



ITSEP

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ECUATORIANO DE PRODUCTIVIDAD

Formación Emprendedora y Empresarial

Trabajo de Investigación

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

CARRERA:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TEMA:

DISEÑO DE UN MANUAL DE GESTIÓN PARA UNA PAPELERÍA INTEGRAL CON ENFOQUE EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CIUDAD DE MANTA

AUTOR/ES

Byron Alexander Toala Zavala

TUTOR

Ing. Omar Vinuesa M.B.A.

CIUDAD

Quito, D.M.

AÑO

2026

Agradecimiento

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios por concederme salud, fortaleza, sabiduría y perseverancia para culminar satisfactoriamente este proyecto académico.

Agradezco profundamente a mis padres y familiares, quienes, con su apoyo incondicional, confianza y motivación constante, han sido un pilar fundamental durante mi proceso de formación profesional.

Asimismo, extendiendo mi reconocimiento a los docentes que, a través de sus conocimientos, experiencia y orientación académica, contribuyeron significativamente al desarrollo de esta investigación y a mi crecimiento profesional.

De manera especial, agradezco a la Papelería Integral “Papelitos & Variedades” por su colaboración y disposición al proporcionar la información necesaria para la realización de este estudio, lo que permitió el cumplimiento de los objetivos planteados.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de forma directa o indirecta, aportaron su apoyo y colaboración para la culminación exitosa de este proyecto.

A todos ellos, mi más profunda gratitud.

Dedicatoria

Dedico este proyecto a Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de mi vida, y por permitirme alcanzar esta importante meta académica.

A mis padres, por su amor, apoyo incondicional, sacrificio y confianza, que han sido fundamentales en mi formación personal y profesional. Gracias por motivarme constantemente a seguir adelante y a no rendirme nunca ante las dificultades.

A mi familia y a mis amigos, por brindarme ánimo, comprensión y respaldo durante todo este proceso, lo que contribuyó de manera significativa al logro de este objetivo.

Finalmente, me dedico este trabajo a mí mismo, por el esfuerzo, la dedicación, la perseverancia y el compromiso demostrados para culminar exitosamente esta etapa de formación académica.

Con gratitud y satisfacción, dedico este logro a quienes han sido parte de este camino.

Índice General

Introducción.....	1
Definición y Justificación del Tema.....	1
Planteamiento del Problema.....	2
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
Metodología de la Investigación.....	4
Marco Teórico.....	4
La Gestión Administrativa.....	4
Manual de Gestión.....	5
Gestión del Talento Humano.....	6
Capacitación del Personal.....	6
Evaluación del Desempeño.....	7
Clima Organizacional.....	8
Liderazgo Organizacional.....	9
Productividad y Calidad del Servicio.....	10
CAPÍTULO I: Diagnóstico y Contextualización.....	12
1.1. Descripción del Tema de Investigación.....	12
1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio.....	12
1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social.....	13
1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad.....	13
1.2. Caracterización del Objeto de Estudio.....	14
1.2.1. Descripción General.....	14
1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa.....	15
1.2.3. Actores Involucrados.....	15
1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional.....	16
1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes.....	17
1.3. Orientación Estratégica del Proyecto.....	18
1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto.....	18
1.3.2. Visión / Proyección Futura.....	18
1.3.3. Valores o Principios Rectores.....	18
1.3.4. Políticas Generales.....	19
1.3.5. Análisis PEST.....	20

1.3.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	21
1.3.7. Análisis FODA.....	22
1.3.8. Estrategias de Desarrollo.....	22
1.3.9. Objetivos Estratégicos.....	22
1.3.10. Alianzas o Articulaciones Clave.....	23
CAPÍTULO II: Análisis del Entorno.....	25
2.1. Análisis de la Demanda / Necesidad.....	25
2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales.....	25
2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto.....	26
2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo.....	26
2.1.4. Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes.....	26
2.1.5. Instrumentos de Recolección de Información Primaria.....	27
2.2. Análisis de la Oferta / Situación Actual.....	41
2.2.1. Perfil del Actor Principal.....	41
2.2.2. Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes.....	41
2.3. Plan de Acción o Propuesta.....	42
2.3.1. Producto, Servicio o Intervención Propuesta.....	42
2.3.2. Costos / Accesibilidad.....	42
2.3.3. Comunicación y Difusión.....	43
2.3.4. Distribución o Implementación.....	43
2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno.....	43
2.4.1. Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor.....	43
2.4.2. Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno.....	44
2.4.3. Barreras o Restricciones Identificadas.....	44
CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos y Operativos.....	45
3.1. Procesos y Control de Calidad.....	45
3.1.1. Diagramas de Flujo del Proceso.....	45
3.1.2. Mecanismos de Control y Seguimiento.....	46
3.2. Capacidad Operativa.....	46
3.2.1. Capacidad de Ejecución o Producción.....	46
3.2.2. Dimensionamiento del Proyecto.....	47
3.3. Infraestructura y Recursos.....	47
3.3.1. Espacios, Equipos o Recursos Necesarios.....	47
3.3.2. Distribución y Organización Física o Lógica.....	48

3.4. Análisis de Recursos y Proveedores.....	48
3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias.....	48
3.4.2. Criterios de Selección.....	49
3.5. Normativa Aplicable.....	49
3.5.1. Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales.....	49
3.5.2. Medidas de Seguridad y Cumplimiento.....	50
3.6. Localización o Ámbito de Aplicación.....	50
3.6.1. Macro Localización.....	50
3.6.2. Micro Localización.....	50
3.6.3. Factores de Decisión.....	51
3.7. Matriz de Impacto y Mitigación.....	51
3.7.1. Impactos Sociales, Ambientales y Económicos.....	51
3.7.2. Plan de Mitigación.....	51
CAPÍTULO IV: Estudio Económico y Evaluación.....	53
4.1. Estructura Económica del Proyecto.....	53
4.1.1. Plan de Inversiones.....	53
4.1.2. Fuentes de Financiamiento.....	54
4.1.3. Presupuesto de Ingresos.....	55
4.1.4. Presupuesto de Costos.....	56
4.1.5. Presupuesto de Gastos.....	57
4.1.6. Estado de Resultados Proyectado.....	58
4.1.7. Punto de Equilibrio.....	59
4.1.8. Flujo de Caja Proyectado.....	60
4.1.9. Balance Proyectado.....	61
4.2. Evaluación del Proyecto.....	63
4.2.1. Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación..	63
PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA.....	68
Matriz de Situaciones Adversas.....	68
Medidas de Mitigación y Alternativas.....	68
CONCLUSIONES.....	70
RECOMENDACIONES.....	71
REFERENCIAS.....	72
ANEXOS.....	73
Anexo A. Instrumento de Encuesta Aplicado.....	73

Anexo B. Registro Fotográfico del Personal Administrativo.....	74
Anexo C. Registro Fotográfico del Personal Administrativo.....	74
Anexo D. Cronograma de Avance.....	75
Anexo E. Local Nuevo Tarqui.....	76
Anexo F. Sucursal Nuevo Tarqui, Av. de la Cultura.....	76

Índice de Tablas

Tabla 1. Funciones por nivel de la estructura organizacional.....	17
Tabla 2. Roles y perfiles.....	18
Tabla 3. Análisis FODA de la papelería integral.....	22
Tabla 4. Segmentos y grupos objetivo.....	26
Tabla 5. Resultados de la pregunta 1.....	28
Tabla 6. Resultados de la pregunta 2.....	29
Tabla 7. Resultados de la pregunta 3.....	30
Tabla 8. Resultados de la pregunta 4.....	31
Tabla 9. Resultados de la pregunta 5.....	32
Tabla 10. Resultados de la pregunta 6.....	33
Tabla 11. Resultados de la pregunta 7.....	34
Tabla 12. Resultados de la pregunta 8.....	35
Tabla 13. Resultados de la pregunta 9.....	36
Tabla 14. Resultados de la pregunta 10.....	37
Tabla 15. Resultados de la entrevista al gerente.....	39
Tabla 16. Resultados del grupo focal.....	40
Tabla 17. Espacios, equipos y recursos necesarios.....	48
Tabla 18. Impactos sociales, económicos y ambientales.....	51
Tabla 19. Plan de inversiones (en USD).....	54
Tabla 20. Fuentes de financiamiento.....	55
Tabla 21. Presupuesto de ingresos proyectados (anual).....	55
Tabla 22. Presupuesto de costos del proyecto (en USD).....	56
Tabla 23. Presupuesto de gastos del proyecto.....	57
Tabla 24. Estado de resultados proyectado (primer año).....	58
Tabla 25. Punto de equilibrio.....	59
Tabla 26. Flujo de caja proyectado.....	60
Tabla 27. Balance general proyectado.....	62
Tabla 28. Cálculo del VAN (tasa de descuento del 10 %).....	64
Tabla 29. Tasa interna de retorno.....	64
Tabla 30. Retorno sobre el patrimonio.....	65
Tabla 31. Retorno sobre los activos.....	66
Tabla 32. Período de recuperación de la inversión.....	66

Tabla 33. Matriz de situaciones adversas.....	68
Tabla D1. Cronograma de actividades del proyecto (en semanas).....	75

Índice de Figuras

Figura 1. Local comercial de la papelería integral en el sector Nuevo Tarqui.....	11
Figura 2. Estructura organizacional de la papelería integral.....	17
Figura 3. Distribución de respuestas a la pregunta 1.....	28
Figura 4. Distribución de respuestas a la pregunta 2.....	29
Figura 5. Distribución de respuestas a la pregunta 3.....	30
Figura 6. Distribución de respuestas a la pregunta 4.....	31
Figura 7. Distribución de respuestas a la pregunta 5.....	32
Figura 8. Distribución de respuestas a la pregunta 6.....	33
Figura 9. Distribución de respuestas a la pregunta 7.....	34
Figura 10. Distribución de respuestas a la pregunta 8.....	35
Figura 11. Distribución de respuestas a la pregunta 9.....	36
Figura 12. Distribución de respuestas a la pregunta 10.....	37

Resumen

Este proyecto tiene como finalidad diseñar un Manual de Gestión para la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”, ubicada en la ciudad de Manta, con énfasis en la gestión del talento humano. La investigación busca diagnosticar la situación actual de la empresa, identificar las principales necesidades administrativas y establecer procedimientos que permitan mejorar el desempeño organizacional. Se aplicó una metodología de enfoque mixto mediante encuestas y entrevistas dirigidas al personal y a los directivos de la empresa. Los resultados evidenciaron la necesidad de formalizar los procesos relacionados con la contratación, la capacitación, la evaluación del desempeño y la asignación de funciones. La propuesta contempla la elaboración de un Manual de Gestión que permita fortalecer la estructura organizacional, mejorar la productividad y contribuir al desarrollo sostenible de la empresa. Se espera que la implementación del manual contribuya al fortalecimiento de la gestión del talento humano y al mejoramiento continuo de los procesos administrativos y operativos.

Palabras clave: gestión del talento humano, manual de gestión, papelería, administración, desempeño laboral

Abstract

The purpose of this project is to design a Management Manual for the stationery store “Papelitos & Variedades”, located in the city of Manta, Ecuador, with an emphasis on human talent management. The research seeks to diagnose the current situation of the company, identify its main administrative needs, and establish procedures to improve organizational performance. A mixed-methods approach was applied through surveys and interviews with employees and managers. The results showed the need to formalize the processes of recruitment, training, performance evaluation, and job assignment. The proposal includes the development of a Management Manual aimed at strengthening the organizational structure, improving productivity, and contributing to the sustainable growth of the company. The implementation of the manual is expected to strengthen human talent management and the continuous improvement of administrative and operational processes.

Keywords: human talent management, management manual, stationery store, administration, job performance

Introducción

El presente trabajo de investigación, titulado “Diseño de un Manual de Gestión para una Papelería Integral con Enfoque en la Gestión del Talento Humano en la Ciudad de Manta”, plantea una propuesta orientada al fortalecimiento organizacional de una papelería integral mediante la elaboración de un manual de gestión que permita optimizar los procesos administrativos y operativos, con especial énfasis en la gestión del talento humano.

Este proyecto surge de la necesidad de contar con herramientas que faciliten la organización interna, definan funciones y responsabilidades, mejoren la comunicación entre los colaboradores y promuevan un ambiente laboral eficiente y productivo. Asimismo, busca contribuir al desarrollo de estrategias que favorezcan la capacitación, la motivación y el desempeño del personal, al reconocer que el talento humano es uno de los principales factores del éxito empresarial.

A lo largo de este documento se exponen los aspectos más relevantes del proyecto, entre ellos su justificación, objetivos, marco teórico, metodología de investigación, análisis de la situación actual de la empresa y la propuesta del manual de gestión.

Se espera que esta propuesta represente un aporte significativo para el crecimiento y fortalecimiento de la papelería, y que contribuya a mejorar la calidad de sus servicios y su competitividad en el mercado de la ciudad de Manta.

Definición y Justificación del Tema

El presente proyecto consiste en el diseño de un Manual de Gestión para la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”, ubicada en la ciudad de Manta, con énfasis en la gestión del talento humano. Este manual constituye una herramienta administrativa que permitirá establecer de manera clara y ordenada las funciones, responsabilidades, normas, procesos y procedimientos que deben cumplir los colaboradores dentro de la organización, lo que facilitará una adecuada coordinación de las actividades laborales.

La importancia de este proyecto radica en la necesidad de fortalecer la estructura organizacional de la empresa, mejorar la comunicación interna y optimizar el desempeño de los trabajadores. Un adecuado manejo del talento humano contribuye significativamente al incremento de la productividad, la eficiencia operativa y la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Asimismo, permite fomentar un ambiente laboral favorable, en el que los colaboradores conozcan con precisión sus funciones y objetivos dentro de la empresa.

Además, la implementación de un Manual de Gestión proporcionará lineamientos claros para los procesos de selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo del personal. Esto permitirá reducir errores administrativos, evitar la duplicidad de funciones y fortalecer la toma de decisiones. En consecuencia, el proyecto busca contribuir al crecimiento sostenible de la papelería, al mejorar su competitividad y su capacidad de adaptación a las exigencias del mercado actual.

