



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**“PROYECTO DE ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL FUNCIONAL
DE CONTROLES Y MANEJO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA
TEXTIL CREATEXSA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA C.P.A.**

AUTOR: JAIME LÓPEZ VILLEGAS

TUTOR: ING. FERNANDO VALENZUELA B.

DECLARACIÓN

AUTORÍA

Yo, Jaime López Villegas, portadora de la cédula de identidad Nro. 100139973-0, declaro que la Tesis que presento sobre el tema: **“PROYECTO DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE CONTROLES Y MANEJO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA TEXTIL CREATEXSA”** previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., es auténtica y original; las ideas y comentarios de este trabajo de investigación, son de responsabilidad exclusiva de la autor.

Jaime López Villegas

CERTIFICACIÓN

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En calidad de Tutor del Trabajo de Grado, presentado por el Sr. Jaime López Villegas, para optar por el Título de Ingeniera Comercial en Contabilidad y Auditoría C.P.A., cuyo tema es **“PROYECTO DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE CONTROLES Y MANEJO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA TEXTIL CREATEXSA”** Doy fe que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del Jurado Examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, enero del 2010.

Ing. Fernando Valenzuela B.
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento a Dios, por darme la vida y el coraje de luchar día a día y ayudarme ha alcanzar mi objetivo.

A la Universidad Técnica del Norte, prestigiosa Institución que me brindó la oportunidad de obtener un título profesional, en especial al Ing. Fernando Valenzuela, Asesor de mi Tesis, por compartir parte de su valioso tiempo en la guía para el desarrollo de esta investigación.

A la Empresa Createxsa por las facilidades brindadas durante la elaboración del proyecto.

DEDICATORIA

El presente proyecto lo dedico a Jenny, Alex, Fernando, David, Esteban y a mi nieta Daniela Alejandra quienes son la razón de mi vida, esfuerzo y dedicación.

A mis padres María Soledad y Néstor Miguel Ángel, a mis hermanos quienes han sabido motivarme y guiarme siempre con su valioso ejemplo y a mi esposa que en todo momento alentaron mi esfuerzo y sacrificio hasta lograr el objetivo deseado.

Y en especial a mi nieto Daniel André en quien siempre pienso y extraño y muchas veces me hace falta su compañía.

Expreso mi sincero reconocimiento a los maestros quienes depositaron sus sabias enseñanzas y consejos oportunos.

Jaime Bolívar López Villegas

INDICE

CARATULA.....	I
DECLARACIÓN.....	II
CERTIFICACIÓN.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
DEDICATORIA.....	V
INDICE.....	VI
RESUMEN EJECUTIVO.....	X

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO.....	1
1.1. ANTECEDENTES	
1.2. OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS.....	3
1.2.1. OBJETIVO GENERAL.	
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	
1.3. VARIABLES DIAGNÓSTICAS.....	4
1.3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	
1.3.2. INDICADORES O ASPECTOS DESCRIPTIVOS	
1.4. OPERACIONES DEL DIAGNÓSTICO.....	5
1.4.1. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	
1.4.2. MUESTRA DE LA POBLACIÓN	
1.4.3. INFORMACIÓN PRIMARIA.....	6
1.4.4. INFORMACIÓN SECUNDARIA.....	7
1.5. MATRIZ DE RELACIÓN	
1.6. EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	9

1.6.1.	ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE LA FABRICA CREATEXSA.	
1.7.	CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA	19
1.7.1.	FORTALEZAS	
1.7.2.	DEBILIDADES	
1.7.3.	OPORTUNIDADES.....	20
1.7.4.	AMENAZAS	
1.8.	CRUCES ESTRATEGICOS FA, FO, DO, DA.	
1.8.1.	ESTRATEGIA FO.....	21
1.8.2.	ESTRATEGIA FA	
1.9.	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO	23

CAPÍTULO II

2.	BASES TEÓRICAS O CIENTÍFICAS	24
2.1.	LA EMPRESA	
2.1.1.	DEFINICIÓN	
2.1.2.	OBJETIVO.....	25
2.1.3.	IMPORTANCIA	
2.1.4.	RECURSOS DE LA EMPRESA	
2.1.5.	TIPOS DE EMPRESA	
2.2.	LA MICROEMPRESA	30
2.2.1.	DEFINICIÓN	
2.2.2.	IMPORTANCIA	
2.2.3.	OBJETIVOS.....	31
2.2.4.	CARACTERÍSTICAS.....	32
2.2.5.	VENTAJAS.....	33
2.2.6.	DESVENTAJAS	
2.2.7.	CONFORMACIÓN DE LA MICROEMPRESA	
2.2.8.	TIPOS DE MICROEMPRESA.....	34
2.2.9.	LA INDUSTRIA TEXTIL EN ANTONIO ANTE.....	35

2.3. LA ADMINISTRACIÓN.....	36
2.3.1. CONCEPTO.....	
2.3.2. IMPORTANCIA.....	37
2.3.3. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	38
2.3.4. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	39
2.3.5. ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN.....	42
2.3.6. INSTRUMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	45
2.4. DIRECCIÓN.....	50
2.4.1. DEFINICIÓN.....	51
2.4.2. ELEMENTOS.....	52
2.4.3. LIDERAZGO.....	
2.5. CONTROL INTERNO.....	53
2.5.1. CONCEPTO.....	
2.5.2. IMPORTANCIA.....	54
2.5.3. PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO.....	
2.5.4. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	55
2.5.5. ETAPAS DEL CONTROL INTERNO.....	
2.5.6. LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO.....	57
2.5.7. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL.....	59
2.5.8. NORMAS Y PROCEDIMIENTO DEL CONTROL INTERNO.....	60

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA.....	62
3.1. ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA CREATEXSA.....	
3.1.1. HISTORIA.....	
3.2. FILOSOFÍA.....	63
3.2.1. MISIÓN.....	
3.2.2. VISIÓN.....	64
3.2.3. VALORES.....	

3.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	
3.3.1. ORGANIGRAMA DE MANUAL DE FUNCIONES DE LA FÁBRICA.....	65
3.3.2. DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL.....	66
3.3.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	67
3.3.4. MANUAL DE MANEJO EMPRESARIAL.....	68
3.4. CONTROL INTERNO.....	119
3.4.1. PRINCIPIOS	
3.4.2. OBJETIVO	
3.4.3. BASES TÉCNICAS	
3.4.4. SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	121
CAPÍTULO IV	
4. IMPACTOS DEL PROYECTO.....	127
4.1. ANÁLISIS DE IMPACTOS	
4.1.1. IMPACTO SOCIAL	
4.1.2. IMPACTO EDUCATIVO - CULTURAL.	
4.1.3. IMPACTO ECONÓMICO	
4.1.4. IMPACTO COMERCIAL	
4.1.5. IMPACTO AMBIENTAL.....	128
4.2. IMPACTOS.....	129
4.2.1. IMPACTO SOCIAL	
4.2.2. IMPACTO EDUCATIVO – CULTURAL.....	130
4.2.3. IMPACTO ECONÓMICO.....	131
4.2.4. IMPACTO COMERCIAL.....	133
4.2.5. IMPACTO AMBIENTAL	
4.2.6. IMPACTO GENERAL.....	135
CONCLUSIONES.....	136
RECOMENDACIONES.....	138
BIBLIOGRAFÍA.....	140
LINCOGRAFÍA	

RESUMEN EJECUTIVO

La implementación de un Sistema de Organización Estructural Funcional de Controles y Manejo Empresarial para la empresa Createxsa tiene como objetivo fundamental mejorar los procesos y productividad de las actividades que se desarrollan en la empresa, cuya aplicación permite conseguir resultados efectivos y eficientes de acuerdo con los requisitos de la Administración y sus políticas. Mediante las técnicas de: entrevistas y encuestas aplicadas a Administradores y Empleados se obtuvo información relacionada con: Procesos, Estructura Organizacional, Estructura Física, Ambiente Laboral, cuyos resultados permitieron establecer la Matriz FODA, e identificar como Problema Diagnóstico la inexistencia en la Empresa de Manuales adecuados de Administración que definan las actividades y responsabilidades del personal. Las Bases Teóricas y el desarrollo del proyecto se sustentaron en base a las consideraciones relacionadas con los Sistemas de Gestión, con los Requisitos y Directrices para la mejora del desempeño y textos relacionados. En el Desarrollo de la propuesta como parte del Sistema de Organización Estructural Funcional, se diseñó los documentos y procedimientos que forman parte del Proceso de Administración de acuerdo a los requerimientos de los clientes internos y externos. Finalmente como producto del trabajo realizado se obtuvieron las siguientes conclusiones: La empresa Createxsa no mantiene identificados, definidos y documentados los procedimientos correspondientes al Proceso organizacional y administrativo. Las herramientas o programas que se utiliza no son las indicadas y apropiadas, En la empresa no se cuenta con un adecuado programa de capacitación, ya que la mayoría del personal desconoce la normativa de administración y organización operativa.

EXECUTIVE SUMMARY

The implementation of a System of Functional Structural Organization of Controls and Managerial Handling for the company Createxsa has as fundamental objective to improve the processes and productivity of the activities that are developed in the company whose application allows to get effective and efficient results of agreement with the requirements of the Administration and its politicians. By means of the techniques of: you interview and surveys applied Administrators and Employees were obtained information related with: Processes, it Structures Organizational, it Structures Physics, Labor Atmosphere, whose results allowed to establish the Main FODA, and to identify as Problem Diagnosis the nonexistence in the Company of appropriate Manuals of Administration that you/they define the activities and the personnel's responsibilities. The Theoretical Bases and the development of the project were sustained based on the considerations related with the Systems of Administration, with the Requirements and Guidelines for the improvement of the acting and related texts. In the Development of the proposal as part of the System of Functional Structural Organization, it was designed the documents and procedures that are part of the Process of Administration according to the requirements of the internal and external clients. Finally as product of the carried out work the following conclusions were obtained: The Company Createxsa doesn't maintain identified, defined and documented the procedures corresponding to the organizational and administrative Process. The tools or programs that it is used are not the suitable and appropriate, In the company it is not had an appropriate training program, since most of the personnel ignores the normative of administration and operative organization.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO

1.1. ANTECEDENTES

El cantón Antonio Ante ha crecido rápidamente en el campo económico, comercial, industrial, cultural y educativo, además sus habitantes se han caracterizado por ser personas emprendedoras que buscan su bienestar personal y el desarrollo de la provincia.

El aumento de empresas textiles en el cantón ha hecho que cada vez exista mayor demanda y oferta de empleo, que con los avances tecnológicos son en algunos casos indispensables en el medio en el que se desarrolla una sociedad.

En la actualidad es indispensable aprovechar al máximo los recursos que disponemos, por este motivo se ha visto la necesidad de crear una Organización Estructural Funcional de Controles y Manejo Empresarial para las empresas y fabricas; y, de forma exclusiva para CREATEXSA, una empresa unipersonal Antaña dedicada a la confección de prendas de vestir, de propiedad de Alejandra Pilar Pastrana Zumárraga.

Para esto, se han realizado estudios para conocer la verdadera necesidad de la fábrica.

Mediante la observación directa y de conversaciones mantenidas con personas que se relacionan directamente con las empresas y fábricas, se ha podido detectar que una de las principales problemáticas que aqueja al ámbito empresarial es el no contar con un sistema de Organización.

Estructural y Funcional que realmente le garantice el desarrollo de las empresas.

Las causas que originan el problema anteriormente manifestado, pero entre las principales podrían citarse las siguientes:

El aumento de empresas y fábricas textiles que viene dado por factores como el crecimiento demográfico, del comercio, de las ventas, de las ferias textiles; lo que no solamente, lleva al extraordinario incremento de las empresas o pequeños negocios, sino que favorece el agravamiento del problema.

La ausencia de sistemas de Organización Estructural Funcional es un problema de carácter local que, progresivamente viene asumiendo dimensiones críticas para la mayoría de las empresas.

Del problema citado se derivan una serie de efectos o consecuencias negativas para las empresas, siendo los principales los que a continuación se argumentan:

La proliferación de empresas textiles, de esta manera, el sistema de Organización Estructural y Funcional debe ser proyectado y operados de tal forma que contribuya a evitar los impactos negativos y los riesgos a la economía de las empresas.

La pérdida de los ingentes recursos económicos por la mala administración al no contar con un sistema de Organización y funcionalidad de las empresas es también una consecuencia, que provoca la disminución de los ingresos generados por las actividades económicas.

El presente diagnóstico se lo realizó tomando como base dos poblaciones o universos claramente definidos: La fábrica CREATEXSA con todos sus empleados y las empresas existentes en el cantón que se encuentran legalmente registrados.

1.2. OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL.

Brindar beneficios administrativos y económicos a la empresa CREATEXSA con la creación de un sistema de Organización Estructural Funcional de Controles para el mejoramiento administrativo y productivo de la empresa.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1.2.2.1. Recopilar en el marco teórico todo tipo de información mediante el análisis de temas sobre la organización empresarial y su estructura empresarial que determinen su fundamentación teórica del proyecto.

1.2.2.2. Establecer el estado actual de la empresa a través de las encuestas y entrevistas para identificar el mejor sistema a implementar para un mejor manejo y funcionamiento de la empresa.

1.2.2.3. Elaborar un manual de organización funcional de controles y manejo empresarial de la empresa textil CREATEXSA, utilizando procesos de selección para brindar varios beneficios administrativos, sociales y económicos a la empresa.

1.2.2.4. Determinar el nivel de incidencia que el proyecto genere mediante la utilización de matrices técnicas para conocer su factibilidad.

1.3. VARIABLES DIAGNÓSTICAS

Para operativizar los objetivos planteados anteriormente se han determinado una serie de aspectos o indicadores directamente relacionados con los objetivos del diagnóstico.

1.3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

Las siguientes son las variables planteadas:

1.3.1.1. Variable Administrativa

1.3.1.2. Variable Financiero Contable

1.3.1.3. Variable Recursos Humanos

1.3.1.4. Variable Promoción

1.3.2. INDICADORES O ASPECTOS DESCRIPTIVOS

Los sub aspectos o componentes que permitirán conocer, analizar y determinar cada una de las variables, están dados por medio de una serie de indicadores, siendo estos:

1.3.2.1. Variable Administrativa

a) Organigrama

b) Manual de Funciones

1.3.2.2. Variable Financiero Contable

a) Sistema de Funcionamiento

b) Presupuestos

c) Asesoría

1.3.2.3. Variable Recursos Humanos

a) Número de Trabajadores

b) Selección y Evaluación del Personal

c) Capacitación

1.3.2.4. Variable Promoción

- a) Disponibilidad de recurso humano
- b) Medios de comunicación para la promoción

1.4. OPERACIONES DEL DIAGNÓSTICO

1.4.1. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

La investigación estará dirigida a la siguiente población:

Administradores	2
Trabajadores de la Empresa Createxsa	30
Empresarios de la Cámara de Comercio	268
Total	300

En este caso se aplicará la fórmula para determinar la muestra por lo que la población sobrepasa de las 50 personas.

1.4.2. MUESTRA DE LA POBLACIÓN

Para calcular la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

FÓRMULA:

$$n = \frac{N \cdot d^2 \cdot z^2}{(N-1) \cdot E^2 + d^2 \cdot z^2}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población o universo a estudiarse

d² = Varianza de la población. Valor constante equivalente a 0,25, puesto que es la desviación típica tomada como referencia es 0,5

n - 1 = Corrección que se usa para muestras mayores de 50 unidades.

E = Límite aceptado de error de muestra que varía entre el 0,01% y 0,09%.

z = Nivel de confianza con el que se va a realizar es una constante que se lo toma en relación al 95% que equivale al 1,96%.

Reemplazando.

$$n = \frac{300(0.25)^2(1.96)^2}{299(0.08)^2 + (0.25)^2(1.96)^2}$$

$$n = \frac{72,03}{2,87}$$

n = 25 encuestas

1.4.3. INFORMACIÓN PRIMARIA.

1.4.3.1. Encuestas.

Se aplicó encuestas a los Directivos de la Cámara de Comercio de Antonio Ante, y a los propietarios de empresas Textiles, encuesta realizada en la empresa Createxsa, como potenciales beneficiarios de nuestro producto, para poder llegar a un verdadero conocimiento de los aspectos relevantes del negocio, y así determinar la factibilidad de nuestro proyecto con futuras proyecciones.

1.4.3.2. Entrevistas.

Se aplicó entrevistas a expertos en el área de Organización Funcional, así como también a los propietarios de las más importantes empresas textiles, las mismas que servirán para profundizar el conocimiento de los aspectos importantes para la creación del Organigrama Estructural Funcional.

1.4.4. INFORMACIÓN SECUNDARIA.

Se utilizaron documentos que permitieron direccionar correctamente nuestro estudio de mercado como fueron: Gerencia y Organización Funcional de los Negocios, Estrategias y Programas de Administración.

1.5. MATRIZ DE RELACIÓN

Ha sido necesario relacionar los componentes del diagnóstico anteriormente manifestados con la técnica de investigación científica que permita captar la información de cada indicador, así como también relacionar dicha técnica con la fuente que nos brindará la información; por tal motivo se presenta la siguiente matriz que permite visualizar y operatividad la investigación de campo.

OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES
Recopilar todo tipo de información mediante el análisis de temas sobre la organización empresarial y su estructura empresarial que determinen su fundamentación teórica del proyecto.	ADMINISTRACIÓN	Organigrama Manual de Funciones	Entrevista Encuesta	- Usuarios - Especialistas
Establecer el estado actual de la empresa a través de las encuestas y entrevistas para identificar la el mejor sistema a implementar para un mejor manejo y funcionamiento de la empresa.	FINANCIERO CONTABLE	Sistema de Funcionamiento. Presupuesto Asesoría	Entrevista Encuesta	-Usuarios -Especialistas
Elaborar planes de Organización sistemático para las empresas de la ciudad utilizando procesos de selección para brindar varios beneficios administrativos, sociales y económicos a las empresas.	RECURSOS HUMANOS	Nro.de Trabajadores Selección y Evaluación del Personal Capacitación	Encuesta Entrevista	-Usuarios - Especialista
Determinar el nivel de incidencia que el proyecto genere mediante la utilización de matrices técnicas para conocer su factibilidad	PROMOCIÓN	Disponibilidad de recurso humano Medios de comunicación.	Encuesta Entrevista	-Usuarios -Especialistas

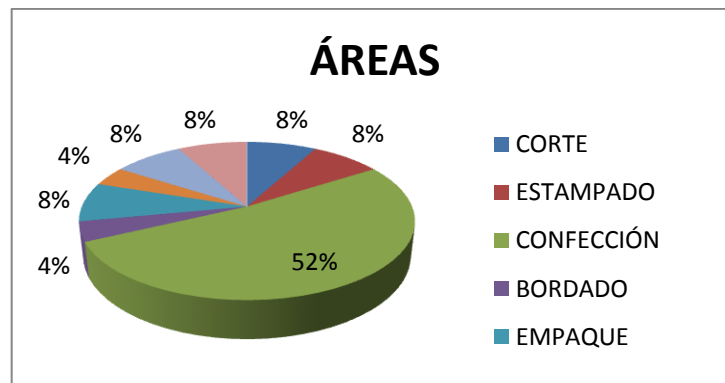
1.6. EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

1.6.1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE LA FABRICA CREATEXSA.

1.6.1.1. ¿En qué área de la empresa trabaja usted?

