

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



## FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA

### ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

Tema: “La gestión administrativa y la optimización de los recursos empresariales del sector textil de la ciudad de Tulcán”.

Tesis de grado previa la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing

**AUTOR:** Edwin Patricio Chilibingua Unaicho.

**ASESOR:** Ing. Gerardo Mera.

**TULCÁN - ECUADOR**

**AÑO: 2013**

## **CERTIFICADO.**

Certifico que el estudiante Edwin Patricio Chilibuquina Unaucho, con el número de cédula 040164643-5, ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: **“La Gestión Administrativa y la Optimización de los Recursos Empresariales del sector textil de la ciudad de Tulcán”**.

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el reglamento de Grado del Título a Obtener, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

-----

Ing. Gerardo Mera.

Tulcán, abril del 2012

## **AUTORÍA DE TRABAJO.**

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía

Yo, Edwin Patricio Chilibuinga Unaicho con cédula de identidad número 040164643-5 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

f.....

Edwin Chilibuinga.

Tulcán, abril del 2013

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.**

Yo **Edwin Patricio Chilingua Unaicho**, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Tulcán, abril del 2013

-----  
**Edwin Patricio Chilingua Unaicho**  
CI 040164643-5

## **AGRADECIMIENTO.**

La gratitud, en la mayoría de los hombres, refleja sólo la esperanza secreta de obtener mayores favores, es por esto que al culminar este arduo trabajo investigativo, quiero expresar el más sincero sentimiento de gratitud a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la cual me permitió ingresar a sus aulas para poder recibir los conocimientos y a la vez una formación ética y profesional.

A la Escuela de Administración de Empresas y Marketing, que por intermedio de sus docentes nos brindó todos los conocimientos técnicos y profesionales, que más tarde nos permitirán desarrollarnos como verdaderos profesionales y seres útiles para la Patria.

A mi Tutor el Ing. Gerardo Mera, quien con su conocimiento, sabiduría y experiencia profesional, ha sabido proporcionar los conocimientos y herramientas necesarias para culminar con este trabajo investigativo final.

## **DEDICATORIA.**

Dedico este trabajo primeramente a Dios por ser mi guía, y el cual me ha sabido conceder la suficiente sabiduría para hoy encontrarme terminando este trabajo final de grado, y compartir con los míos la alegría de este nuevo logro.

A mis padres María Transito y José Emilio, quienes son pilares fundamentales y personas que me han apoyado en los buenos y malos momentos, y con sus regaños y valiosos consejos, me han sabido sobre llevar por el camino del bien, durante toda mi carrera estudiantil.

A mi hija Maryuri quien desde hace 6 años que vino a este mundo, es mi adoración y por la cual, he tratado de no desmayarme por alcanzar este objetivo.

A mis abuelitos, a mis tíos y mis hermanos que siempre me han sabido brindar su apoyo moral, para poder sobrellevar problemas y obstáculos que se presentaron durante este periodo de formación profesional.

También a mis compañeros, con quienes semestre tras semestre compartimos tristezas y alegrías a lo largo de toda nuestra vida estudiantil, formando así un grupo lleno de amistad y compañerismo.

INDICE	
CERTIFICADO.....	i
AUTORÍA DE TRABAJO. ....	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO. ....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA. ....	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN .....	4
CAPITULO I. EL PROBLEMA.....	6
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.3. DELIMITACIÓN. ....	8
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.5. OBJETIVOS.....	9
1.5.1 OBJETIVO GENERAL. ....	9
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
CAPITULO II.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. ....	10
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	10
2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14
2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	17
2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA. ....	19
2.4.1. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA .....	19
2.4.1.1. Definición de Administración:.....	19
2.4.1.2. Evolución de la Teoría Administrativa .....	20

2.4.1.3. Administración por Objetivos (APO) .....	22
2.4.1.3.1. Componentes de un Programa APO.....	23
2.4.1.3.2. Características de la Administración por Objetivos .....	23
2.4.1.3.3. Determinación de Objetivos .....	25
2.4.1.3.4. Ventajas de la Administración por Objetivos.....	25
2.4.1.3.5. Desventaja de la Administración por Objetivos.....	26
2.4.1.3.6. Pasos para llevar a cabo un cambio de conducta organizacional.....	28
2.4.1.4. Estructura Organizacional.....	28
2.4.1.4.1. Tipos de Estructura Organizacional .....	29
2.4.1.4.2. Tipos de Organizaciones .....	30
2.4.1.4.3. Niveles Organizacionales de la Empresa.....	32
2.4.1.5. Elementos que constituyen la Empresa .....	34
2.4.1.6. El Proceso Administrativo .....	37
2.4.1.6.1. Planificación .....	38
2.4.1.6.1.1. Tipos de Planificación .....	39
2.4.1.6.2. Organización .....	41
2.4.1.6.3. Dirección .....	42
2.4.1.6.3.1. Liderazgo .....	43
2.4.1.6.3.1.1. Tipos de Liderazgo.....	43
2.4.1.6.3.2. Motivación.....	44
2.4.1.6.3.2.1. Ciclo motivacional .....	45
2.4.1.6.3.2.2. Tipos de Motivación .....	45
2.4.1.6.3.2.3. Teorías de la motivación .....	46
2.4.1.6.4. Control .....	47
2.4.1.6.4.1. Función del Control.....	48

2.4.1.6.4.2. Etapas de Control .....	48
2.4.1.6.4.3. Factores que comprende el control.....	49
2.4.1.6.5. Gestión Administrativa .....	49
2.4.1.6.6. Gestión del recurso humano (Integración del Personal) .....	52
2.4.1.6.6.1. El proceso de selección, técnicas e instrumento. ....	53
2.4.1.6.6.2. Reclutamiento de Personal. ....	55
2.4.1.6.5.4. Gestión Tecnológica .....	56
2.4.1.7. Sistema.....	57
2.4.1.8. La Producción .....	57
2.4.1.8.1. Administración de La Producción.....	58
2.4.1.8.1.1. Funciones Básicas de la Administración de Producción .....	59
2.4.1.8.1.2. Inventarios .....	60
2.4.1.9. Comercialización.....	61
2.5. Propuesta.....	63
2.6. VARIABLES.....	63
CAPITULO III.METODOLOGÍA. ....	64
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN. ....	64
3.1.1. MÉTODOS.....	64
3.1.1.1. Método Analítico-Sintético .....	64
3.1.1.2. Método Inductivo-Deductivo.....	64
3.1.1.3. Método Estadístico .....	65
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	65
3.2.1. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	66
3.2.1.1. Encuesta .....	66
3.2.1.3. Cuestionario Estructurado.....	66

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	67
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	- 69 -
3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. ....	71
3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS. .....	72
3.6.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	72
3.6.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	93
3.6.3. ANALISIS FODA.....	95
3.6.3. VALIDACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	98
IV.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
4.1. CONCLUSIONES. ....	100
4.2. RECOMENDACIONES.....	102
CAPITULO V.PROPUESTA.....	104
5.1. TÍTULO. ....	104
5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	104
5.2.1. HISTORIA.....	104
5.2.2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	105
5.3. JUSTIFICACIÓN.....	107
5.3.1. ALCANCE.....	108
5.4. OBJETIVOS.....	108
5.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	108
5.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	108
5.5. FUNDAMENTACIÓN. ....	109
5.5.1. PROPUESTA.....	109
5.5.1.1. Definición de la empresa.....	110

5.5.1.2. Misión.....	110
5.5.1.3. Visión .....	111
5.5.1.4. Principios corporativos .....	111
5.5.1.5. Base Legal .....	114
5.5.1.6. Logotipo .....	115
5.5.1.7. Organigrama .....	117
5.5.1.7.1. Distribución de departamentos .....	118
5.5.1.7.2. Distribución del Personal .....	118
5.5.1.7.3. Puestos por orden alfabético .....	119
5.5.1.8. Proceso de Producción .....	119
5.5.1.8.1. Proceso de Productivo de Confecciones “Yolita” .....	120
5.5.2. Proceso de Reclutamiento y selección del nuevo personal. ....	122
5.5.3. Manual de Funciones y Competencias Laborales Empresa “CONFECIONES YOLITA” .....	124
5.5.3.1. Gerente general. ....	125
5.5.3.2. Departamento de contabilidad. ....	130
5.5.3.3. Jefe de producción.....	135
5.5.3.4. Departamento comercialización.....	140
5.5.3.5. Área de bodega de materia prima.....	145
5.5.3.6. Área de trazado y cortado.....	149
5.5.3.7. Área de confección. ....	153
5.5.3.8. Área de planchado.....	157
5.5.3.9. Área de control de calidad y terminado final. ....	161
5.5.4. Flujo grama de proceso. ....	165
5.5.5. Plan de Mercado.....	166

5.5.6. Plan de Capacitación para el Personal. ....	167
5.5.7. Gestión de administración económico – financiera.....	170
5.5.7.1. La administración Económica. ....	170
5.5.7.2. La administración Financiera de la empresa.....	172
5.5.7.3. La administración Logística.....	180
5.5.7.3.1. La gestión de compras.....	180
5.5.7.3.2. Logística de Distribución Física. ....	186
5.5.7.3.3. Gestión para el aprovisionamiento y control en las áreas de la empresa.....	187
5.5.7.3.4. Auxiliares para recepción y entrega en el área de Control de calidad y terminado final. ....	190
5.6. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA. ....	194
5.6.1. INSTRUMENTOS .....	194
5.6.3. RECURSOS.....	195
5.6.4. CRONOGRAMA .....	196
CAPITULO VI: BIBLIOGRAFÍA.....	- 197 -
ANEXOS .....	- 202 -

## Índice de gráficos.

Gráfico N° 1: Proceso administrativo .....	38
Gráfico N°2: Constitución de la Empresa .....	72
Gráfico N°3: Permiso de funcionamiento .....	73
Gráfico N°4: Tiempo de la microempresa en el mercado.....	74
Gráfico N° 5: Persona que administra.....	75
Gráfico N° 6: Conocimiento del Administrador .....	76
Gráfico N°7: Sistemas de Control .....	77
Gráfico N°: 8: Cuales son los métodos de control de inventarios .....	78
Gráfico N° 9: Actividades de Investigación de Mercados.....	79
Gráfico No 10: Tipo de Tecnología para fabricación.....	80
Gráfico N° 11: Variedad de Productos Producidos .....	81
Gráfico N° 12: Canales de distribución .....	82
Gráfico N°13: Valores Éticos y Morales practicados por la empresa .....	83
Gráfico N°14: Característica que debe poseer prospecto para ser admitido ....	84
Gráfico N°15: Planificación de la Producción .....	85
Gráfico N°16: Políticas de control del recurso humano.....	86
Gráfico N°17: Capacitaciones a empleados.....	87
Gráfico N°18: Utilización de medios de comunicación.....	88
Gráfico N°19: Número de personas que laboran en la empresa.....	89
Gráfico N°20: Apoyo financiero al sector textil .....	90
Gráfico N°21: Contratación de mano de obra calificada para administración ...	91
Gráfico N° 22: Organigrama Actual.....	106
Gráfico N° 23: Logotipo de la empresa. ....	116
Gráfico N° 24: Organigrama Propuesto .....	117
Gráfico N° 25: Proceso Productivo de Confecciones “Yolita”.....	120
Gráfico N° 26: Manual de Procedimientos para gerente general. ....	129
Gráfico N° 27 Manual de procedimientos para Departamento de Contabilidad.....	134
<b>Gráfico N° 28</b> Manual de procedimientos para el jefe de Producción. ....	139
Gráfico N° 29 Manual de procedimientos para el Dpto. Comercialización .....	144

Gráfico N° 30 M. de Procedimientos Área de Bodega de Materia Prima. ....	148
Gráfico N° 31 M. de Procedimientos Área trazado y cortado. ....	152
Gráfico N° 32 M. de Procedimientos Área de confección. ....	156
Gráfico N° 33 M. de Procedimientos Área de planchado. ....	160
Gráfico N° 34 M. de Procedimientos Área de control de calidad. ....	164
Gráfico N° 35: Proceso productivo de confección de pantalones. ....	165
Gráfico N° 36 Balance general del periodo anterior. ....	173
Gráfico N° 37 Estado de Resultados del periodo anterior. ....	174
Gráfico N° 39: Distribución física de la empresa. ....	186
Gráfico N° 40: Indicadores de mejoramiento en la producción. ....	193

### **Índice de Tablas.**

Tabla N° 1: Evolución de teorías administrativas. ....	21
Tabla N° 2: Lista de pequeñas y medianas empresas objeto de la investigación. ....	68
Tabla N° 3: Operacionalización variable dependiente. ....	- 69 -
Tabla. N° 4 Operacionalización de variable independiente. ....	- 70 -
Tabla N° 5: Tipo de constitución de la PYME. ....	72
Tabla N° 6: Cumplimiento de disposiciones de funcionamiento. ....	73
Tabla N° 7: Tiempo de experiencia como microempresario. ....	74
Tabla N° 8: Relación de la persona encargada de la administración y RRHH. ....	75
Tabla N° 9: Persona encargada del manejo administrativos y RRHH. ....	76
Tabla N° 10: Aplicación de un sistema de control. ....	77
Tabla N° 11: Tipo de sistema de control aplicado. ....	78
Tabla N° 12: Estudios de mercado realizados. ....	79
Tabla N° 13 Tecnología industrial que dispone la empresa. ....	80
Tabla N° 14: Productos que pone a disposición de los clientes. ....	81
Tabla N° 15: Medios de distribución para la comercialización de productos. ....	82
Tabla N° 16: Valores que se practican en la empresa. ....	83
Tabla N° 17: Requisitos para la selección y contratación de personal. ....	84

Tabla N° 18: Planificación de la producción.....	85
Tabla N° 19: Tipo de control de rendimiento y desempeño personal.....	86
Tabla N° 20: Capacitación para mejorar la producción.....	87
Tabla N° 21: Búsqueda de proveedores en internet .....	88
Tabla N° 22: Número de trabajadores en la empresa .....	89
Tabla N° 23: Contribución de entidades financieras al progreso de la microempresa .....	90
Tabla N° 24: Necesidad de contratar un administrador .....	91
Tabla N° 25: Publicidad.....	92
Tabla N° 26: Medios de comunicación utilizados para publicidad.....	92
Tabla N° 27: Estrategias de cruce .....	96
Tabla N° 28: Distribución del personal de empresas de producción.....	118
Tabla N° 29: Proceso de selección de personal. ....	123
Tabla N° 30: Criterios selección de personal. ....	123
Tabla N°31: Manual de Funciones para Gerente General .....	125
Tabla N° 33: Manual de Funciones para Jefe de Producción .....	135
Tabla N° 34: Manual de funciones Dpto. Comercialización. ....	140
Tabla N° 35: Manual de Funciones para Área de Bodega de Materia Prima..	145
Manual de Procedimientos para Área de Bodega de Materia Prima. ....	148
Tabla N° 36: Manual de Funciones para Área de Trazado y Corte.....	149
Manual de Procedimientos para el Área de Trazado y Corte. ....	152
Tabla N° 37: Manual de Funciones para Área de Confección .....	153
Tabla N° 38: Manual de Funciones para Área de Planchado. ....	157
Tabla N° 39: Manual de Funciones para Área de Control de Calidad y Terminado Final.....	161
Tabla N°40 Tarifario Oficial de Publicidad.....	167
Tabla N°41: Capacitación de Personal. ....	169
Tabla N° 42: Presupuesto de capacitación. ....	170
Tabla N° 43: Muebles de Oficina .....	170
Tabla N° 44: Maquinaria .....	171
Tabla N° 45: Equipos de Cómputo.....	171

Tabla N° 46: Vehículos. ....	171
Tabla N° 47: Edificio.....	171
Tabla N° 48: Políticas de compras.....	177
Tabla N° 49: Órdenes de compra. ....	181
Tabla N° 50: Formato para ingreso a bodega. ....	182
Tabla N° 51: Tarjeta de Control Individual de Bodega (Kárdex). ....	183
Tabla N° 52: Nota de devolución de bodega.....	183
Tabla N° 53: Notas de pedido .....	184
Tabla N°54: Orden de Producción .....	188
Tabla N°55: Ordenes de requisición jefe de producción. ....	189
Tabla N° 56: Solicitud de Compra.....	190
Tabla N°58: Ficha de recepción y entrega área de planchado. ....	191
Tabla N°59: Ficha de recepción y entrega área de Bodega.....	191
Tabla N° 60: Presupuesto.....	194
Tabla N° 61: Cronograma. ....	196

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

Las pequeñas y medianas empresas del sector textil de la ciudad de Tulcán se han convertido en un pilar para el desarrollo, social y económico de la provincia, por su condición fronteriza, dedicada al intercambio comercial de mercadería de todo tipo, situación que conlleva a que estos negocios crezcan día a día, creando necesidad de optimizar el uso de Recursos Materiales, Financieros y así como también el Talento Humano.

Este contexto se origina por la poca o nula estructuración de la industria textil de la ciudad de Tulcán. Otro factor que se suma, es el empirismo administrativo, obtenido a través de los años en un juego de prueba y error, haciendo a veces poco rentable la actividad comercial productiva y de comercialización

Este trabajo investigativo es elaborado con el fin de optimizar al máximo todos y cada una de estos recursos de estas PYMES, mediante la aplicación de un Sistema de Gestión Administrativo diseñado específicamente para las empresas de este sector. Además contiene información general sobre las necesidades detectadas en el diagnóstico, entre los cuales es preciso mencionar la falta planificación de la empresa; deficiente organización de personal por áreas; personal poco calificado en el manejo de nueva tecnología industrial, que permita crecer en una ambiente de libre competencia; ausencia de manuales de funciones y procedimientos para cada empleado; mejorar las formas de llevar un adecuado registro contable y de producción con sus debidos inventarios,

La propuesta que se pretende implementar en confecciones Yolita, se pone a consideración para que los demás propietarios de las empresas del sector textil de esta ciudad se encaminen a implementar y tomen como ejemplo esta herramienta realizando sus cambios pertinentes y adaptaciones necesarias para cada una de sus empresas.

## **ABSTRACT.**

Small and medium companies in the textile sector in the city of Tulcán have become a pillar for social and economic development in the province of Carchi by its borderline condition, dedicated to the trading of goods of all kinds, a situation that leads these businesses to grow day by day, creating the need to optimize the use of their material, financial resources and human talent.

In this context we can see very little or no structure of the textile industry in the city of Tulcán due to administrative empiricism, obtained through the years in a game of trial and error, sometimes making the commercial, productive and marketing activities unprofitable.

This research has been made in order to optimize each and every one of these resources through the implementation of an Administrative Management System designed specifically for companies in this sector. It also contains general information on the needs identified in the diagnosis, among which it is worth mentioning the lack of corporate planning, poor personal organization by departments, unskilled staff for the introduction of new manufacturing technology that allows to growth in a competitive environment, lack of operating manuals and procedures for each employee, improvement of accounting and production records with their inventories.

The proposal aims to implement some changes in Textiles Yolita, they are put into consideration so that other owners of textile companies of this city can adopt them and make their changes and necessary adaptations for each one of their companies..

## WILLACHIKUNA

Uchilla hatun churana wasipi, llacta tulcanpi achaka llankana tiyan achka kushki chaypy tyhakun chay marcapik, chay runakuna llankankuna hatushpa tucuy rikurishka, chaimanta punlla punlla hatun hatuna tiyan .

Kay llacta tulcanpi tyhankuna, washapi shuk pukllana, mana allí kushkita, shitankuna, chaymanta tukuy runakuna mana allyta rikurishka.

Kay llankana ruranchy rikunkapak imawan llankachishunchi imata illan, chashana rikunchik imapik mana allí kan, imanishpa mana runakuna allí llankan, chay mana allí, rikurin shuwan shuwan rikurikunchi,

Chaywan tukuy pushak churana ruran, tukuy rikunkapak

## INTRODUCCIÓN

Un sistema de gestión administrativa es una herramienta que permite optimizar el uso de los recursos financieros, administrativos y humanos, con la versatilidad de poder gestionar en cualquier área específica de la empresa evaluando, controlando y corrigiendo desviaciones en lo inicialmente programado, mediante una integración total del equipo de trabajo para la ejecución de los correctivos necesarios. Podemos hacer gestión desde la adquisición de inventarios, hasta la gestión del conocimiento.

En este trabajo de investigación se pretende, la implementación de un sistema de gestión administrativo, partiendo del diagnóstico situacional hasta la formulación de diversos planes operativos en busca de un manejo racional de los recursos empresariales.

En el capítulo I se profundiza sobre el problema, su justificación, objetivos de la investigación y otros por menores que se abordan para el correcto conocimiento del tema a investigar y esto nuestra la realidad de los textileros de la ciudad de Tulcán.

En el capítulo II se trata la fundamentación teórica, tomando en cuenta todas las dimensiones de las variables a estudiar, así como una ampliación, de los conceptos que permiten un claro entendimiento del proceso administrativo bajo la implementación de sistemas de gestión administrativa. Cabe resaltar, la fundamentación sobre administración por objetivos es el eje fundamental de la propuesta.

En los capítulo III y IV se analizan los datos obtenidos de la aplicación de la herramienta metodológica, para lograr un diagnostico situacional, que permite formular una propuesta coherente, para el mejoramiento de la funcionalidad de la empresa textil de la ciudad.

En el capítulo V, se presenta la propuesta con sus diferentes aspectos operativos, de manera detallada para su correcta implementación

En el capítulo VI mostramos la bibliografía consultada para la obtención del documento puesto a consideración.

Se espera cubrir las expectativas que hoy en día tiene el sector textil de la ciudad para seguir adelante en la conquista del cliente.

# **CAPITULO I. EL PROBLEMA.**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

La creación de una empresa conlleva la ejecución de una idea, que tiene la finalidad de generar un ingreso a partir de la producción de un bien o un servicio, mediante la ejecución de una serie de acciones; sin embargo, varios factores pueden influir para que los resultados no alcancen niveles de eficiencia.

La toma de decisiones sin atender a un proceso objetivo y sistemático, generalmente ocasiona resultados adversos, prácticas que se deben a la deficiente gestión administrativa en las empresas, como resultado tienen un bajo posicionamiento en el mercado y como consecuencia la estructura financiera se afecta sustancialmente, lo que lleva a la crisis de las empresas; por lo que, diversos sectores se han visto abocados a encontrarles solución. El Ecuador, no es ajeno a esta problemática y por ello ya ha empezado a dar los primeros pasos en el ámbito legislativo, promoviendo las diversas formas de organización de los procesos de producción en la cual se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. Pero también, el sector productivo del país, por medio de la industria textil, está en la búsqueda de soluciones para mejorar la producción de prendas de vestir de calidad.

Respecto a la producción del sector textil, el Ecuador adolece por innumerables factores de investigación seria y rigurosa, que le permita avanzar en esta línea, en especial en la producción de prendas de vestir, cumpliendo con una planificación administrativa y procesos productivos adecuados y, a la vez, proporcione buenos rendimientos en sus productos finales. Siendo más concreto, la Provincia del Carchi y especialmente la Ciudad de Tulcán se destaca por ser considerada zona fronteriza.

Por todo lo anterior, surge una gran variedad de preguntas que conlleva relacionar y tener el primer acercamiento a cualquier investigación: ¿Qué

hacer? Las respuestas son innumerables y sería vano enunciarlas, por lo que he intentado concretizar el problema y centrarlo en la línea de investigación “Desarrollo Empresarial”, la Escuela de Administración de Empresas y Marketing, asociado a un primer acercamiento bibliográfico, empírico y consensual respecto al tema, considero fundamental iniciar, a través de la investigación seria y rigurosa, la alternativa de diseñar una propuesta de gestión administrativa para la optimización de los recursos empresariales del sector textil de la ciudad de Tulcán; para lo cual, se hace necesario el conocimiento técnico y preciso para las formulaciones estratégicas de un sistema de gestión administrativa que, a su vez, mejore el rendimiento en la producción, permitiendo ser competitivo en el mercado local y, de ser posible, nacional, así como también del sur de Colombia.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

En relación a la elaboración del diseño de un sistema de gestión administrativa que permita optimizar recursos empresariales en la industria textil de la ciudad de Tulcán, existen tres preguntas esenciales que se deben responder a través de una investigación de carácter científico: a) ¿Qué componentes requiere un sistema de gestión administrativa?; b) ¿Para diseñar un sistema de gestión administrativa que pasos o etapas se debe proponer? y, c) ¿Cuál es la adecuada gestión administrativa para optimizar los recursos empresariales en el sector Textil de la ciudad de Tulcán?.

De la pregunta c) se desprenden las variables de la investigación, las cuales se enuncian a continuación:

1. Variable dependiente: Optimización de los recursos empresariales.
2. Variable independiente: Gestión Administrativa.

### **1.3. DELIMITACIÓN.**

Para nuestro tema “La gestión administrativa y la optimización de los recursos empresariales del sector textil de la ciudad de Tulcán.”, trabajaremos con una muestra de la población de la provincia del Carchi, específicamente en el Cantón Tulcán, con los propietarios y trabajadores de las medianas y pequeñas empresas del sector textil (confección prendas de vestir), que hayan cumplido por lo menos 1 año de fabricación.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN.**

Al no existir en la Provincia del Carchi ningún estudio sobre la gestión administrativa y la optimización de los recursos empresariales del sector textil, se hace necesario realizarlo de manera rigurosa y técnica, con la finalidad de incrementar los ingresos de las PYMES de la ciudad de Tulcán, mediante la optimización de los recursos empresariales.

Buscando que el diseño de un sistema de gestión administrativa, mejoren los rendimientos en las empresas para ser más competitivas en el mercado, amparado bajo los lineamientos y parámetros de la constitución ecuatoriana. Generando impactos en la economía de los productores de la localidad, al solucionar el problema que representa a las empresas del sector textil el desconocimiento sobre la importancia de contar con estos procesos administrativos.

Los beneficiarios directos serán los propietarios de las pequeñas y medianas empresas del sector textil de la ciudad de Tulcán y, de manera indirecta los consumidores de esta población, principalmente los padres de familia, niños y jóvenes que adquieren prendas de vestir producidos en la localidad.

Por lo que esta investigación cuenta con una factibilidad económica, considerando que si se cuenta con estos recursos, de igual manera existe

factibilidad Bibliográfica ya que se cuentan con materiales que están disposición en nuestra universidad o en otros centros de educación superior.

## **1.5. OBJETIVOS.**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL.**

Determinar que la deficiente gestión administrativa del sector textil (prendas de vestir) en la ciudad de Tulcán, tiene incidencia en la optimización de sus recursos empresariales.

### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- ❖ Desarrollar un marco teórico sobre la gestión administrativa y la optimización de recursos empresariales.
- ❖ Realizar una investigación diagnóstica de la incidencia que tiene la deficiente gestión administrativa en la optimización de los recursos empresariales del sector textil de la ciudad de Tulcán.
- ❖ Diseñar un sistema de Gestión Administrativa en Confecciones Yolita que permita optimizar sus recursos empresariales.

## **CAPITULO II.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.**

Dentro del marco de las investigaciones realizadas en los diferentes centros de educación superior del país, y las consultas bibliográficas, así como también las bibliotecas virtuales, en las se encontró la producción de investigaciones realizadas como se detalla a continuación.

- **Tema**

“SISTEMA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA ANDREINA FASHION, DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PIJAMERIA Y ROPA INTERIOR”

En la presente tesis el autor no plantea el problema, ni tampoco los objetivos ya que solo esta investigación se centra en desarrollar la propuesta de este sistema de gestión para esta empresa.

- **Conclusiones**

- La empresa no tiene definida una estructura organizacional adecuada, no existe una segregación de funciones correcta en muchos de los procesos, pues una sola persona es la responsable de realizarlos y además está a cargo de varias áreas.
- El personal no toma en cuenta que todo documento interno de la empresa debe tener firmas de responsabilidad y respaldo de que los mismos fueron entregados o revisados.
- El acceso a bodega no tiene una restricción para que solamente el personal autorizado pueda ingresar.
- Existe personal que cumple doble función, ya que no se ha distribuido las funciones en forma adecuada a cada uno de ellos.

- La información no actualizada en cuanto a la necesidad de compras de productos, en ocasiones ha generado compras innecesarias para la empresa.
- La mayoría del personal que labora en la empresa, no cuenta con un seguro y por ende no cuenta con los beneficios que entregan estas instituciones.
- No se lleva un control y coordinación entre departamentos, sobre todo en los inventarios de materia prima e insumos.

## **Recomendaciones**

- Desarrollar e implementar un manual de procedimientos y un código de ética que ayuden a la empresa a que sus operaciones sean realizados bajo un mismo esquema, y con un secuencia lógica adecuada y que le permita realizar los mismos en el menor tiempo posible, con el fin de llevar un manejo eficiente, efectivo y económico de todos los recursos existentes.
- La Gerencia General debe promover la difusión de los objetivos empresariales y las políticas de trabajo a todo el personal, para que ellos desarrollen sus operaciones en función del cumplimiento de los mismos.
- Implementar una política que indique al personal autorizado a ingresar a las bodegas de la empresa.
- Proveer de blocks con formatos establecidos y pre numerados de los documentos que se generan en las diferentes áreas en la realización de sus operaciones con el fin de que todo el personal los utilice para llevar un control adecuado y evitar la duplicidad y el retraso en la generación de la información.
- Redistribuir en forma adecuada las funciones.
- Asignar a una persona que se haga a cargo de los requerimientos de compra de materias primas e insumos, para que no existan compras innecesarias.

**Autor:** Diego Javier Espinoza Fonseca.

**Institución:** Escuela Politécnica del Ejercito (ESPE).

Otro trabajo investigativo que se encontró, fue realizado en la ciudad de Quito, el tema desarrollado es: “Análisis y propuesta de implementación de un sistema de gestión y control interno administrativo, aplicado a la fábrica CREACIONES KARINA dedicado a la confección de y venta de ropa deportiva”. Con el cual ayuda a las empresas del sector textil a mejorar el uso de sus recursos humanos, materiales y financieros.

Tema.

“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN Y CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, APLICADO A LA FÁBRICA **CREACIONES KARINA** DEDICADO A LA CONFECCIÓN DE Y VENTA DE ROPA DEPORTIVA”

En el desarrollo de este tema investigativo este autor no plantea el problema, así como la idea a defender.

### **Objetivos**

- Contar con un proceso administrativo eficiente que permita lograr una adecuada planificación de las actividades y una óptima ejecución de las mismas.
- Organizar el área administrativa con la asignación y definición específica de funciones de los empleados.
- Diseñar una estructura organizacional funcional que permita al personal conocer plenamente sus actividades y responsabilidades con la finalidad de mejorar su desempeño y por ende el de la empresa en general.

- Promover la participación personal y desarrollo profesional de los empleados a fin de captar su motivación e identificación con los objetivos organizacionales.

## **Conclusiones**

- Es sistema de control interno en los inventarios no posee controles administrativos de mercaderías que permitan llevar un registro de ingresos o egresos de mercadería, debido a que no existen documentos estandarizados para el registro de los mismos.
- El área de producción no cuenta con controles administrativos que se apliquen en el proceso de entrega de mercaderías entre secciones, lo que no permiten que determinen diferencias entre lo ingresado y el proceso de sección.
- El sistema administrativo en el área de producción es deficiente para el proceso de selección de prendas con fallas, ya que no se documenta las mismas para la terminación del proceso final.
- No existe un sistema de control administrativo en área de ventas para el proceso de postventa, produciéndose niveles de insatisfacción por parte del cliente.

## **Recomendaciones**

- Elaborar un manual de procedimientos para el reclutamiento del personal estableciendo políticas de evaluación de acuerdo al puesto que ocupa.
- Elaboración de comprobantes de ingreso o egresos de mercaderías para la sección de inventarios en donde se debe registrar el número de unidades y consignar las firmas de entrega recepción.
- Implementar un proceso de gestión, con seguimiento en procesos de producción y tiempo esperado.

**Autor:** La autora de la presente tesis es la estudiante de Ingeniería Comercial 2007 Jennifer Cristina Arguello V;

**Institución:** Escuela Politécnica del Ejercito (ESPE).

**Conclusión:** El panorama sobre diseño e implementación de sistemas de gestión administrativa es alentador, cada vez más empresas especialmente de este sector productivo, están en busca de como optimizar recursos administrativos, financieros y humanos, para lo cual se dan la tarea de detectar sus puntos críticos en todo el proceso administrativo que compone la empresa, y a través de un sistema de gestión procuran solucionar sus falencias, apoyados en la gestión, control y evaluación tanto de la empresa y el personal en general.

El mercado en el país, día a día exige nuevos riesgos; la globalización, la libre competencia, entre otros, requiere administradores con disposición a asumir retos. Una de estas herramientas es el sistema de gestión administrativa, que es la finalidad del presente trabajo de investigación.

Los antecedentes investigativos sobre sistemas de gestión administrativa se enfocan al diseño e implementación de este recurso. Se propenderá por aportar al tema aspectos específicos en materia de gestión al sector textil, en un ambiente fronterizo donde la dinámica de intercambio comercial de estos productos es alta y la variabilidad del dólar hace que todo suceda en un marco de incertidumbre financiera

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.**

Los aspectos tomados en cuenta para la investigación de este tema se relacionan con nuestra Carta Magna del Ecuador que hoy en día incentiva y obliga a que las instituciones de educación superiores desarrollen investigaciones, conjuntamente con los estudiantes con carreras a fines, impulsada mediante la ley orgánica de educación superior:

Art.13 Funciones del Sistema de Educación Superior. Literal ñ), el mismo que manifiesta, “Brindar niveles óptimos de calidad en la formación y en la investigación”.

Artículo de la constitución que hace referencia a la promulgación de la investigación y que, de alguna manera aplican a la fundamentación legal de este trabajo. Así también.

El Art. Art. 387.- Será responsabilidad del Estado, en el literal 2, que a la letra dice “Promover la generación y producción de conocimiento, fomentar la investigación científica y tecnológica, y potenciar los saberes ancestrales, para así contribuir a la realización del buen vivir, al sumakkawsay”,

Igualmente el Art. 183.- Funciones de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, en su literal g) dice, “Establecer desde el gobierno nacional, políticas de investigación científica y tecnológica de acuerdo con las necesidades del desarrollo del país y crear los incentivos para que las universidades y escuelas politécnicas puedan desarrollarlas, sin menoscabo de sus políticas internas”.

Por otra parte, para mejorar la participación activa de las universidades con los estudiantes:

Art. 320, que a la letra dice: "En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social”.

Este último y principal título de la Constitución ecuatoriana vigente y que hace referencia a la finalidad de la educación superior literalmente dice:

Artículos 350, “El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la

investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo”.

El Plan Nacional para el Buen Vivir, que en estos momentos se está ejecutando en el Ecuador, y la investigación se enmarca en su objetivo 2, Mejorar las capacidades y potencialidades de la población como: “La educación, entendida como formación y capacitación en distintos niveles y ciclos, es fundamental para fortalecer y diversificar las capacidades y potencialidades individuales y sociales, y promover una ciudadanía participativa y crítica. Es uno de los medios más apropiados para facilitar la consolidación de regímenes democráticos que contribuyan la erradicación de las desigualdades políticas, sociales, económicas y culturales.

La educación contribuye a la construcción, transformación y replanteamiento del sistema de creencias y valores sociales y a la revalorización de las culturas del país, a partir del reconocimiento de la importancia de las prácticas sociales y de la memoria colectiva para el logro de los desafíos comunes de una nación.”, para poder cumplir con este objetivo impulsa la política 2.5 “Fortalecer la educación superior con visión científica y humanista, articulada a los objetivos para el Buen Vivir”, bajo los lineamientos en el literal e) plantea, “Impulsar la investigación y el desarrollo científico técnico en universidades y escuelas politécnicas”.

Por otra parte, en la Ley de Educación Superior en el artículo 3 en el literal c), se establece, que a la letra dice “Preparar a profesionales y líderes con pensamiento crítico y conciencia social, de manera que contribuyan eficazmente al mejoramiento de la producción intelectual y de bienes y servicios, de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de la sociedad y la planificación del Estado, privilegiando la diversidad en la oferta académica para propiciar una oportuna inserción de los profesionales en el mercado ocupacional”, es decir, la universidad está obligada a formar profesiones

capaces de enfrentarse a los problemas nacionales, locales y de esta forma ser generadores de soluciones a los mismos.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.**

Este trabajo investigativo se sustenta en dos paradigmas esenciales.

El primer paradigma utilizado utilizar será el axiológico, debido a que la investigación está fundamentada en valores tales como, el respeto, compromiso, honestidad y autenticidad, puesto que estos valores van hacer quienes guíen la investigación, respetando los parámetros determinados, según la fundamentación legal, así como también el tema seleccionado para la investigación cumple con las líneas de investigación establecidas por la UPEC, cumpliendo con los procedimientos legales requeridos para desarrollo del trabajo investigativo.

El paradigma Praxiológico es utilizado para fundamentar y aplicar todos los conocimientos teóricos y prácticos que adquirimos como estudiante, durante el tiempo que se ha pasado en las aulas de clase generando un trabajo veraz real y de calidad, realizando una investigación donde se apliquen métodos para la recolección, procesamiento y análisis de datos ajustados al desarrollo, enmarcado dentro de los parámetros de un estudio ético fundamentado en valores morales, dará como resultado, el cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación, los mismos que serán aplicables a la solución del problema planteado.

Este trabajo se enfoca y toma como base la administración por objetivos formulada por Peter Drucker (1954), quien indica la manera como gerentes y subordinados formulan objetivos comunes y áreas de responsabilidad a fin de poder medir y controlar su logro. De modo que se pueda hacer la revisión y evaluación continua para que se hagan las modificaciones que sean necesarias y se apoye de forma continua a los trabajadores.

Así que, P. Drucker (1959) ha enseñado que la Dirección no tiene más remedio que anticipar el futuro y plasmarlo en planes. Pero la definición del futuro (estrategias, proyectos, programas) también requiere tomar decisiones en lo inmediato. ‘Todo lo que se planea se convierte en trabajo y compromiso inmediatos. A menos que el largo plazo esté incluido y se base en decisiones de corto alcance, aun el más complicado de los planes será un ejercicio inútil (Etkin, 2009, p. 128).

El modelo que surgió es la muy conocida planeación estratégica. En esencia, Drucker propuso “El modelo racionalista que definía como necesario para lograr una nación productiva, eficiente y eficaz (en cierta forma competitiva (Vélez, 2007, p. 129). Dicho modelo fue complementado posteriormente por autores como John W. Humble y George Odiorne.

De acuerdo con el profesor Etkin (2009). “En su obra clásica sobre Management, P. Drucker (1959) destaca que el ejercicio de la Dirección requiere conocer y definir la naturaleza del negocio en que opera la organización. Un banco tiene que ver con un negocio financiero que comprende la seguridad, el crédito y el interés para las inversiones. Así como hay preguntas sobre el negocio, también los directivos deben reflexionar y actuar sobre la cultura, la tecnología, los escenarios, los activos intelectuales o la imagen de la empresa” (p. 126)

El enfoque ecléctico de los neoclásico “da lugar a la administración por objetivos, que partiendo de conceptos tayloristas como la medición de resultados y de las relaciones humanas que enfatizan en la participación de la gente, concilia los planteamientos de uno y otro enfoques” (El Ateneo, 2010, p 38).

Esto evidencia la importancia de la teoría de la Administración Científica como punto de partida e inspiración de muchas de las teorías organizacionales. A tal punto que la planeación estratégica hoy en día es muy usada.

*Esta investigación se encaminara bajo esta teoría administrativa, ya que la misma es un estilo de dirección participativa que proporcionará las condiciones para que las personas y trabajadores de la empresa puedan alcanzar los propios objetivos, al tiempo que se alcanzan los organizativos. Bajo estos lineamientos las empresas se guiaran con la finalidad de que puedan alcanzar los mayores beneficios y al mismo tiempo optimizar los recursos empresariales de las empresas textiles.*

## **2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.**

### **2.4.1. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

#### **2.4.1.1. Definición de Administración:**

Según Chiavenato (2008).

“La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia); minister comparativo de inferioridad, y el sub fijo ter, es decir quien cumple una función bajo el mando de otro”.

“La administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

“La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlo en acción empresarial mediante la planeación, organización, dirección y el control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de una empresa para conseguir los objetivos.”

"La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente" (p. 3)

Para Guzmán (2006), “es el esfuerzo humano coordinado para obtener la optimización de los recursos a través del proceso administrativo, a fin de lograr los objetivos constitucionales” (p. 12).

Según Rodríguez (2009), Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos” (p.18).

Para Robbins & Coulter (2005) “la administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”, (p. 7).

Para Koontz & Wehrich (2008) la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos", (p.14).

Tomando en cuenta las definiciones citadas se puede decir que:

*“La administración es el conjunto de procesos que incluye planificar, organizar, dirigir y controlar, los recursos y las actividades de trabajo, dentro de una organización con el propósito de lograr los objetivos o metas establecidas de manera eficiente y eficaz”.*

#### **2.4.1.2. Evolución de la Teoría Administrativa**

Son las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se conciben a la administración; algunas son de ámbito relativamente amplio y otras tienden a la especialización. Es obvio que en un campo de estudio tan nuevo y dinámico como este, existían múltiples corrientes o criterios en cuanto a su aplicación lo que ha ocasionado que a la fecha no existía una sola teoría administrativa que sea de carácter universal. En la Tabla N° 1, se muestran las principales teorías administrativas y su evolución en la historia.

**Tabla Nº 1: Evolución de teorías administrativas**

ÉNFASIS	TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPALES ENFOQUES
<b>En las tareas</b>	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional
<b>En la estructura</b>	Teoría clásica Teoría neoclásica Teoría de la Burocracia. Teoría estructuralista	-organización formal. -principios generales de la administración. -funciones del administrador. -organización formal burocrática. -racionalidad organizacional. Múltiple enfoque: -organización formal e informal. -análisis intraorganizacional y análisis inter organizacional.
<b>En las personas</b>	Teoría de las relaciones humanas. Teoría del comportamiento organizacional Teoría del desarrollo organizacional.	-organización informal. -motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo. -estilos de administración. -teoría de las decisiones. -integración de los objetivos organizacionales e individuales. -cambio organizacional planeado. -enfoque de sistema abierto.
<b>En el ambiente</b>	Teoría estructuralista Teoría neo-estructuralista	-análisis intraorganizacional y análisis ambiental. -enfoque de sistema abierto.
<b>En la tecnología</b>	Teoría de la contingencia	-administración de la tecnología (imperativo tecnológico).

**Fuente:** Introducción a la Teoría General de la Administración, p. 85  
CHIAVENATO (2008).

La visión clásica de la evolución del pensamiento administrativo destaca la existencia de una tendencia de creciente utilización del control de la fuerza laboral. Así, se identifica una sucesión de fases, en términos de las recomendaciones evidenciadas por la literatura más relevante de cada período, que Barley & Kunda (2011) resumen del siguiente modo:

“**Control coercitivo**, que dura aproximadamente hasta fines del siglo XIX y está centrado en el ejercicio de la disciplina sobre los trabajadores;

**Control racional**, que se focaliza en el diseño de flujos de tareas para maximizar la eficiencia y se asocia a la visión ingenieril propia del taylorismo,

enfoque dominante hasta el ascenso del movimiento de las relaciones humanas en la década de 1930; y

**Control normativo**, que nace precisamente con esta última ideología y apunta a asegurar la colaboración espontánea de los trabajadores mediante técnicas que apelan a influir sobre ellos a través de sus valores y sentimientos” (p.36).

En este caso enfocaremos el marco teórico a la administración por objetivos y al proceso administrativo, ya que son las dimensiones que constituyen la Operacionalización de la propuesta.

#### **2.4.1.3. Administración por Objetivos (APO)**

Administración por objetivos es el “sistema por el cual los objetivos específicos de rendimiento son determinados conjuntamente por los subordinados y sus superiores, el avance de los objetivos es evaluado periódicamente y se conceden recompensas en función de los progresos obtenidos” (Robbins & Coulter, 2005, p. 224).

“El sistema de administración por objetivos es más que un conjunto de reglas, una serie de procedimientos o un método fijo de la administración” (Odiorne 2007, p. 67)

Según Odiorne 2007:

La administración por objetivos es un sistema en el que los subordinados y sus superiores establecen de común acuerdo objetivos de desempeño por área, revisan periódicamente el avance hacia los objetivos y asignan las recompensas con base en dicho avance, y cuenta con las siguientes características:

La estructura básica de la corporación es la forma organizativa que a menudo se llama jerarquía.

La administración por objetivos se ocupa del mantenimiento y el crecimiento ordenado de la organización mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de sus miembros y la medición de lo que realmente se realiza.

Como sistema, la administración por objetivos es especialmente adecuada para los empleados profesionales y administrativos. Se puede hacer extensiva a los supervisores de primera línea y aplicar a nivel técnico (p. 68)

#### **2.4.1.3.1. Componentes de un Programa APO**

De acuerdo a Odiorne 2007 un programa de la APO tiene cuatro componentes:

- La especificidad de las metas: Lograr el objetivo de una manera tangible.
- La participación en la toma de decisiones: El gerente y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
- Un plazo explícito: Cada objetivo tiene un plazo determinado. Normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses o un año.
- Retroalimentación acerca del desempeño: En un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que pueda ponderar y corregir sus propias acciones (p. 70)

#### **2.4.1.3.2. Características de la Administración por Objetivos**

Para Stephen R. Michael et. Al (2006)

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.

La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.

El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

La APO presenta las siguientes características:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior: La mayor parte de los sistemas de la APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición:
- Básicamente la APO está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar.
- Interrelación de los objetivos de los departamentos: Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.
- Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control: A partir de los objetivos trazados por

cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos (p.p. 91-92).

#### **2.4.1.3.3. Determinación de Objetivos**

De acuerdo a Fred (2006)

La administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, complejo, importante y compatible con los demás resultados.

En la fijación de los objetivos deben considerarse los siguientes aspectos

- La expresión "objetivo de la empresa" es realmente impropia. Los objetivos de una empresa representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo.
- Los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer.
- Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales.
- Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa (p. 8).

#### **2.4.1.3.4. Ventajas de la Administración por Objetivos**

Koontz & Weihrich (2008) señalan cuatro ventajas:

- **Mejoría de la administración:** Todas las ventajas de la administración por objetivos se pueden resumir diciendo que da por resultado una administración muy mejorada. No se pueden establecer objetivos sin planeación y la planeación orientada hacia resultados es la única clase que tiene sentido. La administración por objetivos obliga a los gerentes a pensar en la planeación para obtener ciertos resultados, más que simplemente planear actividades o trabajos. Para asegurar que los objetivos sean realistas, la APO exige también que los gerentes piensen en la forma en que lograrán los resultados, la organización y el personal que necesitarán para hacerlo y los recursos y ayuda que requerirán. De igual forma, no hay un mejor incentivo para el control que un grupo de metas claras.
- **Clarificación de la organización:** Otro beneficio importante de la APO es que obliga al gerente a clarificar los papeles y las estructuras organizacionales.
- Los puestos se deben construir en base a los resultados fundamentales que se espera tengan las personas que los desempeñan.
- **Estímulo al compromiso personal:** Una de las grandes ventajas de la APO es que estimula a las personas a comprometerse con sus metas. La gente deja de hacer simplemente un trabajo, seguir instrucciones y esperar por normas y decisiones; ahora son personas con propósitos claramente definidos.
- **Desarrollo de controles efectivos:** En la misma forma en que la APO produce una planeación más efectiva, también ayuda a desarrollar controles efectivos. Recuérdese que el control incluye medir resultados y llevar a cabo acciones para corregir las desviaciones de los planes con el fin de asegurar que se alcancen las metas (p.127).

#### **2.4.1.3.5. Desventaja de la Administración por Objetivos**

Tomando nuevamente como referencia a Koontz y O'Donnell (2008) podemos encontrar algunas desventajas en esta técnica

A pesar de lo sencilla que pueda parecer la administración por objetivos, los gerentes que la llevarán a la práctica tienen que comprenderla y apreciarla.

A su vez, tienen que explicar a los subordinados qué es, cómo trabaja, por qué se hace, qué papel tendrá en la evaluación del desempeño y, sobre todo, cómo se pueden beneficiar los participantes. La filosofía está elaborada sobre conceptos de autocontrol y auto dirección encaminados a hacer profesionales a los gerentes.

Deficiencias al dar normas a los encargados de establecer las metas: Al igual que cualquier otro tipo de planeación, no puede operar si no se dan las normas necesarias a quienes se espera que fijen las metas. Los gerentes tienen que conocer cuáles son las metas de la empresa y cómo encaja su propia actividad en ellas. Si las metas son imprecisas, irreales o inconsistentes, es prácticamente imposible que los gerentes estén en armonía con ellas.

Dificultad al establecer metas: Las metas realmente verificables son difíciles de establecer, en particular si necesita tener el grado exacto de rigidez y flexibilidad, trimestre tras trimestre, año tras año. El establecimiento de metas no tiene que ser difícil que cualquier otra clase de planeación efectiva, aunque probablemente se necesitará de más estudio y trabajo para establecer objetivos verificables que sean ambiciosos pero alcanzables, que para desarrollar muchos planes que sólo tienden a exponer el trabajo a realizar.

Insistencia en las metas a corto plazo: Los gerentes fijan metas a corto plazo, rara vez a más de un año y con frecuencia por un trimestre o menos. Es evidente que existe el peligro de poner mayor énfasis en el corto plazo, quizá a expensas del largo plazo. Por supuesto, esto

significa que los superiores tienen siempre que asegurarse que los objetivos actuales, al igual que cualquier otro plan a corto plazo, sean diseñados para ser útiles a las metas a más largo plazo. (p.129)

#### **2.4.1.3.6. Pasos para llevar a cabo un cambio de conducta organizacional**

En enfoque de Stephen R. Michael et. Al (2006)

- 1) Identificación de las conductas críticas.- Aquí se identifican las conductas críticas que tiene un efecto importantes sobre el desempeño (ver cuestionario factores que me motivan
- 2) Medición de las conductas iniciales.- Después de identificar las conductas críticas estas deben medirse
- 3) Análisis funcional de la conducta
- 4) Desarrollo de una estrategia de intervención
- 5) Evaluación de la actuación para asegurar mejoras (p. 45)

#### **2.4.1.4. Estructura Organizacional**

“La estructura organizacional se refiere a los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado”. (Porter, 2006, p. 363)

Según el autor Chiavenato (2008), “las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización” (p. 45)

### **Organigrama**

Un organigrama es “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen” (Franklin, 2004, p.78).

"Expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc." (Andrade, 2005, p.448)

#### **2.4.1.4.1. Tipos de Estructura Organizacional**

Existen diferentes formas de diseñar la estructura de las organizaciones. Sin embargo, según Bernal (2007) los diseños más usuales son:

- a. **Departamentalización Funcional.**- Las empresas se estructuran según la departamentalización funcional cuando agrupan los cargos o puestos por criterio de funciones competencias y recursos similares.
- b. **Departamentalización por productos.**- En la departamentalización divisional o por productos, los departamentos obedecen a una agrupación de actividades por líneas de productos similares.
- c. **Departamentalización por Procesos.**- El diseño estructural por procesos se da cuando las empresas agrupan las actividades de acuerdo a la fase del proceso productivo que se requiere para obtener un producto final.
- d. **Departamentalización geográfica o regional.**- La departamentalización regional se usa cuando una empresa realiza su actividad en diferentes zonas geográficas y cada zona presenta diferencias significativas de actividad.
- e. **Departamentalización Matricial.**- El diseño estructural matricial combina dos o más tipos de diseños antes mencionados; en particular el desempeño funcional con otro u otros tipos, como puede ser el de procesos, regiones, etc ( p. 364)

*“La departamentalización que se desarrollara para la investigación, la cual estará acorde con las necesidades de las industrias textiles*

*de la ciudad de Tulcán será La Departamentalización por Productos, en vista de que la mayoría de las empresas a las que está enfocado este trabajo realizan productos finales”.*

#### **2.4.1.4.2. Tipos de Organizaciones**

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones. Sin embargo, y luego de revisar bibliografía especializada en administración y negocios, considero que los principales tipos de organizaciones son: 1) Organizaciones según sus fines, 2) organizaciones según su formalidad y 3) organizaciones según su grado de centralización.

