede observar que 14 empleados de Importadora CyC manifiesta que no reciben una capacitación regular, es decir, el 56% del total del personal. Por otro lado, 11 empleados manifestaron que sí reciben una capacitación regular lo que representa al 44% del total del personal.

Figura 17.

¿Conoce con claridad cuál es la jerarquía en Importadora CyC?

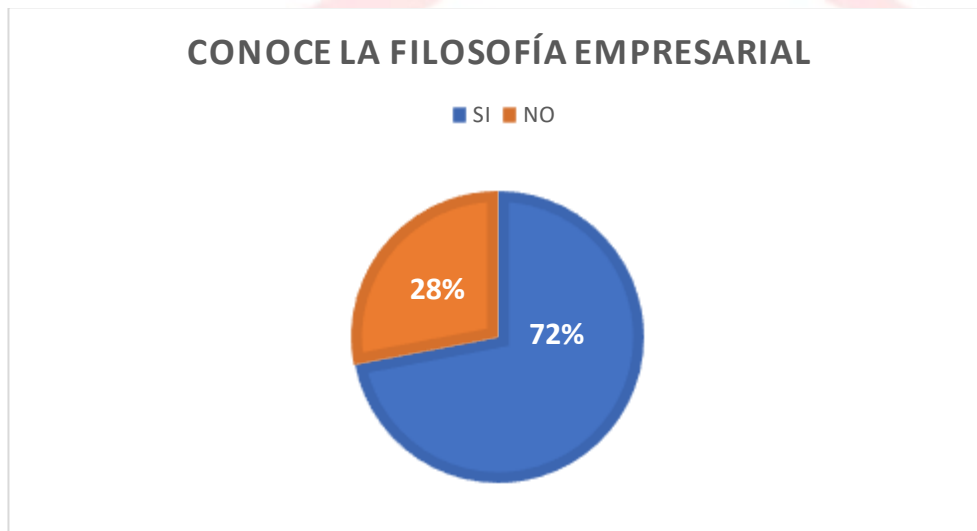


En la figura 17 se puede aseverar que la gran mayoría (21 empleados) manifiestan que conocen plenamente la jerarquía de Importadora CyC, es

decir, el 84% del total del personal. No obstante, cuatro empleados manifestaron que no conocen a profundidad la jerarquía de Importadora CyC, es decir, el 16% del total del personal.

Figura 18.

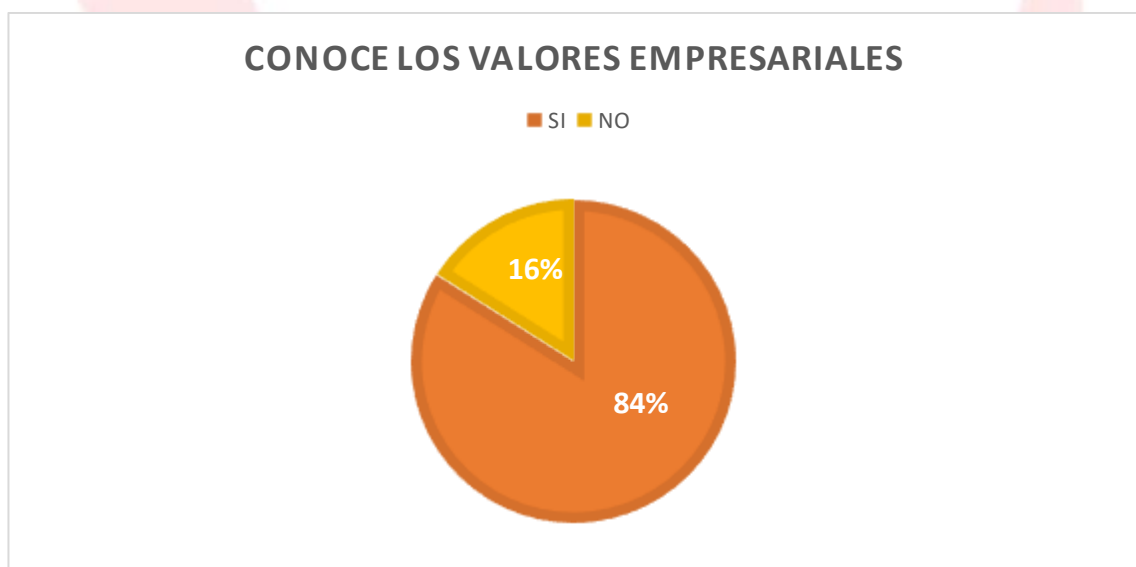
¿Conoce la filosofía empresarial de Importadora CyC?



En la figura 18 se puede observar que la gran mayoría (18 empleados) manifiestan que conocen la filosofía empresarial de Importadora CyC (misión y visión), es decir, el 72% del total del personal. No obstante, siete empleados manifestaron que no conocen la filosofía empresarial de la importadora lo que representa al 28% del total de colaboradores.

Figura 19.

¿Conoce los valores institucionales de Importadora CyC?



En la figura 19 se puede apreciar que la gran mayoría (21 empleados) manifiestan que sí conocen los valores empresariales de Importadora CyC, lo que representa el 84% del total del personal. No obstante, cuatro empleados manifestaron que no conocen los valores empresariales de la importadora, es decir, el 16% del total de los colaboradores.

Entrevista a la gerente de Importadora CyC

1. ¿Al momento de emprender tenía alguna experiencia dirigiendo un negocio comercial?

Si, tenía experiencia porque había trabajado en un almacén por un lapso de 4 años donde aprendí mucho y decidí emprender por mí misma, el negocio era de importación de mercadería en general, como cosas de bazar, bisutería, etc. Al principio estaba como vendedora y con el pasar del tiempo subí de puesto hasta el punto de administrar el negocio donde tenía el manejo de toda la importadora y tuve todo el conocimiento de importación, de ventas, de aprender a elegir productos que les gustan a las personas y cuando me sentía capacitada decidí emprender.

2. ¿Cuántos años lleva operando en el mercado?

Llevo operando 26 años.

3. ¿Conoce quién es su cliente, su segmento o su nicho?

El tipo de cliente al que le vendo son cincuentazos, bazares, almacenes, distribuidores, recorredores, es un mercado bastante amplio, la mercadería es vendida incluso en centro comerciales.

4. ¿Qué necesidades cree UD. que satisface a sus clientes con sus productos?

Satisfago a la clientela trayendo mercadería que está a la moda, que es de fácil salida con precio económico, moderna de la cual pueden obtener ganancias.

5. ¿Cómo se diferencia de su competencia?

Me diferencio de la competencia tratando de ser original, trayendo productos diferenciados, escogiendo productos innovadores a precios bajos.

6. ¿Cómo ha evolucionado su negocio?

El negocio ha evolucionado en gran escala porque empezó como un pequeño bazar y con el tiempo comenzó a ser importadora y tener más variedad de productos hasta lograr tener más locales que distribuyen su mercadería a nivel nacional.

7. ¿Cómo distribuye su producto?

Principalmente se distribuye en los locales que se encuentran en la zona más comercial de la ciudad que en este caso es la bahía, a parte se comparten los productos mediante las redes sociales y se realizan envíos a nivel nacional.

8. ¿Cómo califica a su servicio de atención al cliente?

Se trata de tener un personal bastante eficiente el cual es constantemente supervisado para que tengan una buena interacción con las personas que desean los productos, sin embargo, al ser un local bastante informal y por el sector en el que se encuentra suelen haber clientes groseros y ciertas falencias en la atención.

9. ¿Ha experimentado problemas entre su personal y cómo los soluciona habitualmente?

Si han existido problemas con el personal en el ámbito de atrasos o con ciertas irresponsabilidades en sus funciones y suele solucionarse tratándolo personalmente con el empleado, no existen ningún tipo de multas a no ser que el empleado falte sin justificación alguna, en ese caso se descuenta el día.

10. ¿Qué espacio físico cuenta para sus operaciones comerciales?

Tengo 3 locales comerciales en puntos estratégicos debido a que transita mucha gente, se encuentran ubicados en diferentes sectores de la

bahía, uno se encuentra en coronel y huancavilca, otro en Ayacucho y Chimborazo y el ultimo en Ayacucho y cacique Álvarez, además de eso cuento con 2 bodegas que se encuentran en Santa Elena y Luque, cerca del mercado central y la otra se encuentra cercana al City Mall en un sector lleno de bodegas.

11. ¿Reciben capacitación regular su personal?

Reciben capacitación al ingresar al trabajo, se explica sobre los productos, el sistema de facturación, la entrega de la mercadería, entre otras funciones, pero no existe una capacitación regular.

12. ¿Quién es el encargado de llevar a cabo las capacitaciones de ser el caso?

Puede ser el jefe directo o se designa a una persona con años de experiencia en la organización.

13. ¿Sus empleados tienen completamente claro cuál es el organigrama de su organización?

No hay un organigrama.

14. ¿Sus empleados tienen completamente claro cuáles son sus funciones en su organización?

Parcialmente, conocen sus funciones sin embargo no tienen iniciativa, suelen realizar un trabajo conformista en ciertas ocasiones.

15. ¿Sus empleados conocen los valores de su negocio?

No.

16. ¿Sus empleados conocen la misión y visión de su organización?

No hay misión o visión.

17. ¿Cómo es su proceso de compra de mercadería?

El proceso de importación empieza con la selección de productos ya sea presencialmente, viajando a china o mediante envío de fotos con un intermediario en China para que busque los productos en el mercado de la

ciudad de Yiwu, también conocida como International Business & Trade City, luego de encontrarlos se manda a fabricar, lo cual conlleva un tiempo de fabricación de 25 a 30 días, cuando las fábricas ya tienen los productos, el intermediario se encarga de llevar la mercadería a sus bodegas en china, la cual es embarcada en contenedores de 60 pies y el proceso de venida a Ecuador demora 30 días, un vez que la mercadería está en las aduanas de Ecuador, se contrata a un agente afianzado para que haga el proceso de desaduanización de la mercadería.

18. ¿Siempre utiliza los mismo procesos o pasos a la hora de importar mercadería?

Si, siempre.

19. ¿Cuáles son los costos más importantes de su actividad comercial?

El flete del contenedor, gastos de aduana, gastos de agente afianzado, gastos en camión que transporta la mercadería a las bodegas, gastos de cuadrilla, gastos de bodegaje de aduana mientras mantienen la mercadería de 2 a 3 días en el puerto y porcentaje que se le paga al intermediario por encargarse de los proveedores en china.

20. ¿Los vendedores conocen exactamente la manera en que deben vender su mercadería?

Si bien no existe un manual propiamente dicho, siempre trato de potenciar el talento natural de los vendedores dándoles cierto empoderamiento y libertad para realizar su trabajo.

21. ¿Dentro de su organización se han establecido políticas laborales?

Algunas como:

- ✓ El salario mínimo legal o según el cargo que empleen.
- ✓ Normativas de despido con respectiva liquidación
- ✓ Horario laboral establecido
- ✓ Vacaciones, bonos de navidad y bonos escolares para quienes tienen hijos
- ✓ Políticas anti-acoso, respeto entre los compañeros para un buen ambiente laboral

- ✓ No mantener relaciones amorosas entre los empleados
- ✓ Usar ropa cómoda que no sea demostrativa, las mujeres no pueden asistir en falda o short, ni los hombres en bermudas o pantaloneta.

Análisis de la entrevista: Al momento de entrevistar a la gerente/propietaria se pudo percibir a una persona emprendedora con alto conocimiento empírico dado que si bien no posee un conocimiento técnico en administración, cuenta con suficiente años de experiencia para conocer el mercado en el cual compete. De la misma manera, uno de los puntos fuertes que tiene Importadora CyC es que se provee de mercadería barata que le permite obtener buenos márgenes, pero lo que más destaca es su lectura de las tendencias futuras, por lo que importa mercadería original e innovadora desde China.

Por otro lado, se pudo constatar que el local es bastante informal y las características de los cliente que atiende suelen en ocasiones groseros, por lo que se puede percibir ciertas falencias en la atención al cliente. En este contexto, han existido conflictos internos con el personal en el ámbito de atrasos o de ciertas irresponsabilidades en sus funciones, por lo que la gerente siempre tiene que resolverlos cuando existen.

En cuanto a la capacitación que recibe el personal de Importadora CyC, éstos reciben capacitación solamente al ingresar al trabajo, pero no se lo hace de manera continua ni buscando una mejorara constante en los procesos del negocio. En efecto, los nuevos empleados pueden ser capacitados por el jefe directo o por alguna persona con más experiencia en las funciones, pero no existe un proceso formal o una persona designada para tal fin.

De la misma manera, no existe un organigrama definido, por lo que la gerente comenta que sus empleados conocen parcialmente la jerarquía y además, algunos no conocen sus funciones a detalla ni poseen iniciativa. Esta situación ha escalado en que la gerente percibe en ciertas ocasiones la realización de un trabajo conformista por parte de su personal. Adicional a esto, se puede comentar que no existe una filosofía empresarial definida ni valores empresariales que ayuden a proveer de orientación o identidad a los colaboradores de Importadora CyC.