Planteamiento del Problema

Actualmente, muchas pequeñas y medianas empresas del sector comercial enfrentan dificultades relacionadas con la gestión de sus recursos humanos debido a la inexistencia de procedimientos formalmente establecidos y a la falta de herramientas administrativas que orienten las actividades del personal. Esta situación limita la organización interna y dificulta el cumplimiento eficiente de los objetivos empresariales.

En el caso de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”, ubicada en la ciudad de Manta, se ha identificado la ausencia de un Manual de Gestión que permita definir claramente las funciones, responsabilidades y procedimientos de trabajo. Esta situación puede generar problemas como duplicidad de funciones, deficiencias en la comunicación interna, bajo rendimiento laboral, dificultades en la supervisión de actividades y una limitada coordinación entre los colaboradores.

Asimismo, la falta de políticas y procedimientos relacionados con la gestión del talento humano dificulta procesos fundamentales como la selección de personal, la capacitación continua, la evaluación del desempeño y la motivación de los trabajadores. Estas debilidades pueden afectar la calidad del servicio brindado a los clientes, disminuir la productividad de la empresa y reducir su capacidad competitiva dentro del mercado local.

Por lo tanto, surge la necesidad de diseñar un Manual de Gestión que permita organizar y optimizar las actividades relacionadas con el talento humano, mediante directrices claras que contribuyan al fortalecimiento organizacional, al mejoramiento del desempeño laboral y al crecimiento sostenible de la empresa.

Además, la inexistencia de un documento formal que estandarice los procesos administrativos dificulta la toma de decisiones por parte de la gerencia, ya que no se dispone de criterios uniformes para la gestión del personal. Esto puede ocasionar inconsistencias en la ejecución de las actividades diarias, afectar el clima laboral y limitar las oportunidades de mejora continua dentro de la organización. En consecuencia, resulta indispensable implementar un Manual de Gestión que sirva como herramienta de apoyo para fortalecer la administración del talento humano y garantizar un funcionamiento más eficiente y ordenado de la empresa.

Objetivo General

Diseñar un Manual de Gestión para una papelería integral en la ciudad de Manta que contribuya al fortalecimiento de la gestión del talento humano y al mejoramiento de los procesos organizacionales.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano dentro de la papelería integral.

- Identificar las funciones, responsabilidades y procesos que intervienen en el desempeño del personal.
- Elaborar procedimientos y políticas orientados a la adecuada administración del talento humano.
- Proponer un Manual de Gestión que contribuya a mejorar la eficiencia organizacional y la calidad del servicio al cliente.

Metodología de la Investigación

La investigación tuvo un enfoque mixto, que combinó métodos cualitativos y cuantitativos para obtener información relevante sobre la situación actual de la empresa. Se desarrolló en un nivel descriptivo, puesto que permitió analizar y caracterizar los procesos relacionados con la gestión del talento humano. Asimismo, se empleó la investigación de campo, debido a que la información fue recopilada directamente en la empresa objeto de estudio. Las técnicas de recolección de datos incluyeron la observación directa, encuestas dirigidas a los colaboradores y entrevistas al personal administrativo. Los resultados obtenidos sirvieron de base para el diseño del Manual de Gestión.

Marco Teórico

La Gestión Administrativa

La gestión administrativa es el proceso mediante el cual se planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos de una organización con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos de manera eficiente. Constituye una actividad fundamental para el funcionamiento adecuado de cualquier empresa, independientemente de su tamaño o sector económico.

La administración permite coordinar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para optimizar los procesos internos. Su aplicación favorece el desarrollo de estrategias que contribuyen al crecimiento organizacional y a la competitividad empresarial.

Según Koontz y Weihrich (2017), la gestión administrativa integra diversas funciones orientadas al cumplimiento de metas mediante la adecuada coordinación de esfuerzos individuales y colectivos dentro de la organización.

En el caso de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”, la gestión administrativa permitirá establecer procedimientos claros, mejorar la organización interna y fortalecer la eficiencia operativa de la empresa.

Manual de Gestión

El manual de gestión es un documento administrativo que contiene normas, procedimientos, funciones y responsabilidades que orientan el funcionamiento de una organización. Su finalidad es proporcionar lineamientos claros para el desarrollo de las actividades institucionales y garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Este instrumento permite estandarizar procesos y garantizar que las tareas se ejecuten de manera uniforme dentro de la empresa. Además, facilita la comunicación interna y la coordinación entre los diferentes cargos, lo que contribuye a reducir errores y a mejorar la eficiencia operativa.

Los manuales de gestión constituyen herramientas importantes para fortalecer la estructura organizacional y mejorar el control administrativo de las actividades empresariales. También sirven como guía para la capacitación de nuevos colaboradores, pues les permiten conocer las funciones y responsabilidades asignadas a cada puesto de trabajo.

La implementación de un Manual de Gestión en la papelería contribuirá a optimizar los procesos internos y a mejorar la gestión del talento humano mediante la definición clara de funciones y responsabilidades. Asimismo, favorecerá la productividad, el orden administrativo y la calidad del servicio brindado a los clientes.

Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano comprende el conjunto de políticas, procedimientos y prácticas orientadas a administrar adecuadamente al personal dentro de una organización. Su propósito principal es garantizar que los colaboradores desarrollen sus actividades de manera eficiente y alineada con los objetivos institucionales.

Su principal objetivo consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener colaboradores competentes que contribuyan al cumplimiento de los objetivos empresariales. Para ello, las organizaciones implementan estrategias relacionadas con la selección de personal, la capacitación, la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional.

Según Chiavenato (2020), las personas representan el recurso más importante de una organización debido a sus conocimientos, habilidades y capacidades para generar valor. Por esta razón, la gestión del talento humano debe enfocarse en promover el crecimiento profesional y el bienestar de los trabajadores.

La adecuada gestión del talento humano permite fortalecer el desempeño laboral, mejorar el clima organizacional y aumentar la productividad empresarial. En la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”, este enfoque contribuirá a mejorar la calidad del servicio, fortalecer la motivación de los colaboradores y alcanzar mayores niveles de eficiencia organizacional.

Capacitación del Personal

La capacitación del personal es un proceso continuo de aprendizaje mediante el cual los colaboradores adquieren los conocimientos, habilidades y competencias necesarios para desempeñar eficientemente sus funciones dentro de una organización. Este proceso contribuye al fortalecimiento de las capacidades laborales y al mejoramiento del rendimiento individual y colectivo.

Las organizaciones implementan programas de capacitación con el propósito de actualizar los conocimientos del personal y adaptarlos a los cambios del entorno laboral. La formación permanente permite que los trabajadores desarrollen nuevas competencias y respondan de manera adecuada a las exigencias del mercado y de la empresa.

La capacitación también constituye una herramienta estratégica para mejorar la productividad, reducir errores en la ejecución de tareas y fortalecer la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Asimismo, favorece la motivación de los colaboradores al brindarles oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo personal.

En la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”, la capacitación permitirá fortalecer las competencias del personal, mejorar la atención brindada a los clientes y optimizar los procesos internos. De esta manera, la empresa podrá incrementar su eficiencia operativa y alcanzar mejores resultados organizacionales.

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión que permite medir el rendimiento laboral de los colaboradores dentro de una organización. Su finalidad es determinar el nivel de cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada trabajador, lo que contribuye al mejoramiento continuo de los procesos organizacionales.

Este proceso facilita la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas con las actividades que desempeña cada trabajador. Además, permite detectar necesidades de capacitación, establecer metas de desarrollo profesional y mejorar la eficiencia en el trabajo.

Según Alles (2015), la evaluación del desempeño constituye un mecanismo fundamental para apoyar la toma de decisiones relacionadas con la capacitación, la promoción, el reconocimiento y el desarrollo profesional del personal. Asimismo,

proporciona información relevante para fortalecer la gestión del talento humano dentro de las organizaciones.

La aplicación de evaluaciones periódicas permitirá mejorar el rendimiento de los colaboradores y fortalecer la productividad empresarial. En la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”, este proceso contribuirá a optimizar el desempeño laboral, incrementar la calidad del servicio y favorecer el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Clima Organizacional

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que perciben los trabajadores dentro de una empresa y que influye directamente en su comportamiento, desempeño y nivel de satisfacción laboral. Este concepto abarca las percepciones de los colaboradores sobre las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, la comunicación y el estilo de liderazgo existente en la organización.

Un clima organizacional favorable contribuye a fortalecer la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia de los trabajadores. Cuando los colaboradores perciben un ambiente laboral positivo, tienden a desarrollar sus actividades con mayor responsabilidad, eficiencia y disposición para colaborar con sus compañeros de trabajo. Esto favorece el logro de los objetivos institucionales y mejora la productividad empresarial.

De acuerdo con Robbins y Judge (2018), el clima organizacional influye significativamente en las actitudes y comportamientos de los empleados, y afecta aspectos como la satisfacción laboral, la permanencia en la organización y el rendimiento individual y grupal. Por esta razón, las empresas deben promover condiciones laborales adecuadas que favorezcan el bienestar de sus trabajadores.

En la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”, el fortalecimiento del clima organizacional permitirá mejorar las relaciones entre los colaboradores, incrementar la comunicación interna y generar un ambiente de trabajo más armonioso. La implementación

del Manual de Gestión contribuirá a establecer normas claras de convivencia y procedimientos que favorezcan el desarrollo organizacional.

Liderazgo Organizacional

El liderazgo organizacional es la capacidad que posee una persona para influir, orientar y motivar a los miembros de un equipo de trabajo con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos por la organización. El líder desempeña un papel fundamental en la dirección de las actividades laborales, pues promueve la participación activa de los colaboradores y fortalece su compromiso con la empresa.

Un liderazgo efectivo permite mejorar la comunicación interna, facilitar la toma de decisiones y fortalecer las relaciones interpersonales dentro del entorno laboral. Los líderes deben actuar como guías que inspiren confianza, fomenten el trabajo en equipo y contribuyan al desarrollo profesional de los trabajadores. De esta manera, se crea un ambiente favorable para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Según Chiavenato (2020), el liderazgo constituye uno de los factores más importantes para el éxito de las organizaciones, ya que influye directamente en el comportamiento, la motivación y el desempeño de los colaboradores. Un líder competente es capaz de coordinar esfuerzos, resolver conflictos y promover una cultura organizacional basada en valores y objetivos comunes.

En la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”, el liderazgo del gerente o propietario resulta fundamental para dirigir las actividades administrativas y comerciales de la empresa. La implementación de un Manual de Gestión permitirá fortalecer el liderazgo organizacional mediante la definición clara de funciones, responsabilidades y mecanismos de supervisión que favorezcan el desempeño eficiente del personal.

Productividad y Calidad del Servicio

La productividad es la capacidad que tiene una organización para utilizar de manera eficiente sus recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros con el fin de obtener mejores resultados. Este concepto se relaciona directamente con el rendimiento de los trabajadores y con la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos de forma eficaz y eficiente.

Por otra parte, la calidad del servicio se refiere al grado en que una empresa logra satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes mediante la entrega de productos adecuados y una atención eficiente. La calidad constituye un factor fundamental para la permanencia y competitividad de las organizaciones dentro de un mercado cada vez más exigente.

Según Kotler y Keller (2016), la satisfacción del cliente depende de la percepción que este tiene sobre el servicio recibido en comparación con sus expectativas. Cuando una empresa ofrece un servicio de calidad, fortalece la confianza de los clientes, mejora su imagen institucional y aumenta las posibilidades de fidelización y recomendación.

En la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”, la implementación de un Manual de Gestión contribuirá al fortalecimiento de la productividad y la calidad del servicio, debido a que permitirá organizar mejor las actividades del personal, optimizar los procesos internos y mejorar la atención brindada a los clientes. Esto favorecerá el crecimiento sostenible y la competitividad de la empresa dentro del mercado local.

Figura 1

Local comercial de la papelería integral en el sector Nuevo Tarqui



Nota. Imagen proporcionada por la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

CAPÍTULO I: Diagnóstico y Contextualización

1.1. Descripción del Tema de Investigación

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas enfrentan importantes desafíos relacionados con la organización interna y la gestión eficiente de sus recursos humanos. Muchas de estas organizaciones desarrollan sus actividades sin procedimientos formalizados que orienten el desempeño de los colaboradores, lo que puede generar dificultades en la coordinación de tareas, el control de actividades y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La gestión del talento humano constituye un elemento fundamental para el éxito empresarial, ya que permite administrar adecuadamente las capacidades, habilidades y conocimientos de los trabajadores. Una correcta gestión del personal favorece la productividad, fortalece el clima laboral y mejora la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes.

En este contexto, la presente investigación se enfoca en el diseño de un Manual de Gestión para la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”, ubicada en la ciudad de Manta. El propósito es establecer lineamientos, procedimientos, funciones y responsabilidades que contribuyan al fortalecimiento organizacional y a la optimización de la gestión del talento humano dentro de la empresa.

1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio

El sector de papelerías y suministros de oficina forma parte de la actividad comercial dedicada a la distribución y venta de útiles escolares, materiales de oficina, artículos tecnológicos básicos y productos complementarios para estudiantes, profesionales y empresas.

En la ciudad de Manta, este sector presenta una demanda constante debido al crecimiento de las actividades educativas, comerciales y administrativas. Sin embargo, la

competencia existente obliga a las empresas a mejorar continuamente sus procesos internos, la calidad de la atención al cliente y la eficiencia de sus colaboradores para mantener su posición en el mercado.

La adecuada gestión del talento humano representa una ventaja competitiva para las empresas de este sector, ya que permite contar con personal capacitado, motivado y comprometido con los objetivos organizacionales.

1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social

La Papelería Integral “Papelitos & Variedades” desarrolla sus actividades comerciales en la ciudad de Manta, provincia de Manabí, específicamente en el sector Nuevo Manta, parroquia Tarqui. La empresa se dedica a la venta de útiles escolares, materiales de oficina y productos de papelería destinados a estudiantes, docentes, profesionales y público en general.

Dentro del sector comercial, las papelerías cumplen un papel importante al abastecer de los materiales necesarios para el desarrollo de actividades educativas, administrativas y empresariales. En la actualidad, la competencia existente en el mercado exige que las empresas mejoren continuamente sus procesos internos, la atención al cliente y la gestión de sus recursos humanos para mantenerse competitivas.

