



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

“MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA TEXTIL
“GLADITEX” DE LA CIUDAD DE COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR:

JHONATAN DAVID RUIZ FLORES

DIRECTOR:

Mgs. JULIO CÉSAR ANDRADE PALACIOS

Ibarra, Marzo 2019

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo elaborar un Manual Administrativo para la empresa textil “GLADITEX”, ubicada en la ciudad de Cotacachi, con la finalidad de otorgarle una herramienta que promueva una mejor gestión administrativa.

Se aplicó una investigación descriptiva en el diagnóstico, se recopiló información a través de una entrevista realizada a la gerente, además de encuestas aplicadas a los 14 empleados que forman parte de la organización; para posteriormente realizar la propuesta de mejora.

Como resultado se obtuvo que la organización ha tenido problemas para definir correctamente sus objetivos y proponer estrategias para alcanzarlos, no direccionan sus esfuerzos a cumplir una misión y visión establecidas, además, no cuentan con un organigrama estructurado ni un manual de funciones y procedimientos que contenga detalladamente lo que debe realizar cada miembro de la organización, dificultando una gestión administrativa eficiente.

La principal limitación al desarrollar el manual es que todos los miembros de la empresa brinden información totalmente verídica, para que el manual sea válido y tenga un uso eficiente en la organización.

ABSTRACT

This study has as objective to elaborate an administrative manual for the textile company "GLADITEX", located in Cotacachi city, with the purpose of granting a tool that promotes a better administrative management.

A descriptive investigation was applied in the diagnosis, information was collected through an interview with the manager, as well as surveys applied to the 14 employees that are part of the company. Subsequently the improvement proposal was made.

As a result, it was found that the organization has had problems to correctly define its objectives and propose strategies to achieve them, they do not direct their efforts to fulfill an established mission and vision, in addition, they do not have a structured organizational chart nor a manual of functions and procedures that contain in detail what each member of the organization must do, making efficient administrative management difficult.


The main limitation when developing the manual is that all the members of the company provide completely truthful information so that the manual is valid and has an efficient use in the organization.

Victor Rodriguez
Pue



AUTORÍA

Yo, Jhonatan David Ruiz Flores portador de la cédula de identidad N° 100374432-1 declaro bajo juramento que el trabajo desarrollado es de mi autoría: "MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA TEXTIL GLADITEX DE LA CIUDAD DE COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA", 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.



Jhonatan David Ruiz Flores

C.I. 100374432-1

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por el egresado Jhonatan David Ruiz Flores, para optar por el título de **INGENIERO COMERCIAL**, cuyo tema es: "Manual Administrativo para la pequeña empresa textil "GLADITEX" de la Ciudad de Cotacachi, 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 21 días del mes de Marzo del 2019.



Mgs. Julio César Andrade Palacios

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

DATOS DEL CONTACTO			
APELLIDOS Y NOMBRES:	JHONATAN DAVID RUIZ FLORES		
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100374432-1		
DIRECCIÓN:	San Eloy, Urbanización Los Pinos Altos casa N° 2		
E-mail	jhonatanruizwun@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	2930-544	TELÉFONO MÓVIL:	0991444626
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	“Manual Administrativo para la pequeña empresa textil “GLADITEX” de la Ciudad de Cotacachi, Provincia de Imbabura”		
AUTOR:	JHONATAN DAVID RUIZ FLORES		
FECHA:	21 de marzo del 2019		
DATOS DE LA OBRA			
PROGRAMA:	Pregrado <input checked="" type="checkbox"/>	Postgrado <input type="checkbox"/>	
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniero Comercial		
ASESOR/DIRECTOR:	Mgs. Julio César Andrade Palacios		

2. CONSTANCIAS

El autor manifiesta 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 las titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

En la ciudad de Ibarra a los 21 días del mes de marzo del 2019

EL AUTOR



Jhonatan David Ruiz Flores

C.I. 100374432-1

DEDICATORIA

A mis padres quienes han estado junto a mí, brindándome su apoyo incondicional a lo largo de mi vida estudiantil, han sido mi fuente de inspiración y motivación para seguir adelante, a mis hermanos que de igual manera han estado presentes apoyándome en el cumplimiento de esta meta.

A todos quienes me han apoyado y brindado una mano o una palabra de aliento, con mucho esfuerzo se ha cumplido, finalmente Ingeniero Comercial.

JHONATAN DAVID RUIZ FLORES

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme tener la salud, fortaleza y sabiduría de afrontar cada dificultad que se presenta en la vida de un estudiante. A los docentes y autoridades de la Universidad Técnica del Norte que me han educado y guiado en la excelencia profesional, especialmente a mi Director de Tesis Mgs. Julio Andrade que aportó al desarrollo del presente trabajo.

A mi familia quienes han sido la piedra angular en mi desarrollo tanto ético como profesional.

Al Sr. Jorge Cervantes y la Sra. Gladis Vinueza dueños de la empresa textil “GLADITEX” quienes me dieron la oportunidad de desarrollar el presente trabajo en su organización.

JHONATAN DAVID RUIZ FLORES

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
ABSTRACT.....	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN	v
AUTORIZACIÓN DE USO Y DE PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD	
TÉCNICA DEL NORTE	vi
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vi
2. CONSTANCIAS.....	vii
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	ix
ÍNDICE GENERAL	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
PRESENTACIÓN.....	xv
INTRODUCCIÓN	xvi
OBJETIVOS	xviii
OBJETIVO GENERAL:.....	xviii
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	xviii
CAPÍTULO I	19
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	19
1.1. Antecedentes.....	19
1.2. Objetivos	21
1.2.1. Objetivo general.....	21
1.2.2. Objetivos específicos	22
1.3. Variables diagnósticas	22
1.4. Indicadores.....	22
1.5. Matriz de relación diagnóstica.....	24
1.6. Identificar las herramientas para el análisis de la información.....	25
1.6.1. Validación de la metodología	26
1.6.2. Análisis de resultados	27
1.7. Matriz FODA.....	37
1.7.1. FODA.....	37

1.7.2. Cruce estratégico.....	38
1.8. Identificación de la oportunidad diagnosticada	38
CAPÍTULO II.....	40
2. MARCO TEÓRICO.....	40
2.1. La pequeña empresa.....	40
2.2. La pequeña empresa en el ecuador	40
2.3. Aspecto legal.....	41
2.3.1. Constitución de la república del Ecuador	41
2.3.2. Código del trabajo.....	42
2.3.3. Código orgánico de la producción, comercio e inversiones	42
2.3.4. Servicio ecuatoriano de normalización	42
2.3.5. SRÍ	43
2.4 Gestión	43
2.5. Planificación estratégica	44
2.5.1. Misión	44
2.5.2. Visión.....	44
2.5.3. Objetivos	45
2.5.4. Estrategias.....	46
2.5.5. Valores	46
2.5.6. Políticas.....	47
2.6. El organigrama.....	47
2.6.1. Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama.....	47
2.7. Análisis y descripción de puestos	48
2.7.1. Identificación del puesto	49
2.7.2. Obtención de datos.....	50
2.7.3. Descripción de puestos	50
2.7.4. Competencias.....	51
2.8. Manual administrativo	52
2.8.1. Manual de Organización	53
2.8.2. Manual de Funciones	54
2.8.3. Levantamiento y modelado de procesos	55
2.8.4. Mapa de procesos.....	55
2.8.5. Manual de Procedimientos.....	56
2.8.6. Flujogramas.....	57

CAPÍTULO III.....	59
3. PROPUESTA.....	59
3.1. Introducción.....	59
3.2. Objetivo General.....	59
3.3. Objetivos Específicos.....	59
3.4. Diseño de la propuesta.....	60
3.4.1. Objeto.....	60
3.4.2. Alcance.....	60
3.4.3. Política.....	60
3.4.4. Marco Legal.....	61
3.4.5. Estructura Orgánica.....	62
3.4.6. Planificación.....	62
3.4.7. Manual de descripción de puestos y funciones.....	66
3.4.8. Mapa de Procesos.....	76
3.4.9. Manual de Procedimientos.....	77
CAPÍTULO IV.....	102
4. IMPACTOS.....	102
4.1. Impactos del proyecto.....	102
4.2. Niveles de impacto.....	102
4.3. Impacto Administrativo.....	103
4.4. Impacto Económico.....	105
4.5. Impacto General.....	107
CONCLUSIONES.....	108
RECOMENDACIONES.....	109
BIBLIOGRAFÍA.....	110
LINKOGRAFÍA.....	113
ANEXOS.....	114
Anexo 1.....	116
Anexo 2.....	120
Anexo 3.....	131
Anexo 4.....	140
Anexo 5.....	143
Anexo 6.....	149
Anexo 7.....	151

ÍNDICE DE TABLAS

1. Matriz de Relación Diagnóstica.....	24
2. FODA.....	37
3. Cruce estratégico.....	38
4. Participación pequeña empresa en Ecuador.....	41
5. Simbología para la elaboración de flujogramas.....	58
6. Matriz de valoración.....	102
7. Impacto Administrativo.....	103
8. Impacto Económico.....	105
9. Impacto General.....	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Conocimiento de los empleados sobre la misión y visión.....	31
Figura 2 Conocimiento de los objetivos por parte de los empleados	32
Figura 3 Recepción de un Manual de Funciones	32
Figura 4 Gestión Administrativa.....	33
Figura 5 Cumplimiento de funciones ajenas al puesto de trabajo	33
Figura 6 Ambiente laboral	34
Figura 7 Valores de la empresa.....	34
Figura 8 Aceptación del salario percibido por el personal	35
Figura 9 Condiciones adecuadas en el puesto de trabajo.....	35
Figura 10 Aceptación de la carga de trabajo en cada puesto	36
Figura 11 Clientes Satisfechos.....	36
Figura 12 Fases de la información sobre análisis de puestos.....	49
Figura 13 Fases de la información sobre análisis de puestos.....	51
Figura 14 Fases Generales para el levantamiento de procesos	55
Figura 15 Mapa de procesos	56
Figura 16 Organigrama de GLADITEX	62

PRESENTACIÓN

El presente proyecto plantea el desarrollo de un manual administrativo que ayude a mejorar la productividad de los empleados y los procesos de una empresa textil; en el capítulo 1 se realizará un diagnóstico situacional que permita identificar problemas potenciales de la empresa; en el capítulo 2 se desarrollará un marco teórico que sustente teóricamente el desarrollo del manual administrativo, aportando definiciones y métodos necesarios para elaborarlo; en el capítulo 3 se desarrollará la propuesta, que se traduce al contenido de los manuales de funciones y procedimientos y demás aspectos relacionados con los mismos; finalmente en el capítulo 4 están los principales impactos que la empresa va a generar una vez que aplique el manual administrativo.

INTRODUCCIÓN

Uribe (1996, pág. 90) relata sobre la obra de Castillo de Bobadilla producida a finales del siglo XV, la cual se convirtió en un manual estándar sobre la administración pública; comenta que la obra era en verdad una guía práctica, plena de instrucciones concretas para la actividad burocrática de tal manera que los Corregidores y Gobernadores puedan cumplir con las obligaciones y evitar las culpas y cargos de ellos. Desde la antigüedad se buscaba uniformizar la gestión y la comunicación dentro de las organizaciones para evitar errores y si se ocurrieran, tener identificados a los responsables del desarrollo de cada actividad.

La utilización de manuales como herramienta en la administración empresarial es relativamente reciente, sin embargo fue durante la Segunda Guerra Mundial donde se los reconoció como tal; la escasez de personal capacitado durante la guerra generó la necesidad de elaborar manuales que contengan instrucciones, donde se detallaban las actividades que se debían realizar. Esta herramienta resolvía problemas de adiestramiento, especialmente a larga distancia, así como de supervisión; se lograba al mismo tiempo la uniformidad en la ejecución de las tareas de manera óptima, indispensable en labores del ejército (Rodríguez, 2012).

Pintos (2009, pág. 6) comenta que los manuales de organización y funciones presentan una visión de conjunto de la organización y determinan claramente las funciones y actividades asignadas a cada órgano. Contribuyen así a evitar la existencia de “zonas grises” en la cual la responsabilidad por el desarrollo de una actividad sea dudosa, asimismo facilitan el proceso de inducción del personal y sirven como instrumento de consulta.

Las empresas deben preocuparse de su talento humano y de contar con herramientas que les permita desarrollar de manera adecuada sus actividades, según Rodríguez J. (2016) *“con base en que el personal tenga habilidad, fuerza física, conocimientos, experiencia, dependerá el logro de los objetivos organizacionales. Además de la correcta administración*

de los recursos” (p. 30). El objetivo del presente proyecto es proveer a la empresa de un manual administrativo que promueva una mejor gestión administrativa en la organización.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Proponer un manual administrativo para la microempresa textil “GLADITEX” de la ciudad de Cotacachi, provincia de Imbabura.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico de la situación administrativa de la pequeña empresa textil “GLADITEX” a través de un FODA.
- Elaborar un marco teórico que sustente las variables de investigación a través de una investigación bibliográfica.
- Elaborar los componentes o aspectos que intervienen en el manual administrativo que facilite la adecuada gestión en la empresa.
- Determinar los principales impactos que se genere en la investigación.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

La utilización de manuales como herramienta en la administración empresarial es relativamente reciente, sin embargo fue durante la Segunda Guerra Mundial donde se los reconoció como tal; la escasez de personal capacitado durante la guerra generó la necesidad de elaborar manuales que contengan instrucciones, donde se detallaban las actividades que se debían realizar. Esta herramienta resolvía problemas de adiestramiento, especialmente a larga distancia, así como de supervisión; se lograba al mismo tiempo la uniformidad en la ejecución de las tareas de manera óptima, indispensable en labores del ejército (Rodríguez Valencia, 2012).

Los manuales administrativos empezaron a ser usados en las organizaciones en la década de los cincuenta, donde algunas empresas utilizaban algunas publicaciones que proporcionaban información e instrucciones sobre cómo se debe operar y qué actividades realizar. Durante los sesenta con la elaboración e implantación de manuales administrativos fue posible dentro de las empresas mantener un control tanto del personal como de la estructura orgánica, los procedimientos, las políticas y otras prácticas de una organización de manera sencilla y comprensible para todos los miembros (Rodríguez, 2012).

Los manuales administrativos son indispensables debido a la complejidad actual de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos, y más. Estas circunstancias obligan a elaborar e implementar manuales administrativos que apoyen la actividades que se realizan

diariamente, ya que en ellos se encuentran, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes (Franklin, 2009). Por lo tanto se hace evidente que los manuales administrativos son una herramienta de mucha importancia que contribuye a la mejora continua de las empresas a través de una mejor distribución de actividades, procesos y responsables.

La industria textil en el Ecuador es una de las más importantes, ya que según la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (2016), esta industria es la tercera más representativa de la manufactura nacional, aportando más de 1.040 millones de dólares al PIB nacional. Además asegura que ese agregado nacional que aportan textileros y confeccionistas ecuatorianos representa el 7,5% de toda la industria del país, generando un alto impacto económico.

La AITE (2016) también agrega que *la importancia de este sector no radica exclusivamente a la producción textil, sino también el encadenamiento productivo que tiene con 29 sectores productivos primarios, secundarios y terciarios.* Estos datos remarcan la importancia de este sector dentro del desarrollo económico del Ecuador, generando el crecimiento de otros sectores económicos relacionados.

El desarrollo de la industria textil tiene mayor fuerza en las provincias de la Sierra Ecuatoriana, así lo confirma el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2012) señalando que existen 12.682 establecimientos en la provincia del Pichincha, 3.818 establecimientos en Tungurahua, 3.536 establecimientos en Azuay y 2.111 establecimientos en Imbabura.

Teniendo en cuenta la importancia del sector textil en el desarrollo de nuestro país, es importante contribuir con herramientas administrativas que permitan a la gerencia de estas empresas conducirlas de manera eficiente, es decir, tener una administración más organizada que ayude a mejorar la productividad del sector. Una de estas herramientas administrativas con la que las empresas deben contar es el manual administrativo.

GLADITEX es una pequeña empresa dedicada a la producción textil de prendas para niños y niñas de entre 3 y 4 años de edad; fue fundada en el año 1979 por la Sra. Gladis Vinueza y su esposo Jorge Cervantes como un emprendimiento de vida, que les permitiría tener una buena calidad de vida para su familia; actualmente GLADITEX cuenta con 15 colaboradores, incluyéndose sus fundadores que a diario trabajan en conjunto con los operadores.

La empresa desarrolla sus actividades en el Cantón Cotacachi, provincia de Imbabura. Entre los varios productos que se fabrican dentro de esta pequeña empresa están: ropa interior, camisetas, pantalonetas, bividis, batas para dormir, ternos de baño que se distribuyen en la región costa, donde su principal mercado se encuentra en la ciudad de Guayaquil, además de Santo Domingo y Portoviejo.

Su gerente siempre ha dirigido su empresa en base a su experiencia adquirida a través de los años y con la ayuda de su esposo y su supervisor han logrado mantener una organización sostenible que ha estado en el mercado durante 38 años y que estará por muchos años más. Sin embargo, su crecimiento se ha truncado y su gerente ha evidenciado la necesidad de contar con herramientas administrativas que contribuyan a que GLADITEX siga creciendo cada día más. Una de las herramientas administrativas que contribuyen a tener un mejor control de las actividades y del uso de los recursos son los manuales administrativos.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico situacional de la empresa “GLADITEX” a través de una matriz FODA para la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

1.2.2. Objetivos específicos

- Conocer la gestión de la planificación desarrollada en la empresa.
- Identificar la estructura organizacional de la empresa.
- Conocer el desarrollo del talento humano dentro de los procesos que se realizan en la empresa.
- Analizar los métodos de control de calidad que se desarrollan en la empresa.

1.3. Variables diagnósticas

- Planificación.
- Estructura administrativa.
- Talento humano.
- Control de calidad.

1.4. Indicadores

- Planificación
 - Misión
 - Visión
 - Objetivos
 - Valores
 - Políticas
- Estructura organizacional
 - Organigrama
 - Jerarquización
 - Funciones
 - Procesos

- Procedimientos
- Talento humano
 - Selección del personal
 - Evaluación del desempeño.
 - Capacitación
 - Satisfacción laboral
 - Remuneraciones
- Control de calidad
 - Satisfacción del cliente
 - Mejora continua

1.5. Matriz de relación diagnóstica

Tabla 1

Matriz de Relación Diagnóstica

Objetivos	Variable	Indicadores	Técnicas	Fuentes de información
Conocer la planificación desarrollada en la empresa.	Planificación.	<ul style="list-style-type: none"> ● Misión ● Visión ● Objetivos ● Valores ● Políticas 	Entrevista.	Gerente.
Identificar la estructura organizacional de la empresa.	Estructura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> ● Organigrama. ● Jerarquización. ● Funciones ● Procesos ● Procedimientos 	Entrevista. Ficha de observación	Gerente. Trabajadores.
Conocer el desarrollo del talento humano dentro de los procesos que se realizan en la empresa.	Talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> ● Selección del personal ● Evaluación del desempeño ● Capacitación ● Satisfacción laboral ● Remuneración 	Entrevista. Encuestas.	Gerente. Trabajadores.
Analizar los métodos de control de calidad que se desarrollan en la empresa.	Control de calidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Satisfacción del cliente ● Mejora continua 	Entrevista.	Gerente.

Elaborado por: El Autor

1.6. Identificar las herramientas para el análisis de la información

Entrevista

Esta técnica se aplicó a la gerente de la empresa con la finalidad de obtener información clara y veraz acerca de la planificación y valorar cuán comprometida se siente con la misma. La misma tuvo una duración de 30 minutos (Anexo 1) donde se trataron los siguientes temas:

- Planificación.
- Misión.
- Visión.
- Objetivos.
- Estrategias.
- Valores.
- Estructura Organizacional.
- Selección de personal.
- Control de desempeño laboral.
- Capacitación.
- Satisfacción del cliente.

Encuestas

A través de este instrumento se obtuvo información verídica acerca del desarrollo del personal dentro de la organización, ya que la misma es anónima y el encuestado puede contestar cada pregunta sin temer represalias. La encuesta fue realizada a los 14 operarios textiles de la empresa (Anexo 2) y se analizó los siguientes temas:

- Gestión administrativa.

- Valores.
- Funciones.
- Satisfacción laboral.
- Remuneración.
- Condiciones en el puesto de trabajo.
- Carga de trabajo.
- Satisfacción del cliente.

Ficha de observación

Esta herramienta permite llevar un registro de todo lo observado, en este caso se llevó un registro de las actividades que realiza cada uno de los operarios y cómo influyen a lo largo del proceso productivo, información indispensable para la elaboración de un manual de funciones y procedimientos. Se elaboró una ficha de observación para cada cargo que se desempeña en la empresa, siendo 9 cargos los establecidos (Anexo 3).

1.6.1. Validación de la metodología

Para la elaboración de la presente investigación se tomó como referencia un trabajo de grado titulado “manual de procedimientos administrativos - financieros para la empresa textil “Katty” ubicada en la ciudad de Atuntaqui, provincia de Imbabura”, además el libro “Metodologías para implantar la estrategia, Diseño organizacional de la empresa”, de donde se obtuvo las fases de la información sobre análisis de puestos.

Para el levantamiento de los procedimientos de la empresa, se utilizó como referencia un documento de internet titulado “Propuestas Metodológicas para el Levantamiento y Modelamiento de Procesos”, donde se obtuvo la información necesaria sobre cómo elaborar un manual de procedimientos.

Como resultado se desarrolló el Manual Administrativo para la empresa, acorde a sus necesidades y los problemas que presenta actualmente; una herramienta que contribuye a una mejor gestión administrativa dentro de la organización.

1.6.2. Análisis de resultados

1. Análisis de la entrevista.

La empresa elabora y comercializa varios productos textiles como son: ropa interior, camisetas, pantalonetas, bívudis, batas para dormir, ternos de baño para niños y niñas; prendas características del clima caliente por lo que su principal mercado está en la región costa, principalmente en la ciudad de Guayaquil.

Con respecto a la planificación dentro de la empresa se maneja de manera empírica, teniendo conceptos muy básicos sobre lo que debe contener; la gerente explica que todo se maneja de manera práctica y no contiene ningún documento donde se detalle la planificación. Esto no permite que los miembros de la empresa se comprometan y guíen sus esfuerzos en una sola dirección, que es la de éxito de la empresa a la que pertenecen.

En cuanto a la Misión y Visión de la empresa, manifiesta que tiene claro a donde quiere llevar su empresa, sin embargo no se ha propuesto un período para lograrlo y además explica que todos los miembros de la empresa saben para que nació GLADITEX, es una empresa textil. Sin embargo es necesario plasmar una Misión y visión claras que impliquen a todos quienes conforman la empresa para que sientan un vínculo con la misma y se esfuercen por lograr un desarrollo y crecimiento continuo.

En relación a los objetivos indica que los más importantes son: incrementar las ventas, mantener un crecimiento de la empresa y brindar más fuentes de empleo y una mejor calidad de vida dentro de su cantón. Los objetivos se han planteado, sin embargo no se ha establecido

un horizonte temporal para alcanzarlos y tampoco se los ha medido o evaluado. Evaluar el alcance de los objetivos es importante para lograr un desarrollo sostenible de la empresa.

Con respecto a las estrategias ha manifestado que la principal es la de ofrecer un producto de calidad a un precio competitivo, logrando así mantener la cartera de clientes, sin embargo también explica que la empresa se ha visto afectada por el contrabando de ropa proveniente de los países fronterizos donde se puede encontrar ropa a un precio más reducido. Otras estrategias son la de aliarse con proveedores de calidad y la de transportar la mercadería desde GLADITEX hasta la empresa del cliente para su comodidad. Esto le ha permitido a la empresa lograr mantener gran parte de su cartera de clientes.

En relación a la práctica de valores dentro de la empresa dice que se practican varios, entre ellos los más destacables son: puntualidad, responsabilidad, respeto, compañerismo; valores que promueven un buen ambiente laboral donde se pueden desarrollar las actividades de una mejor manera.

En cuanto a políticas se refiere la gerente supo manifestar que no cuenta con las mismas dentro de la empresa y evidenció la necesidad de contar con políticas que le permitan controlar de mejor manera el comportamiento y el cumplimiento de actividades dentro de la organización.

Con relación a tener una estructura administrativa reconoce que es importante para tener una mejor organización al momento de realizar las actividades, evitar acciones repetitivas e incluso evitar conflictos entre los trabajadores por no tener una jerarquización establecida.

En cuanto a la definición de funciones para cada puesto de trabajo manifestó que a cada empleado se le explica lo que debe realizar en su puesto de trabajo, sin embargo no se tiene

funciones específicas y a veces tienen que realizar otras actividades, lo cual provoca malestar en algunos empleados.

Con respecto a los procesos que se desarrollan en la empresa, afirmó que en el departamento de producción el proceso es continuo y cada proceso se encuentra definido, en cuanto a los demás procesos son realizados por el contador, ella y su esposo en base a la experiencia adquirida a través de los años, sin embargo otra persona no podría realizar tales actividades o desarrollar esos procesos puesto que no existe una guía que facilite su correcta ejecución.

Sobre el proceso de selección y contratación de personal explica que no maneja un proceso enfocado en las habilidades o conocimientos del postulante, sino más bien en su situación personal y en su actitud; algo que a la empresa le cuesta dinero, ya que tiene que invertir en capacitación y se incurre en un riesgo de daño de las máquinas al no operarlas correctamente.

Con respecto al control del desempeño laboral de los empleados explica que el supervisor es quien se encarga de controlar que se cumpla con la producción, además se implementaron cámaras en la empresa para mejorar la seguridad y poder aclarar algún mal entendido entre los trabajadores, ya que algunos alegan estar trabajando cuando en realidad se encuentran realizando otras actividades.

En cuanto a un plan de capacitación, manifestó que la empresa no cuenta con uno, sino que internamente se capacita al empleado que lo requiera en base a la experiencia de la gerente y el jefe de comercialización; manifestó que la capacitación se la hace continuamente a los nuevos empleados, ya que cada 4 meses aproximadamente uno o dos abandonan la empresa para presentarse en una más grande. Manifestó que un manual serviría como guía para agilizar el proceso de capacitación y adaptación de los nuevos empleados.

Respecto a la satisfacción del cliente manifestó que no se han presentado quejas graves de sus productos, debido a que utilizan materiales de calidad y el precio de venta es bajo. Además sus productos se comercializan en grandes cantidades por lo que una prenda defectuosa no representa una pérdida significativa para sus clientes, quienes se han mostrado siempre satisfechos con los productos y el servicio brindado por GLADITEX.

Análisis de la encuesta

Con respecto al conocimiento de la misión y visión de la empresa, casi todos los empleados manifiestan que no las conocen (figura 1), por lo que no se sienten comprometidos con las mismas y no tienen claro a dónde quieren llegar y cuándo. Establecer y compartir la misión y visión de la empresa es muy importante, ya que crea compromiso y motivación para el logro de las mismas.

