



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE GRADO

MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA “ÁRTICA TEXTIL” EN LA
CIUDAD DE ATUNTAQUI PROVINCIA DE IMBABURA

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIEROS COMERCIALES

AUTORES:

MARÍA JOSÉ QUISHPE ENRÍQUEZ

FRANCISCO JAVIER VACA PEÑA

DIRECTOR:

MSC. JULIO CÉSAR ANDRADE PALACIOS

IBARRA, MARZO DE 2019

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de la presente investigación es mejorar la gestión administrativa con herramientas de control en la empresa “Ártica Textil”. En el proceso metodológico se utilizó la investigación descriptiva aplicando entrevistas a los jefes de los departamentos. Los hallazgos encontrados determinaron los principales problemas en la empresa; algunos de los empleados coincidieron en las mismas funciones, los procesos no estaban plasmados en un documento formal, no están establecidos tiempos ni responsables; además el gerente y los encargados manejan una administración empírica carente de visión. En lo concerniente a las limitaciones, el trabajo realizado no permite conocer a fondo a los trabajadores de la empresa para determinar aspectos más detallados de su actitud y aptitud frente a su trabajo. La originalidad de la investigación se basa en la propuesta de la eficiencia de la comunicación y conocimiento de funciones para mejorar procesos.

ABSTRACT

The purpose of this research is to improve administrative management with control tools in the company "Artica Textil". In the methodological process, descriptive research was used, applying interviews to heads of departments. The findings found determined the main problems in the company; some of the employees agreed on the same functions, the processes were not set out in a formal document and others did not have defined times; In addition, the manager and the managers manage an empirical administration lacking vision. Regarding the limitations, the work done does not allow to know thoroughly the workers of the company to determine more detailed aspects of their attitude and aptitude in front of their work. The originality of the research is based on the proposal of the efficiency of communication and knowledge of functions to improve processes.

AUTORÍA

De María José Quishpe Enríquez, portadora de la cédula N. 1003756309 y Francisco Javier Vaca Peña, portador de la cédula de ciudadanía N. 1003666250, declaramos bajo juramento que el presente trabajo aquí desarrollado es de nuestra autoría "MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA ÁRTICA TEXTIL EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA DE IMBABURA", y que no ha sido previamente presentado para ningún grado ni calificación profesional; y se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



Quishpe Enríquez María José

C.I. 1003756309



Vaca Peña Francisco Javier

C.I. 1003666250

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

En mi calidad de director de trabajo de grado presentado por los egresados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Carrera de Ingeniería Comercial: María José Quishpe Enríquez y Francisco Javier Vaca Peña, previo a la obtención del Título de INGENIEROS COMERCIALES, cuyo tema es: "MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA ÁRTICA TEXTIL EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA DE IMBABURA".

Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.



Msc. Julio César Andrade Palacios

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE

CESION DE DERECHOS DE AUTOR

Nosotros, Quishpe Enríquez María José, portadora de la cédula de ciudadanía 100375630-9, y Vaca Peña Francisco Javier, portador de la cédula de ciudadanía 100366625-0 manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales, consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6 en calidad de autores del trabajo de grado denominado: **“MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA ÁRTICA TEXTIL EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA DE IMBABURA”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de **INGENIERIA COMERCIAL** en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En nuestra condición de autores nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribimos este documento en el momento que hacemos entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Firman:



Quishpe Enríquez María José

C.I. 1003756309



Vaca Peña Francisco Javier

C.I. 1003666250



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD	1003756309
APELLIDOS Y NOMBRES	María José Quishpe Enríquez
DIRECCIÓN	Velasco Ibarra y Selva Alegre
TELEFONO MOVIL	0979697711
E-MAIL	majo.nena94@gmail.com
DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD	1003666250
APELLIDOS Y NOMBRES	Francisco Javier Vaca Peña
DIRECCIÓN	28 de Julio y Alberto Espinoza
TELEFONO MOVIL	0960039100
E-MAIL	franciscojaviervacap@gmail.com

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO	"MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA ÁRTICA TEXTIL EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA DE IMBABURA".
AUTORES	María José Quishpe Enríquez Francisco Javier Vaca Peña
FECHA	2019-03-21
SÓLO PARA TRABAJO DE GRADO	
PROGRAMA	Pregrado <input checked="" type="checkbox"/> Postgrado <input type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA	Ingeniero Comercial
ASESOR/DIRECTOR	Msc. Julio César Andrade Palacios

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotros, Quishpe Enríquez María José, portadora de la cédula de ciudadanía 100375630-9, y Vaca Peña Francisco Javier, portador de la cédula de ciudadanía 100366625-0, en calidad de autores y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

Nosotros como autores manifestamos que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrollo sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y somos titulares de los derechos patrimoniales, por lo que se asume la responsabilidad sobre el

contenido de la misma y saldremos en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

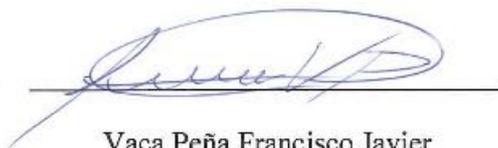
Ibarra, 21 de Marzo 2019

AUTORES



Quishpe Enríquez María José

C.I. 1003756309



Vaca Peña Francisco Javier

C.I. 1003666250

Facultado por resolución del Consejo Universitario.....

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico principalmente a Dios por la bendición constante que él me ha brindado para cumplir una de mis metas tan anheladas.

A mis padres y hermanos por el apoyo incondicional, amor y sabios consejos que compartieron conmigo, motivándome constantemente para seguir mis sueños.

A mis amigos con quienes he compartido momentos únicos siendo una parte de mi vida.

María José Quishpe Enríquez

Dedico el presente trabajo a mis padres, a los que con su sacrificio se esfuerzan para darme todo lo que necesito y que me han apoyado inmensamente en el trayecto de mi vida y me han dado fuerza para seguir luchando por alcanzar mis metas y sueños. Este trabajo también se lo dedico a mi hermana que tanto me apoya con sus consejos y me motiva a ser mejor persona siempre y a continuar por camino de éxito.

Francisco Javier Vaca Peña

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte en especial a la carrera de Ingeniería Comercial por la oportunidad que otorga el poder ingresar a continuar con nuestra vida profesional.

Al personal de Ártica textil quienes nos brindaron la ayuda con su tiempo e información necesaria para culminar nuestro trabajo de investigación.

De igual manera a los docentes quienes compartieron con nosotros sus conocimientos y se convirtieron en nuestros amigos.

María José Q. & Francisco V.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
ABSTRACT.....	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	v
CESION DE DERECHOS DE AUTOR.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD	
TÉCNICA DEL NORTE	vii
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
ÍNDICE GENERAL	xii
ÍNDICE TABLAS	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvii
INTRODUCCIÓN	xviii
OBJETIVOS	xx
OBJETIVO GENERAL.....	xx
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	xx
CAPÍTULO I	21
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	21
Antecedentes	21
Objetivos del diagnóstico.....	22
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos	22
Variables diagnósticas	22
Indicadores.....	23
Planificación	23
Estructura orgánica	23
Manual de funciones	23
Normativa legal.....	23
Matriz De Relación Diagnóstico.....	25
Procedimientos metodológicos	26
Unidad de análisis	26
Herramientas de recolección de datos.....	26

Herramientas de análisis de datos	27
Validación de la metodología	27
Diagnóstico FODA	29
Matriz FODA	29
Cruce Estratégico; Fo, Fa, Do, Da	30
Determinación del problema.....	30
CAPÍTULO II.....	32
MARCO TEÓRICO.....	32
Empresa.....	32
Industriales.....	32
Sector textil.....	32
Proceso Administrativo.....	33
Planeación.....	33
Organización.....	33
Dirección.....	33
Control	34
Planificación Estratégica.....	34
Elementos de la planificación estratégica.....	34
Matriz FODA.....	35
Fortalezas	35
Oportunidades.....	36
Debilidades	36
Amenazas.....	36
Recursos Humanos.....	36
Elección de personal	36
Manual Administrativo	38
Beneficios de los manuales Administrativos	38
Limitaciones de los manuales Administrativos	38
Lineamientos para la elaboración de los manuales.....	39
Manual de Organización.....	39
Manual de Funciones	39
Descripción de puestos	40
Competencias.....	41
Manual de Procedimientos.....	42

Mapa de procesos.....	42
Procedimiento	42
Actividad.....	42
Como levantar procesos	43
Como analizar procesos	43
Como mejorar procesos	44
Flujograma	45
Comunicación	46
Autoridad	46
Delegación	46
Responsabilidad	46
Organigrama	46
Organigrama General.....	47
Marco Legal	47
Ley de Régimen Tributario.....	47
CAPÍTULO III.....	49
PROPUESTA.....	49
Introducción	49
Objetivos	49
Objetivo General.....	49
Objetivos Específicos.....	49
Alcance del manual administrativo.....	50
Base Legal.....	50
Políticas.....	50
Logotipo Y Eslogan	51
Filosofía organizacional.....	52
Misión	52
Visión.....	52
Valores	52
Organigrama	54
Manual de funciones	55
Manual de procesos.....	68
CAPÍTULO IV.....	93
IMPACTOS	93

Impacto Empresarial	94
Impacto laboral	95
Impacto social	96
Impacto administrativo	97
Impacto General.....	98
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES.....	100
BIBLIOGRAFÍA	101
LINKOGRAFÍA	104
ANEXOS	105
ANEXO 1.....	106
ANEXO 2.....	109
ANEXO 3.....	112
ANEXO 4.....	114
ANEXO 5.....	115

ÍNDICE TABLAS

1. Matriz de relación diagnóstica	25
2. Matriz FODA	29
3. Cruce Estratégico Matriz FODA	30
4. Símbolos utilizados en el Diagrama de Flujo	45
5. Funciones Gerente General.....	55
6. Funciones del Jefe de Personal	57
7. Funciones del Contador	58
8. Funciones Jefe de Producción.....	59
9. Funciones Diseñadora.....	60
10. Funciones Patronistas.....	61
11. Funciones Cosedoras	62
12. Funciones Bordador	63
13. Funciones Estampador	64
14. Funciones Control de Calidad.....	65
15. Funciones Cortador.....	66
16. Funciones Vendedor	67
17. Proceso de Selección de Personal	69
18. Evaluación de desempeño.....	71
19. Pago de nómina.....	73
20. Proceso de Adquisición de Materia Prima.....	75
21. Proceso de Diseño de Prendas	78
22. Proceso de Corte	80
23. Proceso de Confección de Prendas	83
24. Proceso de Acabados	86
25. Proceso de Venta por Catálogos	88
26. Proceso de Venta en almacén	90
27. Matriz de Impactos	93
28. Impacto Empresarial	94
29. Impacto Laboral	95
30. Impacto Social	96
31. Impacto Administrativo	97
32. Impacto General.....	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logotipo Y Eslogan.....	51
Figura 2 Organigrama Empresarial.....	54
Figura 3 Mapa de procesos	68
Figura 4 Proceso de Selección de Personal.....	70
Figura 5 Proceso de Evaluación de Personal	72
Figura 6 Proceso de Pago de Nómina	74
Figura 7 Flujograma de Adquisición de Materia Prima.....	76
Figura 8 Flujograma de Adquisición de Materia Prima.....	77
Figura 9 Proceso Diseño de Prendas.....	79
Figura 10 Proceso de Corte.....	82
Figura 11 Proceso de Confección de Prendas.....	85
Figura 12 Proceso control de calidad.....	87
Figura 13 Proceso de Venta empresas de Catálogos	89
Figura 14 Proceso de Venta en almacén	92

INTRODUCCIÓN

Cuantiosas PYMES al momento de iniciar sus operaciones consideran que las herramientas administrativas como los manuales no son importantes para su buen funcionamiento. Esto trae como consecuencia que no exista comunicación, por ser deficiente la orientación al personal que labora en las diferentes áreas de la empresa. (Martín Torres, 2014)

Según (Aguirre Choix, Ricardo; Armenta Velazquez, Carlos Enrique ;, 2012), la mayoría de las PYMES no cuenta con medidas que le aseguren tener un control internamente, debido a que gran parte de ellas son empresas familiares, en la mayoría de los casos, carecen de formalidad, de una organización adecuada y falta de manuales que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa(p.6).

Para el caso de nuestro país según (INEC, 2016), del total de empresas existentes el 8,42% corresponde a las PYMES. En Ecuador la industria textil representa el 85% de las PYMES (AITE, 2016). “El sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo, con más de 174.000 puestos de trabajo, los cuales representan el 21% de los que produce la industria manufacturera del país” (Cesla, 2018)

Según (INEC, 2018) En el Ecuador las actividades de manufactura están representadas por 11.006 establecimientos, de los cuales el 74,2% se dedican a la elaboración de prendas de vestir; el sector textil genera 865 millones de dólares en ventas y utilidades por 31 millones, la rentabilidad promedio se ubica en el 4% siendo esta menor a la registrada en años pasados que fue del 6%; el sector genera 7.75 millones de dólares de tributos.

Actualmente, en las organizaciones es de gran importancia un manual, debido a que permite desarrollar como tal el proceso administrativo como lo es; planear, organizar, dirigir y controlar. (Munch, 2014, p. 165).

En “Ártica Textil” se ha observado que existe necesidad de contar con esta herramienta de control interno para que de esta manera la operación de dicha empresa sea más eficiente y efectiva para el logro de las metas y objetivos propuestos.

De acuerdo al ámbito empresarial la empresa contará con una organización ordenada, orientará la conducta de quienes la integran ya que cuenta con un instrumento para la organización y comunicación, para que se sientan comprometidos con dicha empresa.

Ayudará a la mejora del proceso administrativo al saber los procedimientos, las funciones y la organización, siendo una guía práctica que obtendrá información sistemática y ordenada. La empresa en cuanto al ámbito social permite al desarrollo de las Pymes, y crea beneficio económico al país.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Manual Administrativo que brinde una mejor gestión a la empresa “Ártica Textil” en la Ciudad de Atuntaqui provincia de Imbabura.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas entorno a la gestión administrativa de la empresa “Ártica Textil”.
- Investigar fundamentos teóricos como soporte a la elaboración de un manual administrativo.
- Elaborar cada uno de los componentes de un Manual administrativo que aplique desarrollo en la gestión de la empresa.
- Determinar los principales impactos para dar fundamento a la investigación en la empresa, mediante un análisis descriptivo que va a generar la aplicación de un Manual Administrativo.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

La historia de los manuales como herramienta en la administración es reciente. No obstante, se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en organizaciones que proporcionaban información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar (circulares, memorándums, instrucciones internas, etc.). (Sena, 2018).

La formulación de manuales durante la segunda guerra permitió que las funciones del personal militar estén definidas. Con la llegada de estos instrumentos se posibilitó la práctica de control de personal, de políticas internas, de estructura funcional, de procedimientos y otras prácticas organizacionales de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada. (Sena, 2018). En principio los manuales no tenían fundamento técnico y tenían muchos defectos, sin embargo, contribuyeron para la formación de las personas.

A medida en que pasaron los años los diferentes manuales fueron perfeccionados y llevados a la práctica aplicándolos en las empresas. La necesidad de contar con manuales administrativos está siempre presente en las empresas, siendo de mucha importancia para ellas (Herrera, 2002). Se necesita organización y comunicación clara para lograr los objetivos.

En la ciudad de Atuntaqui que desde hace 20 años atrás se formó “Ártica Textil”, como una empresa familiar, surgió de la idea de una pareja de emprendedores. Inicialmente llevaba el nombre de Confecciones “DOMÉNICA” con el tiempo adoptó el nombre al actual mediante un estudio de marcas, dedicada a la producción de ropa como son blusas, camisas, camisetas, vestidos, chompas, enterizos, ropa interior, pijamas, conjuntos deportivos. La fábrica se encuentra ubicada en el barrio San José de Atuntaqui junto al Instituto Alberto Enríquez, cuenta con alrededor de 30 empleados en las distintas áreas.

“Ártica Textil” se dedicaba a confeccionar ropa de invierno y posteriormente se enfocó en otros nichos de mercado lo cual impulsó a que se confeccione ropa de todo tipo. A través de la trayectoria ha ido abriendo mercado.

Ártica Textil no posee un manual administrativo que le permita tener una estructura precisa para mejorar los procesos. En la empresa se maneja un diseño de puestos en base a las operaciones y administración; no se describen las funciones de acuerdo a los diferentes puestos de trabajo.

1.2. Objetivos del diagnóstico

1.2.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas entorno a la gestión administrativa de la empresa “Ártica Textil”.

1.2.2. Objetivos específicos

- Conocer la planificación de “Ártica Textil”, para el correcto direccionamiento de los objetivos.
- Identificar la estructura orgánica de la empresa “Ártica Textil”, para el logro de una eficiente comunicación y desenvolvimiento empresarial.
- Conocer el manual de funciones al momento desempeñar las actividades empresariales, de acuerdo a la actividad de la empresa.
- Identificar la normativa legal y el cumplimiento dentro de la empresa para alcanzar las metas propuestas.

1.3. Variables diagnósticas

- Planificación

- Estructura orgánica
- Manual de funciones
- Normativa legal

1.4. Indicadores

1.4.1. Planificación

- Misión
- Visión
- Políticas
- Valores

1.4.2. Estructura orgánica

- Organigrama
- Departamentos
- Identificación de puestos
- Número de empleados

1.4.3. Manual de funciones

- Funciones
- Responsabilidades
- Competencias
- Perfiles

1.4.4. Normativa legal

- Leyes

- Normas
- Reglamento interno

1.5. Matriz De Relación Diagnóstico

Tabla 1

Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADORES	TÉCNICAS	TIPO DE INFORMACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN
Conocer la planificación de la empresa “Ártica Textil”, para el correcto direccionamiento de los objetivos.	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Políticas • Valores 	Entrevista	Primaria	Gerente y jefe de personal empresa “Ártica Textil” Empleados
Identificar la estructura orgánica de la empresa “Ártica Textil”, para el logro de una eficiente comunicación y desenvolvimiento empresarial.	Estructura orgánica	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama • Departamentos • Identificación de puestos • Número de empleados 	Entrevista	Primaria	Gerente y jefe de personal empresa “Ártica Textil” Empleados
Conocer el manual de funciones al momento desempeñar las actividades empresariales, de acuerdo a la actividad de la empresa.	Manual de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones • Responsabilidades • Competencias • Perfiles 	Entrevista bibliográfica	Primaria Secundaria	Gerente y jefe de personal empresa “Ártica Textil” Empleados Libros, documentos
Identificar la normativa legal y el cumplimiento dentro de la empresa para alcanzar las metas propuestas.	Normativa legal	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes • Normas • Reglamento interno 	Entrevista Bibliográfica	Primaria Secundaria	Gerente y jefe de personal empresa “Ártica Textil” Empleados Libros, documentos

1.6. Procedimientos metodológicos

Para establecer la metodología se llevó a cabo un enfoque cualitativo, ya que el método que se realizó tiene como fin recabar información que recoja los comportamientos del personal en relación con la empresa y posteriormente realizar la interpretación de los datos.

1.6.1. Unidad de análisis

Para la elaboración del presente diagnóstico fue necesario aplicar técnicas de recolección, como apoyo a la investigación se realizaron entrevistas al gerente, jefe de personal, contadora y revisiones documentales.

1.6.2. Herramientas de recolección de datos

Se realizó entrevistas con preguntas semi estructuradas generales, buscó indagar cómo se gestiona la empresa. El gerente brindó ayuda con la situación en la que se encuentra la empresa, el surgimiento de la misma, la planificación y como está estructurada, las preguntas que ayudaron a recabar información se encuentra en el ANEXO 1. El jefe de personal dio a conocer la estructura orgánica de la empresa con los respectivos departamentos, las funciones, procesos y la normativa a la que se rige, esta información no se encuentra en un documento, las afirmaciones se encuentran plasmadas en el ANEXO 2.