En definitiva, en Importadora CyC si bien no existe un manual propiamente dicho de procedimientos, siempre se trata de potenciar el talento natural de los vendedores, aunque no se lo canaliza de una manera técnica ni ordenada. En conclusión, la importadora sí tiene sus políticas empresariales, pero no ha sido socializado de tal manera que todo el personal las conozca y las aplique habitualmente.

A large, faint watermark logo is centered on the page. It consists of a large, stylized letter 'C' that is open at the top and bottom. Inside the 'C', the text 'C & C' is written in a serif font. The entire logo is rendered in a light pink or red color.

C & C

Propuesta de Manual de Políticas y Procedimientos

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES



C & C

TABLA DE CONTENIDO

IMPORTADORA CyC

INTRODUCCIÓN.....	1
FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	2
VALORES EMPRESARIALES.....	3
ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.....	4
FUNCIONES DEL CARGO.....	5
PROCEDIMIENTOS POR ÁREAS.....	7
POLÍTICAS EMPRESARIALES.....	8

¡Bienvenidos al

Manual de Políticas y Procedimientos de Importadora CyC!

Este manual es un documento integral diseñado para guiar a nuestros colaboradores en la comprensión y aplicación efectiva de las normas y prácticas que rigen nuestro entorno laboral. Además, este constituye la base sólida sobre la cual construimos una cultura organizacional fundamentada en la transparencia, la eficiencia y el respeto mutuo.

En Importadora CyC reconocemos la importancia de establecer directrices claras y coherentes para asegurar la consistencia en nuestras operaciones diarias. Este manual no solo detalla las políticas y procedimientos esenciales, sino que también refleja nuestros valores corporativos y nuestro compromiso con la excelencia en el servicio, la integridad y la innovación.

A lo largo de estas páginas, encontrarás información detallada sobre aspectos cruciales de nuestra operación, desde la filosofía empresarial que orientan nuestras decisiones hasta los procesos específicos que optimizan la eficiencia de Importadora CyC. Este manual sirve como una herramienta invaluable para todos los miembros de nuestro equipo, desde los nuevos colaboradores que se integran a nuestra empresa hasta aquellos que han contribuido significativamente a nuestro crecimiento.

Al seguir las políticas y procedimientos aquí establecidos, no solo fortalecemos nuestra posición en el mercado, sino que también cultivamos un ambiente de trabajo donde cada individuo se sienta valorado, respetado y motivado para alcanzar su máximo potencial. Importadora CyC agradece tu compromiso continuo y confiamos en que este manual te será de gran utilidad en tu jornada laboral.

¡Juntos construimos el éxito de Importadora CyC.

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Misión

“Inspirar y realzar la belleza única de cada individuo proporcionando a nuestros clientes accesorios que no solo complementen su estilo personal, sino que también expresen su individualidad y confianza contribuyendo así a la creación de momentos especiales y memorables”

C & C

Visión

“Ser líderes nacionales y ser la marca preferida de bisutería, marcando la pauta en el mundo de la moda con accesorios que trascienden el tiempo, que reflejen la diversidad y elegancia de quienes nos eligen”

VALORES EMPRESARIALES

Los valores son la base de la cultura empresarial y reflejan las creencias compartidas por los miembros de Importadora CyC. Estos valores influyen en la forma en que la empresa opera e interactúa con sus empleados y clientes.

Honestidad

Pasión

Trabajo en equipo

Competitividad

Responsabilidad

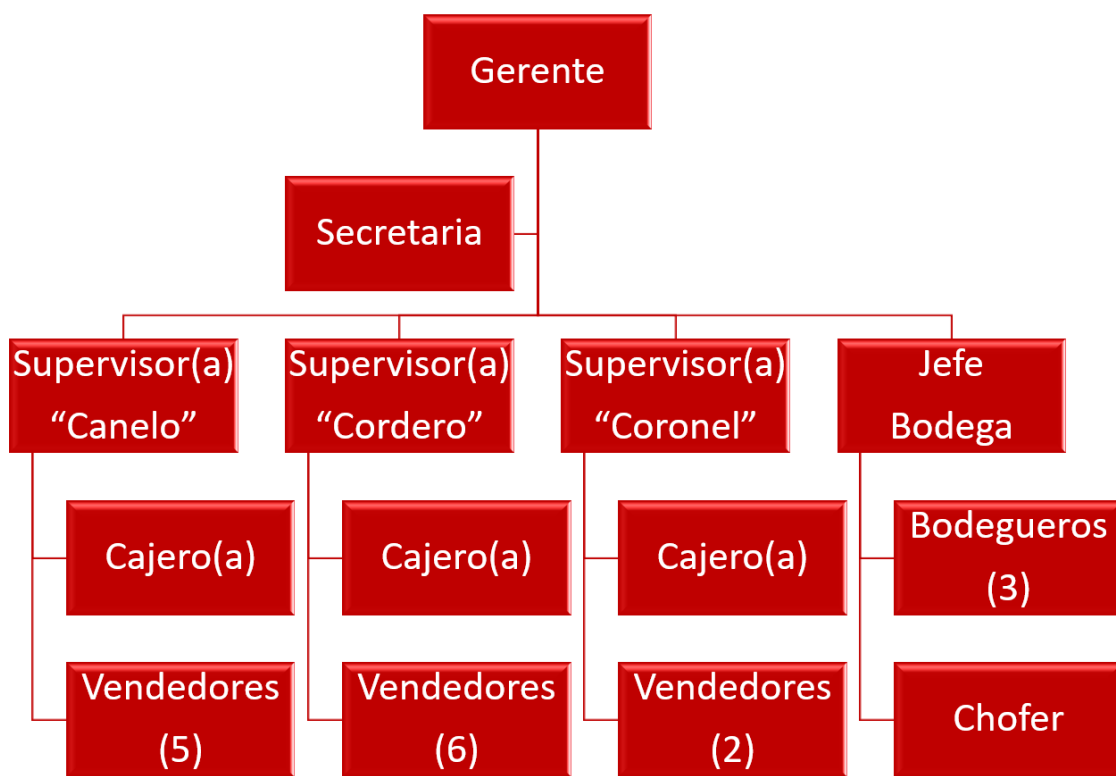
Solidaridad

Iniciativa

Puntualidad

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

El organigrama institucional refleja la jerarquía y las relaciones entre diferentes departamentos o individuos que componen la entidad. El objetivo principal de este diagrama es proporcionar una visión clara y rápida de la cadena de mando y la distribución de responsabilidades dentro de Importadora CyC.



FUNCIONES DEL CARGO

Gerente

Supervisor (a)

Jefe de Bodega

Secretaria

Cajero(a)

Vendedor(a)

Bodeguero

Chofer

IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Administrativo
	Gerente	Gerencia

Identificación del Cargo de Gerente

Nombre del Cargo:	Gerente general	Nivel:	Alto
Línea de Reporte:	N/A	Supervisa a:	Supervisores y jefe

Descripción del Cargo

Definición:

Persona que ocupa una posición de liderazgo y responsabilidad dentro de Importadora CyC. La función principal es planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos y metas establecidos por la organización. Sus principales responsabilidades son:

- a) Aprobar el requerimiento de importación.
- b) Escoger y decidir la mercadería para importación.
- c) Supervisar el buen funcionamiento de la organización.
- d) Garantizar el correcto abastecimiento de inventario de Importadora CyC acuerde a las necesidades.
- e) Coordinar el proceso de importación de mercadería.
- f) Pago a proveedores.
- g) Aprobar el pago de nómina.
- h) Vincular y desvincular empleados.
- i) Analizar balances.
- j) Crear y renovar políticas y procedimientos empresariales.
- k) Reportar al propietario(a) de Importadora CyC.

Ubicación en el Orgánico Estructural

El cargo de Gerente General reporta solo al propietario de Importadora CyC, según consta en el organigrama siguiente:

IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Administrativo
	Gerente	Gerencia



Descripción funcional:

Son funciones propias del puesto las detalladas a continuación:

Administrativas (local comercial):

- Realizar las compras de inventario
- Aprobar órdenes de compra.
- Pagar a proveedores.
- Pagar a los empleados.
- Aprobar los balances.
- Controlar a todo el personal, especialmente a los supervisores.
- Vincular y desvincular personal.
- Crear políticas y procedimientos que mejoren la administración.

Administrativas (Bodega):

- Decidir sobre la cantidad de inventario de todas las bodegas y establecer políticas de almacenaje.
- Supervisar al jefe de bodega.
- Establecer políticas y procedimientos en el área de bodega.

Administrativas (Importación):

- Decidir los tipos de mercadería que se importan.
- Tratar con el intermediario (gestor de importaciones).
- Desaduanización de mercadería.
- Pago a proveedores internacionales.
- Establecer políticas y procedimientos en el proceso de importación.

Directrices Generales:

- a) Todas las actividades laborales ejecutadas por este cargo están reguladas por las políticas empresariales de Importadora CyC.

IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Administrativo
	Gerente	Gerencia

- b) Ejecutar las actividades naturales de su cargo acorde con el manual de políticas y procedimientos de Importadora CyC.

Nivel de Reporte:

- a) Dueño de la empresa.

Perfil del Cargo:

Generalidades:

- a) Edad: Mayor de 30 años
- b) Sexo: Sin distinción

Formación académica

Se requiere un título profesional:

- c) Licenciado, ingeniero en Ciencias Administrativas o carreras afines (Carrera terminada).

Experiencia profesional

Al menos cinco años en puestos de liderazgo en empresas comerciales y/o empresas importadoras.

Formación adicional

- a) Office experto.
- b) Experto en área contables – tributarias.
- c) Conocimientos de trámites de importación.

Cualidades de potencial y personalidad requeridos

- a) Liderazgo: Alto
- b) Honestidad: Alto
- c) Pasión: Alto
- d) Trabajo en equipo: Alto
- e) Competitividad: Alto
- f) Responsabilidad: Alto
- g) Iniciativa: Alto
- h) Puntualidad: Alto

IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Administrativo
	Supervisor(a)	Comercial

Identificación del Cargo Supervisor(a)

Nombre del Cargo:	Supervisor	Nivel:	Medio
Línea de Reporte:	Gerente General	Supervisa a:	Cajero(a) y vendedores

Descripción del Cargo

Definición:

Persona que ocupa una posición de liderazgo y responsabilidad dentro de los locales comerciales de Importadora CyC. La función principal es planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades que se realizan dentro del local comercial. Sus principales responsabilidades son:

- a) Aprobar el requerimiento de inventario.
- b) Escoger y decidir la mercadería para el local comercial.
- c) Supervisar el buen funcionamiento del local comercial.
- d) Garantizar el correcto abastecimiento de inventario del local.
- e) Coordinar el proceso de reposición de mercadería.
- f) Pago a proveedores menores.
- g) Reporte de la nómina de empleados (asistencias, faltas, retrasos).
- h) Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos empresariales.
- i) Reportar al gerente de Importadora CyC.

Ubicación en el Orgánico Estructural

El cargo de supervisor reporta al gerente general de Importadora CyC, según consta en el organigrama siguiente:



IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Administrativo
	Supervisor(a)	Comercial

Descripción funcional:

Son funciones propias del puesto las detalladas a continuación:

Administrativas (local comercial):

- a) Realizar los requerimientos de inventario para el local comercial.
- b) Pago a proveedores de suministro de oficina e implementos de limpieza.
- c) Controlar el código de vestimenta de los empleados.
- d) Registro de entrada y salida de los empleados.
- e) Organizar la hora del almuerzo que se debe hacer por turnos.
- f) Dirimir conflictos internos del local comercial.
- g) Reportes de violaciones a las políticas empresariales.
- h) Capacitar al personal con base en los procedimientos establecidos.
- i) Supervisar la limpieza de los locales comerciales.
- j) Abrir y cerrar el local asignado.
- k) Asesorar en procesos de vinculación y desvinculación de personal.

Directrices Generales:

- a) Todas las actividades laborales ejecutadas por este cargo están reguladas por las políticas empresariales de Importadora CyC.
- b) Ejecutar las actividades naturales de su cargo acorde con el manual de políticas y procedimientos de Importadora CyC.

Nivel de Reporte:

Gerente General.

Perfil del Cargo:

Generalidades:

- a) Edad: Mayor de 30 años
- b) Sexo: Sin distinción

Formación académica

Se requiere un título profesional:

IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Administrativo
	<i>Supervisor(a)</i>	Comercial

Licenciado, ingeniero en Ciencias Administrativas o carreras afines (Carrera terminada).

Experiencia profesional

Al menos tres años en puestos de liderazgo en empresas comerciales y/o empresas importadoras.

Formación adicional

- a) Office experto.
- b) Nivel alto en área contables – tributarias.
- c) Conocimientos de sistema ERP.