Cuadro N°1

OPCIÓN	TRABAJADORES	%
CORTE	2	8
ESTAMPADO	2	8
CONFECCIÓN	13	52
BORDADO	1	4
EMPAQUE	2	8
DISEÑO	1	4
ADMINISTRACIÓN	2	8
VENTAS	2	8
TOTAL	25	100



FUENTE: Encuesta Marzo 2009

AUTOR: Jaime López Villegas

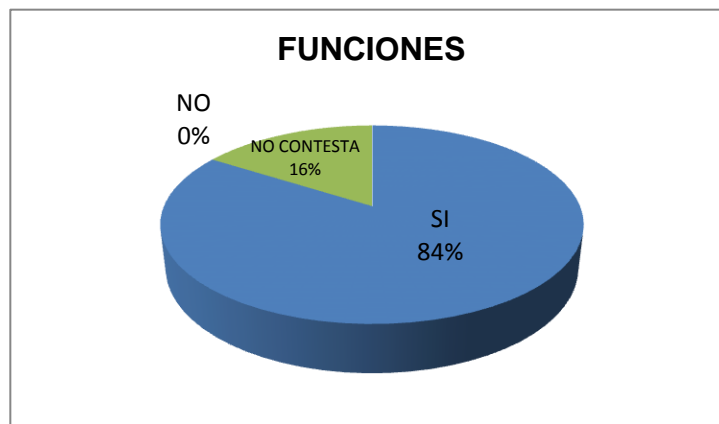
• Análisis

Los encuestados tienen diversas funciones dentro de la empresa lo que permitirá realizar el organigrama funcional, debemos notar que la mayor parte de los encuestados están en el área de Confecciones con un 52%.

1.6.1.2. ¿Conoce las funciones que debe desempeñas dentro de cada una de sus áreas de trabajo?

Cuadro N°2

OPCIÓN	FUNCIONES	%
SI	21	84
NO	0	0
NO CONTESTA	4	16
TOTAL	25	100



FUENTE: Encuesta Marzo 2009
AUTOR: Jaime López Villegas

- **Análisis**

El 84% de los encuestados conocen las funciones que desempeñan dentro de la empresa lo que hace concluir que están capacitados para realizar las diversas actividades. Un 16% no contesta las funciones que desempeña al parecer porque son nuevos en la empresa o están iniciando en el trabajo que realizan.

1.6.1.3. ¿Le han entregado y explicado sus funciones que tiene dentro de la Empresa CREATEXSA?

Cuadro N°3

OPCIÓN	TRABAJADORES	%
SI	20	80
NO	4	16
A VECES	1	4
TOTAL	25	100



FUENTE: Encuesta Marzo 2009
 AUTOR: Jaime López Villegas

• **Análisis**

Los encuestados casi en su totalidad indican que les han sido entregadas las tareas y funciones a ellos encomendados, al 4% de trabajadores en las diferentes áreas a veces le indican las tareas y funciones que debe desempeñar, porque sabe de su trabajo y al 16% de los encuestados no les han entregado funciones y derechos por lo que se debería pedir a la administración que se tome en cuenta.

1.6.1.4. ¿La empresa le ha dado capacitación durante el último año de las funciones, que tiene dentro de la empresa CREATEXSA?

Cuadro N°4

OPCIÓN	CAPACITACIÓN	%
Hace 3 meses	12	48
Hace 6 meses	2	8
Hace un año	4	16
Nunca	3	12
No recibió	4	16
TOTAL	25	100



FUENTE: Encuesta Marzo 2009
AUTOR: Jaime López Villegas

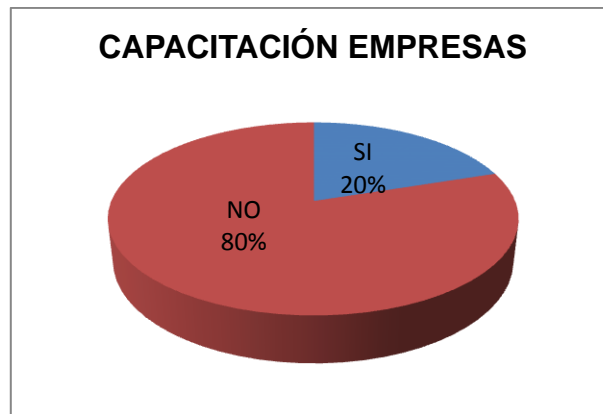
• **Análisis**

La empresa CREATEXSA, ha capacitado a la mayoría de sus trabajadores de forma continua, el 48% de estos ha recibido capacitación cada 3 meses lo que parece óptimo, el resto de empleados ha recibido capacitación en diferentes ciclos, un 28% de los encuestados debería ser tomado en cuenta para capacitarlos dentro de un periodo corto por la empresa.

1.6.1.5. ¿Ha trabajado usted en otras empresas? ¿Ha sido capacitado en esas empresas?

Cuadro N°4

OPCIÓN	CAPACITACIÓN EMPRESAS	%
SI	9	36
NO	16	64
TOTAL	25	100



FUENTE: Encuesta Marzo 2009
AUTOR: Jaime López Villegas

- **Análisis**

El 80% de los encuestados no ha trabajado en otras empresas con anterioridad, la mayoría de los trabajadores solo han trabajado en la empresa CREATEXSA, un 20% de los encuestados ya ha trabajado en otras empresas y en estas si les han dado algunos cursos de capacitación.

En la segunda parte de la pregunta las personas que han respondido afirmativamente han recibido algunos cursos como, Recursos Humanos, Relaciones Humanas entre otros.

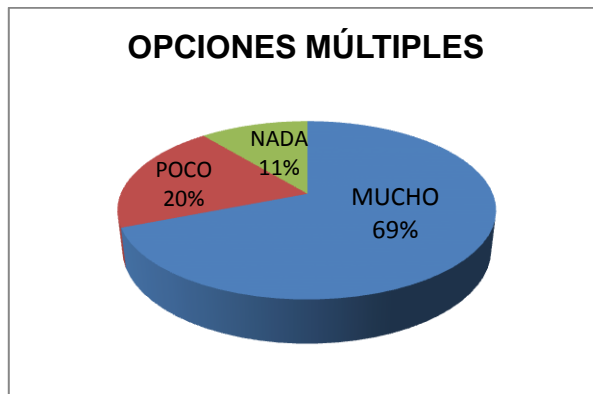
1.6.1.6. ¿En qué medida cree que sea necesaria que se implemente las obligaciones y las funciones para el personal de las empresas?

Cuadro N°5

OPCIONES	MUCHO	POCO	NADA	OPCIONES	%
RESPECTO	20	3	2	MUCHO	69
SOLIDARIDAD	18	5	2	POCO	20
PUNTUALIDAD	19	3	3	NADA	11
ATENCIÓN	19	4	2	TOTAL	100
CONOCIMIENTOS	15	7	3		
CAPACITACIÓN	13	8	4		
OTROS	0	0	0		
TOTAL	104	30	16		



FUENTE: Encuesta Marzo 2009
 AUTOR: Jaime López Villegas



FUENTE: Encuesta Marzo 2009
AUTOR: Jaime López Villegas

- **Análisis**

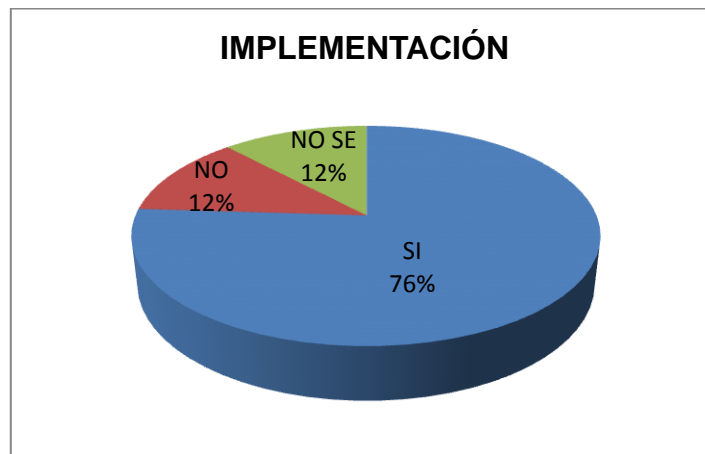
Se ha dividido las respuestas en dos partes. La primera parte se ha hecho una tabulación múltiple teniendo 150 respuestas entre mucho, poco o nada, se ha completado 104 respuestas afirmativas por mucho, 30 como poco y 16 nada, esto ha servido para hacer una tabulación completa de los resultados.

El 69% de los encuestados cree que se debe tener en cuenta las diferentes opciones como respeto, puntualidad, atención entre otros para su implementación y los otros creen que no sería tan importante.

1.6.1.7. ¿Cree que sería necesario que se implemente una organización administrativa con sus respectivos manuales de funciones en la empresa CREATEXSA?

Cuadro N°6

OPCIONES	IMPLEMENTACIÓN	%
SI	19	76
NO	3	12
NO SE	3	12
TOTAL	25	100



FUENTE: Encuesta Marzo 2009
AUTOR: Jaime López Villegas

• **Análisis**

El 76% de los encuestados cree que es necesaria la implementación de una organización administrativa para poder solucionar algunos déficit encontrados, el 12% cree que no es necesario y que se debería trabajar de la misma forma, tal vez porque están acostumbrados a que no se les fije funciones, obligaciones y derechos, el 12% de los encuestados no sabe que traerá consigo la implementación del sistema de organización administrativa.

1.6.1.8. ¿Con la implementación del Organigrama de Funciones y el Manual cree que se incrementaría la producción de la empresa?

Cuadro N°7

OPCIONES	PRODUCCIÓN	%
SI	16	64
NO	3	12
NO SABE	6	24
TOTAL	25	100



FUENTE: Encuesta Marzo 2009
AUTOR: Jaime López Villegas

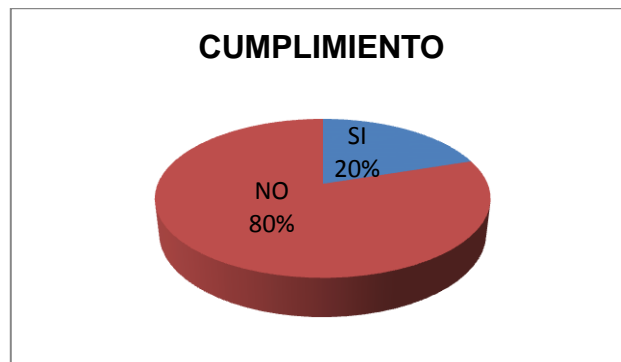
- **Análisis**

La empresa tendrá buenos resultados con la implementación del sistema de organización funcional ya que el 64% de los encuestados creen que esto ayudara a la producción de la empresa. Porque al parecer estaría de acuerdo para ayudar a mejorar la producción, el 12% piensa que no ayudara a la producción, y un 24% de los encuestados no sabe que generara por lo que sería los primeros en ser socializados de forma completa con el manual.

1.6.1.9. ¿En caso de implementarse el presente proyecto estaría dispuesto a cumplir con todos los requerimientos tanto para los empleados como para los propietarios?

Cuadro N°8

OPCIÓN	CUMPLIMIENTO	%
SI	22	88
NO	3	12
TOTAL	25	100



FUENTE: Encuesta Marzo 2009
AUTOR: Jaime López Villegas

- **Análisis**

Los trabajadores y administradores están enfocados positivamente en el proyecto y estarían dispuestos a cumplir con las obligaciones y derechos que genera. Con lo que se concluye que todos deben apoyar la implementación del proyecto para mejorar la actitud de los empleados y mejorar la producción de la empresa.

1.7. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA

1.7.1. FORTALEZAS

- 1.7.1.1.** Personal comprometido con la empresa.
- 1.7.1.2.** El propietario puede implementar de forma inmediata el proyecto.
- 1.7.1.3.** Se cuenta con la estructura necesaria de la parte productiva y organizativa.
- 1.7.1.4.** Infraestructura Adecuada.
- 1.7.1.5.** Confiabilidad de los trabajadores y de los empleados en lo que hacen.
- 1.7.1.6.** Son conocedores de la unidad de negocio que manejan y conocen del mercado interno y externo.
- 1.7.1.7.** Personal calificado dentro de las aéreas administrativas y de producción.

1.7.2. DEBILIDADES

- 1.7.2.1.** Falta de capacitación.
- 1.7.2.2.** Falta de reglamento funcionales.
- 1.7.2.3.** Falta de Planificación.
- 1.7.2.4.** Falta de capacitación en administración y contabilidad de sus propietarios y trabajadores.
- 1.7.2.5.** No existen respaldos en el Sistema Informático adecuado.
- 1.7.2.6.** Impuntualidad de trabajadores y Propietarios.
- 1.7.2.7.** Falta promoción y difusión de las funciones y obligaciones de los trabajadores.
- 1.7.2.8.** Falta de socialización de capacitaciones

1.7.3. OPORTUNIDADES

1.7.3.1. Existen otras empresas iguales o más grandes a las que se podría capacitar o promocionar el sistema de Organización Estructural Funcional de la empresa.

1.7.3.2. Los empleados pueden trabajar de mejor manera y producir más.

1.7.3.3. La empresa entraría en un proceso de modernización y un esquema de competitividad.

1.7.4. AMENAZAS

1.7.4.1. Que el proyecto entre en la fase de ejecución y que no tenga el presupuesto necesario para su implementación.

1.7.4.2. Cambio en las políticas tributarias

1.7.4.3. Que el personal no se involucre con el cambio.

1.7.4.4. Los cambios tecnológicos imprevistos

1.8. CRUCES ESTRATEGICOS FA, FO, DO, DA.

	FORTALEZAS
OPORTUNIDADES	FO
AMENAZAS	FA

1.8.1. ESTRATEGIA FO

1.8.1.1. Se puede implementar de forma inmediata el sistema de Organización Estructural funcional en la empresa y a la vez vincular a otras empresas de la misma línea de negocios para que lo utilice.

1.8.1.2. Darnos a conocer en forma empresarial con la implementación del sistema.

1.8.1.3. Incrementar la producción por la infraestructura que tienen la empresa con el nuevo sistema y mejorar el nivel de trabajo de los empleados.

1.8.1.4. Socializar los Reglamentos y Manuales a todos los que deseen conocer del sistema.

1.8.1.5. Mejorar la coordinación empresarial, Planificación Estratégica, seguimiento y evaluación.

1.8.1.6. Cumplir con recomendaciones de sistema.

1.8.1.7. Difusión y publicidad del sistema, directa o indirectamente.

1.8.2. ESTRATEGIA FA

1.8.2.1. Fomentar la lealtad y valores hacia la empresa.

1.8.2.2. Ejecutar el plan de estratégico, arreglar problemas internos mediante el uso de talleres de capacitación sobre el sistema de organización estructural y funcional de la empresa.

1.8.2.3. Estar atentos a cambios políticos SRI, leyes y reglamentos.

1.8.2.4. Fortalecer los sistemas productivos de las empresas no solo de CREATEXSA.

1.8.2.5. Mantener las obligaciones y los derechos que debe tener cada uno de los empleados y de los propietarios.

1.8.2.6. Reducir o mantener los niveles de confianza en torno a las disposiciones emanadas para los empleados de los diferentes departamentos.

1.8.2.7. Competir con ventajas ante otras empresas textiles.

1.9. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

Una vez concluida la investigación realizada, se ha tomado cuenta las variables e indicadores importantes y necesarias en presente proyecto, de donde se puede determinar que se cuenta con los suficientes argumentos validos para precisar que el problema diagnostico existente en la empresa Createxsa de la ciudad de Atuntaqui surge por la falta de una organización estructural de funciones y manejo empresarial, para lo que se hace indispensable la implementación de un Manual de Funciones para regular y mitigar el problema encontrado que es la base para el presente proyecto.

CAPÍTULO II

2. BASES TEÓRICAS O CIENTÍFICAS

2.1. LA EMPRESA

2.1.1. DEFINICIÓN

ROMERO Ricardo, Marketing, EIRL, pág. 9), define *“La empresa es el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela”*.

GARCÍA Julio y Cristóbal Casanueva, Prácticas de la Gestión Empresarial, Pág. 3), manifiesta, *“La empresa como una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”*.

La empresa es una entidad económica encaminada al desarrollo productivo por que utiliza los recursos económicos, tecnológicos y el más importante el recurso humano, cuya finalidad es la producción y comercialización de productos o servicios destinados a la satisfacción de la población, con el ánimo de obtener una rentabilidad económica.

Constituyen unidades económicas organizadas, donde las personas identifican una oportunidad de introducir un producto o servicio, e invierten capital y trabajo, con el fin de obtener rentabilidad económica y aportar al desarrollo social

2.1.2. OBJETIVO.

El objetivo fundamental es el de obtener utilidad, rentabilidad o ganancia minimizando sus costos y gastos.

2.1.3. IMPORTANCIA

La empresa en cualquier sistema económico será el motor que mueva la economía de un país; la importancia radica en su capacidad generadora de riqueza, que al ser distribuida equitativamente propicia la paz social y por ende tranquilidad y desarrollo.

2.1.4. RECURSOS DE LA EMPRESA

Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de recursos humanos, materiales, capital y una tecnología que especifique qué tipo de factores productivos precisa y cómo se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc.

2.1.5. TIPOS DE EMPRESA

Los criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas, son los siguientes:

2.1.5.1. SEGÚN EL SECTOR DE ACTIVIDAD:

a) Empresas del Sector Primario:

También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.

b) Empresas del Sector Secundario o Industrial:

Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.

c) Empresas del Sector Terciario o de Servicios:

Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

2.1.5.2. SEGÚN EL TAMAÑO:

Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:

a) Grandes Empresas:

Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de

confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.

b) Medianas Empresas:

En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.

c) Pequeñas Empresas:

En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.

d) Microempresas:

Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente.

2.1.5.3. SEGÚN LA PROPIEDAD DEL CAPITAL

Se refiere a si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o de ambos. En sentido se clasifican en:

a) Empresa Privada:

La propiedad del capital está en manos privadas.

b) Empresa Pública:

Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.

c) Empresa Mixta:

Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

2.1.5.4. SEGÚN LA FORMA JURÍDICA:

La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad. La elección de su forma jurídica condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa. En ese sentido, las empresas se clasifican en términos generales en:

a) Unipersonal:

El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.

b) Sociedad Colectiva:

En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.

c) Cooperativas:

No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.

d) Comanditarias:

Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.

e) Sociedad de Responsabilidad Limitada:

Los socios propietarios de estas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.

f) Sociedad Anónima:

Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan.

2.2. LA MICROEMPRESA

2.2.1. DEFINICIÓN

Pierre Yves Barriere; dice, ***“Una pequeña o mediana empresa son aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico”.***

<http://microempresa.blogdiario.com/2008-03/> microempresa el 28/03/2008; Define ***“Como Micro Empresa o Pequeña Empresa a aquella empresa que opera una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, y que desarrolla cualquier tipo de actividad de producción o de comercialización de bienes, o de prestación de servicios”.***

La microempresa son entidades conformadas por un pequeño número de empleados que laboran en ella, la actividad que realizan es la misma que las empresas medianas y grandes, tiene por finalidad la producción y comercialización de bienes o servicios para la satisfacción de necesidades de la comunidad, y con el objetivo de obtener una utilidad.

2.2.2. IMPORTANCIA

La importancia del sector micro empresarial, lo constituye su contribución y desarrollo como medio para adelantar procesos eficientes de distribución del ingreso y generación de empleo. En efecto, uno de los objetivos fundamentales es la construcción de una sociedad más equitativa, en la que los beneficios del desarrollo sean compartidos por el mayor número de miembros de la sociedad.

La administración en las empresas modernas pequeñas y medianas está dividida entre los diversos agentes a los que van a darse atribuciones y funciones especializadas, que deben articularse en un conjunto coherente. Integra empresarios y promotores; administradores, técnicos y especialistas, que ocupan las posiciones clave en la organización y cuya acción se hace sentir en todas las áreas de la empresa.