La contadora informó de los procesos de apoyo y normativa, mediante la entrevista que se encuentra en el ANEXO 3.

1.6.3. Herramientas de análisis de datos

Una vez recolectada la información proporcionada por entrevistas, las afirmaciones fueron analizadas cotejando las respuestas brindadas por cada entrevistado de acuerdo a los temas propuestos, resaltando la situación real de la empresa.

1.7. Validación de la metodología

Para la validación de la metodología se realizó un borrador en el cual se encuentran los elementos de la planificación que consta de misión, visión, valores, políticas. Como referencia tomamos en cuenta una empresa textil como Textiles Escala, y libros como Administración Estratégica de Fred David, y Administración estratégica de Hitt Michael, Duane. Posteriormente se presentó este documento al gerente de la empresa, y conjuntamente se estructuró el documento final, siendo este el que mejor se adapta a la empresa.

En cuanto al organigrama como se mencionó anteriormente no está estructurado formalmente, por lo cual se tomó información del libro Como elaborar y usar los manuales administrativos de Joaquín Rodríguez Valencia, se informó los tipos de organigramas que podrían servir a la empresa, al realizarse un borrador se presentó al jefe de personal adaptando el más conveniente a la empresa.

Se compartió al jefe de personal una estructura general con los respectivos elementos de un manual de funciones, para la elaboración de los perfiles, competencias y funciones, se recabó información de varias fuentes como: la estructura se extrajo de la Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales del Departamento Administrativo de la Función Pública, las funciones del Manual administrativo y financiero para la empresa “SPILL BY JHINOS” en la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura, de la página de Creaciones Wendy Ltda. Para las competencias se revisó del Catálogo de

Competencias de los Puestos por Niveles del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales (SETEC). Posteriormente, y de la Universidad de ESAN Lima – Perú, se comparó conjuntamente con cada uno de los jefes de cada departamento, señalando que en algunas funciones existía duplicidad, al no contar con el suficiente personal en la empresa. El jefe de personal designaba a la persona que tenga menos trabajo, realizar las funciones de control de calidad, de igual manera a la persona encargada de jefe de producción realizaba acciones de jefe de personal, cuando esta persona se encontraba ausente por asuntos de la empresa. Finalmente se elaboró el manual de funciones para cada uno de los puestos que requiere de acuerdo a la empresa.

Para estructurar el manual de procedimientos con el respectivo mapa de procesos se basó en el libro de Como elaborar y usar los manuales administrativos de Joaquín Rodríguez Valencia, Administración, Gestión Organizacional de Münch Lourdes, Administración, teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad de Sergio Hernández y Rodríguez y en tesis como Propuesta De Un Manual De Procedimientos De Control Interno En El Área Administrativa Y Financiera Para La Empresa Corporación NEOATLAS S.A. , Manual administrativo y financiero para la empresa “SPILL BY JHINOS”. Por consiguiente, se fue verificando conjuntamente con los jefes de personal, de producción, diseñadora, patinadora cada uno de los procesos existentes con los tiempos, obteniendo así el manual de procedimientos.

1.8. Diagnóstico FODA

1.8.1. Matriz FODA

Tabla 2

Matriz FODA

FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
F1. Variedad de diseños	O1. Llegar a nuevos mercados
F2. Personal capacitado	O2. Conocimiento de la marca a través de las
F3. Buena comunicación entre trabajadores y autoridades	expo ferias.
F4. Maquinaria con nueva tecnología	O3. Varios proveedores
F5. Calidad en las prendas	O4. Alianzas con empresas ya establecidas
F6. Infraestructura adecuada	O5. Crecer ante la competencia
DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
D1. Deficiencia en los procesos	A1. Competencia
D2. Duplicidad de funciones	A2. Presencia de mercado informal
D3. Falta de direccionamiento de la empresa	A3. Empresas con estructura organizativa
D4. No disponen de locales propios	

1.8.2. Cruce Estratégico; Fo, Fa, Do, Da

Tabla 3

Cruce Estratégico Matriz FODA

FORTALEZAS – OPORTUNIDADES (FO)	FORTALEZAS – AMENAZAS (FA)
(F1, F4, F5, F6 - O1)	(F2, F3 – A2)
Determinación de la visión de la empresa con sus respectivos objetivos para que pueda crecer ante la competencia.	Fortalecimiento en los procesos de la empresa para ser competitivos.
(F2, F3 – O3)	
Establecimiento de políticas en la empresa para la mejora continua.	
DEBILIDADES – OPORTUNIDADES (DO)	DEBILIDADES – AMENAZAS (DA)
(D1 – O1)	(D2-A2)
Incentivar a la mejora de procesos internos y organización.	Establecimiento de una estructura organizacional.
(D1, D2, D3 – O1, O4)	(D1, D2, D3 – A1, A3)
Determinación de herramientas de control interno que ayude a la empresa a mejorar la gestión empresarial.	Determinación de manual de funciones y procesos que ayude a la empresa a ser competitiva.

1.9. Determinación del problema

Según (Canales, 2000), no importando el tamaño, las MIPYMES en su gran mayoría no cuenta con conocimientos administrativos básicos, sin un soporte que les permita garantizar buenos resultados, dados por los errores en los que se presentan e incluso esto no les permite la obtención de créditos, ya sean algunos de los que se encuentran en los programas de apoyos para las MIPYMES, por consiguiente se les limita el adquirir los recursos tecnológicos propios para que el negocio funcione óptimamente, así mismo, la gran mayoría de ellos, desconocen completamente el mercado. Esto les impide competir, crecer e incluso conseguir nuevos clientes, mismos que a diario buscan y exigen mejoras e innovación en el producto o servicio.

(Morales Castro, 2016), *define que entre las causas más frecuentes del fracaso de las MIPYMES tiene que ver con su estructura, sobre todo de la pequeña escala en que opera y otras dependen de la sub-administración, esto es una administración deficiente.*

Contar con manuales administrativos se ha vuelto una necesidad para las empresas ya que se han acrecentado las operaciones, el personal y han surgido nuevas técnicas que requieren de una completa organización y comunicación.

ÁRTICA TEXTIL, es una empresa que no cuenta con una organización formal, es decir la empresa no tiene establecido un organigrama que le permita identificar sus unidades administrativas, tampoco cuenta con manuales de funciones lo cual es indispensable para que las personas conozcan sus funciones en la empresa, además no posee un manual de procedimientos en el cual deben considerarse las actividades que deben ser realizadas por las personas en los puestos de trabajo.

Por todo esto es necesario realizar un organigrama adecuado para la empresa identificando las áreas de la empresa, así como los manuales de funciones y procedimientos que den cuenta de las actividades de los trabajadores y sus responsabilidades. Por tal motivo se considera importante la realización del proyecto denominado: **MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA “ÁRTICA TEXTIL” EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA DE IMBABURA.**

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Empresa

Según García (2005) afirma: " *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*".

2.1.1. Industriales

"Produce bienes mediante la transformación y extracción de materias primas"
(Münch, 2014, p. 194).

2.2. Sector textil

Según Maldonado & Proaño (2015) afirma: "*En la actualidad, el sector productor textil ha logrado diversificar su producción por medio de la elaboración de productos provenientes de todo tipo de fibras como algodón, poliéster, nylon, lana y seda*" (p. 47)

Industria textil que se da en el sector de la economía dedicado a la producción de trapos, tela, hilo, fibra y productos relacionados. Los textiles son productos de consumo masivo que se vende en grandes cantidades. La industria textil genera gran cantidad de empleos directos e indirectos, tiene un peso importante en la economía de un país (Berjano, 2013, p. 114).

2.3. Proceso Administrativo

“Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (Münch, 2014).

(Hernández & Palafox de Anda, 2012) dice: *“El proceso administrativo es el instrumento teórico básico que le permite al administrador profesional comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización)” (p. 165)*

2.3.1. Planeación

De acuerdo a los autores Hernández & Palafox de Anda (2012) expresan: *“Es la proyección impresa de la acción; toma en cuenta información del pasado de la empresa y de su entorno” (p. 169).*

2.3.2. Organización

Es la acción administrativa-técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos y jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puestos, así como por las relaciones de comunicación formal entre las unidades o áreas (Hernández & Palafox de Anda, 2012, p. 169)

2.3.3. Dirección

“Es llevar a cabo la conducción de la organización y sus miembros hacia las metas, conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación o nivel de desempeño” (Hernández & Palafox de Anda, 2012, p. 169).

2.3.4. Control

Es la acción administrativa técnica de evaluar los resultados de una empresa conforme a lo planeado y a los elementos de medición (indicadores o estándares), para determinar el estado de desempeño y la acción correctiva correspondiente (Hernández & Palafox de Anda, 2012, p. 169).

2.4. Planificación Estratégica

Según Fred (2013) afirma: *“Arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”* (p. 5)

Según Lema & Kirchner (2012) asevera: *“Es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo”* (p. 30)

2.4.1. Elementos de la planificación estratégica

Fred (2013) afirma: *“Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una empresa es el punto de partida lógico para la administración estratégica”*. (p. 13)

Misión

Münch (2014) afirma: *“Es la definición amplia del propósito de la empresa y la descripción del negocio o giro al que se dedica* (p. 39)

Lema & Kirchner (2012) asegura: *“El propósito específico de una organización indica que le da sentido a una unidad estratégica de negocios al describir las pulsiones que motivaron su creación, así como las características perdurables de la misma”* (p. 34)

Visión

Münch (2014) afirma: *“Es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, provee dirección y estimula acciones concretas”* (p. 40)

Lema & Kirchner (2012) asevera: *“Perspectiva de lo que se desea que llegue a ser y a hacer la organización, al final del periodo que comprende el plan estratégico”* (p. 39)

Valores

Lema & Kirchner (2012) define: *“Constituyen el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos”* (p. 41).

Políticas

Fred (2013) afirma: *“Consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos”* (p. 12).

Munch (2014) establece: *“Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones acerca de situaciones y decisiones que se repiten”* (p.42).

2.5. Matriz FODA

Es un modelo o instrumento de gestión específico cuyo propósito es el desarrollo de estrategias para mejorar internamente y competir con ventaja, aprovechando en tiempo y lugar la circunstancias que puedan generar un beneficio, al tiempo que reduce o elimina el posible impacto de las circunstancias adversas (Alejandro E. Lerma y Kirchner, 2012).

2.5.1. Fortalezas

De acuerdo a Münch (2014) afirma: *“Son puntos fuertes y características de la organización que facilitan el logro de los objetivos”* (p. 45)

2.5.2. Oportunidades

De acuerdo a los autores Hitt, Duane, & Hoskisson (2015) afirman: *“Es una condición presente en el entorno general que, en caso de ser debidamente explotada, ayudará a la compañía a lograr la competitividad estratégica”* (p. 40).

2.5.3. Debilidades

Münch (2014) afirma: *“Factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos”* (p. 45)

2.5.4. Amenazas

Hitt, Duane, & Hoskisson (2015) mencionan: *“Es una condición del entorno general que podría entorpecer los esfuerzos de una compañía por lograr la competitividad estratégica”* (p. 41)

2.6. Recursos Humanos

Valencia (2016) señala: *“Se refieren a la fuerza de trabajo, la cual es vital para el funcionamiento de todo tipo y tamaño de empresas y de ellos depende el manejo de los demás recursos”* (p. 30)

2.6.1. Elección de personal

Münch (2014) asegura: *Es un conjunto de etapas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos a un puesto y se elige al idóneo, existen ciertas etapas de selección de personal como las siguientes:*

Etapas de selección de personal

- **Recepción preliminar de candidatos.** *Revisión de la documentación del candidato para asegurarse de que reúne los requisitos básicos.*
- **Elaboración de solicitud de empleo.** *Se usa para conocer los datos del solicitante y para llevar a cabo la entrevista inicial.*
- **Entrevista previa.** *Sirve para determinar si el candidato reúne los requisitos del perfil del puesto. Se utiliza para hacer una evaluación rápida de que tan aceptable es el candidato.*
- **Aplicación de pruebas de conocimientos.** *Las pruebas y exámenes de admisión son indispensables para evaluar las capacidades, aptitudes y competencias de los candidatos.*
- **Entrevista profunda.** *Su objetivo es comprobar la autenticidad de la información y evaluar aspectos más específicos acerca de las competencias del candidato.*
- **Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad.** *Para evaluar la inteligencia, personalidad y salud mental de los aspirantes.*
- **Entrevista de selección.** *Se realiza con el jefe inmediato para constatar que reúne todos los requisitos.*
- **Encuesta socioeconómica.** *Investigación de antecedentes y verificación de referencias. Se comprueba la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y entrevista.*
- **Examen médico.** *Consiste en una revisión de salud física del empleado; para ello se recurre a clínicas o consultorios médicos.*
- **Contratación.** *Cuando el candidato ha probado todas las etapas anteriores, se realiza la entrevista de contratación donde se le informa su aceptación y las condiciones del trabajo y del puesto.*
- **Inducción.** *Es la introducción y bienvenida hacia la empresa, los compañeros y el puesto.*

La selección de personal es un proceso sistemático elaborado por la empresa para escoger al personal idóneo para los puestos de trabajo al cual deben regirse los aspirantes a dicho puesto (p. 86-87).

2.7. Manual Administrativo

Para Rodríguez (2012) afirma: *“Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos etc.”.*

Según Turmero (2015) menciona: *“Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una organización.”*

2.7.1. Beneficios de los manuales Administrativos

- *Son una fuente de permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.*
- *Ayudan a institucionalizar y establecer objetivos, políticas procedimientos, funciones, normas, etcétera.*
- *Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.*
- *Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.*
- *Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.*
- *Permiten delegar de forma efectiva. (Rodríguez, 2012, p. 66)*

2.7.2. Limitaciones de los manuales Administrativos

- *Si se elaboran de forma deficiente se producen inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.*
- *El costo de producirlos y actualizarlos podría ser alto.*

- *Si no se actualizan pierden efectividad.*
- *Se limitan a los aspectos formales y no toman en cuenta los informales que también son importantes.*
- *Si se sintetizan demasiado pierden su efectividad; pero si los detalles son muchos se vuelven complicados. (Rodríguez, 2012, p. 66)*

2.7.3. Lineamientos para la elaboración de los manuales

Para elaborar los manuales administrativos no existen reglas universales ni metodologías establecidas con anterioridad, existen lineamientos lógicos para su conformación y pueden integrarse de la siguiente forma:

- Recopilación de la información.
- Interpretación y diseño de información.
- Elaboración del manual.

En la elaboración del manual no se debe utilizar un lenguaje complicado, sino uno sencillo para lograr una comprensión total y para que se apliquen de manera adecuada los lineamientos del mismo. Deben evitarse también el exceso de tecnicismos a menos de que el manual esté dirigido para una tarea de tipo técnica. (Rivas, 2015, p. 26)

2.8. Manual de Organización

Contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. (Fincowsky, 2014, p. 94)

2.9. Manual de Funciones

Precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. (Fincowsky, 2014, p. 95)

2.9.1. Descripción de puestos

Según los autores Hernández & Palafox de Anda (2012) señalan: *Es un documento impreso que consigna las funciones, responsabilidades y el perfil del responsable de una unidad de trabajo, que permite administrar el factor humano en las organizaciones.*

Las descripciones de puestos comprenden varios apartados:

- a) **Datos generales de la organización.** *El área, sub-área, nombre o nombres del puesto, clave de identificación para fines presupuestales, para identificar salarios o sueldos correspondientes, fecha de elaboración, nombre de quien la formuló y de quien la autorizó.*
- b) **Ubicación en la estructura organizacional.** *Nombre del puesto superior y, a su vez, dependencia.*
- c) **Descripción genérica.** *Explicación general de las actividades más características y claves que señalen la función clave, en términos de competencias laborales.*
- d) **Descripción analítica.** *Detalle de cada una de las actividades y competencias laborales que se realizan en el puesto, con resultados clave de la función y de quien ocupa el puesto.*
- e) **Perfil del ocupante.** *Es una descripción de las características en términos de edad, sexo, requisitos de nivel educativo formal y capacitación, experiencia en puestos similares, idiomas, y manejo de equipos y programas de cómputo. Otras características de carácter psicológico y social.*

La descripción de puestos es un documento en el cual está establecida la información del puesto de trabajo en el cual se informa las actividades, responsabilidades del trabajador, así como su jefe directo y subordinados (p. 360).

2.9.2. Competencias

Aplicación de conocimientos, destrezas y actitudes para realizar los roles y situaciones de trabajo a los niveles requeridos en la producción y el empleo, obteniéndose los resultados esperados. (p.7)

Guía De Apoyo Para El Levantamiento De Cualificaciones Profesionales – Metodología De Análisis Funcional - 2015

1. Competencias Generales

Se refieren al conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que están relacionados entre sí, ya que en combinación, permiten el desempeño satisfactorio de la persona que aspira a alcanzar metas superiores a las básicas. Estas habilidades también se usan como atributos, características y cualidades, puesto que son capaces de desarrollarse en el aprendizaje cotidiano.

<https://www.utel.edu.mx/blog/rol-personal/competencias-basicas-genericas-y-especificas/>

UTEL Universidad – Blog (septiembre 12, 2013) Ivan Mendoza

2. Competencias Específicas

Las competencias específicas se adquieren con la transmisión y asimilación por parte de la persona, a partir de una serie de contenidos relativos a las áreas básicas del saber humanístico; conceptos, teorías, conocimientos instrumentales, habilidades de investigación, formas de aplicación o estilos de trabajo que definen una disciplina concreta. Competencias que resultan necesarias para dominar un conocimiento, para después aplicarlo a un área específica

<https://www.utel.edu.mx/blog/rol-personal/competencias-basicas-genericas-y-especificas/>

UTEL Universidad – Blog (septiembre 12, 2013) Ivan Mendoza

2.10. Manual de Procedimientos

Según Sierra (2017) señala que el manual de procedimientos:

“Contiene los objetivos del procedimiento, a quien está dirigido, campo de aplicación, normas que lo rigen, descripción de las operaciones, diagramas, formas, enunciado de materias y equipo que utiliza.”

Un manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas; señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas, un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo. (Kellog, 2012)

2.10.1. Mapa de procesos

Según Pardo (2012) define: “Un mapa de procesos es una representación gráfica de los procesos de una organización. Es una representación global de los procesos, no individual de uno de ellos. Podemos dibujar un mapa de procesos de todos los procesos de la organización o limitarlo a una minada área de la misma. Ligada a un producto, un departamento, etc” (p. 49).

2.10.2. Procedimiento

“Es una serie de actividades de carácter repetitivo que se realiza en forma cronológica y secuencial” (Münch, 2014, p. 70).

Un procedimiento es una presentación por escrito, en forma narrativa o secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuando, como, dónde, con qué, y cuanto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarse a cabo (Ortega, 2017, p. 27).

2.10.3. Actividad

Es una ejecución orientada a lo instantáneo. Se caracteriza por tener un tiempo limitado y se hace con miras a cumplir con una actividad. Cuando se hacen instructivos de trabajo, las tareas suelen ser los pasos de ejecución de la actividad. Sea un proceso o procedimiento, actividad o

tarea, es necesario que aprendamos a diferenciar estos conceptos y darle el tratamiento que corresponde para evitar problemas innecesarios. (Chain, 2013).

2.10.4. Como levantar procesos

1. Entendimiento de los Procesos/Subprocesos de Negocio: *En esta etapa se debe proceder a realizar una descripción de los procesos. Cada proceso se encuentra conformado por una serie de procedimientos, y estos a su vez por actividades o tareas por desarrollar. Para realizar una adecuada descripción de los procesos, procedimientos y actividades institucionales debe contarse con un conocimiento preciso y claro de los mismos, por ello es importante utilizar técnicas de levantamiento de información con los colaboradores claves. Se utilizarán técnicas de observación, entrevista y focus group para todo el levantamiento de información.*

2. Identificación de etapas y actividades específicas de los procesos/subprocesos:

En esta etapa se identifica cada etapa, subproceso y/o procedimiento que debe ser registrado.