Según Chiavenato (2006)

**“Organizaciones Según Sus Fines.-** Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

- Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines generar una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios o accionistas.
- Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.
- El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), son ejemplos de este tipo de organizaciones” (p. 2)

#### **Organizaciones según su formalidad.**

Estas se dividen en:

**Organizaciones Formales:** Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de

manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

Según Chiavenato (2008), “la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido” (p. 160).

Este tipo de organizaciones formales, pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

Para Chiavenato (2008):

- **“Organización Lineal:** Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.
- **Organización Funcional:** Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.
- **Organización Línea-Staff:** El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff,

existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo” (p. 161).

Para Hitt, Black & Porter (2006)

**Organizaciones Informales:** “Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización” ( p. 234).

#### **2.4.1.4.3. Niveles Organizacionales de la Empresa**

Chiavenato (2008) dice:

“En la empresa se pueden distinguir tres partes o niveles jerárquicos: el nivel institucional, el nivel intermedio gerencial y el nivel técnico los mismos que son considerados como nivel Institucional, Nivel Intermedio y nivel Operativo.

**Nivel Institucional.-** es el nivel estratégico, correspondiente a lo más elevado de la empresa y está compuesto de los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. En él se halla el presidente y los directores responsables de los responsables de los asuntos globales de la empresa.

**Nivel Intermedio.-** también se denomina mediador o gerencial y está situado entre el nivel institucional y el nivel operacional. Se encarga de la articulación interna de los niveles situados en la cima y en la base de la organización empresarial, especialmente se trata de una línea de medio campo, también se encarga de elegir y captar los recursos necesarios, así como de distribuir y colocar los productos de la empresa en los diversos segmentos del mercado. Este nivel debe adecuar las decisiones del nivel institucional a las operaciones realizadas en el nivel operacional.

El nivel intermedio administra el nivel operacional y se encarga de la toma de decisiones relacionadas con el dimensionamiento y la distribución de los recursos necesarios para ejecutar las actividades de la empresa en los niveles departamentales.

**Nivel operacional.**- también denominado nivel técnico o núcleo técnico, está localizado en las áreas inferiores de la empresa y se relaciona con los problemas asociados a la ejecución cotidiana y eficiente de las tareas y operaciones de la empresa; se orienta casi exclusivamente hacia las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea técnica que debe cumplirse, los materiales que deben procesarse y la cooperación de numerosos especialistas requeridos en la ejecución de los trabajos. Es el nivel donde se ejecutan las tareas y se realizan las operaciones: incluye el trabajo básico relacionado directamente con la fabricación de productos o la prestación de servicios de la empresa” (p.p. 65-66)

*“Los tres elementos importantes según este autor será también considerado como uno de los elementos pilares de la investigación, ya que a los largo de del tiempo las empresas se desarrollado bajo estos parámetros”.*

Hampton (2009), concibe una organización como un arreglo sistemático de personas y tecnologías con la intención de lograr algún propósito. (p. 12)

“En la actualidad, los criterios que contribuyen a promover la excelencia en las organizaciones son:

- El liderazgo
- La estrategia y la planificación
- La gestión del personal
- Identificar los procesos organizativos claves y prestarles atención.” (Harvard,

2007, p. 56)

*“Teniendo esto en cuenta, el anterior aporte se incluye una breve descripción de los principales tipos de organizaciones, clasificados según sus objetivos, estructura y características principales, con la finalidad de brindar un panorama amplio, ordenado y comprensible acerca de este importante tema”.*

#### **2.4.1.5. Elementos que constituyen la Empresa**

Camus 2008, en su libro Gestión Integral de la Empresa define:

“Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado.

Mediante el estudio de los recursos de la empresa podemos conocer la eficiencia y eficacia que se está teniendo dentro de la organización, así como en la producción obteniendo los objetivos y metas planteadas por el administrador.

Para lo cual los recursos se clasifican de la siguiente manera.

#### **Recursos Materiales**

Son bienes tangibles propiedad de la empresa.

- Edificio, terrenos, instalaciones, maquinaria, herramientas, etc.
- Materias Primas, materiales auxiliares, productos terminados, etc.

#### **Recursos Técnicos.**

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de otros recursos.

- Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas y sistemas administrativos.
- Formulas, Patentes, etc.

## **Talento Humano.**

Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social, de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los recursos poseen características como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencias y habilidades.

- Obreros calificados y no calificados.
- Oficinistas calificados y no calificados.
- Supervisores encargados de vigilar el cumplimiento de las actividades.
- Técnico que efectúa nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos y controles.
- Ejecutivos encargados de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
- Directores que son quienes fijan los objetivos, estrategias, políticas, etc.”

Pág. 86-87

## **Recursos Financieros**

Según Camus 2008, “son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

- Dinero en efectivo.
- Aportaciones de los socios.
- Utilidades.
- Prestamos de acreedores y proveedores.
- Créditos bancarios.
- Emisión de valores” (p. 88)

*“Todos estos recursos son importantes para lograr los objetivos de la empresa. Del adecuado manejo de los mismos y su productividad dependerá el éxito de una empresa del sector textil”.*

Algunos conceptos a tener en cuenta en la administración de los recursos financieros de una empresa.

### **Inversión**

En el libro de Hernández (2005) Aportación de recursos para obtener un beneficio futuro. “Se puede decir que inversión es el conjunto de recursos que se emplean para producir un bien o servicio y generar una utilidad”. (p. 23)

“Empleo productivo de bienes económicos, que da como resultado una magnitud de éstos mayor que la empleada.” (Hernández, 2001, 28).

*En resumen una inversión es el paquete de recursos que se emplea para producir algo (bien o servicio) que produzca una utilidad.*

### **Presupuesto**

“El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones basado en una eficiencia razonable” (Lajud, 2008 p.3)

### **Evaluación Económica**

El estudio de la evaluación económica es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto, consiste en evaluar la viabilidad por medio de diferentes indicadores:

#### **Método del Valor presente neto (VPN)**

“Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial” (Baca, 2009, p. 219).

#### **Tasa interna de rendimiento (TIR)**

Es la tasa de descuento que hace que VPN sea igual a cero. También es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. (Baca, 2009, p.221).

### **Periodo de recuperación**

“El periodo de recuperación de la inversión (PRI), se define como el tiempo necesario para que los beneficios netos del proyecto amorticen el capital invertido.

Así se utiliza para saber en cuánto tiempo una inversión genera recursos suficientes para igualar el monto de dicha inversión”. (Hernández, 2005, p. 145)

### **2.4.1.6. El Proceso Administrativo**

“El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar” (Welsch, Hilton & Gordon, 2004, p. 28)

Koontz & O'Donnell (2008) mencionan “las etapas del proceso administrativo son planeación, organización, integración, dirección y control” (p. 17)

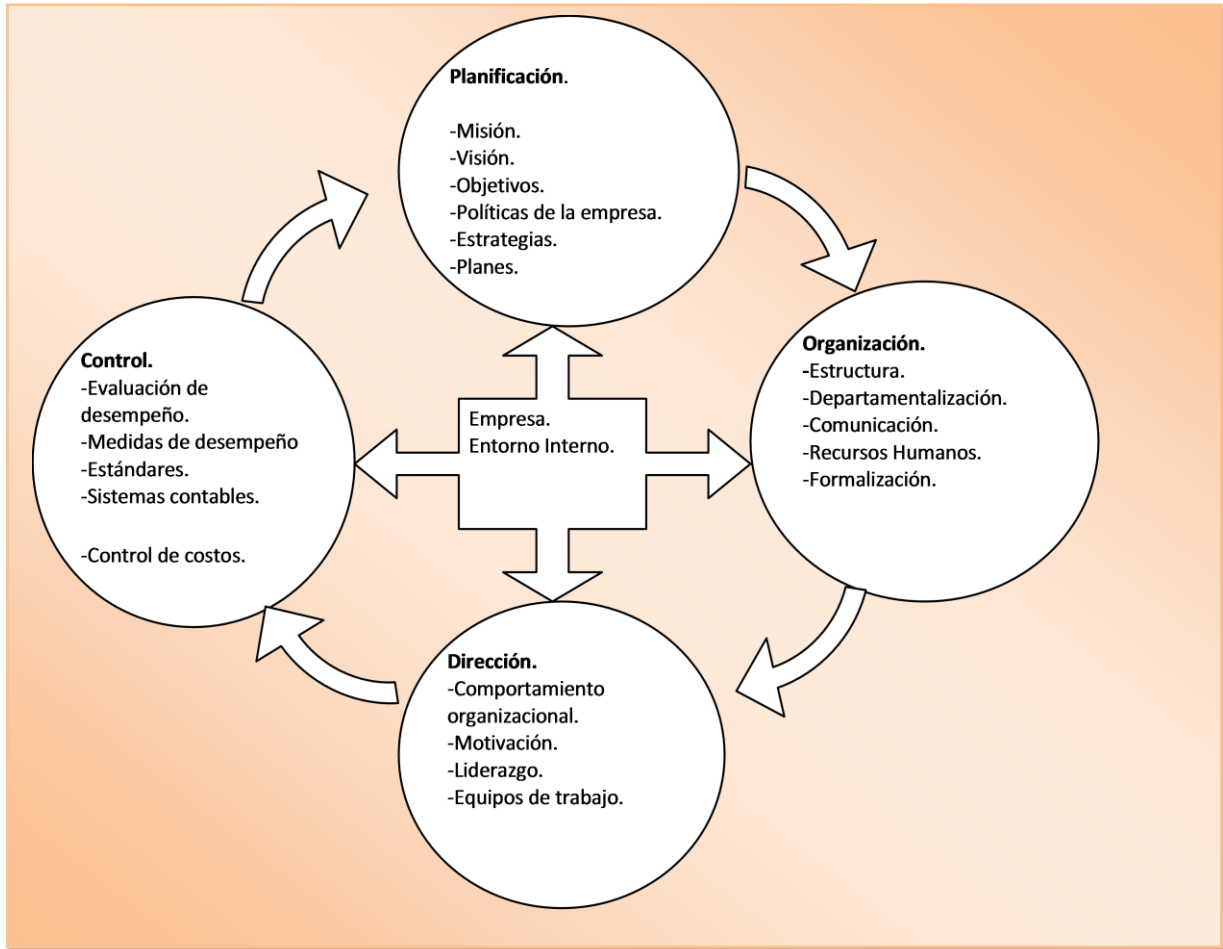
Para Kotter (2011) los procesos que incluyen la base moderna de la dirección son los siguientes: “Primero la planificación y elaboración de presupuestos, que consiste en señalar metas u objetivos para el futuro y, por lo general establecerá los pasos detallados que se deberán dar para alcanzar dichas metas y luego asignar los recursos necesarios para cumplir dichos planes”. (p. 36)

Para Robbins (2006) “es el conjunto planificación, organización y control” (p. 88)

*Un proceso es una forma ordenada de hacer las actividades. Se habla de la administración como proceso para citar la condición que los gerentes, sean*

*cuales fueran sus fortalezas o habilidades personales, realizan ciertas actividades de relación mutua con el fin de alcanzar las metas que desean.*

En el grafico 1 se muestra resumido el proceso administrativo.



**Gráfico Nº 1: Proceso administrativo**

Elaborado por: Edwin Chilibingua

#### **2.4.1.6.1. Planificación**

“Es el proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan estrategias para alcanzarlos y se formulan programas a fin de integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la empresa. Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas”.

“La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar”, (Van Den Berghe, 2010, p. 156)

“La planeación es el proceso administrativo que consiste en especificar los objetivos que se deben conseguir y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello”. (Munch, 2005, p. 11)

“La Planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran al menos que se haga algo al respecto. Así pues la planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como por reducir los fracasos en aprovechar las oportunidades” (Russel, 2004, p. 15).

#### **2.4.1.6.1.1. Tipos de Planificación**

Bernal 2007 en su obra Administración de las Organizaciones, describe los tipos de planificación así:

**“Planificación Estratégica** - Es la planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales.

El largo plazo se define como un período que se extiende aproximadamente entre 3 y 5 años hacia el futuro.

La planificación estratégica se debe realizar en el nivel institucional de una empresa, la misma que es realizada por los dirigentes los mismos que cumplen la tarea primordial de enfrentar a la incertidumbre generada por los elementos que no son controlables desde el ambiente externo de la empresa.” (p. 72)

Según Rusell (2004), la planificación estratégica es “El proceso que sigue el gerente para dirigir y controlar el futuro de su empresa o la planificación

estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo”. (p. 69)

Fred David (2006) la define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”. (p.4)

*La implementación de la planeación estratégica será muy importante en el funcionamiento de la industria textil, ya que permite la relación mutua entre el entorno empresarial y la organización. Además ayudara a tener niveles de coordinación y control acordes con el objeto de optimizar el desempeño, ayudando a promover en la empresa una participación activa en el sector hacia el futuro.*

Bernal (2007) define

**“Planificación táctica** - Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.

El corto plazo se define como un período que se extiende sólo a un año o menos hacia el futuro.

Los administradores usan la planificación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año o menos hacia el futuro.

Los administradores necesitan programas de planeación táctica y estratégica, para estos programas deben estar altamente relacionados para tener éxito.

La planificación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el corto plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planificación estratégica.

**Planificación Operativa** - Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio.

Después de seleccionar el producto final se determinan las especificaciones y se considera la posibilidad tecnológica de producirlo. El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto.

Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planificación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, por lo general, determinan las actividades que debe de desarrollar el elemento humano, los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad” (p. 73).

#### **2.4.1.6.2. Organización**

“Organización es una palabra que muchas personas utilizan libremente. Algunos dirán que consideran los comportamientos de todos los participantes. Otros la compararían con el total del sistema de relaciones sociales y culturales. Otros más se refieren a una organización como una empresa, para este libro, el termino es utilizado generalmente para hacer referencia a una estructura formalizada de roles, aun cuando algunas veces se utilice para indicar a una empresa”.

Consistentemente a la Organización se la toma como un proceso para ordenar, distribuir el trabajo, ejercer la autoridad y los recursos entre los trabajadores de una organización, para que de esta forma se puedan alcanzar las metas esperadas de la organización. Por lo cual diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos.

Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional (Koontz, & Weihrich 2008, p. 205).

#### **2.4.1.6.3. Dirección**

“La palabra diseño denota una forma, patrón, estructura o algo semejante utilizado por la empresa para alcanzar uno o más objetivos. El diseño organizacional, que estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, refleja la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento”. (Bernal, 2007, p 134).

“La dirección no solo se refiere a la toma de decisiones en las cuestiones importantes con que se enfrenta la organización, sino que debe asegurarse de que la estrategia se pone en práctica”. (Johnson, Sholes & Willintong. 2006, p. 16)

“Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación” (Jiménez, 2008, p. 119)

*“Según estos autores, todas las organizaciones necesitan organizar sus recursos, sus tareas o cargos, y diseñar la estructura organizacional para el desarrollo de sus funciones, en particular para responder básicamente a las*

*exigencias del entorno cambiante, también es muy importante señalar que el acto de organizar debe responder al proceso de la planeación”.*

#### **2.4.1.6.3.1. Liderazgo**

Para Chiavenato (2008) “es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana” (p.315).

“Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.” (Stoner & Gilbert, 2009, p.514)

Cornejo (2004) “considera que un líder es aquel que influye en otros para moverlos en determinada dirección” (p.26)

*Lo anterior permite inferir que los líderes son los que hacen las cosas que son correctas y acordes a una situación específica.*

##### **2.4.1.6.3.1.1. Tipos de Liderazgo**

El liderazgo es uno de los aspectos importantes a tomar en cuenta para que una empresa o un departamento tengan resultados óptimos, el administrador debe conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, para lo cual existen varios tipos de liderazgos, entre los más principales están.

Liderazgo autoritario: el líder es duro e impositivo establece las directrices sin la participación del grupo, además determina la tarea que cada uno de ejecutar (Idalberto C, 2008, p. 316).

Liderazgo Liberal. El líder deja que todos hagan su voluntad, aunque la actividad de los grupos era intensa, la producción fue mediocre, las tareas se desarrollan sin tener un objetivo claro (Idalberto C, 2008, p. 317).

Liderazgo Democrático: El líder es activo, consultivo y orientador, las directrices se debaten y deciden en el grupo, ayudado y estimulado por el líder (Idalberto C, 2008, p. 317).

Este tipo de liderazgo facilita al empleo de la teoría Y en el Diseño del Sistema de Gestión para cumplir los objetivos planteados en la investigación, ya que esta teoría administrativa es más liberal y flexible, con lo cual se quiere lograr que los trabajadores trabajen eficientemente y eficazmente, logrando optimizar los recursos de toda la organización.

**Liderazgo en el trabajo:** Knootz y Weihrich (2004) “afirma que la actitud de liderazgo tiene cuatro componentes referidos a la capacidad de: a).-Hacer un uso eficaz y responsable del poder; b).- Comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones; c).- Inspirar a los demás y d).- Actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conduce a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de ésta”. (p.138) *“De lo anterior se puede inferir que el liderazgo es una condición natural que depende de la capacidad de comunicación y del carisma individual, que permite a un individuo, ejercer una influencia sobre un equipo o grupo, que para el caso corporativo se utiliza para la consecución de los objetivos comunes”*

#### **2.4.1.6.3.2. Motivación**

Para Robbins & Coulter (2005) “la motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 392)

“Se refiere a lo que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras. Motivar a las personas es señalarles una cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen allí” (Armstrong, 2008, p. 68)

*En conclusión la motivación es revivir en los empleados el afecto por su trabajo, en busca de una integración total de este al campo laboral, donde se sienta en un ambiente de cooperación y cordialidad que lo haga ser más productivo. El motivarlo en ocasiones personales o laborales especiales lo hará crear más*

*sentido de pertenencia hacia la empresa y ser más recíproco a los objetivos de la misma.*

#### **2.4.1.6.3.2.1. Ciclo motivacional**

“Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior” (Grupo ICE, 2008, p. 6).

#### **2.4.1.6.3.2.2. Tipos de Motivación**

La motivación es uno de los factores importante que se debe aplicar a los trabajadores, según Herzberg busca explicar el comportamiento laboral de los individuos mediante estos dos factores.

Factores motivacionales extrínsecos.- se localiza en el ambiente que lo rodea al individuo, y se refiere a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo, estos factores no están bajo el control del trabajador, puesto q son administrados por la empresa. Los principales factores extrínsecos son los salarios, los beneficios sociales, políticas de la empresa, las condiciones físicas del trabajo (Idalberto C, 2008, p. 306).

Factores motivacionales Intrínsecos.- están relacionadas con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, los factores motivacionales están bajo el control del trabajador, y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual, reconocimiento profesional (Idalberto C, 2008, p. 307).

#### **2.4.1.6.3.2.3. Teorías de la motivación**

Existen varias teorías.

“MacClelland et al. Ubica la motivación dentro de una situación afectiva de acercamiento o alejamiento, comportamientos que el sujeto aprende a edad temprana, y desarrolla una metodología para medir las motivaciones de logro, poder y afiliación” (Mankeliunas, 2007, p. 78)

Maslow, citado por Rojas, Corral & Ojalvo (2005) presenta una clasificación de las necesidades básicas del hombre; según él los motivos se agrupa en una jerarquía que va de los más fuertes y dominantes hasta los más débiles. Estos últimos solo entran en juego si se han satisfecho los anteriores. La escala de necesidades sería la siguiente, en forma simplificada:

- “Necesidades fisiológicas: hambre, sed, actividad física, sexo.
- Necesidades de seguridad: tanto física como psicológica.
- Necesidad de pertenencia y amor: dar afecto, hallar una respuesta afectiva en el otro, pertenecer.
- Necesidad de estima: lograr una evaluación estable y alta de nosotros mismos, con base en el auto-respeto y la estimación de los demás.
- Necesidad de auto actualización: poner en actividad las fuerzas que poseemos, integrar la conducta, realizarnos como seres humanos” (p. 47)

#### **2.4.1.6.4. Control**

“Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas.

El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes”. (Van Den Berghe 2010, p. 133).

Para Robbins (1996) el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (p.654).

Sin embargo Stoner (2006) lo define de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (p.614).

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (2010), el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición”. (p.71).

*En síntesis se puede referir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos vs los resultados esperados inicialmente, permitiendo que la acción dirigida se lleve a cabo de acuerdo con los planes organizacionales y dentro de los límites de la estructura empresarial.*

#### **2.4.1.6.4.1. Función del Control**

Beltrán (2008) define las funciones inherentes al control así:

- “Apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones
- Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- Servir de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización
- Apoyar a la planificación y prospección de la organización
- Servir de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futura de la organización
- Propiciar participación de las personas en la gestión de la organización” (p. 28).

#### **2.4.1.6.4.2. Etapas de Control**

Para Mello, C & Merlo (2005) son las siguientes:

- La empresa debe establecer un conjunto de objetivos a mediano y largo plazo atendiendo a su situación interna y a la del entorno actual en el cual se desenvuelve.
- Establecer planes, programas y presupuestos que permitan cuantificar los objetivos.
- Establecer centros de responsabilidad en base a la estructura organizativa.
- Medir, registrar y controlar los resultados obtenidos
- Determinar las desviaciones entre los objetivos alcanzados y trazados.
- Explicar las causas de las desviaciones detectadas así como los efectos ocasionados y atribuir las responsabilidades de los mismos.
- Tomar las decisiones correctivas y estimular a la organización al logro de los objetivos trazados. Esta etapa implica el seguimiento y evaluación de las decisiones adoptadas. (p. 92)

#### **2.4.1.6.4.3. Factores que comprende el control**

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control.

- Cantidad
- Tiempo
- Costo
- Calidad

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último es eminentemente cualitativo.

El factor cantidad se aplica a actividades en la que el volumen es importante.

A través del factor tiempo se controlan las fechas programadas.

El costo es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades.

La calidad se refiere a las especificaciones que deben reunir un cierto producto o ciertas funciones de la empresa.

El nuevo enfoque sobre el proceso administrativo se ha venido desarrollando en base a nuevo elemento, la misma que se denomina integración de personal.

#### **2.4.1.6.5. Gestión Administrativa**

De acuerdo a Beltrán (2008) “es el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro previamente establecido. El concepto de gestión está asociado al logro de los resultados, por eso es que no se debe entender como conjunto de actividades sino de logros” (p. 28).

“El proceso de gestión es el conjunto de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos

propuestos (fijados en el proceso de planificación), que se concretan en los resultados” (Melnik & Pereira, 2006, p. 174)

El Diccionario Enciclopédico Plaza & Janes (2007) señala que la “Gestión es la acción y efecto de administrar, buscar ganar, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de su deseo cualquiera”.

*De acuerdo a lo anterior y a conceptos previos adquiridos en los cursos de administración, se puede decir que “planificación hace alusión a la elaboración de objetivos y líneas de acción para su logro, Organización es el diseño de tareas, adjudicación de responsabilidades y autoridad, manejo de personas y coordinación de esfuerzos para buscar la consecución de los objetivos, establecimientos de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas la responsabilidad de realizarlo. Control permite que los resultados y rendimientos obtenidos estén dentro del intervalo marcado y en relación a esto tomar las medidas necesarias para corregir lo planeado, su información se toma directamente de las operaciones.*

#### **2.4.1.6.5.1. Gestión por competencias**

“Este tipo de gestión crea una estrategia para administrar los recursos humanos de una organización y alinearlos con la estrategia del negocio. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar – ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus colaboradores”. (Alles, 2006, p. 68)

*Este tipo de gestión será implementado en la propuesta del presente trabajo para administrar el talento humano, y adaptarlo a las necesidades de la industria textil presente en la ciudad de Tulcán*

### **Competencias**

“Las competencias son repertorios de un comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace más eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo, e igualmente es situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos” (Levy, 2006, p. 61)

Spencer & Spencer (2003) agrupan las características de los tipos de competencia como sigue:

**“Motivación.** Las cosas que una persona piensa o desea consistentemente y esto causa realizar una acción

**Características.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

**Concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

**Habilidad.** La capacidad para desempeñar cierta tarea física o mental” (p. 114).

Alles (2006), para dirigir el trabajo en un sistema de gestión por competencias, sugiere:

“Agrupar las competencias por sus características dentro de dos macro conceptos, denominando como **competencias técnicas** a aquellas relacionadas con conocimientos o destrezas aprendidas por formación académica o experiencia laboral; y **competencias de gestión** a aquellas relacionadas con características personales como motivación, valores y actitudes que marcan las diferentes formas de reacción de una persona ante determinados sucesos”. (p. 82)

#### **2.4.1.6.5.2. Gestión del conocimiento**

Bonilla (2006), define este concepto bajo la siguiente apreciación.

“Se puede concluir que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos aplicados que permiten que el capital intelectual de una empresa aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades, con el objetivo final de generar ventajas competitivas y mejora continua”. (p. 42)

## **Capacitación**

Thompom, (2005), en su tesis Capacitación del Recursos Humano como “factor de desarrollo, concluye, La capacitación no debe verse como un gasto más de las empresas, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general" (p.1).

### **2.4.1.6.6. Gestión del recurso humano (Integración del Personal)**

Para Koontz & Weihrich, (2004) es:

“Cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o desarrollar en alguna otra forma tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos, para que puedan cumplir con sus tareas de un modo eficaz y eficiente” (p. 365)

*El proceso de integración de personal o Gestión del recurso humano es identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, distribuir la mano de obra ofertada, reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia.*

## **Capital humano**

John Kenneth Galbraith considera que “Capital Intelectual significa algo más que ‘Intelectual como puro intelecto’ e incorpora un grado de ‘acción intelectual’. Por tanto, Capital Intelectual no es sólo un activo intangible estático, per se; es

decir, más que un proceso ideológico, es un medio para lograr un fin.”(Bontis, 2008, p.62)

Por su parte Gary Becker define al Capital Humano como:

El conocimiento y la capacidad de este de crear valor, se ve afectado por el desgaste y el tiempo, que van mermando y depreciándolo. Es por ello que existe la necesidad de reciclarlo, actualizarlo y ampliarlo a lo largo de toda la vida.” (Becker, 2004, p.18)

#### **2.4.1.6.6.1. El proceso de selección, técnicas e instrumento.**

“La selección se puede definir como la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado” (Chiavenato, 2006, p. 193)

Peña (2007) “establece que la selección de personal es el proceso de elección, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir una posición dentro de la organización”. (p.116)

Para Londoño (2005) seleccionar al candidato que cubrirá el cargo implica determinadas funciones como son:

“Recopilación de información acerca del candidato.

- Análisis de la información.
- Decisión.

Existen técnicas base de asistencia en la toma de decisión entre las que pueden mencionarse:

- Análisis de la hoja de vida del candidato o solicitud de empleo.
- Programación de la entrevista.
- Aplicación de prueba de conocimiento del oficio; puede ser psicométrica o de personalidad”. (p. 98)

“La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan; esto con el fin de mantener la objetividad y la precisión. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección” Chiavenato, 2002, p. 186

*En base a lo anterior la Selección de Personal, se conceptualiza como una serie de pasos para encontrar al individuo que cumpla con los requisitos intelectuales y aptitudinales para el puesto o vacante de la empresa.*

**Pruebas.-** la meta primaria de la pruebas es obtener datos sobre los solicitantes que ayuden a anticipar su éxito en la empresa.

Según Domínguez (2002), existen principios que contribuyen a la óptima realización del proceso de integración de personal, bajo los siguientes:

- “Buscar elementos que se adapten al puesto; es decir, la persona adecuada para el puesto adecuado;
- De duplicidad de funciones. Un puesto no debe abarcar dos funciones;
- Colocar en cada puesto a las personas con las aptitudes necesarias;
- De la definición del trabajo. Identificar los resultados esperados;
- La evaluación gerencial. El desempeño debe medirse, tanto en comparación con los objetivos; así como los estándares de desempeño del gerente, jefe, coordinador, supervisor o personal operativo;
- De la competencia abierta. No debe elaborarse nombramiento con habilidades inadecuadas;
- De capacitación y desarrollo administrativo. Los esfuerzos de capacitación y desarrollo deben estar relacionados con las

funciones administrativas, los propósitos de la organización y las necesidades de cada puesto; y

- Los objetivos de capacitación. La necesidad de capacitación; es la base de los objetivos de entrenamiento”.(p. 39)

### **Requerimiento del cargo.**

“A través de esto se logra aumentar el rendimiento en el proceso al incrementar la proporción entre candidatos/postulantes que se pre-escogen y la de candidatos, empleados escogidos; disminuir el tiempo en el proceso de reclutamiento y reducir costos operacionales”(Werther & Davis, 2002, p.92)

### **2.4.1.6.6.2. Reclutamiento de Personal.**

“Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento parte cuando se inicia la búsqueda, y termina cuando se recepcionan las solicitudes de empleo” (Werther & Davis, 2002, p.96)

“Es el proceso mediante el cual se consigue el personal necesario que reúna los requisitos y exigencias descritas para cada caso, permitiendo y facilitando una selección eficiente y eficaz”. (Pacheco, 2002, p.14).

Chiavenato (2002), define el reclutamiento como: “El conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados” (p.95).

### **Inducción del Personal**

Chiavenato (2002) define la inducción como: “El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos” (p. 142)

Por su parte, Dessler (2004) define la inducción como aquella que permite:

“proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores.” (p. 266)

### **Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgarlo estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. (Chiavenato, 2002, p. 198).

La evaluación del desempeño es un proceso diseñado para determinar en qué medida los empleados realizan correctamente su trabajo, comparándolo con un conjunto de estándares, para luego comunicar esta información a los interesados. (Mathis & Jackson, 2003, p. 93).

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, e igualmente, constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. (Davis & Werther, 2006, p. 285).

#### **2.4.1.6.5.4. Gestión Tecnológica**

“La gestión tecnológica en un sistema organizacional es la gerencia de la creación, adaptación, o asimilación simple de tecnologías, así como su aplicación y difusión, para mejorar los resultados, procesos y medios de trabajo en ese sistema” (García, 1998, p.11).

“La planeación de la gestión tecnológica es un contenido específico de la planificación en general y, por ende, le resultan válidas sus definiciones como función de dirección y labor especializada, clasificaciones, etapas, aplicación de

las bases, principios y métodos generales de administración, así como sus principios y métodos particulares” (Aguirre, 2007, p.5)

### **Tecnología.**

“La tecnología se debe considerar como un innovador y modificador del comportamiento humano, dado que tiene la capacidad de proporcionar nuevos productos, de reducir los costos y la capacidad de modificar, la composición de la fuerza de trabajo (en cantidad y habilidad). La Tecnología crea frontera para la experiencia humana” (Harris, 2002, p.96)

#### **2.4.1.7. Sistema**

Para Morín (2006):

“Sistema es una interrelación de elementos que constituyen una entidad global o unidad global. Tal definición comporta dos caracteres principales. El primero es la interrelación de los elementos y el segundo es la unidad global constituida por estos elementos en interacción. [...] se puede concebir el sistema como unidad global organizada de interrelaciones entre elementos, acciones o individuos” (p. 38).

*Un sistema es un objeto compuesto cuyos componentes se relacionan de diversas formas, materiales o conceptuales. Además tienen composición, estructura y entorno, pero sólo los sistemas materiales tienen mecanismo, y pueden tener figura.*

#### **2.4.1.8. La Producción**

Tawfik, 2008 aporta lo siguiente:

“La productividad adquirió un sentido económico exacto al inicio del siglo XX. Puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las maquinas, los

equipos de trabajo y los empleados. En economía, la productividad es uno de los indicadores que permiten juzgar el resultado de las diferentes actividades del país como la agricultura, las industrias manufactureras y el sector comercio y de servicios”, (p. 145)

La función de producción en la empresa puede definirse como “El proceso de transformación de los factores que aquella toma de su entorno, en productos que generan valor agregado. Todo proceso de producción puede subdividirse en tres fases unidas” (D Alessio, 2002, p. 90).

#### **2.4.1.8.1. Administración de La Producción**

“La gestión de la producción o administración de operaciones existe desde que la humanidad empezó a producir bienes y servicios”.

“La administración de la producción se ocupa de la toma decisiones relacionadas con los procesos de producción, de modo que los productos o servicios resultantes se produzcan de acuerdo con las especificaciones, en las cantidades y la distribución requeridas, y al costo mínimo”. (Buffa & Ewood, 1991, p. 46).

“La gestión de producción se refiere también al diseño, operación y control del proceso de transformación, que convierte recursos tales como la mano de obra y materias primas en productos y servicios terminados.” (Stephen, 2006, p 702).

Parámetros de evaluación.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados Obtenidos.}}{\text{Recursos empleados.}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Resultados obtenidos.}}{\text{Resultados Esperados.}}$$

$$\text{Utilizacion Productiva} = \frac{\text{Horas hombre trabajadas productivamente.}}{\text{Horas hombre pagadas.}}$$

$$\text{Aprovechamiento Productivo} = \frac{\text{H/h aprovechadas en prod terminados.}}{\text{Horas hombre trabajadas productivamente.}}$$

#### **2.4.1.8.1.1. Funciones Básicas de la Administración de Producción**

##### **Productividad.**

“Es el índice de entradas y salidas dentro de un periodo con la debida consideración por la calidad.” (Koontz 2008, p 585).

Según Hopeman (2000), productividad es la “relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el procesos de producción.” (p.7)

##### **Procesos**

“Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio pedidos datos, especificaciones, más medios materiales máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso”. (Zariatiegui, 1999, p.13).

“Todo proceso tiene que verse como el conjunto de actividades que toman una entrada (insumos/costos) y la convierten en una salida (productos/beneficios), con el consiguiente valor agregado, que es lo que dará una de las ventajas competitivas más importantes a la organización y la diferenciara de otras empresas que produzcan lo mismo”. (D Alessio, 2002, p. 8).

**Capacidad.-** Es la determinación de niveles óptimos de producción de la organización ni demasiado ni pocos; las decisiones específicas abarcan pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas.

## **Producto.**

“Son los bienes físicos (materiales) y/o servicios (personas satisfechas) entregados del productor al consumidor”. (D Alessio, 2002, p 90).

### **2.4.1.8.1.2. Inventarios**

Para Camus 2008:

“Representan inversiones destinadas a la venta o la producción para la venta. Como puede ser materia prima, producto terminado, producto en proceso, herramientas, artículos de oficina, etc., que deberían estar disponibles para cuando se necesite.

Los inventarios tienen muchas funciones, la más importante es el aislamiento. Una reserva de materiales puede usarse siempre que un retraso en la etapa precedente amenace con detener las operaciones de la siguiente etapa. Las etapas aumentan la duración del ciclo de la producción desde los insumos iniciales hasta la entrega de la producción final”

La función de control de inventarios es un elemento clave de todo sistema de logística (incluyendo desde las materias primas entrantes, de los artículos semiterminados y los componentes de los inventarios en curso de ejecución y de los artículos terminados). (p. 253)

*La administración de niveles de materia prima en inventarios, requiere trabajo en procesos y productos terminados. Las tareas específicas permiten saber cuándo y cuánto ordenar y un balance de entrada y salida de materiales*

## **Fuerza de trabajo**

Fuerza de trabajo es la administración de empleados especializados, semiespecializados, oficinistas y administrativos. Las actividades a desempeñar las podemos resumir en diseñar puestos, medición del trabajo, capacitación a los trabajadores, normas laborales y técnicas de motivación.

## **Calidad**

Para Ureña (1998), bajo la apreciación otros autores tenemos:

- La palabra “Calidad” ha dado lugar a una larga serie de definiciones, muy diversas y significativas (Ivancevich, Lorenzi, y Skinner, 1996) algunas de las cuales reproducimos a continuación:
- Calidad significa conformidad con los requisitos (Philip B. Crosby).
- El proceso de mejora de la calidad es un conjunto de principios, políticas, estructuras de apoyo y practicas destinadas a mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia de nuestro estilo de vida (A.T.T.).
- Calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable (Robert A. Broh).
- Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente.

Estas condiciones son: a) el uso actual, y b) el precio de venta del producto. (Armand V. Feigenbaum). (p. 54)

### **2.4.1.9. Comercialización.**

#### **Distribución.**

Desde este punto de vista, la distribución comercial se puede definir como la función o instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo y cuya misión es poner el producto a disposición del consumidor en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, desarrollando, además un conjunto de actividades como pueden ser las de información, promoción y presentación de producto en el punto de venta a fin de estimular la compra por parte de los consumidores”. (Santesmases, 1999, p. 509).

### **Canal de Comercialización.**

El canal de comercialización lo constituye un grupo de intermediarios o terceros relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales (Fisher & Espejo, 2004, p.72)

Kotler y Armstrong (2008), definen el canal de distribución como un conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o de un usuario industrial (p.65)

“Los canales de distribución están formados por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que este pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial.” (Pelton, Strutton & Lumpkin, 1999, p.190)

### **Logística de Distribución**

La logística de distribución es esencial en la estrategia de productos, ya que para las empresas son los consumidores los que valoran la conveniencia, fiabilidad, la puntualidad y la exactitud en la entrega de los mismos. Por tal razón, se define Logística de Distribución como: “el estudio de la planificación de las mercaderías desde su lugar de origen hasta el usuario o consumidor final.” (Pelton, Strutton & Lumpkin, 1999, p.297)

### **Servicio Al Cliente**

“En sentido comercial “servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”.(Wheeler & Hirsh, 1999, p.155)

## **2.5. Propuesta.**

El diseño de un sistema de Gestión Administrativa permitirá que Confecciones Yolita optimice sus recursos empresariales.

## **2.6. VARIABLES.**

### **Variable Independiente:**

- Gestión Administrativa

### **Variable Dependiente:**

- Optimización de Recursos Empresariales.

## **CAPITULO III.METODOLOGÍA.**

### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.**

La investigación se halla dentro del campo social por lo cual tiene una explicación cualitativa, la misma que permitirá cumplir con los objetivos planteados. Con la investigación cualitativa básicamente se pretende realizar un estudio profundo sobre el tema, con el fin de conocer todos los detalles y pormenores del problema a investigar, empleando métodos de recolección de datos, a fin de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los propietarios de la pequeñas y medianas empresas del sector textil de la ciudad de Tulcán.

La investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano. Tomando muestras pequeñas, en la observación lo que facilita que nuestro tema se pueda desarrollar bajo este método.

#### **3.1.1. MÉTODOS**

##### **3.1.1.1. Método Analítico-Sintético**

Mediante la utilización de este método se va a describir e identificar los problemas que se encuentran dispersos a través de la investigación, y a su vez agruparlos en un solo conjunto para dar a conocer el problema planteado.

##### **3.1.1.2. Método Inductivo-Deductivo**

En este trabajo, la metodología de estudio también se basa en “Método Inductivo, parte de una premisa general para sacar conclusiones de un caso particular”, “Métodos Deductivos, mediante ellos se realiza casos particulares a partir de los cuales se extrae conclusiones de carácter general”. (Estevez. 2006, p.41)

Con la aplicación de este método se conocerá, cuales son las características y el nivel de conocimiento que poseen en la actualidad las pequeñas empresas

del sector textil dedicadas a la confección de prendas de vestir sobre un sistema de Gestión administrativa, así como también lo que con la aplicación de la propuesta planteada se lograría.

### **3.1.1.3. Método Estadístico**

Este método se utilizará en la interpretación de datos mediante gráficas, barras, circulares, columnas y seguida por la correspondiente interpretación de la misma luego de haber aplicado las encuestas y entrevistas propietarios y trabajadores de las Pequeñas empresas.

## **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Para la búsqueda de información se utilizara algunos tipos de investigación los mismo que ayudaran a contribuirán con este trabajo, entre las más importantes que se empleara serán.

**Descriptiva.** Se centra en entender el fenómeno y describirlo para dar una mejor comprensión del lector,

**Explicativa:** Su objetivo es encontrar las variables causa y efecto que permitan hacer inferencia respecto al problema específico estudiado

**Bibliográfica.** Recaba y utiliza información de diferentes fuentes bibliográficas. Se apoya en consultas, análisis y crítica de documentos.

**Histórica.** Se apoya en datos obtenidos y su propósito es reconstruir el pasado de maneja exacta y objetiva

**Investigación de campo.** Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen de, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero consultar las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.

### **3.2.1. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Dentro del conjunto de técnicas de recolección de información a usar en el proceso de investigación que permitirán diagnosticar el problema en estudio y captar las opiniones de las personas que tienen alguna relación con el mismo, se encuentran la observación directa , la encuesta y el cuestionario.

#### **3.2.1.1. Encuesta**

“La encuesta es un instrumento de recolección de datos de difundida aplicación en procesos de investigación científica”. (Pazmiño, 2006 p. 35)

Mediante este método se podrá recolectar información específica e idónea sobre el diseño De un Sistema de Gestión Administrativas, que ayudara a mejorar y optimizar los recursos empresariales en las microempresas del sector textil de la ciudad de Tulcán.

Se hará uso de esta técnica para recopilar sugerencias y opiniones de los propietarios de las pequeñas empresas, como también al personal que tenga un cierto periodo de tiempo laborando en las mismas.

#### **3.2.1.3. Cuestionario Estructurado.**

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (Hernández, & Fernández, 2007 p. 217)

Para la investigación de las microempresas de la ciudad de Tulcán se utilizara el cuestionario, con lo cual se formulara una serie de preguntas que permitirán medir las variables establecidas.

El cuestionario está dirigido a gerentes y propietarios de las PYMES del sector textil de la ciudad de Tulcán, especialmente a los que se dedican a la producción de prendas de vestir.

La información que se recopile servirá de base, para analizar, interpretar y posteriormente tomar decisiones que ayudaran para continuar con este trabajo, llegando a cumplir de esta forma los objetivos propuestos al inicio de esta investigación.

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.**

En el presente trabajo la población en la cual se realiza la investigación será en la ciudad de Tulcán, según el mapeo realizado en esta ciudad se puede identificar 13 microempresas activas en este sector. Y según Pineda & Alvarado (2008) “la población es el conjunto de individuos u objetos de lo que se desea conocer algo en una investigación agrega que, la población está constituida por personas, animales, plantas, comunidades, instituciones, etc.” (p.120)

Para investigar y analizar a las microempresas de la ciudad de Tulcán, es susceptible realizar un censo, como manifiesta Pozo (2009) en su obra, “Cuando una población o universo a investigarse no sobrepasa las 30 o 40 unidades, no hay que determinar una muestra para aplicar el o los instrumentos de investigación que permitan captar información requerida, en estos casos es técnico y necesario desarrollar un Censo” (p. 136)

**Tabla Nº 2:** Lista de pequeñas y medianas empresas objeto de la investigación

<b>ITEM</b>	<b>Razón Social.</b>	<b>Dirección.</b>	<b>Teléfono.</b>
1	Confecciones Andy.	Rocafuerte entre Sucre y Olmedo.	984-313
2	Creaciones Cristian.	Olmedo y Panamá.	985-815
3	La Moda Sport.	Sucre y 9 de Octubre.	987-398
4	Sofos Multi Sport.	Sucre y Bolívar (Unión de las 2 Calles.)	296-232
5	Montserrat Sport.	Ayacucho entre Rafael Arellano y Bolívar.	960-686
6	Confecciones Yolita.	Colon y Machala.	960-908
7	Confecciones Ld.	Olmedo y Roberto Grijalva.	981-741
8	Confección de Ropa deportiva Poema Lucero.	Maldonado entre Ayacucho y 10 de Agosto.	980-028
9	Crisma Sport	Olmedo y 9 de Octubre.	982-133
10	Confecciones Atenas Sport.	Rafael Arellano y Junín.	983-359
11	Centro Comercial Girasol.	Panamá y Olmedo.	986-967
12	Trajes Inglesa.	Panamá y Cuenca.	988-853
13	Confecciones Elizabeth.	García Moreno y Rafael Arellano.	962-291

**Elaborado por:** Edwin Chilinginga

### 3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

**Tabla Nº 3:** Operacionalización variable dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMES BÁSICOS	TÉCNICAS	INFORMANTE
<p>Optimización de Recursos Empresariales</p> <p>Es buscar la mejor manera de realizar una actividad o proceso, utilizando de lo que se dispone de la forma más rentable posible, para llegar a la eficiencia y eficacia.</p>	• RECURSO HUMANO	Capital Humano Valores Competencias Contratación Motivación Desempeño. Evaluación	¿Qué aspectos se evalúan en la necesidad, contratación y desempeño del Recurso Humano?	Encuesta	Propietarios de Empresas Textiles
	• RECURSO MATERIAL	Estructura Física Stock de Inventarios Transporte Canales de Distribución	¿Qué requerimientos permitirían optimizar el uso del recurso material?	Encuesta	Propietarios de Empresas Textiles
	• RECURSO TECNOLÓGICO	Investigación & Desarrollo (I & D) Innovación Tecnológica Capacitación.	A Partir de la I&D, ¿Que tecnología se puede implementar para aumentar nuestra competitividad?	Encuesta	Propietarios de Empresas Textiles
	• RECURSO FINANCIERO	Capital de Trabajo Ingresos Egresos Rentabilidad Inventarios	¿Qué herramientas financieras se pueden utilizar para incrementar el patrimonio y la participación en el mercado?	Encuesta	Propietarios de Empresas Textiles

Elaborado por: Edwin Chilibingua

**Tabla. Nº 4** Operacionalización de variable independiente

CONCEPTUALIZACIÓN.	DIMENSIÓN.	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS.	TÉCNICAS.	INFORMANTE
<b>Gestión Administrativa.-</b> Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	Planificación.	Misión. Visión. Objetivos. Políticas. Toma de decisiones. Elaboración de planes. Administración estratégica.	¿Qué aspectos se evalúan en las funciones administrativas de una empresa textil?  ¿Qué aspectos se evalúan en el talento humano de las empresas textiles?	Entrevista.  Encuesta	Propietarios de Empresas Textiles  Empleados de Empresas Textiles
	Organización.	Diseño organizacional. Departamentalización. Comunicación. Recursos Humanos. Formalización. Tecnologías.	¿Qué aspectos se evalúa en la planeación estratégica en una empresa textil?	Entrevista.	Propietarios de Empresas Textiles.
	Dirección.	Comportamiento organizacional. Motivación. Liderazgo. Equipos de trabajo.	¿Qué aspectos se toman en cuenta en el control de la empresa?	Cuestionario.	Gerente, coordinadores y empleados.
	Control.	Evaluación de desempeño. Medidas de desempeño Estándares.	¿Qué aspectos se consideran en los sistemas de cotos?	Cuestionario.	Gerente, Contadores.
	Costos.	Sistemas contables. Control de costos. Manejo de márgenes de utilidad.			

**Elaborado por:** Edwin Chilingua

### **3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

La utilidad de los datos recolectados depende de un procedimiento que conlleve a organizarlos y analizarlos, y hacer inferencias para responder a los objetivos propuestos en la investigación. La información resultante se le aplica las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se clasifican e identifican los principales hallazgos encontrados, enmarcados dentro del problema de estudio.

Los datos obtenidos por la aplicación de la encuesta serán procesados con el programa Excel, el cual funciona bajo el paquete de Microsoft Office. Para ello se procederá a diseñar las tablas relacionadas con cada pregunta y representar el resultado mediante las gráficas de pastel del mismo programa, posteriormente se realizara el análisis según los resultados conseguidos

### 3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

#### 3.6.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

1.- ¿Qué tipo de Constitución Legal tiene su PYME? Señale de acuerdo a su constitución.

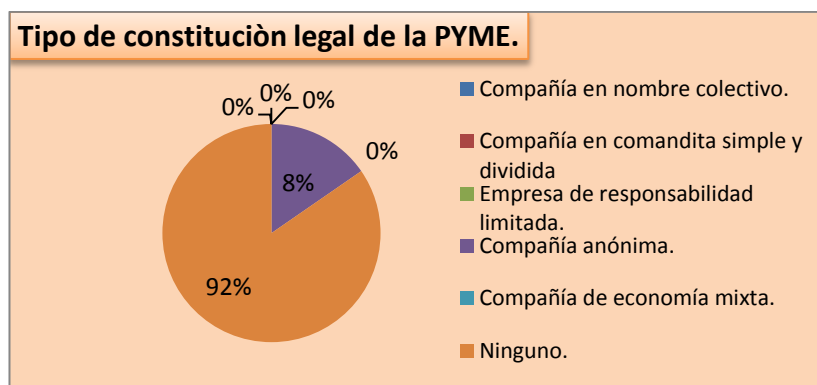
- a. Compañía en nombre colectivo.
- b. Compañía en comandita simple y dividida.
- c. Empresa de responsabilidad limitada.
- d. Compañía anónima.
- e. Compañía de economía mixta.

**Tabla Nº 5:** Tipo de constitución de la PYME.

CRITERIO	CANTIDAD	%
Compañía en nombre colectivo.	0	0%
Compañía en comandita simple y dividida	0	0%
Empresa de responsabilidad limitada.	1	8%
Compañía anónima.	0	0%
Compañía de economía mixta.	0	0%
Ninguno.	11	92%
TOTAL	12	100%

Fuente: Microempresarios

Elaborado por: Edwin Chilibingua.



**Gráfico Nº2:** Constitución de la Empresa

Elaborado por: Edwin Chilibingua

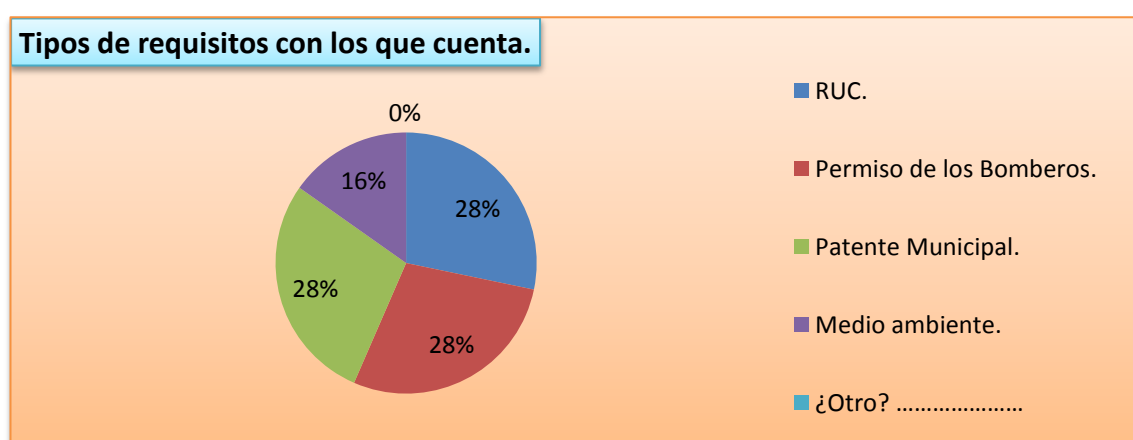
Del total de las encuestas aplicadas; El 8% de las PYMES de la ciudad de Tulcán, están constituidas como una compañía de responsabilidad limitada e inscritas mediante escritura pública, mientras que el 92% en vista de que en su mayoría son familiares o unipersonales no tiene constitución legal, y por ende no está inscrita ante el organismo competente.

