



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Manual de procedimientos para la empresa Servitubos, en la ciudad de Guayaquil, año 2.014”

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Mora Macias, Patricia Mirella

DIRECTOR: Ríos Mendieta, Gioconda Katerine, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL
2.014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Ing. Gioconda Katerine Rios Mendieta

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: "Manual de procedimientos para la empresa Servitubos, en la ciudad de Guayaquil, año 2014; realizado por Patricia Mirella Mora Macias, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

f. _____

Loja, septiembre del 2.014

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Patricia Mirella Mora Macias declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: “Manual de procedimientos para la empresa Servitubos, en la ciudad de Guayaquil, año 2.014”; de la titulación Ingeniero en Administración de Empresas, siendo la Ing. Gioconda Katerine Rios Mendieta directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos, y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar las disposiciones del art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.....
Autor: Patricia Mora
Cédula: 0915176598

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a las personas especiales de mi vida: a mis amadas hijas Doménica y Brittany por ser mi fuente de inspiración, a mis padres Luisa y Guillermo por enseñarme a luchar y lograr objetivos en la vida, a mis hermanos especialmente a Fernando por su apoyo y colaboración, y a todos mis familiares y amigos que han estado acompañándome a lo largo de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas importantes en mi vida que me brindaron su apoyo en la realización de este sueño.

A mi madre quien ha sido mi fundamental soporte y con su inmenso amor y su valiosa ayuda he logrado superar muchos obstáculos.

A Harry Costa quien me ha motivado constantemente para la consecución de esta meta y por su inquebrantable fe en mis capacidades.

A mi querida Universidad Técnica Particular de Loja en donde pude realizar mis estudios y lograr un título profesional.

A mi directora de tesis, Ing. Gioconda Ríos por su apreciable ayuda en la elaboración de este trabajo.

A la empresa Servitubos y a sus directivos principales, quienes me proporcionaron todas las facilidades para la realización de esta tesis.

Y en especial a mi Dios por todas sus bendiciones.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Aprobación	II
Declaración de autoría y cesión de derechos	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice de Contenidos	VI
Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1	Definición	5
1.2	Objetivos	6
1.3	Características	6
1.4	Ventajas del uso del manual	7
1.5	Limitaciones del uso del manual	8
1.6	Tipos de manuales	8
1.6.1	Manuales de organización	8
1.6.2	Manuales de políticas	8
1.6.3	Manuales de normas y procedimientos	8
1.6.4	Manuales para especialistas	8
1.6.5	Manual del empleado	9
1.6.6	Manual de contenido múltiple	9
1.6.7	Manuales del sistema	9
1.6.8	Manual de calidad	10
1.7	Componentes del manual	10
1.7.1	Portada	10
1.7.2	Índice	10
1.7.2	Introducción	10
1.7.3	Objetivos de los procedimientos.	10
1.7.4	Área de aplicación	11
1.7.5	Responsables	11
1.7.6	Políticas o normas de operación	11
1.7.8	Formulario de registro	11
1.7.9	Diagramas de flujo	12
1.8	Revisión y aprobación	13
1.9	Actualización	13

CAPÍTULO II

2. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA SERVITUBOS S.A.

2.1	Reseña histórica	16
2.2	Misión de Servitubos S.A.	16
2.3	Visión de Servitubos S.A.	17
2.4	Objetivos de la empresa	17
2.5	Sistemas de organización	17
2.6	Productos	18

2.7	Recursos productivos	19
2.7.1	Proceso productivo	19
2.7.2	Maquinarias	19
2.7.3	Capacidad de producción	19
2.7.4	Recurso humano	20
2.8	Mercado	22
2.8.1	Mercado actual	22
2.9	Canales de distribución	

CAPÍTULO III

3. MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

3.1	Generalidades	25
3.1.1	Introducción	25
3.1.2	Objetivo	25
3.1.3	Alcance	25
3.1.4	Responsables	25
3.2	Manual de Funciones	26
	Gerente General GG-001	26
	Contador CT-002	28
	Jefe de Ventas JV-003	30
	Jefe de Logística JL-004	32
	Jefe de Producción JP-005	34
	Bodeguero BD-006	36
	Asistente Administrativa AA-007	38
	Mensajero MN-008	40
	Chofer CH-009	42
	Operador de Producción OP-010	44
	Auxiliar de Producción AU-01	46
3.3	Manual de Procedimientos	48
	Registro de transacciones contable P-001	48
	Contratación de personal P-002	51
	Elaboración de roles y pago de sueldos P-003	55
	Manejo del fondo de caja chica P-004	58
	Venta de mercadería P-005	62
	Pago a proveedores P-006	65
	Cobranzas P-007	67
	Compra de materia prima P-008	69
	Elaboración de productos P-009	71
	Almacenamiento de productos P-010	73
	Mantenimiento preventivo de máquinas P-011	75

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.	Conclusiones	77
2.	Recomendaciones	78

BIBLIOGRAFÍA	79
---------------------	----

ANEXOS

Anexo N° 01: Formato de guía de remisión	81
Anexo N° 02: Formato de la factura de venta	82
Anexo N° 03: Formato de orden de compra	83
Anexo N° 04: Formato del comprobante de egreso	84
Anexo N° 05: Formato del comprobante de ingreso	85
Anexo N° 06: Formato del vale de caja chica	86
Anexo N° 07: Formato de la orden de compra	87

RESÚMEN

El presente trabajo está basado en el diseño y la elaboración de un manual de procedimientos para la empresa Servitubos, en la ciudad de Guayaquil, en la que se describen procesos, normas y políticas para el mejoramiento de la situación actual de dicha empresa, y con el que se brinda un documento básico, sencillo y útil que detalle los diferentes tipos de procedimientos que deben realizar los empleados para la ejecución de sus actividades, y de esta manera contar con una herramienta indispensable y estratégica para lograr un alto rendimiento del personal, y así evitar la duplicidad del trabajo, el desconocimiento del nivel jerárquico, y el desperdicio de tiempo y recursos.

La implementación del manual de procedimientos permitirá mantener un registro actualizado de los procedimientos que se ejecutan en las diferentes áreas de la empresa, y ayudará en el fortalecimiento de su estructura organizacional.

Palabras claves: mejoramiento, procesos, herramienta estratégica, rendimiento, registro.

ABSTRACT

This paper is based on the design and development of a procedures manual for the company Servitubos, in the city of Guayaquil, where processes, standards and policies to improve the current situation of the company are described, and establishing a basic, simple and useful document detailing the different types of procedures to be performed by employees for the implementation of its activities is provided, and thus have an essential and strategic tool to achieve high performance of staff and avoid duplication of effort, lack of hierarchy level and the waste of time and resources.

The implementation of the procedures manual will maintain an updated procedures that run in different areas of the company registration and help in strengthening its organizational structure.

Keywords: breeding, processes, strategic tool, performance, registration.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la presente tesis tiene como objetivo principal la propuesta de un Manual de Procedimientos para la empresa Servitubos. Esta investigación se basó en la necesidad de identificar las principales causas que estaban afectando la productividad del personal, ya que al no contar con procedimientos documentados se originaba un caos en la ejecución de tareas de las áreas productivas y administrativas.

Para realizar un diagnóstico de la situación de la empresa se utilizó el método de la observación e información suministrada por los involucrados; en consecuencia se logró un enfoque certero en el mejoramiento de las debilidades y las amenazas detectadas.

El desarrollo de este trabajo está estructurado por cinco capítulos:

- Primer capítulo, se describe el marco teórico; mediante este capítulo se fundamenta la investigación y se detalla el marco legal y el marco conceptual.
- Segundo capítulo, se describen los aspectos generales de la empresa Servitubos, su historia, misión, visión, objetivos, así como también sus sistemas de organización, productos, proceso productivo, recurso humano.
- Tercer capítulo, es el capítulo más importante de la presente tesis, en donde se realiza la propuesta del Manual de Procedimientos a implementarse. Se incluye además un manual de funciones por cada puesto dentro de la empresa.
- Finalmente se describen todas las conclusiones extraídas del diagnóstico realizado en la empresa Servitubos, y de la misma forma se exponen las recomendaciones del caso.

Tomando en cuenta que un Manual de Procedimientos es un elemento eficaz que permite plasmar la información de manera clara y concreta, convirtiéndose en una herramienta que orienta y facilita la acción humana en las unidades administrativas financieras, este ayudará a identificar las falencias existentes en dichos procesos proporcionando soluciones de manera oportuna, cumpliendo con las metas y objetivos de la organización.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Definición.

“Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la labor propuesta”.¹

Martín Alvarez Torres, “Los Manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema”²

Graham Kellog. “El Manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”.³

Los manuales de procedimientos contienen un conjunto de definiciones operacionales, señalando la secuencia lógica de las acciones o pasos a seguir para la consecución de bienes o servicios determinados. Además, contienen ilustraciones a base de formularios, flujogramas y diagramas, cuyo objetivo es recurrir a la representación gráfica de la secuencia de actividades para hacerla más fácilmente comprensible.

En el manual de procedimientos se especifica:

- Quién debe hacer una actividad;
- Qué debe hacerse en esa actividad;
- Cómo debe hacerse la actividad;
- Dónde debe hacerse; y
- Cuándo debe hacerse la actividad.

¹ Ortiz, L. (2010). *Manual de procesos y procedimientos. Bases estratégicas y organizacionales*, Edición electrónica

² Álvarez, M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial. (p. 22)

³ Gómez G. (2004). *Planeación y Organización de Empresas*, México: McGraw-Hill (p. 378)

1.2 Objetivos.

Considerando que los manuales de procedimientos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y, dependiendo del grado de especialización del manual, podemos mencionar los siguientes objetivos:

- Establecer las normas y procedimientos del quehacer de cada trabajador
- Dar una secuencia lógica de las tareas asignadas a cada trabajador
- Evitar la duplicidad de tareas, mediante un orden lógico en cada uno de los trámites administrativos
- Detectar las actividades que se requieran implementar, modificar o desechar tomando como base de análisis las actividades de los puestos creados para la consecución de dicho objetivo
- Mejorar la productividad de la empresa

Cabe resaltar por último una cuestión de suma importancia en el mundo empresarial globalizado actual y que está de moda que es la consecución de los ISOS 9000 y demás ISOS que dan seguridad, además de renombre a las empresas que los tienen, a los consumidores o clientes involucrados con la empresa, en general no son más que certificaciones de procesos de actividades generales para la generación de un bien o producto de la empresa desde el inicio del proceso hasta la terminación del producto final en todos y cada uno de los procedimientos que intervienen, por lo que tener actualizados los métodos y procedimientos de manera eficiente minimiza el proceso, trámite y otorgamientos de estos reconocimientos de calidad de producto y reconocimiento empresarial.

1.3 Características.

Partiendo de las ventajas de la utilización de los manuales de procedimientos, se pueden enunciar algunas características que ellos deben cumplir:

- Satisfacer las necesidades reales de la empresa.
- Contar con instrucciones apropiadas de uso, manejo y conservación.
- Facilitar la localización de las orientaciones y disposiciones específicas, mediante una diagramación que corresponda a su verdadera necesidad.
- Redacción simple, corta y comprensible.
- Hacer uso racional y adecuado, por parte de los destinatarios.
- Gozar de adecuada flexibilidad para cubrir diversas situaciones.
- Tener un proceso continuo de revisión y actualización.

- Facilitar, a través del diseño, su uso, conservación y actualización.
- Estar debidamente formalizado por la instancia correspondiente de la empresa.

Un aspecto importante que debemos observar en materia de compilación y consulta de los manuales es el relacionado con la utilización de aplicaciones de sistemas que permiten actualización y consulta rápidas de ellos. En la medida en que la presentación y consulta de los manuales pueda llevarse a cabo por medios electrónicos mucho mejor desde el punto de vista de la agilidad, seguridad y costos.

1.4 Ventajas del uso del manual.

Las ventajas que se obtienen al crear un manual de procesos son entre otras:⁴

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo.
- Documentar el funcionamiento interno en lo relativo a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxiliar en la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Ayudar a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.
- Apoyar el análisis y revisión de los procesos del sistema y emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.

1.5 Limitaciones del uso del manual.

Algunas de las limitaciones que podrían presentarse son:

- Constituyen una herramienta, pero no la solución para todos los problemas administrativos que se puedan presentar.
- Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones
- El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad
- Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes

⁴Ortiz, L. (2010). *Manual de procesos y procedimientos. Bases estratégicas y organizacionales*, Edición electrónica

- Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad; pero si abundan en detalles pueden volverse complicados
- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes
- Algunas consideran que son demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

1.6 Tipos de manuales. ⁵

Entre los tipos de manuales más utilizados se encuentran:

1.6.1 Manuales de Organización.

Es la versión detallada por escrito de la organización formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen su estructura.

Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización.

También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

1.6.2 Manuales de políticas.

Es la descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos por los ejecutivos en la forma de decisiones para el logro de los objetivos, facilitando la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios los lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.

1.6.3 Manuales de normas y procedimientos.

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa, como la enunciación de normas de funcionamiento básicas a los cuales deberá ajustarse los miembros de la misma.

⁵ Álvarez, M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial. (p. 48-52)

1.6.4 Manuales para especialistas.

Es aquel que agrupa normas, pautas e instrucciones de aplicación en forma específica a determinado tipo de actividades o tareas como por ejemplo: manual del vendedor o compendio de la secretaria. La preparación de este tipo de manuales por parte de la misma empresa es recomendable cuando el número de empleados que los utiliza es lo suficientemente grande como para justificarlo.

El objetivo básico perseguido con su preparación, es el de entrenamiento y capacitación de empleados, como así servir también de elemento de consulta para la realización de las tareas asignadas.

1.6.5 Manual del empleado.

Su objetivo es lograr una rápida asimilación de personal nuevo (inducción) así como también para posterior entrenamiento, este manual es especialmente útil para niveles intermedios u operativos.

Se enuncian a continuación algunas informaciones que un manual de estas características debe contener:

- Actividades desarrolladas por la empresa.
- Breve reseña histórica.
- Objetivos generales que se persiguen.
- Derechos y obligaciones de los empleados en general.
- Normas de comportamiento básicas y de cumplimiento obligatorio para todo el personal.
- Servicios que la empresa presta a sus empleados.

1.6.6 Manual de contenido múltiple.

Estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.

1.6.7 Manuales del sistema.

El manual del sistema debe ser desarrollado a medida que se desarrolla el sistema, y está constituido por un grupo de manuales o partes y estructurado de la siguiente manera: objetivos del sistema, arquitectura de datos, arquitectura física del sistema, índice de componentes, etc.

1.6.8 Manual de calidad.

Define un manual de calidad como un documento que enuncia la política de la calidad y que describe el sistema de calidad de una organización. Este manual puede estar relacionado con las actividades totales de una organización o con una parte seleccionada de estas.

1.7 Componentes del manual.

La información que integrará el Manual de Procedimientos va a depender de lo que la Institución pretenda mostrar o dar a conocer con este documento; la información básica que debería contener este tipo de Manual a continuación:

1.7.1 Portada.

En dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, nombre de la institución o unidad administrativa, el tipo de manual que se presenta, la fecha y el lugar de elaboración del Manual de Procedimientos, denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma, unidad (es) responsable (s) de su elaboración, revisión y/o autorización.

1.7.2 Índice.

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

1.7.3 Introducción.

Deberá contener una explicación de lo que es el documento, cuáles son sus propósitos y a quienes se dirigen, así como su ámbito de aplicación. Por lo general, la presentación no deberá exceder de dos cuartillas y su redacción deberá ser clara y sencilla. Es conveniente que se resalte la importancia del manual, a través de un mensaje de la autoridad de mayor rango de la institución, así como hacer notar el papel que debe desempeñar cada empleado en la aplicación del mismo, ya que sin su participación todos los esfuerzos de mejoramiento administrativo no tendrán los resultados deseados.

1.7.4 Objetivos de los procedimientos.

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de

auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

1.7.5 Área de aplicación.

Esfera de acción que cubren los procedimientos.

1.7.6 Responsables.

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

1.7.7 Políticas o normas de operación.

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.
- Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

1.7.8 Formulario de registro.

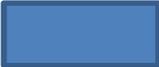
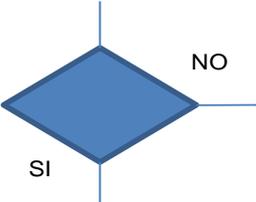
La mayor parte del material que se maneja está constituido por formularios, por eso es importante en el manual incluir una sección de formularios que contenga todas las que se emplean en el proceso que se describe, añadiendo además una explicación detallada y ejemplos sobre la manera de llenarlas. El empleo de cada una de estas, depende de la naturaleza del procedimiento de que se trate.

1.7.9 Diagramas de flujo.

“El diagrama de flujo es una herramienta fundamental para la elaboración de un procedimiento, ya que a través de ellos podemos ver gráficamente y en forma consecutiva el desarrollo de una actividad determinada”⁶

También es una representación gráfica que muestra la secuencia en que se realiza la actividad necesaria para desarrollar un trabajo determinado, el cual deberá iniciar con un verbo en infinitivo, ejemplo: recibir, enviar, turnar, procesar, etc.

