INSTITUTO SUPERIOR

TECNOLÓGICO

SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

Creación de un manual de procesos para mejorar la gestión en el Área de servicio al cliente (ventas) de la Metalmecánica GV, en el sector de Carcelén industrial del D.M.Q durante el segundo semestre del 2025.

Edison Patricio Cayambe Tipanta

Administración

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito

para la obtención del título de

Tecnólogo Superior en Administración

Quito, 25 de mayo de 2025

INSTITUTO SUPERIOR

TECNOLÓGICO

SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

HOJA DE CALIFICACIÓN

DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Creación de un manual de procesos para mejorar la gestión en el Área de servicio al cliente (ventas) de la Metalmecánica GV, en el sector de Carcelén industrial del D.M.Q durante el segundo semestre del 2025.

Edison Patricio Cayambe Tipanta

Juan Carlos Fonseca, Economista

Quito, 25 de mayo de 2025

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales del Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA, incluyendo la Política de propiedad Intelectual TESA, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Así mismo, autorizo a TESA para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: Edison Patricio Cayambe Tipanta

Código estudiante: 2222

Cédula de identidad: 1714558713

Lugar y fecha: Quito, abril de 2025

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, pese a estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en ttp://bit.ly/COPETheses.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on http://bit.ly/COPETheses.

DEDICATORIA

Este fruto de este trabajo va dedicado a Dios y a mi familia, por siempre ser la luz en mi camino y la fuerza que me impulsó a seguir adelante, quienes con su amor, paciencia y sacrificio me han permitido llegar hasta aquí, dedicándome su tiempo y confianza.

A mi esposa por ser mi compañía idónea en cada etapa de este proceso, brindándome aliento en los momentos difíciles y celebrando conmigo cada logro de esta etapa.

A mis docentes y mentores, quienes con su guía y conocimiento han enriquecido mi formación y me han impulsado a alcanzar nuevas metas, y a quienes siempre creyeron en mí, su confianza ha sido mi mayor inspiración. La culminación de esta etapa es tan mía como de ustedes.

Dios bendiga siempre nuestras con amor eterno.

Con gratitud y amor,

Edison Patricio Cayambe Tipanta

AGRADECIMIENTO

Con eterna gratitud, manifiesto por el presente mi reconocimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de mi proyecto.

A Dios primero, por darme la fortaleza y perseverancia necesarias para alcanzar esta meta tan anhelada.

A toda mi familia, especialmente a mi esposa, por su amor incondicional, su paciencia y su apoyo constante, que han sido el impulso para mi formación. A mi madre y mis hermanas, gracias por su motivación y confianza en mí.

De igual manera mi sincero agradecimiento al Gerente General de la Metalmecánica "G.V." Señor Guillermo Viracocha, por permitirme realizar mi proyecto de tesis, poniendo en práctica mis conocimientos adquiridos a lo largo de esta carrera.

A mis docentes, cuyo conocimiento y orientación fueron fundamentales en este proceso, gracias por su enseñanza, dedicación y valiosas sugerencias.

A mis compañeros y amigos, por su apoyo, colaboración y palabras de aliento en los momentos difíciles.

Al Instituto, junto con sus autoridades y personal, por brindarme los recursos y herramientas necesarias para mi formación.

Finalmente, a todas aquellas personas que, de una u otra manera, contribuyeron a la culminación de este trabajo.

A todos ustedes, ¡gracias!

Edison Patricio Cayambe Tipanta

Resumen

La industria metalmecánica se enfrenta a una creciente presión para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente. En este contexto, Metalmecánica GV, ubicada en Carcelén, ha identificado deficiencias significativas en la gestión de pedidos y la atención al cliente, incluyendo retrasos frecuentes, inexactitudes en los pedidos y una comunicación ineficaz con los clientes. Estos problemas han generado insatisfacción y una baja fidelización de los clientes, lo que supone riesgos considerables en un mercado altamente competitivo.

Este proyecto propone el desarrollo de un manual de procesos para optimizar la gestión de pedidos y estandarizar los protocolos de atención al cliente, con el objetivo de reducir los tiempos de respuesta y minimizar los errores. Para respaldar estas mejoras, se prevé la implementación de herramientas tecnológicas especializadas que mejoren la trazabilidad de los pedidos y la interacción con el cliente, garantizando así la conformidad con las mejores prácticas del sector.

El alcance de la iniciativa incluye un análisis exhaustivo de las operaciones actuales, la identificación de áreas críticas de mejora, la estandarización de procedimientos y la capacitación del personal. Su implementación está prevista para el segundo semestre de 2025, con el apoyo de un marco de evaluación para supervisar y garantizar la eficacia de las mejoras a mediano y largo plazo.

Los resultados esperados incluyen una mayor eficiencia operativa, plazos de entrega más cortos, una menor incidencia de errores en los pedidos y una mejora apreciable en la satisfacción del cliente. Mediante el fortalecimiento de sus procesos internos y las relaciones con los clientes, Metalmecánica G.V. busca mejorar su posición competitiva y lograr un crecimiento sostenible.

Palabras clave: Gestión de pedidos, servicio al cliente, eficiencia operativa, metalmecánica, estandarización de procesos, fidelización de clientes, transformación digital, optimización, competitividad, satisfacción del cliente.

Abstract

The metalworking industry faces increasing pressure to improve operational efficiency and customer service quality. Within this context, Metalmecánica GV, located in Carcelén, has identified significant shortcomings in its order management and customer service operations, including frequent delays, order inaccuracies, and ineffective client communication. These issues have resulted in customer dissatisfaction and weakened loyalty, posing substantial risks in a highly competitive market.

This project proposes the development of a process manual to optimize order management and standardize customer service protocols, with the objective of reducing response times and minimizing errors. To support these improvements, the implementation of specialized technological tools is planned to enhance order traceability and client interaction, ensuring alignment with industry best practices.

The scope of the initiative includes a comprehensive analysis of current operations, the identification of critical improvement areas, the standardization of procedures, and staff training. Implementation is scheduled for the second half of 2025, supported by an evaluation framework to monitor and ensure the effectiveness of the improvements over the medium and long term.

Expected outcomes include greater operational efficiency, reduced lead times, a lower incidence of order errors, and a measurable improvement in customer satisfaction. By strengthening its internal processes and customer relationships, Metalmecánica GV aims to enhance its competitive position and achieve sustainable growth.

Keywords: Order management, customer service, operational efficiency, metalworking, process standardization, customer loyalty, digital transformation, optimization, competitiveness, customer satisfaction.

CONTENIDO

CAPÍTULO I 1

1. INTRODUCCIÓN 1

1.1 Planteamiento del Problema: 1

1.2 Justificación: 3

1.3 Alcance: 5

1.3.1 Recopilación de Información: 5

1.3.2 Desarrollo del Manual: 6

1.3.3 Capacitación del Personal: 6

1.3.4 Implementación y Evaluación: 6

1.4 Objetivo General y Específicos: 6

CAPÍTULO II 8

2. MARCO TEÓRICO 8

2.1 Concepto de manual de procesos 8

2.1.1 Importancia de elaborar un manual de procesos 8

2.1.2 Clasificación de manuales 8

2.1.2.1 Manual de Políticas 9

2.1.2.2 Manual de Métodos 9

2.1.2.3 Manual de Contenido Múltiple 9

2.1.2.4 Objetivos de un manual 10

2.2 Definición e importancia de la gestión de procesos 10

2.2.1 Importancia 10

2.2.2 Control interno 11

2.2.3 Objetivos del control interno 11

2.2.4 Finalidad del control interno 12

2.3 Área comercial ventas 12

2.3.1 Administración de Ventas 12

2.3.1.1 Preparación 13

2.3.1.2 Acuerdo de la visita 13

2.3.1.3 Contacto y presentación 13

2.3.1.4 Sondeo y necesidades 13

2.3.1.5 Argumentación 13

2.3.1.6 Objeciones 13

2.3.1.7 Cierre 14

2.3.2 Importancia de la Organización del Departamento de Ventas 14

2.3.3 Estrategias de Ventas 14

2.3.4 Control de Ventas 14

2.3.5 Capacitación y Desarrollo 15

2.3.6 Importancia del Liderazgo en Ventas 15

2.3.7 Proceso de Gestión en las Ventas 15

2.3.8 Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente 15

2.3.9 Satisfacción del Cliente 16

2.3.10 Fidelización y Lealtad 16

2.3.11 Ventaja Competitiva 16

2.3.12 Impacto en la Rentabilidad 16

2.4 Metalmecánica 17

2.4.1 ¿Qué es una metalmecánica? 17

2.4.2 Elementos 17

2.4.2.1 Fundición 17

2.4.2.2 Almacenamiento 17

2.4.2.3 Mecanizado 18

2.5 Diagramas de flujo 18

2.5.1 Características 19

2.5.2 Pasos para elaborar un diagrama de flujo 19

2.5.3 Ventajas de los Diagramas de Flujo 20

2.5.3.1 Rápida comprensión 20

2.5.3.2 Identifica problemas y oportunidades 20

2.5.3.3 Muestra interrelaciones 20

2.5.3.4 Herramientas para la capacitación 21

2.5.4 Tipos de Diagramas de Flujo.....21

2.5.5 Símbolos utilizados en los Diagramas de Flujo 23

2.5.6 Programa de evaluaciones:.....24

2 MARCO CONCEPTUAL 24

3.1 Metalmecánica 24

3.2 Toma de decisiones 24

3.3 Competitividad.....24

3.4. Estrategia …….25

3.5 Acero…….....25

3.6 Producto… 25

3.7 Perfiles de acero 25

3.8 Utilidad….....25

3.9 Calidad….. 25

3.10 Cultura organizacional 25

3.11 Desempeño.....26

3.12 Eficacia….....26

3.13 Personal..…..26

3.14 Atención al cliente.....26

3.15 Ventas….....26

4 MARCO LEGAL 26

4.1 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones 26

4.2 Ley de Defensa del Artesano.....27

4.3 Reglamentos del SRI 27

CAPÍTULO III..... 29

5 MARCO METODOLÓGICO 29

5.1 Metodología de la investigación.....29

5.1.1 Tipo de investigación según el propósito 29

5.1.2 Tipo de investigación según las variables 29

5.1.3 Investigación según el tiempo de duración 30

5.1.3.1 Transversal.....30

5.2 Herramientas Metodológicas.....31

5.2.1 Métodos de investigación.....31

5.2.1.1 Empíricos.....31

5.3 Técnicas e instrumentos.....31

5.3.1 Encuesta.....32

CAPITULO IV..... 35

6 Resultados y discusión..... 35

6.1 Tabulación de datos 35

6.2 Análisis de resultados 45

Conclusiones y recomendaciones 46

Referencias bibliográficas 49

ANEXO A: Elaboración de la propuesta 51

Introducción 51

Reseña Histórica 51

Misión 52

Visión 52

Objetivos 52

- Objetivo General 52
- Objetivos Específicos 52

Alcance 53

Análisis de la situación 53

Estructura Organizacional 54

ANEXO B: Desarrollo de la Propuesta 55

Introducción 56

Diagrama de las Áreas relacionadas…. 56

Políticas 57

Objetivo 57

Alcance 57

Responsabilidades 57

Aplicación de toma de pedidos de los clientes 58

Diagrama de Flujo.....63

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.- Retroalimentación gestión del proceso. ---------- 10

Ilustración 2.- Ventajas de los Diagramas de Flujo ---------- 20

Ilustración 3.- Diagrama de Flujo Formato Vertical ---------- 21

Ilustración 4.- Diagrama de Flujo formato Horizontal ---------- 22

Ilustración 5.- Identificación de variables ---------- 30

Ilustración 6.- Matriz de operacionalización de variables---------- 31

Ilustración 7.- Cuándo ingresó a trabajar en la Metalmecánica G.V., ¿Se le entregó algún documento escrito donde se le indicaron sus funciones y actividades? ---------- 35

Ilustración 8.- ¿Cómo considera usted los procedimientos dentro del área de servicio al cliente en la Metalmecánica G.V.?---------- 36

Ilustración 9.- ¿Cómo considera usted el cumplimiento de las ventas dentro del área de servicio al cliente? ---------- 37

Ilustración 10.- ¿Considera que las actividades y responsabilidades que actualmente desempeña corresponden totalmente a su puesto?---------- 38

Ilustración 11.- La forma en que se realiza la gestión de los pedidos en el área responde a un trabajo caracterizado por: Experiencia, Planificación y orden o Por petición del cliente. -------- 39

Ilustración 12.- ¿Cómo calificaría a la administración de la Metalmecánica G.V.?---------- 40

Ilustración 13.- ¿Existen políticas sobre cómo desarrollar las actividades de trabajo en el área de gestión de pedidos y servicio al cliente?---------- 41

Ilustración 14.- ¿Considera que existe un orden al momento de realizar la gestión de pedidos en el área? ---------- 42

Ilustración 15.- ¿Existen controles específicos para evitar la duplicidad al momento de realizar la gestión de pedidos para el cliente? ---------- 43

Ilustración 16.- ¿Establecer procesos y políticas mejorará los procedimientos dentro del área de gestión de pedidos y servicio al cliente?---------- 44

Ilustración 17.- Estructura Organizacional---------- 54

Ilustración 18.- Diagrama de las Áreas relacionadas ---------- 56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Símbolos en los Flujogramas ---------- 23

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.- Orden de pedido---------- 64

Anexo 2.- Guía de Remisión---------- 65

Anexo 3.- Factura---------- 66

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema:

En los últimos años el sector metalmecánico enfrenta una creciente presión para satisfacer las demandas del mercado, lo que se traduce en la necesidad de optimizar sus procesos internos, especialmente en áreas críticas como el gestionar los pedidos y la atención en servicio al cliente. En este caso la empresa Metalmecánica G.V., ubicada en Carcelén, ha identificado puntos débiles en sus operaciones que reflejan negativamente la eficacia operativa y la satisfacción con el cliente. Una Investigación realizada por la Universidad San Francisco de Quito, analizo la percepción cultural obre la atención que se brinda al cliente y se revelo que el 73 % de los ecuatorianos valora la personalización en la atención recibida, lo que estaría impulsado a mejorar los estándares de calidad en el servicio.

A pesar de contar con una atención al cliente de forma empírica en la Metalmecánica G.V., se analizó la Encuesta realizada por Deloitte en 2023, donde indica que el 55% de las empresas encuestadas en Ecuador actualmente están empleando herramientas digitales para mejorar la atención al consumidor. También indican que el 70% de los compradores optan por aclarar sus dudas mediante canales digitales. Por estas razones uno de los inconvenientes centrales que enfrenta la Metalmecánica G.V., es la ausencia de un manual de procesos estandarizado para el área de pedidos y servicio al cliente.

Actualmente, los procedimientos se los manejan de manera informal, dando resultados negativos en las solicitudes realizados por los clientes, ocasionando errores en la entrega de productos, generando una demanda en los tiempos de espera, errores en los pedidos, y, como

consecuencia, ocasionando insatisfacción en el cliente. Sobre esta base, la propuesta presentada responde a la necesidad de ajuste de Metalmecánica G.V. hacia un entorno dinámico y desafiante. Esto garantiza que la organización ofrezca un buen servicio a pesar de sus problemas internos y se desarrolle de manera constructiva y sostenible en el mercado.

Por lo tanto, se ha definido un período específico, que es el segundo semestre de 2025, en el que también se llevará a cabo esta iniciativa, para crear un plan que contemple cómo se llevará a cabo la implementación del resultado y su evaluación con el fin de garantizar el éxito del resultado a mediano y largo plazo.