3. Generar fichas y diagramas de flujo de los procesos:

En esta etapa se describirán detalladamente cada proceso, subproceso y/o procedimiento y se documentara la forma en que se llevan a cabo a través de fichas y diagramas de flujo (Riquelme, Matías, 2018).

2.10.5. Como analizar procesos

Para analizar un procedimiento actual deberían considerarse los siguientes puntos:

¿Qué falla en el proceso?

¿Qué pasos del proceso crean obstáculos?

¿Qué paso del proceso requiere más tiempo?

¿Qué paso del proceso causa más retrasos?

¿Hay algún paso que haga que los costes y recursos suban?

¿Hay algún paso que haga que la calidad baje?

https://es.workmeter.com/blog/como-mejorar-los-procesos-en-una-empresa?fbclid=IwAR3DgHjQl1j647w0VB9XBDHVn2jzs-NGumJsWT4YEtQFPesj4LC_CJAYwHQ

2.10.6. Como mejorar procesos

Para poder mejorar un proceso primero hay que hacerlo ocurrir. Es decir hay que:

- *Definir la forma de ejecutar del proceso. Definir un conjunto de pautas o de instrucciones sobre cómo debe ser ejecutado el proceso.*
- *Ejecutar las actividades del proceso. Según las instrucciones anteriormente establecidas.*
- *Comprobar que el proceso se ha desarrollado según estaba previsto (según las instrucciones).*
- *Garantizar que la próxima repetición del proceso se va a desarrollar de acuerdo con las instrucciones. ¿Que desviaciones respecto a las instrucciones se han producido?, ¿Cómo se pueden evitar en próximas ocasiones. (p.8)*

Este ciclo de actividades garantiza que hay una “forma definida o estabilizada” de hacer las cosas y que efectivamente el proceso se ajusta a esta “forma estabilizada”. (p.8)

<http://www.euskalit.net/pdf/folleto5.pdf>

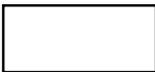
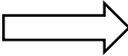
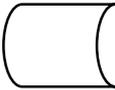
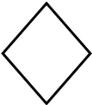
2.10.7. Flujograma

“Son la representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función” (Münch, 2014, p. 69). “No es más que un dibujo en que se muestran las relaciones lógicas entre las diferentes partes de un conjunto o sistema (procesos), mediante la representación gráfica de una sucesión de hechos u operaciones” (Gómez, 2012, p. 46). Es una representación de actividades ordenadas las cuales siguen un proceso sistemático para ser cumplidas una tras otra.

1. Simbología

Tabla 4

Símbolos utilizados en el Diagrama de Flujo

	Inicio	Hay operaciones cuando algo está siendo creado, cambiado o añadido, es decir, cuando se modifican las características de ese algo.
	Operación	Cuando algo es revisado, verificado o inspeccionado, sin ser alterado en sus características.
	Transporte o traslado	Acto de mover de un lugar a otro.
	Espera o demora	Etapas en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca.
	Actividad o proceso	Indica una acción o proceso.
	Decisión	Cuando se toma un curso de acción entre dos o más alternativas.
	Almacenamiento	Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

2.11. Comunicación

Según Münch (2014) manifiesta: *“Es la transferencia de información entre los miembros de la organización que posibilita la cohesión de ideas dando lugar al apareamiento de estrategias para la realización de acciones”* (p. 105).

2.12. Autoridad

Münch (2014) manifiesta: *“Capacidad para poder dirigir y dar órdenes a las personas y provocar que éstas acaten esas órdenes”* (p. 106)

2.13. Delegación

Confiar en otra persona el desempeño de una función y/o actividad de modo que se la realice debidamente. Es el proceso de encargar las funciones a otra persona, la cual debe hacerse responsable por todas las acciones que conlleva esta transferencia. (Munch, 2014, p. 106)

2.14. Responsabilidad

Es la obligación de las personas para realizar tareas de acuerdo a sus capacidades, direccionadas por un superior. Cumplir de manera adecuada las actividades del cargo que se ocupa sin descuidar ningún aspecto que pueden poner en riesgo el cumplimiento de dicha actividad. (Munch, 2014, p. 106)

2.15. Organigrama

“Es una representación gráfica de la estructura formal de una organización, muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad” (Münch, 2014, p. 66).

“El organigrama es el reflejo del funcionamiento de una estructura (institución), pues establece la distribución de funciones y actividades entre sus diversas unidades orgánicas” (Enrique, 2012).

2.15.1. Organigrama General

“Representan toda la organización. Se llaman también cartas maestras” (Münch, 2014, p. 67). Este organigrama muestra una visión concisa de la organización, se centra en las unidades administrativas más importantes. Se representan las áreas relevantes de la empresa para poder conocer de primera mano a la empresa.

2.16. Marco Legal

2.16.1. Ley de Régimen Tributario

El artículo 1 de la Ley de Régimen Tributario Interno señala quienes son objetos del impuesto a la renta.

Art. 1.- Objeto del impuesto.- Establéese el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley. (LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, 2014)

El SRI establece que los sujetos obligados a llevar contabilidad, deben cumplir con lo establecido en el Art. 37 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno (SRI, 2018).

Art. 37.- Contribuyentes obligados a llevar contabilidad.- Todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la Ley de Régimen Tributario Interno, están obligadas a llevar contabilidad (REGLAMENTO PARA APLICACION LEY DE, 2013).

Según (Gándara Macías, 2016) en su tesis señala *“En el ámbito ecuatoriano, las principales obligaciones para las sociedades textiles se enmarcan como sigue”:*

- *Inscripción/Obtención del Ruc*
- *Presentación de declaraciones*

- *IVA. Declaración del Impuesto al Valor Agregado*
- *RENTA. Declaración del Impuesto a la Renta*
- *ANTICIPOS. Declaración y pago del anticipo del Impuesto a la Renta*
- *RETENCIONES. Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta*
- *Presentación de anexos*
- *Anexo Transaccional Simplificado*
- *Anexo de Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia (SRI, 2018)*

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Introducción

De acuerdo a la investigación realizada en Ártica Textil se identificó duplicidad en las funciones, deficiencia en los procesos, desconocimiento de la visión, determinando la necesidad de implementar un manual administrativo que permita un mayor desenvolvimiento en el personal que labora en la empresa.

Se establecerá la planificación de la empresa, el respectivo organigrama que de igual manera permite identificar las funciones de cada cargo que existe en la empresa, tendrá una planificación en los procesos logrando así cumplir los objetivos de la empresa.

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo General

Mejorar la gestión administrativa, realizando herramientas de soporte, para una administración eficiente en “Ártica Textil”.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Definir los elementos de la planificación de la empresa, que permita conocer hacia dónde quiere llegar en un futuro.
- Estructurar un organigrama, que posibilite delimitar la jerarquización de las unidades administrativas.

- Elaborar las funciones, competencias y perfiles de cada trabajador, evitando la duplicidad en la empresa.
- Determinar procesos administrativos que permita la optimización de recursos y el cumplimiento eficiente de los objetivos.

3.3. Alcance del manual administrativo

El Manual Administrativo que a continuación se desarrolla, es una herramienta que ayudará a mejorar la gestión de la empresa. Una vez establecido la filosofía organizacional la empresa tendrá la misión, visión sin dejar a un lado la actividad a la que se dedica y con los valores que la destacan. De igual manera el manual de funciones determinará las tareas y responsabilidades de cada cargo con los respectivos puestos. El manual de procedimientos como herramienta de control interno hará que se trabaje de manera productiva y como alcance exclusivo para la empresa “Ártica Textil”.

3.4. Base Legal

- Ley de Régimen Tributario

Las obligaciones tributarias de Ártica Textil son:

Anexo Transaccional

Declaración de impuesto a la Renta

Declaración de IVA mensual

3.5. Políticas

GENERALES

- Cumplir con el reglamento interno vigente de la empresa.

- Examinar y ajustar esta política para evitar la obsolescencia y actualizar la misma a las situaciones que se presente en el tiempo.
- Informar las políticas de la empresa a todos los interesados.

OPERACIÓN

- Competir por la mejora continua de los productos estableciendo objetivos periódicos y a través de un control corregir las desviaciones utilizando como base la misión.
- Asignar los recursos humanos y los instrumentos necesarios, para perfeccionar los procesos.
- Tener en cuenta con máxima prioridad las sugerencias y quejas del cliente, realizar un seguimiento al mismo.
- Incrementar la comunicación con los proveedores para mejorar la capacidad de respuesta ante los clientes y promover la productividad de la empresa.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

- Elaborar un perfil adecuado para solicitud de personal.
- Analizar el ambiente dentro y fuera de la empresa antes de realizar una convocatoria.
- Supervisar la convocatoria antes de la publicación.
- Revisar recursos económicos antes de realizar una convocatoria.

3.6. Logotipo Y Eslogan



“La Calidad Nos Hace Diferentes”

Figura 1 Logotipo Y Eslogan

3.7. Filosofía organizacional

3.7.1. Misión

Somos una empresa de producción textil de diseños innovadores en prendas de vestir para damas, caballeros y niños, con estándares de calidad requeridos, comprometida a satisfacer al mercado a precios competitivos, con cobertura nacional.

3.7.2. Visión

En el 2023 seremos una empresa en constante crecimiento y con mayor posicionamiento en la producción en el mercado de prendas de vestir a nivel nacional, sobresaliendo con nuestros valores y persistiendo en la calidad, compromiso, y responsabilidad con un personal motivado, contribuyendo al desarrollo de la industria ofreciendo productos innovadores que incentiven el consumo nacional.

3.7.3. Valores

a) Compromiso

“Compromiso con los clientes, de todos quienes hacemos Ártica Textil”

b) Respeto

“Respeto tanto para el personal que labora como para cada uno de los clientes”

c) Equidad y justicia

“Practicamos el valor de equidad y justicia, porque todas las personas tienen el mismo derecho ante cualquier circunstancia”

d) Calidad

“La calidad dentro de la empresa es imprescindible en el recurso humano, maquinaria, procesos y productos”

e) Responsabilidad

“Cumplir a cabalidad con las obligaciones impuestas y con las normas que practica la empresa”

f) Honestidad

“Ser honestos en todas las actividades que se realizan dentro y fuera de la empresa”

g) Trabajo en equipo

“Apostamos al trabajo en equipo con nuestra confianza, talentos y entusiasmo para alcanzar los objetivos”

h) Seriedad

“Seriedad con nuestras obligaciones adquiridas con los clientes y proveedores”

3.8. Organigrama

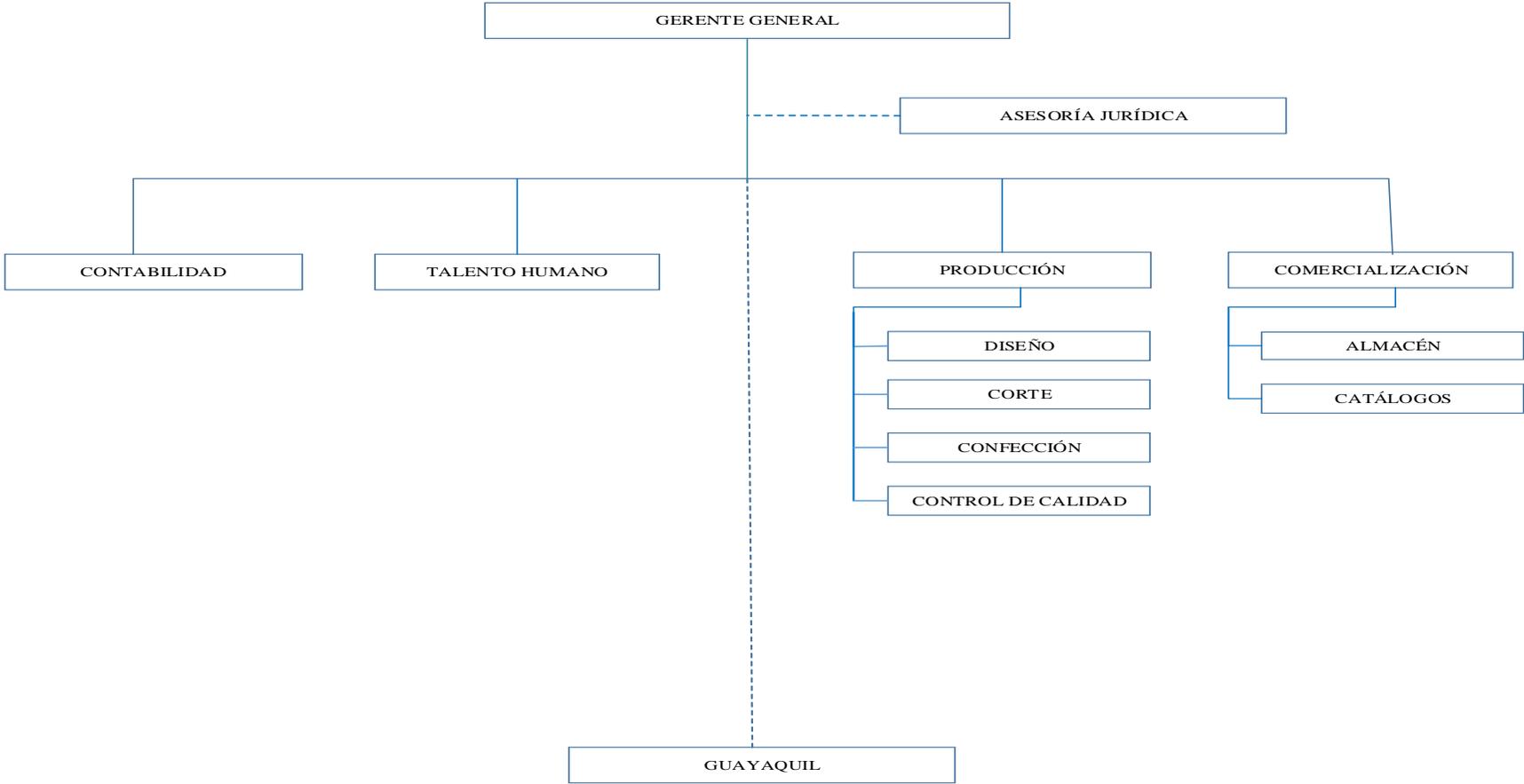


Figura 2 Organigrama Empresarial

3.9. Manual de funciones

El manual de funciones contendrá la identificación del cargo, perfil, competencias y funciones que desempeña cada cargo, su alcance es de aplicación exclusiva para los cargos establecidos en Ártica Textil.

Se empleará un código tomando como siglas MF-001 siendo el Manual de Funciones y los números son secuenciales de acuerdo a cada puesto de trabajo.

Tabla 5

Funciones Gerente General

	ÁRTICA TEXTIL MANUAL DE FUNCIONES	Código: M-F001
		Fecha emisión: Noviembre/2018
		Versión 1.0
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo:	GERENTE	
Puestos:	1	
Área:	ADMINISTRATIVA	
Nivel:	EJECUTIVO	
Supervisa a:	JEFES DEPARTAMENTALES	
Supervisado por:	N/A	
PERFIL DE CARGOS		
Título:	Ingeniero en Administración de empresas o carreras afines	
Instrucción:	Superior	
Experiencia:	4 años	

COMPETENCIAS		
GENERALES:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relaciones interpersonales ✓ Pensamiento crítico ✓ Creatividad ✓ Autocontrol ✓ Iniciativa ✓ Trabajo en equipo ✓ Liderazgo 	
ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interpretación y análisis de información contable y financiera ✓ Capacidad de desarrollar estrategias corporativas generadoras de valor. ✓ Diagnostica los factores internos y externos del entorno. ✓ Capacidad de tomar decisiones ✓ Generador estrategias de negociación. 	
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar, organizar, dirigir y controlar eficientemente la operatividad de la empresa en todas sus áreas. ✓ Decidir los asuntos administrativos, financieros y compra de materia prima e insumos. ✓ Dar representatividad a la empresa ante la sociedad. ✓ Fortalecer las relaciones con proveedores. ✓ Aprobar la selección, contratación y evaluación del talento humano. ✓ Establecer programas para contribuir a impulsar el crecimiento de los miembros de la organización 		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Firma:	Firma:	Firma:

Tabla 6

Funciones del Jefe de Personal

	ÁRTICA TEXTIL MANUAL DE FUNCIONES		Código: M-F002
			Fecha emisión: Noviembre/2018
	Versión 1.0		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:	JEFE DE PERSONAL		
Puestos:	1		
Área:	ADMINISTRATIVA		
Nivel:	EJECUTIVO		
Supervisa a:	TODO EL PERSONAL		
Supervisado por:	GERENTE		
PERFIL DE CARGOS			
Título:	Ingeniero en Administración de empresas		
Instrucción:	Superior		
Experiencia:	2 años		
COMPETENCIAS			
GENERALES:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo y ética profesional ✓ Trabajar en equipo ✓ Relaciones interpersonales 		
ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de gestionar recursos humanos ✓ Capacidad de consulta 		
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizar al talento humano en todas las áreas de la empresa. ✓ Seleccionar el personal adecuado según las necesidades de la empresa. ✓ Organizar periódicamente capacitaciones para el talento humano de la empresa. ✓ Instruir al talento humano acerca de las normas y reglamentos internos. ✓ Vigilar el cumplimiento de las actividades del talento humano. ✓ Controlar y verificar las entradas y salidas del talento humano. ✓ Efectuar informes mensuales de las asistencias. 			
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	
Firma:	Firma:	Firma:	

Tabla 7

Funciones del Contador

	ÁRTICA TEXTIL MANUAL DE FUNCIONES		Código: M-F003
			Fecha emisión: Noviembre/2018
	Versión 1.0		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:	CONTADOR		
Puestos:	1		
Área:	ADMINISTRATIVA		
Nivel:	OPERATIVO		
Supervisa a:	AUXILIAR CONTABLE		
Supervisado por:	GERENTE GENERAL		
PERFIL DE CARGOS			
Título:	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, CPA, Ingeniería en Finanzas		
Instrucción:	Finanzas		
Experiencia:	2 años		
COMPETENCIAS			
GENERALES:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Integridad ✓ Minuciosidad ✓ Ética profesional 		
ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de programas contables ✓ Habilidad numérica para realizar los registros contables ✓ Capacidad para elaborar informes financieros ✓ Capacidad de realizar auditorías de la información financiera 		
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejar y controlar las cuentas por cobrar y cuentas por pagar. ✓ Observar continuamente los movimientos de las cuentas bancarias de la empresa. ✓ Efectuar reportes de planillas de pago de impuestos, y Seguridad Social. ✓ Supervisar a los auxiliares contables. ✓ Entregar al Gerente la información financiera, contable y tributaria. ✓ Permitir el uso de la información requerida para auditorías en la empresa. ✓ Analizar y estructurar los estados financieros. 			
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	
Firma:	Firma:	Firma:	

Tabla 8

Funciones Jefe de Producción

	ÁRTICA TEXTIL		Código: M-F004
	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha emisión: Noviembre/2018
			Versión 1.0
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:	JEFE DE PRODUCCIÓN		
Puestos:	1		
Área:	PRODUCCIÓN		
Nivel:	OPERATIVO		
Supervisa a:	ÁREA DE PRODUCCIÓN		
Supervisado por:	GERENTE		
PERFIL DE CARGOS			
Título:	Ingeniero Textil / Tecnólogo en administración		
Instrucción:	Superior		
Experiencia:	3 años		
COMPETENCIAS			
GENERALES:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar soporte a su equipo ✓ Adaptación a nuevos cambios 		
ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento de costos (tiempos eficientes) ✓ Desarrollo de procesos de producción ✓ Planificar la secuencia de la producción ✓ Coordinar su equipo de operarios 		
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibir y analizar los pedidos. ✓ Planificar y coordinar la producción, en base a los tiempos y la cantidad óptima de la producción y el despacho del producto. ✓ Verificar el stock producido de las prendas. ✓ Organizar la entrada y salida de los materiales del proceso de producción. ✓ Inspeccionar el desempeño del talento humano de producción. ✓ Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas. ✓ Establecer los tiempos, roles en el desenvolvimiento de las actividades. ✓ Revisar la producción requerida. ✓ Estimar tiempos, movimientos y costos para confeccionar una prenda. 			
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	
Firma:	Firma:	Firma:	