Cualidades de potencial y personalidad requeridos

- a) Liderazgo: Medio alto
- b) Honestidad: Alto
- c) Pasión: Alto
- d) Trabajo en equipo: Alto
- e) Competitividad: Alto
- f) Responsabilidad: Media Alta
- g) Iniciativa: Alto
- h) Puntualidad: Alto

IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Administrativo
	<i>Jefe de Bodega</i>	Logística

Identificación del Cargo Jefe de Bodega

Nombre del Cargo:	Jefe de bodega	Nivel:	Medio
Línea de Reporte:	Gerente General	Supervisa a:	Bodegueros y chofer

Descripción del Cargo

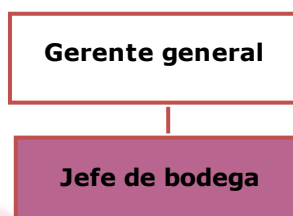
Definición:

Persona que ocupa una posición de liderazgo y responsabilidad dentro de las bodegas de Importadora CyC. La función principal es planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de recepción y almacenamiento de las bodegas. Sus principales responsabilidades son:

- a) Recibir y coordinar la entrega del requerimiento de inventario.
- b) Organizar el almacenaje de la mercadería..
- c) Supervisar el buen funcionamiento del área de bodega.
- d) Garantizar el correcto abastecimiento de inventario hacia los locales.
- e) Pago a proveedores menores.
- f) Reporte de la nómina de bodegueros y chofer (asistencias, faltas, retrasos).
- g) Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos empresariales.
- h) Reportar al gerente de Importadora CyC.

Ubicación en el Orgánico Estructural

El cargo de jefe de bodega reporta al gerente general de Importadora CyC, según consta en el organigrama siguiente:



Descripción funcional:

Son funciones propias del puesto las detalladas a continuación:

IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Administrativo
	<i>Jefe de Bodega</i>	Logística

Logísticas (Bodega):

- a) Tramitar los requerimientos de inventario de los locales comerciales.
- b) Pago a proveedores de suministro de oficina e implementos de limpieza.
- c) Controlar el código de vestimenta de los empleados.
- d) Registro de entrada y salida de los bodegueros y chofer.
- e) Supervisar el correcto registro de entrada y salida de mercadería.
- f) Organizar la hora del almuerzo que se debe hacer por turnos.
- g) Dirimir conflictos internos en el área de bodega.
- h) Reportes de violaciones a las políticas empresariales.
- i) Capacitar al personal a cargo con base en los procedimientos establecidos.
- j) Supervisar la limpieza de las bodegas.
- k) Supervisar el buen mantenimiento de los vehículos.
- l) Abrir y cerrar las bodegas.
- m) Asesorar en procesos de vinculación y desvinculación de personal de bodega.
- n) Coordinar la logística de entrega de mercadería.

Directrices Generales:

- a) Todas las actividades laborales ejecutadas por este cargo están reguladas por las políticas empresariales de Importadora CyC.
- b) Ejecutar las actividades naturales de su cargo acorde con el manual de políticas y procedimientos de Importadora CyC.

Nivel de Reporte:

Gerente General.

Perfil del Cargo:

Generalidades:

- a) Edad: Mayor de 30 años
- b) Sexo: Preferible masculino

IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Administrativo
	<i>Jefe de Bodega</i>	Logística

Formación académica

Se requiere un título profesional:

Licenciado, ingeniero en Logística y transporte o carreras afines (Carrera terminada).

Experiencia profesional

Al menos tres años en puestos de liderazgo en empresas comerciales y/o empresas importadoras.

Formación adicional

- a) Office experto.
- b) Nivel alto en área contables.
- c) Conocimientos de sistema ERP.

Cualidades de potencial y personalidad requeridos

- a) Liderazgo: Medio alto
- b) Honestidad: Alto
- c) Pasión: Alto
- d) Trabajo en equipo: Alto
- e) Competitividad: Alto
- f) Responsabilidad: Media alta
- g) Iniciativa: Alto
- h) Puntualidad: Alto

IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Administrativo
	Secretaria	Gerencia

Identificación del Cargo Secretaria

Nombre del Cargo:	Secretaria	Nivel:	Medio
Línea de Reporte:	Gerente General	Supervisa a:	N/A

Descripción del Cargo

Definición:

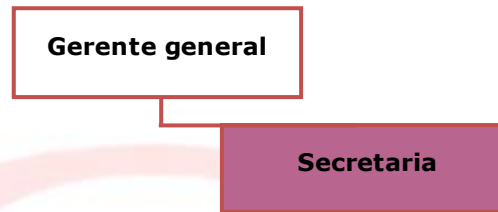
Persona encargada de proporcionar apoyo administrativo y asistir a la gerencia general. Además, debe manejar tareas como llevar la agenda de la gerencia general, coordinación de reuniones, preparación de documentos, facilitar la comunicación con supervisores, proveedores y jefes, organización de viajes y la gestión de la correspondencia de la gerencia general. Sus principales responsabilidades son:

- a) Coordinar reuniones de la Gerencia General.
- b) Llevar la agenda de la Gerencia General.
- c) Mantener el orden y la limpieza de la oficina.
- d) Unificar reportes de los locales comerciales y bodega.
- e) Pago a proveedores menores.
- f) Remitir a gerencia los reportes entregados por locales y bodega.
- g) Cumplir las políticas y procedimientos empresariales.
- h) Reportar al gerente de Importadora CyC.
- i) Enviar los formularios de impuestos.
- j) Manejo de redes sociales de Importadora CyC.
- k) Organizar las comunicaciones de la gerencia general.

Ubicación en el Orgánico Estructural

El cargo de secretaria reporta a la gerencia general de Importadora CyC, según consta en el organigrama siguiente:

IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Administrativo
	Secretaria	Gerencia



Descripción funcional:

Son funciones propias del puesto las detalladas a continuación:

Administrativas (Oficina):

- a) Coordinar reuniones de la Gerencia General.
- b) Llevar la agenda de la Gerencia General.
- c) Mantener el orden y la limpieza de la oficina.
- d) Unificar reportes de los locales comerciales y bodega.
- e) Pago a proveedores de artículos de limpieza y suministros de oficina..
- f) Remitir reporte de la nómina de empleados (asistencias, faltas, retrasos) entregado por locales y bodega.
- g) Cumplir las políticas y procedimientos empresariales.
- h) Reportar al gerente de Importadora CyC.
- i) Enviar los formularios de impuestos.
- j) Manejo de redes sociales de Importadora CyC.
- k) Filtrar llamadas a la gerencia general.
- l) Demás actividades que indique la gerencia general.

Directrices Generales:

- a) Todas las actividades laborales ejecutadas por este cargo están reguladas por las políticas empresariales de Importadora CyC.
- b) Ejecutar las actividades naturales de su cargo acorde con el manual de políticas y procedimientos de Importadora CyC.

Nivel de Reporte:

Gerente General.

IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Administrativo
	Secretaria	Gerencia

Perfil del Cargo:

Generalidades:

- a) Edad: Mayor de 20 años
- b) Sexo: Preferible femenino

Formación académica

Se requiere cursos profesionales:

Tecnólogos en secretaria ejecutiva, asistente contable o carreras afines (Carrera terminada).

Experiencia profesional

Al menos un año en puestos de secretariado en empresas comerciales y/o empresas importadoras.

Formación adicional

- a) Office medio.
- b) Nivel medio en área contables – tributarias.
- c) Conocimientos de sistema ERP.

Cualidades de potencial y personalidad requeridos

- a) Liderazgo: bajo
- b) Honestidad: Alto
- c) Pasión: media
- d) Trabajo en equipo: Alto
- e) Competitividad: media
- f) Responsabilidad: Media Alta
- g) Iniciativa: media
- h) Puntualidad: Alto

IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Operativo
	Cajero(a)	Comercial

Identificación del Cargo Cajero(a)

Nombre del Cargo:	Cajero(a)	Nivel:	Bajo
Línea de Reporte:	Supervisor(a)	Supervisa a:	N/A

Descripción del Cargo

Definición:

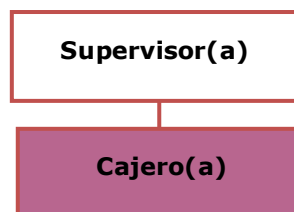
Persona encargada de operar las cajas registradoras y procesar las transacciones de compra de los clientes. Las responsabilidades principales son calcular el total de la compra, recibir el pago del cliente (ya sea en efectivo, tarjeta de crédito u otros métodos de pago), proporcionar el cambio adecuado y emitir recibos. Sus principales responsabilidades son:

Manejo de la caja.

- a) Preparar el producto para la entrega.
- b) Mantener limpio su puesto de trabajo.
- c) Organizar las comunicaciones de la gerencia general.

Ubicación en el Orgánico Estructural

El cargo de cajero(a) reporta a supervisor(a) de los locales comerciales de Importadora CyC, según consta en el organigrama siguiente:



Descripción funcional:

Son funciones propias del puesto las detalladas a continuación:

IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Operativo
	Cajero(a)	Comercial

Comercial (locales):

- a) Cuadrar Caja.
- b) Cerciorarse que haya suelto para dar cambio.
- c) Mantener el orden y la limpieza su puesto de trabajo.
- d) Crear reportes de los locales comerciales.
- e) Preparar la mercadería para la entrega.
- f) Tratar con clientes.
- g) Cumplir las políticas y procedimientos empresariales.
- h) Emitir las facturas.
- i) Demás actividades que indique la supervisora.

Directrices Generales:

- a) Todas las actividades laborales ejecutadas por este cargo están reguladas por las políticas empresariales de Importadora CyC.
- b) Ejecutar las actividades naturales de su cargo acorde con el manual de políticas y procedimientos de Importadora CyC.

Nivel de Reporte:

Supervisor(a).

Perfil del Cargo:

Generalidades:

- a) Edad: Mayor de 18 años
- b) Sexo: Indistinto

Formación académica

Se requiere formación de bachiller:

Bachiller con habilidades físico matemáticas o contables. (Estudios terminados).

Experiencia profesional

Al menos un año en puestos de cajero o afines en empresas comerciales.

IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Operativo
	Cajero(a)	Comercial

Formación adicional

- a) Office medio.
- b) Nivel medio en área contables.
- c) Conocimientos de sistema ERP.

Cualidades de potencial y personalidad requeridos

- a) Liderazgo: bajo
- b) Honestidad: Alto
- c) Habilidad numérica: Alta
- d) Trabajo en equipo: Alto
- e) Competitividad: baja
- f) Responsabilidad: Media
- g) Iniciativa: media
- h) Puntualidad: Alto

IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Operativo
	Vendedor(a)	Comercial

Identificación del Cargo Vendedor(a)

Nombre del Cargo:	vendedor(a)	Nivel:	Bajo
Línea de Reporte:	Supervisor(a)	Supervisa a:	N/A

Descripción del Cargo

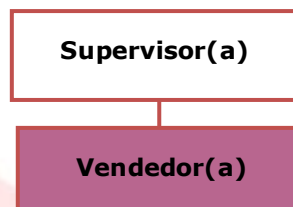
Definición:

Persona encargada encargado de promover y vender los productos de la empresa a clientes potenciales o regulares. Este rol implica el desarrollo de relaciones comerciales, la identificación de oportunidades de venta, la presentación de productos, y la negociación para cerrar acuerdos. Sus principales responsabilidades son:

- a) Cierre de ventas.
- b) Establecer relaciones comerciales.
- c) Buscar nuevos clientes.
- d) Publicitar los productos.
- e) Negociación de acuerdos de venta de mercadería.
- f) Demás tareas que indique el supervisor(a).

Ubicación en el Orgánico Estructural

El cargo de vendedor(a) reporta al supervisor(a) de los locales comerciales de Importadora CyC, según consta en el organigrama siguiente:



Descripción funcional:

Son funciones propias del puesto las detalladas a continuación:

IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Operativo
	Vendedor(a)	Comercial

Comercial (locales):

- a) Generar nuevos prospectos de clientes.
- b) Negociación de acuerdos comerciales.
- c) Cierre de las ventas.
- d) Buen trato con los clientes o prospectos.
- e) Publicitar los productos de Importadora CyC.
- f) Limpieza por turnos del local comercial donde labora.
- g) Demás actividades que demande el supervisor(a).

Directrices Generales:

- a) Todas las actividades laborales ejecutadas por este cargo están reguladas por las políticas empresariales de Importadora CyC.
- b) Ejecutar las actividades naturales de su cargo acorde con el manual de políticas y procedimientos de Importadora CyC.

Nivel de Reporte:

Supervisor(a).

Perfil del Cargo:

Generalidades:

- a) Edad: Mayor de 18 años
- b) Sexo: Indistinto

Formación académica

Se requiere formación de bachiller:

Bachiller con habilidades ventas. (Estudios terminados).

Experiencia profesional

Al menos un año en puestos de ventas o afines en empresas comerciales.

Formación adicional

IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Operativo
	Vendedor(a)	Comercial

- a) Conocimientos de Office.
- b) Conocimiento de venta.
- c) Conocimientos de publicidad.