Desde el punto de vista social, la empresa contribuye al desarrollo local mediante la generación de empleo y la oferta de productos que satisfacen necesidades educativas y laborales de la comunidad. Por ello, resulta importante fortalecer su organización interna mediante herramientas administrativas que permitan mejorar su desempeño y su crecimiento sostenible.

1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad

La Papelería Integral “Papelitos & Variedades” presenta la necesidad de fortalecer sus procesos administrativos y de gestión del talento humano debido a la ausencia de un Manual de Gestión formalmente establecido. Esta situación puede ocasionar dificultades en la

definición de funciones, responsabilidades y procedimientos de trabajo, y afectar la coordinación de las actividades internas.

Asimismo, la falta de lineamientos claros para la contratación, la capacitación, la evaluación del desempeño y la supervisión del personal puede generar limitaciones en la productividad y en la calidad del servicio brindado a los clientes.

Sin embargo, esta situación representa una oportunidad para diseñar e implementar un Manual de Gestión que permita organizar adecuadamente las actividades de la empresa, fortalecer la gestión del talento humano, mejorar el desempeño laboral y contribuir al crecimiento sostenible de la organización.

1.2. Caracterización del Objeto de Estudio

1.2.1. Descripción General

La Papelería Integral “Papelitos & Variedades” es un establecimiento comercial dedicado a la venta de útiles escolares, materiales de oficina, artículos de papelería y productos complementarios destinados a satisfacer las necesidades de estudiantes, docentes, profesionales, emprendedores y público en general. La empresa se encuentra ubicada en el sector Nuevo Manta, parroquia Tarqui, cantón Manta, provincia de Manabí.

Su actividad económica se orienta a la comercialización de productos de calidad, con una atención personalizada y eficiente a sus clientes. La empresa busca mantener una relación cercana con la comunidad y brindar soluciones oportunas a las necesidades educativas, laborales y empresariales de la zona.

Debido al crecimiento de sus actividades y a la necesidad de optimizar sus procesos internos, la organización requiere fortalecer su estructura administrativa mediante la implementación de herramientas de gestión que permitan mejorar la coordinación del trabajo y el desempeño de sus colaboradores.

1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa

La Papelería Integral “Papelitos & Variedades” desarrolla sus actividades dentro del marco legal ecuatoriano aplicable a los establecimientos comerciales. Como unidad económica dedicada a la comercialización de bienes, debe cumplir con las disposiciones establecidas por los organismos de control y regulación correspondientes.

Entre las principales normativas que regulan su funcionamiento se encuentran la Constitución de la República del Ecuador, el Código del Trabajo, la Ley de Régimen Tributario Interno, las disposiciones emitidas por el Servicio de Rentas Internas (SRI), las ordenanzas municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado de Manta y las normas relacionadas con la seguridad y salud ocupacional.

Asimismo, en materia de talento humano, la empresa debe garantizar el cumplimiento de los derechos laborales de sus trabajadores y promover condiciones adecuadas de trabajo, capacitación, igualdad de oportunidades y un ambiente laboral seguro y respetuoso.

1.2.3. Actores Involucrados

En el desarrollo de las actividades de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades” participan diversos actores que influyen directa o indirectamente en el funcionamiento de la empresa:

Gerente o propietario.

- Es responsable de la dirección y administración general del negocio.
- Toma decisiones estratégicas, financieras y operativas.
- Supervisa el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Personal administrativo.

- Gestiona documentos, registros e inventarios.
- Coordina actividades operativas y de control interno.
- Apoya los procesos administrativos de la empresa.

Personal de ventas y atención al cliente.

- Atiende y asesora a los clientes.
- Comercializa los productos ofrecidos por la empresa.
- Mantiene el orden y control de la mercadería disponible.

Clientes.

- Constituyen el principal grupo beneficiario de los productos y servicios.
- Sus necesidades y expectativas orientan las actividades comerciales de la empresa.

Proveedores.

- Suministran los productos de papelería, útiles escolares y materiales de oficina.
- Mantienen relaciones comerciales que permiten garantizar el abastecimiento oportuno de inventarios.

Entidades de control.

- Son los organismos públicos encargados de regular y supervisar el cumplimiento de las obligaciones legales, tributarias y laborales de la empresa.

1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional

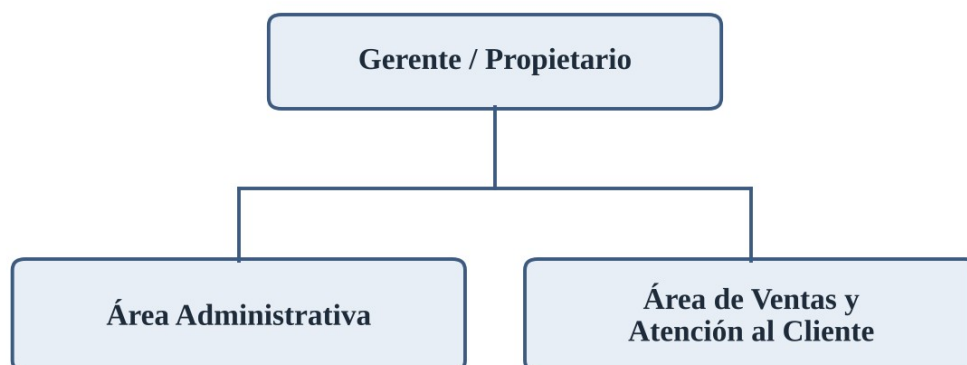
La Papelería Integral “Papelitos & Variedades” posee una estructura organizacional de tipo funcional, en la que las actividades y responsabilidades se distribuyen de acuerdo con las funciones que desempeña cada colaborador. Debido a que se trata de una pequeña empresa comercial, la estructura es sencilla y permite una comunicación directa entre el propietario y el personal.

La máxima autoridad de la organización es el propietario o gerente, quien se encarga de la planificación, dirección y control de las actividades administrativas y comerciales. Bajo

su supervisión se encuentra el personal encargado de la atención al cliente, las ventas, el control de inventarios y el apoyo operativo.

Figura 2

Estructura organizacional de la papelería integral



Nota. Elaboración propia con información de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

Las funciones asignadas a cada nivel de la estructura propuesta se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1

Funciones por nivel de la estructura organizacional

Gerente o propietario	Área administrativa	Área de ventas y atención al cliente
Dirección general de la empresa.	Control de documentos y registros.	Comercialización de productos.
Toma de decisiones administrativas y financieras.	Gestión de inventarios.	Atención y asesoramiento al cliente.
Supervisión del personal.	Coordinación de actividades internas.	Control y organización de la mercadería.

Nota. Elaboración propia con información de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes

Dentro de la empresa se identifican los roles principales que se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2*Roles y perfiles*

Gerente o propietario	Personal administrativo	Personal de ventas y atención al cliente
Dirige y supervisa las actividades generales de la empresa.	Gestiona documentación y registros.	Atiende y asesora a los clientes.
Toma decisiones administrativas y financieras.	Controla inventarios y procesos operativos.	Comercializa productos y servicios.
Coordina la gestión del talento humano.	Apoya la organización de las actividades internas.	Mantiene el orden y control de los productos disponibles.

Nota. Elaboración propia con información de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

1.3. Orientación Estratégica del Proyecto**1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto**

Brindar productos de papelería, útiles escolares y materiales de oficina de calidad, con una atención eficiente y personalizada que satisfaga las necesidades de nuestros clientes, y contribuir al desarrollo educativo, profesional y empresarial de la comunidad de Manta.

1.3.2. Visión / Proyección Futura

Ser una papelería líder en la ciudad de Manta, reconocida por la excelencia en el servicio, la variedad de productos y la eficiente gestión de su talento humano, consolidada como una empresa competitiva y sostenible en el mercado local.

1.3.3. Valores o Principios Rectores

La empresa fundamenta sus actividades en los siguientes valores:

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Compromiso.
- Respeto.
- Trabajo en equipo.
- Innovación.

- Ética profesional.

Estos valores orientan el comportamiento de los colaboradores y fortalecen las relaciones con clientes y proveedores.

1.3.4. Políticas Generales

La Papelería Integral “Papelitos & Variedades” establece las siguientes políticas generales con el propósito de orientar el comportamiento organizacional y garantizar el cumplimiento de sus objetivos empresariales:

Política de atención al cliente.

Brindar una atención cordial, eficiente y personalizada, y procurar satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes mediante productos de calidad y un servicio oportuno.

Política de gestión del talento humano.

Promover un ambiente laboral basado en el respeto, la igualdad de oportunidades, el trabajo en equipo y el desarrollo profesional de los colaboradores.

Política de capacitación.

Fomentar la capacitación continua del personal para fortalecer sus conocimientos, habilidades y competencias, y contribuir así al mejor desempeño de sus funciones.

Política de responsabilidad y cumplimiento.

Garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales, tributarias, laborales y administrativas aplicables a la empresa.

Política de mejora continua.

Impulsar la evaluación permanente de los procesos internos con el fin de optimizar la productividad, la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

1.3.5. Análisis PEST

El análisis PEST permite identificar los factores externos que pueden influir en el desarrollo de las actividades de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

Factores políticos.

- Legislación laboral vigente que regula las relaciones entre empleadores y trabajadores.
- Normativas tributarias establecidas por el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Regulaciones municipales para el funcionamiento de establecimientos comerciales.
- Políticas gubernamentales de apoyo a las micro y pequeñas empresas.

Factores económicos.

- Variación de los precios de los productos e insumos de papelería.
- Inflación y cambios en el poder adquisitivo de los consumidores, que pueden afectar la rentabilidad de la empresa.
- Situación económica local y nacional.
- Incremento de la competencia en el sector comercial.

Factores sociales.

- Crecimiento de la población estudiantil y profesional que demanda productos de papelería.
- Preferencia de los clientes por establecimientos que ofrecen atención personalizada.
- Mayor interés por la calidad del servicio y la experiencia de compra.
- Cambios en los hábitos de consumo de la población.

Factores tecnológicos.

- Uso de sistemas informáticos para el control de inventarios y ventas.

- Crecimiento del comercio electrónico y de las redes sociales como medios de promoción.
- Incorporación de herramientas digitales para la gestión administrativa.
- Innovaciones tecnológicas en productos de oficina y material escolar.

1.3.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite analizar el nivel de competitividad existente en el sector donde opera la empresa.

Rivalidad entre competidores existentes (alta).

Existe una importante cantidad de papelerías y negocios similares en la ciudad de Manta, lo que genera competencia en precios, variedad de productos y calidad de atención al cliente.

Amenaza de nuevos competidores (media-alta).

La inversión inicial para abrir una papelería no es excesivamente elevada, lo que facilita el ingreso de nuevos negocios al mercado local.

Poder de negociación de los proveedores (medio).

La empresa cuenta con diversos proveedores de útiles escolares y materiales de oficina, lo que reduce la dependencia de un único proveedor y favorece la negociación de precios y condiciones.

Poder de negociación de los clientes (alto).

Los clientes tienen múltiples alternativas de compra, por lo que pueden comparar precios, calidad y servicio antes de tomar una decisión.

Amenaza de productos sustitutos (media).

El avance de la digitalización ha reducido parcialmente la demanda de ciertos productos de papelería tradicionales; sin embargo, continúa existiendo una necesidad significativa de materiales escolares y de oficina.

1.3.7. Análisis FODA

La Tabla 3 sintetiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en la empresa.

Tabla 3

Análisis FODA de la papelería integral

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Buena ubicación geográfica.	Crecimiento de la demanda de útiles escolares y materiales de oficina.	Ausencia de un Manual de Gestión.	Incremento de la competencia.
Variedad de productos de papelería.	Implementación de herramientas de gestión administrativa.	Falta de procedimientos formalizados.	Cambios en las preferencias de los consumidores.
Atención personalizada a los clientes.	Expansión de servicios complementarios.	Escasa capacitación del personal.	Situaciones económicas que afecten el poder adquisitivo de los clientes.
Experiencia en el mercado local.	Fortalecimiento de la presencia digital.	Limitada evaluación del desempeño laboral.	Avances tecnológicos que exijan nuevas formas de comercialización.

Nota. Elaboración propia con información de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

1.3.8. Estrategias de Desarrollo

- Diseñar e implementar un Manual de Gestión para la empresa.
- Establecer funciones y responsabilidades para cada cargo.
- Desarrollar programas de capacitación para el personal.
- Implementar mecanismos de evaluación del desempeño.
- Mejorar los procesos de comunicación interna.
- Fortalecer la atención al cliente y la calidad del servicio.

1.3.9. Objetivos Estratégicos

- Fortalecer la gestión del talento humano mediante procedimientos claramente definidos.

- Mejorar la organización interna y la eficiencia operativa de la empresa.
- Incrementar la productividad y el desempeño de los colaboradores.
- Optimizar la calidad del servicio ofrecido a los clientes.
- Contribuir al crecimiento y sostenibilidad de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

1.3.10. Alianzas o Articulaciones Clave

La Papelería Integral “Papelitos & Variedades” mantiene y puede fortalecer diversas alianzas estratégicas que contribuyen al desarrollo de sus actividades comerciales y al cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Estas articulaciones permiten mejorar la calidad del servicio, garantizar el abastecimiento de productos y fortalecer su presencia en el mercado local.

Proveedores de productos de papelería y oficina.

Constituyen aliados fundamentales para la empresa, ya que garantizan el suministro oportuno de útiles escolares, materiales de oficina y demás productos comercializados. Una adecuada relación con los proveedores permite acceder a mejores condiciones de compra, precios competitivos y disponibilidad de inventario.

Instituciones educativas.

Las escuelas, colegios, institutos y universidades de la ciudad de Manta representan aliados estratégicos debido a la constante demanda de materiales escolares y de oficina. La empresa puede establecer convenios de suministro y promociones especiales para estudiantes y docentes.

Empresas y negocios locales.

La colaboración con oficinas, emprendimientos y empresas de la localidad permite ampliar la cartera de clientes mediante la provisión de materiales de oficina y servicios complementarios.

Entidades gubernamentales y organismos de control.