**2.- ¿Seleccione los permisos con los que cuenta en la actualidad su PYME?**

**Tabla N° 6:** Cumplimiento de disposiciones de funcionamiento

CRITERIO	CANTIDAD	%
RUC.	12	28%
Permiso de los Bomberos.	12	28%
Patente Municipal.	12	28%
Medio ambiente.	6	16%
¿Otro? Cual.....	0	0%
TOTAL	42	100%

Fuente: Microempresarios  
Elaborado por: Edwin Chilinginga



**Gráfico N°3:** Permiso de funcionamiento  
Elaboración: Edwin Chilinginga

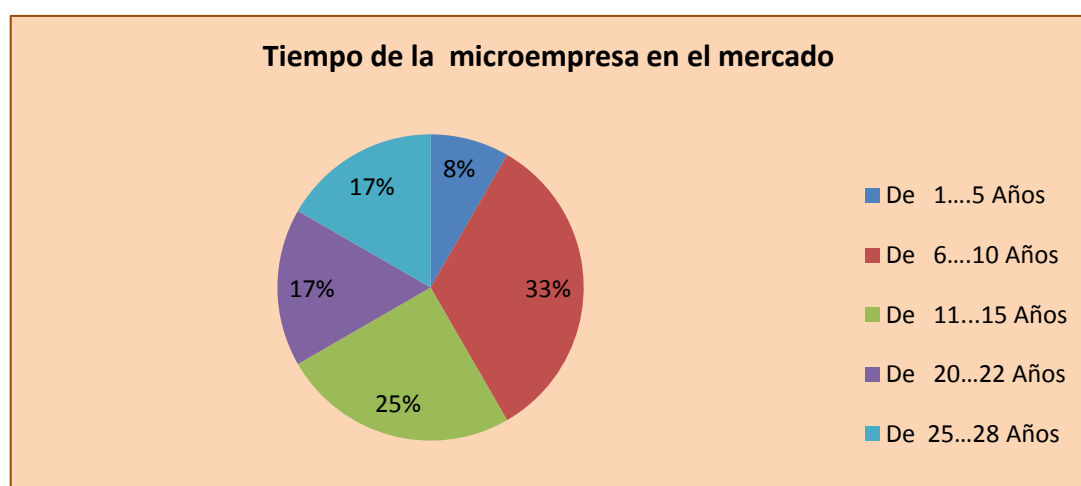
Del total de encuestas realizadas; el 28% de los propietarios de las microempresas afirman que poseen permisos como son, RUC, permiso de bomberos, patente municipal y apenas un 16% señalan tener el permiso del medio ambiente, siendo cada uno de estos requisitos necesarios para su desempeño normal en el mercado.

### 3.- ¿Cuánto tiempo lleva su microempresa en el mercado?

**Tabla N° 7:** Tiempo de experiencia como microempresario

AÑOS.	CANTIDAD	%
De 1....5 Años	1	8%
De 6....10 Años	4	33%
De 11...15 Años	3	25%
De 20...22 Años	2	17%
De 25...28 Años	2	17%
Total	12	100%

**Fuente:** Microempresarios  
**Elaborado por:** Edwin Chilibingua



**Gráfico N°4:** Tiempo de la microempresa en el mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chilibingua

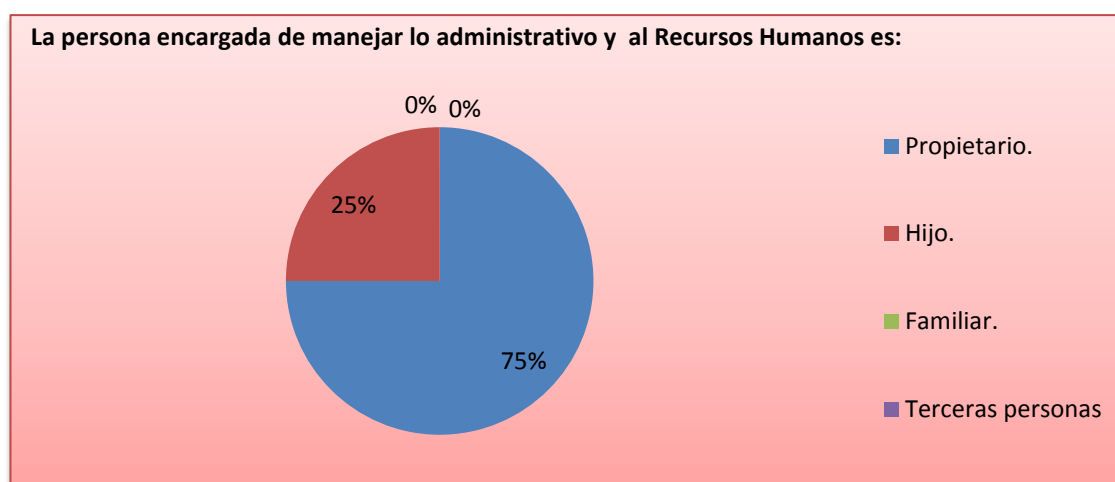
De la investigación realizada, el 33% manifiesta que la empresa tiene entre 6 y 10 años de instalada. El 25% tiene entre 11 a 15 años. El 17% 20 a 22 años, otro 17% entre más de 25 años. En este caso se observa que la mayoría de las PYMES tienen varios años de experiencia en el mercado de la industria textil, su instancia y permanencia durante todo este tiempo, hace que día a día tengan un crecimiento significativo, por ende contribuyen al adelanto y desarrollo de la provincia.

**4.- La persona encargada de realizar la parte administrativa y manejo de Recursos Humanos es:**

**Tabla N° 8:** Relación de la persona encargada de la administración y RRHH

CRITERIO	CANTIDAD	%
Propietario.	9	75%
Hijo.	3	25%
Familiar.	0	0%
Terceras personas	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Microempresarios  
Elaborado por: Edwin Chilibingua



**Gráfico N° 5:** Persona que administra  
Elaborado por: Edwin Chilibingua

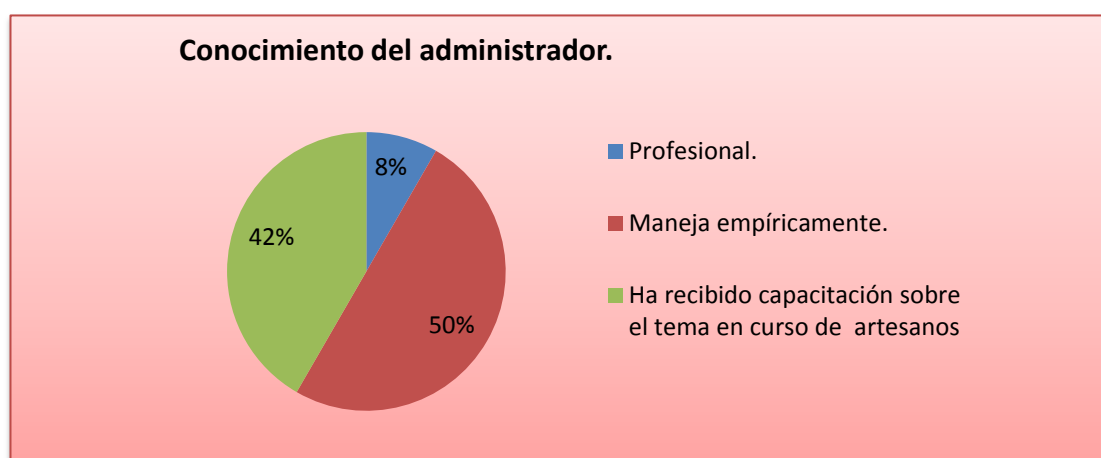
La falta de grandes empresas en la localidad hace que no existan profesionales en el manejo de las mismas. La mayoría de las empresas son manejadas por sus propietarios, por lo cual el 75% de las personas a las que se les aplicó la encuesta afirma que el dueño es la persona encargada de realizar la administración y manejo de recursos humanos. Mientras que apenas un 25% señala que el encargado de realizar lo antes mencionado es uno de los miembros de la familia.

**5.- ¿La persona encargada de manejar la parte administrativa y controlar el Recursos Humanos es?**

**Tabla Nº 9:** Persona encargada del manejo administrativos y RRHH

CRITERIO	CANTIDAD	%
Profesional.	1	8%
Maneja empíricamente.	6	50%
Ha recibido capacitación sobre el tema en curso de artesanos	5	42%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Microempresarios  
**Elaborado por:** Edwin Chiliquinga



**Gráfico Nº 6:** Conocimiento del Administrador  
**Elaboración:** Edwin Chiliquinga

Luego de realizar el análisis de los datos recolectados se puede determinar que el 50% de las personas que manejan la parte administrativa y controlan el recurso humano lo hacen de forma empírica, un 42% han recibido capacitaciones sobre el tema al momento de realizar el curso de artesanos, el 8% de los administradores de las microempresas encuestadas son profesionales o poseen un título superior relacionado al manejo y control de recursos Humanos, aquí se denota que en realidad las PYMES no ocupan profesionales específicamente para este cargo.

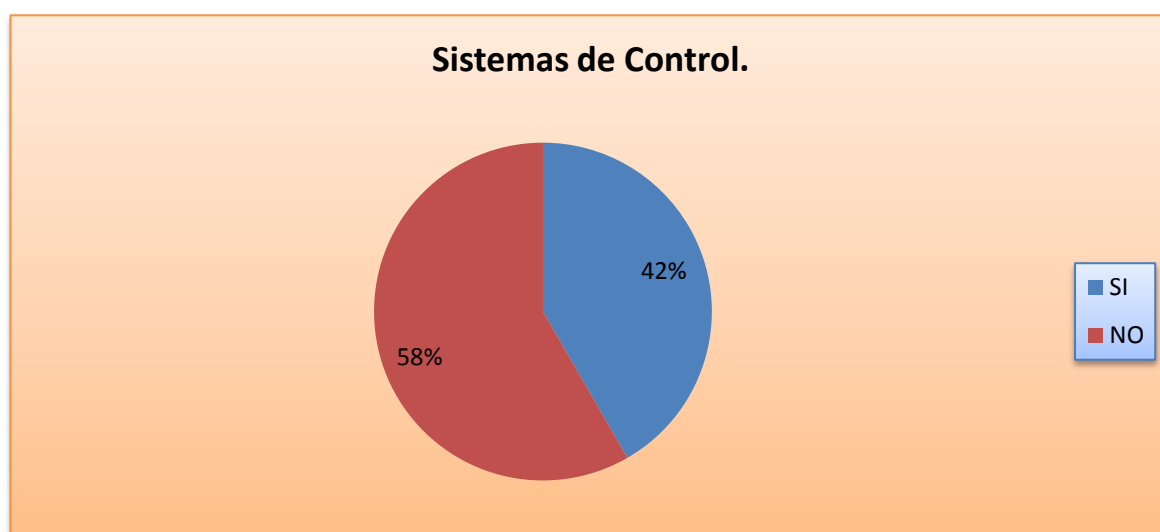
**6¿Para el control de Materia Prima y Mercaderías usted utiliza algún sistema de control?**

**Tabla N° 10:** Aplicación de un sistema de control

CRITERIO	CANTIDAD	%
SI	5	42%
NO	7	58%
TOTAL	12	100%

**Fuente:** Microempresarios

**Elaborado por:** Edwin Chilibingua



**Gráfico N°7:** Sistemas de Control

**Elaborado por:** Edwin Chilibingua

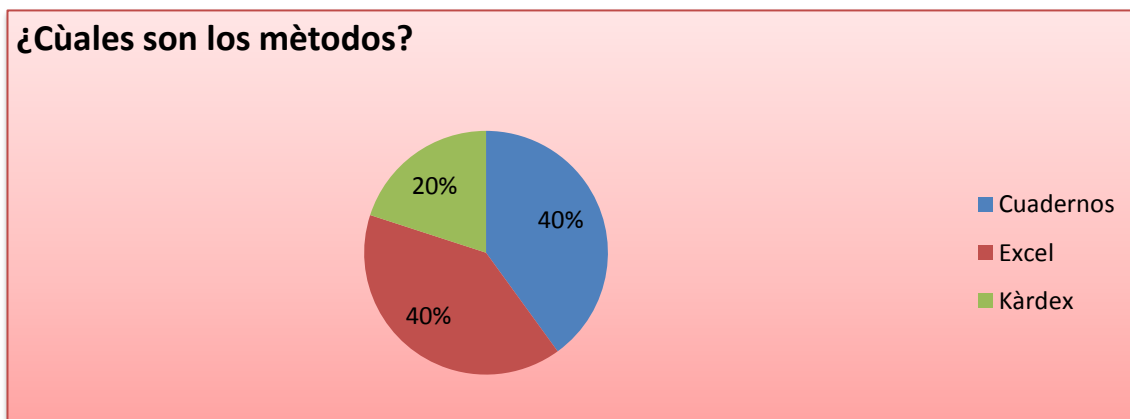
El 58%, más de la mitad de empresas confeccionistas hacen el control de Materia Prima y Mercaderías por medio del conteo físico de los inventarios; dificultando, así, una detección rápida y permanente de los niveles mínimos y máximos, de la cantidad de prendas de vestir y materias primas disponibles, los mismos que deberían estar presentes en bodega con el propósito de evitar, por una parte, costos innecesarios debidos al exceso de inventarios, y, por otra, falta de materiales e insumos para el procesos de fabricación. Mientras que 42% si utiliza medios como kàrdex, cuadernos o fichas para llevar un patrón ordenado de producción así como los productos terminados.

## ¿Cuáles?

**Tabla N° 11:** Tipo de sistema de control aplicado

CRITERIO	CANTIDAD	%
Cuadernos	2	40%
Excel	2	40%
Kàrdex	1	20%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Microempresarios  
**Elaborado por:** Edwin Chilibingua



**Gráfico N°: 8:** Cuales son los métodos de control de inventarios.  
**Elaborado por:** Edwin Chilibingua.

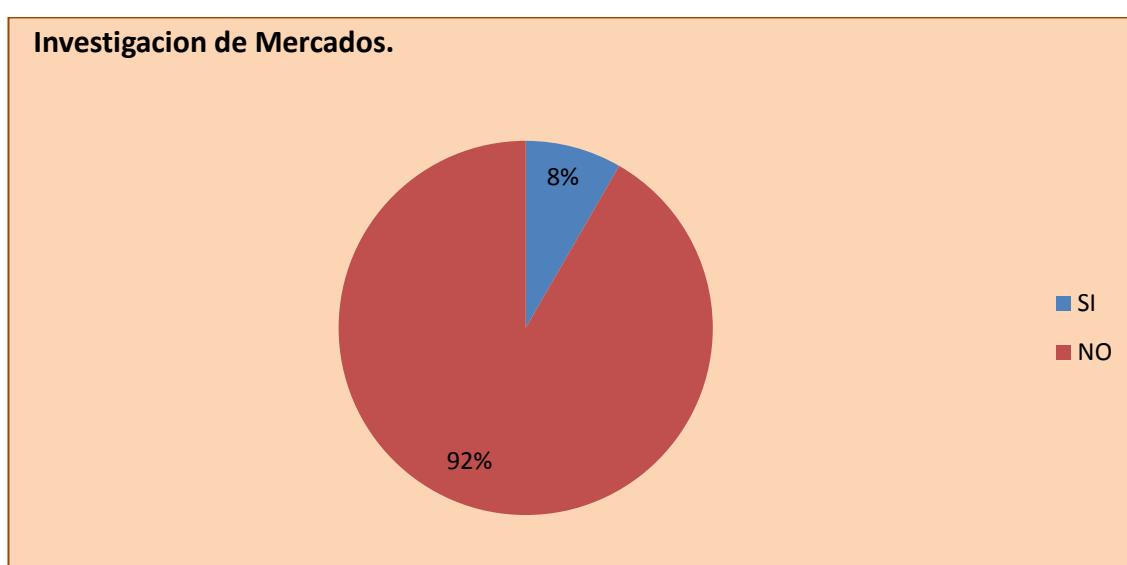
Para las empresas que realizan el control de inventarios, de forma permanente, se puede determinar que el 40% utiliza medios físicos como el cuaderno, libretines; así como también otro 40% de casos utilizan un computador como apoyo, con una de las herramientas del paquete Office como es el Excel, mientras que un 20% confirman que lo realizan, con una hoja de control que la denominan tarjetas kàrdex, como medio de control de mercadería y materia prima directa.

**7.- ¿Ha realizado investigaciones de mercado con el fin de determinar si los clientes están satisfechos con los productos y la atención al cliente?**

**Tabla N° 12:** Estudios de mercado realizados

CRITERIO	CANTIDAD	%
SI	1	8%
NO	11	92%
TOTAL	12	100%

**Fuente:** Microempresarios  
**Elaborado por:** Edwin Chilibingua



**Gráfico N° 9:** Actividades de Investigación de Mercados  
**Elaborado por:** Edwin Chilibingua

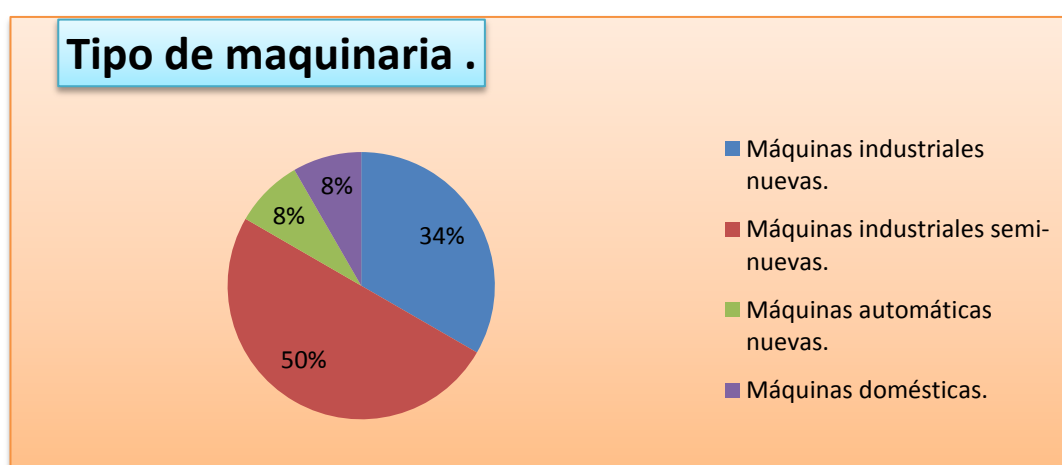
En lo que se refiere a la investigación de mercados un 92% que es casi en su totalidad no ha realizado este tipo de actividades, ya que al no poseer los conocimientos ni estudios superiores, no conocen la función principal ni los beneficios que conlleva poner en práctica esta estrategia. Un 8% que es un porcentaje muy bajo, afirma que ha realizado investigaciones de mercado con el fin de verificar si los clientes están satisfechos con sus productos.

## 8.- ¿Qué tipo de tecnología industrial dispone en su microempresa?

**Tabla N° 13** Tecnología industrial que dispone la empresa

CRITERIO	CANTIDAD	%
Máquinas industriales nuevas.	4	34%
Máquinas industriales semi-nuevas.	6	50%
Máquinas automáticas nuevas.	1	8%
Máquinas domésticas.	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Microempresarios  
**Elaborado por:** Edwin Chilibingua



**Gráfico No 10:** Tipo de Tecnología para fabricación  
**Elaborado por:** Edwin Chilibingua.

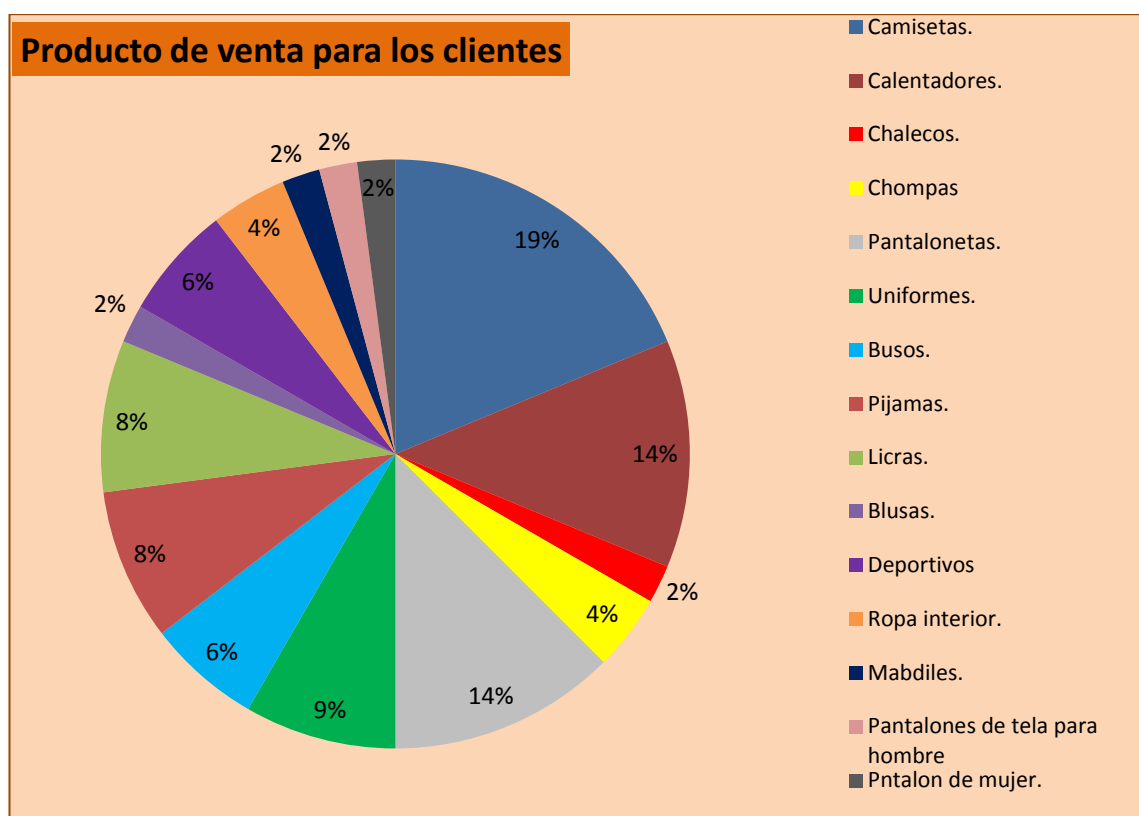
El 50% de las empresas confeccionistas de prendas de vestir encuestadas en la ciudad de Tulcán posee maquinaria industriales semi-nueva, mientras que un 34% tiene maquinaria industrial nueva, por otra parte 8 y apenas un 8% de las empresas tienen a disposición para el trabajo la maquinarias automáticas, de igual forma un 8% posee todavía en su PYME maquinaria antigua, en este caso en relación a lo observado se puede afirmar que las peñas empresas que poseen tecnología nueva son las que más han tenido un crecimiento físico.

**9.- ¿Cuáles son los productos que pone a disposición a sus clientes (enumere)?**

**Tabla N° 14:** Productos que pone a disposición de los clientes

CRITERIO	CANTIDAD	%	CRITERIO	CANTIDAD	%
Camisetas.	9	19%	Licras.	4	8%
Calentadores.	6	13%	Blusas.	1	2%
Chalecos.	1	2%	Deportivos	3	6%
Chompas	2	4%	Ropa interior.	2	4%
Pantalinetas.	6	13%	Mandiles.	1	2%
Uniformes.	4	8%	Pantalones de tela para hombre	1	2%
Buzos.	3	6%	Pantalón de mujer.	1	2%
Pijamas.	4	8%	<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Microempresarios  
Elaborado por: Edwin Chilibingua



**Gráfico N° 11:** Variedad de Productos Producidos  
Elaborado por: Edwin Chilibingua

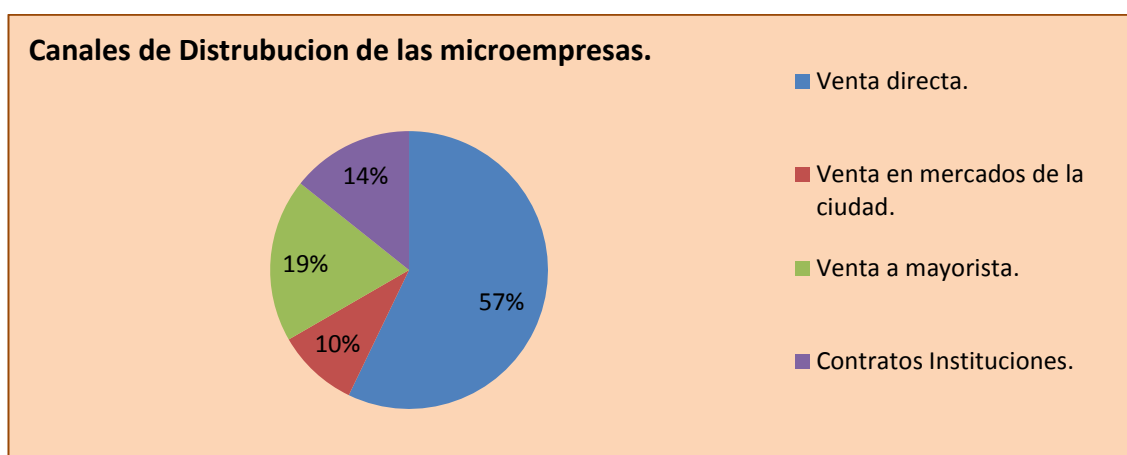
Un 9% de las PYMES encuestadas confeccionan las camisetas. Un 6% se dedican a la confección de calentadores y pantalonetas. Un 4% de estos negocios se dedican a la confección de Uniformes, pijamas y licras. De igual forma el 3% confeccionan buzos y deportivos, y el 1% y 2% confeccionen chompas, blusas, ropa interior, mandiles, pantalón de hombre y de mujer.

**10.- ¿Para distribuir y comercializar sus productos que tipo de medios de distribución utiliza?**

**Tabla N° 15:** Medios de distribución para la comercialización de productos

<b>CRITERIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Venta directa.	12	57%
Venta en mercados de la ciudad.	2	10%
Venta a mayorista.	4	19%
Contratos Instituciones.	3	14%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Microempresarios  
**Elaborado por:** Edwin Chilibingua



**Gráfico N° 12:** Canales de distribución  
**Elaborado por:** Edwin Chilibingua

El mercadeo y ventas engloban todas aquellas actividades que la microempresa lleva a cabo con el propósito de conseguir que todos los productos fabricados sean adquiridos, en condiciones favorables. Un 57% de las industrias encuestadas lo realizan directamente al consumidor en su propia planta de producción, mientras que un 19% vende a mayoristas a precios más cómodos y con créditos según la cantidad comprada, el 14% realiza contratos con instituciones. Un 10% de los confeccionistas ofertan sus productos en los diferentes mercados de la ciudad y del país.

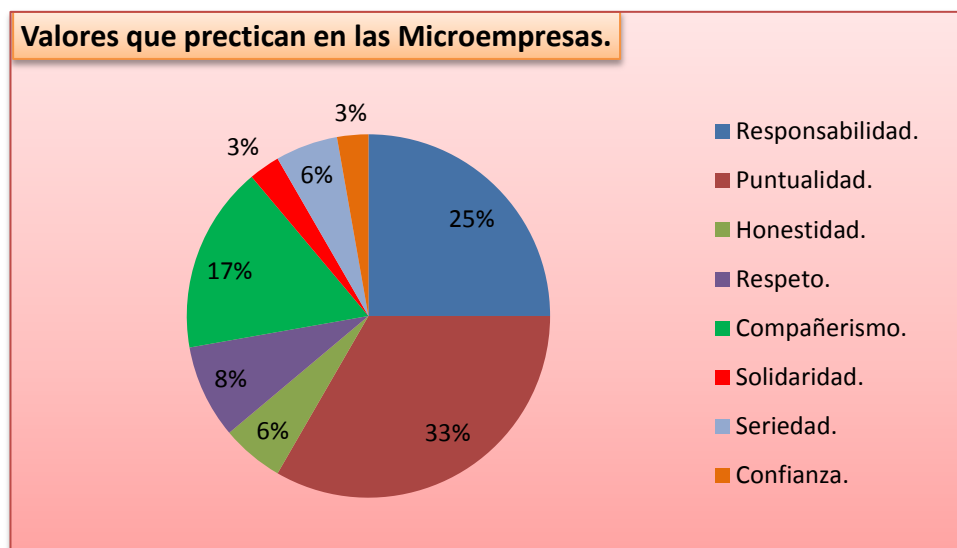
11.- ¿Indique tres principales valores que más se practican en su PYME?

**Tabla Nº 16:** Valores que se practican en la empresa

VALORES.	CANTIDAD	%
Responsabilidad.	9	25%
Puntualidad.	12	33%
Honestidad.	2	6%
Respeto.	3	8%
Compañerismo.	6	17%
Solidaridad.	1	3%
Seriedad.	2	6%
Confianza.	1	3%
TOTAL	36	100%

Fuente: Microempresarios

Elaborado por: Edwin Chilibingua



**Gráfico Nº13:** Valores Éticos y Morales practicados por la empresa

Elaborado por: Edwin Chilibingua

Los valores son aspectos muy relevantes que un buen gerente los debe poner en práctica, según la investigación, el 33% practican valores como la puntualidad. El 25% de las mismas microempresas practican la responsabilidad. El 8% se desenvuelve con respeto hacia los clientes, Además un 17% de los talleres confeccionistas practican el compañerismo. Otro 6% trabajan con mucha seriedad y honestidad. Los valores menos considerados por los propietarios son, con un 3% la confianza, seriedad, solidaridad.

**12.- ¿Para la selección y contratación de personal para laborar en su industria, cuáles son los requisitos que debe poseer el aspirante?**

**Tabla N°17:** Requisitos para la selección y contratación de personal

CRITERIO	CANTIDAD	%
Experiencia	12	100%
Nivel superior.	0	0%
No es importante conocimiento.	0	0%
TOTAL	12	100%

**Fuente:** Microempresarios  
**Elaborado por:** Edwin Chilibingua



**Gráfico N°14:** Característica que debe poseer prospecto para ser admitido  
**Elaborado por:** Edwin Chilibingua

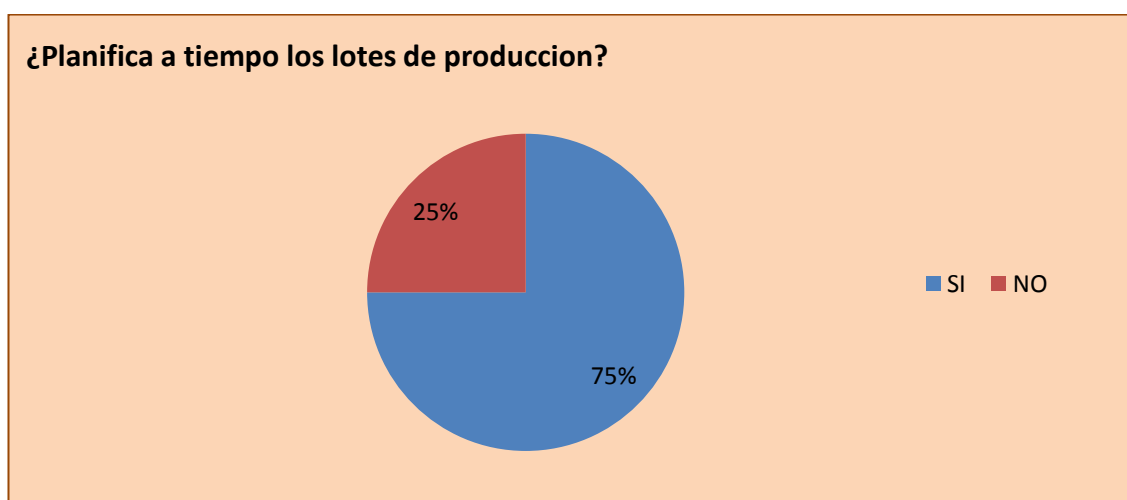
Las empresas para ser competitivas, definitivamente, necesitan preocuparse por la calidad del talento humano, con el que cuentan para llevar a cabo las distintas tareas que conforman la confección de prendas de vestir, por lo cual el 100% de las microempresas de la ciudad de Tulcán, buscan seleccionar personal con experiencia, para formar parte de su equipo de producción.

**13 ¿Planifica adecuadamente y a tiempo cada lote de producción con el fin de no obtener una sobreproducción?**

**Tabla N° 18:** Planificación de la producción

CRITERIO	CANTIDAD	%
SI	9	75%
NO	3	25%
TOTAL	12	100%

**Fuente:** Microempresarios  
**Elaboración:** Edwin Chilinginga



**Gráfico N°15:** Planificación de la Producción  
**Elaborado por:** Edwin Chilinginga

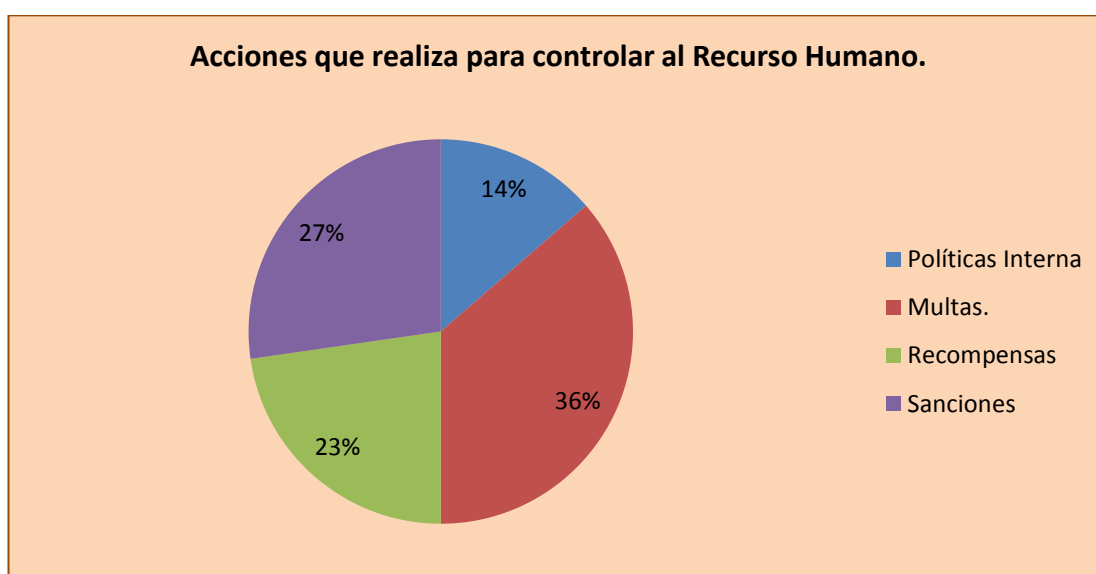
Con el propósito de realizar una óptima inversión de recursos, en la adquisición de materias primas, producción de prendas de vestir y otros materiales, que son requeridos por las microempresas confeccionistas, es necesario que se utilicen una serie de herramientas administrativas dirigidas, primero, a la estimación exacta de las cantidades requeridas y lotes de producción propicias para que no exista una sobre producción, e inversión en materiales inadecuados, por lo que el 75% de industrias planifican con tiempo cada uno de los requerimientos por lotes de producción, mientras que un 25% no planifican debido a que los recursos son muy escasos y por ende la materia prima también.

**14 ¿Cuáles son las acciones que usted realiza para controlar el rendimiento y desempeño del personal?**

**Tabla N° 19:** Tipo de control de rendimiento y desempeño personal

CRITERIO	CANTIDAD	%
Políticas Interna	3	14%
Multas.	8	36%
Recompensas	5	23%
Sanciones	6	27%
TOTAL	22	100%

Fuente: Microempresarios  
Elaborado por: Edwin Chilibingua



**Gráfico N°16:** Políticas de control del recurso humano  
Elaborado por: Edwin Chilibingua

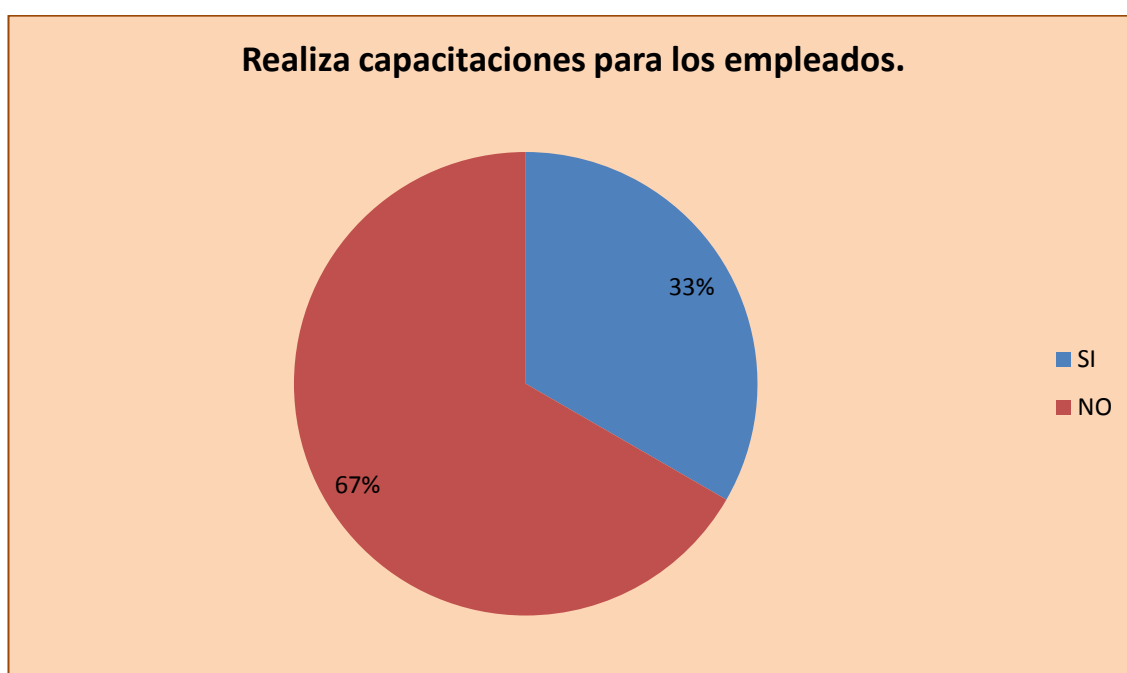
El 36% de los empleadores, utilizan como estrategia las multas. El 27%, utilizan como medio de control de personal las sanciones. El 23% dan recompensas para mejorar el rendimiento industrial. El 14% de los administradores del recurso humano, establecen reglas laborales claras cumplimiento, trabajo en equipo y respeto.

**15 ¿Usted como propietario ha realizado capacitaciones para sus operarios con el fin de mejorar la producción?**

**Tabla N° 20:** Capacitación para mejorar la producción

CRITERIO	CANTIDAD	%
SI	4	33%
NO	8	67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Microempresarios  
Elaborado por: Edwin Chilibingua



**Gráfico N°17:** Capacitaciones a empleados  
Elaborado por: Edwin Chilibingua

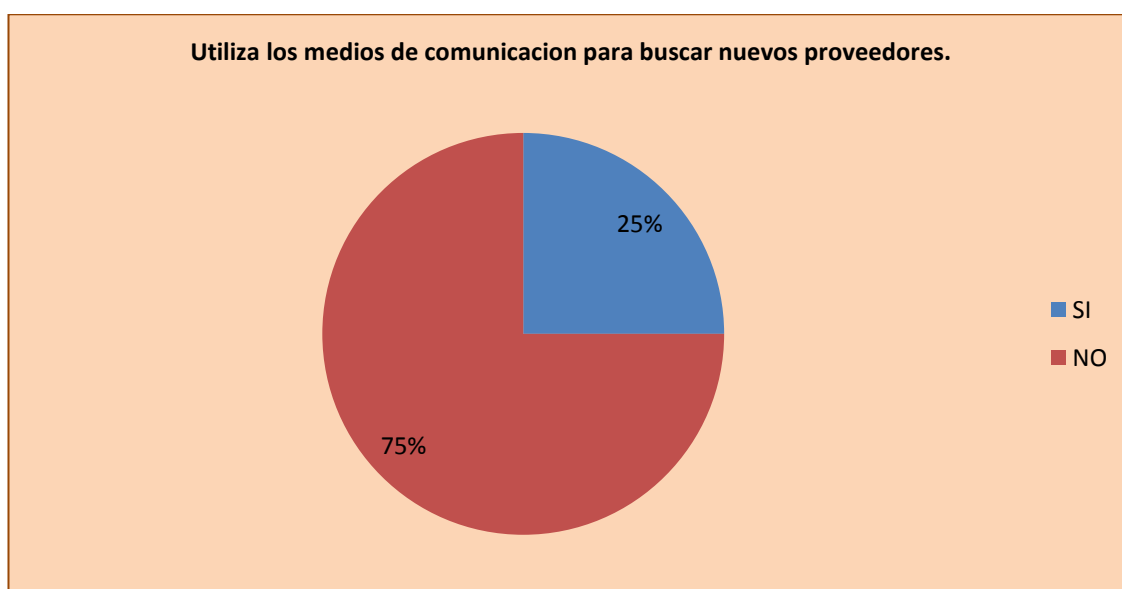
Un 67% que corresponde a más de la mitad de las microempresas textiles existentes en la ciudad de Tulcán, no realizan capacitaciones para sus empleados en vista de que los recursos son muy limitados, además hay poco interés en adquirir nuevas tecnologías, que exijan una capacitación permanente, mientras que un 33% de las industrias confeccionistas realizan capacitaciones con el fin de mejorar al talento humano. El principal tema de capacitaciones en técnicas y procedimientos para optimizar el uso de las máquinas y equipos que, típicamente, se usan en los procesos de confección de prendas de vestir.

16 .-¿Utiliza medios de comunicación actuales como el Internet, para buscar proveedores dentro y fuera del país, con el fin de determinar las mejores alternativas de materia prima en cuanto a la calidad, precio, gama, etc.?

**Tabla N° 21:** Búsqueda de proveedores en internet

CRITERIO	CANTIDAD	%
SI	3	25%
NO	9	75%
TOTAL	12	100%

Fuente: Microempresarios  
Elaborado por: Edwin Chilibingua



**Gráfico N°18:** Utilización de medios de comunicación  
Elaborado por: Edwin Chilibingua

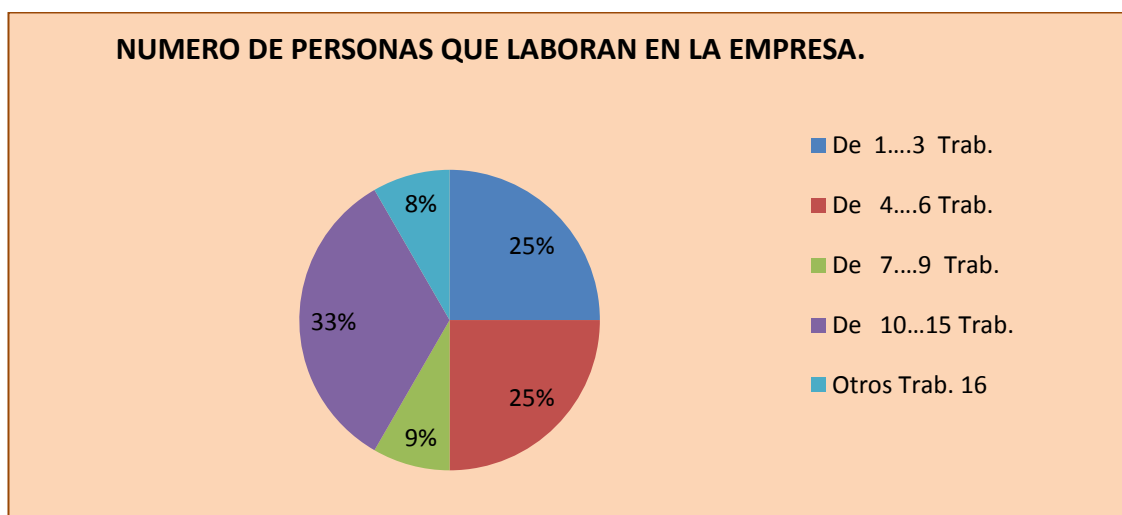
Al momento de adquirir materia primas, para confección de las diferentes prendas de vestir, se ve en la necesidad de optar por fabricantes o distribuidoras que ofrecen diferentes tipos de mercaderías a diferentes precios, las mismas que no están situadas dentro de la ciudad, pero por medio de las nuevas tecnologías de comunicación se puede buscar proveedores de estos materiales, con el fin de seleccionar lo más conveniente y excelente calidad, pero al no tener conocimiento de esta herramienta el 75% de las microempresas no utilizan el internet como medio para buscar nuevos proveedores, y apenas un 25% de los gerentes de las mismas optan por buscar nuevos proveedores por medio de la red.

## 17.- ¿Cuántas personas laboran actualmente en su microempresa?

**Tabla N° 22:** Número de trabajadores en la empresa

TRABAJADORES.	CANTIDAD	%
De 1....3 Trab.	3	25%
De 4....6 Trab.	3	25%
De 7....9Trab.	1	8%
De 10...15 Trab.	4	33%
Otros Trab. 16	1	8%
TOTAL	12	100%

Fuente: Microempresarios  
Elaborado por: Edwin Chiliquina



**Gráfico N°19:** Número de personas que laboran en la empresa  
Elaborado por: Edwin Chiliquina

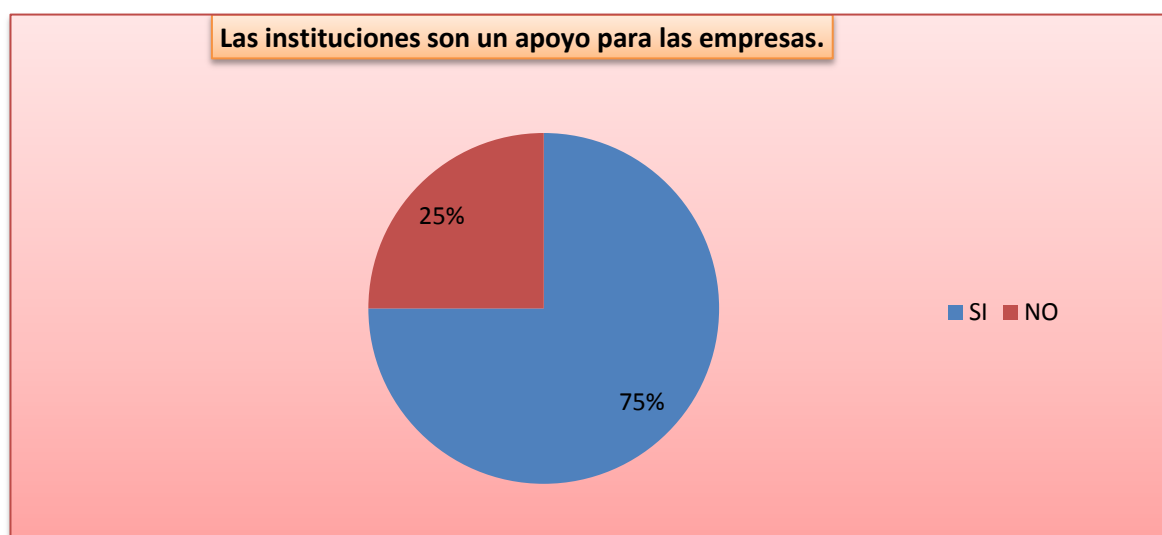
En el sector de la pequeña y mediana industria textil de Tulcán dedicada a la confección de prendas de vestir se observa predominio de empresas que tienen entre 10 y 15 trabajadores, el 33% del total se encuentra dentro de ese rango. Mientras que el 25% corresponde al rango de 4-6 trabajadores, por otra parte otro 25% está entre 1-3 trabajadores, el 9% está dentro del rango ocupacional de 7-9, y por ultimo un 8% que corresponde que ocupa de 16 trabajadores en adelante.

**18.- ¿Cree usted que las instituciones financieras de la ciudad, ha contribuido en el progreso y adelanto de su microempresa?**

**Tabla N° 23:** Contribución de entidades financieras al progreso de la microempresa

CRITERIO	CANTIDAD	%
SI	9	75%
NO	3	25%
TOTAL	12	100%

**Fuente:** Microempresarios  
**Elaborado por:** Edwin Chilibingua



**Gráfico N°20:** Apoyo financiero al sector textil  
**Elaborado por:** Edwin Chilibingua

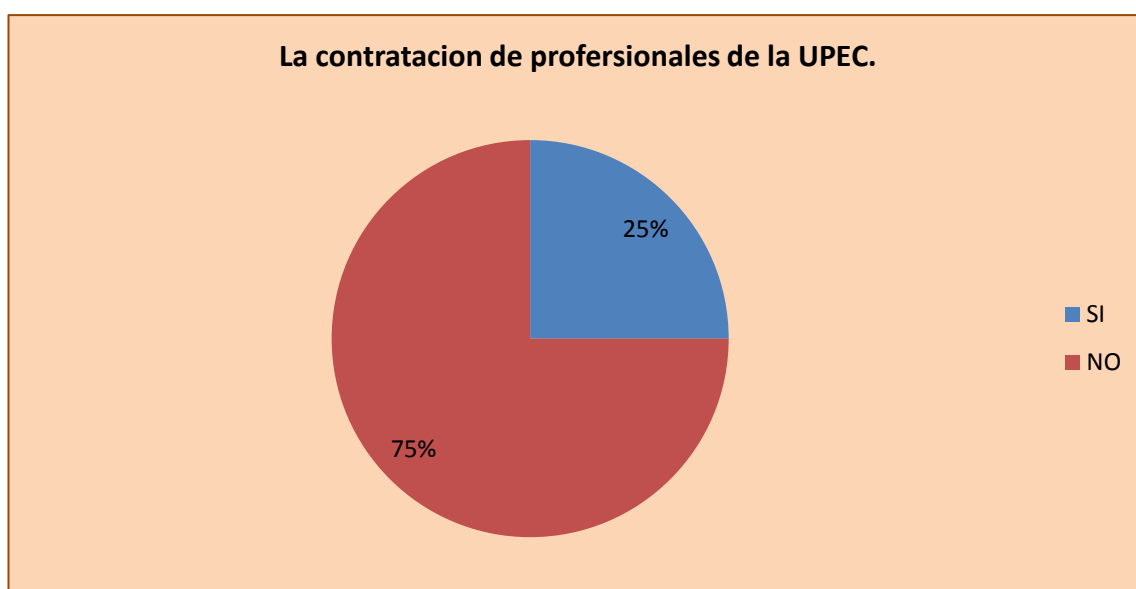
Para las microempresas en gran parte, las instituciones financieras ha sido uno de los ejes principales para el desarrollo y progreso de las mismas por lo cual se puede afirmar basado en la encuesta que el 75% ha realizado créditos para apalancar sus actividades financieras, mientras que el 25% de los propietarios afirman que el progreso y adelanto ha sido con capital propio, por la serie de requisitos que pide una entidad financiera para dar crédito.

**19.- ¿Si no cuenta con un profesional en la administración de su microempresa, usted estaría de acuerdo en contratar personal calificado para que maneje y guie el camino de la empresa?**

**Tabla N° 24:** Necesidad de contratar un administrador

CRITERIO	CANTIDAD	%
SI	3	25%
NO	9	75%
TOTAL	12	100%

**Fuente:** Microempresarios  
**Elaborado por:** Edwin Chilibingua



**Gráfico N°21:** Contratación de mano de obra calificada para administración  
**Elaborado por:** Edwin Chilibingua

El tamaño y los recursos, con las que la microempresas cuentan, hacen que el 75% las mismas no puedan realizar este tipo de contratos con profesionales con educación superior, en vista de que son los mismos propietarios quienes manejan y coordinan las actividades comerciales y productivas, mientras que apenas un 25% está en capacidad de contratar personal con esas características para sacar adelante la empresa.

**20.- ¿Realiza publicidad para dar a conocer la sus productos su microempresa?**

**Tabla N° 25: Publicidad**

CRITERIO	CANTIDAD	%
SI	9	75%
NO	3	25%
TOTAL	12	100%

**Fuente:** Microempresarios

**Elaborado por:** Edwin Chilibingua

En lo que se refiere a publicidad se puede afirmar que el 75% que corresponde a más de la mitad de las PYMES encuestadas realizan publicidad, mientras que un 25% de pequeñas y medianas industrias confeccionistas, no realizan ningún tipo de campaña publicitaria. Lo que limita la difusión de los productos que la microempresa ofrece a los mayoristas y consumidores finales.

