

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



TEMA:

**“MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA DECOR-COLOR
EN LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA.”**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERAS
COMERCIALES

AUTORAS:

RAMÍREZ TARAPUÉS MARÍA JOSÉ

VILLARRUEL AHTTY JENIFFER LISBETH

DIRECTOR:

Msc. JULIO ANDRADE

IBARRA-2019

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de la presente investigación es presentar un manual administrativo, para la empresa Decor-Color, dedicada a la compraventa de pinturas y decoración para diferentes ambientes; además de la producción de nuevos tonos de color y la elaboración de empaste. Dicho propósito permite establecer un correcto seguimiento de cada proceso, una adecuada delegación de funciones y una apropiada planificación empresarial. Para que así los miembros de la empresa puedan ejecutar sus actividades de manera estructurada y técnica. La metodología estará basada en una investigación mixta con énfasis en lo cualitativo, ya que se utilizará herramientas como la observación y entrevista a los propietarios, lo cual facilitará el acceso a información necesaria para el desarrollo de la investigación. Para los hallazgos se ha encontrado que el mercado de pinturas está en constante crecimiento debido a que es un complemento del sector de la construcción. Sin embargo, dentro de ciertas empresas como Decor-Color no se mantiene un adecuado control sobre las funciones y procesos que realiza cada empleado. Por lo tanto, las limitaciones encontradas como la deficiente gestión administrativa, no permiten conocer la correcta ejecución de los procesos en cada área de la empresa, así como las respectivas funciones de cada puesto de trabajo.

ABSTRACT

The purpose of this research is to present an administrative manual for the Decor-Color company, dedicated to the sale of paint and decoration for different environments; in addition the production of new color tones and the preparation of filling. This project establishes correct follow-up procedures, an adequate delegation of functions and appropriate business planning so that the members of the company can execute their activities in a structured and technical way. The methodology will be based on a mixed investigation with an emphasis on qualitative, since tools such as observation and interviews with the owners will be used, this will facilitate access to information necessary for the development of the research. It has been found that the paint market is constantly growing because it is a complement to the construction sector. However, within certain companies such as Decor-Color there is not adequate control over the functions and processes performed by each employee. Therefore, the limitations found such as poor administrative management do not allow the correct execution of the processes in each area of the company, as well as the respective functions of each job.

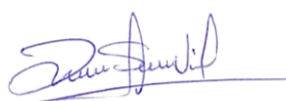
AUTORÍA

De, María José Ramírez Tarapués, portadora de la cedula N. 1723974406 y Jeniffer Lisbeth Villarruel Ahtty, portadora de la cedula de ciudadanía N. 1003580428, declaramos bajo juramento que el presente trabajo aquí desarrollado es de nuestra autoría "**MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA DECOR-COLOR EN LA CIUDAD DE OTAVALO, 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.



María José Ramírez Tarapués

C.I. 1723974406



Jeniffer Lisbeth Villarruel Ahtty

C.I. 1003580428

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

En mi calidad de director de trabajo de grado presentado por las egresadas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Carrera de Ingeniería Comercial: María José Ramírez Tarapués y Jeniffer Lisbeth Villarruel Ahtty, previo a la obtención del Título de INGENIERAS COMERCIALES, cuyo tema es: "**MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA DECOR-COLOR EN LA CIUDAD DE OTAVALO, 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.

En la ciudad de Ibarra, a los 19 días del mes de Febrero del 2019.



Ing. Julio Andrade

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DE TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Ibarra, 19 de Febrero de 2019

De, María José Ramírez Tarapués, portadora de la cédula de ciudadanía N. 1723974406 y Jeniffer Lisbeth Villarruel Ahtty, portadora de la cédula de ciudadanía N. 1003580428, manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte, los derechos patrimoniales consagrados en la Ley Propiedad Intelectual de Ecuador, artículos 4, 5 y 6 en calidad de autoras de trabajo de grado denominado: "**MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA DECOR-COLOR EN LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA**", que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingenieras Comerciales en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En nuestra condición de autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada.

En concordancia suscribimos este documento en el momento que hagamos la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



María José Ramírez Tarapués

C.I. 1723974406



Jeniffer Lisbeth Villarruel Ahtty

C.I. 1003580428

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

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

IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad. Por medio del presente documento dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para la cual ponemos a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD	1723974406
APELLIDOS Y NOMBRES	María José Ramírez Tarapués
DIRECCIÓN	Tabacundo, El Tambo, José Catucucago y José Honorio Jaramillo
TELÉFONO MÓVIL	0999082970
E-MAIL	majo.mj.5@hotmail.com

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD	1003580428
APELLIDOS Y NOMBRES	Jeniffer Lisbeth Villarruel Ahtty
DIRECCIÓN	Vicente Fierro 1-23 y Av. Jaime Roldós
TELÉFONO MÓVIL	0960402213
E-MAIL	lisbeth.va94@gmail.com

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO	"MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA DECOR-COLOR EN LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA".
AUTORAS	María José Ramírez Tarapués Jeniffer Lisbeth Villarruel Ahtty
FECHA	Febrero 2019
SÓLO PARA TRABAJO DE GRADO	
PROGRAMA	Pregrado <input checked="" type="checkbox"/> Posgrado <input type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA	Ingeniera Comercial
ASESOR/DIRECTOR	Msc. Julio Andrade

AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Nosotras, **María José Ramírez Tarapués**, portadora de la cédula de identidad N° **1723974406** y **Jeniffer Lisbeth Villarruel Ahtty** portadora de la cédula de identidad N° **100358042**, en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales del trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos la entrega de este ejemplar respectivo en forma 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 de material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

CONSTANCIAS

Las autoras manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que son titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, 19 de Febrero del 2019

Autoras



María José Ramírez Tarapués

C.I. 1723974406



Jeniffer Lisbeth Villarruel Ahtty

C.I. 1003580428

DEDICATORIA

Principalmente este trabajo va dedicado a mi hija Victoria Sofía, por quien desde antes de tenerla quise luchar para ofrecerle todo lo que ella se merece y mucho más, y ahora se ha convertido en todo lo hermoso que tengo, siendo mi fuerza y pilar principal para poder seguir adelante y conseguir todos mis objetivos.

A mi madre, padre, hermano y padrastro que siempre me han apoyado con consejos, palabras de aliento y su buen ejemplo.

A mi esposo por su amor, comprensión, bondad y toda la ayuda que me ha ofrecido a lo largo de este tiempo.

Y por supuesto a mi amiga que más que eso ha sabido ser mi hermana, quien con su apoyo incondicional me dio ánimo e impulso para llegar hasta aquí.

Lisbeth Villarruel P.

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado principalmente a mis padres quienes me han apoyado incondicionalmente, han sido mi ejemplo a seguir y siempre me han dado la fuerza para seguir adelante y demostrar que puedo lograr todo lo que me proponga, que la perseverancia y dedicación que yo tenga puede hacer que hasta lo más difícil se pueda lograr.

A mis hermanos, abuelita, a mi querido primo Deyker y familiares por estar siempre conmigo, confiar y creer en mí, apoyarme en todo momento difícil que se ha presentado.

A mi pareja por darme su amor, comprensión y sobre todo por el apoyo que siempre me ha brindado para poder culminar con esta etapa importante de mi vida.

María José Ramírez J.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi madre, por todo el apoyo brindado, la fuerza y el empuje que me dio para poder empezar, continuar y terminar esta carrera. Por ser la mejor madre del mundo y enseñarme con el ejemplo que todo es posible en la vida.

A mi hermano por ser mi ejemplo a seguir, por decir siempre que yo puedo y que se siente orgulloso de mi, por ser mi fortaleza, mi mano derecha y mi gran compañero de camino.

A mi padre que desde el cielo sé que me ha cuidado, guiado y ha permitido seguir con mis sueños para llegar a ser como él fue.

A mi padrastro por apoyarme en cada paso que di, en cada decisión buena y mala que he tomado, por saber comprenderme y brindarme todo su cariño.

A mi esposo por estar conmigo, apoyarme, alentarme y darme ánimos para seguir siempre adelante, con el fin de conseguir cumplir esta meta que nos fortalecerá y nos permitirá crecer personal y profesionalmente.

A mi mejor amiga Fernanda, que al ser como una hermana me ha sabido brindar aliento, fuerza, y esperanza para seguir adelante, con la cual he contado en todos mis triunfos y caídas.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera me permitieron llegar hasta aquí, me apoyaron y alentaron para que yo continúe y culmine esta meta.

Lisbeth Villarruel C.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios por acompañarme cada día de mi vida y darme la sabiduría y fuerza necesaria para aprovechar las oportunidades, así como aprender de los errores y obstáculos que se han presentado en esta etapa importante de mi vida.

También quiero agradecer a mis padres, quienes han sido un apoyo fundamental en mi vida personal y estudiantil, que cada día han sabido esforzarse por darme el mejor ejemplo y enseñarme a ser una buena persona, humilde, responsable y sobre todo sencilla con los demás, además de enseñarme a ser fuerte con los obstáculos que se presentan en la vida y demostrarme que con esfuerzo todo se puede lograr.

También agradezco a mis dos hermanos menores por darme ánimos a seguir adelante y no rendirme por pequeñas dificultades, y demostrarles que con dedicación y esfuerzo si se puede cumplir con las metas planteadas y ser el ejemplo que ellos merecen.

A mis seres queridos especialmente a mi pareja que ha confiado en mí, me ha motivado y ha dado la fuerza para que logre mis objetivos, además de brindarme siempre todo su apoyo incondicional, para que pueda cumplir con esta etapa importante de mi vida.

Del mismo modo agradezco a toda mi familia, amigos que de una u otra forma me extendieron su mano, aportando siempre con un granito de arena para que pueda culminar con esta meta.

Agradezco a la Universidad Técnica del Norte por brindarme la oportunidad de adquirir conocimientos en esta maravillosa institución, en la que se comparte experiencias y sabiduría de los docentes quienes han tenido la paciencia para enseñar y aportar a mi crecimiento profesional, siendo una persona con habilidades y destrezas capaz de desenvolverme en el campo laboral.

María José Ramírez J.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	ii
ABSTRACT.....	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DE TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vii
IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vii
AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	viii
CONSTANCIAS.....	ix
DEDICATORIA	x
DEDICATORIA	xi
AGRADECIMIENTOS	xii
AGRADECIMIENTOS	xiii
NOMBRE DEL PROYECTO.....	1
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	3
Objetivo General	3
Objetivos Específicos	3
Descripción del proyecto	3
CAPÍTULO I	4
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	4
1.1. Antecedentes	4
1.2. Objetivos	5
1.2.1. Objetivo General	5
1.2.2. Objetivos Específicos	5
1.3. Variables Diagnósticas	5
1.4. Indicadores	5
Planificación	5

Escenario financiero	5
Estructura Organizacional	6
Control de Gestión	6
1.5. Matriz de Relación Diagnóstica	7
1.6. Metodología	8
1.6.1. Investigación Mixta	8
1.6.2. Investigación De Campo	8
1.6.3. Investigación Bibliográfica-Documental	8
1.6.4. Investigación Descriptiva	8
1.7. Mecánica Operativa	8
1.7.1. Población y Muestra	8
1.7.2. Cálculo de la muestra	9
1.7.3. Información primaria	9
1.7.4. Información Secundaria	10
1.8. Análisis de la Información	11
1.8.1. Entrevista al Gerente	11
1.8.1.1. Variable: Planificación	11
1.9. Matriz FODA	18
1.10. Cruces Estratégicos	18
1.10.1. Estrategias FO	18
1.10.2. Estrategias FA	19
1.10.3. Estrategias DO	19
1.10.4. Estrategias DA	20
1.11. Determinación del problema	20
CAPÍTULO II.....	22
2. Marco teórico.....	22
Objetivo	22
2.1. Microempresa	22
2.2. Manual	22
2.3. Administración	23

2.3.1. Proceso administrativo	24
2.4. Manual administrativo	25
2.5. Proceso para la elaboración de un Manual Administrativo	27
2.6. Beneficios del Manual Administrativo	28
2.8. Procesos	28
2.8.1. Tipos de Procesos	28
2.14. Manual de Procesos	32
2.15. Manual Organizacional	32
2.16. Manual de Funciones	33
2.17. Planificación estratégica	33
2.17.1. Políticas	34
2.17.2. Misión	34
2.17.3. Visión	35
2.17.4. Objetivos	35
2.17.5. Valores	35
2.18. Estructura organizacional	35
2.9.1. Organigrama	36
2.9.2. Funciones	36
2.9.3. Perfil de puestos	36
2.19. Competencias	37
2.19.1. Competencias Generales	37
2.19.2. Competencias específicas	37
2.20. Matriz FODA	37
2.21. Almacenamiento	38
2.22. Comercialización	39
2.23. Comercialización de pinturas como actividad económica	39
2.25. Permisos de Funcionamiento	40
2.26. Flujograma	40
CAPÍTULO III.....	41
Mapa de la Propuesta	41

3. Propuesta	42
3.1. Introducción a la propuesta	42
3.2. Alcance de la propuesta	43
3.3. Objetivo de la propuesta	43
3.3.1. Objetivo General	43
3.3.2. Objetivos específicos	43
3.4. Planificación	44
3.4.1. Misión	44
3.4.2. Visión	44
3.4.3. Objetivos Estratégicos Empresariales	44
3.4.4. Valores	45
3.4.5. Políticas	45
3.4.6. Fundamento Legal	48
3.5.1. Organigrama	49
3.5.1.1. Descripción de los niveles	50
3.6. Manual de Funciones	51
3.6.1. Funciones del Gerente	52
3.6.2. Funciones del Contador	53
3.6.3. Funciones de la secretaria	54
3.6.4. Funciones del Vendedor	55
3.6.4. Funciones del Cajero	56
3.6.5. Funciones del Auxiliar de Producción	57
3.6.6. Funciones del Auxiliar de Bodega	58
3.6.7. Funciones del Transportista	59
3.7. Manual de procesos	60
3.8. Simbología para la identificación de Flujogramas	60
3.9. Como levantar un proceso.	61
3.10. Mapa de Procesos	62
3.11. Listado de Procesos	63

3.11.1. Proceso de Adquisición de Mercadería	64
3.11.2. Proceso de venta de un producto	66
3.11.3. Proceso de elaboración de empaste	68
3.11.4. Proceso de combinación de colores a mano	71
3.11.5. Proceso de combinación de colores en máquina	73
3.11.6. Proceso de Contratación del Personal	75
3.11.7. Proceso de Capacitación al Personal	77
3.11.8. Proceso de Contratación de Publicidad	81
3.11.10. Proceso de Cierre de Caja	85
3.11.11. Proceso de Facturación	87
3.11.12. Proceso de Constatación de Inventario	89
3.11.13. Proceso de Alquiler de Andamios y Modulares	91
3.11.14. Proceso de Cobranza	93
3.11.15. Proceso de Evaluación al Personal	95
3.11.16. Proceso de Arqueo de Caja	97
CAPITULO IV	100
4. Impactos.....	100
4.1. Introducción	100
4.2. Matriz de Impactos	100
4.3. Identificación de impactos	100
4.3.1. Impacto Económico	101
4.3.2. Impacto Comercial	102
4.3.3. Impacto Administrativo	104
4.3.4. Impacto General	106
ANEXOS	109
Entrevista al Gerente de la Empresa	116
Ficha de Observación	121
Cronograma de actividades	130
Recursos	131

Financieros	131
Tecnológicos	131
CONCLUSIONES	132
RECOMENDACIONES	133
BIBLIOGRAFÍA	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de relación diagnóstica	7
Tabla 2 Secciones de entrevista	10
Tabla 3 Entrevista- variable-planificación	13
Tabla 4 Entrevista- variable-escenario financiero	15
Tabla 5 Entrevista- variable-estructura organizacional	16
Tabla 6 Entrevista- variable-control de gestión	17
Tabla 7 Matriz FODA	18
Tabla 8 Proceso para la elaboración de un manual administrativo	27
Tabla 9 Gerente	52
Tabla 10 Contador/a	53
Tabla 11 secretaria	54
Tabla 12 Vendedor/a	55
Tabla 13 Vendedor/a	56
Tabla 14 Auxiliar de producción	57
Tabla 15 Auxiliar de bodega	58
Tabla 16 Transportista	59
Tabla 17 Simbología de Normas ANSI	60
Tabla 18 Levantamiento de Procesos	61
Tabla 19 Actividades del proceso de adquisición de mercadería	64
Tabla 20 Actividades del proceso de venta de un producto	66
Tabla 21 Actividades del proceso de elaboración de empaste	68
Tabla 22 Actividades del proceso de preparación de nuevos tonos de color a mano	71
Tabla 23 Actividades del proceso de preparación de nuevos tonos de color a máquina	73
Tabla 24 Actividades del proceso de contratación del nuevo personal	75
Tabla 25 Actividades del proceso de capacitación al personal	77
Tabla 26 Actividades del proceso de capacitación al personal	78
Tabla 27 Actividades del proceso de contratación de publicidad	81
Tabla 28 Actividades del proceso de rol de pagos	83
Tabla 29 Actividades del proceso de cierre de caja	85
Tabla 30 Actividades del proceso de facturación	87
Tabla 31 Actividades del proceso de constatación de inventario	89
Tabla 32 Actividades del proceso de alquiler de andamios y tablones	91
Tabla 33 Actividades del proceso de cobranza	93

Tabla 34 Actividades del proceso de evaluación al personal	95
Tabla 35 Actividades del proceso de arqueo de caja	97
Tabla 36 Nivel de impactos	100
Tabla 37 Matriz de impacto económico.....	101
Tabla 38 Matriz de impacto comercial	103
Tabla 39 Matriz de impacto administrativo	105
Tabla 40 Matriz de impacto general	106
Tabla 41 Ficha de observación - variable-estructura organizacional.....	121
Tabla 42 Recursos financieros	131
Tabla 43 Recursos tecnológicos.....	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de la Propuesta.....	41
Figura 2. Organigrama de Decor-Color	49
Figura 3. Mapa de Procesos	62
Figura 4. Proceso de adquisición de mercadería.....	65
Figura 5. Proceso de venta de un producto	67
Figura 6. Proceso de Elaboración de Empaste.....	69
Figura 7. Proceso de Elaboración de Empaste.....	70
Figura 8. Proceso de combinación de colores a mano	72
Figura 9. Proceso de combinación de colores en máquina	74
Figura 10. Proceso de contratación del nuevo personal.....	76
Figura 11. Proceso de capacitación al personal	79
Figura 12. Proceso de capacitación al personal	80
Figura 13. Proceso de contratación de publicidad	82
Figura 14. Proceso de rol de pagos	84
Figura 15. Proceso de cierre de caja	86
Figura 16. Proceso de facturación.....	88
Figura 17. Proceso de constatación de inventario.....	90
Figura 18. Alquiler de andamios y modulares	92
Figura 19. Proceso de cobranza	94
Figura 20. Proceso de evaluación al personal.....	96
Figura 21. Arqueo de caja.....	98
Figura 22. Arqueo de caja.....	99
Figura 23. Porcentaje de ganancia trimestral.....	107
Figura 24. Porcentaje ventas trimestrales	108
Figura 25. Número de gestiones trimestrales.....	108
Figura 26 Árbol de problemas	110

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Local Otavalo.....	111
Ilustración 2 Socialización Misión y Visión.....	111
Ilustración 3 Productos	112
Ilustración 4 Venta de un producto.....	112
Ilustración 5 RUC empresarial.....	112
Ilustración 6 Local Otavalo.....	113
Ilustración 7 Socialización del Manual.....	113
Ilustración 8 Facturación.....	113
Ilustración 9 Colores para máquina	113
Ilustración 10 Atención al cliente	113
Ilustración 11 Pago a Proveedores	113
Ilustración 12 Preparación de pintura a mano.....	114
Ilustración 13 Revisión manual	114
Ilustración 15 Preparación de pintura a mano.....	114
Ilustración 14 Variedad de Productos	114

NOMBRE DEL PROYECTO

MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA DECOR-COLOR EN LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas empresas están tomándose el mercado con el posicionamiento de sus diferentes productos o servicios; tomando el ejemplo de países sumamente desarrollados, según Rojas (2010) uno de estos países es: “Taiwán, donde las empresas familiares han logrado alcanzar altos estándares de competitividad, gracias a las técnicas sencillas con las que son administradas, pero a su vez logrando calidad en sus productos” (p. 3).

Según INEC (2016), en Ecuador para el año 2016 se registraron 843.745 empresas y 978.490 establecimientos divididos en 19 actividades económicas, como son: Comercio, Agricultura, Transporte, etc. De acuerdo al tamaño 843.745 de las empresas el 90,5% son microempresa, es decir con ventas anuales menores a 100 mil dólares y entre uno y nueve empleados, siendo en la actualidad la mayor fuente de empleo e ingresos (pp. 6-10).

El sector de la construcción, más sus sectores conexos como la industria de pinturas son parte representativa de este grupo de microempresas, pues generan ingresos considerables para el Ecuador, con una participación promedio del 9% entre cifras del 8,7%, datos que se pueden traducir como mayor generación de empleo y dinero ayudando a un crecimiento económico a nivel nacional (CEPAL, 2011).

Inmerso en las industrias constructoras se encuentran las empresas dedicadas a la producción y comercialización de pinturas, dentro de las cuales la (CEPAL, 2011) afirma: “Las principales empresas de este ámbito son Pinturas Cóndor S.A, Pinturas Unidas S.A. y Pinturas Ecuatorianas S.A. Pintec (Pintuco), que abarcan aproximadamente el 73% del mercado”.

El total de puntos de venta de pintura de la línea comercial en Ecuador tiene un número mayor a los 5.000 en todo el país. Es a través de estos puntos de venta que los fabricantes de pintura mueven al año 170 millones de dólares.¹

¹ (SUPERCIAS, 2006)

Para el apropiado funcionamiento y estabilidad de dichas empresas se ha requerido que sus procesos, funciones, y personal se encuentre relacionado con sus labores, por estos motivos Decor-Color decide introducirse en el campo de la distribución de pinturas, pues se logra visualizar que podrán tener rentabilidad al estar establecidos en los principales sectores estratégicos para el país.

Dentro de Decor-Color únicamente se han encontrado problemas administrativos debido a su limitada estructura organizacional. Por lo tanto para encontrarse a la altura de sus proveedores proyecta hacer uso de un manual administrativo el cual según Franklin (2014) pretende: “Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles(...) también precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones (...) relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio”(p.194). Permitiendo mantener una estructura administrativa organizada a lo largo del tiempo

La elaboración de un manual administrativo es la propuesta inicial en la que se va a basar la presente investigación, debido a que Decor-Color requiere una guía estructurada, donde se estipule una correcta delegación de funciones y procesos la que le permita instaurar la aplicación de políticas y procedimientos necesarios para un correcto desarrollo empresarial.

Esta propuesta se realiza al observar que más del 90% de las empresas en Latinoamérica han fracasado por administraciones deficientes y poco perseverantes. De las cuales el 95% de las micro y pequeñas empresas son quienes aportan al desarrollo y crecimiento del país asegurando un cambio radical con posibilidades de aumentar la riqueza del mismo. (Rojas S. A., 2002)

Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación es laborar un manual administrativo, para evitar problemas como deficiencias en la administración, funciones y procesos de la empresa, aplicando de forma correcta el contenido de este manual por parte de los empleados.

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un manual administrativo para la empresa Decor-Color en la ciudad de Otavalo, a través del uso de instrumentos de recolección de información, para evitar problemas como deficiencias en la administración, funciones y procesos de la empresa, aplicando de forma correcta el contenido de este manual por parte de los empleados.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Decor-Color para la identificación de factores positivos y negativos presentes dentro de la misma, mediante la elaboración de una matriz FODA.
- Conceptualizar los fundamentos teóricos de manuales administrativos, mediante un sustento bibliográfico e interpretativo.
- Elaborar un manual administrativo para la empresa Decor-Color, que contribuya al desarrollo empresarial y mejora eficiente en la administración, a través del levantamiento de funciones, políticas, procesos y objetivos institucionales.
- Determinar los principales impactos que pueden presentarse dentro de la empresa, con el uso del manual administrativo a presentarse.

Descripción del proyecto

La propuesta del presente proyecto brindará soluciones eficaces y eficientes ante las deficiencias existentes en la empresa, debido a la falta de una administración adecuada en cuanto a su organización, la cual se trata de mejorar a través de un manual administrativo, con el establecimiento de políticas para cada función a realizarse dentro de cada actividad u operación.

Se realizará un análisis del diagnóstico actual de la empresa, con el uso de técnicas y herramientas adecuadas como referencias documentales y análisis de datos actuales, con los cuales se logrará identificar las posibles oportunidades y fortalezas que presenta la institución, facilitando soluciones ante posibles debilidades y amenazas que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades de la empresa.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

Al hablar del manual administrativo nos podemos remontar al siglo XIX con el surgimiento de la Segunda Guerra Mundial, en donde los militares de aquel entonces vieron la necesidad de informar a sus tropas sobre las tácticas y maniobras a realizarse en batalla, (Duhalt, 1990). Es aquí donde surgen los circulares y memorandos conocidos como los primeros intentos de manuales administrativos.

Los manuales administrativos comenzaron a utilizarse en las empresas en la década de los cincuenta (...). Durante la década de los sesenta con el diseño e implantación de estas herramientas administrativas fue posible en las empresas llevar a cabo un control tanto en el personal como en la estructura orgánica, las políticas, los procedimientos y otras prácticas de un organismo social de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada. (Rodríguez, 2012, p.59).

Decor-Color decidió establecer su matriz comercializadora de pinturas en el año 2000 en la zona norte del territorio ecuatoriano ubicándose en la ciudad de Otavalo, viendo la necesidad de crear una empresa que se dedica a la comercialización de pinturas para exteriores e interiores, además de la venta de productos útiles para la decoración del hogar, con un asesoramiento personalizado hacia sus clientes, inmerso dentro de los puntos estratégicos que necesita el país.

Decor-Color a lo largo de su trayectoria de 18 años, ha podido consolidar su matriz en la ciudad de Otavalo y una sucursal en la ciudad de Ibarra, con un total de 10 empleados en sus dos agencias, quienes juntamente con la propietaria y el gerente son los encargados de las actividades de comercialización y producción que se brindan en la empresa.

A pesar de los años de desarrollo, la empresa no cuenta con un manual administrativo. Su manejo ha sido netamente empírico, por lo tanto, se ha visto la necesidad de realizar un manual en donde se detalle las funciones, procesos y elementos administrativos. Con el fin de tener información necesaria para orientar de mejor manera a los integrantes de la empresa.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico situacional en Decor-Color para la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA), que se presentan dentro de la empresa.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual de la planeación que se lleva a cabo dentro de la empresa.
- Interpretar las bases económico-financieras con las que actualmente cuenta la empresa.
- Analizar cómo se encuentra la estructura organizacional de la empresa.
- Estudiar los mecanismos de control de gestión que actualmente se desarrollan en la empresa.

1.3. Variables Diagnósticas

Las variables que se tendrán en cuenta en la realización del diagnóstico son las siguientes:

- Planificación
- Escenario financiero
- Estructura organizacional
- Control de gestión

1.4. Indicadores

Planificación

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Valores
- Políticas
- Estrategias

Escenario financiero

- Ambiente económico
- Solvencia económica
- Indicadores financieros

- Rentabilidad

Estructura Organizacional

- Organigrama
- Infraestructura
- Responsables
- Funciones
- Procedimientos

Control de Gestión

- Mecanismos de medición de control
- Nivel de satisfacción

1.5. Matriz de Relación Diagnóstica

Tabla 1

Matriz de relación diagnóstica

MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA				
OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICAS	FUENTE DE INFORMACIÓN
Determinar la situación actual del desarrollo de la planificación de la empresa.	Planificación	Misión y Visión Objetivos Valores Políticas Estrategias	Entrevista	Entrevista al gerente de la empresa sobre la situación actual.
Analizar los principales resultados económico-financieros que actualmente presenta la empresa.	Escenario Financiero	Ambiente económico Indicadores financieros Solvencia económica Rentabilidad	Entrevista	Entrevista al gerente de la empresa sobre la situación actual.
Identificar cómo se encuentra la estructura organizacional y funcional de la empresa.	Estructura organizacional	Organigrama Infraestructura Responsables Funciones Procedimientos	Observación Entrevista	Observación sobre la mecánica del personal Entrevista al gerente de la empresa.
Estudiar los mecanismos de control de gestión que actualmente se desarrollan en la empresa.	Control de Gestión	Mecanismos de medición de desempeño Mecanismos de medición de resultados económicos Mecanismos de medición de la satisfacción del cliente	Entrevista	Entrevista al gerente sobre el control realizado en la empresa.

1.6. Metodología

1.6.1. Investigación Mixta

Se realizará una investigación mixta con énfasis en lo cualitativo, ya que se utilizará herramientas como la observación y la entrevista, las cuales facilitarán el acceso a información necesaria para determinar la situación en la que se encuentra la empresa, así como también permitirá interpretar los datos recopilados para el desarrollo de la investigación.

1.6.2. Investigación De Campo

Se va a utilizar la investigación de campo debido a que el proyecto se apoyará en datos proveniente de entrevista y observación, permitiendo de esta manera obtener información relevante para el desarrollo del manual a realizarse, la cual es recabada directamente de los individuos que integran Decor-Color.

1.6.3. Investigación Bibliográfica-Documental

Con este tipo de investigación se podrá sustentar información suficiente según autores con conocimiento previo y experiencia sobre los temas a buscar, para así desarrollar el marco teórico para el manual administrativo.

1.6.4. Investigación Descriptiva

A través de este tipo de investigación se definirá variables relacionadas directamente con el estudio, además que se podrá señalar características principales y propiedades esenciales para el desarrollo de todo el proyecto, identificando la situación en la que se encuentra la empresa a estudiar y señalando así la importancia del manual administrativo a elaborar.

1.7. Mecánica Operativa

1.7.1. Población y Muestra

Para la realización de las encuestas no es necesario realizar el cálculo de la muestra, ya que se va a trabajar con toda la población objeto de estudio, conformado por los trabajadores, operarios y gerente de Decor-Color.

1.7.2. Cálculo de la muestra

Tomando como referencia a López (2013) quien considera que “la muestra está formada por un grupo pequeño de individuos de una población y para poder ser representativa debe estar formada por el 30% de dicha población como mínimo” (p.41). No se aplica el cálculo de la muestra en Decor-Color, por tratarse de una población finita, por lo que se realizó solamente la entrevista a la propietaria.

1.7.3. Información primaria

Para obtener información primaria se utilizó herramientas como la entrevista al gerente y la observación directa a la planta, personas y procesos realizados en Decor-Color, basándose en las variables previamente señaladas.

Para la determinación de la propuesta en cuanto a la misión visión, objetivos, valores, políticas y marco legal se ha considerado elaborar a través de conocimientos previos obtenidos a lo largo de la carrera universitaria, con ayuda conjunta de la propietaria de Decor-Color, llevando a revisión de los empleados de la empresa.

1.7.3.1. Entrevista

La entrevista se realizó a la propietaria de la empresa Decor-Color, la señora Lupe Villarruel, a quien se le proporcionó 26 preguntas con contestación abierta divididas en 4 secciones como son: planificación, situación económica, estructura organizacional y control de gestión (Tabla 2), dichas preguntas se elaboraron al realizar una observación en la empresa durante un mes de mayo 2018, considerando puntos importantes para que especifique e indique el estado de su negocio, brindando toda la información necesaria para el desarrollo del proyecto.

Tabla 2
Secciones de entrevista

Sección	Nombre	Número de preguntas
I	Planificación	7
II	Escenario Financiero	7
III	Estructura Organizacional	7
IV	Control de Gestión	5

1.7.3.2. Observación

La observación directa fue efectuada acudiendo a los establecimientos de la ciudad de Ibarra y Otavalo, donde se visualizó el trabajo realizado, las instalaciones y los procesos. Dicha observación se realizó en el transcurso del mes de abril 2018, acudiendo dos veces por semana al local de la ciudad de Ibarra y una vez por semana al local de Otavalo.

1.7.4. Información Secundaria

La información secundaria, se estableció a través de la búsqueda de información por libros, con autores reconocidos, internet con páginas seguras y folletos bibliográficos. Es por esto que para la elaboración de la propuesta se ha considerado la estructura del organigrama empresarial en referencia al libro de (Franklin, 2012) llamado Organización de Empresas.

Como siguiente punto dentro de la propuesta, se procede a elaborar el manual de funciones, basándose en la estructura del libro anteriormente mencionado. Además, las competencias generales y específicas de los manuales se basan según la OIT de la ciudad de México de la entidad CONOCER; también se prosiguió a charlar con los diferentes puestos de trabajo y la gerencia para conocer si existen más competencias y funciones que contenga el cargo.

A continuación, se elabora el manual de procesos de la empresa, basándose en los diagramas según las normas ANSI y el libro de (Franklin Fincowsky, 2014) Organización de Empresas y Comportamiento Organizacional, los mismos que son necesarios para una mejor comprensión de los procesos existentes y propuestos. Además, se utilizó información primaria ya que se evidencio los diferentes procesos a través de la observación al momento de la ejecución de los mismos.

1.7.4.1. Bibliográfica

Toda la información recabada para la elaboración del marco teórico y partes necesarias a citar en los diferentes capítulos, se basa en la bibliografía de documentos, libros, internet, folletos, etc., que contengan información básica con rigor científico correspondiente a la elaboración de manuales; también acerca de las empresas, su administración y la implementación de herramientas necesarias que ayude a medir la eficiencia y eficacia, sirviendo como directrices para una buena gestión administrativa.

1.8. Análisis de la Información

Dentro del análisis de la información se llevará a cabo el uso de las entrevistas necesarias para diagnosticar el estado de la empresa, así como el bienestar de los trabajadores, con el fin de determinar cada inconveniente presentado en las actividades realizadas, para así brindar soluciones con la introducción del manual administrativo.

1.8.1. Entrevista al Gerente

Sera necesario realizar una entrevista al gerente para así determinar los puntos estratégicos que maneja Decor-Color, donde se inmiscuirán temas como la situación financiera a breves rasgos, la planificación que tiene la empresa, la estructura organizacional con la que se desenvuelve y la realización del control en los procesos.

1.8.1.1. Variable: Planificación

En relación a la planificación de la empresa, se pudo determinar puntos importantes acerca de la misma, como es la actividad económica a la que se dedica Decor-Color, que es la comercialización de pinturas, lacas y barnices, e implementos necesarios para la decoración del hogar, teniendo como principal objetivo ser una empresa líder en el mercado, posicionándose en la mente del consumidor de toda la provincia de Imbabura, considerando que sus productos sean los de mayor preferencia por su calidad.

Para llevar a cabo el cumplimiento del objetivo planteado, se realiza un control sobre las actividades que desempeñan los empleados, considerando que lo más importante es la satisfacción de los clientes al adquirir cualquier tipo de producto, los cuales serán siempre de calidad y a los mejores precios del mercado.

Además, Decor-Color cuenta con políticas empresariales elementales de créditos hacia lo que corresponde alquiler de andamios, teniendo en cuenta que un elevado número de créditos puede afectar a la economía de Decor-Color; se toma en cuenta el stock con el que dispone para satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes, así como el incremento de su rentabilidad.

Sin embargo, estas políticas no siempre serán parte fundamental para que la empresa se desarrolle exitosamente a futuro, por lo que es necesario implementar una mayor cantidad de políticas para mejorar su rendimiento.

También una parte fundamental que Decor-Color ha considerado como importante es tener contentos a sus empleados, para que brinden un buen servicio a los clientes, es por ello que les otorgan incentivos como reconocimientos, los cuales motiven a desempeñar mejor sus actividades, además de incentivos económicos, especialmente brindados por actividades que aporten positivamente al desarrollo de la empresa. Es así como cada uno de los empleados deben tener en cuenta la misión que tiene que cumplir para que Decor-Color llegue a su objetivo planteado inicialmente (Tabla 3).