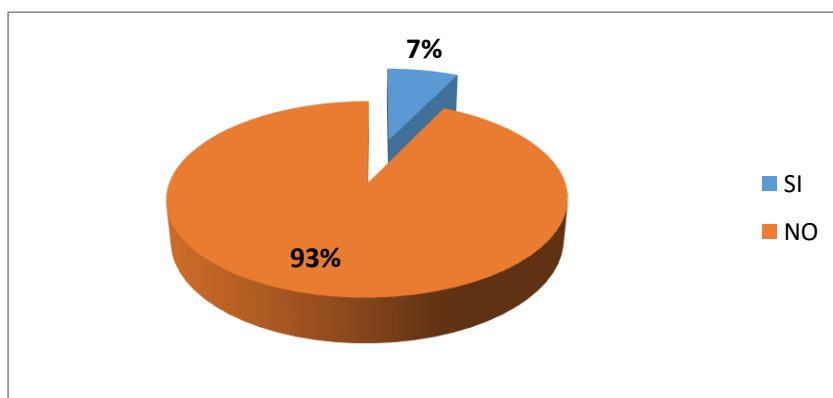


Figura 1 Conocimiento de los empleados sobre la misión y visión

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

En cuanto al conocimiento de los objetivos que se ha planteado la empresa la mayoría de los empleados afirma que no los conocen (figura 2), por lo que trabajan sin rumbo, sin una motivación, sin una meta a lograr. Esta manera de trabajar reduce el rendimiento de los empleados ya que no sienten que la empresa los tome en cuenta y simplemente sean considerados mano de obra.

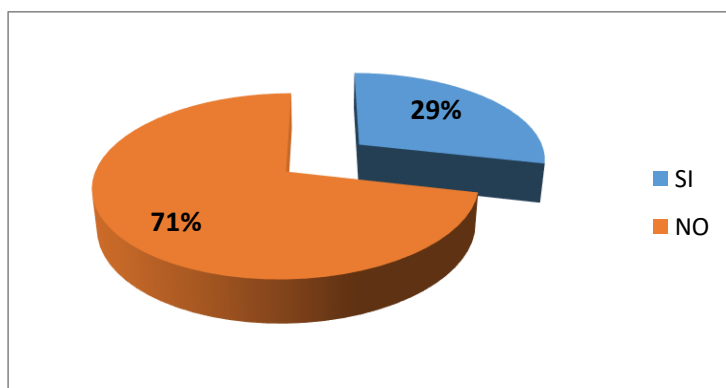


Figura 2 Conocimiento de los objetivos por parte de los empleados

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Con relación a contar con un documento donde se especifique las actividades a realizar por los empleados, todos expresaron que no recibieron un documento de este tipo al momento de su contratación (figura 3). Este documento puede significar una guía para los miembros de la organización y una herramienta práctica de capacitación.

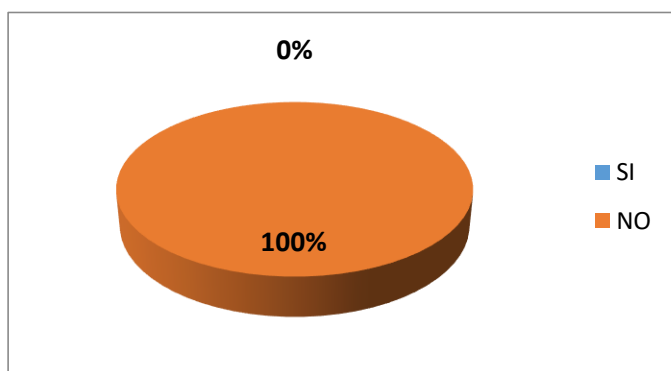


Figura 3 Recepción de un Manual de Funciones

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Referente a la gestión administrativa dentro de la empresa la mayoría de los empleados está de acuerdo en que es eficiente (figura 4), siendo este un factor muy importante para el crecimiento de las empresas. Sin embargo una pequeña parte de los empleados considera que aún se debe mejorar en este aspecto.

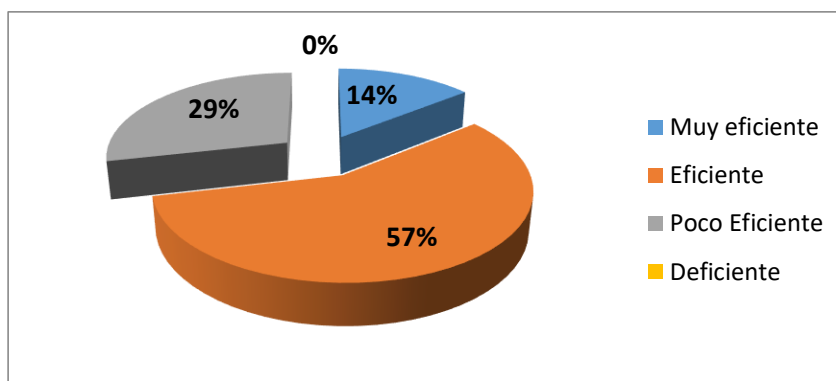


Figura 4 Gestión Administrativa

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

En cuanto a si realizan funciones ajenas a su puesto de trabajo casi la mitad de los empleados afirmaron tener que realizar una actividad que no corresponde a su puesto (figura 5), esto debido a que a veces deben ayudar en otros puestos para cumplir con la orden de producción a tiempo. Esto puede generar malestar en la empresa e incluso pueden originarse conflictos.

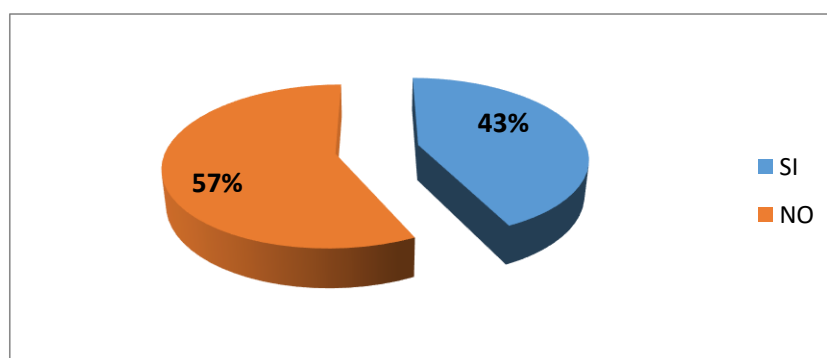


Figura 5 Cumplimiento de funciones ajenas al puesto de trabajo

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Con respecto al ambiente laboral todos los encuestados afirman que el ambiente de trabajo en el que se desempeñan es adecuado, sin embargo cabe recalcar que solo el 42% perciben el ambiente laboral con un mayor grado de aceptación (Figura 6). Esto se debe a que la distribución de las máquinas es muy estrecha, esto para aumentar la rapidez en la producción pero incomodando un poco a los operarios.

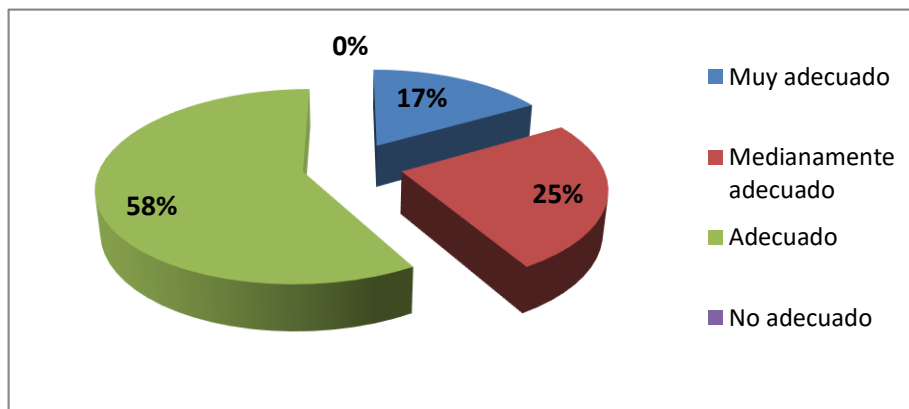


Figura 6 Ambiente laboral

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

En relación a los valores que se practican en la empresa la mayoría de los encuestados opinan que existen 3 valores principales en el ambiente laboral, los cuales son: respeto, responsabilidad y compañerismo (Figura 7). Estos valores son la base para el correcto desempeño de sus funciones y mantener una armonía en el trabajo.

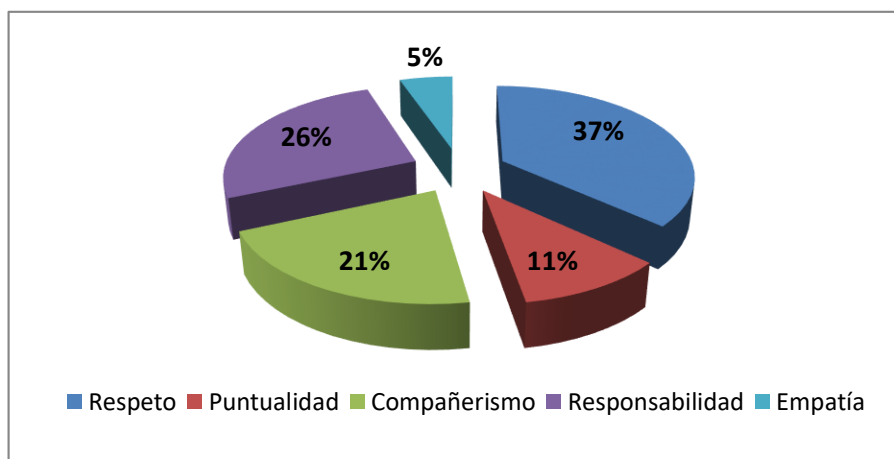


Figura 7 Valores de la empresa

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

En relación a la aceptación del salario percibido por parte de los trabajadores, los datos muestran que la mitad considera que el salario que ganan es adecuado a sus funciones (Figura 8), mientras que la otra mitad considera que debe ganar más. Uno de los factores que toman en cuenta puede ser la carga de trabajo asignada a su puesto o que en su puesto de trabajo tienen más responsabilidades que en otros.

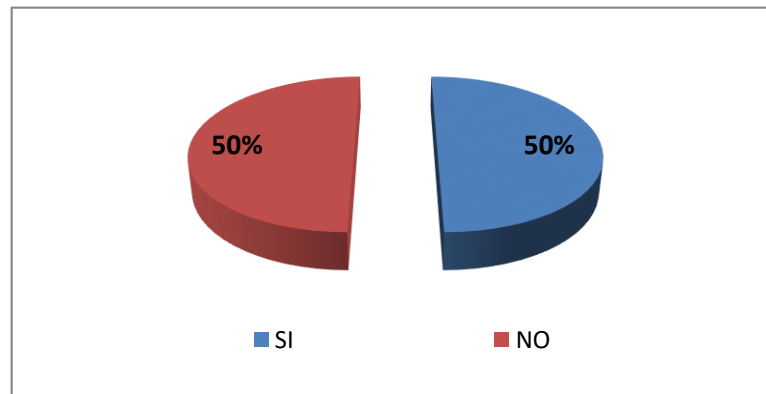


Figura 8 Aceptación del salario percibido por el personal

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

En cuanto a las condiciones del puesto de trabajo, donde se considera el calor, ruido, la iluminación y la higiene, los datos indican que la mayoría de los empleados consideran que las condiciones en su puesto son las adecuadas para desempeñar correctamente sus funciones (Figura 9). Los empleados que no se sienten totalmente a gusto indican que falta espacio.

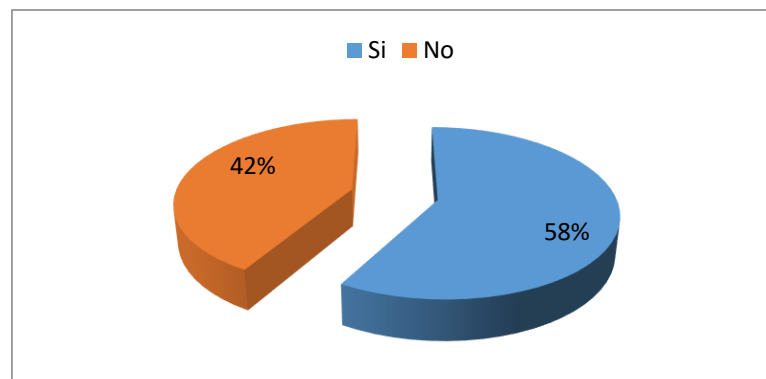


Figura 9 Condiciones adecuadas en el puesto de trabajo

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

Con respecto a la carga de trabajo asignada a cada puesto, la mayoría de los empleados afirma que se sienten conformes con la carga de trabajo que soportan diariamente (figura 10). Por el contrario el 33% manifiesta que las actividades que desempeñan requieren de mayor tiempo, por lo que algunas veces se acumulan de la materia prima enviada del proceso anterior.

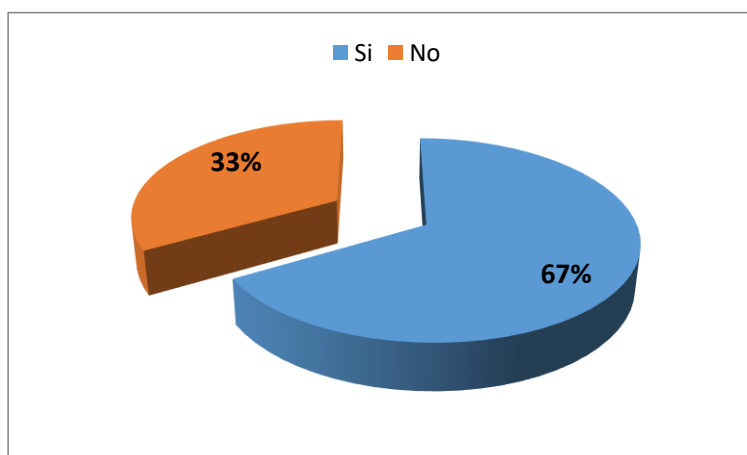


Figura 10 Aceptación de la carga de trabajo en cada puesto

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Con respecto a la satisfacción del cliente casi todos los empleados están de acuerdo en que los clientes están satisfechos con los productos y el servicio que brinda la empresa (figura 11), esto basado en que casi nunca tienen reclamos, además de la relación calidad-precio que ofrecen.

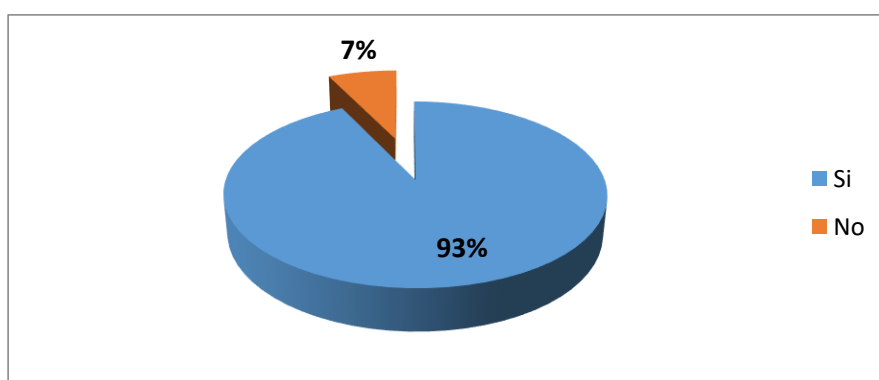


Figura 11 Clientes Satisfechos

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

2. Análisis de la ficha de observación

Se realizó una ficha de observación para cada puesto de trabajo con el fin de determinar las actividades que debe realizar y analizar las habilidades con que debe contar el empleado para desempeñar correctamente dichas actividades (Anexo 3). Esta información quedará plasmada en el manual de funciones, sirviendo de guía para la capacitación de nuevos miembros que logren ingresar a la organización. Además ayuda a mantener un control sobre las actividades que el personal debe realizar.

1.7. Matriz FODA

1.7.1. FODA

Tabla 2

FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Know How de la gerente en cuanto al proceso productivo.	1. Nuevos nichos de mercado en la región amazónica debido a las características de las prendas.
2. Variedad de productos.	2. Vinculación UTN y Empresas Familiares.
3. Vendedores capacitados en negociación.	
4. Proveedores	
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Planificación no definida.	1. Competencia Posicionada.
2. Estructura Organizacional deficiente.	2. Contrabando de prendas de vestir de países fronterizos.
3. Proceso de Reclutamiento y Selección de personal.	
4. Capacitación de los trabajadores de producción.	

1.7.2. Cruce estratégico

Tabla 3

Cruce estratégico

FO	DO
(F1, F2, F4 – O1) Ofrecer muestras gratis de los productos a comercializadores en la región amazónica del país para captar nuevos mercados.	(O2 – D1 y D2) Capacitación en planificación, gestión administrativa, estructura administrativa, recursos humanos, selección de personal, estrategias de venta, cómo crear ventajas competitivas y otros temas que requiera la empresa.
(F3 – O1) Conseguir mejores contratos con los clientes y convencer a nuevos clientes que consuman los productos de la empresa.	
FA	DA
(F1, F2 – A1) Continuar mejorando la calidad de los productos sin elevar en exceso el precio de venta.	(D1 – A1) Desarrollar una planificación dentro de la empresa que permita definir objetivos y estrategias para captar una mayor cuota de mercado.
(F1, F2 – A1) Elaborar productos para un nuevo nicho de mercado.	(D3, D4 – A2) Contratar personal con experiencia y capacitar a los que ya forman parte de la empresa para obtener un producto final con mayor calidad que la de países fronterizos.
(F4 – A1) Buscar proveedores que ofrezcan materia prima de buena calidad a un menor costo.	

1.8. Identificación de la oportunidad diagnosticada

Una vez analizada la información que se obtuvo de la empresa se determinó que el principal problema es la deficiente gestión administrativa que mantienen los dueños, debido a la inexistencia de herramientas administrativas como un manual que contribuyan a una mejor gestión y que apoye a una mejor y oportuna toma de decisiones. Las principales causas del problema es que la empresa carece de:

- Una misión, visión y objetivos claros y alcanzables.
- Políticas que permitan controlar el desempeño de los trabajadores.
- Un organigrama que determine mandos de autoridad.
- Un documento que identifique las funciones y responsabilidades de cada integrante de la empresa.
- Un documento que contenga todos los procedimientos y procesos que se desarrollan dentro de la empresa.

Una vez que se ha identificado el problema y sus causas principales, se evidencia la necesidad de desarrollar un manual denominado:

“Manual Administrativo para la pequeña empresa textil “GLADITEX” de la ciudad de Cotacachi, provincia de Imbabura.”

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La pequeña empresa

En términos generales las pequeñas empresas son aquellas que, dependiendo del país, tienen un volumen de venta anual y un número de trabajadores que no excede de un determinado tope. Posee mayor estructura administrativa y patrimonio que las microempresas, por lo que puede ofrecer garantías hipotecarias y obtener préstamos individualmente (Greciet, Flores, & Ortega, 2011).

2.2. La pequeña empresa en el Ecuador

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, mediante resolución, acogió la clasificación de pequeñas y medianas empresas, PYMES, de acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente, donde expresa que una pequeña empresa contiene un personal ocupado entre 10 y 49 personas, el valor bruto en ventas va desde los \$100,001 hasta \$1'000,000 y el monto en activos se establece desde los \$100,001 hasta \$750,000 (Cámara de comercio de Quito, 2017).

La pequeña empresa en el Ecuador ha crecido a través de los años, iniciándose como emprendimientos que ofrezcan una mejor calidad de vida a sus propietarios y al medio en que se desarrollan. El número de este tipo de empresas ha crecido debido a que Ecuador cuenta con una de las tasas de emprendimiento más altas de América Latina, así lo sostiene el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), un reporte global que mide el emprendimiento. Los datos del GEM (2017) afirman que el Índice de actividad Emprendedora Temprana (TEA) del Ecuador es de 31,8% en 2016. Sin embargo este sector ha experimentado dificultades junto con la economía general de todo el país, por lo que en el año 2016 los ingresos y participación en el PIB se han visto reducidos, como muestran los datos de la Superintendencia de Compañías,

Valores y Seguros (Tabla 1), por otro lado a pesar de las dificultades el número de empresas continúa en aumento y siguen siendo una parte importante de la economía Ecuatoriana.

Tabla 4

Participación pequeña empresa en Ecuador

Número, ingresos, crecimiento y participación de la pequeña empresa en el Ecuador					
Año	2012	2013	2014	2015	2016
Número	12.769	14.422 ↑	15.874 ↑	16.853 ↑	17.498 ↑
Ingresos (USD Millones)	6.161	6.362 ↑	6.849 ↑	6.858 ↑	6.365 ↓
Crecimiento de ingresos	nd	3,3%	7,7%	0,1%	-7,2%
Ingresos / PIB	7,0%	6,7%	6,7%	6,9% ↑	6,5% ↓

Elaborado por: El autor.

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

2.3. Aspecto legal

2.3.1. Constitución de la república del Ecuador

Con respecto a la Constitución del Ecuador se toma en cuenta los artículos (Anexo 4) relacionados con:

- Promover el uso de tecnología amigable con el ambiente, que reduzca la contaminación en el desarrollo de las empresas.
- Garantizar el un trabajo digno con remuneración justa.
- Garantizar la seguridad social.
- Reconocer las diversas formas de organización de la producción en la economía del país.
- Hacer que se cumplan los principios y normas de calidad.
- Promover el comercio justo.

2.3.2. Código del trabajo

El código del trabajo debe estar presente en el desarrollo de contratos, manuales, reglamentos y demás documentos relacionados con los trabajadores, es por ello que se ha tomado en cuenta los artículos (Anexo 5) relacionados con los siguientes temas:

- Tipo de contratos de trabajo permitidos.
- Formas de remuneración, es decir cómo se va a pagar al empleado.
- Obligaciones por parte del empleador así como por parte del trabajador.
- Prohibiciones que tiene el empleador así como el trabajador.
- Duración máxima de la jornada de trabajo.
- Descansos obligatorios y vacaciones.
- Reglamento interno de la empresa.
- Sueldos, salarios, utilidades y remuneraciones adicionales.

2.3.3. Código orgánico de la producción, comercio e inversiones

El COPCI señala la clasificación de las MIPYMES en Ecuador (Anexo 6), tomando en cuenta el número de trabajadores y el valor bruto de las ventas anuales, de conformidad con los rangos establecidos según la Comunidad Andina de Naciones. La Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente, expresa que una pequeña empresa contiene un personal ocupado entre 10 y 49 personas, el valor bruto en ventas va desde los \$100,001 hasta \$1'000,000 y el monto en activos se establece desde los \$100,001 hasta \$750,000 (Cámara de comercio de Quito, 2017).

2.3.4. Servicio ecuatoriano de normalización

Norma NTE INEN 1875:2017-04 ETIQUETADO DE PRENDAS DE VESTIR Y ROPA DE HOGAR.

Esta norma establece una serie de requisitos que debe cumplir el etiquetado de las prendas de vestir:

- *Las etiquetas deben ser permanentes para su identificación, de un material resistente, preferentemente de naturaleza textil.*
- *Las dimensiones de las etiquetas permanentes deben ser tales que permitan contener la información mínima requerida.*
- *Deben contener todas las especificaciones de la prenda o el producto textil elaborado, su composición, talla y demás información necesaria para el consumidor.*
- *Deben contener la Razón Social e identificación fiscal (RUC) del fabricante o importador y el país de origen.*
- *Instrucciones de cuidado y conservación (Servicio Ecuatoriano de Normalización, 2017).*

2.3.5. SRÍ

Es la institución pública encargada de la recaudación de impuestos o tributos del Estado que los contribuyentes deben aportar periódicamente.

2.4 Gestión

Chiavenato (2007) relaciona a la gestión como *“la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”*.

Por otro lado Fayol, Taylor & Hitz (1987) definen *“en relación a la gestión, se deben tener en cuenta cuatro acciones: prever, planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar”*

Combinando las definiciones de los estudiosos de administración podemos decir que la gestión es la acción de utilizar de manera adecuada los recursos disponibles a través de la

planificación, organización, dirección y control, donde el factor más importante es el talento humano.

2.5. Planificación estratégica

La planeación estratégica permite definir una empresa en el corto y largo plazo, los objetivos a cumplir y las estrategias a seguir para lograrlos, mediante la identificación de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (Flórez, 2015, pág. 171)

La planeación estratégica representa un punto de partida y una directriz a seguir en las actividades que desarrolle la empresa. La planificación estratégica contiene la razón de ser de una empresa, a donde quiere llegar en el largo plazo y cómo va a conseguirlo.

2.5.1. Misión

Según Münch & García (2014), *la misión describe la actividad o función básica de producción o servicio que desarrolla la empresa y que es la razón de su existencia; expone a lo que se dedica la empresa.*

Según Flórez (2015) *la misión es la definición del negocio en todas sus dimensiones, involucrando al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.*

La misión representa la actividad que realiza la empresa y está estrechamente relacionada con el producto o servicio que oferta, el mercado o clientes al que se dirige y los valores que defiende y practica la entidad.

2.5.2. Visión

La visión expresa lo que la empresa desea ser en el futuro, es decir las aspiraciones que quiere llegar a cumplir en un futuro estimado. La visión está relacionada con un estado futuro, posible

(la visión debe ser realista) y deseable de la empresa que sirve para determinar sus aspiraciones cualitativas (propósitos) y cuantitativas (objetivos) (Münch & García, 2014).

La visión es una declaratoria de donde quiere que su empresa esté a mediano y largo plazo. Esta no debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule la identificación con la empresa de todos los que la van a conformar (Flórez, 2015)

La visión representa el plano futuro deseado en el que quiere encontrarse la empresa y es recomendable que la misma tenga un período de 5 años. Varios autores consideran que la visión no debe expresarse en números, pero hay otros que definen que la visión debe ser cuantitativa y con justa razón, pues la visión de una empresa debe ser medible en el mediano y largo plazo para saber si se podrá alcanzar en el tiempo establecido.

La misión y visión están íntimamente relacionadas y deben tener la capacidad de crear un compromiso especial de todo el recurso humano con la empresa. Todos los empleados deben sentirse identificados y comprometidos a cumplir con las actividades necesarias para llevar a cabo la misión y visión establecidas.

2.5.3. Objetivos

Los objetivos se traducen como los resultados específicos que una organización quiere alcanzar en base a su misión establecida. Establecer objetivos en una empresa es esencial, porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Cabe recalcar que los objetivos deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros (Fred, 2013, pág. 11).

Todas las organizaciones deben plantearse objetivos claros, razonables de acuerdo a su capacidad y sobre todo medibles para verificar gradualmente que pueden alcanzarse en el período de tiempo establecido. Los objetivos son indispensables en una organización ya que

determinan un camino a seguir, permiten dar una dirección a la empresa hacia los resultados que se desean obtener.

2.5.4. Estrategias

Las estrategias señalan un plan general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos enfocados al cumplimiento de los objetivos de la empresa. En definitiva las estrategias establecen cómo se debe utilizar los recursos disponibles para que aumenten las probabilidades de que se cumplan los objetivos establecidos. (Rodríguez, 2013, pág. 190)

Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los directivos de la empresa y de emplear una gran cantidad de recursos. Afectan las prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años, por eso se orientan hacia el futuro (Fred, 2013, pág. 11).

Las estrategias determinan el plan de acción que se va a realizar para alcanzar el cumplimiento de los objetivos. Las estrategias requieren de la toma de decisiones de la persona a cargo y de los recursos disponibles en la empresa. Determinar las estrategias adecuadas puede ser determinante en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.5.5. Valores

Según Rodríguez (2013) los valores comunes son los principios morales y filosóficos que, por obra de la dirección, comparten todos los miembros de la empresa. Los valores guían la acción e inspiran un mínimo de adhesión.

Los valores en la empresa son la guía del accionar ético de los miembros de la organización, así mismo producen un ambiente laboral de calidad y ofrece una excelente imagen corporativa hacia sus clientes.