La relación con instituciones públicas facilita el cumplimiento de las obligaciones legales, tributarias y laborales, y contribuye al correcto funcionamiento de la empresa.

Plataformas digitales y redes sociales.

Las herramientas digitales constituyen una articulación importante para la promoción de productos, la comunicación con los clientes y el fortalecimiento de la imagen comercial de la empresa.

Instituciones de capacitación.

La vinculación con entidades de formación profesional permite fortalecer las competencias del personal mediante programas de capacitación relacionados con atención al cliente, ventas, administración y gestión del talento humano.

Estas alianzas estratégicas contribuyen al crecimiento sostenible de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades” y fortalecen su competitividad, su capacidad operativa y la calidad de su servicio dentro del mercado local.

CAPÍTULO II: Análisis del Entorno

2.1. Análisis de la Demanda / Necesidad

La Papelería Integral “Papelitos & Variedades” desarrolla sus actividades en un entorno comercial dinámico, donde la calidad del servicio y la adecuada gestión del personal son factores determinantes para alcanzar la satisfacción del cliente y la competitividad empresarial. Actualmente, la empresa presenta la necesidad de contar con herramientas administrativas que permitan organizar las funciones del personal, optimizar los procesos internos y fortalecer la gestión del talento humano.

La implementación de un Manual de Gestión surge como una necesidad institucional que permitirá mejorar la coordinación de actividades, establecer procedimientos claros y contribuir al desarrollo organizacional de la empresa.

2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales

Los beneficiarios directos del proyecto son:

- Gerente o propietario de la empresa.
- Personal administrativo.
- Personal de ventas y atención al cliente.

Los beneficiarios indirectos son:

- Clientes de la papelería.
- Proveedores.
- Instituciones educativas.
- Empresas locales que adquieren productos de la papelería.

La implementación del manual permitirá mejorar el desempeño laboral, fortalecer la organización interna y ofrecer un servicio más eficiente a los clientes.

2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto

La empresa se desarrolla dentro del sector comercial minorista dedicado a la venta de útiles escolares, materiales de oficina y artículos de papelería. El mercado se caracteriza por:

- Alta competencia local.
- Demanda permanente de productos escolares y de oficina.
- Necesidad de brindar atención personalizada.
- Creciente uso de herramientas tecnológicas en los procesos comerciales.

Este contexto exige una adecuada administración del talento humano para garantizar la eficiencia operativa y la satisfacción de los clientes.

2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo

Los principales grupos objetivo de la empresa se describen en la Tabla 4.

Tabla 4

Segmentos y grupos objetivo

Segmento	Características
Estudiantes	Adquieren útiles escolares y materiales académicos.
Docentes	Requieren recursos didácticos y materiales educativos.
Profesionales	Utilizan suministros de oficina y papelería especializada.
Empresas	Compran materiales de oficina de forma periódica.
Público en general	Adquiere productos diversos de papelería y servicios complementarios.

Nota. Elaboración propia con información de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

2.1.4. Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes

Los clientes de la papelería presentan los siguientes comportamientos:

- Buscan productos de calidad a precios accesibles.
- Valoran la rapidez en la atención.
- Prefieren establecimientos con variedad de productos.
- Realizan compras con mayor frecuencia durante los períodos escolares.
- Utilizan redes sociales para conocer promociones y novedades.

Estos hábitos obligan a la empresa a mantener un servicio eficiente y una adecuada organización interna.

2.1.5. Instrumentos de Recolección de Información Primaria

Para obtener información relevante sobre la situación actual de la empresa se aplicaron técnicas de investigación que permitieron conocer las necesidades organizacionales y las percepciones del personal.

2.1.5.1. Encuestas.

Se aplicó una encuesta estructurada a los colaboradores de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”, ubicada en la ciudad de Manta. El instrumento estuvo conformado por 10 preguntas cerradas, con una escala de frecuencia de cinco opciones (siempre, casi siempre, a veces, rara vez y nunca), relacionadas con la gestión del talento humano, el conocimiento de funciones, la capacitación, la comunicación interna, el desempeño laboral y la necesidad de implementar un Manual de Gestión.

La finalidad de la encuesta fue recopilar información que permitiera diagnosticar la situación actual de la empresa y determinar las necesidades existentes en materia de organización y administración del talento humano. Los resultados obtenidos constituyen una base fundamental para el diseño de la propuesta planteada en el presente proyecto. Las preguntas aplicadas y sus resultados se presentan a continuación.

1. ¿Conoce claramente las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

Tabla 5

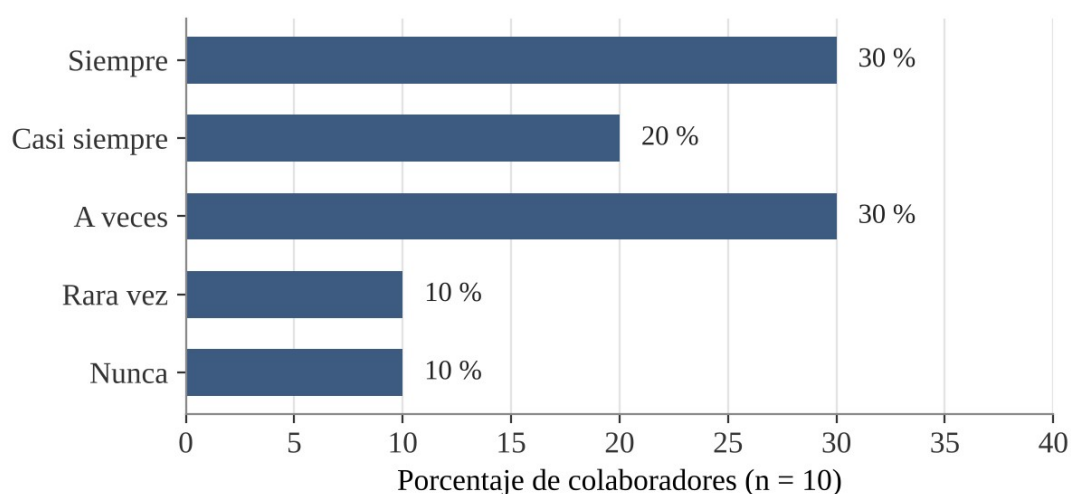
Resultados de la pregunta 1

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	30 %
Casi siempre	2	20 %
A veces	3	30 %
Rara vez	1	10 %
Nunca	1	10 %
Total	10	100 %

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades” (n = 10).

Figura 3

Distribución de respuestas a la pregunta 1



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

Análisis e interpretación. De acuerdo con los resultados obtenidos, el 30 % de los colaboradores manifestó que siempre conoce claramente sus funciones y responsabilidades, el 20 % indicó que casi siempre y otro 30 % que solo a veces las conoce; el 20 % restante respondió rara vez o nunca. Esto evidencia un nivel de conocimiento parcial de las funciones,

por lo que resulta necesario establecer procedimientos y responsabilidades claramente definidos mediante el Manual de Gestión.

2. ¿Ha recibido capacitación para desempeñar adecuadamente sus funciones?

Tabla 6

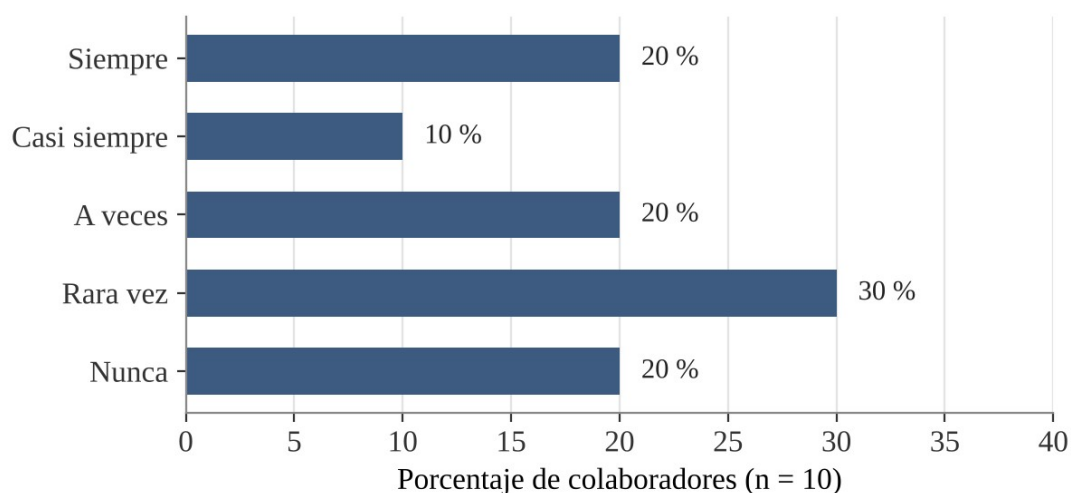
Resultados de la pregunta 2

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	20 %
Casi siempre	1	10 %
A veces	2	20 %
Rara vez	3	30 %
Nunca	2	20 %
Total	10	100 %

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades” (n = 10).

Figura 4

Distribución de respuestas a la pregunta 2



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

Análisis e interpretación. El 30 % de los colaboradores indicó que rara vez recibe capacitación y el 20 % que nunca la recibe. Por otra parte, el 20 % señaló que siempre, otro

20 % que a veces y el 10 % que casi siempre. Esto evidencia la necesidad de fortalecer la capacitación del personal para mejorar su desempeño.

3. ¿Considera que la comunicación interna dentro de la empresa es eficiente?

Tabla 7

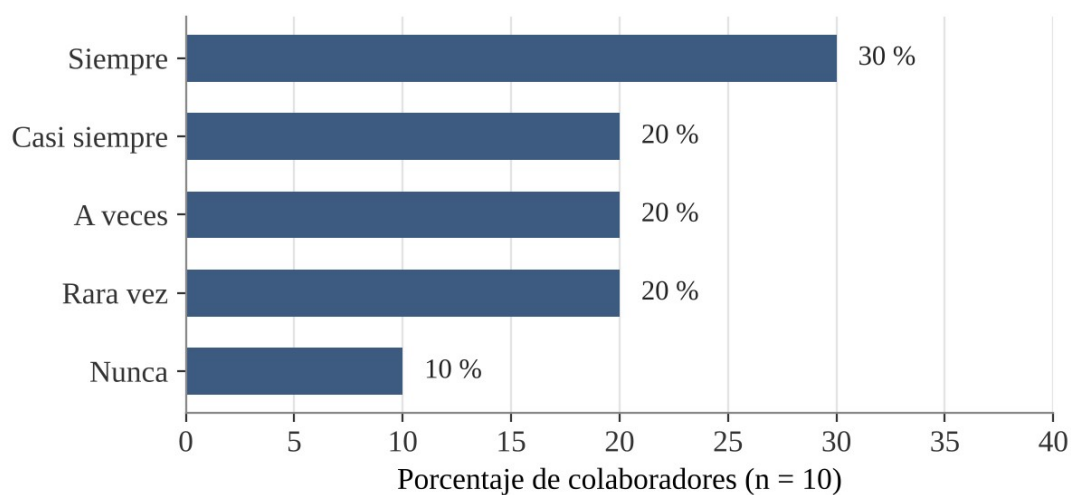
Resultados de la pregunta 3

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	30 %
Casi siempre	2	20 %
A veces	2	20 %
Rara vez	2	20 %
Nunca	1	10 %
Total	10	100 %

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades” (n = 10).

Figura 5

Distribución de respuestas a la pregunta 3



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

Análisis e interpretación. El 30 % de los colaboradores considera que la comunicación interna siempre es eficiente, mientras que el 20 % indica que casi siempre, otro

20 % que a veces, un 20 % que rara vez y el 10 % que nunca. Esto evidencia que es necesario fortalecer la comunicación interna de la empresa.

4. ¿Existe una adecuada distribución de tareas y responsabilidades?

Tabla 8

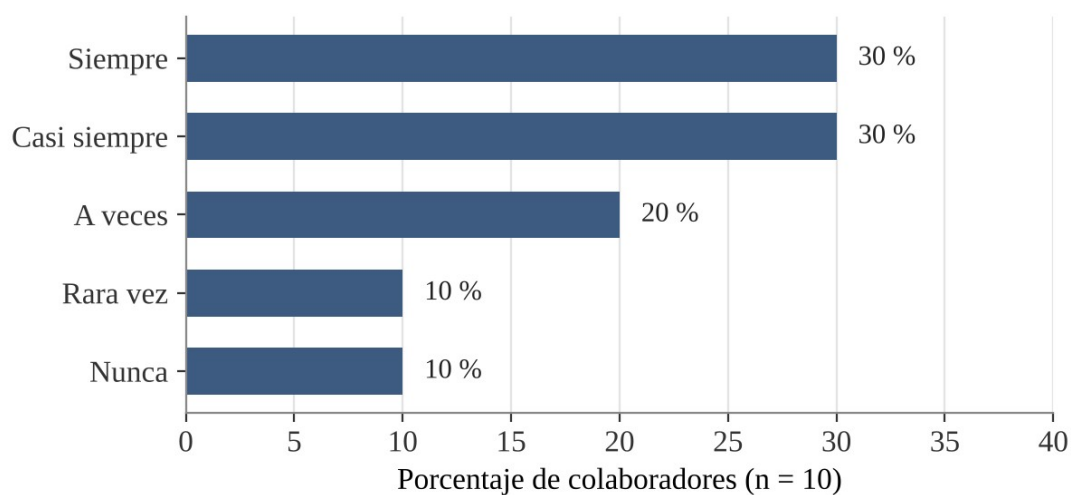
Resultados de la pregunta 4

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	30 %
Casi siempre	3	30 %
A veces	2	20 %
Rara vez	1	10 %
Nunca	1	10 %
Total	10	100 %

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades” (n = 10).

Figura 6

Distribución de respuestas a la pregunta 4



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

Análisis e interpretación. El 30 % de los colaboradores indicó que siempre y otro 30 % que casi siempre existe una adecuada distribución de tareas y responsabilidades. El 40 %

restante señaló que ocurre a veces, rara vez o nunca. Esto evidencia la necesidad de fortalecer los procedimientos mediante el Manual de Gestión.