Tabla 9

Funciones Diseñadora

	ÁRTICA TEXTIL MANUAL DE FUNCIONES		Código: M-F005
			Fecha emisión: Noviembre/2018
			Versión 1.0
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:	DISEÑADORA		
Puestos:	1		
Área:	ADMINISTRATIVO		
Nivel:	OPERATIVO		
Supervisa a:	PATRONISTAS		
Supervisado por:	JEFE DE RODUCCIÓN		
PERFIL DE CARGOS			
Título:	Diseño de modas		
Instrucción:	Superior		
Experiencia:	2 años		
COMPETENCIAS			
GENERALES:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solución de problemas ✓ Habilidad en el uso de las TICs 		
ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento de técnicas para diseños de estampado ✓ Manejo de programas de diseño ✓ Innovación para el desarrollo de nuevos diseños. ✓ Pensamiento espacial 		
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indagar información actual relacionada a la tendencia en moda. ✓ Subir una colección digital para hacer conocer al cliente. ✓ Crear bocetos de las prendas a diseñar y estampados. ✓ Realizar la lista de materiales para trabajar el diseño. ✓ Dar la información pertinente a los operarios para realizar la prenda diseñada. ✓ Supervisar que los operarios elaboren correctamente el diseño de la prenda. ✓ Controlar el talento humano de diseño. 			
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	
Firma:	Firma:	Firma:	

Tabla 10

Funciones Patronistas

	ÁRTICA TEXTIL MANUAL DE FUNCIONES		Código: M-F006
			Fecha emisión: Noviembre/2018
			Versión 1.0
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:	PATRONISTAS		
Puestos:	2		
Área:	DISEÑO		
Nivel:	ADMINISTRATIVO		
Supervisa a:	ÁREA DE CONFECCIÓN		
Supervisado por:	DISEÑADORA		
PERFIL DE CARGOS			
Título:	Técnico en diseño o corte y confección		
Instrucción:	Superior		
Experiencia:	2 años		
COMPETENCIAS			
GENERALES:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo ✓ Destrezas técnicas ✓ Procesamiento de la información 		
ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento de confección de prendas como hacer confección a mano ✓ Manejo de equipos 		
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar el patronaje del modelo de acuerdo a las necesidades. ✓ Efectuar fichas técnicas con las especificaciones según la prenda. ✓ Identificar a proveedores de insumos de acuerdo a las tendencias de moda. ✓ Reducir los desperdicios en el proceso. ✓ Entregar los trazos del patrón con las tallas y fichas técnicas a la etapa de corte. 			
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	
Firma:	Firma:	Firma:	

Tabla 11

Funciones Cosedoras

	ÁRTICA TEXTIL		Código: M-F007
	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha emisión: Noviembre/2018
			Versión 1.0
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:	OPERARIOS		
Puestos:	7		
Área:	PRODUCCIÓN		
Nivel:	OPERATIVO		
Supervisa a:	N/A		
Supervisado por:	JEFE DE PRODUCCIÓN		
PERFIL DE CARGOS			
Título:	Bachiller Corte y confección		
Instrucción:	Secundaria		
Experiencia:	1 año		
COMPETENCIAS			
GENERALES:	<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de trabajar en equipo <input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de ser eficiente y eficaz		
ESPECÍFICAS:	<input checked="" type="checkbox"/> Agilidad manual		
FUNCIONES			
<input checked="" type="checkbox"/> Interpretar las fichas técnicas de los patronistas. <input checked="" type="checkbox"/> Unir las prendas según los patrones establecidos. <input checked="" type="checkbox"/> Efectuar la entrega de las prendas con base a la ficha técnica <input checked="" type="checkbox"/> Realizar la confección de las prendas según los diseños. <input checked="" type="checkbox"/> Inspeccionar de forma general las prendas. <input checked="" type="checkbox"/> Mantener en perfectas condiciones los materiales y equipos a su responsabilidad.			
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	
Firma:	Firma:	Firma:	

Tabla 12

Funciones Bordador

	ÁRTICA TEXTIL		Código: M-F008
	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha emisión: Noviembre/2018
			Versión 1.0
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:	BORDADOR		
Puestos:	1		
Área:	PRODUCCIÓN		
Nivel:	OPERATIVO		
Supervisa a:	N/A		
Supervisado por:	JEFE DE PRODUCCIÓN		
PERFIL DE CARGOS			
Título:	Bachiller		
Instrucción:	Secundaria		
Experiencia:	1 año		
COMETENCIAS			
GENERALES:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de trabajar en equipo ✓ Aptitud ante el trabajo a presión 		
ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad para bordar ✓ Manejo maquinas ✓ Conocimiento de programas de bordado. 		
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectuar el control de la maquinaria para un eficiente trabajo. ✓ Efectuar el bordado de las prendas según el diseño. ✓ Proporcionar el diseño para las siguientes etapas de confección. ✓ Controlar el registro de las prendas bordadas 			
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	
Firma:	Firma:	Firma:	

Tabla 13

Funciones Estampador

	ÁRTICA TEXTIL MANUAL DE FUNCIONES		Código: M-F009
			Fecha emisión: Noviembre/2018
			Versión 1.0
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:	ESTAMPADOR		
Puestos:	1		
Área:	PRODUCCIÓN		
Nivel:	OPERATIVO		
Supervisa a:	N/A		
Supervisado por:	JEFE DE PRODUCCIÓN		
PERFIL DE CARGOS			
Título:	Bachiller		
Instrucción:	Secundaria		
Experiencia:	1 año		
COMPETENCIAS			
GENERALES:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de trabajar en equipo ✓ Aptitud ante el trabajo a presión ✓ Capacidad para sobrellevar un trabajo rutinario 		
ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad para estampar ✓ Manejo maquinas ✓ Conocimiento de programas de estampado. 		
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar y preparar los materiales para el estampado. ✓ Realizar el mantenimiento adecuado de las herramientas de trabajo. ✓ Marcar el estampado las prendas en base al diseño. ✓ Transferir las prendas a la siguiente área del proceso. ✓ Mantener en perfectas condiciones de los equipos y materiales que se encuentran a su responsabilidad. 			
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	
Firma:	Firma:	Firma:	

Tabla 14

Funciones Control de Calidad

	ÁRTICA TEXTIL MANUAL DE FUNCIONES		Código: M-F010
			Fecha emisión: Noviembre/2018
			Versión 1.0
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:	CONTROL DE CALIDAD		
Puestos:	3		
Área:	PRODUCCIÓN		
Nivel:	OPERATIVO		
Supervisa a:	N/A		
Supervisado por:	JEFE DE PRODUCCIÓN		
PERFIL DE CARGOS			
Título:	Bachiller		
Instrucción:	Secundaria		
Experiencia:	1 año		
COMPETENCIAS			
GENERALES:	<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad para trabajar en equipo <input checked="" type="checkbox"/> Orientación a la calidad		
ESPECÍFICAS:	<input checked="" type="checkbox"/> Orden estricto <input checked="" type="checkbox"/> Manejo de tiempos y movimientos		
FUNCIONES			
<input checked="" type="checkbox"/> Revisar que las prendas estén elaboradas con los diseños establecidos. <input checked="" type="checkbox"/> Inspeccionar que los procedimientos mantengan los estándares de calidad. <input checked="" type="checkbox"/> Reportar los posibles errores en las diferentes partes del proceso y enviar a reproceso. <input checked="" type="checkbox"/> Supervisar el empacado adecuado de la prenda.			
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	
Firma:	Firma:	Firma:	

Tabla 15

Funciones Cortador

	ÁRTICA TEXTIL		Código: M-F011
	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha emisión: Noviembre/2018
			Versión 1.0
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:	CORTADOR		
Puestos:	2		
Área:	PRODUCCIÓN		
Nivel:	OPERATIVO		
Supervisa a:	N/A		
Supervisado por:	JEFE DE PRODUCCIÓN		
PERFIL DE CARGOS			
Título:	Bachiller		
Instrucción:	Secundaria		
Experiencia:	1 año		
COMPETENCIAS			
GENERALES:	<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de trabajar en equipo <input checked="" type="checkbox"/> Capacidad para prestar atención a los detalles		
ESPECÍFICAS:	<input checked="" type="checkbox"/> Habilidad para manejar materiales <input checked="" type="checkbox"/> Manejo de equipos <input checked="" type="checkbox"/> Agilidad manual		
FUNCIONES			
<input checked="" type="checkbox"/> Presentar los tendidos de la tela para la aplicar el trazo. <input checked="" type="checkbox"/> Efectuar el corte de las telas. <input checked="" type="checkbox"/> Identificar las piezas tomando en cuenta sus tallas. <input checked="" type="checkbox"/> Perchar las piezas en el área operativa. <input checked="" type="checkbox"/> Cuidar y preparar las herramientas como también el área de trabajo			
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	
Firma:	Firma:	Firma:	

Tabla 16

Funciones Vendedor

	ÁRTICA TEXTIL		Código: M-F012
	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha emisión: Noviembre/2018
			Versión 1.0
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:	VENDEDOR		
Puestos:	5		
Área:	COMERCIALIZACIÓN		
Nivel:	OPERATIVO		
Supervisa a:	N/A		
Supervisado por:	JEFE DE PERSONAL		
PERFIL DE CARGOS			
Título:	Bachiller		
Instrucción:	Secundaria		
Experiencia:	1 año		
COMPETENCIAS			
GENERALES:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ética profesional ✓ Trabajo en equipo ✓ Relaciones interpersonales ✓ Determinación ✓ Paciencia 		
ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos de atención en ventas ✓ Proactivo ante situaciones 		
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectuar una excelente atención al cliente. ✓ Asesorar al cliente acerca de diseños, colores, precios y promociones de los productos. ✓ Informar al jefe de área acerca de las novedades del almacén. ✓ Exhibir adecuadamente las prendas especialmente los conjuntos deportivos. ✓ Llevar los registros de las ventas y la mercadería. ✓ Dar las facturas con el sello de cancelado a clientes por la compra de las prendas. ✓ Cuidar la imagen de almacén para atraer más clientes. 			
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	
Firma:	Firma:	Firma:	

3.10. Manual de procesos

El presente manual de procedimientos se propone para describir las actividades en los distintos momentos que se deben seguir dentro de la empresa, destinados a fortalecer el control de los recursos de la empresa para optimizarlos generando procesos eficientes y satisfactorios. La codificación que se utiliza es M-P001 siendo Manual de Procesos y los números son secuenciales de acuerdo a cada proceso.

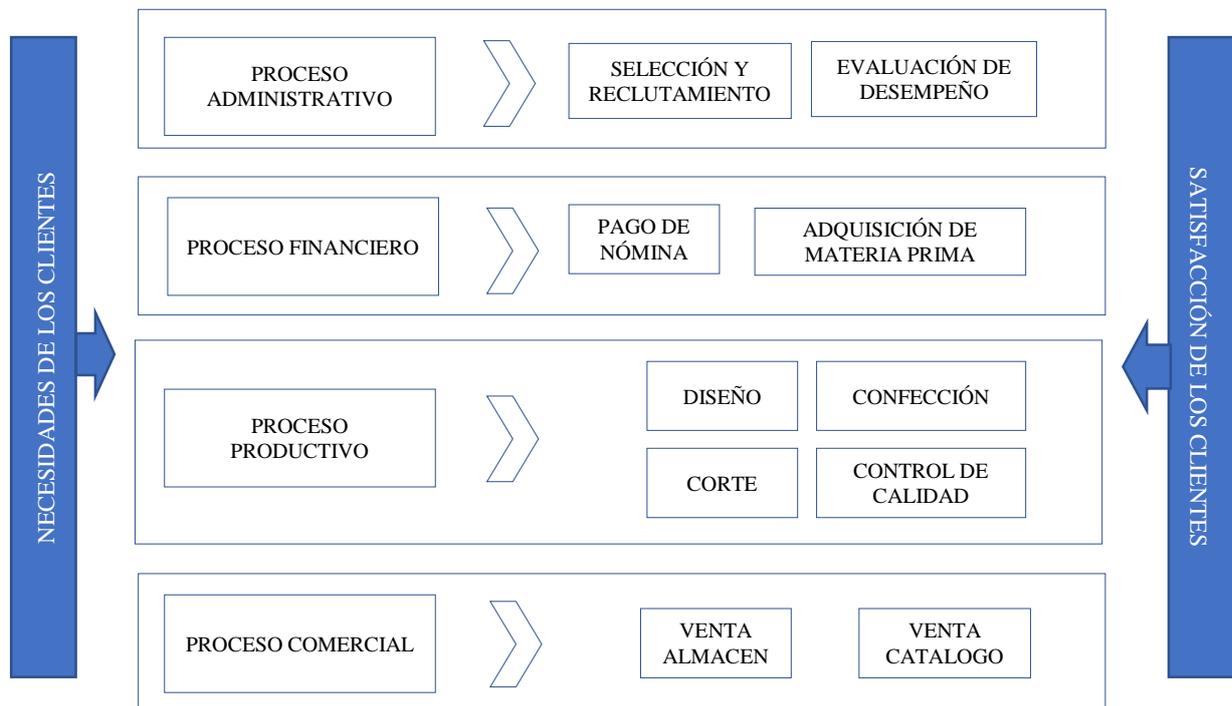


Figura 3 Mapa de procesos

Tabla 17

Proceso de Selección de Personal

		ÁRTICA TEXTIL MANUAL DE PROCESOS		Código: M-P001
				Fecha emisión: Noviembre/2018
				Versión 1.0
PROCESO:	ADMINISTRATIVO			
SUBPROCESO:	Reclutamiento y selección de personal			
DEPARTAMENTO:	TALENTO HUMANO			
No. DE PROCESO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO	
01	Dispone recibir un informe al jefe de personal sobre las vacantes	GERENTE	2 horas	
02	Recibe la disposición y procede a elaborar el informe	JEFE DE PERSONAL	1 hora	
03	Convocar a los postulantes internos y externos	JEFE DE PERSONAL	1 día	
04	Recepción de carpetas	JEFE DE PERSONAL	1 día	
05	Seleccionar los perfiles que se adapten a los requerimientos	JEFE DE PERSONAL	5 horas	
06	Realizar pruebas a los aspirantes a los puestos	JEFE DE PERSONAL	1 día	
07	Realiza las entrevistas	GERENTE	2 horas	
08	Informa al jefe de personal sobre el contratado	GERENTE	30 min.	
09	Realizar el contrato al nuevo trabajador	JEFE DE PERSONAL	2 horas	
10	Realiza el aviso de entrada al IESS y el respectivo contrato legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales	JEFE DE PERSONAL	10 min.	
11	Realiza la inducción al puesto de trabajo	JEFE DE PERSONAL	1 día	
Tiempo Promedio			4 días	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:		
Firma:	Firma:	Firma:		

FLUJOGRAMA N° 1

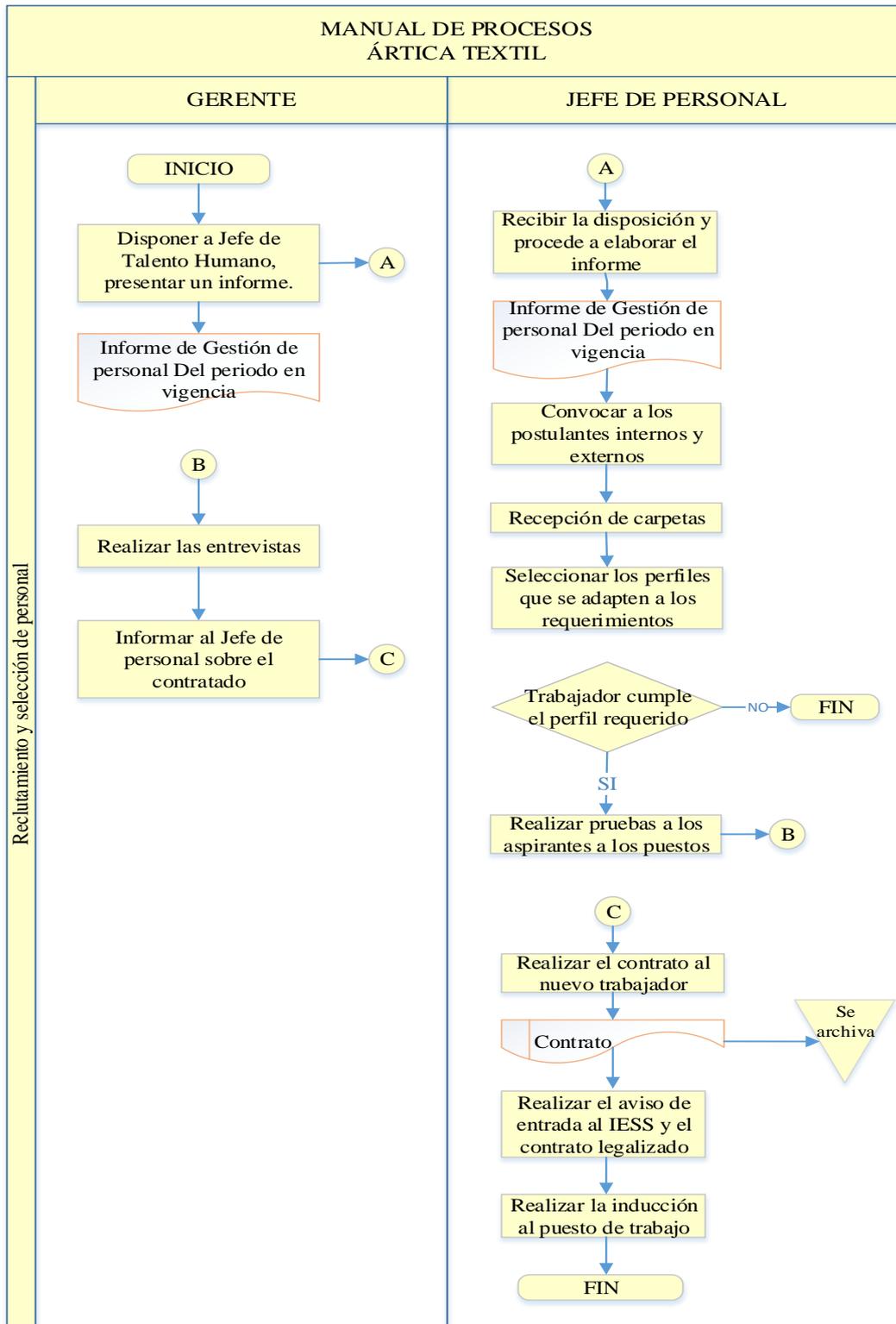


Figura 4 Proceso de Selección de Personal

Tabla 18

Evaluación de desempeño

		ÁRTICA TEXTIL MANUAL DE PROCESOS		Código: M-P001
				Fecha emisión: Noviembre/2018
				Versión 1.0
PROCESO:	ADMINISTRATIVO			
SUBPROCESO:	Evaluación de desempeño			
DEPARTAMENTO:	TALENTO HUMANO			
No. DE PROCESO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO	
01	Planear con Gerente las fechas que se aplicarán las evaluaciones	JEFE DE PERSONAL	4 horas	
02	Notificar a los empleados las fechas en las que se debe evaluar.	JEFE DE PERSONAL	1 día	
03	Realizar las evaluaciones de acuerdo a cada puesto de trabajo	JEFE DE PERSONAL	2 día	
04	Entregar las evaluaciones de manera física	JEFE DE PERSONAL	10 min.	
05	Revisar que la información este completa y tabular los datos.	JEFE DE PERSONAL	4 horas	
06	Notificar a los empleados con sus puntajes y observaciones	JEFE DE PERSONAL	30 min	
07	Realizar un informe del puntaje y las observaciones	JEFE DE PERSONAL	2 horas	
08	Archivar evaluaciones a cada expediente del trabajador	JEFE DE PERSONAL	1 hora	
09	Entregar informe de evaluación	JEFE DE PERSONAL	5 min	
10	Aprobación de la evaluación	GERENTE	2 días	
11	Retroalimentación en cada puesto	JEFE DE PERSONAL	2 días	
Tiempo Promedio			7 días	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:		
Firma:	Firma:	Firma:		