Finalmente, bajo su metodología, uno de los puntos más establecidos para desarrollar este manual de procesos para la mejora de la gestión del área de pedidos y atención al cliente en Metalmecánica G.V. es la implementación de la estandarización de procesos y atención al cliente, que debe seguirse en cualquier entorno competitivo, ya que es y siempre será el primer paso para un mejor desempeño organizacional y la satisfacción del cliente en el futuro, para ello, debemos realizar las siguientes preguntas que guiaran a esta investigación, por ejemplo: ¿Cuáles serían los mejores procedimientos y procesos para realizar un manual para el área de pedidos y atención al cliente?, ¿Cómo puede establecer la Metalmecánica G.V. políticas internas de mejora continua para un mejor rendimiento en la atención al cliente? y ¿Qué impactos estratégicos tendrían en las ventas en la Metalmecánica G.V.?. Finalmente, bajo su metodología, uno de los puntos más establecidos para el desarrollo de este manual de procesos y con ello mejorar la gestión en el área de pedidos y atención al cliente de Metalmecánica GV es la implementación de la estandarización de procesos y atención al cliente, que debe seguirse en cualquier entorno competitivo, ya que es, y siempre será, el primer paso para mejorar el desempeño organizacional y la satisfacción del cliente en el futuro, para ello, debemos realizar las siguientes preguntas que

guiaran a esta investigación, por ejemplo: ¿Cuáles serían los mejores procedimientos y procesos para realizar un manual para el área de pedidos y atención al cliente?, ¿Cómo puede establecer la Metalmecánica G.V. políticas internas de mejora continua para un mejor rendimiento en la atención al cliente? y ¿Qué impactos estratégicos tendrían en las ventas en la Metalmecánica G.V.?.

1.2 Justificación:

El manual de procesos a elaborarse servirá para mejorar el manejo de pedidos y el servicio al cliente en Metalmecánica G.V. esto será una iniciativa esencial que atenderá seguidamente las necesidades operativas y estratégicas de la organización.

En este entorno industrial competitivo, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente son críticas, y crean la necesidad de formalizar y estandarizar prácticas internas.

Una de las partes claves detrás de la creación de esta propuesta es la necesidad de aumentar considerablemente la eficiencia operativa. Por ejemplo, se han detectado tantas inconsistencias en la forma en que los clientes son atendidos y cómo se gestionan los pedidos dentro de la organización, solo porque no existen manuales de procesos. Esto lleva a una respuesta lenta y a más errores, a una falta de claridad entre los trabajadores en relación con, cómo mantener su espacio de trabajo, lo que en última instancia conduce a una mala atención al cliente.

En el otro extremo de ese espectro, un manual bien pensado dictaría cómo debería realizarse cada proceso, acelerando así el tiempo de respuesta y reduciendo la variabilidad del personal. Diferentes flujos de trabajo ayudarán a la empresa a asegurar que todos sus empleados sigan este camino y se enfoquen en obtener los mejores y más rápidos resultados.

Además, un manual de procesos ayudará a implementar soluciones tecnológicas para tomar el pedido. Hoy en día, la mayoría de las empresas que operan en el mercado de procesamiento de metales confían en softwares dedicados a ofrecer una asignación de trabajo más específico y eficiente. Pero incluso las mejores herramientas que influyen en los resultados necesitan ser utilizadas a través de procesos claros. El manual enfatiza la introducción, pero también podría usarse como una guía de cómo debería utilizarse la tecnología para que los objetivos se puedan alcanzar dentro de la organización.

Este proyecto es la respuesta para fortalecer el vínculo con el cliente. En última instancia, la satisfacción impulsa la lealtad y, por lo tanto, el crecimiento y la aplicación de este procedimiento es el propósito fundamental con el que se alcanzara el mejor porvenir deseado en la Metalmecánica G.V. Este manual debe incluir no solo la gestión completa de pedidos, sino también cuándo recurrir al caso de organizar un tratamiento con el cliente. Esto crea un ambiente más centrado en el cliente donde se adopta un enfoque más orientado a soluciones a través de un proceso definido de gestión de quejas para la resolución de problemas. Como resultado, una empresa podrá aprender una lección y mejorar las relaciones con un cliente después de encontrar una solución.

Los procedimientos y estándares bien documentados pueden resumir una visión general del proceso de capacitación, mientras que un documento de procesos que contenga procedimientos relevantes y escenarios de casos puede simplemente acelerar la velocidad de las integraciones. Y permite a la empresa capacitar a un nuevo especialista y ponerlo al día mucho más rápido, al tiempo que ayuda al equipo a organizarse rápidamente. Esto, a su vez, creará una reputación en el mercado, lo que llevará a los bajos niveles de servicio que deben mantenerse.

Además, esto contribuirá predominantemente a construir clientes recurrentes, junto a la probabilidad de pedidos repetidos.

Este manual no será solo utilizado por Metalmecánica G.V. para resolver el problema urgente en cuestión, también está destinado a aprovechar oportunidades a largo plazo. Las operaciones comerciales pueden estandarizarse a medida que las condiciones del mercado y las tendencias llevan a la evolución de las formas comerciales; las empresas que no pueden evolucionar pueden no sobrevivir. En el mercado en expansión, la competencia se está volviendo feroz, la supervivencia del más apto es la constante, hay cada vez menos oportunidades para los débiles, para aprovechar las perspectivas a largo plazo, la única opción es adaptarse.

En conclusión, escribir un manual sobre el cumplimiento de pedidos y el servicio al cliente es un paso obvio. Su significado radica en que no solo es un paso práctico para abordar el problema interno, sino más bien una táctica, además de ser una cualidad importante que se utiliza para formalizar las operaciones de la industria, ya que la eficiencia y la satisfacción son importantes en un entorno competitivo.

1.3 Alcance:

La propuesta para la creación de un manual de procesos para optimizar la gestión del área de servicio al cliente (ventas) de Metalmecánica G.V., se centrará en la formalización y estandarización de los procedimientos existentes.

El alcance del proyecto incluye:

1.3.1 Recopilación de Información: Se realizará un análisis exhaustivo de los procesos actuales, tales como encuestas, revisión de documentos operativos para identificar ineficiencias y áreas de mejora.

1.3.2 Desarrollo del Manual: Se elaborará un manual que documente de manera clara y detallada los procedimientos para la gestión de pedidos y atención al cliente, incluyendo roles, responsabilidades y herramientas a utilizar.

1.3.3 Capacitación del Personal: Se realizará sesiones de capacitación para asegurar que todos los empleados del área comprendan y apliquen los nuevos procedimientos.

1.3.4 Implementación y Evaluación: Se implementará el manual y se establecerán métricas para evaluar su efectividad en términos de reducción de errores, tiempos de respuesta y satisfacción del cliente.

El proyecto concluirá con una revisión y un análisis sobre el impacto ocasionado en la implementación del manual y se establecerán pautas para una actualización continua de los procesos para garantizar así su relevancia y efectividad a largo plazo.

1.4 Objetivo General y Específicos:

- **Objetivo general:**

Crear un manual de procesos para mejorar la gestión en el área de servicio al cliente (ventas) de la Metalmecánica G.V., con el fin de mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

- **Objetivos específicos:**
  - Fundamentar teóricamente la creación de un manual de procesos para mejorar la gestión en el área de servicio al cliente (ventas), consultando en fuentes de referencia actualizadas.
  - Determinar el medio actual de la organización que determinen las dificultades encontradas por la carencia de un manual de procesos.

- Proponer la creación de un manual de procesos para mejorar la gestión en el área de servicio al cliente (ventas), considerando la estructura planteada por otros autores y los datos recopilados en la investigación de campo.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Concepto de manual de procesos

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

Según el autor Duhalt K. M. define al manual, como "un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo", (Duhalt Krauss, 1977).

2.1.1 Importancia de elaborar un manual de procesos

Un manual de procesos es importante porque es un instrumento que tiene como propósito servir de soporte para el desarrollo de las acciones, el cual debe ser sujeto de revisiones periódicas, que se adecúa y ajusta a las necesidades cambiantes de toda organización y que con el fin de cumplir con cada competencia particular asignadas por el manto legal para perdurar en el tiempo, no debe ser rígido y privar la capacidad creativa de los integrantes de la organización y que ayuden con la mejora, la eficiencia y eficacia de la empresa.

2.1.2 Clasificación de manuales

El manual que prepara una empresa es dependiente de la naturaleza del comercio y la utilización que se desee ofrecer. A continuación, se muestra una categorización de los manuales.

2.1.2.1 Manual de Políticas

Se propone explicar en forma descriptiva los lineamientos para continuar con la toma de elecciones para el éxito de las metas. Una correcta definición de políticas y su establecimiento por escrito, dejará resultados como:

- Agilizar el proceso de toma de elecciones.
- Facilitar la descentralización, al proporcionar lineamientos a niveles intermedios.
- Servir de base para una constante y positiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funcionalidades operacionales como, por ejemplo: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etcétera.

2.1.2.2 Manual de Métodos

Su objetivo es manifestar en forma analítica los métodos administrativos por medio de los cuales se viabiliza la actividad operativa del organismo. Este manual es la guía con la cual se explicará a todo el personal cómo ejecutar las cosas y será muy importante para orientar al nuevo personal que ingrese. El seguimiento y control de este manual sirve para incrementar la confianza en que todo el personal use los sistemas y métodos administrativos prescritos para realizar su trabajo.

2.1.2.3 Manual de Contenido Múltiple

Una vez que el volumen de ocupaciones, o de personal, o la simplicidad de la composición organizacional no pueda justificar la preparación e implementación de diversos manuales, podría ser correcto que se elabore un manual de esta clase. En empresas pequeñas, un manual de procesos puede combinar 2 o más conceptos, por lo cual se deben dividir en secciones.

2.1.2.4 Objetivos de un manual

La elaboración de un manual de inventarios, permitirá reducir riesgos para evitar el desabastecimiento de material cuando exista mucha demanda y también para evitar que el proceso de producción se detenga. Para que la organización no se vea afectada por la escasez de algún material. Por lo tanto, la gestión de inventarios debe ser atentamente controlada y vigilada.

2.2 Definición e importancia de la gestión de procesos

La gestión de procesos es una herramienta de mejora y muy efectiva para todo tipo de organismos; Cualquier actividad o conjunto de estas deben estar ligadas entre sí, ya que utiliza recursos y controles para transformar y obtener resultados, la gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores, sino que permite evaluar las desviaciones y corregir antes que se produzcan resultados defectuosos.

2.2.1 Importancia

La gestión de procesos es el elemento más importante y extendido de las gestiones de las empresas, especialmente se basa su sistema en la gestión de calidad, actualmente se considera como la base operativa de toda organización y una base estructural en las empresas.

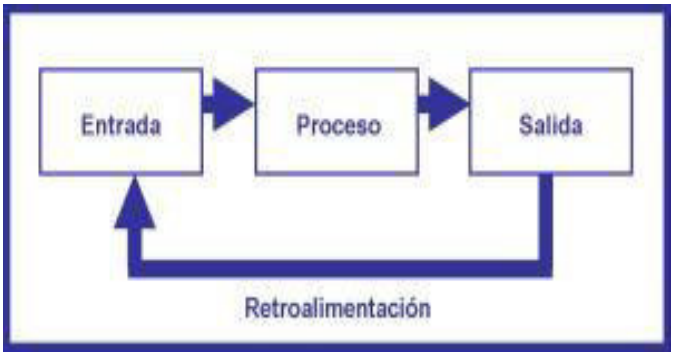


Ilustración 1.- *Retroalimentación gestión del proceso.*

Fuente: http://tualgoritmoenlinea.blogspot.com/2017/05/que-significa-entrada-proceso-y-salida.html

2.2.2 Control interno

Se considera que es una de las herramientas administrativas más importantes para que una empresa alcance las metas y propuestas planteadas por objetivos y con ello mantener un control interno esencial, el que consiste en el empleo eficiente de los recursos para poder alcázar mayores niveles de productividad, además de evitar fraudes, errores o violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias.

El procedimiento de ejercer un control interno, será efectuado con el consejo de directores, la administración y el personal de la empresa, ya que sirven y ayudan a otorgar una seguridad razonable con visión al logro de objetivos basado en lo siguiente:

- Que las operaciones se ejecuten con efectividad y eficiencia.
- Que la información financiera sea confiable.
- Que las leyes y regulaciones se apliquen y cumplan.

El control interno conlleva el plan de organización y varios métodos y medidas acogidas al interior de la empresa para proteger sus recursos, con información exacta y verídica de sus movimientos financieros y administrativos, impulsando así a cumplir con las políticas prescritas y alcanzar el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

2.2.3 Objetivos del control interno

Producir datos financieros precisos, veraces y completos que sirvan como herramientas eficaces para la administración y supervisión.

Promover la obtención de información técnica y otros datos no financieros que puedan ser utilizados como recursos valiosos en la gestión y control organizacional.

Establecer medidas adecuadas que garanticen la seguridad, utilización y preservación de los recursos financieros, técnicos y demás bienes pertenecientes a la entidad.

Fortalecer la eficiencia interna de la organización para alcanzar sus metas y cumplir con su misión corporativa.

2.2.4 Finalidad del control interno

El control interno tiene como finalidades dentro de la empresa lo siguiente:

Los recursos de la empresa deben estar asegurados con el fin de evitar pérdidas de activos, fraudes, errores, desperdicios de insumos e ineficiencias, así también prever contingencias que pudiera perjudicar a la empresa.

Promover la precisión y veracidad de los reportes, ya que el control interno depende de contar con datos contables y administrativos de toda la organización. Esta información debe ser clara y confiable para respaldar adecuadamente el proceso de toma de decisiones.

2.3 Área comercial ventas

2.3.1 Administración de Ventas

En la actualidad es un tema estratégico administrar los procesos de ventas, tomando en cuenta que, El Comité de definiciones de la American Marketing Association lo define así: *"El proceso personal o impersonal de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial para que compre un artículo o un servicio o para que actúe favorablemente sobre una idea que tiene importancia comercial sobre el vendedor".* Este concepto tiene una estrecha relación con la Administración porque implica la relación entre usuarios y procesos para un fin común, en este caso son las ventas.

En el entorno económico y social abarca lo siguiente: globalización, internet, la inestabilidad económica, la inestabilidad política, economía, etc. Estos puntos dentro de las nuevas economías se caracterizan por acoplar a todas las sociedades mundiales.

Tomando en cuenta que las ventas con el pasar de los tiempos han ido evolucionando a pasos enormes implementando la innovación en la forma de hacer negocios.

Dentro del proceso de las ventas y de acuerdo a la incidencia de varios autores, se considera que la importancia de cada una de las fases para la comprensión de los elementos clave de un proceso de ventas son:

2.3.1.1 Preparación

Es atender a clientes reales y potenciales.

2.3.1.2 Acuerdo de la visita

Se ejecuta los contactos pertinentes de acuerdo a una comunicación asertiva con el cliente, a través de una llamada telefónica, vía correo electrónico.

2.3.1.3 Contacto y presentación

Es fundamental para el vendedor despertar el interés a través del intercambio de información.

2.3.1.4 Sondeo y necesidades

Expresa las verdaderas necesidades del cliente al momento de concretar la venta.

2.3.1.5 Argumentación

De acuerdo al interés del cliente se genera la información necesaria de los beneficios y ventajas del producto y servicio de acuerdo a las ofertas.

2.3.1.6 Objeciones

Aquí se refleja la negación o evasión que manifiesta el cliente ante un buen argumento que puede rechazar una objeción.