5. ¿Recibe orientación o supervisión por parte de la gerencia cuando es necesario?

Tabla 9

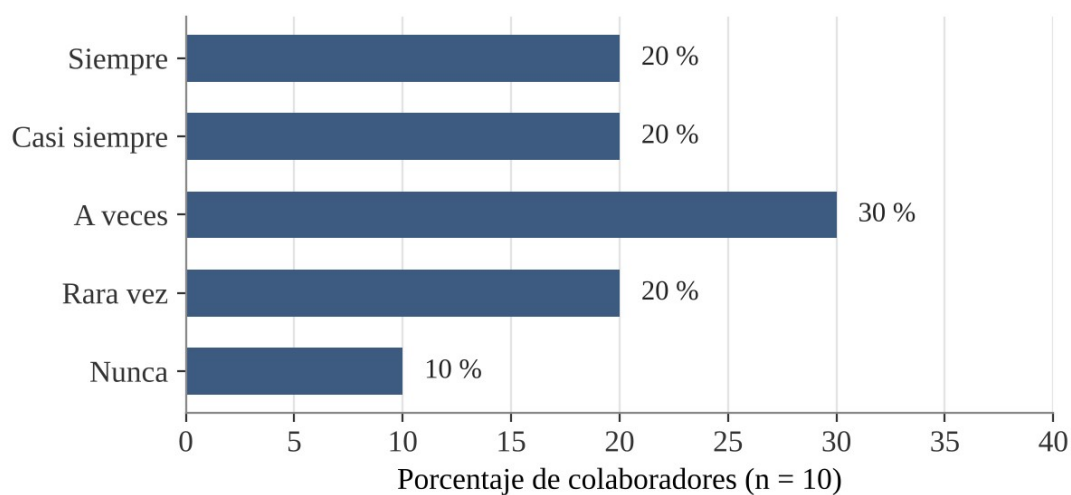
Resultados de la pregunta 5

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	20 %
Casi siempre	2	20 %
A veces	3	30 %
Rara vez	2	20 %
Nunca	1	10 %
Total	10	100 %

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades” (n = 10).

Figura 7

Distribución de respuestas a la pregunta 5



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

Análisis e interpretación. El 20 % de los colaboradores indicó que siempre y otro 20 % que casi siempre recibe orientación o supervisión. El 30 % señaló que a veces, mientras

que el 30 % restante indicó que rara vez o nunca. Esto evidencia la necesidad de fortalecer la orientación y supervisión por parte de la gerencia.

6. ¿Considera que existe un buen ambiente laboral dentro de la empresa?

Tabla 10

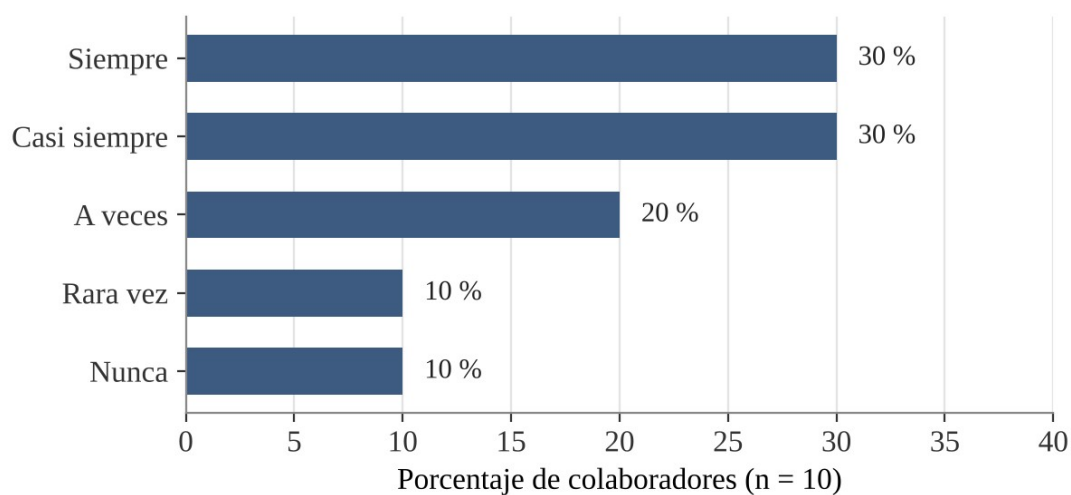
Resultados de la pregunta 6

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	30 %
Casi siempre	3	30 %
A veces	2	20 %
Rara vez	1	10 %
Nunca	1	10 %
Total	10	100 %

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades” (n = 10).

Figura 8

Distribución de respuestas a la pregunta 6



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

Análisis e interpretación. El 30 % de los colaboradores indicó que siempre y otro 30 % que casi siempre existe un buen ambiente laboral. El 20 % señaló que a veces, mientras

que el 20 % restante indicó que rara vez o nunca. Esto evidencia que, aunque existe una percepción favorable, es necesario fortalecer el ambiente laboral.

7. ¿Se siente motivado para realizar sus actividades laborales?

Tabla 11

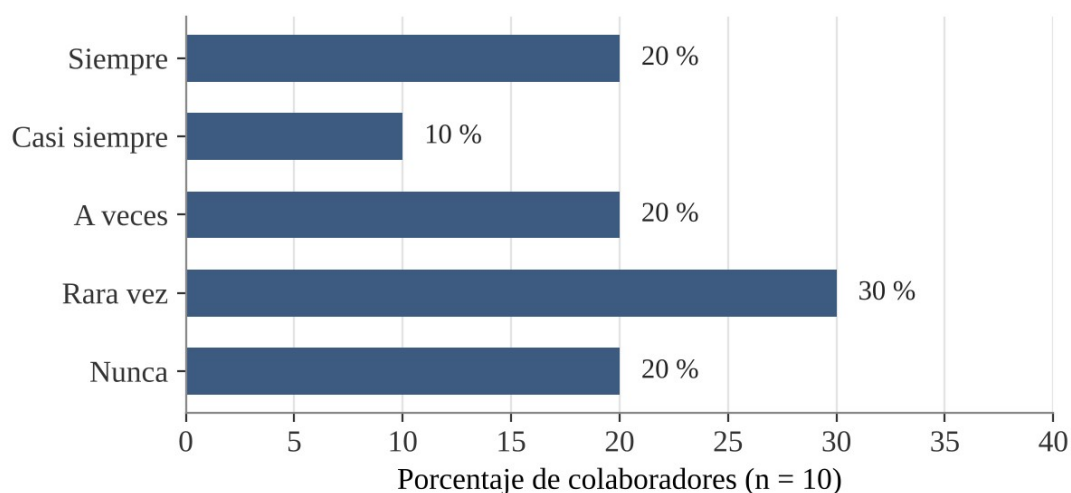
Resultados de la pregunta 7

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	20 %
Casi siempre	1	10 %
A veces	2	20 %
Rara vez	3	30 %
Nunca	2	20 %
Total	10	100 %

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades” (n = 10).

Figura 9

Distribución de respuestas a la pregunta 7



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

Análisis e interpretación. El 20 % de los colaboradores indicó que siempre y el 10 % que casi siempre se siente motivado para realizar sus actividades. El 20 % señaló que a veces,

mientras que el 50 % indicó que rara vez o nunca. Esto evidencia un nivel bajo de motivación laboral, por lo que es necesario implementar estrategias para fortalecerla.

8. ¿Considera importante contar con procedimientos escritos para desarrollar las actividades?

Tabla 12

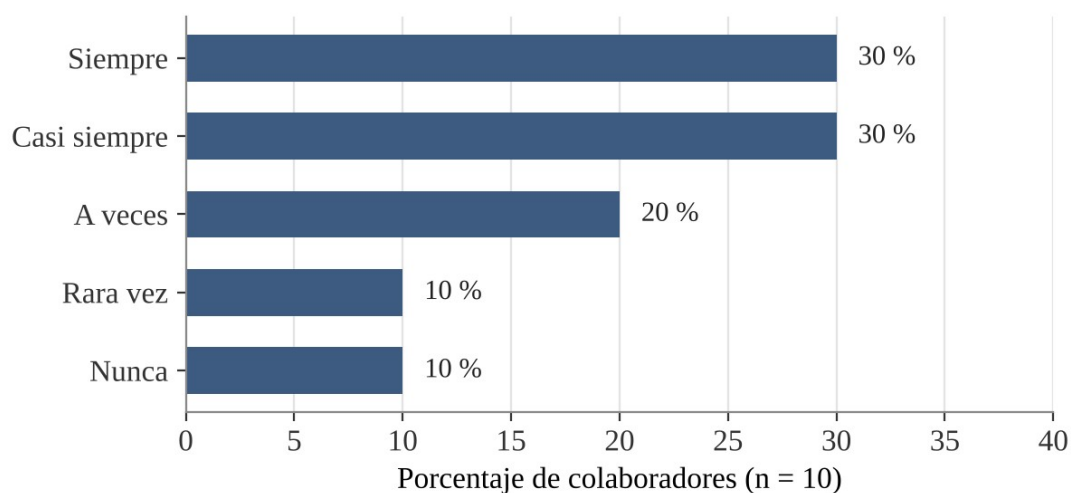
Resultados de la pregunta 8

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	30 %
Casi siempre	3	30 %
A veces	2	20 %
Rara vez	1	10 %
Nunca	1	10 %
Total	10	100 %

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades” (n = 10).

Figura 10

Distribución de respuestas a la pregunta 8



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

Análisis e interpretación. El 30 % de los colaboradores indicó que siempre y otro 30 % que casi siempre considera importante contar con procedimientos escritos. El 20 % señaló

que a veces, mientras que el 20 % restante indicó que rara vez o nunca. Esto demuestra la importancia de contar con procedimientos escritos para mejorar la organización y el desarrollo de las actividades.

9. ¿La empresa evalúa periódicamente el desempeño de los colaboradores?

Tabla 13

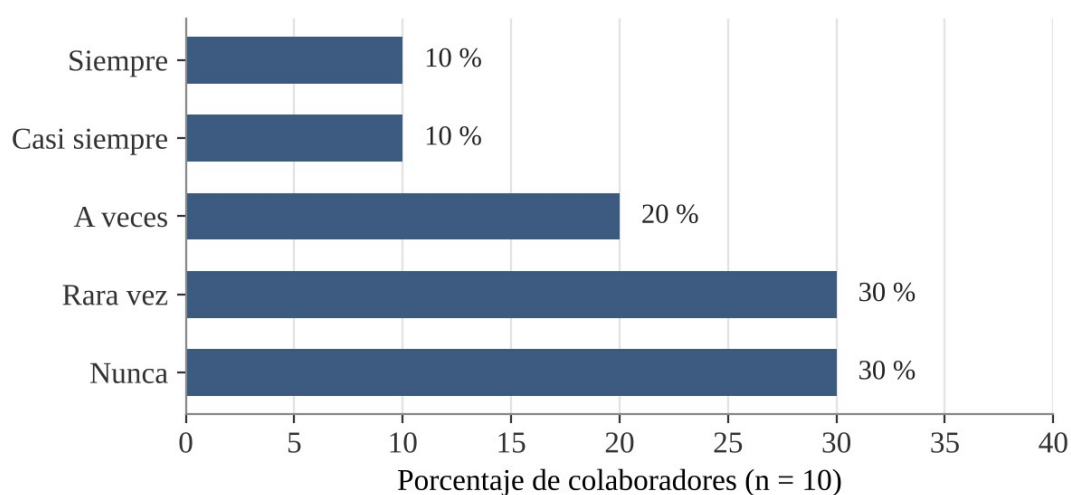
Resultados de la pregunta 9

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	10 %
Casi siempre	1	10 %
A veces	2	20 %
Rara vez	3	30 %
Nunca	3	30 %
Total	10	100 %

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades” (n = 10).

Figura 11

Distribución de respuestas a la pregunta 9



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

Análisis e interpretación. El 10 % indicó que siempre y otro 10 % que casi siempre se evalúa periódicamente el desempeño. El 20 % señaló que a veces, mientras que el 60 %

indicó que rara vez o nunca. Esto evidencia la falta de evaluaciones periódicas del desempeño, por lo que es necesario establecer un proceso de evaluación dentro del Manual de Gestión.

10. ¿Considera necesaria la implementación de un Manual de Gestión para mejorar el funcionamiento de la empresa?

Tabla 14

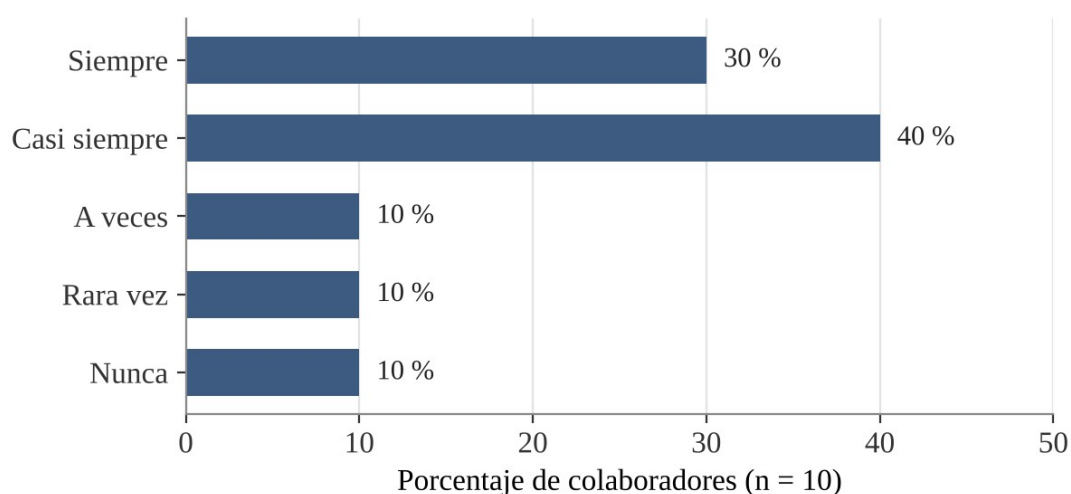
Resultados de la pregunta 10

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	30 %
Casi siempre	4	40 %
A veces	1	10 %
Rara vez	1	10 %
Nunca	1	10 %
Total	10	100 %

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades” (n = 10).