FLUJOGRAMA N° 2

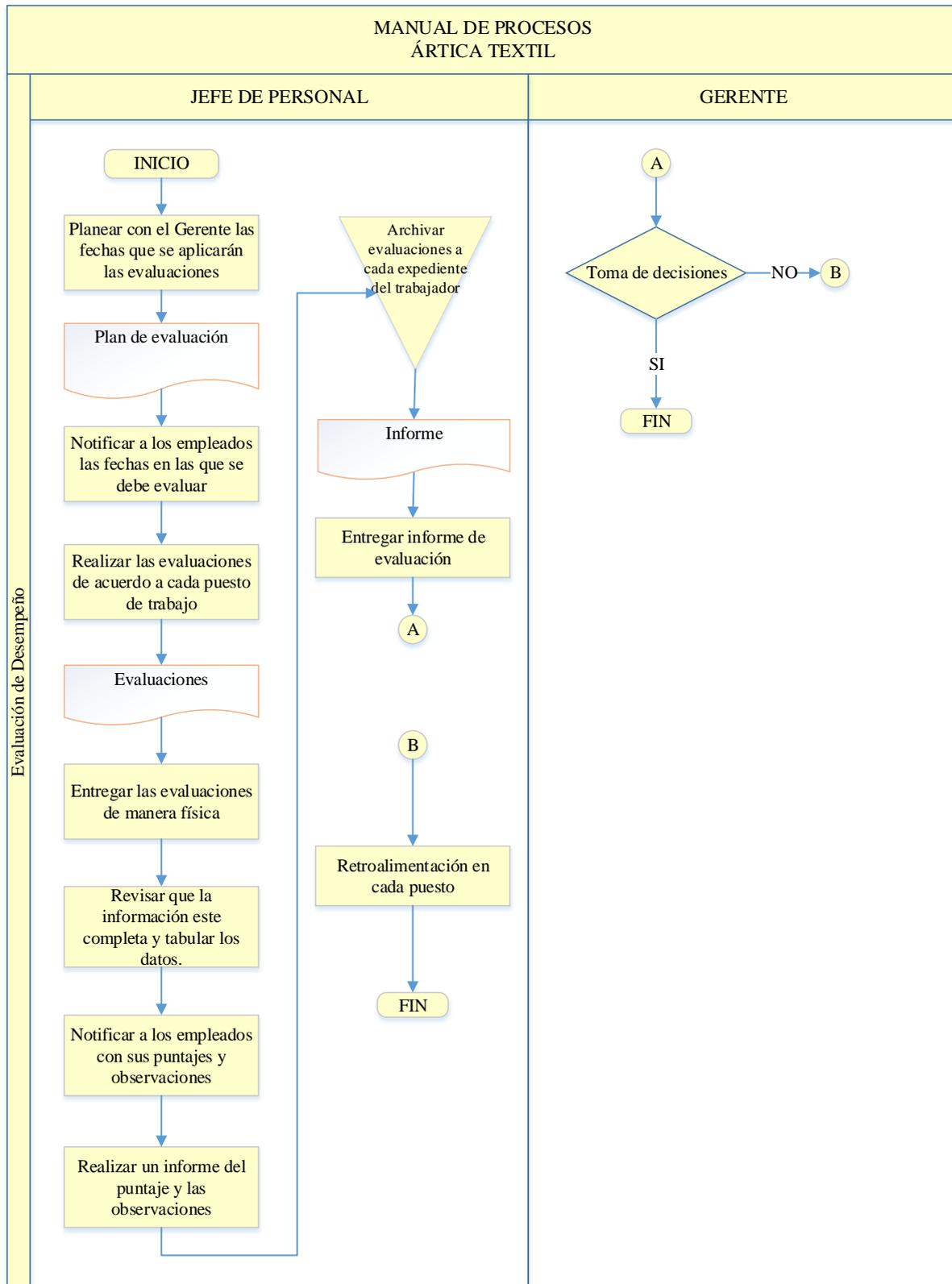


Figura 5 Proceso de Evaluación de Personal

Tabla 19

Pago de nómina

		ÁRTICA TEXTIL		Código: M-P002
		MANUAL DE PROCESOS		Fecha emisión: Noviembre/2018
				Versión 1.0
PROCESO:	FINANCIERO			
SUBPROCESO:	Pago Nómina			
DEPARTAMENTO:	CONTABILIDAD			
# DE PROCESO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO	
01	Realiza y envía un informe de personal	JEFE DE PERSONAL	2 horas	
02	Recibe el informe de personal	CONTABILIDAD	2 min.	
03	Efectúa los respectivos cálculos de pago en base a los informes	CONTABILIDAD	3 horas	
04	Realiza los roles de pago de cada uno de los empleados de la empresa	CONTABILIDAD	1 día	
05	Envía al Gerente para la aprobación	CONTABILIDAD	2 min.	
06	Recibe los roles, revisa y autoriza el pago de nómina	GERENTE	30 min.	
07	Autoriza el pago	GERENTE	1 min.	
08	Envía a contabilidad para que proceda con el pago	GERENTE	2 min.	
09	Contador recibe los roles aprobados	CONTABILIDAD	1 min.	
10	Realiza los pagos y emite una copia para envía al personal los documentos	CONTABILIDAD	3 horas	
11	Recibe el original y copia del rol de pagos y los firma	PERSONAL	1 hora	
12	Recibe el dinero	PERSONAL	1 hora	
Tiempo Promedio			2 días	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:		
Firma:	Firma:	Firma:		

FLUJOGRAMA N° 3

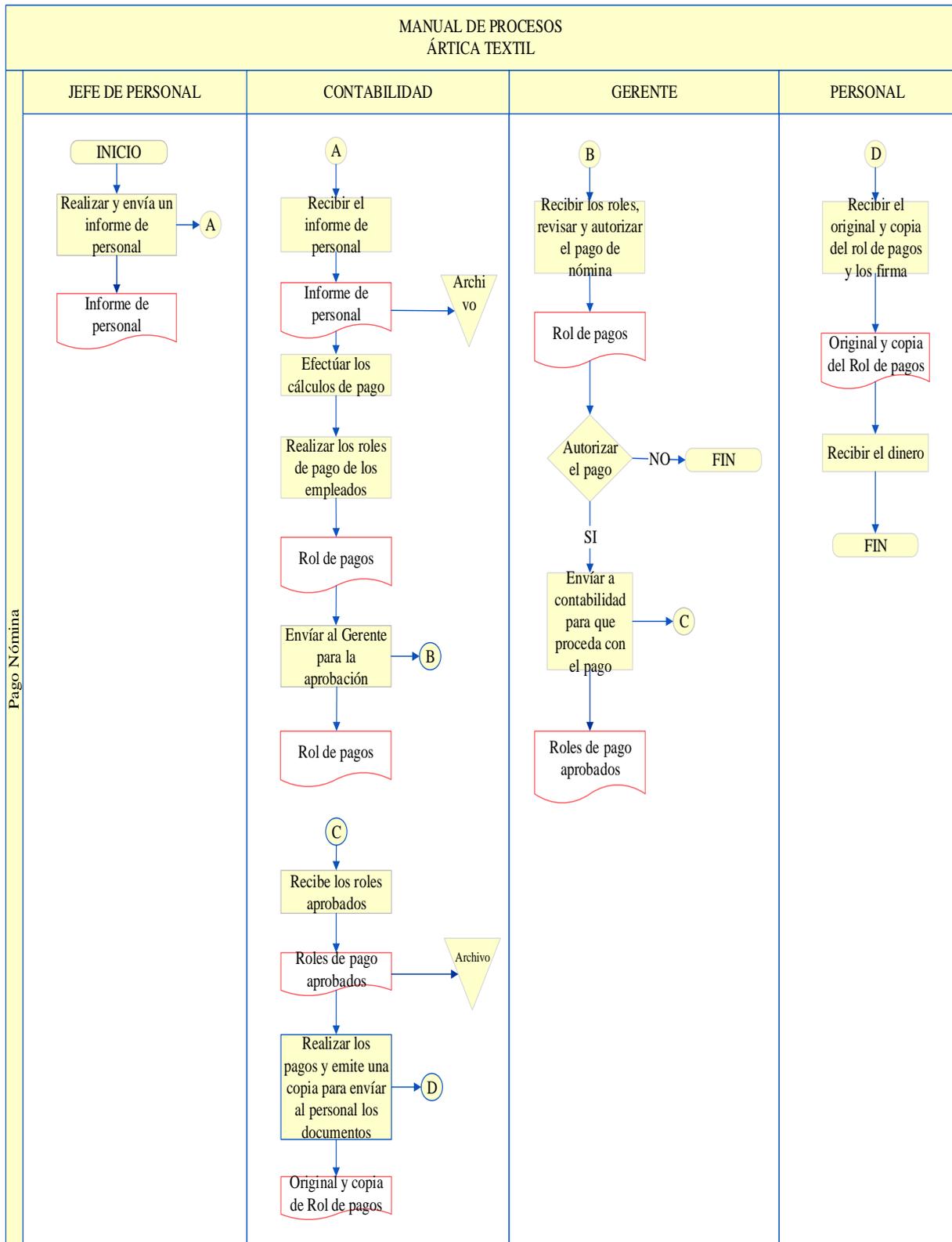


Figura 6 Proceso de Pago de Nómina

Tabla 20

Proceso de Adquisición de Materia Prima

		ÁRTICA TEXTIL MANUAL DE PROCESOS		Código: M-P003	
				Fecha emisión: Noviembre/2018	
				Versión 1.0	
PROCESO:	FINANCIERO				
SUBPROCESO:	Adquisición de materia prima e insumos				
DEPARTAMENTO	PRODUCCIÓN				
# DE PROCESO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO		
01	Elaborar una nota de pedido	JEFES DE ÁREA	30 min.		
02	Envía nota de pedido	JEFES DE ÁREA	1 min.		
03	Verificar y enviar la información (producto y cantidad)	JEFE DE PRODUCCIÓN	1 hora		
04	Recibe la nota de pedido y verifica la disponibilidad de presupuesto	CONTADOR A	30 min.		
05	Envía la nota de pedido al gerente	CONTADOR A	2 min.		
06	Recibe y aprueba la adquisición de Materia Prima e Insumos y envía la aprobación a la contadora	GERENTE	5 min.		
07	Contacta a los proveedores para la adquisición	CONTADOR A	30 min.		
08	Recibe nota de pedido	PROVEEDOR	2 min.		
09	Adjunta factura y Guía de Remisión	PROVEEDOR	10 min.		
10	Despacha mercadería a la empresa textil	PROVEEDOR	5 horas		
11	Verifica la guía de remisión con la nota de pedido y envía la factura	JEFE DE PRODUCCIÓN	30 min.		
12	Recibe y verifica factura	CONTADOR A	30 min.		
13	Elabora cheque y registra en los procesos contables de la empresa	CONTADOR A	5 horas		
14	Envía el cheque al proveedor	CONTADOR A	10 min.		
15	Recibe el cheque con la cantidad de pago establecido	PROVEEDOR	5 min.		
Tiempo promedio			1 día		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:		AUTORIZADO POR:		
Firma:	Firma:		Firma:		

FLUJOGRAMA N°4

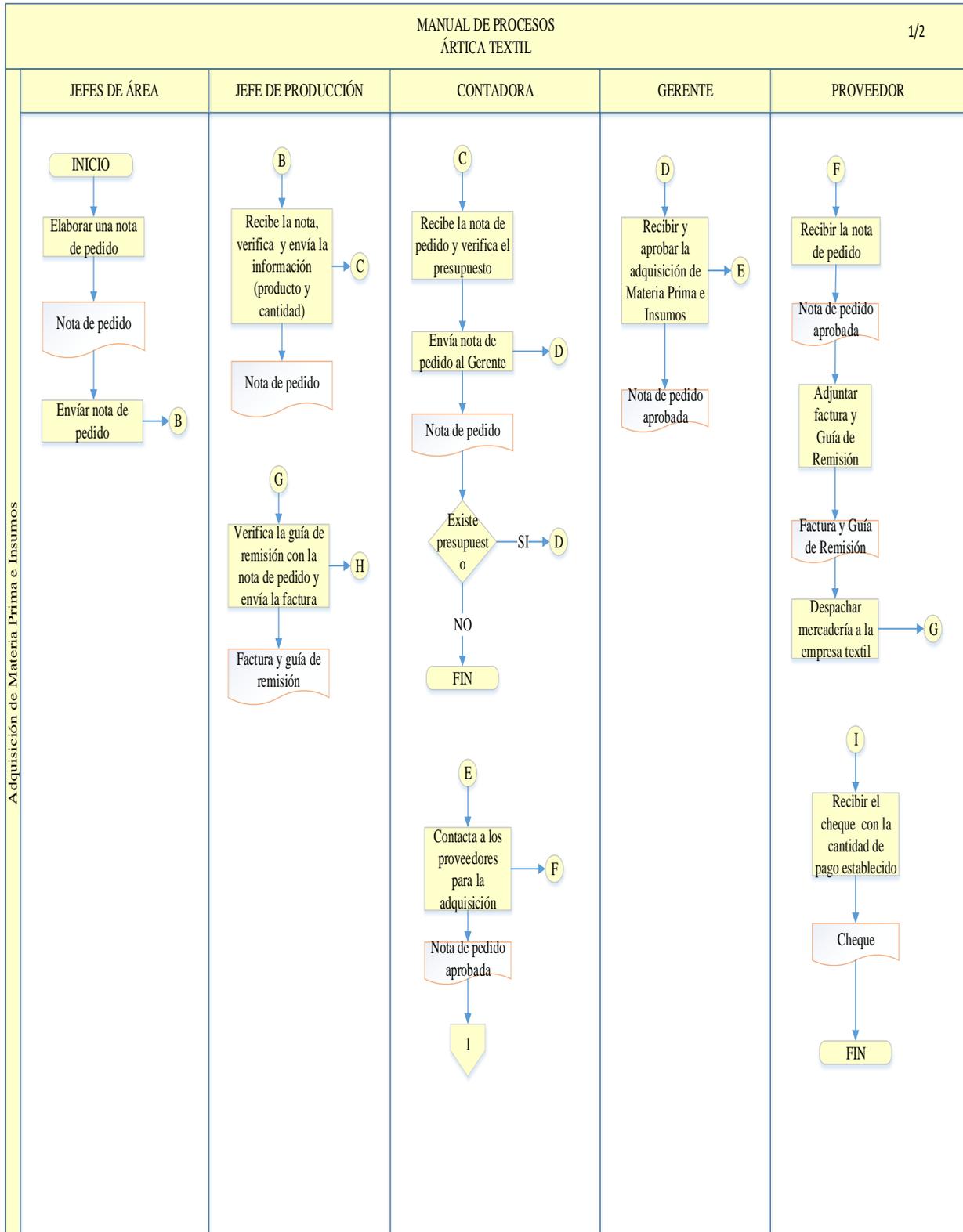


Figura 7 *Flujograma de Adquisición de Materia Prima*

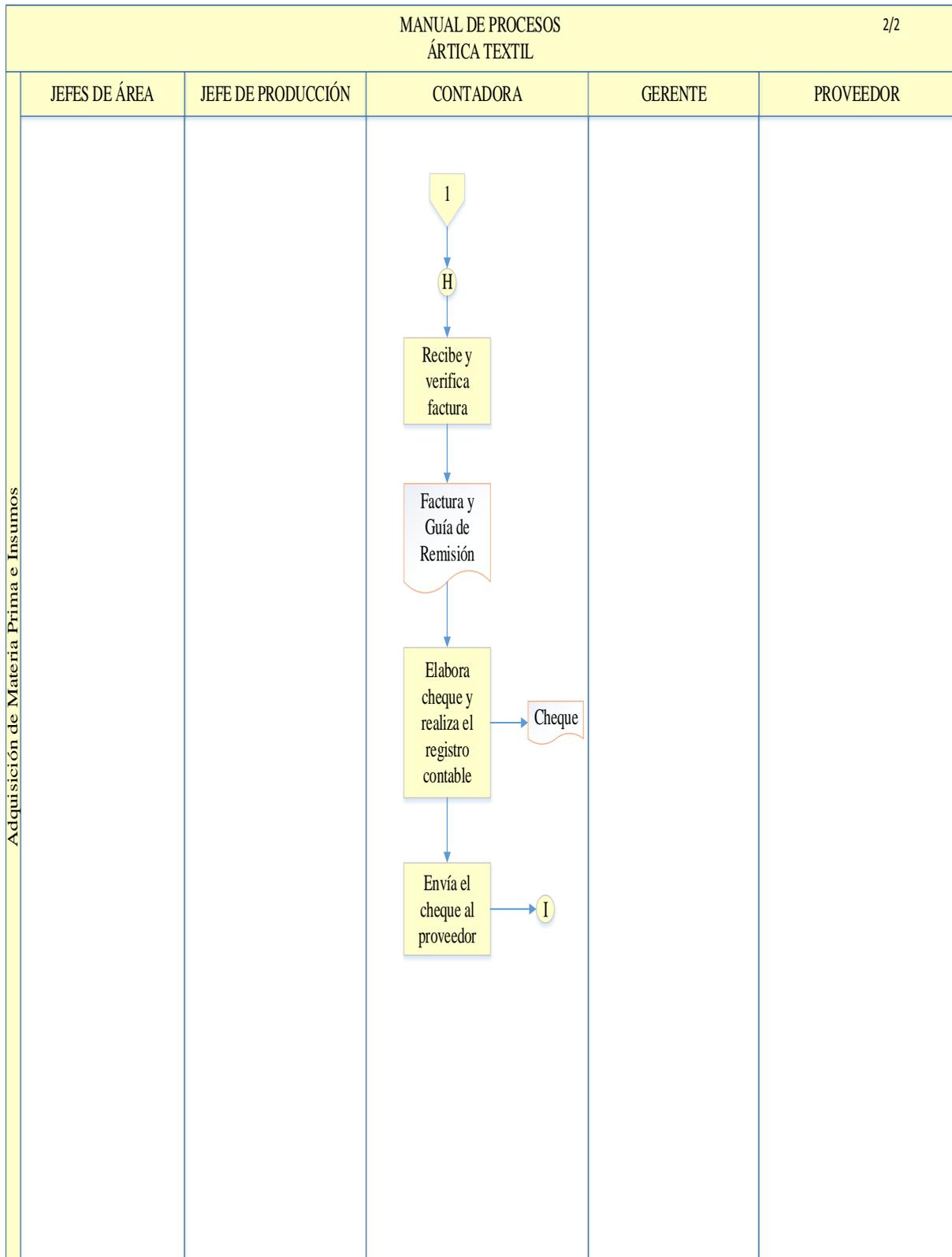


Figura 8 *Flujograma de Adquisición de Materia Prima*

Tabla 21

Proceso de Diseño de Prendas

		ÁRTICA TEXTIL		Código: M-P004
		MANUAL DE PROCESOS		Fecha emisión: Noviembre/2018
				Versión 1.0
PROCESO:	PRODUCTIVO			
SUBPROCESO:	Diseño de prendas			
DEPARTAMENTO:	PRODUCCIÓN			
# DE PROCESO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO	
01	Investigar las tendencias actuales de moda y diseños innovadores para elaborar nuevas prendas.	DISEÑADORA	3 horas	
02	Realizar una colección en forma digital	DISEÑADORA	2 horas	
03	Analiza y define los insumos necesarios que permiten la realización de las prendas.	DISEÑADORA	30 min.	
04	Elabora los primeros bocetos de la nueva colección.	DISEÑADORA	2 horas	
05	Entrega los bocetos	DISEÑADORA	1 min.	
06	Recibe los bocetos	JEFE DE PRODUCCIÓN	1 min.	
07	Aprueba los bocetos de cada diseño establecido	JEFE DE PRODUCCIÓN	2 horas	
08	Elabora la orden de producción y envía a la diseñadora	JEFE DE PRODUCCIÓN	1 hora	
09	Recibe la orden de producción	DISEÑADORA	2 min.	
10	Socializa los bocetos diseñados con la patronista	DISEÑADORA	2 horas	
11	Elabora la ficha técnica con las especificaciones y guía de materiales	PATRONISTA	2 horas	
12	Envía la ficha técnica y orden de producción al área de corte	PATRONISTA	2 min.	
Tiempo promedio			1 día	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:		
Firma:	Firma:	Firma:		