Tabla 3
Entrevista- variable-planificación

Indicador	Respuesta
Actividad Económica	Decor-Color es una microempresa que se dedica a la comercialización de pinturas, lacas y barnices, además de otros implementos necesarios para la decoración del hogar.
Objetivo	El principal objetivo de Decor-Color es ser una empresa líder, posicionada en la mente del consumidor en toda la provincia de Imbabura y que además, sus productos sean los de mayor preferencia antes que los de la competencia.
Control de Objetivo	Para cumplir con el objetivo planteado se lleva a cabo un control sobre las actividades que realizan los empleados, además de hacerle sentir a los clientes que son lo más importante y que nos interesa su satisfacción sobre los productos adquiridos en Decor-Color, además de brindar siempre productos de buena calidad.
Políticas Empresariales	Las políticas con las que cuenta Decor-Color en su mayoría se basa a lo más importante en cuanto a las finanzas como son los créditos que otorga a sus clientes, el stock con el que cuenta en determinados periodos, además de las compras que se realiza, considerando también productos de calidad con los mejores precios del mercado.
Estrategias de posicionamiento	Decor-Color en cuanto a su posicionamiento lo única estrategia que utiliza es la publicidad de boca a boca, es por ello que siempre tratan de que los clientes salgan de la empresa satisfechos, para que puedan recomendar y dar buenas referencias a los demás sobre la atención brindada, y sobre todo el producto de buena calidad que adquirieron al llegar a esta empresa. Llegando así fácilmente a posicionarse en la mente del consumidor y en el mercado en general.
Incentivos a trabajadores	El sueldo de los trabajadores es considerable y se cumple con todos los beneficios que otorga la ley para que se sientan seguros de trabajar en la empresa. Además, para que se sientan motivados se les otorga un reconocimiento cada determinado tiempo, como el trabajador con el mejor desempeño en sus determinadas actividades, incluyendo un incentivo económico, en especial en los vendedores que son quienes tienen contacto con los clientes y son la parte fundamental para que estos regresen.
Misión empresarial	Al ingresar a la empresa a todos los trabajadores se les da a conocer la misión que tiene cada uno para sacar adelante a la empresa, teniendo en cuenta que lo principal es que Decor-Color sobresalga ante la competencia, considerando a dónde quiere llegar a futuro.

1.8.1.2. Variable: Escenario Financiero

El escenario financiero es una de las variables más importantes que se ha considerado al realizar la entrevista, ya que es fundamental conocer las bases financieras de Decor-Color, considerando todos los recursos necesarios para su operación. Es así como se ha estimado como principal punto la eficiencia, para llegar a obtener resultados económicos favorables con el correcto desempeño de los trabajadores, por esto Decor-Color se mantiene en una evaluación constante sobre el desarrollo de sus actividades, mitigando cualquier tipo de pérdida financiera y la disminución en la cartera de clientes.

Para Decor-Color los recursos no son un problema significativo, debido a que la empresa se encuentra con estabilidad financiera según los registros contables con los que cuenta. Además, se ha tomado en cuenta el número de trabajadores apropiado para no incurrir en gastos excesivos ni en desperdicio de dinero por tiempo ocioso.

Se efectúa un constante análisis del presupuesto, para identificar la existencia de valores que puedan cubrir posibles emergencias en la empresa, u oportunidades presentadas como adquisición de maquinaria y mercadería de mejor calidad o precio.

Asimismo, para llevar información ordenada que indique las ganancias que obtiene al finalizar cada mes. Decor-Color desarrolla ejercicios contables donde se toma en cuenta la reinversión del capital con el que se ha puesto en marcha el funcionamiento de la empresa, y el inventario inicial. Dicha reinversión se realiza cada seis meses, con el fin de que sea posible el crecimiento empresarial (Tabla 4).

Tabla 4
Entrevista- variable-escenario financiero

Indicador	Respuesta
Eficiencia empresarial	Decor-Color se considera que en su mayoría es eficiente, ya que cada trimestre se evalúa el crecimiento que se ha dado en cuanto al incremento de nuevos clientes, además de la constatación del inventario con el que cuentan y que despachan cada determinado tiempo. También se toma en cuenta el tiempo que los empleados utilizan para desempeñar sus diferentes funciones y que no exista demasiado tiempo ocioso en el transcurso de cada día, el cual es significativo al momento de remunerar a los trabajadores.
Recursos para operar el negocio	Los recursos con los que se cuenta para operar en Decor-Color son adecuados por el momento, ya que se mantiene estable, pero para seguir con el desarrollo y crecimiento de esta empresa es necesario contar con más recursos financieros, ya que el crecimiento equivale a mayores inversiones, tanto en espacio como en mercadería; además será necesario incrementar personal, ya que la ampliación de Decor-Color traerá consigo un incremento de clientes por la variedad de productos que se podrán a disposición de los mismos.
Presupuesto bien elaborado	Existe un presupuesto que se lo está evaluando continuamente considerando posibles aumentos, ya que es necesario contar con un presupuesto adecuado para que en el momento que haya una emergencia se pueda cubrir los gastos que sean necesarios y que no se esperaba que ocurrieran, y para que por lo menos se pueda tomar oportunidades de negocio que rara vez se puedan presentar como adquisición de ciertas maquinarias o de nuevos productos con un mejor precio que el habitual.
Indicadores de Rentabilidad	La única forma que Decor-Color utiliza para administrar financieramente son la diferencia entre ingresos y egresos que se han efectuado cada mes; además, toma en cuenta el capital con el que ha iniciado para poner en funcionamiento la empresa comercializadora de pinturas, como siendo principalmente las máquinas utilizadas para realizar las mezclas y empastes y un inventario mínimo para iniciar, así como también considerar el local en el que va a empezar a funcionar y brindar sus servicios.
Reinversión de Capital	La reinversión de capital se realiza cada seis meses, ya que es necesario implementar nuevas maquinarias o realizar mantenimiento a las mismas, para brindar un producto de calidad.
Posición Competitiva	Decor-Color es una de las comercializadoras de pintura más competitiva en el sector, ya que todos los trabajadores tienen un amplio conocimiento de los productos que la empresa brinda a la ciudadanía y la atención con la que se dirigen hacia los clientes, tomando en cuenta que en 7 empresas de la ciudad de Otavalo son comercializadoras que han iniciado por la necesidad y por lo general son familiares, y no fueron preparadas en el tema de pinturas ni para comercializar estos productos.

1.8.1.3. Variable: Estructura Organizacional

Decor-Color cuenta con su estructura organizacional compuesta por la propietaria y los empleados, quienes a pesar del desconocimiento de un organigrama y la inexistencia de un manual de funciones han ejercido sus actividades con un manejo empírico a lo largo del tiempo.

Cada trabajador al ingresar a la empresa es informado por parte de la propietaria y el gerente las diferentes actividades que va a desempeñar, sin definir solo una labor o algún tipo de actividad específica, es así como se conoce a toda la empresa y los recursos físicos de los cuales estarán a cargo. Asumiendo las responsabilidades por las actividades realizadas dentro de la empresa (Tabla 5).

Tabla 5
Entrevista- variable-estructura organizacional

Indicador	Respuesta
Rendición de cuentas de actividades.	Los encargados de las actividades que se realizan en la empresa siempre deberán responder a los niveles gerenciales, ya que son quienes también se encuentran presentes día a día en Decor-Color, se mantienen en constante información sobre los acontecimientos que aquí suceden, permitiendo tener a los clientes y a los trabajadores con actitud positiva en la labor de sus actividades.
Conocimiento del perfil de puestos	Cada trabajador al ingresar a la empresa es informado de todas las actividades que van a realizar para desempeñar un buen trabajo en su puesto laboral, no se define con exactitud una sola labor pues aquí los empleados deberán colaborar en todo lo que sea necesario, serán informados de varios puntos, pero solo de una manera rápida y empírica.
Número de actividades delegadas	Se delega diferentes actividades, pero en diferente tiempo, siempre y cuando cada empleado haya culminado con la anterior, todo esto con el fin de trabajar ante los pedidos de los clientes de una forma eficaz y eficiente atendiendo a cada necesidad que exigen los clientes, así como también atendiendo a cada necesidad los proveedores.
Conocimiento de niveles jerárquicos	Los trabajadores de Decor-Color conocen quienes son sus jefes y las actividades encomendadas a cada uno, muchas veces existe la confusión de funciones, debido a que los vendedores también van al área de bodega.
Adecuado control de procedimientos	Se controla por medio de la visualización y al obtener el resultado final de cada acción, además de que se brinda ayuda cuando el trabajador lo necesita para evitar errores y desperdicios ya que la materia prima está en constante cambio de precio, debido a políticas nacionales que se dan sobre los productos.
Recursos Físicos con los que cuenta la empresa	La empresa cuenta con recursos físicos necesarios como computadoras, máquinas para mezclar pintura, cortadoras de costales para la mezcla de la resina, vehículo y el local de la ciudad de Ibarra ya que es propio.
Responsabilidades al trabajador	Claro, cada trabajador es responsable de la actividad que se va a realizar, pues si algo falla ellos saben dónde está el error y pueden solucionarlo.

1.8.1.4. Variable: Control de Gestión

Dentro del control de gestión se presenta las diferentes maneras que la propietaria de Decor-Color da seguimiento a las cuentas, procesos, y también las actividades que realizan los empleados.

La propietaria de la empresa a pesar de no contar con un registro de asistencia está en constante observación sobre el desempeño de las actividades que realizan los empleados, así como de la atención que se brinda a los clientes y proveedores. Se debe tomar en cuenta que para dar una buena imagen de la empresa siempre empieza por quienes la manejan (Tabla 6).

Tabla 6

Entrevista- variable-control de gestión

Indicador	Respuesta
Medición del desempeño	El desempeño de los trabajadores se lo mide solo por observación, el desarrollo desde cuando inicia a trabajar con nosotros hasta el último día, considerando su evolución y desempeño, visualizando si en el transcurso del tiempo ha podido superarse a sí mismo y nuestras expectativas, se le da a notar con palabras de aliento y reconocimiento verbal.
Control de Asistencia	No se cuenta con ningún tipo de control, simplemente si un trabajador no llega se descuenta el día de trabajo o se justifica por medio de llamada debido a que existe buena comunicación entre todos.
Reducción de quejas	Por lo pronto no existen quejas significativas en la empresa, tenemos clientes satisfechos debido que ese es nuestro objetivo principal. Obteniendo siempre una crítica constructiva en estos años de trabajo.
Disminución en cuentas por pagar y cobrar	Se mide la disminución de estas cuentas a través de un control estricto, tanto de los materiales como del dinero, que se tiene en caja y en los bancos, se puede decir que se ha podido salir adelante, sin necesidad de tener cuentas por pagar, las cuentas por cobrar son pocas ya que no brindamos crédito si no es solo en el alquiler de andamios.
Atracción de nuevos clientes por el desempeño empresarial	Por supuesto, el desempeño eficiente, más la calidad de los productos, y la buena calidad en la atención que se brinda a cada cliente ha logrado dar una buena imagen y así hemos logrado llegar hacia donde estamos., además de mantenernos en constante innovación en tecnología y productos con el fin de satisfacer las necesidades de nuestro mercado objetivo.

1.9. Matriz FODA

Tabla 7

Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa tiene know how de los productos a ofertar. 2. Calidad en atención al cliente. 3. Productos fiables y certificados. 4. Capital de trabajo necesario. 5. Apropiada capacidad de la empresa. 6. Apertura a la innovación tecnológica. 7. Apertura a críticas de clientes. 8. Buena ubicación geográfica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exigencia de nuevos productos. 2. Crecimiento constante del mercado. 3. Demanda de nuevos colores.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente estrategia de marketing. 2. Planificación empresarial y organizacional 3. Capacitaciones limitadas de trabajadores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia 2. Incremento de costos de insumos.

1.10. Cruces Estratégicos

1.10.1. Estrategias FO

F1-F2-F3-F8-O1-O2

Decor-Color posee Know-How dentro de sus actividades, pues conocen, manejan y aplican todos sus conocimientos dentro de la venta y elaboración de productos, o mezcla de pintura, basándose en brindar siempre productos fiables y atención personalizada ante sus clientes. Es por esto que con la exigencia de nuevos productos por parte de los clientes Decor-Color no se sentirá intimidada pues le da una oportunidad de crecimiento constante, debido a la ubicación en la que se encuentra.

F5-F6-O3

La empresa cuenta con una apropiada capacidad, pues es capaz de adaptarse a los cambios y a la demanda que tiene el mercado, se encuentra en la capacidad de solventar las necesidades de sus clientes, proporcionando además ventajas e innovaciones ante la competencia.

1.10.2. Estrategias FA

F1- F8-A1

Una de las principales amenazas de toda empresa siempre será la competencia hacia la que se enfrenta, pero Decor-Color al poseer know-how de los productos que oferta y su ubicación puede aprovechar dicha amenaza convirtiéndola en oportunidad, puesto que maneja una cartera de productos certificados, confiables y a gusto de sus nuevos y potenciales clientes, sin sentirse intimidado por la competencia.

F3-A2

Los clientes que posee la empresa conocen que siempre sus productos son de la más alta calidad, así como certificados es por esto que si llega a existir incremento por políticas tributarias ellos tendrán presente que Decor-color no va a perjudicarlos, debido a que es una empresa con calidad en su palabra y confiabilidad en su personal.

1.10.3. Estrategias DO

D1-O1

El marketing que la empresa tiene es casi nulo, es por este motivo que la exigencia de nuevos productos es una oportunidad que pretende hacer frente a esa debilidad, pues con esta oportunidad Decor-Color puede ofertar a sus clientes actuales mayor cantidad de productos, con diferentes tonos de color.

D2-O2

Debido a que Decor-Color no cuenta con un tipo de planificación adecuada hacia el futuro, puede verse inmersa dentro de muchas deficiencias a lo largo del trayecto, la oportunidad que se suma para hacer frente es el crecimiento constante que tienen este tipo de industrias pues son una guía y base de los lineamientos que la empresa debe seguir para poner en marcha su funcionamiento.

D3-O3

La nula capacitación que se brinda a los trabajadores es claramente una deficiencia que se ve afectada directamente por la demanda que existe. Se puede también mencionar que dicha

demanda se encuentra como una oportunidad gracias a que obliga de cualquier forma a que la empresa sea sostenible y gracias a ello los empleados deben buscar la manera de satisfacer a los clientes con la adquisición de nuevos conocimientos.

1.10.4. Estrategias DA

D1-A1

La principal debilidad con que cuenta la empresa siempre ha sido el marketing, pues no cuenta con una estrategia bien planteada, y ante esto la amenaza principal de las empresas como es la competencia, podrá posicionarse por encima de los intereses y clientes de la empresa.

D2-A2

Una deficiente planificación empresarial a lo largo del tiempo evitará el crecimiento acelerado de la empresa, pues requiere de revisión y ejecución constante, es por esto que no se programará hacia los diferentes cambios de precio o incrementos de materia prima impuestos por políticas tributarias, y es allí donde encontrará fallas en su administración.

1.11. Determinación del problema

Al concluir con la investigación realizada por medio de la entrevista a la propietaria de Decor-Color, y de realizar el debido análisis de cada variable, se ha detectado los diferentes problemas que tiene la empresa como una inadecuada delegación de funciones y una inexacta transformación de los procesos. Por lo cual no logra cumplir con el desarrollo y crecimiento esperado.

La empresa no cuenta con un manual administrativo establecido donde señale la estructura organizacional y funciones que debe tener cada trabajador en las principales áreas, en el cual además se dé a conocer el objetivo principal de la empresa, así como su misión, visión y políticas, que son las que definen a la institución y las que le dan el propósito de lo que se desea lograr.

Otro factor importante en el que presenta limitantes es en la ausencia de una planeación donde se encuentren delimitados, tiempos y actividades en las que los trabajadores puedan realizar sus funciones, bajo normas de control con la estipulación de sus respectivas responsabilidades, con el fin de laborar de manera planificada y ordenada.

Además, se denota la inexistencia de capacitaciones al personal, con el fin de potenciar sus destrezas y capacidades tanto personales como profesionales, para que exista un mejor desempeño en el puesto de trabajo. Las capacitaciones en el área productiva como administrativa son nulas, las cuales no permiten el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Después de conocer los motivos que impiden el desarrollo institucional y la correcta realización de actividades y funciones dentro de la empresa se considera imprescindible la elaboración de un **“MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA DECOR-COLOR EN LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”** el cual se basa en un estudio realizado directamente a la empresa y al comportamiento de los miembros que la conforma, lo que permita mejorar el manejo administrativo contribuyendo a la obtención de los objetivos y metas planteadas.

CAPÍTULO II

2. Marco teórico

Objetivo

Conceptualizar los fundamentos teóricos de manuales administrativos, mediante un sustento bibliográfico e interpretativo.

2.1. Microempresa

Monteros (2010) señala:

Una microempresa puede ser definida como una asociación de personas que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos: humanos, materiales, económicos y tecnológicos para la elaboración de productos y/o servicios que se suministran a consumidores, obteniendo un margen de utilidad luego de cubrir sus costos fijos variables y gastos de fabricación. (p.15)

Torres (2010) manifiesta:

La Microempresa es la organización económica de hecho, administrada por una o más personas emprendedoras, que tiene objetivos económicos, éticos y sociales. Su capital no supera los USD 100 000 y el número de trabajadores no sobrepasa los 10, incluyendo el dueño. Aplican la autogestión y tienen gran capacidad de adaptarse al medio.

Es por eso que en Ecuador la mayoría de las empresas son de este tipo debido a que cuentan con un número de empleados que no sobrepasa las 10 persona, añadiendo que este tipo de empresas se caracteriza por que sus propietarios son emprendedores e inician su labor económica desde cero, incluso en ocasiones el propietario es el único que lleva la empresa para subsistir.

2.2. Manual

Un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto para convertirse en una serie de normas definidas. (Rodríguez, 2012, p.60)

De acuerdo con Terry (como se citó en Rodríguez, 2012) menciona que: un manual es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

Muchas de las veces un manual es la guía que ayuda a dirigir a las personas a realizar las actividades correctamente, son las indicaciones que se debe seguir para tener éxito y no fracasar en el objetivo planteado por parte de la empresa. Según Continolo (como se citó en Rodríguez, 2012) dice que es: Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

Es por ello por lo que un manual es indispensable en cualquier empresa, ya que con las instrucciones escritas en un documento sabrán con mayor detalle lo que deben hacer y de esta manera disminuir los errores que se pueden ocasionar por el desconocimiento de las mismas.

2.3. Administración

Para Ramírez (2005):

La administración es la actividad humana que consiste en ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Considerada como ciencia, su objeto de estudio es la actividad humana administrativa y puede definirse como el conjunto de conocimientos sobre la forma y modalidades de esa actividad. (p. 5)

De acuerdo con Robbins, Stephen y DeCenzo (2009) afirman: “El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia mediante otras personas y junto con ellas” (p.23).

De esta manera forman un equipo que conjuntamente trabajan por el progreso de la empresa, tomando como punto principal la satisfacción tanto de los clientes como de las personas que la integran, obteniendo el resultado esperado por los esfuerzos realizados.

La administración entonces se puede definir como “La actividad que se ocupa de la coordinación de recursos para orientarlos a la realización productiva de objetivos concretos que permitan obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines que se busquen” (Gallo, 2011, p.11).

Es así, como la administración de empresas permite utilizar de manera eficiente sus recursos para lograr tener éxito. En el transcurso del tiempo la administración se ha visto como la actividad que mayor beneficio económico ha brindado a quienes la ejercen, ya que sin esta la empresa fracasaría y no se podría conseguir los objetivos que se desea alcanzar.

2.3.1. Proceso administrativo

Münch (2010) describe: “El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (p.26).

Proceso administrativo es el conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea. (Jarrín, 2012, p.47)

Las actividades que se deben realizar son indispensables para llegar a un resultado aceptable, ya que cada fase es una parte que conforma una adecuada administración, y la cual no debe evadir las etapas que son necesarias para la razón de su realización.

- **Planeación**

Rojas (2010) afirma:

La planeación implica que el pequeño empresario debe planear sus objetivos con orden y sentido común. Se basa primordialmente en un plan o método, y no en una corazonada. Planear hoy lo que se tiene que hacer mañana. Para realizar la planeación basta con responder estas interrogantes: ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Quién lo hace?, ¿Cuándo lo hace?, ¿Por qué lo hace? (p.12)

La planeación es la base para obtener un resultado esperado positivo, en el que debe tener claro que es lo que quiere conseguir, siendo este el resultado que espera obtener al final de su actividad

- **Organización**

“En este punto, el pequeño empresario debe coordinar a las personas y a las cosas de su empresa, en busca de un objetivo común, lo cual implica la asignación organizada de funciones

a cada persona y las relaciones entre ellos” (Rojas, 2010, p.12). Es por eso que las empresas al designar actividades para cumplir un fin llevan un control sobre todas las funciones que deben realizar cada persona que la integra, y de esta manera llevar un orden de todo lo necesario para poder cumplir con lo planeado.

- **Dirección**

“La dirección describe cómo el pequeño empresario debe dirigir a sus empleados e influir sobre ellos, de tal manera que éstos contribuyan al logro de los objetivos establecidos” (Rojas, 2010, p.12). La dirección que debe existir para conseguir lo planeado es mostrar el camino que deben seguir, conjuntamente ser un equipo todas las partes integrantes, ya que si una de las partes se desvía no se podrá conseguir el objetivo al que se quería llegar inicialmente.

- **Control**

Rojas (2010) afirma: “Controlar significa supervisar el trabajo de otros y los resultados obtenidos, para asegurar que se alcancen las metas tal cómo fueron planeadas” (p.12).

El control por lo general se efectúa al finalizar las actividades que se tenían planeadas realizar, teniendo como principal objetivo revisar el cumplimiento de lo que se había designado inicialmente a cada una de las partes, para poder obtener el resultado esperado.

2.4.Manual administrativo

Rodríguez (2012) afirma:

Los manuales administrativos son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de sus tareas, es una gran ayuda para el personal tomando esto que las instrucciones sean definidas para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los mal entendidos y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales, así como su relación con otros empleados. (p.61)

Muchas de las pequeñas empresas no cuentan con un manual administrativo, ya que piensan que no es necesario, porque son pocos trabajadores o porque las funciones que desempeñan cada uno no son muchas y las tienen claras, aunque no documentadas como lo dice Galindo (2012) que afirma que: “Es un documento que contiene en forma ordenada y

sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (p.2).

Sin embargo, en toda empresa es necesario contar con manuales administrativos, debido a la complejidad de la estructura que tenga, al volumen de las operaciones, recursos que se disponga, demanda de productos o servicios por parte de los clientes, o por la nueva tecnología adoptada; es así como se hace imprescindible el uso de un instrumento de apoyo como son los manuales, el mismo que ayuda a tener una comunicación, coordinación, dirección y evaluación eficientes. (Herrera, 2012, p.87)

Es por ello, que las pequeñas empresas como Decor-Color se ha visto en la necesidad de implementar un manual administrativo, para tener ordenada la información necesaria para que los trabajadores puedan cumplir con sus obligaciones de la mejor manera posible.

2.5. Proceso para la elaboración de un Manual Administrativo

Tabla 8

Proceso para la elaboración de un manual administrativo

Proceso para la elaboración de un Manual Administrativo
<p>La elaboración de manuales forma parte del proceso de mejoramiento administrativo de las organizaciones y gran parte de la utilidad que brindan los manuales deriva, precisamente, del proceso de mejoramiento previo a su elaboración (...). La elaboración del manual parte, entonces, del supuesto básico que el aspecto de la empresa que será manualizado está acorde con sus objetivos.</p>
<p>a) Preparación del Trabajo: La preparación previa implica asignar la responsabilidad por la elaboración del manual y determinar sus usuarios y objetivos.</p> <p>Determinar el responsable de la Elaboración: Es recomendable asignar la responsabilidad por la elaboración de manuales en forma expresa.</p> <p>Determinar los Usuarios y el Objetivo del Manual: Con base en este objetivo se selecciona su contenido, se determina qué información debe incluirse y se elige el formato más apropiado.</p>
<p>b) Planificación del Trabajo</p> <p>Determinación de los Contenidos: Con base en el objetivo establecido, se realiza una lista primaria de contenidos, estructurada en forma lógica.</p> <p>Determinación de los Cronogramas de Trabajo: Deben incluir todas las actividades necesarias para la elaboración y desarrollo del manual, así como los responsables de su ejecución.</p>
<p>c) Elaboración: Esta etapa implica la elaboración en sí del manual e involucra desde la recolección de la información hasta su edición preliminar.</p> <p>Relevamiento de la información pertinente: el responsable de cada tema debe verificar que cuenta con toda la información necesaria.</p> <p>Redacción: La redacción del manual se facilita en la medida que se establezcan criterios uniformes para su presentación.</p> <p>Encabezado: Es conveniente que cada página tenga un encabezado uniforme que contenga información básica y facilite la identificación del contenido.</p> <p>Identificación del manual: su nombre y, si corresponde, numeración o código interno. Numeración de las páginas. Fecha de vigencia del manual. Fecha de revisión del manual: dato que complementa la fecha de vigencia.</p> <p>Responsable por la elaboración del manual.</p> <p>Responsable por la aprobación y revisión del manual: Confirma el carácter oficial (o no) del manual.</p> <p>Formato</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño y tipo de papel. Es recomendable utilizar un tamaño estándar, como por ejemplo el A4. • Espacio para márgenes, encabezado y pie de página. • Tipo y tamaño de letra, tanto para el cuerpo principal del manual como para los títulos y subtítulos. • Tabuladores y sangrías. • Interlineado de párrafos. • Uso de colores e imágenes. <p>*Carátula</p> <p>Normas de Redacción Los manuales deben ser claros, breves y concisos y mostrar un estilo de redacción profesional y uniforme.</p> <p>Edición Los manuales deben ser documentos fáciles de comprender, estar escritos claramente y sin errores. Asimismo, es importante que se perciba uniformidad en el estilo y la redacción se oriente al lector.</p>
<p>d) Revisión: Una vez editado el manual, el mismo debe ser revisado con el fin de detectar eventuales omisiones o inconsistencias.</p>
<p>e) Aprobación: Una vez culminada la revisión, el manual debe ser aprobado formalmente para adquirir el carácter de norma interna y pasa a ser de cumplimiento obligatorio para los miembros de la empresa.</p>
<p>f) Producción: Una vez que la revisión está completa y el manual está formalmente aprobado, se pasa a realizar la edición final y a producir los documentos.</p>
<p>g) Distribución y difusión: Solamente cuando el manual es distribuido entre todos los interesados y difundido puede decirse que el mismo es efectivamente operativo. Es importante establecer explícitamente la lista de destinatarios y distribuir el manual de forma de garantizar que llega en forma oportuna y adecuada a todos quienes lo requieran.</p>
<p>h) Actualización del manual</p> <p>Es necesario mantenerlos actualizados para que continúen cumpliendo con el objetivo para el cual fueron elaborados.</p>

2.6. Beneficios del Manual Administrativo

Los manuales administrativos implementados en las organizaciones pueden ser de gran ayuda para ellas dado que como punto principal es tener un plan organizativo sólido y entendible para los empleados; sirve como una guía para los nuevos y antiguos miembros haciendo conocer además de todo las políticas, procesos y metas con los que cuenta la empresa; facilitando los procesos y procedimientos de esta, pues se conocerá las actividades que cada empleado debe realizar, determinando la responsabilidad de cada puesto y su dependencia con los demás. Dará paso a la administración para llevar una mejor organización más ordenada y estable ante la vista de los interesados internos como externos.

2.7. Mapa de Procesos

Pérez (2013) menciona que: “El mapa de procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así, los procesos operativos interactúan con los de apoyo porque comparten necesidades y recursos y con los de gestión porque comparten datos e información” (p. 107).

El mapa de procesos permitirán a la empresa conocer de mejor manera los trabajos y servicios que aquí se presentan; pues incluirá la reducción de tiempos y sus procesos, su objetivo principal será llevar a un mejoramiento de futuras técnicas de la misma índole; pues orientará a los miembros de la empresa a trabajar de forma mas eficiente y eficaz.

2.8. Procesos

Según Pérez (2013): “Proceso se refiere a una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. El proceso es la forma natural de organizar el trabajo” (p.49).

2.8.1. Tipos de Procesos

2.8.1.1. Procesos Operativos

Pérez (2013) menciona que los procesos operativos son: Procesos que combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos, aportando en consecuencia un alto valor añadido (...). Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.

Los procesos operativos interactúan y se concatenan en la conocida como cadena de valor o proceso del negocio. Este proceso comienza y termina en el cliente. Estos procesos corresponden a los requisitos del área 7 de ISO 9001. (pp. 101-102)

2.8.1.2. Procesos de Apoyo

Según Pérez (2013): Los procesos de apoyo proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de los procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos. Aquí se encuentra el proceso de gestión de recursos humanos con sus Normas ISO 9001, el proceso de aprovisionamiento de bienes de inversión, maquinaria, utillajes, hardware y software; El proceso de gestión de proveedores y la elaboración y revisión del sistema de gestión. Los procesos de apoyo son vistos como transversales en la medida en la que proporcionan recursos en diferentes fases del proceso del negocio. (pp. 102-103)

2.8.1.3. Proceso de Gestión

Pérez (2013), afirma que: El proceso de Gestión “Asegura el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar información que necesitan para tomar decisiones y elaborar planes de mejora eficaces” (p. 103).

2.8.1.4. Procesos de Dirección

Según Pérez (2013): “Los procesos de dirección son concebidos con carácter transversal a todo el resto de los procesos de la empresa. Corresponden a los requisitos del capítulo 5 de las ISO 9001” (p.105).

2.9. Procesos Estratégicos

Los procesos estratégicos son aquellos que definen a la empresa, la consecución de sus objetivos y el alcance de sus logros, dentro de estos procesos se encuentra todo aquello relacionado con el crecimiento empresarial, la gestión de calidad, inversión y desarrollo, recursos humanos y por supuesto atención al cliente.

2.10. Cómo levantar un Proceso

Para el levantamiento de un proceso contamos con tres aspectos principales, que serán de ayuda al momento de la puesta en marcha del mismo. Se empieza el levantamiento de cualquier proceso con la implementación de aspectos generales como son:

- **Identificación:** Permitirá evaluar subjetivamente los problemas a los cuales se busca una solución simplificada.
- **Ejecución:** Implementación y documentación de los diferentes procesos a realizarse en la empresa.
- **Medición:** Se procede a la medición adecuada de los procesos de la empresa, su funcionamiento tanto en tiempos como en capacidad.
- **Control:** Se verifica si existe el control adecuado de la realización de los procesos, también se verifica si se encuentra establecido de la mejor manera tanto en documento como a conocimiento de los empleados.

2.11. Cómo evaluar los Procesos

Los diferentes procesos son evaluados a través del control que se realiza en la implementación, describiendo de tal manera la eficacia, la eficiencia los objetivos y la gestión de dirección que ha tenido cada uno.

- **Eficiencia:** Permitirá medir la productividad de la empresa en cuanto a sus recursos físicos y materiales, así como la vivacidad con la que cuentan los empleados al realizar una actividad dentro del proceso.
- **Eficacia:** Se evalúa la motivación con la cuentan los empleados, pues a través de esto podrán lograr alcanzar los resultados deseados para los procesos asignados.
- **Objetivos:** Se mide a través de la consecución de los objetivos planteados por la empresa frente al crecimiento empresarial y frente a los resultados obtenidos en los procesos.
- **Gestión y Dirección:** Se realiza la valoración del proceso por la responsabilidad y resultados favorables que ofrece la persona delegada sobre cada actividad realizada en la empresa.

2.12. Como mejorar un Proceso

Según Pérez (2013) un proceso se mejora con:

- Identificar a los proveedores y clientes
- Tener una misión claramente definida, así como las políticas empresariales.
- Disponer de objetivos cuantitativos y cualitativos para satisfacer las expectativas de su cliente.
- Contar con un responsable del proceso, de su funcionamiento, resultados y mejora.

- Tener límites concretos de comienzo y final.
- Tener asignados con claridad los recursos.
- Incorporar un sistema de medidas de control de su eficacia, eficiencia y flexibilidad que se utilizan para centrar la atención del personal y para la toma de decisiones de mejora.
- Operar bajo control estadístico sin incidencia de causas especiales en la variabilidad de las características de su producto.
- Estar normalizado y documentado, enfatizando en la prevención de errores y contemplando la posibilidad de ser mejorado.
- Mostrar con claridad las interacciones con otros procesos internos y del cliente.
- Contribuir al desarrollo de ventajas competitivas propias, sostenibles y duraderas.
- Ser lo más sencillo y fácil de realizar posible.

2.13. Procedimiento para levantar un proceso

Según Pérez (2013):

1. Asignar y comunicar la misión del proceso, su razón de ser y existir, así como los objetivos de calidad, tiempo y costo del proceso.
2. Fijar los límites del proceso: entrada y salida, proveedores y clientes del producto del proceso.
3. Planificar el proceso: Representarlo gráficamente mediante un Flujograma y elaborar la hoja de proceso.
4. Identificar, caracterizar y comprender las interacciones con el resto de los procesos, en especial con el proceso del cliente.
5. Asegurar la disponibilidad de recursos físicos, materiales e información necesarios para la operación y control del proceso.
6. Durante la etapa de ejecución del proceso cuando el responsable no sea el ejecutor directo el gestor del proceso se involucra en la resolución de las incidencias eliminación de riesgos y asegura el funcionamiento de los controles.
7. Medición y seguimiento: recogida de datos mediante las herramientas de medición del proceso con una frecuencia adecuada.
8. Analizar los datos para convertirlos en información.
9. Periódica y sistemáticamente: desencadenar el proceso de mejora continua.

2.14. Manual de Procesos

Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo este manual es una guía con la que se explica el personal cómo hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso el seguimiento de este manual, aumenta la confianza en que el personal utilice los sistemas y procedimientos administrativos al realizar su trabajo. (Valencia, 2012, p. 70)

Según Greco (2007)

Se define al manual de procedimientos administrativos como: “aquel en que se detallan las funciones de cada área y departamento, los métodos y las técnicas de recepción, procedimiento y emisión de información y determinación de las responsabilidades vinculadas con el procedimiento de información” (p. 353).

Dentro del manual de procesos se puede encontrar las diferentes funciones, y técnicas que debe realizarse en cada departamento, así como también los pasos para la producción o actividad y el detalle de responsabilidades.

2.15. Manual Organizacional

Es un documento normativo que permite conocer la estructura orgánica de la empresa en su conjunto o parte de ella, además define concretamente las funciones de cada una de las áreas que integran la institución. Éstos a su vez se desglosan en dos tipos:

- a) El Manual General de Organización (Refleja la estructura orgánica a partir del primer nivel),
- b) El Manual Específico de la Organización (Comprende las funciones y responsabilidades de un área específica). Los apartados que debe contener este manual son:

1. Portada
2. Índice
3. Presentación
4. Antecedentes
5. Marco Jurídico

6. Atribuciones
 7. Estructura Orgánica 30
 8. Descripción de Puestos
 9. Directorio
 10. Firmas de autorización
- (Jáuregui, 2013)

2.16. Manual de Funciones

Graham (2010) menciona que es 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. (p.22)

“El diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 24).

Al hablar de un manual de funciones se puede conocer que será una guía para la empresa donde se especifica cada actividad que debe realizar el empleado a cargo de un puesto determinado, mencionando también las características que ese puesto necesita.

2.17. Planificación estratégica

Para muchas personas la planificación estratégica es la forma de llevar una adecuada planificación de las actividades, las cuales serán las que ayuden a mejorar el futuro de la empresa, tomando en cuenta los hechos que puedan presentarse continuamente.

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2009, p.34)

2.17.1. Políticas

Por política se entiende aquí el conjunto de medidas dirigidas a los agentes económicos más dinámicos, y orientadas a mejorar la inserción empresarial del país. Proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos. (Sztulwark, 2010, p.20)

Paso 1: Proyectar y desarrollar las políticas, en las cuales se atiende a la necesidad, la utilidad y su redacción.

Paso 2: Aprobación de las políticas. Se revisan y se realizan las adaptaciones necesarias, para que una vez acordadas y redactadas en su versión definitiva puedan ser aprobadas por la dirección de la empresa.

Paso 3: Difundir las políticas de la empresa. Consiste en hacer saber las mismas a todo el personal o persona vinculada a la actividad laboral de la compañía, y formalizar su aplicación.

Paso 4: Mantener la aplicación, el cumplimiento y la vigencia de las políticas. Es aconsejable hacer actualizaciones, en caso de ser necesarias, al final de cada ejercicio.

Igualmente son aconsejables los siguientes dos aspectos a la hora de crear unas políticas:

No pueden existir ambigüedades en su redacción. El empleo de un lenguaje claro y preciso es fundamental para impedir las confusiones.

Flexible y adaptable en el tiempo. Esto forma parte de las tareas de mantenimiento y es básico saber adaptarse a los tiempos y a las circunstancias de cualquier tipo. Una empresa no puede ignorar lo que ocurre a su alrededor y debe ser moldeable.

2.17.2. Misión

Según Fred (2003):“La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección” (p.59).

2.17.3. Visión

De acuerdo con Fred (2003) tenemos: La visión comprende lo que la empresa quiere llegar hacer en un futuro determinado, es decir son las metas y logros planteados, de cómo quiere ser percibida la organización por los clientes, empleados, propietarios y personas en general; es decir la visión es a dónde quiere llegar dicha empresa dentro de cierto periodo. (p. 16)

2.17.4. Objetivos

Un objetivo se puede plantear como una meta final que se desea alcanzar, este se plantea de acuerdo con las necesidades, esperanzas y expectativas de quien lo quiera ejecutar, llegando sin salir de la realidad del proceso o actividad que ejecute.