Figura 12

Distribución de respuestas a la pregunta 10



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

Análisis e interpretación. El 40 % indicó que casi siempre y el 30 % que siempre considera necesaria la implementación de un Manual de Gestión. Las opciones a veces, rara vez y nunca obtuvieron un 10 % cada una. Esto demuestra que existe una alta aceptación de la necesidad de implementar un Manual de Gestión para mejorar el funcionamiento de la empresa.

2.1.5.2. Entrevista (cualitativo).

Con el propósito de obtener información detallada sobre la situación actual de la gestión del talento humano en la empresa, se realizó una entrevista semiestructurada al gerente o propietario de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”. La entrevista estuvo orientada a identificar las fortalezas, debilidades, necesidades y oportunidades de mejora relacionadas con la administración del personal y los procesos organizacionales.

Entre los principales aspectos abordados se encuentran la definición de funciones, los procedimientos de trabajo, la capacitación del personal, la comunicación interna, la evaluación del desempeño y la necesidad de implementar un Manual de Gestión. Los resultados obtenidos permitieron conocer la perspectiva de la dirección respecto de la organización interna de la empresa y proporcionaron información relevante para el desarrollo de la propuesta (ver Tabla 15).

Tabla 15*Resultados de la entrevista al gerente*

Pregunta	Respuesta obtenida	Análisis e interpretación
¿La empresa tiene funciones claramente definidas?	Se conocen, pero no están formalizadas.	Se requiere definir las claramente.
¿Se realizan capacitaciones al personal?	Se realizan ocasionalmente.	Se necesita una capacitación planificada.
¿Cómo se realiza la evaluación del desempeño?	Mediante la observación del trabajo.	Se requieren criterios de evaluación definidos.
¿Existen procedimientos escritos?	No todos están documentados.	Es necesario estandarizar los procedimientos.
¿Considera necesario implementar un Manual de Gestión?	Sí, para mejorar la organización.	El manual ayudaría a fortalecer la gestión.

Nota. Datos obtenidos de la entrevista semiestructurada aplicada al gerente de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

2.1.5.3. Focus Group (cualitativo).

Se desarrolló un grupo focal con los colaboradores de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades” con la finalidad de conocer sus opiniones, experiencias y percepciones acerca de las condiciones laborales y los procesos internos de la organización.

Durante la sesión se analizaron temas relacionados con la distribución de funciones, el ambiente laboral, la comunicación interna, la capacitación, la motivación y las posibles mejoras que podrían implementarse para fortalecer la gestión del talento humano (ver Tabla 16).

Tabla 16*Resultados del grupo focal*

Tema analizado	Opiniones de los participantes	Análisis e interpretación
Organización de funciones	Consideran que las funciones deben estar mejor definidas.	Se requiere mayor claridad en las responsabilidades.
Capacitación	Manifestaron que hacen falta más capacitaciones.	Es necesario fortalecer la formación del personal.
Comunicación interna	Indicaron que la comunicación puede mejorar.	Se deben establecer mejores canales de comunicación.
Procedimientos de trabajo	Señalaron que no todos los procedimientos están claros.	El manual ayudaría a estandarizar las actividades.
Implementación del Manual de Gestión	Los participantes estuvieron de acuerdo con su implementación.	El manual contribuiría a mejorar la organización y el desempeño.

Nota. Datos obtenidos del grupo focal realizado con los colaboradores de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

2.1.5.4. Análisis e Interpretación de Resultados.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas evidencian que la mayoría de los colaboradores considera importante implementar un Manual de Gestión para fortalecer la organización interna de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

Asimismo, las respuestas muestran oportunidades de mejora relacionadas con la capacitación del personal, la comunicación interna, la motivación laboral, la evaluación del desempeño y la definición de funciones y responsabilidades.

Los datos recopilados reflejan que, aunque existen aspectos positivos como el ambiente laboral y la distribución de tareas, todavía es necesario fortalecer los procesos administrativos y de gestión del talento humano mediante procedimientos claramente establecidos. De igual manera, los colaboradores manifiestan la importancia de contar con lineamientos escritos que orienten el desarrollo de sus actividades y faciliten una mejor coordinación entre las diferentes áreas de la empresa.

En consecuencia, los resultados obtenidos justifican la elaboración e implementación de un Manual de Gestión con enfoque en la gestión del talento humano, ya que esta herramienta permitirá optimizar la organización interna, fortalecer el desempeño de los colaboradores, mejorar la comunicación y contribuir al incremento de la eficiencia y la calidad del servicio que ofrece la empresa.

2.2. Análisis de la Oferta / Situación Actual

Actualmente, la Papelería Integral “Papelitos & Variedades” opera bajo una estructura organizacional básica, en la que las actividades son ejecutadas por un número reducido de colaboradores.

Aunque la empresa mantiene una adecuada atención al cliente, se evidencian limitaciones relacionadas con la formalización de procedimientos, la definición de funciones y la evaluación del desempeño del personal.

2.2.1. Perfil del Actor Principal

El actor principal es la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”, empresa dedicada a la comercialización de:

- Útiles escolares.
- Materiales de oficina.
- Artículos de papelería.
- Productos complementarios para estudiantes y profesionales.

La empresa busca fortalecer su estructura organizacional mediante la implementación de herramientas administrativas que mejoren la gestión del talento humano.

2.2.2. Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes

Variables demográficas.

- Edad: de 18 a 60 años.
- Género: masculino y femenino.

- Nivel educativo: secundaria y educación superior.
- Ocupación: estudiantes, docentes, profesionales y trabajadores.

Variables psicográficas.

- Interés por productos de calidad.
- Preferencia por una atención personalizada.
- Valoración de la rapidez y eficiencia del servicio.
- Búsqueda de soluciones prácticas para actividades educativas y laborales.

2.3. Plan de Acción o Propuesta

2.3.1. Producto, Servicio o Intervención Propuesta

La propuesta consiste en diseñar e implementar un Manual de Gestión enfocado en la gestión del talento humano que incluya:

- Organigrama institucional.
- Manual de funciones.
- Procedimientos administrativos.
- Políticas de talento humano.
- Procesos de capacitación.
- Evaluación del desempeño.
- Normas internas de trabajo.

2.3.2. Costos / Accesibilidad

La propuesta requiere una inversión moderada relacionada con:

- Elaboración del manual.
- Impresión de documentos.
- Capacitación del personal.
- Socialización e implementación.

Los beneficios obtenidos justifican la inversión debido al mejoramiento de la productividad y de la organización interna.

2.3.3. Comunicación y Difusión

La difusión del Manual de Gestión se realizará mediante:

- Reuniones informativas.
- Capacitaciones internas.
- Entrega física y digital del manual.
- Socialización de procedimientos y políticas.

2.3.4. Distribución o Implementación

La implementación se desarrollará en las siguientes etapas:

- Diagnóstico organizacional.
- Elaboración del Manual de Gestión.
- Validación del documento.
- Capacitación del personal.
- Aplicación de procedimientos.
- Seguimiento y evaluación.

2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno

2.4.1. Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor

La principal ventaja competitiva del proyecto será fortalecer la gestión del talento humano mediante procedimientos claros y estandarizados que permitan:

- Mejorar el desempeño laboral.
- Incrementar la productividad.
- Optimizar la atención al cliente.
- Fortalecer la comunicación interna.
- Mejorar la calidad del servicio.

2.4.2. Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno

Factores favorables.

- Crecimiento de las actividades educativas en Manta.
- Incremento de la demanda de materiales escolares.
- Desarrollo de herramientas tecnológicas.
- Mayor importancia de la gestión organizacional.

Factores desfavorables.

- Competencia creciente.
- Variación de precios de los proveedores.
- Cambios económicos nacionales.
- Transformación digital de algunos procesos educativos.

2.4.3. Barreras o Restricciones Identificadas

Entre las principales barreras se encuentran:

- Resistencia al cambio organizacional.
- Limitaciones presupuestarias.
- Falta de capacitación del personal.
- Escasez de procedimientos formalizados.
- Tiempo requerido para la implementación del manual.

CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos y Operativos

3.1. Procesos y Control de Calidad

Los aspectos técnicos y operativos del presente proyecto están orientados a establecer los procedimientos necesarios para la implementación del Manual de Gestión en la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”. El propósito es organizar las actividades administrativas y operativas de la empresa, optimizar el desempeño del talento humano y garantizar el cumplimiento de estándares de calidad en cada uno de los procesos.

El control de calidad permitirá verificar que las actividades se desarrollen conforme a los procedimientos establecidos en el manual, lo que contribuirá a mejorar la eficiencia, reducir errores y fortalecer la satisfacción de los clientes.

3.1.1. Diagramas de Flujo del Proceso

El Manual de Gestión incorporará diagramas de flujo que permitan representar de forma gráfica los principales procesos administrativos y operativos de la empresa. Estos diagramas facilitarán la comprensión de las actividades que debe realizar cada colaborador y permitirán identificar la secuencia correcta de cada procedimiento. Los principales procesos considerados son:

- Recepción de mercadería.
- Registro y control de inventarios.
- Atención al cliente.
- Venta de productos.
- Facturación.
- Entrega del producto.
- Capacitación del personal.
- Evaluación del desempeño.

3.1.2. Mecanismos de Control y Seguimiento

Para garantizar el cumplimiento del Manual de Gestión se establecerán mecanismos permanentes de control y seguimiento que permitan verificar el desempeño de los colaboradores y la correcta ejecución de los procesos internos. Entre los principales mecanismos se encuentran:

- Supervisión periódica por parte del gerente.
- Verificación del cumplimiento de funciones.
- Control de inventarios.
- Evaluaciones periódicas del desempeño.
- Reuniones de seguimiento con el personal.
- Registro de novedades e incidencias.
- Aplicación de acciones de mejora continua.

Estos mecanismos permitirán detectar oportunamente posibles deficiencias y establecer medidas correctivas que fortalezcan la gestión organizacional.

3.2. Capacidad Operativa

La Papelería Integral “Papelitos & Variedades” cuenta con una estructura operativa que le permite desarrollar actividades relacionadas con la comercialización de útiles escolares, materiales de oficina y artículos de papelería.

La implementación del Manual de Gestión fortalecerá la capacidad operativa de la empresa mediante la adecuada organización del trabajo, la definición de responsabilidades y la optimización de los procesos administrativos.

3.2.1. Capacidad de Ejecución o Producción

La empresa posee la capacidad necesaria para atender la demanda de sus clientes mediante la comercialización de una amplia variedad de productos de papelería. La correcta organización del talento humano permitirá mejorar la eficiencia en actividades como:

- Atención al cliente.
- Control de inventarios.
- Recepción de mercadería.
- Facturación.
- Organización del almacén.
- Gestión administrativa.

3.2.2. Dimensionamiento del Proyecto

El proyecto está diseñado para ser implementado inicialmente dentro de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”, y beneficiará directamente al gerente, al personal administrativo y al personal de ventas. Su alcance comprende:

- Organización administrativa.
- Gestión del talento humano.
- Procesos internos.
- Atención al cliente.
- Evaluación del desempeño.
- Capacitación del personal.

3.3. Infraestructura y Recursos

La implementación del Manual de Gestión requiere disponer de recursos físicos, tecnológicos y humanos que permitan desarrollar adecuadamente las actividades administrativas y comerciales.

La empresa cuenta con instalaciones apropiadas para la atención de clientes, el almacenamiento de productos y la ejecución de actividades administrativas.

3.3.1. Espacios, Equipos o Recursos Necesarios

Los recursos necesarios para la ejecución del proyecto se detallan en la Tabla 17.

Tabla 17*Espacios, equipos y recursos necesarios*

Espacios físicos	Equipos	Recursos humanos	Materiales
Área administrativa	Computadoras	Gerente	Manual de Gestión
Área de ventas	Impresora	Personal administrativo	Formularios
Bodega o almacén	Sistema de facturación	Personal de ventas	Papelería
Área de atención al cliente	Teléfono		Material para capacitación
	Conexión a internet		

Nota. Elaboración propia con información de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

3.3.2. Distribución y Organización Física o Lógica

La distribución física de la empresa permite desarrollar adecuadamente las actividades comerciales y administrativas. El área de ventas se encuentra destinada a la atención de clientes, mientras que el área administrativa gestiona documentos, inventarios y procesos internos.

La organización lógica propuesta mediante el Manual de Gestión permitirá establecer claramente las responsabilidades de cada cargo y mejorar la comunicación entre las diferentes áreas de trabajo.

3.4. Análisis de Recursos y Proveedores

El funcionamiento adecuado de la empresa depende del abastecimiento oportuno de productos y materiales suministrados por proveedores confiables. La correcta selección de proveedores garantiza la disponibilidad permanente de útiles escolares, materiales de oficina y artículos de papelería necesarios para satisfacer la demanda de los clientes.

3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias

Entre los principales recursos utilizados por la empresa se encuentran:

- Útiles escolares.
- Materiales de oficina.

- Artículos de papelería.
- Equipos informáticos.
- Software administrativo.
- Material impreso.
- Manual de Gestión.
- Formularios administrativos.

3.4.2. Criterios de Selección

La empresa considerará los siguientes criterios para seleccionar proveedores:

- Calidad de los productos.
- Precio competitivo.
- Puntualidad en las entregas.
- Garantía ofrecida.
- Experiencia en el mercado.
- Disponibilidad permanente de productos.
- Atención y servicio al cliente.

La evaluación periódica de los proveedores permitirá mantener relaciones comerciales estables y asegurar el abastecimiento oportuno.

3.5. Normativa Aplicable

La ejecución del proyecto deberá desarrollarse respetando la legislación ecuatoriana vigente relacionada con el funcionamiento de establecimientos comerciales y la gestión del talento humano. El cumplimiento de la normativa garantiza la legalidad de las operaciones y protege tanto a la empresa como a sus colaboradores.

3.5.1. Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales

Entre las principales disposiciones aplicables se encuentran:

- Constitución de la República del Ecuador.

- Código del Trabajo.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Normativa del Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Ordenanzas del Gobierno Autónomo Descentralizado de Manta.
- Normas de seguridad y salud en el trabajo.