FLUJOGRAMA N°5

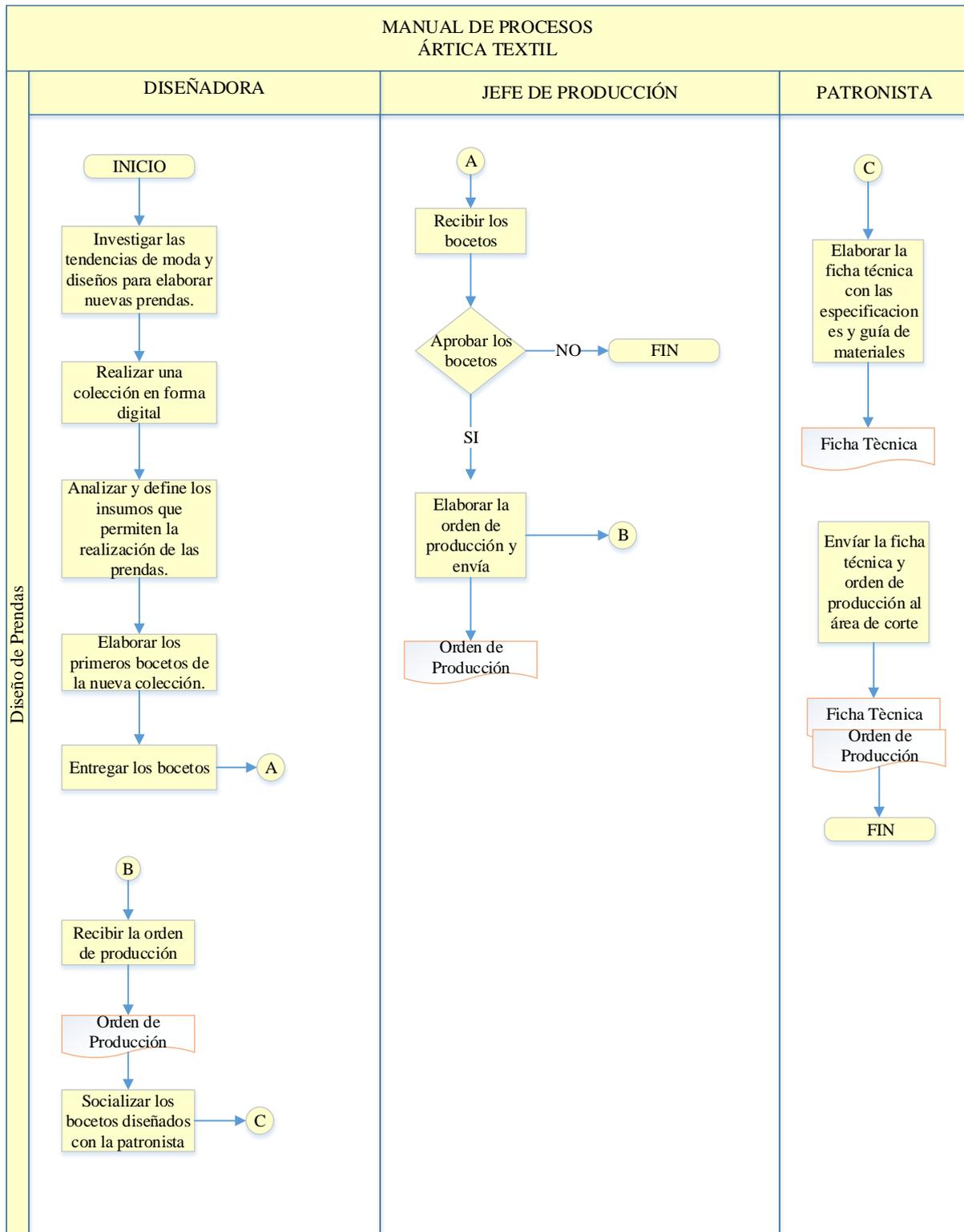


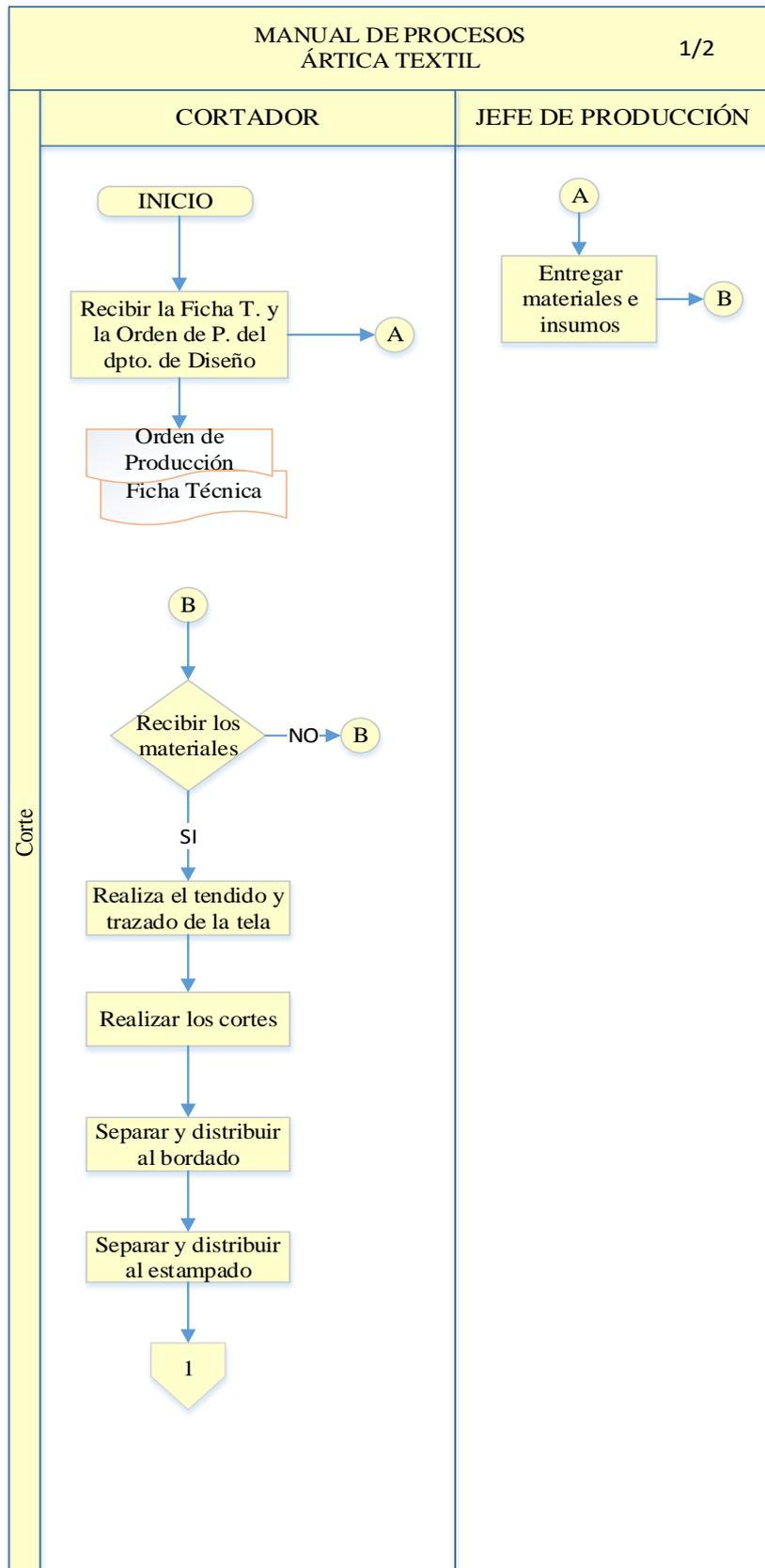
Figura 9 Proceso Diseño de Prendas

Tabla 22

Proceso de Corte

		ÁRTICA TEXTIL MANUAL DE PROCESOS		Código: M-P005
				Fecha emisión: Noviembre/2018
				Versión 1.0
PROCESO:	PRODUCTIVO			
SUBPROCESO:	Corte			
DEPARTAMENTO:	PRODUCCIÓN			
# DE PROCESO	DESCRIPCIÓN:	RESPONSABLES	TIEMPO	
01	Recibir ficha técnica y la orden de producción del dpto. de Diseño	CORTADOR	5 min.	
02	Entregar materiales e insumos	JEFE DE PRODUCCIÓN	30 min.	
03	Realiza el tendido y trazado de la tela	CORTADOR	2 horas	
04	Realizar los cortes	CORTADOR	1 hora	
05	Separar y distribuir al bordado	CORTADOR	30 min.	
06	Separar y distribuir al estampado	CORTADOR	30 min.	
07	Separar y distribuir a confección	CORTADOR	30 min.	
08	Perchar todos los cortes en su respectivo orden.	CORTADOR	15 min.	
09	Enviar la ficha técnica y la orden de producción a confección	CORTADOR	1 min.	
Tiempo promedio			4 horas	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:		
Firma:	Firma:	Firma:		

FLUJOGRAMA N°6



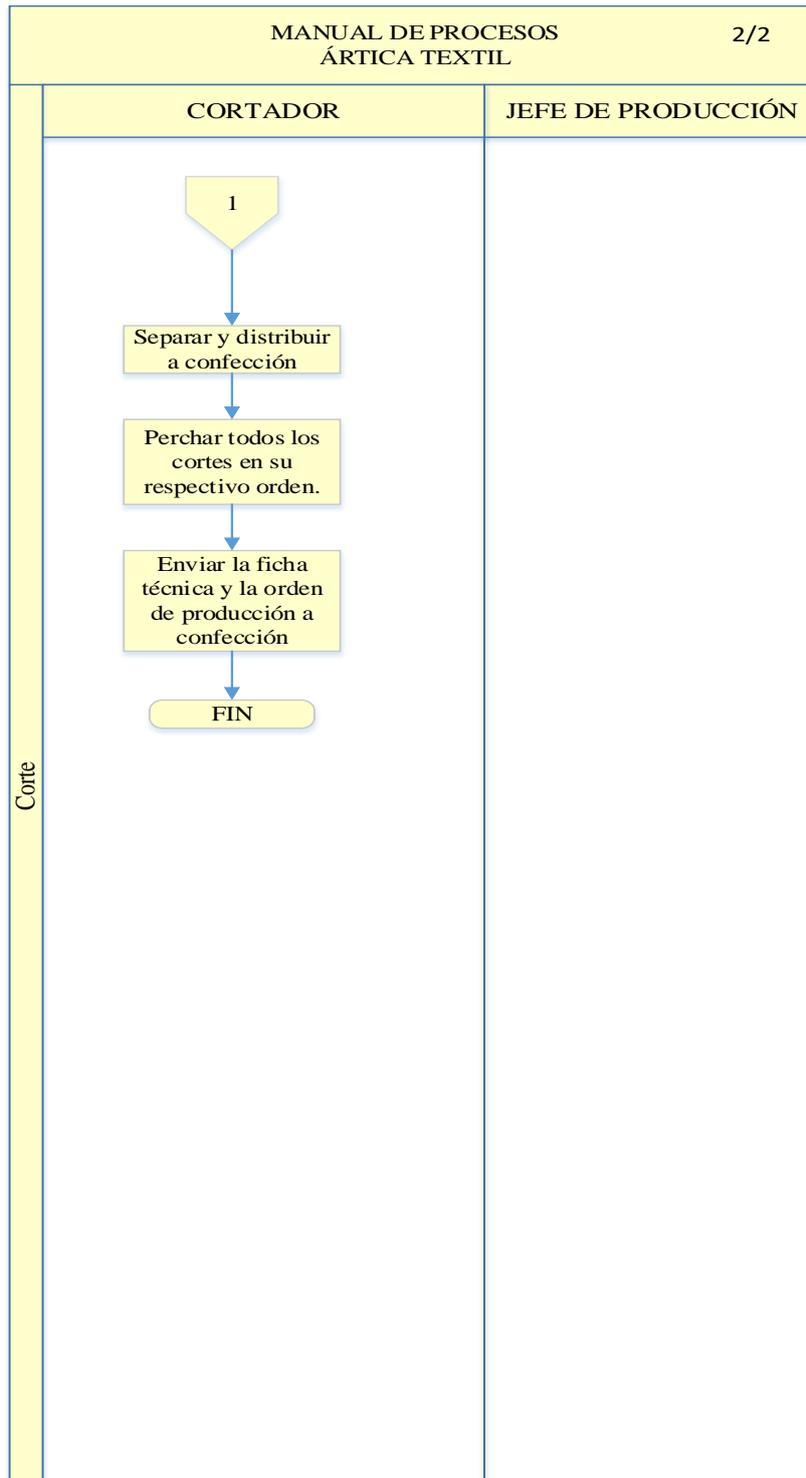


Figura 10 Proceso de Corte

Tabla 23

Proceso de Confección de Prendas

		ÁRTICA TEXTIL MANUAL DE PROCESOS		Código: M-P006
				Fecha emisión: Noviembre/2018
				Versión 1.0
PROCESO:	PRODUCTIVO			
SUBPROCESO:	Confección de prendas			
DEPARTAMENTO:	PRODUCCIÓN			
# DE PROCESO	DESCRIPCIÓN:	RESPONSABLES	TIEMPO	
01	Recibir la ficha técnica y la orden de producción	JEFE DE PRODUCCIÓN	2 min.	
02	Distribuir los cortes, insumos según los documentos a los operarios	JEFE DE PRODUCCIÓN	15 min.	
03	Verificar si los cortes necesitan bordado, proceder a bordar.	BORDADOR	30 min.	
04	Verificar si los cortes necesitan estampado, proceder a estampar.	ESTAMPADOR	30 min	
05	Recibir los documentos	OPERARIOS	2 min.	
06	Revisar las piezas para el ensamble según ficha y orden	OPERARIOS	10 min.	
07	Ensamblar prendas	OPERARIOS	5 horas	
08	Verificar que las prendas estén de acuerdo a la orden de producción (cantidad, talla, diseño)	OPERARIOS	15 min.	
08	Realizar los terminados a las prendas según lo especificado en la ficha (etiquetas, botones, apliques)	OPERARIOS	5 min.	
09	Planchar las prendas en caso de requerirlas	OPERARIOS	2 horas	

09	Se envía las prendas terminadas a control de calidad, orden de producción y ficha	OPERARIOS	5 min.
Tiempo promedio			6 horas
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	
Firma:	Firma:	Firma:	

FLUJOGRAMA N°7

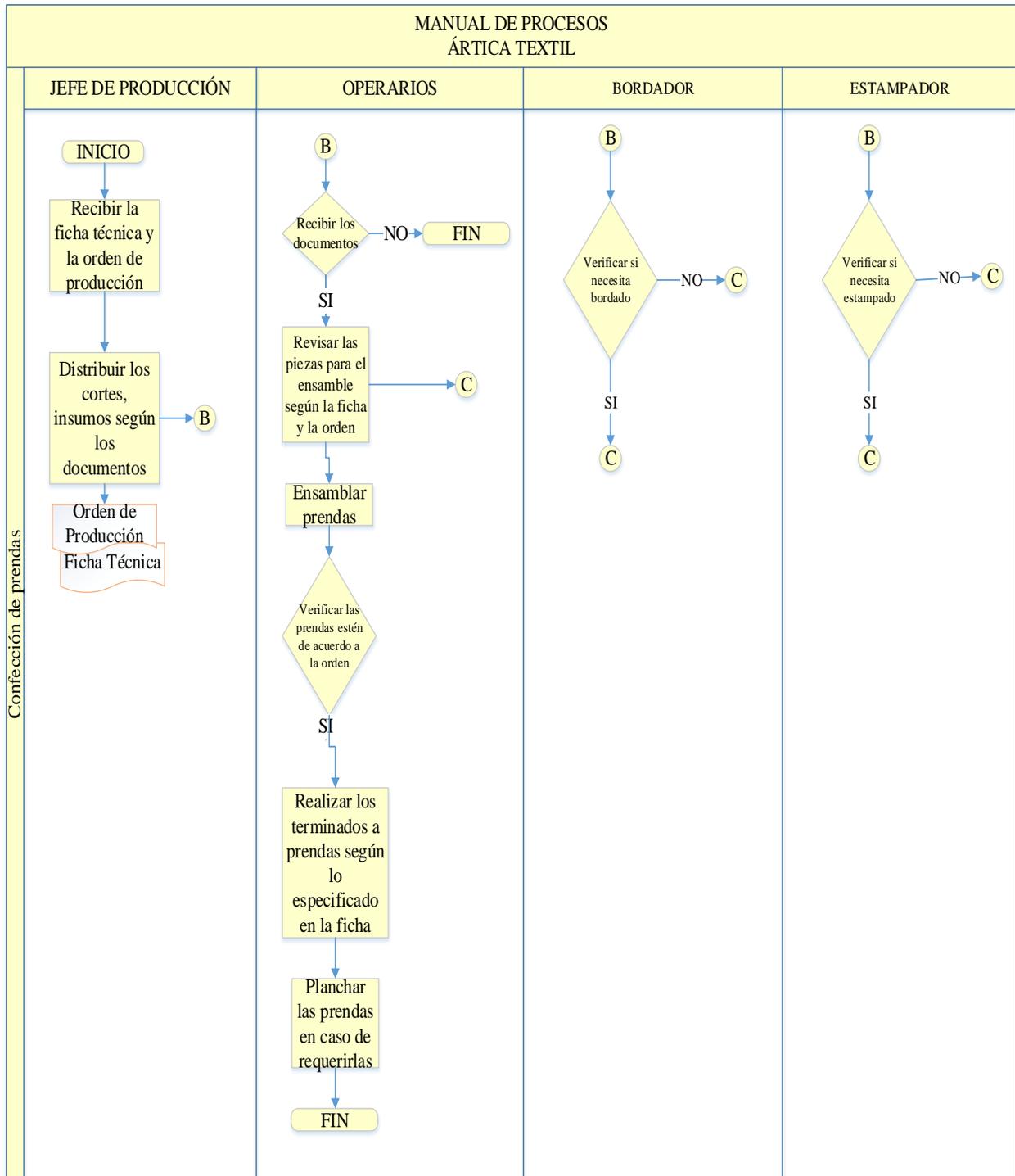


Figura 11 Proceso de Confección de Prendas

Tabla 24

Proceso de Acabados

		ÁRTICA TEXTIL MANUAL DE PROCESOS		Código: M-P007
				Fecha emisión: Noviembre/2018
				Versión 1.0
PROCESO:	PRODUCTIVO			
SUBPROCESO:	Control de calidad			
DEPARTAMENTO:	PRODUCCIÓN			
# DE PROCESO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO	
01	Recibir prendas terminadas, orden y ficha.	CONTROL DE CALIDAD	10 min	
02	Aprobar la calidad	CONTROL DE CALIDAD	1 hora	
03	Contar prendas por tallas según pedido	CONTROL DE CALIDAD	1 hora	
04	Empaquetar para entrega por tallas y cliente.	CONTROL DE CALIDAD	2 horas	
05	Despachar los pedidos según orden	CONTROL DE CALIDAD	1 hora	
06	Entregar ficha técnica y orden de producción.	CONTROL DE CALIDAD	1 min.	
Tiempo promedio			4 horas	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:		
Firma:	Firma:	Firma:		