**¿Cuáles?**

**Tabla N° 26: Medios de comunicación utilizados para publicidad**

MEDIOS.	CANTIDAD	%
Radio.	5	56%
T.V.	2	22%
Prensa	1	11%
Eventos.	1	11%
TOTAL	9	100%

**Fuente:** Microempresarios

**Elaborado por:** Edwin Chilibingua

En lo relativo al uso de la publicidad, las microempresas dan a conocer sus productos, tanto, a los distribuidores mayoristas y minoristas, como, a los consumidores finales de prendas de vestir. Los instrumentos publicitarios, utilizados son bastante básicos; pues, el 56% de empresas confeccionistas señalan usar como medio la Radio, por otro lado el 22% afirman que usualmente usan la TV para dar a conocer sus productos, un 11% están entre la prensa local, y por ultimo un 11% están los eventos como medio para comunicar sus productos en el mercado en que operan.

### **3.6.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS.**

En el aspecto legal el ausentismo en la constitución de sociedades y compañías unipersonales, prima en la mayor parte de la industria textil de la ciudad de Tulcán, por la despreocupación de autoridad que exija la conformación legal para este sector productivo, además los propietarios desconocen su importancia y las ventajas que ofrece la conformación de las mismas.

Los propietarios de las PYMES en su gran mayoría, poseen los permisos necesarios mínimos que se requiere para su funcionamiento, y desarrollo de su actividad correspondiente a la fabricación y comercialización de prendas de vestir.

En cuanto a la parte administrativa 92% de las personas a las que se les aplico la encuesta afirma que el dueño es la persona encargada de realizar la administración y manejo de recursos humanos, lo que coincide con la pregunta N° 5, en la que se puede afirmar que en un alto porcentaje la administración de su PYME se realiza de forma empírica, por lo cual el propietario desconoce cuan viable está siendo su proyecto.

Las empresas no cuentan con un sistema de control de inventarios que le permita programar de una manera adecuada la planeación de la producción, desconocen las ventajas que traería la implementación de este aspecto.

En lo que se refiere a la investigación de mercados un 92% que es casi su totalidad no ha realizado este tipo de actividades, ignoran las bondades de esta estrategia

La gran variedad de productos les permite ofrecer diversidad en el mercado y tener aceptación en el mismo.

No hay un canal definido de distribución, que optimice la distribución y aumente sus ganancias

Algo que rescatar son los valores que todavía se conserva en nuestra gente, aunque una debilidad es la atención al cliente.

Todas las empresas seleccionan el talento humano en base a la experiencia

En cuanto a los incentivos para mejorar la producción del recurso humano hay diversidad de estrategias, pero priman las que imponen infracción ante una falta.

Las empresas textiles en su mayoría, no realizan capacitación a sus empleados, lo que deja ver la poca especialización en las labores de producción. Además las empresas cuentan con recursos muy limitados.

El 75% de las microempresas no utilizan el internet como medio para buscar nuevos proveedores, y apenas un 25% de los gerentes de las mismas optan por buscar nuevos proveedores por medio de la red. Pero hacen publicidad en los medios de comunicación locales

La mayoría de las empresas textiles no sobrepasan de los 10 empleados, confiriéndoles la calidad de empresas artesanales con bajo nivel de tecnología.

Para su financiamiento utilizan el apalancamiento, ofrecido por las cooperativas de ahorro y crédito, en sus actividades comerciales. Una minoría no hace uso de este recurso por los requisitos legales que exige esto.

La contratación de un profesional que posee un título de educación superior, en el área administrativa es muy poca, debido al tamaño de las microempresas y los recursos económicos con la que cuenta las mismas.

### **3.6.3. ANALISIS FODA**

#### **FORTALEZAS**

1. Las empresas textiles de Tulcán tiene un tiempo mayor a los cinco años de creación.
2. Las empresas en su totalidad cumplen las disposiciones y permisos para su funcionamiento.
3. La mercadería de calidad, precios accesibles, garantía de fábrica gracias a la capacidad de negociación con propietarios y proveedores de materia prima. Hace una ventaja comparativa frente a la competencia internacional
4. Variedad de productos, con el mantenimiento de un servicio y atención al cliente personalizado, es un factor de fidelización del cliente

#### **OPORTUNIDADES**

1. Implementar un manual de funciones y procedimientos que permita conocer a tiempo la situación de la empresa, y tomar decisiones efectivas en la gestión administrativa y de recursos humanos en las empresas textiles de Tulcán.
2. El conocimiento del mercado, productos, clientes, servirá de base para crear servicios adicionales, que permitan competir en el mercado y lograr la fidelidad de los clientes.
3. Aprovechar el reconocimiento, de la responsabilidad de las empresas textiles de la ciudad, para convenir acuerdos para la distribución y comercialización con nuestro mercado objetivo.
4. Comercio fronterizo con gran acogida del sur colombiano en la ciudad de Tulcán.

#### **DEBILIDADES**

1. Administración informal
2. La mayoría de empresas, no optan por constituirse con una sociedad si es el caso, o por lo menos como una empresa unipersonal de responsabilidad limitada que la ley de compañías lo permite.

3. Escasa capacidad de promoción y publicidad
4. La mayoría de las empresas textiles, no cuenta con procesos de manejo administrativo y recursos humanos.
5. Se mantienen sistemas de control ineficaces por la ausencia de conocimientos de cómo realizar estos controles.
6. La rentabilidad de la empresa no es la esperada, se mantienen procesos empíricos en órdenes de producción.

### **AMENAZAS**

1. Empresas textiles internacionales más competitivas.
2. Buena organización por parte de otras empresas.
3. Productos de importación a bajos precios.
4. Planes de distribución y crédito favorables por parte de empresas internacionales.
5. Publicidad novedosa desleal por ausencia de acuerdos y organización de asociación de textileros en la provincia.
6. Escaso conocimiento del producto por parte del mercado potencial.

### **ESTRATEGIAS DE CRUCE**

**Tabla N° 27:** Estrategias de cruce

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	FO	DO
<b>AMENAZAS</b>	FA	DA

Elaborado por: Edwin Chilibingua

### **ESTRATEGIA FO**

- Implementar un sistema de control administrativo y de desempeño.
- Diversificación del producto y almacenamiento en bodegas, custodiando y procurando que estos ingresen en buenas condiciones, llevando un riguroso sistema de producción y salidas para determinar índices de rotación de inventarios

- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados.
- Establecer estrategias para la realización de convenios con empresas privadas y públicas para ejecutar proyectos de capacitación a niveles ejecutivo, administrativo y operativo.

### **ESTRATEGIA FA**

- Fortalecer la lealtad y valores hacia las empresas textiles de la ciudad, mediante un plan de difusión – promoción de la empresa.
- Diseñar un manual de funciones, con la coparticipación de representantes de los empleados y colaboradores.
- Mantener las obligaciones y los derechos que debe tener cada uno de los empleados y de los propietarios.
- Competir con ventajas de calidad en el producto y atención al cliente ante otras empresas textiles del mercado

### **ESTRATEGIA DO**

- Implantar un manual de gestión administrativo que operativise los procesos de gestión empresarial.
- Elaborar un manual de funciones, que permita obtener una organización en la delegación de funciones para que cada empleado tenga claramente definido sus funciones dentro de la empresa.
- Establecer un plan de difusión y publicidad con la utilización de elementos de diseño gráfico.
- Implementar una página web para que proveedores y clientes interactúen con la empresa.

### **ESTRATEGIA DA**

- Mejorar las técnicas de procesos internos de manejo administrativo y recursos humanos, para mantener procesos de excelencia en la calidad de servicios al cliente interno y externo.
- Invertir en publicidad para dar a conocer los productos que ofrece la empresa y así incrementar las ventas

### **3.6.3. VALIDACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.**

La estructuración adecuada de una PYMES, ayuda de manera significativa a reducir y optimizar los problemas administrativos y posibles desviaciones financieras, que sin un modelo de gestión administrativo adecuado, pueden llegar a afectar la situación empresarial y financiera de cualquier empresa.

La gestión en si a nivel empresarial consiste en brindar un soporte tanto en la parte administrativa, del talento humano y la parte financiera de una pequeña y mediana empresa, a fin de lograr resultados óptimos y con una gran ventaja competitiva, revelada en su crecimiento y desarrollo en el mercado.

Propósito de este documento es dar un soporte en la planificación y control de las actividades empresariales, para lo cual en la parte administrativa se ha diseñado la estructuración formal de la empresa, para el talento humano se crean los manuales de funciones para cada área y cargo, con lo cual se pretende dar a conocer a los trabajadores que actividades específicas deben realizar cada uno de ellos, el mismo que perite, reducir actividades repetitivas, minimizar el tiempo ocio por áreas en la industria textil, optimizando el rendimiento del talento humano.

En la parte contable y financiera de la empresa llevar una contabilidad por órdenes de producción, con el fin de conocer el costo real de producción de sus productos y las utilidades obtenidas, consecuentemente también se tiene un control de los inventarios de materia prima, de producción en proceso y el inventario de productos terminados, además llevar una contabilidad de costos nos ayudará obtener información útil para la toma de decisiones, como por ejemplo conocer en qué etapa productiva se tienen

mayores costos o cual es el nivel de desperdicio existente en la fábrica, empleando además mecanismos de control que permiten incentivar el logro de objetivos empresariales, esto hace más eficiente y funcional la gestión administrativa de un PYME.

Esta idea a defender es factible ya que permitirá a confecciones Yolita optimizar sus recursos empresariales, mejorando su participación en el mercado en la zona fronteriza. Al formular e implementar el sistema de gestión administrativa, el negocio en mención, tiene mayores oportunidades de crecimiento en el mercado que se desarrolla en comparación a otras empresas competidoras, generando de esta manera mayores utilidades para la misma.

La creación de manuales de funciones para cada área y cargo, optimiza el rendimiento del talento humano, al igual que, mecanismos de control que permiten incentivar el logro de objetivos empresariales, esto hace más eficiente y funcional la estructura organizativa.

Todo esto permite tomar las decisiones más acertadas para enfrentarse a los cambios constantes del mercado, y por ende a la competencia que existe en el mismo, en la actualidad la adopción de sistemas de gestión administrativa, se ha vuelto indispensable, porque es un factor de suma importancia para que una empresa funcione aprovechando al máximo su talento humano, financiero y administrativo, mejorando su imagen corporativa frente a la competencia y el cliente

En síntesis, la idea formulada es importante porque estructuraliza las funciones organizacionales, adjudicando responsabilidades y autoridades, como también promueve el trabajo en equipo y los valores en la empresa.

## **IV.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **4.1. CONCLUSIONES.**

- Las PYMES del sector textil de la Ciudad de Tulcán no han desarrollado acciones que les permita posicionarse, desarrollarse y optimizar recursos empresariales, debido a que los propietarios y quienes están al frente de estos negocios, son personas que no tienen una preparación adecuada para manejar estos negocios, realizando sus actividades de forma empírica.
- Al no tener el conocimiento profesional en administración, por parte de las personas quienes están al frente no existen manuales de funciones y procedimientos, mecanismos para contratar un personal idóneo para el cargo, tampoco existe una planificación administrativa de la empresa, escasos métodos de control tanto en la parte de talento humano, y así como en la parte financiera de las PYMES.
- Las PYMES de la ciudad de Tulcán, tratan de sobresalir y crecer en este mercado a pesar de las adversidades de no contar con un profesional con conocimientos administrativos al frente de la misma, compitiendo en el entorno local en donde las pequeñas empresas no son tan exigentes, lo que no sucede con los clientes que cada día buscan productos de calidad y bajos precios.
- Son pocas las empresas textiles que han logrado mantenerse a nivel de la ciudad de Tulcán, otras han experimentado crisis por la ausencia de estrategias enfocadas a lograr mejor desarrollo productivo y competitivo, la falta de una publicidad en los medios de comunicación sean estos escrita, radial o televisiva.
- Las pequeñas empresas textiles de Tulcán, en su mayor parte son empresas unipersonales, con una característica organizacional de tipo familiar; los empresarios realizan la producción prendas de vestir con un promedio de tiempo mayor a cinco años en su mayoría, tiempo en

el cual los propietarios han manejado de forma empírica y de acuerdo a su conveniencia.

- Las políticas actuales del gobierno central son de promoción, de ayuda y de apoyo a la producción nacional con el lema “primero lo nuestro”, oportunidad que no se aprovecha en el sector textil, no cuentan con un asesoramiento oportuno, eficiente y profesional sobre las estrategias de gestión administrativa y operativa que favorezca al cumplimiento de los objetivos y misión empresarial.
- En el proceso administrativo y financiero de las empresas no se han dinamizado procesos de manejo de talento humano, no se cuenta con un sistema de control en las áreas administrativa y financiera de las empresas, lo que ocasionan prácticas permanentes sin optimizar recursos, ocasionando una incertidumbre sobre las utilidades o pérdidas que las mismas pueden generar.
- No existe una preparación continua por competencias de los trabajadores textiles por parte de las mismas empresas, además las PYMES no pertenecen a la cámara de comercio de la ciudad de Tulcán, y no se han afiliado a gremios o conformado asociaciones para alcanzar beneficios corporativos en común, privándolas de contar con propuestas para la implementación de un modelo de gestión administrativa, que promueva eficiencia y eficacia en los procesos de gestión empresarial.

## 4.2. RECOMENDACIONES.

- Es primordial que propietarios de las PYMES del sector textil de la ciudad de Tulcán, cambien su visión sobre las empresas de hoy y aspiren llegar a ser empresarios con una visión emprendedora y futurista, generando nuevas formas de sacar adelante a sus negocios, empezando a capacitarse y formarse en su área laboral, conociendo mecanismos que contribuirán a tener un mejor control de su empresa.
- Es necesario contar con personas con conocimientos académicos en administración para diseñar políticas, manuales de funciones y procedimientos, planes para mejorar y optimizar recursos llegando a ser más eficientes en las diferentes áreas, mejorando el rendimiento e incrementado los ingresos para la empresa.
- Es necesario que los propietarios de las PYMES del sector textil empiecen por cambiar su perspectiva empresarial, optando por contratar profesionales con conocimientos administrativos, quienes manejen nuevos mecanismos de gestión empresarial y planteen nuevas estrategias para llegar a competir a nivel nacional, con productos de calidad y a precios de acuerdo al competencia.
- La publicidad es uno de los mecanismos más utilizados para llegar a los consumidores, por lo cual se debe poner en práctica la utilización de estos medios de comunicación de acuerdo a las posibilidades de cada empresa, con esto se mejoraran las ventas e incremento de las utilidades.
- Las empresas textiles deben establecer un compromiso empresarial (técnico-productivo y comercial) entre empresas textiles a fin de lograr la conformación de un solo núcleo que permita contrarrestar y estar preparados ante posibles cambios comerciales, tomando como referencia la experiencia de su permanencia en el mercado.
- El gobierno central en coordinación con los Ministerios de Industrias, Relaciones Exteriores, Cámaras de Comercio y Asociaciones de

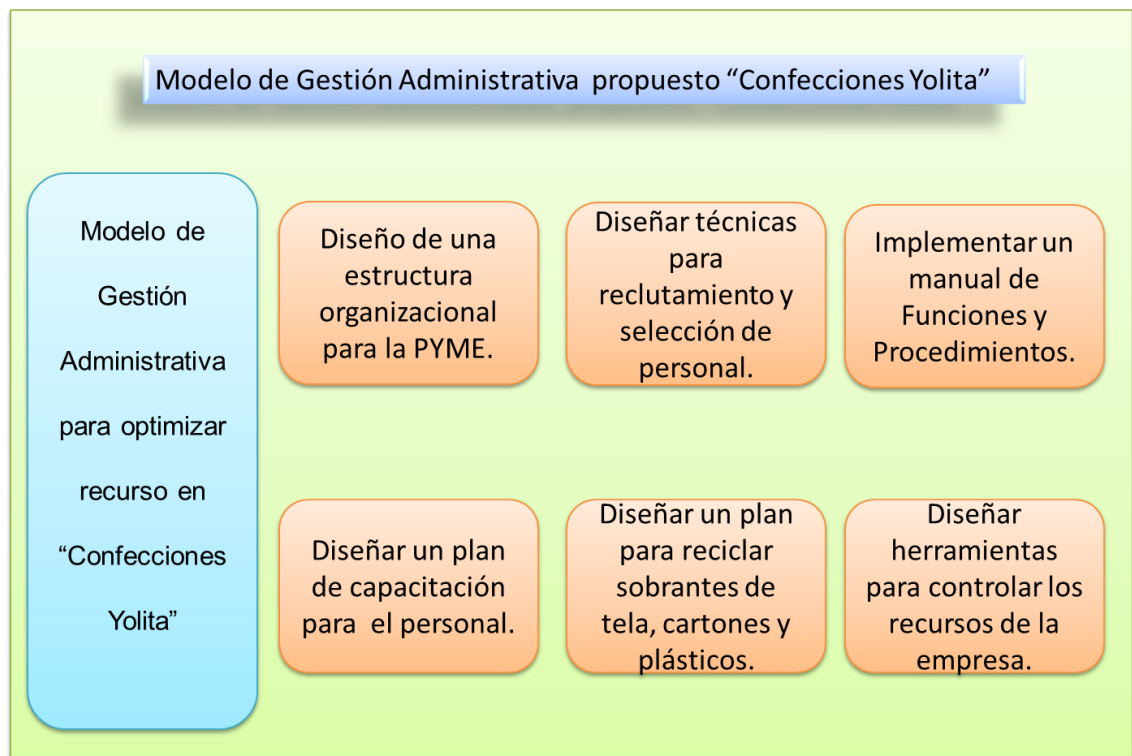
Pequeñas y Medianas empresas textiles, deben establecer políticas adecuadas para la libre importación, cero aranceles, de maquinaria y equipo textil, a fin de disminuir los costos de producción y entrar a competir con las grandes empresas a nivel del mercado local.

- Los empresarios deben demandar de la Cámara de Comercio, el diseño y ejecución de proyectos con la participación conjunta de empresarios, para aprovechar el impulso promocional de “primero lo nuestro”, mediante el impulso a la innovación y cambio empresarial, con un enfoque de competitividad no sólo a nivel interno, sino haciendo conocer nuestros productos a nivel internacional con la creación de convenios comerciales con otros países.
- Es importante que se implemente un sistema de difusión y comunicación interna en la empresa; con la finalidad de que tanto empleados como propietarios de las PYMES estén enterados de aspectos importantes sobre políticas objetivos organizacionales, tareas, valores entre otras para mejorar el rendimiento y no tener horas perdidas optimizando recursos productivos y administrativos.
- La propuesta de implementación de un modelo de gestión administrativa en la empresa Confecciones Yolita, constituye un modelo a ser ejecutado para beneficiar a las empresas textiles de Tulcán, para tener claros los procesos en el cumplimiento de roles y funciones que cada trabajador debe tener; con la firme convicción de que se mejoraran los procesos productivos y administrativos, optimizando recurso empresariales y mejorando su competitividad.

## CAPITULO V.PROPUESTA.

### 5.1. TÍTULO.

Diseño de un sistema de Gestión Administrativa en Confecciones Yolita, que permita optimizar sus recursos empresariales.



### 5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

#### 5.2.1. HISTORIA

El pequeño negocio empezó, cuando ante el fin de generar recursos para la familia, el Sr. José E Taipe Chiliquinga tiene la idea de emprender un negocio propio familiar, el cual consistía en la confección de pantalones de tela, solo para hombres en todas las tallas, los mismos que únicamente se comercializaban en la ciudad de Latacunga. Esta actividad se dio inicio en base a la experiencia y conocimientos que poseía de su anterior trabajo, donde laboraba como jefe de producción de pantalones de tela, lo que le permitió instalar su propio negocio y emprender sus actividades de confección y comercialización.

Actualmente el producto se vende al por mayor en los mercados de: Tulcán, Ibarra, Otavalo, Cayambe, Tumbaco, Pifo, y Sangolquí donde los volúmenes de demanda han ido creciendo constantemente y razón por la cual se han constituido como clientes potenciales para la empresa.

Hoy en día la empresa cuenta con su planta de producción principal en la ciudad de Tulcán en donde se realiza el trazado, corte, y el cocido con todos los terminados del pantalón, una cantidad de mil trescientas unidades de pantalones cortados son confeccionados a la semana mediante el proceso de producción en cadena, en sí cuenta con 19 empleados que son en base a un reclutamiento externo; la mayoría de las actividades lo realizan los miembros de la familia quienes con su experiencia y las ganas de superación han sabido sacar el negocio adelante y mantenerlo estable.

Básicamente en la ciudad de Tulcán al pertenecer a un sector fronterizo los principales clientes del producto son las personas del vecino país de Colombia quienes se encuentran satisfechos por los diseños, la calidad, la variedad y los precios accesibles que como empresa les ofrece en relación a la competencia.

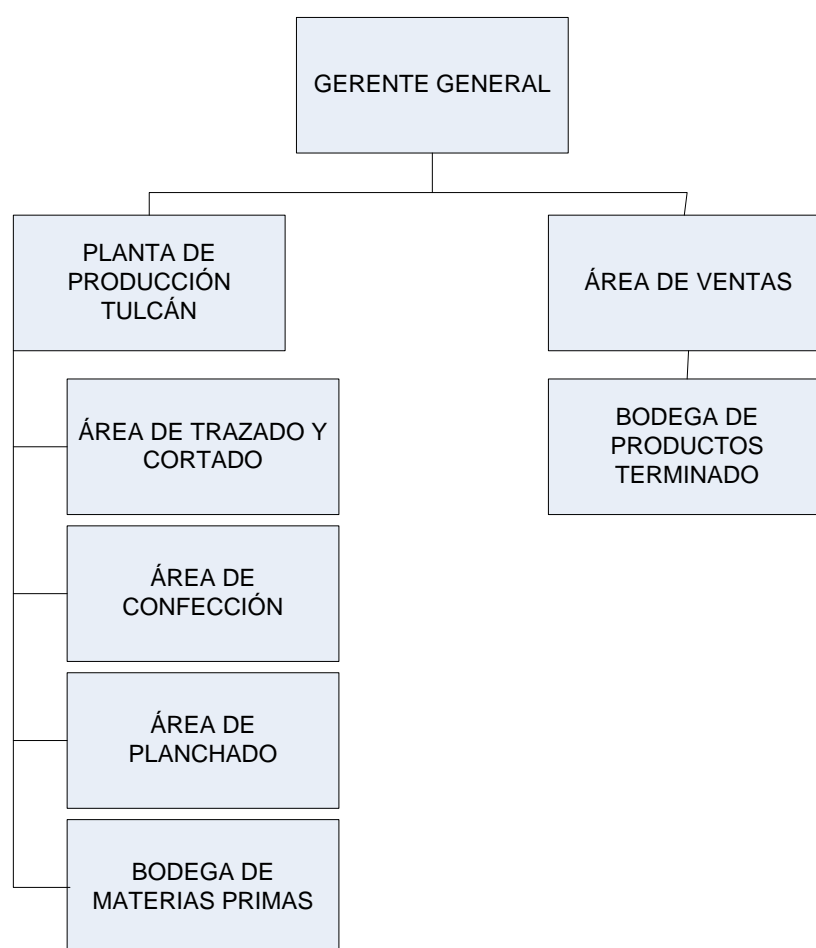
La empresa tiene una permanencia en el mercado local de 10 años, los mismo en los que se ha demostrado transparencia, eficiencia, eficacia y calidad en los productos para sus clientes.

### **5.2.2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

La microempresa confecciones “Yolita” en la actualidad no cuenta con una estructura administrativa adecuada, todas las actividades que desarrollan lo hacen de forma empírica, las mismas que están dirigidas por el Sr: José Taipe y al mismo tiempo colaboran dos de sus hijos, la fuerza laboral que actualmente ha ido creciendo no está debidamente organizada ni tampoco dirigida, la materia prima que se adquiere de igual forma no se tiene un control con herramientas contables apropiados.

Hoy en día la parte contable y financiera de la empresa lo lleva de forma manual, por lo que no se sabe a ciencia cierta, cuanto es la verdadera rentabilidad por cada unidad producida y por lote de pantalones.

El organigrama que en la actualidad se maneja está conformado de la siguiente manera, el mismo que sirve solo para identificar a breves rasgos como distribuir a los trabajadores.



**Gráfico N° 22:** Organigrama Actual  
**Elaborado por:** Edwin Chilibingua

Luego de haber realizado la investigación y su respectivo análisis en las microempresas de confección Textil de la Ciudad de Tulcán Provincia del Carchi, se concluye diciendo que toda entidad que realiza actividad productiva, para lograr sus objetivos requiere de una integral y adecuada organización, así como también de una adecuada gestión administrativa, por

lo que se ha tomado en cuenta los conceptos y criterios descritos en el marco teórico, para lo cual se da a conocer la siguiente Propuesta “Diseñar un sistema de Gestión Administrativa en Confecciones Yolita, que permita optimizar sus recursos empresariales. ” para la solución de los problemas especificados en el capítulo I.

La finalidad de este Modelo es proporcionar lineamiento y criterios que sirvan de guía orientada a mejorar la organización administrativamente, los mismos que contendrán un lenguaje posible de comprender para que sean aprovechados al máximo por el usuario.

El desarrollo de este Modelo constituye una herramienta normativa que garantiza alcanzar niveles de calidad tanto administrativa como productivamente, que cuenten con procedimientos y sistemas de información bien definidos donde se establezcan en forma clara y concisa las actividades a realizar y la documentación que se requiere manejar.

### **5.3. JUSTIFICACIÓN.**

“Confecciones Yolita” adopta el Sistema de Gestión Administrativa, como un sistema que servirá de apoyo a las actividades que se realizan durante todo el proceso de producción y comercialización hasta que la prenda de vestir es adquirida por el cliente, para lo cual se debe diseñar estrategias organizacionales que permitan controlar y optimizar cada proceso, con lo cual se quiere mejorar la calidad de los productos, brindar un mejor servicio al cliente, aumentar los resultados de rentabilidad e incrementar la productividad para la empresa, con el propósito de que sus recursos sean utilizados eficientemente dentro y fuera de esta microempresa.

Este manual de funciones y competencias es de gran importancia para la empresa, por lo que constituye en una herramienta administrativa imprescindible para el desarrollo de una cultura organizacional para todos los miembros que integran una organización, empezando desde los niveles superiores hasta el nivel operativo, el mismo que se enfocara y estará basada en los valores, principios y comportamientos éticos de los

trabajadores, con lo cual se quiere conseguir un trabajo en equipo eficiente y por ende cumplir con los objetivos de la empresa.

### **5.3.1. ALCANCE.**

En este documento se describen los requerimientos y atribuciones que todo el equipo de trabajo de “Confecciones Yolita” debe cumplir para desarrollar sus actividades, así como también se encuentran detalladas las funciones generales y específicas en cada uno de los departamentos y niveles jerárquicos, en si lo que se quiere lograr mediante este manual es tener mayor comprensión de la estructura orgánica de la empresa así como las funciones en los distintos niveles, permitiendo a que cada trabajador conozca bajo qué condiciones y parámetros van a desarrollar sus actividades encomendadas, cumpliendo con responsabilidad y dedicación.

## **5.4. OBJETIVOS.**

### **5.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un sistema de Gestión Administrativa en Confecciones Yolita que permita optimizar sus recursos empresariales.

### **5.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Aportar con una herramienta administrativa que permitan a la PYME confecciones Yolita, gestionar el talento humano en términos de calidad y autocontrol.
- Diseñar actividades para que todas las aéreas de la empresa cuenten con funciones y responsabilidades que deben cumplir las personas para desempeñar sus cargos, cumpliendo así con los objetivos empresariales planteados.
- Facilitar el control de cada área de trabajo por parte de los trabajadores.
- Integrar al personal tanto administrativo como operativo del taller encargados del control

- Dar a conocer las funciones, conocimientos, nivel académico, experiencia y competencias que debe poseer cada trabajador que forme parte de la empresa.
- Encaminar a cada trabajador para que conozca cuales son las funciones y actividades, que va a cumplir dentro de su área de trabajo o departamento
- Generar mayor eficiencia y desempeño en los trabajadores en cada una de sus actividades.

## **5.5. FUNDAMENTACIÓN.**

### **5.5.1. PROPUESTA**

Así como la modificación de la conducta organizacional, la administración por Objetivos (APO) también está dirigida al cambio organizacional mediante el cambio de la conducta específica de los individuos.

Los pasos para implementar en nuestra empresa la APO son los siguientes:

1. Formulación de objetivos organizacionales para lograr: En esta primera fase, se escogen los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y de prioridad de cada uno se establece una jerarquía de objetivos.
2. Identificación del proceso de planeación (misión, visión y valores).
3. Organización de la empresa por áreas (creación de organigramas propuestos) y comparar con el diagrama actual
4. Jerarquizar las áreas para que cada jefe o gerente identifique las áreas principales en las que deben de trabajar los subordinados.
5. Departamentalizar áreas y elaborar descripción de puestos para documentar el proceso y funciones de cada uno de los integrantes en la organización.
6. Creación de objetivos por área
7. Creación de indicadores para los objetivos señalados.
8. Elaboración de un manual de procedimientos que pretenda una administración formal, y permita el seguimiento en caso de que haya un nuevo integrante dentro de la organización.

La propuesta de este proyecto es diseñar un modelo de gestión administrativa para optimizar los recursos materiales, administrativo, financiero y de igual forma al talento humano, con que cuenta la empresa.

Así mismo este proyecto servirá de base para que todas las empresas del sector textil de la ciudad de Tulcán puedan implementarlo con el fin de optimizar los recursos con los que cuentan, y de este modo tener una empresa estructurada adecuada para ser competitivos en el mercado global.

#### **5.5.1.1. Definición de la empresa**

La empresa “Confecciones Yolita” es un negocio de larga trayectoria en el mercado, que se dedica a la producción y comercialización de pantalones de tela para caballeros y niños al por mayor y menor, además la confección de pantalones para colegios e instituciones.

Sus productos son ofertados en las ciudades de Tulcán, Otavalo, Cayambe Ibarra, entre otros, pero principalmente estos productos son adquiridos por la gente colombiana, que debido a la situación fronteriza que viven estos dos países permiten que generen comercio mutuo.

Esta empresa en la actualidad no cuenta con una misión y visión debidamente formalizada, por lo que se sugiere aplicar las siguientes:

#### **5.5.1.2. Misión**

“La misión del negocio es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. Es el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales y, sobre todo, para diseñar estructuras administrativas” (Fred, 2006, p. 94)

*Confeccionar pantalones de alta costura, siempre pensando y trabajando con un espíritu de servicio; brindando el más alto grado de satisfacción a nuestros clientes, con un producto garantizando en el mercado.*

### **5.5.1.3. Visión**

Ser la empresa líder en la confección de pantalones de tela y uniformes, para caballeros y niños, a nivel de la Provincia del Carchi y toda la zona Norte del País, utilizando maquinaria y tecnología de excelente calidad.

### **5.5.1.4. Principios corporativos**

En toda empresa sean estas pequeñas, medianas o grandes empresas siempre es necesario orientar la atención en aquellos valores y principios corporativos que permiten regular en si la conducta y su vivencia de las personas dentro de cualquier organización, por lo que se ha considerado propicio para la Empresa Confecciones Yolita como modelo los siguientes principios y valores.

**Seriedad:** Mantener un ambiente en el cual la información sobre condiciones existentes de los productos sea verídica, con el fin de mantener al cliente satisfecho y seguro del producto, que va adquirir como también efectuar de forma clara todas las transacciones comerciales que realicen con la empresa.

**Satisfacción de clientes y Proveedores:** brindar un producto de calidad a nuestros clientes para que no existan reclamos o devoluciones, así como también ser oportunos en los pagos pendientes con los proveedores.

**Satisfacción de empleados:** Los pilares más principales para la empresa es el personal que labora, por lo cual Confecciones Yolita busca que todos los trabajadores se desenvuelvan en un ambiente armónico, para que se sientan satisfechos en sus actividades laborales, mediante el pago justo y cumpliendo con todos los beneficios de ley.

**Trabajo en equipo:** Es necesario que los trabajadores practiquen este principio dentro de la PYME, realizando sus actividades de forma conjunta apoyándose entre sí, y trabajando siempre buscando alcanzar objetivos comunes y empresariales.

**Servicio al cliente:** Atender de manera oportuna e inmediata las quejas y sugerencias de nuestros clientes, propiciando una relación continua y permanente, con la finalidad de fidelizar a nuestros compradores con nuestro servicio al cliente.

**Valores corporativos:** Para Confecciones Yolita, es muy importante y necesario contar con personal que practiquen valores como.

**Responsabilidad:** Cumplir con oportunidad, calidad y actitud positiva las funciones y obligaciones asignadas. Actuar de acuerdo con los principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa.

**Transparencia:** Tener una comunicación clara, franca y oportuna de eventos que impliquen el no cumplimiento de normas, acuerdos y otras condiciones establecidos que puedan generar riesgos o mal interpretaciones entre la empresa y el cliente, con el fin de no acabar con las buenas relaciones entre los mismos.

**Honestidad:** Creemos en ella firmemente como en un principio de acción que no es negociable y lo reflejamos al tener congruencia entre lo que pensamos, hacemos y decimos.

**Comunicación:** Establecer un buen dialogo con el personal que conforma la empresa, con el objetivo de mejorar sus relaciones laborales y mejorar el desempeño de sus actividades, así como también lograr una buena comunicación con nuestros clientes atendiendo y cumpliendo sus necesidades y requerimientos.

**Puntualidad:** Sabemos que el tiempo de nuestros clientes es lo más valioso, por lo cual nuestra consigna es que cada trabajo sea entregado oportunamente y sin contratiempo, lo que permitirá a la empresa ahorrar recursos económicos generados por contratos incumplidos.

**Políticas Institucionales:** La empresa Confecciones Yolita debe proporcionar los mecanismos administrativos, estratégicos, logísticos y financieros que permitan cumplir con eficiencia y eficacia sus actividades y alcanzar objetivos establecidos.

Por lo que es necesario definir políticas bajo los cuales se lleven a cabo las relaciones comerciales con los proveedores y clientes, estableciendo un estilo de gestión administrativa que garantice el desarrollo de las relaciones comerciales, así como también las actividades productivas.

Los principios y políticas empresariales, son decisiones corporativas e institucionales, mediante las cuales se establecen normas de actuación para que quienes laboren en la empresa lo apliquen y trabajen con esta orientación, y se lleve a cabo la gestión de todos los niveles de la empresa de acorde a lo establecido, en el caso de los competidores se realizara un competencia sana y leal sin perjudicarse a sí misma ni a los demás competidores.

Los valores que se plantean en cada nivel de la PYME confecciones Yolita, se encuentran distribuidos de la siguiente manera.

**Nivel Institucional.**

- Toma de decisiones:
- Liderazgo

**Nivel Intermedio.**

- Trabajo en equipo.
- Desarrollo personal.
- Formulaciones de estrategias para la producción.

**Nivel Operativo.**

- Producción Eficiente.

#### **5.5.1.5. Base Legal**

La base legal en la cual confecciones Yolita se ampara es la ley de Compañías y el Código de Comercio, mediante la constitución de una Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada, estructura jurídica creada por ley 2005-27 que fue publicada en el registro oficial N° 196 del 26 de enero de 2006, en la que busca a los microempresarios institucionalizar su actividad comercial o productiva a través de una figura jurídica sin necesidad de asociarse más personas.

Por lo que este hecho constituye la ventaja más grande de las empresas unipersonales, pues esta figura permite al gerente propietario o a quien interviene en este negocio, a no ver amenazado su proyecto por deudas extrañas, además El empresario individual tendrá a su alcance el elemento jurídico, necesario para tener acceso a las fuentes de crédito y financiamiento, tales como bancos y compañías financieras.

Para lo cual es indispensable cumplir con los respectivos requisitos que exige la conformación de una compañía siendo la siguiente.

De la nacionalidad y Domicilio. La ley de empresas unipersonales de responsabilidad limitada, señala que toda empresa que se constituyere bajo esta denominación en el Ecuador, tendrán una denominación de nacionalidad ecuatoriana, pudiendo operar en cualquier lugar de nuestro territorio.

La denominación, toda empresa unipersonal de responsabilidad está regulado en el art. 8 de la ley que las regula, aclarando que deberá ser designada con una especificación que la identifique como tal, siendo esta las siglas EURL, tomando en cuenta, además que debe constar el nombre o por lo menos las iniciales del gerente propietario, por ejemplo, E.P. Confeccione Yolita. EURL.

Para especificar el plazo en la cual la empresa estará constituida, se lo hará de manera clara en el acto constitutivo, para lo cual el Art. 19 de empresas Unipersonales de responsabilidad limitada, establece que toda EURL deberá

constituirse por un plazo determinado, el mismo que puede prolongarse o disolverse de conformidad con esta ley.

El capital empresarial que se fija para la constitución de esta empresa no podrá ser inferior al producto de la multiplicación de la remuneración básica mínima unificada del trabajador en general (Banco central del Ecuador 318\$), por diez, siendo para este caso el valor de  $318 \times 10 = 3180$ .

Para el caso de la administración y representación legal, de la empresa de unipersonal de responsabilidad limitada estará a cargo del gerente propietario quien a su vez será el presentante legal.

En el aspecto contable y de los resultados económicos el Art. 46.- menciona que la empresa unipersonal de responsabilidad limitada, deberá llevar su contabilidad de conformidad con la ley y reglamentos respectivos en la forma que más se adecue al giro de su negocio.

Los trámites pertinentes de constitución de la empresa es, la declaración del gerente propietario mediante escritura pública, para lo cual se hace necesario que tenga la aprobación del juez d lo Civil, posteriormente este acto constitutivo es inscrito en el Registro Mercantil del domicilio principal de la empresa, y como se manifiesta en el Art. Este hecho constituye el principio de existencia de la empresa.

Por último se señala que el aumento de capital en la empresa unipersonal de responsabilidad limitada, no se incrementan cargas tributarias, municipal, fiscal ni especial, esta tipo de empresas tienen las mismas obligaciones como cualquier otra empresa o sociedades reguladas por la ley de compañías, deberá tener el registro único de contribuyentes (RUC), permisos municipales, bomberos, y realizar el pago de los impuestos a los cuales la empresa está sujeta.

#### **5.5.1.6. Logotipo**

El principal logo que representa a sus productos, y con el que se identifica con sus clientes en el mercado, es el mismo nombre de la empresa, como se observa en esta imagen.



**Gráfico N° 23:** Logotipo de la empresa.  
**Elaborado por:** Edwin Chilibingua

Los colores de este logo con el que Yolita confecciones se identifica en el mercado, está conformado por dos colores muy resaltadas y que a su vez pretende transmitir este significado.

**Azul.-** por medio del uso de este color se transmite seguridad y confianza de su producto, para con los clientes.

**Verde.-** este color representa que esta PYME está creciendo en el mercado, además significa que es responsable con el medio ambiente, esto lo realiza reciclando los desperdicios de materiales como plásticos, cartones y telas para que sean reutilizados en un nuevo producto.

La forma de este logo lo contempla el primer nombre de la hija del propietario, la palabra confecciones se tomada en cuenta ya que empezó a confeccionar pantalones solo por unidades pedidas.

#### **5.5.1.7. Slogan**

El lema con el que se identificara a la empresa y sus productos con los clientes y sus consumidores en el entorno es:

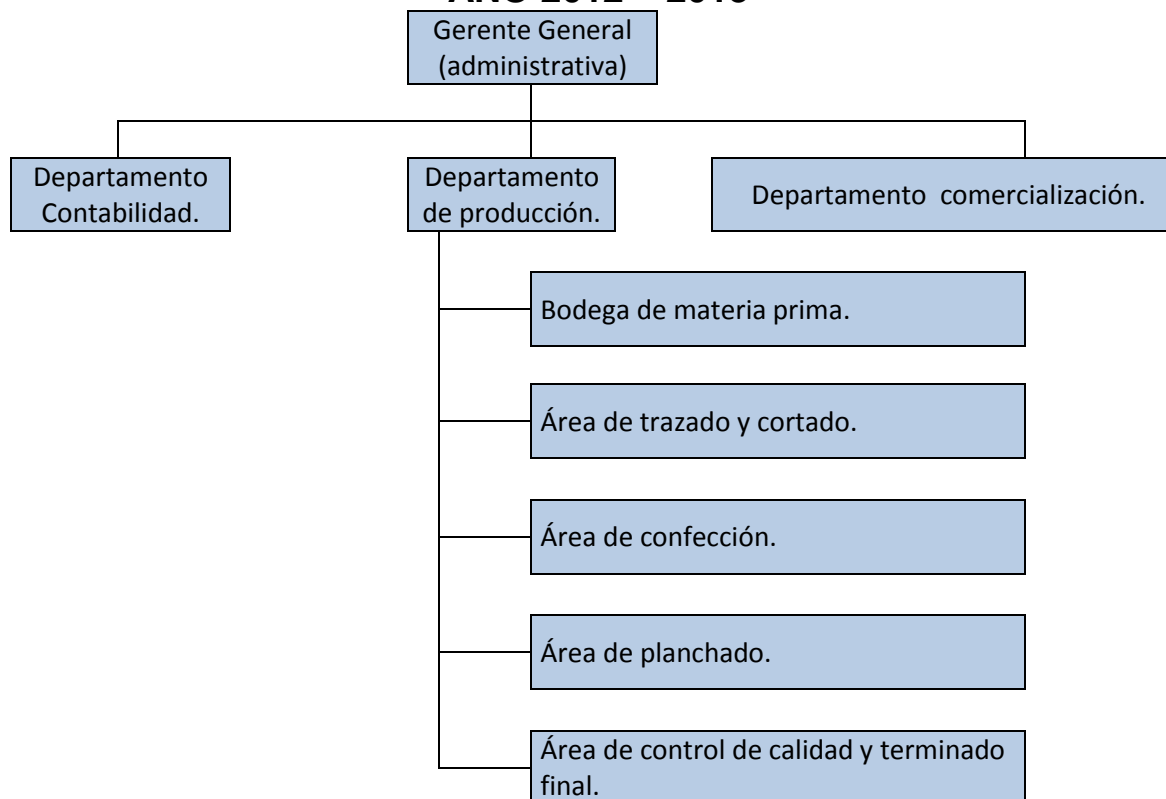
“Viste bien, viste con calidad”

Este lema quiere comunicar básicamente tomando dos aspectos que son los más apropiados para la empresa, en primer lugar “Viste bien”, esto expresa la formalidad que proporciona el pantalón de tela al vestir con este producto, mientras la segunda expectativa “viste con calidad”, pone en manifiesto que nuestro producto es de calidad, proporcionando confianza y seguridad al momento de comprar el pantalón.

### 5.5.1.7. Organigrama

## EMPRESA “CONFECCIONES YOLITA” ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

**AÑO 2012 – 2013**



**Gráfico N° 24:** Organigrama Propuesto  
Elaborado por: Edwin Chilibingua

Con el nuevo organigrama, se busca la manera más adecuada para que confecciones Yolita quede estructurada de forma correcta, y que esté acorde a las necesidades y capacidad que tiene la misma, ubicando a las personas y trabajadores más idóneos, para cada cargo específico.

#### 5.5.1.7.1. Distribución de departamentos

##### Nivel Institucional.

- Gerencia General

##### Nivel Funcional (Intermedio).

- Dpto. de Producción.
- Dpto. de Bodega y Comercialización.
- Dpto. de contabilidad.

##### Nivel Operativo

- Bodega de Materias Primas.
- Área de trazado y cortado.
- Área de confección.
- Área de Planchado.
- Área de Control de Calidad y terminado final.

#### 5.5.1.7.2. Distribución del Personal.

**Tabla N° 28:** Distribución del personal de empresas de producción

NIVELES	HOMBRES	MUJERES	TOTAL TRABAJADORES	TOTAL TRABAJADORES POR NIVEL
<b>Nivel Institucional.</b>				1
Gerencia general.	1		1	
<b>Nivel Intermedio.</b>				3
Dpto. de contabilidad		1	1	
Dpto. de Producción.	1		1	
Dpto. de Bodega y Comercialización.		1	1	

NIVELES	HOMBRES	MUJERES	TOTAL TRABAJADORES	TOTAL TRABAJADORES POR NIVEL
<b>Nivel Operativo.</b>				15
Bodega de Materias Primas.	1		1	
Área de trazado y cortado.	1		1	
Área de confección.	5	5	10	
Área de Planchado.	1	1	2	
Área de Control de Calidad y terminado final.		1	1	
<b>Total Equipo de Trabajo.</b>				19

Elaborado por: Edwin Chilibingua

#### 5.5.1.7.3. Puestos por orden alfabético

- Administración.
- Área de confección.
- Área de Planchado
- Área de trazado y cortado.
- Área de Control de Calidad y terminado final.
- Bodega de Materias Primas.
- Contabilidad.
- Dpto. de Producción.
- Dpto. de Bodega y Comercialización.
- Gerencia General.

#### 5.5.1.8. Proceso de Producción

El proceso de producción de pantalones de tela para caballero en Confecciones Yolita, el sistema de fabricación está compuesto por 6 etapas, las mismas que se puede observar en el siguiente diagrama.

#### 5.5.1.8.1. Proceso de Productivo de Confecciones “Yolita”



**Gráfico N° 25:** Proceso Productivo de Confecciones “Yolita”

**Elaborado por:** Edwin Chilingua

- **Bodega de materia prima:** en la bodega se almacena todos los insumos que son adquiridos en las grandes Fábricas, importadores y distribuidores de la ciudad de Quito y Guayaquil como son: la tela, forro para bolsillo, hilos para coser, hilo para Oberlock, botones, pellón, ganchos, agujas para las maquinas, aceites, cierres, cauchos de pantalón, tallas entre otros implementos, que son de suma importancia mantener en bodega con el fin de estar abastecidos de estos materiales para cuando se requerido en el área de producción.

- **Área de trazado y cortado:** una vez seleccionada la tela, se procede a tender sobre la mesa varios cortes de tela de diferentes colores, para empezar a moldear o emplantillar el diseño del pantalón para hombre en diferentes tallas como son: 28, 30, 32, 34, 36, 38, 40, 42, 44, 46, 48 y 50 con el fin de tener variedad de tamaños y colores.
  - Los pedazos de tela que sobran son recortados y utilizados en las piezas que se necesitan para armar los bolsillos y otras partes del pantalón.
  - Al mismo instante se realiza el corte de los bolsillos posteriores y delanteros en la tela especial para los para los mismos.
  - Con las piezas ya cortadas se procede a pasar por la maquina Oberlok con el fin de evitar que la tela se deshile y se dañen las piezas.
- **Área de confección.-** Se realiza un requerimiento a bodega de los botones, cierres, ganchos, tallas, hilo, pelón, cauchos, de acuerdo a las unidades a producir, tamaño y color de los pantalones.  
 Los trabajadores de esta área se encarga de armar y coser pieza a pieza cada una de las partes del pantalón, mediante un proceso de cadena, utilizando las maquinas rectas dando forma al pantalón, también se colocan las tallas y la marca correspondiente, obteniendo así el producto terminado.
- **Área de Planchado.-** Una vez elaborado la prenda se proceden a planchar, donde ya se da la forma casi terminado del pantalón.
- **Área de Control de Calidad y terminado final.-** se realiza un terminado final de corte de hilos y otros, además se realiza una revisión minuciosa al pantalón, que no tenga ningún desperfecto o mal cosido, caso contrario si se encuentra algún daño, la prenda será retirada del área de producción.
- **Bodega de productos terminados:** una vez terminados los pantalones se procede a almacenar en la bodega, para lo cual se utiliza una estantería adecuada que les permite visualizar y tener de forma ordenada los pantalones y así poder identificar el stock con el cual cuenta la empresa.

- **Proceso Comercialización.-** para llegar con sus productos a los clientes, Confecciones Yolita lo hace mediante el local ubicado en el Centro Comercial Popular de la ciudad, en su punto de fábrica, y además para trasladar sus productos a otras ciudades utiliza el medio de transporte con el que cuenta.

### **5.5.2. Proceso de Reclutamiento y selección del nuevo personal.**

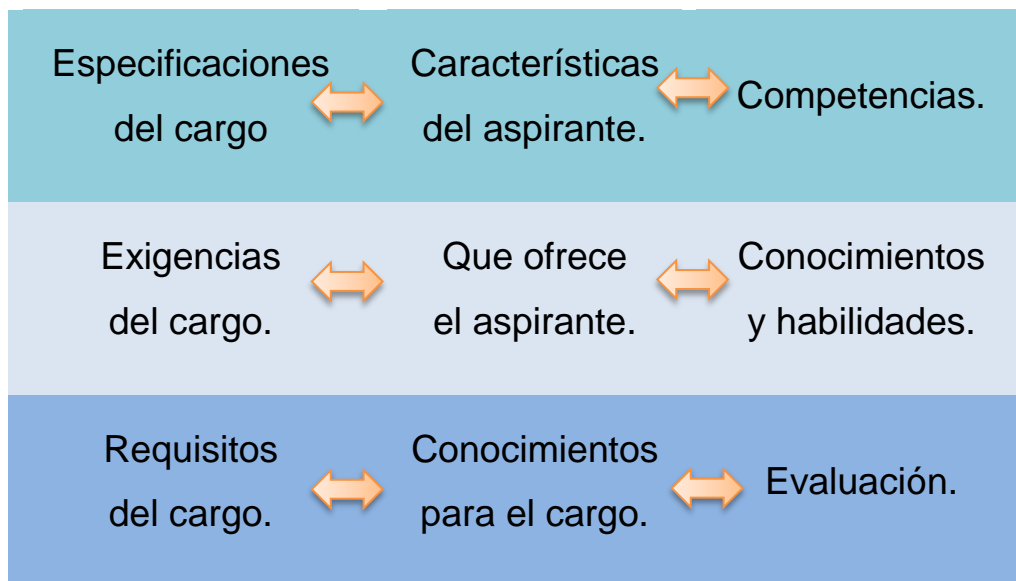
Una vez que la empresa tiene claro qué tipo de puesto de trabajo desea cubrir y los requisitos básicos que debe cumplir el futuro trabajador comienza con la fase de reclutamiento, para ello y para el análisis deberá receptor solicitudes de empleo y hojas de vida, que presenten un panorama más real del aspirante, en este caso el gerente debe establecer criterios de selección en forma ética y objetiva.

**a.- Reclutamiento.-** esta fase consiste en informar sobre la oferta de empleo en la empresa, con la finalidad de conseguir un número considerable de candidatos, los mismos que posteriormente puedan formar parte del proceso de selección, la empresa puede realizar dos tipos de selección, la primera es de forma interna, esto de lo realizar convocando a los mismo trabajadores de la empresa; y la segunda acudiendo a lo exterior esto se da realizando anuncios sean estos escrito o radiales, con el fin de dar a conocer las necesidades de la empresa.

**b.- El proceso de selección.-** este paso tiene como finalidad, encontrar a la persona adecuada para un determinado puesto de trabajo, en este paso se considera que el gerente de confecciones Yolita, las pruebas más apropiadas para el proceso de selección.

En el siguiente grafico se describe los principales criterios de selección, que se propones para que esta PYME seleccione el personal más acorde a sus necesidades.

**Tabla N° 29:** Proceso de selección de personal.



Fuente: Edwin Chilingua.

Estos criterios de selección deberán ser analizados por el gerente propietario, quien será la persona encargada de realizar la evaluación de cada aspirante, para lo cual utilizara las herramientas necesarias que ayudaran a seleccionar al trabajador más idóneo, estas herramientas son:

**Tabla N° 30:** Criterios selección de personal.

Entrevista de selección.	→	Tabla de evaluación.
Pruebas de conocimiento o de capacidad.	→	En función del cargo.
Pruebas psicológicas.	→	Conocimientos habilidades y destrezas.
Pruebas de personalidad.		

Fuente: Edwin Chilingua.

### **5.5.3. Manual de Funciones y Competencias Laborales Empresa “CONFECCIONES YOLITA”**

Un manual de funciones es el documento que contiene la descripción de actividades que se debe seguir en la realización de las funciones de una unidad administrativa o productiva. Además este documento contiene una explicación de los puestos o unidades distribuidas en áreas y departamentos precisando su requerimiento y habilidades que se desea para ser parte y participar en la misma.