La empresa pequeña y mediana ha ofrecido una alternativa para el proceso de la industrialización. También reconocido que la pequeña y mediana empresa ofrece una oportunidad para una continuada expansión del sistema económico del país.

Las pequeñas y medianas empresas existen en tres ramas principales, éstas son: la industria, la comercial, y la de servicios.

2.2.3. OBJETIVOS

2.2.3.1. Producir y distribuir bienes y servicios para la satisfacción de necesidades de la comunidad y obtener un beneficio económico.

2.2.3.2. Sobresalir y prosperar, aún cuando las condiciones se han vuelto más difíciles, destinando una gran cantidad de esfuerzo y prepararnos constantemente para aprovechar de mejor manera las oportunidades.

El objetivo de la pequeña y mediana industria es contribuir a elevar el nivel de ingresos de la población, a crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala.

Las pequeñas empresas tienen su función propia en cuatro aspectos básicos:

- a) Suministradoras de materiales y piezas (subcontratistas).
- b) Agencias de servicio para la gran empresa.
- c) Agentes o distribuidoras.
- d) Clientes que usan, más que distribuir productos de la gran empresa.

2.2.4. CARACTERÍSTICAS

La Micro Empresa tiene las siguientes características:

2.2.4.1. El propietario o propietarios de la empresa laboran en la misma.

2.2.4.2. El número total de trabajadores y empleados no excede de diez personas.

2.2.4.3. El valor total anual de las ventas no excede de doce Unidades Impositivas tributarias.

2.2.4.4. La Pequeña Empresa reúne adicionalmente las siguientes características:

2.2.4.5. El número total de trabajadores y empleados no excede de veinte personas.

2.2.4.6. El valor total anual de las ventas no excede de veinticinco Unidades Impositivas Tributarias.

2.2.5. VENTAJAS

- 2.2.5.1.** Al igual que la pequeña y mediana empresa es una fuente generadora de empleo.
- 2.2.5.2.** Se transforman con gran facilidad por no poseer una estructura rígida.
- 2.2.5.3.** Son flexibles adaptando sus productos a los cambios del mercado, además de la ausencia de la burocracia.

2.2.6. DESVENTAJAS

- 2.2.6.1.** La producción generalmente, va encaminada solamente al mercado interno.
- 2.2.6.2.** Utilizan tecnología ya superada.
- 2.2.6.3.** Sus integrantes no tienen conocimientos y técnicas para una productividad más eficiente.
- 2.2.6.4.** Dificultad de acceso a créditos.

2.2.7. CONFORMACIÓN DE LA MICROEMPRESA

La Micro Empresa está conformada con las siguientes características:

- 2.2.7.1.** El propietario o propietarios de la empresa laboran en la misma.
- 2.2.7.2.** El número total de trabajadores y empleados no excede de diez (10) personas.
- 2.2.7.3.** El valor total anual de las ventas no excede del monto de las imposiciones tributarias.

La Pequeña Empresa además tiene las siguientes características:

2.2.7.4. El número total de trabajadores y empleados no excede de veinte (20) personas.

2.2.7.5. El valor total anual de las ventas no excede el monto de las imposiciones Tributarias.

2.2.8. TIPOS DE MICROEMPRESA

La experiencia internacional respecto a esquemas de desarrollo de las pequeñas empresas permite distinguir cuatro tipos:

2.2.8.1. EL MODELO JAPONÉS

En el que la gran empresa es provista de bienes y servicios intermedios a través de la subcontratación de empresas medianas, las que a su vez subcontratan a empresas más pequeñas. Así, hay una integración vertical en el que la gran empresa sirve de locomotora de arrastre.

2.2.8.2. EL MODELO ITALIANO

En el cual pequeñas empresas trabajan bajo esquemas de cooperación para atender demandas en el mercado de bienes finales, constituyendo un modelo de integración horizontal.

2.2.8.3. EL MODELO AMERICANO

Basado en las franquicias y en el que un gran número de pequeñas empresas forman una red, la que es liderada por una casa matriz o empresa líder.

2.2.8.4. EL MODELO CANADIENSE

Sustentado principalmente en el apoyo estatal a las unidades productivas de menor escala.

En el Ecuador, no es clara la predominancia de algunos de estos modelos y, más bien, lo que existe es un vasto sector de micro empresas, con débil articulación vertical y horizontal. Esto refleja en una distribución por tamaños de las empresas con perfil distinto al de países desarrollados, es decir; una débil presencia de los estratos medianos y pequeños y un estrato de micro empresa desproporcionadamente grande y en muchos casos con escaso potencial de crecimiento.

2.2.9. LA INDUSTRIA TEXTIL EN ANTONIO ANTE

A 10 minutos de Ibarra encontrará el Centro Industrial de la Moda: Atuntaqui. Con aproximadamente 40.000 habitantes y 480 industrias textiles, resulta inevitable que el 80 por ciento de la población esté involucrado a la actividad textilera.

En el corazón de nuestro pueblo late un alma íntimamente relacionada con el quehacer textil. Poseemos tecnología de punta que nos permite competir con cualquier industria, por eso, podemos decir que en Atuntaqui se teje puntada a puntada la moda que viste al Ecuador e incluso a nivel internacional. La trayectoria de la industria textil, en la cabecera del cantón Antonio Ante, se originó en 1924 con la Fábrica Imbabura. Fue allí donde el espíritu emprendedor que caracteriza a los anteños se nutrió y dio paso a la creciente industria. Recientemente, la Municipalidad de Antonio Ante recibió una mención especial en la categoría Mejoramiento Institucional por la práctica de Desarrollo Económico Local. Este premio fue otorgado por la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME) en el concurso Mejores

Prácticas Seccionales. “Desarrollo económico es lo más trascendente que como visión y misión debe tener un gobierno seccional”.

Trabajo Colectivo y Original: Diariamente los productores de la parroquia Atuntaqui hacen ferias por las principales ciudades del país ofertando sus productos. Pero, los mayores eventos se dan en febrero y agosto, la Expo feria y Moda Verano Atuntaqui, respectivamente, en las instalaciones del Instituto Técnico Superior Alberto Enríquez que hace las veces de recinto ferial tras un convenio. Aunque el lugar resulta pequeño para los expositores textiles, agropecuarios, artesanales, gastronómicos y de servicios generales, aún no se concreta la construcción de un recinto ferial. Existen dos proyectos dentro de la ciudad: uno impulsado por la Pequeña Industria para crear el Mall de la Industria. Otro para adquirir una hacienda pero se frustró. Sin embargo, esta carencia no es un impedimento para que los habitantes demuestren su pujanza.

2.3. LA ADMINISTRACIÓN

La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué una vez creada, creció con tanta rapidez.

2.3.1. CONCEPTO

RODRÍGUEZ J. Valencia, Ediciones Contables y Administrativas, manifiesta, ***“Administrar es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.***

La administración se aplica a todo tipo de organizaciones y persigue la productividad, lo que implica la eficacia y la eficiencia. La intención de todos los administradores es generar un superávit.

2.3.2. IMPORTANCIA

La administración es de gran utilidad dividirla en cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control. Es por ello que los principios, conceptos, teorías y técnicas de la administración se organizan en esas cuatro funciones.

La mayor parte de los fracasos de los negocios se deben a una mala administración, en otras palabras el propietario carece de la habilidad necesaria para encontrar las soluciones requeridas, planear, organizar, dirigir y controlar su empresa.

2.3.2.1. Razones Para Una Mala Administración:

- a)** Falta de conocimientos sobre cómo operar un negocio en particular.
- b)** Escasa o nula experiencia anterior como administrador de un negocio.
- c)** Experiencia des balanceada.
- d)** Incompetencia plena y abierta.

La habilidad administrativa es el ingrediente necesario para el éxito en cualquier empresa.

Lo que sucede es que todos los expertos reconocen unánimemente la importancia de los conocimientos y experiencia administrativa en el manejo de cualquier clase de organismo social.

El papel desempeñado por la administración de empresas puede analizarse en el marco interno de la empresa, donde representa un recurso económico similar a los factores de producción y también con la perspectiva del desarrollo económico de un país donde se presenta como un factor vital del progreso y del crecimiento.

Se señala que la administración moderna está dividida entre diversos agentes a los que van a parar atribuciones y funciones especializadas que deben articularse en un conjunto coherente.

Integra, en suma, empresarios y promotores, organizadores y conductores de hombres, técnicos y especialistas que ocupan posiciones clave en la empresa y cuya acción se hace sentir en todos los aspectos de la empresa.

2.3.3. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Entre las funciones de la Administración se encuentran:

2.3.3.1. Planeación

Es la etapa de investigación, definición y precisión. Consiste en la utilización de métodos o lógicas que permiten un desglose racional de las estrategias y objetivos globales en acciones con sus recursos necesarios a fin de que se puedan distribuir entre los miembros que las ejecutan en un período de tiempo determinado. En otras palabras implica: estrategias, objetivos, metas, recursos, tiempo.

2.3.3.2. Organización

Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de forma tal

que se puedan lograr los objetivos de la organización en forma eficiente. Es el establecimiento de reglas armonizadas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos.

2.3.3.3. Ejecución

Es el proceso de velar porque el grupo lleve a cabo sus funciones con eficiencia y entusiasmo.

2.3.3.4. Control

Es el proceso Administrativo en el que se garantiza las actividades, con relación a los recursos. En este proceso se debe asegurar que las actividades reales correspondan a las actividades proyectadas. Este se inicia en el momento donde termina la planeación.

En el control funcionan cuatro etapas:

Establecer parámetros y métodos para medir el rendimiento

- a) Medir el desempeño.
- b) Determinar si el rendimiento concuerda con el estándar.
- c) Tomar las medidas correctivas.

2.3.4. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

La Administración se ha convertido en una de las áreas más importantes. Esta consiste en llevar a cabo las actividades con la participación de las personas y para la solución de problemas que afligen en la actualidad.

La tarea del administrador puede variar infinitamente y se aplica a cualquier tipo o tamaño de organización.

La administración de una organización es necesaria para alcanzar los objetivos.

La teoría de la administración, surgió de la idea de buscar modelos y estrategias para la solución de problemas empresariales.

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de las actividades, para alcanzar los objetivos y se necesita de las siguientes habilidades o capacidades:

2.3.4.1. EFICIENCIA

Es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir, hacer correctamente las cosas. Es un concepto que se refiere a “insumo-productos”.

Se puede hacer aumento de la eficiencia cuando.

- a) Logramos incrementar la cantidad de producto obtenidos manteniendo constante el volumen de recursos empleados.
- b) Mantenemos constante la cantidad de productos obtenidos disminuyendo la cantidad de recurso empleado

2.3.4.2. EFICACIA

Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido.

Estos dos conceptos están muy interrelacionado (eficiencia y eficacia) ya que la eficacia de un modelo, de un administrador, etc. estará íntimamente unida a la necesidad de ser o no eficiente. El ideal de este desempeño debe centrarse en ser eficaces de la forma más eficiente posible.

2.3.4.3. PRODUCTIVIDAD

Es la relación resultado (producto) e insumo dentro de un periodo con la debida consideración de la calidad, se puede expresar en la forma siguiente:

La formula señala que se puede mejorar la productividad:

- a) Al acrecentar la producción (resultados) con los mismos insumos.
- b) Al disminuir los insumos manteniendo la misma producción.
- c) Al aumentar la producción y disminuir los insumos para cambiar la razón de un modo favorable.

2.3.4.4. COORDINACIÓN DE RECURSOS

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

Recursos materiales. Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos técnicos. Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Recursos humanos. No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

2.3.5. ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

El propósito de la estructura organizacional como instrumento administrativo, es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano.

2.3.5.1. ORGANIZACIÓN.

La organización consiste en:

- a)** Identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- b)** Agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- c)** Asignación de grupos de actividades a un administrador con autoridad para supervisarlos.
- d)** Estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

2.3.5.2. ESTRUCTURA

Una estructura organizacional debe diseñarse para:

- a) Determinar quien realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados.
- b) Eliminar obstáculos al desempeño por confusión e incertidumbre de asignar actividades.
- c) Tender redes de toma de decisiones y comunicación que apoyen a los objetivos empresariales.

2.3.5.3. ORGANIZACIÓN FORMAL.

Es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Describir a una organización como "formal" no significa que contenga nada inherentemente inflexible o indebidamente limitante.

La organización formal debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. En una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales.

2.3.5.4. ORGANIZACIÓN INFORMAL

Es el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorables a resultados comunes. Es una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas.

Uno de los ejemplos más conocidos e importantes de las organizaciones informales, es la red natural de relaciones, que se presenta cuando los miembros de una organización formal adquieren tal conocimiento entre sí que comparten información relacionada de un modo u otro con la empresa.

2.3.5.5. NIVELES DE ORGANIZACIÓN

Hay niveles organizacionales porque existe un límite para el número de personas que un administrador puede supervisar efectivamente, límite que varía de acuerdo con cada situación.

2.3.5.6. ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

a) El núcleo operativo.

Abarca a aquellos miembros y operarios que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de bienes y servicios.

b) La línea media.

Esta va desde los altos gerentes, a los supervisores de contacto. En una supervisión directa, el gerente de línea media ejecutaría las siguientes tareas:

- Recoger información retroalimentada de su propia unidad.
- Enviar parte de la misma a los gerentes que se encuentran por encima de él.
- Intervenir en la corriente de decisiones.

- Ante problemas o propuestas de cambio, ocuparse de lo que le competa y el resto elevarlo al nivel superior.

c) La Cumbre Estratégica

Está integrada por las personas encargadas de la responsabilidad general de la organización como director general y gerentes de alto nivel, los cuales se encargan de.

- Asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva.
- Administrar las condiciones fronterizas de la organización (las relaciones con su ambiente).
- Formular estrategias.

d) La Tecno estructura

Es efectiva sólo cuando puede usar sus modelos analíticos, para hacer más efectivo el trabajo de otros.

Está formada por analistas encargados de la adaptación que radica en cambiar la organización para adecuarla al cambio ambiental, y por analistas encargados del control quienes estabilizan y estandarizan esquemas de actividad en la organización.

2.3.6. INSTRUMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

2.3.6.1. MANUALES

Son fundamentalmente instrumentos de comunicación. Aquellas organizaciones que no los utilizan suelen canalizar sus normas e instrucciones mediante comunicaciones aisladas que, ni bien

cumplan con el objetivo de información, no logran integrarse en un cuerpo orgánico y, por lo tanto, es difícil ubicarlas y establecer si se encuentran vigentes.

La necesidad de manuales se hace evidente cuando el tamaño y la complejidad de la organización requieren normalización, ya que en empresas familiares o pequeñas se aplica la modalidad de trabajo en equipo y la adaptación mutua como medio de coordinación.

2.3.6.2. ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica que muestra determinados aspectos de la organización, ya que sólo indica la forma en que se relacionan los distintos departamentos por medio de líneas de autoridad.

La descripción de cargos complementa la falta de información y permite precisar el contenido y las relaciones de las distintas posiciones definidas en el organigrama. Es una descripción escrita de las relaciones de autoridad y los principales deberes del cargo y sus requisitos.

Generalmente un organigrama debe representar:

a) Posición o cargo.

El conjunto de actividades agrupadas de acuerdo con algún criterio de departamentalización y que se asignan a una unidad orgánica o persona se representa gráficamente mediante un rectángulo, donde se coloca la denominación del departamento y/o nombre y jerarquía del jefe los organismos no lineales, "staff" o de asesoramiento, se representan fuera de la pirámide jerárquica.

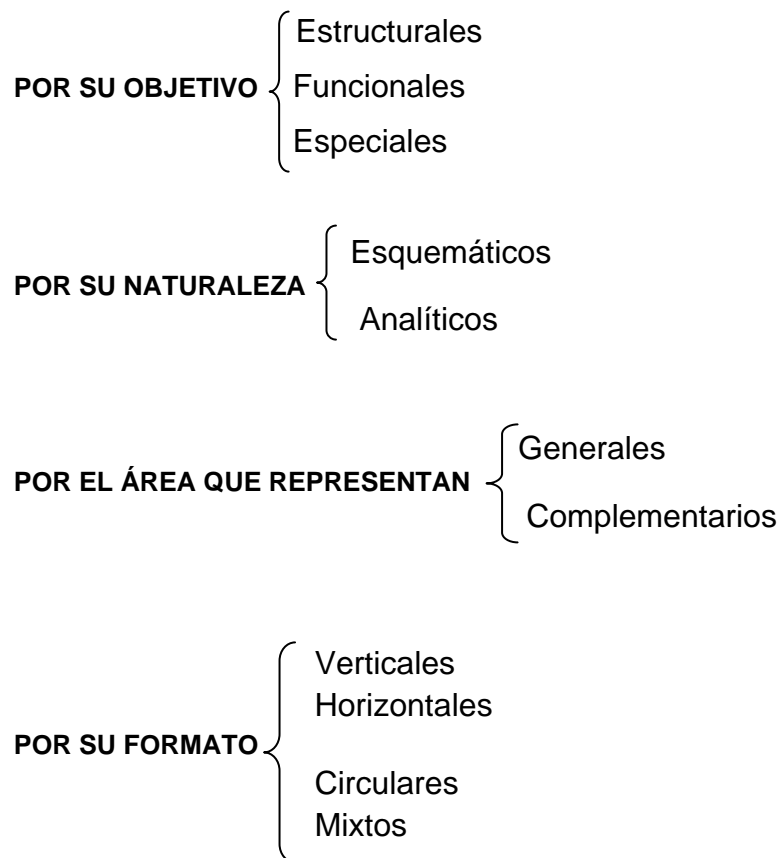
b) Relaciones entre cargos.

Muestra la relación de autoridad jerárquica mediante líneas continuas que unen las distintas posiciones, y la autoridad funcional o "staff" mediante una línea entrecortada.

Para el presente proyecto hemos tratado de definir las diferentes clases de organigramas:

c) CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS.

Se clasifican en:



- **Organigramas Estructurales.**

Tienen por objetivo representar sólo la estructura administrativa de una institución o parte de ella. Esto es, conjunto de sus unidades y las relaciones que las ligan.

Por lo tanto expresan

- Unidades administrativas
- Las relaciones que hay entre ellas.

La estructura administrativa es como el esqueleto del organismo. Por ello el organigrama estructural es como la radiografía de la organización.

- **Organigramas Funcionales**

Son también llamados organigramas de funciones. Tienen por objeto indicar, en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones o labores de los órganos representados.

- **Organigramas Especiales**

Tienen por objeto destacar, de una manera especial, en la composición del diagrama, alguna característica especial, ya sea de la estructura, o de alguna o algunas funciones de la organización.

- **Organigramas Esquemáticos.**

Contienen sólo lo indispensable: los órganos principales y las relaciones más simples. No señalan detalles y se elaboran para el público. Son un instrumento de información general. Presentan una visión simplificada de una organización.

- **Organigramas Analíticos**

Representan con el mayor detalle posible una organización para facilitar su estudio. Tienen una finalidad técnica. Contienen todos los puestos y todas las relaciones del área que se pretende analizar.

- **Organigramas Generales**

Son llamados también cartas maestras. Representan toda la institución por medio de sus órganos principales y sus relaciones básicas. Generalmente esquemáticos y comprenden sólo los niveles más altos de la organización.

- **Organigramas Complementarios**

Muestran cada uno por separado uno de los departamentos o divisiones principales de la estructura y ofrecen mayores detalles sobre puestos, relaciones, autoridad y obligaciones dentro de ese departamento o división.

Puede existir un organigrama complementario del departamento de ventas, otro del departamento de contabilidad y así para la unidad que se necesite.

- **Organigramas Verticales**

En los organigramas de formato vertical, el órgano representado de más alta jerarquía está colocado en la parte superior. Las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo.

