

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**INFORME FINAL DEL PLAN DE TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TEXTIL CONFECCIONES  
CECY. UBICADA EN EL CANTÓN ANTONIO ANTE, PROVINCIA  
IMBABURA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**AUTORA:**

**PINEDA MORALES ROSA MERCEDES**

**DIRECTOR:**

**DR. CPA. VINICIO SARÁUZ E. MSC.**

**IBARRA- ECUADOR**

**2015**

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de este trabajo de investigación es mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos internos de la empresa donde su actividad principal es la producción y comercialización de productos textiles, mediante la utilización adecuada de los recursos existentes y la disminución del riesgo.

El crecimiento constante de la actividad comercial y las formas de administración hace necesario que las empresas busquen estrategias más apropiadas para su desarrollo y crecimiento en ese ámbito, por tal razón se determinó la necesidad de elaborar un “PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TEXTIL CONFECCIONES CECY. UBICADA EN EL CANTÓN ANTONIO ANTE, PROVINCIA IMBABURA”, que contenga una misión, visión, valores, principios y políticas institucionales, orgánico estructural y funcional, objetivos estratégicos, Plan Operativo Anual, flujogramas de procesos y por ultimo un Balanced Score Card.

Para la realización de esta investigación se aplicó técnicas de recolección de datos tales como: fichas de observación, entrevistas y encuestas mismas que fueron procesadas y analizadas y puestas en consideración en el problema diagnóstico previo a la elaboración de la matriz de ponderación del cruce estratégico; además fue necesario incluir bases teóricas científicas ya que amplían los conocimientos y el análisis de impactos dando como resultado un impacto medio alto positivo.

## EXECUTIVE SUMMARY

The main objective of this research work is to improve the efficiency and effectiveness of the internal processes of the company where its main activity is the production and marketing of textile products, through the appropriate use of existing resources and risk reduction.

The steady growth of the commercial activity and forms of administration makes it necessary for companies to look for more appropriate strategies for their development and growth in this area, for this reason identified the need to develop a "STRATEGIC PLAN OF THE TEXTILE COMPANY CLOTHING CECY. LOCATED IN THE CANTONE ANTONIO ANTE, Imbabura province", containing a mission, vision, values, principles and institutional policies, structural and functional organic, strategic objectives, Annual Operating Plan, flowcharts of processes and finally a Balanced Score Card

For the conduct of this research is applied in data collection techniques such as: observation forms, interviews and surveys which were processed and analyzed and put into consideration in the diagnostic problem prior to the development of the matrix of weighting of the strategic crossing; in addition it was necessary to include theoretical foundations already that extend scientific knowledge and the analysis of impacts resulting in an average impact high positive.

## AUTORÍA

Yo, Rosa Mercedes Pineda Morales, portadora de la cédula N° 100367950-1, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría: **“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TEXTIL CONFECCIONES CECY. UBICADA EN EL CANTÓN ANTONIO ANTE, PROVINCIA IMBABURA”**, que no ha sido previamente presentado para ningún grado ni calificación profesional; y, se ha respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



Srta. Rosa Pineda

C..N° 100367950-1



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En mi calidad de Director del Trabajo de grado presentado por la egresada Srta. Rosa Mercedes Pineda Morales, para optar por el Título de Ingeniera Comercial, cuyo tema es: **“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TEXTIL CONFECCIONES CECY. UBICADA EN EL CANTÓN ANTONIO ANTE, PROVINCIA IMBABURA”**. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que de designe.

En la ciudad de Ibarra a los 15 días del mes de diciembre de 2015.



DR. CPA. VINICIO SARÁUZ E. MSC  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

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

Yo, Rosa Mercedes Pineda Morales, portadora de la cédula N° 100367950-1, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte, los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, , artículos 4,5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado **“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TEXTIL CONFECCIONES CECY, UBICADA EN EL CANTÓN ANTONIO ANTE, PROVINCIA IMBABURA”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de **INGENIERA COMERCIAL** en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribamos este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, a los 15 días del mes de diciembre del 2015

Rosa Pineda

C.C.N° 100367950-1



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**  
**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN**

**A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE AUTOR:</b>	
<b>CEDULA DE IDENTIDAD:</b>	100367950-1
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Pineda Morales Rosa Mercedes
<b>DIRECCIÓN:</b>	San Roque, entrada principal al estadio parroquial.
<b>E-MAIL:</b>	<a href="mailto:myrosy88@hotmail.com">myrosy88@hotmail.com</a>
<b>TELÉFONO:</b>	0990260033
<b>DATOS DE LA OBRA:</b>	
<b>TÍTULO:</b>	“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TEXTIL CONFECCIONES CECY, UBICADA EN EL CANTÓN ANTONIO ANTE, PROVINCIA IMBABURA”,
<b>AUTORA:</b>	Pineda Morales Rosa Mercedes
<b>FECHA DE ENTREGA:</b>	15 de diciembre de 2015
<b>PROGRAMA;</b>	Posgrado <input type="checkbox"/> Pregrado <input checked="" type="checkbox"/>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	Ingeniera Comercial
<b>ASESOR/DIRECTOR:</b>	DR. CPA. VINICIO SARÁUZ E. MSC

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, **Pineda Morales Rosa Mercedes**, con cédula de ciudadanía Nro.100367950-1, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 143.

## 3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolla sin violar derechos de autor de terceros por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 15 días del mes de diciembre del 2015.

LA AUTORA:



Rosa Pineda

C.C. 100367950-1

ACEPTACIÓN:



Ing. Bethy Chávez

JEFE DE BIBLIOTECA

## DEDICATORIA

*Una vez terminada mi periodo de formación universitaria:*

*Dedico este trabajo primeramente a Dios por darme la vida, por estar conmigo en todo momento, brindarme sabiduría, entendimiento y paciencia para afrontar todos los eventos positivos y negativos, éxitos y fracasos que se presentaron en el día a día y por darme esa fortaleza de aprender de los errores de caer y levantarse y cada vez ser mejor como persona, compañera, hermana e hija.*

*De manera especial dedico este trabajo:*

*A mi querida madre María Juana Morales Quinchiguango, por ser ese ángel de luz que guía mi camino con sus sabios y acertados consejos y que a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar, felicidad y educación depositando en mí toda su confianza en cada reto que se han presentado y con la certeza de que lo voy a lograr sin ninguna dificultad.*

*A mi querido padre Juan Manuel Pineda Córdova, quien con su paciencia y su forma de ser ha sabido orientarme a conseguir todo lo que yo me propongo formando en mí una persona responsable y respetuosa.*

*A ellos porque han sido mi fortaleza que con su comprensión y apoyo han formado en mí un pilar fundamental como persona con valores y principios.*