2.3.1.7 Cierre

Se puede presentar la aceptación o no por parte del cliente, por lo cual un buen vendedor debe saber manejar las circunstancias y oportunidades del negocio, por lo que debe ser parte de un buen sistema de ventas que le permita mantener un vínculo sinérgico en las ventas.

2.3.2 Importancia de la Organización del Departamento de Ventas

La organización eficaz del departamento de ventas es crucial para el éxito comercial de cualquier empresa. Kotler y Keller (2016) afirman que "la organización del departamento de ventas debe alinearse con la estrategia general de la empresa, asegurando que el equipo de ventas esté bien preparado para cumplir con los objetivos" (p. 412). Esta alineación es fundamental para maximizar el impacto de los esfuerzos de ventas.

2.3.3 Estrategias de Ventas

Las estrategias de ventas son otro componente esencial. Bonoma y Johnston (1978) sostienen que "la formulación de estrategias de ventas se debe basar en un análisis detallado del mercado y los clientes" (p. 50), lo que permite al departamento responder adecuadamente a las necesidades del consumidor y adaptarse a la dinámica del mercado.

2.3.4 Control de Ventas

El control de ventas es fundamental para evaluar el desempeño del equipo. Churchill et al. (2000) afirmaron que "los sistemas de control de ventas son esenciales para medir la efectividad de las actividades de ventas y asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos" (p. 27). Esto implica la importancia de utilizar métricas y KPIs para monitorear el rendimiento y hacer ajustes cuando sea necesario.

2.3.5 Capacitación y Desarrollo

La capacitación del personal es vital para mejorar el rendimiento del departamento. McCaskey (1994) destaca que “la inversión en la formación y desarrollo del personal de ventas no solo mejora sus habilidades, sino que también aumenta su motivación y compromiso con la empresa” (p. 16). Esto resalta cómo una formación adecuada puede influir positivamente en los resultados de ventas.

2.3.6 Importancia del Liderazgo en Ventas

El liderazgo es un factor crítico en la organización del departamento de ventas. Zoltners, Sinha y Lorimer (2008) indican que “los líderes de ventas deben ser capaces de guiar a sus equipos a través de la planificación, ejecución y adaptación de estrategias para el logro de resultados” (p. 38). Un liderazgo efectivo es esencial para inspirar al equipo y alcanzar el éxito en un entorno competitivo.

2.3.7 Proceso de Gestión en las Ventas

“El proceso de gestión de pedidos es un componente esencial de la cadena de suministro, ya que implica la recepción, el procesamiento y la entrega de bienes o servicios a los clientes de manera eficiente y precisa, asegurando su satisfacción y optimizando los recursos organizacionales” (Heizer & Render, 2013).

2.3.8 Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente

La calidad del servicio se refiere a la percepción que tienen los clientes sobre la excelencia del servicio recibido. Según Zeithaml y Bitner (2003), “la calidad del servicio se define como la percepción del cliente sobre la distancia entre sus expectativas y la percepción de lo que se ha recibido” (p. 84). Esta diferencia entre expectativas y experiencias es crucial para entender la satisfacción y lealtad del cliente.

2.3.9 Satisfacción del Cliente

La calidad del servicio está directamente relacionada con la satisfacción del cliente. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) sostienen que "la calidad del servicio y la satisfacción del cliente son conceptos interrelacionados y no pueden ser considerados de manera aislada" (p. 16). Una atención al cliente de alta calidad resulta en mayores niveles de satisfacción, lo que a su vez puede conducir a la fidelización del cliente.

2.3.10 Fidelización y Lealtad

La lealtad del cliente es fundamental para el éxito de cualquier negocio. Según Oliver (1999), "la lealtad del cliente se construye sobre la base de experiencias positivas recurrentes, que están intrínsecamente relacionadas con la calidad del servicio" (p. 34). Cuando los clientes sienten que reciben un servicio excepcional, es más probable que regresen y recomienden la empresa a otros.

2.3.11 Ventaja Competitiva

La calidad del servicio también puede ser una fuente importante de ventaja competitiva. Según Kotler y Keller (2016), "las empresas que ofrecen un excelente servicio al cliente pueden diferenciarse en un mercado saturado y así atraer y retener a más clientes" (p. 143). En un entorno donde los consumidores tienen múltiples opciones, la calidad del servicio puede ser un factor decisivo al momento de elegir una marca.

2.3.12 Impacto en la Rentabilidad

Por último, la calidad del servicio no solo afecta la satisfacción y lealtad del cliente, sino que también tiene un impacto directo en la rentabilidad de la empresa. Según Gallup (2020), "los clientes que experimentan un alto nivel de satisfacción son más propensos a realizar compras

repetidas y a gastar más en cada transacción" (p. 72). Esto demuestra que invertir en la calidad del servicio puede traducirse en beneficios económicos significativos.

2.4 Metalmecánica

2.4.1 ¿Qué es una metalmecánica?

Una metalmecánica viene a ser todo el proceso y ejecución que implica la transformación de los metales orientados al sector mecánico. Es decir, la aplicación de todo tipo de operación o tareas técnicas y principalmente mecánicas a los metales y sus aleaciones. Dentro de estas actividades tenemos la soldadura, armadura, trazado, pulido, terminación y tratamientos térmicos en general. Asimismo, se puede incluir el mantenimiento preventivo y correctivo al trabajo en metal del sector mecánico. La repartición de cargas provenientes de una o más plantas productoras, y a su consolidación en pedidos de diversos tamaños e integración para los clientes comerciales (KISGAL).

2.4.2 Elementos

2.4.2.1 Fundición

Se define fundición o esmelter (del inglés smelter, 'fundidor') al proceso de fabricación de piezas, comúnmente metálicas Este proceso consiste en cambiar o fundir un material en estado sólido a líquido. Esto con el fin de realizar unión de piezas o conformación de compuestos más complejas. En los cuales dicho material se introduce en una cavidad (vaciado, moldeado), llamada molde, donde se solidifica.

2.4.2.2 Almacenamiento

Se define en base a la política de inventarios y almacenada por familia de productos, debe estar alineada con la estrategia de abastecimiento. Los sistemas de estanterías y las unidades de

almacenamiento juegan un papel fundamental al momento de determinar cuánta capacidad de almacenaje se puede disponer en un espacio determinado.

2.4.2.3 Mecanizado

Es un método de manufactura actual que involucra diversas técnicas para dar forma a piezas, eliminando material de una superficie. Esta remoción puede realizarse mediante corte de viruta o procesos abrasivos. Los resultados de este procedimiento pueden ser productos terminados o componentes parciales que necesitan etapas adicionales para su acabado final, la solución a los equipos puede variar con base en el tamaño y peso de los SKU **(**Stock Keeping Unit o Unidad de Mantenimiento de Inventario) a manejar, la altura definida en el diseño, el ancho de pasillo, su confiabilidad y la disponibilidad del proveedor, no solo para suministro, sino mantenimiento.

2.5 Diagramas de flujo

"El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución" (Chiavenato, 1993).

Los diagramas de flujo (o flujogramas) son representaciones gráficas para simbolizar hechos, situaciones y relaciones de todo, para la ejecución de un proceso. De igual manera, los flujogramas les permiten a las organizaciones describir secuencialmente los distintos pasos o etapas y su interacción en los distintos departamentos.

La importancia de los flujogramas radica en facilitar la manera de representar visualmente la secuencia de datos por medio de un sistema de transferir la información, en este realizamos un análisis de los procesos o procedimientos que requerimos para llevar a cabo una actividad específica.

2.5.1 Características

Todo flujograma tiene un punto de inicio y fin. Para ejecutar adecuadamente un diagrama de flujo, es preciso que, previamente se consideren lo siguiente:

- Efectuar un levantamiento de información del proceso que se va representar en el flujograma. Para ello se deberá consultar con las personas que intervienen en el proceso (áreas relacionadas), así como con el responsable del diseño del proceso actual.
- Conocer el objetivo de realizar el flujograma. Puede darse por dilucidación de procesos en versiones originales o la actualización de procesos documentados previamente.
- Identificar con claridad los usuarios de los diagramas y para qué los utilizarán.
- Definir el nivel de lo requerido.
- Determinar los límites.

2.5.2 Pasos para elaborar un diagrama de flujo

- Asignar título al diagrama.
- Delimitar el alcance del proceso que se documentará, asegurando el punto de inicio y cierre del flujograma. Se debe considerar que generalmente, el inicio del proceso constituye el final de otro.
- Determinar las actividades que integraran parte del proceso, analizando su descripción y su orden cronológico. Es substancial considerar que, si el proceso contiene actividades menores pero que constituyen una gestión de control, deben ser incluidas.
- Identificar y definir los puntos en la toma de decisiones de la administración.

- Construir el diagrama respetando la secuencia cronología y asignación correcta de los símbolos.
- Verificar que este completo y que el flujograma describa con exactitud el proceso que se pretende documentar.

2.5.3 Ventajas de los Diagramas de Flujo



Ilustración 2.- *Ventajas de los Diagramas de Flujo*

Fuente*: El Autor*

2.5.3.1 Rápida comprensión

El cerebro humano visualiza fácilmente los dibujos, por lo que los flujogramas favorecen la compresión del proceso y reemplaza varias páginas de texto.

2.5.3.2 Identifica problemas y oportunidades

Al elaborar un diagrama de flujo se puede detectar con mayor facilidad los problemas y/u oportunidades que puedan existir para mejorar el proceso. Esto quiere decir que identifica la duplicidad de pasos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botellas y los puntos para la toma de decisiones.

2.5.3.3 Muestra interrelaciones

Los flujogramas indican claramente las relaciones internas o externas que se generen durante la operación de un proceso, como, por ejemplo: empresa-cliente, empresa-proveedor, bodega-logística, etc. y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.

2.5.3.4 Herramientas para la capacitación

Es una herramienta excelente par a capacitar a los nuevos empleados y también para las personas que desarrollan los procesos, cuando se realiza mejoras.

2.5.4 Tipos de Diagramas de Flujo

- **Formato Vertical. –** En los diagramas de flujo vertical, la secuencia de las actividades se coloca en el sentido de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se contemple necesaria, según su propósito.

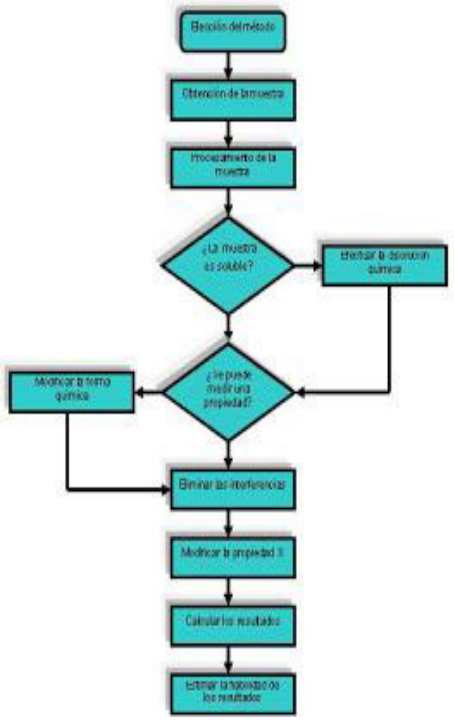


Ilustración 3.- *Diagrama de Flujo Formato Vertical*

Fuente: http://espartaccus.blogspot.com/2014/08/diagrama-de-flujo.html

- **Formato Horizontal. –** En los diagramas de flujo horizontal las secuencias de las actividades se colocan en el sentido de izquierda a derecha.

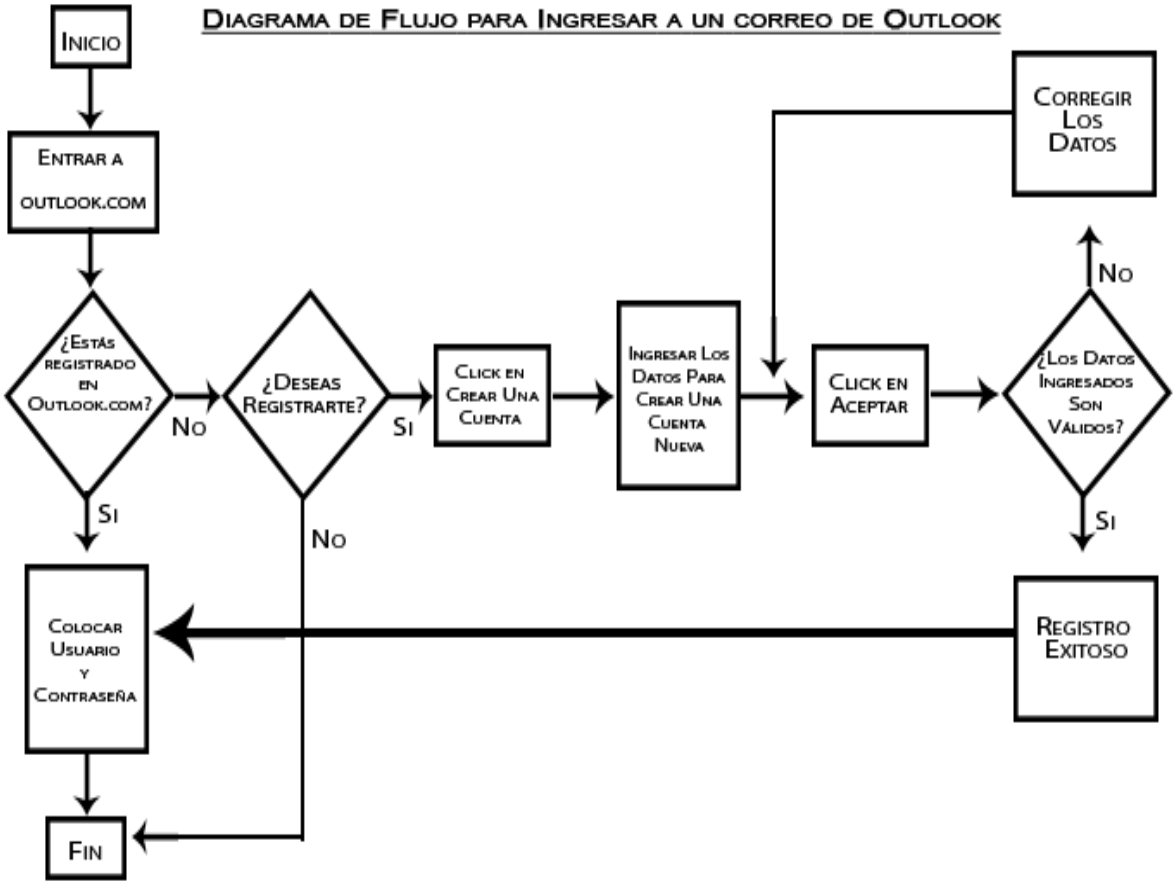
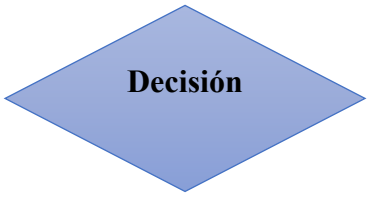
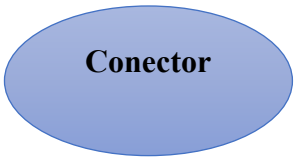
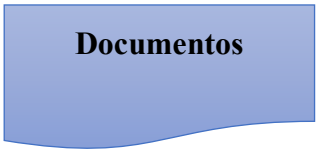


***Ilustración 4.- Diagrama** de Flujo formato Horizontal*

Fuente: http://espartaccus.blogspot.com/2014/08/diagrama-de-flujo.html

2.5.5 Símbolos utilizados en los Diagramas de Flujo

Tabla 1.- Símbolos en los Flujogramas

Símbolo	Significado
	Se utiliza para representar el inicio o el fin de un algoritmo. También puede representar una parada o una interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.
	Se utiliza para un proceso determinado, es el que se utiliza comúnmente para representar una instrucción o cualquier tipo de operación que origine un cambio de valor.
	Es utilizado para representar una entrada o salida de información, que sea procesada o registrada por medio de un periférico.
	Es utilizado para la toma de decisiones, ramificaciones, para la indicación de operaciones lógicas o de comparación de datos.
	Utilizado para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector de salida y un conector de entrada.
	Se utiliza para representar la salida de la información por medio de papeles impresos.