- **Organigramas horizontales**

Cuando son muchos los niveles jerárquicos, conviene usar el formato horizontal en el que el órgano representado de más alta jerarquía se coloca en el margen izquierdo y las líneas de autoridad parten de izquierda a derecha.

- **Organigramas Circulares**

En los organigramas circulares, el órgano representado de mayor jerarquía se coloca en el centro, las líneas de

autoridad parten del centro a la periferia y los distintos niveles aparecen como círculos concéntricos.

- **Organigramas Mixtos**

En algunas ocasiones, por comodidad en la composición de un organigrama, se puede combinar el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros. En estos casos el tramo de las líneas de autoridad debe ser lo suficiente claro para no dejar duda de cuál órgano es el inmediato superior a otro.

d) Limitaciones De Los Organigramas

Ningun organigrama puede expresar por sí mismo todos los datos de la organización de una institución. Necesita complementarse con un texto, en que se expliquen las relaciones que existen entre los órganos, la naturaleza de cada uno, o de sus funciones o labores.

Para el caso del presente proyecto hemos realizado un organigrama, estructural que define las unidades Administrativas y la relación que existe entre ellas, además es un organigrama esquemático, porque contiene los órganos mas principales y las relaciones más simples, es analítico porque representa con detalle una posible bien organizada organización para facilitar su estudio, tiene finalidad técnica y está organizado de forma vertical para representar la jerarquía desde la parte superior con su autoridad hasta el ámbito operario.

2.4. DIRECCIÓN

La dirección es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones dentro de la empresa; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización.

2.4.1. DEFINICIÓN

Clueter Bornor, define *“La dirección es considerar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo. Se hace notar debido que es una parte esencial y central de la administración, a la cual se debe ordenar los demás elementos”*.

En fin la dirección es guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de la empresa.

La comunicación es una de las facilidades de las actividades administrativas. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

2.4.2. ELEMENTOS

Los elementos de la dirección son:

2.4.2.1. El Jefe:

Es aquel que tiene la función de dirigir.

2.4.2.2. Los Dirigidos:

Son a los que dirige el jefe.

2.4.2.3. La Situación:

Es el momento donde se lleva a cabo la dirección.

La Comunicación es uno de los facilitadores administrativos más importantes. Sin ella no se puede intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente hacia otras mentes, lo que piensa de otra persona estimula la comunicación.

La comunicación capacita al gerente para obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber que acciones son necesarias. Por lo que la comunicación es un medio, no un fin, hace posible el proceso administrativo, ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, que se ejecute eficazmente y sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad.

2.4.3. LIDERAZGO

Es la iluminación de la visión del hombre hacia perspectivas más altas, el surgimiento del rendimiento del hombre a estándares más elevados, la construcción de la personalidad del hombre más allá de sus limitaciones normales. Las peculiaridades más frecuentes de un buen líder son:

2.4.3.1. Honestidad

2.4.3.2. Veracidad

2.4.3.3. Imparcialidad

2.4.3.4. Valor

2.4.3.5. Perseverancia.

Mediante todo lo expuesto se puede decir que en toda actividad de cualquier índole social es de gran importancia la dirección ya que es la razón existente para que en la actividad que se desempeña en este momento siga en patrón de organización.

Si se ejerce un papel de gerente o de supervisor se tiene que conocer los principios básicos de la dirección ya que se puede encontrar personas que tienen la necesidad inconsciente de ser administrados o controlados para poder lograr sus visitas, o personas que les gusta la actividad que en ese momento desempeñan, o personas que actúan bajo el patrón cultural y social.

2.5. CONTROL INTERNO

2.5.1. CONCEPTO

El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Una segunda definición definiría al control interno como “el sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización.

2.5.2. IMPORTANCIA:

Protege los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias. Asegura la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones. Promueve la eficiencia de la explotación. Estimula el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia. Promueve y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

2.5.3. PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

Los Principios del Control Interno son los siguientes:

2.5.3.1. Evaluar el control de la actividad administrativa y sus resultados.

2.5.3.2. Examinar las operaciones contables y financieras y la aplicación de las correspondientes disposiciones legales, dictaminando sobre la racionalidad de los resultados expuestos en los estados financieros, así como evaluar cuales quiera otros elementos que, de conjunto permitan elevar la eficacia en la utilización de los recursos.

2.5.3.3. Prevenir el uso indebido de recursos de todo tipo y propender a su correcta protección.

2.5.3.4. Fortalecer la disciplina administrativa y económica – financiera de las entidades mediante la evaluación e información de los resultados a quien corresponda.

2.5.3.5. Coadyuvar a mantener la honestidad en la gestión administrativa y la preservación de la integridad moral de los trabajadores.

2.5.3.6. La auditoria no debe limitarse a una mera relación detallada de las deficiencias y dificultades encontradas, sino al estudio de las causas que la motivaron y ofrecer las soluciones encaminadas a que las mismas desaparezca.

2.5.4. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

2.5.4.1. Establecimiento de Estándares.

Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control.

2.5.4.2. Medición de Resultados. La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.

2.5.4.3. Corrección.

La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

2.5.4.4. Retroalimentación.

Dentro de los componentes del Control interno el establecimiento de medidas correctivas podría dar lugar a la retroalimentación; es aquí como podemos ver en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

2.5.5. ETAPAS DEL CONTROL INTERNO

Las etapas del Control Interno se exponen a continuación y se explican detalladamente:

Se debe preparar informes de Control por escrito para comunicar los resultados.

Los informes por escrito son necesarios para:

2.5.5.1. Comunicar los resultados de la auditoría a los dirigentes o funcionarios de los niveles de dirección que corresponda.

2.5.5.2. Reducir el riesgo de que los resultados sean mal interpretados.

2.5.5.3. Poner los resultados a disposición de las entidades o personas facultadas para su conocimiento y efectos pertinentes.

2.5.5.4. Facilitar el seguimiento para determinar si se han tomado las medidas correctivas apropiadas.

Los informes deben emitirse lo más pronto posible para que su contenido pueda ser utilizado oportunamente por los dirigentes o funcionarios de la administración y del nivel inmediato superior que corresponde, así como por otros interesados.

2.5.5.5. El Control Interno debe incluir en el informe:

Los objetivos de la auditoría, su alcance y metodología.

a) Exponer con claridad los hallazgos significativos y las conclusiones del auditor.

b) Declarar que la auditoría se realizó de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

c) Las conclusiones deben formularse explícitamente y no ser deducida por los lectores.

El informe debe ser completo, exacto, objetivo y convincente, así como lo suficientemente claro y conciso como lo permitan los asuntos que trate.

Para que sea completo, el informe debe contener toda la información necesaria para cumplir los objetivos de la auditoría, permitir una comprensión adecuada y correcta de los asuntos que se informan y satisfacer los requisitos de contenido.

El informe también debe incluir los antecedentes necesarios. La exactitud se basa en la necesidad de asegurarse de que la información de que se presente sea verdadera y confiable y que los hallazgos sean correctamente expuestos.

La organización de auditoría debe presentar informe de auditoría por escrito a los dirigentes y funcionarios apropiados de la entidad auditada y a los organismos competentes que hayan solicitado o concertado la auditoría.

2.5.6. Limitaciones del Control Interno

Las limitaciones del Control Interno son descubiertas:

2.5.6.1. Incumplimiento de las disposiciones legales y regulaciones.

2.5.6.2. El auditor debe proyectar la auditoría con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable acerca del cumplimiento de las

disposiciones legales y demás regulaciones significativas para alcanzar los objetivos. Esto implica, en primer término determinar sí las disposiciones legales y demás regulaciones son importantes para alcanzar los objetivos; sí lo son se deben evaluar los riesgos de que hayan incumplimientos significativos. Basados en esta evaluación de riesgos, el auditor debe diseñar y ejecutar procedimientos que proporcionen una seguridad razonable que permita conocer incumplimientos.

En estas circunstancias, el auditor, antes de ampliar las pruebas y otros procedimientos de auditoría, debe informar de inmediato de tales indicios de actos ilícitos al jefe de la organización de auditoría y las autoridades a las que compete investigar esa clase de hechos.

2.5.6.3. El auditor debe obtener comprensión suficiente de los controles de la administración más relevantes para la auditoría y determinar los exámenes a aplicar para obtener suficientes pruebas que respalden sus juicios acerca de esos controles.

2.5.6.4. El auditor debe comprender la estructura de control interno para planear la auditoría y determinar los exámenes a aplicar para obtener suficientes pruebas que respalden sus juicios a cerca de ese control.

2.5.6.5. La administración tiene la responsabilidad de establecer controles de administración efectivos. Los controles de administración comprenden la organización, métodos y procedimientos adoptados para asegurar que se logren sus metas. Estos controles incluyen además, los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones de las actividades o funciones de la entidad. Incluyen los sistemas para medir, presentar informes y supervisar el desarrollo de la actividad.

2.5.6.6. Debe obtenerse evidencia suficiente, competente y relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formule el auditor. Debe conservarse el riesgo de la labor de los auditores en papeles de trabajo de forma que permitan a un auditor experimentado, que no ha tenido contacto previo con la auditoría realizada, obtener evidencia de las conclusiones y juicios significativos que se hayan expresado o que deben expresarse.

2.5.6.7. La evidencia puede clasificarse en física, documental, testimonial y analítica: La evidencia física se obtiene mediante la inspección y observación directa de las actividades, bienes y sucesos; esta evidencia puede presentarse en forma de documentos, fotografías, gráficos, cuadros, mapas o muestras materiales.

a) La evidencia documental consiste en la información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de la administración relacionados con su desempeño.

b) La evidencia testimonial se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas.

c) La evidencia analítica comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y separación de la información en sus componentes.

2.5.7. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL

Puede conceptuarse al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a

través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización.

El sistema de control interno de cada empresa está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de sus objetivos de organización, operación y dirección, pero existen aspectos generales que deben estar presentes en todos los sistemas, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- 2.5.7.1.** Establecer líneas claras de responsabilidad.
- 2.5.7.2.** Establecer procedimientos de control para procesar cada tipo de transacción.
- 2.5.7.3.** Subdivisión de funciones.
- 2.5.7.4.** Realizar auditorías o comprobaciones internas.
- 2.5.7.5.** Diseño adecuado de documentos y registros.
- 2.5.7.6.** Las computadoras y el control interno.
- 2.5.7.7.** El costo del control.

El alcance de la auditoría, las pruebas que se han de realizar y los procedimientos a aplicar por el auditor dependen del sistema de control interno existente y de la evaluación de su confiabilidad.

2.5.8. NORMAS Y PROCEDIMIENTO DEL CONTROL INTERNO

Son prácticamente todas las definiciones sobre Control Interno, detalladas anteriormente de una manera implícita o explícita, sobre lo que es la clave para entender el concepto que se está desarrollando o estudiando, ya que es sumamente importante conocer cuáles son los objetivos que persigue el sistema de control interno, para poder vivir dentro de la organización.

Es fundamental, que el auditor comprenda los objetivos del control interno y, dentro de ese entendimiento, pueda separar los objetivos principales que persiguen los controles fundamentales de aquellos controles de menos importancia o trascendencia.

El auditor debe saber cuáles son los objetivos que persigue cada control, o qué pretende cada control, para poder evaluarlo o entenderlo, y así poder determinar cuándo ese control es efectivo o simplemente no se cumple, lo que significa que debe ir a la fuente del control.

Conocer los objetivos del sistema del control interno resulta importante para poder controlar el funcionamiento de esta. De forma rutinaria citaremos cuatro:

2.5.8.1. Protección de los activos del patrimonio.

2.5.8.2. Obtención de información adecuada.

2.5.8.3. Promoción de la eficiencia operativa.

2.5.8.4. Estimular la adhesión a las políticas de la dirección.

El objetivo de un sistema de control interno es prever una razonable seguridad (ya que esta no puede ser absoluta o total), de que el patrimonio esté resguardado contra posibles pérdidas o disminuciones asignadas por los usos y disposiciones no autorizadas, y que las operaciones o transacciones estén debidamente autorizadas y adecuadas o apropiadamente registradas, a fin de permitir o asegurar:

La preparación de los estados contables de acuerdo a normas contables.
Reportes o informes de gestión de realidad aceptable.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA CREATEXSA

3.1.1. HISTORIA

CREATEXSA, es una empresa cuyos propietarios son el Ing. Rolando López y su esposa la Señora Pilar Pastrana.

Es una fábrica orgullosamente ecuatoriana, cuyas instalaciones se encuentran ubicadas en Atuntaqui, la ciudad más importante de la provincia de Imbabura, en cuanto a la confección textil se refiere.

Nació de una cultura de textileros por herencia, con una experiencia de sus padres con más de 30 años en la confección de ropa de punto.

CREATEXSA, inició actividades el primero de septiembre del año 2001, con una mesa de corte, 3 máquinas de confección y con 4 colaboradoras tomando en cuenta que la propia dueña hacía las funciones de cortadora de tela.

El área de trabajo era de apenas 18 metros cuadrado, en un departamento arrendado.

El año 2001 fue un año difícil por la crisis económica debido al cambio de moneda, muchas fábricas cerraron y otras quebraron, sin embargo CREATEXSA, gracias a una administración técnica y con una visión de largo plazo ha ido creciendo poco a poco.

En el año 2004, CREATEXSA se traslada a sus propias instalaciones en la que crece en maquinaria y personal al triple. Ya con una mesa de corte de 9 metros, 12 máquinas de confección, una máquina de planchado y un pulpo de estampado.

Cuenta ya con 30 colaboradores. Sus instalaciones tienen un área de trabajo de 200 metros cuadrados.

Hoy en día CREATEXSA cuenta con terreno e instalaciones propias, en un área total de 880 metros cuadrados.

3.1.1.1. DEPARTAMENTALIZACIÓN.

La empresa cuenta con los siguientes departamentos:

- a) Dirección General
- b) Departamento de Compras.
- c) Departamento de Producción.
- d) Departamento de Mercadeo y Ventas.
- e) Departamento Control Interno.

3.2. FILOSOFÍA

3.2.1. MISIÓN

La misión es establecer y crear una empresa integrada en todos sus procesos, para poder fabricar y controlar productos de una alta calidad, con las mejores fibras e insumos nacionales y extranjeros, apoyando así la economía de la región, ofreciendo un precio justo que este al alcance de cualquier persona.

3.2.2. VISIÓN

Gracias a la calidad de sus productos la empresa CREATEXSA, pretende abarcar diferentes nichos de mercado, lo cual le permitirá consolidarse como una empresa de innovación constante para que pueda competir dentro de un comercio globalizado a nivel mundial.

3.2.3. VALORES

Los principales valores de esta empresa son:

3.2.3.1. El equipo humano con el que cuenta la empresa es 100% ecuatoriano.

3.2.3.2. Fomentar el empleo para el desarrollo del cantón.

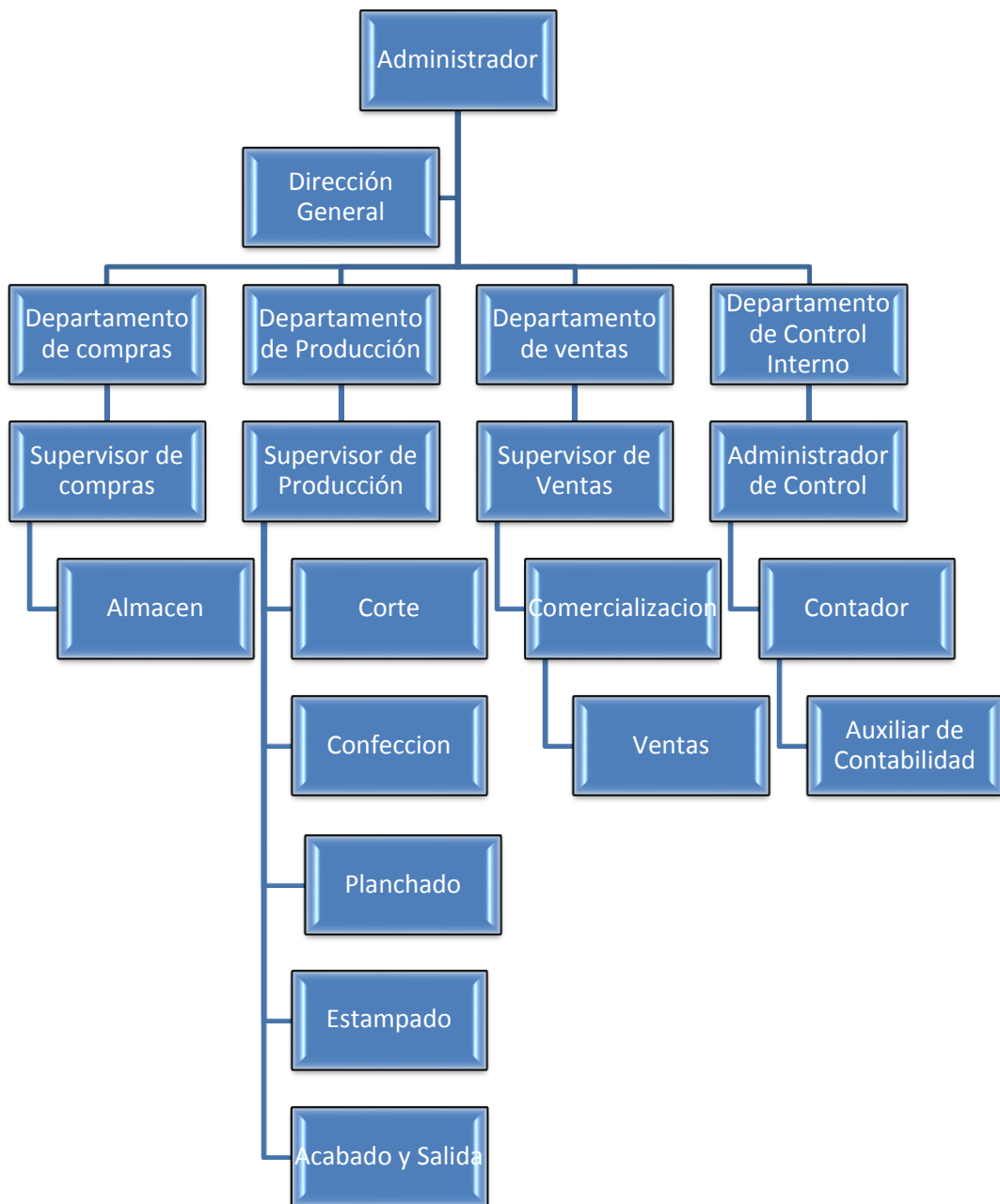
3.2.3.3. Tiene el compromiso de mantener un crecimiento constante como apoyo a la industria regional.

3.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La propuesta del proyecto consta de un modelo de organización estructural funcional de controles y manejo empresarial de la Fabrica CREATEXSA, cuenta con varios departamentos, que dan la forma y originan el organigrama propuesto para la empresa y que es el más adecuado.

3.3.1. ORGANIGRAMA DE MANUAL DE FUNCIONES DE LA FÁBRICA

CREATEXSA



AUTOR: Jaime López Villegas

La empresa cuenta con el siguiente personal: Treinta empleados, de los cuales seis son hombres y veinte y cuatro mujeres, con una media de veinte y cinco años de edad.

La distribución del personal es la siguiente.