*A mis hermanos José, Pablo y Gabriel y hermanas María y Margarita con quienes he pasado los mejores momentos de mi vida, quienes con su orientación, paciencia y comprensión en toda mi carrera profesional supieron apoyarme y darme buenos consejos de aliento en los momentos más complejos y aprender a salir adelante a pesar de esas dificultades del diario vivir.*

*A mi sobrino Juan Diego, quien ha sido mi alegría en los momentos más difíciles.*

*Y a todas las personas que fueron parte de este proceso de formación que con su amor, entusiasmo y comprensión supieron brindarme su apoyo desmedido en el transcurso de mi vida profesional.*

**Rosa Pineda**

## AGRADECIMIENTO

*Primeramente agradezco a Dios, por darme el regalo más maravilloso del ser humano que es la vida y salud, gracias por esas bendiciones que me han ayudado a seguir adelante y poder cumplir con mis propósitos y metas de manera exitosa.*

*A mis padres, que me han formado con principios y valores gracias por su apoyo y confianza en todos los planes y proyectos que me propongo y por esos acertados consejos que me ayudan a seguir adelante.*

*A mis hermanos y hermanas por su apoyo incondicional en todo este proceso de aprendizaje.*

*A mis amigas quienes fueron parte fundamental en todo el proceso de formación académica con quienes compartimos momentos de alegría y tristeza. .*

*A mis profesores de la Universidad Técnica del Norte, con quienes me he formado personal y profesionalmente en toda mi formación universitaria, gracias por ese apoyo y entrega total de conocimientos técnicos con la finalidad de formar profesionales éticos, creativos y humanistas.*

*Al señor Pablo Vega y a su distinguida esposa Sra. Cecilia Yépez, propietarios de la empresa Textil Confecciones Cecy, de la ciudad de Atuntaqui por su gentil acogida y colaboración en todo el proceso de investigación del presente proyecto.*

*De manera especial y mi más sincero agradecimiento al Dr. Vinicio Saráuz, asesor de Tesis, por su comprensión, paciencia, guía y orientación en todo el proceso del desarrollo del proyecto para la acertada elaboración del este trabajo.*

*Finalmente agradezco a todas las personas que estuvieron de una u otra manera en todo el proceso de formación, gracias por su colaboración y su confianza.*

**Rosa Pineda**

## **PRESENTACIÓN**

En este trabajo de investigación, están establecidos los aspectos más relevantes de la parte administrativa y operativa de la empresa de tal manera que, se toman en cuenta los objetivos estratégicos y las tácticas necesarias y oportunas que la empresa debe tener en cuenta para alcanzar sus objetivos y metas propuestas, por ende el cumplimiento de la visión durante un periodo determinado, mediante el manejo adecuado de controles preventivos y correctivos y si es necesario dar lineamientos importantes para brindar retroalimentación. Para desarrollar dicha propuesta se ha apartado los contenidos mediante capítulos mismos que se detallan a continuación:

**CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.-** En este capítulo se determinó el problema diagnóstico mismo que se establece mediante la aplicación de técnicas de investigación tales como: la ficha de observación, la entrevista, el censo y las encuestas, además se consideró las fuentes bibliográficas.

Con la información recabada se procede a desarrollar la matriz FODA, factor importante para determinar y establecer los puntos críticos en los que se encuentra la empresa en la actualidad y proceder a definir y determinar objetivos estratégicos de éxito mediante la realización de los cruces estratégicos de acuerdo a la priorización de los mismos.

**CAPÍTULO II.- MARCO TEÓRICO.-** Está relacionada con la manera de argumentar y justificar el presente trabajo sobre los temas tratados mismos que son fuentes teórico científico tomados de fuentes fiables tales como: bibliográficas, lincográficas y publicaciones generalmente aceptadas.

**CAPÍTULO III.- PROPUESTA.-** Es donde se fundamenta los datos históricos de la Empresa Textil Confecciones Cecy, es decir los datos informáticos para dar a conocer con

más exactitud a la empresa, donde además se determinó el tipo de empresa y se procedió a establecer misión, visión, principios, políticas institucionales y los objetivos estratégicos para proceder a la definición del orgánico estructural y funcional de cada una de las áreas con las que cuenta la empresa, se determinó los procesos administrativos mediante la descripción detallada de cada una de las actividades y tareas para establecer estos procesos en flujogramas. Posteriormente se plasmó el Plan Operativo Anual (POA), que permite lograr los objetivos estratégicos conjuntamente con el presupuesto destinado para cada uno de ellos. Por último se realizó un mapa estratégico y el balanced score card con sus respectivas perspectivas.

**CAPÍTULO IV.- ANÁLISIS DE IMPACTOS.-** Posteriormente mediante la utilización de parámetros de medición donde se consideró niveles como alto, medio y bajo para los dos casos sean estos positivos o negativos, donde se consideró los aspectos económicos, organizacionales, financieros, sociales y ambientales, que al analizarlos generaría un impacto general de factibilidad al aplicar el presente proyecto para la empresa.

Finalmente se procedió a redactar las conclusiones y recomendaciones para este trabajo donde se tomó en cuenta factores más relevantes para el momento de su ejecución y lograr con éxito todo lo propuesto en este plan.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
EXECUTIVE SUMMARY .....	iii
AUTORÍA .....	iv
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR .....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO .....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN .....	vii
DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
PRESENTACIÓN .....	xi
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	xiii
ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN .....	xxiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xxi
ÍNDICE DE TABLA .....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	xxiv
JUSTIFICACIÓN: .....	xxv
OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	xxvi
GENERAL.....	xxvi
ESPECÍFICOS.....	xxvi
CAPÍTULO I.....	27
1.    DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	27
1.1.  Antecedentes del diagnóstico .....	27
1.2.  Objetivos del diagnóstico. ....	28
1.2.1.  General .....	28
1.2.2.  Específicos .....	28
1.3.  Variables diagnósticas.....	29
1.4.  Indicadores.....	29
1.5.  Matriz de operación de las variables .....	31
1.6.  Identificación de la población .....	33
1.7.  Tipos de información.....	34
1.7.1.  Información primaria .....	35
1.7.2.  Información secundaria .....	36
1.8.  Determinación de la muestra.....	37