Fuente: *El Autor*

2.5.6 Programa de evaluaciones:

- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte.
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias y las debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

2 MARCO CONCEPTUAL

3.1 Metalmecánica

Conjunto de actividades manufactureras que utilizan como uno de sus insumos principales productos de la siderurgia y sus derivados, realizando a estos algunos tipos de transformación, ensamble o reparación.

3.2 Toma de decisiones

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida.

3.3 Competitividad

Capacidad de crear mayor satisfacción de los consumidores fijados a un costo o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado, una cierta calidad.

3.4. Estrategia

Planificar y tener un sin número de reglas que aseguran una decisión optima en cada momento.

3.5 Acero

Aleación de hierro con pequeñas cantidades de carbono y que adquiere con el temple gran dureza y elasticidad.

3.6 Producto

Un producto es una cosa o un objeto producido o fabricado, algo material que se elabora de manera natural o industrial mediante un proceso, para el consumo o utilidad de los individuos.

3.7 Perfiles de acero

El acero es uno de los materiales que más se tiende a utilizar en el área de la construcción debido a los beneficios estructurales y funcionales, eso sin mencionar su adaptabilidad y usos.

3.8 Utilidad

Es el provecho o interés que se consigue con el uso o disfrute de un servicio o bien. Esto implica que cuanto mayor sea la utilidad, más interés habrá en comprarlo.

3.9 Calidad

La forma de hacer las cosas en las que, básicamente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados.

3.10 Cultura organizacional

En todas las culturas y sociedades, los individuos se reúnen para llevar a cabo ciertas actividades colectivas, ello supone problemas muy parecidos, puesto que siempre se trata de establecer una dirección, una coordinación y una motivación.

3.11 Desempeño

Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgando por su efectividad. Es decir que cada empresa o sistema empresarial debería tener su propia medición de desempeño.

3.12 Eficacia

Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

3.13 Personal

Referencia a lo pertenecientes o relativo a la persona.

3.14 Atención al cliente

La atención al cliente es el conjunto de acciones que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores antes, durante y después de la compra.

3.15 Ventas

Las ventas son el proceso de persuadir a un cliente para que compre un producto o servicio, lo cual implica entender sus necesidades y ofrecer soluciones adecuadas.

4 MARCO LEGAL

En este contorno se mencionará las leyes vigentes que sustentan el aspecto legal para el funcionamiento de la Metalmecánica G.V.:

4.1 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) es una normativa clave para empresas industriales como Metalmecánica G.V., ya que establece lineamientos que promueven la eficiencia productiva, la inversión y la competitividad en el sector. Este código brinda un marco legal que permite a la empresa operar con mayor seguridad jurídica, facilitando el acceso a incentivos tributarios y fomentando la modernización de procesos.

El COPCI no solo regula, sino que también fomenta un entorno favorable para que empresas como Metalmecánica G.V. mejoren su competitividad, optimicen su producción y exploren nuevas oportunidades de mercado con el respaldo de un marco legal sólido y beneficios claros.

4.2 Ley de Defensa del Artesano

La Ley de Defensa del Artesano es una normativa clave para Metalmecánica G.V., ya que protege y fomenta el desarrollo de los trabajadores calificados en oficios especializados, como la metalmecánica. Esta ley reconoce los derechos de los artesanos y microempresarios, facilitando su acceso a beneficios tributarios, créditos preferenciales y asistencia técnica. Para la empresa, esto representa una ventaja significativa, ya que puede fortalecer su fuerza laboral al contar con operarios capacitados bajo un marco legal que garantiza estabilidad y mejores condiciones laborales.

Además, la ley impulsa la formalización del sector artesanal, permitiendo que talleres y pequeños productores accedan a contratos con empresas más grandes, como Metalmecánica G.V. Esto no solo amplía la cadena de suministro, sino que también promueve la producción local y el crecimiento del sector. En conjunto, esta normativa no solo protege a los trabajadores, sino que también beneficia a la empresa al garantizar un entorno laboral más estable y productivo.

4.3 Reglamentos del SRI

Los reglamentos del Servicio de Rentas Internas (SRI) son fundamentales para Metalmecánica G.V., ya que establecen normas claras sobre tributación, facturación y cumplimiento fiscal, permitiendo a la industria operar dentro de un marco legal seguro y ordenado. Estos reglamentos ayudan a optimizar la gestión financiera al definir obligaciones

como el pago del IVA, impuesto a la renta y retenciones, evitando sanciones y asegurando el acceso a beneficios tributarios cuando corresponda.

Además, el cumplimiento adecuado de estas normativas mejora la transparencia contable y facilita la relación con proveedores y clientes, al garantizar procesos de facturación electrónica y deducciones fiscales correctas. De esta forma, los reglamentos del SRI no solo regulan, sino que también brindan herramientas para una gestión eficiente, contribuyendo a la estabilidad y crecimiento de Metalmecánica G.V. dentro del sector industrial.

CAPÍTULO III

5 MARCO METODOLÓGICO

5.1 Metodología de la investigación

Consiste en la especificación del conjunto de técnicas o procesos que se emplearon para la realización de las investigaciones científicas, de campo y documentales para la elaboración de este proyecto de titulación.

5.1.1 Tipo de investigación según el propósito

Es una Investigación Exploratoria por ser concluyente causal porque va a permitir medir el problema y poder sacar conclusiones del fenómeno que se está estudiando, pues esta parte le ayuda al investigador a comprobar las hipótesis planteadas durante la fase de la investigación exploratoria y con esta información poder tomar decisiones con mayor certeza.

5.1.2 Tipo de investigación según las variables

Se aplicó el siguiente tipo de investigación:

5.1.2.1 Experimental

Se procedió a la descripción de la situación actual de la atención gestión de pedidos y atención en el servicio al cliente en la Metalmecánica G.V. Por lo tanto, se inició la recopilación de información sobre variables de estudio como: falta de creación de un proceso para mejorar la gestión en el área de servicio al cliente (ventas) y elaborar un manual de métodos y procedimientos.

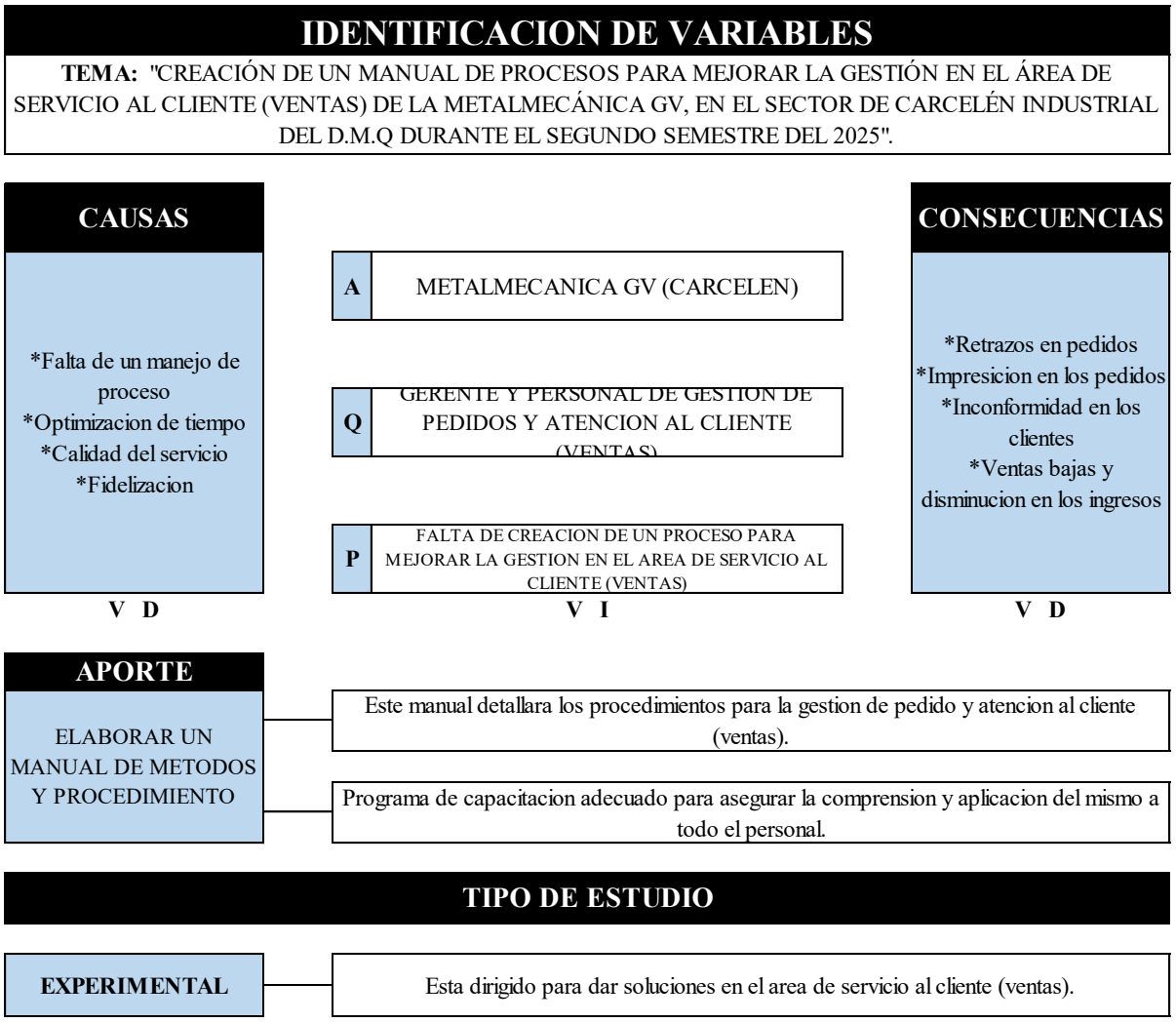


Ilustración 5.- *Identificación de variables*

Fuente: *EL Autor*

5.1.3 Investigación según el tiempo de duración

5.1.3.1 Transversal

Es un estudio por cuanto se procedió al estudio que analiza datos de una población en un momento especifico, observando a un grupo de personas, en este caso al personal del área de gestión de pedidos y servicio al cliente para la recopilación de información.

5.2 Herramientas Metodológicas

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

TITULO: "CREACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE (VENTAS) DE LA METALMECÁNICA GV, EN EL SECTOR DE CARCELÉN INDUSTRIAL DEL D.M.Q DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2025".

	VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
INDEPENDIENTE	FALTA DE CREACION DE UN PROCESO PARA MEJORAR LA GESTION EN EL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE (VENTAS)	Segun Herrera "Es considerado como elementos más eficaces para la toma de decisiones dentro la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa". (Herrera Monterroso, 2007)	Se va a medir con una **Encuesta**	Muy Bueno	1.- Actitud proactiva	1
				Bueno	1.- Cumplimiento de Ventas	1
				Regular	1.- Deficiencia 2.- Imprecision 3.- Desorientacion 4.- Falta de Informaciòn 5.- Duplicidad de activdiades 6.- Incumplimiento	1 2 1 1 1 1 1
DEPENDIENTE	ELABORAR UN MANUAL DE METODOS Y PROCEDIMIENTO	El proceso de la venta es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente. (Stanton & J., 2004)	Se va a medir con una **Encuesta**	Muy Bueno	1.- Liderazgo 2.- Compromiso	1 1
				Bueno	1.- Atencion amable 2.- Trabajo en Equipo 3.- Vision Estrategica	1 1 1
				Regular	1.- Desorientacion 2.- Falta de Informaciòn 3.- Duplicidad de actividades 4.- Incumplimiento	1 1 2 1

Ilustración 6.- *Matriz de operacionalización de variables*

Fuente: *El Autor*

5.2.1 Métodos de investigación

5.2.1.1 Empíricos

Los métodos empíricos posibilitan efectuar una investigación directamente direccionados con el fin de relevar las relaciones esenciales y las características fundamentales de los procedimientos en la gestión de pedidos y servicio al cliente en la Metalmecánica G.V., a través de procedimientos prácticos como medios de estudio para ellos se aplicarán métodos empíricos.

5.3 Técnicas e instrumentos

Existen distintas técnicas que facilitan la recolección de información:

5.3.1 Encuesta

La técnica a utilizar será la encuesta en la cual se realizará un conjunto de preguntas normalizadas dirigida a una muestra representativa de la población con el fin de obtener estados de opinión de los clientes y empleados. Para cumplir con la encuesta se tomó al cuestionario como instrumento de recolección de datos, el mismo que está elaborado a base de alternativas para evitar el sesgo de interpretación por parte de los investigadores.

- **Encuesta a los empleados de la Metalmecánica G.V.**

La presente encuesta es dirigida a los empleados del área de gestión de pedidos y atención al cliente, con la finalidad de que Metalmecánica G.V. pueda mejorar sus procedimientos de trabajo.

Seleccione con una **X** su respuesta

a) Cuándo ingresó a trabajar en la Metalmecánica G.V., ¿Se le entregó algún documento escrito donde se le indicaron sus funciones y actividades?

- ☐ Si
- ☐ No

b) ¿Cómo considera usted los procedimientos dentro del área de servicio al cliente en la Metalmecánica G.V.?

- ☐ Muy Bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Regular

c) ¿Cómo considera usted el cumplimiento de las ventas dentro del área de servicio al cliente?

- ☐ Muy Bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Regular

d) ¿Considera que las actividades y responsabilidades que actualmente desempeña corresponden totalmente a su puesto?

- ☐ Si
- ☐ No

e) La forma en que se realiza la gestión de los pedidos en el área responde a un trabajo caracterizado por:

- ☐ Experiencia
- ☐ Planificación y orden
- ☐ Por petición del cliente

f) ¿Cómo calificaría a la administración de la Metalmecánica G.V.?

- ☐ Moderno o Actual
- ☐ Tradicional y Empírico

g) ¿Existen políticas sobre cómo desarrollar las actividades de trabajo en el área de gestión de pedidos y servicio al cliente?

- ☐ Si
- ☐ No

h) ¿Considera que existe un orden al momento de realizar la gestión de pedidos en el área?

- ☐ Si
- ☐ No

i) ¿Existen controles específicos para evitar la duplicidad al momento de realizar la gestión de pedidos para el cliente?

- ☐ Ninguno
- ☐ Pocos
- ☐ Muchos

j) ¿Establecer procesos y políticas mejorará los procedimientos dentro del área de gestión de pedidos y servicio al cliente?

- ☐ Si
- ☐ No

CAPITULO IV

6 Resultados y discusión

6.1 Tabulación de datos

Pregunta 1. - Cuándo ingresó a trabajar en la Metalmecánica G.V., ¿Se le entregó algún documento escrito donde se le indicaron sus funciones y actividades?