Cualidades de potencial y personalidad requeridos

- a) Liderazgo: bajo
- b) Honestidad: Alto
- c) Facilidad de palabra: Alta
- d) Trabajo en equipo: Alto
- e) Competitividad: Alta
- f) Responsabilidad: Media
- g) Iniciativa: media
- h) Puntualidad: Alto

IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Operativo
	Bodeguero	Logística

Identificación del Cargo Bodeguero

Nombre del Cargo:	Bodeguero	Nivel:	Bajo
Línea de Reporte:	jefe de bodega	Supervisa a:	N/A

Descripción del Cargo

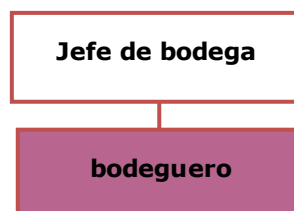
Definición:

Persona encargada de la operación de las bodegas destinadas al almacenamiento. La función principal es mantener un control preciso de los productos almacenados, garantizando que estén organizados de manera eficiente y que los niveles de inventario se mantengan actualizados. Sus principales responsabilidades son:

- a) Cerciorarse de que la mercadería esté en óptimas condiciones.
- b) Mantener el correcto almacenaje de la mercadería.
- c) Empaquetamiento de la mercadería.
- d) Despachar la mercadería desde las bodegas.
- e) Mantenimiento de las bodegas
- f) Demás tareas que indique el jefe de bodega.

Ubicación en el Orgánico Estructural

El cargo de bodeguero reporta al jefe de bodega de Importadora CyC, según consta en el organigrama siguiente:



Descripción funcional:

Son funciones propias del puesto las detalladas a continuación:

IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Operativo
	Bodeguero	Logística

Logística (bodega):

- a) Inspeccionar la mercadería que entra a bodega.
- b) Receptar la mercadería.
- c) Ubicar la mercadería de manera ordenada.
- d) Limpieza por turnos de las bodegas.
- e) Empaquetar de manera adecuada la mercadería que sale para la venta.
- f) Cargar la mercadería al camión que la distribuye.
- g) Control de entrada y salida de la mercadería que sale de bodega.
- h) Demás actividades que demande el jefe de bodega.

Directrices Generales:

- a) Todas las actividades laborales ejecutadas por este cargo están reguladas por las políticas empresariales de Importadora CyC.
- b) Ejecutar las actividades naturales de su cargo acorde con el manual de políticas y procedimientos de Importadora CyC.

Nivel de Reporte:

Jefe de bodega.

Perfil del Cargo:

Generalidades:

- a) Edad: Mayor de 18 años
- b) Sexo: masculino

Formación académica

Se requiere formación de bachiller:

Bachiller en buen estado físico. (Estudios terminados).

Experiencia profesional

Un año en posiciones similares (deseable).

Formación adicional

IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Operativo
	Bodeguero	Logística

- a) Conocimientos de Office.
- b) Conocimiento de almacenamiento.

Cualidades de potencial y personalidad requeridos

- a) Liderazgo: bajo
- b) Honestidad: Alto
- c) Estado físico: Alto
- d) Trabajo en equipo: Alto
- e) Competitividad: baja
- f) Responsabilidad: baja
- g) Iniciativa: baja
- h) Puntualidad: Alto

C & C

IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Operativo
	Chofer	Logística

Identificación del Cargo Chofer

Nombre del Cargo:	Chofer	Nivel:	Bajo
Línea de Reporte:	Jefe de bodega	Supervisa a:	N/A

Descripción del Cargo

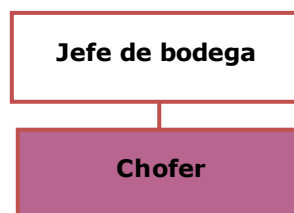
Definición:

Persona encargada de operar vehículos de la empresa para transportar mercancías, productos o personal. Desempeña un rol crucial para el funcionamiento eficiente de la cadena de suministro y logística. Sus principales responsabilidades son:

- a) Transportar la mercadería.
- b) Mantenimiento de los vehículos.
- c) Realizar encomiendas.
- d) Realizar actividades de mensajería.
- e) Demás tareas que indique el jefe de bodega.

Ubicación en el Orgánico Estructural

El cargo de chofer reporta al jefe de bodega de Importadora CyC, según consta en el organigrama siguiente:



Descripción funcional:

Son funciones propias del puesto las detalladas a continuación:

Logística (bodega):

- a) Transportar la mercadería a donde se requiera.

IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Operativo
	Chofer	Logística

- b) Transportar al personal de Importadora CyC según requerimiento de jefe de bodega.
- c) Realizar los mantenimientos de los vehículos de la empresa.
- d) Limpieza de los vehículos.
- e) Realizar actividades de mensajería.
- f) Demás actividades que demande el jefe de bodega.

Directrices Generales:

- a) Todas las actividades laborales ejecutadas por este cargo están reguladas por las políticas empresariales de Importadora CyC.
- b) Ejecutar las actividades naturales de su cargo acorde con el manual de políticas y procedimientos de Importadora CyC.

Nivel de Reporte:

Jefe de bodega.

Perfil del Cargo:

Generalidades:

- a) Edad: Mayor de 18 años
- b) Sexo: Masculino (preferente)

Formación académica

Se requiere formación de bachiller:

Bachiller en cualquier área. (Estudios terminados).

Experiencia profesional

Al menos un año en posiciones de chofer profesional.

Formación adicional

- a) Licencia tipo C.
- b) Conocimiento de la ciudad.

Cualidades de potencial y personalidad requeridos

IMPORTADORA CyC	Descripción de Funciones y Perfil de Cargo	Operativo
	Chofer	Logística

- a) Liderazgo: bajo
- b) Honestidad: Alto
- c) Habilidades de conducción: Alto
- d) Trabajo en equipo: Alto
- e) Competitividad: baja
- f) Responsabilidad: media
- g) Iniciativa: baja
- h) Puntualidad: Alto

C & C

PROCEDIMIENTOS POR ÁREAS

**ÁREA
IMPORTACIÓN**



**ÁREA DE
BODEGA**

**ÁREA
COMERCIAL**

**ÁREA DE
TALENTO
HUMANO**

PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	MI-LO-PR-001	

CAMBIOS INSTITUCIONALES		
Descripción/Motivo del cambio	Solicitante	Aprobado por:
Creación de procedimiento	Asesor externo	Gerente

INTERACCIÓN DE PROCESOS		
ENTRADA	PROCESO	SALIDA
REQUERIMIENTO DE COMPRAS Elección de la mercadería a importar	Compra de mercadería y envió al país.	ALMACENAJE DE MERCADERÍA Entrada de mercadería a bodega

INDICADORES DEL PROCESO			
INDICADOR	FORMA CÁLCULO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE
Volumen Óptimo de pedido	$Q = \sqrt{\frac{2 \times K \times D}{G}}$	Quando se requiera	Gerente

Objetivo:

Establecer procedimientos para la adquisición de mercadería importada para abastecer el inventario óptimo para la bodega para su posterior comercialización.

Responsabilidades del procedimiento:

Supervisora:

Solicitud de las supervisoras dirigida a la gerente con el requerimiento de más inventario para la comercialización.

Gerente:

PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	MI-LO-PR-001	

- a) Aprobar el requerimiento de importación.
- b) Escoger y decidir la mercadería para importación.
- c) Garantizar el correcto abastecimiento de inventario de Importadora CyC acuerde a las necesidades.
- d) Coordinar el proceso de importación de mercadería.
- e) Pago a proveedores.
- f) Reportar al propietario(a) de Importadora CyC.


Descripción del procedimiento:

Compra de mercancía para abastecer inventario de bodega:

El proceso de importación empieza por la necesidad de inventario de los locales comerciales. En este sentido, la administradora (supervisora) hace los requerimientos a bodega para tener stock de producto en los locales, si el inventario está escaseando, la supervisora hace el requerimiento de inventario a la gerente propietaria. Después, la gerente decide si se aprueba o no. En caso de que no se aprueba la gerente manda una contestación de las razones por las que no se aprobó la compra y el tema finaliza hasta que se haga otro requerimiento.

El proceso de importación de Importadora CyC desde la pandemia; el proceso de selección de la mercancía se la hace mayoritariamente de manera telemática o en pocas ocasiones de manera presencial por parte de la gerente propietaria seleccionando los productos que se requieren exportar y luego se efectúa la compra con ayuda de intermediarios para que la mercadería llegue a Importadora CyC.


Sin embargo, si la orden de compra se aprueba, se pasa a la fase de selección de los proveedores en el mercado de la ciudad de Yiwu y por ende, de la mercadería que se va a exportar; dicha selección se la hace de manera telemática o de manera presencial, es decir, la gerente viaja a China para

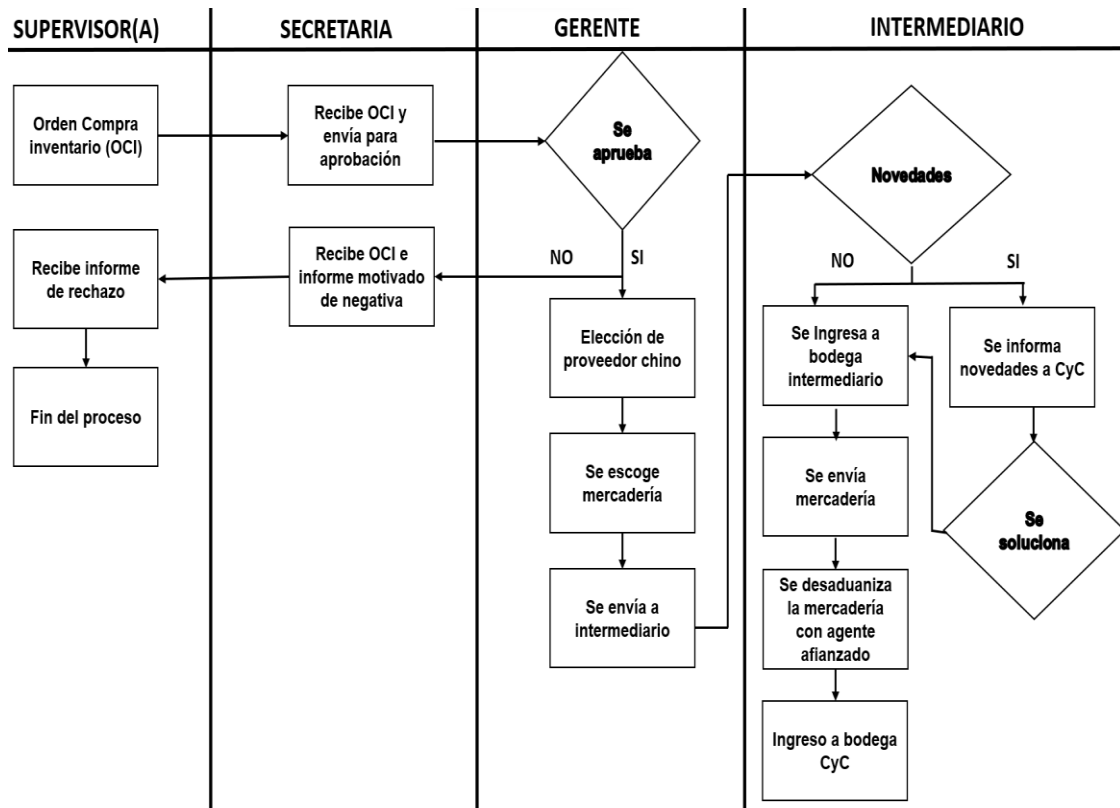
PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	MI-LO-PR-001	

seleccionar la mercadería. Luego, se realiza la compra y se contrata a un intermediario chino que no forma parte del personal de Importadora CyC (se le paga un valor por llevar a cabo el proceso). Aparte de esto, una vez que la mercadería está en el puerto se contrata a otro intermediario (agente afianzado) para que se haga cargo de la desaduanización de los productos.

Luego de este proceso se coordina la entrega de la mercadería la cual es inspeccionada a detalle antes de entrar a las bodegas. En este caso, si existe un problema en el inventario se informa a los proveedores chinos a través del intermediario chino para entrar a un proceso de negociación (descuentos en la próxima compra) o se devuelve. En particular, si la mercadería se acepta la mercadería y se almacena en las bodegas. En definitiva, el proceso termina con la evaluación de todo el proceso y definir si se quedan con el proveedor o en la próxima importación lo cambian.

Flujogramas:

PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	MI-LO-PR-001	



Tiempos de realización de tareas

Acorde con el flujograma presentado existen tiempos estimados en cada una de las tareas principales del proceso de importación de Importadora CyC. En este sentido, una vez que la secretaria recibe una orden de compra de inventario (OCI), la gerente en promedio puede demorar máximo tres días en contestar de manera motivada si se aprueba la compra.


De aprobarse la OCI, se procede a la elección de proveedores y de la mercadería a importar. Esta tarea tiene un tiempo estimado de 15 días. Luego, una vez se realiza el pedido a los proveedores, éstos se toman otros 15 días en enviar todo lo adquirido a la bodega del intermediario en China. Después, el intermediario tiene hasta tres días para emitir un informe a la gerente sobre el estado que se recibió la mercadería.