1.9.	Cálculo de la muestra.....	38
1.10.	Procesamiento de datos e interpretación de resultados.....	39
1.10.1.	Encuesta dirigida a trabajadores(as) de Confecciones Cecy .....	39
1.10.2.	Encuesta dirigido a clientes de la empresa Confecciones Cecy. ....	56
1.10.3.	Entrevista dirigida al Gerente General de Confecciones Cecy. ....	68
1.10.4.	Entrevista dirigida al jefe de personal de Confecciones Cecy. ....	71
1.10.5.	Resultados de la ficha de observación aplicada a Confecciones Cecy .....	74
1.11.	Análisis del entorno de Confecciones Cecy.....	75
1.11.1.	Político legal.....	75
1.11.2.	Económico .....	76
1.11.3.	Socio – culturales .....	76
1.11.4.	Tecnológico.....	77
1.12.	Construcción de la matriz FODA.....	78
1.13.	Ponderación diagnóstica de prioridades de la matriz FODA. ....	79
1.13.1.	Matriz de ponderación fortalezas vs oportunidades .....	79
1.13.2.	Matriz de ponderación fortalezas vs amenazas .....	79
1.13.3.	Matriz de ponderación debilidades vs oportunidades.....	80
1.13.4.	Matriz de ponderación debilidades vs amenazas .....	80
1.14.	Cruces estratégicos .....	81
1.15.	Identificación del problema diagnóstico. ....	83
CAPÍTULO II.....		86
2.	MARCO TEÓRICO .....	86
2.1.	Empresa .....	86
2.2.	Factores que intervienen en la empresa .....	86
2.3.	Funciones de las empresas.....	86
2.4.	La industria textil .....	87
2.5.	Clasificación de empresas.....	88
2.6.	Clasificación de las pymes.....	89
2.7.	Plan .....	89
2.8.	Programa.....	90
2.9.	Proyecto .....	90
2.10.	Estrategia .....	90
2.10.1.	Características de la estrategia.....	91

2.10.2.	Planeación normativa.....	92
2.10.3.	Planeación estratégica .....	92
2.11.	Para qué sirve el plan estratégico .....	92
2.12.	Proceso de planeación estratégica .....	93
2.13.	Funciones de la planificación estratégica .....	93
2.14.	Administración .....	94
2.15.	Proceso administrativo: .....	94
2.16.	Planeación .....	94
2.16.1.	Proceso de la planeación .....	95
2.16.2.	Principio de planeación. ....	95
2.17.	Organización .....	97
2.18.	Dirección .....	98
2.18.1.	Importancia de la dirección.....	98
2.18.2.	Principios de la dirección .....	98
2.19.	Control.....	100
2.19.1.	Importancia del control dentro del proceso administrativo .....	100
2.19.2.	Finalidad del control .....	100
2.20.	Misión .....	101
2.21.	Visión .....	101
2.22.	Políticas .....	102
2.23.	Valores .....	102
2.24.	Matriz FODA.....	102
2.24.1.	Fortalezas .....	103
2.24.2.	Oportunidades.....	103
2.24.3.	Debilidades.....	103
2.24.4.	Amenazas.....	103
2.25.	Niveles de dirección .....	104
2.25.1.	La alta dirección.....	104
2.25.2.	La dirección intermedia.....	104
2.25.3.	La dirección operativa.....	105
2.26.	Cultura organizacional .....	105
2.27.	El Organigrama.....	106
2.28.	Ventajas e inconvenientes de los organigramas .....	106

2.29.	Tipos de organigramas .....	107
2.29.1.	Verticales .....	107
2.29.2.	Horizontales .....	108
2.29.3.	Circulares o radiales .....	108
2.29.4.	Mixtos .....	109
2.30.	Proceso .....	109
2.31.	Flujograma de procesos.....	109
2.31.1.	Simbologías utilizadas en la construcción de flujogramas. ....	110
2.32.	Manual de funciones.....	111
2.33.	Objetivos del manual de funciones .....	111
2.34.	Ventajas de los manuales.....	112
2.35.	Contenido básico del diseño del puesto. ....	113
2.35.1.	Planeación operativa POA. ....	115
2.36.	Presupuestos .....	116
2.37.	Cuadro de mando integral.....	116
2.38.	Características del cuadro de mando integral.....	117
2.38.1.	Mapa estratégico .....	118
CAPÍTULO III .....		119
3.	PROPUESTA .....	119
3.1.1.	Datos informativos de la empresa. ....	119
3.2.	Logotipo propuesto:.....	119
3.3.	Imagen corporativa propuesta: .....	120
3.3.1.	Partes de la propuesta.....	120
3.4.	Filosofía empresarial.....	121
3.4.1.	Misión: .....	121
3.4.2.	Visión: .....	121
3.4.3.	Valores .....	121
3.4.4.	Principios .....	122
3.4.5.	Políticas corporativas .....	122
3.4.6.	Estructura organizacional .....	125
3.5.	Direccionamiento estratégico .....	126
3.5.1.	Análisis de la competencia .....	126
3.5.2.	Análisis de Porter .....	126

3.5.3.	Objetivos estratégicos .....	129
3.5.4.	Ejes estratégicos.....	130
3.6.	Gestión empresarial .....	131
3.6.1.	Mapa estratégico .....	131
3.6.2.	Lineamientos estratégicos.....	132
3.6.3.	Objetivo estratégico 1: .....	132
3.6.4.	Objetivo estratégico 2: .....	134
3.6.5.	Objetivo estratégico 3: .....	136
3.6.6.	Objetivo estratégico 4: .....	137
3.6.7.	Objetivo estratégico 5: .....	139
3.7.	Implementación del plan de acción.....	141
3.7.1.	Plan operativo anual (P.O.A). .....	141
3.7.2.	Manual de funciones.....	143
3.7.3.	Flujogramas de los procesos internos de Confecciones Cecy.....	162
3.8.	Evaluación, control y retroalimentación .....	170
3.8.1.	Tablero de control. ....	170
3.8.2.	Cronograma de actividades.....	172
3.8.3.	Diagrama de ejecución.....	173
3.8.4.	Presupuesto general estimado .....	174
CAPITULO IV .....		177
4.	IMPACTOS.....	177
4.1.	Análisis de impactos .....	177
4.2.	Impacto económico .....	177
4.3.	Impacto organizacional .....	178
4.4.	Impacto financiero.....	179
4.5.	Impacto social.....	179
4.6.	Impacto ambiental .....	180
4.7.	Impacto general.....	181
CONCLUSIONES .....		182
RECOMENDACIONES .....		183
BIBLIOGRAFÍA .....		184
LINKOGRAFÍA: .....		187
PUBLICACIONES.....		188