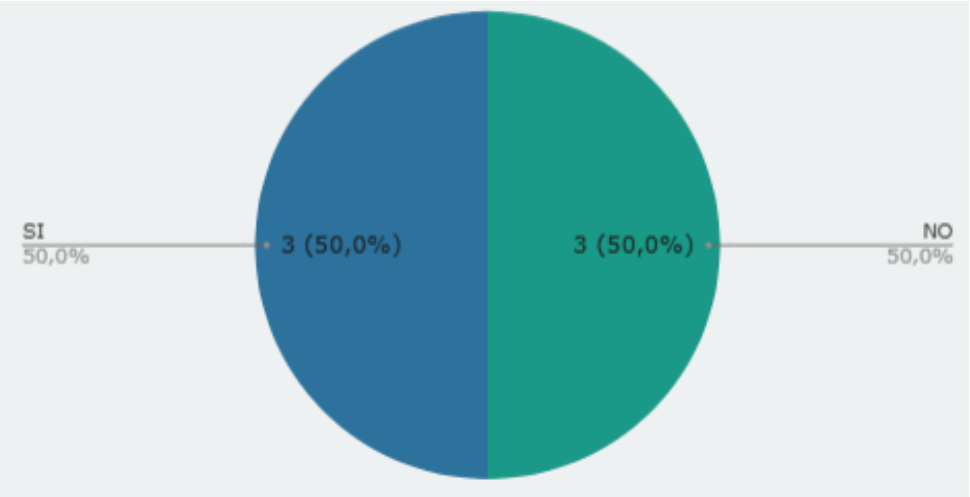


Ilustración 7.- *Cuándo ingresó a trabajar en la Metalmecánica G.V., ¿Se le entregó algún documento escrito donde se le indicaron sus funciones y actividades?*

Elaborado por: *Edison Cayambe*

El 50% de los empleados afirmó haber recibido un documento escrito con la descripción de sus funciones al ingresar a la empresa, mientras que el otro 50% indicó no haber recibido dicha documentación. Este resultado evidencia una falta de uniformidad en el proceso de inducción, lo que puede generar confusión en las responsabilidades, disminuir la eficiencia operativa y afectar la alineación de los colaboradores con los objetivos organizacionales. La ausencia de un documento formal también representa un riesgo en términos de cumplimiento normativo y gestión del desempeño, dificultando la evaluación objetiva del trabajo realizado.

Para mejorar este aspecto, es fundamental estandarizar la entrega de documentos que detallen las funciones y actividades del personal, asegurando que todos los empleados reciban la misma información al momento de su ingreso. Esto debe complementarse con sesiones de inducción estructuradas y un seguimiento periódico para garantizar la correcta comprensión de las responsabilidades. De esta manera, Metalmecánica G.V. fortalecerá la organización interna, optimizará la gestión del talento humano y reducirá posibles conflictos derivados de la falta de claridad en las funciones.

Pregunta 2. - ¿Cómo considera usted los procedimientos dentro del área de servicio al cliente en la Metalmecánica G.V.?

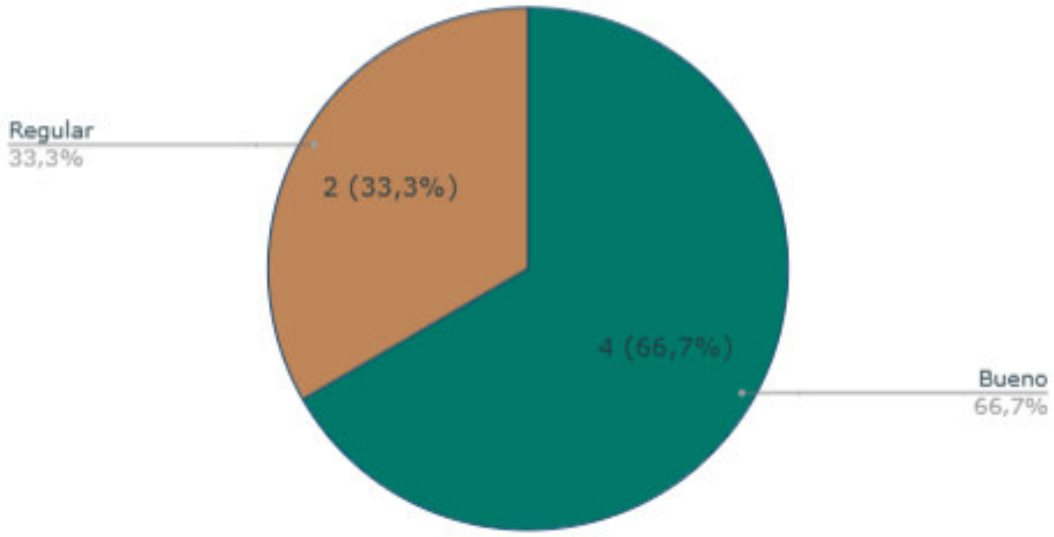


Ilustración 8.- *¿Cómo considera usted los procedimientos dentro del área de servicio al cliente en la Metalmecánica G.V.?*

Elaborado por: *Edison Cayambe*

El 66.7% de los colaboradores considera que los procedimientos dentro del área de servicio al cliente en Metalmecánica G.V. son buenos, mientras que el 33.3% los califica como regulares. Este resultado indica que, si bien la mayoría percibe una estructura funcional y efectiva en los procesos, existe una proporción significativa que identifica áreas de mejora. La

valoración "regular" sugiere posibles deficiencias en la estandarización, eficiencia operativa o alineación con las expectativas del personal y los clientes.

Para alcanzar una satisfacción total, es crucial optimizar los procedimientos a través de la documentación clara de cada proceso, capacitaciones continuas y la implementación de indicadores de desempeño para medir su efectividad. Además, se recomienda realizar auditorías internas y encuestas periódicas para identificar oportunidades de mejora. Al perfeccionar estos aspectos, Metalmecánica G.V. fortalecerá su servicio al cliente, incrementará la eficiencia interna y garantizará una experiencia más consistente y satisfactoria para empleados y clientes.

Pregunta 3. - ¿Cómo considera usted el cumplimiento de las ventas dentro del área de servicio al cliente?

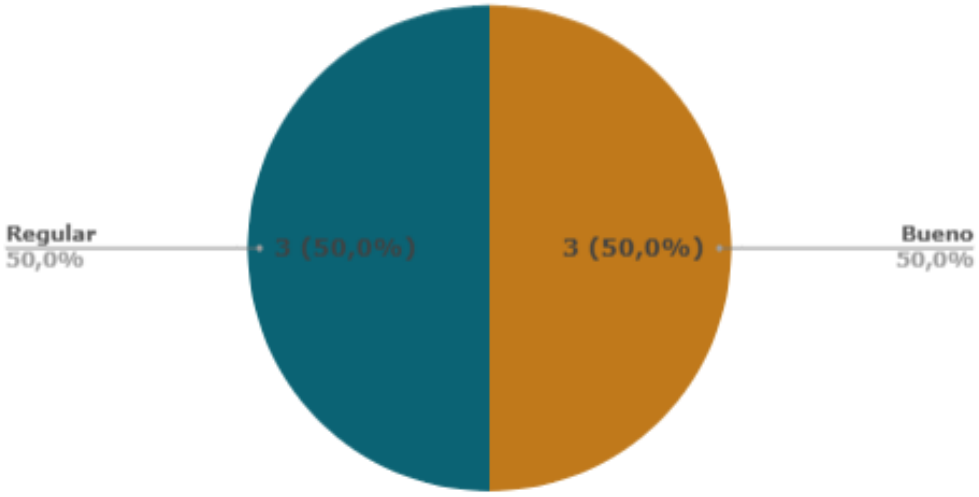


Ilustración 9.- *¿Cómo considera usted el cumplimiento de las ventas dentro del área de servicio al cliente?*

Elaborado por: *Edison Cayambe*

El 50% de los colaboradores considera que el cumplimiento de las ventas dentro del área de servicio al cliente es significativo, mientras que el otro 50% percibe deficiencias en este aspecto. Este resultado refleja una división clara en la percepción del desempeño comercial, lo que indica que, si bien la empresa tiene la capacidad para alcanzar sus objetivos de ventas,

enfrenta dificultades para adaptarse con rapidez a los cambios en las expectativas y necesidades de los clientes. La falta de agilidad en la respuesta al mercado puede traducirse en oportunidades de negocio perdidas y en una menor competitividad frente a empresas más dinámicas.

Para mejorar el cumplimiento de ventas, es fundamental optimizar los procesos de atención al cliente mediante estrategias como la personalización del servicio, el uso de herramientas tecnológicas para agilizar la gestión comercial y la capacitación constante del equipo en técnicas de negociación y fidelización. Además, se recomienda establecer métricas claras de desempeño y realizar ajustes continuos en función de la retroalimentación del cliente. Con estas acciones, Metalmecánica G.V. podrá mejorar su capacidad de respuesta, fortalecer la confianza del cliente y consolidar su posición en el mercado.

Pregunta 4. - ¿Considera que las actividades y responsabilidades que actualmente desempeña corresponden totalmente a su puesto?

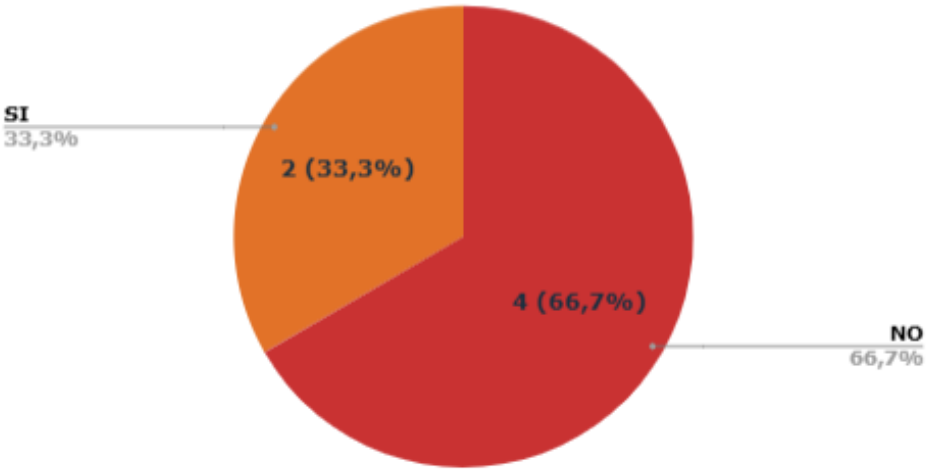


Ilustración 10.- *¿**Considera** que las actividades y responsabilidades que actualmente desempeña corresponden totalmente a su puesto?*

***Elaborado por**: Edison Cayambe*

El 33.3% de los colaboradores considera que las actividades y responsabilidades que desempeñan corresponden totalmente a su puesto, mientras que el 66.7% opina lo contrario. Este resultado evidencia una posible desalineación entre los roles asignados y las funciones

establecidas en la estructura organizacional de Metalmecánica G.V. La falta de claridad en la distribución de tareas puede generar sobrecarga laboral, disminución en la eficiencia y desmotivación, lo que impacta directamente en la productividad y el desempeño general de la empresa.

Para corregir esta situación, es esencial realizar un análisis detallado de los perfiles de cargo y ajustar las responsabilidades a las competencias de cada colaborador. La implementación de descripciones de puesto claras, junto con sesiones de retroalimentación y seguimiento, permitirá mejorar la asignación de funciones y optimizar el rendimiento del equipo. Además, el diseño de planes de capacitación y desarrollo contribuirá a alinear mejor las expectativas de los colaboradores con los objetivos de la empresa, fomentando un ambiente de trabajo más organizado y eficiente.

Pregunta 5. - La forma en que se realiza la gestión de los pedidos en el área responde a un trabajo caracterizado por: Experiencia, Planificación y orden o Por petición del cliente.

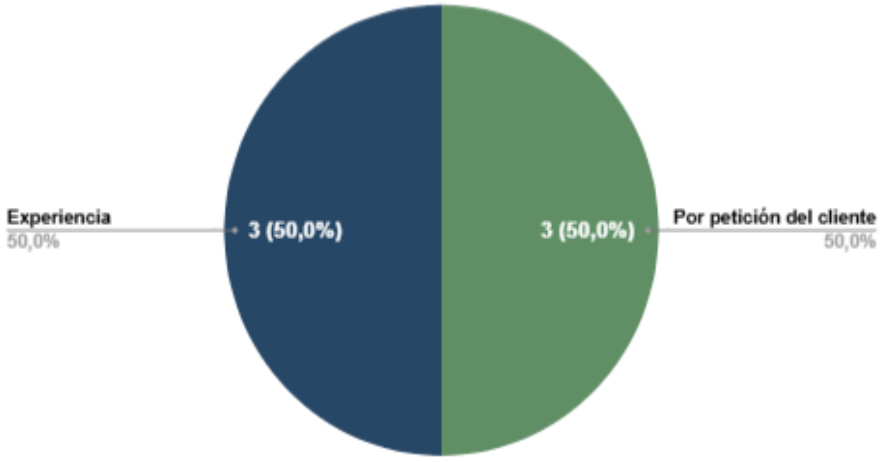


Ilustración 11.- *La* ***forma*** *en que se realiza la gestión de los pedidos en el área responde a un trabajo caracterizado por: Experiencia, Planificación y orden o Por petición del cliente.*

Elaborado por: *Edison Cayambe*

El 50% de los colaboradores considera que la gestión de los pedidos se basa en la experiencia, mientras que el otro 50% indica que se realiza por petición del cliente. Este

resultado revela la ausencia de una planificación y estructura definidas en el proceso de gestión de pedidos, lo que puede generar inconsistencias en la atención, retrasos en la entrega y dificultades para mantener un estándar de servicio eficiente a nivel nacional. La dependencia de la experiencia individual o de las solicitudes específicas de los clientes sin un sistema estandarizado puede afectar la capacidad de respuesta de la empresa y aumentar el margen de error operativo.

Para mejorar esta situación, es necesario implementar un modelo de planificación y orden en la gestión de pedidos, basado en procedimientos claros y documentados. La adopción de herramientas tecnológicas, como sistemas de gestión de inventarios y pedidos (ERP o CRM), permitiría optimizar la trazabilidad de los productos y mejorar la eficiencia operativa. Asimismo, establecer protocolos de atención con tiempos de respuesta definidos y capacitación en gestión logística contribuiría a una mayor coordinación interna. Con estas medidas, Metalmecánica G.V. podrá garantizar un servicio más estructurado, ágil y eficiente para sus clientes.

Pregunta 6. - ¿Cómo calificaría a la administración de la Metalmecánica G.V.?

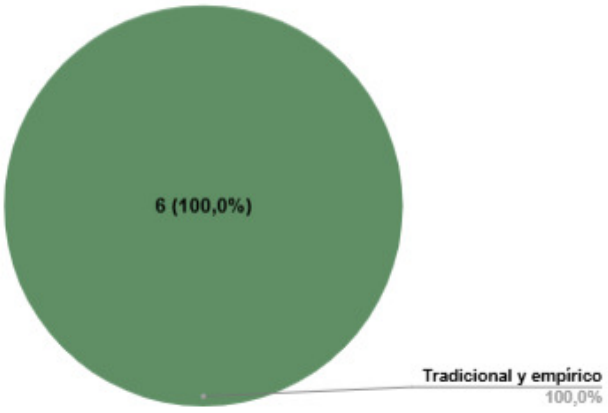


***Ilustración 12**.- ¿**Cómo** calificaría a la administración de la Metalmecánica G.V.?*

***Elaborado por:** Edison Cayambe*

El 100% de los colaboradores califica la administración de Metalmecánica G.V. como tradicional y empírica, lo que refleja una gestión basada en la experiencia y el conocimiento

acumulado a lo largo del tiempo. Si bien este enfoque puede aportar estabilidad y continuidad operativa, también puede limitar la capacidad de adaptación a los cambios del mercado y la incorporación de nuevas metodologías de gestión. La falta de modernización en los procesos administrativos puede generar ineficiencias, dificultar la toma de decisiones basada en datos y reducir la competitividad de la industria frente a organizaciones más dinámicas.