La presente guía tiene como fin establecer la distribución de funciones, así como sus competencias ocupacionales correspondientes a cada cargo en su área o departamento. La organización es una función administrativa que permite planificar. Organizar dirigir y controlar todos los procesos de una empresa, además pretende poner en orden todas las actividades que se deberán de cumplir en cada área, evitando duplicidad en sus funciones y dando certeza a los trabajadores de las actividades que deben realizar en su cargo.

El principal objetivo de este manual es informar y controlar el cumplimiento de las operaciones de trabajo, y evitar duplicidad de sus funciones, dando certeza a los trabajadores de las actividades y tareas que deben cumplir en todo el área de Confecciones Yolita.

**Manual de Funciones y Competencias Laborales Empresa**  
**“CONFECIONES YOLITA”**

**5.5.3.1. Gerente general.**

**Tabla N°31: Manual de Funciones para Gerente General**

<b>Datos de Identificación</b>	
<b>Localización.</b>	Gerencia General
<b>Cargo.</b>	Gerente.
<b>Nivel de reporte inmediato</b>	Ninguno.

<b>Misión del Cargo</b>
“ Administrar, planificar, coordinar, y controlar el desarrollo normal de las actividades, en busca de tomar las decisiones acertadas que mejoren y optimicen los recursos de la empresa”

<b>Colaboradores directos</b>	<b>Contactos Internos</b>	<b>Contactos externos</b>
Jefe Administrativo Financiero. Jefe de producción. Jefe del departamento de Comercialización.	Todos los departamentos inmiscuidos en la empresa.	Clientes locales. Clientes de Colombia. Proveedores locales y provinciales. Cámara de Comercio. Junta de Artesanos.

<b>Perfil</b>	<b>Formación Académica</b>	<b>Conocimientos adicionales</b>	<b>Idiomas necesarios</b>	<b>Nivel de Experiencia</b>
	Ingeniero Comercial, Administrador de Empresas,  Deseable: Maestría en Administración de Empresas o afines	Manejo de paquetes contables. (Actualizados.)  Manejo del paquete Microsoft Office.  Dominio y capacidad de indicadores financieros y de gestión.  Conocimientos contables y tributarios.	Inglés nivel: Medio ✓ Escrito. ✓ Hablado. ✓ Leído.	De 3 a 5 3 años en cargos o empresas similares.

<b>Responsabilidades del cargo</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprobar y desaprobar las órdenes de compra que son realizadas por el área de contabilidad.</li> <li>2. Aprobar o desaprobar las ordenes de producción emitida por las necesidades de clientes y de inventarios bajos de productos terminados.</li> <li>3. Tomar las decisiones acertadas en base a resultados que la empresa obtenga.</li> <li>4. Representar a la empresa jurídica y extrajurídicamente.</li> <li>5. Desarrollar políticas reglamento y programas para que la estructura organizacional y su fuerza laboral sea más eficiente.</li> <li>6. Asegurar que las actividades comerciales y productivas se realicen de forma correcta.</li> <li>7. Planificar las actividades semanales y evaluar las actividades productivas realizadas la semana anterior.</li> <li>8. Solicitar informes de cada una de las áreas que están inmiscuidas en la microempresa.</li> <li>9. Analizar y aprobar el presupuesto para las actividades y adquisiciones.</li> <li>10. Negociar plazos y condiciones de las compras de materias primas e insumos que son</li> </ol>

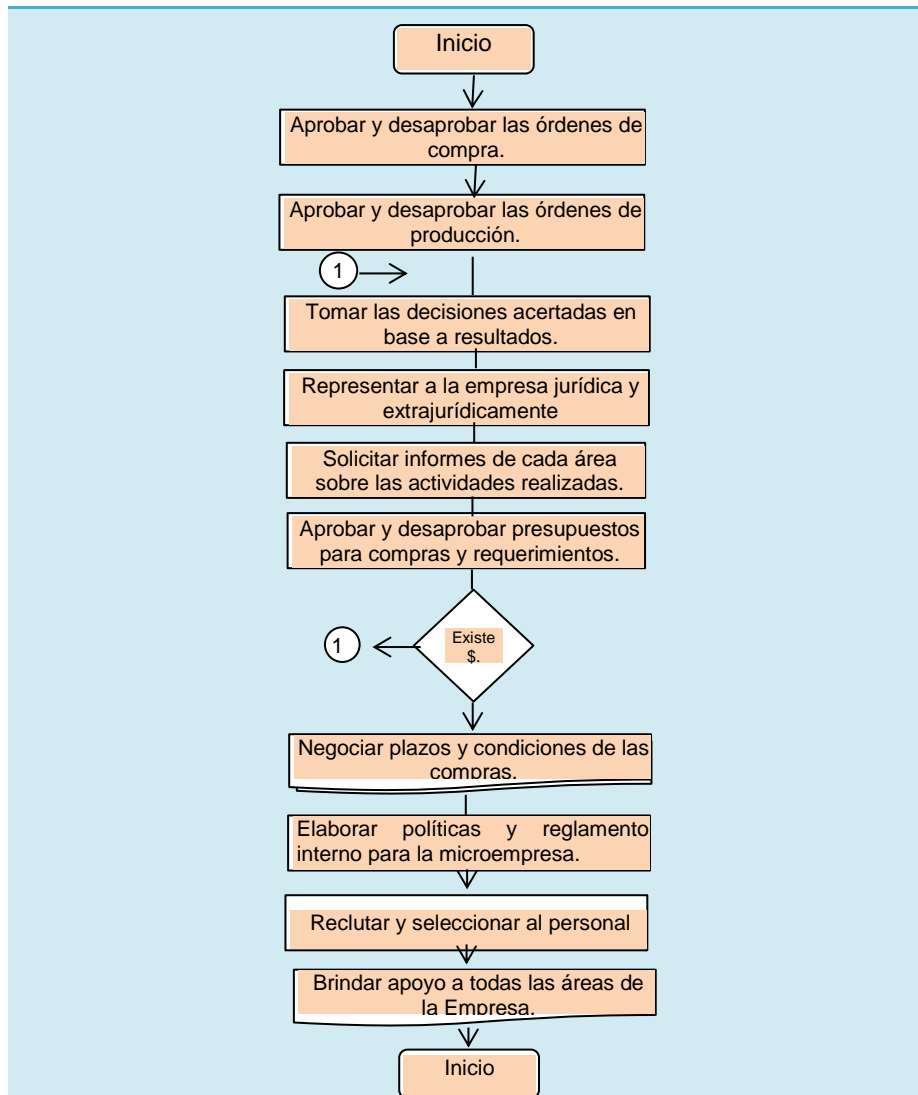
<p>utilizados en la confección.</p> <p>11. Elaborar contratos de trabajo y liquidaciones para trabajadores.</p> <p>12. Elaborar políticas y reglamento interno para la microempresa.</p> <p>13. Controlar el cumplimiento del personal, permisos, faltas y elaborar cuadro de vacantes anuales u ocasionales.</p> <p>14. Convocar interna y externamente a candidatos para ocupar puestos vacantes.</p> <p>15. Reclutar y seleccionar al personal más idóneo y apto para ocupar dichos puestos.</p> <p>16. Brindar apoyo a todas las áreas de la Empresa, mediante el asesoramiento técnico y funcional cuando la situación así lo requiera.</p>		
Indicadores de medición		
Indicador Empresarial	Indicador de Proceso	
Incremento de la Utilidad de la Empresa. Satisfacción del cliente interno y cliente externo Índices de medición positivos.	Cumplimiento del Plan de Acción. Cumplimiento del Plan Estratégico.	
Condiciones de trabajo		
Ejecutar cada una de sus funciones en condiciones adecuadas, con responsabilidad y respeto a sus subordinados cumpliendo y haciendo cumplir, reglamento y políticas con rigidez y autoridad.		
Perfil de Competencias		
Competencias Estructurales		
1. Compromiso		
Atributo		Nivel ideal requerido
Respeto	I	Trabajar en ambiente laboral basado en respeto y cordialidad hacia los trabajadores a su mando, a clientes y proveedores.
Puntualidad.	II	Trabajar con mucho espíritu y puntualidad, para cumplir y hacer cumplir a los trabajadores y clientes, para que de esta manera la empresa tenga credibilidad.
Lealtad	III	Tener compromiso con la empresa, siendo leal en lo que la organización lo amerite apoyando en situaciones difíciles, destacando las necesidades de la empresa como personales.
Sentido de pertenencia	IV	Ayudar a cumplir las metas y normas de la empresa, expresa sentido de pertenencia en todas sus actividades, llegando a estar comprometido con la misión y visión institucional.
2. Trabajo en equipo		
Atributo		Nivel ideal requerido
Comunicación.	I	Capacidad de generar ideas nuevas y renovadas, capaz de que los trabajadores comprendan y acaten dediciones para bien de la empresa.
Cooperación	II	Capacidad de desarrollar planes, programas y proyectos de mejoramiento e integración de las personas en las diferentes áreas de la empresa, para logra cumplir objetivos individuales como empresariales.
Sinergia	III	Capacidad de trabajar en secuencia e involucrar a trabajadores de las diferentes áreas llegando ha cumplir con los objetivos de la empresa, generando un buen clima laboral.
Efectividad Personal.	IV	Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender puntos de vista de subordinados y crear sinergia para lograr resultados esperados.
Perfil de Competencias		
Competencias Estructurales		
3. Integridad		
Atributo		Nivel Requerido
Profesionalismo	I	Manejar con profesionalismo y mesura todos y cada uno de los recurso que están disponibles en la organización. Actuar de forma correcta para que sus colaboradores muestren interés por las obligaciones encomendadas con empeño y

		esfuerzo.
Moral	II	Es un referente de ejemplo, actúa de acuerdo a las normas éticas y morales relacionadas a actividades con el trabajo a nivel ejecutivo de la empresa. Obrar consecuentemente con los principios éticos, las buenas costumbres y las buenas relaciones laborables dentro de la empresa.
<b>Competencias Gerenciales</b>		
<b>4. Orientación al cliente y mercado</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Servicio al cliente.	I	Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, estableciendo prioridades basadas en las necesidades del cliente, solicitar retroalimentación mismo cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción de éste.
Cumplimiento de compromisos	II	Programar mediante un cronograma establecido, las actividades de cada departamento, para que se puedan cumplir los pedidos y contratos sin contratiempo.
Oportunidades de negocio.	III	Investigar necesidades de clientes y buscar nuevas oportunidades, para hacer crecer a la empresa, creando nuevos productos de acuerdo al requerimiento de los consumidores.
<b>5. Liderazgo</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Manejo de grupos activos.	I	Capacidad para influir y cambiar la conducta de otras personas, destreza en el manejo de grupos, autoridad y distribución de responsabilidades.
Desarrollo de personas.	II	Identificar necesidades de formación, capacitación y desarrollo personal de sus colaboradores, encaminando a acciones para potencializarlo a sus colaboradores, y de esta forma mejorar el rendimiento productivo de su empresa.
Capacidad de Delegación.	III	Capacidad de autonomía dentro de la empresa con sus colaboradores, con el fin de asignar tareas específicas e inherentes a los puestos que ocupan, de esta forma llegara cumplir los objetivos empresariales.
Visión de largo plazo.	IV	Identificar proceso de evolución de la organización, mediante un plan para tratar de adecuar la organización y el personal actual, a las características futuras y renovadas de la misma.
<b>6. Orientación a resultados</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Logro de resultados.	I	Responder a los clientes, dirigir proyectos, aplicar conocimientos y aplicar tecnología con el objetivo de llegar a obtener resultados esperados.
Cumplimiento de metas de la empresa.	II	Establecer metas y parámetros de trabajo dentro de la empresa para cumplir con metas esperadas por la empresa.
Administración de riesgos	III	Solucionar los problemas graves y en escenarios cambiantes del mercado a través de la utilización de herramientas administrativas, manejo cuidadosamente de recursos y con un análisis de índices financiero.
Generación de valor	IV	Mejora el trabajo en si, con nuevas ideas y nuevos métodos e instrumentos de control de trabajo, así como también como generador de mecanismos coordinados en el proceso de producción.
<b>Competencias Técnico Funcionales</b>		
Capacidad de Relacionamento Gubernamental y Empresarial.	I	Tener la capacidad para poder mantener relaciones gubernativas con grandes empresas, organismos, entre otros buscando conjuntamente oportunidades de nuevos negocios y convenios que encamine a mejorar la y posicionarse la empresa.
Capacidad de Negociación	II	Capacidad para crear relaciones comerciales con clientes y proveedores potenciales, dentro de un marco armónico y

		beneficioso para ambas partes, para que mejoren las relaciones comerciales entre empresa cliente y proveedor.
Trabajo Bajo Presión	III	Capacidad para poder controlar el descontento y las intransigencias de todo el equipo de trabajo que esta a su mando, facilidad de establecer buenas relaciones laborales y generar un ambiente estable y dinámico, procurando relajarse para evitar o acumular tensiones insatisfechas, logrando los resultados óptimos en su tarea diaria.
Análisis Financiero Económico	IV	Capacidad de realizar análisis de los índices económicos y financieros de la empresa, tomando en cuenta el presupuesto asignado para el presente año, considerando las metas planteadas en ventas y en utilidades previstas.
Manejo de relaciones con clientes	V	Habilidad para lograr un buen relacionamiento con el cliente, demostrando capacidad para atender sus requerimientos de manera satisfactoria y oportuna.
Visión de Mercado	VI	Capacidad de identificar oportunidades de negocia o nichos de mercado, para que su gestión alcance la visión esperada dentro de un corto plazo.
Capacidad de Planeación y Organización	VII	Tener capacidad para realizar estrategias y planes de acción que vaya y encaminen a la empresa por el camino correcto para para alcanzar objetivos esperados.
Habilidad Numérica	VIII	Capacidad para aplicar cálculos matemáticos de forma ágil y precisa en las operaciones financieras de la organización.

**Elaborado por:** Edwin Chilingua

## Manual de procedimientos para Gerente General



**Gráfico N° 26:** Manual de Procedimientos para gerente general.

**Elaborado por:** Edwin Chilinginga

### 5.5.3.2. Departamento de contabilidad.

**Tabla N° 32: Manual de Funciones para Departamento de Contabilidad.**

Datos de Identificación				
<b>Localización</b>		Departamento de Contabilidad.		
<b>Nivel de reporte inmediato</b>		Gerente Propietario.		
<b>Cargo.</b>		Auxiliar contable.		
Misión del Cargo				
Administrar, controlar, planificar y ejecutar todas las actividades contables de la empresa, con el fin de garantizar y llevar el registro de movimientos y operaciones económicas de la empresa, de esta forma cumplir con todas las disposiciones de la ley y de los organismos de control.				
Colaboradores directos		Contactos Internos		Contactos externos
Administración. Dpto. de producción. Dpto. de Bodega y comercialización.		Administración. Dpto. de producción. Dpto. de Comercialización.		Proveedores. Instituciones Públicas. Instituciones privadas. Organismos de control. Clientes.
Perfil	Formación Académica	Conocimientos adicionales	Idiomas necesarios	Nivel de Experiencia
	Mínimo 3 años de educación Superior en Contabilidad y Auditoría C.P.A. o carreras afines.	Paquete de Microsoft Office. Contabilidad Avanzada. Leyes, reglamentos y normas de contabilidad. Paquetes Contables. Herramientas contables. Conocimientos tributarios.	Inglés Nivel: Medio.	1 a 2 años en empresas o cargos similares.
Responsabilidades del cargo				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enviar las órdenes de compras de materiales que se necesitan para a producción a proveedores.</li> <li>2. Revisar solicitudes de compra emitidos por parte del jefe de producción.</li> <li>3. Llevar un registro contable de los movimientos económicos de la microempresa.</li> <li>4. Preparar los estados financieros, estar al día con los impuestos y realizar declaraciones al S.R.I.</li> <li>5. Controlar los inventarios de materia prima así como también los de Productos terminados.</li> <li>6. Legaliza con su firma la autenticidad de los estados financieros para la microempresa.</li> <li>7. Dara un informe de la situación financiera de la microempresa a quien lo solicite.</li> <li>8. Elaboración de flujo de caja mensual.</li> <li>9. Monitoreo de los saldos de cuentas bancarias de la microempresa.</li> <li>10. Realizar transferencias y pagos para estar al día con los proveedores.</li> <li>11. Prepara, revisa y cancela las declaraciones de pagos por concepto de retenciones en la fuente y de impuestos a la renta y otras obligaciones tributarias.</li> <li>12. Proponer a gerencia estrategias y políticas en los ámbitos contables que mejoren y optimicen recursos económicos.</li> </ol>				
Indicadores de medición				
Indicador Empresarial			Indicador de Proceso	
Control de Recursos económicos. Satisfacción del gerente de la Empresa. Anticipar a las necesidades de pagos.			Control de ingresos y gastos. Programar pagos y cobros oportunos. Estar al día con todos los pagos.	
Condiciones de trabajo				
Desarrollar sus actividades en un lugar adecuado, con un espacio, útiles de oficina e iluminación apropiada, los controles y registros de ventas y gastos serán presentados en un				

formato diseñado para la empresa, las funciones del cargo requieren de desplazamientos y movilizaciones permanentes fuera de la organización.

<b>Perfil de Competencias</b>		
<b>Competencias Estructurales</b>		
<b>1. Compromiso</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Sentido de pertenencia	I	Hacer conciencia del grupo, interpretar mejor las necesidades de sí mismos encontrando maneras eficaces y efectivas de suplir dichas necesidades, al mismo que tiempo sentirse comprometido con la visión, misión y principios organizacionales.
Lealtad	II	Mantener ante todo la lealtad y sentido de confidencialidad de la información, de clientes, proveedores y manejo de información contable que se realiza dentro de dentro de la empresa.
Respeto	III	Respetar las reglas, estatutos y políticas que están establecidas dentro de la organización, generando un ambiente de trabajo participativo en todo el ámbito organizacional.
<b>2. Trabajo en equipo</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Integración Organizacional	I	Capacidad de interactuar y cooperar principalmente con todos los compañeros de su línea de Staff; integrando también a los operadores y en general a toda la empresa.
Cooperación	II	Cooperar y trabajar íntegramente con los demás departamentos para potencializar el trabajo en conjunto, y de esta manera en un futuro llegar a posicionar a la empresa con esfuerzo de todos los trabajadores.
Sinergia	III	Capacidad para gestionar varias actividades con las unidades de trabajo, en beneficio del adelanto, desarrollo empresarial y productivo en cada reunión de personal efectuadas.

<b>3. Integridad</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Ética	I	Actuar con una conducta y moral de respeto dentro y fuera de la organización, integrando a los demás miembros a laborar bajo este valor primordial.
Profesionalismo	II	Realizar su trabajo con mucho profesionalismo plasmando sus conocimientos en cada una de las acciones y tareas encomendadas por el gerente propietario.
Respeto a la empresa.	III	Trabajar bajo los valores y principios que se han establecidas, acatando las normas y políticas de la empresa, establecer propuestas de mejoras para la misma.

<b>Competencias Gerenciales</b>		
<b>4. Orientación al cliente y mercado</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Énfasis en el manejo de información contable.	I	Efectuar acciones para realizar un manejo óptimo de la información contable y financiera de la empresa, y estar al tanto de como las competencia maneja su información.
Cumplimiento de compromisos	II	Ayudar a convenir acuerdos al departamento de comercialización con clientes, determinando los plazos bajo los cuales se desarrollarán los compromisos y se entregarán la mercadería, de igual forma estar al tanto de los convenios.
Identificación de oportunidades de negocio	III	Promover e incentivar a la búsqueda de nuevos mercados insatisfechos, proponer e impulsa acciones para posicionar la

		marca en el mercado, involucrando a los diferentes equipos de la empresa.
<b>5. Liderazgo</b>		
<b>Atributo.</b>		<b>Nivel ideal requerido.</b>
Gestión de Talento Humano.	I	Plantear propuestas para mejorar y desarrollar las competencias laborales en cada equipo de trabajo de la empresa.
Tareas Conjuntas.	II	Capacidad de establecer la dirección, influenciar y alinear a los demás trabajadores hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos a cumplir el trabajo encomendado, haciéndolos responsables por su desempeño.
Visión de largo plazo	III	Realizar actividades para enfrentar imprevistos, se anticipa a problemas y toma en cuenta riesgos existentes, propone soluciones a corto y mediano plazo, que influyan la gestión específica de su trabajo
<b>6. Orientación a resultados</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Definición de objetivos	I	Asegura el cumplimiento de objetivos planteados a clientes y proveedores con desempeños realistas, medibles y relevantes para su área de labor y de toda su línea de staff.
Cumplimiento de metas	II	Estar comprometido con lo que la empresa quiere alcanzar dentro de un periodo de tiempo específico, apoyar cada una de las acciones que sea emprendido por la gerencia para cumplir con este fin.
Mejoramiento de la Calidad.	III	Manejar estándares de desempeño dentro de cada departamento, buscando la eficiencia y eficacia en la empresa y d esta forma llegara cumplir metas.
Generación de valor	IV	Ser capaz de generar nuevas ideas en las actividades cotidianas que se desempeña en la empresa para cumplir con más agilidad las tareas.

<b>Competencias Técnicas</b>		
<b>7. Sentido de competitividad</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Creación de mecanismos competitivos.	I	Crea un cultura de optimización de recursos materiales y económicos, promueve y aplica colectivamente con su equipo de trabajo todas las normas que se requieren para llegara cumplir estas acciones.
Valor percibido por el cliente	II	Ayudar a solucionar de manera oportuna e inmediata los inconvenientes presentados con clientes internos y externos, buscando estrategias internas con el fin de ser más competitivos y fortalecidos trabajando en equipo.
Creatividad e innovación	III	Capacidad para generar y efectivizar ideas innovadoras, e involucrar a equipos de trabajo de la empresa, a desempeñar sus actividades cotidianas bajo mecanismos más idóneos y prácticos.
<b>8. Conocimiento del mercado</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Inteligencia de mercado	I	Estar al tanto, entender e investigar hechos y datos sobre el mercado, clientes y competidores, dando ha conocer ha su equipo de trabajo la evolución y cambios de los mismos, proponiendo reformas para su área o para la empresa en general.
Habito de Investigación.	II	Capacidad para buscar información con la finalidad de generar programas, planes y proyectos de mejora e intercambio de información con su jefe superior inmediato o con los compañeros de otros departamentos para plantear estrategias

		que mejoren a la empresa.
Implementación de acciones y estrategias	III	Capacidad para implementar acciones y estrategias a través de experiencias o de búsqueda de información constante, perseguir oportunidades de desarrollo, buscar retroalimentación y modificar positivamente el ambiente laboral dentro de su área.
<b>9. Orientación a la calidad</b>		
<b>Atributo</b>	<b>Nivel ideal requerido</b>	
Manejo de técnicas contables apropiadas.	I	Desarrollar, actividades y tareas con métodos y técnicas contables que mejoren el desarrollo empresarial, y de todo su equipo de trabajo.
Mejora continua	II	Capacidad para revisar y optimizar las actividades y procesos contables dentro de su departamento, con el fin de hacer más eficiente a su área laboral y de disminuir los costos y gastos de operación innecesarios.
Enfoque de calidad	III	Identificar los mecanismos, procedimientos y controlar en forma racional y eficiente los recursos disponibles en la realización de tareas asignadas en el área contable.

<b>Competencias Técnico Funcionales</b>		
Conocimiento de Producto	I	Demostrar conocimientos sobre los materiales que se utilizan para elaborar el producto, con el fin de realizar contactos y adquisiciones a proveedores.
Trabajo Bajo Presión	II	Capacidad de responder al trabajo exigente que se realiza en la empresa para poder cumplir con metas y objetivos planteados. Concienciar prioridades en ambientes tensos y presionados, procurando relajarse para evitar o acumular tensiones innecesarias.
Habilidad numérica	III	Capacidad para aplicar cálculos matemáticos de forma ágil, precisa y oportuna para el análisis de diversas situaciones operativas sean estas por proceso productivo o por negociaciones de proveedores.
Capacidad de Negociación con proveedores.	IV	Capacidad para crear y emplear mecanismos y dinámicas efectivas de negociación con proveedores y otras instancias de importancia para la empresa, con el objetivo de conseguir los objetivos propuestos, buscando relaciones mutuamente.
Manejo de información estadística	V	Capacidad de análisis e interpretación de datos a través de la aplicación de herramientas estadísticas apropiadas, identificando cada una de las acciones que la empresa este realizando con proveedores.
Elaboración de Informes	VI	Conocimiento para generar informes con datos relevantes que servirán para la toma de decisiones apropiadas, demostrando capacidad analítica y de síntesis con el gerente.
Manejo de relaciones con Proveedores.	VII	Habilidad para lograr un buen relacionamiento con el proveedor, demostrando capacidad para dar a conocer los requerimientos para la empresa de manera satisfactoria y oportuna.

**Elaborado por:** Edwin Chilinguina

Manual de procedimientos para Departamento de Contabilidad.

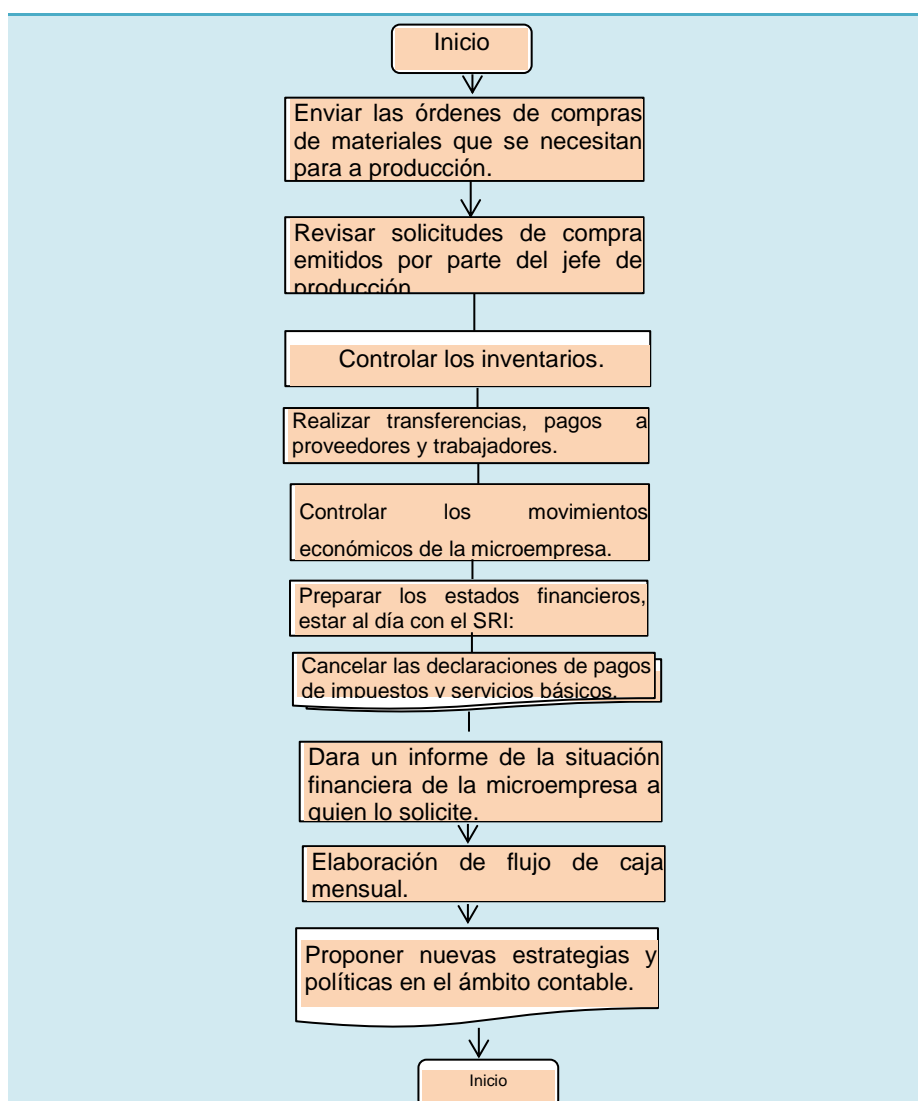


Gráfico Nº 27 Manual de procedimientos para Departamento de Contabilidad.

Elaborado por: Edwin Chiliqinga

### 5.5.3.3. Jefe de producción.

**Tabla Nº 33: Manual de Funciones para Jefe de Producción**

Datos de Identificación				
<b>Localización.</b>		Jefe de Producción		
<b>Nivel de reporte inmediato.</b>		Gerente General (Propietario)		
<b>Cargo.</b>		Jefe de Producción.		
Misión del Cargo				
"Planificar, Organizar, Dirigir y controlar las actividades del proceso de confección de la microempresa, optimizando los recursos económicos, materiales, tecnológicos y Humanos"				
Colaboradores directos		Contactos Internos		Contactos externos
Administración. Contabilidad. Dpto. de Bodega y comercialización.		Gerencia. Administración. Contabilidad. Dpto. de Comercialización.		Empresas ofertantes de reparación y mantenimiento de máquinas.
Perfil	Formación Académica	Conocimientos adicionales	Idiomas necesarios	Nivel de Experiencia
	Mínimo 3 años de educación Superior en Corte y Confección, ser artesano profesional o carreras afines.	Paquete de Microsoft Office.  Corte y trazado de prendas de vestir.  Manejo de maquinarias industriales de la industria textil.	Inglés Nivel: Medio.	2 a 3 años en empresas o cargos similares.
Responsabilidades del cargo				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar y órdenes de producción, con las fichas de entrega recepción a cada área de producción.</li> <li>2. Realizar requisiciones de materiales a utilizar en cada lote de producción.</li> <li>3. Cumplir y hacer cumplir las políticas y reglamentos establecidos por la microempresa.</li> <li>4. Planificar y organizar el trabajo en base a pedidos de clientes y requerimiento de ventas.</li> <li>5. Proveer los materiales y herramientas necesarias para el área de producción.</li> <li>6. Realizar informes mensuales sobre las unidades producidas y entregadas.</li> <li>7. Asegurar el funcionamiento correcto y veras de la producción.</li> <li>8. Distribuir el trabajo de forma equitativa para el personal de cada área que esta inmiscuida dentro de este departamento.</li> <li>9. Realizar pedidos de materia prima e insumos que son necesarios para la confección.</li> <li>10. Controlar consecuentemente cada una de las áreas de este departamento, con el fin de que los trabajadores no estén realizando mal su tarea.</li> <li>11. Vigilar que los obreros no estén desperdiciando el tiempo en actividades ajenas a su competencia.</li> </ol>				
Indicadores de medición				
Indicadores Corporativos		Indicador Empresarial		Indicador de Proceso
Maximizar la Rentabilidad. Mejorar Producción. Incrementar ventas.		Rentabilidad Satisfacción del Cliente. Incrementar ventas.		Cumplimiento de unidades producidas. Mejorar la Calidad. Cumplir Tiempos.
Condiciones de trabajo				
Desarrolla sus actividades dentro del área indicada, supervisando cada una de los sub departamentos, controlar tiempos y verificar la utilización de los recursos empleados en cada lote de producción, con el fin de que no se mal utilicen los materiales y otros recursos de este compendio. Deberá utilizar equipos de seguridad que la empresa pone a disposición para sean utilizados de forma correcta y oportuna.				
Perfil de Competencias.				

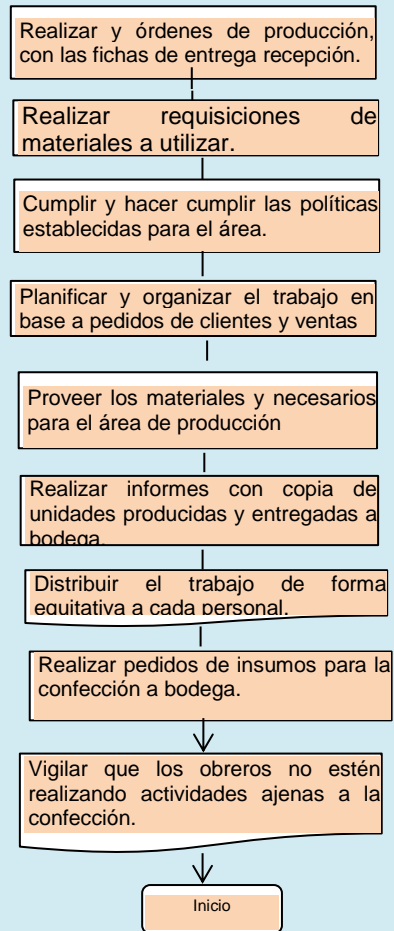
<b>Competencias Estructurales.</b>		
<b>1. Compromiso</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Sentido de pertenencia	I	Se siente identificado con la empresa, practica valores, transmite ideas y se preocupa en mantener los principios organizacionales con su equipo de trabajo así como también estar comprometido con la visión y misión.
Lealtad	II	Mantener ante todo la lealtad y sentido de confidencialidad de la información, de procesos y técnicas de trabajo que se aplican dentro de la cadena productiva de la empresa. Transmitir y promover el compromiso con la organización, su área y actividades en todo momento.
Respeto	III	Respetar las reglas y estatutos que están establecidas dentro de la empresa para cada área, y generar un ambiente de trabajo participativo en todo su ámbito organizacional. Promueve la tolerancia, apertura y respeto en su equipo de trabajo.
<b>2. Trabajo en equipo</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Dirección de personas.	I	Capacidad para dirigir grupos heterogéneos, obteniendo satisfacción personal de éxito, del equipo y adaptarse fácilmente a las necesidades del grupo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.
Cooperación	II	Cooperar y trabajar conjuntamente con todas las personas que están inmiscuidas en este departamento para potencializar el trabajo en conjunto, y de esta manera lograr las metas de producción requeridas para no tener contratiempos.
Sinergia	III	Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otras personas aprovechar todo su potencial y entender los puntos de vista de otros y crear sinergia para lograr resultados.
<b>3. Integridad</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Ética	I	Actuar con una conducta y moral de respeto dentro y fuera de la organización, integrando a los demás miembros a laborar bajo este valor primordial. Velar por el cumplimiento de normas laborales y sociales teniendo como fin el bienestar de la organización.
Profesionalismo	II	Realizar su trabajo con mucho profesionalismo plasmando sus conocimientos en cada una de los procesos supervisados a diario en la empresa, velar por la calidad y eficiencia en la ejecución de actividades de su área específica.
Respeto a la institucionalidad	III	Trabajar bajo los valores y principios que se han establecido dentro de la empresa, cumplimiento a cabalidad las normas y políticas de la compañía, establecer propuestas de mejora para la misma.
<b>Competencias Gerenciales</b>		
<b>4. Orientación al cliente y mercado</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Énfasis en el producto y cliente.	I	Entiende y conoce las necesidades de clientes internos y externos y realiza frecuentemente mejoras en los procesos de producción que conlleve al incremento de satisfacción de los mismos.
Cumplimiento de compromisos	II	Define acuerdos con el departamento de comercialización para determinar tiempos, plazos y estándares bajo los cuales se desarrollarán los trabajos de producción y confección de las prendas de vestir, cumpliendo compromisos de cada lote de producción.

Identificación de oportunidades mejora del producto.	III	Identifica oportunidades para mejorar la calidad del producto y por ende las oportunidades comerciales, transmitiendo ideas a sus pares o colaboradores.
<b>5. Liderazgo</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Desarrollo de personas	I	Plantear propuestas para mejorar y desarrollar las competencias laborales en el departamento de producción, compartir experiencias y conocimientos con todos obreros, monitoreando y controlando el desarrollo de los mismos.
Conducción efectiva de equipos	II	Definir metas para su equipo de trabajo, analizarlas con sus colaboradores y establece planes de acción para la consecución de resultados y mejora de los mismos, tomando siempre en cuenta la calidad de dirección.
Delegación y verificación del trabajo.	III	Identifica la persona apta para la realización de un trabajo de calidad, utiliza los recursos necesarios, verifica el avance del trabajo y valida su realización en función del diseño de las prendas de vestir.
Visión de largo plazo	IV	Propone planes a largo plazo y desarrolla actividades estratégicas para su área. Se anticipa a entregar a tiempo cada lote de producción y tomo en cuenta probables problemas que se puedan suscitar en un periodo de tiempo.
<b>6. Orientación a resultados</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Definición de objetivos	I	Establece y verifica los indicadores globales del proceso de producción, monitorea el cumplimiento de los estándares definidos, realiza retroalimentación a su departamento de los resultados logrados y establece cursos de capacitación para mejorar la consecución de resultados.
Cumplimiento de metas	II	Estar comprometido con las metas que la empresa quiere alcanzar dentro de un periodo de tiempo específico, apoyar las acciones que sea propuesto la gerencia para mejorar su rendimiento en el mercado.
Administración de riesgos	III	Evalúa críticamente mediante el establecimiento de normas los riesgos existentes dentro de los procesos de producción, para lo cual se deberá tomar en cuenta y utilizar los equipos de protección personal.
Generación de valor	IV	Preocupar y proponer mejoras a los procesos de confección, implementa operaciones con nuevos mecanismos tendientes al incremento de valor en la en la producción de prendas de vestir.
<b>Competencias Técnicas</b>		
<b>7. Sentido de competitividad</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Creación de diferencial competitivo	I	Crea una cultura de optimización de recursos materiales y económicos, promover y aplicar colectivamente con su equipo de trabajo todas las normas que se requieren para tener disminución de costos y creación de diferencial competitivo en su área productiva.
Valor percibido por el cliente	II	Definir parámetros para solucionar de manera oportuna e inmediata los inconvenientes presentados con clientes externos, buscando estrategias internas, para ser más competitivos y fortalecidos trabajando en equipo.
Creatividad e innovación	III	Capacidad para generar y efectivizar ideas innovadoras, que involucren a su equipo de trabajo del departamento de producción, a desempeñar sus actividades cotidianas bajo mecanismos más idóneos y prácticos.
<b>8. Conocimiento del mercado</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Conocimiento de mercado	I	Conoce, entiende y acopla procesos de producción del

laboral.		mercado laboral y los competidores y los promueve hacia su equipo, propone mejoras para su área o para el negocio en general, desarrolla acciones tendientes a buscar el posicionamiento organizacional mediante la fuerza laboral.
Habito de Investigación.	II	Capacidad para buscar información con la finalidad de generar programas, planes y proyectos para mejorar la calidad de los productos e intercambiar información con su jefe superior inmediato, así como también con los compañeros de otros departamentos para plantear estrategias que mejoren la imagen de la empresa.
Implementación de acciones y estrategias	III	Diseña y sistematiza las actividades en su área de trabajo de modo que garanticen la mayor eficacia en los procesos de producción, obteniendo resultados de logro para la estrategia organizacional.
<b>9. Orientación a la calidad</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Sentido de excelencia	I	Desarrolla, implanta y monitorea técnicas de mejora en la confección de los productos que brindan la empresa a sus clientes.
Mejora continua	II	Capacidad para revisar y optimizar las actividades y procesos de fabricación dentro de su departamento, con el fin de hacer más eficiente a su área laboral, de esta forma disminuir los costos y gastos de fabricación innecesarios.
Enfoque de calidad	III	Hacer bien las cosas desde la primera vez, no requiere de supervisión ni control para la generación de una producción de calidad. Identificar los mecanismos, procedimientos y controlar en forma racional y eficiente los recursos disponibles en la confección de prendas de vestir.
<b>Competencias Técnico Funcionales</b>		
Conocimiento de Producto	I	Demostrar conocimientos sobre los materiales que se utilizan para la confección, así como también del uso de maquinaria y herramientas utilizadas con el fin de realizar una producción optima de productos.
Trabajo Bajo Presión	II	Capacidad de responder al trabajo exigente que se realiza en la empresa para poder cumplir con metas y objetivos planteados. Concienciar prioridades en ambientes tensos y presionados, procurando relajarse para evitar o acumular tensiones innecesarias.
Capacidad de Planificación productiva.	III	Capacidad de establecer estrategias y acciones para mejorar la producción con un manejo eficiente de los recursos y tiempo. Considerar y evaluar los posibles escenarios y prepararse a fin de capitalizar oportunidades y minimizar riesgos.
Administración de nuevos proyectos	IV	Habilidad para ejecutar nuevos proyectos, a través de la ejecución y coordinación de actividades, personas y recursos, asegurando el cumplimiento de plazos y metas propuestas por la gerencia.

**Elaborado por:** Edwin Chilingua

## Manual de Procedimientos para Jefe de Producción.



**Gráfico N° 28** Manual de procedimientos para el jefe de Producción.

**Elaborado por:** Edwin Chilinginga

### 5.5.3.4. Departamento comercialización.

Tabla N° 34: Manual de funciones Dpto. Comercialización.

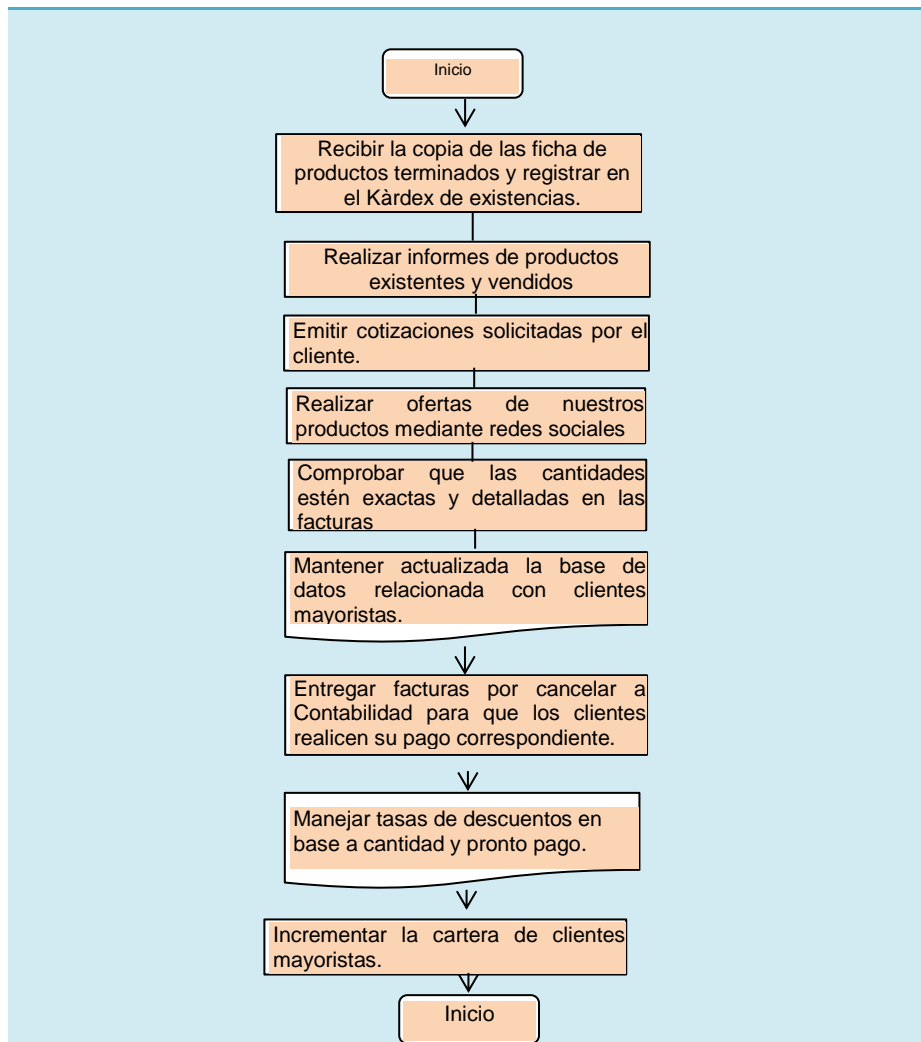
Datos de Identificación				
<b>Localización.</b>		Comercialización.		
<b>Nivel de reporte inmediato.</b>		Gerente General		
<b>Cargo.</b>		Vendedor.		
Misión del Cargo				
Vigilar, custodiar y registrar en el inventario las entradas de productos terminados, así como también. Asesorar al cliente sobre los productos como: modelos, tallas, calidad, precios y demás características de los productos que ofrece la empresa, registrando las salidas de mercaderías producto de las actividades de venta, postventa.				
Colaboradores directos		Contactos Internos		Contactos externos
Ninguno		Administración. Producción. Contabilidad.		Clientes. Instituciones Contratantes.
Perfil	Formación Académica	Conocimientos adicionales	Idiomas necesarios	Nivel de Experiencia
	Mínimo 3 años de educación superior en Marketing y ventas o carreras afines.	Manejo de paquete Microsoft Office  Manejo de Internet.  Técnicas de venta y servicio al cliente.  Manejo de Paquetes contables.	Inglés Nivel: Básico	De 1 a 2 años en cargos o empresas similares.  Experiencia como Vendedor de productos que la empresa fabrica preferentemente.
Responsabilidades del cargo				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir la copia de las fichas con los productos terminados y registrar en la tarjeta de control Kárdex.</li> <li>2. Realizar informes semanales y reportes de productos terminados existentes y vendidos.</li> <li>3. Hacer inventarios cada mes de productos disponibles y vendidos</li> <li>4. Emitir cotizaciones solicitadas por el cliente y realizar su seguimiento respectivo.</li> <li>5. Mantener limpia y en orden la bodega.</li> <li>6. Realizar transferencias de mercadería entre el departamento de producción y bodega o comercialización.</li> <li>7. Realizar la gestión para obtener recursos que servirán para realizar requerimientos de suministros necesarios.</li> <li>8. Realizar ofertas de nuestros productos mediante redes sociales u otros mecanismos en el internet.</li> <li>9. Desarrollar estrategias de ventas para clientes y realizar informe para el gerente.</li> <li>10. Atender a clientes mayoristas con amabilidad, agilidad y respeto.</li> <li>11. Verificar que las cantidades estén exactas y detalladas en las facturas.</li> <li>12. Entregar facturas por cancelar a Contabilidad para que los clientes realicen su pago correspondiente.</li> <li>13. Informar las características de los productos como talla, modelos, calidad y precios a clientes.</li> <li>14. Mantener actualizada la base de datos relacionada con clientes mayoristas que han realizado crédito con plazos convenientes.</li> <li>15. Realizar un informe de plan publicitario por temporada con su respectivo presupuesto para la aprobación de gerencia.</li> <li>16. Responsable del diseño, ejecución y control de planes y estrategias promocionales y de venta.</li> <li>17. Entregar informes trimestrales de su gestión y gastos a la gerencia y administración.</li> <li>18. Incrementar la cartera de clientes mayoristas.</li> <li>19. Proponer acuerdos de formas de pagos y manejar tasas de descuentos en base a cantidad y pronto pago.</li> </ol>				

<b>Indicadores de medición</b>		
<b>Indicador Empresarial</b>		<b>Indicador de Proceso</b>
Rentabilidad Satisfacción del Cliente del producto. Flujo de Caja		Venta Efectiva. Cumplimiento de Presupuesto de Ventas. Tiempos de entrega.
<b>Condiciones de trabajo</b>		
Desarrollar la mayor parte de sus trabajo en el punto de venta principal, atendiendo al público eficiente mente con amabilidad y cortesía, proveer toda la información necesaria a clientes potenciales buscando incrementar las ventas a corto, mediano y largo plazo. Su trabajo es un poco forzado y no peligroso.		
<b>Perfil de Competencias</b>		
<b>Competencias Estructurales</b>		
<b>1. Compromiso</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Sentido de pertenencia	I	Se siente identificado con la empresa, practica valores, transmite ideas y se preocupa en mantener los principios organizacionales con su equipo de trabajo así como también estar comprometido con la visión y misión.
Lealtad	II	Mantener ante todo la lealtad y sentido de confidencialidad de la información, procesos y técnicas de trabajo que se aplican dentro de la cadena productiva de la empresa. Transmitir y promover el compromiso con la organización.
Respeto	III	Trabajar bajo las reglas y estatutos que están establecidas dentro de la empresa para cada área, y generar un ambiente de trabajo participativo en todo su ámbito organizacional. Promover la tolerancia, y respeto en su equipo de trabajo.
<b>2. Trabajo en equipo</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Cooperación de actividades.	I	Cooperar y trabajar conjuntamente con todas unidades de producción que están inmiscuidas en este departamento para potencializar el trabajo en conjunto, de modo que mejore el desempeño. Tiene la habilidad para trabajar de forma entusiasta y proactiva respetando las diferencias personales.
Sinergia	II	Muestra habilidad para trabajar en equipo por un objetivo en común, participa y apoya a su equipo direccionando sus esfuerzos y el de sus colaboradores, hacia la consecución de objetivos y metas planteadas.
Integración Organizacional	III	Capacidad de entender y enfocar a cada unidad de producción a trabajar en conjunto apoyando e integrando entre si sus destrezas para la consecución de cantidades o unidades propicias y satisfactorias.
<b>3. Integridad</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Ética	I	Actuar con una conducta y moral de respeto dentro y fuera de la organización, incentivando a los demás miembros a laborar bajo valores primordiales. Velar por el cumplimiento de normas laborales y sociales teniendo como fin el bienestar de la organización.
Profesionalismo	II	Realizar su trabajo con mucho profesionalismo poniendo en práctica sus conocimientos en cada una de los procesos dirigidos o supervisados a diario en la empresa, velar por la calidad y eficiencia en la ejecución de actividades productivas.
Respeto a la institucionalidad	III	Trabajar bajo los valores y principios que se han establecido dentro de la empresa, cumplimiento a cabalidad las normas y políticas de la misma.
<b>Competencias Gerenciales</b>		
<b>4. Orientación al cliente y mercado</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Énfasis en el servicio y	I	Entiende las necesidades del clientes y constantemente hace

cliente		mejoras en los procesos de atención y servicio al cliente el mismo que conlleva al incremento de satisfacción de los clientes.
Cumplimiento de compromisos	II	Definir acuerdos con clientes, determinando fechas y plazos de entrega de la mercadería, la misma que se entregara con bajo los acuerdos y características del producto ya establecidos.
Identificación de oportunidades de negocio	III	Identifica oportunidades comerciales, propone e impulsa acciones para posicionar por medio de campañas publicitarias la marca y a la empresa en el mercado local.
<b>5. Liderazgo</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Desarrollo de personas	I	Demuestra preocupación por mejorar y desarrollar las competencias gerenciales de su equipo de trabajo, comparte su experiencia y conocimiento, comunica fortalezas y oportunidades de mejora a sus colaboradores.
Visión de largo plazo	II	Realiza actividades para enfrentar imprevistos, y se anticipa a oportunidades de negocio o problemas que se puedan presentar con la venta de productos, y propone soluciones a corto y mediano plazo, que influyen la gestión específica de su trabajo.
<b>6. Orientación a resultados</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Definición de objetivos	I	Asegurar el cumplimiento de objetivos empresariales por medio de desempeños realistas, medibles y relevantes para su área de labor y de toda su área y línea de staff.
Cumplimiento de metas	II	Estar comprometido con las metas que la empresa quiere alcanzar dentro de un periodo de tiempo específico, apoyar cada una de las acciones que sea emprendido por la gerencia para cumplir con esta tarea.
Incrementar Ventas.	III	Realiza estrategias con el fin de aumentar las ventas previendo inventarios necesarios para cada temporada y realizando proyecciones de las unidades que se van a requerir.
Generación de valor	IV	Ser consciente y transmitir a sus compañeros de trabajo la idea que las actividades del equipo de trabajo, impactan en la rentabilidad de la empresa, siempre y cuando se haga algo diferente y se genere valor para el cliente.
<b>Competencias Técnicas</b>		
<b>7. Sentido de competitividad</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Creación de diferencial competitivo	I	Crea una cultura de optimización de recursos materiales y económicos, promover y aplicar colectivamente con su equipo de trabajo todas las normas que se requieren para tener disminución de costos.
Valor percibido por el cliente	II	Definir parámetros para solucionar de manera oportuna e inmediata los inconvenientes que se presentan con clientes, buscando estrategias internas, para satisfacer las necesidades de los mismos y ser más competitivos y fortalecidos trabajando en equipo.
Creatividad e innovación	III	Presenta contribuciones y estrategias originales para aprovechar oportunidades y dar solución a los problemas de clientes insatisfechos, concibiendo iniciativas innovadoras y sugiriendo alternativas para mejora las ventas.
<b>8. Conocimiento del mercado</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Inteligencia de mercado	I	Conoce y entiende la variación del mercado, sus segmentos, competidores, clientes y productos que los clientes necesitan para la reventa en otros mercados.