2.17.5. Valores

Autores como Cain (2009) y Daddona (2009), coinciden en que los valores proveen una base y un lenguaje común para que las empresas puedan crecer y prosperar en las épocas buenas y épocas malas.

2.18. Estructura organizacional

Según López (2012) manifiesta: “Es el conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas entre sí, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por una entidad, para cumplir con sus objetivos” (p.237).

De esta manera una empresa podrá llevar con mayor facilidad la organización de todas las unidades que la componen, ya que su administración será llevada con una adecuada coordinación de todas las actividades que se desempeñan en cada área de la empresa.

La estructura organizacional es la forma en que se divide el trabajo y se establecen los niveles de jerarquía dentro de una organización para luego coordinarlo y orientarlo al logro de los objetivos. Su representación gráfica se conoce con el nombre de Organigrama y es una de las herramientas de organización más importante en este proceso. (Gallo, 2011, p.67)

Su estructura organizacional muestra a las personas externas una empresa coordinada entre todas las áreas de la misma, así como la responsabilidad que cada uno tiene para regirse a cumplir con sus obligaciones, ante sus superiores.

2.9.1. Organigrama

En una empresa u organización un organigrama es una representación estructural de los niveles jerárquicos de una institución que demuestra la dependencia de cada área (Juárez, 2012). Además, un organigrama muestra la relación que existe entre sí para desarrollar un mejor desempeño en cuanto a las actividades que desarrollan cada integrante de la institución. “Los organigramas son herramientas útiles en la empresa, porque nos proporcionan una imagen formal, facilitando el conocimiento de la misma y constituyen una fuente de información oficial que representan un elemento técnico valiosos para el análisis organizacional” (Gallo, 2011, p.67). La mayoría de las empresas pequeñas no cuentan con un organigrama en el que se pueda identificar la división de puestos de trabajo entre los empleados, así como la organización y sus responsabilidades.

2.9.2. Funciones

No todas las personas pueden desempeñar las mismas funciones, es por eso por lo que son distribuidas y designadas a cada puesto de trabajo, clasificándolas así para que los empleados puedan desempeñarse eficientemente.

Las funciones es el conjunto de actividades y responsabilidades que se le asignan a una persona dentro de la empresa. Es un conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante de un cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones se considere función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas. (Gallo, 2011, p.75)

2.9.3. Perfil de puestos

“Es una herramienta de recolección de información donde se obtiene la descripción de las diferentes cualidades que debe poseer el empleado de una empresa para cada cargo a ocupar y de esta manera desempeñar correctamente sus funciones”. (Samaniego, 2013, p. 12)

2.19. Competencias

“Se ha introducido el concepto de competencia como una agrupación de las funciones que corresponden a un mismo género de trabajo, respecto a la producción de bienes y servicios de carácter similar”. (CONOCER, 2016, p. 36)

2.19.1. Competencias Generales

Las competencias generales se basan en la resolución de problemas, el razonamiento, el liderazgo, la posibilidad de realizar análisis, a la toma de decisiones y al conocimiento y aprendizaje que tiene una persona ante cualquier situación en la que se encuentre, se basa más bien a las necesidades de aprender de cada persona.

Competencias genéricas son la base común de la profesión y se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas en ésta se encuentran las competencias comunicativas habilidades para resolver problemas trabajo en equipo tomar decisiones habilidades organizativas entre otras (Gutierrez, 2009, p.7).

2.19.2. Competencias específicas

Al hablar de competencias específicas, hace referencia hacia el crecimiento o ejercicio profesional, al perfil laboral y a la realización profesional, a todas aquellas acciones que hacen que una persona pueda crecer en su ocupación y titulación. “Son la base particular del ejercicio profesional y están sujetas a condiciones específicas de ejecución” (Gutierrez, 2009, p. 7).

2.20. Matriz FODA

La matriz FODA es una de las herramientas que ayuda a determinar la situación actual de la empresa, dando un diagnóstico de cómo se encuentra situada. Kotler y Armstrong (2013) afirman que se presenta una “Evaluación general de las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) Y Amenazas (A) de la empresa” (p.54). Es por ello por lo que se puede dar un diagnóstico más real de la situación en la que se encuentra y por la cual se puede tomar decisiones que ayuden a fortalecer la empresa tomando las oportunidades que se le presenten y disminuir las amenazas que atacan a la organización, así como reducir las debilidades que ésta pueda tener para convertirlas en fortalezas.

- **Fortalezas**

Son los atributos y destrezas que una empresa posee para desarrollarse de una mejor manera dentro de la misma, tomando ciertos aspectos como ventaja ante la competencia existente. Para determinar las fortalezas de la empresa se debe analizar todas las áreas que la componen, destacando así todos los aspectos positivos que se encuentren en la empresa, ya sea en lo material, económico, tecnología que utilice o en el talento humano (Juárez, 2012).

- **Debilidades**

Las debilidades son las falencias que se muestran en las diferentes áreas de la empresa, siendo estos los puntos negativos con los que se cuenta. Estas limitaciones internas que presenta se convierten en desventajas ante la competencia (Juárez, 2012). Es por ello que en muchas de las ocasiones las empresas fracasan, dificultando así cumplir con sus objetivos planteados inicialmente.

- **Oportunidades**

Las oportunidades son los aspectos positivos que se presentan fuera de la empresa u organización. Juárez (2012) refiere que son las situaciones externas a la empresa, por lo que se generan como posible ventaja para la empresa. Es por ello que estos factores externos en cualquier momento que se presenten deben ser aprovechados al máximo.

- **Amenazas**

Las amenazas son factores externos que afectan o podrían afectar a la empresa negativamente como son las políticas monetarias u otros factores relacionados a la actividad a la que se dedica. Juárez (2012) relaciona la amenaza con todos los peligros externos a los que puede estar expuesta la empresa, por lo que con el tiempo puede convertirse en una desventaja para la misma. Es por ello que se debe detectar, minimizar y controlar lo antes posible para que no exista a futuro consecuencias desfavorables para la entidad.

2.21. Almacenamiento

El almacenamiento es un lugar en el que se proporciona un inventario de los productos que van a cubrir la demanda, considerando un mínimo y máximo de los bienes que se tendrán como inventario o reserva para satisfacer a los clientes.

2.22. Comercialización

La actividad de comercialización es una de las primeras que llevo a cabo el ser humano. Esta actividad con el tiempo y con el aumento del número de intercambios y con su complejidad, ha ido evolucionando, tanto en la forma de entenderla, como de practicarla. (Manene, 2012, p.1)

La comercialización se refiere a la compra y venta de los bienes o servicios, que se utilizan para la fabricación de nuevos productos o servicios (Gómez, 2012). Además de satisfacer las necesidades de las personas que necesitan dichos productos.

2.23. Comercialización de pinturas como actividad económica

La comercialización de pinturas en el Ecuador es una de las actividades que en particular se mantiene económicamente bien, ya que son productos indispensables para culminar con una casa, y las cuales se mantienen en constante construcción y remodelación de las mismas; es por eso que la comercialización de pinturas va a ser una actividad que siempre va a ser necesitada por las personas no todos los días, pero si periódicamente.

2.24. Fundamento Legal

La ejecución de la presente investigación se sustenta en el Código de Trabajo en las resoluciones y disposiciones de las autoridades competentes:

Ecuador: Capítulo IV

Art 42. Obligaciones del Empleador

Literal 13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.

Literal 15. Atender las reclamaciones de los trabajadores.

Art 45. Obligaciones del Trabajador

Observar buena conducta durante el trabajo.

Art. 47 del Código del Trabajo, la jornada máxima de trabajo, será de ocho horas diarias, de manera que no excedan de cuarenta horas semanales, salvo por disposición de la ley en contrario.

Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de 40 horas hebdomadarias (semanales).

También es necesario tomar en cuenta ciertos artículos de la Ley Orgánica de Incentivos Públicos y Privados, los cuales mencionan los incentivos que los empleadores pueden otorgar a los empleados, incentivando de tal manera a que los trabajadores desarrollen sus actividades de mejor manera.


2.25. Permisos de Funcionamiento

Los permisos de funcionamiento se basan en características clave que pide el municipio, bomberos, intendencia, entre otras entidades para la ejecución de las actividades a ejercer por la empresa; dichos permisos son obtenidos por medio de solicitud personal, con el fin de mantener todos los papeles en regla dentro de los cuales se encuentra : patente, permiso de los bomberos, permiso de funcionamiento; todos estos documentos deberán estar en regla legalmente para que la empresa no tenga inconveniente al iniciar con su funcionamiento.

2.26. Flujograma

Los procesos se pueden presentar por medio de una diagramación llamada Flujograma. Este es un método para describir gráficamente un proceso mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras, lo que permite conocer y comprenderlo a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas en él. (Cruz, 2010, p.69)

Los flugogramas permiten identificar los diferentes procesos a realizarse en la empresa, por medio de símbolos y conectores establecidos como son el rombo, cuadrado, flechas, rectángulo entre otros; los cuales indican la continuidad del proceso a realizarse.

	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
	ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

CAPÍTULO III

Mapa de la Propuesta

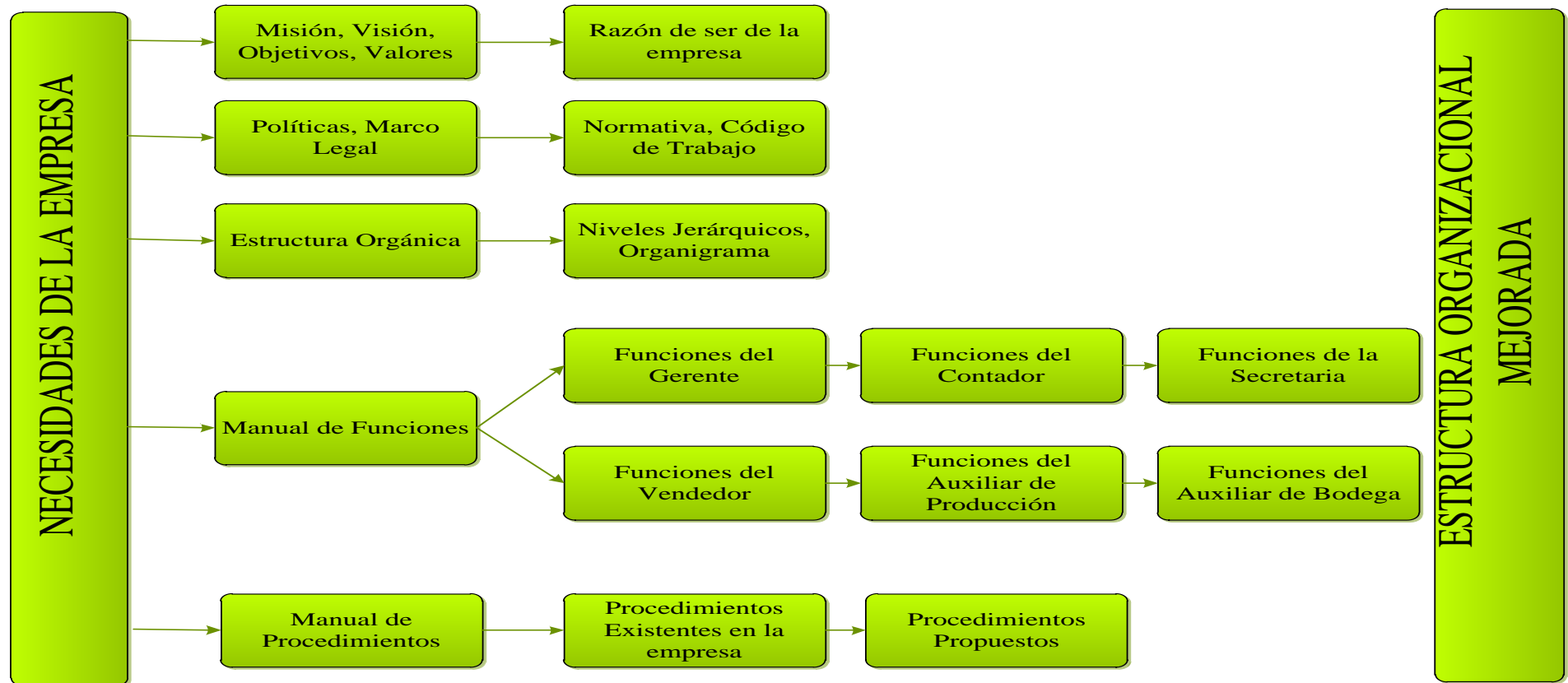



Figura 1. Mapa de la Propuesta

 MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

3. Propuesta

MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA DECOR-COLOR

3.1. Introducción a la propuesta


Decor-Color tiene sus inicios en el año 2000, fue creada con la finalidad de satisfacer las necesidades de las personas en la comercialización de pinturas para exteriores y para interiores. Ofrece también la venta de productos útiles para la decoración, incluyendo un asesoramiento personalizado hacia sus clientes.

La propuesta del manual administrativo que se presenta a continuación tiene como propósito llevar una información precisa en donde se detalle las funciones, procesos y elementos administrativos. Los cuales son necesarios para orientar de mejor manera las actividades y responsabilidades de los integrantes de la empresa. Apuntándose a consumir los objetivos organizacionales.

Además de establecer todos los parámetros administrativos de manera eficiente y eficaz en cuanto a los recursos materiales y al talento humano, es necesario definir la misión y visión de la empresa, las cuales son la base de la misma y le dan dirección a la entidad referente a lo que es y a lo que quiere llegar a ser.

También se tomará en cuenta la Ley de Comercio dentro del fundamento legal, en el que se basará Decor-Color. De igual forma se elaborará un organigrama estructural con las jerarquías de los cargos que se ocupan dentro de la empresa y sus respectivos procesos.

Nuestro interés en el tema nació con la experiencia propia de saber que la empresa sigue surgiendo, pero carece de documentos en los que se detallen planes organizados, sólidos y entendibles que permitan facilitar procesos, procedimientos y puntos básicos de cada área. Por eso requiere de un documento que de constancia a que los procesos de la empresa se ejecuten y desarrollen de manera sistemática.

 MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

3.2. Alcance de la propuesta

El presente proyecto se engloba principalmente en la elaboración de un manual administrativo para la empresa Decor-Color, que permita a sus miembros brindar una correcta atención al cliente con un servicio más técnico, puesto que conocerán más a fondo las funciones a las que fueron asignados, los procesos que se realiza en la empresa y las diferentes políticas a seguir.

En primer lugar, busca establecer políticas que otorgue a los colaboradores de Decor-Color ofrecer un servicio de excelencia, así como un trato adecuado entre los miembros y hacia los materiales de la empresa.

Como segundo punto busca implementar la descripción de las diferentes funciones a encontrarse en la empresa, con el fin de establecer lineamientos a los que se regirán los empleados.

Por último, con el manual administrativo se busca obtener una empresa mejor organizada, administrativamente con el fin de conseguir expandir su mercado a través de una correcta administración de recursos y de procesos, pues podrán también dirigir cierta parte de sus ingresos a una publicidad más adecuada que permita que dicho mercado al que se desea expandir pueda ser accesible.


3.3. Objetivo de la propuesta

3.3.1. Objetivo General

Elaborar un manual administrativo para la empresa Decor-Color, que contribuya al desarrollo empresarial y mejora eficiente en la administración, a través del levantamiento de funciones, políticas, procesos y objetivos institucionales.

3.3.2. Objetivos específicos

- Proponer un asesoramiento administrativo con el que la empresa pueda mejorar su desempeño administrativo.
- Ofrecer una herramienta práctica donde se establezca las diferentes políticas para una correcta comercialización de pinturas, que ayude a cumplir las expectativas del cliente.

 MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

44

- Permitir un crecimiento empresarial y profesional a través de lineamientos estructurados que los miembros de Decor-Color deben cumplir.

3.4. Planificación

La misión, visión, objetivos, políticas, valores y fundamento legal se realizaron con la ayuda del gerente, teniendo en cuenta las sugerencias de lo que hace y quiere conseguir, además de poner a observación y validación del resto de los integrantes de la empresa.

3.4.1. Misión


Somos una empresa dedicada a la comercialización de pinturas, recubrimientos e instrumentos arquitectónicos para la decoración del hogar ofreciendo siempre productos con la más alta calidad procurando siempre la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y el desarrollo profesional de nuestros empleados, logrando que nuestros clientes se sientan a gusto en sus nuevos ambientes.

3.4.2. Visión

En el año 2023 Decor-Color será una empresa altamente reconocida en el mercado local y nacional, distinguiéndose por ofrecer pinturas decorativas, recubrimientos de alta gama y productos de calidad que brinden un mejor ambiente al hogar, con atención profesional y personalizada hacia los clientes, además de contar con una oficina de diseño de interiores.

3.4.3. Objetivos Estratégicos Empresariales

- a) Lograr un fuerte posicionamiento en el mercado, para ser una empresa conocida por el público objetivo
- b) Mantener un nivel apropiado de productividad, obteniendo resultados eficientes ante los clientes.
- c) Ser líderes en ventas, servicio y atención profesional de pinturas en Ecuador.
- d) Garantizar la eficiencia y eficacia empresarial.
- e) Brindar satisfacción al cliente a través de la atención brindada
- f) Aumentar la cartera de clientes periódicamente, generando mayor capacidad de venta.
- g) Incentivar a un mejoramiento profesional y personal de manera continua.

 MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

45


- h) Preservar los recursos financieros, humanos y tecnológicos con los que cuenta la empresa.

3.4.4. Valores

- **Puntualidad:** Los miembros de Decor-Color deben llegar a cumplir sus actividades a la hora establecida, pues así se brindará una imagen impactante al cliente.
- **Responsabilidad:** Con los clientes, miembros de la institución y productos de comercialización.
- **Respeto:** Brindar respeto hacia cada persona dentro y fuera de la empresa, manifestando una imagen personal aceptable.
- **Cortesía:** Ser amable y atento con los clientes y miembros de la empresa
- **Trabajo en Equipo:** Ofrecer ayuda ante las diferentes actividades, así como también proporcionar buen ambiente laboral hacia los colaboradores.
- **Calidad:** En la atención brindada hacia los clientes, así como también en los productos a la venta.
- **Cooperación:** La cooperación en actividades laborales y personales entre miembros de la empresa y clientes.
- **Calidez:** El cliente se sienta en la empresa como en casa, libre de tomar sus decisiones.

3.4.5. Políticas

Las políticas establecidas para Decor-Color se establecen según los lineamientos que la misma considera necesarios, así como en las diferentes áreas. Estarán sujetas para actuales y futuros miembros de la empresa. Basándonos en el manual de políticas de Pacifictel y en el Manual de políticas, normas y procedimientos del Poder Judicial México 2007.


 MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

Administración

- a) Se proporcionará capacitaciones a los miembros de la empresa en temas de interés lo que permitirá crecer personal y profesionalmente mínimo dos veces al año.
- b) Todos los trabajadores deberán ser debidamente informados sobre las tareas a realizar y las decisiones que vayan a ser tomadas por parte de la administración.
- c) Los trabajadores siempre deberán responder ante problemas, dificultades o imprevistos que se lleguen a suscitar dentro de las instalaciones de Decor-Color.
- d) Proporcionar a los nuevos integrantes de la empresa inducción y enseñanza sobre los procedimientos que se realizan en la empresa, (producción, compraventa).
- e) Será necesario receptar hoja de vida de los empleados, para poder ser contratados.
- f) Los empleadores serán responsables de brindar todos los beneficios de ley a los trabajadores, sean prestaciones, descuentos, vacaciones, etc.
- g) Se deberá proporcionar a los trabajadores la seguridad necesaria para la realización de actividades, así como también proporcionar el material necesario.
- h) Satisfacer las necesidades de crecimiento empresarial, con la adquisición de nuevos productos, tecnología y capacitaciones.
- i) Velar por el respeto y cumplimiento de los derechos de los miembros de la empresa.
- j) La finalidad de la institución será mantenerse siempre en continuo crecimiento tanto empresarial como económico.

Comercialización

- a) Se brindará trato amable y agraciado hacia los clientes como entre compañeros.
- b) Se proporcionará información real a los clientes sobre descuentos, promociones o estado de los productos que estarán a la venta.
- c) Implementar campañas de marketing empresarial cada seis meses para atraer potenciales clientes.
- d) Establecer tiempo y forma de pago para clientes y proveedores.
- e) Emitir facturas con detalle y precio respectivo de cada producto vendido hacia los clientes.

 MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018


47

Producción

- a) La empresa contará siempre con las normas de calidad, en los productos que ofrece.
- b) Los trabajadores deberán utilizar ropa adecuada como mandiles, para evitar manchas por salpicadura de pintura.
- c) Contar siempre con un inventario de materia prima adecuada para la elaboración de los productos a ofertar.
- d) Utilizar los implementos necesarios en cada proceso de elaboración de empaste y pintura.
- e) Utilizar y cuidar los materiales a utilizar para la elaboración de los productos a ofertar.
- f) Evitar el desperdicio excesivo de materia prima al momento de realizar los diferentes procesos productivos.
- g) Responsabilizarse y responder a sus superiores sobre las actividades ejecutadas en el área de producción.

Contabilidad

- a) Se solicitará rendición de cuentas cuando un empleado quede a cargo del efectivo dentro de la empresa.
- b) Reestructurar el capital semestralmente permitiendo la solvencia institucional.
- c) Realizar los respectivos balances mensuales, donde especifique las ganancias o pérdidas de la empresa.
- d) Brindar la información autentica y corroborable de los estados de cuenta de la institución.
- e) Actuar con ética, profesionalismo y responsabilidad ante las finanzas de la empresa.
- f) Respaldar en documentos y virtualmente las facturas y pagarés emitidos por los distribuidores.
- g) Cumplir con las normas de ley regidas por el SRI y el estado para el pago de impuestos.
- h) Redirigir las ganancias a más inversiones de productos nuevos o tecnología.

 MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

Bodega

- a) Recibir y almacenar la mercadería siempre que llegue con factura desde los proveedores.
- b) Se aceptan cambios y devoluciones únicamente con factura y con un plazo no mayor a dos días.
- c) Mantener ordenado e inventariado los productos.
- d) Llevar ordenadamente registro de ingreso y salida de productos.
- e) Precautelar su salud e integridad utilizando los materiales de protección brindados por la empresa.

3.4.6. Fundamento Legal


Para el fundamento legal la empresa Decor-Color se basará en el código de trabajo del Ecuador, donde se menciona las obligaciones de las partes interesadas en la institución, así como también las prohibiciones que tiene tanto trabajadores, como empleadores.

Además, es necesario hacer referencia a la Ley Orgánica para incentivos público-privados, ya que en esta existen artículos relacionados a los incentivos que los empleadores pueden otorgar a los empleados, teniendo así los trabajadores una motivación por la cual realizar mejor sus actividades.

Otra ley a la que se rige Decor-Color es a la Ley de Comercio, pues cabe mencionar que dentro de dicha ley se establecen las obligaciones de los comerciantes, y sus operaciones mercantiles, haciendo del comercio su profesión habitual.

3.5. Estructura Organizacional

Se basa en el libro de (Franklin, 2012) Organización de Empresas, en las necesidades jerárquicas y estructura actual de la empresa.

 MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

3.5.1. Organigrama

El presente organigrama funcional presentará los distintos niveles jerárquicos encontrados en la empresa, los enlaces entre puestos, así como también los departamentos que conforman Decor-Color, los cuales son necesarios conocer y administrar para tener una mejor organización de la empresa (Figura 2).

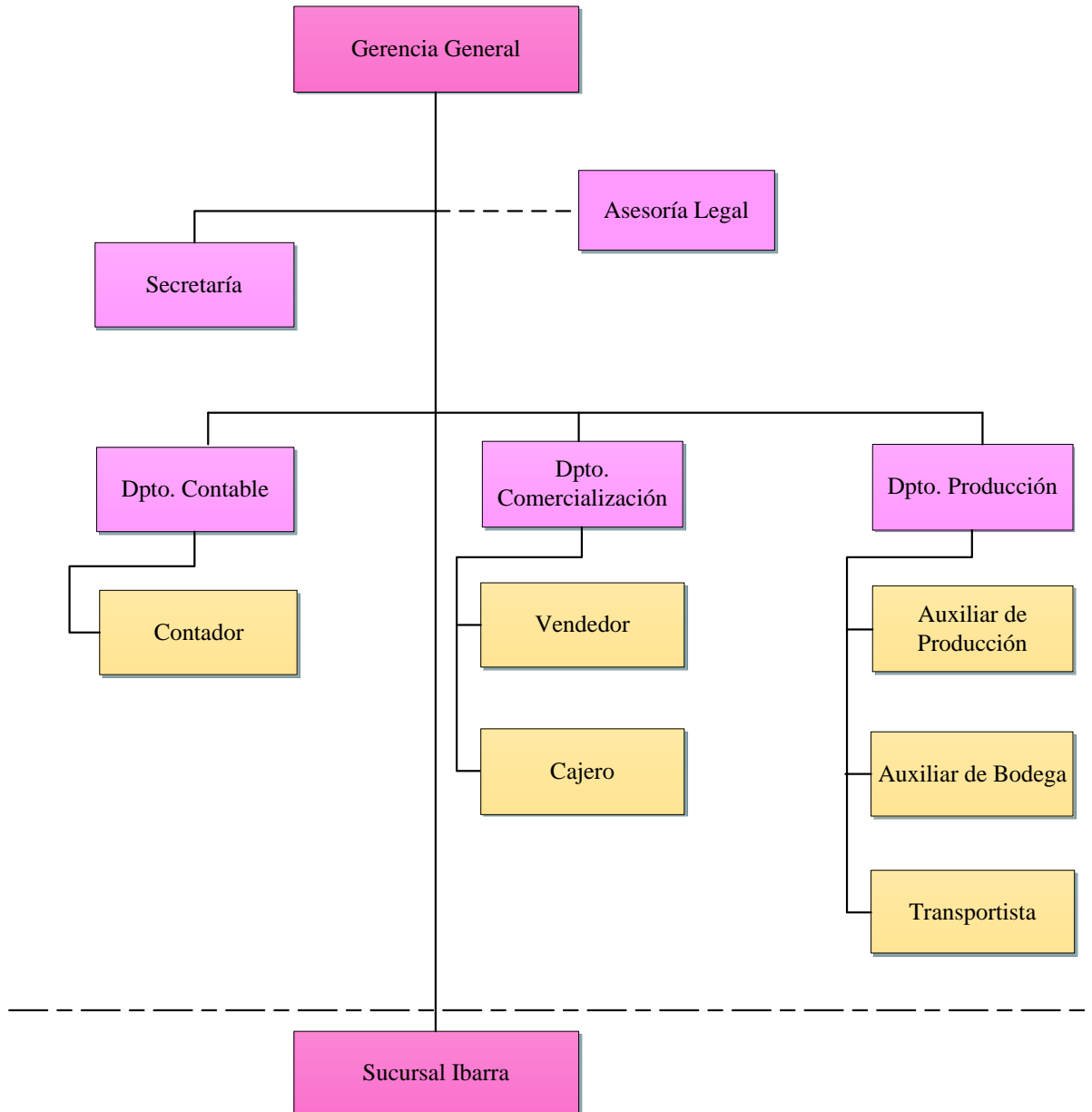



Figura 2. Organigrama de Decor-Color

 MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

3.5.1.1.Descripción de los niveles

A continuación, se presenta a detalle la descripción de los distintos niveles jerárquicos utilizados en el organigrama empresarial de Decor-Color.

Nivel Ejecutivo

Dentro de este nivel se encuentra el gerente de la empresa quien es el encargado de la coordinación de actividades y la toma de decisiones, también es el responsable de la organización de actividades, y de dar respuesta directa a la propietaria de la empresa.

Nivel Operativo


Dentro del nivel operativo se encuentra el Dpto. de producción, se lo toma en cuenta debido a que los polvos se empacan y mezclan para su venta, así como también la mezcla de pintura o pintura preparada que se ofrece al cliente; También en el Dpto. de ventas dónde se cuenta con vendedores de mostrador quienes atraen y retienen clientes, además hacen el proceso de recepción y salida de dinero. Así como el Dpto. contable quien es el encargado de tener al día la economía de la empresa, sus pagos, y objetos de ley. También se cuenta con un auxiliar de bodega y transportista quienes son los encargados de operar las máquinas y transportar la materia prima para su conversión y venta.

Nivel de Apoyo

En el nivel de apoyo se encuentra la secretaria ya que presta sus servicios como ayuda ante los proveedores y relaciones con empresas, así como en proyectos que tenga la empresa con los trabajadores.

Nivel Asesor

Dentro del nivel asesor, se encuentra con Asesoría Legal que únicamente aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, contable, industrial y demás áreas que tenga que ver con la empresa.


 MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

Órgano desconcentrado

En el órgano desconcentrado se encuentran todas las áreas anteriormente mencionadas como producción, comercialización, contabilidad y bodega, la cual está ubicada en la ciudad de Ibarra, brindando a la ciudadanía los mismos servicios y productos que se otorga en la matriz ubicada en Otavalo.

3.6. Manual de Funciones

Dentro del manual de funciones se procederá a brindar la descripción de las funciones que va a ejercer cada ocupante de los diferentes puestos de trabajo, así como se demostrará las habilidades tanto personales como profesionales que los mismos deben tener; además se podrá visualizar si dicho puesto requiere de tiempo de experiencia, con el fin de que en un futuro los miembros de la empresa conozcan sus funciones y responsabilidades, así como para futuros empleados se realice la contratación bajo las normas establecidas en dicho manual. Todo ello guiado por medio del libro de Franklin y de los requerimientos que tiene la empresa en sus diferentes puestos.


	MANUAL ADMINISTRATIVO	CÓDIGO	VERSIÓN
	ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS		
ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas		M.A-001	2018


52

3.6.1. Funciones del Gerente

Tabla 9

Gerente


		<p><u>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES PARA DECOR-COLOR</u></p>	
Unidad:	Gerencia General		
Nombre del cargo:	Gerente Administrativo		
Puesto:	Gerente		
Número de Cargos	1		
Nivel Jerárquico:	Directivo		
Jefe Inmediato:	Ninguno		
Personal a Cargo:	Jefes departamentales		
Objetivo del Cargo:			
Planear, dirigir, controlar, orientar y coordinar estratégicamente la gestión de actividades en la empresa, en la parte administrativa como operativa, velando por un desarrollo empresarial continuo y satisfactorio.			
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> a) Ejercer la dirección administrativa y operativa dentro de la empresa con el fin de cumplir los objetivos y políticas propuestas. b) Representar judicial y legalmente a la empresa. c) Informar y asesorar continuamente a los trabajadores sobre decisiones a implementarse dentro de la empresa. d) Administrar los recursos financieros y físicos. e) Supervisar las operaciones de producción, ventas y que la contabilidad este al día con datos reales. f) Delegar actividades a realizarse por funcionarios de la empresa. g) Abrir, girar, autorizar y endosar letras de cambio, cheques, cuentas de ahorro y préstamos necesarios para Decor-Color h) Revisar inventarios y stock. i) Aprobar lista de pedidos de mercancía semanalmente. j) Proporcionar al personal las condiciones adecuadas para la ejecución de las actividades. k) Evaluar periódicamente el desempeño de los miembros de la empresa y la consecución de objetivos empresariales. 			
Competencias:			
Generales		Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> 1. Poseer conocimientos sobre administración, Economía y ciencias aplicadas a la empresa. 2. Relaciones públicas y atención al público. 3. Poder transmitir información y liderar al equipo de trabajo. 4. Capacidad de negociación 5. Conocimiento en elaboración de reglamentos y políticas institucionales. 6. Habilidad y responsabilidad para dirigir y organizar equipos de trabajo 		<ul style="list-style-type: none"> 1. Poseer conocimiento adecuado de la empresa, su marco legal e institucional. 2. Conocer los principios básicos de la producción empresarial, cuales son y cómo se desarrollan. 3. Conocer el comportamiento de los agentes económicos que rodean a la organización, su competencia y sus aliados. 4. Habilidad en el manejo y control de presupuestos y recursos financieros 	
Especificaciones del puesto:			
Formación académica	Título en Marketing, Comercio, Economía, o carreras afines.		
Experiencia	Mínimo 2 años en cargos similares.		
Aptitudes personales y profesionales	<ul style="list-style-type: none"> Saber liderar Habilidades en dirección de grupos Buen negociador Organizado Tolerante Paciente Facilidad de comunicación Poseer pensamiento estratégico 		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	


	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
	ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

3.6.2. Funciones del Contador

Tabla 10

Contador/a


		<u>MANUAL DE</u> <u>DESCRIPCIÓN DE</u> <u>PUESTOS Y FUNCIONES</u> <u>PARA DECOR-COLOR</u>	
Unidad:	Dpto. Contable		
Nombre del cargo:	Contador/a General		
Puesto:	Contador/a		
Número de Cargos	1		
Nivel Jerárquico:	Operativo		
Jefe Inmediato:	Gerente		
Personal a Cargo:	Ninguno		
Objetivo del Cargo:	Revisar, evaluar, dirigir, controlar, analizar y presentar la información contable y tributaria a través de los estados financieros de la institución con datos fidedignos basados en las normas de contabilidad.		
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) Examinar y analizar la utilización de los documentos contables, así como de los datos financieros establecidos en cada uno. b) Recibir, y clasificar todos los documentos contables, debidamente enumerados y comprobados su utilización. c) Elaborar los balances generales y estado de resultados de la institución d) Atender con oportunidad los requerimientos de carácter contable, fiscal o tributario que requiera Decor-Color. e) Asesorar en la elaboración de cálculos financieros para futuros proyectos empresariales. f) Corregir los registros contables g) Informar acerca del estado financiero positivo o negativo que tenga la empresa mensualmente. h) Emitir roles de pago, pago de décimos y documentos de seguro. i) Estar al día con los cambios tributarios. 		
Competencias			
Generales		Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> 1. Contar con bases y conocimiento en finanzas, contabilidad y administración. 2. Manejo de auditorías. 3. Manejo de información confidencial. 4. Administración de recursos. 5. Conocimiento de programas contables en política laboral y fiscal. 		<ul style="list-style-type: none"> 1. Tener conocimiento de la situación financiera de la empresa y sus movimientos contables. 2. Llevar las finanzas de la empresa de acuerdo con las necesidades del mercado. 3. Realizar auditorías a la empresa. 4. Coordinar y supervisar los riesgos en las operaciones contables. 	
Especificaciones del puesto:			
Formación académica		Título en Contabilidad y auditoría.	
Experiencia		Mínimo 1 año en cargos similares.	
Aptitudes personales y profesionales		Principios y Prácticas en contabilidad. Leyes, normas reglamentos y estatutos contables. Sistemas operativos. Aplicación de sistemas contables. Realizar cálculos numéricos con exactitud Paciente. Responsable	
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

	MANUAL ADMINISTRATIVO	CÓDIGO	VERSIÓN
	ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS		
ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas		M.A-001	2018

3.6.3. Funciones de la secretaria

Tabla 11
Secretaria

		<u>Manual de descripción de puestos y funciones para DECOR-COLOR</u>	
Unidad:	Gerencia		
Nombre del cargo:	Secretaria		
Puesto:	Secretaria		
Número de Cargos	2		
Nivel Jerárquico:	Operativo		
Jefe Inmediato:	Gerente		
Personal a Cargo:	Ninguno		
Objetivo del Cargo:			
Brindar asesoría y atención personalizada a los clientes y proveedores de la empresa, además de recepción de los productos para la venta y producción.			
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> a) Atender a las necesidades que demanda la empresa y el gerente, brindando una buena imagen a la empresa. b) Orientar al gerente sobre las inquietudes y actividades presentadas con relación a la empresa. c) Llevar registro de las llamadas realizadas a la empresa. d) Velar por el buen uso de las instalaciones, equipos e instrumentos. e) Rendir cuentas al gerente sobre los acontecimientos suscitados en la semana. 			
Competencias			
Generales		Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> 1. Poseer excelente comunicación oral y escrita. 2. Manejo adecuado de equipos de oficina y cómputo 3. Saber trabajar en equipo 4. Atención al público. 		<ul style="list-style-type: none"> 1. Conocer los movimientos de la empresa, tanto de clientes como proveedores. 2. Atender las necesidades del gerente y de los empleados. 3. Informar y orientar. 4. Registrar y transmitir mensajes. 5. Usar protocolos de atención al público. 	
Especificaciones del puesto:			
Formación académica		Estudios secundarios aprobados.	
Experiencia		Mínimo 1 año en cargos similares.	
Aptitudes personales y profesionales		Iniciativa Discreción Relaciones humanas Facilidad de palabra Cortesía Manejo de Tics	
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

	MANUAL ADMINISTRATIVO	CÓDIGO	VERSIÓN
	ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS		
ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas		M.A-001	2018