ANEXOS .....	189
--------------	-----

## ÍNDICE DE TABLA

1. Matriz de operación de las variables .....	31
2. Número de personal de Confecciones Cecy .....	33
3. Población Económicamente del Cantón Antonio Ante .....	34
4. Datos de la muestra. ....	37
5. Delimitación de la población.....	38
6. Nivel de instrucción trabajadores Confecciones Cecy .....	39
7. Género .....	40
8. Rango de edad. ....	41
9. Existencia de un Plan Estratégico.....	42
10. Conocimiento de la misión, visión y valores.....	43
11. Conocimiento de obligaciones, responsabilidades y derechos.....	45
12. Perfil Profesional .....	46
13. Conocimiento de la estructura orgánica .....	47
14. Documento guía para el desarrollo del trabajo.....	48
15. Frecuencia de capacitación en cada unidad de trabajo .....	49
16. Entrega de equipos que aseguren seguridad y salud en el trabajo.....	50
17. Conocimiento de objetivos y metas de la empresa.....	51
18. Canales de comunicación interna .....	52
19. Estándares de cumplimiento para planes de carrera.....	53
20. Requerimiento de capacitación.....	54
21. Temas de capacitación.....	55
22. Nivel de instrucción clientes Confesiones Cecy. ....	56
23. Género .....	57
24. Frecuencia de compra.....	58
25. Preferencias de Compra.....	59
26. Conocimiento de la Existencia de la empresa .....	60
27. Conocimiento de la Existencia de la Empresa .....	60
28. Conocimiento de la existencia de las marcas .....	61
29. Preferencia de compra por marcas .....	62
30. Calidad de las prendas de vestir .....	63

31.	Diseño, e innovación de las prendas de vestir .....	64
32.	Atención del personal de ventas .....	65
33.	Medios de publicidad .....	66
34.	Otras opciones de publicidad.....	67
35.	Ficha de observación .....	74
36.	Matriz FODA.....	78
37.	Matriz de ponderación fortalezas- oportunidades .....	79
38.	Matriz de ponderación fortalezas- amenazas .....	79
39.	Matriz de ponderación debilidades- oportunidades.....	80
40.	Matriz de ponderación Debilidades-Amenazas.....	80
41.	Cruce Estratégico.....	81
42.	Clasificación de las pymes .....	89
43.	Datos informativos de la empresa .....	119
44.	Empresas rivales de Confecciones Cecy .....	128
45.	Amenaza de productos sustitutos de Confecciones Cecy.....	129
46.	Plan operativo anual (POA).....	141
47.	Descripción del puesto de Gerente General .....	143
48.	Descripción del puesto de Jefe de personal .....	145
49.	Descripción del puesto de Jefe de producción .....	146
50.	Descripción del puesto de Jefe de ventas .....	148
51.	Descripción del puesto de Contador general .....	150
52.	Descripción del puesto de Auxiliar contable.....	151
53.	Descripción del puesto de cajero .....	153
54.	Descripción del puesto de diseño y sublimado.....	154
55.	Descripción del puesto de corte.....	155
56.	Descripción del puesto de operarios de confección .....	157
57.	Descripción del puesto de Jefe de Control de calidad.....	158
58.	Descripción del puesto de bodeguero.....	159
59.	Descripción del puesto de personal de ventas .....	160
60.	Proceso de adquisición de materia prima. ....	162
61.	Proceso de recepción y entrega de pedidos de clientes al por mayor. ....	165
62.	Proceso productivo de la empresa textil Confecciones Cecy. ....	167
63.	Tablero de control.....	170
64.	Cronograma de actividades .....	172

65.	Presupuesto general .....	174
66.	Análisis de ponderación de impactos .....	177
67.	Ponderación impacto económico.....	177
68.	Ponderación impacto organizacional.....	178
69.	Ponderación del impacto financiero .....	179
70.	Ponderación del impacto social.....	179
71.	Ponderación del impacto ambiental.....	180
72.	Ponderación impacto general .....	181

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1.	Nivel de instrucción trabajadores Confecciones Cecy .....	39
2.	Género .....	40
3.	Rango de Edad.....	41
4.	Existencia de un Plan Estratégico.....	42
5.	Conocimiento de la misión y visión .....	43
6.	Conocimiento de políticas y principios institucionales .....	44
7.	Conocimiento de obligaciones, responsabilidades y derechos.....	45
8.	Perfil del Puesto.....	46
9.	Conocimiento de la estructura orgánica .....	47
10.	Documento guía para desarrollar su trabajo .....	48
11.	Frecuencia de capacitación en cada unidad de trabajo .....	49
12.	Entrega de equipos que aseguren seguridad y salud en el trabajo.....	50
13.	Conocimiento de objetivos y metas de la empresa.....	51
14.	Canales de comunicación interna .....	52
15.	Estándares de cumplimiento para el plan de carrera. ....	53
16.	Requerimiento de Capacitación.....	54
17.	Temas de capacitación.....	55
18.	Nivel de instrucción clientes Confesiones Cecy. ....	56
19.	Género .....	57
20.	Frecuencia de compra.....	58
21.	Preferencia de Compra .....	59
22.	Conocimiento de la existencia de las marcas .....	61
23.	Marcas con mayor consumo.....	62
24.	Calidad de las prendas de vestir .....	63
25.	Diseño e innovación de las prendas de vestir .....	64
26.	Atención del personal de ventas .....	65
27.	Medios de publicidad .....	66
28.	Otros medios de publicidad.....	67
29.	Logotipo Confecciones Cecy .....	119
30.	Orgánico estructural Confecciones Cecy .....	125
31.	Diagrama de PORTER .....	126
32.	Ejes Estratégicos de Confecciones Cecy.....	130

33.	Flujograma del proceso de adquisición de materias primas e insumos.....	163
34.	Flujograma de recepción y entrega de pedidos de clientes al por mayor. ....	166
35.	Flujograma del proceso productivo de la empresa. ....	168
36.	Levantamiento de información en Atuntaqui. ....	197
37.	Levantamiento de información San Roque .....	197
38.	Socialización de la propuesta Confecciones Cecy. ....	198
39.	Levantamiento de Información Confecciones Cecy.....	198

**ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN**

1.	Calificación de las empresas .....	88
2.	Características de una estrategia.....	91
3.	Proceso de la planeación estratégica .....	93
4.	Ejemplo de organigrama vertical.....	107
5.	Ejemplo de organigrama horizontal .....	108
6.	Ejemplo de organigrama circular .....	108
7.	Ejemplo de organigrama.....	109
8.	Simbología de un flujograma .....	110
9.	Datos informativos de la empresa .....	119
10.	Imagen corporativa Confecciones Cecy .....	120
11.	Partes de la propuesta .....	120
12.	Mapa Estratégico .....	131
13.	Proceso de adquisiciones con sus respectivos pagos.....	164
14.	Proceso de reclutamiento y selección de personal .....	169
15.	Diagrama de ejecución .....	173

## INTRODUCCIÓN

Atuntaqui, es una ciudad de 38.000 habitantes, ubicado a 103 kilómetros al noroeste de Quito, su temperatura anual promedio es de 18°C, donde existe una gran variedad de atractivos naturales y culturales. Es un cantón próspero, heredero de una tradición textil. Se ha constituido en el centro industrial de la moda, y ha creado las más importantes ferias textiles, como son: la Expo Atuntaqui y la Moda Verano, que cada año convocan a miles de visitantes nacionales y extranjeros.