FLUOGRAMA N° 8

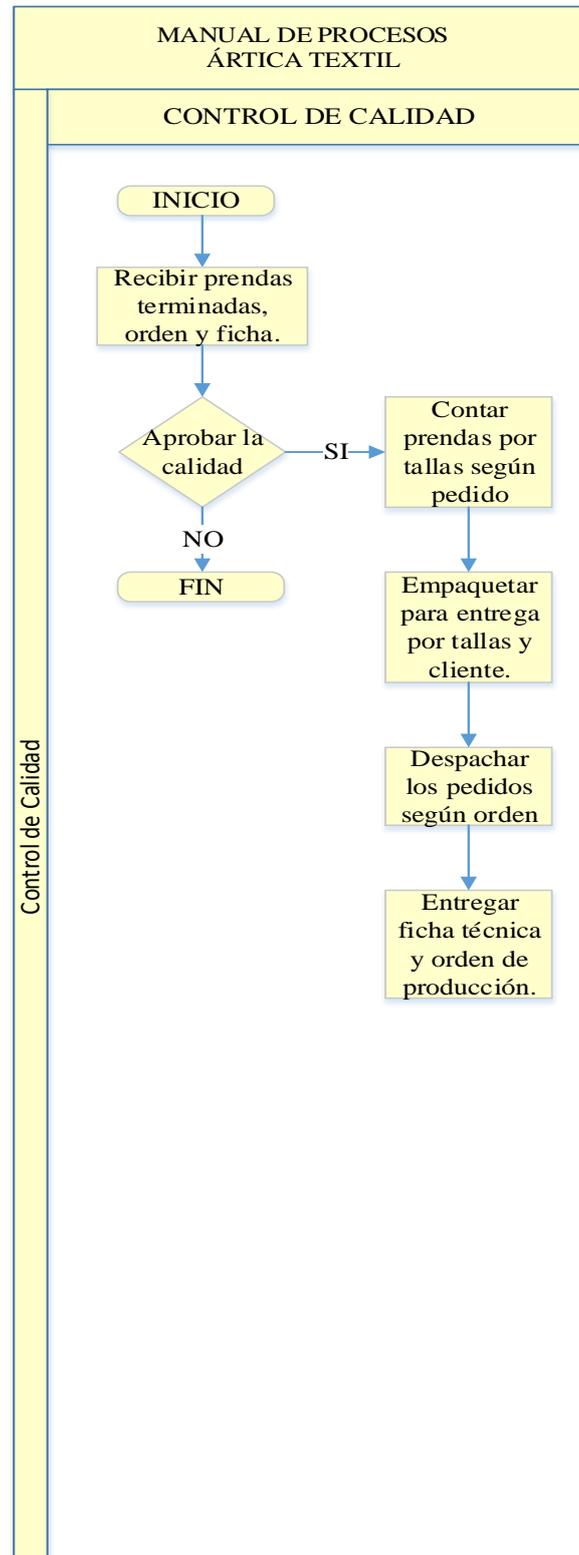
*Figura 12 Proceso control de calidad*

Tabla 25

Proceso de Venta por Catálogos

		ÁRTICA TEXTIL		Código: M-P008
		MANUAL DE PROCESOS		Fecha emisión: Noviembre/2018
				Versión 1.0
PROCESO:	COMERCIAL			
SUBPROCESO:	Venta a empresas de Catálogos			
DEPARTAMENTO:	COMERCIALIZACIÓN			
# DE PROCESO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO	
01	Realiza un listado de prendas elaboradas con todas las especificaciones de diseño (leader list)	DISEÑADORA	2 horas	
02	Envía el listado de prendas con las especificaciones	DISEÑADORA	5 min.	
03	Revisa el listado	JEFE DE PRODUCCIÓN	5 min.	
04	Envía el listado a los catálogos por correo electrónico	JEFE DE PRODUCCIÓN	10 min.	
05	Recibir el listado y la confirmación por correo	JEFE DE PRODUCCIÓN	5 horas	
06	Revisa el correo para constar el pedido de las prendas	JEFE DE PRODUCCIÓN	15 min.	
07	Realiza y envía la orden de compra	JEFE DE PRODUCCIÓN	30 min.	
08	Recibe la orden y emite una nota de crédito.	CONTADORA	1 hora	
09	Despacha el pedido y la nota de crédito	JEFE DE PRODUCCIÓN	1 hora	
10	Confirmación del pago	CONTADORA	5 min	
Tiempo promedio			10 días	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:		
Firma:	Firma:	Firma:		

FLUJOGRAMA N° 9

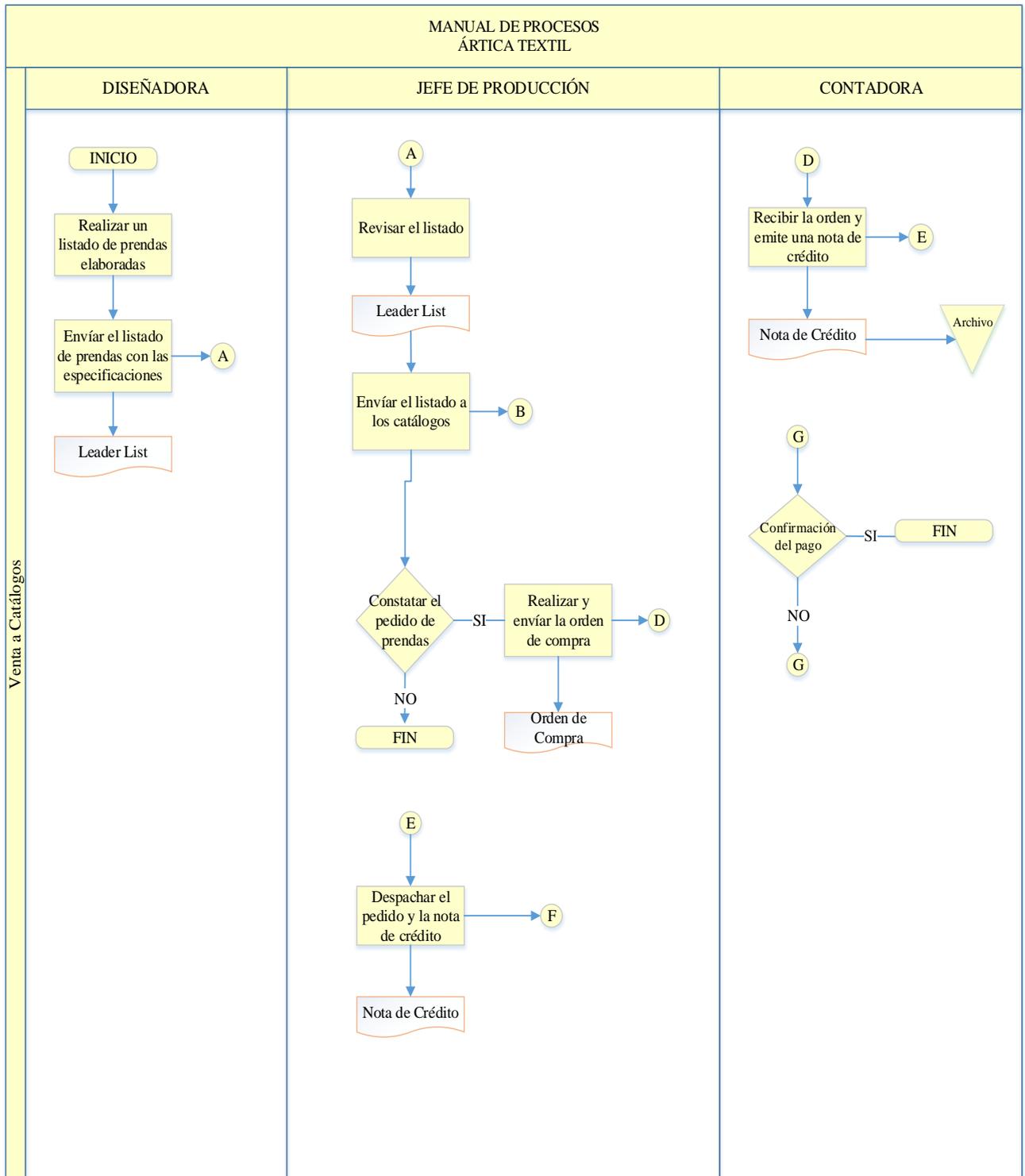


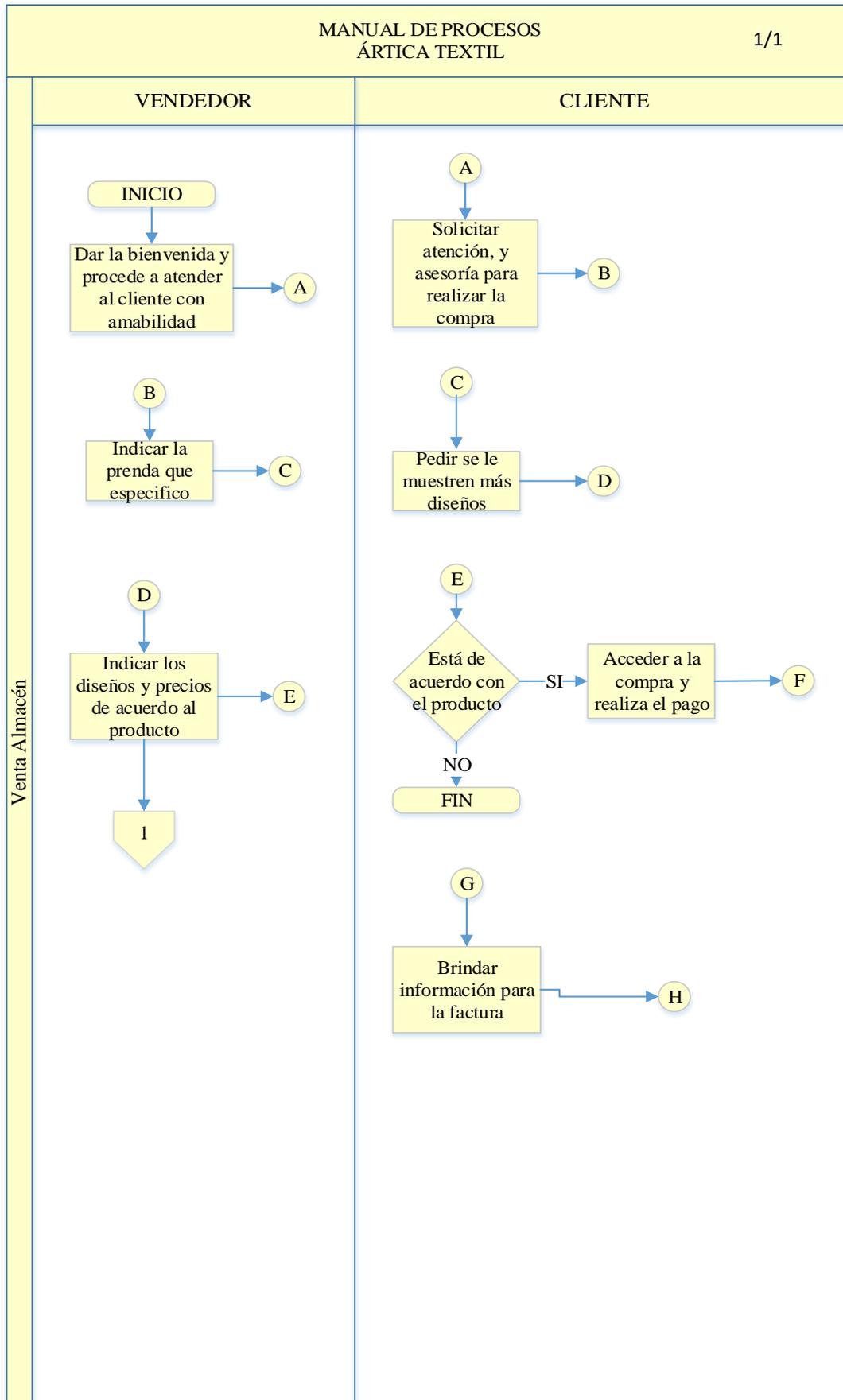
Figura 13 Proceso de Venta empresas de Catálogos

Tabla 26

Proceso de Venta en almacén

		ÁRTICA TEXTIL		Código: M-P009
		MANUAL DE PROCESOS		Fecha emisión: Noviembre/2018
				Versión 1.0
PROCESO:	COMERCIAL			
SUBPROCESO:	Ventas en el almacén			
DEPARTAMENTO :	COMERCIALIZACIÓN			
# DE PROCESO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO	
01	Se le da la bienvenida y se procede a atender al cliente con amabilidad	VENDEDOR	1 min	
02	Solicita atención, y asesoría para realizar la compra	CLIENTE	1 min	
03	Indica la prenda que específico	VENDEDOR	2 min	
04	Pide que se le muestre más diseños	CLIENTE	1 min	
05	Indica los diferentes diseños y precios de acuerdo al producto que el cliente solicitó.	VENDEDOR	15 min.	
06	Manifiesta su acuerdo con el producto para proceder a la compra	CLIENTE	1 min.	
07	Accede a la compra y realiza el pago	CLIENTE	2 min	
08	Recibe el dinero de la prenda	VENDEDOR	1 min	
09	Pregunta datos para llenar la factura	VENDEDOR	1 min.	
10	Brinda información para la factura	CLIENTE	1 min	
11	Emite la factura y coloca el sello de cancelado	VENDEDOR	1 min.	
12	Entrega la factura original y la mercadería.	VENDEDOR	1 min	
Tiempo promedio			30 min.	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:		
Firma:	Firma:	Firma:		

FLUJOGRAMA N° 10



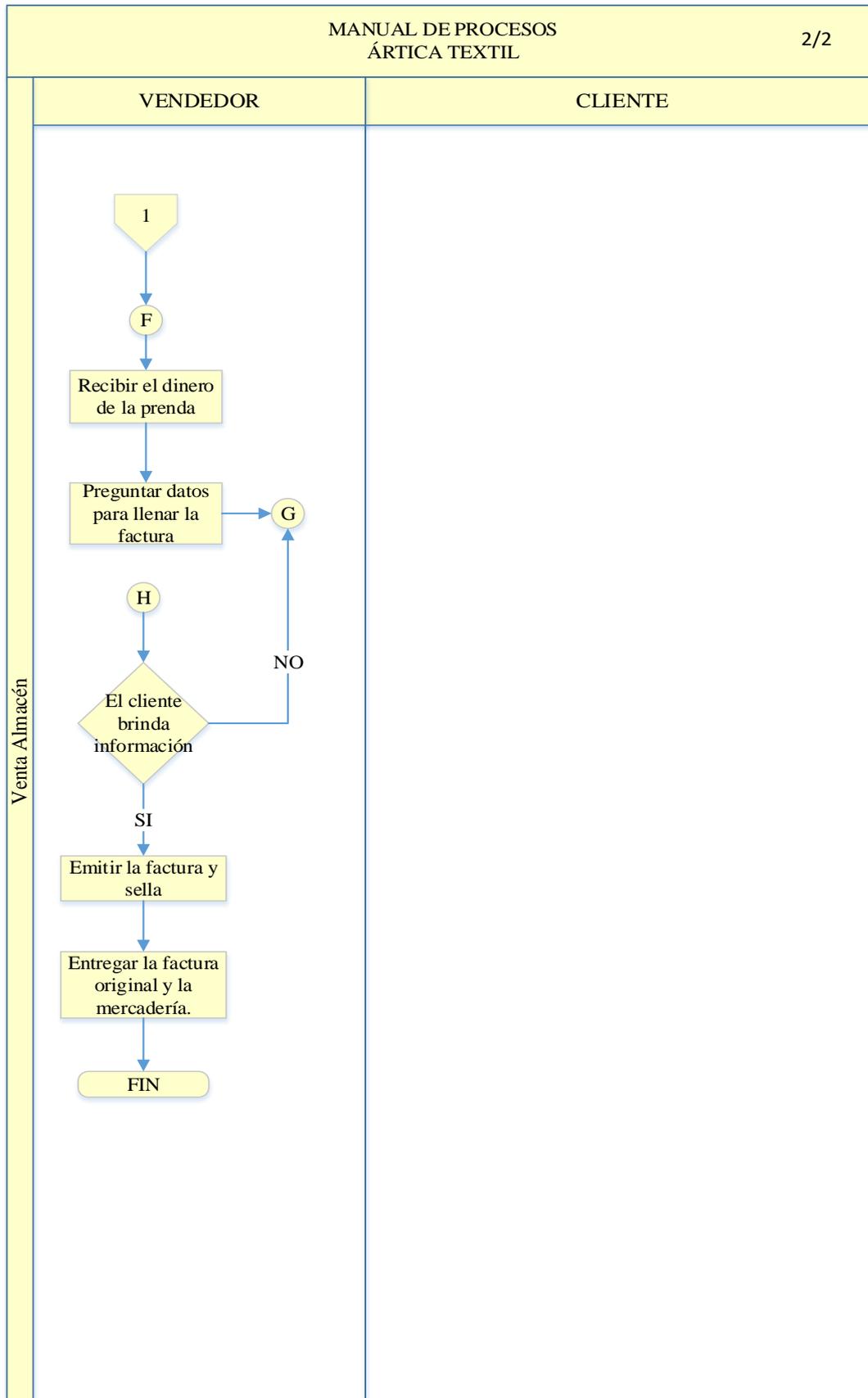


Figura 14 Proceso de Venta en almacén

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS

En el presente capítulo se describen los impactos positivos y negativos que existirán al implementarse el MANUAL ADMINISTRATIVO en Ártica Textil, a través de una matriz de medición.

Tabla 6
Matriz de Impactos

VALOR	INTERPRETACIÓN DE IMPACTOS
3	Positivo alto
2	Positivo medio
1	Positivo bajo
0	No hay impacto
-1	Negativo bajo
-2	Negativo medio
-3	Negativo alto

Una vez determinado los valores en cada una de sus interpretaciones, el siguiente paso es sumar dichos valores, y el resultado de la adición se divide para el número de criterios expuestos para cada uno de los impactos determinados.

4.1. Impacto Empresarial

Tabla 7

Impacto Empresarial

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Ambiente de trabajo							X	3
Posicionamiento						X		2
Cumplimiento obligaciones							X	3
Eficiencia en el trabajo						X		2
TOTAL						4	6	10

Nivel de impacto empresarial= $10/4= 2,5$

Nivel de impacto positivo alto

ÁNALISIS

Ambiente de trabajo. El indicador ambiente de trabajo tiene un impacto positivo alto, ya que la implementación de este manual mejorará la gestión de la empresa, cada empleado sabrá desarrollarse en sus funciones, evidenciando la mejora tanto individual como colectiva para Ártica Textil.

Posicionamiento. El indicador posicionamiento tiene un impacto positivo medio, ya que al desenvolverse la empresa contando con documentos que respalden la gestión de la empresa, será reconocida por la sociedad, generando competitividad y mejores ganancias.

Cumplimiento obligaciones. El indicador cumplimiento obligaciones tiene un impacto positivo alto, ya que la ejecución del manual ayudará a un mejor control a través de las políticas que el personal de la empresa deberá practicar.