55

2


3.6.4. Funciones del Vendedor

Tabla 12

Vendedor/a

		<u>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES PARA DECOR-COLOR</u>	
Unidad:	Ventas		
Nombre del cargo:	Vendedor/a		
Puesto:	Vendedor/a		
Número de Cargos	2		
Nivel Jerárquico:	Operativo		
Jefe Inmediato:	Gerente		
Personal a Cargo:	Ninguno		
Objetivo del Cargo:			
Brindar información y buena atención a los clientes, coordinando todas las actividades referentes a los productos e incentivando a que las personas, adquieran los productos que están a disposición.			
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> a) Informar a los clientes todo lo necesario sobre los artículos de pintura que están disponibles para la venta. b) Comunicar todo lo referente a descuentos u ofertas en productos, cuando se presenten determinadas fechas festivas. c) Coordinar con el departamento de bodega para tener constancia de los materiales con los que cuenta. d) Cumplir con la entrega de los productos solicitados por los clientes. e) Coordinar las adquisiciones de los nuevos artículos que vayan a ingresar al departamento de bodega. f) Mantener un registro de los clientes que frecuentan la empresa. g) Revisar caducidad de productos. 			
Competencias			
Generales		Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> 1. Administración del tiempo. 2. Manejo de equipos de oficina 3. Tener conocimiento de ventas 4. Poseer destrezas comerciales 5. Solución de problemas. 6. Trabajo en equipo. 7. Razonamiento numérico. 8. Manejar nuevos protocolos de servicio al cliente. 		<ul style="list-style-type: none"> 1. Poseer conocimientos mínimos en facturación 2. Conocimiento de los productos a ofertar en la empresa. 3. Conocimiento del mercado hacia el que va dirigido. 4. Aportar con estrategias promocionales para atraer ventas. 	
Especificaciones del puesto:			
Formación académica		Título en Marketing, Comercio, Economía, o carreras afines.	
Experiencia		Mínimo 1 año en cargos similares.	
Aptitudes personales y profesionales		Capacidad de negociación Eficiente Tolerante Paciente Puntual Constancia Facilidad de comunicación	
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

² OIT MÉXICO CONOCER

	MANUAL ADMINISTRATIVO	CÓDIGO	VERSIÓN
	ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	M.A-001	2018
ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas			


56

3.6.4. Funciones del Cajero

Tabla 13

Cajero/a


		<u>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES</u> <u>PARA DECOR-COLOR</u>	
Unidad:	Ventas		
Nombre del cargo:	Cajero/a		
Puesto:	Cajero/a		
Número de Cargos	1		
Nivel Jerárquico:	Operativo		
Jefe Inmediato:	Gerente		
Personal a Cargo:	Ninguno		
Objetivo del Cargo:			
Brindar información y buena atención a los clientes, referentes a los cobros que se realizan por cada producto que los clientes adquieran, así como llevar un adecuado registro de los valores monetarios recibidos a diario.			
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> h) Informar a los clientes los precios sobre los artículos de pintura que están disponibles para la venta. i) Comunicar todo lo referente a descuentos u ofertas en productos, cuando se presenten determinadas fechas festivas. j) Coordinar con el departamento de bodega para tener constancia de los materiales con los que cuenta. k) Cumplir con la entrega de los productos solicitados por los clientes. l) Elaborar y entregar facturas a los clientes por los productos adquiridos. m) Realizar cotizaciones de los productos que tengan inventarios que vayan disminuyéndose. n) Coordinar las adquisiciones de los nuevos artículos que vayan a ingresar al departamento de bodega. 			
Competencias			
Generales		Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> 1. Administración del tiempo. 2. Manejo de equipos de oficina 3. Tener conocimiento de ventas y cobro 4. Poseer destrezas comerciales 5. Trabajo en equipo. 6. Razonamiento numérico. 		<ul style="list-style-type: none"> 1. Poseer conocimientos mínimos en facturación 2. Conocimiento de los productos a ofertar en la empresa. 3. Cobrar y verificar los pagos efectuados. 4. Registro de ventas, arqueos y facturación. 	
Especificaciones del puesto:			
Formación académica		Título en Marketing, Comercio, Economía, o carreras afines.	
Experiencia		Mínimo 1 año en cargos similares.	
Aptitudes personales y profesionales		<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de negociación Eficiente Tolerante Paciente Puntual Facilidad de comunicación 	
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:


	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas		M.A-001	2018

3.6.5. Funciones del Auxiliar de Producción

Tabla 14

Auxiliar de producción

	<u>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES PARA DECOR-COLOR</u>	
Unidad:	Departamento de Producción	
Nombre del cargo:	Auxiliar de Producción	
Puesto:	Auxiliar de Producción	
Número de Cargos:	2	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
Jefe Inmediato:	Gerente	
Personal a Cargo:	Ninguno	
Objetivo del Cargo:	Coordinar y organizar los diferentes procesos de producción, cumpliendo con la producción prevista en el tiempo y con la calidad esperada, mediante su eficiente administración.	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) Planificar y organizar los materiales necesarios para elaborar los empastes b) Coordinar con las diferentes áreas el cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente por la empresa, ya sea por departamentos o de manera general. c) Cumplir con las órdenes requeridas por los clientes, en el tiempo establecido inicialmente. d) Solicitar materia prima necesaria para culminar con la elaboración de empastes un producto de calidad el cual satisfaga las necesidades de los clientes. e) Optimizar los procesos de elaboración de empastes tanto en el tiempo como en los materiales necesarios para su fabricación. f) Llevar un registro de todos los artículos ya terminados, los cuales están disponibles para la venta. g) Trasladar los artículos terminados al departamento de bodega. h) Realizar otras tareas relacionadas a la producción de empastes. i) Asegurar y revisar los equipos a utilizar en el área de producción. 	
Competencias		
Generales	Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> 1. Tener conocimiento de la transformación de productos. 2. Ser ágil al momento de realizar los trabajos. 3. Conocimiento de los sistemas de calidad. 4. Conocimiento de seguridad laboral 5. Manejo de maquinaria. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Proponer mejoras en los procesos de producción 2. Actualizar y ordenar la documentación asignada al Dpto. de producción. 3. Supervisar las normas de higiene y seguridad laboral. 	
Especificaciones del puesto:		
Formación académica:	Bachillerato.	
Experiencia:	Mínimo 1 año en cargos similares	
Aptitudes personales y profesionales	Responsable Ágil Organizado Tolerante Eficiente Colaborador Facilidad para comunicarse Aptitud positiva Disposición para trabajar en equipo	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:


	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
	ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018


58

3.6.6. Funciones del Auxiliar de Bodega

Tabla 15

Auxiliar de bodega


		<u>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES PARA DECOR-COLOR</u>	
Unidad:	Bodega		
Nombre del cargo:	Auxiliar de Bodega		
Puesto:	Auxiliar de Bodega		
Número de Cargos	1		
Nivel Jerárquico:	Apoyo		
Jefe Inmediato:	Gerente		
Personal a Cargo:	Ninguno		
Objetivo del Cargo:	Registrar y coordinar los productos disponibles en bodega, llevando un adecuado mantenimiento y preservación de estos, para que al momento de realizar la venta el cliente quede satisfecho.		
Funciones:	a) Registrar todos los productos que oferta la empresa. b) Constatación física del buen o mal estado de los productos con los que se encuentran en inventario. c) Revisar fecha de caducidad de los productos. d) Despachar los productos que sean solicitados por el vendedor para realizar la venta a los clientes. e) Clasificar de la mejor manera la mercadería que exista en bodega con una adecuada codificación para identificarlos fácilmente. f) Brinda información clara sobre los productos disponibles para la venta y en caso de que se agoten informar para tener un correcto abastecimiento de estos. g) Comunica al gerente los posibles daños que se ocasionen en la durabilidad de ciertos productos. h) Mantiene actualizado el inventario de los productos existentes en bodega, sea de los productos que ya se tenía como de los nuevos artículos que ingresan a la misma. i) Mantener limpia la bodega		
Competencias			
Generales		Específicas	
1. Recibir, verificar, mover, acomodar, controlar y entregar artículos, equipos, materiales y herramientas. 2. Realizar y registrar inventarios. 3. Controlar la entrada y salida de mercancías 4. Conocimientos de control de inventario		1. Verificar, clasificar y comprobar la documentación perteneciente a bodega. 2. Tener listo los productos para la venta. 3. Repartir material y surtir herramientas. 4. Responsabilizarse de la guardia y custodia de los materiales. 5. Usar técnicas para la codificación y claves de productos.	
Especificaciones del puesto:			
Formación académica	Instrucción primaria en adelante		
Experiencia	Mínimo 1 año en cargos similares.		
Aptitudes personales y profesionales	Constante Responsable Organizado Eficiente Colaborador Ágil y Concentrado		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas		M.A-001	2018

3.6.7. Funciones del Transportista

Tabla 16

Transportista

		<u>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES PARA DECOR-COLOR</u>	
Unidad:	Bodega		
Nombre del cargo:	Transportista		
Puesto:	Transportista		
Número de Cargos:	1		
Nivel Jerárquico:	Apoyo		
Jefe Inmediato:	Gerente		
Personal a Cargo:	Ninguno		
Objetivo del Cargo:	Coordinar los diferentes destinos a los que debe dirigirse, ya sea por la entrega de artículos vendidos o el retiro de productos nuevos que serán parte de los inventarios, optimizando tiempo y recursos, satisfaciendo a los clientes.		
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) Revisar las órdenes de entrega de los diferentes productos a entregar. b) Coordinación con el departamento de bodega para verificar la disponibilidad de los productos. c) Conservar en buen estado el vehículo para una mayor durabilidad del mismo. d) Solicitar al gerente todos los recursos necesarios para cumplir con la entrega de los productos a distribuir. e) Resguardar adecuadamente los productos transportados especialmente las pinturas, para que lleguen en buen estado a su destino. f) Tener al día todos los documentos necesarios para movilizarse en el vehículo. g) Registrar todos los pedidos, los que han sido entregados a los clientes y los que aún le faltan por entregar. 		
Competencias			
Generales		Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> 1. Facilidad de palabra 2. Poseer destreza al volante 3. Verificar las condiciones mecánicas del vehículo. 4. Velar por la seguridad y resguardo de los bienes materiales de la empresa en el trayecto. 5. Lleva el control de los repuestos a utilizarse en el vehículo 6. Dar mantenimiento y limpieza al vehículo. 		<ul style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para trabajar en diversos entornos. 2. Conocer la ciudad y sus alrededores. 3. Reporta fallos o avería de la unidad a su cargo. 4. Conocimientos de mecánica automotriz. 	
Especificaciones del puesto:			
Formación académica:		Instrucción Secundaria en adelante.	
Experiencia:		Mínimo 1 año	
Aptitudes personales y profesionales		Concentración Facilidad de comunicarse Organizado Puntual Eficiente Paciente Tolerante Actitud Positiva	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

3.7.Manual de procesos


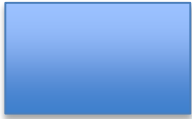




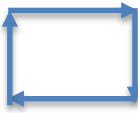


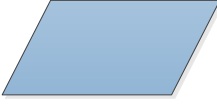


El manual de procesos es un documento en el cual se muestra los diferentes procesos que se realizan en los cuales están descritas las actividades que deben seguirse para el cumplimiento de sus funciones, esta servirá como guía para el desarrollo de sus actividades laborales.


Además, el manual de procesos permite controlar de mejor manera los recursos económicos y físicos incluyendo el tiempo que los empleados utilizan para realizar sus actividades, verificando así la eficiencia y eficacia con la que se está desempeñando la empresa.

3.8.Simbología para la identificación de Flujogramas

Tabla 17

Simbología de Normas ANSI

SIMBOLOGÍA DE NORMAS ANSI PARA LA IDENTIFICACIÓN DE FLUJOGRAMAS			
SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Operación: Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.		Archivo: Representa un archivo común y corriente de oficina.
	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos		Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Dirección de flujo o línea de unión: Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.		Teclado en línea: Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella
	Depósito provisional o espera: Indica demora en el desarrollo de los hechos.		Datos: Indica la salida y entrada de datos
	Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.		Operación con teclado: Representa una operación en que utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta

	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
	ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

61

3.9. Como levantar un proceso.

Para el levantamiento de un proceso contamos con cuatro aspectos principales, que serán de ayuda al momento de la puesta en marcha del mismo

Tabla 18

Levantamiento de Procesos

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Fase I Preparación

Identificación de los procesos: Se identifica y se clasifica en procesos estratégicos, Procesos de negociación y procesos de apoyo.

Diferenciar procesos: Se clasifican en Macro y Micro procesos.

Estima de tiempo y Costo: Identificar los gastos en tiempo y las remuneraciones y gastos generales del proceso.

Realizar un inventario de procesos: Se enumera los procesos, se formula un documento con información básica de los mismos, se establece la priorización de acuerdo con costos frecuencia etc.

Realizar un mapa de procesos: Se realiza la diagramación de los procesos previamente clasificados.

Fase II:

Definir alcance del ámbito: Se delimita el campo de estudio las características y se analiza el proceso.

Definir el objetivo del ámbito: Se responde la pregunta para qué y que quiero lograr.

Asignar responsable: Por medio de documento donde especifique todos sus datos y donde se concrete la actividad a realizar.

Ubicar ámbito en el mapa de procesos.

Programar reunión: Con el responsable de los procesos.

Fase III Comprensión del proceso

Describir proceso: Se define las relaciones, responsabilidades y lo que se hace y si se hace,

Identificar Participantes: Actores involucrados en los procesos.

Matriz de responsabilidades: Permite identificar roles, responsabilidades y ejecutores.

Realizar Flujograma de Información: Donde se identifique todo aquello relacionado con la matriz de responsabilidades.


Modelar procesos Identificados: Representar el proceso a través de diagramas de Flujo

Fase IV:

Documentar información: Elaborar un formato que contenga toda la información relativa de los procesos.

3

³ (Presidencia, 2016)

	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
	ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

3.10. Mapa de Procesos

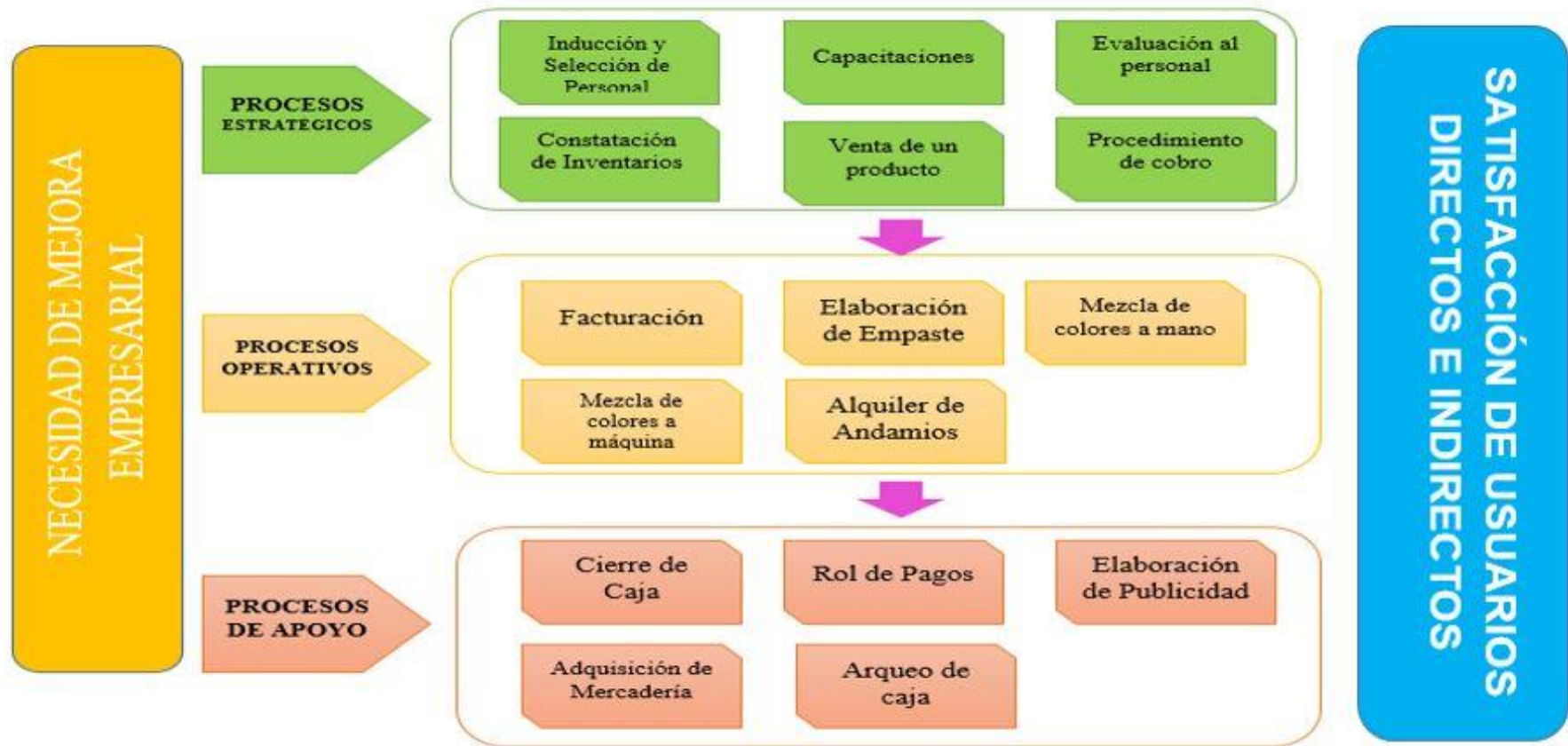



Figura 3. Mapa de Procesos

	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
	ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

3.11. Listado de Procesos

Procesos de la empresa:

1. Proceso de Adquisición de mercadería
2. Proceso de Venta de un producto
3. Proceso de Elaboración de Empaste
4. Proceso de Combinación de Colores a Mano
5. Proceso de Combinación de Colores en Máquina
6. Proceso de Contratación de Personal
7. Proceso de Cierre de Caja
8. Procedimiento de Cobranza
9. Proceso de Constatación de Inventario
10. Proceso Alquiler de Andamios y Tablones

Procesos Propuestos

1. Proceso de Capacitaciones
2. Proceso de Evaluación del personal
3. Proceso de Elaboración de Rol de Pagos
4. Proceso de Elaboración de Publicidad
5. Proceso de Facturación.
6. Proceso de Arqueo de Caja




ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas

3.11.1. Proceso de Adquisición de Mercadería

Tabla 19

Actividades del proceso de adquisición de mercadería

FICHA DE PROCESOS				
	Área:	Bodega	Proceso: Recepción	Codificación: B-001
	Subproceso: Adquisición de mercadería			Fecha de Emisión: Julio – 2018
				Número de Revisión: 001
Objetivo: Conocer el procedimiento adecuado para recibir la mercadería en buenas condiciones dentro de la empresa.		Alcance: Determinar el estado de la mercadería enviada por proveedores para su traspaso a bodega.		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
1	Dispone informe de mercadería existente al auxiliar de bodega	Gerente	2 minutos	$\frac{Q \text{ mercadería faltante}}{Q \text{ mercadería disponible}}$ $\frac{Q \text{ mercadería en buen estado}}{Q \text{ mercadería total}}$
2	Recibe disposición de gerente un informe de mercadería existente	Auxiliar de Bodega	5 minutos	
3	Revisa el inventario físico de bodega	Auxiliar de Bodega	1 hora	
4	Redacta informe de los productos en existencia	Auxiliar de Bodega	10 minutos	
5	Recibe informe de los productos en existencia por parte de bodega	Gerente	2 minutos	
6	Revisa los productos del informe para solicitar al proveedor.	Gerente	10 minutos	
6	Dispone al contador presupuestar la mercadería a adquirir	Gerente	3 minutos	
7	Recibe disposición de gerente para presupuestar la mercadería a adquirir	Contador	3 minutos	
8	Elabora y envía al gerente el presupuesto para adquirir mercadería	Contador	20 minutos	
9	Recibe presupuesto para la negociación	Gerente	10 minutos	
10	Negocia productos, precios y promociones con proveedores	Gerente	10 minutos	
11	Acepta la negociación y pedido	Proveedores	15 minutos	
12	Establece tiempos de pago	Proveedores	2-8-30-60 días	
13	Envía el producto a través del flete	Proveedores	2 días	
14	Recibe y verifica las condiciones del pedido	Auxiliar de Bodega	10 minutos	
15	Firma el pedido solicitado	Auxiliar de Bodega	15 minutos	
16	Registra en el sistema	Auxiliar de Bodega	30 minutos	
17	Almacena en bodega	Auxiliar de Bodega	30 minutos	
			TIEMPO PROMEDIO: 20 MINUTOS	
Firma de la persona que realiza		Firma de la persona que revisa	Firma de la persona que aprueba	
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:	

	MANUAL ADMINISTRATIVO	CÓDIGO	VERSIÓN
	ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS		
ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas			

3.11.1.1. Flujograma del Proceso de Adquisición de Mercadería

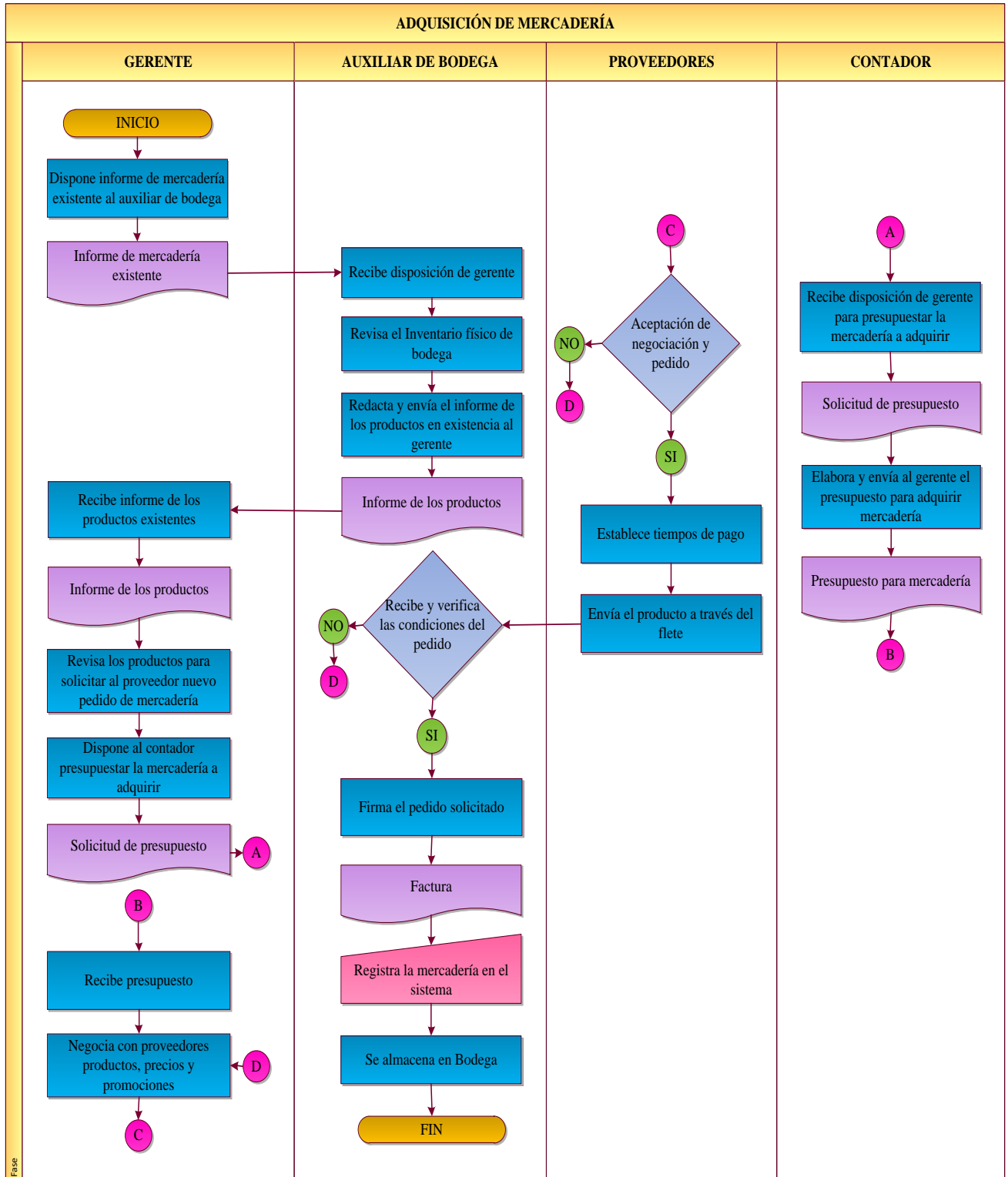





Figura 4. Proceso de adquisición de mercadería

	MANUAL ADMINISTRATIVO	CÓDIGO	VERSIÓN
	ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS		
ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas		M.A-001	2018

3.11.2. Proceso de venta de un producto

Tabla 20
Actividades del proceso de venta de un producto

FICHA DE PROCESOS				
	Área:	Comercialización	Proceso: Ventas	Codificación: C-001
	Subproceso: Venta de un producto			Fecha de Emisión: Julio-2018
				Número de Revisión: 001
Objetivo: Brindar al cliente productos de calidad con atención personalizada, cumpliendo con las necesidades que demandan.		Alcance: Adquirir productos de buena calidad, para así llegar a cubrir la demanda del mercado meta.		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
1	Asesora en el diseño de decoración de ambientes al cliente	Vendedor	5 minutos	$\frac{\# \text{ de clientes nuevos}}{\# \text{ clientes totales}}$
2	Solicita el producto al vendedor	Cliente	1 minutos	
3	Verifica la existencia del producto en el sistema	Vendedor	2 minutos	
4	Si no existe el producto se hace pedido de la mercadería	Vendedor	5 minutos	
5	Si es que si hay el producto muestra la variedad del pedido	Vendedor	10 minutos	
6	Elige el producto y compra	Cliente	5 minutos	
7	Realiza la factura	Cajero	2 minutos	
8	Cobra el valor del producto	Cajero	1 minuto	
9	Paga el valor del producto	Cliente	1 minuto	
10	Entregar el producto	Vendedor	5 minutos	
			TIEMPO PROMEDIO: 15 MINUTOS	
Firma de la persona que realiza		Firma de la persona que revisa	Firma de la persona que aprueba	
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:	

	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
	ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

3.11.2.1. Flujograma del Proceso de Venta de un Producto

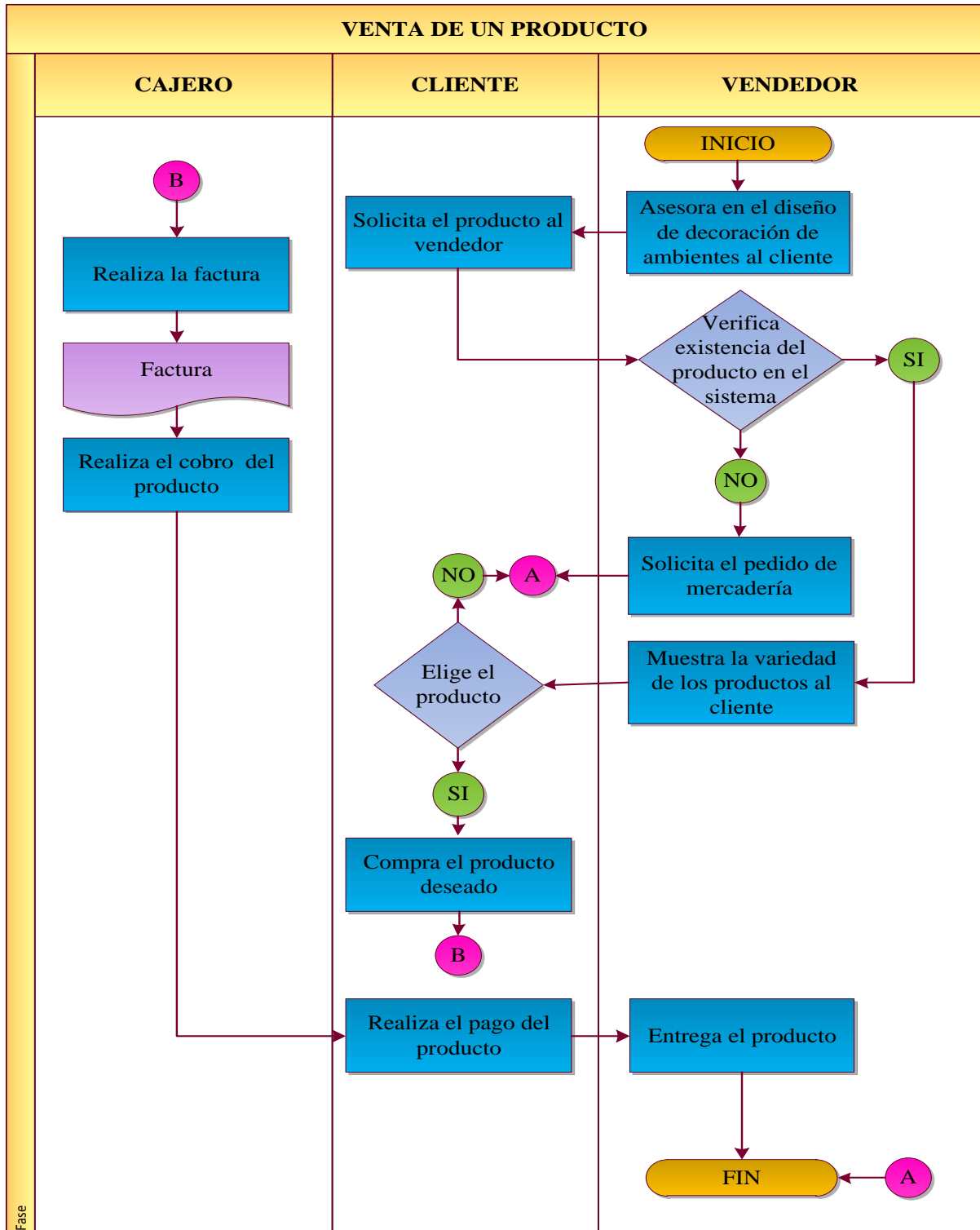




Figura 5. Proceso de venta de un producto

	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas		M.A-001	2018

3.11.3. Proceso de elaboración de empaste

Tabla 21

Actividades del proceso de elaboración de empaste

FICHA DE PROCESOS				
	Área:	Producción	Proceso: Transformación de materiales	Codificación: P-001
	Subproceso: Elaboración de empaste			Fecha de Emisión: Julio-2018
				Número de Revisión: 001
Objetivo: Ofrecer a los clientes la opción de adquirir empaste, con el fin de satisfacer sus necesidades.		Alcance: Producir empaste para así cubrir una necesidad que los clientes demandan		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
1	Dispone a producción la realización de empaste	Gerente	3 minutos	<i>Q empaste elaborado</i> <i>Q empaste demandado</i>
2	Recibe disposición de elaboración de empaste	Auxiliar de Producción	3 minutos	
3	Solicita a bodega polvos para hacer empaste	Auxiliar de Producción	3 minutos	
4	Recibe solicitud de polvos para hacer la mezcla	Auxiliar de Bodega	1 minuto	
5	Busca polvos para la mezcla (Carbonato, Espesante, Cemento blanco)	Auxiliar de Bodega	10 minutos	
6	Envía y registra los polvos enviados a producción	Auxiliar de Bodega	3 minutos	
7	Pesa la cantidad deseada para un quintal.	Auxiliar de Producción	3 minutos	
8	Pone los polvos en un recipiente y mezclar.	Auxiliar de Producción	2 minutos	
9	Pone un tercio de agua en el recipiente de los polvos.	Auxiliar de Producción	3 minutos	
10	Mezcla hasta obtener una pasta homogénea	Auxiliar de Producción	10 minutos	
11	Agrega 1 litro de resina a la mezcla.	Auxiliar de Producción	2 minutos	
12	Empaca el empaste en sacos de polvo	Auxiliar de Producción	20 minutos	
	Realiza un informe de los sacos de empaste obtenidos	Auxiliar de Producción		
13	Envía a bodega los sacos de empaste	Auxiliar de Producción	10 minutos	
14	Recibe y almacena en bodega los sacos de empaste	Auxiliar de Bodega	30 minutos	
15	Registra los sacos de empaste en el sistema	Auxiliar de Bodega	10 minutos	
16	Examina y verifica el registro de empaste existente físico y en el sistema	Gerente	10 minutos	
			TIEMPO PROMEDIO: 90 MINUTOS	
Firma de la persona que realiza		Firma de la persona que revisa	Firma de la persona que aprueba	
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:	

3.11.3.1. Flujograma del Proceso de Elaboración de Empaste

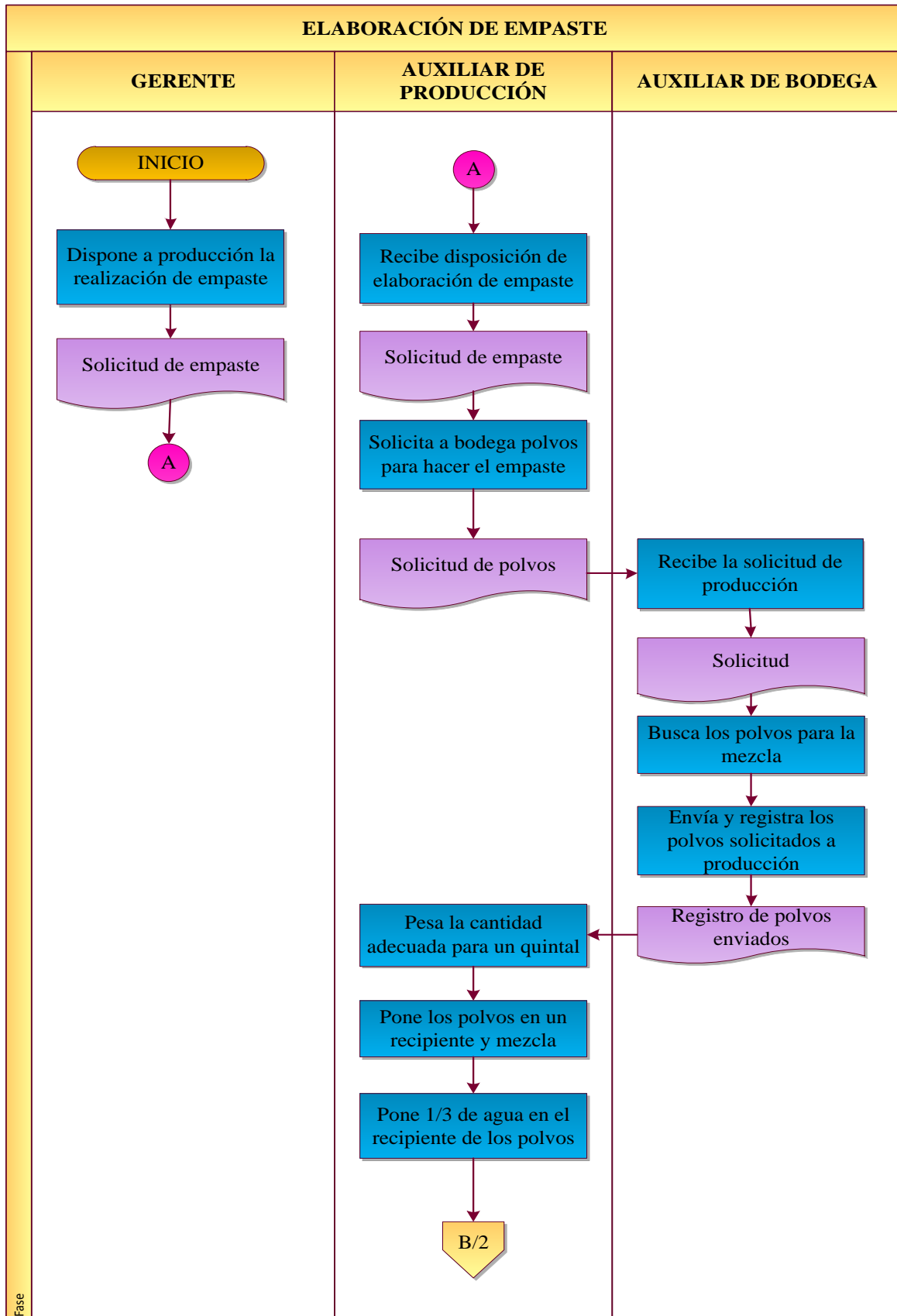


Figura 6. Proceso de Elaboración de Empaste

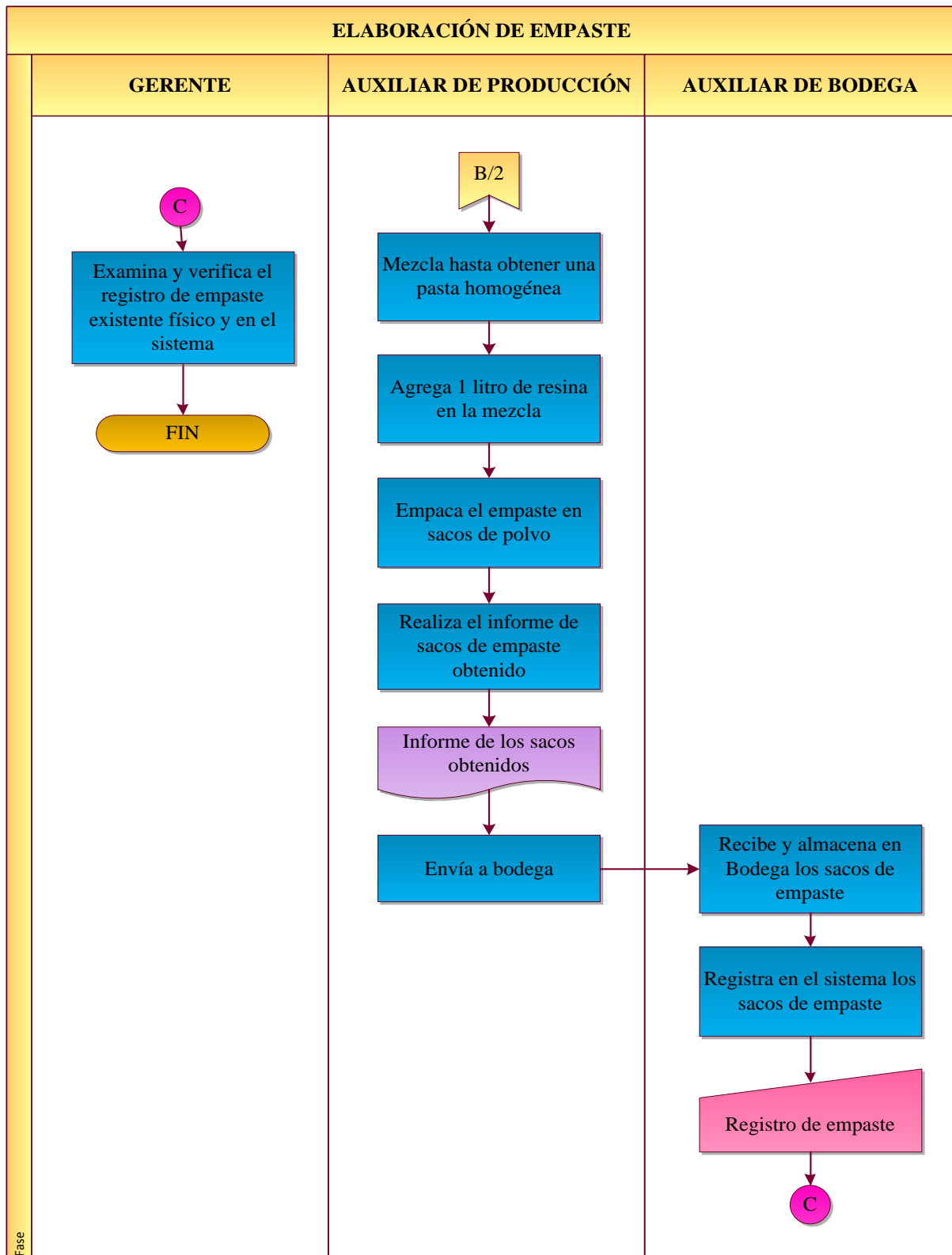




Figura 7. Proceso de Elaboración de Empaste


	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
	ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