Para fortalecer la administración, es recomendable equilibrar la experiencia con la adopción de herramientas y estrategias modernas. La digitalización de procesos, la implementación de indicadores de gestión (KPIs) y la capacitación en metodologías ágiles permitirían optimizar la eficiencia operativa sin perder el valor de la trayectoria acumulada. Además, fomentar una cultura organizacional abierta a la innovación facilitaría la transición hacia una administración más estratégica y flexible, garantizando la sostenibilidad y el crecimiento de Metalmecánica G.V. en un entorno empresarial en constante evolución.

Pregunta 7. - ¿Existen políticas sobre cómo desarrollar las actividades de trabajo en el área de gestión de pedidos y servicio al cliente?

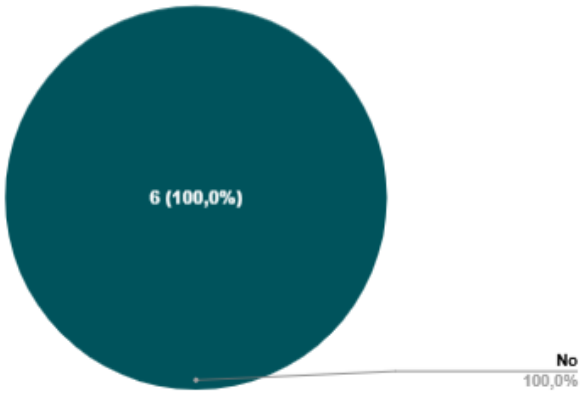


Ilustración 13.- *¿**Existen** políticas sobre cómo desarrollar las actividades de trabajo en el área de gestión de pedidos y servicio al cliente?*

Elaborado por: *Edison Cayambe*

El 100% de los encuestados afirma que no existen políticas claras para el desarrollo de las actividades en la gestión de pedidos y servicio al cliente, lo que indica una estructura

organizativa bien definida y un alto nivel de cumplimiento normativo. Este resultado refleja que la administración ha logrado establecer procedimientos estandarizados que garantizan orden y eficiencia en la ejecución de tareas, permitiendo una gestión alineada con los objetivos de la empresa y las expectativas de los clientes.

Sin embargo, es fundamental no solo mantener estas políticas, sino también revisarlas periódicamente para adaptarlas a las necesidades cambiantes del mercado y a las nuevas tecnologías disponibles. La mejora continua a través de la retroalimentación de los colaboradores y clientes permitirá fortalecer aún más la eficiencia operativa y consolidar una cultura organizacional basada en la calidad y la innovación. Con este enfoque, Metalmecánica G.V. podrá asegurar un servicio óptimo y sostenible en el tiempo.

Pregunta 8. - ¿Considera que existe un orden al momento de realizar la gestión de pedidos en el área?

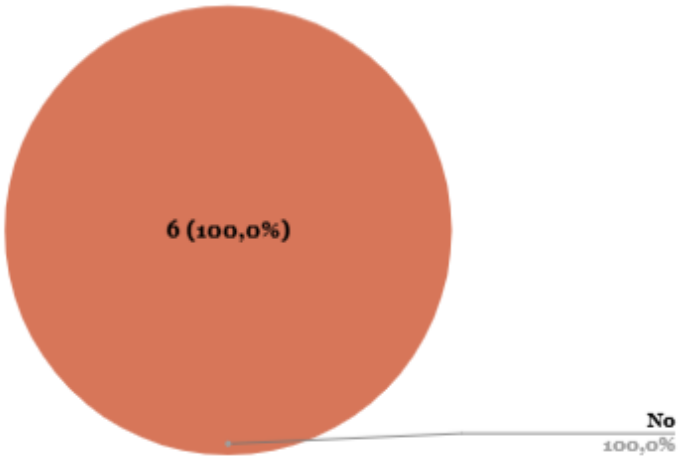


Ilustración 14.- *¿**Considera** que existe un orden al momento de realizar la gestión de pedidos en el área?*

Elaborado por: *Edison Cayambe*

El 100% de los encuestados afirma que no existe un orden en la gestión de pedidos, lo que evidencia un proceso bien estructurado y eficiente dentro de Metalmecánica G.V. Este resultado indica que la industria ha logrado estandarizar sus operaciones, garantizando el

cumplimiento de los pedidos y los compromisos adquiridos con clientes y proveedores. La correcta organización en esta área no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también fortalece la confianza del cliente y contribuye directamente al éxito en ventas.

No obstante, para mantener y mejorar esta eficiencia, es recomendable implementar auditorías periódicas, actualizar los procedimientos según las necesidades del mercado y adoptar herramientas tecnológicas que optimicen aún más la trazabilidad y el control de los pedidos. De esta manera, Metalmecánica G.V. podrá garantizar la sostenibilidad de su éxito operativo y consolidarse como un referente en la industria, asegurando un servicio confiable y alineado con las mejores prácticas del sector.

Pregunta 9. - ¿Existen controles específicos para evitar la duplicidad al momento de realizar la gestión de pedidos para el cliente?

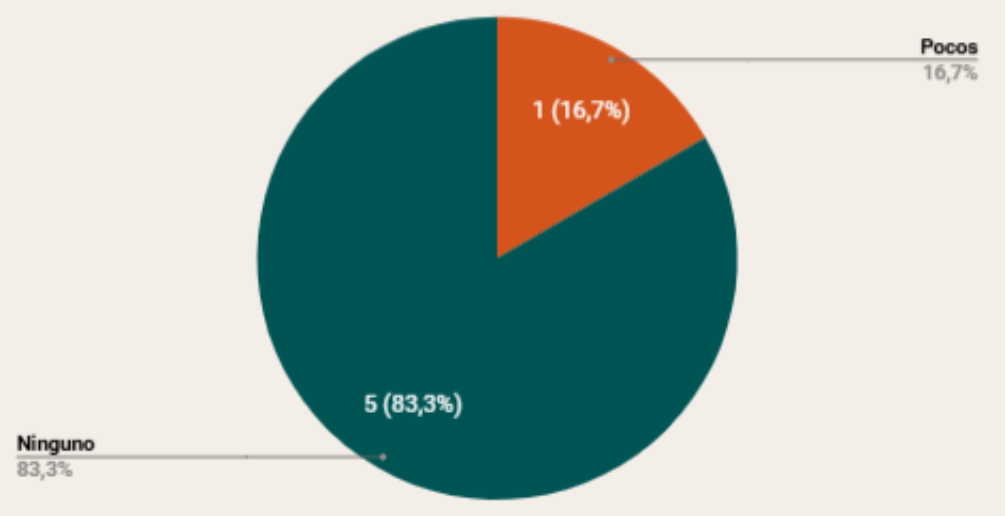


Ilustración 15.- *¿**Existen** controles específicos para evitar la duplicidad al momento de realizar la gestión de pedidos para el cliente?*

Elaborado por: *Edison Cayambe*

El 83.3% de los encuestados indica que no existen controles específicos para evitar la duplicidad en la gestión de pedidos, lo que representa un posible punto de vulnerabilidad en la eficiencia operativa de Metalmecánica G.V. Si bien la industria ha demostrado un orden en sus

procesos, la falta de mecanismos de control en este aspecto puede generar errores administrativos, sobrecostos, desajustes en inventario y posibles insatisfacciones por parte de los clientes.

Para mitigar este riesgo, es fundamental implementar controles automatizados y protocolos claros que permitan validar la existencia de pedidos previos antes de procesar nuevas solicitudes. La adopción de un sistema de gestión de pedidos integrado, como un ERP o CRM, facilitaría la trazabilidad y evitaría duplicaciones innecesarias. Además, la capacitación del personal en la verificación de registros y el uso de herramientas digitales contribuiría a minimizar errores y garantizar una gestión más precisa y confiable, fortaleciendo así la calidad del servicio al cliente y la rentabilidad de la empresa.

Pregunta 10. - ¿Establecer procesos y políticas mejorará los procedimientos dentro del área de gestión de pedidos y servicio al cliente?

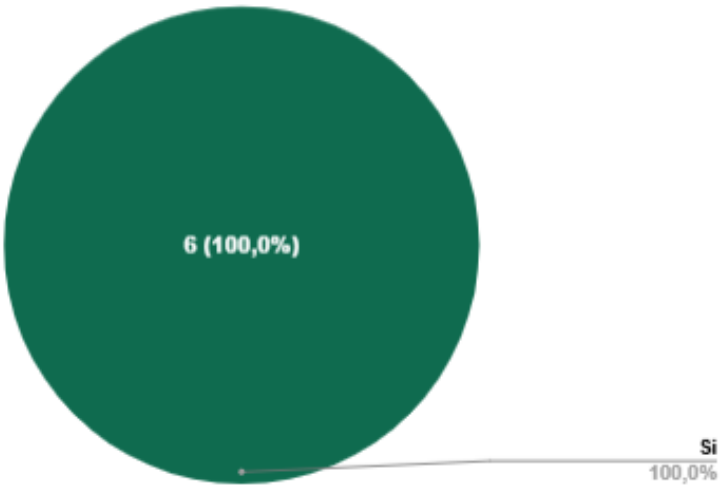


Ilustración 16.- *¿**Establecer** procesos y políticas mejorará los procedimientos dentro del área de gestión de pedidos y servicio al cliente?*

Elaborado por: *Edison Cayambe*

El 100% de los encuestados respalda la necesidad de establecer procesos y políticas claras, lo que señala un consenso total sobre la importancia de estandarizar y formalizar las

operaciones dentro del área de gestión de pedidos y servicio al cliente. Este resultado refleja una oportunidad clave para optimizar los procedimientos, mejorar la eficiencia operativa y garantizar una experiencia de cliente consistente y de alta calidad. La falta de formalización puede generar variabilidad en el desempeño y dificultar el cumplimiento de los estándares organizacionales.

6.2 Análisis de resultados

En resumen, los resultados obtenidos muestran que Metalmecánica G.V. presenta tanto fortalezas como áreas de mejora significativas en su gestión de pedidos y servicio al cliente. Aunque el 50% de los empleados considera que las funciones y responsabilidades asignadas son claras, el otro 50% opina lo contrario, lo que sugiere una falta de estandarización en la inducción. Es esencial formalizar este proceso para garantizar que todos los empleados estén alineados desde el inicio, evitando confusiones y aumentando la productividad.

En cuanto a los procedimientos en el área de servicio al cliente, el 66.7% de los encuestados considera que son buenos, pero un 33.3% los percibe como regulares. Esto indica que, aunque existe una buena base, aún hay margen para mejorar la estandarización y eficiencia. Además, los resultados sobre el cumplimiento de ventas muestran que la mitad de los encuestados percibe un cumplimiento significativo, mientras que la otra mitad señala la falta de agilidad para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado, lo que subraya la necesidad de mejorar la flexibilidad operativa.

El 66.7% de los empleados considera que las actividades no corresponden totalmente a sus puestos, lo que puede generar desalineación y afectación en la productividad. Es fundamental revisar y ajustar las descripciones de cargos y responsabilidades para mejorar la moral y el desempeño de los empleados. Además, el hecho de que la gestión de pedidos dependa en partes iguales de la experiencia y las peticiones del cliente indica que el proceso carece de planificación

estratégica, lo que puede generar ineficiencias. Implementar sistemas más estructurados mejoraría la consistencia y rapidez en la gestión.

Por otro lado, la administración tradicional y empírica es apreciada, pero se reconoce la necesidad de integrar prácticas más modernas, como el uso de tecnología avanzada, para mejorar la toma de decisiones y la competitividad. Aunque todos los encuestados afirman que existe orden en la gestión de pedidos, la falta de controles para evitar duplicidades es una preocupación, lo que podría generar errores operativos y afectar la relación con los clientes. Implementar tecnologías de validación podría reducir estos riesgos y mejorar la eficiencia.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

En conclusión, la elaboración del manual de procesos va dirigido a mejorar la gestión en el área de servicio al cliente (ventas) de Metalmecánica G.V., ha permitido identificar y estandarizar los procedimientos clave que garantizan una atención eficiente y una experiencia satisfactoria para los clientes. A lo largo del análisis y desarrollo de este manual, se han determinado los factores esenciales que impactan directamente en la calidad del servicio, la optimización de los tiempos de respuesta y la gestión efectiva de las objeciones comerciales.

La mejora en la gestión del servicio al cliente no solo fortalece la relación con los clientes actuales, sino que también incrementa la posibilidad de atraer nuevos clientes a través de un servicio estructurado y profesional. La claridad en los procesos permite al equipo comercial actuar con mayor seguridad, optimizar recursos y reducir errores operativos, lo que contribuye a un desempeño más ágil y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

Además, el desarrollo de este manual proporciona una herramienta fundamental para la capacitación del personal, asegurando que cada colaborador comprenda su rol dentro del proceso de ventas y atención al cliente. La estandarización de procedimientos fomenta una cultura organizacional basada en la eficiencia, la satisfacción del cliente y la mejora continua, elementos clave para la competitividad y sostenibilidad de Metalmecánica G.V., en el mercado.

En definitiva, la implementación de este manual representa un avance significativo en la profesionalización del área comercial de la industria. Al estructurar procesos claros y definidos, Metalmecánica G.V., podrá mejorar su posicionamiento en el sector, incrementar la fidelización de clientes y optimizar su rendimiento comercial, garantizando así un crecimiento sostenido en un entorno dinámico y exigente.

Recomendaciones

La implementación del manual de procesos para mejorar la gestión en el área de servicio al cliente (ventas) en Metalmecánica G.V., no solo representa un paso hacia la estandarización y optimización de las operaciones comerciales, sino también una oportunidad para transformar la forma en que la industria interactúa con sus clientes. Es esencial que, una vez creado, el manual sea acompañado de una capacitación continua para todo el personal involucrado en el proceso de ventas y atención al cliente. De esta manera, se asegura que cada miembro del equipo comprenda los procedimientos y los aplique adecuadamente, lo que contribuye a una mayor eficiencia y consistencia en la atención.

Además, la incorporación de herramientas tecnológicas, como un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM, Customer Relationship Management, o Gestión de las Relaciones con los Clientes), jugará un rol crucial en la personalización de las interacciones con los clientes. Esta tecnología permitirá a los equipos de ventas gestionar y seguir las relaciones de manera más

eficiente, optimizando tiempos y mejorando la capacidad de respuesta ante las necesidades y expectativas de los clientes. El uso adecuado de estos sistemas también proporcionará datos valiosos para entender el comportamiento del cliente y mejorar la toma de decisiones.

Otro aspecto clave es la necesidad de establecer indicadores de desempeño (KPI's, Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño) que permitan medir de forma objetiva los resultados de los procesos implementados. Las métricas, tales como el tiempo de respuesta, la tasa de satisfacción del cliente, y la tasa de conversión de ventas, no solo ayudarán a evaluar la efectividad de las estrategias, sino también a identificar áreas de mejora. Esto permitirá realizar ajustes en tiempo real y garantizar que los procesos sigan alineados con los objetivos comerciales de la industria.

Por otro lado, es fundamental fortalecer la cultura organizacional centrada en el cliente. El manual debe ser respaldado por un enfoque continuo hacia la mejora en la calidad del servicio y la atención al detalle. Cada miembro del equipo, independientemente de su rol, debe sentir que su contribución impacta directamente en la experiencia del cliente. Esto fomenta un sentido de pertenencia y compromiso con los valores de la empresa, lo que redundará en una mejor interacción con los clientes y, por ende, en una mayor fidelización.