En la actualidad el Cantón cuenta con la Fábrica Textil Imbabura denominado Patrimonio Cultural del Ecuador reconocido como eje económico de esta localidad y del norte del país. Además, se puede mencionar que las empresas textiles del cantón en este caso Confecciones Cecy, dedicada a la elaboración de productos textiles con sus líneas de producción como son: bebes, niños y damas necesitan herramientas de gestión para permanecer en el mercado.

Confecciones Cecy, en la actualidad cuenta con maquinaria de última tecnología, con alrededor cuarenta y cuatro operarios que forman parte del personal activo de la empresa, infraestructura propia, , con dos almacenes ubicados en la ciudad de Atuntaqui, mismos que están ubicados en lugares estratégicos donde garantizan una excelente atención al cliente donde realizan vetas al por mayor y menor también realizan ventas directas en la fábrica.

Por ello se ha visto la necesidad de elaborar un Plan Estratégico que le permita a Confecciones Cecy, reorganizar sus procesos internos e implementar estrategias adecuadas para el logro de sus objetivos de tal manera que se produzca un cambio decisivo en beneficio de todos los que conforman la empresa mediante la redistribución adecuada de tareas al personal.

## **JUSTIFICACIÓN:**

Las razones por las cuales amerita la realización de esta investigación entre otras son las siguientes:

En virtud de que la empresa se encuentra en constante desarrollo y necesita de una herramienta de gestión que le permita mejorar sus procesos internos y lograr sus objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo.

Sobre todo existe la predisposición del personal administrativo para llevar a cabo esta investigación ya que es un requerimiento importante para la empresa debido a que es una herramienta para buscar nuevos mercados internos y externos.

Mediante un análisis se ha visto la necesidad de implementar un plan estratégico de solución oportuna y eficiente a todas las falencias encontradas dentro de la empresa ya que se establecen directrices importantes en el crecimiento de la misma.

La empresa quiere posicionarse en el mercado con sus líneas de producción que en muchos casos los clientes desconocen los productos textiles que ofrece de tal manera que permita ganar más cuota de mercado local y nacional y convertirse en más sólida y competitiva.

Al contar la empresa con un plan estratégico, aumentara la productividad mediante el uso adecuado de los recursos y mejorarán los procesos y la toma de decisiones evitando los riesgos e incertidumbres que pueden afectar a la empresa y sobre todo la empresa se constituirá más sólida para enfrentar a un mercado exigente y a cambios que se presenten en el futuro.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **GENERAL**

Elaborar un Plan Estratégico, para la empresa textil Confecciones Cecy, ubicada en el Cantón Antonio Ante, Provincia Imbabura.

### **ESPECÍFICOS**

- ❖ Realizar un diagnóstico técnico situacional de la empresa Textil Confecciones Cecy, con la finalidad de determinar su situación actual mediante la matriz FODA.
- ❖ Estructurar el marco teórico que permita sustentar el proyecto, por medio de fuentes de investigación como la bibliografía y linkográfica.
- ❖ Diseñar la propuesta del plan estratégico para la empresa Textil Confecciones Cecy, que contendrá planes, programas y proyectos bien definidos.
- ❖ Identificar los principales impactos que provocará la implementación de este proyecto.

## CAPÍTULO I

### 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 1.1. Antecedentes del diagnóstico

El cantón Antonio Ante es reconocido a nivel nacional por impulsar y promover la producción textil convirtiéndose en un referente de nuestro país. Estos factores hacen que las empresas deben permanecer y cada vez mejorar e innovar sus productos de manera continua con el fin de dinamizar la economía local mediante la generación del turismo comercial.

Mediante un análisis se determinó falencias existentes en las empresas Textiles del Cantón ya que son administradas prácticamente de forma tradicional como es el caso de Confecciones Cecy, que inició sus actividades el 14 de mayo de 2000 con RUC N° 1001987690001, ubicada en las calles Bolívar y Arturo Pérez (esquina), como persona natural obligada a llevar contabilidad, ofrece a sus clientes prendas de vestir de la más alta calidad alcanzando así la mayor aceptabilidad de las marcas en el mercado local.

Confecciones Cecy, ingreso al mercado con la línea de producción Ángel Baby, dedicada a la producción de prendas de vestir para bebés de 0 a 12 meses. Después de un cierto tiempo adherido otra línea Kids Club para las ventas por catálogo.

En los últimos tres años, la empresa ha visto la necesidad de crear nuevas líneas de producción como es el caso de Tesutty dedicada a la confección de sweaters para damas. Así mismo en la actualidad está incursionando en el mercado con la confección de sacos de lana para todas las edades y prendas de vestir para damas.

Sin embargo Confecciones Cecy, en la actualidad no dispone de herramientas de dirección que le permita perfeccionar los procesos, donde trabaje sistemáticamente y deje la forma tradicional del que ha venido trabajando hasta este tiempo, contribuya a una buena toma de decisiones por parte de la gerencia e incremente la productividad y competitividad en el mercado, mediante la eficiente ejecución de sus planes y el logro de sus objetivos.

Las principales falencias existentes son: la falta de documentos guías que les permita desarrollar sus tareas, lineamientos no definidos ni socializados y el desconocimiento de obligaciones, responsabilidades y derechos por parte del personal que labora en la empresa.

Confecciones Cecy al momento no cuenta con lineamientos definidos, donde los esfuerzos de los trabajadores estén vinculados de manera directa con las acciones ejecutadas en los procesos administrativos y productivos. Por lo que es necesario y urgente implementar un Plan Estratégico que contenga misión, visión, objetivos, planes y proyectos claramente definidos y claros, que den respuesta efectiva a los eventos que pueden afectar a la empresa.

## **1.2. Objetivos del diagnóstico.**

### **1.2.1. General**

Realizar el diagnóstico técnico situacional de confecciones Cecy, que permita conocer la situación actual de la misma, mediante la matriz FODA.

### **1.2.2. Específicos**

- ❖ Identificar la disponibilidad de herramientas de dirección administrativa en la empresa.
- ❖ Verificar la existencia de una estructura organizacional y funcional.
- ❖ Evaluar el talento humano de la empresa

- ❖ Comprobar la utilización de elementos operativos dentro de la empresa.
- ❖ Evaluar la situación externa de la empresa.

### **1.3. Variables diagnósticas.**

Para la empresa Textil Confecciones Cecy las variables más relevantes identificadas son las siguientes:

1. Herramientas de dirección administrativas.
2. Estructura orgánica y funcional.
3. Talento humano
4. Elementos operativos.
5. Evaluación del entorno.