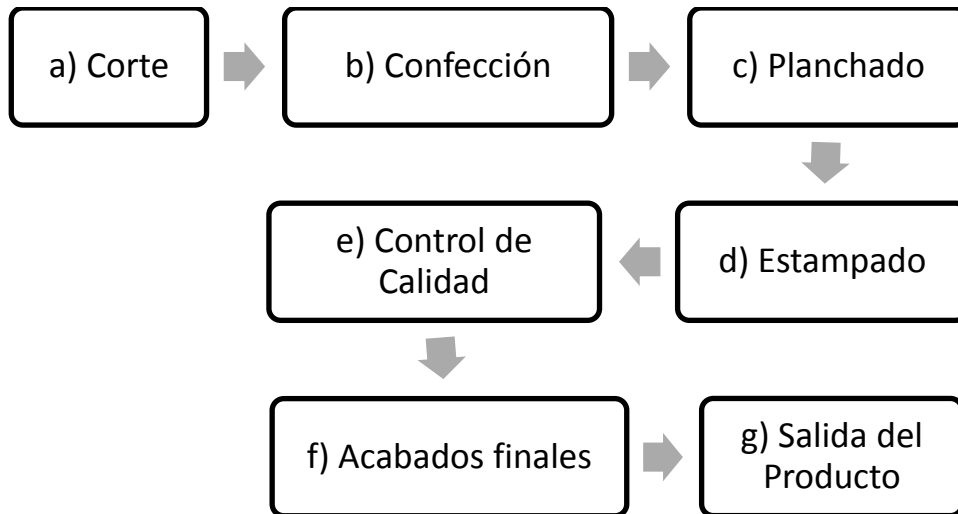
3.3.2. DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL

DEPARTAMENTOS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL EMPLEADOS	TOTAL DEPARTAMENTO
<i>Dirección General</i>	1		1	1
<i>Compras</i>				2
Supervisor	1		1	
Almacén		1	1	
<i>Producción</i>				22
Supervisor	1		1	
Corte		3	3	
Confecciones		11	11	
Planchado		3	3	
Estampado	2		2	
Acabados		2	2	
<i>Ventas</i>				4
Supervisor	1		1	
Comercialización		2	3	
<i>Administración</i>				2
Administrador de Control		1	1	
Contador		1	1	
TOTAL	6	24		30

FUENTE: Encuesta Marzo 2009
AUTOR: Jaime López Villegas

3.3.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso de elaboración de las prendas se compone de siete etapas que se muestran en el siguiente diagrama.



3.3.3.1. Se traza los moldes de la prenda, la tela posteriormente es tendida y separada por piezas, clasifica según las tallas y colores de acuerdo a los modelos.

3.3.3.2. Se reciben las piezas como son cuerpo, mangas, cuellos y se procede a la confección de la prenda.

3.3.3.3. Una vez elaborado para al planchado donde ya se da la forma casi terminal de la camiseta.

3.3.3.4. Se revisa la camiseta que no tenga ningún desperfecto y la prenda que sea encontrada con algún daño será retirada de la producción.

3.3.3.5. Una vez planchada la camiseta se procede a su estampado dependiendo de su diseño.

3.3.3.6. Se revisa nuevamente la prenda dándole sus terminados como corte de hilos y otros.

3.3.3.7. Listo el producto es entregado al departamento de comercialización para la venta.

De este modo está integrada la empresa y ha sido organizado procesalmente con la finalidad de entregar el modelo que deberá implementarse.

3.3.4. MANUAL DE MANEJO EMPRESARIAL

3.3.4.1. I CONTENIDOS

I ÍNDICE DE CONTENIDO
II. MISIÓN
III. VISIÓN
IV. PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS
V. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL
VI. ÍNDICE ALFABÉTICO
VII. ÍNDICE OCUPACIONAL
1. GRUPO DIRECTIVOS
1.1 Administradores
2. GRUPO GERENCIA
2.1 Dirección General
3. GRUPO ADMINISTRATIVO
3.1 Supervisor de Compras
3.2 Supervisor de Producción

3.3 Supervisor de Ventas
3.4 Administrador de Control Interno
4. GRUPO OPERATIVO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVO
4.1 Guarda Almacén
4.2 Comercializadores
4.3 Contador
5. GRUPO OPERATIVO DE PRODUCCIÓN
5.1 Cortadores
5.2 Confeccionadores
5.3 Planchadores
5.4 Estampadores
5.5 Controlador de Calidad

3.3.4.2. II. MISIÓN

Nos consolidamos como una empresa altamente eficiente y de amplia cobertura nacional, por medio de una oportuna y permanente acción de innovación de productos con una cultura de calidad en todos los recursos materiales y humanos.

3.3.4.3. III. VISIÓN

Desarrollar e implementar las estrategias de manejo administrativo que ayuden a nuestros empleados a mejorar, con el fin de crear y preservar los conceptos y principios de las trabajo en equipo.

3.3.4.4. IV. PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS

Con el objeto de facilitar el conocimiento del Manual de Manejo Empresarial que se aplica en cada uno de los procesos de trabajo de la Empresa CREATEXSA, este proyecto pone al alcance de los niveles

de decisión, operativos y más interesados, el presente MANUAL DE FUNCIONES.

Esta es una herramienta técnica de indispensable aplicación para el desarrollo de la Administración, que posibilite el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Presta apoyo técnico a los procesos de solución de posibles problemas en las reas de la organización, producción y administración de los Recursos Humanos de la Empresa, con el propósito de asegurar niveles de eficiencia, que facilite la implementación de sistemas integrales en los procesos ya mencionados.

Proporciona a la Administración, elementos de información para la clasificación, valoración de puestos, reclutamiento, selección de personal, remuneraciones, capacitación y evaluación del desempeño para que estos sean técnicos y eficaces permitiendo un alto nivel de bienestar organizacional, productividad y calidad.

3.3.4.5. V. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL

a) Índice Ocupacional

La primera letra mayúscula identifica el “*servicio*” que es el conjunto de “grupos ocupacionales”, que conforman un área extensa y general de actividades, ejecutivas, administrativas, técnicas y operativas.

El servicio puede estar conformado por uno o varios grupos ocupacionales.

Para el caso del sistema de clasificación de puestos de la Empresa se identifico los siguientes grupos ocupacionales:

A. Grupo Ocupacional	CÓDIGO
1) GRUPO DIRECTIVO	D1
2) GRUPO GERENCIA	G2
3) GRUPO ADMINISTRATIVO	A3
5) GRUPO APOYO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVO	S4
6) GRUPO OPERATIVO DE PRODUCCIÓN	O5

Está conformado a su vez por una o varias series, se identifica con la segunda letra del código, por ejemplo en el caso de Administradores.

	B. Puesto
	CÓDIGO
1.1 Administradores	D1AD

Al puesto se lo asigna con un dígito que se lo ubica al lado derecho de las primeras letras, que indica el “área ocupacional”.

b) Índice Alfabético

Contiene el listado de puestos en estricto orden alfabético, de manera que se pueda localizar fácilmente la descripción de uno de ellos, cada título está precedido del correspondiente número.

c) Especificación de Clase

Las especificaciones de clase, es la descripción de las tareas, deberes y responsabilidades que de manera general y típica se cumplen en el puesto, y se ordena de acuerdo a su jerarquía.

d) Estructura

- El código del puesto
- Título del puesto.
- Misión del puesto.
- Relaciones interpersonales
- Las tareas típicas
- Requisitos mínimos.
- Las características de clase.

e) El Código

Compuesto por una o más letras y dos dígitos, constituye un elemento ordenador, que permite identificar en que servicio, grupo ocupacional o serie se encuentra ubicado el puesto.

3.3.4.6. VI. ÍNDICE ALFABÉTICO

PUESTOS POR ORDEN ALFABÉTICO NÚMERO

Administrador de Control Interno	1
Comercializadores	2
Confeccionadores	3
Contador	4
Controlador de Calidad	5
Cortadores	6
Director General	7

Estampadores	8
Guarda Almacén	9
Planchadores	10
Supervisor de Compras	11
Supervisor de Producción	12
Supervisor de Ventas	13

3.3.4.7. VII. ÍNDICE OCUPACIONAL

NÚMERO	PUESTO	CÓDIGO	PÁG.
GRUPO DIRECTIVO			
1.1	Administrador	D1AD	80
GRUPO GERENCIAL			
2.1	Dirección General	G2DG	81
GRUPO ADMINISTRATIVO			
3.1	Supervisor de Compras	A3SC	83
3.2	Supervisor de Producción	A3SP	85
3.3	Supervisor de Ventas	A3SV	87
3.4	Administrador de Control Interno	A3CI	89

GRUPO OPERATIVO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVO

4.1	Guarda Almacén	S4GA	91
4.2	Comercializadores	S4CM	93
4.3	Contador	S4CO	96

GRUPO OPERATIVO DE PRODUCCIÓN

5.1	Cortadores	O5CT	99
5.2	Confeccionadores	O5CF	101
5.3	Planchadores	O5PL	104
5.4	Estampadores	O5ET	106
5.5	Controlador de Calidad	O5CC	108

Grupo Directivo	
1.1 Administradores	CÓDIGO D1AD
ADMINISTRADOR	

a) Misión del Puesto

Analizar, evaluar y supervisar los informes presentados por los diferentes organismos de dirección y control, para tomar decisiones favorables o desfavorables sobre la gestión económica-financiera-productiva y administrativa de la empresa.

b) Tareas Típicas

- Aprobar el plan de trabajo de la Empresa.

- Autorizar la adquisición de bienes, materia prima o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos.
- Conocer los balances mensuales, trimestrales, semestrales y los informes relativos a la marcha de la empresa, y aprobarlos o rechazarlos.
- Elegir y remover, con causa justa, a al Director General y Control Interno.
- Acordar la disolución de la empresa, su fusión con otra u otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración empresarial, cuya afiliación no sea obligatoria.

c) Características de Clase

- Responsabilidad por el crecimiento, desarrollo y la buena marcha de la Empresa.
- Requieren capacidad de análisis, liderazgo, toma de decisiones y gestión.
- Supervisa al Director General, a la Auditoría Interna, que los objetivos organizacionales se cumplan.

Grupo Gerencial	
2.1 Dirección General	CÓDIGO G2DG
DIRECTOR GENERAL	

a) Misión del Puesto

Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar que todas las actividades Administrativa, Financieras y Productivas de la Empresa se realicen eficientemente, buscando un uso adecuado de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, a demás representa a la empresa, cumplir y hacer cumplir las políticas dictadas por la administración.

b) Relaciones Interpersonales

- Con todo el personal de la empresa para fines de trabajo.
- Con el Administrador.
- Con Auditoría Interna y Externa
- Con Instituciones Privadas, Públicas y Público en General.

c) Tareas Típicas

- Organizar la administración de la empresa y responsabilizarse de ella;
- Cumplir y hacer cumplir a los empleados las disposiciones emanadas de la Administración.
- Presentar un informe administrativo y los balances semestrales a consideración de los Administradores.

- Nombrar, aceptar renuncias y cancelar a los empleados cuya asignación o remoción no corresponda a otros organismos.
- Vigilar que se lleve correctamente la contabilidad.

d) Requisitos Mínimos

- **Instrucción:**

Título profesional acorde a la finalidad de la Empresa como: Lcdo. En Contabilidad y Auditoría, Administrador de Empresas, Economista o carreras afines.

- **Experiencia:**

2 a 4 años o más en actividades similares.

- **Capacitación requerida por el puesto:**

Análisis Financiero, Planeación Estratégica, Liderazgo, Manejo de Recursos Humanos, Negociación, Desarrollo Organizacional, Administración de Crédito, Alta Gerencia, Proyectos y Manejar Microsoft Word, PowerPoint, Excel avanzado , Internet, Adobe Acrobat, entre otros.

- **Fortalezas Personales:**

Trabajo a presión, capacidad de análisis, liderazgo, toma de decisiones, tolerancia, equidad, dinamismo, iniciativa, creatividad, perseverancia, imparcialidad, honestidad, negociación, confiabilidad, excelentes relaciones personales, ética, visión empresarial y flexibilidad.

e) Características de Clase

- **Responsabilidad Funcional:**

Por la adecuada Administración de la empresa busca la rentabilidad, crecimiento y desarrollo de la institución.

- **Responsabilidad Valores y Documentos:**

Reglamentos, planes de trabajo, presupuesto, plan operativo, muebles y enseres entregados.

- **Esfuerzo Mental:**

El puesto requiere gran esfuerzo mental para mantener una adecuada Administración de la Empresa.

- **Esfuerzo Físico:**

El puesto requiere moderado esfuerzo físico.

- **Supervisión Recibida:** Administradores

- **Supervisión Ejercida:**

Compras, Producción, ventas y Control interno.

Grupo Administrativo	
1.1 Supervisor de Compras	CÓDIGO A3SC
SUPERVISOR DE COMPRAS	

a) Misión del Puesto

Planificar, dirigir, implementar, supervisar y asesorar en los mecanismos de compras de materias primas e insumos, con

el propósito de precautelar la correcta aplicación y utilización de los recursos de la empresa.

b) Relaciones Interpersonales

- Con todo el personal de la empresa para fines de compra de materias primas e insumos.
- Con la administración y el Director General.
- Proveedores y el Control Interno.

c) Tareas Típicas

- Vigila en cualquier tiempo las operaciones de compra.
- Comprueba la existencia y el adecuado inventario de materia prima e insumos, con el propósito de proveer y garantizar su existencia en bodega.
- Evalúa los recursos y sistemas de información de la bodega o almacén que permita tomar decisiones rápidas sobre compras.
- Asesoramiento en la de gestión de compras, entre otros, así como las responsabilidades y funciones de su departamento.
- Realiza un seguimiento a los inventarios de materia prima.
- Evalúa la correcta selección de los proveedores de materia prima.

- Elabora el plan anual de proveeduría a ser ejecutado durante el ejercicio de producción.
- Entregar un informe trimestral de su gestión dirigida a los Administradores.

d) Requisitos Mínimos

- **Instrucción:**
Egresado de Administración o estudiante de 8vo. nivel de administración o carreras afines.
- **Experiencia:**
1 a 3 años o más en actividades de Inventarios y Proveeduría.
- **Capacitación requerida por el puesto:**
Elaboración de informes de Inventarios de materia prima e insumos, Evaluación del Sistema de Control, Manejar Word, PowerPoint, Excel avanzado, Internet, Adobe Acróbat, entre otros
- **Fortalezas Personales:**
Análisis, síntesis, imparcialidad, objetividad, iniciativa, ética, creatividad, honestidad, confiabilidad, excelentes relaciones personales, responsabilidad y firmeza.

e) Características de Clase

- **Responsabilidad Funcional:**
Cumple y hace cumplir los procesos de Control de compras, manejo ético de las compras, normas y políticas.
- **Responsabilidad Valores y Documentos:**
Reglamentos, presupuesto, plan de compras, informes especiales, cartera, inventarios de materia prima e insumos y enseres a su cargo.
- **Esfuerzo Mental:**
El puesto requiere excepcional esfuerzo mental para mantener un adecuado Control de inventarios de compras de la empresa.
- **Esfuerzo Físico:**
El puesto requiere normal esfuerzo físico.
- **Supervisión Recibida:**
Director General, Administración.
- **Supervisión Ejercida:**
Sobre los procesos de gestión de compras.

Grupo Administrativo	
1.2 Supervisor de Producción	CÓDIGO A3SP
SUPERVISOR DE VENTAS	

a) Misión del Puesto

Planificar, dirigir, implementar, supervisar y asesorar en los procesos de producción, con el propósito de utilizar la correcta aplicación y utilización de los recursos materiales para las prendas entregadas por la empresa.

b) Relaciones Interpersonales

- Con todo el personal de la empresa para la correcta producción de la elaboración de las prendas.
- Con la administración y el Director General.
- Con especialistas de la misma rama de la producción para innovar procesos.

c) Tareas Típicas

- Vigilar en cualquier tiempo las operaciones de producción de la planta.
- Comprueba la existencia y el adecuado inventario de materia prima e insumos, con el propósito de que la producción no sea parada.
- Evalúa los recursos y sistemas de producción de la fábrica que permita un continuo trabajo de los empleados.
- Asesoramiento en la de gestión de producción, entre otros, así como las responsabilidades y funciones de su departamento.

- Realiza un seguimiento de la producción de las prendas hasta su entrega final.
- Evalúa la correcta selección de los procesos de producción de la fábrica.
- Entregar un informe trimestral de su gestión dirigida a los Administradores.

d) Requisitos Mínimos

- **Instrucción:**

Titular en Ingeniería de Procesos o Egresado de Administración de empresas o estudiante de 8vo. Nivel de administración o carreras afines.

- **Experiencia:**

Se necesita conocimientos de 1 a 3 años o más en actividades de producción.

- **Capacitación requerida por el puesto:**

Debe realizar la elaboración de informes de Producción de la fábrica, evaluación del Sistema de Control, conocimientos en el manejo de programas computacionales como: Word, PowerPoint, Excel avanzado, Internet, Adobe Acrobat, entre otros.

- **Fortalezas Personales:**

Análisis, síntesis, imparcialidad, objetividad, iniciativa, ética, creatividad, honestidad, confiabilidad, excelentes relaciones personales, responsabilidad y firmeza.

e) Características de Clase

- **Responsabilidad Funcional:**
Cumple y hace cumplir los procesos de Producción de la planta. Manejo ético de la materia prima e insumos, normas y políticas.
- **Responsabilidad Valores y Documentos:**
Reglamentos, presupuesto, plan de producción, informes especiales, inventarios de materia prima e insumos y enseres a su cargo.
- **Esfuerzo Mental:**
El puesto requiere excepcional esfuerzo mental para mantener un adecuado Control de producción de la empresa.
- **Esfuerzo Físico:**
El puesto requiere normal esfuerzo físico.
- **Supervisión Recibida:**
Director General, Administración.
- **Supervisión Ejercida:**
Sobre los procesos de gestión de producción.

Grupo Administrativo	
1.3 Supervisor de Ventas	CÓDIGO A3SV
SUPERVISOR DE VENTAS	

a) Misión del Puesto

Planificar, dirigir, implementar, supervisar y asesorar los canales de distribución hacia el público, con el propósito de precautelar la correcta aplicación y utilización de los planes de ventas de la empresa.

b) Relaciones Interpersonales

- Con todo el personal de la empresa para fines de canalizar la modalidad y las estrategias de ventas.
- Con la administración y el Director General
- Mercado Interno, Externo y el Control Interno.

c) Tareas Típicas

- Vigila en cualquier tiempo las operaciones de Ventas.
- Comprueba la existencia y el adecuado inventario de prendas elaboradas para la venta, con el propósito de proveer y garantizar su existencia.
- Evalúa los recursos y sistemas de información del almacén que permita tomar decisiones rápidas sobre ventas al por mayor o menor.
- Asesoramiento en las estrategias de ventas, entre otros, así como las responsabilidades y funciones de su departamento.

- Realiza un seguimiento a los inventarios de prendas fabricadas.
- Evalúa la correcta selección de los mercados existentes.
- Elabora el plan anual de ventas a ser ejecutado durante el ejercicio de producción.
- Entregar un informe trimestral de su gestión dirigida a los Administradores.

d) Requisitos Mínimos

- **Instrucción:**
Egresado de Marketing y ventas o estudiante de 8vo. nivel de marketing o carreras afines.
- **Experiencia:**
1 a 3 años o más en actividades de Mercado y estrategias de ventas.
- **Capacitación requerida por el puesto:**
Elaboración de informes de Ventas, Evaluación del Sistema de Control, Manejar Word, PowerPoint, Excel avanzado, Internet, Adobe Acrobat, entre otros.
- **Fortalezas Personales:**
Análisis, síntesis, imparcialidad, objetividad, iniciativa, ética, creatividad, honestidad,

confiabilidad, excelentes relaciones personales, responsabilidad y firmeza.

e) Características de Clase

- **Responsabilidad Funcional:**
Cumple y hace cumplir los procesos de los canales de distribución, manejo ético de las ventas, normas y políticas.
- **Responsabilidad Valores y Documentos:**
Reglamentos, presupuesto, plan de marketing y ventas, informes especiales, cartera, inventarios existentes de prendas elaboradas y enseres a su cargo.
- **Esfuerzo Mental:**
El puesto requiere excepcional esfuerzo mental para mantener un adecuado Canal de ventas internas y externas de prendas de la empresa.
- **Esfuerzo Físico:**
El puesto requiere normal esfuerzo físico.
- **Supervisión Recibida:**
Director General, Administración.
- **Supervisión Ejercida:**
Sobre los procesos de Mercado y marketing.