2.5.6. Políticas

Las políticas se identifican como guías de pensamiento en las que se basará la toma de decisiones; las políticas no requieren de acción sino que sirven de guía a los administradores al momento de tomar una decisión en la empresa. Varios autores indican que la esencia de las políticas es el buen juicio. (Rodríguez, 2013, pág. 190)

Según Fred (2013) *las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes.*

Las políticas se traducen en las reglas que cada miembro de la organización debe cumplir y fijan una guía de cómo se debe actuar para alcanzar los objetivos que la empresa se ha planteado.

2.6. El organigrama

Según Werther, Davis, & Guzmán (2014, pág. 89), *esta herramienta permite conocer de manera gráfica la ubicación de cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación.*

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan: La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma (Rojas, 2009, pág. 5).

2.6.1. Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama

1. *Líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.*

Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre. Las horizontales señalan especialización y correlación.

Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando.

Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.

2. *Líneas de puntos o discontinuas: son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales.*
3. *Figura Geométrica con un recuadro indica condición especial o autónoma.*
4. *Se puede destacar una unidad para llamar la atención. Para ello se utiliza medio recuadro, bastante coloreado, para cada unidad que se vaya a resaltar.*
5. *Las líneas con zigzagueos al final y una flecha indican continuación de la estructura.*
6. *Los círculos colocados en espacios especiales del organigrama y que poseen un número en su interior, indica un comité en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número (Rojas, 2009, pág. 7).*

2.7. Análisis y descripción de puestos

Los puestos de trabajo contienen actividades o funciones que debe realizar cada miembro de la empresa de acuerdo con la descripción del puesto que desempeña. Los puestos forman parte integral y de gran importancia de la estructura organizacional, ya que condicionan y determinan la distribución, configuración y grado de especialización que se requiere para ocupar cada puesto de trabajo (Werther, Davis, & Guzmán, 2014, pág. 89).

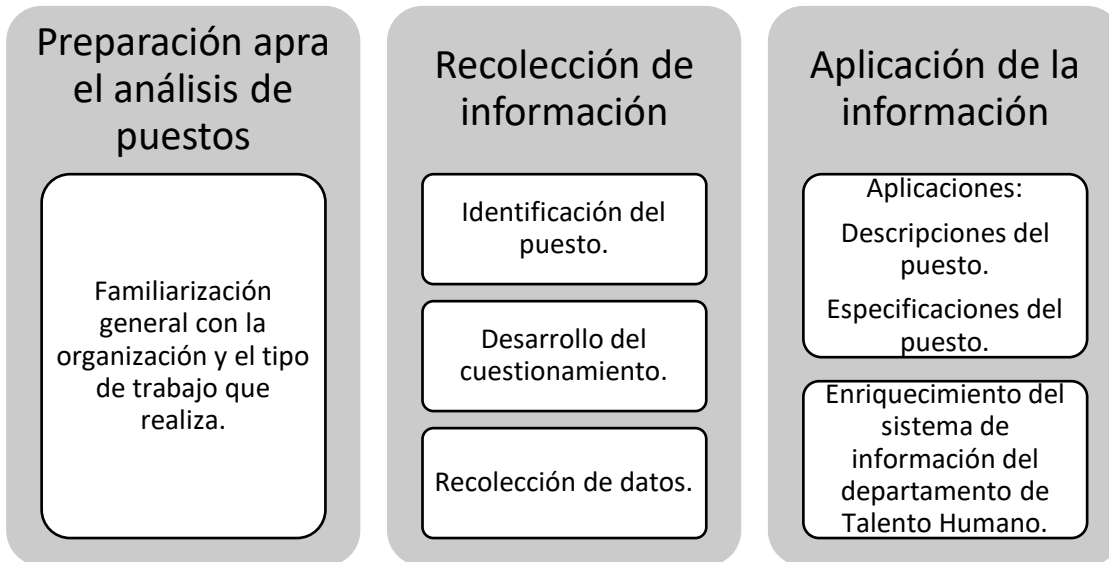


Figura 12 Fases de la información sobre análisis de puestos

Elaborado por: Werther; Davis & Guzmán

Fuente: (Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano, 2014, pág. 95)

2.7.1. Identificación del puesto

Se debe conocer cuáles son los distintos puestos que existen en la organización, el analista puede utilizar listas obtenidas de los registros de nómina, de organigramas y de discusiones con los empleados y sus supervisores. Mediante un análisis de puestos se identifican los deberes, responsabilidades, competencias y niveles de desempeño que se desea investigar. Se debe realizar una identificación clara del puesto y cómo encaja en la organización (Werther, Davis, & Guzmán, 2014, págs. 90-91).

Según Huamán & Ríos (2015, pág. 251) la identificación del puesto debe contener:

- *Nombre del puesto*
- *Área de trabajo (por ejemplo: ventas, compras, producción, entre otros)*
- *Jefe inmediato: a quien reporta o quién es su superior inmediato.*
- *A quien supervisa: sus subordinados.*

La identificación del puesto permite determinar a qué departamento pertenece a quien debe entregar resultados e informes y quién o quiénes son las personas a su cargo. Este proceso permite identificar el número de cargos y puestos que existe dentro de la organización para

luego recabar información que detalle las funciones y responsabilidades que contiene cada uno de ellos.

2.7.2. Obtención de datos

Existen diversas herramientas o técnicas para obtener información que se requiere para el análisis de puestos, el analista debe examinar la que mejor se ajuste a su método de investigación. Entre ellas tenemos las entrevistas, cuestionarios, bitácora de empleados, observaciones o combinaciones de estas técnicas (Werther, Davis, & Guzmán, 2014, pág. 94).

2.7.3. Descripción de puestos

Es un documento escrito que identifica, define, describe el trabajo que se debe realizar a partir de varias características. Hace referencia a la desagregación del cargo en todos sus componentes: qué hace el ocupante, cómo, cuándo, dónde lo realiza, en qué condiciones y cuál es su fin (Torres & Jaramillo, 2015, pág. 63)

En la descripción del puesto se determina las funciones y responsabilidades que tiene cada puesto de trabajo. Aquí se determinan también las competencias que debe cumplir y habilidades requeridas para la correcta realización del trabajo.

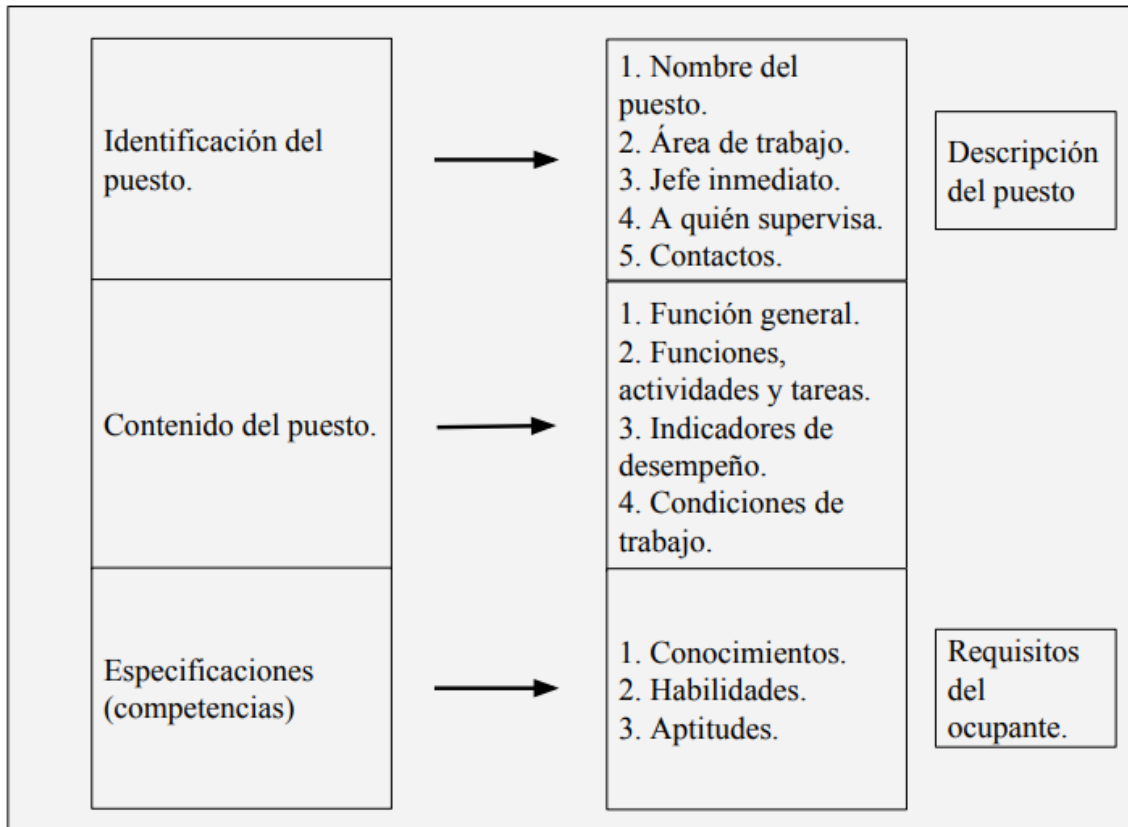


Figura 13 Fases de la información sobre análisis de puestos

Autor: (Huamán & Ríos)

Fuente: (Metodologías para implantar la estrategia. Diseño organizacional de la empresa, 2015, pág. 254)

2.7.4. Competencias

Según Torres & Jaramillo (2015, pág. 121) “las competencias son un compendio de conocimientos, destrezas, valores, hábitos y motivos permanentes de la persona, que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta exitosamente una tarea, actividad o se realiza un trabajo, sea laboral o personal; tienen una relación causal con el rendimiento laboral y pueden ser generalizables a más de una actividad”

Según Mertens (2000) citado en Torres & Jaramillo (2015, pág. 122), manifiesta que las competencias son *“el conjunto de atributos de la persona que no se limitan al conocimiento, si no que incluyen las habilidades, actitudes, comunicación y personalidad, es decir, define a la formación de manera integral”*

Las competencias son el conjunto de conocimientos, actitudes, habilidades y personalidad necesaria para el correcto desarrollo de una actividad, sea de carácter laboral o personal.

1. Competencias Generales

Según Torres & Jaramillo (2015, pág. 124) “Hacen referencia al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas definidas por la organización, y cuya principal regla de diseño y gestión es que deben ser poseídas por todos los miembros que la componen independientemente del cargo que ocupen, ya que al tenerlas y desarrollarlas contribuyen substancialmente al éxito y la productividad organizacional”.

Las competencias generales son el conjunto de conocimientos y actitudes comunes que deben tener todos los miembros de la organización; contribuyen directamente al éxito de la organización ya que permiten que todas las actividades se desarrollen en completa armonía.

2. Competencias Específicas

Según Torres & Jaramillo (2015, pág. 124) “Se constituyen a partir de aquellos conocimientos, habilidades y/o destrezas específicas que deben demostrar poseer las personas para desempeñar eficazmente una función determinada”.

Las competencias específicas hacen referencia al conjunto de conocimientos y habilidades específicas, necesarias para el correcto desarrollo de una actividad en un determinado puesto de trabajo. No es necesario que todos los miembros de la organización compartan este tipo de competencias, ya que son propias de cada puesto.

2.8. Manual administrativo

Un manual es un documento que contiene de forma ordenada y sistemática información que una organización considera necesaria para la mejor ejecución del trabajo. Los manuales de carácter

administrativo que más utilizan las organizaciones son el manual de funciones y el manual de procedimientos (Huamán & Rios, 2015, pág. 278).

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar, transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (Franklin, 2014).

Los manuales administrativos son herramientas administrativas que ayudan a mejorar la gestión de una organización, permiten mejorar la comunicación y coordinación de actividades y responsabilidades. En ellos se contiene información de toda la empresa dependiendo de la finalidad del manual, en el de organización se detalla por ejemplo los antecedentes, la base legal, estructura organizacional, políticas, procesos entre otros aspectos; en el manual de funciones se determina las instrucciones, funciones, responsabilidades y competencias de cada puesto de trabajo.

2.8.1. Manual de Organización

Según Franklin (2014) *este tipo de manual contiene información detallada de la organización como son los antecedentes, normativa, estructura orgánica, organigrama, misión, visión y funciones organizacionales.*

Según Franklin (2014) el manual debe contener:

- *Logotipo de la empresa.*
- *Nombre de la empresa.*
- *Denominación y extensión del manual (general o específico). Si corresponde a una unidad en particular, debe anotarse esa área.*
- *Lugar y fecha de elaboración.*
- *Numeración de páginas.*

- *Sustitución de páginas (actualización de información).*
- *Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.*
- *Clave del formato: en primer término se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar la forma; en tercero, el número consecutivo del formato y, en cuarto, el año.*

2.8.2. Manual de Funciones

Según Huamán & Rios (2015) *el manual de funciones se compone por los organigramas de las unidades organizativas que integran la macroestructura y las descripciones de puestos que forman las unidades administrativas de la organización.*

Según Franklin (2014) *este manual es conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.*

El manual debe contener:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc.).
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría).
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.

2.8.3. Levantamiento y modelado de procesos

Los procesos estratégicos, de negocio y soporte reflejan la identidad, características y el que hacer de cada organización. Para lograr utilizar dichos procesos, como herramientas modeladoras de la organización, es necesario identificar las actividades en las que se componen; estudiarlas, desglosarlas y finalmente estandarizarlas de manera tal, de poder generar un patrón de control, que permita a los integrantes de los diferentes equipos de trabajo que participan en la organización, homologar el lenguaje técnico tanto para su gestión como para evaluación (CAIGG de Chile, 2016, pág. 5).



Figura 14 Fases Generales para el levantamiento de procesos

Autor: (CAIGG de Chile, 2016)

Fuente: (Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, 2016)

2.8.4. Mapa de procesos

1. Definición de proceso

Según Huamán & Ríos (2015, pág. 289) “un proceso de negocios es el conjunto de actividades secuenciales que una organización realiza, para buscar y obtener un resultado, que puede ser un producto o servicio con valor para los clientes internos y externos, y para ello consumen insumos y utilizan recursos del medio”

Un proceso es el conjunto de actividades donde intervienen insumos, mano de obra y recursos de la empresa que se transforman con el fin obtener un producto o brindar un servicio a la comunidad.

2. Mapa de procesos

Según Huamán & Ríos (2015, pág. 303) *“Es el conjunto de procesos de una organización ordenados y clasificados, de tal manera que trasluzca las acciones y estrategias que la organización realiza o pretende realizar en su interior”*.

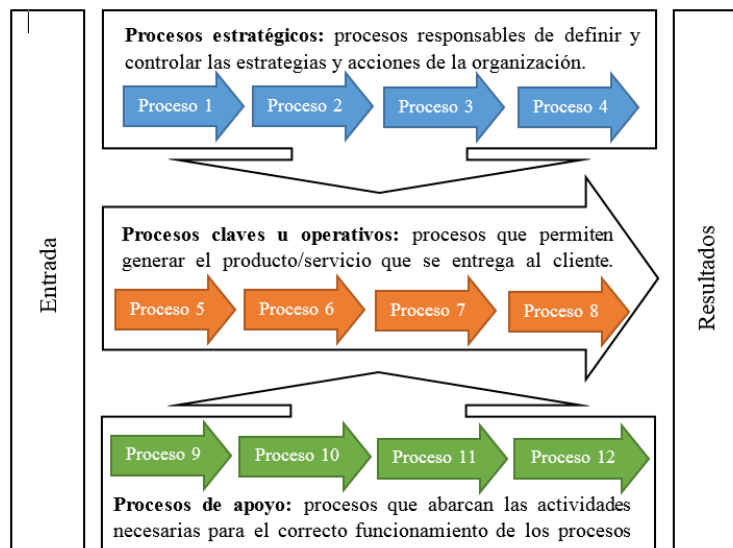


Figura 15 Mapa de procesos

Fuente: Huamán & Ríos (2015, pág. 303)

2.8.5. Manual de Procedimientos

Un procedimiento es una orientación para la acción. Un procedimiento puede dictar los pasos que debe seguir quien lleva a cabo una actividad. Una herramienta administrativa que debe utilizar la mayoría de las empresas es un manual de procedimientos, ya que es una herramienta que fortalece la capacidad para realizar el trabajo, debido a que cuando se conoce y se comunica la manera como debe realizarse una actividad, se logra un orden y uniformidad, por lo tanto un mejor resultado. (Rodríguez, 2013).

Según Franklin (2014) *el manual de procedimientos constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones*

relacionadas entre sí, que se constituyen en una unidad para realizar una función, actividad o tarea específicas en una organización.

Todo procedimiento incluye los tiempos de ejecución, el uso de recursos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad. (Franklin, 2014)

El manual de procedimientos es una guía que permite capacitar a los empleados en los pasos a seguir para cumplir de manera óptima dicho proceso, el mismo contiene pasos secuenciales, el tiempo necesario para cada uno, los recursos necesarios y los responsables para asegurar que el procedimiento cumpla con los resultados esperados, sin producirse ningún problema.

2.8.6. Flujogramas

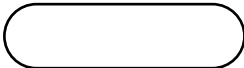
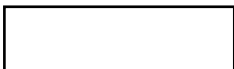
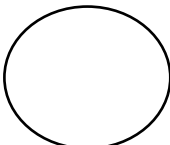

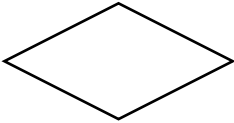

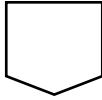
EL Flujograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos. Según Gómez Cejas, Guillermo. Año 1.997; El Flujograma, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc. (Acosta, Arellano, & Barrios, 2009, pág. 4).

Un Flujograma es una herramienta gráfica que permite entender mejor un proceso determinado, ya que expone en orden cronológico cada actividad que se debe realizar y a cargo de quién para llevar a cabo un proceso ordenado y obtener el mejor resultado esperado del mismo.

1. Simbología

Tabla 5

Simbología para la elaboración de flujogramas.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o fin del proceso.
	Etapas del proceso (actividad a desarrollar).
	Entrada procedente de otro proceso del SGIC.
	Salida del proceso (evidencia documental).
	Decisión.
	Conector con otra etapa del proceso.
	Conector con otra página de la descripción del proceso.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Introducción

El manual administrativo contiene información ordenada y de vital importancia para el correcto funcionamiento de las empresas, es una herramienta que pretende mejorar la gestión y la distribución de recursos, responsabilidades y funciones, efectuando los procesos de una manera más eficaz que permitan mejorar la productividad dentro de GLADITEX.

La finalidad del manual administrativo para la empresa textil “GLADITEX” es proveer a la gerencia de una herramienta que contenga información oportuna que contribuya a una mejor toma de decisiones. El manual contiene información general de la empresa e información detallada de los procesos que se desarrollan dentro de la misma, así como las responsabilidades y funciones de cada miembro de la organización.

3.2. Objetivo General

Mejorar la gestión administrativa en la empresa GLADITEX

3.3. Objetivos Específicos

- Establecer lineamientos y políticas que contribuyan a mejorar el desarrollo de los procesos en la empresa.
- Determinar las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo en la organización.
- Identificar los procesos y procedimientos desarrollados en la empresa.

3.4. Diseño de la propuesta

3.4.1. Objeto

El manual administrativo se utiliza como una herramienta de organización y comunicación, ya que contiene información ordenada y sistémica sobre los objetivos, políticas, funciones y procesos que se desarrollan dentro de la empresa, logrando de esta manera una administración más ordenada y eficiente.

3.4.2. Alcance

El presente manual administrativo de funciones y procesos contiene información relevante para cada departamento de la organización, indicándose la descripción del puesto y funciones que tiene cada empleado. Además contiene información detallada acerca de los procesos que se desarrollan en la empresa para su correcto funcionamiento.

3.4.3. Política

- Para la selección y contratación de nuevo personal se verificará que el postulante cumpla los requerimientos establecidos en el manual de funciones y procesos de la empresa GLADITEX.
- El presente manual servirá como una guía en el desarrollo de las actividades de cada uno de los miembros de la organización.
- Se tomará en cuenta las funciones establecidas en el manual para la evaluación de desempeño del personal.
- Se inspeccionará periódicamente la eficiencia y eficacia de los procesos establecidos en el manual con el fin de actualizarlos o modificarlos en caso de ser necesario para el correcto funcionamiento de la empresa.

- Se debe difundir y capacitar a los empleados sobre el contenido de este manual para su correcta aplicación dentro de la empresa.
- El presente manual será utilizado como una herramienta de guía y capacitación del personal nuevo contratado.
- El manual administrativo de la empresa GLADITEX entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación.

3.4.4. Marco Legal

1. Código del trabajo

- Establece las obligaciones por parte del empleador y de los trabajadores.
- Duración máxima de la jornada de trabajo.
- Sueldos, utilidades, beneficios y vacaciones.

3.4.5. Estructura Orgánica

1. Organigrama

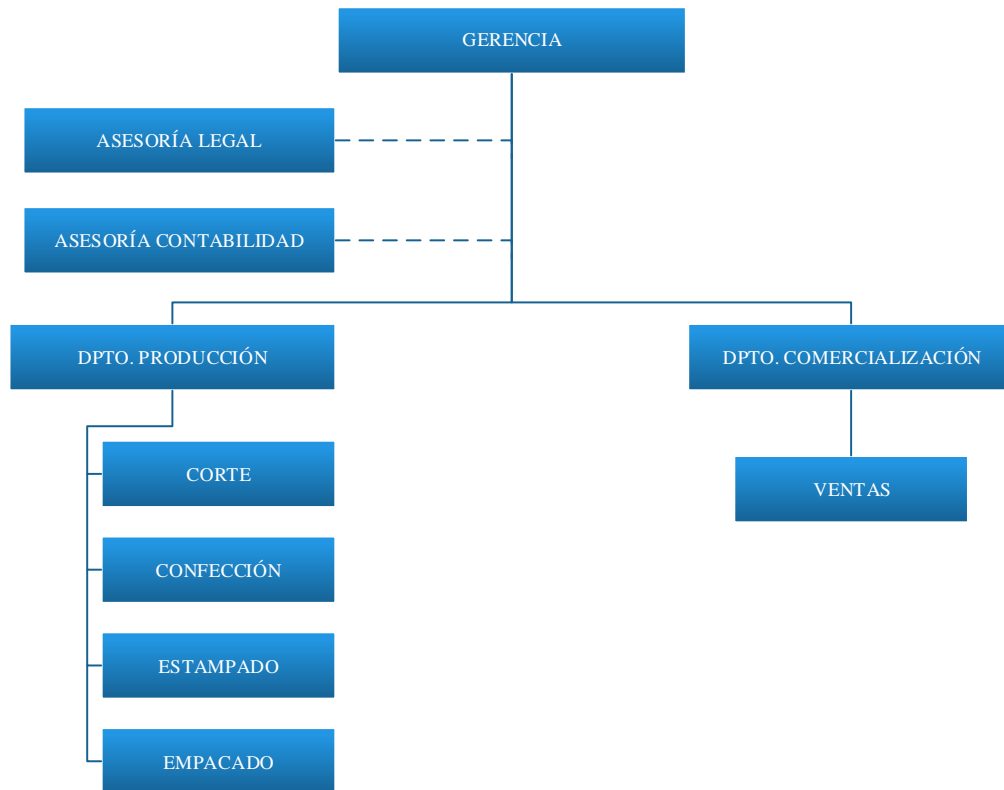


Figura 16 Organigrama de GLADITEX

Elaborado por: El Autor

3.4.6. Planificación

1. Misión

Somos una empresa productora y comercializadora al por mayor de ropa para niños y niñas de entre 3 y 4 años de edad; ofrecemos a nuestros distinguidos clientes productos de calidad a precios accesibles. Estamos conformados por un talento humano calificado y mentalizado en atender las necesidades de nuestro mercado y mejorar cada día más nuestros productos.

2. Visión

Para el año 2023 ser considerada como una empresa líder dentro del mercado, ofreciendo una amplia gama de productos de calidad con el fin de satisfacer todas y cada una de las necesidades de nuestros clientes en cuanto a vestimenta se refiere, respaldados con el compromiso de progreso, innovación y desarrollo continuo contando con el apoyo de todos nuestros colaboradores forjando un crecimiento sustentable y sostenible.

1. Objetivos de la empresa

- Establecer continuamente normas de satisfacción del cliente en nuestra empresa, a través de productos de calidad.
- Asegurar la posición competitiva más fuerte en nuestros mercados relevantes, a través de la puntualidad en todas las entregas de productos.
- Obtener una utilidad aceptable en ventas.
- Incrementar el 10% de ventas cada año respecto al anterior.
- Asociarnos con los mejores proveedores, fortaleciendo la calidad de nuestros productos.
- Fomentar un alto nivel de valores para mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa.
- Ser una empresa generadora de empleos.

2. Estrategias

- Mejorar los acabados de las prendas para brindar mayor calidad.
- Gestionar correctamente los pedidos para entregarlos en tiempo y costo.
- Ampliar relaciones con clientes para aumentar las ventas.
- Contratar publicidad para la empresa.
- Mantener una relación estrecha y duradera con los proveedores para acceder a mayores descuentos.

- Realizar capacitaciones o programas para mejorar el ambiente laboral en la empresa.
- Compartir y transmitir los valores de la empresa.

3. Valores

- **Responsabilidad.-** Los trabajadores realizan sus actividades de manera ordenada y a su tiempo, para que los procesos sean más eficaces.
- **Puntualidad.-** La empresa trata de que sus trabajadores respeten las horas de entrada y salida, sin preferencia alguna.
- **Compañerismo.-** Evitando egoísmo y malos comportamientos dentro de la organización.
- **Honestidad.-** Para que los trabajadores conlleven una buena relación entre ellos, debido a la falta de sinceridad que se da en el ambiente laboral.
- **Compromiso.-** Actuar con lealtad protegiendo los intereses de la empresa contribuyendo al logro de los objetivos empresariales.
- **Confianza.-** Con el fin de que los trabajadores mantengan la calma en cuanto a los pagos mensuales y evitar incertidumbre.
- **Agradecimiento.-** Evitando que los trabajadores se marchen de la empresa, ya que necesitan concientizar que la ayuda que se les da, es para su propio desarrollo como persona.
- **Disponibilidad al cambio.-** Debe existir un cambio drástico en la actitud de los trabajadores, la falta de pasión o entrega por el trabajo hace que los procesos sean más lentos.

4. Políticas

De personal

- Los miembros del personal deben entregar a gerencia copia de sus documentos de identificación sin alteración alguna.
- El personal debe cumplir y hacer cumplir el reglamento de la empresa.
- Las jornadas de descansos y vacaciones serán obligatorias.
- Los miembros de la empresa deben cumplir las obligaciones establecidas en el reglamento.
- El reglamento de la empresa debe respetar lo establecido en el Código del Trabajo.
- El reglamento debe ser aprobado por el Ministerio del Trabajo (Anexo 2).

De compras

- Se requiere autorización de gerencia para cualquier tipo de compra por parte de la empresa.
- Sólo la Gerente o Jefe de comercialización pueden realizar compras a nombre de la empresa.
- Se comprará materia prima al por mayor para acceder a descuentos.
- Se realizará compras con facilidad de pago a proveedores que lo permitan.
- El Jefe de comercialización comprará la tela personalmente para asegurar su calidad
- .Se realizará la compra de materias primas con 15 días de anticipación como mínimo, para evitar parar la producción.

De ventas

- Se realizará un máximo del 7% de descuento a ventas en efectivo.
- Se realizará descuento en ventas a crédito únicamente a clientes frecuentes de la empresa.
- El plazo máximo del crédito es de 3 meses.