3.5.2. Medidas de Seguridad y Cumplimiento

Para garantizar un ambiente laboral seguro se implementarán las siguientes medidas:

- Capacitación en seguridad laboral.
- Orden y limpieza de las instalaciones.
- Señalización de las áreas de trabajo.
- Uso adecuado de los equipos.
- Cumplimiento de las normas laborales.
- Protección de documentos e información administrativa.

3.6. Localización o Ámbito de Aplicación

El Manual de Gestión será implementado en la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”, ubicada en la ciudad de Manta.

3.6.1. Macro Localización

- País: Ecuador.
- Provincia: Manabí.
- Cantón: Manta.

3.6.2. Micro Localización

La empresa se encuentra ubicada en el sector Nuevo Manta, parroquia Tarqui, donde desarrolla actividades comerciales dirigidas a estudiantes, docentes, profesionales y público en general.

3.6.3. Factores de Decisión

La ubicación de la empresa presenta diversas ventajas:

- Fácil acceso para los clientes.
- Cercanía a instituciones educativas.
- Alta circulación de personas.
- Disponibilidad de proveedores.

3.7. Matriz de Impacto y Mitigación

La implementación del Manual de Gestión generará impactos positivos para la empresa, sus colaboradores y los clientes, al fortalecer la organización interna y la gestión del talento humano.

3.7.1. Impactos Sociales, Ambientales y Económicos

Los impactos esperados se resumen en la Tabla 18.

Tabla 18

Impactos sociales, económicos y ambientales

Impactos sociales	Impactos económicos	Impactos ambientales
Mejor ambiente laboral.	Incremento de la productividad.	Uso responsable de papel y materiales.
Mayor motivación del personal.	Mejor utilización de los recursos.	Promoción de documentos digitales cuando sea posible.
Fortalecimiento del trabajo en equipo.	Reducción de errores administrativos. Mayor competitividad empresarial.	Clasificación adecuada de los residuos de oficina.

Nota. Elaboración propia con información de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

3.7.2. Plan de Mitigación

Para disminuir los posibles riesgos durante la implementación del Manual de Gestión se aplicarán las siguientes acciones:

- Capacitación permanente al personal.
- Socialización del Manual de Gestión.

- Supervisión continua de los procesos.
- Evaluación periódica del desempeño.
- Seguimiento al cumplimiento de los procedimientos.
- Actualización del manual cuando sea necesario.
- Promoción de la mejora continua en todas las áreas de la empresa.

CAPÍTULO IV: Estudio Económico y Evaluación

4.1. Estructura Económica del Proyecto

El estudio económico tiene como finalidad determinar los recursos financieros necesarios para la implementación del Manual de Gestión en la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”, ubicada en la ciudad de Manta. En este capítulo se analizan las inversiones requeridas, las fuentes de financiamiento, los ingresos, costos y gastos proyectados, así como los estados financieros y los indicadores de evaluación que permiten determinar la viabilidad económica del proyecto.

La implementación del Manual de Gestión constituye una inversión orientada al fortalecimiento de la gestión del talento humano mediante la organización de los procesos administrativos, la capacitación del personal y la optimización de las actividades operativas. Se espera que la aplicación de esta herramienta contribuya al incremento de la productividad, la mejora del desempeño laboral y el crecimiento sostenible de la empresa.

4.1.1. Plan de Inversiones

En este apartado se detallan los recursos necesarios para implementar el Manual de Gestión. Debido a que el proyecto no contempla la creación de una nueva empresa, sino la implementación de un Manual de Gestión, las inversiones corresponden principalmente a recursos administrativos, tecnológicos, materiales y de capacitación (ver Tabla 19).

Tabla 19*Plan de inversiones (en USD)*

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Diseño del Manual de Gestión	1	600,00	600,00
Impresión del manual	10	20,00	200,00
Computadora	1	800,00	800,00
Impresora multifunción	1	250,00	250,00
Materiales de oficina	1	150,00	150,00
Capacitación del personal	1	500,00	500,00
Papelería y suministros	1	100,00	100,00
Total			2.600,00

Nota. Elaboración propia con información de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

La inversión estimada para la implementación del Manual de Gestión asciende a USD 2.600,00. Este monto contempla los recursos necesarios para la elaboración del manual, la adquisición de equipos básicos, la impresión de documentos, la compra de materiales de oficina y la capacitación del personal. Estas inversiones permitirán fortalecer la organización administrativa y mejorar la gestión del talento humano dentro de la empresa.

4.1.2. Fuentes de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento representan los recursos económicos que permitirán ejecutar el proyecto de implementación del Manual de Gestión en la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”. Para este proyecto se considera que la inversión será cubierta mediante recursos propios de la empresa, debido a que el monto requerido es moderado y no hace necesaria la contratación de financiamiento externo.

El uso de recursos propios permitirá evitar el pago de intereses financieros y facilitará la ejecución del proyecto, al garantizar la disponibilidad inmediata del capital para la elaboración del manual, la capacitación del personal y la adquisición de los recursos necesarios para su implementación.

Tabla 20*Fuentes de financiamiento*

Fuente de financiamiento	Valor (USD)	Porcentaje
Recursos propios	2.600,00	100 %
Crédito bancario	0,00	0 %
Total	2.600,00	100 %

Nota. Elaboración propia con información de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

La inversión total del proyecto será financiada en un 100 % con recursos propios de la empresa, lo que refleja la capacidad de la organización para asumir el costo de implementación sin recurrir a financiamiento externo. Esta decisión reduce los riesgos financieros y permite que el proyecto genere beneficios sin adquirir obligaciones crediticias.

4.1.3. Presupuesto de Ingresos

En este proyecto, el Manual de Gestión no genera ingresos directos, porque no es un producto destinado a la venta. Su beneficio consiste en mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa. Por ello, el presupuesto se basa en el incremento esperado de las ventas gracias a la mejora de la gestión (ver Tabla 21).

Tabla 21*Presupuesto de ingresos proyectados (anual)*

Concepto	Valor (USD)
Ventas actuales proyectadas	72.000,00
Incremento estimado por mejora de la gestión (5 %)	3.600,00
Total de ingresos proyectados	75.600,00

Nota. Elaboración propia con información de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

Se proyecta que la implementación del Manual de Gestión contribuirá a mejorar la organización interna, la atención al cliente y el desempeño del personal, lo que generaría un incremento estimado del 5 % en las ventas anuales. En consecuencia, los ingresos proyectados alcanzan un total de USD 75.600,00.

4.1.4. Presupuesto de Costos

El presupuesto de costos comprende los recursos necesarios para la implementación del Manual de Gestión en la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”. Estos costos incluyen la elaboración del manual, la capacitación del personal, la impresión de documentos y los materiales requeridos para la ejecución del proyecto.

La determinación de estos costos permite planificar adecuadamente la inversión y garantizar que la implementación del manual se realice de manera eficiente, lo que contribuye al fortalecimiento de la gestión del talento humano y al mejoramiento de los procesos administrativos.

Tabla 22

Presupuesto de costos del proyecto (en USD)

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Elaboración del Manual de Gestión	1	600,00	600,00
Impresión de manuales	10	20,00	200,00
Material didáctico para capacitación	10	15,00	150,00
Papelería y útiles de oficina	1	100,00	100,00
Capacitación del personal	1	500,00	500,00
Materiales de apoyo	1	150,00	150,00
Total costos del proyecto			1.700,00

Nota. Elaboración propia con información de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

El presupuesto de costos del proyecto asciende a USD 1.700,00, valor que contempla la elaboración e impresión del Manual de Gestión, los materiales necesarios para la capacitación del personal y los recursos de apoyo requeridos para su implementación. Esta inversión permitirá establecer procedimientos organizacionales que fortalezcan la gestión del talento humano y mejoren la eficiencia de los procesos administrativos de la empresa.

4.1.5. Presupuesto de Gastos

El presupuesto de gastos corresponde a los desembolsos administrativos y operativos necesarios para la ejecución e implementación del Manual de Gestión en la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”. Estos gastos permiten garantizar el desarrollo adecuado de las actividades de capacitación, socialización, seguimiento y evaluación del proyecto.

La estimación de los gastos facilita la planificación financiera y permite que la empresa disponga de los recursos necesarios para ejecutar el proyecto sin afectar el desarrollo normal de sus actividades comerciales. Además, una adecuada planificación de los gastos permite optimizar el uso de los recursos disponibles y garantizar el cumplimiento de las actividades previstas durante la implementación del proyecto.

Tabla 23

Presupuesto de gastos del proyecto

Concepto	Valor mensual (USD)	Valor anual (USD)
Servicios básicos (energía e internet)	40,00	480,00
Transporte y movilización	25,00	300,00
Materiales de oficina	20,00	240,00
Mantenimiento de equipos	15,00	180,00
Papelería e impresiones	20,00	240,00
Gastos administrativos varios	30,00	360,00
Total	150,00	1.800,00

Nota. Elaboración propia con información de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

El presupuesto de gastos del proyecto asciende a USD 1.800,00 anuales, valor que comprende los gastos administrativos y operativos necesarios para la implementación y el seguimiento del Manual de Gestión. Estos recursos permitirán cubrir servicios básicos, materiales de oficina, mantenimiento de equipos, transporte y otros gastos relacionados con la ejecución del proyecto, lo que asegura su adecuado funcionamiento y sostenibilidad.

4.1.6. Estado de Resultados Proyectado

El estado de resultados proyectado permite estimar la rentabilidad esperada de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades” después de la implementación del Manual de Gestión. Este estado financiero refleja los ingresos proyectados, el costo de ventas, los gastos operativos y la utilidad estimada para el primer año de ejecución del proyecto.

La información obtenida permite evaluar la capacidad del proyecto para generar beneficios económicos y fortalecer la sostenibilidad financiera de la empresa (ver Tabla 24).

Tabla 24

Estado de resultados proyectado (primer año)

Concepto	Valor (USD)
Ingresos por ventas	75.600,00
(-) Costo de ventas	52.920,00
Utilidad bruta	22.680,00
(-) Costos del proyecto	1.700,00
(-) Gastos administrativos	1.800,00
Utilidad operacional	19.180,00
(-) Impuesto a la renta (aprox.)	2.877,00
Utilidad neta del ejercicio	16.303,00

Nota. Elaboración propia con información de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

El estado de resultados proyectado evidencia que la empresa obtendría ingresos anuales de USD 75.600,00. Después de descontar el costo de ventas y los costos y gastos relacionados con la implementación del Manual de Gestión, se estima una utilidad neta de USD 16.303,00 durante el primer año.

Estos resultados muestran que la implementación del Manual de Gestión es financieramente favorable, ya que permite fortalecer la organización interna de la empresa sin comprometer su rentabilidad. Además, la utilidad proyectada refleja la capacidad de la papelería para cubrir los costos de implementación y mantener un margen de beneficio que contribuya a su crecimiento y sostenibilidad.

4.1.7. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es un indicador financiero que permite determinar el nivel mínimo de ventas que la empresa debe alcanzar para cubrir la totalidad de sus costos y gastos, sin obtener pérdidas ni ganancias. Este análisis es importante porque permite evaluar la capacidad de la empresa para mantener su estabilidad económica después de la implementación del Manual de Gestión.

Para el cálculo del punto de equilibrio se consideran los ingresos proyectados, los costos variables y los gastos fijos estimados para el primer año de ejecución del proyecto:

- Ventas proyectadas: USD 75.600,00.
- Costos variables (costo de ventas): USD 52.920,00.
- Gastos fijos (costos y gastos del proyecto): USD 3.500,00.

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Gastos fijos} / (1 - \text{Costos variables} / \text{Ventas})$$

Tabla 25

Punto de equilibrio

Concepto	Valor (USD)
Ventas proyectadas	75.600,00
Costos variables	52.920,00
Gastos fijos	3.500,00
Punto de equilibrio	11.666,67

Nota. Elaboración propia con información de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

El punto de equilibrio del proyecto se ubica en USD 11.666,67 de ventas anuales. Esto significa que la Papelería Integral “Papelitos & Variedades” debe alcanzar al menos este nivel de ingresos para cubrir la totalidad de los costos y gastos asociados a la operación y a la implementación del Manual de Gestión. A partir de ese monto, las ventas adicionales

generarán utilidades para la empresa, lo que demuestra que el proyecto presenta una perspectiva financiera favorable y contribuye al fortalecimiento de la gestión organizacional.

4.1.8. Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja proyectado permite estimar el movimiento de efectivo generado por la implementación del Manual de Gestión durante los próximos cinco años. Este análisis facilita la evaluación de la liquidez del proyecto y determina si los ingresos proyectados serán suficientes para recuperar la inversión inicial y generar beneficios económicos para la empresa.

Para la proyección se consideró una inversión inicial de USD 2.600,00 y un crecimiento estimado del 5 % anual en los beneficios generados por la mejora de los procesos administrativos y de la gestión del talento humano (ver Tabla 26).

Tabla 26

Flujo de caja proyectado

Año	Ingreso neto (USD)	Flujo neto de caja (USD)
0	0,00	-2.600,00
1	16.303,00	16.303,00
2	17.118,15	17.118,15
3	17.974,06	17.974,06
4	18.872,76	18.872,76
5	19.816,40	19.816,40

Nota. Elaboración propia con información de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”. El año 0 corresponde a la inversión inicial (salida de efectivo).

El flujo de caja proyectado evidencia que el proyecto genera resultados positivos desde el primer año de implementación. La inversión inicial de USD 2.600,00 se recupera rápidamente gracias a los beneficios derivados de la mejora en la organización interna, la optimización de los procesos administrativos y el fortalecimiento de la gestión del talento humano.

Además, se observa un crecimiento anual estimado del 5 % en los flujos netos de caja, lo que demuestra la sostenibilidad financiera del proyecto y su capacidad para generar beneficios económicos a mediano plazo. Estos resultados sirven de base para el cálculo de los indicadores de viabilidad financiera: el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el ROE, el ROA y el período de recuperación de la inversión.

4.1.9. Balance Proyectado

El balance proyectado constituye un estado financiero que refleja la situación económica estimada de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades” después de la implementación del Manual de Gestión. Este documento presenta los activos, pasivos y patrimonio proyectados, lo que permite evaluar la estabilidad financiera de la empresa y su capacidad para cumplir con sus obligaciones.