Finalmente, el manual debe ser considerado un documento vivo, sujeto a revisiones periódicas y auditorías internas. A medida que cambian las necesidades del mercado y las expectativas de los clientes, es necesario ajustar los procesos para mantener su relevancia y efectividad. La retroalimentación constante y la capacidad de adaptarse a los nuevos retos serán claves para garantizar que Metalmecánica G.V., siga mejorando su área comercial y continúe destacándose en el mercado competitivo.

Referencias bibliográficas

Edgar Serna M, Gisela Patricia Monsalve F. (2021). Aportes de la investigación. Medellín, Antioqui: Instituto Antioqueño de Investigación.

Zhang, Y. &. (2021). Manuals for Orde Processing and Sales Optimization in SMEs. Small Bussines Economics.

Asanza Molina, M. I., Miranda Torres, M. M., Ortiz Zambrano, R. M., & Espín Martínez, J. A. (noviembre de 2016). Manual de procedimiento en la empresa. Obtenido de Revista Caribeña de Ciencias Sociales: http://hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1611manual

Benjamin Franklin, E. (2001). ORGANIZACION DE EMPRESAS:ANALISIS,DISEÑO Y ESTRUCTURA. España: MCGRAW- HILL.

CARRASCO, J. B. (2011). GESTION DE PROCESOS. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf

Duhalt Krauss, M. (1977). Los manuales de procedimientos en las oficinas publicas (2da ed.). Programa Editorial de la Coordinación de Humanidades.

Herrera Monterroso, H. (20 de 02 de 2007). GESTIOPOLIS. Obtenido de Manuales administrativos: https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/

KISGAL. (s.f.). Obtenido de https://www.kisgal-kismetal.com/metalmecanica/

Redaccion Revista LOGISTICA. (13 de Enero de 2016). LOGISTICA supply chain. Obtenido de https://revistadelogistica.com

Valencia, J. R. (s.f.). Estudio de sistemas y procedimientos administrativos. Programa Editorial de la Coordinación de Humanidades.

Vivanco Vergara, M. (Agosto de 2017). UNIVERSIDAD Y SOCIEDAD. Obtenido de Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización.: http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus

Creswell, J. W. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.). Sage Publications.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación (6th ed.). McGraw-Hill.

Gallup. (2020). The Business Impact of Customer Satisfaction.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management.

Oliver, R. L. (1999). Whence Customer Loyalty? Journal of Marketing, 63(Special Issue), 33-44.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64(1), 12-40.

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm.

Bonoma, T. V., & Johnston, W. J. (1978). The Buying Center: Structure and Influence in Industrial Purchasing. Industrial Marketing Management, 7(3), 185-195.

Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker, O. C. (2000). Sales Force Management. McGraw-Hill.

McCaskey, D. (1994). The Sales Manager's Guide to Strategy and Planning. AMACOM.

Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. (2008). The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance. AMACOM.

ANEXO A: Elaboración de la propuesta

"Propuesta para creación de un manual de procesos para mejorar la gestión en el área de servicio al cliente (ventas) de la metalmecánica G.V., en el sector de Carcelén industrial del D.M.Q durante el segundo semestre del 2025".

Introducción

Es de suma importancia para la Metalmecánica G.V. tener un Manual de Procedimientos para el Área de Servicio al Cliente - Ventas, lo que permitirá tener un sistema de gestión organizado por procesos y a su vez también concientizará a los empleados a saber sus responsabilidades, apoyando con el cumplimiento de los objetivos de la empresa que es brindar un producto y servicio de calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Reseña Histórica

La Metalmecánica G.V. inicia sus actividades en el año 2013, realizando trabajos de cerrajería, mantenimiento de puertas metálicas, cerramientos etc., en los dos años siguientes es considerada como microempresa dedicada a la producción y fabricación de productos metálicos, generando así fuentes de empleo derivados del sector metalmecánico; durante estos doce años se ha mantenido a flote en el mercado por la calidad de sus productos.

Sus instalaciones se encuentran ubicadas en el sector de Carcelén Industrial del D.M.Q, cuenta con equipo humano idóneo de amplio conocimiento técnico para satisfacer las necesidades del cliente.

Misión

La Metalmecánica G.V., tiene como misión satisfacer las necesidades y expectativas del cliente a través de la innovación de sus productos y servicios, bajo los principios y valores que rigen en la microempresa, alcanzando así niveles de rentabilidad que permitan la redistribución adecuada a nuestros clientes.

Visión

Ser una empresa reconocida en el ámbito nacional dentro de la industria de la metalmecánica, donde nuestros servicios de diseño, calidad y cumplimiento vayan ligados con las normas que rigen a nuestra industria, lo cual nos lleva a beneficiar a nuestros clientes con productos y servicios de la más alta competitividad.

Objetivos

- **Objetivo General**

Elaborar un Manual de Procesos para mejorar la gestión en el área de servicio al cliente (ventas) con el fin de fortalecer los mecanismos y operaciones de la Metalmecánica G.V., para alcanzar una mejor eficiencia y efectividad dentro de la organización.

- **Objetivos Específicos**

    - Documentar los procedimientos en el área de servicio al cliente (ventas).
    - Aumentar la competitividad de la empresa satisfaciendo las necesidades de la industria metalmecánica dando así productos y servicio de calidad.

- Establecer procedimientos sujetos a mejoras continuas debido a los cambios constantes en su producción y a las condiciones cambiantes del mercado.

Alcance

El manual será puesto en práctica diariamente por el departamento de ventas, en relación al servicio al cliente, desde la gerencia general, hasta el personal de bodega, además las actividades relacionadas a esta área también estarán sujetas al control de este manual.

Análisis de la situación

La realidad en la Metalmecánica G.V. es que varios de los procesos y transacciones lo realizan de manera empírica, porque no cuentan con documentos que respalden los registros de ventas y satisfacción del cliente, así como su fidelidad, esto pone en riesgo posibles ventas y futuras alianzas de mercado.

Estructura Organizacional

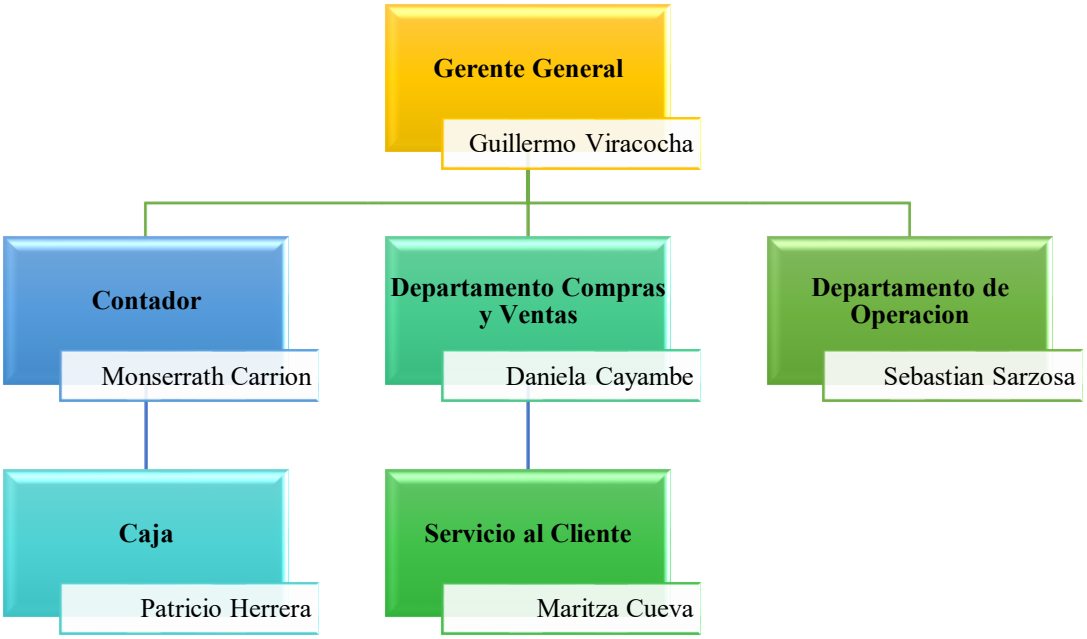


Ilustración 17.- *Estructura Organizacional*

ANEXO B: Desarrollo de la Propuesta

Para socializar el manual de procedimiento en la Metalmecánica G.V., se realizará lo siguiente.

- ✓ Dar a conocer al Gerente General de la Metalmecánica G.V., el proyecto para su aprobación y su futura difusión con todo el personal de la empresa.
- ✓ Una vez aprobado por parte del Gerente General de la Metalmecánica G.V., se suscribirá un memorándum donde se manifiesta la total aprobación para la difusión de dicho manual de procedimiento a todo el personal administrativo y operativo.
- ✓ Teniendo la debida autorización se procederá a la socialización de manera inmediata con todo el personal relacionado.

Elaboración Manual de Procesos para el área de servicio al cliente (ventas)

Luego de la investigación realizada mediante el levantamiento de información realizada a la Metalmecánica G.V., se procede a elaborar el Manual de Procesos para el área de servicio al cliente (ventas), el cual se detallan a continuación.

MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE VENTAS

Dirigido a:

- Gerente General
- Administrador
- Vendedores
- Contabilidad
- Bodega
- Facturación

Introducción

Para la Metalmecánica G.V., la implementación de un manual de procedimientos para su área de ventas, es de gran importancia para su crecimiento y desarrollo diario. El manual permitirá aportar un mejor control de cada una de las actividades realizadas por el personal que participa en todo el proceso de ventas.

El manual de procedimientos aportará fortaleza administrativa a la Metalmecánica G.V., y le otorgará instrumentos necesarios para que las actividades relacionadas con la venta de los productos sean más efectivas como su gestión de cobranzas y despacho de mercadería.

El manual de procedimientos estará sujeto a los cambios que se realicen a futuro en la Metalmecánica G.V., para mejoramiento de sus labores diarias.

Diagrama de las Áreas relacionadas



Ilustración 18.- *Diagrama de las Áreas relacionadas*

Políticas

- El número de facturación que se registre en el sistema debe ser igual al número de factura tiene el block pre impreso autorizado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Verificar que las cantidades despachadas por bodega, sean conforme con las cantidades facturadas.
- Revisar la mercadería devuelta por el cliente, detallando las causas de la devolución.
- Conciliar el efectivo recibido por las recaudaciones de clientes, con las facturas enviadas realizadas.
- Realizar análisis de antigüedad de cartera periódicamente.

Objetivo

Definir los procedimientos que se deben aplicar para la venta, recepción de valores y análisis de cartera de clientes, garantizando el cumplimiento de las políticas de la empresa.

Alcance

Los procedimientos que se detallan en este documento directamente van a los vendedores, administrador, facturación, bodega y logística de la Metalmecánica “G.V.”.

Responsabilidades

- **Administrador**

  Responsable de:

  - Analizar los pedidos ingresados
  - Apertura los pedidos para su facturación

- Generar el informe de facturas pendientes remitidas para el cobro
- Registrar los cobros ejecutados
- Realizar el informe de las facturas cobradas

Aplicación de toma de pedidos de los clientes

- **Aplicación al ingreso de la orden de pedido.**
  - Los pedidos ingresados por los asesores, el administrador revisará, con la finalidad de efectuar un control de los créditos que se otorgaron a los clientes que conserven saldos vencidos.
  - Los pedidos de los clientes, se podrá realizar siempre y cuando no refleje deuda pendiente de valor considerable.
- **Servicio al Cliente**

  Responsable de:
  - Ingresar datos en el sistema para la emisión de facturas.
  - Determinar guía de despacho.
  - Establecer y llenar Orden de pedidos realizados en el día.
  - Emitir estadísticas de ventas.
- **Bodega**

  Responsable de:
  - Despachar la mercadería de bodega.
  - Inspeccionar la mercadería devuelta.
  - Emite el informe de mercadería reintegrada.
- **Logística**

Responsable de:

- Recibir el producto de bodega.
- Cargar la mercadería en los camiones para despacho.
- Recibir mercadería devuelta.
- Recaudar los valores de las facturas de venta cuando se acuerde con cl cliente respaldar su pago mediante cheques posfechados.

- **Contabilidad**

Responsable de:

- Registrar a mercadería devuelta .

Aplicación en Servicio al cliente (ventas)

- Los asesores deberán llevar su credencial, al presentarse con los clientes, al que darán a conocer los nuevos productos, promociones, material publicitario, los que serán de manera inmediata el registro del requerimiento del cliente, a través de una Orden de Pedido.
- Será revisado por el administrador, los pedidos solicitados. Tomando en cuenta que los clientes no posean facturas por cobrar de valores importantes. Los interesados que no mantengan facturas pendientes, serán aprobados sus pedidos para continuar el proceso y emitir la factura de venta.
- Una vez que se aprueba el pedido, el empleado asignado de la facturación procederá a la elaboración de la factura, ingresando los datos indispensables, como, numero de bodega de despacho y el registro del vehículo que llevará la mercadería. El sistema de manera automática, pondrá los precios de venta. El sistema generará el número de

factura que será igual a la factura impresa y autorizada por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

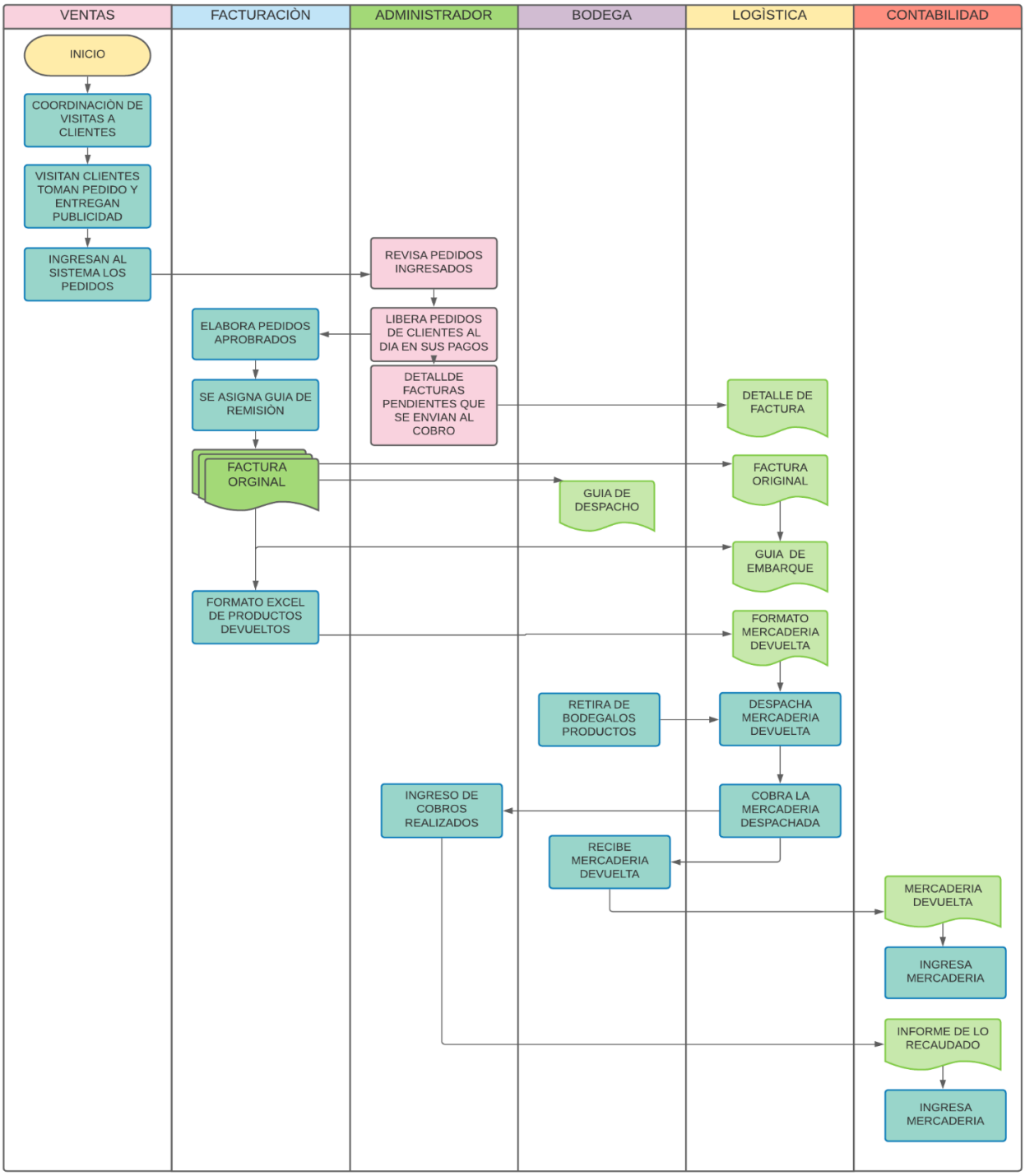
- Se asignará a cada factura una guía de despacho, y de embarque, antes de proceder a la impresión de la factura.
- Mientras los despachadores descargan los vehículos con lo reintegrado, el administrador recibirá el reporte de todos los valores cobrados de las facturas que se encontraban pendientes, a través del conductor del camión.
- Se entregará a bodega la guía de despacho, la guía de embarque será entregada al personal de logística, adjunto con las facturas de los pedidos solicitados (original y una copia).
- El jefe de bodega entregará al departamento de logística la mercadería, en base a la guía de despacho, se efectuará el embarque en el camión, donde se realiza la entrega con una constancia firmada en la copia de la guía de despacho constancia de las cantidades entregadas.
- El departamento de logística recibe la mercadería de bodega y la embarca en los vehículos, de conformidad con las guías de embarque respectivas.
- Se tiene asignada una ruta fija, para cada vehículo, los cuales tienen los sectores asignados. La Metalmecánica posee 3 vehículos, las cuales se sostienen con los pedidos de tres vendedores.
- El personal de logística, al finalizar la jornada verificara la entrega de las facturas originales y la copia de color verde, además para que registren las devoluciones de mercadería serán en formato Excel impreso y de manera individual el informe emitido