- No se otorgará ningún crédito sin aprobación de gerencia.
- La empresa se compromete a entregar la mercadería en el local del comprador.
- El Jefe de comercialización debe fidelizar y aumentar la cartera de clientes de la empresa.


3.4.7. Manual de descripción de puestos y funciones

1. Gerente


		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES “GLADITEX”	
Identificación del Puesto		Perfil del cargo	
Nombre del puesto:	Gerente	Nivel de instrucción:	Ingeniero/a en administración de empresas o carreras afines.
Área:	Gerencia		
Supervisado por:	-	Experiencia:	3 años mínimo desempeñándose en gestión administrativa.
Supervisa a:	Jefe de comercialización, Jefe de producción		
Descripción del Puesto			
Es la persona encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se desarrollan dentro de la organización, de la toma de decisiones, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han planteado en cuanto a la producción y comercialización de los productos.			
Funciones y Responsabilidades			
Cumplir y hacer que se cumplan los, reglamentos, funciones, procesos, políticas y disposiciones existentes en la fábrica.			
Establecer estrategias oportunas para lograr los objetivos planteados.			
Conocer y controlar las actividades que se desempeñan en cada departamento.			
Tomar decisiones oportunas para la solución de problemas.			
Planificar anualmente las actividades a realizarse en la empresa.			
Cumplir con las leyes contables, tributarias y laborales vigentes en el país.			

Proponer estrategias adecuadas para la comercialización de los productos.			
Establecer políticas de crédito para clientes y revisar la cartera vencida.			
Planificar y dirigir actividades que influyan de manera positiva en la motivación y capacitación del personal.			
Mantener relaciones satisfactorias con clientes y proveedores.			
Delegar actividades necesarias.			
Competencias Generales		Competencias Específicas	
Trabajo en equipo		Planificación y gestión	
Iniciativa		Habilidad analítica	
Aprendizaje continuo		Monitoreo y control	
Liderazgo		Inspección de productos	
Motivación			
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

2. Asesor Jurídico

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES “GLADITEX”	
Identificación del Puesto		Perfil del cargo	
Nombre del puesto:	Asesor Jurídico	Nivel de instrucción:	Abogado
Área:	Asesoría		
Supervisado por:	Gerente	Experiencia:	Experiencia de 4 años desempeñando su profesión.
Supervisa a:	-		
Descripción del Puesto			
<p>Es la persona encargada de la resolución de conflictos legales en la mayoría de casos relacionados con conflictos laborales o problemas tributarios. Sus servicios son requeridos de manera ocasional conforme se presentan los conflictos.</p>			
Funciones y Responsabilidades			
Asesorar a la gerencia en cuanto a temas jurídicos.			
Gestionar de manera eficiente los conflictos legales que surjan en la organización.			
Diseñar los documentos pertinentes en cuanto a la contratación de personal de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.			
Competencias Generales		Competencias Específicas	
Trabajo en equipo		Pensamiento crítico	
Juicio y toma de decisiones		Habilidad analítica	
Flexibilidad		Monitoreo y control	
		Comprensión escrita	
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

3. Asesor Contable

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES “GLADITEX”	
Identificación del Puesto		Perfil del cargo	
Nombre del puesto:	Contador	Nivel de instrucción:	Ingeniero en Contabilidad CPA o afines
Área:	Asesoría		
Supervisado por:	Gerente	Experiencia:	3 años en manejo y control de contabilidad, costos y tributación.
Supervisa a:	-		
Descripción del Puesto			
Encargado de elaborar y presentar información contable y financiera de manera oportuna basados en las normas tributarias y contables vigentes a la gerencia para una eficiente toma de decisiones.			
Funciones y Responsabilidades			
Cumplir con las disposiciones contables y tributarias vigentes.			
Llevar la información contable de manera ordenada.			
Recibir todas las facturas emitidas por las ventas de la empresa.			
Archivar la información contable en un lugar seguro y de manera ordenada.			
Realizar las declaraciones al SRI periódicamente.			
Competencias Generales		Competencias Específicas	
Trabajo en equipo		Orientación/asesoramiento	
Iniciativa		Pensamiento estratégico	
Aprendizaje continuo		Recopilación de información	
		Destreza matemática	
		Destreza analítica	
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

4. Jefe de Comercialización

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES “GLADITEX”	
Identificación del Puesto		Perfil del cargo	
Nombre del puesto:	Jefe de comercialización	Nivel de instrucción:	Ingeniero en administración, marketing o carreras afines. O experiencia equivalente al título de tercer nivel.
Área:	Comercialización		
Supervisado por:	Gerencia	Experiencia:	3 años desempeñando funciones similares.
Supervisa a:	-		
Descripción del Puesto			
Encargado de realizar las compras de materia prima necesarias para el proceso de producción de la empresa así como también debe encargarse de mantener buenas relaciones con los clientes para asegurar una cantidad aceptable de ventas cada mes.			
Funciones y Responsabilidades			
Respetar y cumplir los reglamentos y disposiciones de la empresa.			
Asegurar que la empresa cuenta con un proveedor que brinde materia prima de calidad.			
Mantener buenas y duraderas relaciones tanto con proveedores como con clientes.			
Mantener un registro de los clientes y clasificarlos de acuerdo a su calidad de pago y volumen de compra.			
Asesorar al cliente durante todo el procedimiento de ventas en cuanto a especificaciones de las prendas, formas de pago y descuentos.			
En conjunto con el contador evaluar la capacidad de la empresa para otorgar financiamiento en las ventas.			
Proponer estrategias de ventas para ampliar la cartera de clientes.			
Viajar a los locales de los clientes para entregar personalmente los pedidos y solventar cualquier duda o problema que se genere.			
Dar una solución efectiva y oportuna a los problemas que se generen.			
Mantener un buen ambiente laboral.			
Mantener un registro de las prendas que están listas para comercializarse.			
Mantener un registro de los pedidos cumplidos.			
Competencias Generales		Competencias Específicas	
Trabajo en equipo		Planificación y gestión	
Iniciativa		Habilidad analítica	
Aprendizaje continuo		Monitoreo y control	
Liderazgo		Inspección de productos	
Motivación			
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

5. Jefe de Producción

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES “GLADITEX”	
Identificación del Puesto		Perfil del cargo	
Nombre del puesto:	Jefe de producción	Nivel de instrucción:	Ingeniero en psicología industrial, administración de empresas o carreras afines. O experiencia equivalente al título de tercer nivel.
Área:	Producción		
Supervisado por:	Gerencia	Experiencia:	3 años de experiencia en cargos similares.
Supervisa a:	Cortador, Operario de confección, Operario de estampado, Operario de empacado.		
Descripción del Puesto			
Se encarga de cumplir y hacer cumplir los reglamentos, funciones, procesos, políticas y disposiciones existentes en la fábrica con respecto al desarrollo de actividades dentro del área de producción, además de impulsar un buen ambiente de trabajo.			
Funciones y Responsabilidades			
Realizar la orden de adquisición de la materia prima e insumos de acuerdo a las necesidades de la fábrica			
Revisar que los materiales entregados por los proveedores cumplan con los solicitados por la empresa.			
Supervisar la asistencia y puntualidad de los empleados del área de producción.			
Proponer estrategias en cuanto al manejo y capacitación del personal de producción.			
Llevar un control de los materiales e insumos utilizados en la confección de las prendas.			
Capacitar y guiar al nuevo personal en cuanto a las actividades que debe realizar en la empresa.			
Conceder los permisos solicitados por el personal siempre y cuando exista autorización de la gerencia.			
Receptar solicitudes o quejas del personal y gestionar una solución adecuada.			
Fomentar un buen ambiente de trabajo para que las actividades se desarrollen de la mejor manera.			
Informar a la gerencia sobre cualquier situación que se presente con el personal de producción.			
Realizar evaluaciones de desempeño periódicamente al personal asignado a su cargo.			
Competencias Generales		Competencias Específicas	
Trabajo en equipo		Planificación y gestión	
Iniciativa		Monitoreo y control	
Aprendizaje continuo		Habilidad analítica	
Liderazgo		Inspección de productos	
Motivación		Comunicación clara y efectiva	
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:


6. Cortador

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES “GLADITEX”	
Identificación del Puesto		Perfil del cargo	
Nombre del puesto:	Cortador	Nivel de instrucción:	Bachillerato
Área:	Producción		
Supervisado por:	Jefe de producción	Experiencia:	2 años en corte y confección.
Supervisa a:	-		
Descripción del Puesto			
Es la persona encargada de recortar los rollos de tela de acuerdo a los moldes y especificaciones determinadas por el jefe de producción.			
Funciones y Responsabilidades			
Respetar y cumplir los reglamentos y disposiciones de la empresa.			
Comprobar que la tela esté en buenas condiciones para el trazo y corte.			
Informar de manera inmediata al jefe de producción si la tela contiene fallas o desperfectos.			
Requerir al jefe de producción los materiales y herramientas necesarias para el desempeño de sus actividades.			
Suprimir en la medida de lo posible el desperdicio de la tela.			
Mantener en buen estado los moldes de las prendas de vestir.			
Comunicar al jefe de producción la reposición de la materia prima en cuanto se requiera.			
Mantener ordenado y limpio su puesto de trabajo.			
Competencias Generales		Competencias Específicas	
Trabajo en equipo		Corte y Confección	
Iniciativa		Inspección de productos	
Aprendizaje continuo		Manejo de máquinas	
Motivación			
Compromiso			
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

7. Operario de Confección

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES “GLADITEX”	
Identificación del Puesto		Perfil del cargo	
Nombre del puesto:	Operario de Confección	Nivel de instrucción:	Bachillerato
Área:	Producción		
Supervisado por:	Jefe de producción	Experiencia:	2 años en corte y confección.
Supervisa a:	-		
Descripción del Puesto			
El personal encargado de confeccionar las prendas de vestir bajo los estándares de calidad determinados en la empresa.			
Funciones y Responsabilidades			
Respetar y cumplir los reglamentos y disposiciones de la empresa.			
Desempeñar las actividades asignadas por el jefe de producción.			
Antes de confeccionar se debe verificar que la tela no tenga desperfectos.			
En caso de encontrar fallas en la tela informar inmediatamente al jefe de producción.			
Mantener una producción ordenada.			
Informar al Jefe de producción de cualquier problema con la máquina a su cargo.			
Mantener ordenado y limpio su puesto de trabajo.			
Realizar un mantenimiento permanente de la máquina que está bajo su responsabilidad, e informar de manera inmediata cualquier problema existente en el uso de la misma para su oportuna reparación.			
Competencias Generales		Competencias Específicas	
Trabajo en equipo		Corte y Confección	
Iniciativa		Inspección de productos	
Aprendizaje continuo		Manejo de máquinas	
Motivación			
Compromiso			
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

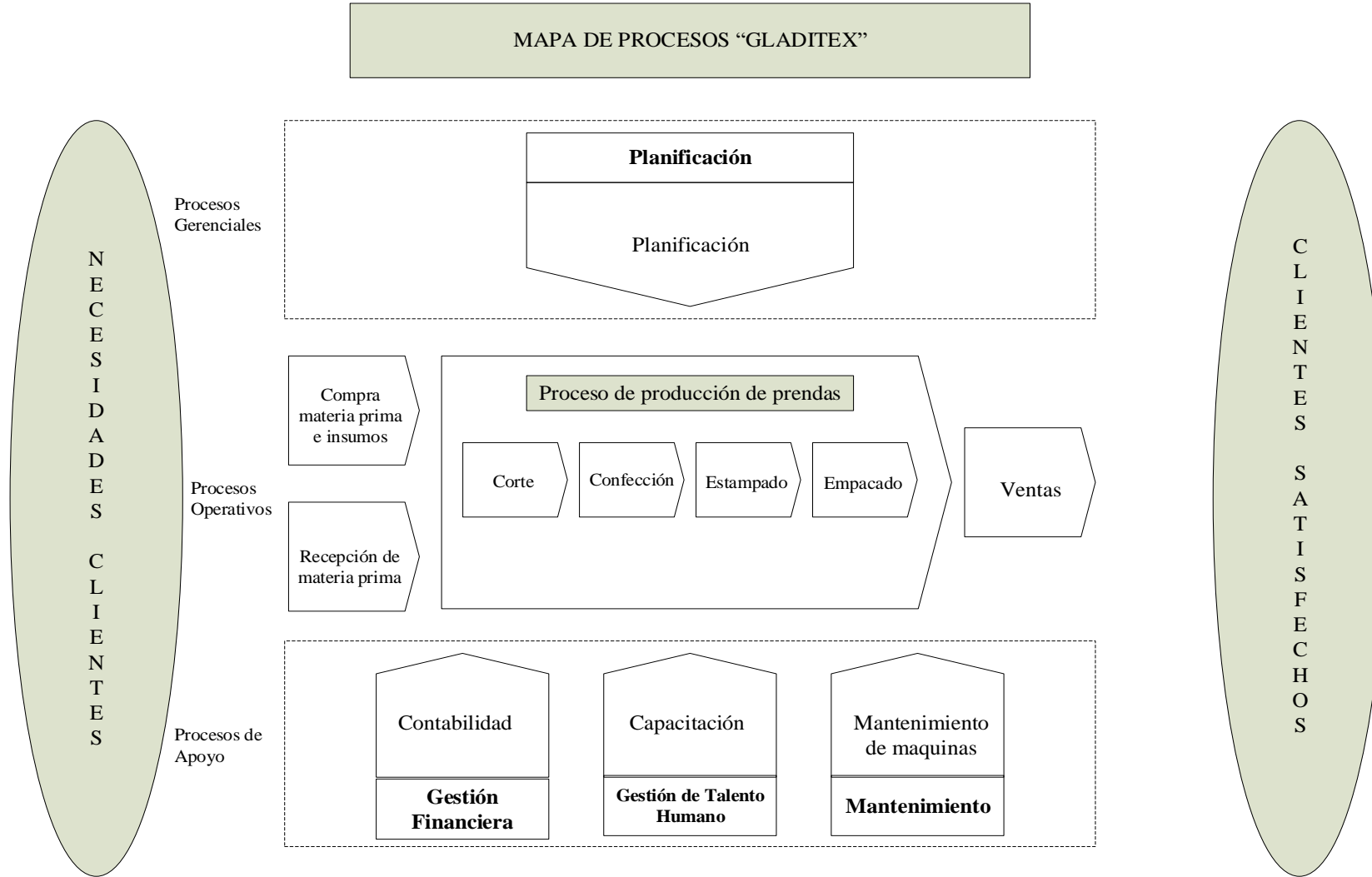
8. Operario de Estampado

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES “GLADITEX”	
Identificación del Puesto		Perfil del cargo	
Nombre del puesto:	Operario de Estampado	Nivel de instrucción:	Bachillerato
Área:	Producción		
Supervisado por:	Jefe de producción	Experiencia:	1 año desempeñando el mismo cargo en otra empresa.
Supervisa a:	-		
Descripción del Puesto			
Persona encargada de colocar el estampado asignado por el jefe de producción en la prenda de vestir.			
Funciones y Responsabilidades			
Respetar y cumplir los reglamentos y disposiciones de la empresa.			
Requerir las herramientas, materiales y estampados necesarios para cumplir con sus actividades.			
Mantener en orden y registrar los estampados que se han utilizado en la jornada de trabajo.			
Verificar que la prenda esté en perfecto estado antes de colocar el estampado.			
Colocar el modelo de estampado designado en cada prenda de vestir.			
Realizar un control de calidad del estampado colocado.			
Informar al Jefe de producción de cualquier problema con la máquina a su cargo.			
Mantener ordenado y limpio su puesto de trabajo.			
Competencias Generales		Competencias Específicas	
Trabajo en equipo		Manejo de máquinas	
Iniciativa		Habilidad Manual	
Aprendizaje continuo		Inspección de productos	
Motivación			
Compromiso			
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

9. Operario de Empacado

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES “GLADITEX”	
Identificación del Puesto		Perfil del cargo	
Nombre del puesto:	Operario de Empacado	Nivel de instrucción:	Bachillerato
Área:	Producción		
Supervisado por:	Jefe de producción	Experiencia:	1 año desempeñando funciones similares.
Supervisa a:	-		
Descripción del Puesto			
Personal encargado de realizar el último control de calidad a las prendas de vestir y proceder a empacarlas para su posterior almacenamiento en la bodega.			
Funciones y Responsabilidades			
Respetar y cumplir los reglamentos y disposiciones de la empresa.			
Revisar que las prendas estén en buen estado y con la calidad establecida en la empresa en cuanto a los acabados y el estampado, antes de proceder a empacarlas.			
Empacar las prendas comprobando las tallas y que todas contengan etiqueta.			
Empacar los conjuntos verificando el color y modelo.			
Mantener un proceso ordenado y ágil.			
Contabilizar todos los conjuntos que se han empacado en la jornada de trabajo.			
Informar al jefe de producción sobre las prendas que están listas para enviar a bodega.			
Mantener ordenado y limpio su puesto de trabajo.			
Competencias Generales		Competencias Específicas	
Trabajo en equipo		Agilidad	
Iniciativa		Inspección de productos	
Aprendizaje continuo		Concentración	
Motivación			
Compromiso			
Período de vigencia:		Fecha última actualización:	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

3.4.8. Mapa de Procesos



Elaborado por: El Autor


3.4.9. Manual de Procedimientos

Objetivos

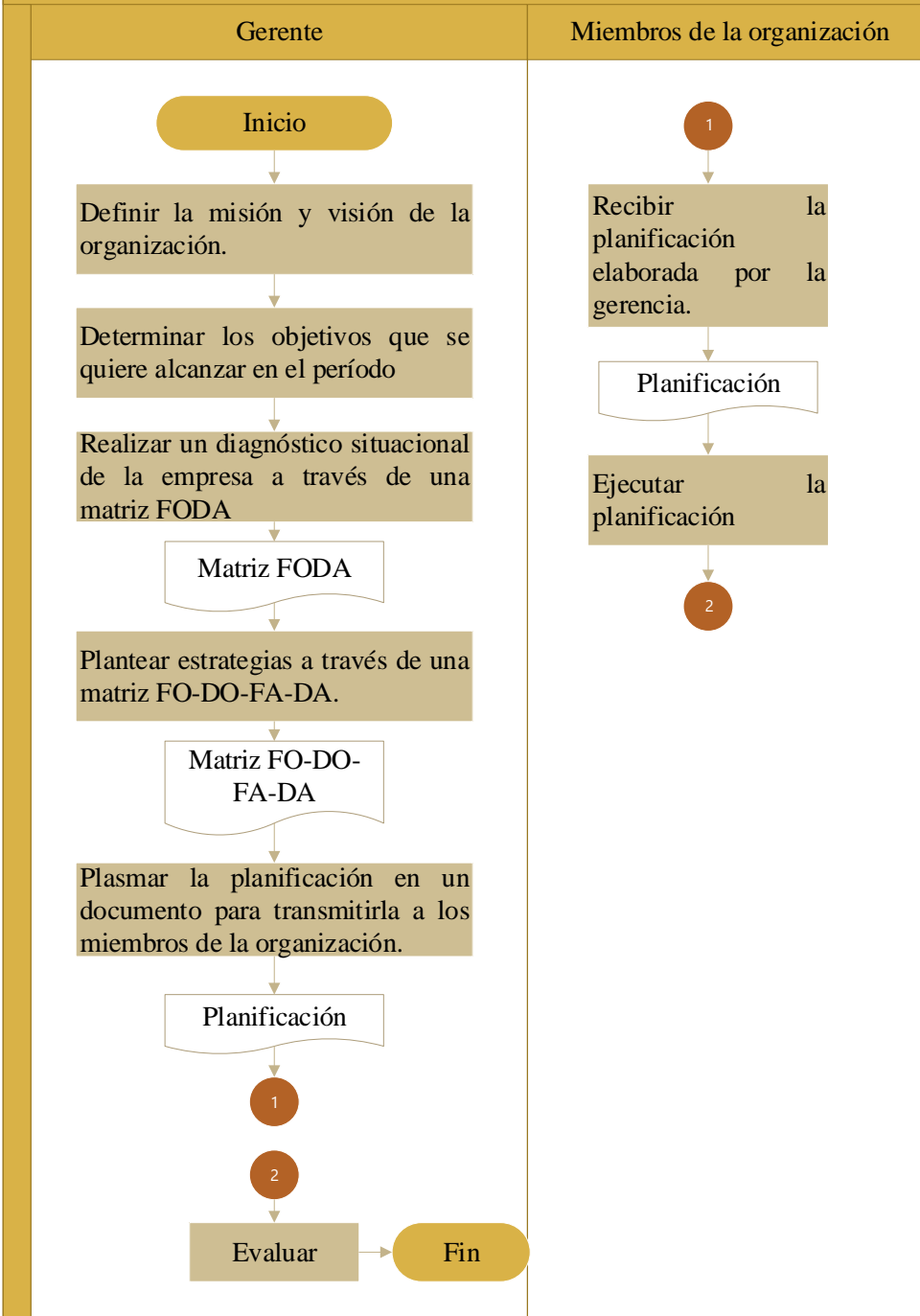
- Aumentar la eficiencia en el desarrollo de los procedimientos de la empresa.
- Capacitar al personal.
- Otorgar al personal una herramienta que le permita tener clara su participación en la organización.

1. Procedimientos Administrativos


Procedimiento de definición de la Planificación

 GLADITEX	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “GLADITEX”	
PROCEDIMIENTO DE DEFINICIÓN DE LA PLANIFICACIÓN		
Responsable	Actividades	Tiempo
Gerente	Definir la misión y visión de la organización.	2 horas
	Determinar los objetivos que se quiere alcanzar en el período.	2 horas
	Realizar un diagnóstico situacional de la empresa a través de una matriz FODA.	2 horas
	Plantear estrategias a través de una matriz FO-DO-FA-DA.	2 horas
	Plasmar la planificación en un documento para transmitirla a los miembros de la organización.	1 hora
Miembros de la empresa	Recibir y ejecutar la planificación elaborada por la gerencia.	(Determinado por los objetivos)
Gerencia	Evaluar.	(Determinado por los objetivos)
Tiempo Total del procedimiento		9 horas
Elaborado por:		Revisado por:
Aprobado por:		Fecha:

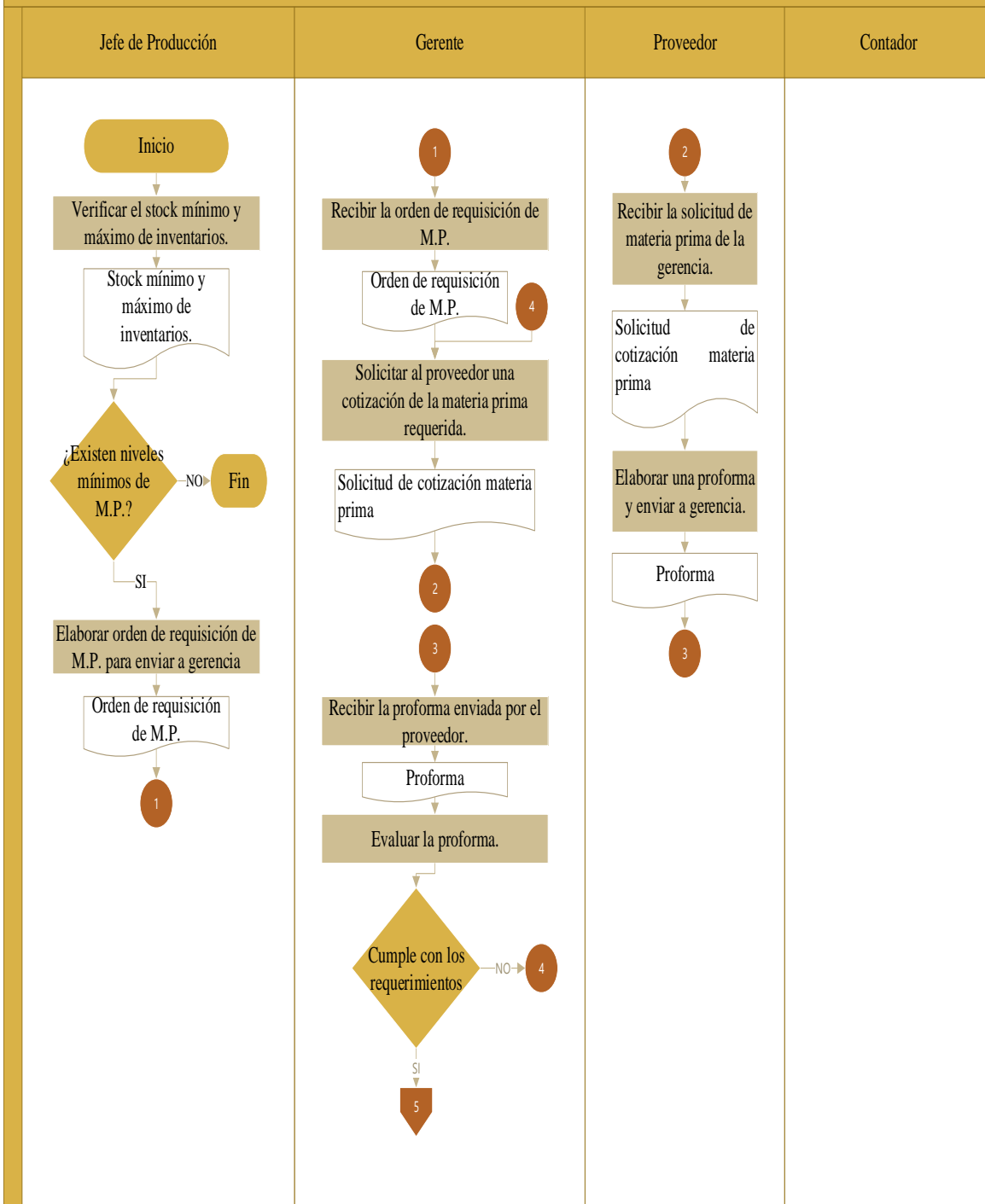
Procedimiento de Determinación de la Planificación