De estar toda la mercadería en óptima condiciones, el intermediario chino envía la carga por contenedor al puerto de Guayaquil, lo cual demora

PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	MI-LO-PR-001	

unos 30 días. Luego, se contrata un agente afianzado de aduana para realizar la tarea de desaduanización de la mercadería cuyo tiempo estimado es de seis días. En definitiva, se transporta y se realiza el ingreso a bodega de la mercadería que con una cuadrilla de 15 estibadores, toma aproximadamente una hora. En resumen, el proceso de importación desde que se emite la OCI e ingresa a mercadería toma alrededor de 72 días.

Tarea	Tiempo estimado
Aprobación OCI	3 días
Elección de proveedor y mercadería	15 días
Bodegaje en China	15 días
Informe de estado de inventario	3 días
Envío de mercadería a Ecuador	30 días
Desaduanización	6 días
TOTAL	72 días

PROCEDIMIENTO DE BODEGA		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	ES-GI-PR-001	

CAMBIOS INSTITUCIONALES		
Descripción/Motivo del cambio	Solicitante	Aprobado por:
Creación de procedimiento	Asesor externo	Gerente

INTERACCION DE PROCESOS		
ENTRADA	PROCESO	SALIDA
PROCESO DE COMPRAS Ingreso de mercadería importada	Bodega	VENTA DE MERCADERÍA Salida de mercadería para locales comerciales


INDICADORES DEL PROCESO			
INDICADOR	FORMA CÁLCULO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE
Rotación de inventario	Coste de mercancía vendida / promedio de inventario	Anual	Jefe de bodega

Objetivo:

Establecer procedimientos de ingreso de mercadería importada al proceso de almacenaje y al proceso de salida de mercadería que sale hacia los locales comerciales para la venta.

Responsabilidades del procedimiento:

Jefe de bodega:

PROCEDIMIENTO DE BODEGA		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	ES-GI-PR-001	

Solicitud de la gerente dirigida al jefe de bodega para el almacenaje de mercadería de importación (entrada) y solicitud de los supervisores de los locales comerciales con requerimiento de inventario para la venta.

Bodegueros:

- a) Descargar la mercadería de los camiones.
- b) Inspeccionar la mercadería que entra a bodega.
- c) Receptar la mercadería.
- d) Ubicar la mercadería de manera estratégica según rotación.
- e) Reporte de entrada de inventario a bodega.
- f) Comunicar novedades al jefe de bodega.

Descripción del procedimiento:

Entrada de mercancía a bodega:

Luego del proceso de importación de mercadería, se receipta la orden de remisión firmada por la gerente por parte del jefe de bodega.

La orden de remisión es revisada por el jefe de bodega y si todo el inventario esta completo, los bodegueros comienzan el proceso de verificación si la mercadería está en buen estado e ingresan la mercadería al sistema generando su ingreso a las bodega


Si existen novedades de falta o exceso de inventario se hace un reporte inmediato a la gerente para recibir directrices, al igual si la mercancía está en mal estado.

Salida de mercancía de la bodega:

Se hace un requerimiento de inventario por parte de los supervisores de los locales comerciales con la autorización de la gerente.

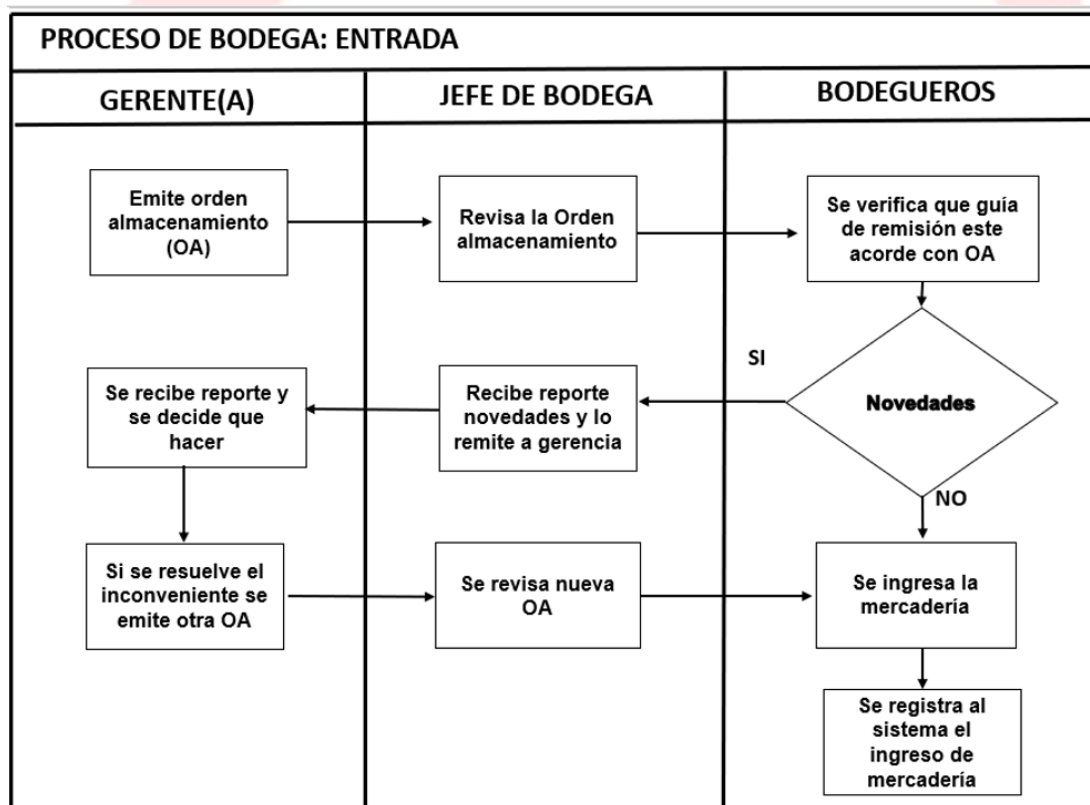
Se revisa la ubicación exacta del inventario en la bodega y luego se le hace el requerimiento a un bodeguero para que la saque y la prepare para el el traslado hacia los locales comerciales.

La mercadería solicitada es embarcada en los camiones para su entrega. Si no hay novedades se receipta un recibido por parte de los

PROCEDIMIENTO DE BODEGA		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	ES-GI-PR-001	


supervisores y este es ingresado al sistema. Si existen novedades en la mercadería como equivocaciones en la entrega, se receipta la mercadería devuelta y empieza el proceso de entrada de mercadería a bodega por devoluciones. Luego de esto se inicia nuevamente el proceso de salida de mercadería hacia los locales comerciales.

Flujogramas:



Tiempos de realización de tareas

Acorde con el flujograma presentado existen tiempos estimados en cada una de las tareas principales del proceso de entrada/salida de bodega de la Importadora CyC. En el caso de entrada de inventario, una vez que se emite una orden de almacenamiento de inventario por parte de la gerente, el jefe de bodega tiene entre 15 a 90 minutos para la verificación del estado de la mercadería dependiendo de la cantidad de la carga.


PROCEDIMIENTO DE BODEGA		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	ES-GI-PR-001	

Una vez revisado el inventario y asegurándose que se encuentre en óptimas condiciones, se ordena el almacenamiento de la carga en las bodegas de manera ordenada y acorde a su rotación, lo cual toma entre 15 a 25 minutos dependiendo de la cantidad de la carga. Finalmente, se registra en el sistema la entrada de la mercadería cuya tarea toma alrededor de 10 minutos. En resumen, el proceso de entrada de mercadería desde que se emite la orden de almacenamiento de inventario hasta que ingresa a la bodega toma entre 40 minutos a dos horas y cinco minutos (125 minutos).


Tarea (entrada de inventario)	Tiempo estimado
Verificación stock de bodega	15 a 90 minutos
Almacenamiento de mercadería	15 a 25 minutos
Registro de mercadería en el sistema	10 minutos
TOTAL	40 a 125 minutos

Acorde con el flujograma presentado existen tiempos estimados en cada una de las tareas principales del proceso de entrada/salida de bodega de la Importadora CyC. En el caso de salida de inventario, una vez que se emite una orden de requerimiento de inventario, el jefe de bodega tiene entre 15 a 90 minutos para la verificación del stock.

Una vez ubicado el inventario requerido, el embarque de la carga a los camiones toma de 15 a 25 minutos según el número de ítems requeridos y de 35 a 45 minutos la transportación de la mercadería hasta los locales según el tráfico la ciudad. Es decir, el traslado de la mercadería de bodega a los locales comerciales toma entre 50 minutos y 70 minutos. En resumen, el proceso de salida de mercadería desde que se emite el requerimiento de inventario hasta que ingresa a los locales comerciales toma entre una hora y cinco minutos (65 minutos) a dos horas y 40 minutos (160 minutos).

PROCEDIMIENTO DE BODEGA		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	ES-GI-PR-001	

Tarea (salida de inventario)	Tiempo estimado
Verificación stock de bodega	15 a 90 minutos
Embarque de mercadería	15 a 25 minutos
Transportación de mercadería a locales	35 a 45 minutos
TOTAL	65 a 160 minutos

PROCEDIMIENTO DE COMERCIALIZACIÓN		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	MI-CO-PR-001	

CAMBIOS INSTITUCIONALES		
Descripción/Motivo del cambio	Solicitante	Aprobado por:
Creación de procedimiento	Asesor externo	Gerente

INTERACCION DE PROCESOS		
ENTRADA	PROCESO	SALIDA
PROCESO DE VENTAS Oferta de la mercadería disponible	Compra de la mercadería por parte de los clientes	VENTA DE MERCADERÍA Entrega de mercadería vendida a los clientes

INDICADORES DEL PROCESO			
INDICADOR	FORMA CÁLCULO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE
Rotación de ventas	Ingreso de mercancía vendida / activos	Anual	Supervisor(a)

Objetivo:

Establecer procedimientos de venta de mercadería importada desde el proceso de oferta hasta la entrega de esta al cliente.


Responsabilidades del procedimiento:

Supervisora:

- a) Realizar los requerimientos de inventario para el local comercial.
- b) Designación del vendedor al cliente para cerrar la venta.

Vendedores:

- a) Cierre de ventas.
- b) Establecer relaciones comerciales.

PROCEDIMIENTO DE COMERCIALIZACIÓN		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	MI-CO-PR-001	


- c) Buscar nuevos clientes.
- d) Negociación de acuerdos de venta de mercadería.
- e) Despacho de la mercadería comprada al cliente.

Descripción del procedimiento:

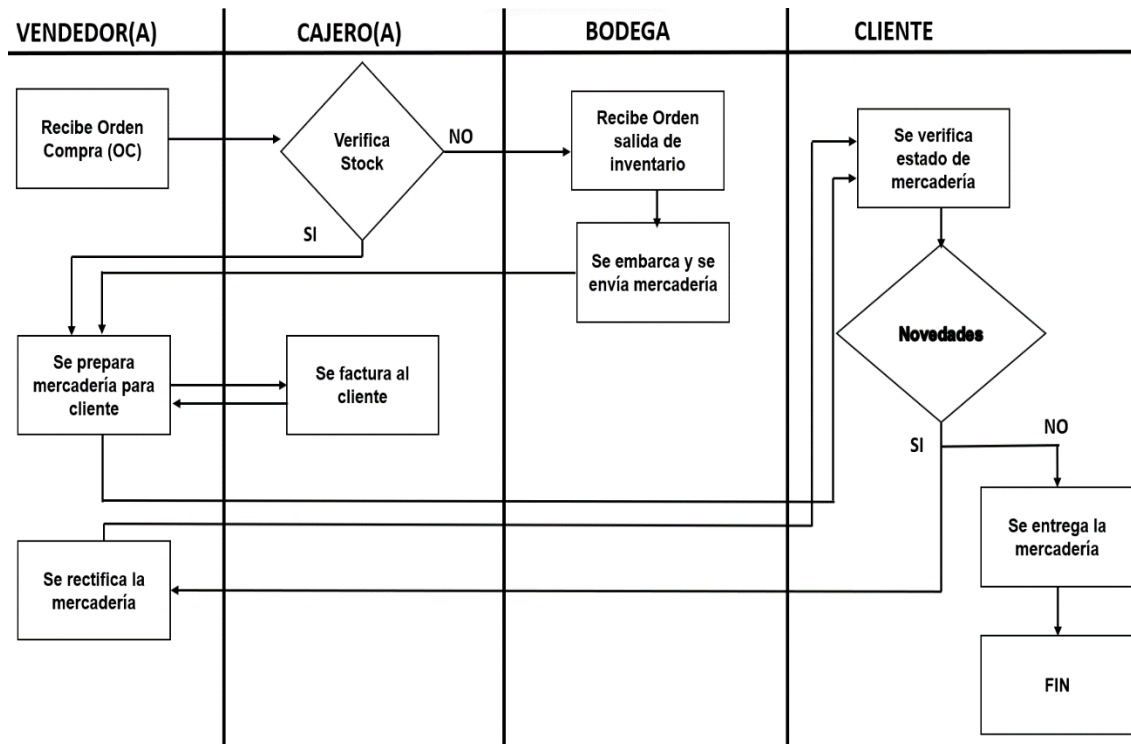
Orden de compra de mercancía:

El proceso de comercialización de Importadora empieza cuando se oferta la mercancía acorde al stock del inventario existente. Los responsables de llevar el proceso son los vendedores. En este sentido, el proceso empieza cuando los vendedores reciben la orden de compra de la mercadería, la cual puede llegar de manera telemática o de manera presencial. Luego, el vendedor manda el requerimiento a la cajera para que verifique si existe el stock de la mercadería en ese local comercial o hay que pedirlo a la bodega. Si existe el producto en el local comercial se empieza el proceso de empaquetado de la mercadería para que no se deteriore en los traslados al mismo tiempo que el cliente este pagando el producto pedido.