### **1.4. Indicadores**

#### **Herramientas de dirección administrativa**

- a) Plan Estratégico
- b) Misión, visión y valores.
- c) Principios y políticas organizacionales
- d) Canales de comunicación interna

#### **Estructura orgánica y funcional.**

- a) Manual de funciones.

- b) Perfil profesional.
- c) Estructura organizacional.

### **Talento humano**

- a) Nivel de instrucción
- b) Capacitación
- c) Implementos de seguridad industrial.
- d) Estándares de cumplimiento para planes de carrera.
- e) Procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal.

### **Elementos operativos.**

- a) Objetivos y metas de la organización.
- b) Flujo gramas de procesos.
- c) Medios de publicidad.

### **Análisis del entorno.**

- a) Político legal
- b) Económico
- c) Social
- d) Tecnológico

## 1.5. Matriz de operación de las variables

Tabla 1.

*Matriz de operación de las variables*

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADOR	FUENTE	TÉCNICAS	UNIDAD DE ANÁLISIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar la disponibilidad de herramientas de dirección administrativa en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas de dirección administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Estratégico</li> <li>Misión, visión y valores.</li> <li>Principios y políticas organizacionales</li> <li>Canales de comunicación interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observación</li> <li>Encuesta.</li> <li>Entrevista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente</li> <li>Trabajadores.</li> <li>Empleados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar la existencia de una estructura organizacional y funcional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura orgánica y funcional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de funciones</li> <li>Perfil profesional.</li> <li>Orgánico estructural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observación</li> <li>Encuesta.</li> <li>Entrevista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajadores.</li> <li>Empleados.</li> <li>Gerente</li> <li>Jefa de Talento Humano.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar el talento humano de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talento humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de instrucción</li> <li>Capacitación</li> <li>Implementos de seguridad industrial.</li> <li>Estándares de cumplimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observación</li> <li>Encuesta.</li> <li>Entrevista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajadores.</li> <li>Empleados.</li> <li>Gerente</li> </ul>

			para planes de carrera.			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comprobar la utilización de elementos operativos dentro de la empresa.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos operativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos y metas de la organización.</li> <li>• Mapas de procesos</li> <li>• Medios de publicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> <li>• Encuesta.</li> <li>• Entrevista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores.</li> <li>• Empleados.</li> <li>• Gerente</li> <li>• Jefa de Talento Humano.</li> <li>• Clientes.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Analizar el entorno en el cual se desarrolla la empresa</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación externa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Político - legal</li> <li>• Económico</li> <li>• Social</li> <li>• Tecnológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secundaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación bibliográfica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resoluciones</li> <li>• Decretos</li> <li>• Documentos electrónicos</li> </ul>	

Fuente: Investigación directa.

Autora: La investigadora

## 1.6. Identificación de la población

Para la presente investigación se ha tomado como población o universo dos grupos muy bien identificados tales como:

La Empresa textil Confecciones Cecy en su conjunto, con sus respectivas áreas como son:

- Área administrativa
- Área de producción.
- Área contable.
- Área de ventas.

Además fue necesario identificar el número total de trabajadores y trabajadoras de Confecciones Cecy de acuerdo a las áreas que representan dando como resultado la siguiente tabla:

**Tabla 2.**

*Número de personal de Confecciones Cecy*

ÁREAS	NÚMERO DE PERSONAL
❖ Área administrativa	2
❖ Área de producción.	37
❖ Área contable.	2
❖ Área de ventas.	5
<b>Total</b>	<b>46</b>

Fuente: Confecciones Cecy  
 Autora: La investigadora.

La información detallada anteriormente mostro que, el personal de la empresa representa un total de cuarenta y seis trabajadores(as), donde están incluidos al gerente general, los jefes de cada área y el personal operativo.

Por otra parte se tomó en cuenta a los clientes que corresponden a la Población Económicamente Activa del Cantón, mismos que se detalla a continuación:

**Tabla 3**

***Población Económicamente del Cantón Antonio Ante***

<b>Provincia: Imbabura</b>		
<b>Cantón: Antonio Ante</b>		
<b>Parroquias</b>	<b>Genero</b>	<b>P.E.A</b>
<b>Atuntaqui</b>	Hombre	6.011
	Mujer	4.853
	<b>Total</b>	<b>10.864</b>
<b>Imbaya</b>	Hombre	373
	Mujer	182
	<b>Total</b>	<b>555</b>
<b>San Francisco de Natabuela</b>	Hombre	1.507
	Mujer	1.029
	<b>Total</b>	<b>2.536</b>
<b>San José de Chaltura</b>	Hombre	789
	Mujer	542
	<b>Total</b>	<b>1.331</b>
<b>San Roque</b>	Hombre	2.300
	Mujer	1.388
	<b>Total</b>	<b>3.688</b>
<b>Total</b>	Hombre	10.980
	Mujer	7.994
	<b>Total</b>	<b>18.974</b>

Fuente: (INEC, 2010).

Autora: La investigadora

### **1.7. Tipos de información**

Con la finalidad de recabar datos más representativos de la empresa dentro de todo el proceso de investigación se menciona a continuación el tipo de información utilizada con su respectivo ámbito de aplicación.

### **1.7.1. Información primaria**

Las fuentes primarias vienen a formar parte de la información de primera mano al ser obtenidas de manera directa con los involucrados de la investigación; pues son de mucha importancia para que este trabajo de investigación sea lo más sustentada posible al contar con datos reales y verídicos para que con certeza poder identificar de manera clara la situación actual de la empresa. Mismas que son:

#### **✓ Encuesta**

La técnica de la encuesta se aplicó a los clientes de entre las edades de 15 a 70 años de edad hombres y mujeres que corresponden a la Población Económicamente Activa del cantón Antonio Ante de la provincia de Imbabura, según información otorgada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, donde alcanza un total de 18.974 como número de población. Motivo por el cual se optó por esta técnica ya que la población supera las 100 personas.

La población investigada es demasiada amplia por lo que fue necesario aplicar cuestionarios diseñados acorde a la necesidad y requerimiento del encuestador.

Por otro lado esta técnica también se utilizó como herramienta de recolección de datos misma que fue aplicado a todos los trabajadores(as) de la empresa, con el fin de procesar el censo.

#### **✓ Censo**

Para efectuar el levantamiento de información, se consideró la aplicación del censo al personal interno de Confecciones Cecy, por ser una población investigativa demasiada pequeña con un índice total de cuarenta y cuatro operarios y no se requiere tomar muestras.

### ✓ **Entrevista**

La entrevista fue aplicada al Gerente de la empresa y al jefe de personal, con la finalidad de obtener información de manera real y directa de la persona investigada, mediante la elaboración de una guía de entrevista sencilla, clara y concisa dirigida a los involucrados directos.