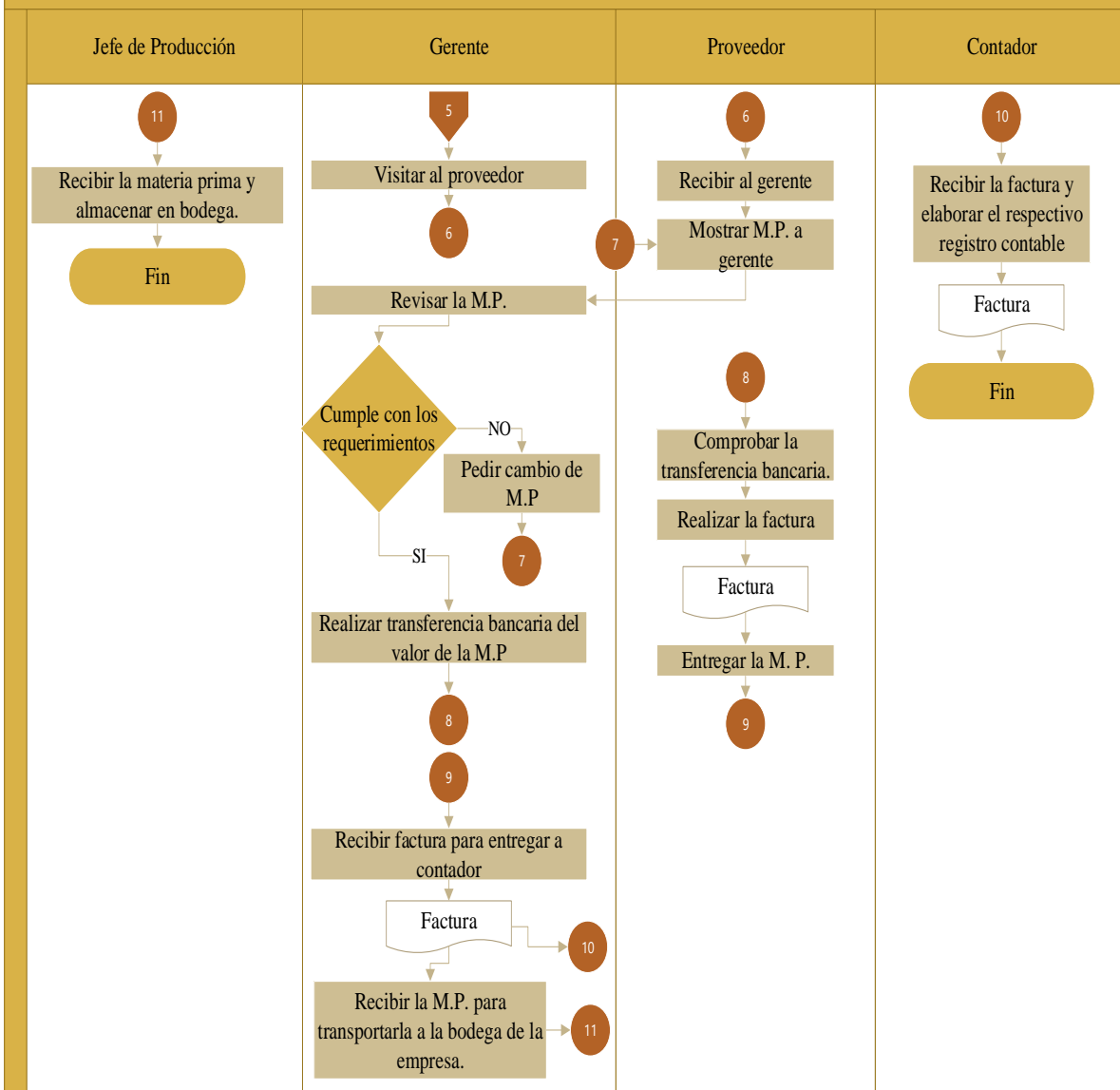
Procedimiento de Compra de Materia Prima

 GLADITEX	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “GLADITEX”	
PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA		
Responsable	Actividades	Tiempo
Jefe de producción	Verificar el stock mínimo y máximo de inventarios. Elaborar orden de requisición de M.P. para enviar a gerencia.	1 hora 0.20 horas
Gerente	Recibir la orden de requisición de M.P. Solicitar al proveedor una cotización de la materia prima requerida.	0.30 horas
Proveedor	Recibir la solicitud de gerencia. Realizar una proforma de la materia prima requerida y enviar a Gerencia.	1 hora
Gerente	Recibir y evaluar la proforma del proveedor. Visitar al proveedor y realizar la compra.	0.30 horas 6 horas
Proveedor	Recibir al gerente y mostrar la materia prima solicitada.	0.30 horas
Gerente	Revisar la materia prima. Realizar transferencia bancaria por el valor de la M.P.	0.20 horas 0.50horas
Proveedor	Comprobar la transferencia bancaria. Realizar la factura. Entregar la Materia Prima con las especificaciones acordadas.	0.20 horas 0.10 horas 1 hora
Gerente	Recibir la factura para entregar a contador. Recibir la M.P. Transportar la M.P. a la bodega de la empresa.	0.10 horas 0,10 horas 6 horas
Contador	Recibir la factura y realizar el respectivo asiento contable.	0.30 horas
Jefe de producción	Recibir la materia prima y almacenar en bodega.	1 hora
Tiempo Total del procedimiento		18.6 horas
Elaborado por:		Revisado por:
Aprobado por:		Fecha:


Procedimiento de Compra de Materia Prima



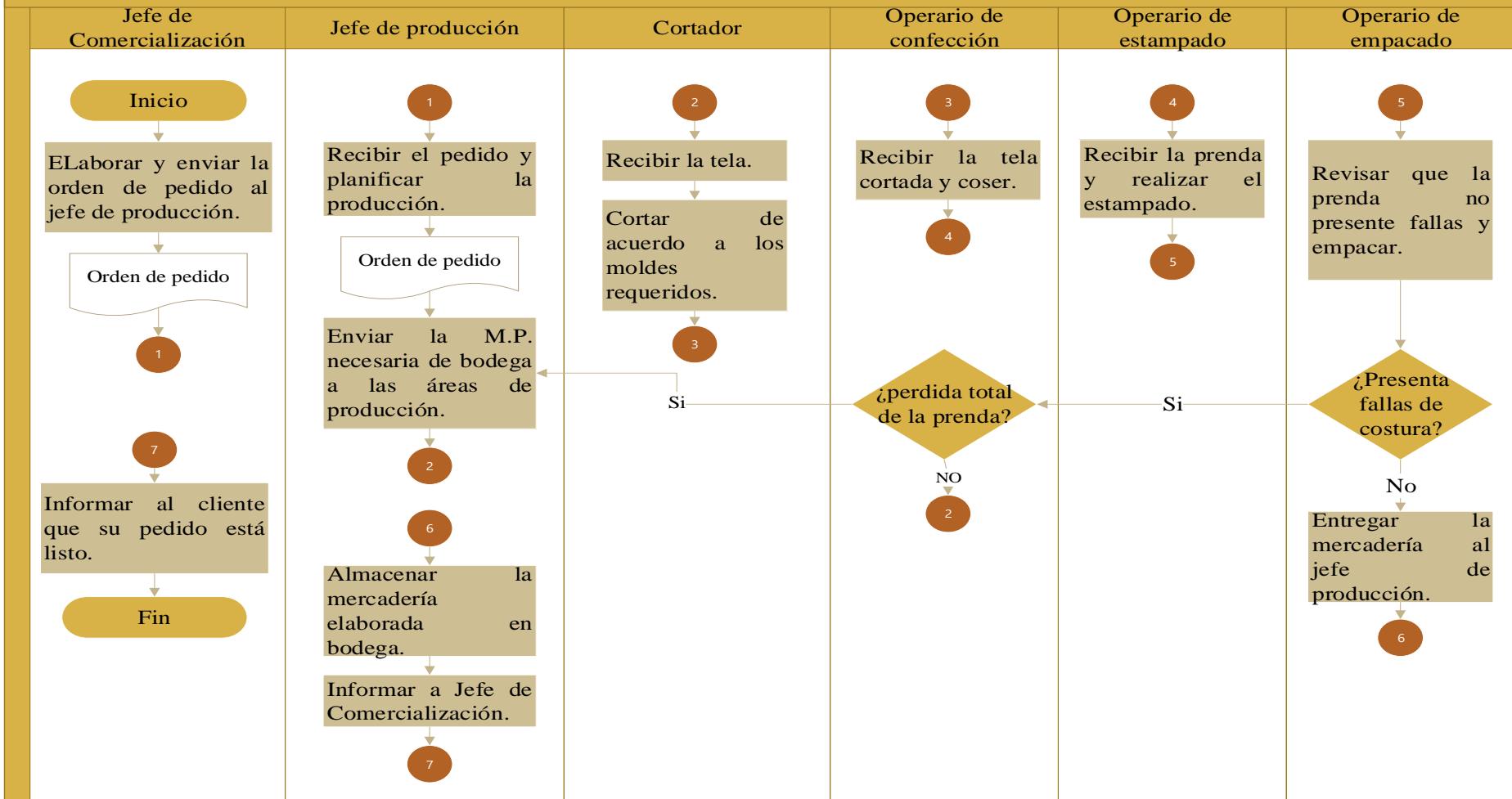
Procedimiento de Compra de Materia Prima




Proceso de Producción

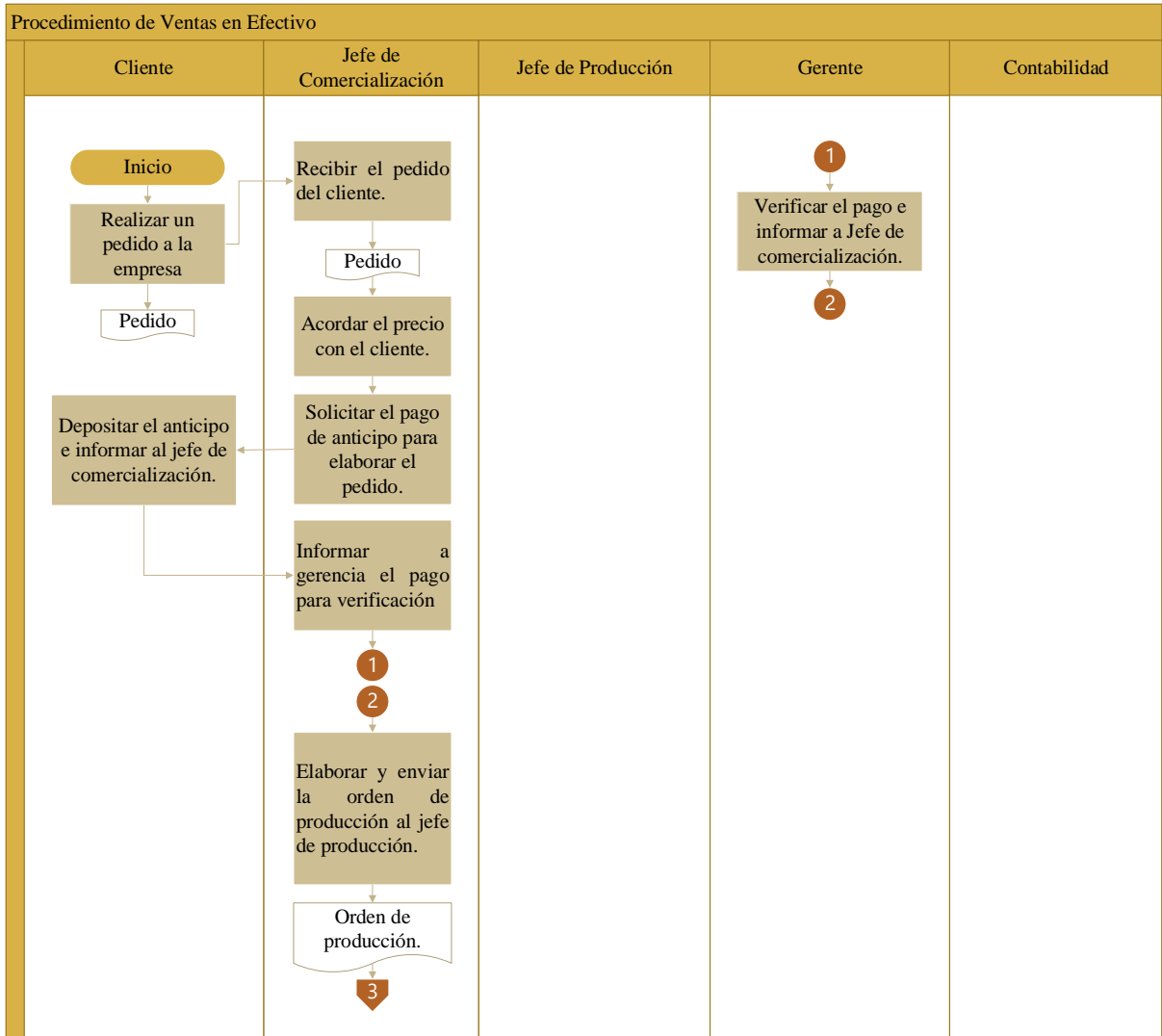
 GLADITEX		MANUAL DE PROCESOS “GLADITEX”	
Proceso de elaboración de las prendas de vestir.			
Responsable	Actividades	Tiempo	
Jefe de comercialización	Elaborar y enviar la orden de pedido al jefe de producción.	0.30 horas	
Jefe de producción	Recibir la orden y planificar la producción.	1 hora	
	Enviar materia prima necesaria de la bodega a todas las áreas de producción.	0.50 horas	
Cortador	Recibir la tela.	0.15	
	Cortar en base a los moldes requeridos en la orden de producción.	1 hora	
Operario de confección	Recibir tela cortada y coser de acuerdo al modelo requerido.	1 hora	
Operario de estampado	Recibir la prenda elaborada y realizar el estampado acorde con la orden de pedido.	1 hora	
Operario de Empacado	Revisar que la prenda no presente fallas y la empacar.	1 hora	
	Entregar pedido al jefe de producción.	0.3 horas	
Jefe de producción	Almacenar la orden elaborada en la bodega.	1 hora	
	Informar al jefe de comercialización que el pedido está listo para su entrega.	0.10 horas	
Jefe de comercialización	Informar al cliente que su pedido está listo.	0.10 horas	
Tiempo Total del procedimiento		7.45 horas	
Elaborado por:		Revisado por:	
Aprobado por:		Fecha:	

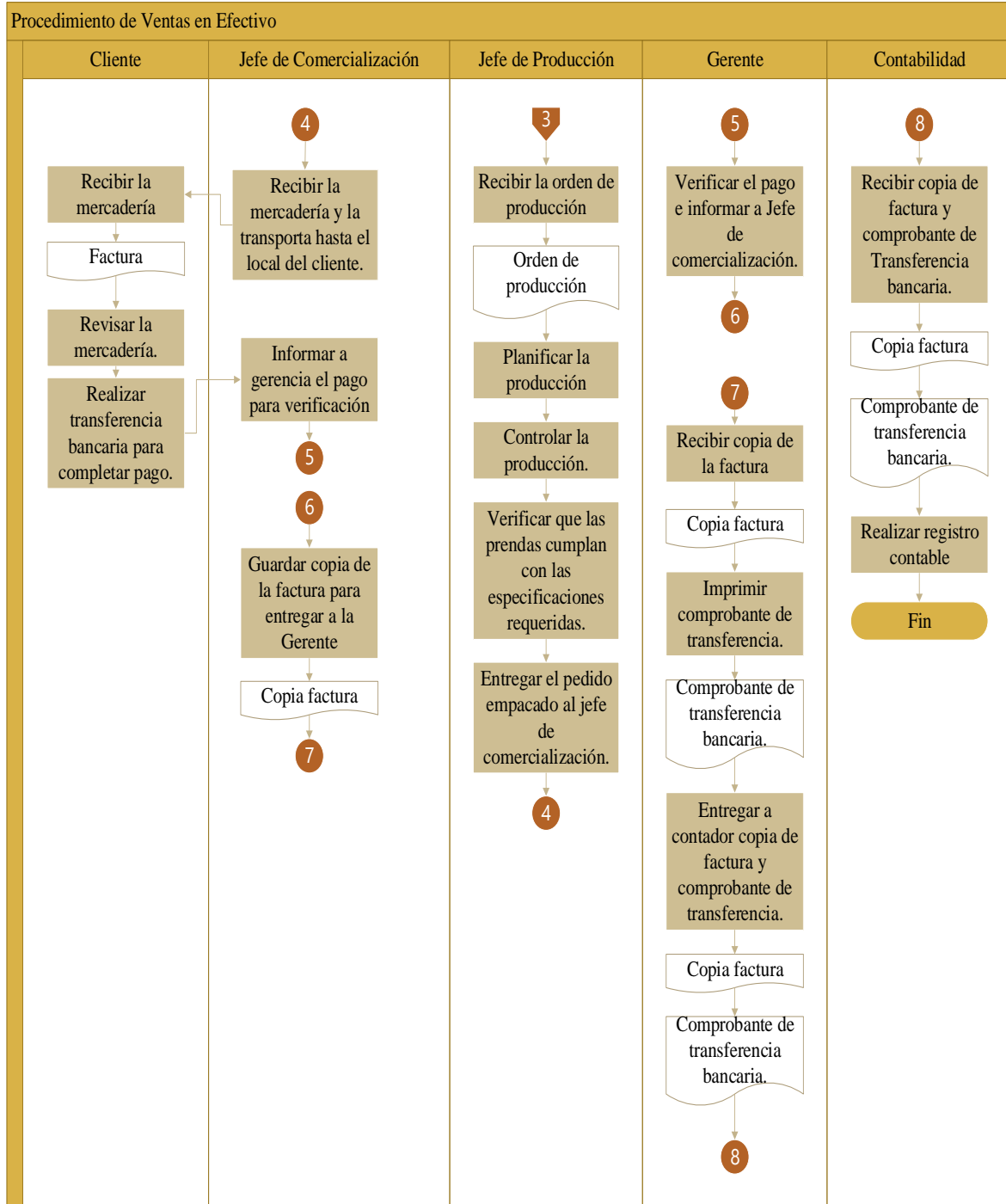
Proceso de Producción




Procedimiento de Ventas en efectivo

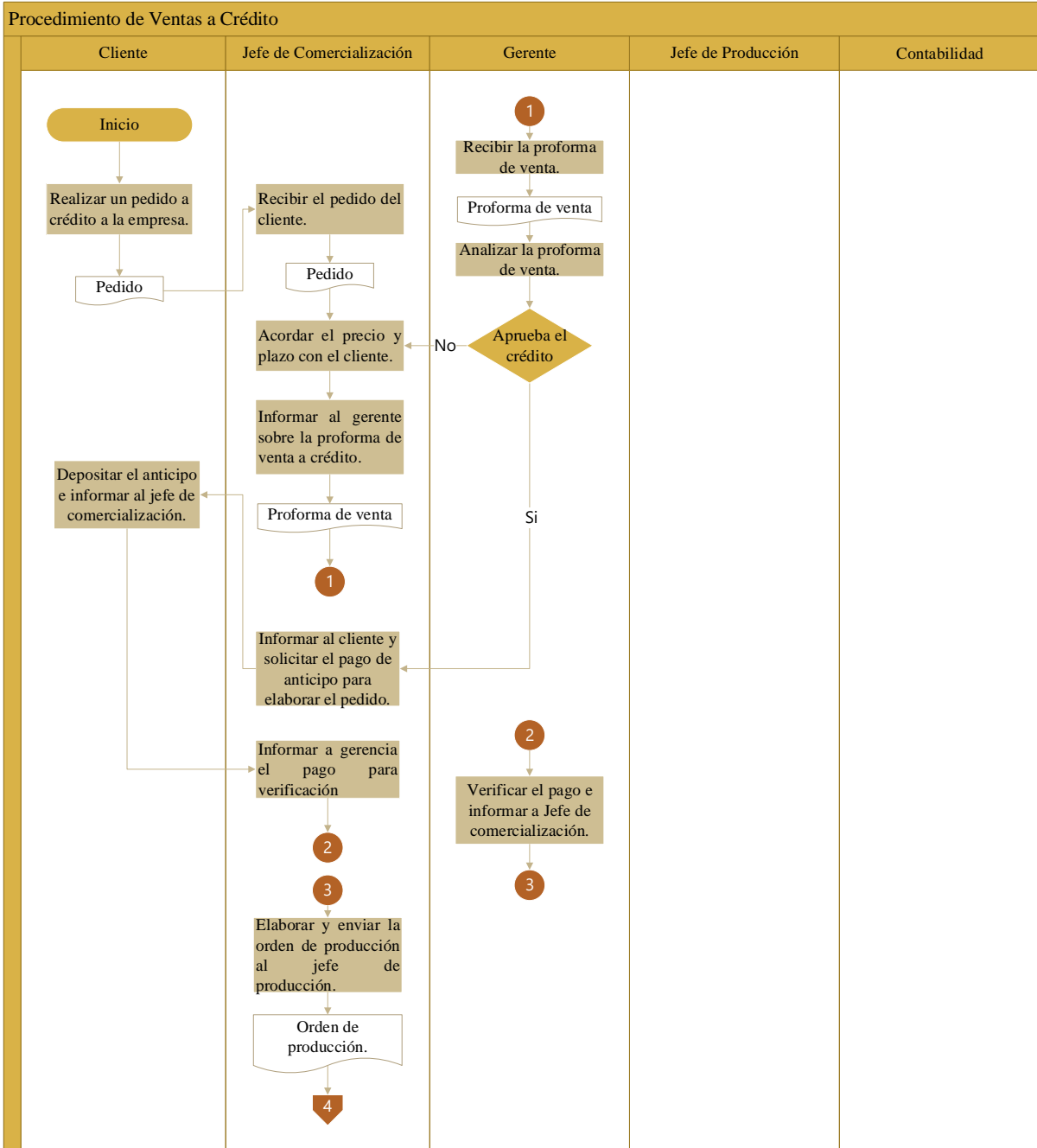
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “GLADITEX”	
PROCEDIMIENTO DE VENTAS EN EFECTIVO			
Responsable	Actividades	Tiempo	
Cliente	Contactar a la empresa y realizar un pedido de mercadería.	0.20 horas	
Jefe de comercialización	Recibir el pedido del cliente y acordar el precio de la mercadería, bajo las políticas establecidas en la empresa.	0.50 horas	
	Informar al cliente el valor que debe cancelar de anticipo para elaborar el pedido.	0.10 horas	
Cliente	Depositar el anticipo en la cuenta designada y notifica al jefe de comercialización.	0.70 horas	
Jefe de comercialización	Informar a gerencia sobre el pago del anticipo para su verificación.	0.20 horas	
Gerente	Verificar pago e informar a jefe de comercialización.	0.20 horas	
Jefe de comercialización	Elaborar y enviar la orden de producción al jefe de producción.	0.30 horas	
Jefe de producción	Recibir la orden de producción.	0.10 horas	
	Planificar la producción.	1.5 horas	
	Controlar la producción.	2 hora	
	Verificar que todas las prendas cumplan las especificaciones requeridas.	2 hora	
	Entregar las prendas empacadas al jefe de comercialización.	1 hora	
Jefe de comercialización	Recibir la mercadería.	1 hora	
	Transporta mercadería hasta el local del cliente.	12 horas	
Cliente	Recibir la mercadería y revisar que el pedido esté completo y con la calidad esperada.	1 hora	
	Realizar transferencia bancaria para completar el pago total acordado.	0.20 horas	
Jefe de comercialización	Informar a gerencia el pago para su verificación.	0.20 horas	
Gerente	Verificar el pago e informar a Jefe de comercialización.	0.20 horas	
Jefe de comercialización	Guardar la copia de la factura para entregar a la Gerente. Regresar y entregar la copia de la factura a gerente.	0.20 horas 12 horas	
Gerente	Recibir la copia de la factura.	0.20 horas	
	Imprimir comprobante de transferencia bancaria.	0.20 horas	
	Entregar al contador la copia de la factura y el comprobante de transferencia bancaria.	0.50 horas	
Contador	Recibir la copia de la factura y el comprobante de transferencia bancaria para realizar el registro contable.	0.20 horas	
Tiempo Total del procedimiento		1 día 12.7 horas	
Elaborado por:		Revisado por:	
Aprobado por:		Fecha:	

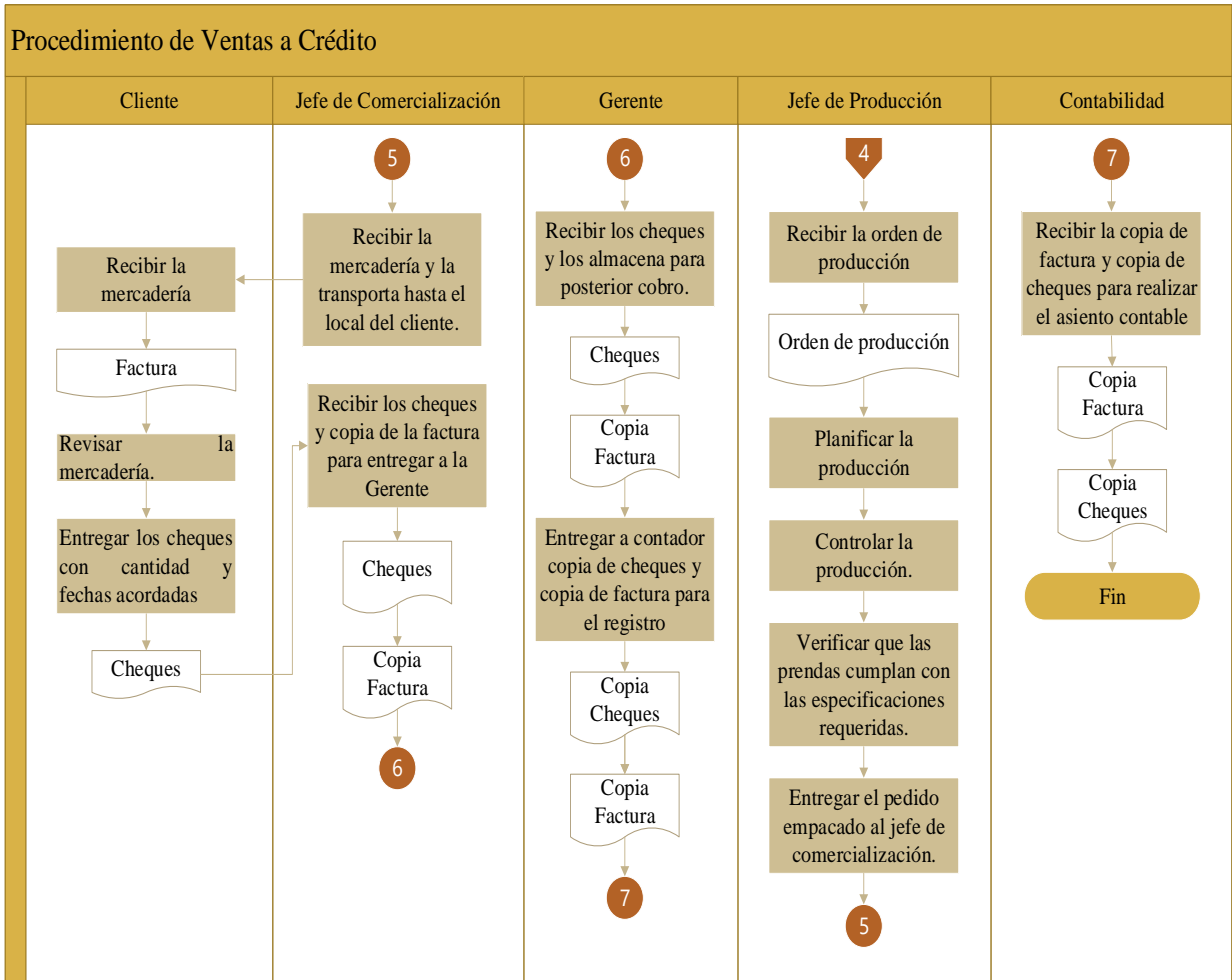





Procedimiento de Ventas a crédito

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “GLADITEX”	
PROCEDIMIENTO DE VENTAS EN EFECTIVO			
Responsable	Actividades	Tiempo	
Cliente	Contactar a la empresa para realizar un pedido e informar que el pago será a crédito.	0.20 horas	
Jefe de comercialización	Acordar el precio de la mercadería con el cliente, bajo las políticas establecidas en la empresa.	0.50 horas	
	Informar al gerente sobre el crédito. Elaborar y enviar proforma de venta.	0.30 horas	
Gerente	Analizar la proforma de venta y aprobar el crédito.	0.50 horas	
Jefe de comercialización	Informar al cliente sobre el crédito aprobado y el valor que debe cancelar de anticipo para elaborar el pedido.	0.20	
Cliente	Depositar el anticipo en la cuenta asignada y notificar al jefe de comercialización.	0.70 horas	
Jefe de comercialización	Informar a gerencia sobre el pago del anticipo para su verificación.	0.20	
Gerencia	Verificar pago e informar a jefe de comercialización.	0.20	
Jefe de comercialización	Elaborar y enviar la orden de producción al jefe de producción.	0.30 horas	
Jefe de producción	Recibir la orden de producción.	0.10 horas	
	Planificar la producción.	1.5 horas	
	Controlar la producción.	2 horas	
	Verificar que todas las prendas cumplan las especificaciones requeridas.	2 horas	
	Entregar las prendas empacadas al jefe de comercialización.	1 hora	
Jefe de comercialización	Recibir la mercadería.	0.10 horas	
	Transporta mercadería hasta el local del cliente.	12 horas	
Cliente	Recibir la mercadería y revisar que el pedido esté completo y con la calidad esperada.	1 hora	
	Entregar los cheques con cantidad y fechas acordadas.	0.20 horas	
Jefe de comercialización	Recibir los cheques y la copia de la factura para entregar a la Gerente.	0.20 horas	
	Regresar y entregar los cheques y la copia de la factura a gerente.	12 horas	
Gerente	Recibir cheques y almacenar para su posterior cobro y la copia de la factura.	0.30 horas	
	Entregar al contador la copia de la factura y copia de cheques.	0.50 horas	
Contador	Recibir la factura y copia de cheques para realizar el registro contable.	0.20 horas	
		Tiempo Total del procedimiento	1 día 12.2 horas
Elaborado por:		Revisado por:	
Aprobado por:		Fecha:	