Habilidad de Investigación.	II	Investiga y se mantiene actualizado de la información de los productos que se fabrican en la empresa, busca nuevas mejores estrategias para enfocar la comercialización de los mismos.
Implementación de acciones y estrategias	III	Genera nuevas estrategias para poder comercializar la mercadería ya sea mediante las redes sociales u otros medios que ayudan a realizar ventas al por mayor, mejorando la estabilidad de la empresa en el mercado.
<b>9. Orientación a la calidad</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Sentido de excelencia	I	Verificar y velar por el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos y exigidos por los clientes, informando al departamento de producción sobre estas sugerencias, además se preocupa en mejorar sus actividades en el servicio al cliente.
Mejora continua	II	Busca la satisfacción de resultados positivos en su trabajo y mejorar continuamente las actividades concernientes a la atención al cliente.
Enfoque de calidad	III	Hace bien sus actividades desde la primera vez, no requiere de supervisión ni control para la generación de la calidad, en el servicio de venta e información de los productos.
<b>Competencias Técnico Funcionales</b>		
Capacidad de Negociación	I	Capacidad para crear relaciones comerciales con clientes potenciales, dentro de un marco armónico y beneficioso para ambas partes, con el objetivo de mejorar las relaciones comerciales entre empresa cliente y cliente empresa. Adaptar posiciones y propuestas para buscar consensos. Capacidad de confrontar y manejar conflictos con ecuanimidad.
Técnicas de Venta	II	Analiza y establece formas y estrategias de ventas de acuerdo a cada comprador, logrando concretar las ventas a través de la actuación y argumentación técnica del servicio al cliente.
Manejo de relaciones con clientes	III	Habilidad para lograr un buen entendimiento con el cliente, demostrando capacidad para atender sus necesidades y requerimientos de los productos de manera satisfactoria y oportuna.
Atención al Cliente	IV	Capacidad para atender ágilmente las solicitudes de los clientes con respeto, amabilidad y cortesía, proponiendo alternativas, previendo necesidades y anticipándose en la soluciones para satisfacerlos.
Habilidad Numérica	V	Capacidad para aplicar cálculos matemáticos de forma ágil y precisa para el análisis de diversas situaciones cruciales de las operaciones comerciales.
Atención Telefónica	VI	Capacidad de atender las llamadas telefónicas de clientes con cordialidad, agilidad y cortesía.

**Elaborado por:** Edwin Chilingua



**Gráfico N° 29** Manual de procedimientos para el Dpto. Comercialización  
Elaborado por: **Edwin Chiliqinga**.

### 5.5.3.5. Área de bodega de materia prima.

Tabla N° 35: Manual de Funciones para Área de Bodega de Materia Prima

Datos de Identificación				
<b>Localización</b>		Área Bodega de Materia Prima.		
<b>Nivel de reporte inmediato</b>		Jefe de Producción.		
<b>Cargo.</b>		Bodeguero.		
Misión del Cargo				
Custodiar y registrar en el inventario las entradas y salidas de la Materia Prima, e insumos que empleara la empresa para la confección, manejo de niveles apropiados de existencias que aseguren la producción normal de las prendas de vestir.				
Colaboradores directos		Contactos Internos		Contactos externos
Ninguno		Administración. Producción. Contabilidad.		
Formación Académica	Conocimientos adicionales	Idiomas necesarios	Nivel de Experiencia	
Mínimo Bachiller Técnico en contabilidad y auditoría o comercio.	Manejo de paquete Microsoft Office  Manejo de Internet.  Técnicas de manejo de tarjetas y holas de control de inventarios.  Manejo de Paquetes contables.  Conocimiento de los materiales utilizados en la industria de la confección.	Inglés Nivel: Básico	De 1 a 2 años en cargos o empresas similares.  Experiencia en majeo y control de inventarios.	
Responsabilidades del cargo				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir, almacenar y registrar el ingreso de materia prima e insumos adquiridos de confección, en la tarjeta de control Kàrdex.</li> <li>2. Recibir la ficha de entrega recepción de los pantalones a ingresar a bodega registrar en Kàrdex</li> <li>3. Atender los pedidos realizados por el área de trazado y cortado.</li> <li>4. Entregar pedido acorde a las necesidades y requerimientos de cada orden o lote de producción.</li> <li>5. Realizar inventarios e informes mensuales de las existencias de inventarios de materia prima directas e insumos de confección.</li> <li>6. Al iniciar el día, realiza una supervisión interna y externa de la bodega y almacén verificando que no exista ningún percance.</li> <li>7. Conciliar las facturas con los materiales físicos que adquiere la empresa.</li> <li>8. Recibir, almacenar y registrar los sobrantes de tela en bodega.</li> <li>9. Archivar copias de fichas e informes de recepción de mercadería y MPD.</li> <li>10. Mantener limpia y en orden la bodega.</li> <li>11. Realizar transferencias de materia prima directa entre el área de trazado y cortado, y bodega.</li> <li>12. Realizar la gestión para obtener recursos que servirán para realizar requerimientos de suministros necesarios.</li> <li>13. Desarrollar estrategias de manejo de inventarios de materia prima, para obtener un control óptimo.</li> <li>14. Realizar un control permanente del inventario de Materias para la confección.</li> <li>15. Verificar que las cantidades estén exactas y detalladas en las facturas.</li> <li>16. Colaborar en trabajos emergentes siempre y cuando no se contrapongan al</li> </ol>				

<p>cumplimiento efectivo de sus tareas específicas.</p> <p>17. . Al concluir las actividades de la empresa revisar internamente y externamente para verificar que no existan irregularidades de materiales.</p>	
<b>Indicadores de medición</b>	
<b>Indicador Empresarial</b>	<b>Indicador de Proceso</b>
	Control Óptimo. Anticipar Necesidades.
<b>Condiciones de trabajo</b>	
Desarrollar la mayor parte de su trabajo en la bodega de materia prima, atendiendo al público eficiente mente con los requerimientos y necesidades del área de trazado y corte, proveer toda la información necesaria de existencias de materiales al jefe de producción. Su trabajo es un poco forzado y no peligroso.	
<b>Perfil de Competencias</b>	
<b>Competencias Estructurales</b>	
<b>1. Compromiso</b>	
<b>Atributo</b>	<b>Nivel ideal requerido</b>
Sentido de pertenencia	I Se siente identificado con la empresa, practica valores, transmite ideas y se preocupa en mantener los principios organizacionales con su equipo de trabajo, así como también estar comprometido con la visión y misión.
Lealtad	I Mantener ante todo la lealtad y sentido de confidencialidad de la información, procesos y técnicas de trabajo que se aplican dentro de la cadena productiva de la empresa. Transmitir y promover el compromiso con la organización.
Respeto	II Trabajar bajo las reglas y estatutos que están establecidas dentro de la empresa para cada área, y generar un ambiente de trabajo participativo en todo su ámbito organizacional. Promover la tolerancia, y respeto en su equipo de trabajo.
<b>2. Trabajo en equipo</b>	
<b>Atributo</b>	<b>Nivel ideal requerido</b>
Cooperación de actividades.	I Cooperar y trabajar conjuntamente con todas las áreas de producción que están inmiscuidas en este departamento para potencializar el trabajo en conjunto, de modo que mejore el desempeño. Tiene la habilidad para trabajar de forma entusiasta y proactiva respetando las diferencias personales.
Sinergia	II Muestra habilidad para trabajar en equipo por un objetivo en común, participa y apoya a su equipo direccionando sus esfuerzos y el de sus colaboradores, hacia la consecución de metas y unidades confeccionadas.
Integración Organizacional	III Capacidad de entender y enfocar a cada unidad de producción a trabajar en conjunto, apoyando e integrando entre si sus destrezas para la consecución de cantidades o unidades propicias y satisfactorias.
<b>3. Integridad</b>	
<b>Atributo</b>	<b>Nivel ideal requerido</b>
Ética	I Actuar con una conducta y moral de respeto dentro y fuera de la organización, incentivando a los demás operarios a laborar bajo valores primordiales que posee cada trabajador. Velar por el cumplimiento de normas laborales y sociales teniendo como fin el bienestar de la organización.
Profesionalismo	II Realizar su trabajo con mucha técnica, poniendo en práctica sus conocimientos en cada una de las tareas asignadas.
Respeto a la Empresa.	III Trabajar bajo los valores y principios que se han establecido dentro de la empresa, cumplimiento a cabalidad las normas y políticas de la misma.
<b>Competencias Gerenciales</b>	
<b>4. Liderazgo</b>	
<b>Atributo</b>	<b>Nivel ideal requerido</b>

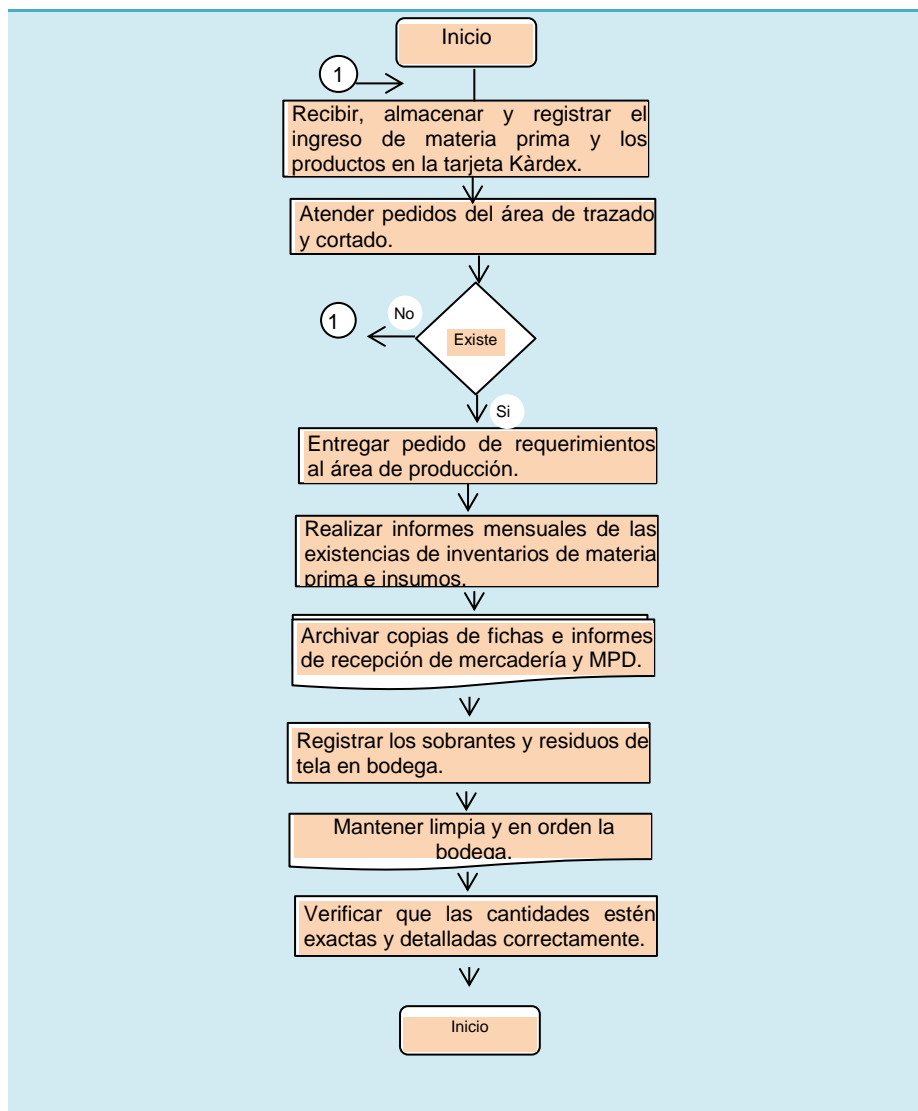
Desarrollo de personas	I	Demuestra preocupación por mejorar y desarrollar las competencias gerenciales de su equipo de trabajo, comparte su experiencia y conocimiento, comunica fortalezas y oportunidades de mejora a sus colaboradores.
Visión de largo plazo	II	Realiza actividades para enfrentar imprevistos, y se anticipa las necesidades y requerimientos que se podría presentar de acuerdo a anteriores lotes de producción.
<b>5. Orientación a resultados</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Definición de objetivos	I	Colaborar en el cumplimiento de objetivos empresariales por medio del desempeño y manejo de su área.
Cumplimiento de metas	II	Estar comprometido con las metas que la empresa, lo quiere alcanzar dentro de un periodo de tiempo específico, apoyar cada una de las acciones que sea emprendido por la gerencia para cumplir con ese tarea.
Incrementar la productividad.	III	Realiza estrategias con el fin de aumentar la productividad, con inventarios necesarios para cada lote de producción, realizando proyecciones de las unidades que se van a utilizar.
Generación de valor	IV	Ser consciente y transmitir a sus compañeros de trabajo la idea que las actividades del equipo de trabajo, impactan en la rentabilidad de la empresa.
<b>Competencias Técnicas</b>		
<b>6. Sentido de competitividad</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Creación de diferencial competitivo	I	Crea una cultura de optimización de recursos materiales y económicos, promover y aplicar colectivamente con su equipo de trabajo todas las normas que se requieren para tener disminución de costos.
Creatividad e innovación	II	Presenta contribuciones y estrategias originales para aprovechar oportunidades y dar solución a los problemas de clientes insatisfechos, concibiendo iniciativas innovadoras y sugiriendo alternativas para mejora las ventas.
Disminución de desperdicios.	III	Optimizar al máximo recursos como: materiales, tiempo equipos entre otros, de esta forma minimizar costos de producción.
<b>7. Orientación a la calidad</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Sentido de excelencia	I	Verificar y velar por el cumplimiento de los estándares de calidad de producción requeridos y exigidos por el jefe de producción.
Mejora continua	II	Buscar el mejor rendimiento en su trabajo y mejorar continuamente las actividades concernirles a incrementa la productividad.
Enfoque de calidad	III	Hace bien cada una de sus actividades desde la primera vez, sin que requiera de supervisión ni control por parte de su jefe inmediato.

<b>Competencias Técnico Funcionales</b>		
Capacidad para manejar inventarios.	I	Capacidad para manejar inventarios de forma constante y permanente.
Habilidad Numérica.	II	Capacidad para aplicar cálculos matemáticos de forma ágil y precisa para determinar las necesidades de materiales y diversas situaciones cruciales de las operaciones productivas.
Distribuir materias en perchas.	III	Habilidad para distribuir materias de modo que se puedan identificar de forma inmediata cada uno de los insumos requeridos para el lote de producción.
Conocimiento de Procesos.	IV	Capacidad de entender las secuencias del proceso productivo a lo largo de la cadena de producción, las formas de trabajo, para sugerir mejoras y mantener la calidad en la producción.

Trabajo Bajo Presión.	V	Capacidad de controlar el descontento o irritación en ambientes desfavorables, facilidad en establecer prioridades en ambientes tensos y presionados.
-----------------------	---	---

**Elaborado por:** Edwin Chilingua.

Manual de Procedimientos para Área de Bodega de Materia Prima.



**Gráfico N° 30 M.** de Procedimientos Área de Bodega de Materia Prima.  
Elaborado por: Edwin Chilingua.

### 5.5.3.6. Área de trazado y cortado.

Tabla Nº 36: Manual de Funciones para Área de Trazado y Corte

Datos de Identificación				
<b>Localización</b>		Área de trazado y cortado.		
<b>Nivel de reporte inmediato</b>		Jefe de Producción.		
<b>Cargo.</b>		Cortador.		
Misión del Cargo				
Ejecutar las actividades de trazado y corte de las telas de manera eficaz optimizando las materias primas y herramientas a su cargo, en un ambiente de solidaridad, respeto y compañerismo.				
Colaboradores directos		Contactos Internos		Contactos externos
Ninguno		Jefe de Producción. Área de bodega de materia prima directa. Área de confección. Área de planchado. Área de control de calidad.		
Perfil	Formación Académica	Conocimientos adicionales	Idiomas necesarios	Nivel de Experiencia
	Mínimo 2 años de educación superior en modistería, artesano calificado o corte y Confección.	Manejo cortadoras industriales. Manejo programas de diseño de ropa. Conocimiento en Dibujo técnico.	Inglés Nivel: Básico	De 1 a 2 años en actividades similares.  Experiencia en diseñador y cortador de prendas de vestir.
Responsabilidades del cargo				
<ol style="list-style-type: none"> <li>Realizar requerimientos de materias primas para trazar y cortar las prendas de vestir a bodega.</li> <li>Realizar una orden de producción al jefe de producción para constatar necesidades.</li> <li>Trazar los moldes de los moldes de los pantalones para su posterior implantación y corte.</li> <li>Tender la tela en base a los colores que son requeridos por el jefe de producción.</li> <li>Igualar cada uno de los lados de la tela para que no se realicen cortes desmedidos.</li> <li>Clasificar cada una de las piezas cortadas dependiendo las tallas y colores.</li> <li>Reutilizar los pedazos de las telas, los mismos que servirán para completar el armado del pantalón.</li> <li>Realizar un registro de cada una de las órdenes de producción que se han cortado dependiendo las tallas y colores.</li> <li>Enviar las piezas cortadas al área de confección para procedan armar el pantalón.</li> <li>Realizar un mantenimiento previo de la cortadora industrial.</li> <li>Colaborar en trabajos emergentes siempre y cuando no se contrapongan al cumplimiento efectivo de sus tareas específicas.</li> <li>Al concluir las actividades diarias de la empresa revisar internamente y externamente para verificar que no existan irregularidades en esta área.</li> </ol>				
Perfil de Competencias				
Competencias Estructurales				
1. Compromiso				
Atributo		Nivel ideal requerido		
Sentido de pertenencia	I	Se siente identificado con la empresa, practica valores, transmite ideas y se preocupa en mantener los principios organizacionales con su equipo de trabajo, así como también estar comprometido con la visión y misión.		
Lealtad	II	Mantener ante todo la lealtad y sentido de confidencialidad de la información, procesos y técnicas de trabajo que se aplican		

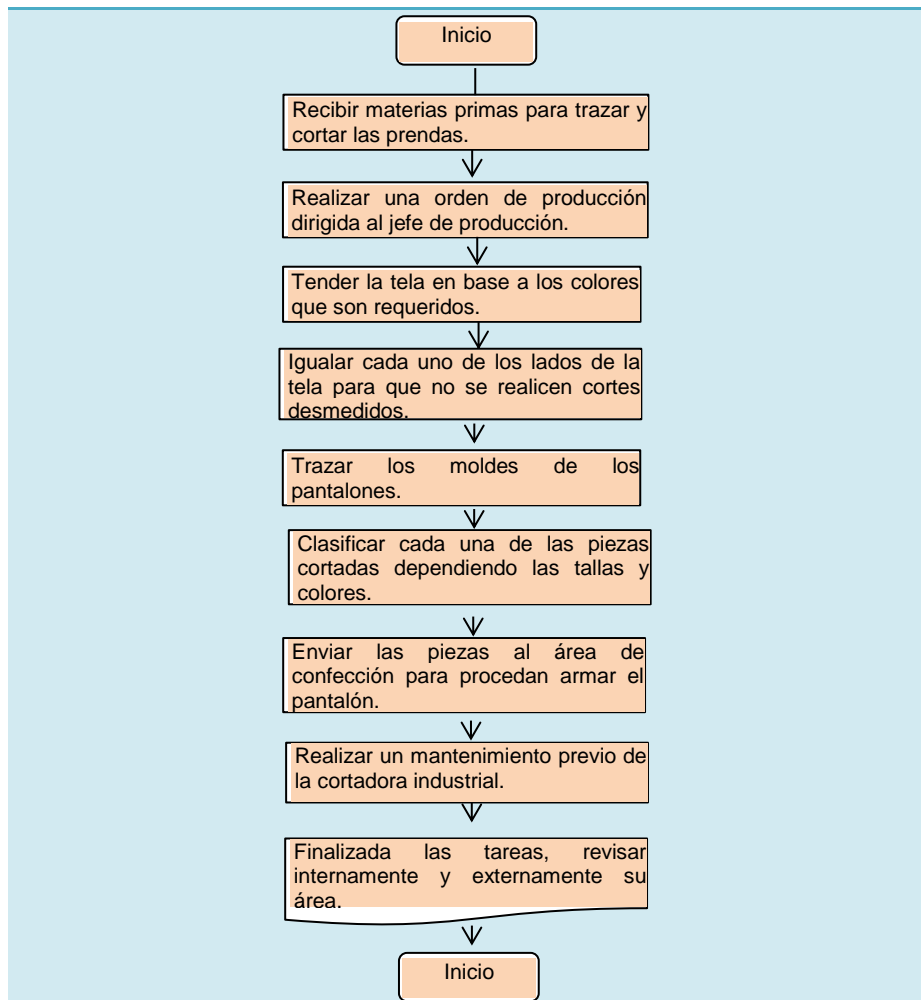
		dentro de la cadena productiva de la empresa. Transmitir y promover el compromiso con la organización.
Respeto	III	Trabajar bajo las reglas y estatutos que están establecidas dentro de la empresa para cada área, y generar un ambiente de trabajo participativo en todo su ámbito organizacional. Promover la tolerancia, y respeto en su equipo de trabajo.
<b>2. Trabajo en equipo</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Cooperación de actividades.	I	Cooperar y trabajar conjuntamente con todas las áreas del departamento de producción para potencializar el trabajo en conjunto, de modo que mejore el desempeño. Tiene la habilidad para trabajar de forma entusiasta y proactiva respetando las diferencias personales.
Sinergia	II	Muestra habilidad para trabajar en equipo por un objetivo en común, participa y apoya a su equipo direccionando sus esfuerzos y el de sus colaboradores, hacia la consecución de metas y unidades confeccionadas.
Integración Organizacional	III	Capacidad de entender y enfocar a cada unidad de producción a trabajar en conjunto, apoyando e integrando entre si sus destrezas para la consecución de cantidades o unidades propicias y satisfactorias.
<b>3. Integridad</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Ética	I	Actuar con una conducta y moral de respeto dentro y fuera de la organización, incentivando a los demás operarios a laborar bajo valores primordiales que posee cada trabajador. Velar por el cumplimiento de normas laborales y sociales teniendo como fin el bienestar de la organización.
Profesionalismo	II	Realizar su trabajo con mucha habilidad, técnica y profesionalismo, poniendo en práctica sus conocimientos en cada una de las tareas asignadas.
Respeto a la Empresa.	III	Trabajar bajo los valores y principios que se han establecido dentro de la empresa, cumplimiento a cabalidad las normas y políticas de la misma.

<b>Competencias Gerenciales</b>		
<b>4. Liderazgo</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Desarrollo de personas	I	Demuestra preocupación por mejorar y desarrollar las competencias gerenciales en su equipo de trabajo, comparte su experiencia y conocimiento, comunica fortalezas y oportunidades de mejora a sus colaboradores.
Visión de largo plazo	II	Realiza actividades para enfrentar imprevistos, y se anticipa las necesidades y requerimientos que se podría presentar de acuerdo a los diferentes órdenes de producción.
<b>5. Orientación a resultados</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Definición de objetivos	I	Colaborar en el cumplimiento de objetivos empresariales, por medio del desempeño individual y manejo de su área.
Cumplimiento de metas	II	Estar comprometido con la producción esperada en la empresa, lo que quiere alcanzar dentro de un periodo de tiempo específico, apoyar cada una de las acciones que sea emprendido por la gerencia para cumplir con esa tarea.
Incrementar la productividad.	III	Realiza estrategias con el fin de aumentar el rendimiento en toda su área, planteando nuevas técnicas para sus tareas cotidianas.
Generación de valor	IV	Ser consciente y transmitir a sus compañeros de trabajo la idea que las actividades del equipo de trabajo, impactan en la rentabilidad de la empresa.

<b>Competencias Técnicas</b>		
<b>6. Sentido de competitividad</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Creación de diferencial competitivo	I	Creación de una cultura de optimización de recursos materiales y económicos, promover y aplicar colectivamente con su respectivo equipo de trabajo todas las normas que se requieren para tener un mejor desarrollo.
Creatividad e innovación	II	Capacidad para crear y diseñar nuevos modelos de pantalones y otras prendas de vestir, aplicando sus conocimientos en esta área.
Disminución de desperdicios.	III	Optimizar al máximo recursos como: materiales, tiempo equipos entre otros, de esta forma minimizar costos de producción, y ser más competitivos en el mercado con su producto.
<b>7. Orientación a la calidad</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Sentido de excelencia	I	Verificar y velar por el cumplimiento de los estándares de calidad de producción requeridos y exigidos por el jefe de producción.
Mejora continua	II	Buscar el mejor rendimiento en su trabajo y mejorar continuamente las actividades concernientes a incrementar la productividad.
Enfoque de calidad	III	Hace bien cada una de sus actividades desde la primera vez, sin que requiera de supervisión ni control por parte de su jefe superior inmediato.
<b>Competencias Técnico Funcionales</b>		
Capacidad para diseñar.	I	Capacidad para diseñar nuevos modelos de pantalones mediante la utilización de un sistema computarizado, con el fin de estar con la moda y la excelencia de los consumidores.
Habilidad manejar cortadoras industriales.	II	Habilidad destreza para manejar Cortadoras industriales. Con el fin de agilizar el cortado de pantalones implantados, realizando este trabajo con exactitud y muy cuidadosamente.
Capacidad de cálculos matemáticos.	III	Capacidad para realizar cálculos matemáticos con el fin de que se prevea la cantidad de tela adecuada y exacta para cada lote de producción, permitiendo que no hay mucho desperdicio de esta materia prima.
Conocimiento de Procesos	IV	Capacidad de entender las secuencias del proceso productivo a lo largo de la cadena de producción, las formas de trabajo, para sugerir mejoras y mantener la calidad en la producción.
Trabajo Bajo Presión	V	Capacidad de controlar el descontento o irritación en ambientes desfavorables, facilidad en establecer prioridades en ambientes tensos y presionados.

**Elaborado por:** Edwin Chilibingua.

## Manual de Procedimientos para el Área de Trazado y Corte.



**Gráfico N° 31** M. de Procedimientos Área trazo y corte.  
Elaborado por: Edwin Chilingua.

### 5.5.3.7. Área de confección.

**Tabla N° 37: Manual de Funciones para Área de Confección**

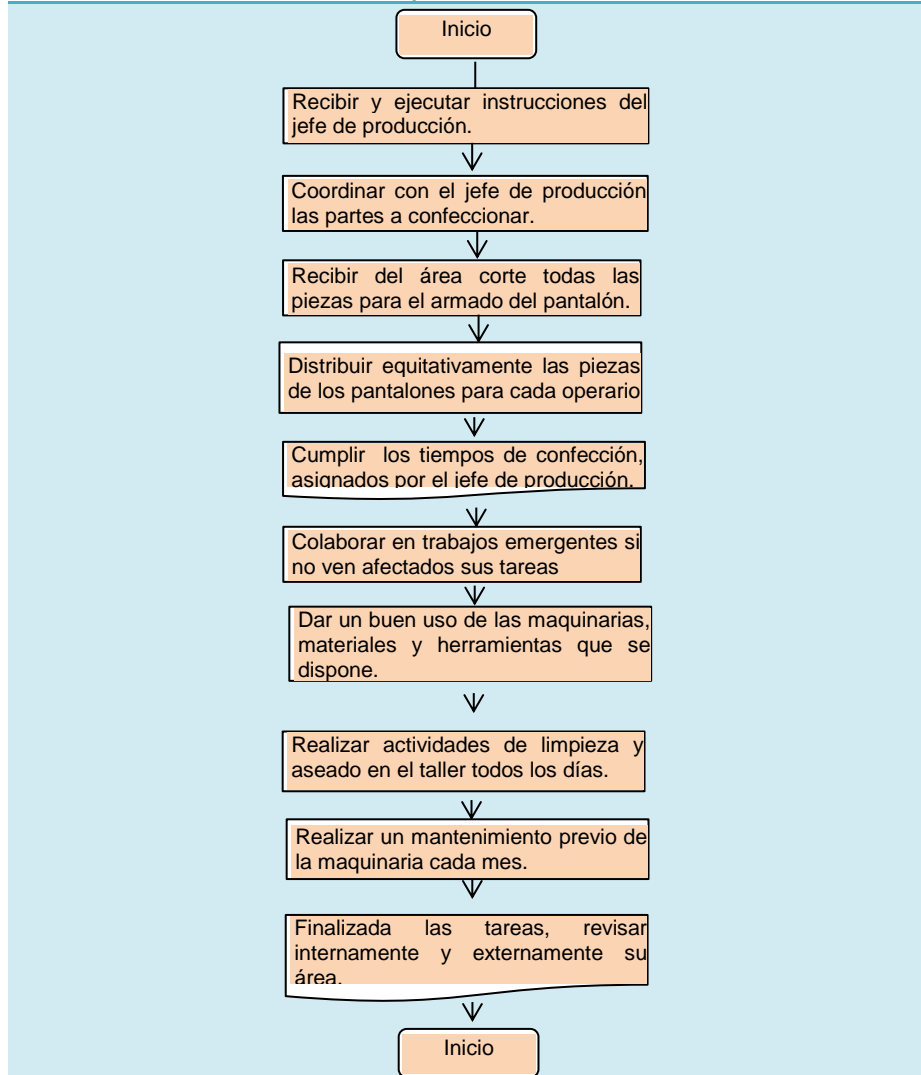
Datos de Identificación				
<b>Localización</b>		Área de confección.		
<b>Nivel de reporte inmediato</b>		Jefe de Producción.		
<b>Cargo.</b>		Obrero.		
Misión del Cargo				
Ejecutar las actividades de confección de prendas de vestir bajo el cumplimiento los requerimientos de calidad establecidos, con el fin de garantizar que el producto sea entregado con las características y especificaciones requeridas por el jefe de producción.				
Colaboradores directos		Contactos Internos		Contactos externos
Ninguno		Jefe de Producción. Área de bodega de materia prima directa. Área de trazado y cortado. Área de planchado. Área de control de calidad.		
Perfil	Formación Académica	Conocimientos adicionales	Idiomas necesarios	Nivel de Experiencia
	Bachiller en corte y confección.	Manejo maquinas Industriales rectas.  Manejo de máquinas industriales Oberlock.  Manejo de máquinas industriales Zigzag	Inglés Nivel: Básico	De 1 a 2 años en actividades similares en otras empresas.  Experiencia en confeccionar pantalones.
Responsabilidades del cargo				
<ol style="list-style-type: none"> <li>Realizar requerimientos de materiales necesarios para comenzar con el armado del pantalón.</li> <li>Recibir y ejecutar instrucciones del jefe de producción.</li> <li>Coordinar con el jefe de producción las unidades a producirse.</li> <li>Recibir del área de trazado y corte todas las piezas que son para el uso del armado del pantalón.</li> <li>Distribuir por partes equitativas las piezas de los pantalones para cada uno de los operarios en esta área, y empezar a confeccionar en secuencia para mejorar la producción.</li> <li>Cumplir con los tiempos de producción, que serán asignados por el jefe de producción.</li> <li>Mantener el grado de eficiencia necesarios para el desempeño y producción requerida.</li> <li>Colaborar en trabajos emergentes siempre y cuando no se contrapongan al cumplimiento efectivo de sus tareas específicas.</li> <li>Cuando el jefe de producción lo requiera se deberá cumplir de pedido de confección eventuales.</li> <li>Dar un buen uso de las maquinarias, materiales y herramientas que dispone confecciones Yolita con el fin de obtener un óptimo desempeño en la producción.</li> <li>Está prohibido disponer de materiales, maquinaria y herramientas para el uso o beneficio del empleado, sin que se dé a conocer al jefe de producción.</li> <li>Realizar actividades de limpieza y aseado en el taller todos los días.</li> <li>Al concluir las actividades diarias de la empresa revisar internamente y externamente para verificar que no existan irregularidades en esta área.</li> </ol>				
Perfil de Competencias				
Competencias Estructurales				
1. Compromiso				

<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Sentido de pertenencia	I	Se siente identificado con la empresa, practica valores, transmite ideas y se preocupa en mantener los principios organizacionales con su equipo de trabajo, así como también estar comprometido con la visión y misión de la empresa.
Lealtad	II	Mantener ante todo la lealtad y guardar absoluta reserva en los procesos, técnicas que se aplican en la empresa, que por su naturaleza y por su trabajo fueren de su conocimiento. Transmitir y promover el compromiso con la organización.
Respeto	III	Trabajar bajo las reglas y estatutos que están establecidas dentro de la empresa para cada área, y generar un ambiente de trabajo participativo en todo su ámbito organizacional. Promover la tolerancia, y respeto en su equipo de trabajo.
<b>2. Trabajo en equipo</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Cooperación de actividades.	I	Cooperar y trabajar conjuntamente dentro de esta área de confección para potencializar el trabajo en conjunto, de modo que mejore la producción. Tener habilidad para trabajar de forma entusiasta y proactiva respetando las diferencias personales.
Sinergia	II	Muestra habilidad para trabajar en equipo por un objetivo en común, participa y apoya a su equipo direccionando sus esfuerzos y el de sus colaboradores, hacia la consecución de metas y unidades confeccionadas.
Integración Organizacional	III	Capacidad de entender y enfocar la unidad productiva a desarrollar actividades netamente productivas y trabajar en conjunto, apoyándose y aplicando sus destrezas para la consecución de cantidades o unidades propicias y satisfactorias.
<b>3. Integridad</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Ética	I	Actuar con una conducta y moral de respeto dentro y fuera del área laboral, incentivando a los demás operarios a laborar bajo valores primordiales que posee cada trabajador. Velar por el cumplimiento del reglamento y política interna con el fin de generar bienestar para la organización.
Profesionalismo	II	Realizar su trabajo con mucha habilidad, técnica y profesionalismo, poniendo en práctica sus conocimientos en cada una de las acciones realizadas en esta área.
Respeto a la Empresa.	III	Trabajar bajo los valores y principios que se han establecido dentro de la empresa, cumplimiento a cabalidad las normas y políticas de la misma.
<b>Competencias Gerenciales</b>		
<b>4. Liderazgo</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Desarrollo de personas	I	Demuestra preocupación por mejorar y desarrollar las competencias gerenciales con su equipo de trabajo, compartir sus experiencias y conocimientos, comunicar fortalezas y oportunidades de mejora a su área de confección.
Visión de largo plazo	II	Realiza actividades de compañerismo para enfrentar imprevistos, y se anticipa las necesidades y requerimientos que se podría presentar en la confección de las diferentes órdenes de producción.
<b>5. Orientación a resultados</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Definición de objetivos	I	Colaborar en el cumplimiento de objetivos empresariales, por medio del desempeño individual y manejo de su área.
Cumplimiento de metas	II	Estar comprometido con la producción esperada en la empresa, lo que quiere alcanzar dentro de un periodo de

		tiempo específico, apoyar cada una de las acciones que sea emprendido por la gerencia para cumplirla.
Incrementar la productividad.	III	Realiza estrategias con el fin de aumentar el rendimiento en toda su área, planteando nuevas técnicas y métodos en el área productiva.
Generación de valor	IV	Ser consciente y transmitir a sus compañeros de trabajo la idea que las actividades del equipo de trabajo, impactan en la rentabilidad de la empresa.
<b>Competencias Técnicas</b>		
<b>6. Sentido de competitividad</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Creación de diferencial competitivo	I	Crea una cultura de optimización de recursos materiales y económicos, promover y aplicar colectivamente con su respectivo equipo de trabajo todas las normas que se requieren para tener un mejor desarrollo.
Creatividad e innovación	II	Capacidad para confeccionar pantalones de calidad y alta costura y otras prendas de vestir, aplicando sus conocimientos en esta área.
Disminución de desperdicios.	III	Optimizar al máximo recursos como: materiales, tiempo equipos entre otros, de esta forma minimizar costos de producción, y ser más eficientes con el jefe de producción.
<b>7. Orientación a la calidad</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Sentido de excelencia	I	Confeccionar y cumplir los estándares de alta costura y excelencia al momento de unir las piezas, los mismos estándares deben cumplir todos los trabajadores al momento de realizar su tarea.
Mejora continua	II	Buscar aumentar el rendimiento en su trabajo y mejorar continuamente las actividades relacionadas a la confección de pantalones de alta costura e incrementa la productividad.
Enfoque de calidad	III	Hace bien cada una de sus labores que le asignen a cada obrero, obteniendo un producto de mayor calidad, sin que requiera de supervisión ni control por parte de su jefe superior inmediato.
<b>Competencias Técnico Funcionales</b>		
Habilidad para manejar maquinaria textil.	I	Capacidad manejar tecnología textil de punta el mismo que servirá para la confección de las prendas de vestir nuevos, con el fin de incrementar la agilidad productiva.
Habilidad confeccionar las piezas de pantalones.	II	Capacidad para unir cada una de las partes del pantalón que se le ha asignado dentro de la cadena productiva, el mismo que se realizara con normas y estándares específicos del jefe de producción.
Conocimiento de Procesos	III	Capacidad de entender las secuencias del proceso productivo a lo largo de la cadena de producción, las formas de trabajo, para sugerir mejoras y mantener la calidad en la producción.
Trabajo Bajo Presión	IV	Capacidad de controlar el descontento o irritación en ambientes desfavorables, facilidad en establecer prioridades en ambientes tensos y presionados.

**Elaborado por:** Edwin Chiliquinga.

## Manual de Procedimientos para Área de Confección.



**Gráfico N° 32 M. de Procedimientos Área de confección.  
Elaborado por: Edwin Chilingua.**

### 5.5.3.8. Área de planchado.

**Tabla Nº 38:** Manual de Funciones para Área de Planchado.

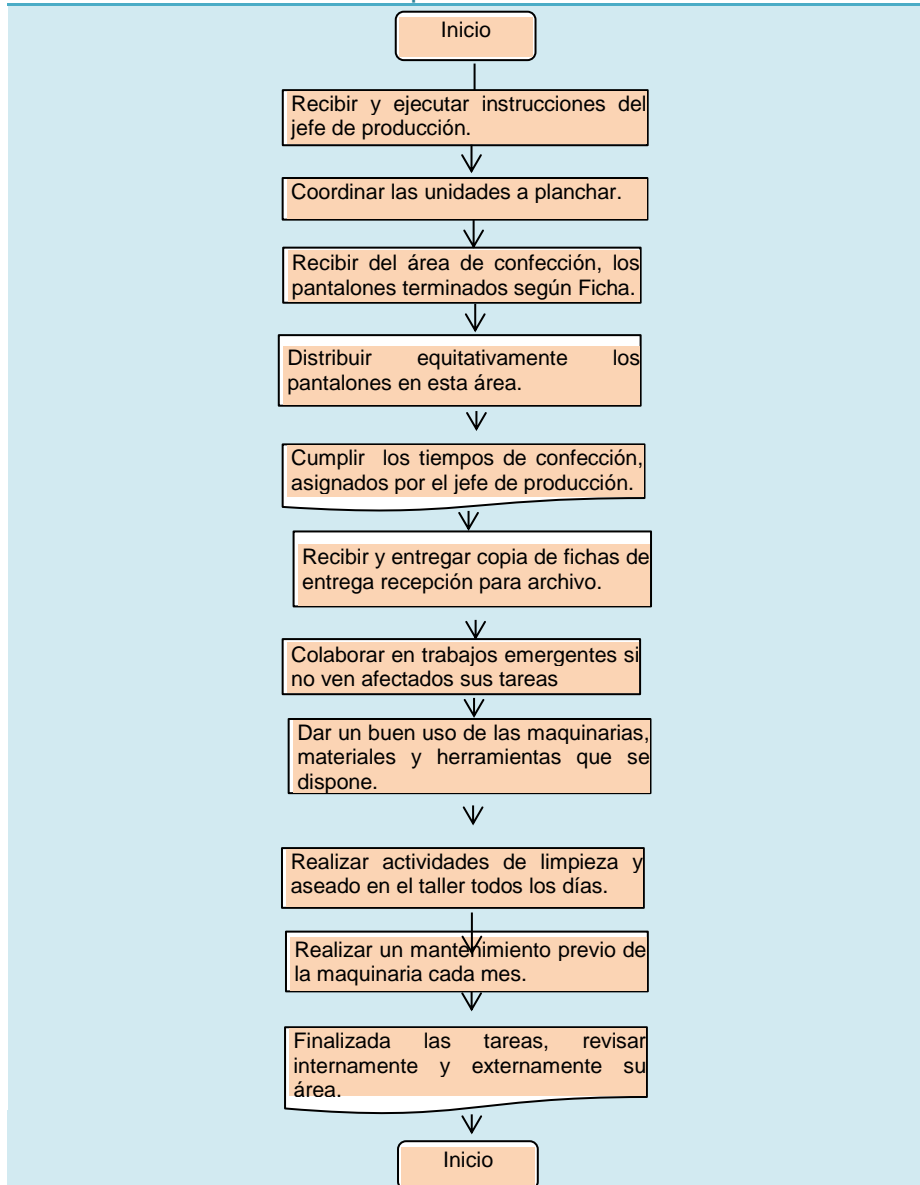
Datos de Identificación				
<b>Localización</b>		Área de Planchado.		
<b>Nivel de reporte inmediato</b>		Jefe de Producción.		
<b>Cargo.</b>		Planchador.		
Misión del Cargo				
Realizar las actividades de planchado de las prendas de vestir bajo el cumplimiento de procedimientos establecidos por el área de producción, con el fin de garantizar que el producto esté terminado en el tiempo establecido por el jefe de producción.				
Colaboradores directos		Contactos Internos		Contactos externos
Ninguno		Jefe de Producción. Área de bodega de materia prima directa. Área de trazado y cortado. Área de confección. Área de control de calidad.		
Perfil	Formación Académica	Conocimientos adicionales	Idiomas necesarios	Nivel de Experiencia
	Bachiller y conocimientos en corte y confección.	Manejo de planchas industriales.  Manejo de maquina recta industrial.		De 1 a 2 años en actividades similares en otras empresas.
Responsabilidades del cargo				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir y ejecutar instrucciones del jefe de producción.</li> <li>2. Coordinar con el jefe de producción las unidades a planchar.</li> <li>3. Recibir del área de confección, los pantalones que ya fueron terminados de unir todas las piezas según ficha de entrega recepción.</li> <li>4. Distribuir por partes equitativas como se realizara el planchado de los productos entre los obreros de esta área</li> <li>5. Cumplir con los tiempos de planchado, que serán asignados por el jefe de producción.</li> <li>6. Recibir y entregar copia de fichas de entrega recepción para archivo.</li> <li>7. Realizar las labores de planchado de los pantalones conjuntamente con los operarios de esta área.</li> <li>8. Colaborar en trabajos emergentes siempre y cuando no se contrapongan al cumplimiento efectivo de sus tareas específicas.</li> <li>9. Cuando el jefe de producción lo requiera se deberá cumplir de pedido de confecciones eventuales.</li> <li>10. Dar un buen uso de las maquinarias, materiales y herramientas que dispone confecciones Yolita con el fin de obtener un óptimo desempeño de su trabajo.</li> <li>11. Está prohibido disponer de materiales, maquinaria y herramientas para el uso o beneficio del empleado, sin que se dé a conocer al jefe de producción.</li> <li>12. Realizar los cortes de los hilos que fueron encontrados en las prendas de vestir.</li> <li>13. Al concluir las actividades diarias de la empresa revisar internamente y externamente para verificar que no existan irregularidades en esta área.</li> </ol>				

<b>Perfil de Competencias</b>		
<b>Competencias Estructurales</b>		
<b>1. Compromiso</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Sentido de pertenencia	I	Se siente identificado con la empresa, practica valores, transmite ideas y se preocupa en mantener los principios organizacionales con su equipo de trabajo, así como también estar comprometido con la visión y misión de la empresa.
Lealtad	II	Mantener ante todo la lealtad y guardar absoluta reserva en los procesos, técnicas que se aplican en la empresa, que por su naturaleza y por su trabajo fueren de su conocimiento. Transmitir y promover el compromiso con la organización.
Respeto	III	Trabajar bajo las reglas y estatutos que están establecidas dentro de la empresa para cada área, y generar un ambiente de trabajo participativo en todo su ámbito organizacional. Promover la tolerancia, y respeto en su equipo de trabajo.
<b>2. Trabajo en equipo</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Cooperación de actividades.	I	Cooperar y trabajar conjuntamente dentro de esta área de confección para potencializar el trabajo en conjunto, de modo que mejore la producción. Tener habilidad para trabajar de forma entusiasta y proactiva respetando las diferencias personales.
Sinergia	II	Muestra habilidad para trabajar en equipo por un objetivo en común, participa y apoya a su equipo direccionando sus esfuerzos y el de sus colaboradores, hacia la consecución de metas y unidades confeccionadas.
Integración Organizacional	III	Capacidad de entender y enfocar la unidad productiva a desarrollar actividades netamente productivas y trabajar en conjunto, apoyándose y aplicando sus destrezas para la consecución de cantidades o unidades propicias y satisfactorias.
<b>3. Integridad</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Ética	I	Actuar con una conducta y moral de respeto dentro y fuera del área laboral, incentivando a los demás operarios a laborar bajo valores primordiales que posee cada trabajador. Velar por el cumplimiento del reglamento y política interna con el fin de generar bienestar para la organización.
Profesionalismo	II	Realizar su trabajo con mucha habilidad, técnica y profesionalismo, poniendo en práctica sus conocimientos en cada una de las acciones realizadas en esta área.
Respeto a la Empresa.	III	Trabajar bajo los valores y principios que se han establecido dentro de la empresa, cumplimiento a cabalidad las normas y políticas de la misma.
<b>Competencias Gerenciales</b>		
<b>4. Liderazgo</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Desarrollo de personas	I	Demuestra preocupación por mejorar y desarrollar las competencias gerenciales con su equipo de trabajo, compartir sus experiencias y conocimientos, comunicar fortalezas y oportunidades de mejora a su área de confección.
Visión de largo plazo	II	Realiza actividades para fomentar el compañerismo para enfrentar imprevistos, y se anticipa las necesidades y requerimientos que se podría presentar en esta área.

<b>5. Orientación a resultados</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Definición de objetivos	I	Colaborar en el cumplimiento de objetivos empresariales, por medio del desarrollo de sus actividades, las mismas que deberán cumplir con estándares de planchado.
Cumplimiento de metas	II	Estar comprometido con las cantidades esperadas en el área de producción de la empresa, lo que quiere alcanzar dentro de un periodo de tiempo específico, apoyar cada una de las acciones que sea emprendido por la gerencia para cumplirla.
Incrementar la productividad.	III	Realiza estrategias con el fin de aumentar el rendimiento en toda su área, planteando nuevas técnicas y métodos en el área productiva.
Generación de valor	IV	Ser consciente y transmitir a sus compañeros de trabajo la idea que las actividades del equipo de trabajo, impactan en la rentabilidad de la empresa.
<b>Competencias Técnicas</b>		
<b>6. Sentido de competitividad</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Creación de diferencial competitivo	I	Crea una cultura de optimización de recursos materiales y económicos, aplicar colectivamente con su respectivo equipo de trabajo todas las normas que se requieren para tener un mejor desarrollo.
Creatividad e innovación	II	Capacidad para dar los terminados finales del pantalón de calidad y alta costura, aplicando sus conocimientos en esta área.
Disminución de desperdicios.	III	Optimizar al máximo recursos como: materiales, tiempo equipos entre otros, de esta forma minimizar costos de producción, y ser más eficientes con el jefe de producción.
<b>7. Orientación a la calidad</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Sentido de excelencia	I	Planchar y dar los terminados finales de los pantalones cumpliendo con los estándares de alta costura y excelencia que debe tener este producto.
Mejora continua	II	Buscar aumentar el rendimiento en su trabajo y mejorar continuamente las actividades relacionadas al planchado de los pantalones de alta costura e incrementar la productividad.
Enfoque de calidad	III	Realizar bien cada una de sus tareas asignadas, obteniendo un producto de mayor calidad, sin que requiera la supervisión y control por parte de su jefe superior inmediato.
<b>Competencias Técnico Funcionales</b>		
Habilidad para manejar Planchas Industriales.	I	Capacidad manejar tecnología textil de punta el mismo que servirá para la confección de las prendas de vestir nuevos, con el fin de incrementar la agilidad productiva.
Conocimiento de Procesos.	II	Capacidad de entender las secuencias del proceso productivo a lo largo de la cadena de producción, las formas de trabajo, para sugerir mejoras y mantener la calidad en la producción.
Trabajo Bajo Presión.	III	Capacidad de controlar el descontento o irritación en ambientes desfavorables, facilidad en establecer prioridades en ambientes tensos y presionados.
Conocimiento de Producto.	IV	Demuestra conocimiento de las diversas características del producto que la empresa fabrica.

**Elaborado por:** Edwin Chilingua

## Manual de Procedimientos para Área de Planchado.



**Gráfico N° 33 M. de Procedimientos Área de planchado.**  
**Elaborado por:** Edwin Chilingua.

### 5.5.3.9. Área de control de calidad y terminado final.

**Tabla N° 39:** Manual de Funciones para Área de Control de Calidad y Terminado Final.

Datos de Identificación				
<b>Localización</b>		Área de Control de calidad y Terminado Final.		
<b>Nivel de reporte inmediato</b>		Jefe de Producción.		
<b>Cargo.</b>		Verificador.		
Misión del Cargo				
Ejecutar las actividades de control de calidad de las prendas de vestir terminadas bajo el cumplimiento de parámetros de calidad y procedimientos establecidos por el jefe de producción para su comercialización, con el fin de garantizar que los productos estén en perfectas condiciones.				
Colaboradores directos		Contactos Internos		Contactos externos
Ninguno		Jefe de Producción. Área de bodega de materia prima directa. Área de trazado y cortado. Área de confección. Área de Planchado.		Ninguno.
Perfil	Formación Académica	Conocimientos adicionales	Idiomas necesarios	Nivel de Experiencia
	Bachiller, conocimientos en corte y confección.	Manejo de Maquina Zigzag.  Manejo de maquina Pagadora de botones.		De 1 a 2 años en actividades similares en otras empresas.  Experiencia en control de calidad.
Condiciones de trabajo				
Desarrollar la mayor parte de su trabajo en la bodega de materia prima, atendiendo al público eficiente mente con los requerimientos y necesidades del área de trazado y corte, proveer toda la información necesaria de existencias de materiales al jefe de producción. Su trabajo es un poco forzado y no peligroso.				
Responsabilidades del cargo				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir y ejecutar instrucciones del jefe de producción.</li> <li>2. Recibir del área de Planchado todas las prendas para su respectivo control de calidad.</li> <li>3. Verificar minuciosamente cada una de las prendas para que no existan pantalones fallidos.</li> <li>4. Devolver al área de confección o planchado para la corrección de cualquier anomalía de los productos.</li> <li>5. Informar al jefe de producción para sobre la cantidad de productos devueltos.</li> <li>6. Realizar el pegado de botones en cada uno de los pantalones.</li> <li>7. Realizar los remates en cada uno de los pantalones con la maquina Zigzag.</li> <li>8. Cumplir con los tiempos de verificación por cada pantalón, que serán asignados por el jefe de producción.</li> <li>9. Colaborar en trabajos emergentes siempre y cuando no se contrapongan al cumplimiento efectivo de sus tareas específicas.</li> <li>10. Cuando el jefe de producción lo requiera se deberá cumplir de pedido de confecciones eventuales.</li> <li>11. Dar un buen uso de las maquinarias, materiales y herramientas que dispone confecciones Yolita con el fin de obtener un óptimo desempeño de su trabajo.</li> <li>12. Está prohibido disponer de materiales, maquinaria y herramientas para el uso o beneficio del empleado, sin que se dé a conocer al jefe de producción.</li> <li>13. Realizar los cortes de los hilos que fueron encontrados en las prendas de vestir.</li> <li>14. Al concluir las actividades diarias de la empresa revisar internamente y externamente para verificar que no existan irregularidades en esta área.</li> </ol>				

<b>Indicadores de medición</b>		
<b>Indicador Empresarial</b>		<b>Indicador de Proceso</b>
Rentabilidad Satisfacción del Cliente del producto.		Productos de calidad. Tiempos de entrega.
<b>Condiciones de trabajo</b>		
Revisar minuciosamente los pantalones con la finalidad de garantizar la calidad de los producto que se ofrecen a los clientes, el mismo que lo realizara en un ambiente de armonía y de trabajo en equipo.		
<b>Perfil de Competencias</b>		
<b>Competencias Estructurales</b>		
<b>1. Compromiso</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Sentido de pertenencia	I	Se siente identificado con la empresa, practica valores, transmite ideas y se preocupa en mantener los principios organizacionales con su equipo de trabajo, así como también estar comprometido con la visión y misión de la empresa.
Lealtad	II	Mantener ante todo la lealtad y guardar absoluta reserva en los procesos, técnicas que se aplican el la empresa, que por su naturaleza y por su trabajo fueren de su conocimiento. Transmitir y promover el compromiso con la organización.
Respeto	III	Trabajar bajo las reglas y estatutos que están establecidas dentro de la empresa para cada área, y generar un ambiente de trabajo participativo en todo su ámbito organizacional. Promover la tolerancia, y respeto en su equipo de trabajo.
<b>2. Trabajo en equipo</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Cooperación de actividades.	I	Cooperar y trabajar conjuntamente dentro de esta área de confección para potencializar el trabajo en conjunto, de modo que mejore la producción. Tener habilidad para trabajar de forma entusiasta y proactiva respetando las diferencias personales.
Sinergia	II	Muestra habilidad para trabajar en equipo por un objetivo en común, participa y apoya a su equipo direccionando sus esfuerzos y el de sus colaboradores, hacia la consecución de metas y unidades confeccionadas.
Integración Organizacional	III	Capacidad de entender y enfocar la unidad productiva a desarrollar actividades netamente productivas y trabajar en conjunto, apoyándose y aplicando sus destrezas para la consecución de cantidades o unidades propicias y satisfactorias.
<b>3. Integridad</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Ética	I	Actuar con una conducta y moral de respeto dentro y fuera del área laboral, incentivando a los demás operarios a laborar bajo valores primordiales que posee cada trabajador. Velar por el cumplimiento del reglamento y política interna con el fin de generar bienestar para la organización.
Profesionalismo	II	Realizar su trabajo con mucha habilidad, técnica y profesionalismo, poniendo en práctica sus conocimientos en cada una de las acciones realizadas en esta área.
Respeto a la Empresa.	III	Trabajar bajo los valores y principios que se han establecido dentro de la empresa, cumplimiento a cabalidad las normas y políticas de la misma.