por el departamento de crédito y cobranzas, con la finalidad de recaudar las facturas pendientes de cobro a través de las copias verdes.

- El encargado de facturación elaborará un Excel, en el que hará constar todos los productos que se comercializaron, la que tendrá una columna donde se coloque las cantidades y en otra las observaciones, detallando el número de la factura, el porqué de la devolución y el motivo de no efectuarse su despacho.
- Las facturas que se encuentran pendientes de pago, se procederán a elaborar en formato Excel las facturas, será revisado por el administrador dicha carpeta, la cual se entregará al departamento de logística para que realice las recaudaciones pertinentes de los clientes que hayan confirmado pago con cheque posfechado.
- El área de logística receptará el formato de Excel. Este personal, realizara el despacho de la mercadería. Una vez recibido el producto el cliente firma en la factura como aceptación de los productos recibidos, procediendo a su cancelación de la factura respectiva. El conductor del vehículo, es el encargado de realizar los cobros y dejar su constancia en la copia de la factura cancelada.
- El personal de logística reportará las novedades en el formato establecido de Excel. En los casos de que al realizar un despacho el cliente no se encuentra, o no desea recibir el pedido.
- Al concluir el proceso de entrega de mercadería a los clientes que se planifico, el personal del área de logística retorna a la oficina y reporta a bodega el producto que ha sido devuelto a través del formato establecido que le suministre el área de facturación.

- Se realizará el ingreso de la mercadería al sistema y actualice las existencias en Kardex., con el reporte de las mercaderías devueltas, quien es notificado al área de contabilidad, por el jefe de bodega.
- Los conductores de cada vehículo, se dirigirán al administrador para reportar todos los valores recaudados y entregar las facturas de clientes pendientes de pago.
- Se ingresará al sistema los respectivos valores a través del administrador quien imprimirá un detalle de todos los valores cancelados, esta documentación será remitida al área de contabilidad.
- El área de contabilidad será el responsable de comparar los valores recaudados con los valores cobrados.

Diagrama de Flujo



Anexo 1.- *Orden de pedido*



ORDEN DE PEDIDO

RUC: 1709772592001

GUILLERMO ENRIQUE VIRACOCHA CASA

FONO: 2807619 / 0991291128

correo electronico: guille-viracocha@hotmail.com

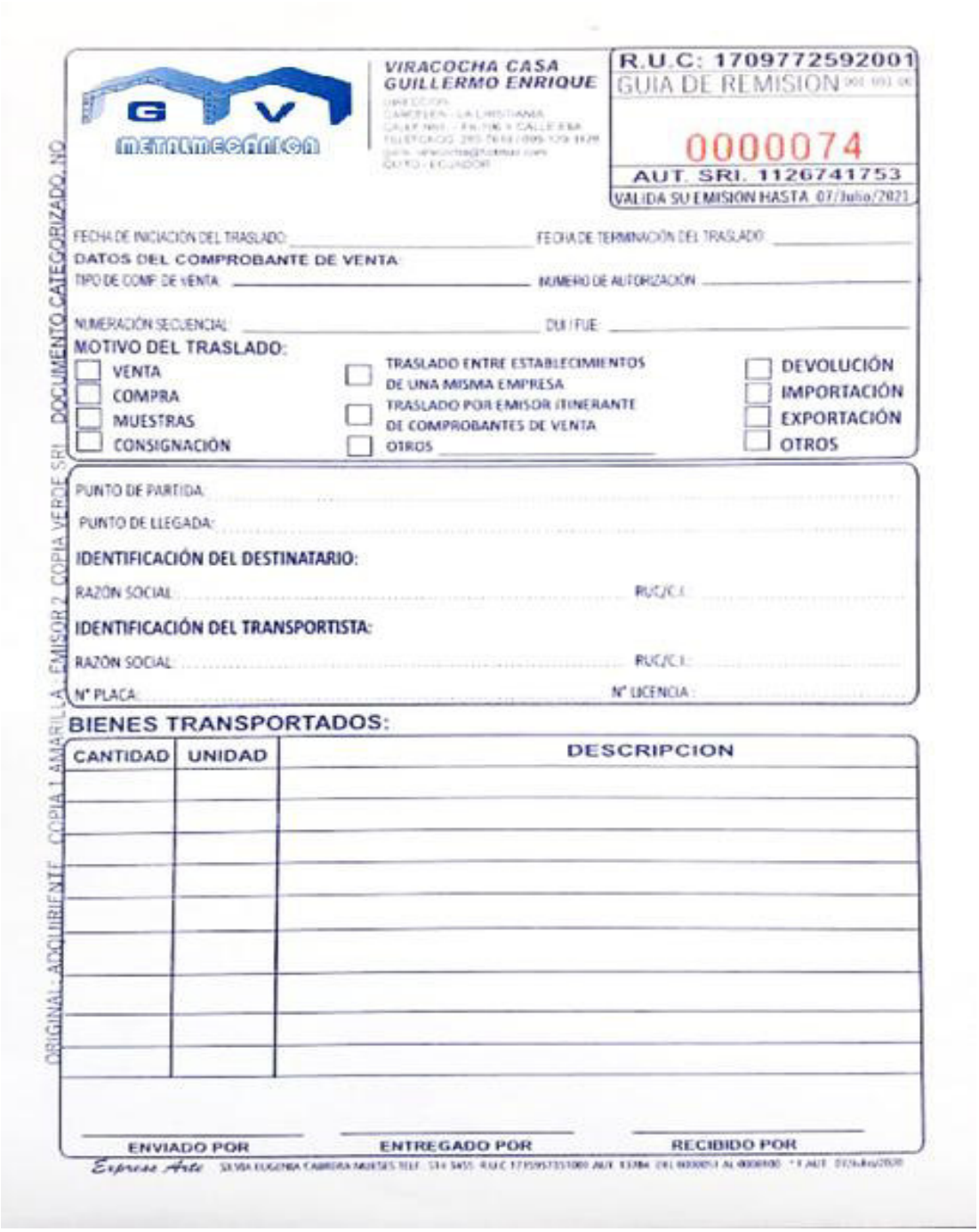
DATOS DEL CLIENTE	
FECHA:	
RUC:	
CLIENTE	
ATENCION:	
TIEMPO DE ENTREGA	
VENDEDOR	

CODIGO	DESCRIPCION	CANT.	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL

VENDEDOR

CLIENTE

Anexo 2.- *Guía de Remisión*



VIRACOCHA CASA GUILLERMO ENRIQUE

R.U.C: 1709772592001

GUIA DE REMISION

0000074

AUT. SRI. 1126741753

VALIDA SU EMISION HASTA 07/Julio/2021

FECHA DE INICIACIÓN DEL TRASLADO: _____ FECHA DE TERMINACIÓN DEL TRASLADO: _____

DATOS DEL COMPROBANTE DE VENTA:

TIPO DE COMP. DE VENTA: _____ NUMERO DE AUTORIZACIÓN: _____

NUMERACIÓN SECUENCIAL: _____ DUI / FUE: _____

MOTIVO DEL TRASLADO:

- ☐ VENTA
- ☐ COMPRA
- ☐ MUESTRAS
- ☐ CONSIGNACIÓN
- ☐ TRASLADO ENTRE ESTABLECIMIENTOS DE UNA MISMA EMPRESA
- ☐ TRASLADO POR EMISOR ITINERANTE DE COMPROBANTES DE VENTA
- ☐ OTROS _____
- ☐ DEVOLUCIÓN
- ☐ IMPORTACIÓN
- ☐ EXPORTACIÓN
- ☐ OTROS

PUNTO DE PARTIDA:

PUNTO DE LLEGADA:

IDENTIFICACIÓN DEL DESTINATARIO:

RAZÓN SOCIAL: RUC/C.I.:

IDENTIFICACIÓN DEL TRANSPORTISTA:

RAZÓN SOCIAL: RUC/C.I.:

N° PLACA: N° LICENCIA:

BIENES TRANSPORTADOS:

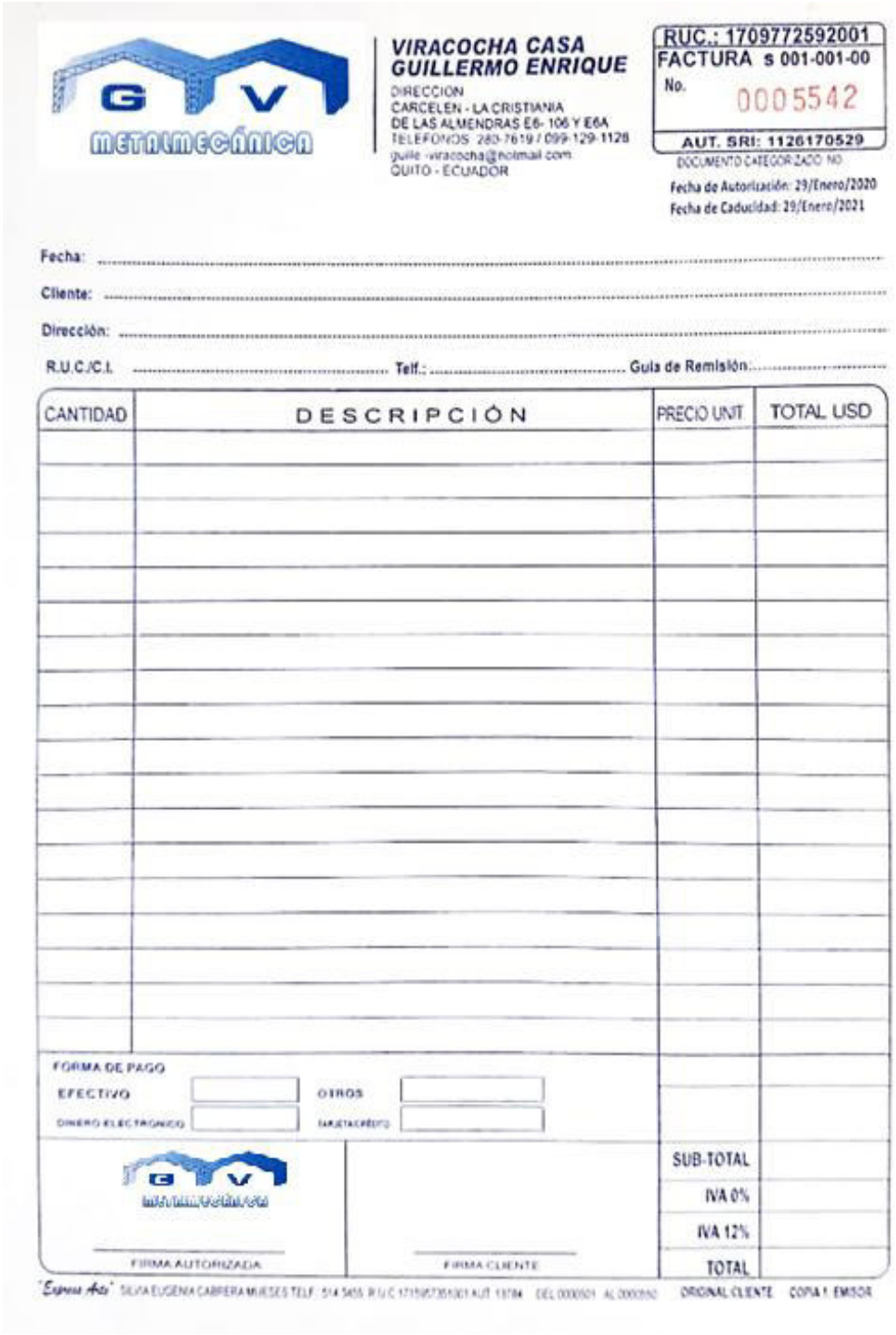
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION

ENVIADO POR ENTREGADO POR RECIBIDO POR

ORIGINAL: ADQUIRIENTE COPIA 1 AMARILLA: EMISOR 2: COPIA VERDE SRI: DOCUMENTO CATEGORIZADO NO

Expreso Arte

Anexo 3.- *Factura*



G V
METALMECÁNICA

VIRACOCHA CASA GUILLERMO ENRIQUE
DIRECCION
CARCELEN - LA CRISTIANIA
DE LAS ALMENDRAS E6- 106 Y E6A
TELEFONOS 280-7619 / 099-129-1128
guille -viracocha@hotmail.com
QUITO - ECUADOR

RUC.: 1709772592001
FACTURA s 001-001-00
No. 0005542
AUT. SRI: 1126170529
DOCUMENTO CATEGORIZADO NO
Fecha de Autorización: 29/Enero/2020
Fecha de Caducidad: 29/Enero/2021

Fecha: .....

Cliente: .....

Dirección: .....

R.U.C./C.I. ..... Telf.: ..... Guia de Remisión.....

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNIT	TOTAL USD

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD
TESA

La Dirección de Titulación, certifica que el trabajo final presentado por **CAYAMBE TIPANTA EDISON PATRICIO**, ha sido sometido a un análisis de similitud mediante la herramienta Turnitin.

El resultado obtenido refleja un **15%** de similitud, porcentaje que se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el Instituto Superior Tecnológico San Antonio – TESA, cumpliendo con los criterios de originalidad y autenticidad académica exigidos.

Quito,28 de mayo del 2025

DIRECCIÓN TITULACIÓN
Pablo Heredia