Eficiencia en el trabajo. El indicador eficiencia en el trabajo tiene un impacto positivo medio, ya que la implementación del manual de procedimientos lleva un responsable, el cual se detalla en cada proceso haciendo menos así podrá el personal ejecutar su trabajo de manera efectiva.

4.2. Impacto laboral

Tabla 8

Impacto Laboral

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Estabilidad Laboral							X	3
Seguridad Familiar						X		2
Calidad de vida							X	3
TOTAL						2	6	8

Nivel de impacto laboral = $8/3 = 2,67$

Nivel de impacto positivo alto

ÁNALISIS

Estabilidad laboral. Este indicador tiene un impacto positivo alto, ya que al contar con un manual administrativo los empleados van a proceder a cumplir sus funciones y aplicar procesos de manera óptima; logrando ser valorados por su trabajo en la empresa.

Seguridad familiar. Al analizar esta variable, el impacto que causa en ella al contar con un manual administrativo; es positivo alto ya que el trabajador al tener empleo da seguridad a su familia tomando en cuenta que podrá acceder a los beneficios de salud, alimentación, educación para los miembros de ella.

Calidad de vida. Calidad de vida tiene un impacto positivo alto debido a que los trabajadores tienen un mayor conocimiento de sus actividades en la empresa y van a percibir ingresos y mejores beneficios ya que van a ser más productivos.

4.3. Impacto social

Tabla 9

Impacto Social

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Atención al cliente					X			1
Generación de empleo					X			1
TOTAL					2			2

Impacto social = $2/2 = 1$

Impacto positivo alto

ÁNALISIS

Atención al cliente. El contar con un manual administrativo la atención al cliente tiene un impacto positivo bajo ya que si bien se detallan los procedimientos y funciones del personal que brinda la atención al público, el trato al cliente depende de las personas, es decir si se quiere mejor la atención al cliente se debería dar capacitaciones sobre este tema.

Generación de empleo. El indicador generación de empleo tendrá un impacto positivo bajo contando con el manual administrativo, ya que se busca la especialización del personal a largo plazo.

4.4. Impacto administrativo

Tabla 10

Impacto Administrativo

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Comunicación							X	3
Control interno							X	3
Funciones del personal							X	3
TOTAL							3	9

Nivel de impacto = $9/3=3$

Impacto positivo alto

ÁNALISIS

Comunicación. Este factor tiene un impacto positivo alto contando con el manual administrativo, por el hecho de que los integrantes de la empresa conocen la estructura y sus funciones dentro de la misma, así como a sus superiores y subordinados, esto hace que la comunicación fluye en todos los sentidos.

Control interno. Este factor tiene un impacto positivo alto ya que, al conocer los procesos, se podrán corregir fallas en estos.

Motivación. Este factor tiene un impacto positivo alto contando con el manual ya que los empleados saben a ciencia cierta lo que deben hacer y cómo hacer y se van a sentir útiles en la empresa y por ende motivados.

Funciones del personal. Analizando este factor se considera que tiene un impacto positivo alto en relación a contar con un manual administrativo, debido a que las funciones del personal van a ser específicas y eficientes; por ende, la empresa va a beneficiarse de esto.

4.5. Impacto General

Tabla 11

Impacto General

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Empresarial							X	3
Laboral							X	3
Social					X			1
Administrativo							X	3
TOTAL					1		9	10

Nivel de impacto = $10/4 = 2,5$

Impacto positivo alto

ANÁLISIS

El impacto general da como resultado medio positivo, esto quiere decir que el manual administrativo propuesto mejorará el ambiente organizacional.

CONCLUSIONES

Una vez efectuado el estudio titulado “MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA “ÁRTICA TEXTIL” EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI PROVINCIA DE IMBABURA, se concluye:

- En el diagnóstico situacional realizado en la empresa “Ártica Textil” se encontró que existen deficiencias en cuanto a la administración de la misma, duplicidad de funciones, no existen documentos formales en los que se indiquen los procesos que realiza la empresa. Para destacar, la empresa cuenta con variedad en sus productos y el personal está comprometido con la misma.
- Para el desarrollo de la investigación se estableció una base teórica que permitió delimitar los conceptos necesarios para fundamentarla. Los conceptos usados contribuyeron a la realización del manual administrativo.
- El manual administrativo se elaboró de acuerdo a las necesidades de Ártica Textil, diseñando la razón de ser de la empresa, un organigrama, manual de funciones y de procedimientos.
- Se determinaron los impactos del manual administrativo previo a la implementación siendo estos positivos, mejorará el ambiente laboral ya que los empleados conocerán sus funciones, realizando los procedimientos adecuados y habrá una respuesta colectiva favorable.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que a continuación se presentan, son sugerencias basadas en las conclusiones y con criterio de los investigadores:

- Es necesario tomar en cuenta los aspectos positivos y negativos del diagnóstico situacional para mitigar o reducir las debilidades y aprovechar las oportunidades existentes.
- Previamente a la realización de la propuesta, se recomienda realizar un análisis íntegro sobre los conceptos a usar en la elaboración de la investigación ya que son elementales para sustentarla.
- Se recomienda implementar y actualizar cada vez que sea necesario el manual administrativo en “Ártica Textil” ya que es una herramienta que contribuirá al mejoramiento interno de la organización, promoviendo la comunicación, el desarrollo correcto de las funciones de los colaboradores y la mejora de los procesos internos.
- Una vez implementado el manual se recomienda usar los indicadores establecidos, para conocer si tiene impactos positivos o negativos.

BIBLIOGRAFÍA

Alejandro E. Lerma y Kirchner, S. B. (2012). *Planeación Estratégica*. México: Alfaomega.

Alles, M. (2005). *Elija al mejor por competencias*. Argentina: Giamica.

Berjano, F. X. (2013). Corporation Tresserras. Barcelona, España.

Canales, M. (2000). *Como crear empresas rentables*. México, México: Gestión.

Chain, S. (2013). *INTRODUCCION A LOS PROYECTOS*. Mexico: Networks.

Enrique, L. (2012). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo* (3ra Edición ed.). Buenos Aires, Argentina.

Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de Empresas*. México: Cuarta edición McGraw-Hill Education .

Fred , D. (2013). *Administración Estratégica* (14ta ed. ed.). México: Pearson Educación.

García, J. (2005). *Prácticas de Gestión Empresarial*. México: Mc Graw Hill.

García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). *Mejora continua de la caliad de procesos*. Industrial Data.

Gómez, W. (2012). *Prácticas empresariales*. Bogotá: ECOE ediciones.

Gordillo, H. (2000). *Herramientas para la Gestión por Competencias*. Santiago de Chile: INACAP.

Herrera, P. (2002).

Hitt, M. A., Duane, R., & Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica* (11a ed. ed.). México: Cengage.

Jiménez, H. C. (2012). *Fundamentos de Organización Industrial*. México: Trillas.

Kellog, G. (2012). *Manuales Administrativos*.

Ley de Régimen Tributario Interno. (2014). ECUADOR.

Louffat, E. (2012). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Buenos Aires: CENGAGE.

Maldonado, F., & Proaño, G. (2015). *La Industria en el Ecuador*. Ekos.

Miranda Miranda, J. J. (2015). *Gestión de Proyectos: Identificación, formulación, Evaluación Financiera*. MM.

Morales Castro, A. (2016). *Las 5 C del crédito: aplicaciones en la micro, pequeñas y medianas empresas*. México: UNAM.

Münch, L. (2014). *Administración* (2da ed. ed.). México: Pearson Educación.

Munch, L. (2014). *Administración, Gestión Organizacional*. México: Pearson Education.

Ortega, K. N. (Mayo de 2017). *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA COMPAÑÍA BRISTON ENGLISH SCHOOL Ltda. EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA*. Ibarra, Imbabura, Ecuador.

Pardo, J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid: AENOR.

Reglamento para la aplicación de la Ley. (2013). Ecuador.

Rivas, M. (2015). *Organigramas y Manuales Administrativos*. 26.

Rodríguez, J. (22 de 04 de 2012). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. 4ta. México: Cengage Learning.

Sainz, J. M. (2013). *La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas*. Madrid: ESIC.

Sena. (2018).

Sergio Jorge Hernández y Rodríguez, Gustavo Palafox de Anda. (2012). *Administración*. México: McGraw-Hill.

Sierra, M. M. (Julio de 2017). *Manual de Funciones y procedimiento administrativo financiero para la empresa "NELTEX" en el cantón Otavalo provincia de Imbabura*. Ibarra, Imbabura, Ecuador.

Turnero, A. (2015). *Manual de organización, normas y procedimientos*.

Universidad del Norte. (2012). *Gestión Administrativa y Financiera*. Colombia.

Valencia, J. R. (2016). *Administración de recursos humanos aplicada a las pequeñas y medianas empresas*. México : Trillas.

LINKOGRAFÍA

Mendoza, I. (2014). *Competencias básicas, genéricas y específicas*. Obtenido de www.utep.edu.mx

Reglamento Interior de Trabajo. (2018). Obtenido de http://ecampus.fca.unam.mx/ebook/imprimibles/administracion/derecho_laboral/Unidad_11.pdf

Restrepo Vélez, L. (18 de Diciembre de 2017). *Corporación Industrial Minuto de Dios*. Obtenido de <https://mdc.org.co/etapas-del-analisis-de-procesos/>

Riquelme, Matías. (2018). *Web y empresas*. Obtenido de ¿Como hacer un levantamiento de procesos en una empresa?: <https://www.webyempresas.com/como-hacer-un-levantamiento-de-procesos-en-una-empresa/>

Rodriguez, J. (2012). *Como elaborar y usar los manuales administrativos* (4ta ed. ed.). (J. R. Martínez, Ed.) Querétaro, México: Cengage Learning. Obtenido de <http://latinoamerica.cengage.com>

WorkMeter. (26 de Junio de 2015). *WorkMeter - Buen Trabajo*. Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/bid/346697/6-trucos-para-optimizar-la-mejora-de-procesos>

ANEXOS

ANEXO 1**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS ESCUELA
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL****ENTREVISTA AL GERENTE DE “ÁRTICA TEXTIL”**

Nombre: José Estévez

Objetivo: Conocer a través de la entrevista la planificación y el desenvolvimiento de la empresa.

1. ¿Cómo surgió la empresa Ártica Textil?

La empresa surgió hace 20 años, fue una idea emprendedora de mi familia que recién empezábamos, mostrando interés para realizar prendas de vestir de invierno, más adelante conseguimos el nombre actual de Ártica Textil con un estudio de marcas en una infraestructura adecuada, y confeccionando prendas de vestir como; camisetas, chompas, calentadores, blusas, ternos de baño, etc. Hace un tiempo la empresa tenía 55 empleados, debido a la crisis no se ha podido mantener a todos los empleados, que al momento son 27, a pesar de las limitaciones que existe, la empresa ha podido estar en el mercado, se implementó una nueva sucursal en Guayaquil dónde se puede comercializar más, pero a menos costo.

2. ¿Cómo es el direccionamiento de las actividades de la empresa Ártica Textil?

El talento humano desarrolla las actividades bajo el direccionamiento de los jefes de área, debido a que carece de una gráfica estructural.

3. ¿De qué herramientas dispone la empresa como guía para la gestión empresarial?

La empresa para su desenvolvimiento empresarial lo hace empíricamente, no se ha podido realizar alguna herramienta por falta de dinero y de una persona que conozca y pueda manejar este tipo de documentos.

4. ¿Cómo se estableció políticas de control interno?

Las políticas se establecieron de acuerdo al reglamento interno de trabajo y a las que mejor se adapten a la empresa, tiene políticas de control interno, pero estas no están actualizadas, pues estas se realizaron en el año 2005.

5. ¿Cuáles son las limitaciones en cuanto al control interno en la empresa?

Las limitaciones de la empresa son altas en lo referente al control interno, carece de tecnología, debido al costo de adquisición y el desconocimiento de herramientas para conllevar el dicho control interno.

6. ¿Con cuáles limitaciones se ha encontrado en los últimos años?

Existen varias limitaciones hasta el momento, las que más nos ha causado desequilibrio en la empresa, es la devaluación de la moneda del vecino país, los aranceles que se han incrementado y como siempre la competencia, el mercado informal que ofrece prendas a bajos costos. El no disponer de locales propios para la venta en el centro de la ciudad.

7. ¿Cuáles son las oportunidades que la empresa considera importantes?

Las ferias que organiza el municipio, el ingresar a un nuevo mercado como lo es en Guayaquil, que las personas compren por impulsos, al tener más pedidos se realiza convenios con empresas ya establecidas, al ser una empresa donde se conoce por la confección de prendas se lleguen a más proveedores. Y crecer ante la competencia a través de calidad y precios.

8. ¿Qué se realiza para ser una mejor empresa?

Llevar una buena comunicación en la empresa para que los empleados trabajen a gusto y comprometidos con la misma, tratar de contratar a personas con experiencia, ofrecer al mercado prendas de calidad y para ello consideramos la maquinaria que se trajo últimamente, que es la mejor, de igual manera tener siempre locales innovadores para ello se realiza rotación de prendas tanto en Guayaquil como en Atuntaqui.

ANEXO 2**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS ESCUELA
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL****ENTREVISTA AL JEFE DE TALENTO HUMANO DE “ÁRTICA TEXTIL”**

Nombre: Juan Pablo Lara

Objetivo: Identificar a través de la entrevista la estructura orgánica de la empresa.

1. ¿Cómo es la estructura orgánica en la empresa?

Como empleados conocemos quienes son nuestros jefes y quienes son los subordinados, pero esto no se encuentra plasmado en un documento.

2. ¿Qué departamentos existen en la empresa?

Los departamentos que están establecidos en la empresa son el de personal, contabilidad, producción dentro de éste, está diseño, confección y acabados el otro departamento es el de ventas. En el local de Guayaquil hay el departamento de gerencia y ventas.

3. ¿Cómo se establecieron las funciones para cada puesto de trabajo?

Las funciones para cada puesto de trabajo son empíricas, cada empleado sabe cuáles son sus funciones ya que se le direcciona cuando hay la inducción de puesto de trabajo, pero al

no poseer el suficiente personal, tienen que ayudar a realizar algún trabajo inconcluso, sin que el personal se quede sin hacer alguna actividad.

4. ¿Cómo se identifica el número de puestos para cada cargo?

Esto depende de la temporada del año ya que hay ciertas fechas que se requiere contratar más operarios, en la parte administrativa se requiere de una persona que conlleve cada área, ya que la empresa no es grande, le consideramos MYPIMES.

5. ¿Cómo se establecieron los procesos en la empresa?

Los procesos se dieron al ser una empresa de textil, no están plasmados en un documento, cuando existe trabajo extra no hay responsables en ciertos procesos ya que se delega al personal que este accesible para realizar el procedimiento que no este hecho, y no están establecidos los tiempos.

6. ¿Cómo se toma en cuenta tener personal calificado en la empresa?

Al momento de realizar la recepción de carpetas se verifica la experiencia y las competencias que pueda tener el nuevo empleado, ya que muchas veces el personal puede tener estudios más no experiencia.

7. ¿El personal de la empresa conoce las normas que debe cumplir la empresa?

El talento humano de la empresa desconoce las normas que debe acatar en la empresa debido a que falta una socialización de las mismas.

8. ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa?

Las decisiones las toma la gerencia, talento humano, diseño y producción. Y se escucha las opiniones de los trabajadores porque son los que están inmersos directamente en el proceso de producción.

ANEXO 3**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS ESCUELA
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL****1.5.4 ENTREVISTA A LOS PRINCIPALES JEFES**

Objetivo: Analizar a través de la entrevista los procesos de apoyo de la empresa.

1. ¿A qué se rige la empresa en cuanto a normativas?

Contadora. La empresa se rige principalmente a las declaraciones del IVA mensual, el Anexo transaccional y el anexo de las retenciones. En el municipio se paga la patente. Dentro del pago de esta patente se realiza el pago a los bomberos y el permiso ambiental. También se paga el impuesto a la renta anual.

2. ¿Cómo se han desarrollado los procesos?

Jefe de producción. Los procesos se hacen empíricamente, y con la experiencia que se ha venido ganando en estos años, ya que un tiempo atrás contrataron a una persona q tenía estudios más no experiencia, dónde delegó a cada operario su actividad, pero no fue posible ya que tenía que pasar por cierta máquina antes de que otros operarios puedan realizar sus funciones, es por ello que se requiere de experiencia para poder operar de manera adecuada.

3. ¿Qué documentos tiene la empresa que sean sustentables o lleven como registro?

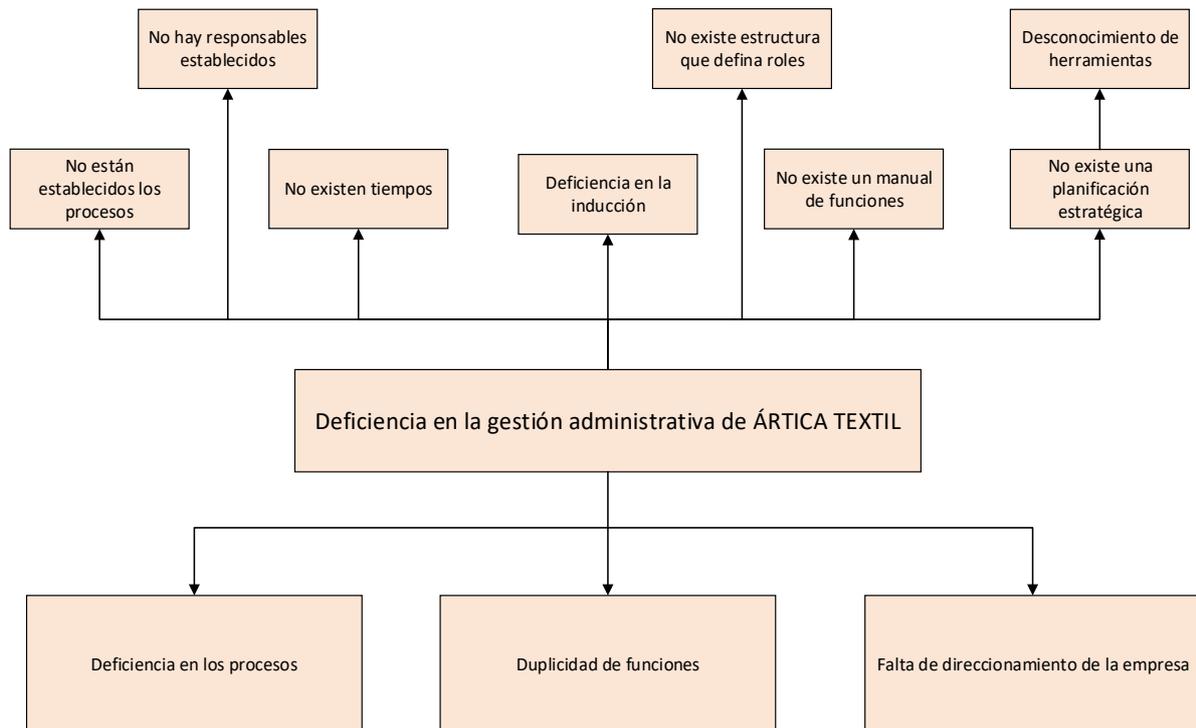
Contadora. La empresa cuenta con los contratos que se realizan al ingresar un nuevo empleado, y las obligaciones que tiene la empresa. No tiene un registro de rol de pagos, dónde haya una constancia de los sueldos.

4. ¿Cómo es el proceso de selección de personal?

En el área de producción se realiza una prueba de desenvolvimiento.

En el área administrativa se receptan carpetas, se realizan entrevistas, se aplican pruebas de acuerdo a cada puesto de trabajo, a continuación, se instruye a la inducción de puesto de trabajo. La inducción al puesto de trabajo no se la realiza al 100%.

ANEXO 4



Árbol de problemas

ANEXO 5



Personal laborando



Instalaciones de la empresa



Jefes de departamentos