Después que estos procesos concluyen se coordina la entrega del producto entre vendedores y cliente, y que consiste en ayudarlo al cliente a embarcar el producto al medio de transporte del cliente o se gestiona la movilización para dejar la mercadería donde el cliente pida. En definitiva, si la mercadería no tuvo inconvenientes el cliente recepta la mercadería, caso contrario se llega a una negociación con el cliente ya sea reponiendo el producto deteriorado, descuento en la próxima compra, entre otras. El proceso de comercialización termina cuando el cliente recepta la mercadería y no existe reclamo alguno.

PROCEDIMIENTO DE COMERCIALIZACIÓN		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	MI-CO-PR-001	


Flujogramas:



Tiempos de realización de tareas


Acorde con el flujograma presentado existen tiempos estimados en cada una de las tareas principales del proceso de comercialización de Importadora CyC. En este sentido, una vez que se recibe la orden de compra la verificación de stock en la bodega puede tomar entre 15 minutos a 90 minutos acorde con la cantidad de ítems pedidos. Luego, si la mercadería está en el stock de los locales comerciales, el proceso de verificación toma de uno a cinco minutos acorde con la cantidad de ítems pedidos.

Por otro lado, si no existe el stock en los locales comerciales, el traslado de la mercadería de bodega a los locales comerciales toma entre 50 minutos y 70 minutos. Específicamente, de 15 a 25 minutos el embarque de la carga a los camiones y de 35 a 45 minutos la transportación de la mercadería hasta los locales. Después, el proceso de facturación toma alrededor de uno a 20 minutos acorde al número de ítems.

PROCEDIMIENTO DE COMERCIALIZACIÓN		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	MI-CO-PR-001	

En definitiva, la preparación de la mercadería para la entrega al cliente se la hace con la presentación de la factura y consiste en empacar y embalar el cartón donde se ubica la mercadería facturada. De esta manera, considerando el número de ítems vendidos, esta tarea puede tomar entre 10 a 20 minutos. En resumen, el proceso de comercialización depende mucho de la cantidad de mercadería vendida y de si se encuentra en stock en los locales comerciales. No obstante, desde que se recibe la orden de compra hasta que se entrega la carga al cliente, esta tarea puede tomar entre 7 a tres horas y 20 minutos (200 minutos).

Tarea	Tiempo estimado
Verificación stock de bodega	15 a 90 minutos
Verificación stock de locales	1 a 5 minutos
Traslado de mercadería a locales	50 a 70 minutos
Facturación	De 1 a 20 minutos
Preparación de mercadería vendida	5 a 20 minutos
TOTAL	7 a 200 minutos

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	EV-TH-PR-001	

CAMBIOS INSTITUCIONALES		
Descripción/Motivo del cambio	Solicitante	Aprobado por:
Creación de procedimiento	Asesor externo	Gerente

INTERACCION DE PROCESOS		
ENTRADA	PROCESO	SALIDA
PROCESO DE CONTRATACIÓN Recibimiento de carpetas de candidatos	Se evalúa los conocimientos, experiencia y actitud del aspirante.	VINCULACIÓN DE PERSONAL Se contrata al personal idóneo luego del proceso.

INDICADORES DEL PROCESO			
INDICADOR	FORMA CÁLCULO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE
Rotación de personal	# personas separadas / promedio personal actual	Anual	Gerente


Objetivo:

Establecer procedimientos de contratación de personal idóneo que ayude a conseguir las metas propuestas por Importadora CyC.

Responsabilidades del procedimiento:

Gerente:

- a) Supervisar el buen funcionamiento de la organización.
- b) Aprobar el pago de nómina.
- c) Llevar a cabo el proceso de selección de personal.
- d) Decisión de vincular y desvincular empleados.

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	EV-TH-PR-001	

Supervisores:

- a) Realizar reportes de requerimiento de personal.
- b) Controlar el código de vestimenta de los empleados.
- c) Registro de entrada y salida de los empleados.
- d) Organizar la hora del almuerzo que se debe hacer por turnos.
- e) Dirimir conflictos internos del local comercial.
- f) Capacitar al personal con base en los procedimientos establecidos.
- g) Asesorar en procesos de vinculación y desvinculación de personal.

Jefe de Bodega:

**(Si el personal a contratar es para el área de bodega, la responsabilidad del supervisor pasa al jefe de bodega.)*


- a) Controlar el código de vestimenta de los empleados.
- b) Registro de entrada y salida de los empleados de bodega.
- c) Organizar la hora del almuerzo que se debe hacer por turnos de los bodegueros.
- d) Dirimir conflictos internos del local comercial.
- e) Capacitar al personal de bodega con base en los procedimientos establecidos.
- f) Asesorar en procesos de vinculación y desvinculación de personal de bodega.

Secretaría:

- a) Encargada de publicar la oferta laboral
- b) Recpta las carpetas y las remite a los supervisores o jefe de bodega acorde a donde iría el personal contratado.
- c) Coordina las entrevistas con el jefe inmediato (supervisor o jefe de bodega).

Descripción del procedimiento:

Contratación de personal:

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	EV-TH-PR-001	

El proceso comienza con el requerimiento de personal por parte de los supervisores o el jefe de bodega dependiendo a que área estaría destinado el personal a contratar. Así pues, la secretaria informa a la gerente sobre el requerimiento de contratación de personal.


Luego la gerente informa la decisión de si se contrata o no al nuevo personal. Si la respuesta es no, se emite un informe motivado al supervisor o jefe de bodega de la negativa y se cierra el proceso.

Si la respuesta es afirmativa se remite a la secretaria la autorización para que publique la oferta laboral y comience a receptar las carpetas solo de las personas que cumplen con el perfil requerido basado en el manual de funciones de Importadora CyC.

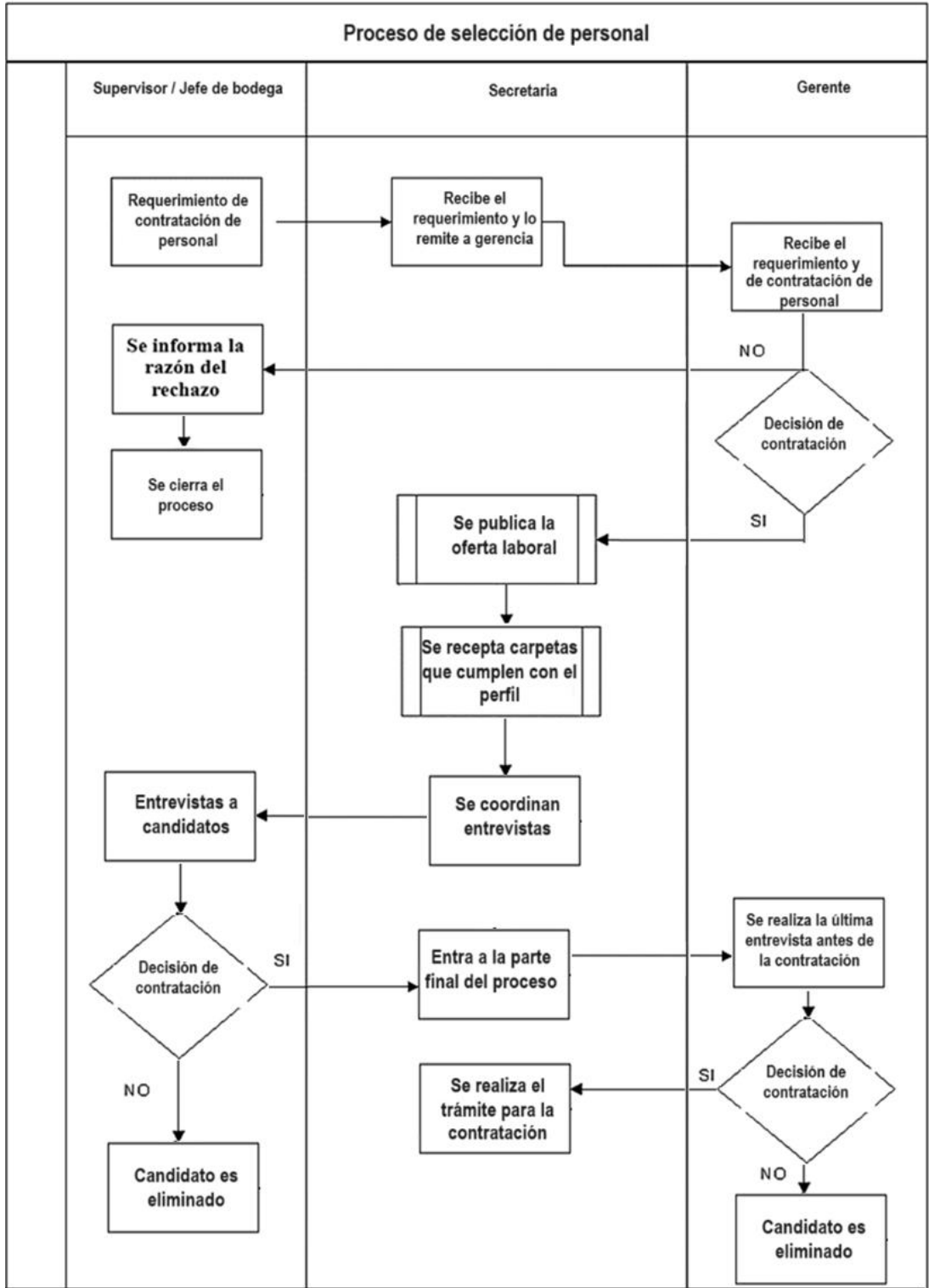
Luego de esto se coordina las entrevistas con los posibles jefes inmediatos de los candidatos. Una vez que el jefe inmediato evalúa al aspirante con base en su experiencia, su formación académica y su actitud preselecciona a los candidatos. Los aspirantes que no son preseleccionados son eliminados del proceso de selección.


Después, la lista de los preseleccionados los jefes inmediatos se la remiten a la secretaria para que coordine la última entrevista con la gerente que es la persona encargada de tomar la decisión final.

En definitiva, si la gerente no selecciona al preseleccionado, este es eliminado del proceso de selección de personal de manera inmediata. Por el contrario, si se selecciona al candidato se remite la carpeta a la secretaria para que empiece con el trámite para su contratación y finaliza el proceso.

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	EV-TH-PR-001	

Flujogramas:



PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	EV-TH-PR-001	

Tiempos de realización de tareas

Acorde con el flujograma presentado existen tiempos estimados en cada una de las tareas principales del proceso de contratación de personal en Importadora CyC. En este sentido, una vez que se recibe el requerimiento de contratación de personal (RCP), la gerente tiene un plazo de tres días para emitir un informe favorable o desfavorable sobre este proceso. Luego, si el informe es favorable, la secretaria publica la oferta laboral por un lapso de 15 a 30 días acorde a la urgencia de la contratación.

Por otro lado, una vez cerrado el lapso de postulaciones, la secretaria selecciona las hojas de vida que se ajustan al perfil requerido y guiado por el manual de funciones, lo cual toma máximo tres días. Luego, se coordinan las primeras entrevistas con el jefe directo del personal requerido, lo cual puede tomar unos 10 días.

En resumen, el proceso de contratación de personal depende mucho de la necesidad del nuevo personal. No obstante, desde que se recibe el requerimiento de contratación de personal hasta que se contrate al nuevo miembro de Importadora CyC puede tomar entre

Tarea	Tiempo estimado
Informe sobre RCP	3 días
Publicación de oferta laboral	15 a 30 días
Selección de hojas de vida	3 días
Entrevistas con jefe directo	10 días
Entrevistas con gerente general	5 días
Trámites de contratación	3 días
TOTAL	39 a 54 días

Nota. Si el proceso de contratación es para el puesto de secretaria, supervisor o jefe de bodega se omite los pasos 1 y se unifica los pasos 4 y 5, es decir, el informe RCP y las entrevistas con el jefe directo sería en este caso sólo con el gerente general.

POLÍTICAS EMPRESARIALES

IMPORTADORA CyC

- *Respetar el salario básico legal.
- *Los sueldos se pagan el último día del mes laborable.
- *Desvinculaciones del cargo con liquidación según la ley.
- *Horario Laboral de 9h00 a 18h00
- *Reconocimiento de vacaciones y décimos según la ley.
- *Políticas anti-acoso.
- *Creación de buen ambiente laboral.
- *Prohibición de relaciones de pareja entre empleados.
- *Código de vestimenta cómoda con prohibiciones de faltas para las mujeres y bermudas para los hombres.
- *Despido por tres faltas injustificadas.