### ✓ **Observación**

Esta técnica se aplicó mediante un check list, de los factores más relevantes de la empresa, que permitió el registro oportuno de cada indicador previo al diseño de fichas de acuerdo a los requerimientos de los investigadores.

#### **1.7.2. Información secundaria**

Este tipo de información fue utilizada para analizar e interpretar eventos positivos y negativos del entorno en la que se desarrolla la empresa facilitando un mayor entendimiento, síntesis y debate debido ya que está al alcance de todos.

En relación a esta información se consideró para este trabajo fuentes tales como:

- Libros científicos.
- Publicaciones.
- Documentos electrónicos.
- Reportajes, resoluciones.
- Internet y páginas web.
- Decretos y acuerdos.

### 1.8. Determinación de la muestra

Para delimitar la población con respecto a clientes y proceder al cálculo de la muestra para este caso de análisis, se ha tomado en cuenta la fórmula que se describe a continuación ya que su aplicabilidad estadística es más utilizada y recomendada.

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

En donde:  $Z$  = Nivel de confianza

$N$  = Tamaño de la población

$\sigma$  = Varianza

$e$  = Error muestral

Para la presente investigación se consideró:

#### Tabla 4.

##### *Datos de la muestra.*

<b>Datos</b>	
<b>Estándar:</b>	$e = 0,05$
<b>Tamaño de la Población:</b>	$N=14.262$
<b>Varianza:</b>	$\sigma = 0,5$
<b>Confianza:</b>	95%
<b>Valor:</b>	$Z= 1,96$

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** La investigadora

### 1.9. Cálculo de la muestra

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{18974(0,5)^2(1,96)^2}{(18974-1)(0,05)^2 + (0,5)^2(1,96)^2}$$

$$n = \frac{18974(0,25)(3,8416)}{(18973)(0,0025) + (0,25)(3,8416)}$$

$$n = \frac{18974(0,9604)}{(47,4325) + (0,9604)}$$

$$n = \frac{18222,6296}{(48,3929)}$$

$$n = 376.55585$$

Según resultados obtenidos de la muestra corresponden para el caso de aplicación de las encuestas a 377 personas mismas que se llevará a cabo en el cantón Antonio Ante.

Para una mayor seguridad de los datos obtenidos se ha limitado la población total, tomando como base las parroquias con mayor a menor número de habitantes de acuerdo a la información del INEC, con la finalidad de mejorar la aplicación de las encuestas y obtener datos más reales y fáciles de interpretación. A continuación la población objetivo al cual están dirigidas las encuestas de este trabajo.

**Tabla 5.**

*Delimitación de la población*

<b>Parroquias</b>	<b>Cantidad de encuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Atuntaqui</b>	200	53%
<b>San Roque</b>	100	27%
<b>Natabuela</b>	50	13%
<b>Chaltura</b>	20	5%
<b>Imbaya</b>	7	2%
<b>Total</b>	377	100%

**Fuente:** (INEC, 2010).

**Elaborado por:** La investigadora

## 1.10. Procesamiento de datos e interpretación de resultados

### 1.10.1. Encuesta dirigida a trabajadores(as) de Confecciones Cecy

Datos técnicos:

Tabla 6.

*Nivel de instrucción trabajadores Confecciones Cecy*

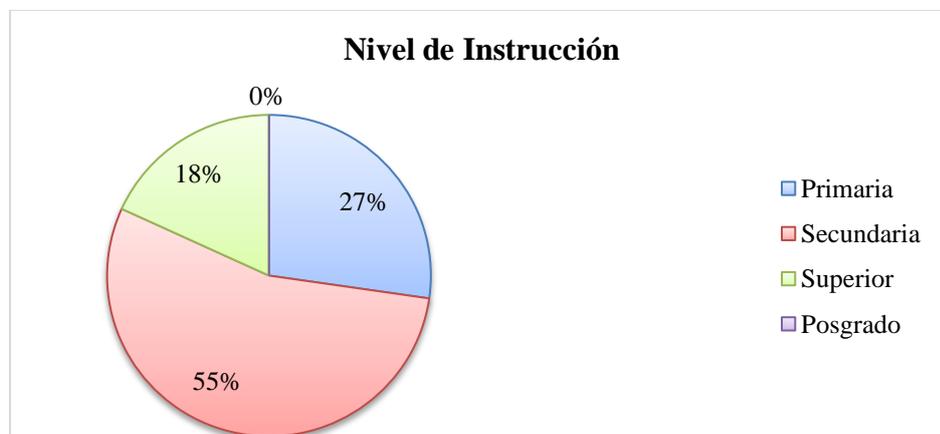
Datos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Primaria	12	27%
Secundaria	24	55%
Superior	8	18%
Posgrado	0	0%
Total	44	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora.

Gráfico 1.

*Nivel de instrucción trabajadores Confecciones Cecy.*



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora.

#### Análisis:

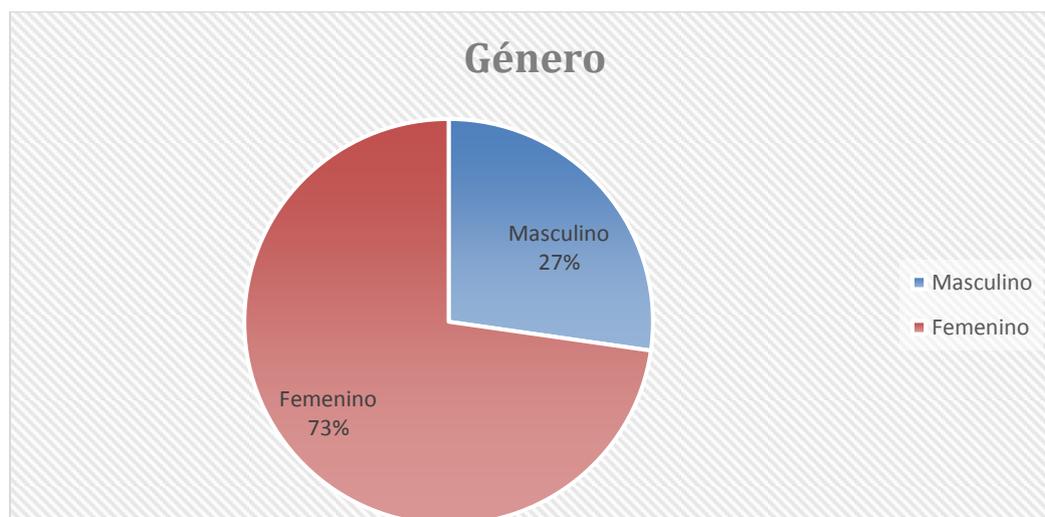
El personal que labora en la empresa motivo de análisis en su mayoría tiene un nivel de instrucción secundaria, un porcentaje considerable primaria y con un mínima proporción de educación superior, indicadores notables para toma de decisiones por parte de la gerencia.