3.11.4. Proceso de combinación de colores a mano

Tabla 22

Actividades del proceso de combinación de colores a mano


FICHA DE PROCESOS				
	Área:	Producción/ Comercialización	Proceso: Creación de nuevos tonos de color	Codificación: P-C-001
	Subproceso: Preparación de nuevos tonos de color a mano			Fecha de Emisión: Julio-2018
Objetivo: Ofrecer a los clientes la opción de adquirir tonos no establecidos por las fábricas, con el fin de satisfacer sus necesidades.			Alcance: Creación de tonos esperados por el cliente para retener una venta.	
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
1	Asesora en el diseño de decoración de ambientes al cliente	Cliente	2 minutos	# Ventas por combinaciones # Ventas totales
2	Muestra la cartilla de colores disponibles para la venta y para las mezclas al cliente.	Vendedor	5 minutos	
3	Encuentra y elige el color de pintura buscado	Cliente	5 minutos	
4	Dispone a producción se realice el nuevo tono de color	Vendedor	2 minutos	
5	Recibe la disposición del vendedor para realizar el nuevo tono de color	Auxiliar de producción	2 minutos	
6	Separa los colores de pinturas seleccionados para obtener el tono deseado	Auxiliar de producción	10 minutos	
7	Vierte las pinturas seleccionadas para mezclar en un recipiente apto para la mezcla.	Auxiliar de producción	3 minutos	
8	Mezcla constantemente hasta obtener el tono deseado por el cliente.	Auxiliar de producción	5 minutos	
9	Envasa la pintura terminada en un recipiente	Auxiliar de producción	3 minutos	
10	Entrega el producto terminado al vendedor.	Auxiliar de producción	2 minutos	
11	Registra el producto y la venta en el sistema	Cajero	3 minutos	
12	Realiza la factura	Cajero	1 minutos	
13	Cobra por el producto vendido	Cajero	2 minutos	
14	Entrega el producto final al cliente.	Cajero	5 minutos	
			TIEMPO PROMEDIO: 20 MINUTOS	
Firma de la persona que realiza		Firma de la persona que revisa	Firma de la persona que aprueba	
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:	

	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
	ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

3.11.5. Proceso de combinación de colores en máquina

Tabla 23

Actividades del proceso de combinación de color en máquina

FICHA DE PROCESOS				
	Área:	Producción/ Comercialización	Proceso: Creación de nuevos tonos	Codificación: P-C-002
	Subproceso: Preparación de nuevos tonos de color a máquina			Fecha de Emisión: Julio-2018
				Número de Revisión: 001
Objetivo: Cumplir con las expectativas de los clientes, para la obtención de colores prediseñados por las fábricas proveedoras.		Alcance: Creación de tonos esperados por el cliente para retener una venta.		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
1	Asesora en el diseño de decoración de ambientes al cliente	Vendedor	2 minutos	# Ventas por combinación <hr/> # Ventas totales
2	Muestra la cartilla de colores disponibles para la venta y para las mezclas al cliente.	Vendedor	5 minutos	
3	Encuentra y elige el color de pintura buscado.	Cliente	5 minutos	
4	Dispone a producción se realice el nuevo tono de color	Vendedor	3 minutos	
5	Recibe la disposición del vendedor	Auxiliar de Producción	3 minutos	
7	Selecciona los tintes y pinturas para realizar la mezcla.	Auxiliar de producción	3 minutos	
8	Vierte los tintes en la máquina y sigue la fórmula	Auxiliar de producción	5 minutos	
9	Envasa la pintura terminada en un recipiente adecuado.	Auxiliar de producción	3 minutos	
10	Entrega el producto terminado al vendedor.	Auxiliar de producción	2 minutos	
11	Registra el producto y la venta en el sistema	Cajero	3 minutos	
12	Realiza la factura	Cajero	1 minutos	
13	Cobra por el producto vendido	Cajero	2 minutos	
14	Entrega el producto final al cliente.	Cajero	5 minutos	
			TIEMPO PROMEDIO: 20 MINUTOS	
Firma de la persona que realiza		Firma de la persona que revisa	Firma de la persona que aprueba	
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:	

3.11.5.1. Flujograma del Proceso de combinación de colores en máquina

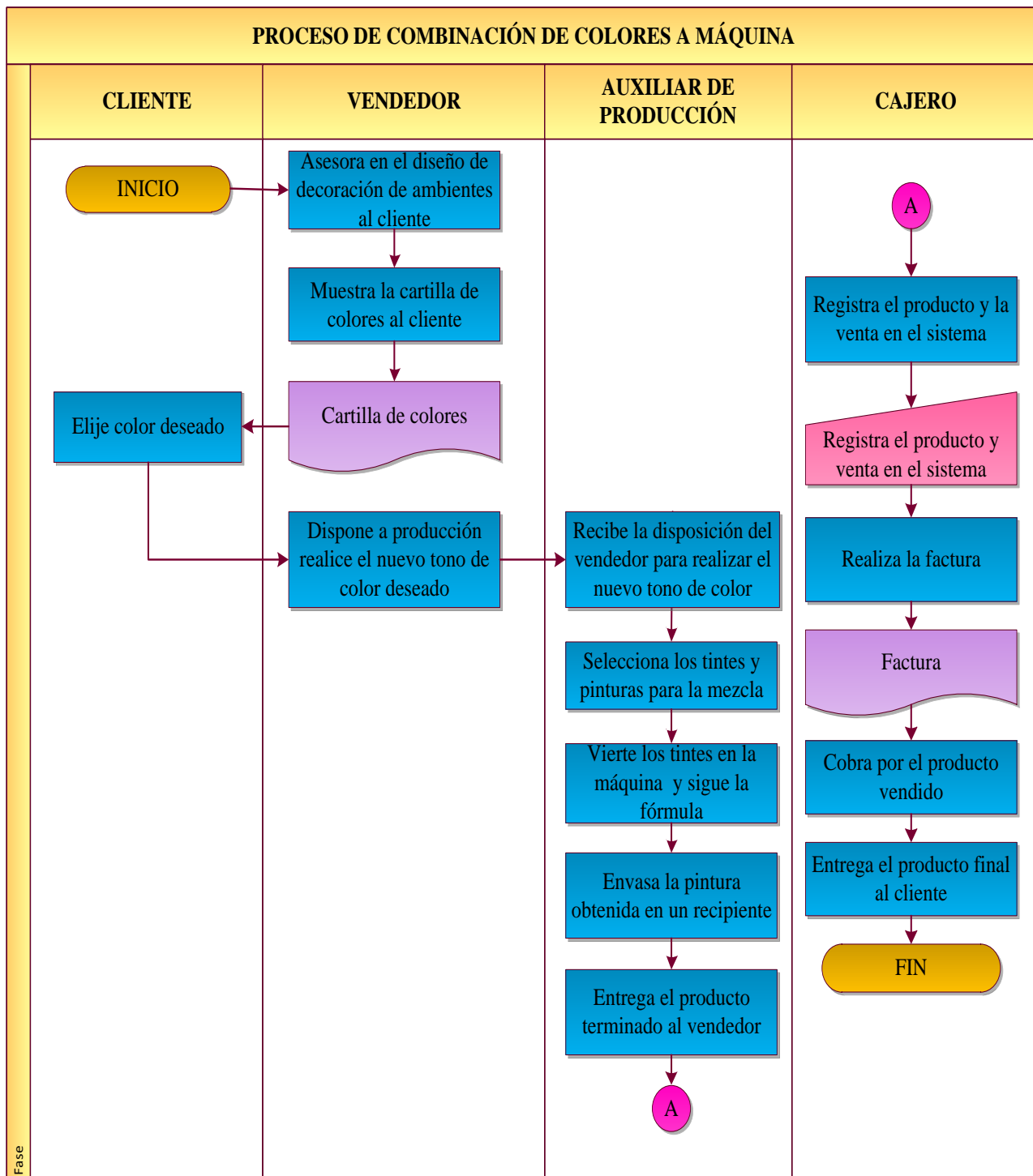



Figura 9. Proceso de combinación de colores en máquina

	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
	ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

3.11.6. Proceso de Contratación del Personal

Tabla 24

Actividades del proceso de contratación del nuevo personal

FICHA DE PROCESOS				
	Área: Gerencia	Proceso: Selección de personal	Codificación: G-001	
	Subproceso: Contratación de nuevo personal			Fecha de Emisión: Julio-2018 Número de Revisión: 001
Objetivo: Asegurar que la empresa cuente con personal apto, y fiel a las instalaciones durante su permanencia.		Alcance: Emitir desde gerencia la necesidad de contratación de nuevo personal		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
1	Verifica la necesidad de un puesto vacante	Gerente	2 minutos	$\frac{\#postulantes\ idóneos}{\#postulantes\ total}$
2	Analiza y realiza el perfil vacante	Gerente	5 minutos	
3	Envía informe de los requisitos del perfil vacante a la secretaria para publicar.	Gerente	5 minutos	
4	Recibe informe de los requisitos del perfil vacante para receptor nuevos postulantes por parte del gerente	Secretaria	2 minutos	
5	Publica la vacante en los diferentes medios de comunicación	Secretaria	10 minutos	
6	Recepta carpetas de los postulantes	Secretaria	2 días	
7	Verifica que cumplan con los requisitos	Gerente	2 minutos	
8	Pasa a la entrevista	Postulantes	5 minutos	
9	Pasa a las pruebas para ocupar el puesto	Postulantes	3 minutos	
10	Selecciona y anuncia a la secretaria el postulante adecuado	Gerente	3 minutos	
11	Elabora el contrato	Secretaria	1 minuto	
12	Firma el contrato	Postulante	2 minutos	
13	Registra el nuevo trabajador en el sistema del IESS	Gerente	5 minutos	
14	Registra en la nómina de la empresa al nuevo empleado	Secretaria	2 minutos	
15	Realiza la inducción	Gerente	1 día	
			TIEMPO PROMEDIO: 5 DÍAS	
Firma de la persona que realiza		Firma de la persona que revisa		Firma de la persona que aprueba
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:

3.11.6.1. Flujograma del Proceso de Contratación del Personal

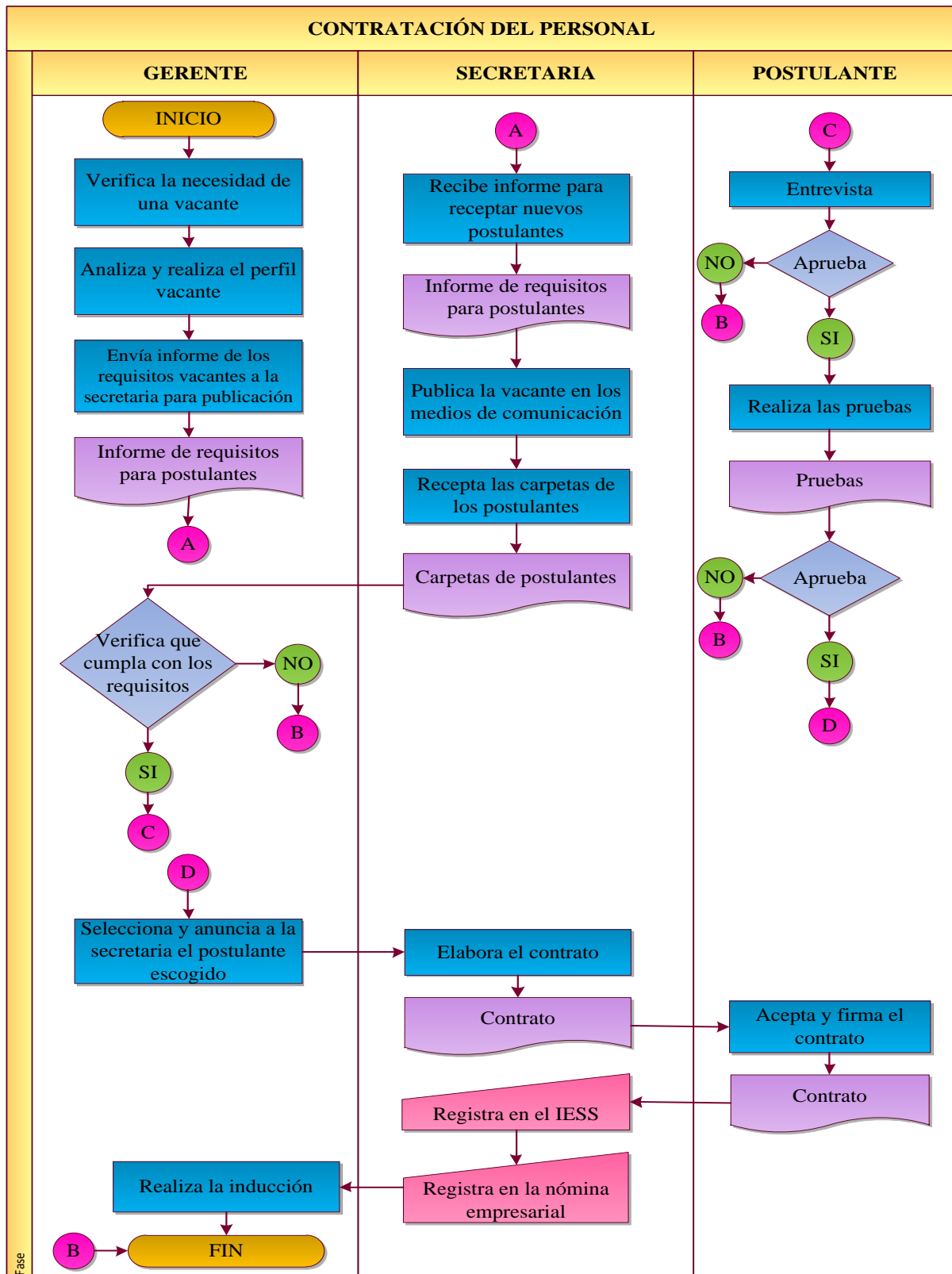




Figura 10. Proceso de contratación del nuevo personal

	MANUAL ADMINISTRATIVO	CÓDIGO	VERSIÓN
	ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS		
ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas			

3.11.7. Proceso de Capacitación al Personal

Tabla 25

Actividades del proceso de capacitación al personal

FICHA DE PROCESOS				
	Área:	Gerencia	Proceso: Capacitación	Codificación: G-002
	Subproceso: Capacitaciones al personal			Fecha de Emisión: Julio-2018
				Número de Revisión: 001
Objetivo: Permitir que los empleados adquieran mayor conocimiento personal y profesionalmente.		Alcance: Determinar las falencias existentes en los trabajadores, para capacitar y obtener		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
1	Determina las falencias existentes en el personal	Gerente	1 mes	# Capacitaciones ejecutadas al # Capacitaciones programadas a
2	Dispone a secretaria el listado de la nómina del personal a	Gerente	1 minuto	
3	Recibe disposición de gerente el listado de la nómina del personal	Secretaria	1 minuto	
4	Realiza el listado de la nómina del personal a recibir	Secretaria	10 minutos	
5	Identifica el orden prioritario para brindar las capacitaciones	Secretaria	2 horas	
6	Busca y envía proformas de capacitadores al gerente	Secretaria	2 días	
7	Recibe y analiza proformas de capacitadores	Gerente	5 días	
8	Dispone a contador informe del presupuesto para capacitaciones	Gerente	2 minutos	
9	Recibe disposición de gerente informe del presupuesto para	Contador	2 minutos	
10	Verifica el presupuesto con el que cuenta la empresa para realizar	Contador	2 días	
			TIEMPO PROMEDIO: 1 MES 15 DÍAS	
Firma de la persona que realiza		Firma de la persona que revisa		Firma de la persona que aprueba
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:


	MANUAL ADMINISTRATIVO	CÓDIGO	VERSIÓN
	ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS		
ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas			

Tabla 26

Actividades del proceso de capacitación al personal

FICHA DE PROCESOS				
	Área:	Gerencia	Proceso: Capacitación	Codificación: G-002
	Subproceso: Capacitaciones al personal			Fecha de Emisión: Julio-2018
				Número de Revisión: 001
Objetivo: Permitir que los empleados adquieran mayor conocimiento y profesionalmente.		Alcance: Determinar las falencias existentes en los trabajadores, para capacitar y obtener un		
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
11	Elabora y envía al gerente el presupuesto para capacitaciones	Contador	1 hora	# Capacitaciones ejecutadas al # Capacitaciones programadas a
12	Recibe presupuesto y aprueba realización de capacitaciones	Gerente	30 minutos	
13	Dispone orden a secretaria de preparar los recursos para las	Gerente	5 minutos	
14	Recibe disposición de gerente preparar los recursos necesarios	Secretaria	2 minutos	
15	Consigue el espacio y materiales necesarios para la capacitación.	Secretaria	3 días	
16	Selecciona el personal idóneo para impartir la capacitación.	Secretaria	1 día	
17	Aprueba al capacitador y espacio para la capacitación.	Gerente	1 día	
18	Realiza un contrato entre las partes para realizar la capacitación	Gerente/ Capacitador	1 día	
19	Realiza un cronograma de las capacitaciones a impartirse.	Gerente/ Capacitador	1 día	
20	Difunde el cronograma de capacitaciones a los empleados.	Secretaria	30 minutos	
21	Realiza una hoja de asistencia para el registro a las capacitaciones	Secretaria	3 minutos	
22	Inicia la capacitación.	Gerente	5 minutos	
23	Desarrolla la capacitación	Capacitador	4 horas	
24	Evalúa los temas tratados en la capacitación.	Gerente	1 mes	
			TIEMPO PROMEDIO: 1 MES 15 DÍAS	
Firma de la persona que realiza		Firma de la persona que revisa		Firma de la persona que aprueba
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:

3.11.7.1. Flujograma del Proceso de Capacitación al Personal

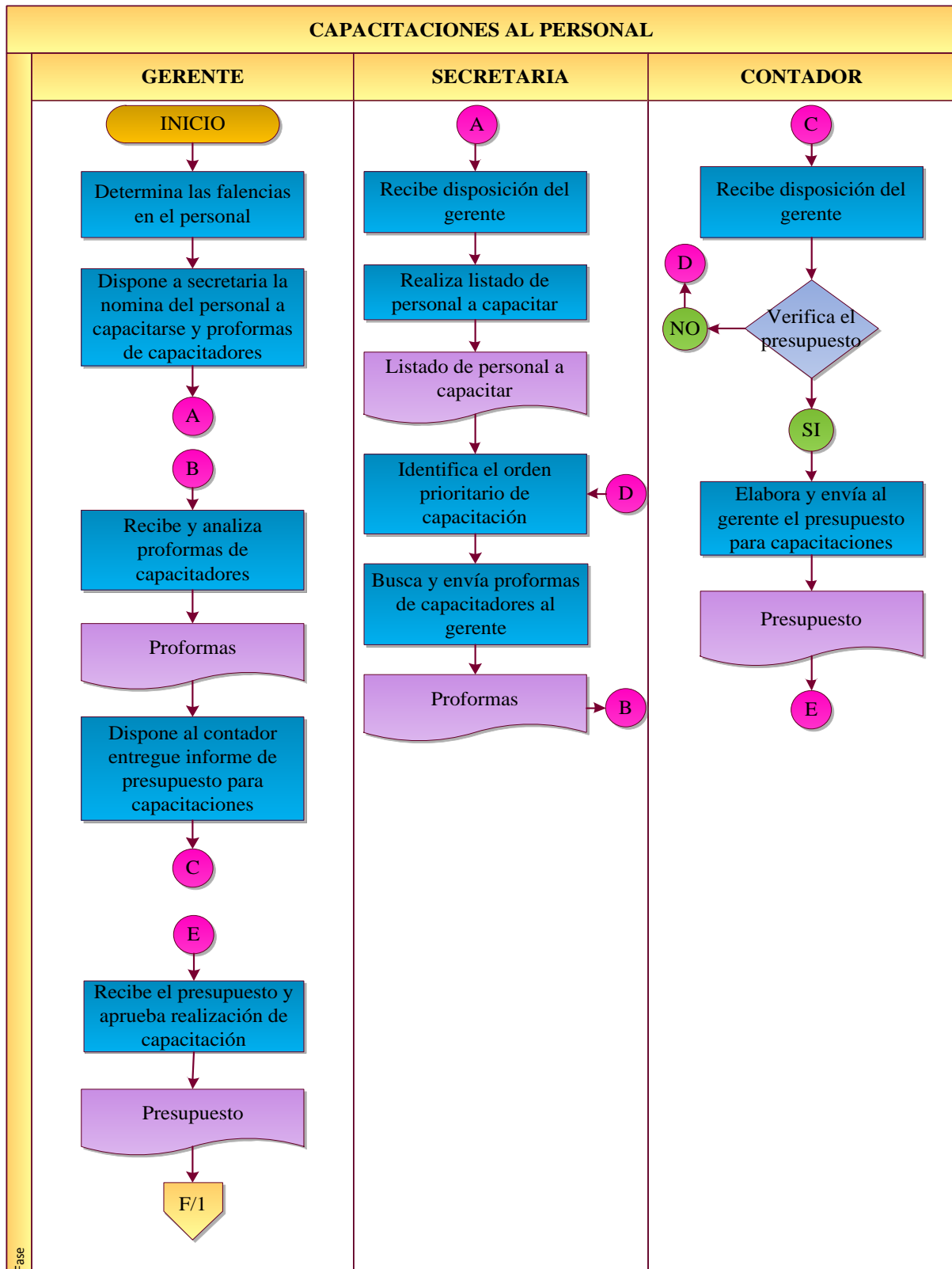


Figura 11. Proceso de capacitación al personal

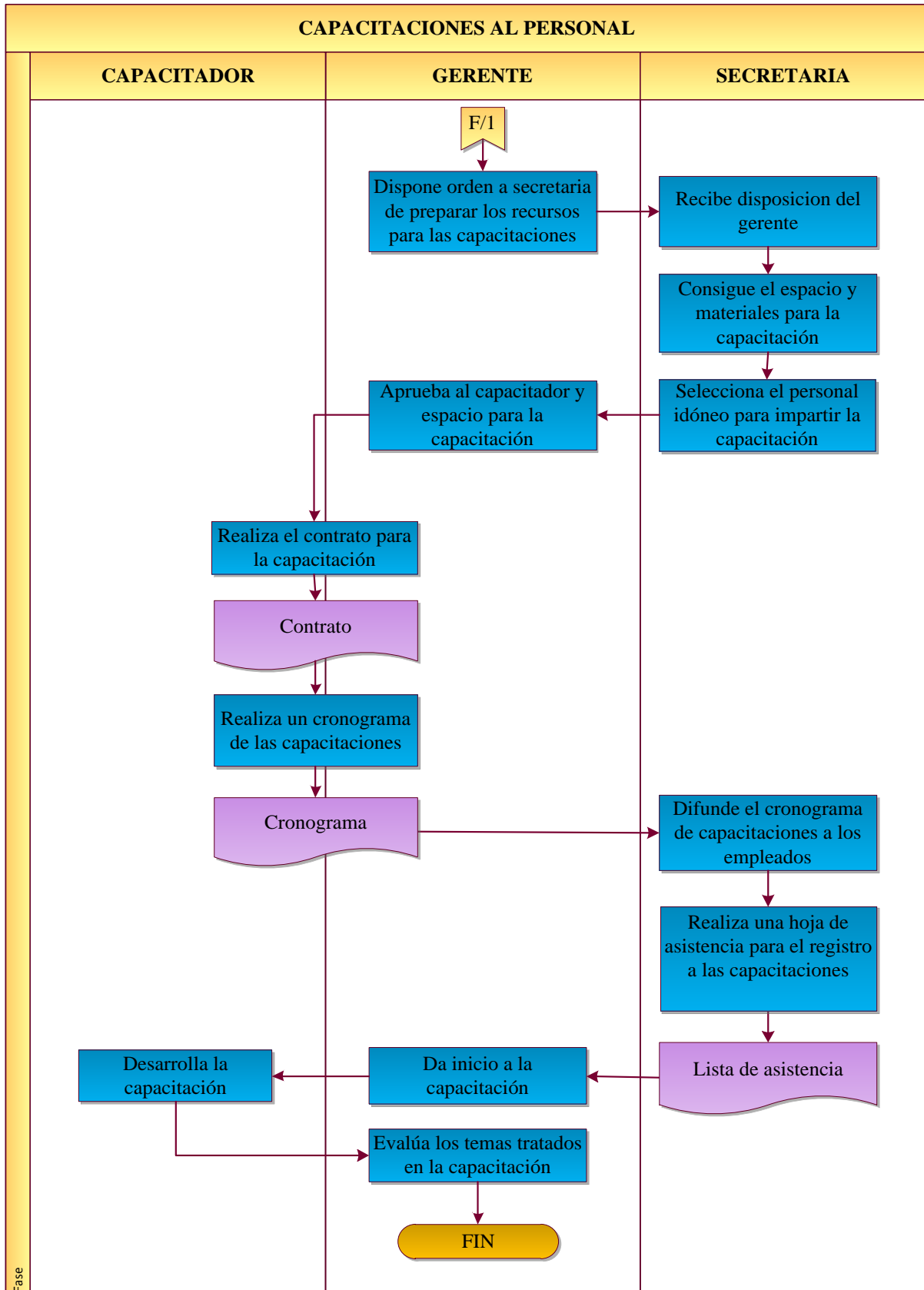




Figura 12. Proceso de capacitación al personal

	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
	ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

3.11.8. Proceso de Contratación de Publicidad

Tabla 27

Actividades del proceso de contratación de publicidad

FICHA DE PROCESOS				
	Área:	Gerencia/ Comercialización	Proceso: Publicidad	Codificación: G-C-001
	Subproceso: Contratación de Publicidad			Fecha de Emisión: Julio-2018
			Número de Revisión: 001	
Objetivo: Lograr que la empresa tenga reconocimiento en el mercado, y así pueda posicionarse en la mente de los consumidores.		Alcance: Emitir desde gerencia la orden para contratar publicidad con el fin de obtener mayor número de ventas.		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
1	Dispone al vendedor se realice la publicidad de la empresa	Gerente	1 día	$\frac{\# \text{ clientes nuevos}}{\# \text{ clientes total}}$
2	Recibe disposición del gerente para realizar la publicidad.	Vendedor	2 minutos	
3	Identifica donde se encuentra nuestro público objetivo para la posición de las campañas publicitarias	Vendedor	1 mes	
4	Determina el tipo de publicidad que se va a utilizar.	Vendedor	5 días	
5	Busca y envía al gerente proformas publicitarias	Vendedor	2 días	
6	Recibe del vendedor y selecciona la proforma de publicistas	Gerente	10 minutos	
7	Dispone al contador el presupuesto para campañas publicitarias	Gerente	10 minutos	
8	Recibe disposición del gerente presupuesto para campañas publicitarias.	Contador	2 minutos	
9	Determina el presupuesto publicitario.	Contador	3 días	
10	Recibe el presupuesto publicitario por parte del gerente	Gerente	5 minutos	
11	Selecciona al publicista y canales publicitarios.	Publicista/ Gerente	4 días	
12	Realizan un convenio entre las partes para elaborar la publicidad	Publicista/ Gerente	1 día	
13	Elabora el diseño de la publicidad	Publicista	15 días	
14	Muestra el diseño de la publicidad elaborada	Publicista	3 horas	
15	Aprueba la publicidad ofertada por los publicistas.	Gerente	10 minutos	
16	Lanza la campaña publicitaria.	Publicista/Vendedor	1 día	
17	Evalúa los resultados publicitarios	Gerente	1 mes	
			TIEMPO PROMEDIO: 2 MESES	
Firma de la persona que realiza		Firma de la persona que revisa	Firma de la persona que aprueba	
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:	

3.11.8.1. Flujograma del Proceso de Contratación de Publicidad

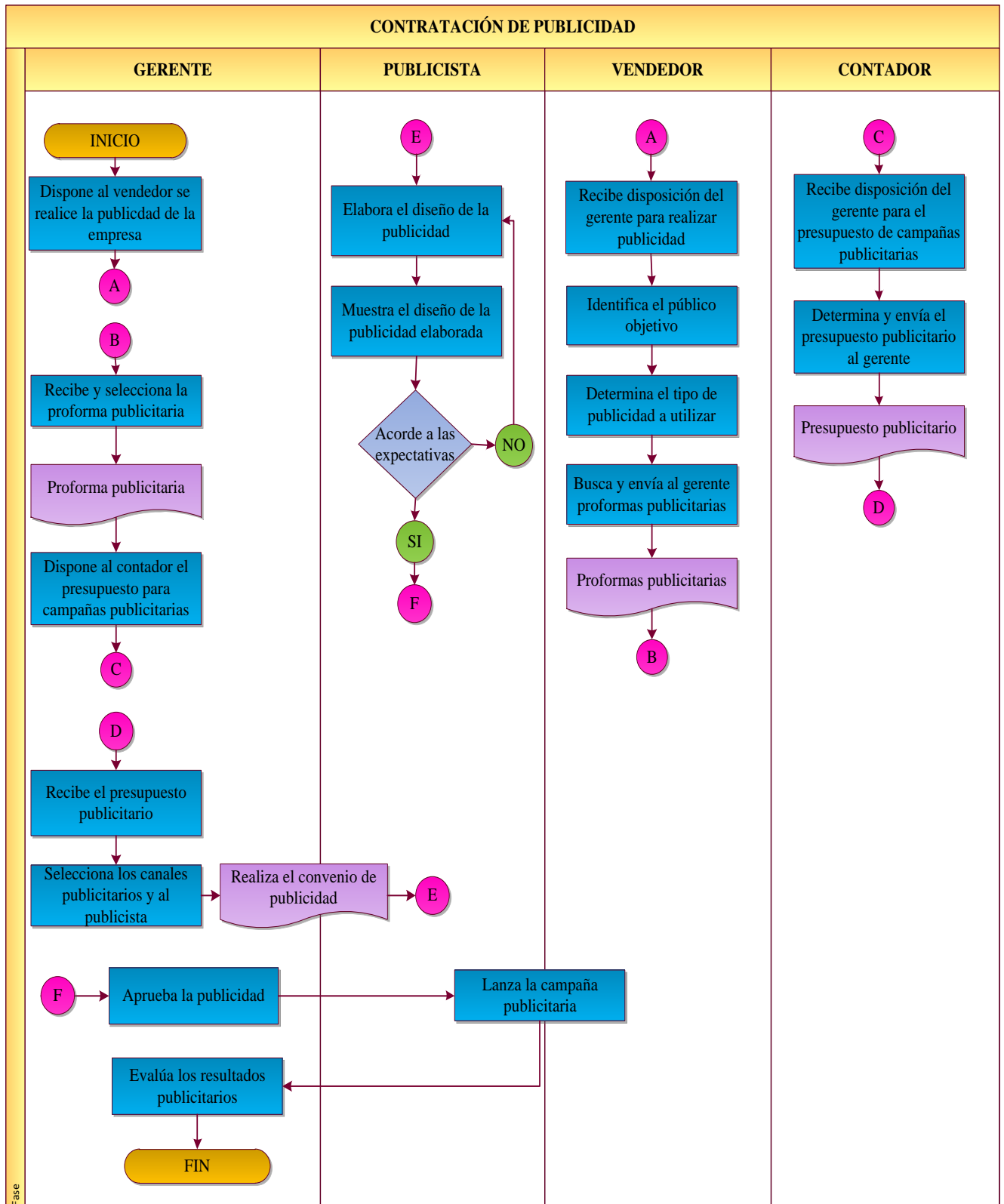




Figura 13. Proceso de contratación de publicidad


	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
	ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

3.11.9. Proceso de Rol de Pagos

Tabla 28

Actividades del proceso de rol de pagos

FICHA DE PROCESOS				
	Área:	Gerencia	Proceso: Registro de pago a trabajadores	Codificación: G-003
	Subproceso: Rol de Pagos			Fecha de Emisión: Julio-2018
			Número de Revisión: 001	
Objetivo: Constatar en registros las remuneraciones mensuales recibidas por cada trabajador.		Alcance: Llevar un registro de remuneraciones para futuras revisiones contables.		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
1	Dispone reportes, listado de asistencia y pagos a trabajadores a la secretaria y al contador.	Gerente	5 minutos	<i># roles de pago archivados</i> <i># roles de pago totales</i>
2	Recibe disposición de listado de asistencia, pagos y anticipos durante el mes de trabajadores por parte del gerente	Secretaria / Contador	2 minutos	
3	Realiza un listado de asistencia de los trabajadores, y el contador saca pagos y reporte de anticipos dados durante el mes y envía al gerente.	Secretaria	5 minutos	
4	Recibe el listado de asistencia, pago y anticipo a trabajadores	Gerente	5 minutos	
5	Verifica la asistencia mensual de cada empleado.	Gerente	45 minutos	
6	Elabora los roles de pago individuales.	Gerente	30 minutos	
7	Imprime los roles de pago individuales.	Secretaria	15 minutos	
8	Entrega copia del rol de pago a cada empleado	Secretaria	20 minutos	
9	Recibe y firma el rol de pago y copia.	Empleados	2 minutos	
10	Archiva copia de roles de pago	Contador	3 minutos	
11	Paga la remuneración mensual.	Contador	60 minutos	
12	Recibe la remuneración mensual.	Empleados	3 minutos	
			TIEMPO PROMEDIO: 2 HORAS	
Firma de la persona que realiza		Firma de la persona que revisa		Firma de la persona que aprueba
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:

	MANUAL ADMINISTRATIVO	CÓDIGO	VERSIÓN
	ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS		
ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas			