La implementación del proyecto contribuirá al fortalecimiento de la estructura administrativa y financiera de la empresa, al favorecer una mejor utilización de los recursos y un incremento del valor patrimonial (ver Tabla 27).

Tabla 27*Balance general proyectado*

Cuenta	Valor (USD)
Activos corrientes	
Efectivo y equivalentes	19.816,40
Inventarios	12.000,00
Cuentas por cobrar	3.500,00
Total activos corrientes	35.316,40
Activos no corrientes	
Equipos de oficina	1.050,00
Manual de Gestión y documentación	1.550,00
Total activos no corrientes	2.600,00
Total activos	37.916,40
Pasivos corrientes	
Cuentas por pagar	2.500,00
Obligaciones laborales	1.200,00
Total pasivos	3.700,00
Patrimonio	
Capital propio	17.913,40
Utilidad del ejercicio	16.303,00
Total patrimonio	34.216,40
Total pasivo + patrimonio	37.916,40

Nota. Elaboración propia con información de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

El balance general proyectado muestra que la empresa presenta una situación financiera favorable después de la implementación del Manual de Gestión. Los activos totales ascienden a USD 37.916,40, mientras que los pasivos representan USD 3.700,00, lo que evidencia un bajo nivel de endeudamiento.

Por otra parte, el patrimonio alcanza un valor de USD 34.216,40, resultado de la inversión realizada y de la utilidad proyectada para el primer año de ejecución. Estos resultados reflejan que el proyecto contribuye al fortalecimiento económico de la empresa, mejora su capacidad financiera y favorece su crecimiento sostenible.

4.2. Evaluación del Proyecto

La evaluación del proyecto tiene como propósito determinar la viabilidad económica y financiera de la implementación del Manual de Gestión en la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”. Para ello, se analizan diferentes indicadores financieros que permiten establecer si la inversión generará beneficios para la empresa y si los recursos destinados al proyecto serán recuperados en un tiempo razonable.

En este estudio se emplean herramientas de evaluación financiera como el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el retorno sobre el patrimonio (ROE), el retorno sobre los activos (ROA) y el período de recuperación de la inversión (PRI). Estos indicadores proporcionan información relevante para la toma de decisiones y permiten determinar la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto.

La aplicación de estos indicadores permitirá conocer el impacto económico de la implementación del Manual de Gestión, considerando la inversión inicial, los ingresos proyectados y los beneficios esperados derivados de la mejora en la gestión del talento humano y de los procesos administrativos. En consecuencia, la evaluación financiera constituye una herramienta fundamental para respaldar la factibilidad del proyecto y demostrar que su ejecución contribuirá al fortalecimiento organizacional y al crecimiento sostenible de la empresa.

4.2.1. Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación

Valor actual neto (VAN).

El valor actual neto (VAN) es un indicador financiero que permite determinar la rentabilidad de un proyecto mediante la actualización de los flujos de caja futuros a una tasa de descuento determinada. Cuando el VAN es mayor que cero, el proyecto genera beneficios económicos y resulta financieramente viable. Se calcula con la siguiente fórmula:

$$VAN = \Sigma [FCt / (1 + i)^t] - I_0$$

Donde FC_t es el flujo de caja de cada período; i , la tasa de descuento (10 %); e I_0 , la inversión inicial.

Tabla 28

Cálculo del VAN (tasa de descuento del 10 %)

Año	Flujo neto (USD)	Factor de descuento	Valor actual (USD)
0	-2.600,00	1,0000	-2.600,00
1	16.303,00	0,9091	14.820,91
2	17.118,15	0,8264	14.147,23
3	17.974,06	0,7513	13.504,18
4	18.872,76	0,6830	12.890,35
5	19.816,40	0,6209	12.304,43
VAN			65.067,09

Nota. Elaboración propia con información de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

El valor actual neto (VAN) obtenido es de USD 65.067,09, valor superior a cero. Esto indica que, de acuerdo con los flujos de caja proyectados y una tasa de descuento del 10 %, el proyecto genera un valor económico positivo y resulta financieramente viable.

Tasa interna de retorno (TIR).

La tasa interna de retorno representa el porcentaje de rentabilidad que genera el proyecto durante su vida útil; corresponde a la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. Cuando la TIR es superior al costo de oportunidad o a la tasa mínima de rendimiento esperada, el proyecto resulta rentable.

Tabla 29

Tasa interna de retorno

Indicador	Resultado
TIR	≈ 632 %

Nota. Elaboración propia con información de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

La tasa interna de retorno (TIR) estimada es de aproximadamente 632 %, muy superior a la tasa de descuento considerada (10 %). Este resultado indica que los flujos proyectados generan una rentabilidad elevada y que la inversión realizada puede recuperarse con rapidez, lo que se explica porque el costo del proyecto es relativamente bajo frente a los beneficios esperados.

Retorno sobre el patrimonio (ROE).

El ROE mide la rentabilidad obtenida sobre el patrimonio invertido por los propietarios de la empresa. Su fórmula y cálculo son los siguientes:

$$ROE = (\text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

$$ROE = (16.303,00 / 34.216,40) \times 100 = 47,65 \%$$

Tabla 30

Retorno sobre el patrimonio

Indicador	Resultado
ROE	47,65 %

Nota. Elaboración propia con información de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

El ROE de 47,65 % indica que por cada dólar invertido por los propietarios se obtiene una rentabilidad de aproximadamente 48 centavos, lo que evidencia un adecuado aprovechamiento del capital propio.

Retorno sobre los activos (ROA).

El ROA mide la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar utilidades. Su fórmula y cálculo son los siguientes:

$$ROA = (\text{Utilidad neta} / \text{Activo total}) \times 100$$

$$ROA = (16.303,00 / 37.916,40) \times 100 = 43,00 \%$$

Tabla 31*Retorno sobre los activos*

Indicador	Resultado
ROA	43,00 %

Nota. Elaboración propia con información de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

El ROA de 43,00 % indica que, de acuerdo con la proyección realizada, la empresa genera aproximadamente 43 centavos de utilidad por cada dólar invertido en activos. Este resultado refleja un aprovechamiento favorable de los activos proyectados.

Período de recuperación de la inversión (PRI).

El período de recuperación determina el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial realizada en el proyecto. Su fórmula y cálculo son los siguientes:

$$PRI = \text{Inversión inicial} / \text{Flujo neto anual}$$

$$PRI = 2.600,00 / 16.303,00 = 0,16 \text{ años} \approx 1,9 \text{ meses}$$

Tabla 32*Período de recuperación de la inversión*

Concepto	Resultado
Inversión inicial (USD)	2.600,00
Flujo neto anual (USD)	16.303,00
Período de recuperación	0,16 años ($\approx$ 2 meses)

Nota. Elaboración propia con información de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

El proyecto recupera la inversión inicial en aproximadamente dos meses, lo que refleja una recuperación rápida de los recursos invertidos. Este resultado evidencia la factibilidad financiera de la implementación del Manual de Gestión y su contribución al fortalecimiento organizacional de la empresa.

Conclusión de la evaluación financiera.

Los indicadores financieros obtenidos muestran que la implementación del Manual de Gestión en la Papelería Integral “Papelitos & Variedades” es económicamente viable. El

VAN positivo, la TIR superior a la tasa de descuento, los indicadores favorables de ROE y ROA y el corto período de recuperación de la inversión evidencian que el proyecto contribuirá al fortalecimiento de la gestión del talento humano, la optimización de los procesos administrativos y la mejora de la rentabilidad de la empresa.

PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

El plan de contingencia y salida tiene como finalidad establecer acciones preventivas y correctivas que permitan enfrentar posibles situaciones adversas durante la implementación del Manual de Gestión en la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”. Asimismo, contempla estrategias para garantizar la continuidad del proyecto y minimizar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La aplicación de este plan permitirá responder de manera oportuna ante inconvenientes relacionados con la resistencia al cambio, las limitaciones económicas, la falta de capacitación o las dificultades en la ejecución de los procedimientos establecidos. De esta manera, se busca asegurar la sostenibilidad de la propuesta y fortalecer la gestión del talento humano dentro de la empresa.

Matriz de Situaciones Adversas

Tabla 33

Matriz de situaciones adversas

Situación adversa	Posible causa	Consecuencia	Nivel de riesgo
Resistencia del personal al cambio	Desconocimiento del manual	Baja participación en la implementación	Alto
Falta de recursos económicos	Presupuesto limitado	Retraso en la ejecución del proyecto	Medio
Escasa capacitación del personal	Falta de planificación	Errores en la aplicación de procedimientos	Alto
Baja participación de la gerencia	Falta de seguimiento	Incumplimiento de actividades	Medio
Cambios en el mercado	Factores económicos externos	Disminución de ingresos	Medio

Nota. Elaboración propia con información de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

Medidas de Mitigación y Alternativas

Con el propósito de reducir los riesgos identificados, se proponen las siguientes acciones:

- Realizar jornadas de capacitación y socialización del Manual de Gestión antes de su implementación.
- Promover la participación activa de los colaboradores durante el proceso de aplicación del manual.
- Elaborar un cronograma de seguimiento para verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos.
- Destinar un presupuesto específico para las actividades de capacitación y actualización del manual.
- Implementar reuniones periódicas entre la gerencia y los colaboradores para evaluar avances y resolver inconvenientes.
- Actualizar el Manual de Gestión cuando existan cambios en la normativa legal, en los procesos administrativos o en las necesidades de la empresa.

Estas medidas permitirán reducir los riesgos durante la implementación del proyecto y garantizarán que el Manual de Gestión contribuya al fortalecimiento organizacional de la Papelería Integral “Papelitos & Variedades”.

CONCLUSIONES

- El diagnóstico realizado permitió identificar que la Papelería Integral “Papelitos & Variedades” presenta debilidades en la gestión del talento humano, especialmente en la definición de funciones, la capacitación, la evaluación del desempeño y la formalización de procedimientos administrativos.
- Los resultados obtenidos mediante las encuestas, la entrevista y el grupo focal evidenciaron la necesidad de implementar un Manual de Gestión que permita organizar las actividades del personal, mejorar la comunicación interna y fortalecer el desempeño laboral.
- La propuesta del Manual de Gestión constituye una herramienta administrativa que contribuirá a optimizar los procesos organizacionales, fortalecer la gestión del talento humano y mejorar la productividad y la calidad del servicio ofrecido a los clientes.
- La evaluación económica del proyecto demostró su viabilidad financiera, evidenciada mediante indicadores positivos como el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el retorno sobre los activos (ROA), el retorno sobre el patrimonio (ROE) y un período de recuperación de la inversión adecuado, lo que respalda la conveniencia de implementar la propuesta.

RECOMENDACIONES

- Implementar el Manual de Gestión propuesto para fortalecer la organización interna y mejorar la administración del talento humano dentro de la empresa.
- Desarrollar programas permanentes de capacitación dirigidos a los colaboradores, con el fin de fortalecer sus conocimientos, habilidades y competencias laborales.
- Establecer un sistema periódico de evaluación del desempeño que permita medir los resultados alcanzados por los trabajadores e identificar oportunidades de mejora.
- Mantener actualizado el Manual de Gestión de acuerdo con los cambios organizacionales, legales y administrativos que se presenten en la empresa, para garantizar su utilidad y aplicación permanente.
- Promover una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la mejora continua, con el propósito de incrementar la productividad y la satisfacción de los clientes.

REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Granica.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre de 2008.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Congreso Nacional. (2005). *Código del Trabajo*. Registro Oficial Suplemento 167, 16 de diciembre de 2005 (última reforma vigente).
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta. (s. f.). *Ordenanzas municipales*. <https://manta.gob.ec>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2017). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (15.ª ed.). McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Servicio de Rentas Internas. (s. f.). *Normativa tributaria*. <https://www.sri.gob.ec>

ANEXOS

Anexo A. Instrumento de Encuesta Aplicado

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA PAPELERÍA INTEGRAL

Objetivo: recopilar información relacionada con la gestión del talento humano, los procesos administrativos y las necesidades del personal para el diseño de un Manual de Gestión.

Datos generales:

Cargo: _____

Tiempo de trabajo: _____

Fecha: _____

Preguntas:

1. ¿La empresa cuenta actualmente con un manual de gestión de talento humano?

☐ Sí

☐ No

2. ¿Considera importante contar con procedimientos definidos para la selección y contratación del personal?

☐ Muy importante

☐ Importante

☐ Poco importante

3. ¿Recibe capacitación para mejorar el desempeño de sus funciones?

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Nunca

4. ¿Existe una comunicación adecuada entre trabajadores y administración?

☐ Sí

☐ No

5. ¿Considera necesario implementar un Manual de Gestión para mejorar la organización interna?

☐ Sí

☐ No

Nota. Elaboración propia.

Anexo B. Registro Fotográfico del Personal Administrativo



Nota. Elaboración propia.

Anexo C. Registro Fotográfico del Personal Administrativo



Nota. Elaboración propia.

Anexo D. Cronograma de Avance

Tabla D1

Cronograma de actividades del proyecto (en semanas)

Actividad / semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Selección y aprobación del tema	X											
Elaboración del plan de titulación	X	X										
Revisión bibliográfica y marco teórico		X	X									
Desarrollo del Capítulo I: Diagnóstico y Contextualización			X	X								
Desarrollo del Capítulo II: Análisis del Entorno				X	X							
Aplicación de encuestas, entrevista y grupo focal					X	X						
Análisis e interpretación de resultados						X	X					
Desarrollo del Capítulo III: Aspectos Técnicos y Operativos							X	X				
Desarrollo del Capítulo IV: Estudio Económico y Evaluación								X	X			
Elaboración del plan de contingencia y salida									X	X		
Conclusiones y recomendaciones										X		
Correcciones, revisión final y entrega del proyecto											X	X

Nota. Elaboración propia. Las columnas 1 a 12 corresponden a las semanas de ejecución del proyecto.

Anexo E. Local Nuevo Tarqui



Nota. Elaboración propia.

Anexo F. Sucursal Nuevo Tarqui, Av. de la Cultura



Nota. Elaboración propia.