Seguimiento de implementación de la propuesta

Una vez que se provee a todo el personal con el manual propuesto, el seguimiento de la implementación del manual de políticas y procedimientos propuestos para Importadora CyC contará con una plantilla que estará a cargo del jefe directo de cada cargo. De la misma manera, esta plantilla es un instrumento que permitirá conocer la codificación del proceso, el cargo a evaluar, el responsable de dicha evaluación, la fecha en que se la realizó y la firma del responsable. Adicional a eso, se contará con una evaluación medida en escala de Likert para medir el grado de implementación del manual, en donde, uno representa a nada implementado y siete representa a excelente implementación.

Tabla 17.

Diseño de instrumento de evaluación.

Evaluación de Implementación Manual		
Versión:	Código:	Fecha:
01	EV-TH-MA-001	01-01-2024
Cargo Evaluado:	Responsable de evaluación:	Firma:
Secretaria	Gerente General	
<i>Evalúe de 1 a 7 donde uno es no implementado y 7 es excelente implementación.</i>		
Filosofía Empresarial		1 2 3 4 5 6 7
Valores Empresariales		1 2 3 4 5 6 7
Conocimiento Organigrama		1 2 3 4 5 6 7
Conocimiento Manual de Funciones		1 2 3 4 5 6 7
Conocimiento Manual de Procedimientos		1 2 3 4 5 6 7
Conocimiento Políticas Empresariales		1 2 3 4 5 6 7

En la tabla 17 se puede apreciar los puntos a evaluar en la fase de implementación. De esta manera, los puntos fundamentales son filosofía empresarial, valores empresariales, conocimiento del organigrama funcional,

manual de funciones, manual de procedimientos y conocimientos de las políticas empresariales.

Cronograma de evaluación de implementación

Aparte de la forma en la que se va a evaluar el nivel de implementación de los manuales de políticas y procedimientos, es necesario establecer la periodicidad de estas evaluaciones con la finalidad de poder entrar a la fase del monitorio y posteriormente a la de optimización de procesos continua.

Tabla 18.

Cronograma de evaluación de implementación

Implementación	Filosofía Empresarial	Organigrama	Manual de funciones	Manual de procedimientos	Políticas empresariales
Semana 1					
Semana 2					
Semana 3					
Semana 4					
Semana 5					
Semana 6					
Semana 7					
Semana 8					
Semana 9					
Semana 10					
Semana 11					
Semana 12					
Semana 13					
Semana 14					
Semana 15					
Semana 16					
Semana 17					
Semana 18					
Semana 19					
Semana 20					
Semana 21					
Semana 22					
Semana 23					
Semana 24					

En la tabla 18 se puede apreciar un tiempo estimado de la implementación de 24 semanas (seis meses aproximadamente). En este sentido, se propone una socialización de todo el manual a todo el personal de Importadora CyC en la primera semana de la fase de implementación. Acto seguido, se programan evaluaciones en la primera semana de cada mes (empezando desde la semana cinco) sobre el conocimiento del contenido del manual propuesto hasta la semana 21. En definitiva, a la semana 24 se plantea una evaluación final en la cual todos los empleados que quieran seguir en el negocio deben aprobarlo con un promedio de conocimiento no menor de seis puntos.

Es así como, cada empleado debe conocer sobre la filosofía empresarial, valores empresariales, conocimiento del organigrama funcional, las funciones de su cargo, procedimientos acorde al área que labora y conocimientos de las políticas empresariales. En el caso de las responsabilidades de la evaluación, la gerente se hará cargo de la evaluación de supervisores, jefe de bodega y secretaria. De la misma manera, cada supervisor se hará cargo de la evaluación de todo el personal a su cargo en el local comercial asignado, y el jefe de bodega tendrá a cargo la evaluación de los bodegueros y chofer.

Conclusiones

- Como conclusiones generales se puede manifestar que este manual bien implementado puede ayudar a la gerente propietaria a organizar de manera técnica su negocio de Importadora CyC. En este sentido, el negocio tiene un gran potencial para crecer de manera exponencial dado la novedad de los productos ofertados. Sin embargo, se visualiza que falta una organización técnica que le permita potencializar sus oportunidades y disminuir sus amenazas. El diseño del manual propuesto incluye la implementación de una filosofía empresarial que le dará identidad al negocio y un propósito.
- Por otro lado, el diseño del manual agrega los valores empresariales que Importadora CyC debe promulgar para que todo el personal tenga una misma hoja de ruta y le den identidad al negocio. De la misma manera, también se plantea un organigrama más funcional en donde se asciende a una vendedora de más de 10 años de experiencia como supervisora para que los tres locales se rijan bajo el liderazgo de supervisores y no de la gerente. Asimismo, se crea el puesto de jefe de bodega y se independiza esta área. Además, se promueve al bodeguero más confiable para que asuma el puesto de jefe de bodega. En definitiva, se ubicó el puesto de chofer al área de bodega para acortar tiempos de reposición de inventario.
- Adicional a esto, el diseño del manual incluye el detalle de las funciones por cada cargo en la empresa. En este caso, se plantea requerimientos mínimos para que una persona puede ser parte de Importadora CyC. Además, se delimitan las funciones específicas de cada cargo y se deja definido cuál es la cadena de mando y el jefe inmediato.
- En cuanto a los procesos principales de Importadora CyC se identificaron dos principales como el de importación y el de comercialización. En este caso, el manual de procedimientos detalla paso a paso ambos procesos desde donde comienzan y donde terminan. En definitiva, también se plantean políticas

empresariales necesarias para normar la conducta de los empleados y que conozcan sus derechos, pero también sus obligaciones como empleados de Importadora CyC.

- En lo que se refiere al sustento teórico sobre la necesidad de crear políticas y procedimientos para organizar de manera técnica a este negocio, se adoptó la teoría del modelo de Gestión por Procesos. En este sentido, con base a este modelo se diseñaron estos manuales. En definitiva, este trabajo culmina con una propuesta de diseño que al ser implementada de manera adecuada es muy probable que se obtengan mejoras inmediatas en Importadora CyC.

Recomendaciones

Una vez diseñado el manual de políticas y procedimientos para la Importadora CyC, una de las primeras recomendaciones que se puede hacer es que el negocio tiene un gran potencial de expansión dado que tienen unos ingresos por ventas atractivos, no obstante, para poder hacerlo es necesario profesionalizar la administración para que esta empresa crezca con una base sólida que le permita competir de mejor manera.

Aparte de esto, se recomienda que para su implementación se reúna a todos los empleados y se les explique el proceso aceptando sugerencias para que este proceso sea más llevadero dado que siempre existe personal que se oponen a los cambios. Además, el lenguaje utilizado en su implementación debe ser claro, conciso utilizando jergas, ejemplos y evitando tecnicismo dado que la preparación académica de los empleados es empírica.

Por otro lado, es fundamental proveer de este manual hasta el último de los empleados para que éstos puedan ser consultados cuando se lo requiera o todo el tiempo que el personal le tome asimilarlo. De la misma forma, se sugiere que una vez implementado el manual de políticas y procedimientos, este se evalúe de manera continua ya que todo proceso puede ser perfeccionado. Asimismo, los negocios siempre están en constante evolución, por lo que quedarse desactualizado puede generar una desventaja al largo plazo.

Finalmente, se recomienda a los gestores académicos a replicar este manual de políticas y procedimientos en otros sectores económicos para que su práctica de implementación sea más entendida y extendida en el ámbito empresarial y podría hasta ser replicado por las instituciones del sector público.

REFERENCIAS

- Alava, A., & Valderrama, G. (2020). La informalidad y su relación con la recaudación tributaria. Estudios en el contexto de Ecuador. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales Dissertare*, 5(2), 1-14.
<https://doi.org/https://revistas.uclave.org/index.php/dissertare/article/view/2793/1750>
- Andrada, A. (2019, Noviembre 19). *El Comercio Minorista*. Universidad Americana de Europa: <https://unade.edu.mx/comercio-minorista/>
- Arias, K., Carrillo, P., & Torres, J. (2020). *Análisis del sector informal y discusiones sobre la regulación del trabajo en plataformas digitales en el Ecuador*. Cepal: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45866-analisis-sector-informal-discusiones-la-regulacion-trabajo-plataformas-digitales>
- Ayala, J. (2018). *Propuesta de un manual de políticas y procedimientos de créditos y cobranzas de la empresa TJ Corporation Levisa S.R.L., Ate - Lima, 2018 (Tesis de grado)*. Universidad Peruana Unión.
<https://doi.org/https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1349>
- Balcázar, D., & Tapia, E. (2023). *Plan de marketing aplicado a Comercial Tapia en la ciudad de Guayaquil periodos 2022-2027 (trabajo de titulación)*. Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
<https://doi.org/http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/20705/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-681.pdf>
- Balcazar, D., & Tapia, E. (2023). *Plan de marketing aplicado a Comercial Tapia en la ciudad de Guayaquil periodos 2022-2027.(Tesis de grado)*. Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
<https://doi.org/http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/20705>
- Benavidez , E., Segarra, E., Colina, E., Siguenza, L., & Arcentales, R. (2019). Levantamiento de procesos como base para la aplicación de sistemas de costeo basado en actividades en empresas de ensamblaje. *Revista Economía y Política*, 15(30), 40-71.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7017952>

- Bernal, P., Segura, L., & Oblitas, R. (2021). Diseñar un manual de procedimientos de créditos y cobranzas para reducir la morosidad en la empresa Darcell Servicios Integrados S.R.L. en la ciudad de Jaén en el periodo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 1-23.
<https://doi.org/https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1095>
- Bravo, P., & Jofré, J. (2019). *Control interno y manual de procedimientos Minimarket Top-Ten (Trabajo de titulación)*. Universidad de Concepción.
<https://doi.org/http://repositorio.udec.cl/bitstream/11594/3556/6/Bravo-0Rivera-Jofre-Carrasco.pdf>
- Burgo, O., León, J., Cáceres, M., Pérez, C., & Espinoza, E. (2019). Algunas reflexiones sobre investigación e intervención educativa. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 48(2), 316-330.
<https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/mil/v48s1/1561-3046-mil-48-s1-e383.pdf>
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Campaña, M., Melendres, E., Flores, J., & Acosta, R. (2020). Modelo de gestión por procesos en la educación superior. *Dominio de las Ciencias*, 6(5), 24-42.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8385986>
- Cantero, H., Herrera, Y., Leyva, E., & Nápoles, A. (2021). La gestión por procesos en una empresa Comercializadora del territorio holguinero. *Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín*, 27(2), 1-11.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/1815/181566671001/181566671001.pdf>
- Caramela, S. (2018). *The Management Theory of Frank and Lillian Gilbreth*.
<https://www.business.com/articles/management-theory-of-frank-and-lillian-gilbreth/>

- Cardozo, D. (2019). *Elaboración de un manual de control interno para optimizar procesos administrativos y contables para la empresa Impomex de Colombia Ltda (Trabajo de grado)*. Universidad de Cundinamarca.
<https://doi.org/https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/3206>
- Cinjel, N., & Achanya, J. (2022). *Taylorism, Fayolism, Weberism and relevance in modern organizations, Public Administration: Theory and Practice in Nigeria*. Chananprints.
- Código de Comercio. (2019, mayo 29). *Código de Comercio*. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros:
https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo_de_Comercio.pdf
- Código del Trabajo. (2012, septiembre 26). *Código del Trabajo*. Ministerio del Trabajo: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Codigo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. https://doi.org/https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- COPCI. (2019, diciembre 31). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Servicio Nacional de Aduana del Ecuador:
<https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2022/06/COPCI.pdf>
- Correa, P., Alzuri, S., & Muñoz, Y. (2019). *Los negocios unipersonales en Ecuador y Cuba*. Universo Sur.
<https://doi.org/https://repositorio.umet.edu.ec/bitstream/67000/121/1/Los-negocios-unipersonales-en-Ecuador-y-Cuba.pdf>
- Echeverría, J. (2020). Filosofía de la innovación y valores sociales en las empresas. *Revista del Instituto de Estudios de la Ciencia y la Tecnología*, 9(1), 77-99.
<https://doi.org/https://www.torrossa.com/en/resources/an/4647952>
- Escobar, A., & Saldaña, A. (2023). *Diseño de un Modelo Organizacional para la empresa familiar AirPort Hotel (Trabajo de titulación)*. Escuela Superior Politécnica del Litoral.