<b>Competencias Gerenciales</b>		
<b>4. Liderazgo</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Desarrollo de personas	I	Demuestra preocupación por mejorar y desarrollar las competencias gerenciales con su equipo de trabajo, compartir sus experiencias y conocimientos, comunicar fortalezas y oportunidades de mejora a su área de confección.
Visión de largo plazo	II	Fomentar el compañerismo para enfrentar imprevistos, y se anticipa las necesidades y requerimientos que se podría presentar en esta área.
<b>5. Orientación a resultados</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Definición de objetivos	I	Colaborar en el cumplimiento de objetivos empresariales, por medio del desarrollo de sus actividades comerciales, la presentación y calidad de los productos.
Cumplimiento de metas	II	Estar comprometido con el área de producción de la empresa, lo que quiere alcanzar dentro de un periodo de tiempo específico, apoyar cada una de las acciones que sea emprendido por la gerencia para cumplirla.
Incrementar la productividad.	III	Realiza estrategias con el fin de aumentar el rendimiento en toda su área, planteando nuevas técnicas y métodos en el área productiva.
Generación de valor	IV	Ser consciente y transmitir a sus compañeros de trabajo la idea que las actividades del equipo de trabajo, impactan en la rentabilidad de la empresa.
<b>Competencias Técnicas</b>		
<b>6. Sentido de competitividad</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Creación de diferencial competitivo	I	Crea una cultura de optimización de recursos materiales y económicos, trabajar colectivamente con su respectivo equipo de trabajo con todas las normas que se requieren para tener un mejor desarrollo.
Creatividad e innovación	II	Capacidad para realizar un control minucioso y dar los terminados finales del pantalón de calidad y alta costura, aplicando sus conocimientos en esta área.
Disminución de desperdicios.	III	Optimizar al máximo recursos como: materiales, tiempo equipos entre otros, de esta forma minimizar costos de producción, y ser más eficientes con el jefe de producción.
<b>7. Orientación a la calidad</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Sentido de excelencia	I	Capacidad para dar los terminados finales de los pantalones cumpliendo con los estándares de alta costura y excelencia que debe tener este producto.
Mejora continua	II	Capacidad para aumentar el rendimiento en su trabajo y mejorar continuamente las actividades relacionadas al control de calidad de los pantalones de alta costura e incrementar la productividad.
Enfoque de calidad	III	Realizar bien cada una de sus tareas asignadas, obteniendo un producto de mayor calidad, sin que requiera la supervisión y control por parte de su jefe superior inmediato.

Competencias Técnico Funcionales		
Habilidad Técnica operativa.	I	Capacidad manejar tecnología textil de punta el mismo que servirá para realizar un control óptimo de las prendas de vestir, con el fin de incrementar la agilidad productiva.
Conocimiento de Procesos.	II	Capacidad de entender las secuencias del proceso productivo a lo largo de la cadena de producción, las formas de trabajo, para sugerir mejoras y mantener la calidad en la producción.
Trabajo Bajo Presión.	III	Capacidad de controlar el descontento o irritación en ambientes desfavorables, facilidad en establecer prioridades en ambientes tensos y presionados.
Conocimiento de Producto.	IV	Demuestra conocimiento de las diversas características del producto que la empresa fabrica.

Elaborado por: Edwin Chilingua

### Manual de Procedimientos para Área de Control de Calidad y Terminado Final.

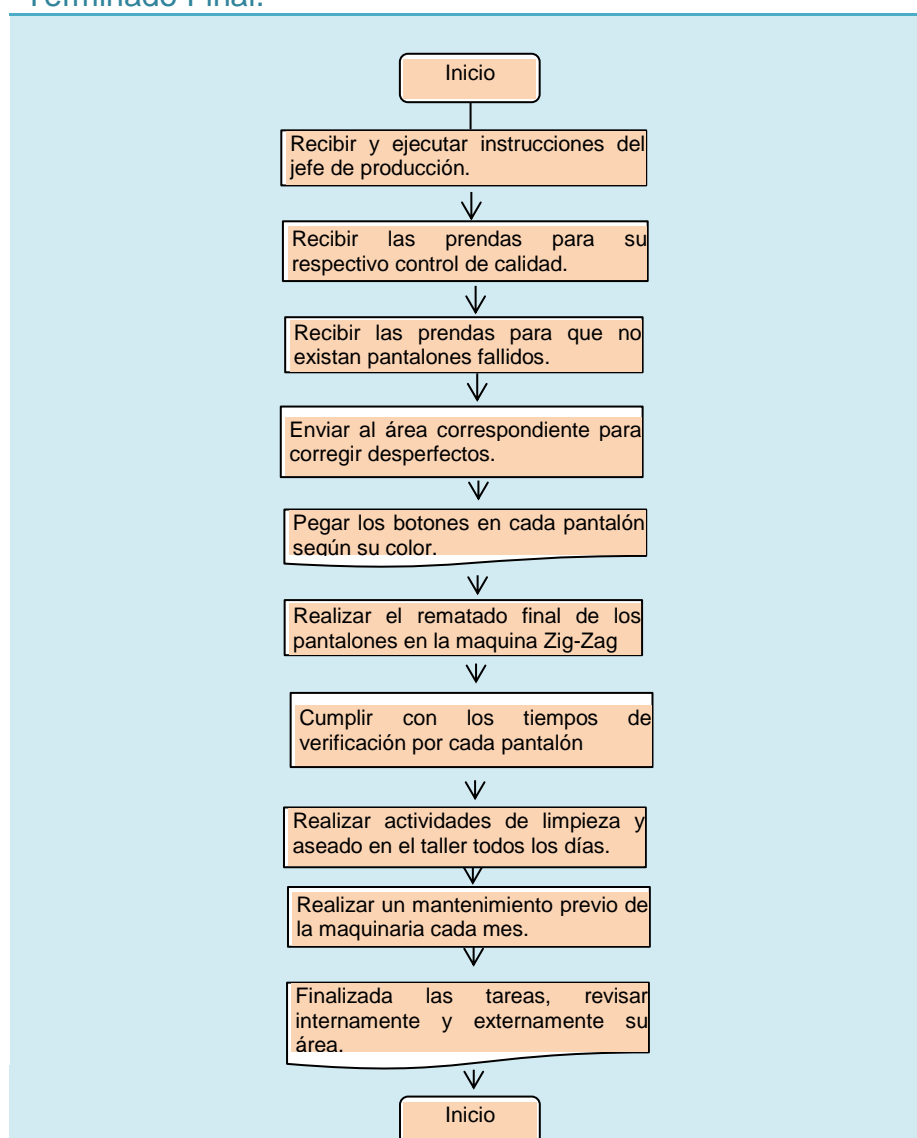


Gráfico Nº 34 M. de Procedimientos Área de control de calidad.

Elaborado por: Edwin Chilingua.

### 5.5.4. Flujo grama de proceso.

#### PROCESO DE CONFECCIÓN DE PANTALONES DE TELA FORMAL.

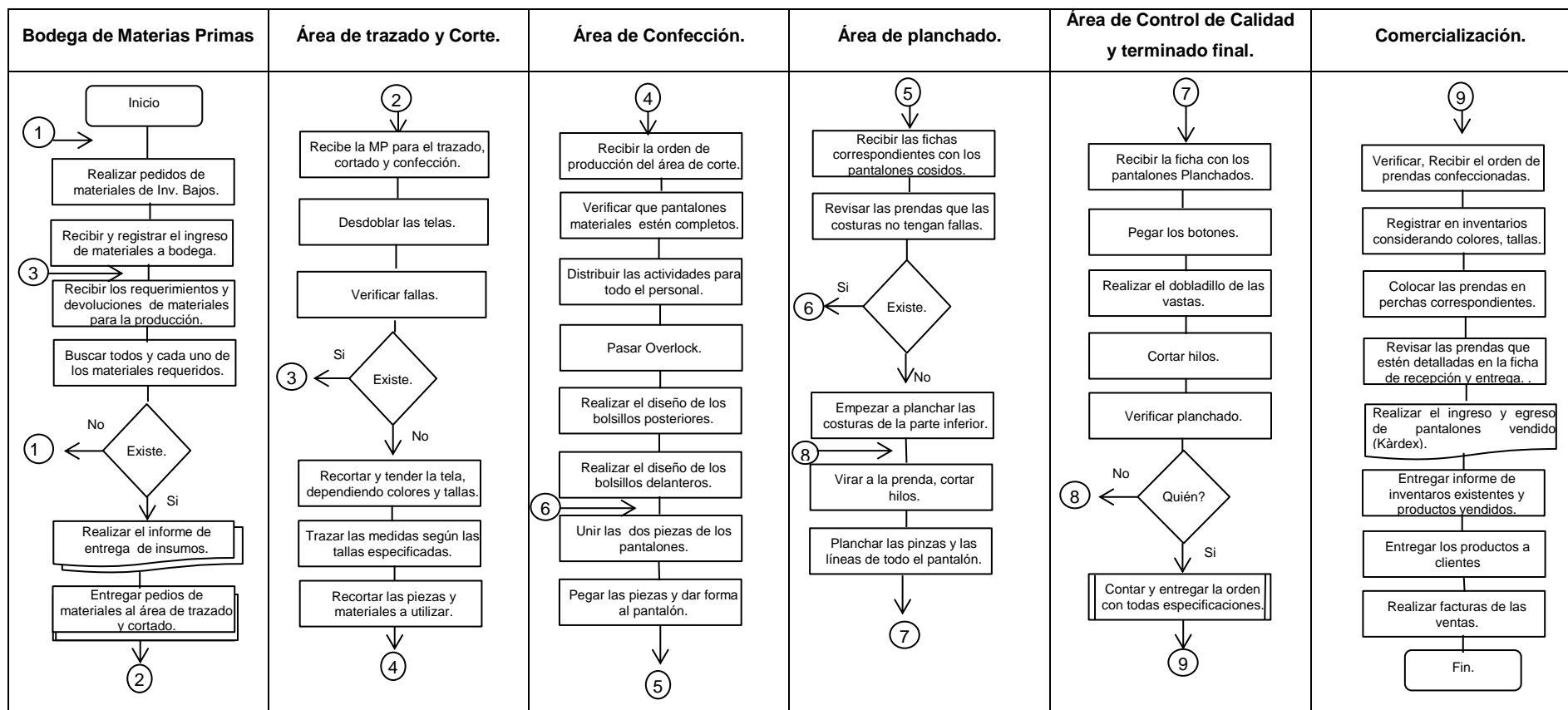


Gráfico Nº 35: Proceso productivo de confección de pantalones.

Elaborado por: Edwin Chilibingua

### **5.5.5. Plan de Mercado.**

**Producto.** El producto se le denomina Pantalón Formal, el mismo que es elaborado básicamente con telas nacionales e importadas de casimir, lino y Teteròn, siendo los más adecuados para la confección y que permiten darle los acabados perfectos, obteniendo así un producto de calidad que satisfaga las necesidades de los consumidores finales.

**Plaza.-**El mercado de la empresa pertenece al sector textil ya que se dedica a la confección de pantalones de tela de alta costura, en la actualidad sus comercialización lo realiza con clientes intermediarios que se encuentran ubicados en las ciudades de Tulcán, Ibarra, Otavalo, Cayambe, Sangolquí y Tumbaco, y un gran porcentaje de clientes que visitan de la hermana República de Colombia.

**Precio.-** Los precios que establece la empresa lo hace mediante el costo de producción que se genera para obtener el producto terminado, agregándole a este un margen de utilidad que fluctúa entre 1 USD y 1.50 centavos de dólar por cada unidad destinada para la venta, también lo hacen mediante una comparación de precios con la competencia, y de esta manera fijar el precio definitivo con el cual se va a ofertar el producto al mercado.

Las políticas de precios que utilizan son los más adecuados, es así que sugerimos mantener con las que actualmente cuenta el negocio, ya que lo hace de acuerdo a los métodos técnicos administrativas que se utiliza para poder fijar el precio final del producto en el mercado.

**Promoción.-** la política de promoción de los productos lo realiza mediante los porcentajes de descuentos, los mismo que fluctúan en base al valor total de la factura, y de igual forma toma en cuenta si lo clientes pagan de contado o crédito.

**Plan publicitario.-** se propone un plan publicitario para que la empresa de a conocer sus productos y permanencia en el mercado local, el mismo que puede ser mediante una cuña radial, como se presenta a continuación.

**Radio.- Cuña radial.-** esto se lo realizará en uno de los medios de comunicación, que mejor sintonía tenga dentro de la frontera norte del Ecuador y sur de Colombia, el que se dará a conocer dirección de la empresa, productos que oferta y promociones. La misma que puede ser la siguiente *“La moda en traje formal ya están en Yolita Confecciones, ven y viste con pantalones de tipo formal confeccionados en alta costura, con las mejores telas nacionales e importadas y con diseños exclusivos para caballeros. Grandes descuentos para instituciones y mayoristas. Ubíquenos en Tulcán calle colon y macha Junto al C.C Popular. Pedidos al 2960908”* para lo cual se destinara una pequeña inversión de:

**TARIFARIO OFICIAL DE PUBLICIDAD**  
**Tabla N°40** Tarifario Oficial de Publicidad

Duración de una cuña	Horario Rotativo Tres veces al día.	Horario Definido Mensual. Lunes- Viernes
CUÑA O MENCION DE 45" A 40"	\$ 1.65 C/U	\$ 150.00

Elaborado por: Edwin Chilibingua

**5.5.6. Plan de Capacitación para el Personal.**

**Identificación de problemas y necesidades.-** En este punto el gerente conjuntamente con todos los jefes de cada departamento, pueden dar su punto de vista de los problemas que se dan en cada área, o las necesidades de conocimientos que se necesitan para mejorar el ambiente laboral y la producción de la empresa.

Por lo cual en el caso específicamente de Confecciones “Yolita”, la capacitación debe enfocarse básicamente en:

Cubrir las principales falencias del personal que labora en dicha empresa, identificando los principales conocimientos y capacidades que debería tener de acuerdo a las tareas y responsabilidades que el cargo requiere. Estos aspectos se pueden identificar con la ayuda de las herramientas como son, entrevistas, reuniones, cuestionarios, etc.

**Diseño de la capacitación.-** Luego de haber detectado las falencias y necesidades de los trabajadores, y aplicar los medios necesarios para

identificarlos, se procede a dar a conocer el programa que se ha planteado con el fin de capacitarlos reforzar las debilidades y habilidades que han detectado en todo el personal de la empresa.

Este plan de capacitación en Confecciones “Yolita”, debe desarrollarse bajo el marco normativo de la empresa y debe beneficiar al cien por ciento cada una de las actividades realizadas, estos aspectos deben considerarse que mejoraran el rendimiento del talento humano de la misma.

**Finalidad de la capacitación.-** al finalizar la capacitación, de cuyo plan se esperan óptimos resultados, los mismos que serán enfocados en:

- Mantener a todo el equipo de trabajo con ideas creativas e innovadoras, que anticipen a los cambios de tecnología y a las nuevas tendencias que el mercado global exige hoy en día.
- Posibilidad de mejorar el nivel de rendimiento individual de cada persona, mediante un trabajo en equipo, de una buena motivación, brindando beneficios laborales y un clima organizacional favorable, y de esta manera mejorar los estándares de desempeño laboral y productivo.
- Optimizar la relación entre todos los niveles departamentales de la empresa para que exista un buen servicio por parte de los trabajadores y por ende de la empresa en general.

**Temas de capacitación a desarrollar.-** este plan de capacitacióndebera abarcar temas relacionados o enfocados en mejorar el talento humano, entre ellos se recomienda.

**Tabla N°41: Capacitación de Personal.**

1.- Conocimiento de regalmentos y disciplina.
2.- Comunicación y relacione humanas.
3.- Valores y principios Corporativos.
4.- Filosofía Empresarial.
5.- Control y reutilizacion de desperdicios.
6.- Manejo y mantenimiento de maquinarias de confeccion.
7.- Distribucion equitativa de trabajo.
8.- Proteccion personal y seguridad industrial.

**Elaborado por:** Edwin Chiliquinga.


### **Recursos de la capacitación.**

**Recurso Humano.-** el recurso que ayudara con su experiencia, conocimientos y profesionalismo en el área del sector textil, estará conformada por.

- El gerente.
- Especialista en motivación. Relaciones humanas, administración y organización empresarial.
- Especialista en mantenimiento de maquinaria y seguridad industrial, quienes serán los expositores de todos los temas a desarrollar durante toda la capacitación.
- Recursos Materiales.- son los que contribuirán con un buen desarrollo de capacitación.
- Infraestructura.- se efectuara en el salón de la empresa ya que si brinda la facilidad de realización.
- Equipos.- se empleara un proyector, marcadores, laptops y una pizarra liquida.
- Folletos y suministros.- son materiales que sirven de apoyo como son, folletos técnicos, carpetas, esferos, entre otros.

- **Recurso Financiamiento.**- este plan de capacitación se lo realizara de forma anual o cuando la empresa más lo amerite, cuyos gastos lo asumirá en su totalidad el propietario, para lo cual el administrador deberá realizar un presupuesto que esté al alcance de la empresa y necesidades que conlleve a cumplir los objetivos.

**Tabla N° 42:** Presupuesto de capacitación.

	
Presupuesto de capacitación.	Duración: 10 Días. De 15H-18H.
Descripción.	Valores.
Facilitadores.	800,00
Materiales y suministros.	180,00
Coffe break.	230,00
Imprevistos.	100,00
<b>TOTAL.</b>	<b>1310,00</b>

Elaborado por: Edwin Chilibingua.

## 5.5.7. Gestión de administración económico – financiera

### 5.5.7.1. La administración Económica.

La administración económica hace referencia a los manejos de los capitales utilizados en la empresa, para lo cual se toma en cuenta los todos los recursos que emplea confecciones Yolita.

**El activo fijo.**- Para la PYME, los bienes que están considerados como activos fijos son:

a) Muebles de oficina.-Entre los muebles que emplea para el negocio están los que a continuación se detallan.

**Tabla N° 43:** Muebles de Oficina

Cantidad.	Artículo.
7	Perchas de madera.
20	Sillas Plásticas.
3	Mesas grandes para cortar.
1	Escritorio para la oficina.

Elaborado por: Edwin Chilibingua

Los mismos que son empleados y utilizados específicamente para actividades del negocio.

b) Maquinaria.- La maquinaria industrial con la que cuenta esta empresa y que le ha permitido ir creciendo su mercado y obtener productos de excelente calidad, actualmente está compuesta por:

**Tabla N° 44: Maquinaria**

<b>Cantidad</b>	<b>Artículo</b>
15	Maquinas rectas industriales
3	Maquinas overlock industriales
1	Maquina zigzag industrial
1	Maquina urladora industrial
4	Planchas industriales
2	Cortadoras industriales

**Elaborado por:** Edwin Chiliquina

c) Equipos de Cómputo. La empresa cuenta con un equipo de computación el mismo que sirve para revisar el movimiento de la cuenta del banco, además esta herramienta sirve para realizar los cálculos de las ventas entre otras actividades administrativas.

**Tabla N° 45: Equipos de Cómputo.**

<b>Cantidad.</b>	<b>Artículo.</b>
1	Computador portátil H.p.

**Elaborado por:** Edwin Chiliquina

d. Vehículo.- Para el traslado de la mercadería y entrega de pedidos a clientes, la empresa cuenta con:

**Tabla N° 46: Vehículos.**

<b>Cantidad.</b>	<b>Artículo.</b>
1	Camioneta Luv D-max 2.4.

**Elaborado por:** Edwin Chiliquina

e) Edificio.- En la actualidad Confecciones Yolita, cuenta con una planta de producción propia, la misma que se encuentra distribuido por 5 áreas diseñadas y acorde a los espacios requeridos para la producción eficiente.

**Tabla N° 47: Edificio.**

<b>Cantidad.</b>	<b>Artículo.</b>
1	Edificio.

**Elaborado por:** Edwin Chiliquina

**Selección de Inversiones.** Estas corresponden a un proceso de diversificaciones de los recursos invertidos, en este caso se propone que la empresa opte por invertir en un plan de recolección de los materiales y desperdicios, como son sobrantes de tela, cartones y plásticos de los empaques entre otros, con el fin vender a las fábricas y sean reutilizadas, los mismos que representaran ingresos extras para la misma.



Los sobrantes de telas y retazos que no se utilizan son empacados para su posterior comercialización en las industrias de para su reutilización, del cual se obtiene un ingreso de 1 dólar por cada Kilo de estos materiales.

Cartones e insumos de papelería son reciclados para su posterior comercialización en las diferentes recicladoras de la ciudad.



Los materiales reciclados de cartón son empacados y llevados a las empresas que se dedican a reutilizar estos artículos a un precio de 0,22 centavos de dólar por cada Kilo.

De los recursos económicos obtenidos de la comercialización de los materiales reciclados, son reinvertidos en materias primas e insumos para la producción de prendas de vestir.

#### **5.5.7.2. La administración Financiera de la empresa.**

**El capital circulante.-** al cual se lo conoce también como fondo de maniobra, esto nos permite consolidar claramente las cantidades de efectivo, que la empresa debe poseer para realizar sus compras en efectivo, y así como también a crédito según el plazo a convenir.

**Análisis de los ingreso de la empresa.-** para realizar el análisis de los ingresos de la empresa, actualmente los directivos deben contar con una

base teórica de los principales métodos que se utilizan para lograr una mayor claridad de sus estados financieros, para optimizar la toma de decisiones por parte del gerente.

El objetivo fundamental de este análisis radica en mostrar el comportamiento general de la empresa en base a su resultado final de un periodo, en detectar las desviaciones y sus causas, así como descubrir las reservas internas para que sean utilizadas para el posterior mejoramiento de la gestión financiera de confecciones Yolita.

Para el respectivo análisis y presentación de los índices financieros, se toma como ejemplo el pago del impuesto a la renta del año 2012, los mismos que son presentados por parte de una persona profesional, que está a cargo de llevar la contabilidad de este negocio.

**Gráfico N° 36** Balance general del periodo anterior.

EMPRESA "CONFECCIONES Yolita"			
BALANCE DE GENERAL FINAL			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012			
ACTIVO		PASIVO	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	49.150,87	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>27.308,00</b>
Bancos	8.520,0	Proveedores	12.340,00
Cuentas por Cobrar	1.250,0	sueldos por pagar	1.848,00
Crédito Tributario a Favor de la empresa (IVA)	0	Dto. Por pagar " Banco Procredit"	12.280,00
Anticipo proveedor	780,87	Otras cuentas por pagar.	840,00
inventario productos terminados	900,00		
inventario productos en proceso	8.940,0	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>27.308,00</b>
inventario de materia prima	0		
	4.230,0		
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8.377,34</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>13.465,53</b>
Muebles y Enseres.	990,00	Capital	11.449,88
Maquinaria, equipo e instalaciones.	9.827,0	Utilidad del ejercicio	2015,66
Equipo de cómputo y Software.	0		
Deprec. Acumu. De planta y equipo	866,67		
	-		
	3.306,3		
	3		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>40.773,53</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>40.773,53</b>

Fuente: Área Contable de la empresa.

**Gráfico N° 37** Estado de Resultados del periodo anterior.

EMPRESA "CONFECCIONES Yolita"			
ESTADOS DE PERDIDAS O GANANCIAS			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012			
VENTAS BRUTAS.			81.063,66
(-) rebaja en ventas.			-890,00
(-) Devolución en ventas.			-236,25
(-) Transporte en ventas.			-436,85
VENTAS NETAS.			<b>79.500,56</b>
(-) COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS.			<b>57.965,00</b>
Inventario inicial de materia prima.		2396	
(+) Compras netas de materia prima.		65339	
COMPRAS BRUTAS DE MATERIA PRIMA.	66000		
(-) Descuento en compras.	856		
(+) Transporte en compras.	195		
(=) MATERIA PRIMA DISPONIBLE PARA LA PRODUCCIÓN.		<b>67735</b>	
(-) Inventario final de materia prima.		24530	
(=) MATERIA PRIMA UTILIZADA.		<b>43205</b>	
(+) Mano de obra utilizada.		22176	
(+) CIF.		2160	
(=) COSTO DE PRODUCCIÓN.		<b>67541</b>	
(+) Inventario inicial de productos en proceso		1677,2	
(-) inventario final de productos en proceso		4230	
(=) COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS		64988,2	
(+) Inventario inicial de productos terminados		1916,8	
(-) Inventario final de productos terminados		8940	
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			<b>21.535,56</b>
GASTOS			<b>13.967,00</b>
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.		9.540,00	
Sueldos de administración	5.640,00		
Arriendo pagado	3.600,00		
Servicios básicos.	300,00		
GASTOS DE VENTA.		1292	
Sueldo vendedores	792		
Comisión en ventas.	300		
publicidad Pagada	200		
GASTOS FINANCIEROS.		3135	
Interés pagado.	3135		
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTOS			<b>7.568,56</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES			1.135,28
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			<b>4.792,11</b>
(-) 24% IMPUESTO A LA RENTA			2.776,45
UTILIDAD NETA			<b>2.015,65</b>

**Fuente:** Área Contable de la empresa.

Las herramientas que ayudan a evaluar y controlar el endeudamiento, rendimiento y mejorar la eficiencia de la empresa son los Índices Financieros y de gestión, así como también permite dar una respuesta con criterio claro y oportuno al gerente, y consecuentemente tomar decisiones más acertadas.

Con la aplicación de estos índices el gerente de confecciones Yolita podrá tomar decisiones acertadas y planificar nuevas estrategias para la empresa, los criterios que estos indicadores nos brindan son.

- Se puede medir en un alto grado la eficiencia y comportamiento de la empresa.
- Mostrar una perspectiva amplia de la situación financiera de la empresa.
- Conocer su situación patrimonial, económica y el rendimiento de la empresa.
- Determinar las causas que originan la situación en que se encuentra.
- Visionar, dentro de lo razonable la evolución futura de la empresa.

Entre los más principales tenemos.

### **Indicadores de liquidez.**

En este contexto para confecciones Yolita la liquidez es la capacidad para saldar las dudas a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen con los plazos estipulados.

Índice de Solvencia. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabremos cuantos activos corrientes tendremos para cubrir o respaldar esos pasivos u obligaciones exigibles a corto plazo.

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente.}}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{49.150,87}{8.377,34}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = 4,87$$

Realizando una evaluación de este índice este resultado nos da a conocer que por cada 1 dólar de pasivo corriente, confecciones Yolita cuenta con 4,87 de respaldo en el activo corriente.

Prueba acida.- Este índice nos ayuda a determinar cuál es la capacidad de la empresa para cancelar los pasivos corrientes, sin necesidad de que se liquiden los inventarios.

$$\begin{aligned} \text{Prueba acida} &= \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios.}}{\text{Pasivo Corriente.}} \\ \text{Prueba acida} &= \frac{49.150,87 - 37.700,00}{27.308,00} \\ \text{Prueba acida} &= 0,42 \end{aligned}$$

El resultado nos dice que la empresa registra una prueba ácida de 0,42, lo que a su vez nos permite deducir que por cada dólar que se debe en el pasivo corriente, se cuenta con 0,42 dólares para su cancelación, sin necesidad de tener que acudir a la realización de los inventarios.

Capital Neto de Trabajo.- este índice indica el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado sus obligaciones o deudas de corto plazo, permitiendo a la Gerencia tomar decisiones de inversión temporal.

$$\text{Capital neto de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente.}$$

$$\text{Capital neto de trabajo} = 49.150,87 - 27.308,00$$

$$\text{Capital neto de trabajo} = \text{UD}21.842,87 \text{ S.}$$

El capital neto de trabajo para confecciones Yolita es de 21.842,87 el mismo que quiere decir que es el excedente de los activos corrientes, (una vez cancelados los pasivos corrientes) que le quedan a la empresa en calidad de fondos permanentes, para atender las necesidades de la operación normal de la Empresa en marcha.

### **Indicadores de Actividad o Gestión.**

Periodo promedio de cobro.- este indicador mide la frecuencia con la que la empresa recauda sus deudas ya sea con clientes u otros.

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 360 \text{ Días}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{1.250,00 \times 360}{79.500,56}$$

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = 5,66 \text{ Días.}$$

Esto permite a confecciones Yolita conocer que la empresa demora 5,66 días, para recuperar la cartera de créditos facilitados a los clientes fieles. Estos resultados es sano compararlos con los plazos otorgados a los clientes para evaluar la eficiencia en la recuperación de la cartera.

Periodo promedio de pago.- este indicador mide la frecuencia con la que la empresa puede pagar sus obligaciones a proveedores u otros.

$$\text{Periodo Promedio de Pago} = \frac{\text{Cuentas Pagar} \times 360 \text{ Días}}{\text{Compras}}$$

$$\text{Periodo Promedio de Pago} = \frac{840,00 \times 360,00}{66.000,00}$$

$$\text{Periodo Promedio de Pago} = 4,58 \text{ Días.}$$

El índice nos da a conocer que la empresa demora 4,58 días, para cancelar sus obligaciones a corto plazo ya sea con proveedores u otras cuentas, estos resultados es sano compararlos con los plazos otorgados a los proveedores para evaluar la eficiencia en los pagos de cartera crediticia.

Las políticas de compras y gastos más adecuados que la empresa debe realizar son de la siguiente manera, la propuesta siguiente es para que las compras no dejen a la empresa sin liquidez inmediata.

**Tabla N° 48:** Políticas de compras.

Para compras en Efectivo	Compras con cheque Plazo: 30 días	Compras con cheque Plazo: 60 días	Compras con cheque Plazo: 90 días
(3%-4%-5%)	30%	30%	40%
De descuento que se revive por la compra.	Del total de las compras diferir a un mes.	Del total de las compras total diferir a dos meses.	Del total de las compras total diferir a dos meses.

Elaborado por: Edwin Chilingua

Las compras en efectivo que se realizan en la empresa llegan a obtener un descuento del 3,4 o 5% de descuento, independiente mente de la cantidad o el proveedor, mientras que las adquisiciones que se realicen a crédito será mediante cheques, los mismos que tendrán un periodo de tiempo dependiendo del valor de la compra, que son 30, 60 y hasta 90 días plazos, sin recargos y fechas de postergación.

Rotación de Activos.- este indicador es de productividad, el mismo que mide cuantos dólares genera cada dólar invertido en los activos de la empresa.

$$\begin{aligned} \text{Rotación de Activos} &= \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total.}} \\ \text{Rotación de Activos} &= \frac{79.500,56}{40.773,53} \\ \text{Rotación de Activos} &= 1,95 \end{aligned}$$

Este resultado nos da a interpretar, que por cada dólar invertido en los activos totales, la empresa vendió 1,95. También podemos decir que los activos totales rotaron en 1,95 veces respectivamente.

Rotación de Inventarios.- esto mide la eficiencia con la que los inventarios fueron reinvertidos, por lo que quiere decir ccuanto mayor sea el número de rotaciones, mayor será la eficacia con que se administran los inventarios de la empresa.

$$\begin{aligned} \text{Rotación de Inventarios} &= \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Existencias}} \\ \text{Rotación de Inventarios} &= \frac{57.965,00}{67.735,00} \\ \text{Rotación de Inventarios} &= 0,86 \text{ Veces.} \end{aligned}$$

Este índice permite a confecciones Yolita conocer que en el inventario se convirtió en cuentas por cobrar o a efectivo 0,86 veces. Durante el ejercicio económico del periodo anterior

Indicador de Endeudamiento.

Índice de endeudamiento.- con este índice nos ayuda a conocer la capacidad que confecciones Yolita tiene para responder de sus obligaciones con los acreedores y proveedores, tomando en cuenta que los activos en la mayoría de los casos son financiados por terceros.

$$\begin{aligned} \text{Índice de endeudamiento} &= \frac{\text{Pasivo Total.}}{\text{Activo Total.}} \\ \text{Índice de endeudamiento.} &= \frac{27.308,00}{40.773,53} \\ \text{Índice de endeudamiento.} &= 0,67 \end{aligned}$$

El cálculo de este índice, se interpreta en el sentido que por cada dólar que confecciones Yolita tiene en el activo, debe \$0,67 centavos, es decir, que ésta es la participación del propietario sobre los activos de la PYME.

### **Indicadores de Rentabilidad.**

**Margen bruto de utilidad.** Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas que ha generado la empresa y la capacidad que tiene para cubrir los gastos de operación y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

$$\begin{aligned} \text{Margen Bruto} &= \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}} \\ \text{Margen Bruto} &= \frac{7.568,56}{79.500,56} \\ \text{Margen Bruto} &= 0,10 \end{aligned}$$

El cálculo de este índice, significa que por cada dólar vendido, la empresa genera una utilidad bruta del 0,10%. La utilidad que genera de las ventas está dentro de un rango moderado de rentabilidad.

Los índices que fueron desarrollados son los más aplicados en las empresas actuales, para evaluar el rendimiento y la eficiencia que poseen las empresas, las formulas aplicadas son criterios fundamentados por autores a nivel mundial.

### **5.5.7.3. La administración Logística.**

Con el análisis realizado en la mayoría de las PYMES del sector textil de la ciudad y en especial en Confecciones Yolita donde se pretende implementar este manual, se puede identificar que no utilizan las herramientas y auxiliares contables, en el registro, control y manipulación de las operaciones relativas a la compra, almacenaje y distribución de insumos empleados en los procesos de producción y comercialización de la empresa

Llevar un control adecuado de los costos de producción, nos ayudará obtener información útil para la toma de decisiones, como por ejemplo conocer en qué etapa de producción se tienen mayores costos o cual es el nivel de desperdicio y sobre pedidos de materiales existente en el área de bodega.

Con la utilización de los auxiliares contables se optimizan los recursos en cada proceso productivo, consiguiendo llegar hacia la eficiencia de Confecciones Yolita, por lo que controlar y optimizar tiempos y recursos en el proceso productivo, nos ayuda a eliminar los costos por tiempos perdidos, exagerados gastos y costos de producción entre otras. De esta manera se obtendrá una mayor productividad y un mayor aprovechamiento del patrimonio que la misma posee.

Para optimizar y mejorar el control de las áreas de producción, se propone manejar los auxiliares que a continuación se detallan con sus formatos correspondientes, que están diseñados para esta PYME.

#### **5.5.7.3.1. La gestión de compras.**

Para realizar una buena gestión de compras, se propone a confecciones Yolita utilizar estas herramientas de control, que ayudaran a que las adquisiciones se realicen con más agilidad y veracidad.

**Órdenes de compra.-** La persona encargada de realizar las compras de insumos, materiales y todo lo que es indispensable para la producción, es la encargada del departamento de contabilidad, el gerente es la persona

encargada de aprobar o denegar las órdenes compras que se vayan a realizar.

La orden de compra es una solicitud escrita y detallada de los materiales, enviada a un proveedor, originada por una requisición o necesidad de materiales y suministros en inventarios bajos. La orden de compra se envía cuando se ha convenido un precio, las formas de pago y fechas de entrega; para que posteriormente el proveedor entregue los materiales o suministros con su respectiva factura.

El formato que se utilizara es el siguiente.

**Tabla N° 49: Órdenes de compra.**

					
Telf. (06)-2960908			Orden de Compra N°.		
Proveedor: Dirección: Teléfono:			Fecha de pedido: Fecha de entrega: Forma de pago.		
Cód.	Cantidad.	Unidad.	Descripción.	Cost. U.	Cost. T
Observaciones:					Total.
Aprobado: Sí... No... _____ Gerente.					

**Elaborado por:** Edwin Chilibingua.

Esta orden de compra, como se aprecia tiene detallado la fecha de pedido, la fecha de entrega de la mercadería, el mismo que le permitirá cumplir con tiempos previstos para cada compra que se realice.

Las facturas de compras y ventas de mercaderías, serán entregadas al departamento de contabilidad para realizar las declaraciones correspondientes de cada mes.

**Control de stocks.-** Los auxiliares que ayudan a controlar el manejo de existencias oportunas de bodega y productos terminados son los que a continuación se proponen.

- **Nota de ingreso a Bodega.**

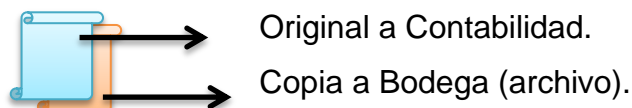
La persona encargada de emitir este documento a contabilidad será el bodeguero, con la finalidad de constatar los materiales y suministros recibidos con sus respectivos detalles y especificaciones, el formato que ayudara a manejar será el siguiente.

**Tabla N° 50:** Formato para ingreso a bodega.

					
N° de ingreso..... Dirigido por: Fecha de Ingreso: Factura N°:					
Cód.	Cantidad.	Unidad.	Descripción.	Cost. U.	Cost. T
Observaciones:				Total.	
_____ Recibido.			_____ Entregado		

**Elaborado por:** Edwin Chilibingua.

**Dos documentos.**




Se entrega una copia del documento a contabilidad, y otra se guarda en el archivo de bodega como respaldo y constancia de haber recibido dicho material, que al final del periodo no existan faltantes.

- **Tarjeta de Control Individual de Bodega (Kárdex).**

Para controlar la existencia de inventarios será factible utilizar la tarjeta Kárdex por el método promedio ponderado.

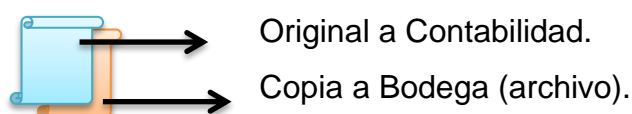
Esta herramienta contable permitirá llevar un control de cada uno de los productos que existen en bodega, y del mismo modo se registrarán los egresos de bodega por requisiciones del área de producción o devoluciones.

**Tabla N° 51:** Tarjeta de Control Individual de Bodega (Kárdex).

											
Tarjeta de Control Individual de Bodega (Kárdex).										Art:	
Fecha.	Detalle.	Ingresos			Egresos			Saldos.			Obser.
		Cant.	C. Unit.	Total	Cant.	C. Unit.	Total	Cant.	C. Unit.	Total	

Elaborado por: Edwin Chilibingua.

**Dos documentos.**



Esta tarjeta es muy importante por cuanto fortalece el control de existencias y permite la valoración y cálculo de los inventarios, por lo que al final de cada periodo el original se entrega a contabilidad, y la copia se queda en archivo de bodega.

- **Nota de devolución de bodega.**

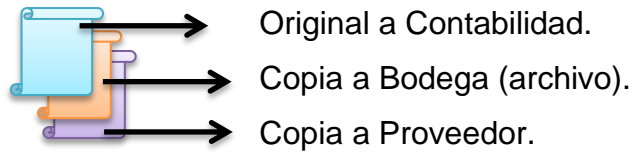
Esta nota se emitirá cuando la empresa tenga que devolver los materiales o telas que tengan fallas o defectos, o a su vez por cambios o errores al emitir un pedido.

**Tabla N° 52: Nota de devolución de bodega.**

					
NOTA DE DEVOLUCIÓN.   Telf. 2960-908					
Orden de compra N°:					
Fecha de Egreso:					
Proveedor:					
Factura N°:					
Cód.	Cantidad.	Unidad.	Descripción.	Cost. U.	Cost. T
Observaciones:				Total.	
_____ Recibido.			_____ Entregado		

Elaborado por: Edwin Chilibingua.


**Tres documentos.**



Para que existan evidencias de las cantidades devueltas de bodega a los proveedores se entregaran el original a contabilidad y una copia al proveedor y de esta forma evitar inconvenientes de faltantes.

- **Control de salidas de Almacén.-** Los únicos comprobantes que sustenta la salida de los productos son los que se aprecian a continuación.

**Tabla N° 53:** Notas de pedido.

 Nota de Pedido N°: _____ Despachador: _____			
Cantidad.	Detalle.	P.V.U.	P. Total.
<i>Salida la mercadería no se aceptan reclamos.</i>		<b>Total.</b>	

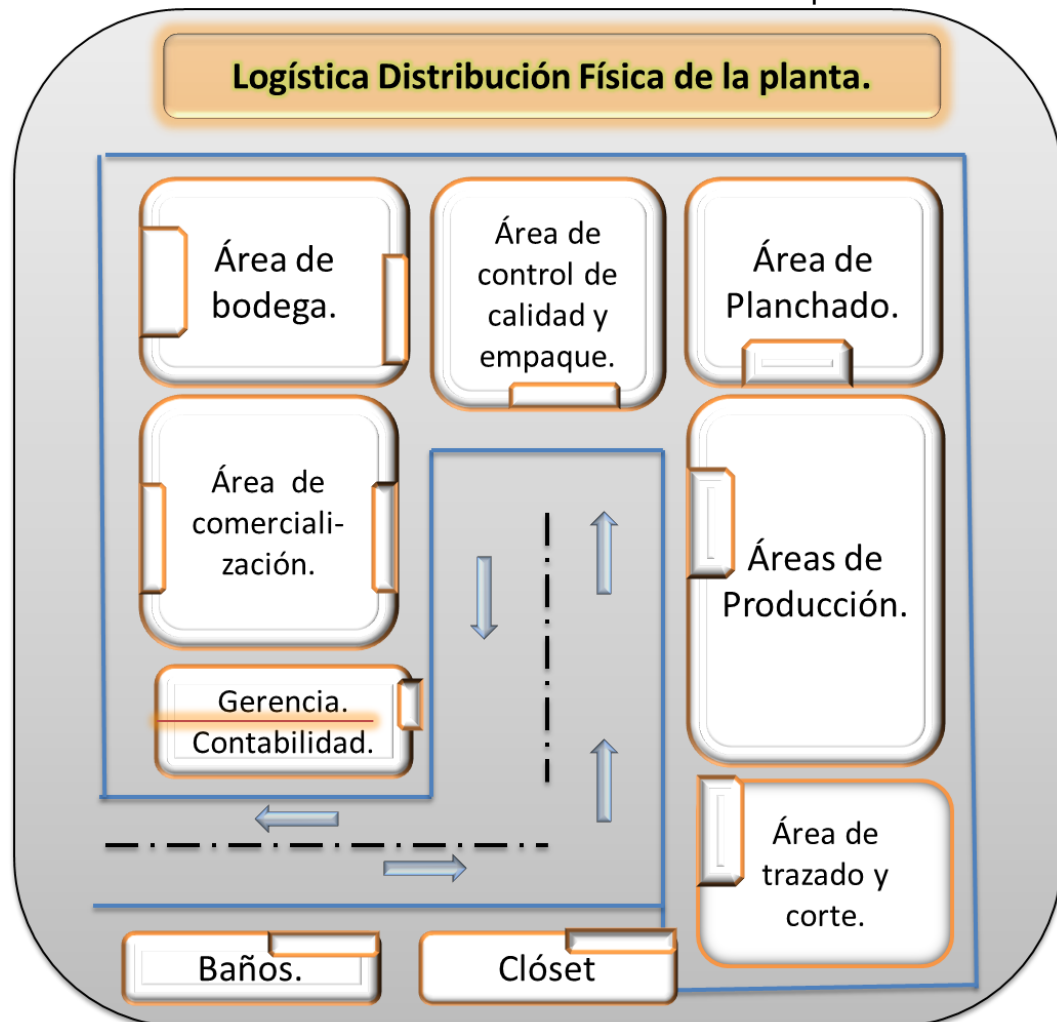
**Elaborado por:** Edwin Chilingua.



### 5.5.7.3.2. Logística de Distribución Física.

Para mejorar el rendimiento y tener un buen control en la parte productiva de una empresa es necesario contar con una buena distribución de su planta, en el caso de confecciones Yolita para lograr la mayor eficiencia al combinar los recursos para producir un producto, es necesario que haya una ordenación de las áreas productivas, así como también los espacios necesarios para el movimiento de materiales, almacenamiento de productos, coordinación de actividades de las trabajadoras y otros aspectos que sirven para producir las prendas de vestir.

**Gráfico N° 39:** Distribución física de la empresa.



Elaborado por: Edwin Chilibingua.

En la distribución propuesta, las principales áreas productivas están ordenadamente localizadas en base al proceso de secuencia que tiene la producción de los pantalones, por que ayudara a:

- Optimizar la capacidad productiva.
- Reducir los costos de movimientos de materiales ya que su producción es en secuencia.
- Proporcionar los espacios suficientes para los distintos procesos.
- Optimizar el aprovechamiento de la mano de obra, la maquinaria y el espacio.
- Facilitar la supervisión de las tareas por parte del jefe de producción.
- Mejorar la satisfacción y motivación del personal.

#### **5.5.7.3.3. Gestión para el aprovisionamiento y control en las áreas de la empresa.**

Controlar las áreas de producción con documentos de respaldo, que certificarán las entradas de materiales e insumos, así como también salidas de prendas confeccionadas, son indicadores que permiten optimizar costos, tiempos, pérdidas de materiales y productos terminados.

En cada área se debe emitir un respaldo de entrega con sus respectivas especificaciones y el responsable principal, para lo cual se utilizarán los auxiliares que a continuación se detallan.


#### **Ordenes de producción para el jefe de producción.**

La orden de producción es un documento que debe tener la empresa obligatoriamente para emitir las cantidades que se va a producir, las mismas que deben ser elaboradas bajo pedido del departamento de ventas que a su vez están acorde a las necesidades de los clientes.

Este formulario debe contener de manera general y concreta la información necesaria, para que se elabore con todas las especificaciones, y normas de acción y responsabilidades del área productiva de la PYME.

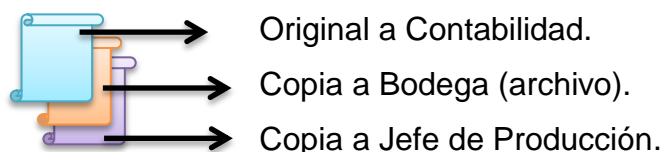
Esta orden es necesaria para cubrir todos los errores que se puedan presentar a la hora de la fabricación de las prendas. Esta ficha sirve para llevar los datos de los pasos a seguir, y especifica la cantidad de material necesario que se requiere, en cuanto producción de piezas en la elaboración de un artículo, es decir son como los diferentes materiales y elementos necesarios para su elaboración.

**Tabla N°54:** Orden de Producción

					
Producto Talas.....	Responsable.....				
Cliente: .....	Cantidad:.....				
Fecha inicio: ...../...../.....Hora.....	Fecha del pedido...../...../.....Hora...				
Fecha Término...../...../.....Hora.....	Fecha Entrega ...../...../.....Hora.....				
Costo Total...USD.....	Costo Unitario ..USD.....				
Colores.....					
Especificaciones técnicas.....					
.....					
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;">_____</td> <td style="width: 50%; border: none;">_____</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Jefe de producción.</td> <td style="border: none;">Solicitado por.</td> </tr> </table>		_____	_____	Jefe de producción.	Solicitado por.
_____	_____				
Jefe de producción.	Solicitado por.				

**Elaborado por:** Edwin Chilibingua.


**Tres documentos.**



**Ordenes de requisición del jefe de producción.**

Con el pedido de materiales y suministros se da inicio al proceso de producción, esto consiste en hacer un detalle de la materia prima a bodega de materiales y suministros que se va a utilizar en una orden de producción. El encargado de bodega debe garantizar el adecuado almacenamiento, protección y salida de todos los materiales bajo su control. El pedido de materiales se realiza mediante una orden de requisición que será elaborada por el personal de producción y autorizada por el jefe de producción.

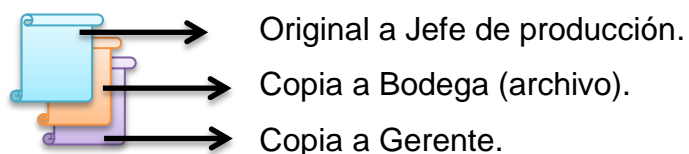
**Tabla N°55:** Ordenes de requisición jefe de producción.

					
ORDEN DE REQUISICIÓN.				Orden	
N°...					
Orden Producción N°.			Fecha de pedido.....		
Departamento que solicita.			Fecha de despacho.....		
Cód.	Cantidad	Unidad	Detalle	Precio U.	Precio T.
Total.					
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div style="width: 30%;">             _____              Elaborado (J. Producción)              (Bodega)         </div> <div style="width: 30%;">             _____              Aprobado (Gerente).         </div> <div style="width: 30%;">             _____              Recibido         </div> </div>					

**Elaborado por:** Edwin Chiliquina.

Esta ficha debe especificar el número de orden de pedido en la cual será utilizado el material, y de esta forma evitar haya sobre pedido de suministros y materiales, optimizando el costo de materiales para orden de trabajo.


**Tres documentos.**



▪ **Solicitud de Compra.**

La solicitud de compra lo realiza el jefe de producción, al gerente con el fin de proveer al área de bodega de materias primas, según las órdenes de producción que se vayan a realizar.

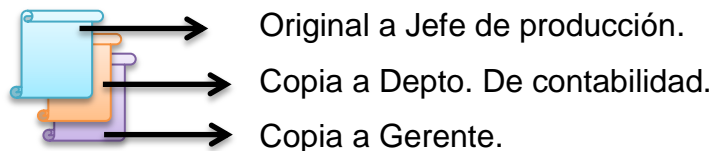
**Tabla N° 56:** Solicitud de Compra.