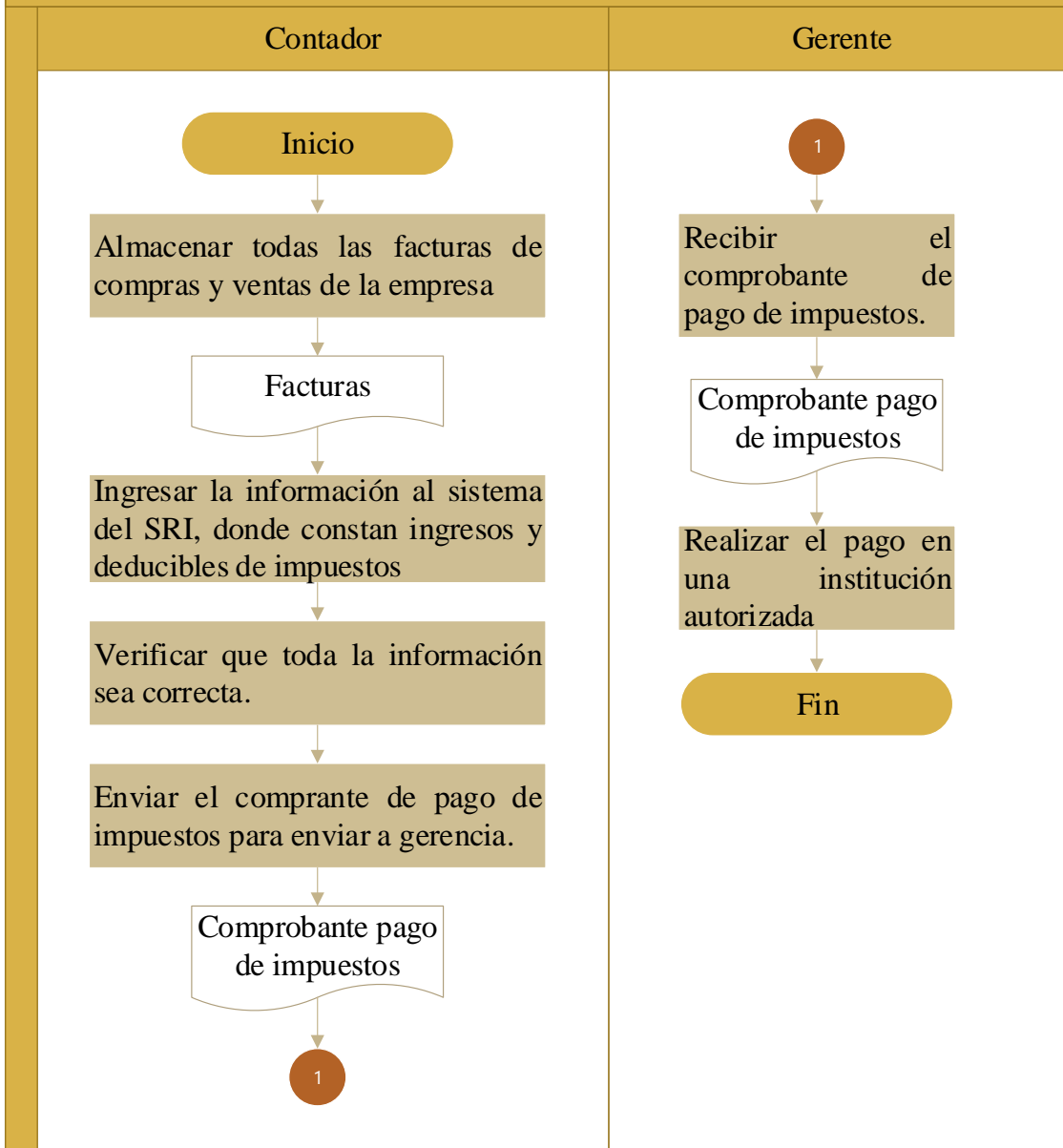





Procedimiento de pago de obligaciones tributarias

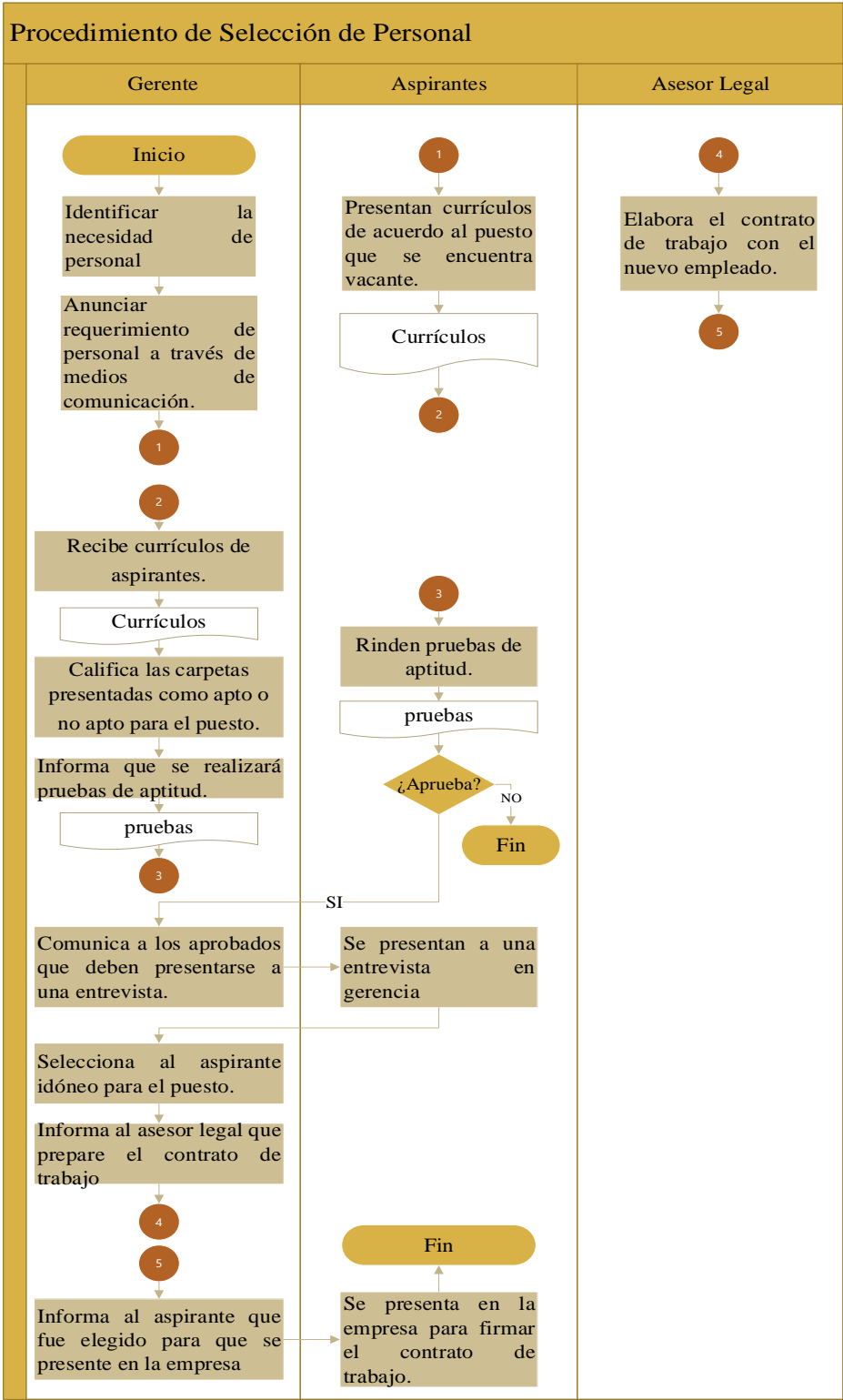
	MANUAL DE PROCESOS “GLADITEX”	
PROCESO DE ELABORACIÓN DE LAS PRENDAS DE VESTIR.		
Responsable	Actividades	Tiempo
Contador	Almacenar todas las facturas de compras y ventas de la empresa.	0.50 horas
	Ingresar la información al sistema del SRI, donde constan ingresos y deducibles de impuestos	1 hora
	Verificar que toda la información sea correcta.	0.10 horas
	Enviar el comprobante de pago de impuestos a gerencia.	0.10 horas
Gerente	Recibir el comprobante de pago de impuestos.	0.10 hora
	Realizar el pago en una institución autorizada	0.50 horas
Tiempo Total del procedimiento		2.3 horas
Elaborado por:		Revisado por:
Aprobado por:		Fecha:

Procedimiento de Pago de obligaciones Tributarias




Procedimiento de Selección de personal

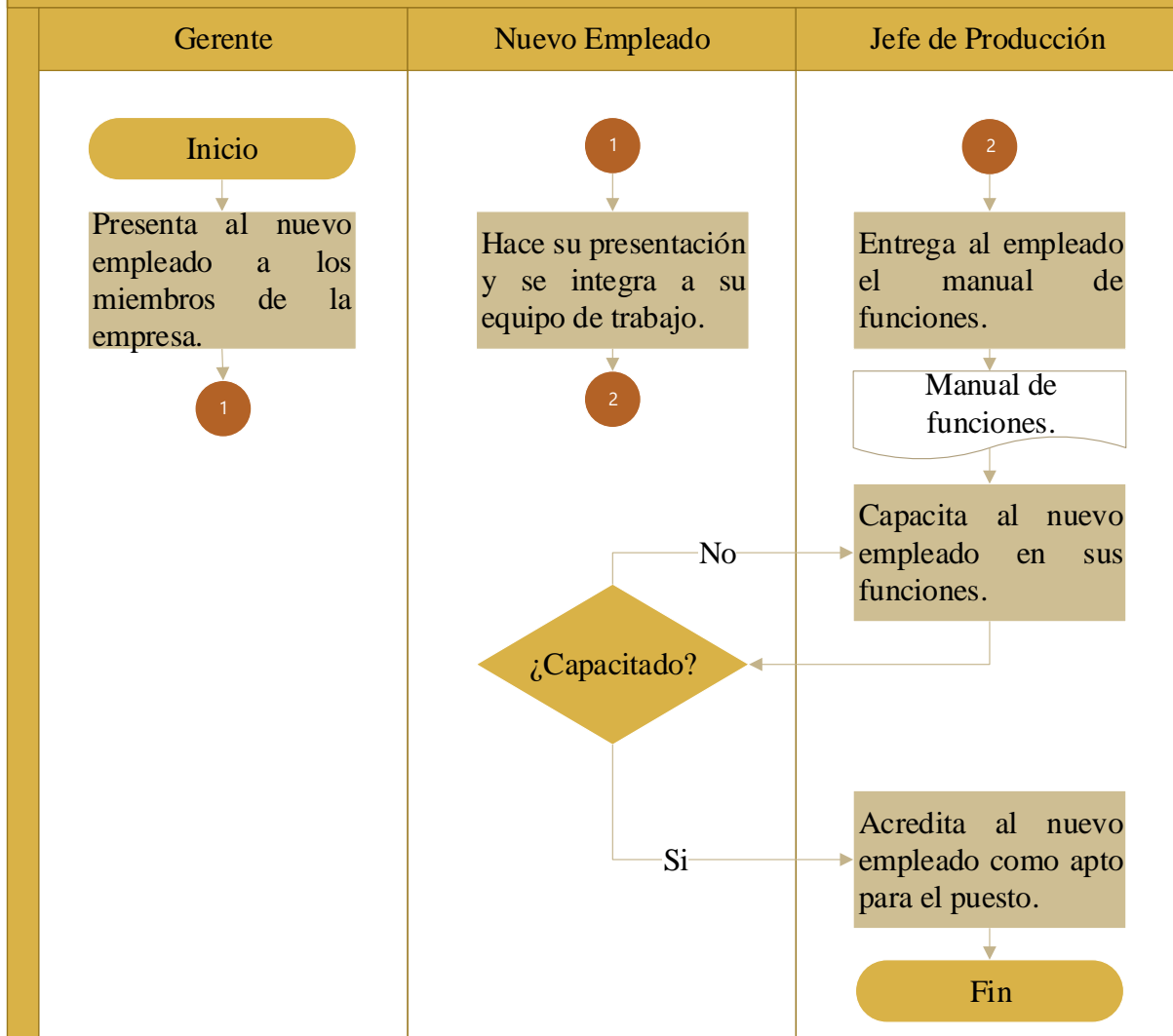
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “GLADITEX”	
PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL		
Responsable	Actividades	Tiempo
Gerente	Identificar la necesidad de personal	1 hora
Gerente	Anunciar el requerimiento de personal por los medios de comunicación o a través de anuncios colocados en la fábrica.	3 días
Aspirantes	Revisar anuncio. Presentan currículos de acuerdo al puesto que se encuentra vacante.	3 días
Gerente	Califica las carpetas presentadas como apto o no apto para el puesto.	3 horas
	Toma una prueba de acuerdo a las funciones que va a desempeñar.	1 hora
	A los considerados aptos después de la prueba se les realiza una entrevista.	1 hora
	Al aspirante que apruebe se le contrata e ingresa al periodo de prueba.	0.5 horas
Asesor legal	Realizar el contrato de trabajo para el nuevo empleado.	1 hora
Tiempo Total del procedimiento:		3 días 7.5 horas
Elaborado por:		Revisado por:
Aprobado por:		Fecha:




Procedimiento de Inducción de personal

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “GLADITEX”	
PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL		
Responsable	Actividades	Tiempo
Gerente	Realizar la presentación del nuevo empleado a los miembros de la empresa.	0.5 horas
Nuevo empleado	Hacer su presentación en la empresa y se une a su equipo de trabajo.	0.20 horas
Jefe de producción	Entregar el manual de funciones al nuevo empleado.	0.10 horas
	Capacitar al nuevo empleado en sus funciones.	2 horas
Nuevo empleado	Realizar las preguntas necesarias al jefe de producción respecto a su trabajo.	1 hora
Jefe de producción	Acreditar al nuevo empleado como capacitado para desempeñar correctamente sus funciones.	0.20 horas
	Tiempo Total del procedimiento:	4 horas
Elaborado por:		Revisado por:
Aprobado por:		Fecha:

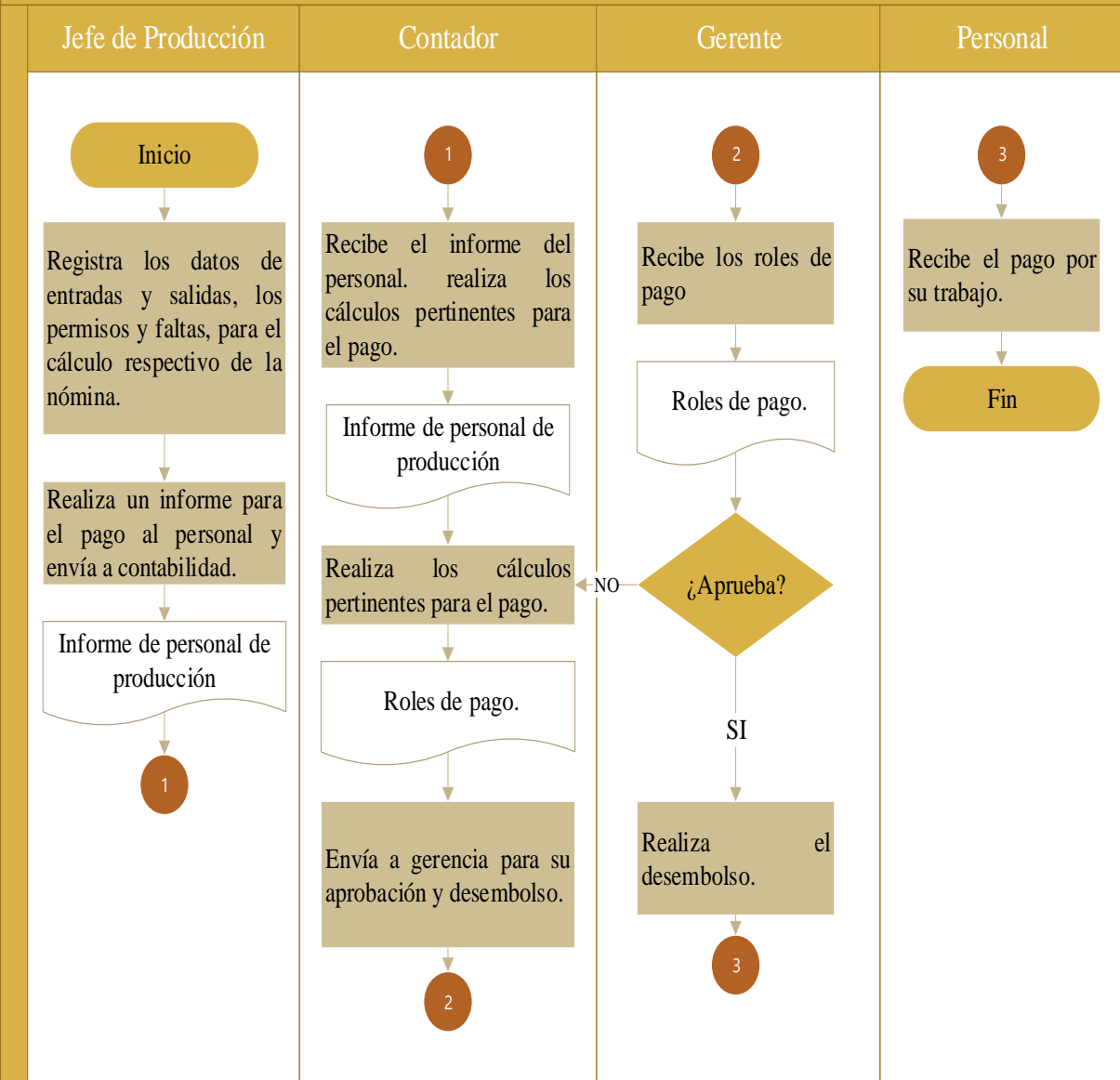
Procedimiento de Inducción de Personal




Procedimiento de Pago de Nómina

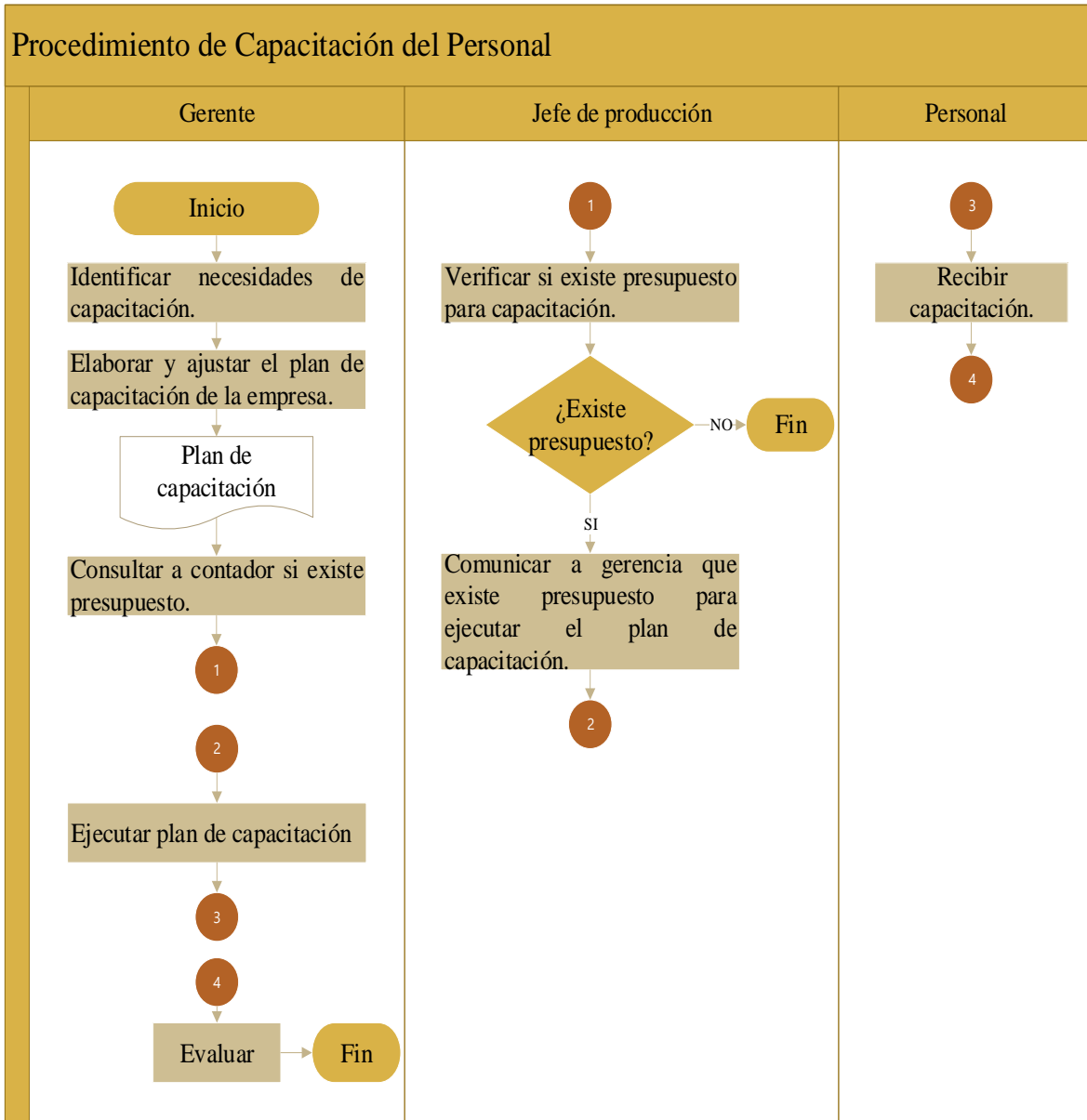
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “GLADITEX”	
PROCEDIMIENTO DE PAGO DE NÓMINA			
Responsable	Actividades	Tiempo	
Jefe de producción	Registrar los datos de entradas y salidas, los permisos y faltas, para el cálculo respectivo de la nómina.	Todos los días	
	Realiza un informe de los pagos que debe realizarse al personal. Envía el informe a contabilidad.	2 horas	
Contador	Recibe el informe y realiza los cálculos para elaborar los roles de pago.	1 hora	
	Envía los roles de pago a gerencia para su aprobación y desembolso.	0.10 horas	
Gerente	Revisa la información, aprueba y realiza el pago a los empleados.	0.50 horas	
Personal	Recibe el pago por su trabajo.	0.50 horas	
Tiempo Total del procedimiento:		4.1 horas	
Elaborado por:		Revisado por:	
Aprobado por:		Fecha:	

Procedimiento de Pago de Nómina




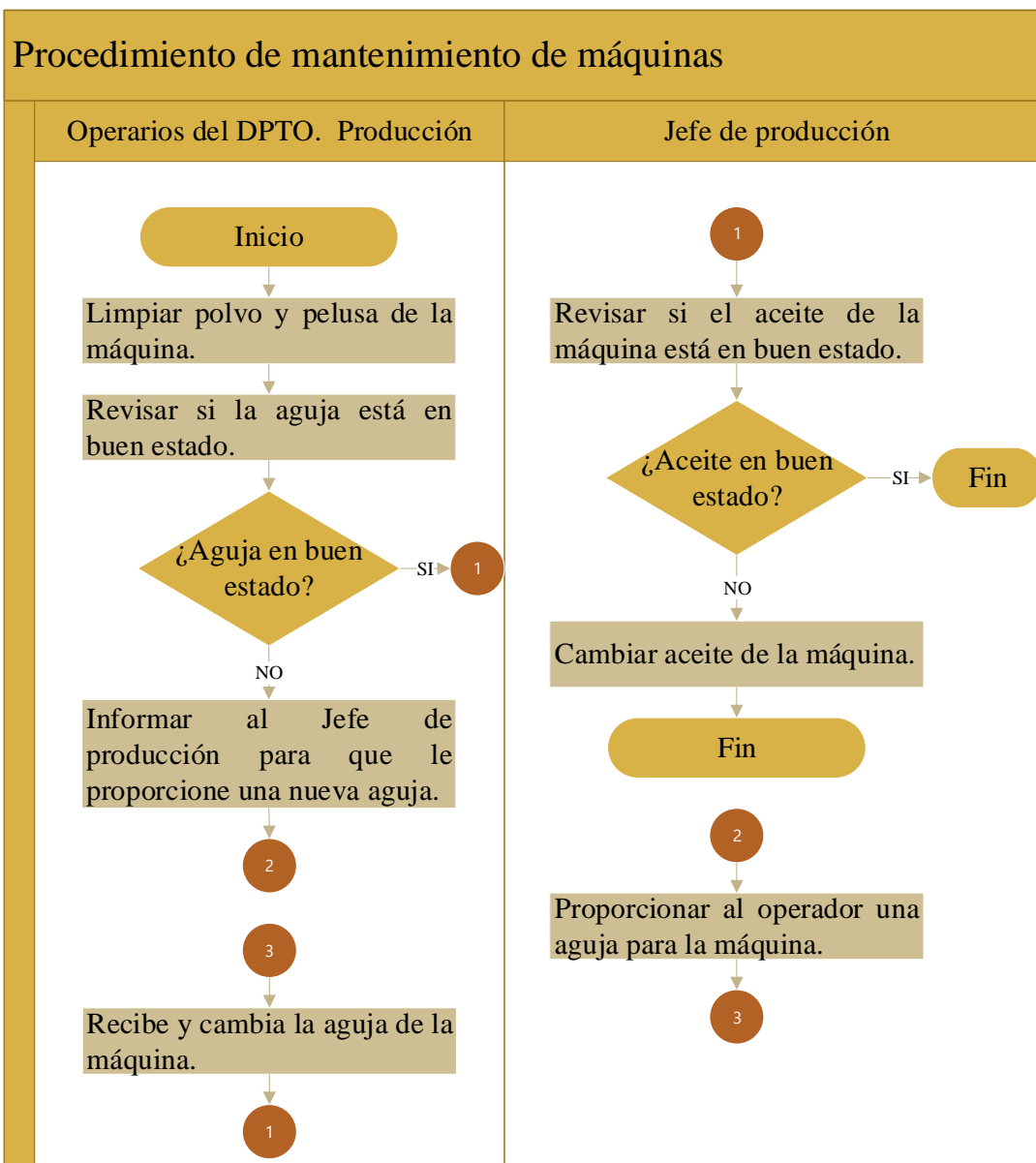
Procedimiento de Capacitación del Personal

 GLADITEX		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “GLADITEX”	
PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL			
Responsable	Actividades	Tiempo	
Gerente	Identificar necesidades de capacitación.	2 horas	
	Elaborar y ajustar el plan de capacitación de la empresa.	2 horas	
	Consultar a contador si existe presupuesto.	0.20 horas	
Contador	Verificar si existe presupuesto para capacitación.	1 hora	
	Comunicar a gerencia que existe presupuesto para ejecutar el plan de capacitación.	0.10 horas	
Gerente	Ejecutar plan de capacitación	8 horas	
Personal	Recibir capacitación.	6 horas	
Gerente	Evaluar	1 hora	
Tiempo Total del procedimiento:		14.3 horas	
Elaborado por:		Revisado por:	
Aprobado por:		Fecha:	



Procedimiento de mantenimiento de máquinas

 <p>GLADITEX</p>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “GLADITEX”	
PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO DE MÁQUINAS			
Responsable	Actividades	Tiempo	
Operarios DPTO Producción	Limpiar polvo y pelusa de la máquina.	0.15 horas	
	Revisar si la aguja está en buen estado.	0.05 horas	
	Informar al Jefe de producción para que le proporcione una nueva aguja.	0.05 horas	
Jefe de producción	Proporcionar al operador una aguja para la máquina.	0.10 hora	
Operarios DPTO Producción	Recibir y cambiar la aguja de la máquina.	0.10 horas	
Jefe de producción	Revisar si el aceite de la máquina está en buen estado.	0.05 horas	
	Cambiar aceite de la máquina.	0.15 horas	
	Tiempo Total del procedimiento:	0.65 horas	
Elaborado por:		Revisado por:	
Aprobado por:		Fecha:	



CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS

4.1. Impactos del proyecto

La elaboración e implementación del presente manual administrativo en la empresa Gladitex genera los siguientes impactos:

- Impacto administrativo.
- Impacto económico.