3.11.9.1. Flujograma del Proceso de Rol de Pagos

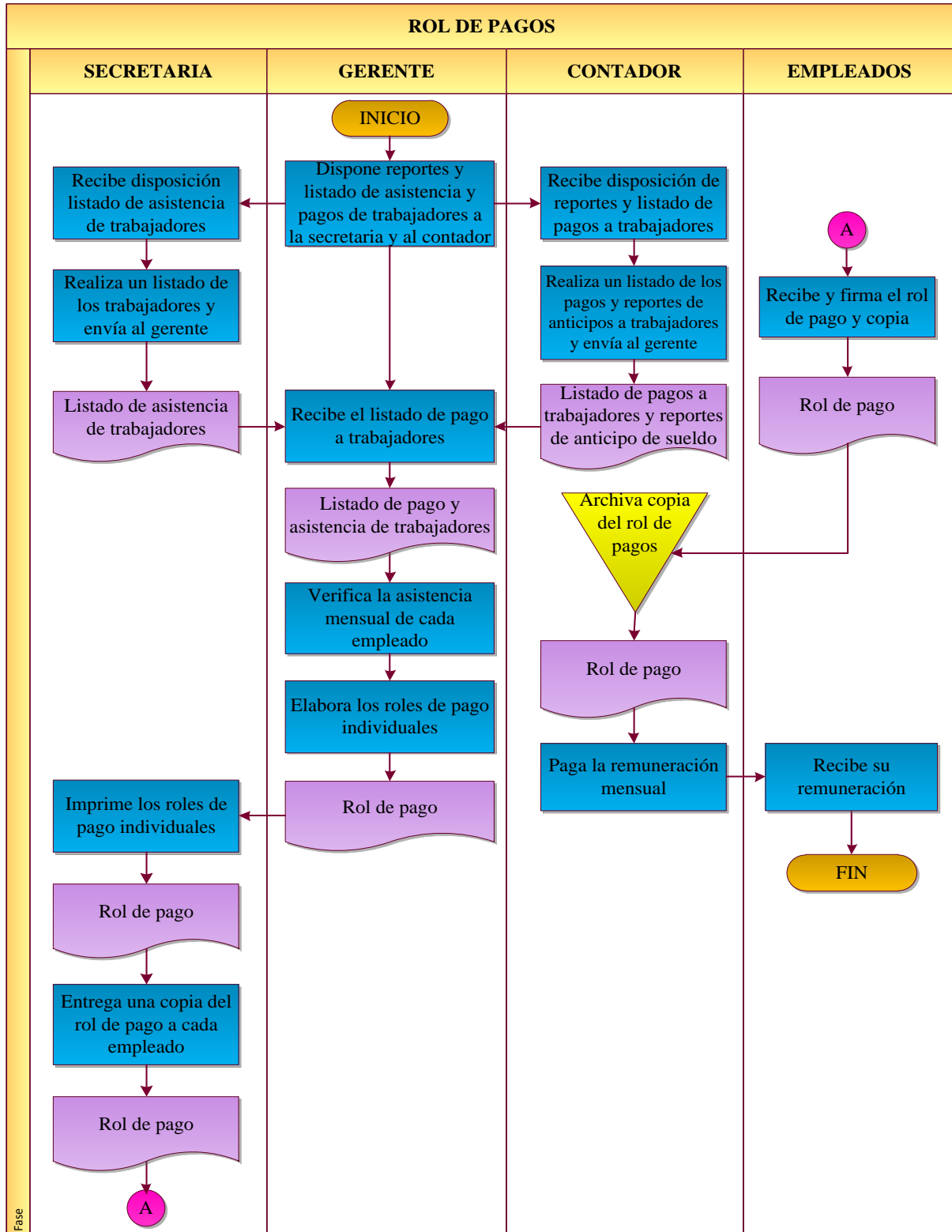




Figura 14. Proceso de rol de pagos


	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
	ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

3.11.10. Proceso de Cierre de Caja

Tabla 29

Actividades del proceso de cierre de caja

FICHA DE PROCESOS				
	Área:	Gerencia	Proceso: Ventas	Codificación: G-004
	Subproceso: Cierre de Caja			Fecha de Emisión: Julio-2018
				Número de Revisión: 001
Objetivo: Verificar el dinero recaudado con las facturas de los artículos vendidos en el transcurso del día.		Alcance: Constatar los valores registrados con los productos vendidos		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
1	Revisa la documentación de los artículos vendidos	Gerente	20 minutos	<i>Q dinero en caja</i> <i>#Facturas emitidas</i>
2	Totaliza las facturas generadas por las ventas durante el día.	Gerente	120 minutos	
3	Clasifica el dinero físico en monedas y billetes.	Gerente	10 minutos	
4	Compara la suma del valor registrado con el dinero físico encontrado en caja	Gerente	5 minutos	
5	Cuadre de los valores	Gerente	2 minutos	
6	Realiza un informe de los resultados obtenidos.	Gerente	15 minutos	
7	Envía al contador informe y dinero para depósito	Gerente	2 minutos	
8	Recibe del gerente informe y dinero para depósito	Contador		
9	Realiza los depósitos bancarios	Contador	30 minutos	
			TIEMPO PROMEDIO: 2 HORAS 30 MINUTOS	
Firma de la persona que realiza		Firma de la persona que revisa	Firma de la persona que aprueba	
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:	

	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
	ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

3.11.10.1. Flujograma del Proceso de Cierre de Caja

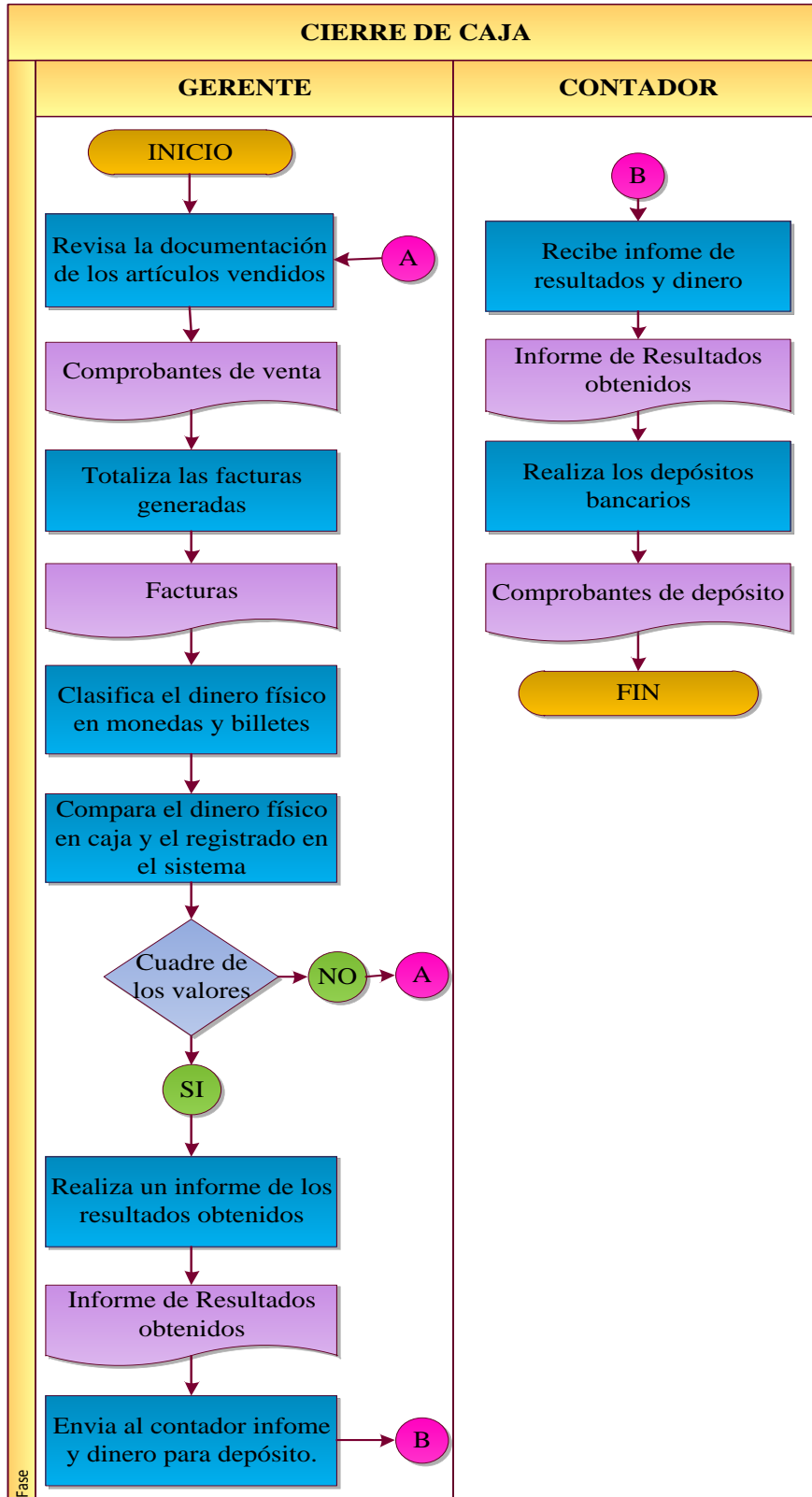




Figura 15. Proceso de cierre de caja

	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
	ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

3.11.11. Proceso de Facturación

Tabla 30

Actividades del proceso de facturación

FICHA DE PROCESOS				
	Área:	Comercialización	Proceso: Ventas	Codificación: C-002
	Subproceso: Facturación			Fecha de Emisión: Julio-2018
				Número de Revisión: 001
Objetivo: Entregar un documento por las adquisiciones realizadas por parte de los clientes, en el que puedan observar detalladamente los artículos comprados.		Alcance: Llevar un registro de los productos vendidos para realizar una adecuada contabilidad.		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
1	Venta de un producto	Cajero	20 minutos	<i>Facturas entregadas</i> <i>#Facturas emitidas</i>
2	Solicita datos completos del cliente, como nombres, C.I. o RUC, dirección.	Cajero	3 minutos	
3	Cantidad de cada uno de los artículos vendidos.	Cajero	1 minuto	
4	Detalla los artículos vendidos.	Cajero	1 minuto	
5	Registra el precio unitario de los artículos vendidos, así como el valor total.	Cajero	1 minuto	
6	Verifica la información registrada en la factura entre el cliente y el vendedor.	Cajero /Cliente	2 minutos	
7	Firma y entrega la factura por ambas partes.	Cajero /Cliente	1 minuto	
8	Cobra el valor del producto vendido	Cajero	2 minutos	
9	Entrega el producto al cliente.	Cajero	5 minutos	
10	Archiva las copias de las facturas en orden	Cajero	10 minutos	
11	Emite las facturas al contador	Cajero	5 minutos	
12	Recibe las facturas por parte del cajero	Contador	2 minutos	
13	Elabora los procesos contables	Contador	2 días	
14	Elabora informe de los procesos contables	Contador	1 hora	
15	Envía informe de los procesos contables al gerente	Contador	2 minutos	
16	Recibe informe de los procesos contables por parte del contador	Gerente	2 minutos	
17	Revisa el informe de los procesos contables realizados por contador	Gerente	1 día	
18	Archiva el informe de los procesos contables	Gerente	5 minutos	
			TIEMPO PROMEDIO: 3 días	
Firma de la persona que realiza		Firma de la persona que revisa	Firma de la persona que aprueba	
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:	

3.11.11.1. Flujoograma del Proceso de Facturación

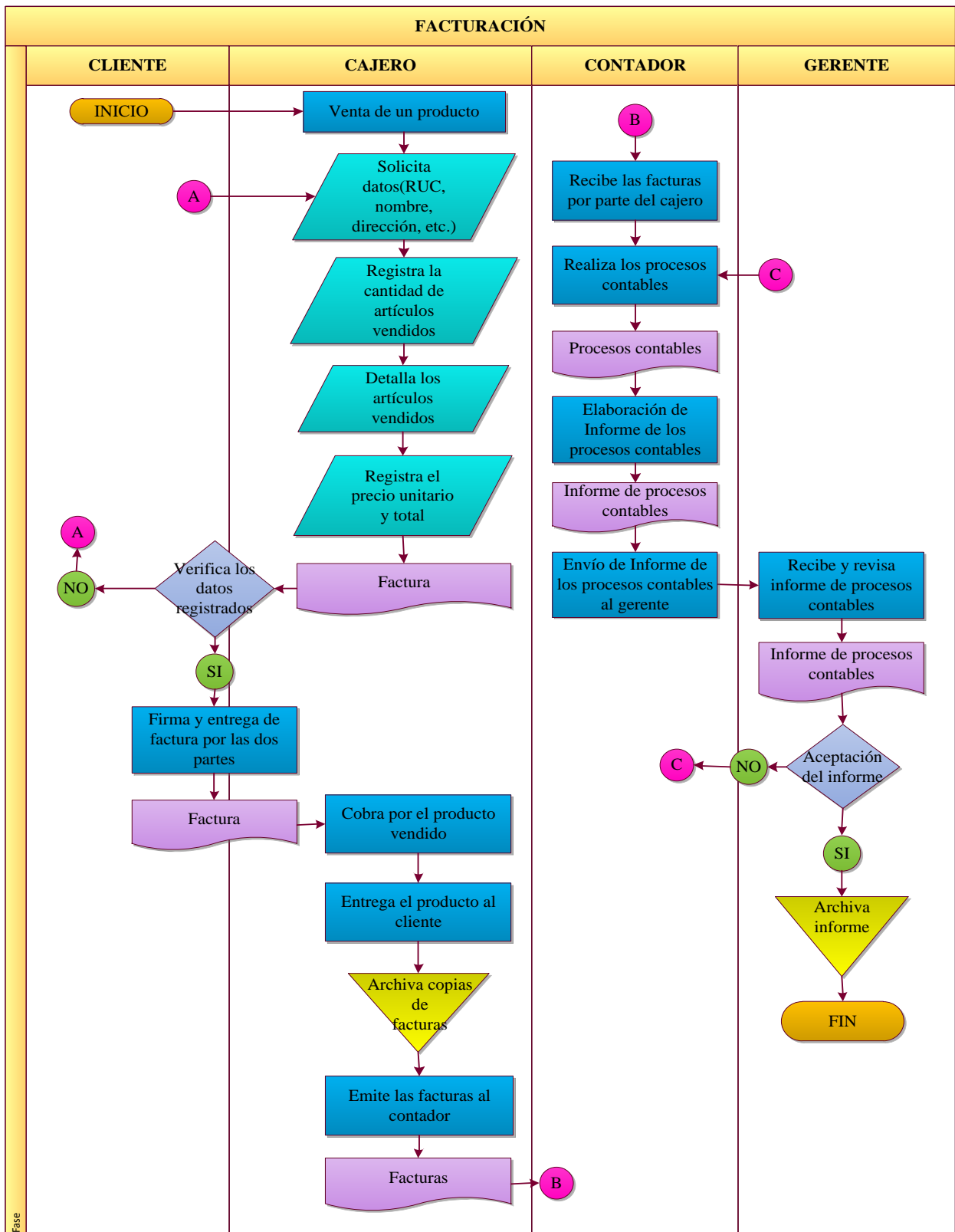




Figura 16. Proceso de facturación


	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
	ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

3.11.12. Proceso de Constatación de Inventario

Tabla 31

Actividades del proceso de constatación de inventario

FICHA DE PROCESOS				
	Área:	Bodega	Proceso: Registro de inventario	Codificación: B-002
	Subproceso: Constatación de inventario			Fecha de Emisión: Julio-2018
			Número de Revisión: 001	
Objetivo: Verificar en bodega la mercadería existente de cada tipo de artículos que están a disposición de los clientes.		Alcance: Registro de existencias en inventario para poner a disposición de los clientes.		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
1	Realiza un cronograma para establecer los días en los que se dará la constatación de cada producto que se oferta.	Gerente	1 día	<i>Q mercadería en bodega</i> <i>Q mercadería total</i>
2	Dispone a bodega el registro total de la mercadería	Gerente	2 minutos	
3	Recibe disposición de gerente del registro total de mercadería	Auxiliar de Bodega	2 minutos	
4	Verifica los artículos encontrados en bodega.	Auxiliar de Bodega	3 días	
5	Elabora y envía un informe en el que se dé a conocer toda la información recabada al realizar la constatación.	Auxiliar de Bodega	1 día	
6	Recibe el informe del total de mercadería	Auxiliar de Bodega	5 minutos	
7	Compara el inventario registrado con el existente en físico	Gerente	3 horas	
8	Registra en el sistema el inventario existente de toda la mercancía-	Auxiliar de Bodega	3 horas	
9	Archiva los documentos en los que se registre el inventario existente.	Secretaría	5 minutos	
			TIEMPO PROMEDIO: 5 días	
Firma de la persona que realiza		Firma de la persona que revisa		Firma de la persona que aprueba
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:

	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
	ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

3.11.12.1. Flujograma del Proceso de Constatación de Inventario

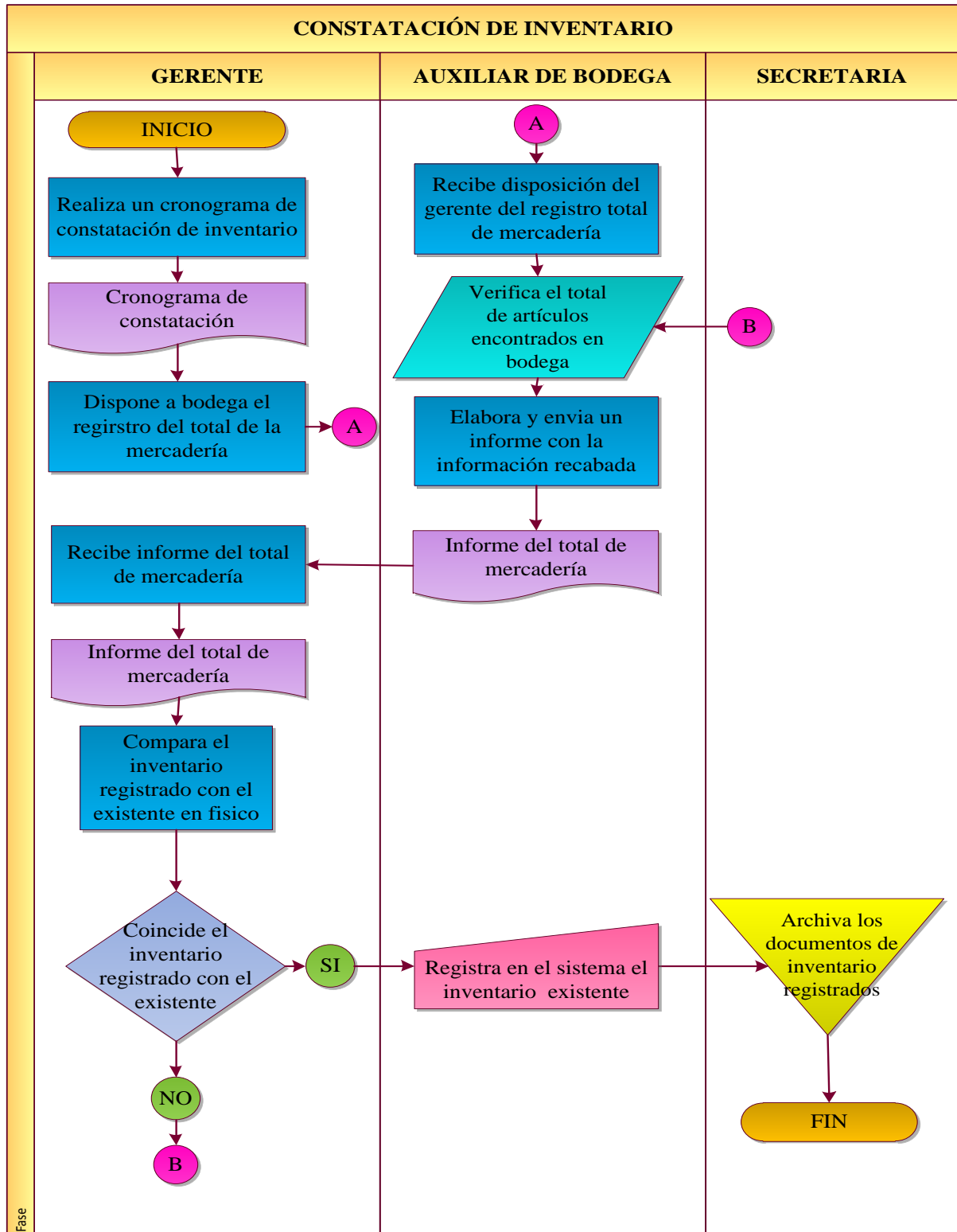




Figura 17. Proceso de constatación de inventario


	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
	ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

3.11.13. Proceso de Alquiler de Andamios y Modulares

Tabla 32

Actividades del proceso de alquiler de andamios y modulares

FICHA DE PROCESOS				
	Área:	Comercialización	Proceso: Alquiler	Codificación: C-003
	Subproceso: Alquiler de Andamios y Modulares			Fecha de Emisión: Julio-2018
				Número de Revisión: 001
Objetivo: Obtener un ingreso extra para la empresa, así como el registro de los clientes y el reconocimiento de la organización por algo más que la compra y venta de pintura.		Alcance: Brindar el servicio de alquiler de andamios para satisfacer la demanda de los clientes		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
1	Solicita modulares y/o andamios al vendedor	Cliente	1 minuto	$\frac{\# \text{ andamios alquilados}}{\# \text{ andamios totales}}$
2	Verifica en el sistema la existencia de la cantidad deseada	Cajero	3 minutos	
3	Solicita la copia de la cédula al cliente	Cajero	3 minutos	
4	Entrega copia de cédula al cajero		5 minutos	
5	Recibe copia de cedula y solicita firma de letra de cambio en blanco al cliente	Cajero/Cliente	2 minutos	
6	Firma letra de cambio	Cliente	1 minuto	
7	Elabora nota de venta de los modulares	Cajero	2 minutos	
8	Registra la referencia de la casa y número telefónico	Cajero	2 minutos	
9	Paga anticipo y se lleva los modulares	Cliente	3 minutos	
10	Solicita a bodega y transportista la entrega de andamios y/o modulares	Cajero	2 minutos	
11	Recibe disposición de entregar andamios y modulares	Auxiliar de Bodega	1 minuto	
12	Entrega los andamios y/o modulares de bodega	Auxiliar de Bodega	4 minutos	
13	Carga los andamios y/o modulares a la camioneta	Auxiliar de Bodega	3 minutos	
14	Lleva los andamios y/o modulares en camioneta a su destino	Transportista	5-30 minutos	
15	Da seguimiento de modulares y andamios	Auxiliar de Bodega	Tiempo de alquiler	
16	Recuperación de modulares y andamios	Gerente	Tiempo de alquiler	
			TIEMPO PROMEDIO: 10 MINUTOS	
Firma de la persona que realiza		Firma de la persona que revisa	Firma de la persona que aprueba	
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:	

	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
	ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

3.11.13.1. Flujograma del Proceso de Alquiler de Andamios y Modulares

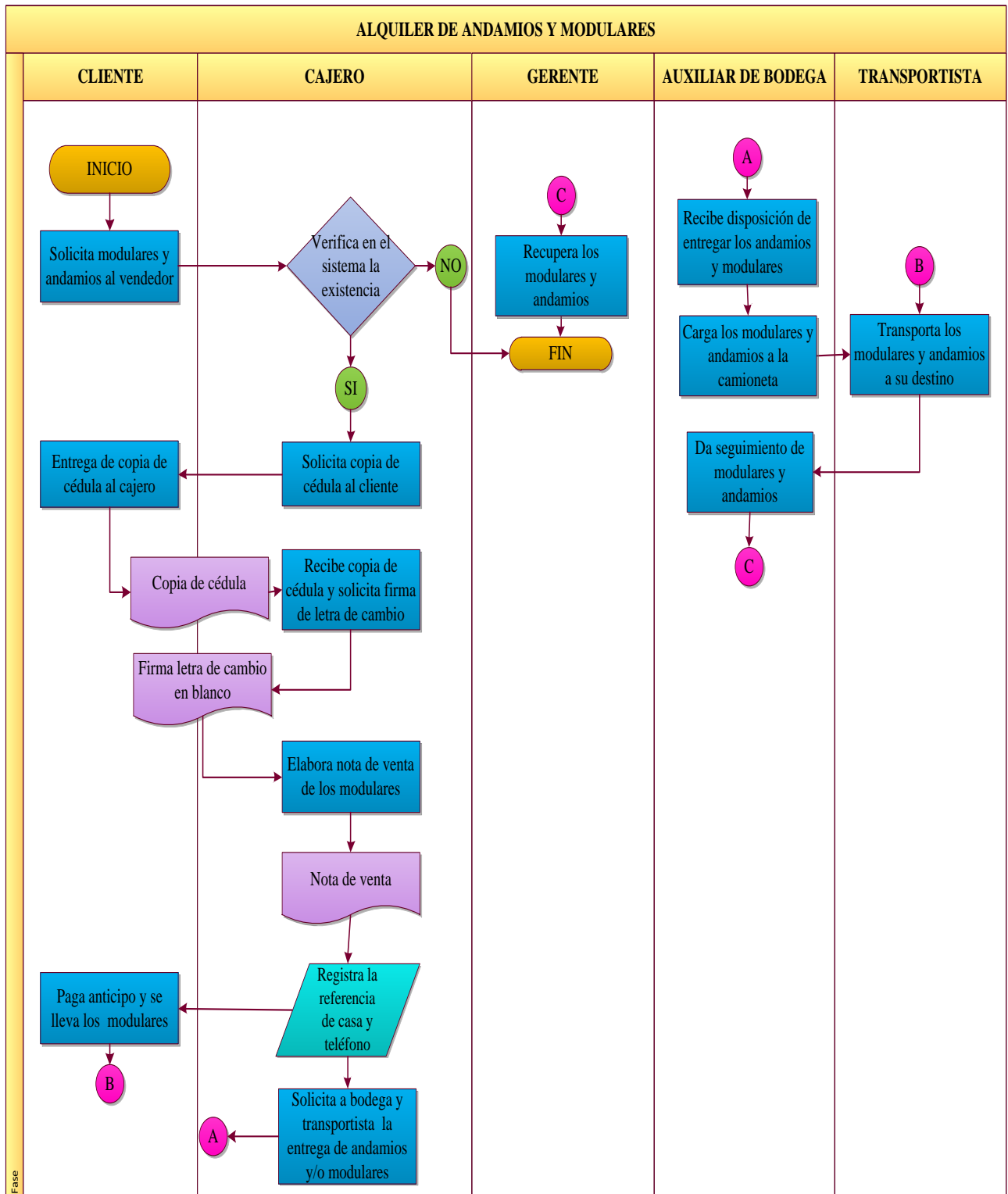





Figura 18. Alquiler de andamios y modulares

	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
	ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

3.11.14. Proceso de Cobranza

Tabla 33
Actividades del proceso de cobranza

FICHA DE PROCESOS				
	Área:	Comercialización	Proceso: Cuentas por cobrar	Codificación: C-004
	Subproceso: Cobranzas			Fecha de Emisión: Julio-2018
			Número de Revisión: 001	
Objetivo: Garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa, con un procedimiento de cobro adecuado y el registro del mismo para la elaboración de los estados financieros		Alcance: Llevar un correcto registro de cuentas por cobrar en andamios para estabilizar los balances financieros		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
2	Revisa la lista de alquiler de andamios	Gerente	10 minutos	$\frac{\# \text{ cuentas cobradas}}{\# \text{ cuentas por cobrar}}$
3	Revisa que todos los pagos estén al día	Gerente	5 minutos	
4	Selecciona los clientes que se encuentren con mora en los pagos	Gerente	5 minutos	
5	Llama a los clientes	Cajero	15 minutos	
6	Establece tiempos de pago.	Cajero	10 minutos	
7	Envía a un proceso legal por las letras de cambio firmadas	Gerente	3 días	
8	Efectúa el cobro	Cajero	30 minutos	
9	Registra el cobro en el sistema	Cajero	5 minutos	
10	Entrega la factura	Cajero	1 minutos	
			TIEMPO PROMEDIO: 30 MINUTOS	
Firma de la persona que realiza		Firma de la persona que revisa		Firma de la persona que aprueba
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:

	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
	ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

3.11.14.1. Flujograma del Proceso de Cobranza

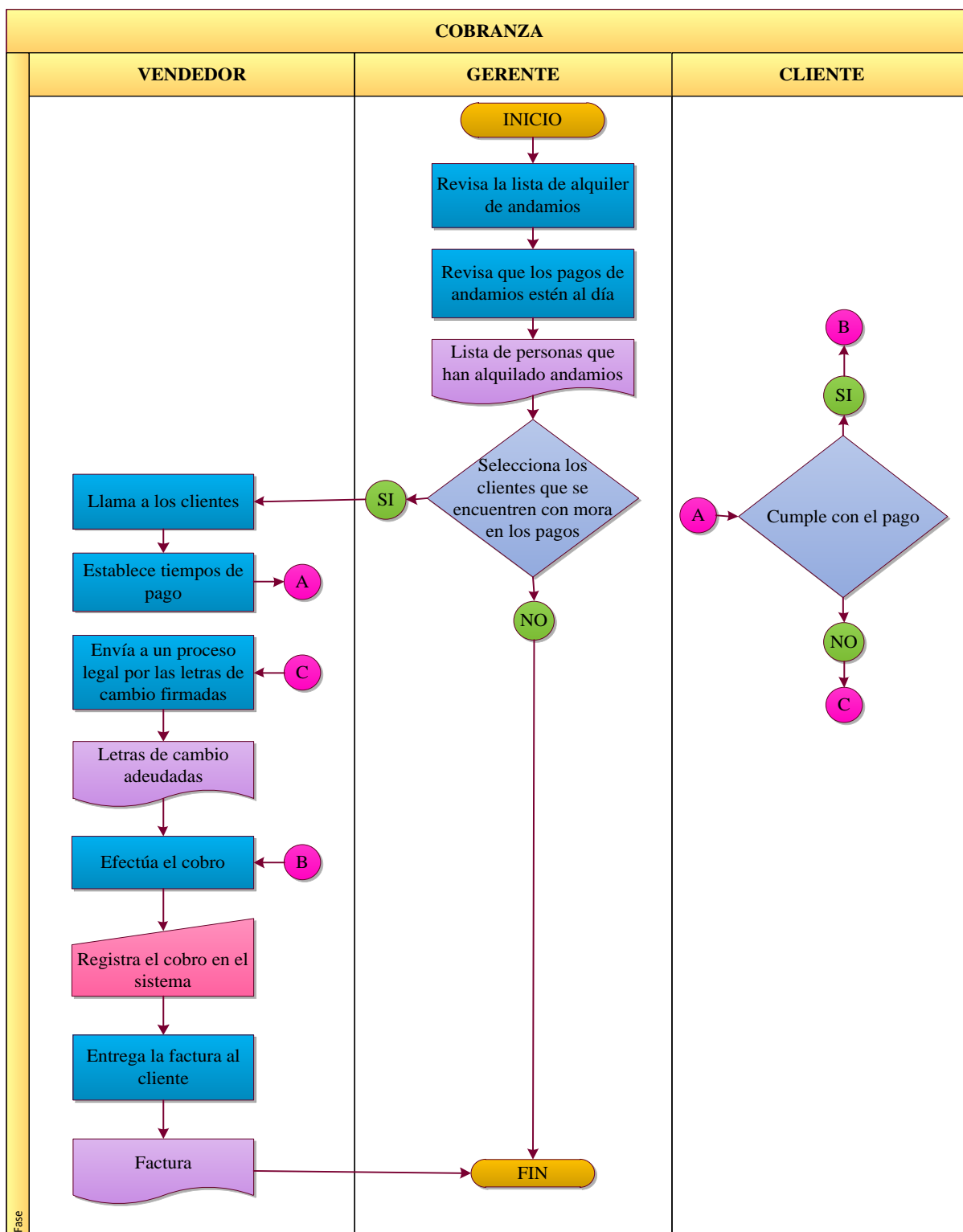




Figura 19. Proceso de cobranza

	MANUAL ADMINISTRATIVO	CÓDIGO	VERSIÓN
	ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS		
ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas		M.A-001	2018

3.11.15. Proceso de Evaluación al Personal

Tabla 34

Actividades del proceso de evaluación al personal

FICHA DE PROCESOS				
	Área:	Gerencia	Proceso: Evaluación de personal	Codificación: G-005
	Subproceso: Evaluación de desempeño			Fecha de Emisión: Julio-2018
			Número de Revisión: 001	
Objetivo: Establecer los pasos a seguir para llevar a cabo la realización de Evaluación del personal, para propiciar su desarrollo personal y profesional dentro de la organización		Alcance: Conocer el desempeño laboral de los trabajadores con el fin de contar con personal apto para la empresa.		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
1	Establecer los medios y criterios para realizar la evaluación	Gerente	3 días	$\frac{\% \text{ Evaluaciones aceptadas}}{\% \text{ Total de evaluaciones}}$
2	Selecciona un método tipo prueba para la evaluación al personal	Gerente	7 días	
3	Capacitarse sobre el método seleccionado para la evaluación	Gerente	1 mes	
4	Diseña el procedimiento adecuado de evaluación de desempeño al personal	Gerente	1 mes	
5	Establece tiempos y límites de evaluación a los empleados	Gerente	7 días	
6	Aplica la evaluación	Gerente/ Empleados	7 días	
7	Evalúa y registra los resultados obtenidos	Gerente	7 días	
8	Socializa los resultados con los miembros de la empresa	Gerente/ Empleados	1 día	
9	Aprueba la evaluación	Empleados	1 día	
10	Toma medidas correctivas para los resultados negativos obtenidos	Gerente	5 días	
11	Registra los resultados obtenidos en el sistema	Gerente	15 días	
			TIEMPO PROMEDIO: 2 MESES 15 DÍAS	
Firma de la persona que realiza		Firma de la persona que revisa		Firma de la persona que aprueba
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:

3.11.15.1. Flujograma del Proceso de Evaluación de Desempeño

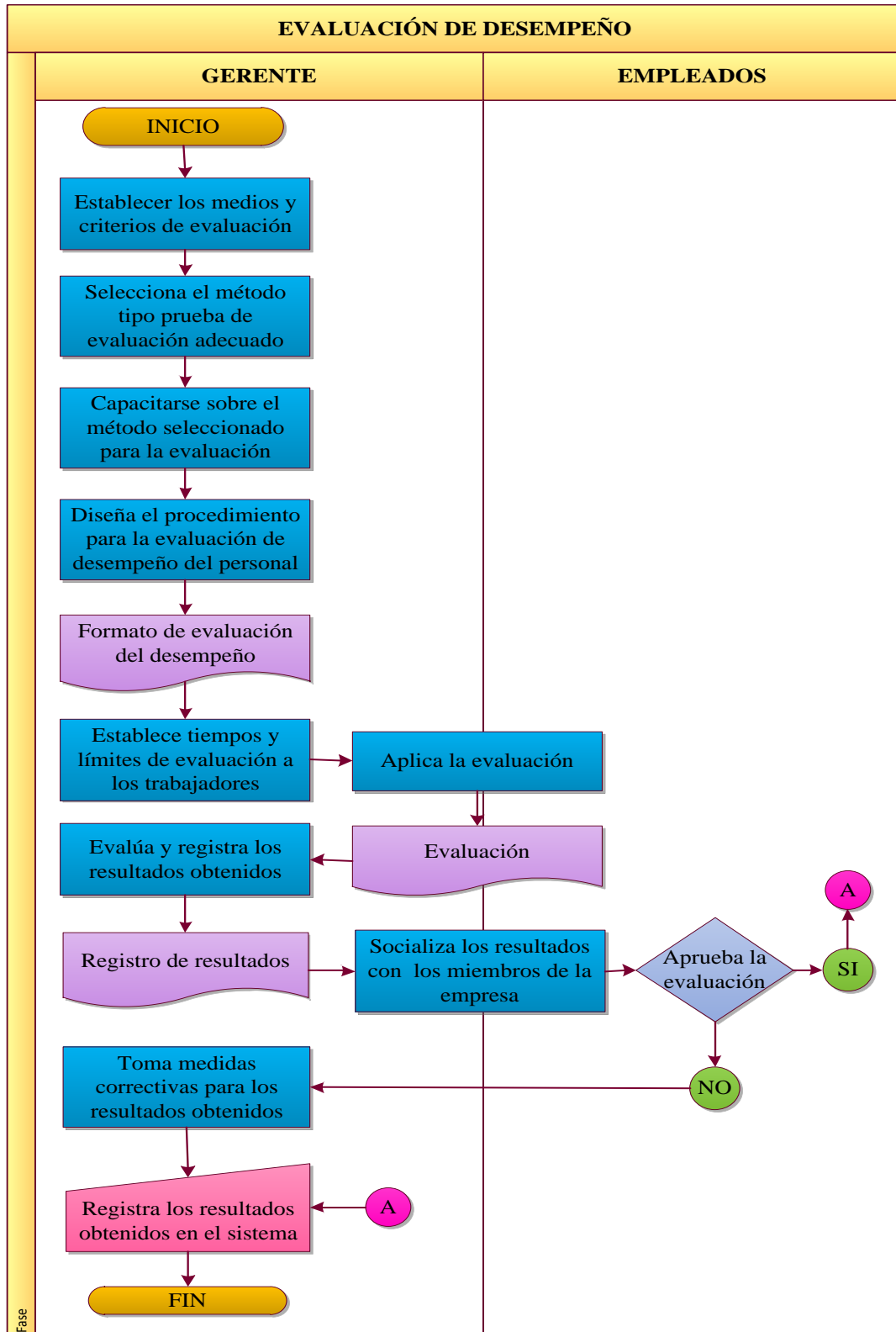




Figura 20. Proceso de evaluación al personal

	MANUAL ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y VENTAS	CÓDIGO	VERSIÓN
	ÁREA: Todas las áreas administrativas y operativas	M.A-001	2018