Grupo Administrativo	
1.4 Administrador de Control Interno	CÓDIGO A3CI
ADMINISTRADOR DE CONTROL INTERNO	

a) Misión del Puesto

Planificar, dirigir, implementar, supervisar y asesorar los sistemas de control interno, con el propósito de que exista una correcta aplicación y utilización de las normas de control contable.

b) Relaciones Interpersonales

- Con el personal para fines de control contable y financiero.
- Con la administración y el Director General
- Con el Contador.

c) Tareas Típicas

- Vigila en cualquier tiempo las operaciones realizadas por la empresa en el campo financiero contable.
- Evalúa los recursos y sistemas de información contable de los departamentos de compras, ventas y producción que permita analizar el correcto funcionamiento económico administrativo y financiero de la empresa.
- Asesoramiento en la administración contable, entre otros, así como las responsabilidades y funciones de su departamento.

- Realiza un seguimiento a los inventarios de materia prima y productos elaborados.
- Elabora el plan anual a ser ejecutado durante el ejercicio de económico.
- Entregar un informe trimestral de su gestión dirigida a los Administradores.

d) Requisitos Mínimos

- **Instrucción:** Administrador de Empresas, Lic. en contabilidad o afines.
- **Experiencia:** 1 a 3 años o más en actividades de Control Interno.
- **Capacitación requerida por el puesto:**
Elaboración de informes, Evaluación del Sistema de Control, Manejar Word, PowerPoint, Excel avanzado, Internet, Adobe Acrobat, entre otros.
- **Fortalezas Personales:**
Análisis, síntesis, imparcialidad, objetividad, iniciativa, ética, creatividad, honestidad, confiabilidad, excelentes relaciones personales, responsabilidad y firmeza.

e) Características de Clase

- **Responsabilidad Funcional:**
Cumple y hace cumplir los procesos de Control Interno, manejo ético de las cuentas contables, normas y políticas.
- **Responsabilidad Valores y Documentos:**
Reglamentos, presupuesto, plan de operativo, informes especiales, cartera, inventarios y enseres a su cargo.
- **Esfuerzo Mental:**
El puesto requiere excepcional esfuerzo mental para mantener un adecuado Control de inventarios de compras de la empresa.
- **Esfuerzo Físico:**
El puesto requiere normal esfuerzo físico.
- **Supervisión Recibida:**
Director General, Administración.
- **Supervisión Ejercida:**
Sobre los procesos de Control Interno.

Grupo Operativo de Servicios Administrativo	
4.1 Guarda Almacén	CÓDIGO S4GA
GUARDA ALMACÉN	

a) Misión del Puesto

Vigilar, cuidar los bienes, materia prima, insumos y productos terminados de la fábrica que ingresen a la bodega, mantiene en control las entradas y salidas de todo tipo de bienes, así como también velar por la seguridad de todo lo que sale de la bodega e incluso lo que ingresa y sale de la empresa.

b) Relaciones Interpersonales

- Con todo el personal de la Empresa.
- Director General y Supervisor de Compras y Ventas.
- Empleados de la planta de Producción.

c) Tareas Típicas

- Al iniciar el día, realiza una supervisión interna y externa de la bodega y almacén verificado que no existan faltantes diariamente.
- Custodiar que no se presenten irregularidades en la bodega y almacén y busca solucionar con urgencia cualquier novedad.
- Controla la entrada y salida de las materias primas e insumos al igual que los productos terminados.

- Atiende los pedidos realizados por el departamento de ventas y producción.
- Cuida la integridad del departamento.
- Al concluir las actividades de la empresa revisar internamente y externamente para verificar que existan irregularidades.

d) Requisitos Mínimos

- **Instrucción:** Egresado de Administración o afines.
- **Experiencia:**
1 año a 2 años en actividades similares.
- **Capacitación requerida por el puesto:**
Manejo de inventarios, Word, Excel y otros programas de computación, Relaciones Humanas y Seguridad Personal.
- **Fortalezas Personales:**
Buen estado físico, sociabilidad, agilidad, honestidad, tolerancia, estabilidad emocional, precisión, amabilidad, discreción, puntualidad, colaboración y responsabilidad.

e) Características de Clase

- **Responsabilidad Funcional:**
Por el cuidado, seguridad, orden, integridad de los bienes de la empresa.
- **Responsabilidad Valores y Documentos:**
Información confidencial de la empresa, documentos de entradas y salida de bienes, productos y equipos, muebles, enseres entregados.
- **Esfuerzo Mental:**
El puesto requiere normal esfuerzo mental para realizar el trabajo de Guarda Almacén.
- **Esfuerzo Físico:**
El puesto requiere normal esfuerzo físico.
- **Supervisión Recibida:**
Supervisor de Compras
- **Supervisión Ejercida:**
Sobre las actividades encomendadas.

Grupo Operativo de Servicios Administrativo	
4.2 Comercializadores	CÓDIGO S4CM
COMERCIALIZADORES	

a) Misión del Puesto

Atender al público eficientemente con amabilidad, cortesía, para la promoción, desarrollo, difusión, publicidad de los productos terminados, provee de toda la información necesaria, buscando incrementar las ventas a corto, mediano y largo plazo para disponer de recursos económicos inmediatos.

b) Relaciones Interpersonales

- Con todo el personal de la Empresa.
- Director General y Supervisor de Ventas.
- Clientes y público en general.

c) Tareas Típicas

- Atiende oportunamente con amabilidad, cortesía y eficiencia al público en las operaciones de compras de productos terminados.
- Realiza el ingreso al sistema computacional para de los clientes para tenerles registrados.
- Realiza la actualización de los productos diariamente.
- Informa al cliente sobre la los productos que se venden en el almacén y que son de calidad y las ventajas de sus compras por los descuentos.

- Orientar a los compradores sobre los productos.
- Presenta informe diario y mensual al Jefe inmediato sobre las metas.
- Maneja y mantiene técnicas apropiadas de comunicación y relaciones interpersonales.
- Verifica el ingreso de productos, conciliando el reporte emitido por el sistema con los respaldos o formularios efectuados en el día.

d) Requisitos Mínimos

- ***Instrucción:*** Para optar por el cargo de comercializador de tener estudios superiores o egresado en marketing y ventas o estudiante de 8vo. nivel de la misma carrera o afines.
- ***Experiencia:*** Debe tener experiencia de 6 meses a 1 año o más en actividades similares (Ventas).
- ***Capacitación requerida por el puesto*** Atención al Cliente, Publicidad, administración de ventas, Negociación, Marketing, Reglamentos, Políticas y Manejar Microsoft Word, Antivirus, PowerPoint, Excel avanzado, Internet, Adobe Acrobat, entre otros.
- ***Fortalezas Personales:*** Capacidad de análisis, síntesis, iniciativa, ética, minuciosidad, creatividad, confiabilidad, tolerancia, capacidad

para interrelacionarse rápidamente, persuasión, negociación, dinamismo, alto autoestima y trabajo bajo presión.

e) Características de Clase

- **Responsabilidad Funcional:**
Por la excelente atención al socio, proveer de toda la información necesaria.
- Buscar incrementar las ventas a corto, mediano y largo plazo para disponer de recursos económicos inmediatos.
- **Responsabilidad Valores y Documentos:**
Información de servicio al cliente, reglamentos, manuales desarrollados, Información confidencial de la institución y equipos, muebles, enseres entregados.
- **Esfuerzo Mental:**
El puesto requiere moderado esfuerzo mental para dar un excelente servicio en la atención a los clientes.
- **Esfuerzo Físico:**
El puesto requiere normal esfuerzo físico.
- **Supervisión Recibida:**
Supervisor de Ventas y Director General.

- **Supervisión Ejercida:**

Tienen que realizar la respectiva supervisión
Sobre las actividades encomendadas.

Grupo Operativo de Servicios Administrativo	
4.3 Contador	CÓDIGO S4CO
CONTADOR	

a) Misión del Puesto

Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades contables de la Empresa bajo el cumplimiento de procedimientos establecidos en la misma con el fin de garantizar el registro correcto y oportuno de las operaciones económicas de la organización, así como da cumplimiento con las disposiciones emitidas por los Organismos de Control.

b) Relaciones Interpersonales

- Con todo el personal de la Empresa.
- Director general y Administrador de Control Interno.
- Auditor Interno y Auditor Externo.
- Organismos de Control.

c) Tareas Típicas

- Participa en la formulación del (Plan Estratégico) y (Plan Operativo Anual) de la Empresa.
- Elabora un plan de trabajo anual para el desarrollo de su Departamento y presentar al Director General, para su aprobación, seguimiento y evaluación.

- Participa, en la planificación y presupuestaria operativa de su área y de la empresa.
- Analiza, evalúa y recomienda los cambios que sean necesarios en el sistema de contabilidad de la Cooperativa, siempre que propendan a mejorar el mismo, cumpliendo con las normas de Contabilidad de General Aceptación.
- Efectúa constataciones de inventarios físicos en forma periódica o cuando se lo requiera, de todos los bienes de la empresa, así como la existencia de materiales y equipos.
- Cumple con las recomendaciones emitidas por Auditoria Interna, Externa y Organismos de Control.
- Legaliza con su firma, la veracidad de los estados financieros para la Empresa.
- Prepara, revisa y cancela las declaraciones de pagos, por concepto de retención de impuestos a la renta y otras obligaciones tributarias vigentes
- Elabora, registra y legaliza comprobantes de contabilidad de fin de mes y cierre del ejercicio económico.
- Revisa y aprueba en forma mensual las conciliaciones bancarias y anexos.

- Mantiene un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económicas, garantizando la aplicación correcta de las normas contables.
- Efectúa el control previo concurrente de las transacciones financieras de la Empresa, de acuerdo a las disposiciones internas y las normas vigentes.
- Dispone oportunamente de los estados financieros y demás anexos, a fin de proporcionar a los estamentos ejecutivos y directivos de información veraz para su análisis y toma de decisiones.
- Lleva y mantiene actualizada la contabilidad de la institución, sus registros, anexos y demás documentos de respaldo.
- Emite informes a la Administración de todas las actividades realizadas.
- Realiza periódicamente si es posible diariamente los arqueos de Caja Chica.
- Realiza reuniones de trabajo con su personal para tratar asuntos de trabajo.

d) Requisitos Mínimos

- **Instrucción:**

Título profesional acorde a la finalidad de la Empresa como: Lcdo. en Contabilidad y Auditoría (C P A.)

- **Experiencia:**

2 a 3 años o más en actividades similares.

- **Capacitación requerida por el puesto:**

Actualización Contable, Elaboración de Balances, Plan de Cuentas, Patrimonio Técnico, Contabilidad de Costos, Presupuesto, Elaboración y Evaluación, Flujo de Caja, Evaluación Financiera, Inversiones, Estadística Financiera, Elaboración de Informes Técnicos, Tributación, Legislación Laboral y Manejar Microsoft Word , Safi, PowerPoint, Excel avanzado , Internet, Adobe Acrobat, entre otros.

- **Fortalezas Personales:**

Trabajo a presión, capacidad de análisis, síntesis, toma de decisiones, tolerancia, fluidez verbal, dinamismo, minuciosidad, honestidad, responsabilidad, excelente relaciones personales, ética y flexibilidad.

e) Características de Clase

- **Responsabilidad Funcional:**

Por mantener un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económicas, garantizando la aplicación correcta de las normas contables y por tributar oportunamente sin retrasos.

- **Responsabilidad Valores y Documentos:**
De reglamentos, manuales, formularios, documentos, archivos contables, información confidencial de la empresa y equipos, muebles, enseres entregados.
- **Esfuerzo Mental:**
El puesto requiere excepcional esfuerzo mental para una adecuada administración de la Contabilidad de la Empresa.
- **Esfuerzo Físico:**
El puesto requiere normal esfuerzo físico.
- **Supervisión Recibida:**
Administrador de Control Interno y Director General.
- **Supervisión Ejercida:**
Ventas, Compras, y Producción.

Grupo Operativo de Producción	
5.1 Cortadores	CÓDIGO O5CT
CORTADORES	

a) Misión del Puesto

Ejecutar las actividades de corte de trazos de telas bajo el cumplimiento de procedimientos establecidos por el departamento de producción con el fin de garantizar el correcto y oportuno trabajo y elaboración de las prendas, como el cumplimiento de los niveles de control de calidad.

b) Relaciones Interpersonales

- Con todo el personal de la Empresa.
- Supervisor de Compras, Guarda almacén y comercializadores.
- Organismos de Control.

c) Tareas Típicas

- Trazar moldes de camisetas deportivas y otras prendas.
- Tender la tela para cortar y separar por piezas.
- Recibir órdenes de producción por parte del supervisor de producción.
- Clasificar por tallas y colores de acuerdo a los modelos.
- Recibir instrucciones del departamento de producción.
- Llevar el control de las prendas cortadas por tallas.
- Entregar las piezas cortadas al departamento de confección o estampado según sea de la disponibilidad.

d) Requisitos Mínimos

- **Instrucción:**
Bachiller de cualquier especialización con conocimientos en corte y confección.
- **Experiencia:**
1 a 2 años o más en actividades similares.

- **Capacitación requerida por el puesto:**
Conocimiento y experiencia en corte y confección para la elaboración de camisetas y otras prendas de vestir.
- **Fortalezas Personales:**
Trabajo a presión, capacidad de toma de decisiones, tolerancia, dinamismo, minuciosidad, honestidad, responsabilidad, excelente relaciones personales y ética profesional.

e) Características de Clase

- **Responsabilidad Funcional:**
Por mantener un trabajo adecuado, realizar las operaciones de corte con calidad, garantizar el proceso de producción con su trabajo.
- **Responsabilidad Valores y Documentos:**
Responsabilidad sobre los trabajos encomendados dentro de su área y la preocupación por los equipos, muebles y enseres entregados.
- **Esfuerzo Mental:**
El puesto requiere excepcional esfuerzo mental para una adecuada producción de prendas cortadas.

- **Esfuerzo Físico:**
El puesto requiere normal esfuerzo físico.
- **Supervisión Recibida:**
Supervisor de Producción y Administrador de Control Interno y Director General.
- **Supervisión Ejercida:**
Sobre los procesos de corte.

Grupo Operativo de Producción	
5.2 Confeccionadores	CÓDIGO O5CF
CONFECCIONADORES	

a) Misión del Puesto

Ejecutar las actividades de confección de las prendas de vestir bajo el cumplimiento de procedimientos establecidos por el área de producción, con el fin de garantizar que el producto sea entregado en el tiempo requerido, así como el cumplimiento de las disposiciones emitidas por los Organismos Administrativos y de Control.

b) Relaciones Interpersonales

- Con todo el personal de la Empresa.
- Supervisor de Compras, Guarda almacén, cortadores y comercializadores.
- Organismos de Control

c) Tareas Típicas

- Recibir y ejecutar las órdenes del Jefe de Producción.

- Coordinar con el Jefe de Producción y con su respectivo módulo el ingreso de órdenes de corte al área de confección, organizando el proceso de confección.
- Recibir del área de corte, todas la piezas que requiere la orden de corte. Se debe recibir contando.
- Entregar inmediatamente piezas falladas al área de corte, para que realice la respectiva reposición.
- Cumplir con los tiempos de producción asignados por el Jefe de Producción.
- Realizar las labores de limpieza asignado por el Jefe de Producción.
- Cumplir con todas las funciones inherentes a su cargo.
- Dedicar tiempo completo al cumplimiento de sus funciones.
- Atender a los cronogramas de trabajo dispuestos por el Jefe de Producción para la ejecución de las actividades planificadas.
- Mantener el grado de eficiencia necesario para el desempeño de sus actividades.

- Guardar absoluta reserva en los asuntos que, por su naturaleza tuvieren esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueren de su conocimiento.
- Dar información inmediata al Jefe de Producción o a Gerencia General, sobre todo asunto o acontecimiento que pudiere ocasionar perjuicio al negocio, trabajadores, usuarios y bienes de la misma.
- Colaborar en trabajos emergentes siempre y cuando no se contrapongan al cumplimiento efectivo de sus tareas específicas.
- Cuando Jefe de Producción lo requiera para cumplir con pedidos de confección eventuales.
- Dar buen uso a los instrumentos, equipos, suministros o bienes en general de propiedad de CREATEXSA.
- Además declara tener perfecto conocimiento de que está absolutamente prohibido disponer de los equipos, materiales o instrumentos para su uso personal.

d) Requisitos Mínimos

- **Instrucción:**
Bachiller de cualquier especialización con conocimientos en corte y confección.

- **Experiencia:**

Debe tener por lo menos de 1 a 2 años o más en actividades similares.

- **Capacitación requerida por el puesto:**

Debe tener Conocimiento y experiencia en corte y confección para la elaboración de camisetas y otras prendas de vestir.

- **Fortalezas Personales:**

Este trabajo debe realizárselo a presión, con capacidad de tomar de decisiones, tolerancia, dinamismo, minuciosidad, honestidad, responsabilidad, excelente relaciones personales y ética profesional.

e) Características de Clase

- **Responsabilidad Funcional:**

Por mantener un trabajo adecuado, realizar de forma ordenada las operaciones de corte con calidad, garantizar el proceso de producción con su trabajo.

- **Responsabilidad Valores y Documentos:**

Responsabilidad sobre los trabajos encomendados dentro de su área exclusiva y la preocupación por los equipos, muebles y enseres entregados.

- **Esfuerzo Mental:**
El puesto requiere excepcional esfuerzo mental para una adecuada producción de prendas cortadas.
- **Esfuerzo Físico:**
El puesto requiere normal esfuerzo físico.
- **Supervisión Recibida:**
Recibe control del Supervisor de Producción y Administrador, de Control Interno y Director General.
- **Supervisión Ejercida:**
Sobre los procesos de confección.

Grupo Operativo de Producción	
5.3 Planchadoras	CÓDIGO O5PL
PLANCHADORAS	

a) Misión del Puesto

Ejecutar las actividades de planchado de las prendas de vestir bajo el cumplimiento de procedimientos establecidos por el área de producción, con el fin de garantizar que el producto sea entregado en el tiempo requerido, así como el cumplimiento de las disposiciones emitidas por los Organismos Administrativos y de Control.

b) Relaciones Interpersonales

- Con todo el personal de la Empresa.

- Supervisor de Compras, Guarda almacén, cortadores, confeccionadores y comercializadores.
- Organismos de Control

c) Tareas Típicas

- Recibir y ejecutar las órdenes del Jefe de Producción.
- Coordinar con el Jefe de Producción y con su respectivo módulo el ingreso de órdenes de planchado a su área.
- Recibir del área de confección, todas las prendas. Se debe recibir contando.
- Entregar inmediatamente piezas falladas al área de confección, para que realice la respectiva reposición.
- Cumplir con los tiempos de producción asignados por el Jefe de Producción.
- Realizar las labores de limpieza asignado por el Jefe de Producción.
- Cumplir con todas las funciones inherentes a su cargo.
- Dedicar tiempo completo al cumplimiento de sus funciones.