4.2. Niveles de impacto

Para medir y analizar los impactos que se generan a través del presente proyecto se utiliza la matriz de impactos, donde se asigna valores a cada uno de los indicadores de cada impacto generado. Este análisis aspira que se conozca el grado de incidencia y las causas por las que se generan cada uno de los impactos asignando un valor de acuerdo a los niveles de impacto que se detallan a continuación:

Tabla 6

Matriz de valoración

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

A continuación de asignar los valores correspondientes a cada uno de los indicadores sujetos a análisis se procede a sumar los mismos y el resultado se divide para el número indicadores expuestos al análisis, obteniendo como resultado el impacto de la implementación del proyecto.

4.3. Impacto Administrativo

Tabla 7

Impacto Administrativo

Indicador	Niveles de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Cumplimiento de objetivos.							X	3
Adecuada segregación de funciones.						X		2
Reconocimiento de la marca						X		2
Total						4	3	7

Nivel de impacto administrativo = $(\Sigma \text{ Nivel de impacto} / \text{N}^\circ \text{ de indicadores})$

Nivel de impacto administrativo = $7/3 = 2,33$ **Impacto Positivo Medio**

Al tener establecida una misión, visión, y objetivos, la empresa sabe en qué dirección marchar, hacia donde debe dirigir sus esfuerzos y puede calcular los recursos que serán necesarios para cumplirlos. Una empresa que tiene claro a dónde quiere llegar en determinado tiempo, es más sostenible y a través del cumplimiento de objetivos puede asegurar su desarrollo y crecimiento en el largo plazo.

- **Indicador**

$$\text{Cumplimiento de Objetivos} = \frac{\text{Objetivos Cumplidos}}{\text{Objetivos Propuestos}} \times 100$$

- **Interpretación del indicador:** Indica el porcentaje de los objetivos que se han cumplido en un período determinado.

Una adecuada asignación de funciones al personal de la empresa, logra que las actividades y procesos se desarrollen con mayor orden y fluidez, aprovechando al máximo las capacidades del talento humano.

- **Indicador**

Cumplimiento de funciones

= Funciones realizadas por el operario

– Funciones asignadas al puesto

- **Interpretación del indicador:** Indica el cumplimiento de funciones por parte de los operarios, un número positivo indica la cantidad de funciones que realizó fuera de su puesto de trabajo, igual a cero significa que cumple con todas sus actividades y un número negativo indica la cantidad de actividades que no realizó en su puesto de trabajo.

Mejorando el desarrollo de los procesos de la empresa se mejora también la calidad de los productos, entregándolos a tiempo y con las especificaciones de los clientes, por lo que la empresa obtiene un reconocimiento que incrementa la cartera de clientes y le permita intervenir en nuevos nichos de mercado a futuro.

- **Indicador:**

$$= \frac{\#Clientes \text{ al final del período} - \#clientes \text{ al inicio del período}}{\#clientes \text{ al inicio del período}} \times 100$$

- **Interpretación:** Indica en qué porcentaje ha incrementado el número de clientes de la empresa, y por ende su reconocimiento en el mercado.

4.4. Impacto Económico

Tabla 8
Impacto Económico

Indicador	Niveles de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Optimización de los recursos						X		3
Rentabilidad							X	2
Fuente estable de empleo						X		2
Total						4	3	7

Nivel de impacto económico = $(\Sigma \text{ Nivel de impacto} / \text{N}^\circ \text{ de indicadores})$

Nivel de impacto económico = $7/3 = 2,33$ **Impacto Positivo Medio**

Una vez que los procesos se desarrollan de una manera más ordenada y equilibrada se puede optimizar los recursos, como por ejemplo, la materia prima evitando desperdicios o evitando producir prendas que no estén acorde al requerimiento del cliente; también la mano de obra produciendo un mayor número de prendas con la misma cantidad de personal actual, entre otros recursos.

- **Indicador:**

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Consumo}}$$

- **Interpretación del indicador:** Al obtener un número bajo significa que la productividad es deficiente, por otro lado un número alto significa que la productividad es buena. Se debe medir este indicador cada período y compararlo con su antecesor para saber si la productividad está creciendo, es decir, se produce cada vez más con igual o menos recursos invertidos.

Si la producción se incrementa o por otro lado se reducen los costos, derivado de la optimización de los recursos, las utilidades de la empresa tienden a incrementar, brindando beneficios económicos para todos los miembros de la organización.

- **Indicador:**

$$\textit{Utilidad} = \textit{Ingresos} - \textit{Costo de Producción}$$

- **Interpretación del indicador:** Una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad, es decir cuando sus ingresos son mayores que sus gastos y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable para la empresa.

Al establecer una planificación en la empresa se obtiene como resultado un mejor manejo administrativo de la misma, logrando un crecimiento en el largo plazo y derivado de este crecimiento se requiere de la contratación de nuevo personal para incrementar la producción dirigida a nuevos nichos de mercado en los que se establezca la empresa. Esto permite mejorar la calidad de vida de los miembros de la organización.

- **Indicador:**

Según Castillo (2006, pág. 68):

$$\textit{Rotación del Personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde,

A: Número de personas contratadas durante el período considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo período.

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado.

F2: Número de trabajadores al final del período.

- **Interpretación del indicador:** Un porcentaje de rotación bajo significa que no existen muchas desvinculaciones dentro de la empresa, reflejando que es una fuente estable de empleo.

4.5. Impacto General

Tabla 9

Impacto General

Indicador	Niveles de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Impacto administrativo						X		2
Impacto económico						X		2
Total						4		4

Nivel de impacto general = $(\Sigma \text{ Nivel de impacto} / \text{N}^\circ \text{ de indicadores})$

Nivel de impacto general = $4/2 = 2$ **Impacto Positivo Medio**

De acuerdo a los datos del análisis el impacto general es de 2,66 puntos que corresponde a un impacto positivo medio, por lo que la implementación del presente manual administrativo en la empresa Gladitex proporcionará beneficios en la correcta gestión administrativa, apoyando y mejorando la oportuna toma de decisiones y el adecuado desarrollo de los procesos que permite mejorar la calidad de los productos.

CONCLUSIONES

- En el diagnóstico situacional realizado en la empresa se aplicaron técnicas como la entrevista, encuesta y observación directa y se concluyó que existe una deficiente gestión administrativa en la organización, reflejada en una planificación deficiente y una limitada organización.
- Para la elaboración de los manuales administrativos se obtuvo información de fuentes bibliográficas actualizadas, las cuales contribuyeron al adecuado desarrollo de la propuesta.
- El presente manual administrativo se desarrolló en base a las necesidades de la empresa con el fin de promover una eficiente gestión administrativa dentro de la organización, proporcionando una planificación adecuada y una estructura organizacional.
- Existen dos principales impactos positivos que se derivan de la elaboración e implementación de un manual administrativo en las organizaciones, el administrativo contribuyendo a una mejor gestión y el económico a través de un mejor uso de los recursos.

RECOMENDACIONES

- Como resultado de la presente investigación se recomienda utilizar las técnicas de entrevista, encuesta y observación directa para futuras actualizaciones del manual administrativo o recopilación de datos para la elaboración de nuevas guías que requiera la empresa.
- Se recomienda mantener actualizada la bibliografía utilizada en el desarrollo del presente manual para lograr una ventaja competitiva frente a las demás empresas que forman parte del sector textil.
- El presente Manual Administrativo para la empresa “GLADITEX” pretende mejorar la gestión administrativa de la organización además de proporcionar una planificación y estructura organizacional adecuada por lo cual se recomienda ser constante con el cumplimiento del mismo.
- Se recomienda dar seguimiento a la implementación del manual para obtener los impactos positivos esperados y aprovechar los beneficios provenientes, de esta manera se contribuirá a una mejor gestión administrativa dentro de la organización en el largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackerman, S. E., & Com, S. L. (2013). Metodología de la investigación. San Blas: Ediciones del Aula Taller.
- Pazmiño Cruzatti, I. (2008). Tiempo de investigar, investigación científica 1. Quito, Ec: EDITEKA Ediciones.
- Franklin, E. (2009). Organización de empresas. México: McGRAW-HILL.
- Rodríguez, J. (2012). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México: Cengage Learning, Inc.
- Acosta, R., Arellano, M., & Barrios, F. (2009). Flujograma. El Cid Editor.
- Asamblea Nacional. (20 de Octubre de 2008). CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008. Recuperado el 14 de Mayo de 2018, de CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Cámara de comercio de Quito. (Junio de 2017). Cámara de Comercio de Quito. Recuperado el 02 de Mayo de 2018, de Boletín Jurídico: http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf
- Código del trabajo. (16 de Diciembre de 2005). Código del trabajo. Recuperado el 14 de Mayo de 2018, de Código del trabajo: https://www.iess.gob.ec/documents/10162/2903501/I.2+Base_Legal+Codigo+de+Trabajo.pdf?version=1.0

- Código Orgánico de la producción comercio e invers. (29 de Diciembre de 2010). Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones. Recuperado el 14 de Mayo de 2018, de Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones: <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf>
- Flórez, J. A. (2015). Plan de negocio para pequeñas empresas. Bogotá: Ediciones de la U.
- Franklin, E. B. (2014). Organización de empresas. México: McGRAW-HILL.
- Fred, D. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.
- Greciet, P., Flores, G. A., & Ortega, D. (2011). Contabilidad básica para micro, pequeña y medianas empresa en Honduras. Ministerio de Educación de España.
- Herrera, J. (2010). Juan Herrera Net. Recuperado el 2 de Mayo de 2018, de Símbolos de Flujogramas: <https://juanherrera.files.wordpress.com/2011/02/sc3admbolos-del-flujograma-2010.pdf>
- Huamán, L., & Rios, F. (2015). Metodologías para implantar la estrategia. Diseño organizacional de la empresa. Bogotá: Ediciones de la U.
- Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., & Samaniego, A. (2017). Global Entrepreneurship Monitor (GEM) ECUADOR-2016. Guayaquil: Offset Abad.
- Münch, L., & García, J. (2014). Fundamentos de Administración. México: Editorial Trillas.
- Rodríguez, J. (2013). Administración con enfoque estratégico. México: Trillas.
- Rojas, A. M. (2009). Los organigramas. El Cid Editor.

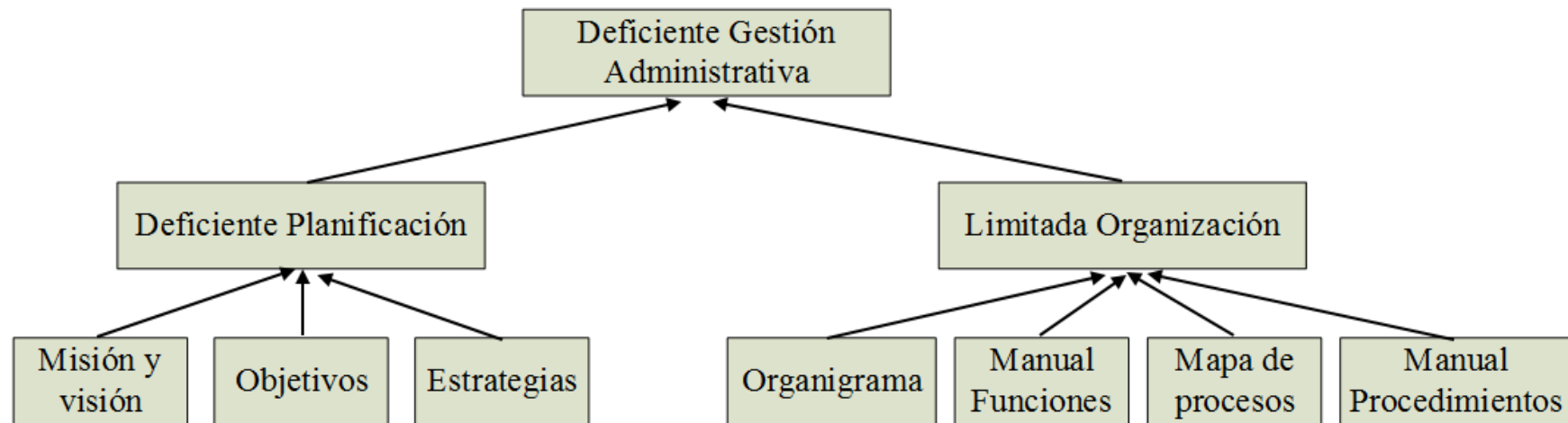
- Servicio Ecuatoriano de Normalización. (Abril de 2017). NTE INEN 1875:2017-04 ETIQUETADO DE PRENDAS DE VESTIR Y ROPA DE HOGAR. Recuperado el 14 de Mayo de 2018, de NTE INEN 1875:2017-04 ETIQUETADO DE PRENDAS DE VESTIR Y ROPA DE HOGAR.: http://apps.normalizacion.gob.ec/filesserver/2017/nte_inen_1875-4.pdf
- Torres, J. L., & Jaramillo, O. L. (2015). Diseño y análisis del puesto de trabajo. Herramientas para la gestión del talento humano. Bogotá: Ediciones de la U.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. P. (2014). Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano. México: McGRAW-HILL.

LINKOGRAFÍA

- Asociación de Industrias Textiles del Ecuador. (2016). Boletín mensual 30 de Marzo de 2016 Industria Textil y Confección El reto de subsistir. Boletín Mensual, 30, 7. Retrieved from <http://www.aite.com.ec/boletines/2016/industria-textil.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). Análisis sectorial En Pichincha, Guayas, Tungurahua se asientan el mayor número de establecimientos del sector textil. Retrieved from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>

ANEXOS

Árbol de problemas



Anexo 1

Entrevista Gerencia

Entrevista

Objetivo: Identificar la gestión administrativa que se aplica en la empresa.

1. ¿Qué productos produce y comercializa GLADITEX?

Se produce y vende ropa interior, camisetas, pantalonetas, bividis, batas para dormir, ternos de baño para niños y niñas, si lo nota esta es ropa que se usa en el clima caliente, por eso nuestro mercado está en la región costa, principalmente en la ciudad de Guayaquil.

2. ¿Maneja una planificación en el desarrollo de las actividades de su empresa?

Nosotros planificamos las ventas y la producción de acuerdo a los pedidos de los clientes, se va planificando de acuerdo a las necesidades. Hay días en que los trabajadores no tienen mucha producción y en otros debemos quedarnos más de la hora de salida para lograr terminar los pedidos, incluso algunos días viernes debemos quedarnos hasta las 9 de la noche para poder cumplir con los clientes.

3. ¿Están establecidas la Misión y Visión de su empresa?

Se tiene claro a donde queremos llegar pero no se ha establecido en un documento. Queremos continuar creciendo en el mercado, aunque ahora existe más competencia, la visión es crear una empresa grande que sea una fuente de empleo en el cantón.

4. ¿Los objetivos planteados permiten alcanzar la Misión y la Visión?

Nuestro objetivo principal es mejorar las ventas y hacer crecer a la empresa para poder brindar más trabajo y mejor calidad de vida. Es importante que la empresa crezca pero también es importante tener bien a los empleados. Pero objetivos planteados no se tiene, sólo esperamos crecer pero no se ha determinado en que porcentaje ni en qué tiempo lo conseguiremos.

5. ¿Ha identificado las estrategias en las que se apoyará para cumplir los objetivos?

Ofrecemos un producto de calidad a un precio cómodo, así hemos mantenido las ventas pero ahora como traen productos de Colombia o Perú las ventas han reducido. Nos hemos aliado con buenos proveedores que nos ayudan a tener un producto de gran calidad, es difícil encontrar una prenda con nuestra calidad al precio que vendemos, teniendo en cuenta solo producción nacional.

6. ¿Cuáles son los principales valores que se practican en GLADITEX?

Aquí se practican muchos valores, entre ellos la puntualidad que deben llegar a tiempo, la responsabilidad para hacer las cosas en el trabajo, el respeto siempre entre los compañeros, el compañerismo para que se ayuden cuando necesitan.

7. ¿Maneja políticas y lineamientos que permitan el cumplimiento de las actividades dentro de la empresa?

No tenemos políticas dentro de la empresa.

8. ¿Cree que es importante contar con una estructura administrativa definida?

Pienso que si es importante ya que se lograría distribuir mejor las actividades y designar responsables, así se evitaría realizar acciones repetitivas o incluso conflictos entre compañeros,

ya que las trabajadoras más antiguas piensan que tienen autoridad sobre los empleados más jóvenes. Una vez establecidos los rangos, cada empleado sabe a quién debe rendirle cuentas.

9. ¿Se ha delimitado las funciones que cada empleado debe cumplir en su puesto de trabajo?

Se les explica lo que deben realizar siempre, y si algo no conocen yo misma les enseño o designo a un compañero para que le guíe, sin embargo a veces les toca hacer otras actividades que no están en su puesto para que podamos terminar la orden de producción a tiempo.

10. ¿Tiene definidos todos los procesos que se desarrollan dentro de su empresa y quién es el responsable?

Los procesos ya están definidos, incluso las máquinas están distribuidas por áreas, en cuanto a los demás procesos nos encargamos el contador, mi esposo y yo. Pero no existe una guía para que otra persona pueda realizar las actividades, nosotros las realizamos en base a la experiencia que se tiene y a los nuevos empleados tienen que ayudarles los compañeros.

11. ¿Cómo desarrolla el proceso de contratación de personal?

Cómo le había mencionado uno de nuestros objetivos es también generar empleo y evitar que la juventud tome malas decisiones por falta de oportunidades; aquí se presentan todo tipo de jóvenes o adultos que quieren una oportunidad, se habla con ellos a ver qué problemas tienen y que conocimientos tienen sobre costura u otros procesos de la empresa. Si presentan ganas de salir adelante y de guiar su vida por un buen camino se les brinda la oportunidad, como le mencioné si algo no saben yo misma les enseño o con los compañeros les capacitamos para que puedan trabajar de la mejor manera.

12. ¿Cómo controla el desempeño laboral de sus empleados?

El jefe de producción es quien supervisa las actividades que realizan en cada puesto de trabajo y se encarga de controlar la producción, de igual manera yo también estoy presente en el proceso productivo para ayudar y controlar. También se implementó cámaras en la fábrica que su función principal es brindar seguridad pero a veces también nos indica cuando los trabajadores no están realizando sus actividades.

13. ¿Tiene un plan de capacitación para sus empleados?

No con personas externas. Aquí capacitamos a los empleados de acuerdo nuestra experiencia y su requerimiento, por ejemplo mi esposo tiene muy buena habilidad en negociación para conseguir nuevos clientes y buenos proveedores; yo por mi parte capacito a los operarios de producción. Cada 4 meses se va una o dos personas ya que adquieren experiencia y deciden ir a trabajar en fábricas más grandes, por lo que debo capacitar con frecuencia y pienso que un manual ayudaría a agilizar ese proceso de capacitación y adaptación del nuevo empleado.

14. ¿Ha recibido quejas por parte de los clientes?

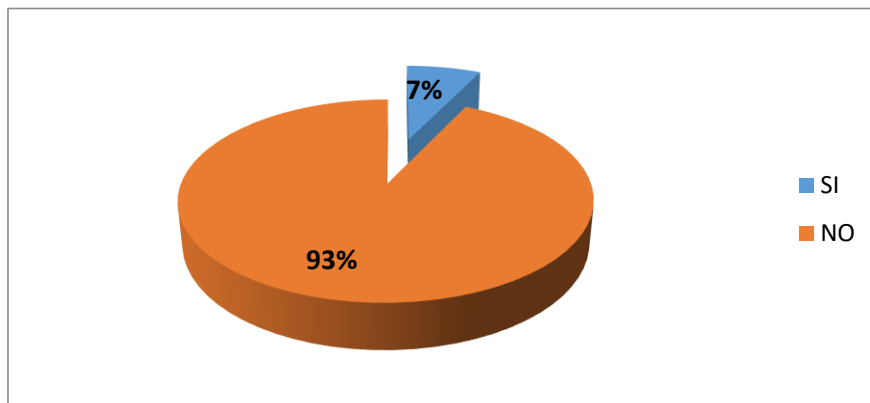
No se ha recibido quejas importantes, muy rara vez se quejan de una prenda, pero como el precio que ofrecemos es bajo y se vende en grandes cantidades los clientes no le prestan mayor atención, imagínese que una prenda este mal elaborada en un paquete de 20 docenas, tomando en cuenta que cada prenda se vende en 50 ctvs, no representa pérdida representativa para nuestros clientes. Sin embargo eso no quiere decir que no nos esforzamos en siempre entregar los pedidos sin fallas. Los clientes siempre se muestran a gusto con nuestro trabajo.

Anexo 2**Encuesta.**

Señale con una x la respuesta que considera correcta.

1. ¿Conoce cuál es la misión y visión de la empresa?

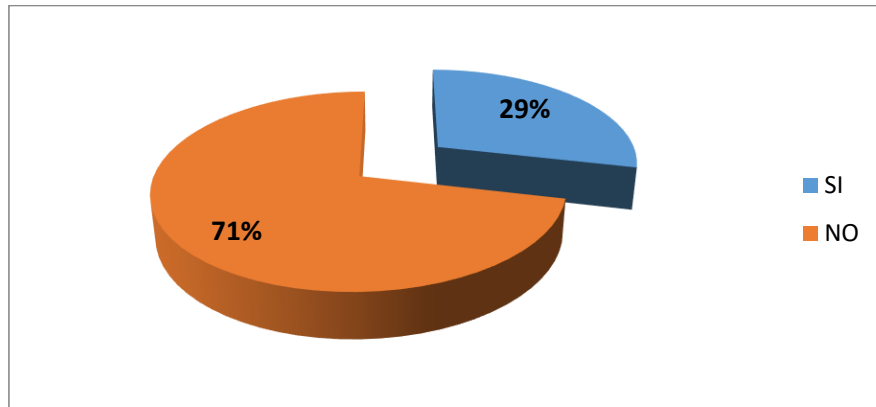
Alternativa	Frecuencia	Total
Si	1	77%
No	13	93%
TOTAL	14	100%

**Análisis:**

Casi todos los empleados aseguran no conocer la misión y visión de la empresa, por lo que no se sienten comprometidos con alcanzarlas. Es difícil motivar a un empleado sin darle una guía hacia donde se quiere llegar.

2. ¿Conoce los objetivos que debe alcanzar la empresa?

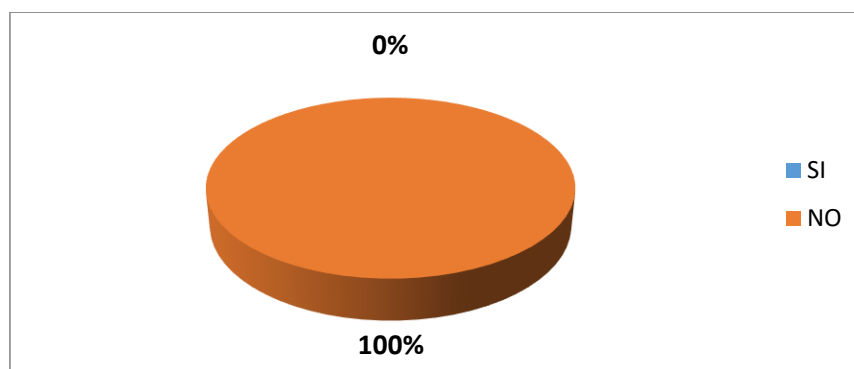
Alternativa	Frecuencia	Total
Si	4	29%
No	10	71%
TOTAL	14	100%

**Análisis:**

La mayoría de los empleados afirman no tener conocimientos de los objetivos planteados en la empresa, por lo que su desempeño puede ser bajo al no sentirse comprometidos y no tener claro qué objetivos se desea cumplir.

3. ¿Al momento de su contratación se le entregó un documento que detalle las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo?

Alternativa	Frecuencia	Total
Si	0	0%
No	14	100%
TOTAL	14	100%

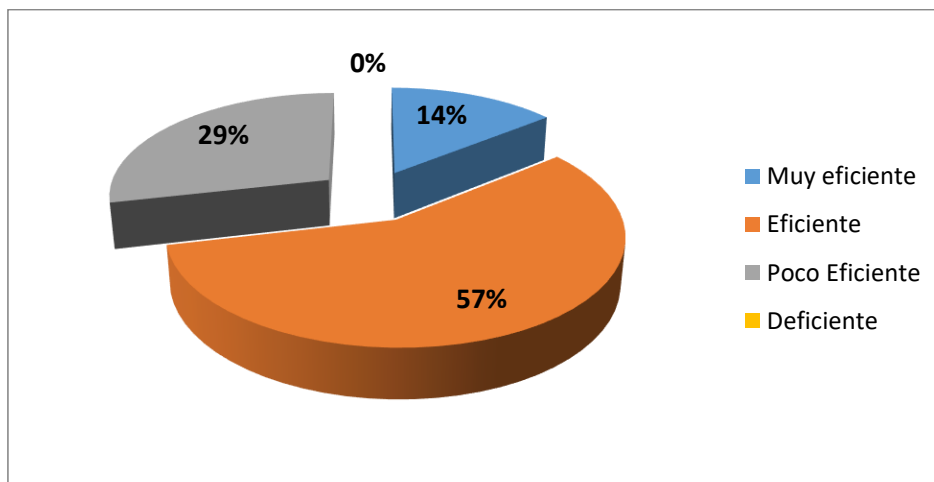


Análisis:

Todos los empleados manifestaron que al momento de su contratación no recibieron ningún documento que especifique las actividades que deben realizar, algo que puede crear confusiones mientras desarrollan sus actividades.