		
<b>SOLICITUD DE COMPRA.</b>		
Departamento:..... Fecha:...../...../..... Sr. Gerente: Solicito a usted de la manera más comedida, se sirva autorizar la siguiente adquisición, para ..... .....		
<b>CANTIDAD.</b>	<b>ESPECIFICACIONES TÉCNICAS</b>	
<b>AUTORIZACION:</b> Fecha:..... Aprobado. <input type="checkbox"/> No Aprobado. <input type="checkbox"/>	..... <b>GERENTE P.</b>	..... <b>RESPONSABLE.</b>

**Elaborado por:** Edwin Chiliquina.

La solicitud será entregada al departamento de contabilidad previa autorización del gerente, quien realizará su respectiva orden de compra.


**Tres documentos.**



**5.5.7.3.4. Auxiliares para recepción y entrega en el área de Control de calidad y terminado final.**

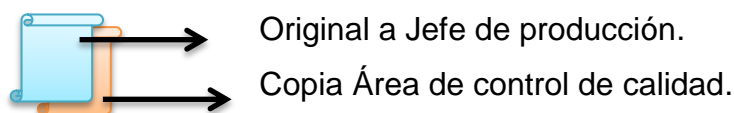
Este instrumento se utiliza para recibir del área de planchado por parte del jefe de producción, la cantidad y tallas específicas de prendas que se van a realizar el control de calidad y el terminado final del pantalón.

**Tabla N°58:** Ficha de recepción y entrega área de planchado.

	
Pantalones Talas.....	Responsable.....
Cantidad recibido: .....	Cantidad entregado:.....
Fecha inicio: ...../...../.....Hora.....	Fecha Término...../...../.....Hora.....
Especificaciones técnicas.....	
Observaciones.....	
<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Jefe de producción. <span style="margin-left: 200px;">Encargado del área.</span></p>	

**Elaborado por:** Edwin Chilingua.

**Dos documentos.**



**Documentos de recepción para el área de bodega.**

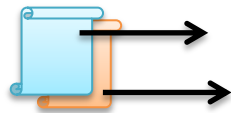
Este instrumento se utiliza para recibir del área de control de calidad por parte del jefe de producción, la cantidad y tallas y colores específicos de pantalones, tanto para el departamento de comercialización o para el área de bodega.

**Tabla N°59:** Ficha de recepción y entrega área de Bodega.

	
Pantalones Talas.....	
Colores:.....	
Cantidad recibido: .....	
Fecha Recibido: ...../...../.....Hora...	
Observaciones.....	
<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Jefe de producción. <span style="margin-left: 200px;">Encargado del área.</span></p>	

**Elaborado por:** Edwin Chilingua.

### **Dos documentos.**



Original a Jefe de producción.

Copia a comercialización o bodega.

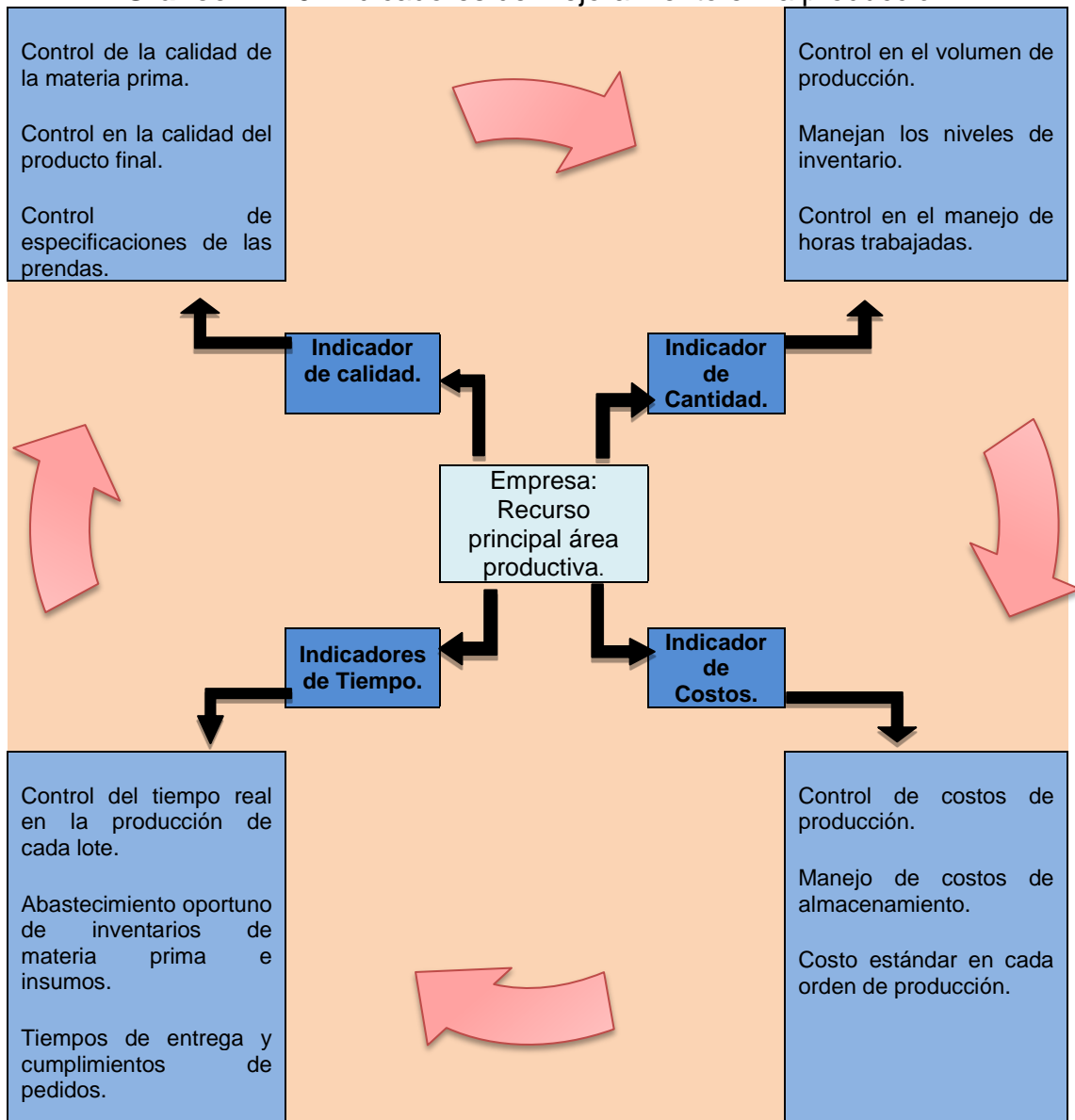
Luego de terminar con la producción de los pantalones, se envían a bodega o al departamento de comercialización, según el caso lo amerite con una copia de cantidad de prendas entregadas.

### **Indicadores de optimización.**

En el siguiente cuadro se puede apreciar los principales indicadores que se lograran optimizar con la utilización de las herramientas contables que anteriormente están detalladas, esto hará que Confecciones Yolita optimice los recursos entre las cuales están controlar el tiempo ocio controlar los gastos y costos, evitar desperdicios y perdidas de materiales, programar anticipadamente la producción.

## Cuadro de indicadores de control y mejoramiento en la producción

**Gráfico N° 40:** Indicadores de mejoramiento en la producción.



## 5.6. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.

### 5.6.1. INSTRUMENTOS

El instrumento que se utilizó para realizar la propuesta fue el siguiente:

**La Encuesta.-** Nos permitió recabar datos por medio de desarrollar un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas dirigidas a los propietarios de las pequeñas y medianas empresas del sector textil (Fabricación de prendas de vestir), los datos obtenidos nos permitieron conocer la situación actual de las mismas lo cual nos sirvió para esquematizar la propuesta de diseñar un Sistema de Gestión Administrativo pequeñas y medianas empresas del sector textil.

### 5.6.2. PRESUPUESTOS

**Tabla N° 60:** Presupuesto.

<b>Detalle</b>	<b>VALOR</b>
<b>1. Recursos Humanos</b>	350
<b>2. Viajes Técnicos</b>	300
<b>3. Capacitación</b>	200
<b>4. Equipos</b>	90
<b>5. Recursos Bibliográficos y Software.</b>	350
<b>6. Materiales y Suministros</b>	200
<b>7. Transferencia de resultados</b>	90
<b>Total</b>	1580,00

Elaborado por: Edwin Chilingua

## 5.6.3. RECURSOS

### 5.6.3.1. Recursos Humanos

Los recursos humanos que son necesarios para la ejecución de la propuesta son:

- Investigador: Edwin Chilibingua
- Asesor: Ing. Gerardo Mera
- Propietario de la Microempresa Confecciones “Yolita”
- Empleados

### 5.6.3.2 Recursos Técnicos

Los recursos técnicos que se utilizarán son:

**Útiles de oficina.-** Se los utilizará para realizar las diferentes actividades que se desea ejecutar dentro de la empresa.

**El teléfono.-** Nos permitirá comunicarnos de un lugar a otro para desarrollar las diferentes ocupaciones de la empresa.

**El Computador:** Permite manipular procesar la información recabada en la investigación.

## 5.6.4. CRONOGRAMA

Tabla N° 61: Cronograma.

Tiempo Actividades	Ago.				Sep.				Oct.				Nov.				Dic.				Ene.				Feb.			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Introducción	■	■																										
Antecedentes de la Propuesta.			■	■	■	■																						
Análisis Situacional						■	■																					
Definición de la Empresa								■																				
Misión, Visión y Principios Corporativos									■																			
Base Legal										■																		
Organigrama											■																	
Distribución de Departamentos												■																
Distribución del Personal													■															
Justificación.														■														
Manual de Funciones y Competencias Laborales														■	■	■	■											
Manual de Procedimientos																	■	■										
Plan de Mercadeo																				■	■							
Plan de Capacitación para el Personal.																					■	■						
Económico financiero de la empresa.																									■	■		
Logística en compras y distribución física.																												■

Elaborado por: Edwin Chilingua.

## CAPITULO VI: BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, E (2007). “*Apuntes sobre planificación*”, La Habana.

Alles, M. (2008) “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*”, Buenos Aires. Argentina. Editorial Granica..

Andrade S. (2005). “*Diccionario de Economía*”, Tercera Edición, Editorial Andrade.

Armstrong, M. (2008). “*Gerencia de Recursos Humanos*”, 2ª Edición. Bogotá, Colombia, Editorial Legis. 266 p.

Baca, G. (2009). *Evaluación de proyectos: Análisis y administración del riesgo*. 2ª ed. México: Mc Graw Hill.

Barley, S.R.& Kunda, G. (2011). “*Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Control in Managerial Discourse*”. *Administrative Science Quarterly*, .

Bernal, C. (2007). *Introducción a la Administración de las Organizaciones Enfoque global e Integral*, México, Editorial Pearson, Primera Edición,.

Bonilla, L. (2006). “*Curso de Administración de Personal por Competencias*”, SECAP, Quito.

Bontis, N.. (2008). “*Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models*”. *Management Decisión*. Londres. Editorial Wiston.

Bravo, M. (2011). *Contabilidad General*.(10ª ed.) Ecuador,.

Camus, G. (2008). *Administración Integral en la Empresa*, (1ª ed.) México. Editorial Trillas.

Certo, S. PETER, P. (2006); “*Dirección Estratégica*” (7ª ed.); Madrid-España; Editorial Mac GrawHill.

Chiavenato, I. (1997), *Administración de recursos humanos*; Ed. McGraw Hill, México.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw Hill

Chiavenato, I (2008). *Administración Proceso Administrativo*, (3ª ed.) Colombia. Mc Graw Hill.

Chiavenato I (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, (7ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I (2006). *Administración de Recursos Humanos*, (5ª ed.). México. Mc Graw Hill.

Cornejo, M. (2004). *Liderazgo de excelencia*. México. Edit. Grad. S.A

González, M.C. y Tourón, J. (2007) *Autoconcepto y rendimiento escolar*. Pamplona: EUNSA.

Guzmán, I. (2006) *La ciencia de la Administración*. México. Editorial Limusa.

Hampton, D. (2009). *Administración Contemporánea*. México, Editorial Mc Graw Hill.

Harris, O, J. (2002) *Administración de Recursos Humanos*. México Editorial. Limusa

Harvard, B. (2007), "*Métodos de evaluación del Rendimiento*",(1ª ed.) Barcelona, España. Editorial Gedisa, S.A.

Hernández, A. (2005) *Formulación y Evaluación De Proyectos de Inversión*. (5ª ed.). México: Editorial Thomson.

Hernández, H. A. & Hernández, V. A. (2001). *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. (4ª ed.). México: Editorial Thomson.

Hernández, R C, & Baptista, P. (2007) *Metodología de la Investigación*,(4ª ed.). México, Edit. McGraw Hill,

Hernández, R C & Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*, (5ª ed.) Editorial. McGraw Hill,

Hitt, M, Black S & Porter L. (2006). *Administración*», (9ª ed.) México. Editorial Pearson Educación de México S.A de C.V.

Hopeman, R. (2000). *Administración de Producción y Operaciones*. (1ª ed.).México Editorial Continental.

Jiménez, W. (2008) *Introducción al estudio de la Teoría de la Administración*. México. Editorial Continental

Johnson G, Sholes K, Wittintong R. (2006). *Dirección Estratégica*,( 7ª ed.). México. Editorial Pearson Educación. 7a Edición. Pg. 16

Koontz, y otros, (2008). *Administración una perspectiva global*. (13ª ed.). México. Editorial Mc Graw Hill.

Koontz, H. Weihrich, H. (2004). *Administración*. (5ª ed.). México. Editorial McGraw-Hill

Kotther P. (2011). *Una Fuerza para el Cambio, en que se diferencian Liderazgo y Dirección*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8va ed.).México, D.F.: Editorial Pearson Prentice Hall.

Lajud, M. (2008). *Guía para la Elaboración de un Presupuesto Maestro*. México: ARANA Editores.

Levy, C. (2006) “*Gestión de las Competencias*”, *Gestión 2006*, Barcelona, editorial Zamora

Londoño C. (2005) *Administración de Empresas, Gerencia del Recurso Humano*  
Vol. 1. Colombia, Editorial Norma

Mankeliunas M. (2007) *Psicología de la Motivación*. (3ª ed.). México: Limusa  
S.A.

Melnick, D & Pereira, M. E. (2006); *Bases para la Administración Financiera:  
Organización y Servicios*, Argentina. Editorial. Alfagrama.

Morín E. (2006). *El Método 6. Ética*. Madrid, España Editorial Cátedra.

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2008) Barcelona,  
España, Editorial. Océanos editores S. A.

Pazmiño, I. (2006) *Tiempo de Investigar*, (2ª ed.) Quito. Editor Holos.

Pelton, L. Strutton, D & Lumpkin, J. (1999) "*Canales de Marketing y Distribución  
Comercial*." El más práctico y efectivo sistema gerencial para el manejo  
integrado y relacional de los canales de marketing. Betseller Int'l. Colombia,  
McGraw Hill.

Peña, M. B. (2007). *Dirección de Personal*. (12ª. Ed.). España, Editorial Hispano  
Europea.

Pineda E, Alvarado E. (2008) *Metodología de la Investigación*, (3ª ed.)  
Washington. Editorial Pearson

Porter, M. (2006) "*Estrategias competitivas, técnicas para analizar industrias y  
competidores*" .México. Editorial M

Pozo. M. (2009), *Metodología para el trabajo de Grado*. (4ª ed.) Ecuador, Ibarra  
Editorial Nina.

Pozo M. (2012) *Metodología para el trabajo de Grado*, (4ª ed.). Ibarra, Ecuador.  
Editorial Nina.

Robbins. & Coulter. (2005) *Administración*. México. Editorial Pearson Educación

Robbins, S & De Cenzo, D. (2006) *Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones*. México. Editorial McGraw Hill

Rodríguez, V.(2009) *Introducción a la Administración*. México. Editorial ECASA,

Rojas A, Corral R, Alfonso I, Ojalvo V. (2005) *La Tecnología Educativa. El uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Educación. Tendencias Pedagógicas Contemporáneas*. La Habana. Ediciones Universidad de La Habana.

Toro F, Cabrera H. (2005) *Motivación para el trabajo. La sociedad y sus evidencias contemporáneas*. Colombia: ediciones gráficas Cincel Ltda.

Van Den Berghe. (2010) *Gestión y Gerencia Empresariales aplicadas al siglo XXI, (2ª ed.)* Colombia. Editorial Norma.

Wheeler, S. Hirsh, E. (1999) “*Los Canales de Distribución.*” *Cómo las compañías líderes crean nuevas estrategias para servir a los clientes. Estrategias y negocios*. Colombia. Grupo Editorial Norma.

Welsch, H & Gordon (2004) *El proceso Administrativo*, México, Editorial Prentice Hall

Williams B. Werther. Jr. Keith, D. *Administración de Personal y Recursos Humanos, (3ª ed.)* México. Editorial McGraw Hill.

Zapata, P. (2007) *Contabilidad de Costos*. Colombia Editorial Mc Graw Hill,

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2007) *Metodología de la Investigación, (4ª ed.)*. México. Edit. McGraw Hill,

## **ANEXOS**

ANEXO N° 1: Artículo científico.

### **ARTÍCULO CIENTÍFICO.**

#### **La Gestión Administrativa y la Optimización de los Recursos Empresariales del sector textil de la ciudad de Tulcán.**

Edwin Patricio Chilibingua Unaicho.

Escuela de Administración de Empresas y Marketing (EAEM)

Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC)

Nuevo Campus, Av. Universitaria y Antisana.

Tulcán-Ecuador

edwinchilibingua@upec.edu.ec

#### **Resumen**

Este trabajo investigativo, se lo realizó en la ciudad de Tulcán, orientado a las pequeñas y medianas empresas que se dedican a la fabricación de prendas de vestir, con el propósito de determinar, cuáles son las falencias de su gestión empresarial tanto administrativa, contable y de control de recursos humanos.

La modalidad de este trabajo investigativo, es de tipo cualitativo, ya que se buscó las características en el comportamiento y desempeño de los gerentes y la forma como manejan y controlan sus recursos, conociendo así la realidad de las diferentes empresas.

El diagnóstico final de la investigación en estas PYMES nos permitió conocer que existe un deficiente control de los recursos que poseen las mismas, manejándose bajo un proceso administrativo empírico por parte de quienes están al frente de estos negocios, situación que ha generado que no exista una producción eficiente, existe insuficiente capital de trabajo, descoordinación de los trabajadores al momento de realizar sus tareas, falta de comunicación y trabajo en equipo, manejo inadecuado de inventarios y otras actividades que contribuyen a que estas actividades no tengan un desempeño eficiente.

Con el fin de enmendar esta situación en las pequeñas y medianas empresas del sector textil de la ciudad de Tulcán, se plantea como modelo, un Sistema de Gestión Administrativo en la PYME Confecciones Yolita, el mismo que servirá como soporte para efectuar todas las actividades de la empresa de una manera más ordenada, ejerciendo el control correspondiente, alcanzando así un desarrollo total y al mismo tiempo la optimización de todos sus recursos.

Con esta propuesta se abre un camino para que las empresas de esta ciudad sean más competitivas, elevando los niveles de eficiencia y eficacia, en comparación a otras empresas que ofertan sus productos en el mercado.

**Palabras Claves:** Gestión Empresarial, Capital de Trabajo, Trabajo en Equipo, Manejo de Inventarios, Gestión Administrativa, Optimización de Recursos.

## **Abstract**

This research was done in the city of Tulcán considering small and medium enterprises engaged in the manufacture of clothing, in order to determine what the flaws in their business management are and how to optimize their resources.

The type of this work is qualitative, as it investigated the characteristics in the behavior and performance of managers and the way they manage and control their resources, knowing well the reality of the different companies.

The final diagnosis on the research of these companies allowed us to know that there is poor control on the resources they own, carrying out an empiric administrative process by those in charge of these businesses; this situation has led to the lack of a efficient production, there is insufficient working capital, uncoordinated workers when performing their tasks, lack of communication and teamwork, inadequate management of inventories and other activities that contribute that these activities do not have an appropriate performance.

In order to redress this situation in small and medium enterprises in the textile industry in the city of Tulcán, a model is proposed as an Administrative Management System to be developed at Confecciones Yolita, it will serve as a support to carry out all the company activities in a more orderly way, exercising appropriate control, reaching a total development while optimizing their resources.

This proposal opens a way for companies of this city to become more competitive, increasing their levels of efficiency and effectiveness, compared to other companies that offer their products on the market.

**Keywords:** Business Management, Working Capital, Teamwork, Inventory Management, Administrative Management, Resource Optimization.

## **Willachikuna**

Kay llankakuna investigativo rurashka llaktapi tulcan, Pushankuna chay uchilla hatun empresas, paykuna churana rurankuna, rikunkapak imapik mana allika.

Kay llankana tapunkuna allichu o mana alli, Chay pushakuna rurankuna. Kay llankana tyhan risinkapak Mana allika kashka, mana kushki tihakun

Chaya llankakunakuna mana alli aparikun Mana rimankuna ni ullankuna alajata llankana Chaykuna llakimikan Tukurinkapuk chay uchilla y hatun empresas llaktapi tulcanpi, rurashun shuk.

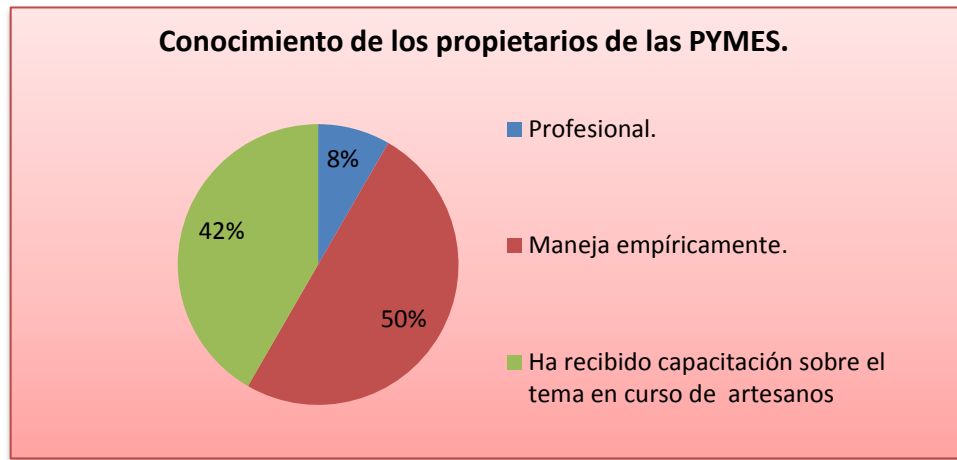
Alaja rurana yolita xhasna hatun y alaja Chay ñan pashkanka shuk empresa alaja, hatun mana shuktilalla.

## **1. Introducción.**

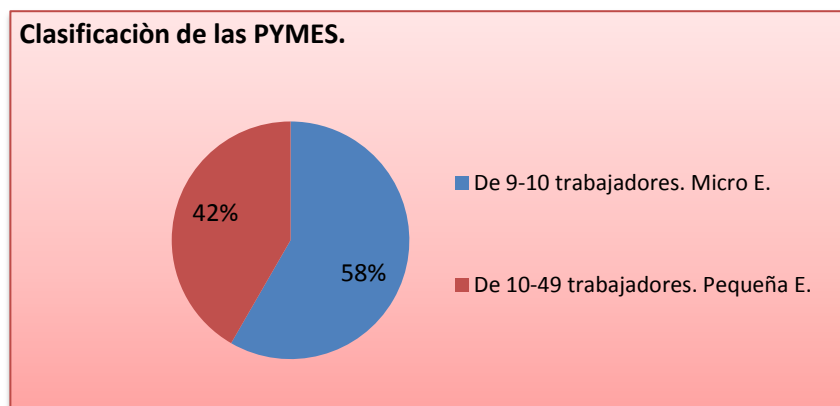
Para la provincia del Carchi, según los datos presentados por el INEC, los principales ingresos o rubros representan la agropecuaria, el comercio (manufacturas), servicio y transporte. Los sectores de Comercio y Servicios en su mayoría se concentran en el Cantón Tulcán, lo que ha generado que las empresas específicamente del sector textil que se dedican a la fabricación de prendas de vestir tengan un crecimiento significativo, el comercio fronterizo se sustenta principalmente con el departamento de Nariño y todo el sur de Colombia, por lo que se hace notorio que estas empresas inviertan en su capital productivo e incrementen los recursos tanto financieros, tecnológicos, materiales o físicos, administrativos y como también el talento humano.

Según datos del INEC, el último censo que fue realizado en el 2010, en el Ecuador existen 1.207163 PYMES, datos que reflejan un crecimiento de un (3,11%) entre el censo realizado en el 2001. Para la cámara de comercio de Imbabura el apoyo del gobierno al artesano, a la micro, mediana y pequeña empresa es uno de los factores importantes para que día a día sigan creciendo e incrementando su capacidad productiva. En la investigación realizada a los pequeños empresarios de la ciudad de Tulcán, afirman que la competencia es más fuerte a medida que el tiempo pasa, y las necesidades del mercado son cada vez más exigentes, esta situación pone en desacierto e incertidumbre a los dueños actuales de las PIMES, ya que en su gran mayoría (50%), la gestión administrativa de sus negocios la realizan de forma empírica, el poco conocimiento administrativo lo poseen los artesanos (48%) ya que si recibieron capacitaciones sobre el tema, pero creen que no es lo suficiente para manejar de forma correcta, observando que están al frente un muy (8%) bajo nivel de personas preparadas con un nivel académico relacionado a la administración. Las nuevas tendencias administrativas contribuyen a realizar el manejo y control apropiado ante el crecimiento de la industria textil, siendo necesaria, la aplicación técnica de un proceso administrativo o sistema de gestión para fundamentar el desarrollo empresarial, contemplando parámetros e indicadores

a mejorar en toda la estructura organizativa, así como el control en cada área de la empresa.



Para el ministerio coordinador de producción, empleo y competitividad, uno de los aspectos a tomar en cuenta para determinar si una empresa en micro, pequeña o mediana empresa es el número de empleados, tomado esta clasificación no está completamente legalizada; dentro de nuestro contexto un gran porcentaje (58%) de las PYMES que se dedican a confeccionar prendas de vestir estaría catalogada como micro empresas, mientras que un porcentaje similar (42%) están catalogadas como pequeña empresa.



En la actualidad el ministerio de Industrias y productividad prioriza a las pequeñas y medianas empresas nacionales, para lo cual financia varios componentes, entre ellos están: mejoramiento ambiental y responsabilidad

social empresarial; desarrollo, mejoramiento y fortalecimiento de los procesos productivos y administrativos; acceso a mercados; diseño y desarrollo de imagen corporativa; posicionamiento de marcas; además conjuntamente con las cámaras de comercio de la pequeña industria de cada provincia brindan asistencia técnica especializada con expertos nacionales e internacionales.

La investigación pretende demostrar que el sistema de gestión administrativo en estas PYMES, incide en la optimización de sus recursos empresariales, para lo cual la propuesta de un sistema de gestión administrativa promueve a que los gerentes planteen alternativa de solución mediante su ejecución, con la finalidad de mejorar el proceso administrativo, logrando un mayor rendimiento empresarial y productivo de manera eficiente y eficaz, con nuevos esquemas gerenciales, mayor control de recursos disponibles de la organización; personal motivado y capacitado que trabaje en equipo, objetivos claros a donde se quiere llegar y pretende alcanzar, políticas interna y externa para trabajadores y clientes, generando un ambiente laboral como exigen las nuevas tendencias administrativas que faciliten la integración con el entorno general.

Esta alternativa se implementará con una persona con conocimientos técnicos y gerenciales en administración al frente de estas empresas, y con un proceso flexible ante los cambios que se pretenden introducir en la organización.

## **2. Materiales y Métodos**

La investigación se halla dentro del campo social por lo cual tiene una explicación cualitativa, la misma que permitirá cumplir con los objetivos planteados. Con la investigación cualitativa básicamente se realiza un estudio profundo sobre el tema, con el fin de conocer todos los detalles y pormenores del problema a investigar, empleando métodos de recolección de datos, a fin de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los propietarios de la pequeñas y medianas empresas del sector textil de la ciudad de Tulcán, así como también la conformación de un marco teórico sobre sistemas de gestión administrativa.

La investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano. Tomando muestras pequeñas, lo que facilita que nuestro tema se pueda desarrollar bajo este método y empleando otros tipos de investigación como son:

**Investigación Descriptiva.-** Con la utilización de este tipo de investigación se puede describir las acciones, aptitudes de las personas quienes laboran en la empresa, además describe los procesos y procedimientos que se están aplicando y como se está llevando la parte administrativa de esta organización.

**Investigación Explicativa:** Con ello se puede explicar, el origen, las causas y consecuencias del problema en la empresa; cuales son los antecedentes y consecuentes que generan esta situación, para buscar alternativas optimas de solución.

**Investigación Bibliográfica.-** Se utilizó este tipo de investigación porque facilita recopilar y analizar información secundaria encontrada, ayudando a la comprobación de las ideas que se proponen durante el desarrollo del tema, como también para el diseño del Sistema de Gestión Administrativa como propuesta de solución.

**Investigación de Campo.-** Este tipo de investigación también fue utilizada en las empresas objeto de estudio, ya que permite realizar la observación en vivo de los comportamientos de las personas y trabajadores, así como las circunstancias en que suceden los hechos.

Estos tipos de investigación son apoyados con la ayuda de instrumentos como es la encuesta a propietarios y gerentes. Estos materiales se utilizaron con el fin de conocer el manejo administrativo, y control en estas empresas; además de otros aspectos que contribuyeron a que esta investigación obtuviera información veraz y oportuna.

**Población objeto de estudio.**

La población objeto de estudio se lo obtuvo mediante un mapeo realizado dentro de la ciudad de Tulcán, en la que se pudo encontrar 13 PYMES activas que se dedican específicamente a fabricación de prendas de vestir; para lo cual el mecanismo a seguir en la investigación y análisis de las microempresas de la ciudad de Tulcán, es susceptible realizar un censo, como afirma Pozo (2009) en su obra. “Cuando una población o universo a investigarse no sobrepasa las 30 o 40 unidades, no hay que determinar una muestra para aplicar el o los instrumentos de investigación que permitan captar información requerida, en estos casos es técnico y necesario desarrollar un Censo” (p.136).

### **Lista de pequeñas y medianas empresas objeto de la investigación.**

<b>ITEM</b>	<b>Razón Social.</b>	<b>Dirección.</b>	<b>Teléfono.</b>
1	Confecciones Andy.	Rocafuerte entre Sucre y Olmedo.	984-313
2	Creaciones Cristian.	Olmedo y Panamá.	985-815
3	La Moda Sport.	Sucre y 9 de Octubre.	987-398
4	Sofos Multi Sport.	Sucre y Bolívar (Unión de las 2 Calles.)	296-232
5	Montserrat Sport.	Ayacucho entre Rafael Arellano y Bolívar.	960-686
6	Confecciones Yolita.	Colon y Machala.	960-908
7	Confecciones Ld.	Olmedo y Roberto Grijalva.	981-741
8	Confección de Ropa deportiva Poema Lucero.	Maldonado entre Ayacucho y 10 de Agosto.	980-028
9	Crisma Sport	Olmedo y 9 de Octubre.	982-133
10	Confecciones Atenas Sport.	Rafael Arellano y Junín.	983-359
11	Centro Comercial Girasol.	Panamá y Olmedo.	986-967
12	Trajes Inglesa.	Panamá y Cuenca.	988-853
13	Confecciones Elizabeth.	García Moreno y Rafael Arellano.	962-291

Elaborado por: Edwin Chilingua.

### **3. Resultados y discusión**

Luego de haber realizado la investigación y su respectivo análisis, en las pequeñas y medianas empresas que se dedican a la confección de prendas de vestir de la Ciudad de Tulcán Provincia del Carchi, se puede determinar que en este sector existen dificultades internas y externas que limitan su desarrollo industrial y económico, ya que toda entidad que realiza una actividad productiva, y que plantea alcanzar niveles óptimos de producción y comercialización de sus productos, requiere de un modelo operativo en el cual se encamine con objetivos y una visión segura en el mercado.

#### **Conclusiones.**

- Tulcán es la ciudad fronteriza que cuenta en la actualidad con un movimiento económico muy importante, el sector textil es una de las áreas de desarrollo económico que se caracteriza por el despliegue de empleo e ingresos para las familias del Carchi; sin embargo las empresas no han desarrollado acciones que les permita posicionarse y desarrollarse en el mercado, dando lugar de esta manera a la supremacía del mercado textil colombiano.
- Las PYMES de la ciudad de Tulcán, tratan de sobresalir y crecer en este mercado a pesar de las adversidades de no contar con un profesional con conocimientos administrativos al frente de la misma, compitiendo en el entorno local en donde las pequeñas empresas no son tan exigentes, lo que no sucede con los clientes que cada día buscan productos de calidad y a bajos precios.
- Son pocas las empresas textiles que han logrado mantenerse a nivel de la ciudad de Tulcán, otras han experimentado crisis por la ausencia de estrategias enfocadas a lograr mejor desarrollo productivo y competitivo, la falta de una publicidad en los medios de comunicación sean estos escrita, radial o televisiva.
- Las pequeñas empresas textileras de Tulcán, en su mayor parte son

empresas unipersonales, con una característica organizacional de tipo familiar; los empresarios realizan la producción prendas de vestir con un promedio de tiempo mayor a cinco años en su mayoría, tiempo en el cual los propietarios han manejado de forma empírica y de acuerdo a su conveniencia.

- Las políticas actuales del gobierno central son de promoción, de ayuda y de apoyo a la producción nacional con el lema “primero lo nuestro”, oportunidad que no se aprovecha en el sector textil, no cuentan con un asesoramiento oportuno, eficiente y profesional sobre las estrategias de gestión administrativa y operativa que favorezca al cumplimiento de los objetivos y misión empresarial.
- En el proceso administrativo y financiero de las empresas no se han dinamizado procesos de manejo de talento humano, no se cuenta con un sistema de control en las áreas administrativa y financiera de las empresas, lo que ocasionan prácticas permanentes sin optimizar recursos.
- No existe una preparación continua por competencias de los trabajadores textiles por parte de las mismas empresas, además la PYMES no pertenecen a la cámara de comercio de la ciudad de Tulcán, y no se han afiliado a gremios o conformado asociaciones para alcanzar beneficios corporativos en común, privándolas de contar con propuestas para la implementación de un modelo de gestión administrativa, que promueva eficiencia y eficacia en los procesos de gestión empresarial.

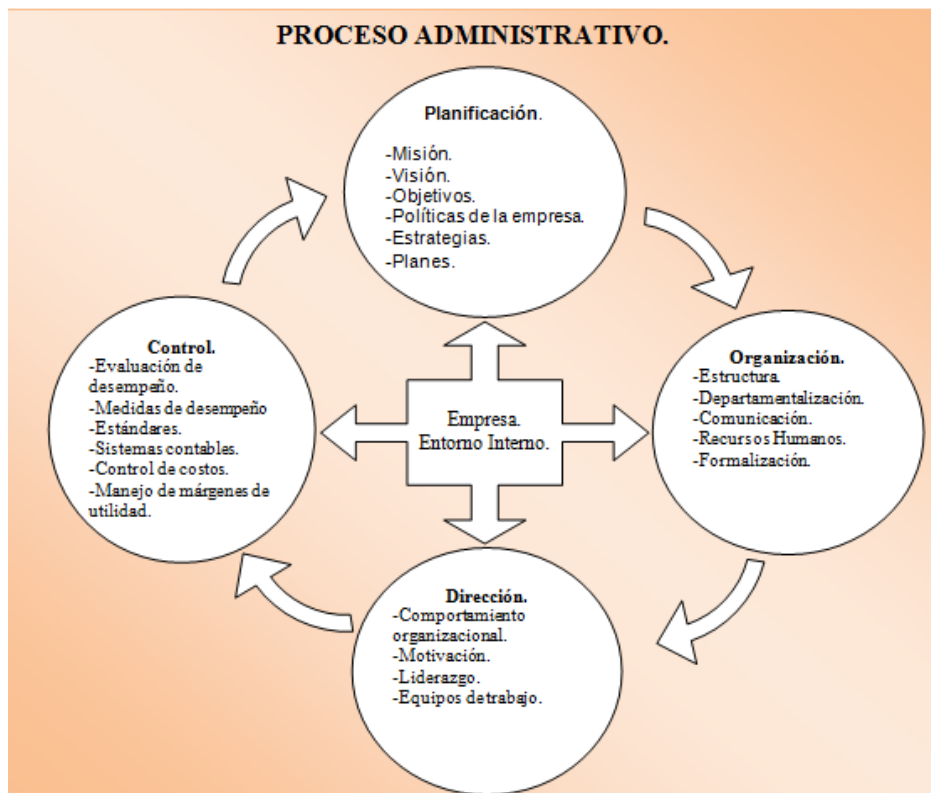
#### **Alternativas.**

- Es importante que la industria textil, establezca políticas de asociación para la celebración de convenios de producción textil con organizaciones privadas y públicas, con la finalidad de proveer en forma exclusivas de prendas, dando garantías de calidad en el servicio.

- Es necesario que los propietarios de las PYMES del sector textil empiecen por cambiar su perspectiva empresarial, optando por contratar profesionales con conocimientos administrativos, quienes manejen nuevos mecanismos de gestión empresarial y planteen nuevas estrategias para llegar a competir a nivel nacional, con productos de calidad y a precios de acuerdo a la competencia.
- La publicidad es uno de los mecanismos más utilizados para llegar a los consumidores, por lo cual se debe poner en práctica la utilización de estos medios de comunicación de acuerdo a las posibilidades de cada empresa, con esto se mejoraran las ventas e incremento de las ventas. 3
- Las empresas textiles deben establecer un compromiso empresarial (técnico-productivo y comercial) entre empresas textiles a fin de lograr la conformación de un solo núcleo que permita contrarrestar y estar preparados ante posibles cambios comerciales, tomando como referencia la experiencia de su permanencia en el mercado.
- El gobierno central en coordinación con los Ministerios de Industrias, Relaciones Exteriores, Cámaras de Comercio y Asociaciones de Pequeñas y Medianas empresas textiles, deben establecer políticas adecuadas para la libre importación, cero aranceles, de maquinaria y equipo textil, a fin de disminuir los costos de producción y entrar a competir con las grandes empresas a nivel del mercado local.
- Los empresarios deben demandar de la Cámara de Comercio, el diseño y ejecución de proyectos con la participación conjunta de empresarios, para aprovechar el impulso promocional de “primero lo nuestro”, mediante el impulso a la innovación y cambio empresarial, con un enfoque de competitividad no sólo a nivel interno, sino haciendo conocer nuestros productos a nivel internacional con la creación de convenios comerciales con otros países.

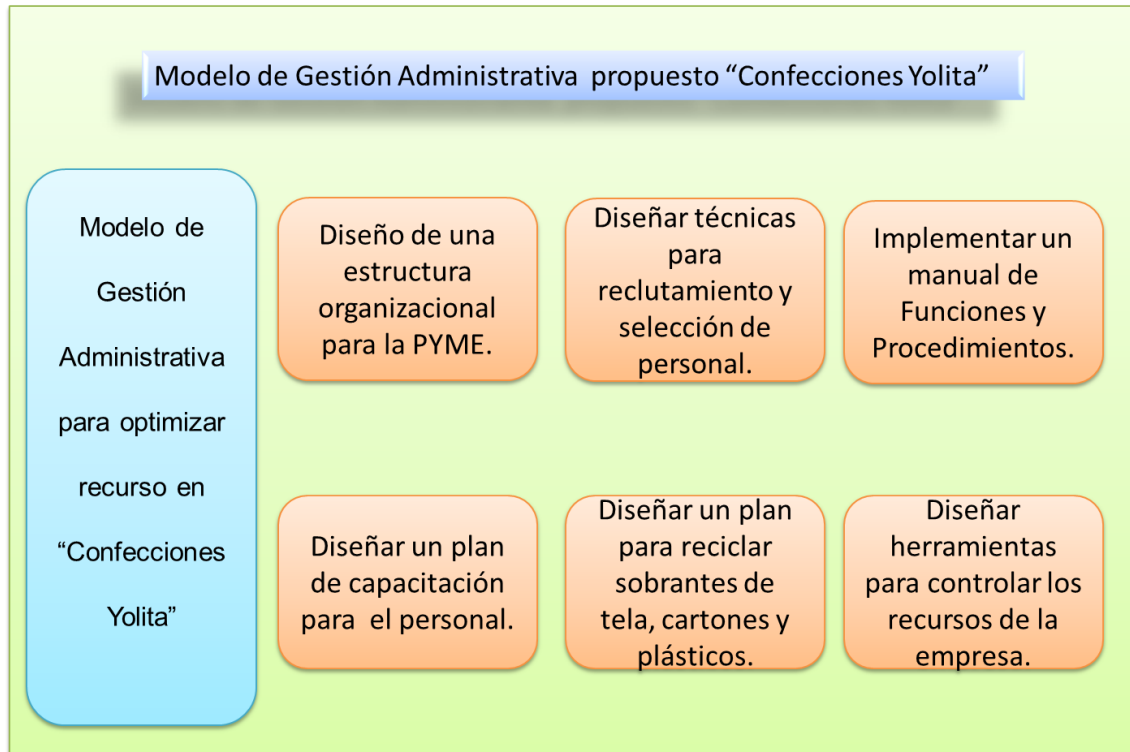
- Es importante que se implemente un sistema de difusión y comunicación interna en la empresa; con la finalidad de que tanto empleados como propietarios de las PYMES estén enterados de aspectos importantes sobre políticas objetivos organizacionales, tareas, valores entre otras para mejorar el rendimiento y no tener horas perdidas optimizando recursos productivos y administrativos.
- La propuesta de implementación de un modelo de gestión administrativa en la empresa Confecciones Yolita, constituye un modelo a ser ejecutado para beneficiar a las empresas textiles de Tulcán, para tener claros los procesos en el cumplimiento de roles y funciones que cada trabajador debe tener; con la firme convicción de que se mejoraran los procesos productivos y administrativos, optimizando recurso empresariales y mejorando su competitividad.

#### 4. Figuras.



Elaborado por: Edwin Chilingua

## Sistema de Gestión Administrativa.



## Tablas.

### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

#### 5. 1 Operacionalización de la Variable Independiente:

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMES BÁSICOS	TÉCNICAS	INFORMANTE
<b>Gestión Administrativa.-</b> Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	Planificación.	Toma de decisiones. Elaboración de planes. Administración estratégica: Misión. Visión. Objetivos. Políticas de la empresa. Reglamento Interno.	¿Qué aspectos se evalúa en la planeación estratégica en una empresa textil?	Encuesta.	Propietarios de Empresas Textiles
	Organización.	Estructura. Departamentalización. Comunicación. Recursos Humanos. Formalización. Tecnologías.	¿Qué aspectos se evalúan en la organización de las empresas textiles?	Encuesta.	Empleados de Empresas Textiles
	Dirección.	Comportamiento organizacional. Motivación. Liderazgo. Equipos de trabajo.	¿Qué aspectos se evalúa en el direccionamiento de una empresa textil?	Encuesta.	Propietarios de Empresas Textiles.
	Control.	Evaluación de desempeño. Medidas de desempeño Estándares.	de ¿Qué aspectos se evalúa en el control de una empresa textil?	Encuestas	Propietarios de Empresas Textiles.
	Costos.	Sistemas contables. Control de costos. Manejo de márgenes de utilidad.	¿Qué aspectos se evalúa en el sistema de costos de una empresa textil?	Encuestas.	Propietarios de Empresas Textiles.

Elaborado por: Edwin Chilingua

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

### 5.2 Operacionalización variable dependiente.

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	TEMAS BÁSICOS	TÉCNICAS	INFORMANTE
<p>Optimización de Recursos Empresariales</p> <p>Es buscar la mejor manera de realizar una actividad o proceso, utilizando de lo que se dispone de la forma más rentable posible, para llegar a la eficiencia y eficacia.</p>	• RECURSO HUMANO	Capital Humano Valores Competencias Contratación Motivación Desempeño. Evaluación	¿Qué aspectos se evalúan en la necesidad, contratación y desempeño del Recurso Humano?	Encuesta	Propietarios de Empresas Textiles
	• RECURSO MATERIAL	Estructura Física Stock de Inventarios Transporte Canales de Distribución	¿Qué requerimientos permitirían optimizar el uso del recurso material?	Encuesta	Propietarios de Empresas Textiles
	• RECURSO TECNOLÓGICO	Investigación & Desarrollo (I & D) Innovación Tecnológica Capacitación.	A Partir de la I&D, ¿Que tecnología se puede implementar para aumentar nuestra competitividad?	Encuesta	Propietarios de Empresas Textiles
	• RECURSO FINANCIERO	Capital de Trabajo Ingresos Egresos Rentabilidad Inventarios	¿Qué herramientas financieras se pueden utilizar para incrementar el patrimonio y la participación en el mercado?	Encuesta	Propietarios de Empresas Textiles

**Elaborado por: Edwin Chilingua**

## 6. Referencias bibliográficas

Pozo. M. (2009), *Metodología para el trabajo de Grado*, Editorial Nina. Cuarta edición. Ibarra. pág.136.

Guzmán, A, *Gestión administrativa*, disponible en:

<http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm> (09-09-2011)

Bernal, C. (2007). *Introducción a la Administración de las Organizaciones Enfoque global e Integral*, Pearson, Primera Edición, México.

Camus, G. (2008). *Administración Integral en la Empresa*, Editorial Trillas, Primera Edición, México

Aguirre, E (2007). “*Apuntes sobre planificación*”, La Habana.

Alles, M. (2008) “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*”, Buenos Aires. Argentina. Editorial Granica.

## ANEXO N° 2: Encuesta.

### UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

#### Encuesta.

**Objetivo.** Conocer si en las microempresas del sector textil de la ciudad de Tulcán, se aplica un Sistema de Gestión Administrativo, con el fin de optimizar sus recursos empresariales, que poseen las mismas.

Nombre del Local.....

Dirección..... Teléfono.....



1.- ¿Qué tipo de Constitución Legal tiene su PYME? Señale de acuerdo a su constitución.

- a. Compañía en nombre colectivo.
- b. Compañía en comandita simple y dividida.
- c. Empresa de responsabilidad limitada.
- d. Compañía anónima.
- e. Compañía de economía mixta.

2.- ¿Seleccione los permisos con los que cuenta en la actualidad su PYME?

- RUC.
- Permiso de los Bomberos.
- Patente Municipal.
- Medio ambiente.
- ¿Otro? Cual.....

3.- ¿Cuánto tiempo lleva su microempresa en el mercado?

- De 1....5
- De 6....10
- De 11...15

Otros ¿Cuántos? .....

4.- ¿La persona encargada de realizar la parte administrativa y manejo de Recursos Humanos es?

- Propietario.
- Hijo.
- Familiar.
- Terceras personas.

¿Otro?

¿Cuál?.....

5.- ¿La persona encargada de manejar la parte administrativa y controlar el Recursos Humanos es?

Profesional.

Maneja empíricamente.

Ha recibido capacitaciones sobre el tema (Curso de artesanos)

6.¿Para el control de Materia Prima y Mercaderías usted utiliza algún sistema de control?

Si..... No.....

¿Cuáles?

.....

7.- ¿Ha realizado investigaciones de mercado con el fin de determinar si los clientes están satisfecho con los productos y la atención al cliente?

Si..... No.....

¿Por qué?.....

.....

8.- ¿Qué tipo de tecnología industrial dispone en su microempresa?

Máquinas industriales nuevas.

Máquinas industriales semi-nuevas.

Máquinas automáticas Nuevas.

Máquinas domésticas.

9.- ¿Cuáles son los productos que pone a disposición a sus clientes (enumere)?

.....

.....

.....

10.- ¿Para la distribuir y comercializar sus productos que tipo de medios de distribución utiliza?

Venta directa.

Venta en mercados de la ciudad.

Venta a mayorista.

Contratos Instituciones.

¿Por qué?.....

11.- ¿Indique cuáles son los valores que más se practican en esta microempresa?

.....

12.- ¿Para la selección y contratación de personal para laborar en su industria, cuáles son los requisitos que debe poseer el aspirante?

Experiencia

Nivel superior.

No es importante conocimiento.

Otras ¿Cuáles? .....

13 ¿Planifica adecuadamente y a tiempo cada lote de producción y de esta forma no realizar una sobreproducción?

Si..... No.....

Porqué.....

14 ¿Cuál es el medio que usted utiliza para controlar el rendimiento y desempeño del personal?

Políticas Interna..... Recompensas.....

Multas. .... Sanciones .....

Otras ¿Cuáles?.....

15 ¿Usted como propietario ha realizado capacitaciones para sus operarios con el fin de mejorar la producción?

Si..... No.....

Porque.....

16 .-¿Utiliza los medios de comunicación actuales como el Internet, para buscar proveedores dentro y fuera del país, con el fin de determinar las mejores alternativas de materia prima en cuanto a la calidad, precio, gama, etc.?

Si..... No.....

¿Porqué?.....

.....

17.- ¿Cuántas personas laboran actualmente en su microempresa?

De 1....3

De 4....6

De 7....9

De 10...15

Otros ¿Cuántos?.....

18.- ¿Cree usted que las instituciones financieras de la ciudad, ha contribuido en el progreso y adelanto de su microempresa?

Si.....

No.....

¿Por qué?.....

19.- ¿Si no cuenta con un profesional en la administración de su microempresa, usted estaría de acuerdo en contratar uno de ellos para que maneje y guie el camino de la empresa?

Si.....

No.....

Porque.....

20.- ¿Realiza publicidad para mejorar su nivel de ventas en su empresa?

Si

No.....

¿Cuáles, medios de publicidad utiliza?

Radio

TV

Prensa

Eventos

Gracias por su colaboración.

**FOTOS.**

**Gerencia**



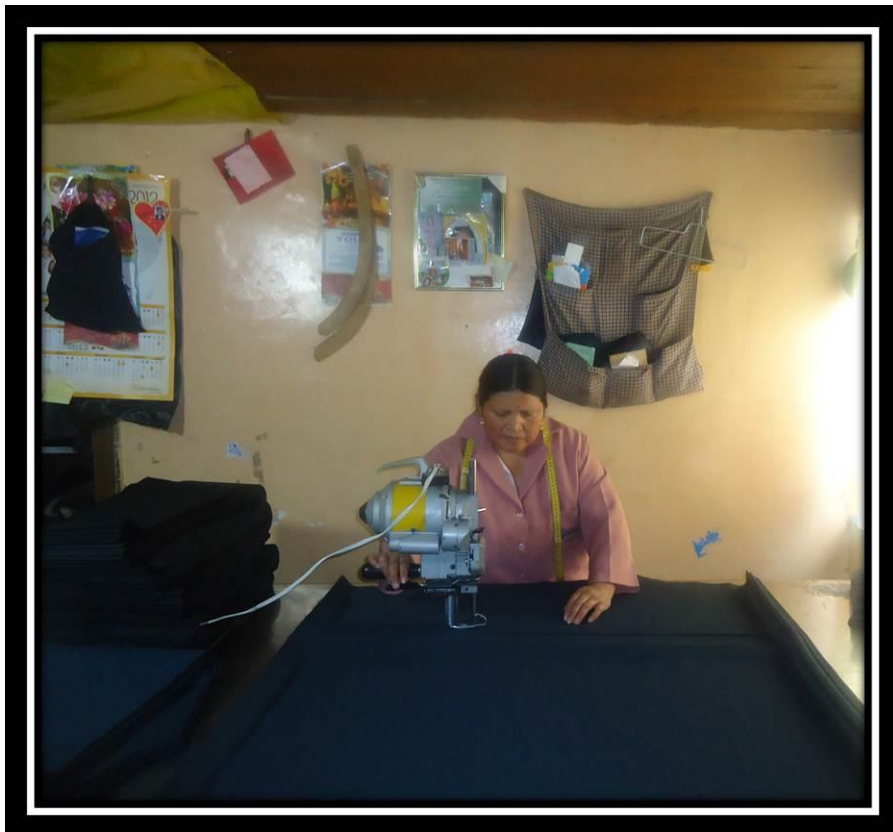
**Punto de Venta**



## Equipo de Trabajo



## Área de Corte



## Área de Confección



## Área de Planchado



**Producto Terminado**