- Atender a los cronogramas de trabajo dispuestos por el Jefe de Producción para la ejecución de las actividades planificadas.
- Mantener el grado de eficiencia necesario para el desempeño de sus actividades.
- Dar información inmediata al Jefe de Producción o a Gerencia General, sobre todo asunto o acontecimiento que pudiere ocasionar perjuicio al negocio, trabajadores, usuarios y bienes de la misma.
- Colaborar en trabajos emergentes siempre y cuando no se contrapongan al cumplimiento efectivo de sus tareas específicas.
- Cuando Jefe de Producción lo requiera para cumplir con pedidos de confección eventuales.
- Dar buen uso a los instrumentos, equipos, suministros o bienes en general de propiedad de CREATEXSA.

d) Requisitos Mínimos

- **Instrucción:**
Bachiller con conocimientos en corte y confección.
- **Experiencia:**
1 a 2 años o más en actividades similares.

- **Capacitación requerida por el puesto:**

Conocimiento y experiencia en corte, confección y planchado de camisetas y otras prendas de vestir.

- **Fortalezas Personales:**

Trabajo a presión, capacidad de toma de decisiones, tolerancia, dinamismo, minuciosidad, honestidad, responsabilidad, excelente relaciones personales y ética profesional.

e) Características de Clase

- **Responsabilidad Funcional:**

Por mantener un trabajo adecuado, realizar las operaciones de planchado con calidad, garantizar el proceso de producción con su trabajo.

- **Responsabilidad Valores y Documentos:**

Responsabilidad sobre los trabajos encomendados dentro de su área y la preocupación por los equipos, muebles y enseres entregados.

- **Esfuerzo Mental:**

El puesto requiere excepcional esfuerzo mental para una adecuada producción de prendas cortadas.

- **Esfuerzo Físico:**

El puesto requiere normal esfuerzo físico.

- **Supervisión Recibida:**
Supervisor de Producción y Administrador de Control Interno y Director General.
- **Supervisión Ejercida:**
Sobre los procesos de planchado y calidad.

Grupo Operativo de Producción	
5.4 Estampadores	CÓDIGO O5ET
ESTAMPADORES	

a) Misión del Puesto

Ejecutar las actividades de estampado de las prendas de vestir bajo el cumplimiento de procedimientos establecidos por el área de producción, con el fin de garantizar que el producto sea entregado en el tiempo requerido, así como el cumplimiento de las disposiciones emitidas por los Organismos Administrativos y de Control.

b) Relaciones Interpersonales

- Con todo el personal de la Empresa.
- Supervisor de Compras, Guarda almacén, cortadores, confeccionadores, planchadores y comercializadores.
- Organismos de Control.

c) Tareas Típicas

- Recibir y ejecutar las órdenes del Jefe de Producción.
- Coordinar con el Jefe de Producción el ingreso de órdenes de estampado con el respectivo

control de estampado y la hoja de tiempos de producción por hora y colores por diseño.

- Recibir del área de confección todas las piezas que requiere el control de estampado. Se debe recibir contando.
- Entregar inmediatamente piezas falladas al área de corte, para que realice la respectiva reposición.
- Cumplir con los tiempos de producción para estampado asignados por el Jefe de Producción.
- Cumplir con todas las funciones inherentes a su cargo.
- Atender a los cronogramas de trabajo dispuestos y establecidos por el Jefe de Producción para la ejecución de las actividades planificadas.
- Mantener el grado de eficiencia necesario para el desempeño de sus actividades.
- Dar información inmediata al Jefe de Producción o al Gerencia sobre todo asunto o acontecimiento que pudiere ocasionar perjuicio al negocio.
- Colaborar en trabajos emergentes siempre y cuando no se contrapongan al cumplimiento efectivo de sus tareas específicas.

- Cuando Jefe de Producción lo requiera para cumplir con pedidos de confección eventuales.
- Dar buen uso a los instrumentos, equipos, suministros o bienes en general de propiedad de CREATEXSA.

d) Requisitos Mínimos

- **Instrucción:**
Bachiller de cualquier especialización con conocimientos en estampado.
- **Experiencia:**
1 a 2 años o más en actividades similares.
- **Capacitación requerida por el puesto:**
Conocimiento y experiencia en estampado de camisetitas y otras prendas de vestir.
- **Fortalezas Personales:**
Trabajo a presión, capacidad de toma de decisiones, honestidad, responsabilidad, excelente relaciones personales.

e) Características de Clase

- **Responsabilidad Funcional:**
Mantener un trabajo adecuado, realizar las operaciones de corte con calidad, garantizar el proceso de producción.

- **Responsabilidad Valores y Documentos:**
Responsabilidad sobre los trabajos encomendados y la preocupación por los enseres entregados.
- **Esfuerzo Mental:**
El puesto requiere excepcional esfuerzo mental para una adecuada producción de prendas cortadas.
- **Esfuerzo Físico:**
El puesto requiere normal esfuerzo físico.
- **Supervisión Recibida:**
Supervisor de Producción y Administrador.
- **Supervisión Ejercida:**
Sobre los procesos de estampado.

<i>Grupo Operativo de Producción</i>	
<i>5.5 Controlador de Calidad</i>	CÓDIGO O5CC
CONTROLADOR DE CALIDAD	

a) Misión del Puesto

Ejecutar las actividades de control de calidad de las prendas de vestir terminadas bajo el cumplimiento de parámetros de calidad y procedimientos establecidos por el área de producción para su comercialización, con el fin de garantizar que el producto sea entregado en el tiempo requerido, así como el cumplimiento de las disposiciones emitidas por los Organismos Administrativos y de Control.

b) Relaciones Interpersonales

- Con todo el personal de la Empresa.
- Supervisor de Compras, Guarda almacén, cortadores, confeccionadores, planchadores y comercializadores.
- Organismos de Control.

c) Tareas Típicas

- Recibir y ejecutar las órdenes del Jefe de Producción.
- Coordinar con el Jefe de Producción el ingreso y salida de órdenes con el respectivo control de calidad de producción.
- Recibir del área de producción todas las prendas para el respectivo control. Se debe recibir contando.
- Entregar inmediatamente prendas fallidas del área de producción, para que realice la respectiva reposición.
- Cumplir con todas las funciones inherentes a su cargo.
- Atender a los cronogramas de trabajo dispuestos por el Jefe de Producción para la ejecución de las actividades planificadas.

- Mantener el grado de eficiencia con parámetros de calidad necesario para el desempeño de sus actividades.
- Dar información inmediata al Jefe de Producción o a Gerencia General, sobre todo asunto o acontecimiento que pudiere ocasionar perjuicio al negocio, trabajadores, usuarios y bienes de la misma.
- Colaborar en trabajos emergentes siempre y cuando no se contrapongan al cumplimiento efectivo de sus tareas específicas.
- Dar buen uso a los instrumentos, equipos, suministros o bienes en general de propiedad de CREATEXSA.

d) Requisitos Mínimos

- **Instrucción:**
Bachiller de cualquier especialización con conocimientos en producción textil.
- **Experiencia:**
1 a 2 años o más en actividades similares.
- **Capacitación requerida por el puesto:**
Conocimiento y experiencia en producción textil de camisetas y otras prendas de vestir.

- **Fortalezas Personales:**

Trabajo a presión, capacidad de toma de decisiones, tolerancia, dinamismo, minuciosidad, honestidad, responsabilidad, excelente relaciones personales y ética profesional.

e) Características de Clase

- **Responsabilidad Funcional:**

Por mantener un trabajo adecuado, realizar las operaciones de control de calidad para garantizar el proceso de producción con su trabajo.

- **Responsabilidad Valores y Documentos:**

Responsabilidad sobre los trabajos encomendados dentro de su área y la preocupación por los equipos, muebles y enseres entregados.

- **Esfuerzo Mental:**

El puesto requiere excepcional esfuerzo mental para una adecuada producción de prendas cortadas.

- **Esfuerzo Físico:**

El puesto requiere normal esfuerzo físico.

- **Supervisión Recibida:**

Supervisor de Producción y Administrador de Control Interno y Director General.

- **Supervisión Ejercida:**

Sobre los procesos finales de control para salida de las prendas.

3.4. CONTROL INTERNO

3.4.1. PRINCIPIOS

El Sistema de control interno se plantea tres fundamentos o principios que lo enmarcan, integran, complementan y desarrollan, contribuyendo a dar mayor claridad a los resultados que se esperan, estos fundamentos son:

Autocontrol: es la capacidad que ostenta cada empleado para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función.

Autorregulación: es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa en la entidad, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad para la implementación del sistema de Control Interno, bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia.

Autogestión: es la capacidad institucional de toda entidad para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada en su reglamento.

3.4.2. OBJETIVO

3.4.2.1. Coadyuvar al logro de objetivos permitiendo establecer:

3.4.2.2. Acciones.

3.4.2.3. Políticas, métodos y procedimientos.

3.4.2.4. Mecanismos de prevención, control, evaluación y mejoramiento continuo.

3.4.3. BASES TÉCNICAS

3.4.3.1. Se fundamenta en la construcción de una ética empresarial.

3.4.3.2. Se orienta a la Prevención de Riesgos.

3.4.3.3. Se hace efectiva en la organización de procesos.

3.4.3.4. Encausa la organización hacia un proceso cooperativa permanente.

3.4.3.5. Dispone a la fábrica hacia la medición de la Gestión en tiempo real.

3.4.3.6. Enfatizar la operación de Información suficiente y permanente, oportuna de utilidad empresarial y social.

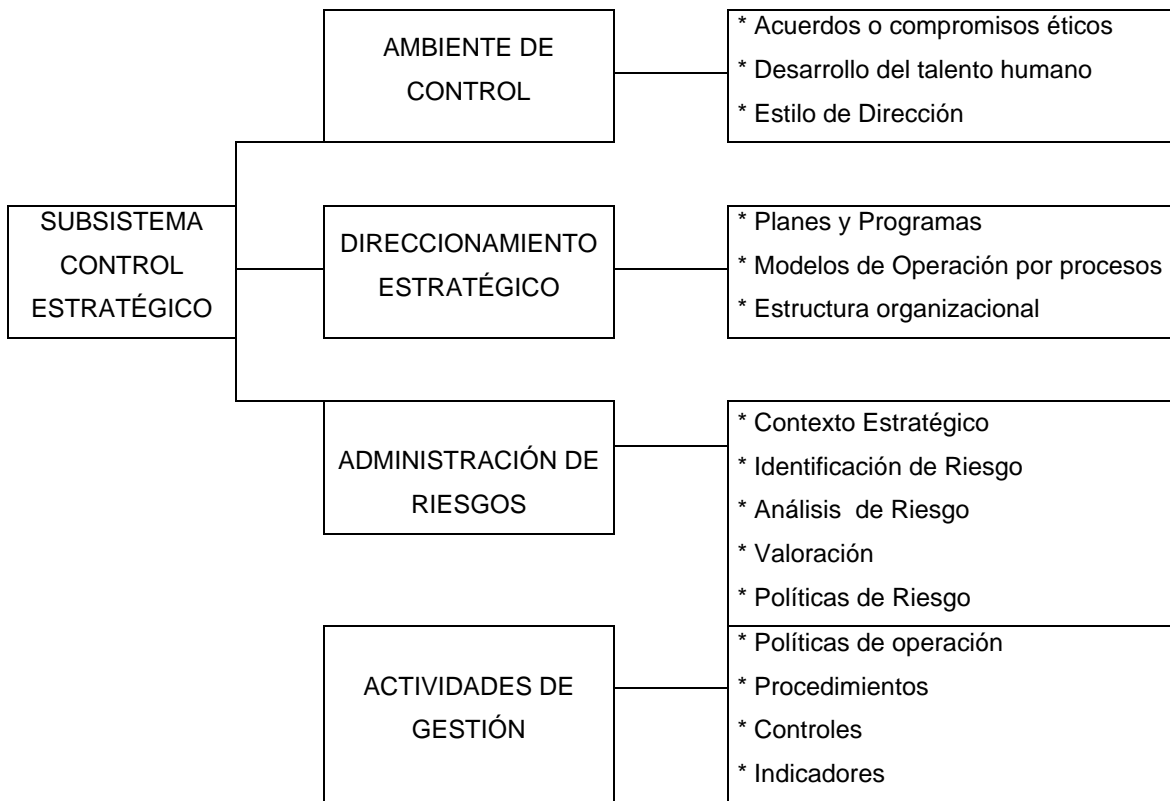
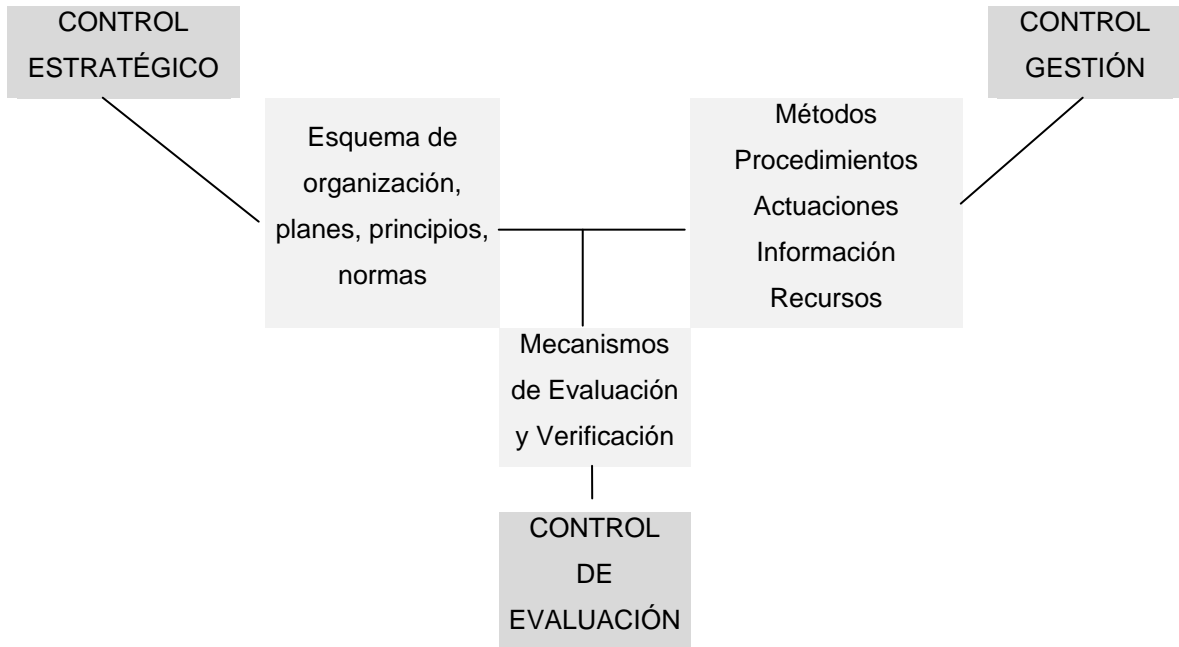
3.4.3.7. Controla la efectividad de los procesos de comunicación.

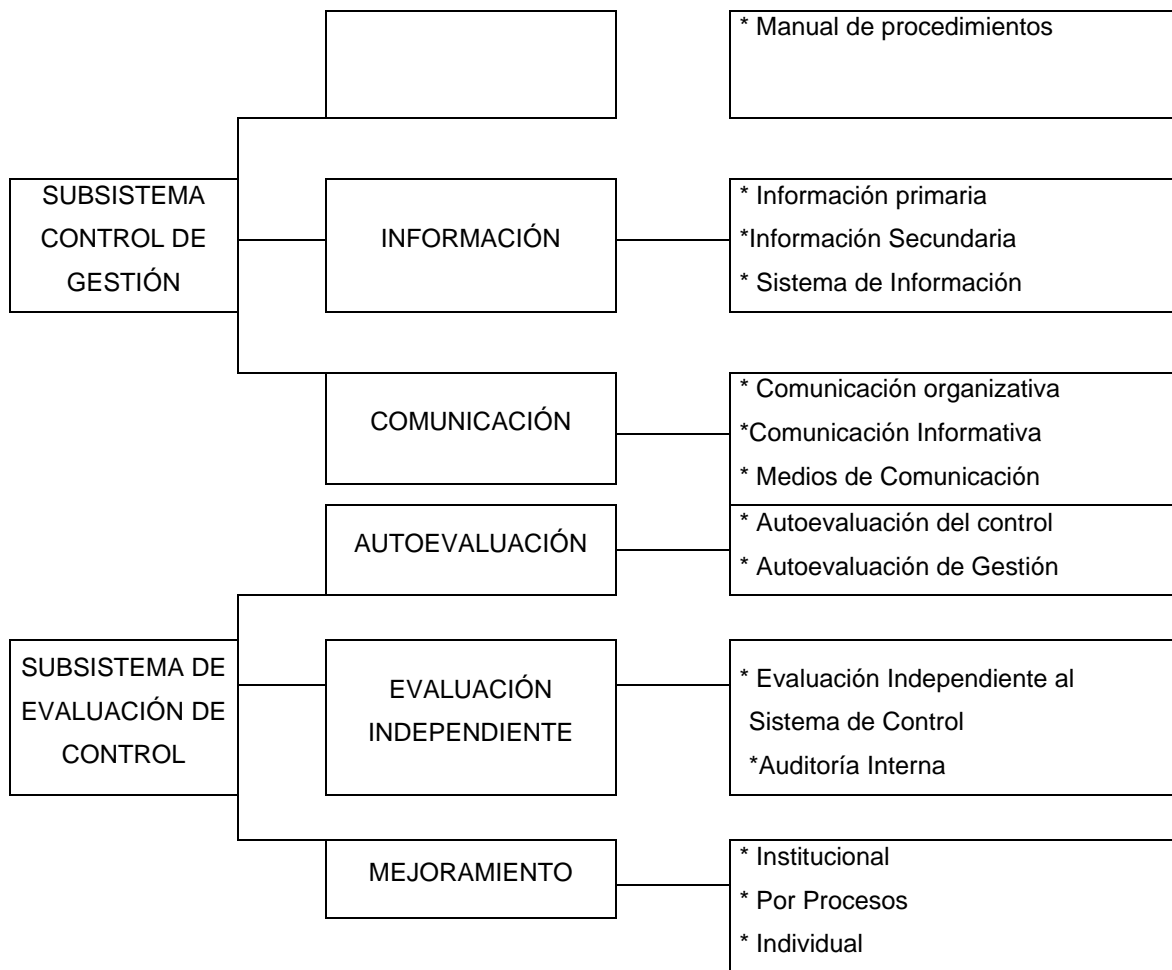
3.4.3.8. Fortalece la función de Evaluación de la gestión.

3.4.3.9. Se orienta hacia la estandarización de métodos y procedimientos.

3.4.3.10. Otorga alto nivel de importancia a los planes de Mejoramiento continuo.

3.4.4. SISTEMA DE CONTROL INTERNO





FUENTE: Encuesta Marzo 2009

AUTOR: Jaime López Villegas

Este modelo de Sistema contribuyen a direccionar y posicionar la participación y responsabilidad que tienen los diferentes actores con el funcionamiento no solo del Sistema de Control Interno sino con la empresa como tal, en este el Control Interno refuerza el concepto a través del ejercicio de la autoevaluación que cada dueño responsable del proceso debe realizar y de la divulgación que sobre las diferentes decisiones y acciones que se llevan en la fabrica debe hacer dentro de su proceso de comunicación institucional.

El autocontrol no debe interpretarse únicamente como el ejercicio del control que realiza el empleado en sus actividades, involucra el sentido de compromiso y pertenencia, el conocimiento que posee sobre la empresa y su interés por conocer los diferentes procesos y planes que en ella se realizan. El autocontrol se ve reforzado a través de la implementación y desarrollo de los componentes de Ambiente de Control, Administración del Riesgo, Actividades de Control y Autoevaluación, entre otros.