GRÁFICO N° 1

SÍMBOLO	ACTIVIDAD
INICIO - FIN 	Es un rectángulo redondeado con las palabras inicio o fin dentro del símbolo. Indica cuando comienza y termina un proceso
ACTIVIDAD 	Es un rectángulo dentro del cual se describe brevemente la actividad o proceso que indica
DECISION 	Es un rombo con una pregunta dentro. A partir de este, el proceso se ramifica de acuerdo a las respuestas posibles (generalmente son si o no). Cada camino se señala de acuerdo con las respuestas
FLECHA (FLUJO) 	Lineas de flujo o fluido de dirección, son flechas que conectan pasos del proceso. La punta de la flecha indica la dirección del flujo del proceso
CONECTOR 	Se utiliza un círculo para indicar el fin o el principio de una página que conecta con otra. El número de la página siguiente que precede o procede se coloca dentro del círculo

Símbolos del diagrama de flujo

Fuente: Álvarez, M. (1996): *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México. Panorama editorial SA

⁶ Álvarez, M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial. (p. 39)

1.8 Revisión y aprobación.

En la práctica, la revisión se efectúa en dos fases; durante la primera revisión, es conveniente efectuar reuniones con los participantes en la elaboración de los manuales, analistas, directivos y usuarios, todos ellos realizan una revisión al contenido de los manuales bajo los siguientes aspectos:

- Revisión justa y objetiva del material
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- Revisar a detalle y devolver los materiales rápidamente dentro de un plazo previamente acordado.
- Evitar cambios sólo por gusto personales.

Posterior a esta revisión, la segunda fase consiste en una revisión rigurosa final, a cargo del analista y directivos de la empresa, culminando con la aprobación de los niveles directivos de quien tenga a su cargo dichas responsabilidades.

Las formas más comunes para la aprobación es en cada una de las hojas o bien utilizando una hoja para su aprobación; la aprobación como punto final en la elaboración de los manuales de procedimientos, viene a dar paso a la impresión, distribución y control de los manuales, en esta fase final es recomendable efectuar un programa de difusión en forma simultánea a la distribución, llevando a cabo un control estricto, a quienes deban asignarse un ejemplar, es decir sólo a los usuarios de cada manual, siendo solamente la gerencia general o dirección, quien deba tener un ejemplar de todos los manuales.

Es importante establecer procedimientos que permitan la conservación y retención de los manuales de procedimientos, debido a las siguientes razones:

- A) Por seguridad, ya que estos contienen información confidencial y en su caso datos que servirían a la competencia
- B) Por costo, pues la reposición de los manuales genera un gasto.

Por lo anterior se recomienda llevar un control de distribución de manuales, que consiste en una relación ordenada de los tenedores de manuales, este control deberá ser de uso del área de personal, para que en su momento, requiera los ejemplares durante las entrevistas de despedida del personal.

1.9 Actualización.

El valor de los manuales administrativos, como herramienta de trabajo, radica en la información contenida en ellos, por lo tanto el mantenerlos actualizados permite que cumplan con su objetivo, que es proporcionar la información necesaria para el desarrollo de actividades

y funciones; se considera prudente la revisión y actualización de los manuales administrativos, por lo menos en forma anual, siendo recomendable efectuarse cada seis meses

La mayoría de los organismos no planean sus revisiones y actualizaciones, es decir las efectúan sobre la base de sus necesidades de actualización, por cambio de políticas, nuevos procedimientos, nuevos puestos, etc.

Planear las actualizaciones permite a los organismos un mejor mantenimiento de sus manuales administrativos, ya que a través de un programa escalonado por secciones o áreas se ejerce menor presión sobre los encargados de las revisiones; cuando existen cambios, adiciones o supresiones en alguna sección se analizan y se efectúan, en caso de ser procedentes, dentro del período programado para esta sección, es necesario llevar un registro de cada cambio o modificación a los manuales administrativos, notificando a los usuarios sobre estos para un mejor manejo de la información.

La unidad administrativa encargada de las revisiones y actualizaciones (métodos y procedimientos, organización y métodos, modernización administrativa, etc.) debe elaborar su programa de revisiones y actualizaciones de cómo un acuerdo con todas las áreas del organismo, y debe ser acorde con el plan general de la empresa.

CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA SERVIDUBOS

2.1 Reseña histórica.

La empresa SERVITUBOS S.A, se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, La Prosperina Av. 5ta y callejón F; inicia sus operaciones productivas y comerciales en el año 2008, siendo su actividad económica la fabricación y ventas de tubos de cartón.

Los tubos de cartón (también llamados kores, conos o bobinas), son una parte imprescindible en la mayoría de los procesos industriales de bobinado. La totalidad de los papeles y cartulinas, films y mangas plásticas, textiles, alfombras, papeles murales, y muchos otros productos que se presentan en rollos, utilizan este insumo como parte de su proceso productivo.

La producción de tubos de cartón se ha incrementado rápidamente en los últimos años. Esto se ha dado debido al aumento en la demanda de una variedad de industrias que usan bobinas de papel para el enrollado de sus productos.

La industria del plástico usa tubos de cartón para el empaque de sus productos, tales como PVC, poliuretano y polipropileno. En la industria papelera también es usado como núcleo para enrollar las bobinas de papel, entre otros, las cintas adhesivas son envueltas además en tubos de cartón.

Evidentemente, el uso de tubos o bobinas de cartón para empaque es el método más práctico y conveniente para una amplia variedad de productos, así como la producción de un negocio próspero. El establecimiento de esta planta de producción de tubos y bobinas de papel, en cualquiera de los productos mencionados anteriormente, es capaz de dar una inversión muy rentable.

La empresa ha visto la necesidad de desarrollar la misión, visión, objetivos, etc., los cuales se describen a continuación; cabe resaltar que esta información ha sido otorgada por la empresa, y ha sido formulada de acuerdo a sus aspiraciones y propósitos, de qué quiere ser y a quién quiere servir a largo plazo, además define claramente la esencia de su actividad y sus planes a futuro, así como también sus intenciones de crecimiento sostenido basados en calidad y tecnología.

2.2 Misión de Servitubos S.A.

“Brindar productos y servicios de calidad, innovadores, orientados a la permanente satisfacción del consumidor, llegando cada vez a más clientes del mercado nacional. Mantener el rumbo logrado que se sustenta no solamente en lograr una mayor participación en el mercado, si no que busca contribuir al desarrollo integral de las personas y de la sociedad, apoyados en una fe inquebrantable en el Ecuador”.

2.3 Visión de Servitubos S.A.

“Consolidarnos como una empresa líder en el país, y a la vez ser el proveedor preferido de nuestros productos manteniendo un excelente nivel de calidad. “Nuestra visión está orientada hacia el cliente, cuyo bienestar nos preocupa y nos inquieta. Por ello, nuestro afán innovador no conoce límites, siempre hay espacio para mejorar, y el cliente al que debemos nuestro éxito, merece lo mejor de nosotros.”

2.4 Objetivos de la empresa.

- Incrementar las ventas
- Lograr una mayor participación en el mercado
- Aumentar los activos
- Obtener una mayor rentabilidad

El establecimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa, otorga una guía fiable para los integrantes de la empresa en la realización de acciones encaminadas a materializar las mismas. Concuero con la misión y visión de la empresa Servitubos, porque abarcan los propósitos que se ha planteado la empresa a corto y largo plazo.

Dentro de los objetivos sugiero que podría incluirse el cuidado al medio ambiente, tema que hoy por hoy tiene una alta relevancia sobre todo en las empresas productoras.

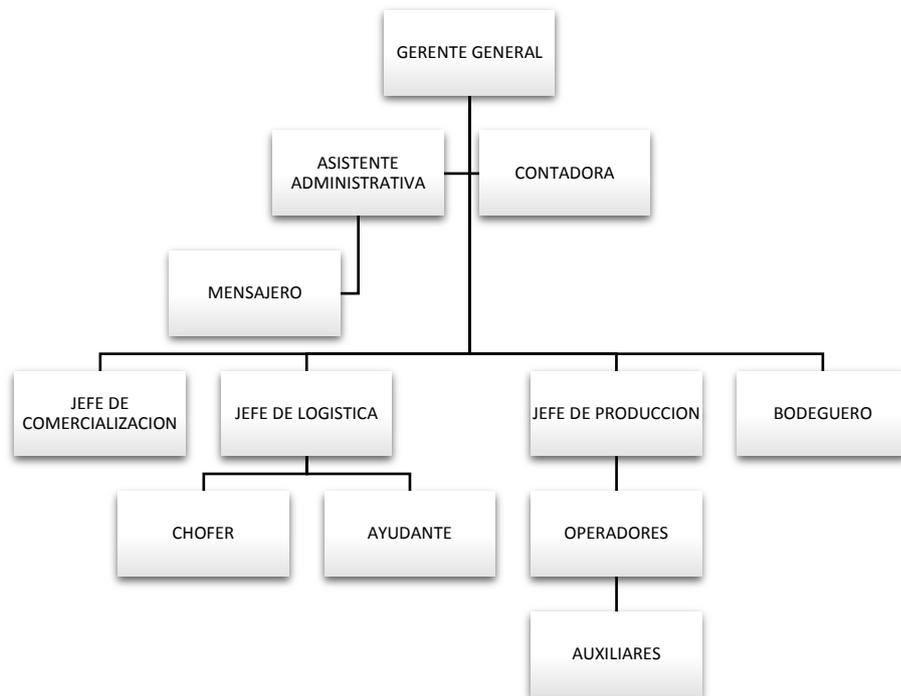
2.5 Sistemas de organización.

Servitubos S.A. en sus inicios estuvo dirigida directamente por sus accionistas, es decir sin mandos intermedios, la principal causa de este manejo fue porque el volumen de ventas no era alto, e implicaba un control oportuno del sistema productivo.

Actualmente Servitubos S.A. excede sus ventas en un 30%, llegando a un nivel considerable de producción por lo que ha contratado más personal en el área de producción; cuenta actualmente con 15 colaboradores incluyendo directivos, los cuales están divididos en las siguientes áreas:

- Gerencia General (1)
- Administración (3)
- Logística (3)
- Producción (6)
- Comercialización o Ventas (1)
- Bodega (1)

GRÁFICO Nº 2



Organigrama de Servitubos

Fuente: Servitubos

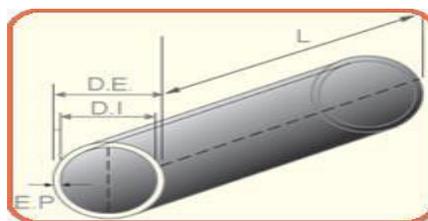
Elaborado: Patricia Mora Macias

2.6 Productos.

Servitubos S.A. se dedica a la fabricación y comercialización de tubos de cartón, entre los cuales se pueden fabricar con las siguientes especificaciones de acuerdo a los requerimientos del cliente:

- ✓ Diámetro: Interior (DI): Comprendidos entre 25 mm hasta 250 mm
- ✓ Espesores (EP): Mínimo 2mm – Máximo 14 mm
- ✓ Longitud (L) : Con longitudes máximas de hasta 400 Cm.

GRÁFICO Nº 3



Dimensiones del tubo de cartón

Fuente: Servitubos

Elaborado: Patricia Mora Macias

2.7 Recursos productivos.

2.7.1 Proceso productivo.

La principal materia prima utilizada en la fabricación de tubos de cartón, son papeles liner de altos gramajes (conteniendo una gran proporción de fibra reciclada), que se dimensionan en forma de cintas de distintos anchos y espesores. Las cintas de papel se bañan en una batea de adhesivo y, a través de un proceso continuo, se enrollan capa sobre capa en forma de espiral sobre un eje giratorio de acero, lo que va dando forma al tubo. Del número y gramaje de las capas de papel dependerá el espesor final del tubo y su correspondiente resistencia mecánica. Una vez formados, los tubos son dimensionados de acuerdo al largo requerido, luego de lo cual pasan a través de un horno de secado para retirar el exceso de humedad. Posteriormente son almacenados en paquetes o a granel para su posterior despacho a cliente.

2.7.2 Maquinarias.

Servitubos S.A. dispone de diversas máquinas utilizadas para la elaboración de los tubos, las mismas que se las detalla a continuación:

CUADRO N° 1

MAQUINARIA

MAQUINARIA	EQUIPOS AUXILIARES
2 máquinas cortadoras de cintas o sliter	1 puente grúa de 3 ton.
2 máquinas conformadoras de tubos espirales de cartón	1 montacargas tipo uña
2 sistemas de engomado por inmersión y cascada	1 cortadora múltiple de tubos
2 sistemas de corte automático	1 cortadora manual de tubos
1 reactor para elaboración de adhesivo	1 compresor de aire
	2 balanzas digitales

Fuente: Servitubos

Elaborado: Patricia Mora Macias

2.7.3 Capacidad de producción.

La capacidad productiva de las maquinarias está calculada mensualmente en base a 8 horas diarias de producción por 5 días a la semana de trabajo.

La elaboración de cada tubo que pesa aproximadamente 8 kilos y mide 3 metros dura 1 minuto, es decir que por hora hay capacidad para elaborar 60 tubos, y en el día 480 tubos; y calculado en forma mensual, en 20 días de labores, se puede producir 9.600 tubos aproximadamente. El valor de venta es por tubo, siendo el cálculo del precio de venta al público su peso.

Debido a factores netamente operativos, tiempos muertos, arranques de línea (calibrar especificaciones del tubo: espesor y longitud), cambios de línea (cambio de matrices, es decir diámetro del tubo, limpieza del sistema de engomado), fallas en el proceso (rompimiento de la continuidad del papel baja el rendimiento de máquina para continuar el proceso), la capacidad utilizada se ha estimado en un 85%; los métodos utilizados para la ejecución de los órdenes de producción prácticamente son insuficientes, ya que no existen procedimientos adecuados para su ejecución, siendo esta la causa principal para que la empresa deje de percibir ingresos por la no captación de clientes debido a la poca capacidad de respuesta en cuanto a la finalización de las ordenes de producción.

Las continuas fallas (descoordinación de las órdenes de trabajo del cliente, entre el jefe de ventas y jefe de producción) en cuanto a las órdenes de producción y la mala coordinación de las mismas, las cuales son dadas de diferentes directrices sin respetar el rango de mando, hace que se forme un caos en la parte productiva lo que genera conflicto entre trabajadores, mandos medios y accionistas teniendo como repercusión las constantes paralizaciones de la producción lo que genera pérdidas para la empresa.

CUADRO N° 2

CAPACIDAD MENSUAL DE MAQUINARIAS

Maquinaria	Capacidad Instalada (Ton.)	Capacidad Productiva (Ton.)	Capacidad Utilizada (Ton.)	Capacidad Disponible (Ton.)
Cortadora	80	75	65	10
Conformadora	80	75	65	10

Fuente: Servitubos

Elaborado: Patricia Mora Macias

Capacidad instalada: son las características de las máquinas, rendimiento según fichas técnicas del fabricante

Capacidad productiva: se estima una reducción de cierto porcentaje de la capacidad total para prolongar vida útil a la maquinaria

Capacidad utilizada: es lo realmente utilizado

2.7.4 Recurso humano.

Servitubos está conformada por 15 personas, quienes tienen diferentes responsabilidades de acuerdo a su cargo asignado, la siguiente tabla muestra la cantidad de personas por cargo:

CUADRO N° 3**PERSONAL DE SERVITUBOS S.A.**

CARGO	# DE PERSONAS
Gerente general	1
Contador	1
Asistente administrativo	1
Jefe de producción	1
Jefe de comercialización	1
Jefe de logística	1
Operador de cortadora	1
Auxiliar de cortadora	1
Operador de conformadora	1
Auxiliar de conformadora	1
Auxiliar de corte	2
Chofer	1
Mensajero	1
Bodeguero	1
Total	15

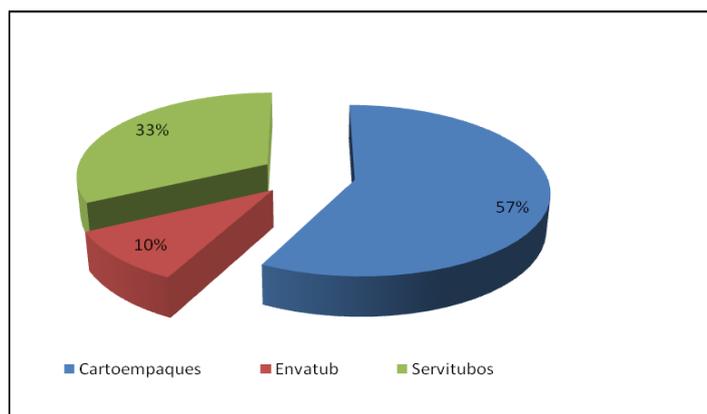
Fuente: Servitubos

Elaborado: Patricia Mora Macias

2.8 Mercado.

En base a estudios de mercado formulados por el Gerente de Ventas de la empresa Servitubos en el año 2010 con respecto a sus competidores, se pueden exponer los siguientes datos: el mercado actual existen 3 empresas fabricantes de tubos de cartón, las cuales son: Industrias Cartoempaques localizada en la ciudad de Quito , ocupando un porcentaje de ventas aproximado del 57.5% del mercado total, Envatub que también está situada en la ciudad de Quito, cuenta con un mercado aproximado del 10%, cabe destacar que esta empresa es nueva en el mercado de la venta de tubos de cartón ; y Servitubos en la ciudad de Guayaquil con un posicionamiento significativo en el mercado aproximado del 32.5%. A continuación se grafica para una mejor apreciación.