3.11.16. Proceso de Arqueo de Caja

Tabla 35

Actividades del proceso de arqueo de caja

FICHA DE PROCESOS				
	Área:	Comercialización/Gerencia	Proceso: Contabilización	Codificación: G-C-002
	Subproceso: Arqueo de caja			Fecha de Emisión: Julio-2018
Objetivo: Prevenir y detectar desvíos de valores en el efectivo y documentos de la empresa.		Alcance: Dar a conocer a la gerencia los resultados obtenidos en el transcurso de un determinado tiempo para conocer el correcto manejo de los recursos.		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
1	Realiza una llegada sorpresiva al lugar donde está la caja	Gerente	5 minutos	$\frac{\# \text{ facturas emitidas}}{\# \text{ de productos vendidos}}$
2	Dispone al cajero la apertura de caja para realizar un arqueo sorpresivo	Gerente		
3	Abre la caja y retira los valores que ahí se encuentran	Cajero	2 minutos	
4	Coloca el dinero y los documentos en el área de revisión	Cajero	3 minutos	
5	Realiza el conteo del dinero existente en caja	Gerente	10 minutos	
6	Detalla los resultados obtenidos del conteo en los formatos de arqueo.	Gerente	5 minutos	
7	Registra el valor existente de caja en el sistema	Gerente	3 minutos	
8	Establece la diferencia de los valores en la caja contra el valor que nos muestra el total de ventas del sistema.	Gerente	3 minutos	
9	De existir sobrante, se realiza un retiro de caja registrado en el sistema y se integra para su corte final.	Gerente	10 minutos	
10	De existir faltante superior a lo permitido lo documentará en acta administrativa.	Gerente	10 minutos	
11	Elabora un formato de descuento por afectación a la empresa	Gerente	5 minutos	
12	Firma de elaborado.	Gerente	2 minutos	
13	Archiva el arqueo.	Gerente	2 minutos	
			TIEMPO PROMEDIO: 20 MINUTOS	
Firma de la persona que realiza		Firma de la persona que revisa		Firma de la persona que aprueba
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:

3.11.16.1. Flujograma del Proceso de Arqueo de Caja

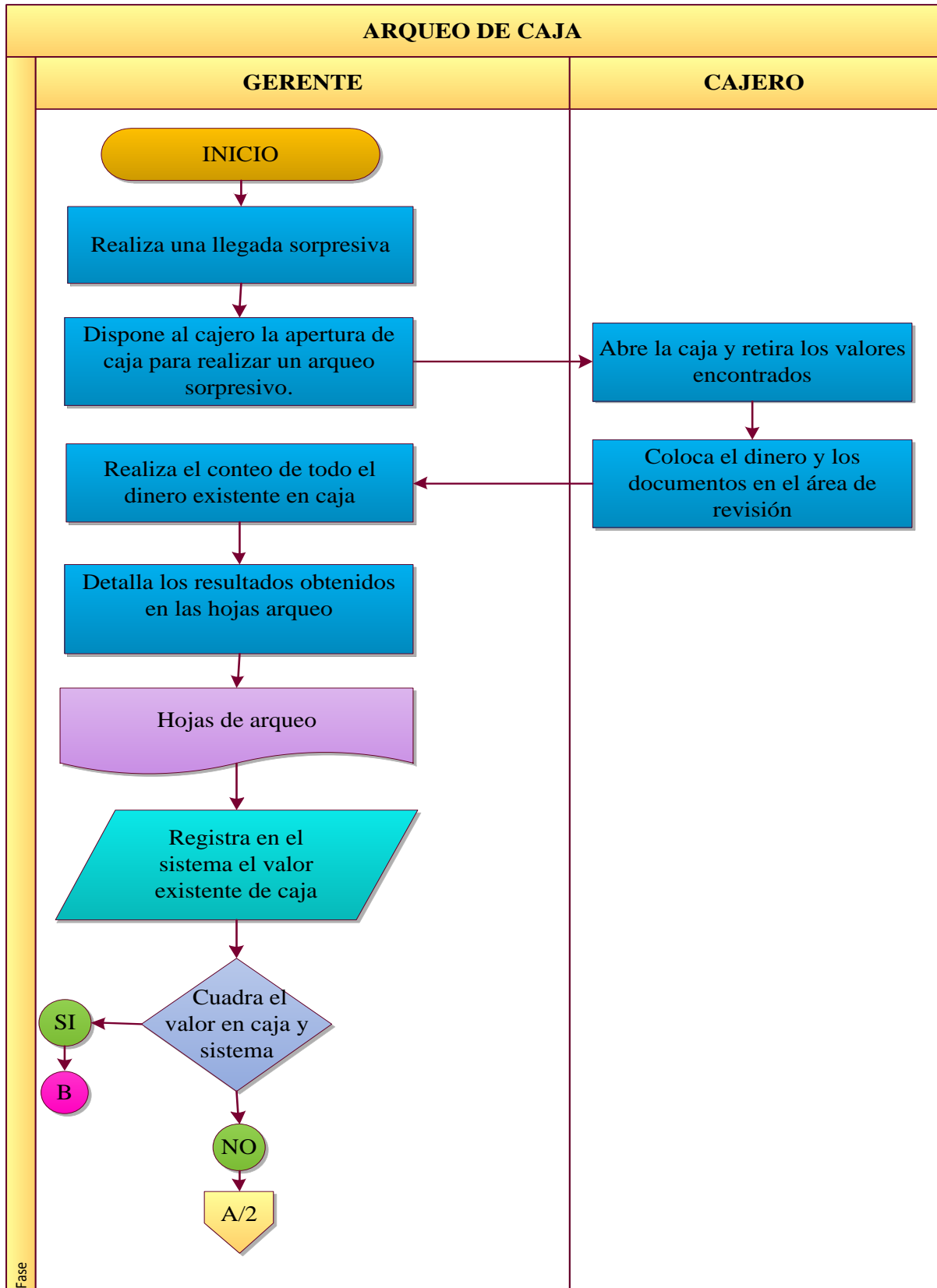
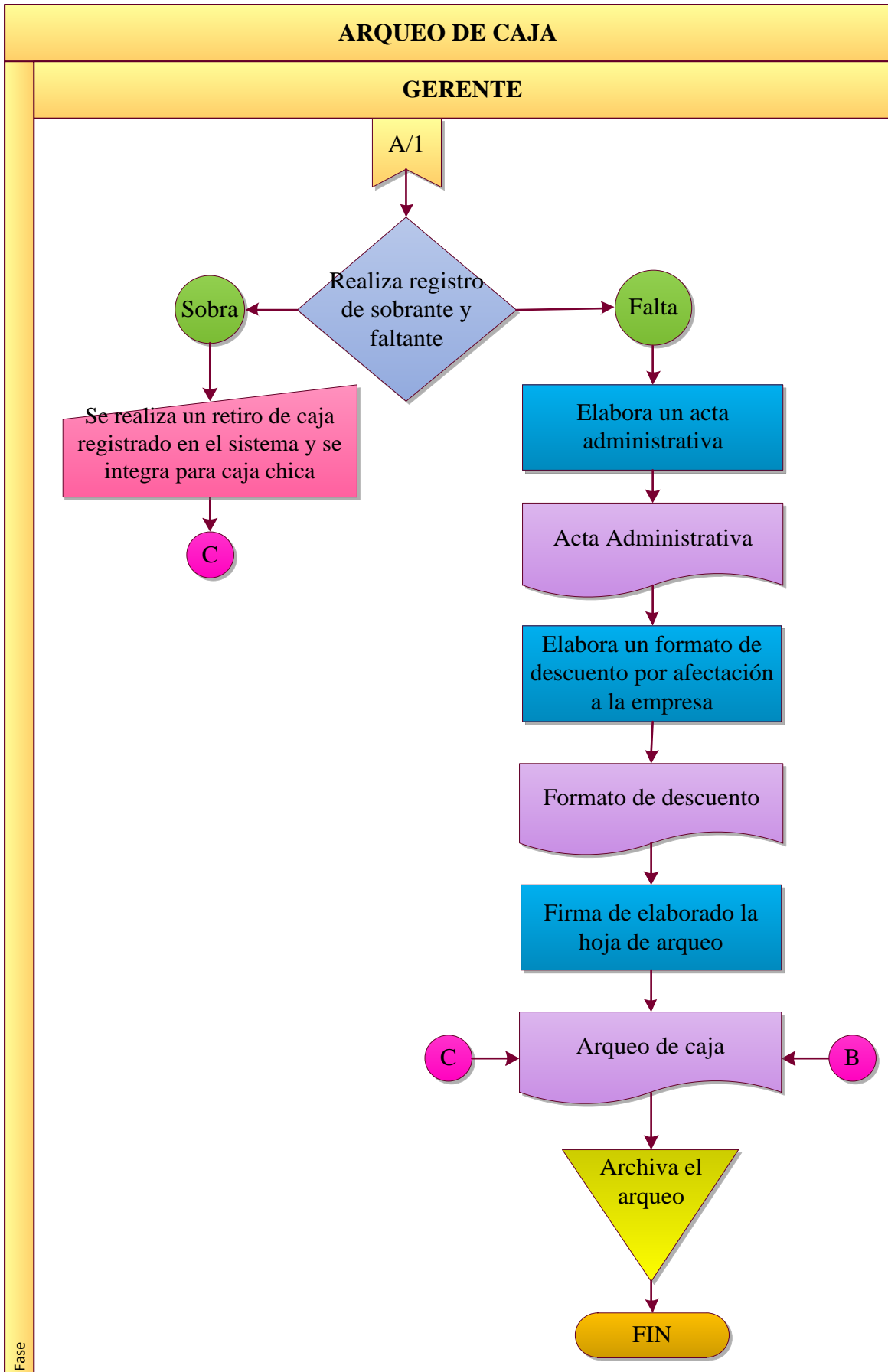


Figura 21. Arqueo de caja



Fase

Figura 22. Arqueo de caja

CAPITULO IV

4. Impactos

4.1. Introducción

Al hablar de impactos del proyecto nos referimos al resultado global que lleva el trabajo realizado en la empresa, donde se podrá medir los diferentes impactos encontrados dentro de esta, entre los cuales tenemos el Impacto social, Económico, comercial y administrativo, obteniendo resultados positivos o negativos según las consecuencias provocadas.

Para la aplicación de dichos impactos se ha utilizado metodologías fáciles y sencillas que permitan medir varias áreas o ámbitos de la empresa, esperando que se arroje resultados eficaces y eficientes para poner en marcha la propuesta del proyecto.

A continuación, se da a conocer una matriz donde se establece los diferentes parámetros con los que se evaluará a los diferentes impactos, en los cuales se podrá visualizar si se ha obtenido resultados positivos, o negativos (Tabla 33).

4.2. Matriz de Impactos

Tabla 36

Nivel de impactos

-3	-2	-1	0	1	2	3
Impacto Alto	Impacto Medio	Impacto Bajo	No existe impacto	Impacto Bajo	Impacto Medio	Impacto Alto
Negativo	Negativo	Negativo				
Negativo					Positivo	

Para el cálculo se utilizará la siguiente fórmula

$$Nivel\ de\ Impacto = \frac{\sum\ nivel\ de\ impactos}{N}$$

Dónde:

Σ = sumatoria de todos los impactos

N= Numero de indicadores

4.3. Identificación de impactos

Los impactos empresariales podrán verse reflejados una vez que el manual pueda ser implementado en la empresa, con el fin de verificar que cada impacto sea aceptable se utiliza diferentes tipos de indicadores que permitirán observar los resultados de manera más acertada.

4.3.1. Impacto Económico

El manual administrativo para la microempresa Decor-Color, presenta un impacto económico debido a que con la implantación de dicho manual la empresa conseguirá un desarrollo mejorado en la gestión de sus actividades, por lo que ayudará al crecimiento económico a través de un incremento de ventas, ingresos y posicionamiento en el mercado, cumpliendo con los objetivos planteados, mediante la mejora de atención al cliente, haciendo un uso eficiente de sus recursos, mejorando de manera continua el registro de sus bienes y cuentas y permitiendo que los miembros de la empresa surjan personal y profesionalmente (Tabla 34).

Tabla 37
Matriz de impacto económico

Indicadores		-3	-2	-1	-0	1	2	3	TOTAL
Optimización de recursos	$\frac{\text{Desperdicios mensuales}}{\text{Inventario}}$						X		2
Precio	$\frac{\text{Valor del producto} * 15\% \text{ ganancia}}{\text{Valor del producto período pasado} * 15\% \text{ ga}}$						X		2
Generación de empleo	$\frac{\text{Personal contratado anualmente}}{\text{Total del personal}}$						X		2
Rentabilidad	<i>Relacion entre la ganancia y la inversion</i>							X	3
TOTAL							6	3	9

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{9}{4}$$

$$\text{Nivel de Impacto} = 2,25$$

$$\text{Nivel de Impacto} = 2 \text{ impacto positivo}$$

Optimización de Recursos

Con una correcta implementación del manual para un proceso administrativo más eficiente y eficaz, se puede llegar a la conclusión de que los trabajadores podrán trabajar bajo un control con mejor supervisión evitando obtener desperdicios tanto materiales como económicos para la empresa.

Precio

El nivel de impacto que tiene la variable precio se estima en un valor de dos puntos, ya que la empresa es competitiva ante las demás y por lo tanto no reduce precios más allá del promedio entre competencias y a razón de lo que entregan los proveedores. El índice de precio puede ser calculado según la variación que este ha tenido a lo largo del mes.

Generación de empleo

Decor-Color a través de una implantación mejorada de su sistema administrativo podrá acceder a más puestos de trabajo para sus diferentes áreas, estando abierto a la generación de empleo con un impacto de 2 puntos, para personas que cumplan con los perfiles designados en el manual administrativo.

Estabilidad Económica

La estabilidad económica de la empresa se encuentra con una valoración de 3 puntos positivos según los indicadores, pues gracias a las buenas ventas, a una atención mejorada, y a la gran aceptación por parte de los clientes la empresa se logra asentar bien en el mercado con su economía en puntos aceptables que favorezcan y ayuden al crecimiento.

Rentabilidad

Los impactos que se obtiene de rentabilidad para la empresa marcan un 3 positivo, puesto que gracias al implementar actividades pertinentes esta ha logrado trabajar con los recursos necesarios obteniendo beneficios económicos.

4.3.2. Impacto Comercial

Dentro del impacto comercial la empresa Decor-Color contará con una mejora continua en cuanto a su gestión, brindando atención y productos de calidad, la cual provocará que sus antiguos y nuevos clientes puedan fidelizarse ante la empresa, gracias a la eficacia y eficiencia que presentará Decor-Color, mediante alianzas estratégicas con proveedores se presentará un notorio crecimiento ante sus competidores, lo que dará un acceso mejorado al comercio de sus productos evidenciándose en la satisfacción de su clientes (Tabla 35).

Tabla 38
Matriz de impacto comercial

Indicadores		-3	-2	-1	-0	1	2	3	TOTAL
Cobertura de nuevos mercados	#locales abiertos cada 5 años						X		2
Competitividad	Relación de la empresa con respecto a la competencis						X		2
Atención al cliente	# articulos encontrados y vendidos							X	3
Calidad en los productos	# productos defectuosos semanalmente							X	3
Satisfacción de necesidades de los clientes	$\frac{\#Clientes\ actuales}{\#Clientes\ totales}$							X	3
Crecimiento empresarial	$\frac{\%Lucro}{\%ventas}$							X	3
TOTAL							4	12	16

$$ivel\ de\ Impacto = \frac{16}{6}$$

$$Nivel\ de\ Impacto = 2,6$$

$$Nivel\ de\ Impacto = 3\ impacto\ positivo$$

Cobertura de nuevos mercados

El impacto obtenido por la cobertura de nuevos mercados señala un puntaje de 2 medio positivo, pues únicamente se mantienen los dos locales comerciales, aun con la implementación del manual administrativo, lo que sí ha logrado este manual es la mejora en la administración de la empresa en los dos locales, con esta mejora los empleados, y miembros de la organización han podido sobresalir ante la competencia.

Competitividad

En las ciudades donde se encuentra establecido los locales comerciales de Decor-Color, la competencia es muy fuerte, por lo tanto, el indicador cuenta con un puntaje de 2 medio positivo pues la empresa ha logrado obtener un crecimiento, y aceptación por parte de los clientes, pero aún existe competencia fuerte.

Atención al cliente

Este es un aspecto principal, por no mencionar el fundamental con el que la empresa cuenta, teniendo como impacto un valor de 3 puntos, pues solo a través de la satisfacción que los clientes tienen en cuanto a la atención se puede ir creciendo y llegando a ser reconocida en la ciudad, alcanzando a cubrir las necesidades y expectativas que tiene el cliente.

Calidad de productos

Los productos que ofrece Decor-Color siempre han sido de primera calidad, y esto no ha cambiado, la única varianza que se encuentra ahora es que en su oferta se encuentran más productos que cumplan con las expectativas de los clientes.

Satisfacción de las necesidades del cliente

Decor-Color ha procurado mantener siempre a sus clientes y abrir espacio para más, por lo tanto, el impacto de este indicador es de 3 puntos puesto que la atención que se brinda siempre es con suma cautela, se trata de estar siempre con la mejor actitud hacia los clientes, brindando los productos que ellos piden, buscando la manera de no dejar que se vayan con las manos vacías del establecimiento.

Crecimiento empresarial

El crecimiento empresarial se ha dado en la infraestructura, así como en la capacidad de venta que tenía la empresa, ahora se busca la recopilación de más productos que han venido solicitando con el paso del tiempo y con los que no se contaba, con el fin de que el cliente no se marche con las manos vacías. En cuanto a infraestructura se ha expandido la bodega del local y las instalaciones, para tener mayor espacio para los productos y poder recibir a más cantidad de personas.

4.3.3. Impacto Administrativo

El manual administrativo en cuanto al impacto administrativo permitirá a la empresa Decor-Color mejorar la organización con relación a sus procesos, funciones, administración y gestión eficiente sobre sus recursos, la cual le permitirá tomar mejores decisiones dentro de cada función ejecutada, pues se encontrará mejor organizada tanto en su personal, como en su documentación, definiendo directrices a seguir para alcanzar las metas propuestas con calidad (Tabla 36).

Tabla 39
Matriz de impacto administrativo

Indicadores	-3	-2	-1	-0	1	2	3	TOTAL
Efectividad en la administración <i>Resultado alcanzado * 100 / Resultado previsto</i>							X	3
Calidad de servicio <i>Encuesta a clientes</i>							X	3
Mejora en las competencias y habilidades <i>Capacitaciones brindadas / Capacitaciones previstas</i>							X	3
Compromiso con el cumplimiento de objetivos <i>% de metas alcanzadas</i>							X	3
TOTAL							12	12

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{12}{4}$$

Nivel de Impacto = 3 impacto positivo

Efectividad en la administración

Con la implementación del manual administrativo, donde se estipula las funciones que debe seguir cada miembro de la empresa, la eficacia y eficiencia de la empresa ha crecido, pues ahora se realiza las actividades con menos desperdicio y a tiempos más aceptables, obteniendo como resultado la satisfacción del cliente.

Calidad de servicio

La mejora en la calidad del servicio que se ofrece en Decor-Color se debe a la mejora en los procesos administrativos, así como también en la mejora de la efectividad que la empresa poseerá; con un nivel de impacto de 3 puntos denota que la calidad en los productos y servicios que ofrece la empresa estará siempre a la vanguardia.

Mejora en las competencias y habilidades

Al implementar un manual administrativo, los empleados podrán realizar sus actividades de acuerdo con lo estipulado, incrementando la posibilidad de que sus conocimientos aumenten, ofreciendo a la empresa y a los clientes lo mejor de sí mismos.

Compromiso con el cumplimiento de objetivos

Dentro del manual administrativo se da a conocer los objetivos de la empresa, las políticas y demás lineamientos que los empleados deben conocer, es por esto por lo que una vez que ya conocen las metas a las que se quiere llegar los miembros de la organización se sienten con mayor compromiso, pues empieza a cumplir sus objetivos a cabalidad.

4.3.4. Impacto General

Tabla 40

Matriz de impacto general

Indicadores	-	-	-	-0	1	2	3	TOTAL
	3	2	1					
Impacto Económico							X	3
% ganancias trimestrales								
Impacto Comercial							X	3
% ventas trimestrales								
Impacto Administrativo							X	3
# Gestiones trimestrales								
TOTAL							9	9
$Nivel\ de\ Impacto = \frac{9}{3}$ <p><i>Nivel de Impacto = 3 impacto positivo</i></p>								

El nivel de impacto general arroja como resultado que la implementación del manual administrativo para la empresa Decor-Color es de gran ayuda, puesto que eleva los aspectos económicos, comerciales y administrativos con los que cuenta la empresa, dando un valor de 3 puntos positivos en todas sus áreas, toda esta información se ha obtenido con la evaluación del manual implementado durante el último trimestre del año 2018, además que fue necesaria la colaboración de los miembros de la empresa para llegar hacia la mejora empresarial, ofreciendo siempre productos de calidad a precios competitivos.

La figura 23 presenta los cambios que se han dado al implementar el manual administrativo, el cual indica un impacto económico favorable, ya que se evidencia un aumento del 25,55% en relación al 15% de ganancia del promedio de los tres trimestres anteriores del año 2018.

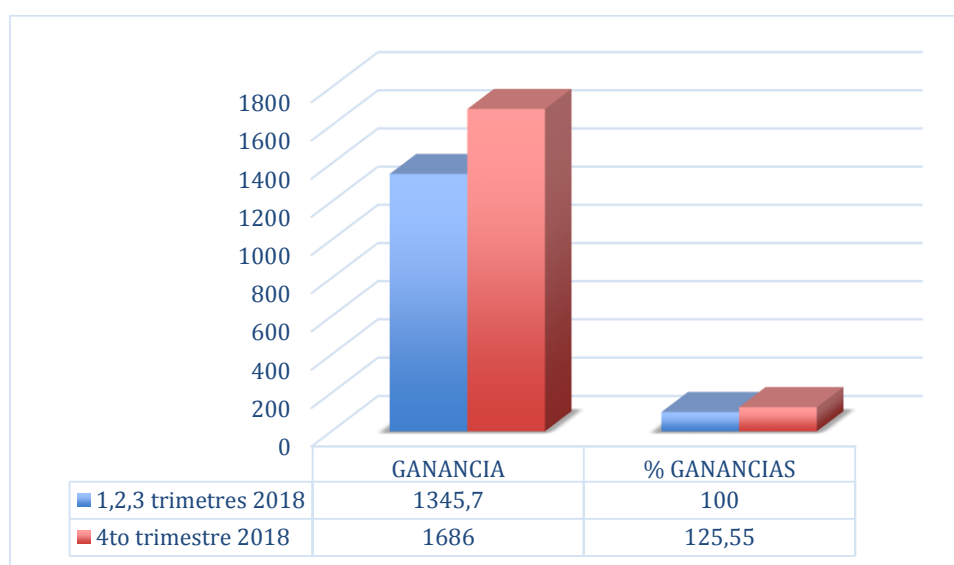


Figura 23. Porcentaje de ganancia trimestral

Después de haber implementado el manual administrativo, en la figura 24 se muestra un incremento en las ventas del último trimestre del año 2018, debido a que los vendedores de Decor-Color pusieron en práctica los valores y buena atención apuntando a la mejora empresarial y personal, obteniendo en comparación a los 3 trimestres anteriores un crecimiento superior al 20%, permitiendo que Decor-Color tenga una mejor acogida en el mercado.

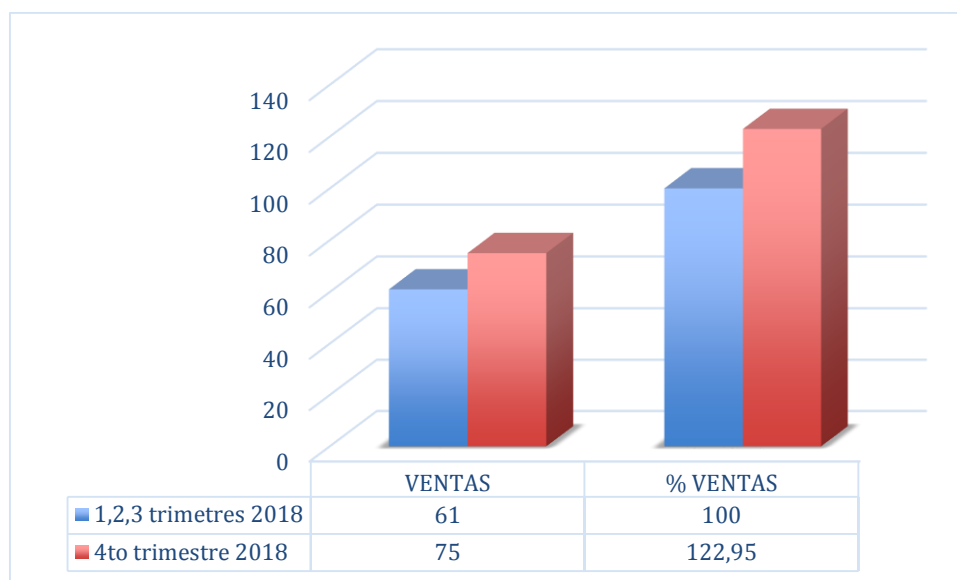


Figura 24. Porcentaje ventas trimestrales

En la figura 25 se muestra el número de gestiones administrativas que realiza Decor-Color, obteniendo como resultado dentro de los tres primeros trimestres un promedio de gestiones no mayor a 10, pues en ciertos meses no se han realizado todos los procesos con los que cuenta. A partir de la implementación del manual Administrativo se propuso que se realicen todos los procesos, obteniendo como resultado un incremento de un 84% en su impacto administrativo.

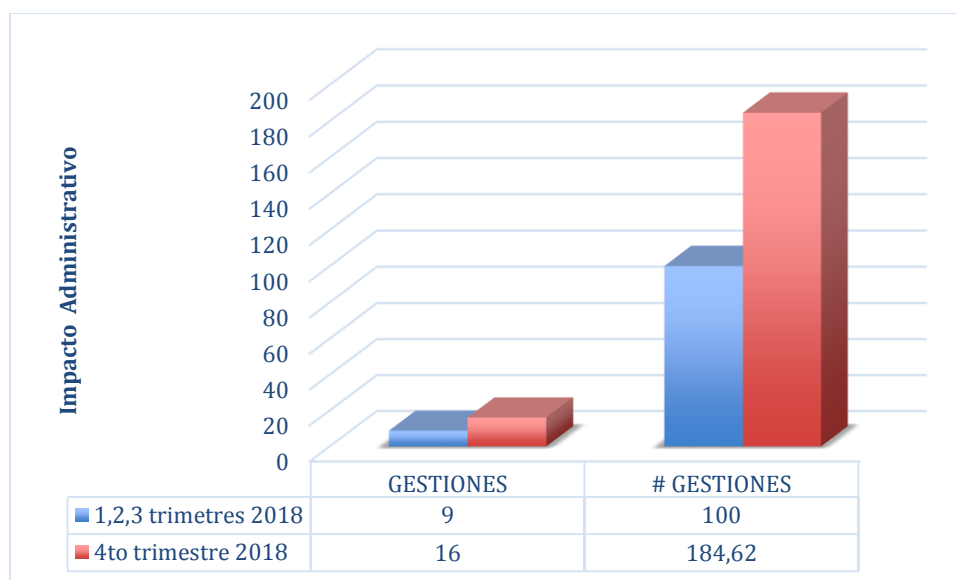


Figura 25. Número de gestiones trimestrales

ANEXOS

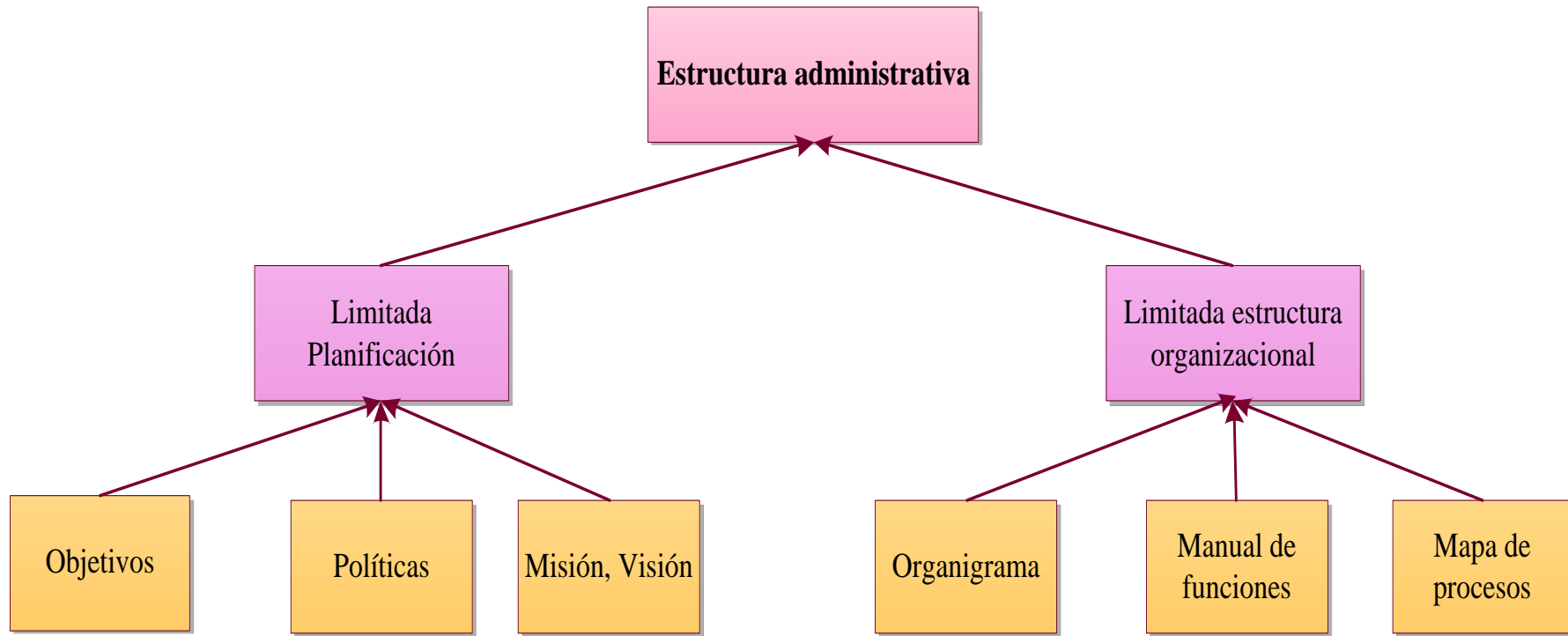


Figura 26 Árbol de problemas



Ilustración 1 Local Otavalo



Ilustración 2 Socialización Misión y Visión

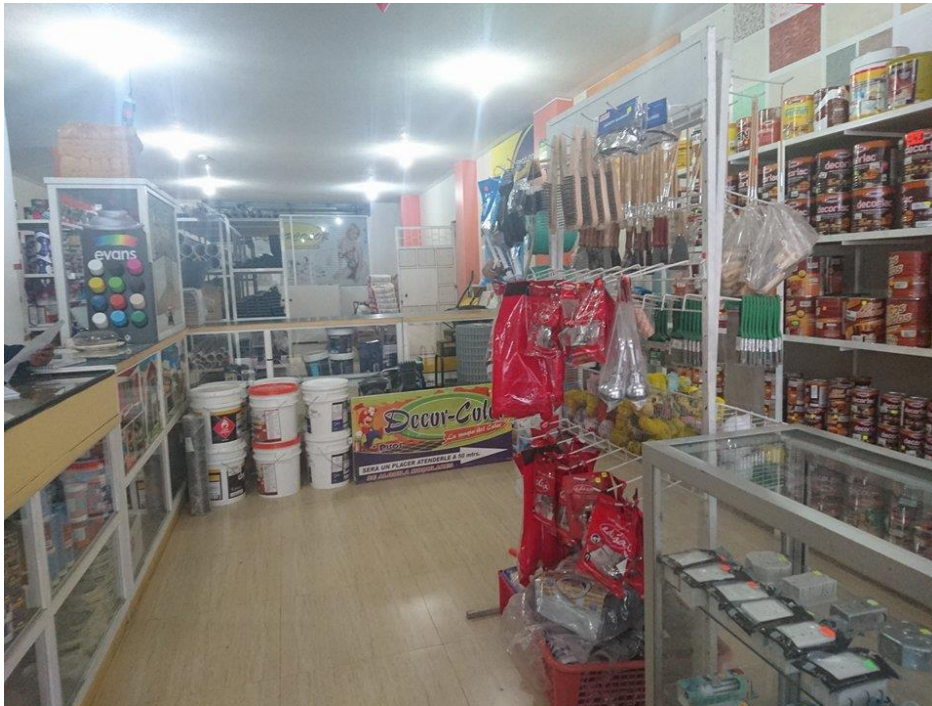


Ilustración 3 Productos

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES **SRI**

NUMERO RUC: 1001983491001
 APELLIDOS Y NOMBRES: VILLARRUEL GALLEGOS LUPE ELIZABETH

NOMBRE COMERCIAL: _____
 CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI
 CALIFICACION ARTESANAL: _____ NUMERO: _____

FEC. NACIMIENTO: 13/04/1976 FEC. ACTUALIZACION: 29/05/2014
 FEC. INICIO ACTIVIDADES: 15/10/2002 FEC. SUSPENSION DEFINITIVA: _____
 FEC. INSCRIPCION: 15/10/2002 FEC. REINICIO ACTIVIDADES: _____

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
 VENTA AL POR MENOR DE PINTURAS BARNICES Y LACAS

DOMICILIO TRIBUTARIO:
 Provincia: IMBABURA Canton: OTAVALO Parroquia: SAN LUIS Calle: PIEDRAHITA Número: 455 Intersección: BOLIVAR
 Referencia: A DOS CUADRAS DEL PARQUE CENTRAL Teléfono: 062924564 Email: decorcolor@hotmail.es

DOMICILIO ESPECIAL: _____

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:
 * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
 * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
 * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
 * DECLARACION MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 003 ABIERTOS: 2
 JURISDICCION: REGIONAL NORTE/IMBABURA CERRADOS: 1

Firma del Contribuyente: Lupe Villarruel Gallegos
 Servicio de Rentas Internas
 Fecha: 29/05/2014 COD 3C32879

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verídicos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).
 Usuario: AGVP071013 Lugar de emisión: IBARRAFLORES 6-59 ENTRE Fecha y hora: 29/05/2014 09:00:24
 Página 1 de 2

Ilustración 5 RUC empresarial

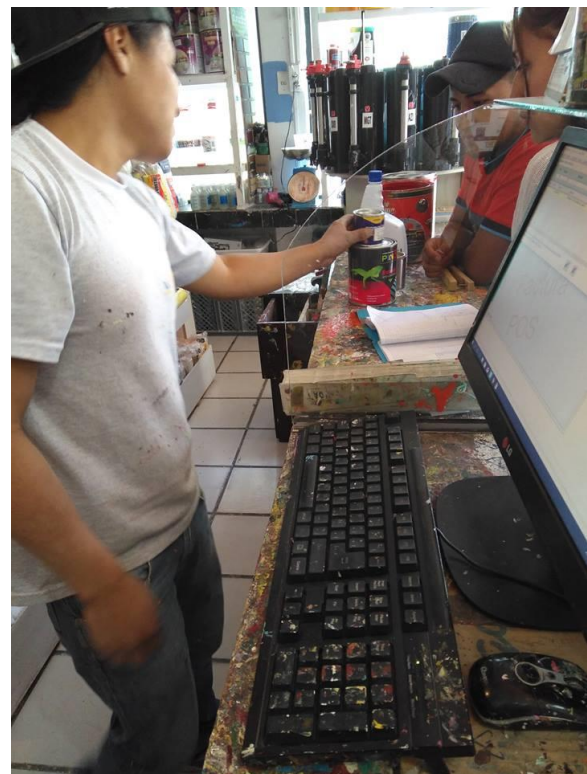


Ilustración 4 Venta de un producto



Ilustración 6 Local Otavalo



Ilustración 7 Socialización del Manual

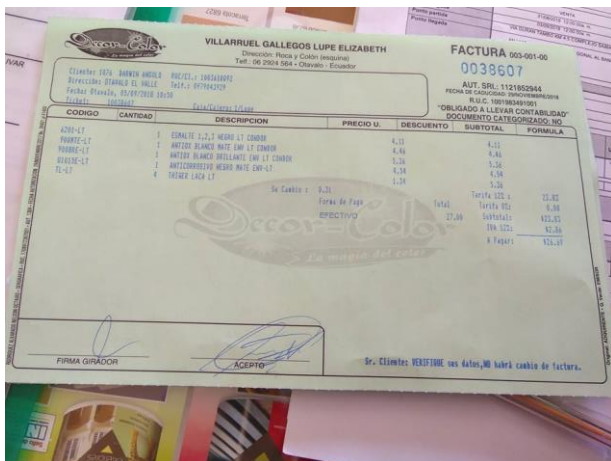


Ilustración 8 Facturación



Ilustración 9 Colores para máquina



Ilustración 10 Atención al cliente



Ilustración 11 Pago a Proveedores



Ilustración 12 Preparación de pintura a mano

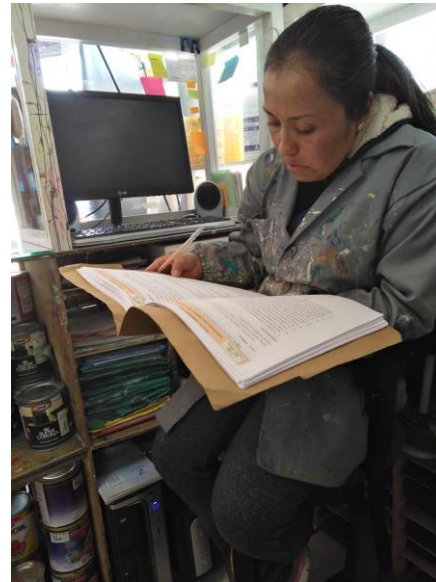


Ilustración 13 Revisión manual



Ilustración 15 Variedad de Productos



Ilustración 14 Preparación de pintura a mano

Entrevista al Gerente de la Empresa

Género Femenino

Edad: 41 años

Entrevistada Lupe Villarruel

Área Administrativa

Cargo que ocupa Gerente- Propietaria

Entrevistador: Ramírez María José, Villarruel Lisbeth

Fecha de entrevista: 19-04-2018

VARIABLE: PLANIFICACIÓN

1) ¿A qué se dedica su empresa?