La autorregulación contribuye no solo a fortalecer el proceso comunicacional de la empresa, sino a unificar y potencializar los valores y principios corporativos y a consolidar una cultura organizacional basada en el ejercicio del control, con un estilo directivo transparente orientado a generar las claridades necesarias para que los servidores públicos puedan desarrollar sus procesos y sus funciones, con el conocimiento claro y expedito de lograr los resultados y metas de su trabajo.

Se espera que la empresa cuente con un talento humano comprometido, con la claridad y dirección sobre los procesos y las metas a cumplir, que logre desarrollar eficientemente su función, fortaleciendo su capacidad de autogestión.

Otra línea estaría representada en el fortalecimiento del rol de evaluador independiente que le brinda el modelo a la oficina de control interno o quien haga sus veces, conllevando que la oficina de control interno retroalimente los diferentes procesos a través del ejercicio de las auditorías internas y la evaluación del sistema de control interno.

Se destacan también los planes de mejoramiento como herramientas que facilitan el logro de los objetivos de la empresa a través de la aplicación de acciones correctivas y/o preventivas producto de las observaciones realizadas por los órganos de control, la oficina de control interno y las autoevaluaciones realizadas por los mismos empleados.

Nos encontramos entonces en el Subsistema de Control Estratégico orientado a la creación de una cultura organizacional fundamentada en el control a los procesos de direccionamiento estratégico, administrativos y operativos de la empresa. Permite el diseño de los lineamientos estratégicos que contribuyen a crear un ambiente favorable al control, la forma de operación con base en una gestión orientada a procesos, administrando el riesgo del no cumplimiento de sus objetivos.

Con tres componentes que lo desarrollan: Ambiente de Control, Direccionamiento Estratégico y Administración del Riesgo, estos buscan no solo señalar cuál es la ruta que debe seguir la empresa para lograr sus fines para los cuales fue creada, sino que le da un papel preponderante al talento humano desde los aspectos no solo éticos sino de desarrollo de las políticas que propenden por cualificar cada vez más la labor que estos prestan y las calidades y competencias de los mismos. Igualmente, este subsistema pretende blindar a la empresa a través del establecimiento de políticas de administración de los riesgos buscando garantizar el buen ejercicio de la función administrativa encomendada.

El Subsistema de Control de Gestión que permite a la empresa construir los elementos o estándares de control necesarios para auto controlar el desarrollo de las operaciones, tomando como base los estándares de carácter estratégico definidos respecto a los lineamientos del Subsistema de Control Estratégico.

Con el fin de controlar la gestión, se hace necesario definir, diseñar y correlacionar las acciones, funciones, flujos de información y comunicación, tendientes a garantizar la alineación de la operación de la empresa con sus propósitos institucionales permitiendo su contribución a los fines esenciales.

Está compuesto por tres componentes: Actividades de Control, Información y Comunicación Pública los cuales son los encargados de garantizar que todo aquello formulado en el Subsistema de Control Estratégico se haga realidad, a través de ejercicio del control de los elementos que cada uno de ellos presenta.

En el componente de Actividades de Control, se toman las directrices y los elementos significativos que contribuyen a la ejecución de los procesos, las mediciones y el seguimiento y control de las acciones, así como a la documentación que sobre el Control Interno debe poseer la empresa en desarrollo del fundamento de autorregulación.

En el subsistema se desarrollan Información y Comunicación, dos componentes importantes, para el fortalecimiento y mejoramiento de las relaciones de la empresa con sus empleados en cuanto a la rendición de las cuentas y la generación de participación.

En este sentido, también contribuye en el mejoramiento de las relaciones dentro de la empresa entre los empleados y directivos y al clima laboral con relación al manejo de la información interna, la comunicación organizacional y los canales de comunicación utilizados para tal fin, autor regulando un proceso de comunicación.

El tercer Subsistema de Control de Evaluación desarrolla mecanismos de medición y verificación, necesarios para determinar la eficiencia y eficacia del Sistema de Control Interno en la realización de sus propósitos de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa; y verifica si todas las actuaciones de la empresa se adelantan de conformidad con las normativas trazadas. Así mismo, proporciona acciones de mejoramiento continuo en la organización, así como las recomendaciones producto de la vigilancia de los órganos de control.

Este subsistema está compuesto por tres componentes, Autoevaluación, Evaluación Independiente y Planes de Mejoramiento. Este subsistema es el que más valor agregado le ofrece a la empresa, al enfatizar en todas las bondades y beneficios que obtienen las mismas en el ejercicio del seguimiento, monitoreo y evaluación de las actividades que realizan los responsables de los procesos, ofreciendo todos los elementos que facilitan el afianzamiento de la cultura del control a partir de la autoevaluación no solo de los controles establecidos por ellos mismos, sino que lo relaciona directamente con la medición y resultados de la gestión por ellos realizada.

Los planes de mejoramiento, igualmente toman una dimensión diferente al ser enfocados desde tres ángulos diferentes como son: el individual producto de la evaluación del desempeño o de los acuerdos de gestión relacionado con el desarrollo y logro de los objetivos concertados, los planes por procesos producto de la autoevaluación realizada por los responsables de los mismos y las observaciones de la oficina de control interno y por último el plan de mejoramiento institucional comprende de los dos primeros, contando con el valor agregado de las observaciones realizadas por los órganos de control.

En este sentido este subsistema permea todo el Sistema de Control Interno, garantizando que empresa realmente cumplan con sus objetivos.

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS DEL PROYECTO

En este capítulo de estudio de factibilidad constituye el análisis de cada uno de los principales impactos que provocará la ejecución del proyecto cuando este sea realizado y puesto a funcionar operativamente. Realizar este análisis es de gran importancia debido a que en este capítulo se determinará tanto los aspectos positivos como negativos en el caso de que el proyecto fuera realizado. Los impactos a investigarse son los siguientes.

4.1. ANÁLISIS DE IMPACTOS

4.1.1. IMPACTO SOCIAL

Se analizará la trascendencia y los cambios que se produciría dentro de los clientes internos y externos al implementar este proyecto.

4.1.2. IMPACTO EDUCATIVO - CULTURAL.

Se enfoca en los cambios que puede suscitarse en la vida cotidiana de los administradores y empleados a las que está dirigido el proyecto, es decir en su cultura e ideología.

4.1.3. IMPACTO ECONÓMICO

Sirve para notar los cambios de la empresa y revisa los avances económicos en el grupo de personas que están siendo afectados directa e indirectamente con la aplicación de este proyecto.

4.1.4. IMPACTO COMERCIAL

Describe los factores de aceptación que tendrá el producto en el mercado, relacionándose con su consumo, que es el

principal objetivo, ya que el nivel de ventas indicara la gestión realizada.

4.1.5. IMPACTO AMBIENTAL

Describe la optimización de los recursos materiales y como afecta al medio ambiente, que mitigara los efectos de los residuos de la fabricación de las prendas, para un adecuado manejo de desechos.

Para comprender mejor cada impacto tendrá su análisis dentro de una matriz para lo cual se establece niveles de impacto establecidos numéricamente de acuerdo a la siguiente tabla:

-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No hay Impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

Luego para cada área se determina indicadores de impacto, esto se lo realiza en la matriz, a cada indicador se asigna un valor numérico de acuerdo al nivel de impacto, estos valores serán sumados y se divide para el número de indicadores y de esta forma se obtiene el impacto promedio en cada área. Finalmente se desarrollara en cada una de las matrices un análisis para cada uno de los indicadores.

Al final se desarrollará el impacto general o global en el cual se sintetizará los alcances de cada uno de los impactos antes mencionados, y de esta forma establecer si el empaco del proyecto es positivo o negativo.

4.2. IMPACTOS

4.2.1. IMPACTO SOCIAL

Indicadores	Nivel de Impacto						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Vincular a los clientes internos y externos de la empresa con el proyecto.						X	
Generación de mejores fuentes de trabajo							X
Mejoramiento del nivel de vida de los empleados y administradores de la empresa							X
Total						2	6

FUENTE: Investigación personal

AUTOR: Jaime López

$$\Sigma = 8$$

Nivel de Impacto Social = $(\Sigma \text{ Nivel de Impacto} / \text{Número de indicadores})$

$$= 8/3 = 2.66$$

= **3** Impacto alto positivo

4.2.1.1. Vincular a los clientes internos y externos de la empresa con el proyecto

El vincular a los clientes internos y externos con la empresa es de gran importancia para el desarrollo social de cada una de las familias en virtud de que crearán relaciones interpersonales, comerciales y culturales importantes a todo nivel.

4.2.1.2. Generación de mejores fuentes de trabajo

En cuanto a la generación de mejores fuentes de empleo podemos observar que nuestro proyecto genera un impacto alto positivo, en virtud de que directa e indirectamente se generarán por su crecimiento nuevas plazas de trabajo, aportando positivamente en la reducción de la tasa de desempleo existente en la localidad.

4.2.1.3. Mejoramiento del nivel de vida de los empleados y administradores de la empresa

Mejorará el nivel de vida de los empleados y administradores mediante la creación de este manual de operatividad con las relaciones sociales con la comunidad, que serán de beneficio mutuo.

4.2.2. IMPACTO EDUCATIVO - CULTURAL

Indicadores	Nivel de Impacto						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Cambia la perspectiva de administración y organización.							X
Motivación en los trabajadores.							X
Conocimientos sobre sus funciones.							X
Total							9

FUENTE: Investigación personal

AUTOR: Jaime López

$$\Sigma = 9$$

Nivel de Impacto Social = $(\Sigma \text{ Nivel de Impacto} / \text{Número de indicadores})$

$$= 9/3 = 3$$

= 3 Impacto alto positivo

4.2.2.1. Cambia la perspectiva de administración y organización.

La cultura de organización y administración entre los clientes internos está enfocada básicamente en cumplir las tareas y obligaciones de cada uno. Al conocer esta nueva herramienta llamada Manual de Organización, lograrán apreciar otras posibilidades para realizar actividades de trabajo.

4.2.2.2. Motivación en los trabajadores.

El tener la posibilidad de capacitarse y elaborar productos de mejor calidad es motivante para los empleados, puesto que será un incentivo para aumentar su creatividad y plasmar sus innovadores diseños en las prendas elaboradas.

4.2.2.3. Conocimientos sobre sus funciones.

El estudio e implementación del manual de organización, aumentara su conocimiento no solo de sus obligaciones sino de sus actividades y vinculación con todos los departamentos de la empresa.

4.2.3. IMPACTO ECONÓMICO

Indicadores	Nivel de Impacto							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Activación completa del aparato productivo								X
Mayores ingresos para la empresa.								X
Generación de utilidades y de impuestos.								X
Total								9

FUENTE: Investigación personal
AUTOR: Jaime López

$$\Sigma = 9$$

Nivel de Impacto Social = $(\Sigma \text{ Nivel de Impacto} / \text{Número de indicadores})$

$$= 9/3 = 3$$

= **3** Impacto alto positivo

4.2.3.1. Activación completa del aparato productivo

Se considera que este proyecto activara completamente la producción de la empresa debido a que aumentaría la cantidad y calidad de producción para la venta dentro de la región e internacionalmente.

4.2.3.2. Mayores ingresos para la empresa.

Con la implementación del proyecto los ingresos de la empresa se incrementarán considerablemente debido a que sus relaciones laborales e interpersonales y el ambiente de trabajo no solo estará enfocado en mejorar sino en ser más productivos.

4.2.3.3. Generación de utilidades y de impuestos.

La implantación de este manual de organización delimitará las tareas de los trabajadores y generara mayores impuestos y el pago directos como es el impuesto a la renta, que contribuirá en beneficio del país retribuyéndose hacia la sociedad.

4.2.4. IMPACTO COMERCIAL

Indicadores	Nivel de Impacto						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Aceptación del producto en el mercado.							X
Gestión de comercialización de las ventas.						X	
Manejo adecuado de los recursos de comercialización.							X
Total							8

FUENTE: Investigación personal

AUTOR: Jaime López

$$\Sigma = 8$$

Nivel de Impacto Social = $(\Sigma \text{ Nivel de Impacto} / \text{Número de indicadores})$

$$= 8/3 = 2.66$$

= 3 Impacto alto positivo

4.2.4.1. Aceptación del producto en el mercado.

Al ingresar a los nuevos conceptos de comercialización es primordial estar a la par con el entorno, por lo tanto si el trabajador realiza su tarea conforme a lo estipulado en este manual, la aceptación del producto puede ser medida constantemente.

4.2.5. IMPACTO AMBIENTAL

Indicadores	Nivel de Impacto						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Optimización de recursos							X
Utilización adecuada de los desechos						X	
Manejo de mitigación de impactos						X	
Total							7

FUENTE: Investigación personal

AUTOR: Jaime López

$$\Sigma = 7$$

$$\begin{aligned}\text{Nivel de Impacto Social} &= (\Sigma \text{ Nivel de Impacto} / \text{Número de indicadores}) \\ &= 7/3 = 2.33 \\ &= \mathbf{2} \text{ Impacto medio positivo}\end{aligned}$$

4.2.5.1. Optimización de recursos

La implementación del manual de manejo organizacional hará que los recursos de la empresa sean preservados y utilizados de manera eficiente para que estos recursos sean utilizados solo en lo estrictamente necesario.

4.2.5.2. Utilización adecuada de los desechos

Se implementará una política particular de manejo adecuado de desechos porque este manual permite que sean menores los impactos por la utilización eficiente de la materia prima.

4.2.5.3. Manejo de mitigación de impactos

Dentro del esquema del manual los administradores junto con los empleados tendrán la obligación de manejar y mitigar que el impacto ambiental sea el menor posible.

4.2.6. IMPACTO GENERAL

	Nivel de Impacto						
Indicadores	-3	-2	-1	0	1	2	3
Social							x
Educativo – Cultural							x
Económico							x
Comercial							x
Ambiental						x	
TOTAL							14

FUENTE: Investigación personal

AUTOR: Jaime López

$$\Sigma = 14$$

Nivel de Impacto General = $(\Sigma \text{ Nivel de Impacto} / \text{No. de indicadores})$

$$= 14/5 = 2.8$$

= 3 Impacto alto positivo

4.2.6.1. Análisis General

La implementación del presente proyecto, que no solo de directrices sino que implemente en cada una de sus áreas las obligaciones, deberes y derechos, sino que también promocioe el mejoramiento de las condiciones de vida de los clientes internos y que sea una herramienta de uso no solo de esta empresa sino que pueda servir de ejemplo de muchas empresas de la ciudad y de la región de organizarse administrativamente y maneje controladamente todos sus recursos, sean estos materiales y de paso principalmente al talento humano de la empresa. Como se pudo apreciar generará en forma global un impacto alto positivo en todos los ámbitos tanto en el social, económico, educativo cultural y ambiental.

CONCLUSIONES

- ✓ El diagnóstico realizado nos permitió conocer la necesidad y aceptación que tiene la implementación de este proyecto en la empresa, así como también el reconocimiento de cada una de las áreas para mejorar sus condiciones laborales y poder explotar de forma eficiente el talento humano.
- ✓ La información obtenida de las Bases Teóricas nos permite conocer de una forma más amplia la realidad de la fábrica, hacer comparaciones de las diferentes formas de empresa y su administración, el modo de manejo administrativo organizacional que hace que se facilite la implementación de lo propuesto acorde a sus necesidades.
- ✓ Las encuestas y las entrevistas realizadas determinaron que la mayoría de empleados desconocen de sus deberes, obligaciones y derechos. Pero prueban que se haga un estudio serio para la organización administrativa de la empresa que ayude a su fortalecimiento y desarrollo.
- ✓ Los administradores y los trabajadores muestran gran interés en la creación de este manual de organización administrativa, que les permitirá ser más competitivos, teniendo la oportunidad de compartir y formar parte de la misma.
- ✓ Para que el proyecto sea viable se concluye que el MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE CONTROLES Y MANEJO EMPRESARIAL, estará organizada tanto administrativamente como funcionalmente, para lo que se propone los objetivos, esto es general y específicos, misión, visión, políticas, organigrama y manual de

funciones que indican los grados y lineamientos a seguir por parte del personal de la empresa.

- ✓ Se concluye que el proyecto generará un impacto alto positivo en el áreas económica, social, educativo – cultural, comercial y ambiental, ya que generará calidad de vida, optimización de recursos, manejo integral del talento humano e ingresos económicos que directa o indirectamente beneficiaran globalmente a todos los involucrados en la empresa.

RECOMENDACIONES

En el presente proyecto se considera las siguientes recomendaciones:

- ✓ Tomando en cuenta las condiciones favorables que se ponen en evidencia en el proyecto se recomienda que la implementación del manual de organización administrativa que brindará una correcta información a los administradores y empleados acerca de los beneficios que obtendrían al utilizar los servicios del mismo.
- ✓ Por otro lado se cree que CREATEXSA, considerando el auge de la industria textil en nuestra región y país, debería en el futuro considerar la posibilidad de expandir el proyecto a nivel local para que todas las empresas definan de forma urgente la creación de manuales de control administrativo e interno, teniendo como ejemplo en presente proyecto.
- ✓ Estimulará a los empleados con la finalidad de cambiar sus paradigmas obteniendo la oportunidad de trabajar con herramientas nuevas que son de gran beneficio para ellos.
- ✓ Aprovechar el potencial que tienen los empleados para producir más y mejor, ofreciéndoles esta herramienta que les permita mejorar sus actividades y tareas diarias dentro de cada uno de los procesos.
- ✓ A los administradores, iniciar la sociabilización de la propuesta para ponerla en marcha, de tal manera que puedan ofrecer una mayor oportunidad de mejorar sus labores y tareas diarias, así como también lograr el cumplimiento de nuevas metas.

- ✓ Se recomienda finalmente en cuanto el proyecto se ponga en marcha se desarrolle una metodología para la evaluación de su funcionamiento.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ GALÍNDEZ NARVÁEZ José Luis, **TESIS DE GRADO**, análisis e Interpretación de Estados Financieros de VENCENOS S.A.C.A”. Julio de 2000.
- ✓ GITMAN Lawrence J, **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**, 2009.
- ✓ GARCÍA Julio y Cristóbal Casanueva, **PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**. Editorial Mc Graw Hill, Pág. 3.
- ✓ QUISIGUIÑA Francisco Javier, **LA GERENCIA FINANCIERA a TRAVÉS DE INDICADORES**, Noviembre 2005.
- ✓ Romero Ricardo, **MARKETING**. Editorial Palmir, E.I.R.L., Pág. 9.
- ✓ RODRÍGUEZ Valencia J., **CÓMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**. Editorial MX ECASA, Ediciones Contables y Administrativas.
- ✓ PÉREZ Román y Pablo Solís, **LA ORGANIZACIÓN COMO FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN**, Junio del 2009, EUMETNET.
- ✓ SÁNCHEZ Carrión y Otros, **PEARSON EDUCACIÓN**, 2007, Pág. 65 a 68.
- ✓ ANDRADE Simón, **DICCIONARIO DE ECONOMÍA**. Editorial Andrade, Pág., 257.

LINCOGRAFÍA

- ✓ [www. bancafacil.cl/bancafacil/servlet](http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet) (falta y autor si hay)
- ✓ [www. cuentabancariaenusa.com.ar/diccionariodeinversionesl.htm](http://www.cuentabancariaenusa.com.ar/diccionariodeinversionesl.htm)
- ✓ [www. es.wikipedia.org/wiki/Finanzas Corporativas](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Finanzas_Corporativas)
- ✓ [www. gastalacios@gmail.com](mailto:gastalacios@gmail.com) Buenos Aires, Argentina
- ✓ [www. gestiopolis.com/recursos/documentos](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos)
- ✓ [www. promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.](http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa)
- ✓ [www. Sappiens.com.](http://www.Sappiens.com)