GRÁFICO N° 4



Participación en el mercado

Fuente: Servitubos

Elaborado: Patricia Mora Macias

2.8.1 Mercado actual.

Servitubos S.A. actualmente tiene distribuido su mercado en, Guayaquil, Cuenca y Machala, el porcentaje que registra es obtenido en base a las ventas realizadas para cada ciudad, lo cual se lo apreciará en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 4

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO POR CIUDAD

Ciudades	%
Guayaquil	65
Cuenca	30
Machala	5

Fuente: Servitubos

Elaborado: Patricia Mora Macias

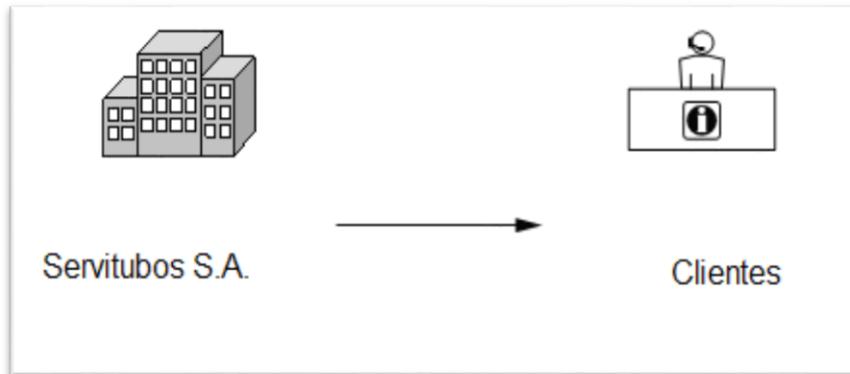
La mayor participación de mercado está en la ciudad de Guayaquil, lo que le es favorable a la empresa ya que el 65% de sus ventas son locales.

2.9 Canales de distribución.

Un canal de distribución es una ruta que toma un producto para pasar del productor a los consumidores finales, deteniéndose en varios puntos de esa trayectoria. El productor siempre tratará de elegir el canal más ventajoso desde todos los puntos de vistas.

Servitubos S.A. utiliza solamente un canal de distribución que es directo con el cliente final, a través de sus instalaciones propias ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

GRÁFICO N° 4



Distribución directa

Fuente: Servitubos

Elaborado: Patricia Mora Macias

CAPÍTULO III

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

3.1 Generalidades

3.1.1 Introducción.

Entre los elementos más eficaces en la toma de decisiones empresariales y principalmente en el ámbito administrativo, destacan los manuales de procedimientos, como aquellos instrumentos que facilitan el aprendizaje del personal, proporcionando la orientación que se requiere en las unidades administrativas, con el propósito de mejorar, orientar y conducir los esfuerzos de la empresa, para lograr eficientemente la realización de las tareas que se ha asignado a cada uno de sus integrantes, auxiliándoles también en el cumplimiento de funciones y procesos de una manera clara y sencilla.

Por lo tanto, la empresa “SERVITUBOS S.A.” elabora y presenta su manual de procedimientos, el cual facilita el cumplimiento de funciones, actividades, tareas, logros y objetivos de la entidad. Por lo anterior, se pone a disposición de todo el personal de la empresa, el presente manual de procedimientos administrativos, financieros, de ventas y producción, el cual será revisado y actualizado de manera periódica en función a los cambios de la estructura organizacional y crecimiento de la empresa, así como también de las exigencias del mercado en el cual se desenvuelve.

3.1.2 Objetivo.

Proporcionar a cada uno de los empleados de la empresa “SERVITUBOS S.A.” un documento base que les permita conocer la manera adecuada de realizar y coordinar las actividades productivas, administrativas, financieras y contables que se les ha asignado, así como también las políticas, controles, recursos y documentos aplicables en dichas actividades, con el fin de alcanzar eficientemente todos los objetivos y metas propuestas por la empresa.

3.1.3 Alcance.

El presente manual de procedimientos será aplicado en toda la empresa. A continuación se detalla las funciones que tendrían que cumplir el personal involucrado en la producción y administración, desde el Gerente hasta los auxiliares.

3.1.4 Responsables.

Elaborado por: Patricia Mora
Revisado por: El personal de la empresa.
Autorizado y aprobado por: El gerente general

3.2 Manual de Funciones

 SERVITUBOS S.A.	<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>	CÓDIGO: GG -001
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 1

INFORMACIÓN BÁSICA	
NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE GENERAL
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:	1
JEFE INMEDIATO:	DIRECTORIO DE ACCIONISTAS
SUPERVISA A:	JEFE DE VENTAS, CONTADOR, JEFE DE LOGÍSTICA Y JEFE DE PRODUCCIÓN

MISIÓN DEL CARGO

Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de la empresa
--

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer los objetivos y metas de la empresa. 2. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. 3. Fijar las políticas de la empresa. 4. Tomar decisiones administrativas y financieras. 5. Analizar y aprobar las cotizaciones enviadas por los proveedores. 6. Analizar la liquidez de la empresa. 7. Autorizar el pago a proveedores. 8. Firmar cheques. 9. Aprobar los precios de los productos que ofrece la empresa 10. Establecer los sueldos de los empleados. 11. Autorizar el pago de sueldos, quincenas, anticipos y préstamos otorgados a los empleados. |
|--|

NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES
--

ALTO

Elaboró:	Patricia Mora	Revisó:	Fernando Mora	Aprobó:	Fernando Mora
Cargo:		Cargo:	Gerente General	Cargo:	Gerente General
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: GG -001
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 2

PERFIL DEL CARGO	
Educación:	Tercer nivel, titulado en administración de empresas o afines
Experiencia:	5 años mínimo en puestos similares
Habilidades:	Capacidad analítica, Numérica, Fluidez verbal, Liderazgo, Capacidad de toma de decisiones
Formación:	Planeamiento estratégico Legislación laboral Finanzas Marketing

Elaboró:	Patricia Mora	Revisó:	Fernando Mora	Aprobó:	Fernando Mora
Cargo:		Cargo:	Gerente General	Cargo:	Gerente General
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: CT -002
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 3

INFORMACIÓN BÁSICA	
NOMBRE DEL CARGO:	CONTADOR
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:	1
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
SUPERVISA A:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA

MISIÓN DEL CARGO

Responsable de la planificación, organización y coordinación de toda la información relacionada con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización. Establece y coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y las políticas específicas de la empresa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Elaborar y emitir los estados financieros.
2. Emitir reportes contables semanales y mensuales.
3. Asesorar a la gerencia en el análisis y toma de decisiones financieras.
4. Cumplir con las obligaciones tributarias y municipales de la empresa.
5. Controlar los activos fijos y sus depreciaciones.
6. Controlar, custodiar y manejar la chequera de la empresa.
7. Realizar la conciliación bancaria y el arqueo de caja chica.
8. Analizar y aprobar los justificativos de los gastos con el fondo de caja chica.
9. Manejo de cuentas personales de la Gerencia General
10. Manejar y custodiar el archivo general.

NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES
--

ALTO

Elaboró:	Patricia Mora	Revisó:	María López	Aprobó:	Fernando Mora
Cargo:		Cargo:	Contador	Cargo:	Gerente General
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: CT -002
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 4

PERFIL DEL CARGO	
Educación:	Tercer nivel, título de Contador público autorizado
Experiencia:	2 años mínimo en puestos similares
Habilidades:	Organizado Capacidad numérica, Capacidad de trabajo bajo presión Analítico Criterio contable
Formación:	Legislación laboral Normas Niffs Herramientas de office Manejo de personal Tributación

Elaboró:	Patricia Mora	Revisó:	María López	Aprobó:	Fernando Mora
Cargo:		Cargo:	Contador	Cargo:	Gerente General
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: JV -003
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 5

INFORMACIÓN BÁSICA	
NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE VENTAS
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:	1
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
SUPERVISA A:	

MISIÓN DEL CARGO

<p>Cumplir con las metas de venta determinadas por la Gerencia, planificando, ejecutando y controlando estrategias de ventas, generando nuevas oportunidades de negocios, planes de fidelización de clientes y un servicio de venta y post venta de excelencia.</p>

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Vender los productos de la empresa. 2. Prospectar nuevos clientes 3. Asesoría y atención al cliente. 4. Facturar las ventas realizadas. 5. Servicio de pre y post venta 6. Retroalimentar a la empresa informando todo lo que sucede en el mercado 7. Visita a clientes e informe a gerencia de los resultados de las visitas 8. Elaborar informes sobre reclamos y novedades de sus clientes. 9. Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo. 10. Elaborar y emitir reportes de ventas mensuales. |
|--|

NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES
--

ALTO

Elaboró:	Patricia Mora	Revisó:	Armando Soto	Aprobó:	Fernando Mora
Cargo:		Cargo:	Jefe de Ventas	Cargo:	Gerente General
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: JV -003
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 6

PERFIL DEL CARGO	
Educación:	Tercer nivel, título en marketing o afines
Experiencia:	2 años mínimo en puestos similares
Habilidades:	Capacidad de negociación Iniciativa propia Liderazgo Orientación al cliente Trabajo en equipo
Formación:	Elaboración de estrategias comerciales Marketing Desarrollo y ejecución de nuevos proyectos comerciales Atención al cliente

Elaboró:	Patricia Mora	Revisó:	Armando Soto	Aprobó:	Fernando Mora
Cargo:		Cargo:	Jefe de Ventas	Cargo:	Gerente General
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: JL -004
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 7

INFORMACIÓN BÁSICA	
NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE LOGÍSTICA
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:	1
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
SUPERVISA A:	CHOFER

MISIÓN DEL CARGO

Responsible del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área logística de la empresa, tanto a nivel de producto como a nivel de gestión de personal, con el objetivo de distribuir a los clientes los pedidos de mercancía en tiempo y forma

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar los despachos de los clientes garantizando su entrega oportuna en los tiempos pactados. 2. Planificar y organizar la disponibilidad del transporte para cubrir la entrega de pedidos 3. Elaboración del plan de ruta 4. Aplicar y controlar medidas de seguridad industrial 5. Realizar las operaciones de recibo y despacho de los productos 6. Dirigir y supervisar las funciones del personal a su cargo |
|---|

NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES
--

ALTO

Elaboró:	Patricia Mora	Revisó:	Simón Moreira	Aprobó:	Fernando Mora
Cargo:		Cargo:	Jefe de Logística	Cargo:	Gerente General
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: JL -004
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 8

PERFIL DEL CARGO	
Educación:	Tercer nivel, título en administración de empresa o afines
Experiencia:	2 años mínimo en puestos similares
Habilidades:	Resolución de problemas Toma de decisiones Asertividad Orientación al servicio Trabajo en equipo
Formación:	Administración de inventarios Sistemas de calidad Manejo de paquetes informáticos Distribución y despacho

Elaboró:	Patricia Mora	Revisó:	Simón Moreira	Aprobó:	Fernando Mora
Cargo:		Cargo:	Jefe de Logística	Cargo:	Gerente General
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: JP -005
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 9

INFORMACIÓN BÁSICA	
NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE PRODUCCIÓN
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:	1
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
SUPERVISA A:	OPERARIOS Y AUXILIARES DE PRODUCCIÓN

MISIÓN DEL CARGO

<p>Responsable de prever, organizar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones del área productiva garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.</p>
--

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el presupuesto de su área y controlar su cumplimiento 2. Informar mensualmente al Gerente General, acerca el avance del departamento, el logro de metas trazadas, la calidad de materia prima, suministros y producto terminado. 3. Reducción de los costos relacionados con el costo de producción 4. Reducción de desperdicios y excesos 5. Realizar la respectiva solicitud de compras 6. Planificar y controlar la producción diaria 7. Emitir órdenes de producción 8. Enseñar los métodos de operación de las máquinas y equipos a los operadores 9. Efectuar durante el trabajo controles de rutina a cada máquina 10. Controlar el trabajo del personal a su cargo |
|---|

NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES
--

ALTO

Elaboró:	Patricia Mora	Revisó:	Ernesto Baque	Aprobó:	Fernando Mora
Cargo:		Cargo:	Jefe de Producción	Cargo:	Gerente General
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: JP -005
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 10

PERFIL DEL CARGO	
Educación:	Tercer nivel, título en ingeniería industrial o afines
Experiencia:	3 años mínimo en puestos similares
Habilidades:	Análisis numérico Manejo de recursos Excelente nivel de comunicación Orientación al servicio Trabajo en equipo Orientación a resultados
Formación:	Planificación Control de procedimientos Administración de inventarios Sistemas de calidad Manejo de paquetes informáticos Manejo de indicadores

Elaboró:	Patricia Mora	Revisó:	Ernesto Baque	Aprobó:	Fernando Mora
Cargo:		Cargo:	Jefe de Producción	Cargo:	Gerente General
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: BD -006
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 11

INFORMACIÓN BÁSICA	
NOMBRE DEL CARGO:	BODEGUERO
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:	1
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
SUPERVISA A:	

MISIÓN DEL CARGO

Es responsable de la ejecución de labores de recepción, almacenaje y distribución de la mercadería para la venta, velando en todo el proceso por el adecuado mantenimiento del inventario tanto físico como en el sistema. Colabora con la ejecución de otras tareas operativas no relacionadas directamente a la Bodega

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Llevar el control del inventario de mercadería, suministros y materiales.
2. Realizar el ingreso y egreso físico de mercadería de la bodega.
3. Custodiar todos los productos existentes en bodega.
4. Realizar el mantenimiento periódico de la bodega

NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES
--

MEDIO

Elaboró:	Patricia Mora	Revisó:	Armando Ayala	Aprobó:	Fernando Mora
Cargo:		Cargo:	Bodeguero	Cargo:	Gerente General
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: JD-006
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 12

PERFIL DEL CARGO	
Educación:	Tercer nivel, egresado o titulado en ingeniería industrial o afines
Experiencia:	2 años mínimo en puestos similares
Habilidades:	Análisis numérico Organizado Excelente relaciones interpersonales Orientación al servicio Trabajo en equipo
Formación:	Sistema de control de inventarios Administración de bodegas Servicio al cliente Manejo de paquetes informáticos

Elaboró:	Patricia Mora	Revisó:	Armando Ayala	Aprobó:	Fernando Mora
Cargo:		Cargo:	Bodeguero	Cargo:	Gerente General
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: AA -007
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 13

INFORMACIÓN BÁSICA	
NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:	1
JEFE INMEDIATO:	CONTADOR
SUPERVISA A:	MENSAJERO

MISIÓN DEL CARGO

Asistir en todos los procesos administrativos relacionados con la logística, resguardo y control de recursos materiales, así como de administración, contabilidad y control de personal

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar y recepcionar llamadas telefónicas 2. Recibir y poner en el lugar correcto, los materiales y suministros adquiridos. 3. Negociar y dar seguimiento a todo el proceso de cobro a clientes. 4. Administrar y custodiar el fondo de caja chica. 5. Archivar y custodiar los documentos relativos a su área 6. Recepción de facturas y comprobantes de retención y demás documentación 7. Mantener el archivo de proveedores. 8. Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago. 9. Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito. 10. Creación de carpetas de empleados para registro de cédulas, documentos del IESS, contrato de trabajo, avisos de entrada, y cualquier otro documento relacionado con el empleado. 11. Elaboración de comprobantes de ingresos y egresos. 12. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato |
|---|

NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES
--

MEDIO

Elaboró:	Patricia Mora	Revisó:	Andrea Vargas	Aprobó:	Fernando Mora
Cargo:		Cargo:	Asistente administrativa	Cargo:	Gerente General
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: AA-007
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 14

PERFIL DEL CARGO	
Educación:	Estudios universitarios en administración de empresas o afines
Experiencia:	3 años mínimo en puestos similares
Habilidades:	Criterio contable Organizado Excelente relaciones interpersonales Orientación al servicio Trabajo en equipo
Formación:	Manejo de cobranzas Contabilidad Procesos administrativos Servicio al cliente Manejo de paquetes informáticos Archivo

Elaboró:	Patricia Mora	Revisó:	Andrea Vargas	Aprobó:	Fernando Mora
Cargo:		Cargo:	Asistente administrativa	Cargo:	Gerente General
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: MN-008
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 15

INFORMACIÓN BÁSICA	
NOMBRE DEL CARGO:	MENSAJERO
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:	1
JEFE INMEDIATO:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
SUPERVISA A:	

MISIÓN DEL CARGO

<p>Distribuir correspondencia y diversas encomiendas dentro y fuera de la empresa, utilizando los medios de transporte necesarios para entregar oportunamente y en forma segura las mismas, así como apoyo en la cobranza y otras actividades.</p>
--

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar y receptar la correspondencia de la empresa. 2. Retirar los cheques, comprobantes y documentos emitidos por los clientes. 3. Realizar trámites bancarios. 4. Realizar los pagos de servicios básicos, Iess, Sri, Municipios etc. 5. Ayudar al departamento de producción con la entrega de productos, cuando lo fuera necesario. 6. Abrir las oficinas y hacer la limpieza de las mismas. 7. Llevar documentación a los proveedores, clientes a lugares indicados. 8. Atender cualquier solicitud del área administrativa o de producción

NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES
BAJO

Elaboró:	Patricia Mora	Revisó:	José Castro	Aprobó:	Fernando Mora
Cargo:		Cargo:	Mensajero	Cargo:	Gerente General
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: MN-008
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 16

PERFIL DEL CARGO	
Educación:	Bachillerato o estudios universitarios incompletos
Experiencia:	2 años mínimo en puestos similares
Habilidades:	Responsable Organizado Facilidad de expresión oral Capacidad para captar y seguir instrucciones Sentido de colaboración Trabajo en equipo
Formación:	Manejo de vehículos, motos Conocimiento de cobranzas y Trámites bancarios

Elaboró:	Patricia Mora	Revisó:	José Castro	Aprobó:	Fernando Mora
Cargo:		Cargo:	Mensajero	Cargo:	Gerente General
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: CH -009
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 17

INFORMACIÓN BÁSICA	
NOMBRE DEL CARGO:	CHOFER
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:	1
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE LOGÍSTICA
SUPERVISA A:	

MISIÓN DEL CARGO

Distribuir correspondencia y diversas encomiendas dentro y fuera de la empresa, utilizando los medios de transporte necesarios para entregar oportunamente y en forma segura las mismas, así como apoyo en la cobranza y otras actividades.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza la transportación de materiales que sean encargadas por el Jefe de Logística 2. Llevar a mantenimiento el vehículo 3. Informar oportunamente a la gerencia general todo tipo de fallas o daños presentados en el vehículo y en caso de ser necesario realizar algún trámite ante compañías aseguradoras 4. Llevar un registro mensual de la historia del vehículo. 5. Informar oportunamente a la Gerencia General toda colisión o accidente de tránsito que se presente en cumplimiento de sus funciones. 6. Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes necesarios 7. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato |
|---|

NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES
--

BAJO

Elaboró:	Patricia Mora	Revisó:	Simón Moreira	Aprobó:	Fernando Mora
Cargo:		Cargo:	Jefe de Logística	Cargo:	Gerente General
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: CH-009
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 18

PERFIL DEL CARGO	
Educación:	Bachillerato o estudios universitarios incompletos
Experiencia:	2 años mínimo en puestos similares
Habilidades:	Responsable Organizado Facilidad de expresión oral Capacidad para captar y seguir instrucciones Sentido de colaboración Trabajo en equipo
Formación:	Manejo de camiones Conductor profesional Conocimiento de rutas Conocimiento de mecánica y mantenimiento de vehículos

Elaboró:	Patricia Mora	Revisó:	Simón Moreira	Aprobó:	Fernando Mora
Cargo:		Cargo:	Jefe de Logística	Cargo:	Gerente General
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: OP -010
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 19

INFORMACIÓN BÁSICA	
NOMBRE DEL CARGO:	OPERADOR DE PRODUCCIÓN
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:	1
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE PRODUCCIÓN
SUPERVISA A:	

MISIÓN DEL CARGO

<p>Montar y ajustar la materia prima en la maquinaria para la fabricación de tubos de cartón, de acuerdo a las especificaciones establecidas para asegurar la calidad de los productos.</p>

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con los estándares de producción, conforme a la planificación diaria, siguiendo los instructivos de cada área. 2. Realizar el montaje de las matrices, calibración de la máquina y pruebas para cada uno de los procesos del producto en planificación. 3. Realizar el mantenimiento preventivo de los equipos a su cargo, y colaborar con el personal de mantenimiento en caso de trabajos especiales. 4. Custodiar y dar buen uso de las herramientas de trabajo e implementos de seguridad entregadas a él y que están bajo su responsabilidad. 5. Mantener constante interés en aprender los procesos, comunicar al Jefe de Producción cualquier anomalía y sugerir ideas para optimizar procesos |
|--|

NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES
--

BAJO

Elaboró:	Patricia Mora	Revisó:	Ernesto Baque	Aprobó:	Fernando Mora
Cargo:		Cargo:	Jefe de Producción	Cargo:	Gerente General
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: OP-010
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 20

PERFIL DEL CARGO	
Educación:	Bachillerato
Experiencia:	2 años mínimo en puestos similares
Habilidades:	Destreza manual Agudeza visual Rapidez de reflejos motores Capacidad de concentración Precisión Sentido del orden
Formación:	Normas de seguridad industrial Mantenimiento de maquinaria

Elaboró:	Patricia Mora	Revisó:	Ernesto Baque	Aprobó:	Fernando Mora
Cargo:		Cargo:	Jefe de Producción	Cargo:	Gerente General
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: AU -011
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 21

INFORMACIÓN BÁSICA	
NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR DE PRODUCCIÓN
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:	2
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE PRODUCCIÓN
SUPERVISA A:	

MISIÓN DEL CARGO

Asistencia en montaje y ajuste de la materia prima en la maquinaria para la fabricación de tubos de cartón, de acuerdo a las especificaciones establecidas para asegurar la calidad de los productos.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener el orden, la limpieza y el aseo de los equipos y áreas de trabajo durante y después de las labores de producción. 2. Asistir al operador en el proceso de producción 3. Otras tareas encomendadas por sus superiores |
|--|

NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES
--

BAJO

Elaboró:	Patricia Mora	Revisó:	Ernesto Baque	Aprobó:	Fernando Mora
Cargo:		Cargo:	Jefe de Producción	Cargo:	Gerente General
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

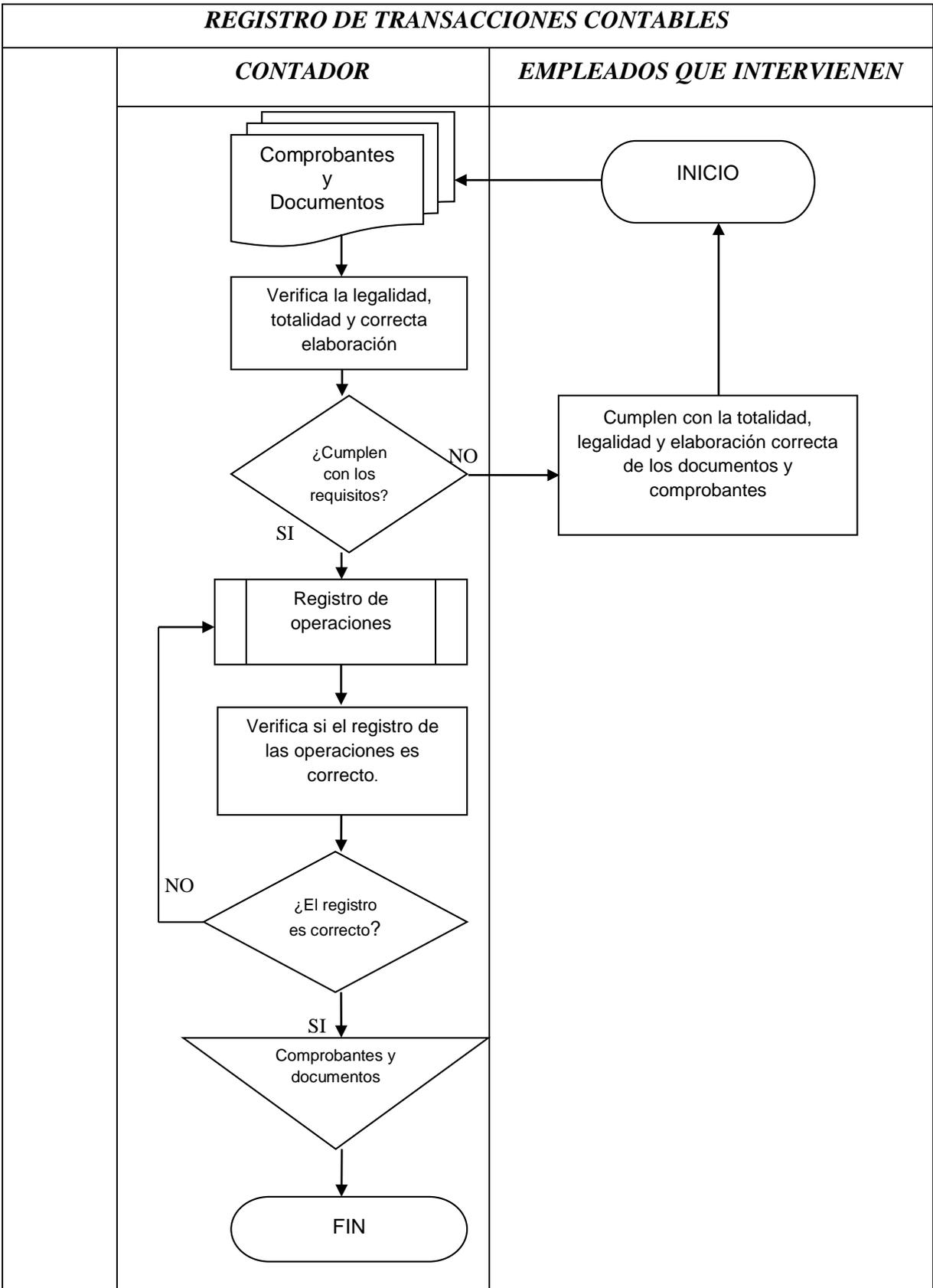
 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: AU-011
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 22

PERFIL DEL CARGO	
Educación:	Bachillerato
Experiencia:	2 años mínimo en puestos similares
Habilidades:	Destreza manual Agudeza visual Rapidez de reflejos motores Capacidad de concentración Precisión Sentido del orden
Formación:	Normas de seguridad industrial Mantenimiento de maquinaria

Elaboró:	Patricia Mora	Revisó:	Ernesto Baque	Aprobó:	Fernando Mora
Cargo:		Cargo:	Jefe de Producción	Cargo:	Gerente General
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

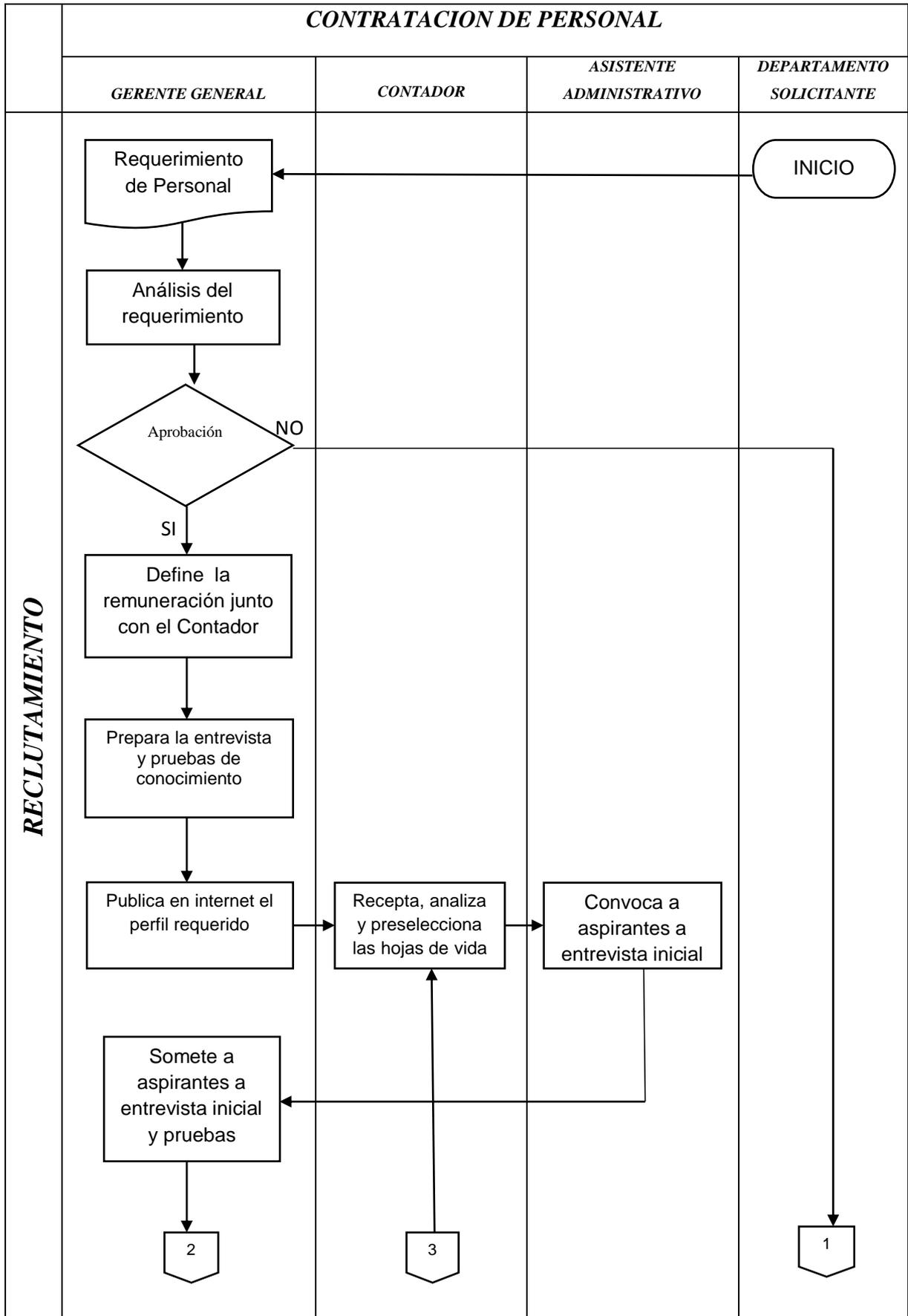
 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PR-001	
	Registro de transacciones contables		FECHA: AGOSTO 2013	VERSIÓN 1
<p>Objetivo: Proporcionar información sobre las operaciones económicas, financieras y sociales que realiza la empresa; con el apoyo de técnicas para registrar, clasificar y resumir de manera significativa y en términos de dinero las transacciones y eventos, de forma continua, ordenada y sistemática, de tal manera que se obtenga información (Estados Financieros) oportuna y veraz, sobre la marcha o desenvolvimiento de la organización.</p>				
<p>Responsable: Contador</p>				
<p>Política de Operación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El registro, la preparación y presentación de Estados Financieros se la realizará en base a los parámetros que establecen los principios y normas técnicas vigentes en el Ecuador, la Ley de Régimen Tributario Interno, la Ley de Compañías y el Código de trabajo. ➤ Una vez recibida cualquier factura de compra, ya sea de mercadería, activos fijos, suministros, materiales o servicios, se debe realizar el respectivo comprobante de retención. ➤ Sistema de control y valuación de inventarios: Sistema de permanecía de inventarios; KARDEX: Método promedio. ➤ La conciliación bancaria y el arqueo de caja, serán realizadas únicamente por el Contador. ➤ La conciliación de los registros de los activos fijos con los registros contables se lo realizará semestralmente. ➤ El método para calcular la depreciación de los activos fijos, será el Método Legal (Establecido por el S.R.I.). ➤ El reporte de cuentas por pagar será entregado al Gerente General los días viernes a primera hora. ➤ El reporte de cuentas por cobrar será entregado a la asistente administrativa los días viernes a primera hora. ➤ Los Estados Financieros serán presentados mensualmente, específicamente los días 20 de cada mes. 				
Paso	Responsable	Procedimiento		
1	Contador	Recibe de los empleados responsables, todos los comprobantes y documentos que respalden las operaciones que realiza la empresa.		
2	Contador	Verifica la legalidad, totalidad y correcta elaboración de los comprobantes y documentos recibidos. Si los comprobantes y documentos cumplen con las condiciones antes mencionadas, ir al paso 4, caso contrario ir al paso 3.		
3	Empleados	Cumplen con la legalidad, totalidad y correcta elaboración de los comprobantes y documentos.		
4	Contador	Registra las operaciones que realiza la empresa, y de ser el caso, elabora los respectivos comprobantes de retención y los comprobantes de ingreso (ANEXO No. 5).		
5	Contador	Verifica si el registro de las operaciones es correcto. Si el registro de las operaciones es correcto ir al paso 6, caso contrario ir al paso 4.		

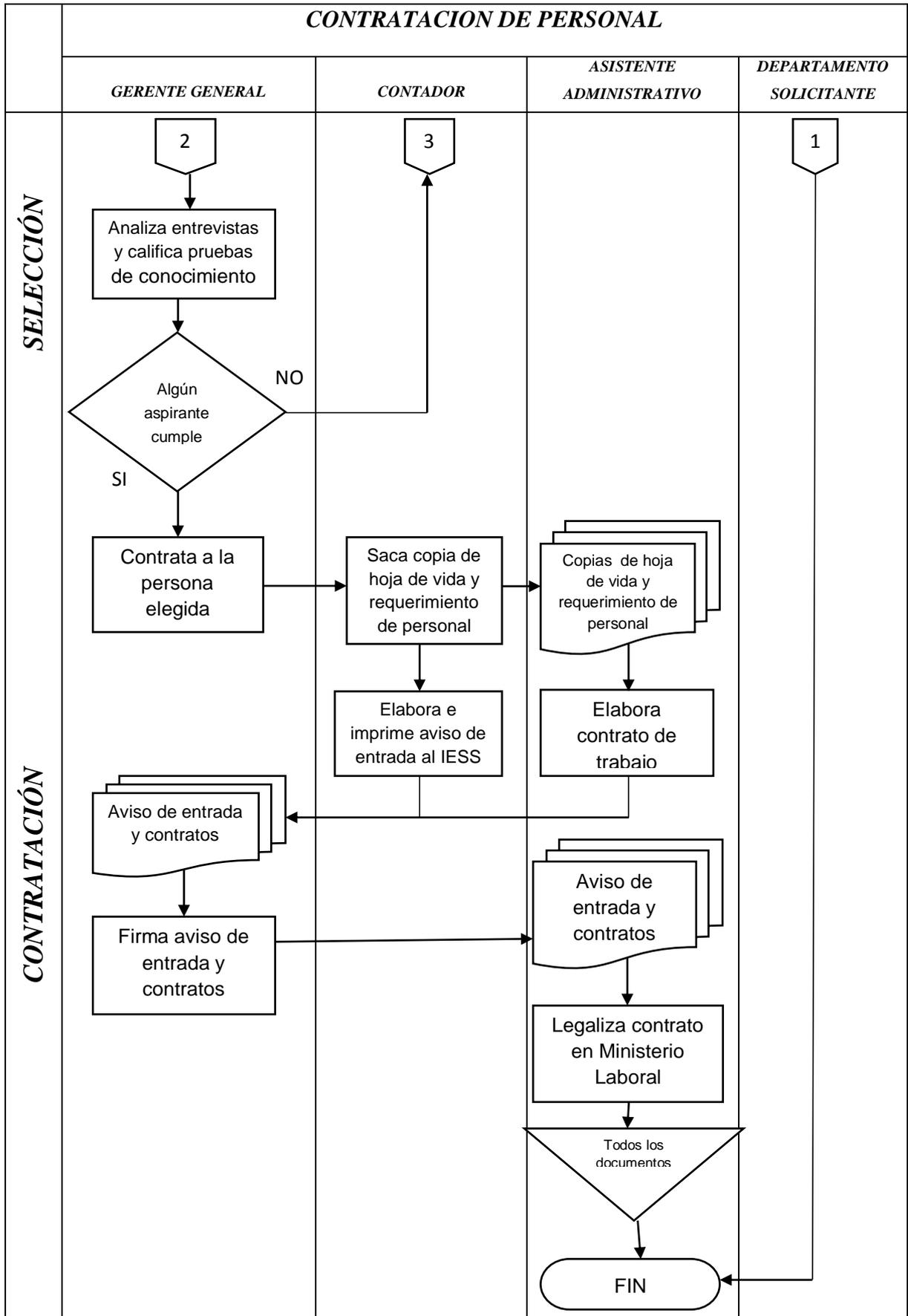
 SERVITUBOS S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PR-001	
		Registro de transacciones contables		FECHA: AGOSTO 2013	VERSION 1
Paso	Responsable	Procedimiento			
6	Contador	Archiva los comprobantes y documentos registrados.			
ELABORADO POR: PATRICIA MORA		REVISADO POR: CONTADOR		AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	