<https://doi.org/https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/ce141ea5-3487-4c98-afa6-f38c056bc78f/T-113708-Escobar-Salda.pdf>

Escudero, A. (2017). Aportaciones al proceso horizontal de transversalización de la Educación a Distancia en las instituciones de educación superior. *Revista de la Educación Superior*, 46(1), 57–69. <https://doi.org/https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0185276017300274?token=EA143313B8A97EDE75F9426277A0C7D4948F70436E6F6F3E791ED4E5D9F51C856028CBD26E4A7386CFB5447E07F06CCD>

Escuela Británica de Artes Creativas y Tecnología. (2023, septiembre 4). *¿Qué es un diagrama de flujo y cómo hacer uno?* Escuela Británica de Artes Creativas y Tecnología: <https://ebac.mx/blog/diagrama-de-flujo>

Espinoza, Y., Castro, C., López, C., & Arencibia, R. (2020). Adopción de tecnologías de gestión de procesos de negocio: una revisión sistemática. *Revista Chilena De Ingeniería*, 28(1), 41-55. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000100041>

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Editorial Pitman.

Franco, A. (2023). *Diagrama de flujo de procesos. Descubre ahora qué es y cómo se aplica en marketing*. ThePower Business School: <https://www.thepowermba.com/es/blog/diagrama-de-flujo>

Gómez, M., & Vázquez, E. (2019). Teorías de la Administración. *Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, (11), 79-83. <https://doi.org/https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/3842/6028>

González, L., & Nóbile, C. (2020). *Frederick W. Taylor y Henri Fayol. Grandes Pensadores*. Universidad Nacional de la Plata.

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. McGraw Hill Education.

Herrera, A. (2020, mayo). *Diagrama de Flujo*. Universidad Veracruzana: <https://www.uv.mx/personal/aherrera/files/2020/05/diagramas-de-flujo.pdf>

INEC. (2023, II trimestre). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU*. Ecuador en cifras:

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Trimestre_II/2023_II_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

<https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

ISO. (2023). *Documentation symbols and conventions for data, program and system flowcharts, program network charts and system resources charts*. Organization ISO:

<https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:5807:ed-1:v1:en>

JEZL. (2023, junio). *Tabla de Impuesto a la Renta (IR) 2023, 2022 Personas Naturales Ecuador*. JEZL-audidores: <https://www.jezl-audidores.com/index.php/tributario/101-tabla-de-impuesto-a-la-renta-ir-2023-2022-personas-naturales-ecuador>

Laoyan, S. (2022, Septiembre 30). *Metodologías de mejora de procesos y cómo hacer una propuesta*. Asana:

<https://asana.com/es/resources/process-improvement-methodologies>

Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Ordeñana, X. (2020, octubre 20).

Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020. ESPAE Escuela de Negocios: https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM_Ecuador_2019.pdf

Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal. (2021, noviembre 29). *Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal*. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca: <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/12/Ley-Organica-para-el-Desarrollo-Economico-y-Sostenibilidad-Fiscal-tras-la-Pandemia-Covid-19.pdf>

Llorca, J. (2018). *El Código Retail: Lo que el management puede aprender del retail*. DC PLUS Serveis Editorials.

<https://doi.org/https://www.marcialpons.es/media/pdf/capitulo-gratis-el-codigo-retail.pdf>

Losada, M. (2020). La administración científica de la educación y la condición contingente del ser humano. *Educación & Sociedades*, 41(3), 1-13.

- Mallaina, O. (2017). *La comunicación comercial en la distribución minorista y la nueva estrategia omnicanal (Tesis doctoral)*. Universidad Complutense de Madrid.
<https://doi.org/https://docta.ucm.es/entities/publication/fffead86-db9c-4768-bac3-7e21d8906fba>
- Nguyen, D., Leeuw, S., Dullaert, W., & Foubert, B. (2019). What Is the Right Delivery Option for You? Consumer Preferences for Delivery Attributes in Online Retailing. *Journal of Business Logistics*, 40(4), 299–321. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jbl.12210>
- OIT. (2018). *Mujeres y hombres en la economía informal: Un panorama estadístico*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_635149.pdf.
- Oña, A., Mejía, K., Ríos, M., & Plaza, G. (2018). Aproximación al pensamiento crítico de la visión Taylorista: Caso fábrica Imbabura. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(27), 66 - 77.
<https://doi.org/https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/529/654>
- Ortiz, C. (2018). Teoría administrativa y fuerza militar: Un análisis de los principales aportes de las teorías clásicas de la administración a la gestión en las fuerzas militares. *Revista Científica Anfibios*, 1(2), 12-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.37979/afb.2018v1n2.22>
- Ospina, J., & Padilla, A. (2019). Una aproximación a Frederick W. Taylor desde el problema de la distribución de las ganancias. *Criterio Libre*, 17(30), 49-73.
<https://doi.org/https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/5751/5353>
- Paz, E. (2022, marzo 27). Las 6 Etapas de Business Process Management BPM y Beneficios de la Gestión de Procesos de Negocio [Archivo de Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=8JzvW-go7ys>.
- Piñuela, J., & Quito, C. (2020). Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital. *Revista Internacional de Administración Estudios de la Gestión*, 8, 131-148.
<https://doi.org/https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2413/2203>

- Reglamento COPCI. (2018, diciembre 20). *Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción*. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca:
<https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/Literal-3.-Reglamento-del-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-COPCI.pdf>
- Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno. (2015, febrero 28). *Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno*. UCSG: <https://www.ucsg.edu.ec/wp-content/uploads/transparencia/Reglamento-aplicacion-de-la-ley-de-regimen-tributario-interno.pdf>
- Retos en Supply Chain. (2021, mayo 11). *Ventajas y desventajas del comercio mayorista*. Escuela de Administración de Empresa de Barcelona: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/ventajas-y-desventajas-del-comercio-mayorista/>
- Ríos, R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción*. Servicios Académicos Intercontinentales S.L.
- Roca, C. (2023). *Golden Circle: Entiende el Circulo Dorado de Simon Sinek*. ThePower Business School:
[https://www.thepowermba.com/es/blog/que-tienen-en-comun-empresas-como-apple-o-tesla-conoce-el-golden-circle-y-entiende-que-los-hace-diferentes#:~:text=The-Golden-Circle-\(o-en,para-motivar-a-las-personas\)](https://www.thepowermba.com/es/blog/que-tienen-en-comun-empresas-como-apple-o-tesla-conoce-el-golden-circle-y-entiende-que-los-hace-diferentes#:~:text=The-Golden-Circle-(o-en,para-motivar-a-las-personas)).
- Rodriguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1(82), 1-26.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>
- SCVS. (2023). *Ranking de compañías*. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.:
<https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>
- SCVS. (2023). *Ranking de Compañías*.
<https://doi.org/https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>

- Sicha, J. (2020). *Elaboración de un manual de procedimientos para mejorar la gestión de compras en Fernández Cevallos S.A., Duran-Ecuador-Piura-Perú 2019 (Tesis de maestría)*. Universidad Cesar Vallejo. <https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/59333>
- Silva, J., Vasconcellos, G., & Silva, V. (2018). Survival and mortality of productive activities in low income sector. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 24(3), 130-154. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.218.83793>
- Sinek, S. (2018). *Empieza con el Porqué*. Empresa Activa.
- Socconini, L., & Reato, C. (2019). *Lean Six Sigma. Sistema de Gestión para Liderar Empresas*. Alfaomega Marge.
- Sridhar, M. (2017). *Schools of Management Thought*. . https://www.researchgate.net/publication/224952289_Schools_of_Management_Thought
- Sullivan, J. (2017). *Management Theory of Henry Gantt*. . <https://www.business.com/articles/management-theory-of-henry-gantt/>
- Tenorio, J., Tovar, G., & Almeida, O. (2019). Los manuales de procedimientos como base sólida de un emprendimiento. *Revista Científica FIPCAEC*, 4(4), 194-210. <https://doi.org/https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/109>
- Triana, A. (2019). *Elaboración de un Plan Estratégico de Ventas en Repuestos, Accesorios y Lubricantes para la Empresa Inversiones Motofuturo Sas (Trabajo de grado)*. Universidad de Cundinamarca. <https://doi.org/https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/3154/Elaboracion-de-un-plan-estrategico-de-ventas-en-repuestos-accesorios-y-lubricantes-para-la-empre.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ubaid , A., & Dweiri , F. (2020). Business process management (BPM): terminologies and methodologies unified. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, (11), 1046–1064. <https://doi.org/https://link.springer.com/article/10.1007/s13198-020-00959-y>

- Universidad Surcolombiana. (2020). *Instructivo para la codificación de documentos*. Universidad Surcolombiana:
<https://www.usco.edu.co/contenido/SGC-USCO/documentos/05.Ev-cal-gestion-de-la-calidad/ev-cal-da-01-instructivo-para-la-codificacion-de-documentos.pdf>
- Vasquez, G., Parrales, D., & Morales, V. (2021). Proceso administrativo: factordeterminante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258-278.
<https://doi.org/https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2249>
- Zaldívar, D., Valenzuela, C., Gómez, C., & Loja, G. (2021). Manual de procedimientos para el proceso productivo de la empresa Hilanderías Unidas S.A. *PROHOMINUM. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 3(2), 11-37.
<https://doi.org/https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/244>

ANEXOS

Anexos 1

Encuesta realizada al personal de Importadora CyC

1.- A que rango de edad pertenece?

- A. 18 a 29 años
- B. 30 a 39 años
- C. 40 a 49 años
- D. 50 a 59 años
- E. De 60 o más años

2.Cuál es su sexo?

- A. Masculino
- B. Femenino

3. Nivel de educación

- A. Primaria
- B. Secundaria incompleta
- C. Bachiller
- D. Técnico/tecnólogo
- E. Pregrado

4. Antigüedad en Comercial CyC

- A. Menos 1 año
- B. Entre 1 a 3 años
- C. Entre 3 a 10 años
- D. Más de 10 años

5. Qué cargo ocupa en Comercial CyC?

- A. Vendedor
- B. Chofer
- C. Supervisor
- D. Cajero



E. Secretaria

F. Bodeguero

6. Tenía experiencia laboral antes de ingresar a Comercial CyC?

A. Si

B. No

7. Conoce con exactitud cuáles son las funciones de su puesto?

A. Si

B. No

8. Quién le explicó sobre las funciones de su puesto cuando entró a Comercial CyC?

A. Proceso de Capacitación

B. Jefe inmediato

C. Un compañero de trabajo

D. Manual de funciones

E. Gerente/propietaria

F. Otro

9. Ha recibido alguna capacitación durante su permanencia en Comercial CyC?

A. Si

B. No

10. Conoce con claridad cuál es la jerarquía en Comercial CyC?

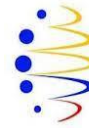
A. Si

B. No

11. Conoce la filosofía empresarial de Comercial CyC (misión y visión)?

A. Si

B. No



12. Conoce los valores institucionales de Comercial CyC?

- A. Si
- B. No

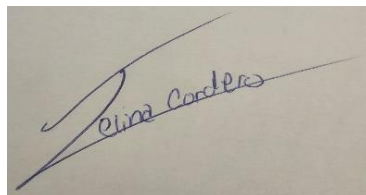
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Cordero Canelo Jelina Jerlina**, con C.C: # **0951108034** autora del trabajo de titulación: **Diseño de un manual de políticas y procedimientos para la Importadora de Bisutería C y C en la Ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresa** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **9 de febrero del 2024**



f. _____

Nombre: **Cordero Canelo, Jelina Jerline**

C.C: **0951108034**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Diseño de un manual de políticas y procedimientos para la Importadora de Bisutería CyC en la Ciudad de Guayaquil.		
AUTOR(ES)	Jelina Jerlina Cordero Canelo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Paola Traverso Holguín, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	9 de febrero del 2024	No. DE PÁGINAS:	143
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión empresarial, gestión por procesos y calidad		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Importadora, mayorista, metodología de mejoras por procesos, Modelo de Gestión de Procesos de Negocios, filosofía empresarial, manual de políticas y procedimientos.		
RESUMEN:	<p>Este estudio tuvo como principal propósito crear un manual de políticas y procedimientos para profesionalizar la administración de Importadora CyC. Para este objetivo, se realizó una revisión de la literatura sobre las principales escuelas de la administración como la escuela del Taylorismo o la teoría de la administración clásica de Fayol. De la misma manera, se investigó sobre los principales modelos de mejora en la gestión por procesos y sobre la teoría de El Círculo Dorado de Sinek con la finalidad de encontrar un propósito empresarial para este negocio.</p> <p>Por otro lado, se utilizó una metodología de investigación que consistió en un método inductivo-deductivo con un enfoque mixto. Además, siguiendo una metodología de mejoras por procesos basado en el modelo de Gestión de procesos de negocios (BPM) se logró diseñar sus dos primeras etapas que son la identificación y diseño del proceso.</p> <p>En definitiva, con base en las encuestas a los 25 empleados de Importadora CyC y la entrevista a la gerente/propietaria se logró recolectar valiosa información e identificar los problemas administrativos que viene experimentando el negocio. Es así como se logró diseñar un manual de políticas y procedimiento compuesto por una nueva filosofía empresarial, valores empresariales, organigrama funcional, funciones de los cargos, procedimientos y políticas; que está orientado a resolver los problemas de administración de esta empresa.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTORES/ES:	Teléfono: +593-9-80968640		E-mail: Jelina.cordero@cu.ucsg.edu.ec
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: David Coello Cazar		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			