4. La gestión administrativa con que se maneja la empresa es:

Alternativa	Frecuencia	Total
Muy eficiente	2	14%
Eficiente	8	57%
Poco Eficiente	4	29%
Deficiente	0	0%
TOTAL	14	100%

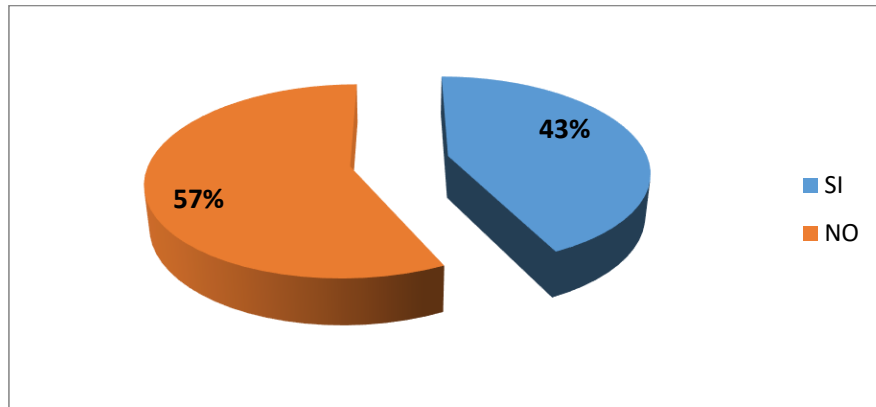


Análisis:

La mayoría de los empleados considera que la gestión administrativa dentro de la organización es eficiente. Sin embargo los datos reflejan que no todos están totalmente de acuerdo y manifestaron que a veces la producción es desordenada.

5. ¿Ha desarrollado actividades fuera de su puesto de trabajo?

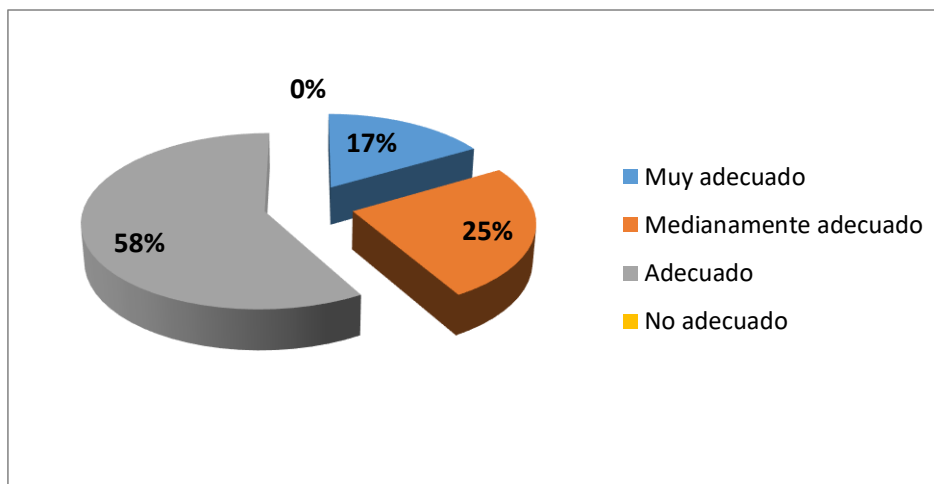
Alternativa	Frecuencia	Total
Si	6	57%
No	8	43%
TOTAL	14	100%

**Análisis:**

La mayoría de los empleados afirman no haber desarrollado actividades fuera de su puesto de trabajo, por otro lado casi la mitad manifiestan haberlo hecho por lo que sus funciones no están correctamente segregadas o definidas creando malestar en este porcentaje de empleados que más tarde podría ocasionar conflictos.

6. ¿El ambiente laboral en el que se desarrolla es?

Alternativa	Frecuencia	Total
Muy Adecuado	2	17%
Medianamente adecuado	3	25%
Adecuado	7	58%
No adecuado	0	0%
TOTAL	14	100%

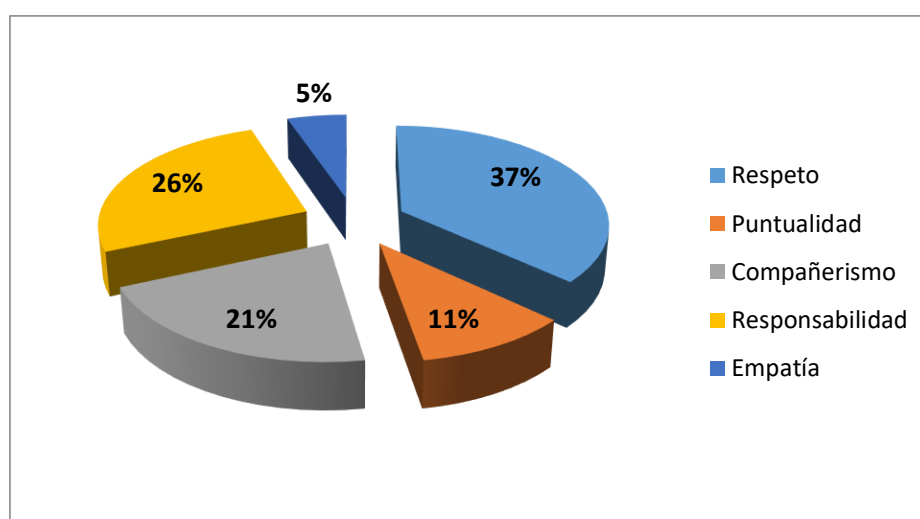


Análisis:

La mayoría de los empleados considera que el ambiente laboral es adecuado para el desarrollo de sus tareas y actividades; nadie ha mostrado un descontento. Sin embargo los datos reflejan que no todos están totalmente a gusto trabajando.

7. Cuáles considera que son los principales valores que se practican en la empresa:

Alternativa	Frecuencia	Total
Respeto	7	37%
Puntualidad	2	11%
Compañerismo	4	21%
Responsabilidad	5	26%
Empatía	1	5%
TOTAL	19	100%

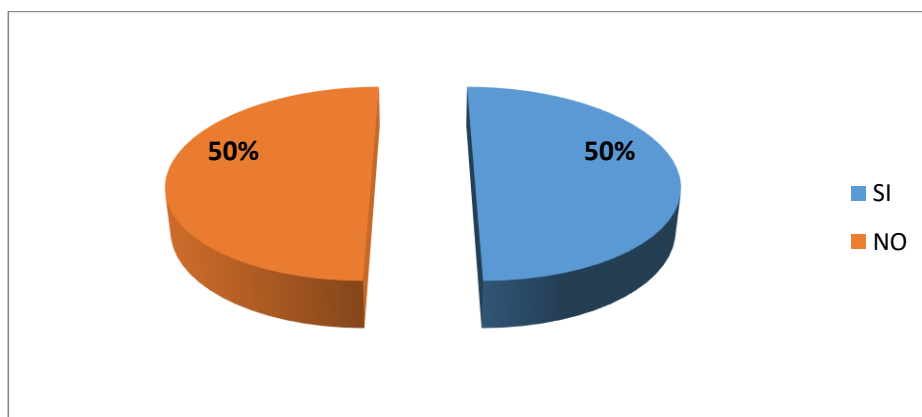


Análisis:

Los principales valores que los empleados consideran que se practican dentro de la empresa son el respeto, la responsabilidad y el compañerismo, que son los principales valores requeridos a la hora de desarrollar un buen trabajo. La práctica continua de estos valores promueve un mejor ambiente laboral y por lo tanto el mejor desempeño de cada miembro de la empresa.

8. ¿Considera que la remuneración que percibe va acorde a las actividades que realiza?

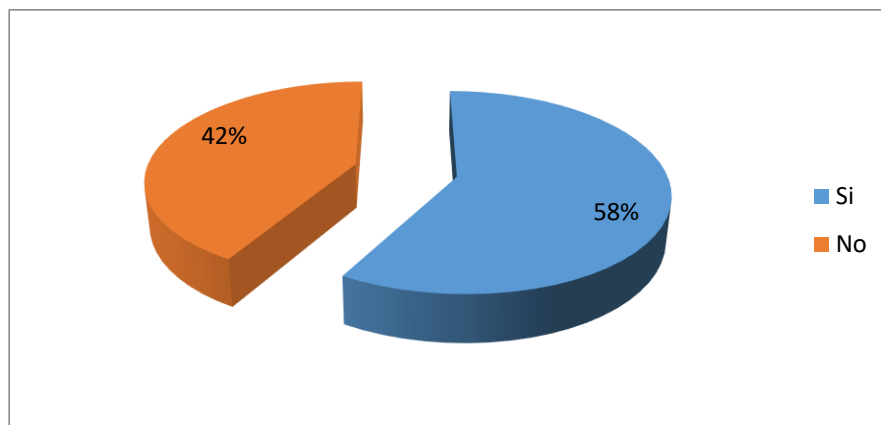
Alternativa	Frecuencia	Total
SI	6	50%
NO	6	50%
TOTAL	12	100%

**Análisis:**

La mitad de los empleados considera que la remuneración que percibe no es acorde al trabajo que realiza, uno de los factores que toman en cuenta puede ser la carga de trabajo asignada a su puesto o que en su puesto de trabajo tienen más responsabilidades que en otros.

9. ¿Las condiciones existen en su puesto de trabajo (calor, ruido, iluminación, higiene) son adecuadas?

Alternativa	Frecuencia	Total
SI	7	58%
NO	5	42%
TOTAL	12	100%

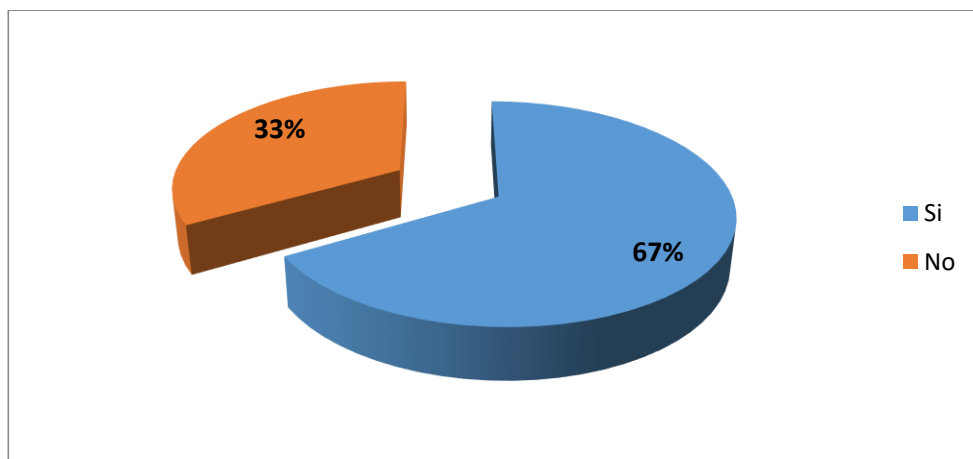


Análisis:

El 58% de los empleados considera que las condiciones de su puesto de trabajo son adecuadas para el correcto desempeño de sus funciones, el resto considera que el espacio que tienen es reducido y por lo tanto entre las máquinas también se produce calor.

10. ¿Considera adecuada la carga de trabajo asignada para cada área?

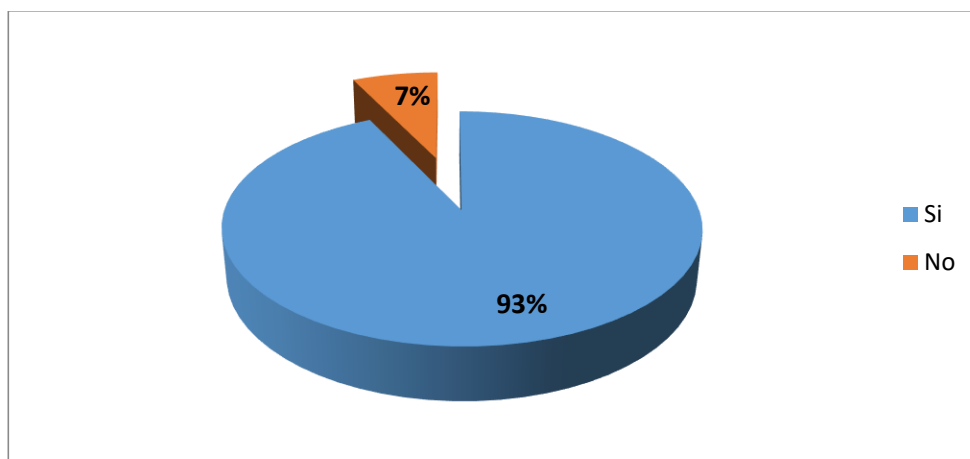
Alternativa	Frecuencia	Total
SI	8	67%
NO	4	33%
TOTAL	10	100%

**Análisis:**

El 67% de los empleados considera que la carga de trabajo asignada a su puesto de trabajo es adecuada, los demás consideran que no debido a que el procedimiento que se desarrolla en su puesto toma más tiempo por lo que en ocasiones se acumula de ropa.

11. ¿Cree que los clientes se encuentran satisfechos con los productos que la empresa comercializa?

Alternativa	Frecuencia	Total
SI	13	93%
NO	1	1%
TOTAL	14	100%



Análisis:

Casi todos los empleados están de acuerdo en que los clientes están satisfechos con los productos que brinda la empresa, debido a que no han existido mayores quejas por parte de los mismos y han seguido comprando regularmente en GLADITEX.

Anexo 3

Modelo de ficha de observación

Ficha De Observación			
Elaborador por: Jhonatan Ruiz			Ficha N° 1
Fecha: 01/05/2018		Duración: 8 horas	
Puesto de trabajo: Gerente			
Actividad que realiza	Si	No	Observaciones
Establecer estrategias oportunas para lograr los objetivos planteados.	X		Las estrategias se formulan empíricamente.
Cumplir y hacer cumplir los manuales, reglamentos, funciones, procedimientos y disposiciones existentes en la fábrica.	X		
Tomar las decisiones adecuadas para la solución oportuna a los problemas que se presenten en el futuro.	X		
Planificar y ejecutar actividades que aporten a la motivación y capacitación del personal.	X		Las actividades no se realizan con frecuencia.
Realizar una planificación anual de las actividades a realizarse en la empresa.		X	No planifica en el largo plazo.
Conocer y controlar las actividades que se desempeñan en cada departamento.	X		
Cumplir con las leyes laborales, contables y tributarias vigentes en el país.	X		No se cumplen todas las normas vigentes.
Determinar las estrategias necesarias en cuanto a la comercialización de los productos.	X		Estrategias se formulan empíricamente.
Mantener relaciones satisfactorias con clientes y proveedores.	X		
Establecer políticas de crédito para clientes y revisar la cartera vencida.		X	

Ficha De Observación			
Elaborador por: Jhonatan Ruiz		Ficha N° 2	
Fecha: 02/05/2018		Duración: 2 horas	
Puesto de trabajo: Asesor Jurídico			
Actividad que realiza	Si	No	Observaciones
Asesorar a la empresa en asuntos jurídicos y legales.	X		
Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, políticas y demás disposiciones legales tanto laborales como tributarias.		X	Su función es asesorar a la gerencia.
Realizar los trámites necesarios para la solución de los conflictos legales.	X		
Diseñar los documentos pertinentes en cuanto a la contratación de personal de acuerdo a las disposiciones establecidas en el código de trabajo.	X		
Tener un adecuado control sobre los contratos de trabajo, así como también los celebrados con los proveedores y los clientes.		X	Los contratos y acuerdos con proveedores y clientes se manejan internamente en la empresa.

Ficha De Observación			
Elaborador por: Jhonatan Ruiz			Ficha N° 3
Fecha: 03/05/2018		Duración: 2 horas	
Puesto de trabajo: Asesor Contable			
Actividad que realiza	Si	No	Observaciones
Cumplir con las disposiciones contables y tributarias vigentes.	X		
Elaborar información contable y financiera y asesorar a la gerencia para una oportuna ya adecuada toma de decisiones que aporte al cumplimiento de los objetivos planteados.		X	La empresa no está obligada a llevar contabilidad, por lo que el contador solo realiza la declaración de impuestos, más no análisis financieros.
Receptar todas las facturas emitidas por las ventas de la empresa.	X		
Archivar la información contable en un lugar seguro y de manera ordenada.	X		
Realizar las declaraciones al SRI periódicamente.	X		

Ficha De Observación			
Elaborador por: Jhonatan Ruiz		Ficha N° 4	
Fecha: 04/05/2018		Duración: 8 horas	
Puesto de trabajo: Jefe de comercialización			
Actividad que realiza	Si	No	Observaciones
Respetar y cumplir los reglamentos y disposiciones de la empresa.	X		
Realizar las compras de materia prima requeridas para cumplir con las órdenes de producción.		X	Función corresponde a la gerencia.
Mantener buenas y duraderas relaciones tanto con proveedores como con clientes.	X		
Asesorar al cliente en cuanto a las tallas y tamaños de las prendas.	X		
Informar al cliente sobre los descuentos y formas de pago que tiene establecido la empresa.	X		
Colaborar en la realización de los inventarios de la mercadería de la fábrica.	X		
Entregar contando y revisando con la factura con el sello de cancelado la mercadería al cliente.	X		
Impulsar la venta de todos los productos que ofrece la empresa.	X		
Mantener un registro de los clientes y clasificarlos de acuerdo a su calidad de pago y volumen de compra.	X		
En conjunto con el contador evaluar la capacidad de la empresa para otorgar financiamiento en las ventas.	X		
Dar una solución efectiva y oportuna a los problemas que se generen.	X		
Mantener un buen ambiente laboral.	X		
Mantener un registro de las prendas que están listas para comercializarse.	X		
Mantener un registro de los pedidos cumplidos.	X		

Ficha De Observación			
Elaborador por: Jhonatan Ruiz		Ficha N° 5	
Fecha: 07/05/2018		Duración: 8 horas	
Puesto de trabajo: Jefe de producción			
Actividad que realiza	Si	No	Observaciones
Supervisar la asistencia y puntualidad de los empleados del área de producción.		X	No registra la puntualidad de los empleados de su área.
Proponer estrategias en cuanto al manejo y capacitación del personal de producción.	X		
Capacitar y guiar al nuevo personal en cuanto a las actividades que debe realizar en la empresa.	X		
Conceder los permisos solicitados por el personal siempre y cuando exista autorización de la gerencia.	X		
Receptar solicitudes o quejas del personal y gestionar una solución adecuada.	X		
Establecer un plan de trabajo del departamento de producción.	X		
Llevar un registro de tiempos de la producción de las prendas.		X	No lleva registro.
Llevar un control de los materiales e insumos utilizados en la confección de las prendas.		X	No lleva registro.
Informar a la auxiliar contable sobre los pedidos de materia prima e insumos a los proveedores.		X	Comunica necesidad a la gerencia.
Revisar que los materiales entregados por los proveedores cumplan con los solicitados por la empresa.	X		
Informar sobre las devoluciones de mercadería a los proveedores por insumos y materiales defectuosos.		X	Informa a gerencia para que realice la devolución.
Calcular los costos de producción.		X	No se calcula exactamente.
Realizar la orden de adquisición de la materia prima e insumos de acuerdo a las necesidades de la fábrica	X		
Fomentar un buen ambiente de trabajo para que las actividades se desarrollen de la mejor manera.	X		
Realizar evaluaciones de desempeño periódicamente al personal asignado a su cargo.		X	No se realiza evaluaciones de desempeño.

Ficha De Observación			
Elaborador por: Jhonatan Ruiz		Ficha N° 6	
Fecha: 08/05/2018		Duración: 4 horas	
Puesto de trabajo: Cortador			
Actividad que realiza	Si	No	Observaciones
Cumplir con las disposiciones existentes en la fábrica.	X		
Verificar que la materia prima este en óptimas condiciones para el trazo y corte de las prendas.	X		
Informar al jefe de producción sobre la calidad de los hilos, los materiales e instrumentos que necesita para el cumplimiento de las tareas designadas.	X		
Minimizar en lo posible el desperdicio de la tela al momento de trazar y cortar.	X		
Mantener un adecuado cuidado y control de los moldes existentes de las prendas que elabora la empresa.	X		
Realizar mantenimiento permanente de sus herramientas de trabajo.	X		
Comunicar al jefe de área sobre la reposición de la materia prima en cuanto a colores, tipo de tela entre otros.	X		
Registrar la cantidad de los productos cortados por talla y por modelo.		X	No lleva registro.

Ficha De Observación			
Elaborador por: Jhonatan Ruiz		Ficha N° 7	
Fecha: 09/05/2018		Duración: 4 horas	
Puesto de trabajo: Operario de confección			
Actividad que realiza	Si	No	Observaciones
Cumplir con las disposiciones existentes en la fábrica.	X		
Recibir y contar las piezas de las prendas a confeccionar para dar aviso inmediato al jefe de área en caso de no estar completas.		X	Se recibe la cantidad de piezas adecuadas resultantes del proceso anterior.
Realizar las tareas designadas por el jefe de producción de acuerdo al nivel de conocimiento en la confección.	X		
Solicitar oportunamente los materiales que necesite para el desempeño de sus actividades.	X		
Realizar una limpieza permanente de la maquinaria que está bajo su responsabilidad, e informar de manera inmediata cualquier problema existente en el uso de la maquinaria para su oportuna reparación.	X		
Usar de manera adecuada los insumos y materiales en la confección de las prendas.	X		
Revisar que las prendas estén en perfecto estado.	X		

Ficha De Observación			
Elaborador por:		Ficha N° 8	
Fecha: 10/05/2018	Duración: 2 horas		
Puesto de trabajo: Estampador			
Actividad que realiza	Si	No	Observaciones
Cumplir con las disposiciones existentes en la fábrica.	X		
Solicitar oportunamente los materiales que necesite para el desempeño de sus actividades.	X		
Comprobar existencia de estampados.	X		
Llevar registro de estampados.		X	No lleva registro de los estampados disponibles y utilizados.
Realizar las tareas designadas por el jefe de producción.	X		
Preparar máquina para estampar.	X		
Verificar el buen funcionamiento de la máquina.	X		
Estampar producciones.	X		
Hacer control de calidad del estampado.	X		

Ficha De Observación			
Elaborador por:		Ficha N° 9	
Fecha: 11/05/2018	Duración: 2 horas		
Puesto de trabajo: Empacador			
Actividad que realiza	Si	No	Observaciones
Cumplir con las disposiciones existentes en la fábrica.	X		
Revisar que la prenda este en perfecto estado sin fallas, sin manchas con las costuras bien realizadas y con los acabados pertinentes del caso.	X		
Ordenar las prendas de acuerdo a las tallas y conforme a las combinaciones establecidas por el jefe de producción.	X		
Cortar los hilos y en caso de encontrar fallas buscar los correctivos pertinentes e informar al jefe del área.	X		
Comprobar las etiquetas y realizar el doblado y empaçado del producto.	X		En pocos casos la etiqueta no fue colocada y tuvo que enviarse al área de costura.
Entregar los productos para ingresarlos a la bodega de la fábrica.	X		

Anexo 4

La base legal con respecto a la constitución se encuentra enmarcada en los siguientes artículos:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

CAPÍTULO SEGUNDO

Derechos del buen vivir

Sección segunda

Ambiente sano

Art. 15.- El estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua (Asamblea Nacional, 2008).

Sección Octava

Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (Asamblea Nacional, 2008).

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los

principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaria, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas (Asamblea Nacional, 2008).

CAPÍTULO SEXTO

Trabajo y Producción

Sección primera

Formas de organización de la producción y su gestión

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas (Asamblea Nacional, 2008).

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional (Asamblea Nacional, 2008).

Art. 320.- La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social (Asamblea Nacional, 2008).

Sección tercera

Formas de trabajo y su retribución

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y

cuidado humano: y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores (Asamblea Nacional, 2008).

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa (Asamblea Nacional, 2008).

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizará y sancionará de acuerdo con la ley (Asamblea Nacional, 2008).

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria (Asamblea Nacional, 2008).

Sección quinta

Intercambios económicos y comercio justo

Art. 336.- El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad (Asamblea Nacional, 2008).

Anexo 5**CÓDIGO DEL TRABAJO ECUATORIANO****TÍTULO I****Del contrato individual de trabajo****Capítulo I****De su naturaleza y especies**

Art. 11.- Clasificación.- El contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d) A prueba;
- e) Por obra cierta, por tarea y a destajo;
- f) Por enganche;
- g) Individual, de grupo o por equipo (Código del trabajo, 2005).

Art. 13.- Formas de remuneración.- En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo. La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo (Código del trabajo, 2005).

Art. 16.- Contratos por obra cierta, por tarea y a destajo.- El contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla (Código del trabajo, 2005).

CAPÍTULO IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

Literal 1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código.

Literal 7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan.

Literal 8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.

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 (Código del trabajo, 2005).

Art. 44.- Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:

a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;

- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración (Código del trabajo, 2005).

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;

- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades (Código del trabajo, 2005).

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal (Código del trabajo, 2005).

CAPÍTULO V

De la duración máxima de la jornada de trabajo, de los descansos obligatorios y de las vacaciones

Parágrafo 1ro. De las jornadas y descansos

Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario (Código del trabajo, 2005).

Art. 54.- Pérdida de la remuneración.- El trabajador que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de seis días, y el trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, sólo tendrá derecho a la remuneración de cinco jornadas (Código del trabajo, 2005).

Tanto en el primer caso como en el segundo, el trabajador no perderá la remuneración si la falta estuvo autorizada por el empleador o por la ley, o si se debiere a enfermedad, calamidad doméstica o fuerza mayor debidamente comprobadas, y no excediere de los máximos permitidos (Código del trabajo, 2005).

Art. 59.- Indemnización al empleador.- Si el trabajador, sin justa causa, dejare de laborar las ocho horas de la jornada ordinaria, perderá la parte proporcional de la remuneración (Código del trabajo, 2005).

Art. 64.- Reglamento interno.- Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación. Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere

a sanciones. El Director Regional del Trabajo reformará, de oficio, en cualquier momento, dentro de su jurisdicción, los reglamentos del trabajo que estuvieren aprobados, con el objeto de que éstos (Código del trabajo, 2005).

Parágrafo 3ro. De las vacaciones

Art. 69.- Vacaciones anuales.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes (Código del trabajo, 2005).

CAPÍTULO VI

De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales

Parágrafo 1ro. De las remuneraciones y sus garantías

Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración (Código del trabajo, 2005).

Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales (Código del trabajo, 2005).

Anexo 6**CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIÓN****LIBRO III****DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS, Y DE LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.****Título I****DEL FOMENTO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA****Capítulo I****DEL FOMENTO Y DESARROLLO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS (MIPYMES)**

Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES.- La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este código (Clasificación de las empresas según la Comunidad Andina de Naciones) (Código Orgánico de la producción comercio e invers, 2010).

En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán los beneficios de este Código, previo cumplimiento de los requerimientos y

condiciones señaladas en el reglamento (Código Orgánico de la producción comercio e invers, 2010).

Anexo 7

FOTOGRAFÍAS EN “GLADITEX”

*Área de producción**Área de corte**Área de confección**Área administrativa*