Decor-Color es una microempresa que se dedica a la comercialización de pinturas, lacas y barnices, además de otros implementos necesarios para la decoración del hogar.

2) ¿Cuál es el principal objetivo que persigue para cumplir con sus metas?

El principal objetivo de Decor-Color es ser una empresa líder, posicionada en la mente del consumidor en toda la provincia de Imbabura y que, además, sus productos sean los de mayor preferencia antes que los de la competencia.

3) ¿De qué manera controla que se cumplan el objetivo planteado?

Para cumplir con el objetivo planteado se lleva a cabo un control sobre las actividades que realizan los empleados, además de hacerle sentir a los clientes que son lo más importante y que nos interesa su satisfacción sobre los productos adquiridos en Decor-Color, además de brindar siempre productos de buena calidad.

4) ¿Cuáles son las políticas con las que Decor-Color cuenta para un mejor control dentro de la empresa y su funcionamiento?

Las políticas con las que cuenta Decor-Color en su mayoría se basa a lo más importante en cuanto a las finanzas como son los créditos que otorga a sus clientes, el stock con el que cuenta en determinados periodos, además de las compras que se realiza, considerando también productos de calidad con los mejores precios del mercado.

5) ¿Qué estrategias utiliza para mejorar sus ventas y posicionamiento en el mercado?

Decor-Color en cuanto a su posicionamiento la única estrategia que utiliza es la publicidad de boca en boca, es por ello que siempre tratan de que los clientes salgan de la empresa satisfechos, para que puedan recomendar y dar buenas referencias a los demás sobre la atención brindada,

y sobre todo el producto de buena calidad que adquirieron al llegar a esta empresa. Llegando así fácilmente a posicionarse en la mente del consumidor y en el mercado en general.

6) ¿Qué tipo de incentivos usted utiliza para que sus trabajadores cumplan con los objetivos, políticas y valores?

El sueldo de los trabajadores es considerable y se cumple con todos los beneficios que otorga la ley para que se sientan seguros de trabajar en la empresa.

Además, para que se sientan motivados se les otorga un reconocimiento cada determinado tiempo, como el trabajador con el mejor desempeño en sus determinadas actividades, incluyendo un incentivo económico, en especial en los vendedores que son quienes tienen contacto con los clientes y son la parte fundamental para que los clientes regresen.

7) ¿Ha impartido a sus trabajadores la misión y visión que usted plantea para su empresa?

Al ingresar a la empresa a todos los trabajadores se les da a conocer la misión que tiene cada uno para sacar adelante a la empresa, teniendo en cuenta que lo principal es que Decor-Color sobresalga ante la competencia, considerando a dónde quiere llegar a futuro con el trabajo en equipo de todos los miembros de la empresa.

VARIABLE: ESCENARIO FINANCIERO

Entrevista al Gerente de la Empresa

1) ¿Considera usted que su empresa es eficiente, por qué?

Decor-Color se considera que en su mayoría es eficiente, ya que cada trimestre se evalúa el crecimiento que se ha dado en cuanto al incremento de nuevos clientes, además de la constatación del inventario con el que cuentan y que despachan cada determinado tiempo. También se toma en cuenta el tiempo que los empleados utilizan para desempeñar sus diferentes funciones y que no exista demasiado tiempo ocioso en el transcurso de cada día, el cual es significativo al momento de remunerar a los trabajadores.

2) ¿Cree usted que cuenta con los recursos necesarios y adecuados para operar el negocio, por qué?

Los recursos con los que se cuenta para operar en Decor-Color son adecuados por el momento, ya que se mantiene estable, pero para seguir con el desarrollo y crecimiento de esta empresa es necesario contar con más recursos financieros, ya que el crecimiento equivale a mayores inversiones, tanto en espacio como en mercadería; además será necesario incrementar personal,

ya que la ampliación de Decor-Color traerá consigo un incremento de clientes por la variedad de productos que se podrán a disposición de los mismos.

3) ¿Existe un valor presupuestario dentro de su empresa, y cada cuánto se lo está evaluado?

Existe un presupuesto que se lo está evaluando continuamente considerando posibles aumentos, ya que es necesario contar con un presupuesto adecuado para que en el momento que haya una emergencia se pueda cubrir los gastos que sean necesarios y que no se esperaba que ocurrieran, y para que por lo menos se pueda tomar oportunidades de negocio que rara vez se puedan presentar como adquisición de ciertas maquinarias o de nuevos productos con un mejor precio que el habitual.

4) ¿Para medir la rentabilidad de su actividad productiva qué indicador utiliza? Como diferencia entre ingresos y egresos, comparación entre años, cifras de reinversión de capital.

La única forma que Decor-Color utiliza para administrar financieramente son la diferencia entre ingresos y egresos que se han efectuado cada mes; además, toma en cuenta el capital con el que ha iniciado para poner en funcionamiento la empresa comercializadora de pinturas, como siendo principalmente las máquinas utilizadas para realizar las mezclas y empastes y un inventario mínimo para iniciar, así como también considerar el local en el que va a empezar a funcionar y brindar sus servicios.

5) ¿A qué tiempo considera que es necesario realizar una reinversión en el capital?

La reinversión de capital se realiza cada seis meses, ya que es necesario implementar nuevas maquinarias o realizar mantenimiento a las mismas, para brindar un producto de calidad.

6) ¿Cuál es la posición competitiva en cuanto a la prestación de los servicios brindados?

Decor-Color es una de las comercializadoras de pintura más competitiva en el sector, ya que todos los trabajadores tienen un amplio conocimiento de los productos que la empresa brinda a la ciudadanía y la atención con la que se dirigen hacia los clientes, tomando en cuenta que en 7 empresas de la ciudad de Otavalo son comercializadoras que han iniciado por la necesidad y por lo general son familiares, y no fueron preparadas en el tema de pinturas ni para comercializar estos productos.

7) ¿La utilidad que surge por las actividades desempeñadas en la empresa permite cubrir con los gastos incurridos en el transcurso del año?

Las ganancias en Decor-Color de acuerdo con los registros de contabilidad han ido creciendo al paso del tiempo, aproximadamente con un monto de \$2000 dólares mensuales; así que de allí se toma el 15% que corresponde a ganancias de utilidades. Por tal motivo se puede decir que Decor-Color se encuentra con solvencia financiera y ha podido cubrir los gastos presupuestados y no presupuestados en el año.

VARIABLE: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1) ¿A quién deben responder los encargados de las actividades de la empresa?

Los encargados de las actividades que se realizan en la empresa siempre deberán responder a los niveles directivos, ya que son quienes también se encuentran presentes día a día en Decor-Color, se mantienen en constante información sobre los acontecimientos que aquí suceden, permitiendo tener a los clientes y a los trabajadores con actitud positiva en la labor de sus actividades

2) ¿Los trabajadores conocen el perfil del puesto que van a ocupar?

Cada trabajador al ingresar a la empresa es informado de todas las actividades que van a realizar para desempeñar un buen trabajo en su puesto laboral, no se define con exactitud una sola labor pues aquí los empleados deberán colaborar en todo lo que sea necesario, serán informados de varios puntos, pero solo de una manera rápida y empírica.

3) ¿Con relación a las funciones cuánto es el máximo que se delega a cada trabajador?

Se delega diferentes actividades, pero en diferente tiempo siempre y cuando cada empleado haya culminado con la anterior, todo esto con el fin de trabajar ante los pedidos de los clientes de una forma eficaz y eficiente atendiendo a cada necesidad que exigen los clientes así como también atendiendo a cada necesidad de los proveedores.

4) ¿Los trabajadores conocen los niveles jerárquicos establecidos en la empresa?

Los trabajadores de Decor-Color conocen quienes son sus jefes y las actividades encomendadas a cada uno, muchas veces existe la confusión de funciones debido a que los vendedores también van al área de bodega.

5) ¿Existe un adecuado control en los procedimientos al ejecutarse en la empresa?

Se controla por medio de la visualización y al obtener el resultado final de cada acción, además de que se brinda ayuda cuando el trabajador lo necesita para evitar errores y desperdicios, ya que la materia prima está en constante cambio de precio debido a políticas nacionales que se dan sobre los productos.

6) ¿Con qué recursos físicos cuenta la empresa para prestar sus servicios?

La empresa cuenta con recursos físicos necesarios como computadoras, máquinas para mezclar pintura, cortadoras de costales para la mezcla de la resina vehículo y el local de la ciudad de Ibarra ya que es propio.

7) ¿Al momento de realizar un procedimiento se determinan responsabilidades a cada trabajador?

Claro, cada trabajador es responsable de la actividad que se va a realizar, pues si algo falla ellos saben dónde está el error y pueden solucionarlo.

VARIABLE: CONTROL DE GESTIÓN

1) ¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores?

El desempeño de los trabajadores se lo mide solo por observación, el desarrollo desde cuando inicia a trabajar con nosotros hasta el último día, considerando su evolución y desempeño, visualizando si en el transcurso del tiempo ha podido superarse a sí mismo y nuestras expectativas, se le da a notar con palabras de aliento y reconocimiento verbal.

2) ¿Cuenta con algún tipo de control de asistencia para los trabajadores?

No se cuenta con ningún tipo de control, simplemente si un trabajador no llega se descuenta el día de trabajo o se justifica por medio de llamada debido a que existe buena comunicación entre todos.

3) ¿Considera que se ha reducido las quejas por parte de los clientes?

Por lo pronto no existen quejas significativas en la empresa, tenemos clientes satisfechos debido que ese es nuestro objetivo principal. Obteniendo siempre una crítica constructiva en estos años de trabajo.

4) **¿Cree que a través de un control eficaz ha logrado disminuir sus cuentas por pagar y cobrar?**

Se mide la disminución de estas cuentas a través de un control estricto, tanto de los materiales como del dinero, que se tiene en caja y en los bancos, se puede decir que se ha podido salir adelante, sin necesidad de tener cuentas por pagar, las cuentas por cobrar son pocas ya que no brindamos crédito si no es solo en el alquiler de andamios.

5) **¿El desempeño eficiente de su empresa atrae nuevos clientes?**

Por supuesto, el desempeño eficiente, más la calidad de los productos, y la buena calidad en la atención que se brinda a cada cliente ha logrado dar una buena imagen y así hemos logrado llegar hacia donde estamos., además de mantenernos en constante innovación en tecnología y productos con el fin de satisfacer las necesidades de nuestro mercado objetivo.

Ficha de Observación

VARIABLE: Estructura Organizacional

Tabla 41

Ficha de observación - variable-estructura organizacional

FICHA DE OBSERVACIÓN			
EMPRESA:	DECOR-COLOR		
FICHA N.º:	1		
ELABORA:	Villarruel Lisbeth – Ramírez María José		
ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
ORGANIGRAMA			
¿Tiene un organigrama empresarial establecido?		x	La empresa no está organizada con un organigrama, simplemente cuentan con el conocimiento empírico de quienes son sus jefes y a quienes deben responder.
¿Ocupan los lugares designados para cada puesto de trabajo?		x	Los trabajadores ocupan el lugar que se les designe en ese momento, no tienen puestos netamente específicos.
¿Cada empleado realiza las funciones en relación con su puesto de trabajo?	X		
INFRAESTRUCTURA			
¿Cuenta con servicios básicos?	X		
¿Las instalaciones cuentan con buena iluminación?	x		
¿El área de trabajo es adecuado para realizar las diferentes funciones?	x		
¿El establecimiento es un lugar llamativo para la atracción de los clientes?	x		

Validación de Manual de Funciones con Competencias

Sector: Automotriz (18 Estándares)		
Sector: Comercio (28 Estándares)		
EC0135	Manejo y Dispensación de medicamentos e Insumos para la Salud en Farmacias	Asociación Nacional de Farmacias de México
EC0136	Manejo y Dispensación de Medicamentos Antibióticos en Farmacias	Asociación Nacional de Farmacias de México
EC0583	Manejo y dispensación de medicamentos genéricos en farmacias	Asociación Nacional de Farmacias de México
EC0584	Manejo y dispensación de medicamentos de libre acceso en farmacias y establecimientos autorizados	Asociación Nacional de Farmacias de México
EC0668	Representación de actores de comercio exterior para promover el despacho aduanero directo de las mercancías sin intervención de un agente aduanal	Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana, A.C. (ANIERM)
EC0104	Ventas consultivas	COMEX
EC0279	Venta de pinturas, recubrimientos y complementos en tiendas de autoservicio	COMEX
EC0353	Venta de pinturas, al menudeo	Clic para ver ficha de Estandar en establecimientos COMEX
EC0254	Venta de productos y servicios vía telefónica	Centros de Contacto y Teleservicios
EC0094	Venta de productos, mercancías y servicios de manera personalizada en piso	Comercio
EC0095	Almacenamiento de mercancías en establecimientos	Comercio
EC0096	Registro y cobro de productos, mercancías y servicios en establecimientos	Comercio
EC0098	Producción de pan bizcocho en tiendas de autoservicio	Comercio
EC0114	Obtención de cortes de carne y aves en tiendas de autoservicio.	Comercio
EC0116	Dispensación y manejo de medicamentos en farmacias	Comercio
EC0357	Despacho de materiales sintéticos	Comercio, Industria y Servicios de Baja

**conocer****ESTÁNDAR DE COMPETENCIA**

conocimiento + competitividad + crecimiento

Referencia	Código	Título
2 de 4	E0961	Atender al cliente durante el proceso de compra

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Recibe al cliente en el punto de venta:
 - Saludando al cliente con una frase de bienvenida,
 - Mencionando su nombre y su función,
 - Ofreciendo sus servicios al cliente,
 - Dirigiéndose al cliente siempre de "usted",
 - En el orden de llegada,
 - Reconociendo la llegada de un segundo cliente saludándolo, y
 - Mencionando el momento en que lo atenderá.

2. Ofrece sus servicios/productos al cliente fuera del departamento de pintura:
 - En los momentos en que no hay afluencia de clientes al área,
 - Saludando al cliente con una frase de cortesía,
 - Mencionando su nombre,
 - Entregando material promocional, e
 - Invitándolo a conocer el departamento de pintura.

3. Atiende al cliente en el departamento de pintura:
 - Realizando preguntas hasta identificar las necesidades específicas del cliente,
 - Escuchando las necesidades del cliente,
 - Utilizando las herramientas de apoyo para la venta para orientar al cliente y clarificar sus necesidades,
 - Respondiendo a las preguntas planteadas por el cliente,
 - Sugiriendo los productos acordes a las necesidades planteadas por el cliente,
 - Verificando la existencia del producto,
 - Mostrando el producto al cliente,
 - Mencionando al cliente los atributos de los productos sugeridos
 - Confirmando con el cliente la aceptación del producto propuesto,
 - Ofreciendo material promocional mientras espera el cliente,
 - Ofreciendo productos complementarios para venta cruzada considerando el sistema de aplicación del producto y
 - Asesorando al cliente sobre la aplicación del producto,

4. Ofrece productos sustitutos al cliente:
 - Cuando no se tiene en existencia el producto solicitado,
 - Mostrando el producto sustituto, y
 - Mencionando las semejanzas/ventajas del producto sustituto.

Fecha de aprobación por el Comité Técnico del CONOCER:

03 de octubre de 2012

Fecha de publicación en el D.O.F:

28 de noviembre de 2012

Periodo de revisión/actualización del EC:

2 años

Tiempo de Vigencia del Certificado de competencia en este EC:

3 años

Ocupaciones relacionadas con este EC de acuerdo con el Catálogo Nacional de Ocupaciones

Módulo/Grupo ocupacional

4211 Empleados de venta, despachadores y dependientes en comercios

Ocupaciones asociadas

- Empleados de ventas y dependientes en establecimientos
- Despachadores
- Ayudantes de ventas en establecimientos

Clasificación según el sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN)

Sector:

46 Comercio al por menor.

Subsector:

462 Comercio al por menor en tiendas de autoservicio y departamentales.

Rama:

4621 Comercio al por menor en tiendas de autoservicio.

Subrama:

46211 Comercio al por menor en tiendas de autoservicio.

Clase:

462111 Comercio al por menor en supermercados.

El presente Estándar de Competencia, una vez publicado en el Diario Oficial de la Federación, se integrará en el Registro Nacional de Estándares de Competencia que opera el CONOCER a fin de facilitar su uso y consulta gratuita.

Empresas e Instituciones participantes en el desarrollo del EC

- Comex Group.
- Distribuidora Kroma S.A. de C.V.

Aspectos relevantes de la evaluación

Detalles de la práctica:

Se sugiere que la evaluación se consideren los aspectos siguientes:



conocer

conocimiento • competitividad • crecimiento

ESTÁNDAR DE COMPETENCIA

- Cuando no sea posible evaluar la apertura del departamento de pinturas en la tienda de autoservicio en proceso real, se considerará hacerlo bajo proceso simulado.
 - Si la evaluación se realiza después de la hora de apertura se deberá esperar el momento propicio para solicitar realice los desempeños del elemento 1/4 "Preparar el área de pintura, los equipos y la mercancía para la venta" cuidando no entorpecer la atención a los clientes.
 - Para la aplicación del cuestionario del elemento 2/4 "Atender el cliente durante el proceso de compra" relativo a conocimiento de los productos, el evaluador lo hará mediante entrevista, seleccionando al azar un producto de cada una de las categorías indicadas y solicitando al candidato proporcione la información que se señala.
 - En caso de que por cualquier situación no se disponga de equipo tintométrico o el mismo no esté en condiciones de operación, deberá establecerse una nueva cita para observar los desempeños y recabar los productos relacionados.
- Apoyos/Requerimientos:
- Se requiere equipo tintométrico, máquina dosificadora y mezcladoras para la evaluación de la preparación de productos.

Duración estimada de la evaluación

Tiempo total de la evaluación: 2:30 horas

Tiempo de evaluación en campo: 2:00 horas

Tiempo de evaluación en gabinete: 0:30 minutos

II.- Perfil del Estándar de Competencia

Estándar de Competencia

Venta de pinturas, recubrimientos y complementos en tiendas de autoservicio

Elemento 1 de 4

Preparar el área de pintura, los equipos y la mercancía para la venta

Elemento 2 de 4

Atender al cliente durante el proceso de compra

Elemento 3 de 4

Preparar productos en el equipo tintométrico

Elemento 4 de 4

Realizar actividades de cierre de venta

III.- Elementos que conforman el Estándar de Competencia

Referencia	Código	Título
1 de 4	E0960	Preparar el establecimiento, los equipos y la mercancía para la venta

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Prepara los equipos dosificadores y mezcladores para su funcionamiento:
 - Revisando que los equipos de protección y regulación de corriente se encuentren conectados a la toma de corriente y estén encendidos,
 - Revisando que los equipos se encuentren conectados a los equipos de protección y regulación de corriente,
 - Limpiando el exterior de los equipos con los materiales recomendados por el fabricante,
 - Limpiando, las esponjas/cepillo/boquillas de los equipos dosificadores hasta obtener las condiciones que permitan la dosificación,
 - Encendiendo los equipos dosificadores,
 - Verificando que los contenedores cuenten con los niveles en el rango recomendado por el fabricante para la operación del dosificador,
 - Realizando la purga de la máquina dosificadora/manual, seleccionando la opción en el programa que corresponda a su equipo,
 - Verificando visualmente la caída de los colorantes de cada una de las boquillas de la máquina, y
 - Revisando la lubricación de la máquina mezcladora visualmente antes de encenderla.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El equipo tintométrico en condiciones de operación preparado:
 - Está limpio, sin objetos y sin equipos ajenos al sistema,
 - Se encuentra conectado a los equipos de protección y regulación de corriente y encendido,
 - Está con el programa de la máquina dosificadora funcionando, y
 - Está con los niveles de colorante en el rango establecido por el fabricante de los contenedores de la máquina dosificadora.

2. El área de venta preparada:
 - Está con mobiliario y espacios limpios,
 - Se encuentra con pasillos despejados libres de estorbos,
 - Se presenta libre de herramientas de limpieza y botes de basura,
 - Está libre de materiales, objetos y equipos ajenos a la operación,
 - Está con las herramientas de apoyo para la venta, limpias y en el lugar asignado o designado para su uso,
 - Se encuentra con las señales de seguridad visibles y despejadas, y
 - Se presenta con acceso libre a los extintores.

3. La mercancía exhibida para la venta preparada:
 - Está limpia, con etiqueta completa y sin golpes,
 - Se presenta ordenada por categorías,
 - Se encuentra con acomodo vertical, ordenada por líneas de productos,
 - Está frenteada y con la etiqueta a la vista al cliente,
 - Está con los preciadores correspondientes,
 - Se presenta libre de huecos en el acomodo en la estantería,
 - Está ordenada en anaqueles y góndolas por capacidad, de mayor a menor, de abajo hacia arriba,
 - Se encuentra respetando las alturas máximas de exhibición/estiba para el tipo de mueble,
 - Está ordenada respetando criterios de primeras entradas, primeras salidas,
 - Se encuentra con productos complementarios para la venta cruzada, y
 - Está señalizada con los materiales de comunicación visual correspondiente al producto y al tipo de mueble.

4. La mercancía en promoción preparada:
 - Está colocada en cabeceras / plataformas en un área de mayor impacto visual, y
 - Está señalizada con el material de comunicación visual correspondiente.

5. La imagen personal del asociado:
 - Presenta uniforme completo, limpio y en buen estado,
 - Presenta mandil y faja en buenas condiciones,
 - Presenta gafete visible y en buen estado,
 - Presenta zapato cerrado,
 - Presenta uñas limpias y recortadas,
 - Presenta cabello corto y peinado o recogido, y
 - Se encuentra sin accesorios en manos y muñecas.

CUALIFICACIÓN PROFESIONAL

DENOMINACIÓN:

VENTAS

CÓDIGO: G4719 .01 **NIVEL:** 2

SECTOR: G47 COMERCIO AL POR MENOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.

FAMILIA: COMERCIALIZACIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS.

EJE TECNOLÓGICO: G4719 OTRAS ACTIVIDADES DE VENTA AL POR MENOR EN COMERCIOS NO ESPECIALIZADOS.

OCUPACIONES Y PUESTOS DE TRABAJO:

CÓDIGO	DENOMINACIÓN
3322.01.02	Agente, ventas
3322.01.11	Ejecutivo de ventas
3322.01.13	Jefe de ventas comercio mayorista
3322.01.25	Supervisor de ventas
4312.01.26	Empleado, ventas

COMPETENCIA GENERAL: ASESORAR Y REALIZAR LA VENTA DE BIENES, PRODUCTOS O SERVICIOS CONSIDERANDO LOS TIPOS DE PRODUCTO, LAS CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE, LAS TÉCNICAS DE VENTA ADECUADAS Y LOS REQUERIMIENTOS DEL ESTABLECIMIENTO.

UNIDADES DE COMPETENCIA:

UNIDADES	DESCRIPCIÓN
UNIDAD DE COMPETENCIA 1	Preparar el punto de venta - de ser el caso - ubicando los productos en los lugares asignados para la exhibición, considerando el tránsito de compra; y disponiendo de los documentos legales que faciliten las transacciones de venta
UNIDAD DE COMPETENCIA 2	Realizar la venta y despacho del producto considerando las características del cliente, tipos de producto, técnicas de venta adecuadas y requerimientos del establecimiento.
UNIDAD DE COMPETENCIA 3	Efectuar el arqueo, registros y operaciones derivadas de la venta, y atender los reclamos de los clientes, considerando tipos de producto y los procedimientos establecidos.

UNIDAD DE COMPETENCIA 1

CÓDIGO UC1: 1

Preparar el punto de venta - de ser el caso - ubicando los productos en los lugares asignados para la exhibición, considerando el tránsito de compra; y disponiendo de los documentos legales que faciliten las transacciones de venta

ELEMENTOS DE COMPETENCIA

CÓDIGO EC1: 1.1.

Organizar el espacio de exhibición de productos.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

1.1.1 Organiza el espacio de exhibición (vitrinas, islas, exhibidor) en función de la rotación y flujo de tránsito de clientes.

CÓDIGO EC2:

1.2.

Colocar y distribuir los productos en los espacios asignados de manera estratégica a fin de reforzar la venta de acuerdo a los procedimientos establecidos.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

1.2.1 Coloca los productos en el espacio de exhibición de manera ordenada facilitando el acceso y buena visibilidad del producto por parte del cliente (merchandising, normas de etiquetado y precios).

1.2.2 Ordena y distribuye los productos espacialmente considerando la línea de producto y productos asociados (naturaleza y características físicas).

CÓDIGO EC3:

1.3.

Verificar la limpieza, y estado de conservación de los productos del punto de venta, de acuerdo a los procedimientos establecidos.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

1.3.1 Verifica la limpieza y el buen estado de conservación del producto de acuerdo a su naturaleza y características físicas (montaje, embalaje).

CÓDIGO ECA:

1.4.

Ubicar material publicitario y/o promocional de los productos que se ofertan en el punto de venta.

Cronograma de actividades

Tabla 39

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Decor-Color para la identificación de factores positivos y negativos presentes dentro de la empresa.	X	X	X																
Elaborar el marco teórico que brinde un sustento bibliográfico e interpretativo con respecto a los temas que estarán inmersos en el manual administrativo a presentarse como trabajo de grado.				X	X	X	X												
Elaborar un manual administrativo, en el que contenga la estructura organizacional, sus procesos y designación de funciones, que permitirá lograr la eficiencia y eficacia de la empresa, ayudando a la mejora de la gestión administrativa de la empresa.								X	X	X	X	X							
Determinar los principales impactos que pueden presentarse dentro de la empresa como son, económico, empresarial y comercial.													X	X	X				

Elaborado por: Las Autoras

Recursos**Financieros****Tabla 42***Recursos financieros*

RECURSOS FINANCIEROS			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Transporte y movilización	30	2,50	75,00
Resma de papel	6	3,50	21,00
Esferos	5	0,35	1,75
Carpetas	5	0,70	3,50
Tinta para impresiones	8	15,00	120
Copias	100	0,02	2,00
Anillados	4	1,25	5,00
Empastados	3	5,00	15,00
CD'S	4	0,25	1,00
Imprevistos			20,00
TOTAL		28,57	264,25

Elaborado por: Las Autoras

Tecnológicos**Tabla 43***Recursos tecnológicos*

RECURSOS TECNOLÓGICOS	
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadora	2
Celular	2
Impresora	2

Elaborado por: Las Autoras

CONCLUSIONES

- De acuerdo al diagnóstico situacional se evidencio varias deficiencias en la gestión de Decor-Color, de las cuales las más críticas se centran en el desconocimiento de una estructura organizacional, deficiente designación de funciones, número limitado de trabajadores y falta de capacitación. También en la parte positiva del diagnóstico se evidenció varias fortalezas en la parte técnica, en la capacidad de empresa y en el capital de trabajo.
- Para el desarrollo de la presente investigación se realizó la contextualización de los fundamentos teóricos sobre empresa basado en un análisis deductivo, partiendo de lo general a lo particular. Estos conocimientos ayudaron para poseer un enfoque general y claro para la creación del manual administrativo.
- Para la creación del manual administrativo propuesto en esta investigación, fue importante tener claro los elementos que contiene una planificación estratégica empresarial, partiendo desde la creación de la misión, visión, objetivos estratégicos, valores y políticas institucionales, y finalizando con la elaboración de manuales de funciones y de procesos. Lo que al integrarlo lo denominamos como el Manual Administrativo de Decor-Color.
- Se determinó impactos positivos con la implementación del manual administrativo, pues colabora a la mejora de los procesos, así como a la realización de funciones, haciendo que los impactos sociales, económicos administrativos y comerciales sean favorables y rentables para la empresa.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable tomar en cuenta todas las fortalezas evidenciadas en el diagnóstico situacional que tiene la empresa, para así poder mitigar las debilidades y deficiencias, aprovechando las oportunidades que brinda el mercado.
- Se recomienda antes de desarrollar una propuesta, efectuar la revisión documental de los fundamentos teóricos, ya que es el pilar fundamental para realizar de forma sistemática los pasos a seguir en la planificación estratégica, y que tienen que estar sustentados a través de bases teóricas de expertos en el tema.
- Se recomienda la implementación y socialización del manual administrativo en la empresa Decor-Color, ya que contiene todos los elementos basados en la planificación estratégica, los cuales les ayudará a realizar todas las actividades de forma correcta, y así finalmente a mediano plazo lograr lo propuesto en su visión institucional.
- Usar los indicadores propuestos para saber si se tiene resultados positivos o negativos, que permitan el crecimiento empresarial, dichos indicadores deben ser ejecutados con periodicidad, ayudando a que los impactos que tiene la empresa se mantengan estables, para poder adaptarse a cualquier cambio suscitado.

BIBLIOGRAFÍA

- ADECEC, A. d. (2003). *40 Éxitos en Comunicación*. España: PEARSON.
- Arias. (2012). *el proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Venezuela: Episteme.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Venezuela: EPISTEME, C.A.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el sector público*. ILPES/CEPAL.
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados- Enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Cazares, Hernández, Laura., Christen, M. Jaramillo, Levi, E. (2000). *Técnicas actuales de Investigación documental*. México: TRILLAS.
- CEPAL, M. d. (2011). *Técnicas actuales de Investigación Documental*. México: Trillas.
- CEPAL, Ministerio de industrias y Productividad . (2011). *Total de las pymes en America Latina*. Ecuador.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- CÓDIGO DEL TRABAJO. (2018). *Código del Trabajo*. Ecuador.
- Compañías, S. d. (s.f.).
- CONOCER. (2016). *Competencias Laborales*. México.
- Cruz, A. (2010). *Gestión Tecnológica Hospitalaria: Un enfoque sistémico* (Primera ed.). Bogotá: Universidad Del Rosario.
- Duhalt Krauss, M. F. (1990). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas* . México: Programa Editorial de la Cordinación de Humanidades.
- Fidias G. Arias. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Venezuela: EPISTEME, C.A.
- Franklin Fincowsk, Enrique B; Krieger de Mario Jose . (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de Empresas* (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Franklin, E. B. (2012). *Organización de Empresas: Análisis, diseño y estructura*. México: Mac Graw Hill.
- FRED, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Doceava ed.). Juárez-México: Editorial Pearson Educación.
- Galindo Martinez, G. (2012). *Administración Básica*.

- Gallo Patemina, L. (2011). *Procesos Administrativos y Administración por Liderazgo*. Medellín, Colombia: Corporación Universitaria Remington. Obtenido de <https://gustavoadolfocarrascal.wikispaces.com/file/view/Procesos+Administrativos+R.pdf>
- Gómez, F. (2012). *Comercialización*. Recuperado el 26 de Abril de 2018, de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/trabajos/3452_2971.pdf
- Graham Kellog, M. (2010). *Preparación del manual de oficina*. Barcelona: Reverté.
- Greco, O. (2007). *Diccionario Contable* (CUARTA ed.). Argentina: Editorial Valletta ediciones.
- Gutierrez, T. E. (2009). *Competencias Gerenciales: Habilidades, Conocimientos, Aptitudes*. Ecoe Ediciones.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herrera, I. V. (2012). *Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la empresa Cerámica Novel 3, para lograr mayor eficiencia en los trabajadores*. Ecuador.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, INEC. (2016). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Ecuador.
- Jarrín, J. (2012). *Gerencia*. Mexico.
- Jáuregui Aguayo, P. (21 de Noviembre de 2013). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de Los manuales administrativos como herramienta clave: <http://www.gestiopolis.com/losmanuales-administrativos-como-herramienta-clave/>
- Juárez, A. E. (2012). *Planeación Estratégica por áreas funciones*. México.
- Kotler, & Armstrong. (2013).
- López, D. R. (2012). *Sistemas de Control de Gestión* (Primera ed.). Bogotá.
- López, F. M. (2013). *El ABC de la Revolución Metodológica*. Caracas-Venezuela: Express.
- Manene, L. M. (20 de Febrero de 2012). *Marketing-introducción-concepto-evolución-definiciones y tipos*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2012/02/20/marketing-introduccion-conceptoevoluciondefiniciones-y-tipos/>
- Monteros, Edgar. (2010). Ecuador.
- Munch, Lourdes. (2010). *Administración Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo*. Mexico: Pearson Educacion.
- Paz, B. G. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. México : Patria.

- Pérez Fernandez de Velasco, J. A. (2013). *Gestión por procesos*. Bogotá: ESIC.
- Pintos Trías, G. (2009). *Los manuales administrativos hoy*.
- Presidencia, M. S. (2016). *Propuesta metodologica para el levantamiento y modelamiento de procesos*. Santiago de Chile.
- Ramírez Cardona, C. (2005). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Ecoe.
- Ramirez, T. (2010). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Panapo.
- Ramirez, T. (s.f.). Investigación de c. En G. A. Fidias, *El Proyecto de investigación*.
- Robbins, Stephen P. Y DeCenzo, David A. . (2009). *Fundamentos de la administración: Conceptos esenciales y aplicaciones* (Sexta ed.). México: Pearson Educación.
- Rodriguez Valencia, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Cengage Learning. Obtenido de https://issuu.com/cengagelatam/docs/como_elaborar_manuales_administrativos_rodri_guez_v/4
- Rojas, S. A. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw Hill.
- Rojas, S. A. (2010). *ADMINISTRACION DE PEQUEÑAS EMPRESAS* (Tercera ed.). McGraw-Hill.
- Samaniego, G. (2013). *Guia para emprender de manera práctica*. México. SUPERCIAS, S. (2006). *Balance de Empresas*.
- Sztulwark, S. (2010). *Políticas e instituciones de apoyo a las PYMES en Argentina*. Argentina: CEPAL.
- Tobón, S. (2010). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Torres, L. (2010). *Microempresa*. Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1555/3/02%20ICA%20190%20CA%20PITULO%20II%20MARCO%20TE%20C3%93RICO.pdf>
- Valencia, J. R. (2012). *Como elaborar y usar los manuales administrativos* (CUARTA EDICIÓN ed.). MEXICO: CENGAGE LEARNING.