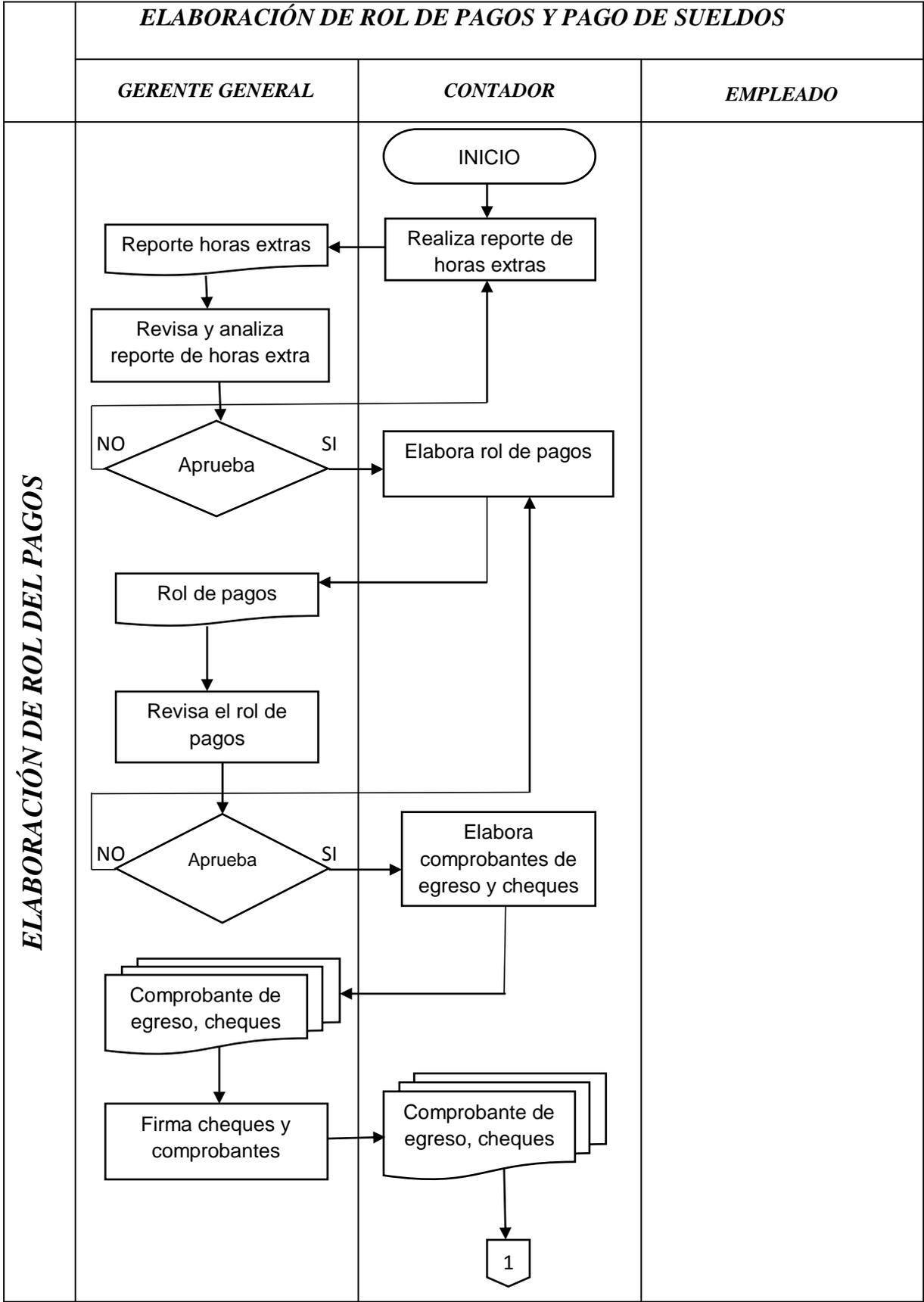
 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PR-002	
	Contratación de personal		FECHA: AGOSTO 2013	VERSIÓN 1
<p>Objetivo: Reclutar, seleccionar y contratar personal idóneo y capacitado que permita y fomente el buen funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa.</p>				
<p>Responsable: Gerente General</p>				
<p>Política de Operación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se considera vacante un puesto, cuando éste no tenga asignado a persona alguna la ejecución de sus funciones. ➤ La vacancia de un puesto puede ser resultado de: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Renuncia de algún empleado. ➤ Reemplazo de un empleado, ya sea por ascenso de cargo, por maternidad o por enfermedad, siempre y cuando el plazo sea mayor a 60 días ➤ Creación de un cargo por la ampliación de la estructura organizacional o para el desarrollo de un proyecto específico. ➤ El Gerente General receptorá hojas de vida únicamente a través de correo electrónico. ➤ Los contratos de trabajo que firmarán las personas contratadas por la empresa, en todos los casos, serán a prueba por 3 meses. ➤ En todos los casos, los aspirantes al puesto vacante, deberán acudir a una entrevista inicial y rendir una prueba de conocimientos que será previamente elaborada por el Gerente General. 				
Paso	Responsable	Procedimiento		
RECLUTAMIENTO				
1	Departamento solicitante	Envía el requerimiento de personal vía mail al Gerente General.		
2	Gerente General	Analiza el requerimiento de personal. Si el gerente general aprueba el requerimiento de personal ir al paso 3, caso contrario fin del proceso		
3	Gerente General	Se reúne con la contadora y define la remuneración correspondiente al puesto vacante		
4	Gerente General	Prepara la guía de entrevista inicial y elabora la prueba de conocimientos que deberán rendir los aspirantes al puesto vacante.		
5	Gerente general	Publica en internet el perfil requerido y los beneficios ofrecidos por la empresa		
6	Contadora	Recepta, analiza y preselecciona las hojas de vida de los aspirantes al puesto vacante		
7	Asistente Administrativa	Convoca a los aspirantes preseleccionados a la entrevista inicial y a rendir la prueba de conocimientos		
8	Contadora	Somete a los aspirantes al puesto, a la entrevista inicial y a la prueba de conocimientos		

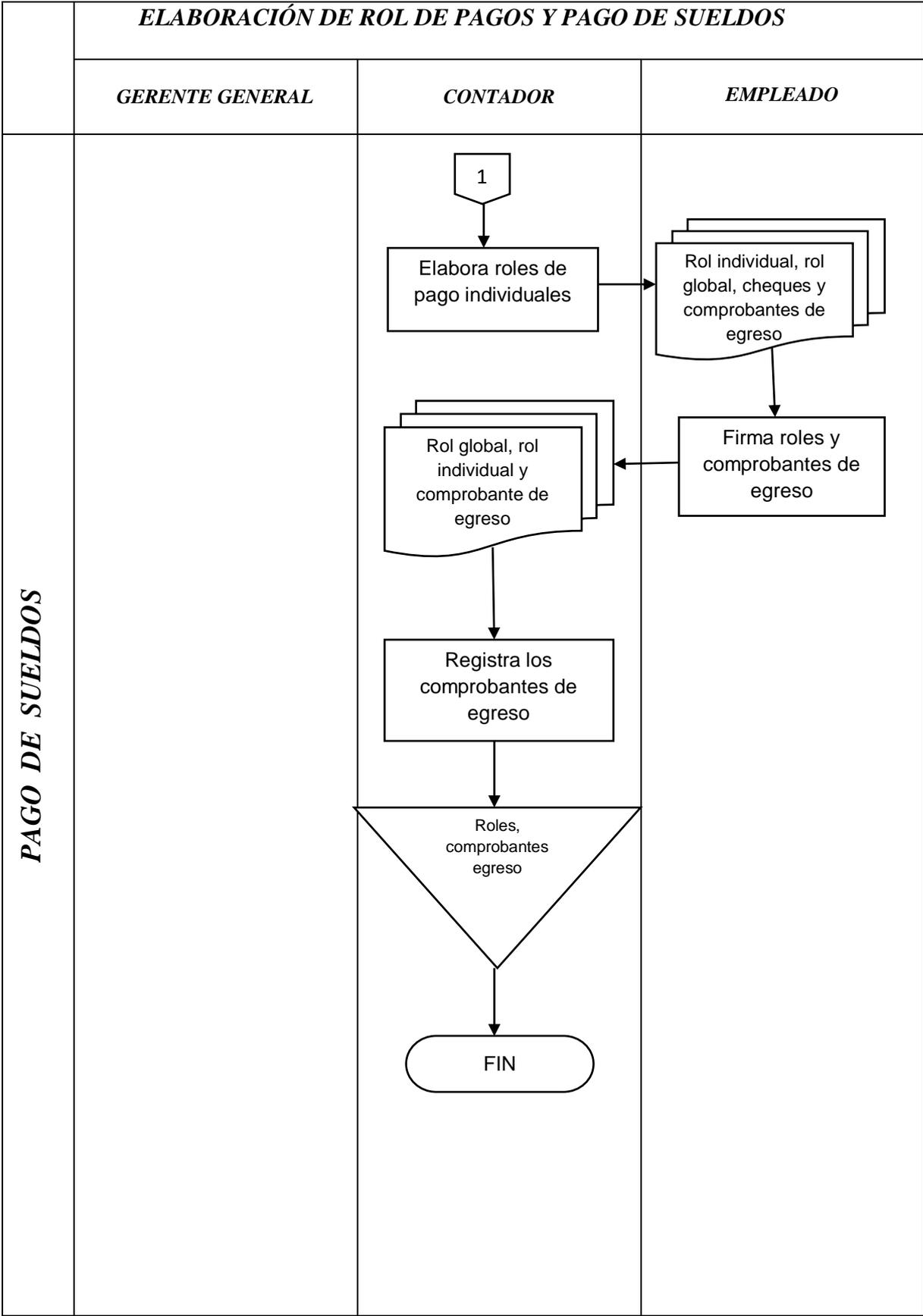
 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PR-002	
	Contratación de personal		FECHA: AGOSTO 2013	VERSION 1
SELECCIÓN				
Paso	Responsable	Procedimiento		
9	Gerente General	Analiza las entrevistas realizadas y califica las pruebas de conocimientos aplicadas. Si existe algún aspirante que cumpla con el perfil requerido ir al paso 10, caso contrario ir al paso 6.		
10	Gerente General	Contrata a la persona elegida		
11	Asistente Administrativa	Saca fotocopia del requerimiento de personal y de la hoja de vida de la persona contratada		
CONTRATACIÓN				
12	Contadora	Elabora e imprime el aviso de entrada al IESS de la persona contratada y lo envía al gerente general.		
13	Asistente Administrativa	Elabora 3 ejemplares del contrato de trabajo de la persona contratada y los envía al gerente general		
14	Gerente General	Firma el aviso de entrada al IESS y los 3 ejemplares del contrato de trabajo junto a la persona contratada, y los envía a la asistente administrativa		
15	Asistente Administrativa	Legaliza el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales		
16	Asistente Administrativa	Archiva el contrato de trabajo legalizado, el aviso de entrada al IESS, la hoja de vida, el requerimiento de personal, la guía de entrevista inicial y la prueba de conocimientos		
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	
PATRICIA MORA		GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL	





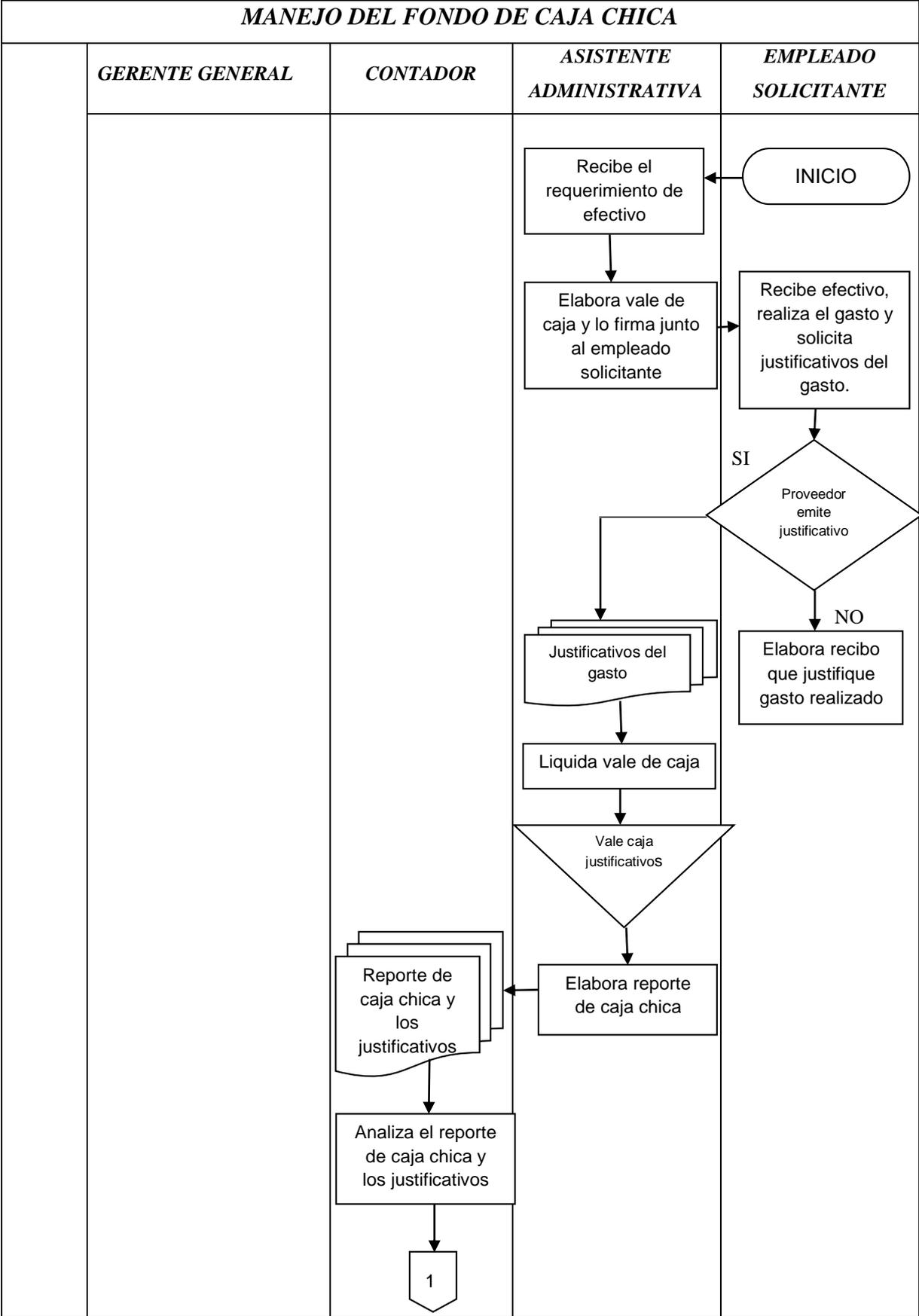
 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PR-003	
	Elaboración de roles y pago de sueldo		FECHA: AGOSTO 2013	VERSION 1
Objetivo: Efectuar de manera correcta y oportuna el pago de sueldos a los empleados de la empresa.				
Responsable: Contador				
Política de Operación:				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los días laborables son de lunes a viernes y el horario es desde las 8:30 am hasta las 17:30 pm, con una hora de descanso, la cual comprenderá desde la 12:30 pm hasta las 13:30 pm. ➤ El pago de sueldos, anticipos, quincenas y préstamos a los empleados será únicamente a través de cheques. ➤ Los empleados trabajarán los días sábados, domingos y feriados únicamente cuando el Gerente General así lo disponga. ➤ El pago de las quincenas serán los días 15 de cada mes. Si el día quince cae sábado, domingo o feriado, el pago se lo realizará el primer día laborable posterior. 				
Paso	Responsable	Procedimiento		
ELABORACIÓN DE ROLES DE PAGO				
1	Contador	Realiza el reporte de horas extras y lo envía al Gerente General para que lo apruebe.		
2	Gerente General	Revisa y analiza el reporte de horas extras. Si aprueba el reporte ir al paso 4, caso contrario devuelve el reporte al Contador		
3	Contador	Corrige el reporte y lo envía nuevamente al Gerente General		
4	Contador	Elabora el rol de pagos global y los envía al Gerente General		
5	Gerente General	Revisa el rol de pagos global. Si el gerente general aprueba el rol de pagos ir al paso 6, caso contrario ir al paso 4		
6	Contador	Elabora los comprobantes de egreso (ANEXO No. 4) y los cheques y los envía al Gerente General.		
7	Gerente General	Da el visto bueno al rol de pagos, firma los cheques y los comprobantes de egreso y los envía al Contador		
PAGO DE SUELDOS				
1	Contador	Elabora e imprime los roles de pago individuales y los entrega a los empleados junto con su respectivo cheque y el rol de pagos global		
2	Empleado	Firman el rol de pagos global y lo entregan al Contador		
3	Contador	Registra los comprobantes de egreso y archiva		
ELABORADO POR: PATRICIA MORA		REVISADO POR: CONTADOR		AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL

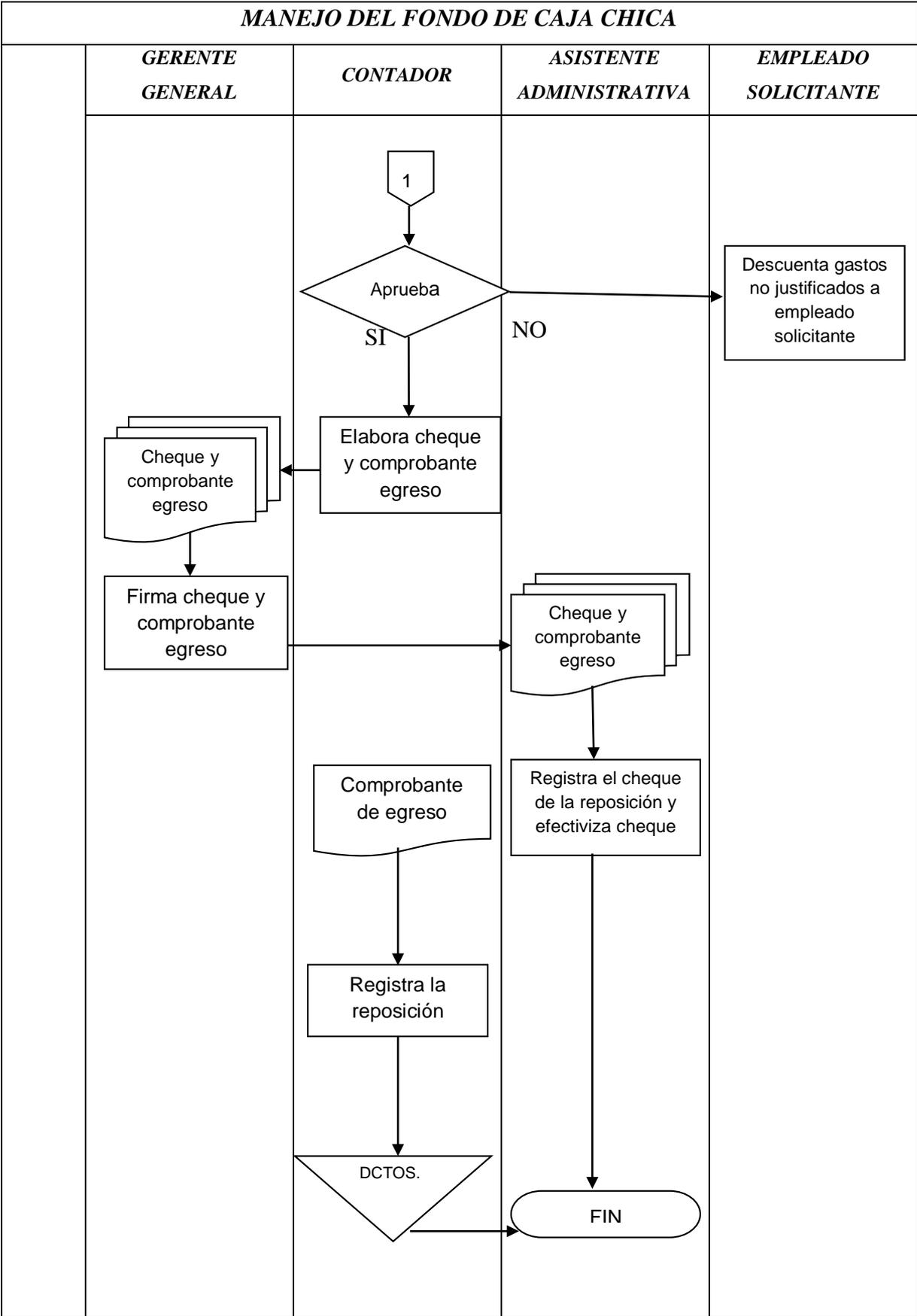




 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PR-004	
	Manejo del fondo de caja chica		FECHA: AGOSTO 2013	VERSION 1
<p>Objetivo: Administrar eficientemente los recursos del fondo de caja chica, con el fin de que la empresa desarrolle eficientemente sus actividades operacionales diarias.</p>				
<p>Responsable: Asistente administrativa</p>				
<p>Política de Operación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El fondo de caja chica está destinado únicamente para que la empresa incurra en gastos menores, emergentes y que ayuden a su operatividad, los cuales no serán mayores al 15% del total del fondo. ➤ Todos los desembolsos de caja chica contarán con los respectivos justificativos legales y en los casos necesarios se incluirá la respectiva retención. ➤ Para cualquier de los caso, el empleado solicitante deberá pedir al contador el respectivo comprobante de retención antes de incurrir en algún gasto. ➤ Los únicos gastos a los cuales no se les exigirá el respectivo comprobante de gasto, son los de movilización, por lo que para estos casos, el empleado solicitante elaborará un recibo. ➤ Todos los justificativos de desembolso de caja chica tendrán la aprobación del contador. ➤ El fondo destinado para caja chica es de \$ 200. ➤ El monto mínimo de caja chica previo a su reposición será del 70%. ➤ El cheque para la reposición del fondo de caja chica será emitido a nombre del custodio. ➤ El custodio del fondo de caja chica deberá mantener el efectivo en una caja fuerte asignada por la empresa, evitando por seguridad llevarla consigo. 				
Paso	Responsable	Procedimiento		
1	Asistente Administrativa	Recibe el requerimiento del fondo de caja chica por parte de algún empleado, para incurrir en algún gasto		
2	Asistente Administrativa	Elabora el vale de caja chica (ANEXO No. 6) en base al requerimiento de efectivo, lo firma junto al empleado solicitante y le entrega el efectivo		
3	Empleado solicitante	Recibe el efectivo, efectúa el gasto y solicita al proveedor los respectivos justificativos del gasto. Si el proveedor emite los justificativos del gasto ir al paso 4, caso contrario ir al paso 5.		
4	Empleado solicitante	Entrega los justificativos del gasto a la recepcionista		
5	Empleado solicitante	Elabora un recibo y lo entrega a la recepcionista		
6	Asistente administrativa	Liquida el vale de caja chica y lo archiva junto a los justificativos del gasto		
7	Asistente administrativa	Elabora el reporte de caja chica y lo envía al contador con los respectivos justificativos de los gastos		
8	Contador	Analiza el reporte de caja chica y decide si aprobar o no los justificativos de los gastos. Si el contador no aprueba los justificativos de los gastos ir al paso 9, caso contrario ir al paso 10.		
9	Contador	Descuenta los gastos no justificados a los empleados solicitantes		

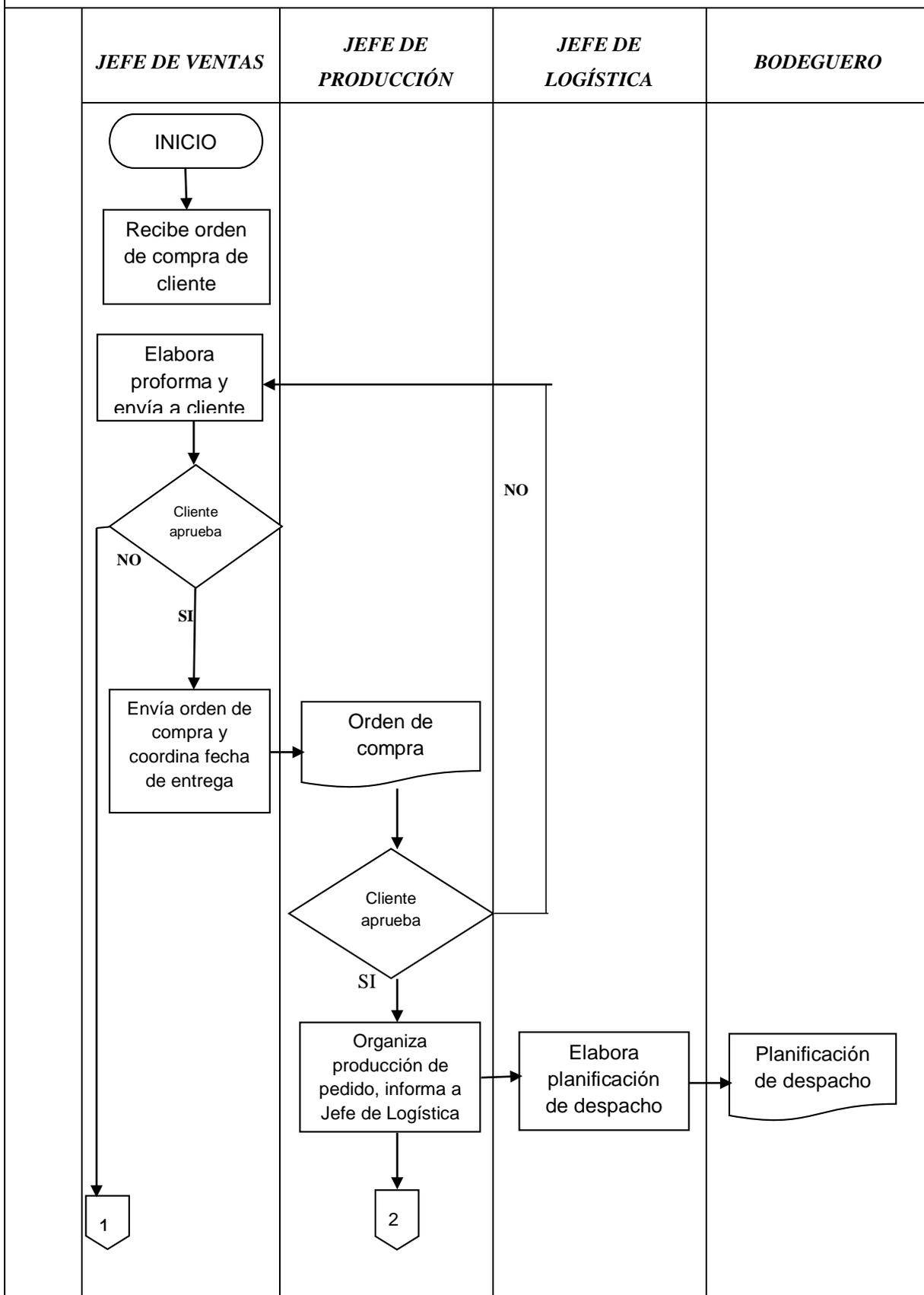
 SERVITUBOS S.A.		PR-004		
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
		Manejo del fondo de caja chica	FECHA: AGOSTO 2013	VERSION 1
Paso	Responsable	Procedimiento		
10	Contador	Elabora el cheque y el comprobante de egreso para la reposición y los envía al gerente general para que los firme.		
11	Gerente General	Firma el cheque y el comprobante de egreso y los envía a la recepcionista.		
12	Asistente Administrativa	Registra el cheque para la reposición, lo efectiviza y envía el comprobante de egreso al contador para que lo registre y lo archive junto al informe de caja chica y los justificativos		
ELABORADO POR: PATRICIA MORA		REVISADO POR: ASISTENTE ADMINISTRATIVA		AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL

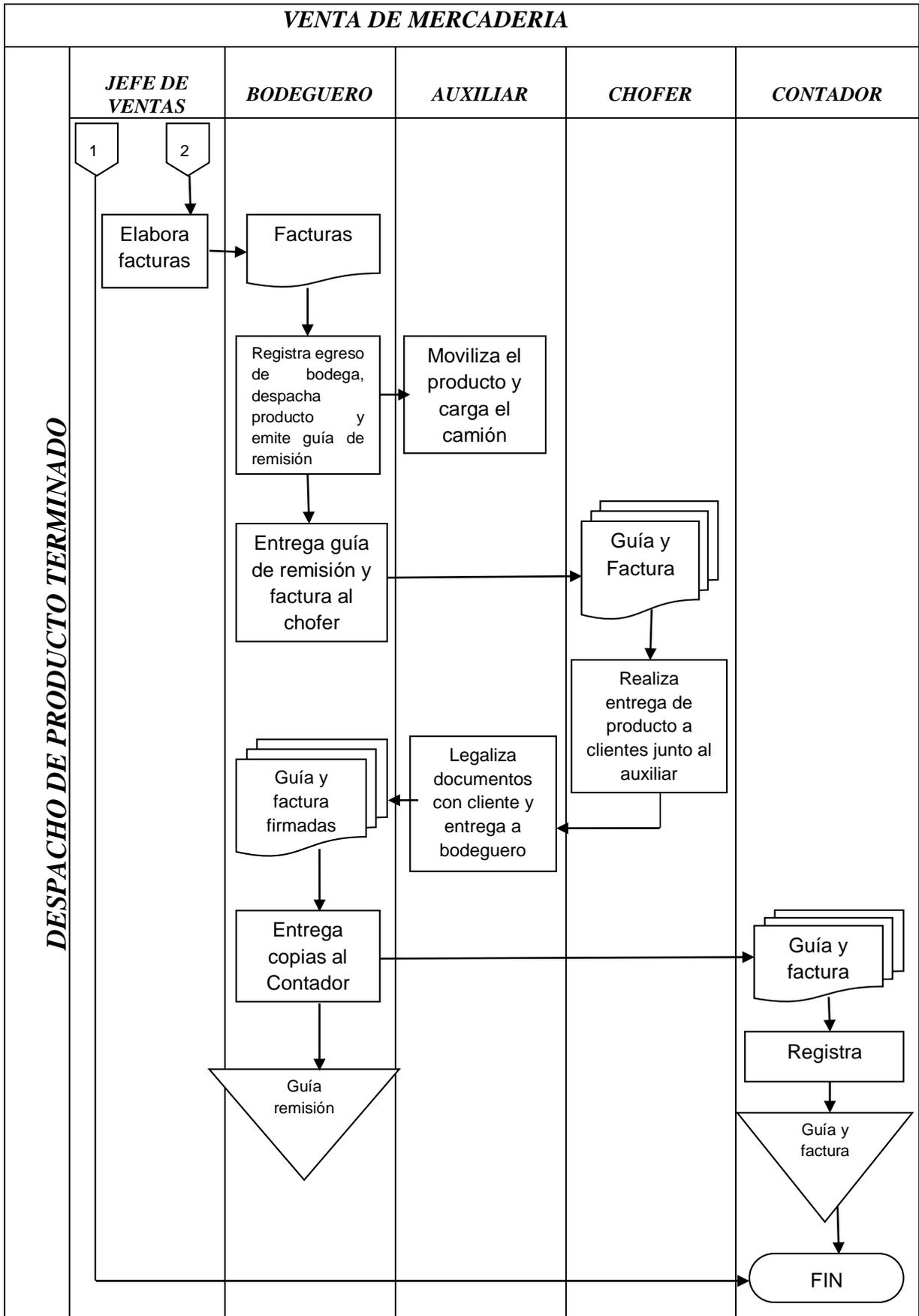




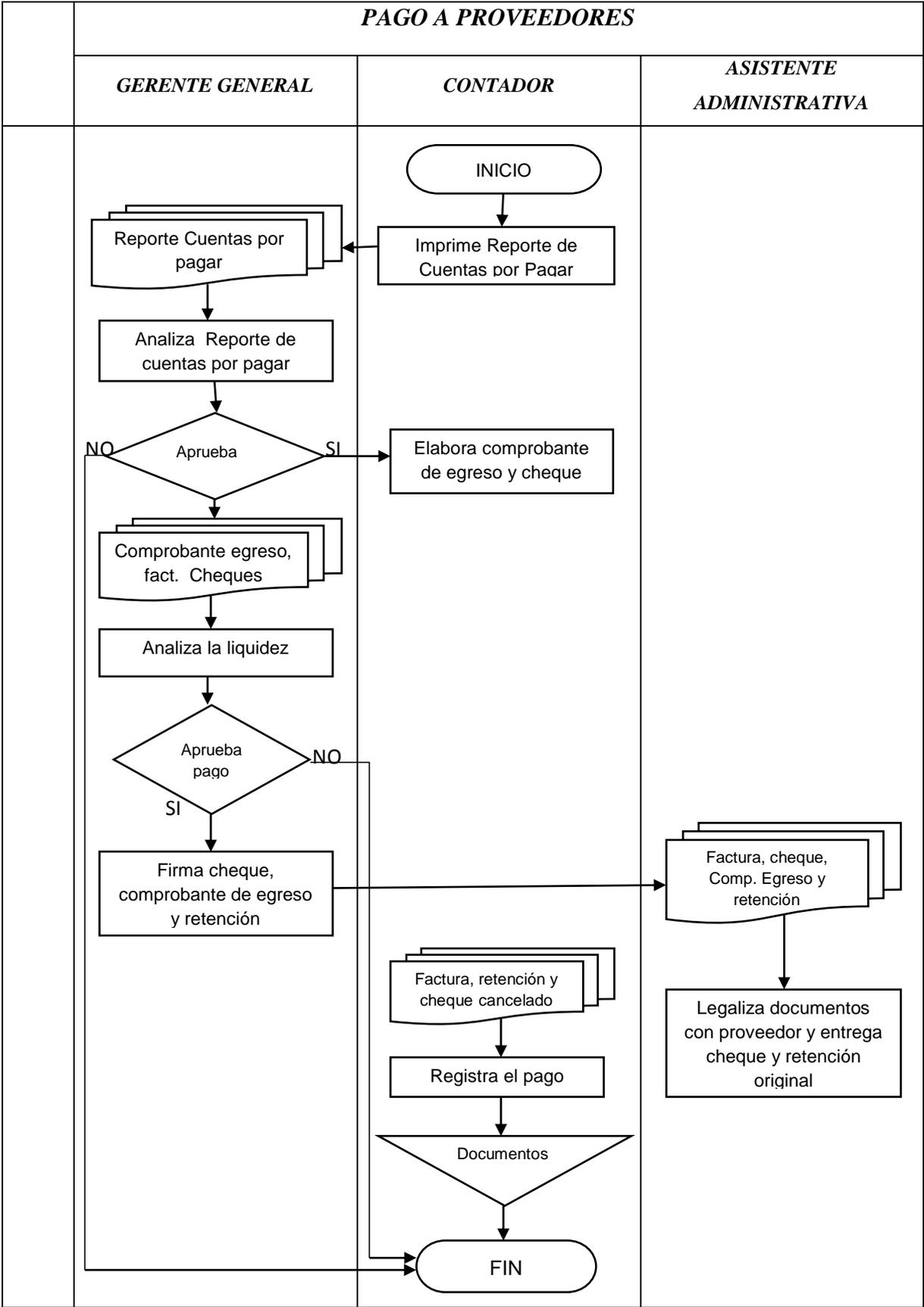
 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PR-005	
	Venta de mercadería		FECHA: AGOSTO 2013	VERSIÓN 1
<p>Objetivo: Asegurar la correcta gestión de venta de mercadería, con el fin de generar ventas con márgenes adecuados para la empresa, incrementar y mantener la cartera de clientes y sobre todo alcanzar la máxima satisfacción de los mismos a través de la calidad de los productos entregados.</p>				
<p>Responsable: Jefe de Ventas</p>				
<p>Política de Operación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Todas las facturas de venta (ANEXO N° 02) de mercadería deben tener su correspondiente guía de remisión (ANEXO N° 01) ➤ El crédito otorgado a los clientes no será mayor a los 30 días plazo. ➤ El reporte de ventas será emitido semanalmente al Gerente General y al Contador y en algunos casos cuando ellos lo requieran. 				
Paso	Responsable	Procedimiento		
1	Jefe de Ventas	Recibe la orden de compra del cliente a través de correo electrónico		
2	Jefe de Ventas	Elabora y entrega al cliente la proforma de venta. Si el cliente aprueba la proforma de venta ir al paso 3, caso contrario fin del proceso		
3	Jefe de Ventas	Envía orden de compra al Jefe de Producción y coordina con este la viabilidad de entregar el pedido en la fecha requerida por el cliente. Si es viable ir al paso 4 de lo contrario ir al paso 2		
4	Jefe de Producción	Organiza la producción del pedido en el tiempo estipulado en la orden de compra e informa al Jefe de Logística		
5	Jefe de Logística	Elabora planificación de despachos diarios y entrega a Bodeguero		
DESPACHO DE PRODUCTO TERMINADO				
6	Jefe de Ventas	Elabora la factura, la firma y la envía al bodeguero		
7	Bodeguero	Registra la salida del producto de bodega, emite guía de remisión y despacha el producto		
8	Auxiliar	Moviliza las cantidades solicitadas y las carga al camión		
9	Bodeguero	Entrega guías y facturas al chofer		
10	Chofer	Realiza junto al auxiliar la entrega de los productos a los diferentes clientes		
11	Auxiliar	Legaliza la factura y guía de remisión con el cliente y entrega las copias firmadas al bodeguero		
12	Bodeguero	Archiva copia de guía de remisión y entrega al Contador copia de factura y guía de remisión para registro y archivo		
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		AUTORIZADO POR:
PATRICIA MORA		JEFE DE VENTAS		GERENTE GENERAL

VENTA DE MERCADERÍA





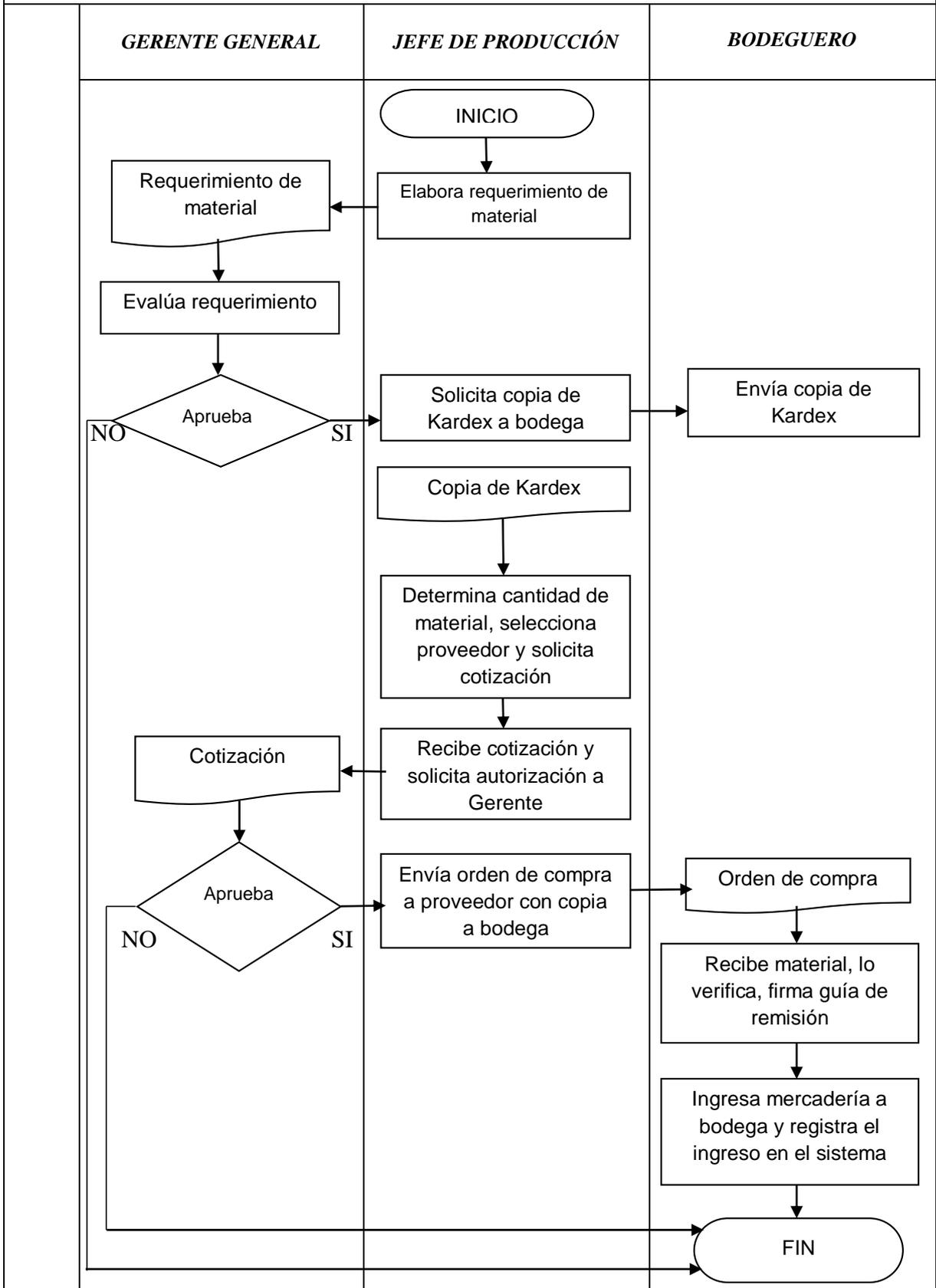
 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PR-006	
	Pago a Proveedores		FECHA: AGOSTO 2013	VERSIÓN 1
<p>Objetivo: Realizar de manera correcta y oportuna el pago de las obligaciones contraídas por la empresa con los proveedores de mercadería, activos fijos, materiales, suministros y servicios.</p>				
<p>Responsable: Asistente Administrativa</p>				
<p>Política de Operación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Todos los pagos a los proveedores serán únicamente realizados a través de cheques cruzados ➤ El pago a proveedores será al contado y a crédito según el caso ➤ El comprobante de retención será elaborado, y si es posible, legalizado y entregado al proveedor al momento mismo de recibir la factura de compra. ➤ La empresa contará con una cuenta corriente para manejar el movimiento de sus recursos financieros. ➤ Los cheques no emitidos deben guardarse adecuadamente para evitar robo y mal uso. Los cheques anulados serán perforados y guardados adecuadamente 				
Paso	Responsable	Procedimiento		
1	Contador	Imprime el reporte de cuentas por pagar y lo envía al Gerente General		
2	Gerente General	Analiza el vencimiento del requerimiento de pago en el reporte de cuentas por pagar y decide si es viable aprobarlo. Si aprueba el requerimiento de pago, ir al paso 3, caso contrario, fin del proceso		
3	Contador	Elabora el comprobante de egreso y el cheque y los envía al gerente general junto con la factura de compra y el comprobante de retención		
4	Gerente General	Revisa el requerimiento de pago, analiza la liquidez de la empresa y decide si es viable autorizar el pago al proveedor. Si autoriza el pago, ir al paso 5, caso contrario, fin del proceso		
5	Gerente General	Firma y envía la factura de compra, el comprobante de egreso, el comprobante de retención y el cheque a la asistente administrativa		
6	Asistente Administrativa	Legaliza los documentos con el proveedor y le entrega el comprobante de retención original y el cheque		
7	Asistente Administrativa	Envía al contador la factura de compra, el comprobante de egreso y la copia del comprobante de retención debidamente cancelado.		
8	Contador	Registra el pago a proveedores y archiva la factura de compra, el comprobante de egreso y la copia del comprobante de retención		
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		AUTORIZADO POR:
PATRICIA MORA		JEFE DE VENTAS		GERENTE GENERAL



 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PR-007	
	Cobranzas		FECHA: AGOSTO 2013	VERSIÓN 1
<p>Objetivo: Realizar de manera correcta y oportuna el cobro de las facturas emitidas a los clientes por la venta de productos y servicios, así como también, la solicitud y recepción de los comprobantes de retención que generan los clientes por dichas facturas.</p>				
<p>Responsable: Asistente Administrativa</p>				
<p>Política de Operación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El reporte de cuentas por cobrar será entregado a la asistente administrativa los días viernes a primera hora. ➤ La empresa contará con una cuenta corriente para manejar el movimiento de sus recursos financieros, por lo que el efectivo y los cheques recibidos serán depositados de forma completa, intacta e inmediata en dicha cuenta. ➤ La solicitud de pago de las facturas de venta vencidas y la entrega de comprobantes de retención se las realizará semanalmente, ya sea a través de correo electrónico, vía telefónica o visita personal al cliente. ➤ El nombre de usuario y la clave para realizar las operaciones bancarias será de uso exclusivo del gerente general. 				
Paso	Responsable	Procedimiento		
1	Contador	Imprime el reporte de cuentas por cobrar y lo envía a la asistente administrativa		
2	Asistente administrativa	Identifica las facturas de venta vencidas y los comprobantes de retención pendientes de recibir y realiza la gestión de cobro		
3	Asistente administrativa	Elabora el reporte de cobros y lo envía al mensajero		
4	Mensajero	Retira los cheques, efectivo y comprobantes de retención y los entrega a la asistente administrativa junto con el reporte de cobros debidamente legalizados por los clientes		
5	Asistente administrativa	Registra los cobros y los comprobantes de retención recibidos		
6	Asistente administrativa	Elabora las papeletas de depósito de los cheques y el efectivo recibido y las entrega al mensajero para que realice los depósitos		
7	Mensajero	Realiza los depósitos y entrega los comprobantes de depósito al contador para que registre los cobros y elabore comprobante de ingreso		
8	Asistente administrativa	Archiva el reporte de cobros y el reporte de cuentas por cobrar y envía al contador los comprobantes de retención para que registre los cobros y elabore los comprobantes de ingreso		
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	
PATRICIA MORA		ASISTENTE ADMINISTRATIVA	GERENTE GENERAL	

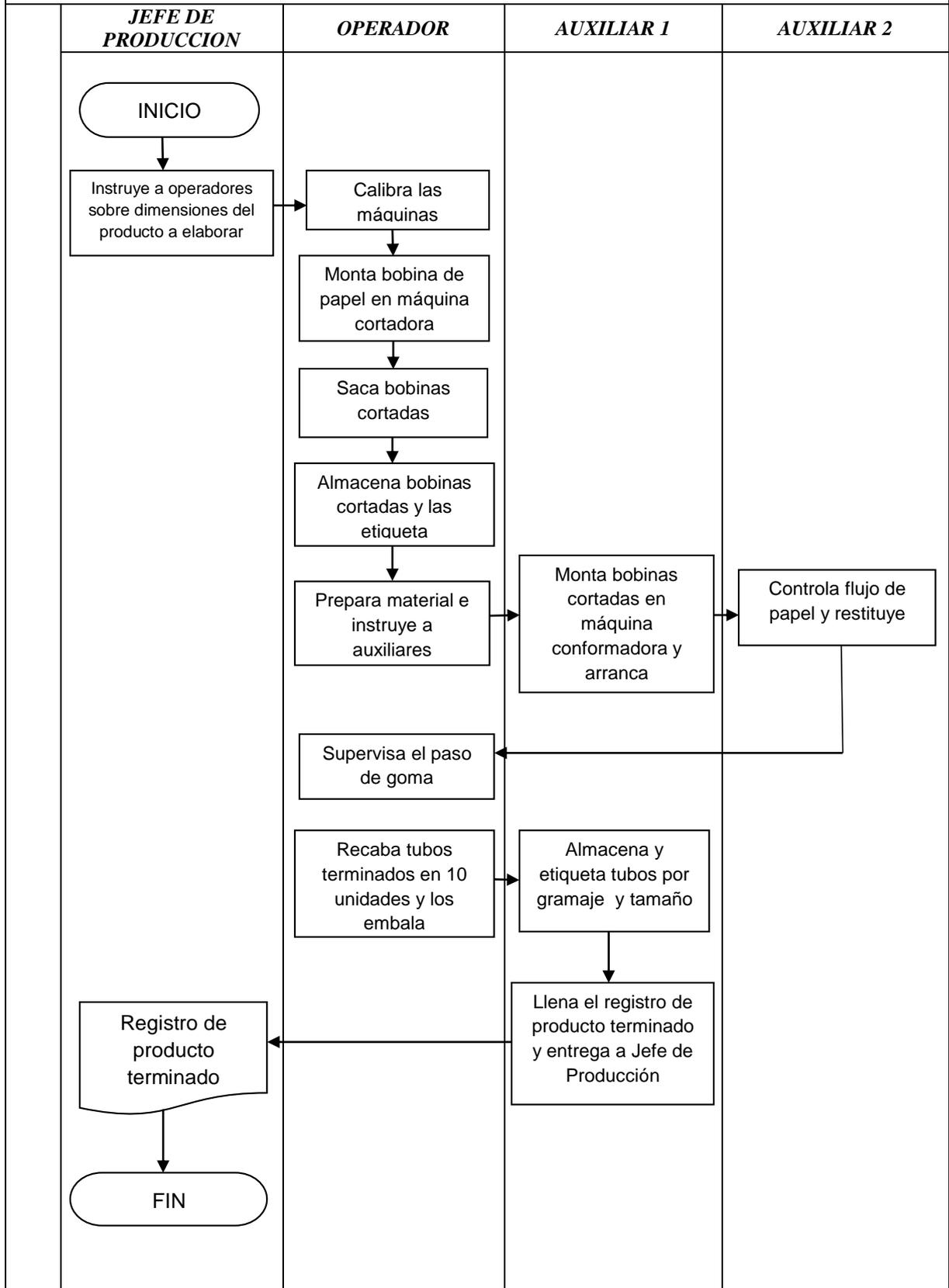
 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PR-008	
	Compra de materia prima		FECHA: AGOSTO 2013	VERSION 1
Objetivo: Abastecerse de material necesario para la elaboración del producto				
Responsable: Jefe de Producción				
Política de Operación: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Contar con un stock permanente de materiales ➤ Contabilidad realiza el control de Inventario de materiales, el cual debe cumplir un requerimiento mínimo ➤ De acuerdo a la utilización del mismo, se dará de baja en sistema de inventarios ➤ Ya se han establecido políticas de precio, crédito y plazos de entrega con los proveedores existentes ➤ Todas las facturas de compra de mercadería deberán tener su respectiva orden de compra según formato (ANEXO N° 3). 				
Paso	Responsable	Procedimiento		
1	Jefe de Producción	Envía requerimiento de material vía mail al Gerente General		
2	Gerente General	Evalúa y decide si es viable aprobar el requerimiento de material. Si es viable aprobar el requerimiento de material, ir al paso 3, caso contrario fin del proceso		
3	Jefe de Producción	Solicita al Bodeguero copia de kardex		
4	Jefe de Producción	Recibe copia de kardex, determina la cantidad de material necesaria, selecciona al proveedor y envía solicitud de cotización		
5	Jefe de Producción	Recibe cotización de proveedor, y la envía copia a Gerente General para su aprobación. Si el Gerente General aprueba ir al paso 5 de lo contrario fin del proceso		
6	Jefe de Producción	Envía orden de compra a Proveedor con copia al Bodeguero		
7	Bodeguero	Recibe el material enviado por proveedor, lo coteja con la orden de compra, verifica que este completo y en buenas condiciones, firma la guía de remisión		
8	Bodeguero	Ingresa la mercadería y registra en el sistema el ingreso a bodega		
ELABORADO POR: PATRICIA MORA		REVISADO POR: JEFE DE PRODUCCIÓN		AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL

COMPRA DE MATERIA PRIMA

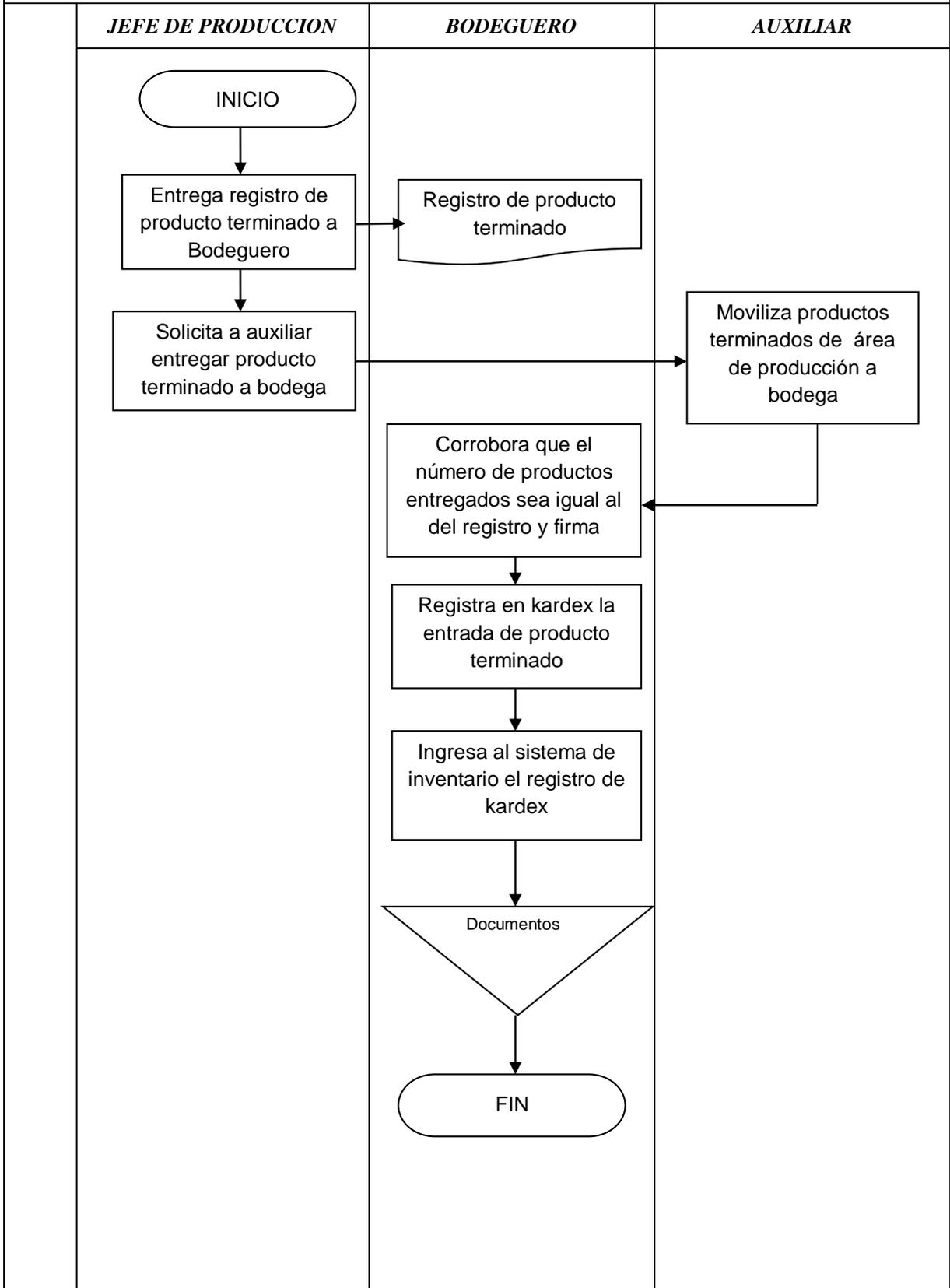


 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PR-009	
	Elaboración de Productos		FECHA: AGOSTO 2013	VERSION 1
Objetivo: Elaborar los tubos de cartón para la venta				
Responsable: Jefe de Producción, operadores, auxiliares				
Política de Operación: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilización y mantenimiento de los equipos de protección individual ➤ La máquina está situada en una zona definida, para que los operadores puedan trabajar y utilizar la materia prima sin ningún problema. ➤ Son esenciales ciertos cuidados con respecto a la operación y manejo de la máquina para que se realice un mejor trabajo y se conserve de una mejor manera la maquinaria. ➤ Cumplimiento de requisitos técnicos 				
Paso	Responsable	Procedimiento		
1	Jefe de Producción	De acuerdo a las especificaciones del producto requerido en la orden de compra instruye a los operadores sobre las dimensiones del producto a fabricar		
PROCESO DE CORTE				
2	Operador	Inicia con la calibración de las máquinas cortadora y conformadora		
3	Operador	Monta la bobina en la máquina cortadora rebobinadora para cortar el papel en cintas de 8 cm		
4	Operador	Saca las bobinas cortadas		
5	Operador	Almacena de acuerdo al espesor de la bobina cortada y las etiqueta		
PROCESO DE FABRICACIÓN				
3	Operador	Prepara el material requerido de acuerdo a la especificado en la orden de producción, e instruye a auxiliares		
4	Auxiliar 1	Monta las bobinas cortadas en la máquina conformadora de tubos y arranca la máquina		
5	Auxiliar 2	Controla constantemente el flujo del papel, y restituye cuando es necesario		
6	Operador	Supervisa el paso de goma		
7	Operador	Una vez que sale el tubo terminado de la máquina cae en el recibidor y recaba en 10 unidades y los embala		
8	Auxiliar 1	Almacena el tubo y los etiqueta de acuerdo al tamaño y gramaje		
9	Auxiliar 1	Llena el registro de producto terminado y entrega a Jefe de Producción		
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		AUTORIZADO POR:
PATRICIA MORA		JEFE DE PRODUCCIÓN		GERENTE GENERAL

ELABORACION DE PRODUCTOS

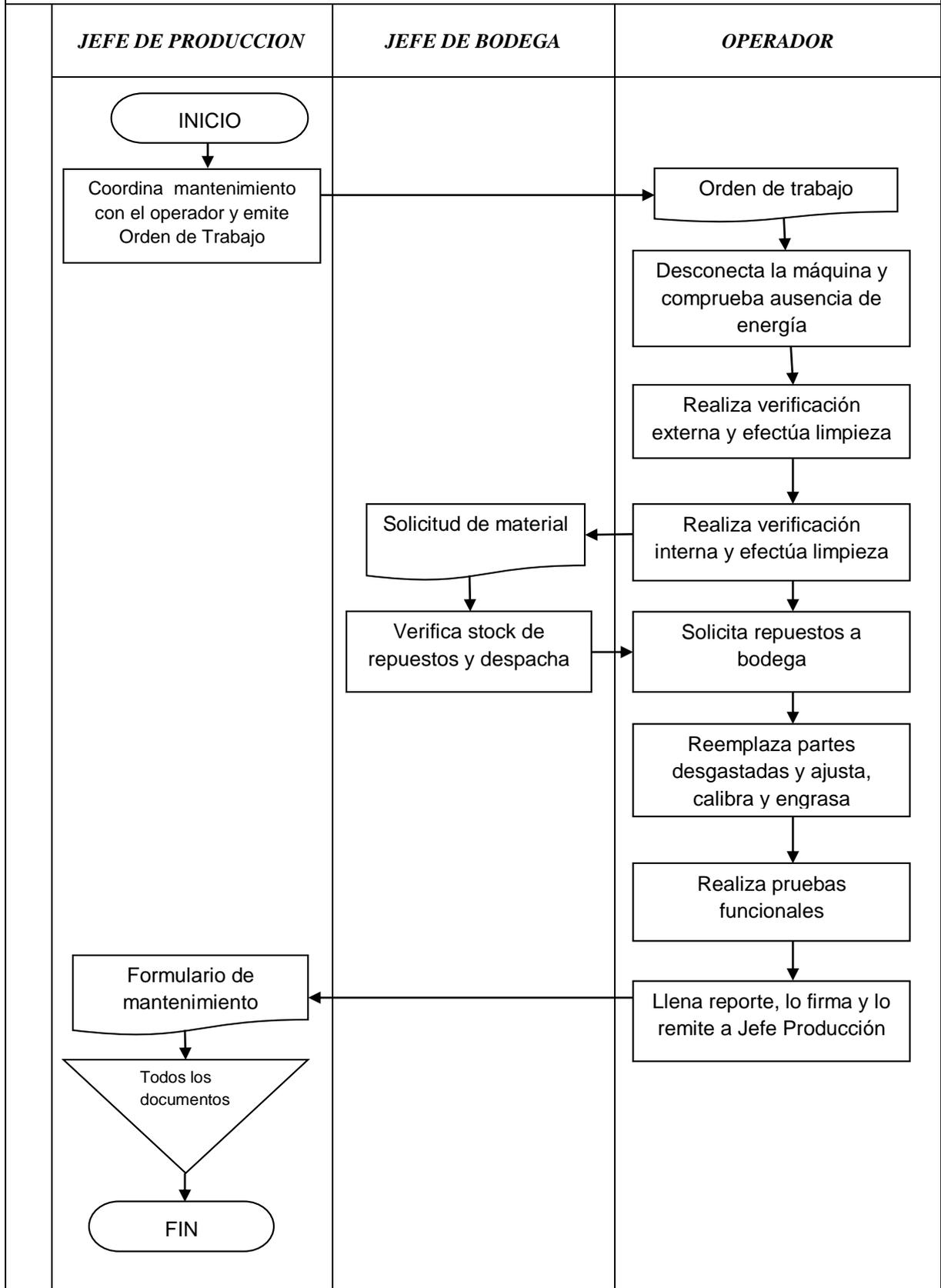


ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS



 SERVITUBOS S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PR-011	
	Mantenimiento preventivo de maquinaria		FECHA: AGOSTO 2013	VERSION 1
Objetivo: Prevenir las fallas de las máquinas y equipos mediante un mantenimiento programado				
Responsable: Jefe de Producción				
Política de Operación: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Monitorear el mantenimiento preventivo de la máquinas y equipos con el propósito de disminuir los paros de los equipos de producción ➤ El mantenimiento se programará en forma semestral ➤ Se debe realizar una planeación anual de las adecuaciones y mantenimiento de la infraestructura física ➤ Se deberá contar con un permanente stock de repuestos y herramientas 				
Paso	Responsable	Procedimiento		
1	Jefe de Producción	Coordina con el operador el mantenimiento de la maquina mediante emisión de orden de trabajo (ANEXO No. 7)		
2	Operador	Desconecta las máquinas de las fuentes de alimentación eléctrica, y comprueba la ausencia de energía		
3	Operador	Realiza una verificación externa de la máquina y sus componentes y efectúa una limpieza		
4	Operador	Realiza una verificación interna de la máquina y sus componentes y efectúa una limpieza		
5	Operador	Solicita los repuestos necesarios al Bodeguero		
7	Bodeguero	Recibe la solicitud, realiza verificación de repuesto en stock y despacha los repuestos solicitados		
7	Operador	Procede a reemplazar partes desgastadas, y calibra ,ajusta y engrasa la máquina		
8	Operador	Realiza las pruebas funcionales completas y verifica el normal funcionamiento de la máquina		
9	Operador	Elabora un reporte de mantenimiento, lo firma y lo remite al Jefe de Producción		
10	Jefe de Producción	Archiva la orden de trabajo, copia de solicitud de materiales y reporte de mantenimiento		
ELABORADO POR: PATRICIA MORA		REVISADO POR: JEFE DE PRODUCCIÓN		AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL

MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE MAQUINARIA



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- El diagnóstico integral de la situación actual de la empresa Servitubos S.A. permitió determinar que se requiere de la elaboración e implementación de manuales que permitan documentar sus procedimientos.
- La ausencia de un manual de procedimientos ha permitido que el personal no tenga claras sus funciones, procedimientos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos existentes en la empresa.
- Además se pudo detectar que el manual de funciones existente en la empresa no abarcaba en su totalidad las funciones para cada cargo, de esta manera se propone uno más específico, completo y detallado.
- Es importante para la empresa Servitubos contar con manuales que sintetizen las funciones y atribuciones de los diferentes puestos así como los perfiles requeridos para ocupar estos puestos ya que esto le garantiza tener ventajas competitivas frente a otras empresas del sector.
- La implementación del manual de procedimientos permitirá a la empresa optimizar recursos: materiales, económicos, financieros y tecnológicos ya que por medio de la organización de los procesos se podrá obtener mayor efectividad en el desarrollo de las actividades del personal.
- Concretamente en el problema actual que tiene la empresa Servitubos de entregas parciales o retrasos en la elaboración de las órdenes de producción, el manual propuesto será una guía formal para la optimización del tiempo de ejecución del proceso productivo y de esta manera se podrá cumplir de forma eficiente en la entrega del producto al cliente.
- Con el manual de procedimientos se pretende lograr un mejor ambiente de trabajo ya que la empresa contará con esta herramienta que tiene como finalidad mejorar la organización y reglamentación de las actividades.

2. Recomendaciones

- Implementar el manual de procedimientos propuesto para todo el personal de la empresa y personal de nuevo ingreso con el propósito de dar a conocer de forma clara y precisa a los involucrados, sus: actividades, responsabilidades, nivel operativo y área de desempeño dentro de la organización; lo cual evitaría la duplicidad de las actividades y facilitaría las acciones de adiestramiento del personal al momento de la puesta en marcha del proceso productivo.
- Divulgar la Misión y Visión a través de carteleras y notificaciones al personal actual y personal de nuevo ingreso y de esta manera identificarlos con la cultura organizacional de la empresa.
- Implementar la descripción y perfiles de los puestos contenidos en el manual de funciones para que los empleados conozcan cuáles son las actividades y tareas que tienen a su cargo, y en el momento de reclutar personal se conozca qué características debe cumplir el candidato.
- Realizar una capacitación al personal sobre el manejo y uso del manual de procedimientos.
- Establecer un sistema de control que permitan evaluar y medir el desempeño de los trabajadores luego de la aplicación del manual de procedimientos.
- Designar a un responsable quien se encargará de monitorear el cumplimiento del manual de procedimientos a través de evaluaciones permanentes.
- Revisar semestralmente los manuales con el fin de hacer actualizaciones que ayuden a mejorar algunos aspectos de los mismos.
- La documentación de los procedimientos y el cumplimiento a cabalidad de los mismos por parte de los colaboradores son requerimientos indispensables para la adopción de un sistema de calidad, que es un objetivo a corto plazo de la empresa Servitubos, por lo tanto se recomienda la aplicación del manual en el menor tiempo posible.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarez, M. (1996): Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México. Panorama editorial SA

Gómez, G. (1997): Sistemas administrativos, Análisis y Diseño. México. Mc Graw Hill

Gómez G. (2004). Planeación y Organización de Empresas, México: McGraw-Hill

Ortiz, L. (2010). Manual de procesos y procedimientos. Bases estratégicas y organizacionales, Edición electrónica

Reyes, A. (1996): El análisis de puestos (2da edición) México. Limusa.

Rodríguez, J. (2004): Como elaborar y usar los manuales administrativos (3era edición) México. Ecasa.

Chase, J. A. (2004): Administración de la producción y operaciones (10ma edición). México. Mc Graw Hill

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

El Prisma, portal para investigadores y profesionales. Manuales de normas y procedimientos Recuperado el 15 de marzo del 2013 desde:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/default3.asp

Gobierno del Estado de Sonora. Guía para la elaboración de manuales de procedimientos. Recuperado el 2 de abril del 2013, desde:
<http://www.cgeson.gob.mx/downloads/GU%C3%8DA%20M.%20PROCED.%202004%20.pdf>

Wikipedia. Manual de procedimientos. Recuperado el 15 de marzo del 2013 desde:
http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos

ANEXOS

ANEXO No. 2

 <p>SERVITUBOS S.A.</p> <p align="center">FACTURA</p> <p align="right">No. 000-000-000</p>				
Fecha: _____ Vencimiento: _____ Cliente: _____ Ruc: _____ Dirección: _____ Telf.: _____				
CODIGO	PRODUCTO – DESCRIPCION	CANT.	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
			SUB-TOTAL	
			VENTA 12%	
			VENTA 0%	
			I.V.A. 12%	
			TOTAL NETO	
ELABORADO POR:	AUTORIZADO POR:	BODEGA	FIRMA Y SELLO DEL CLIENTE	
SON:				

ANEXO No. 3

 SERVITUBOS S.A.			
ORDEN DE COMPRA			
PROVEEDOR: _____ DIRECCION: _____ CIUDAD: _____ SOLICITANTE: _____		ORDEN No. _____ FECHA: _____	
CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
		SUBTOTAL	
		IVA	
		TOTAL	

ANEXO No. 4

 SERVITUBOS S.A.			
<i>COMPROBANTE DE EGRESO</i>			
NOMBRE:		NUMERO:	
CONCEPTO:		FECHA:	
CUENTA:	BANCO:	CHEQUE:	
CUENTA	DETALLE	DEBE	HABER
SON:		TOTAL	
Realizado por	Aprobado por	Beneficiario	

ANEXO No. 5

 SERVITUBOS S.A.			
<i>COMPROBANTE DE INGRESO</i>			
NOMBRE:		VALOR:	\$ <input style="width: 80px;" type="text"/>
CONCEPTO:		NUMERO:	
EFFECTIVO:	CHEQUE:	FECHA:	
CUENTA	DETALLE	DEBE	HABER
SON:		TOTAL	<input style="width: 80px;" type="text"/>
Realizado por	Aprobado por	Beneficiario	

ANEXO No. 6


SERVITUBOS S.A.

VALE DE CAJA CHICA

_____, ____ de _____ de _____

Por \$ _____

A favor de: _____

Por la suma de: _____

Por concepto: _____

Autorizado

Recibí conforme

ANEXO No. 7

 SERVITUBOS S.A.	
ORDEN DE TRABAJO	
Orden No. _____	Fecha de emisión: _____
Responsable: _____	Fecha de inicio: _____
Operario: _____	Fecha prevista de terminación: _____
	Fecha real de terminación: _____
Cliente: Producto a elaborar:	
Material requerido	
Cantidad	Descripción
Jefe de Producción	Operador