**Género:****Tabla 7.***Género*

Datos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Masculino	12	27%
Femenino	32	73%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La investigadora.

**Gráfico 2***Género*

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La investigadora.

**Análisis:**

De acuerdo a la información receptada se puede observar que en su mayoría corresponden del personal que labora en la empresa son de género femenino con relación al del género masculino, es decir que la población obrera que más está empleada es este tipo de trabajo son las mujeres.

## Rango de edad

Tabla 8.

### *Rango de edad.*

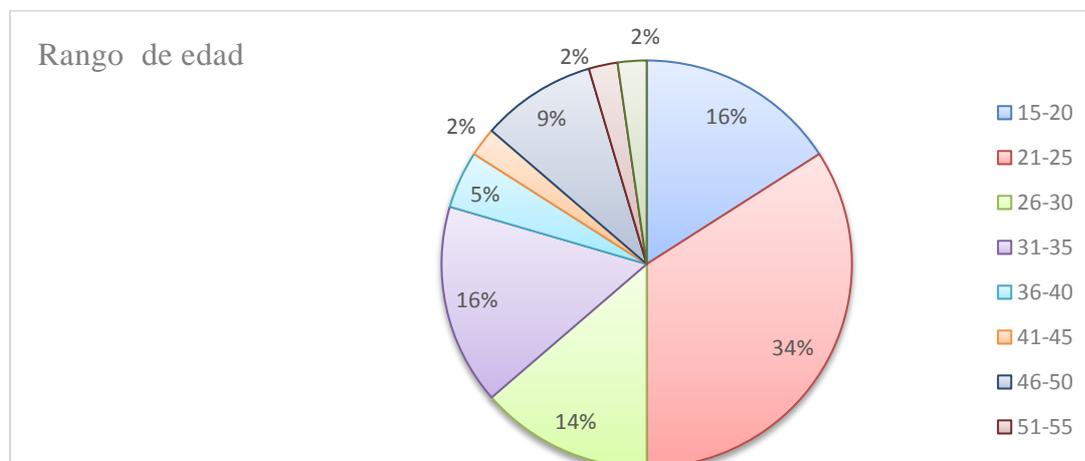
Datos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
15-20	7	16%
21-25	15	34%
26-30	6	14%
31-35	7	16%
36-40	2	5%
41-45	1	2%
46-50	4	9%
51-55	1	2%
56-60	1	2%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora.

Gráfico 3.

### *Rango de Edad*



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora.

### Análisis:

La mayoría de trabajadores de la empresa está en el rango de edad de 21-25 años, por lo que se puede afirmar que la población obrera de la empresa es muy joven comprendidos entre hombres y mujeres.

## CUESTIONARIO

### Pregunta N° 1

1. ¿Usted ha sido informado de la existencia de un Plan Estratégico de la empresa?

**Tabla 9.**

#### *Existencia de un Plan Estratégico*

Datos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	14	32%
NO	30	68%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La investigadora

**Gráfico 4.**

#### *Existencia de un Plan Estratégico*



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La investigadora.

#### **Análisis:**

La mayoría de la población investigada deserta que no conoce la existencia de un plan estratégico en la empresa, mientras que existe un pequeño número de encuestados que si saben de la existencia de esta tipo de herramienta de gestión en la empresa, indicador importante para la justificación del presente proyecto de investigación.

## Pregunta N° 2

### 2. ¿Qué tanto conoce usted la misión, visión y valores de la empresa?

Tabla 10.

#### *Conocimiento de la misión, visión y valores*

Datos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Mucho</b>	4	9%
<b>Bastante</b>	5	11%
<b>Algo</b>	9	20%
<b>Poco</b>	2	5%
<b>Nada</b>	24	55%
<b>Total</b>	44	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora.

Gráfico 5.

#### *Conocimiento de la misión y visión*



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora.

### **Análisis:**

Con respecto a la información presentada anteriormente se puede considerar que en gran parte de la población menciona desconocen en su totalidad de la existencia de una misión y visión institucional, pero una cierta parte de la población también coincide que conocen bastante de este tema.

### Pregunta N° 3

3. ¿Qué tanto conoce usted de la existencia de políticas y principios internos de la empresa?

**Tabla 11.**

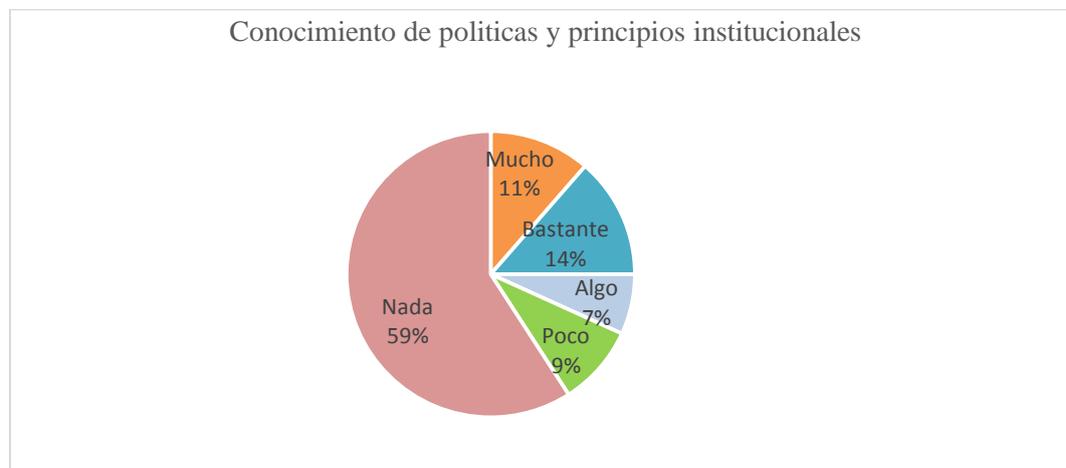
#### **Conocimiento de políticas y principios institucionales**

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Mucho</b>	5	11%
<b>Bastante</b>	6	14%
<b>Algo</b>	3	7%
<b>Poco</b>	4	9%
<b>Nada</b>	26	59%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** La investigadora.

**Gráfico 6.**

#### *Conocimiento de políticas y principios institucionales*



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** La investigadora.

#### **Análisis:**

En su mayoría la población investigada desconoce en su totalidad la existencia de políticas y principios de la empresa y un cierto número alude que si conoce, por lo que se debe tomar mucho en cuenta el aspecto negativo para su replanteamiento.

#### **Pregunta N° 4**

4. ¿La empresa mediante qué instrumentos les detallaron las obligaciones, responsabilidades y derechos que tiene en su trabajo?

**Tabla 12.**

*Conocimiento de obligaciones, responsabilidades y derechos.*

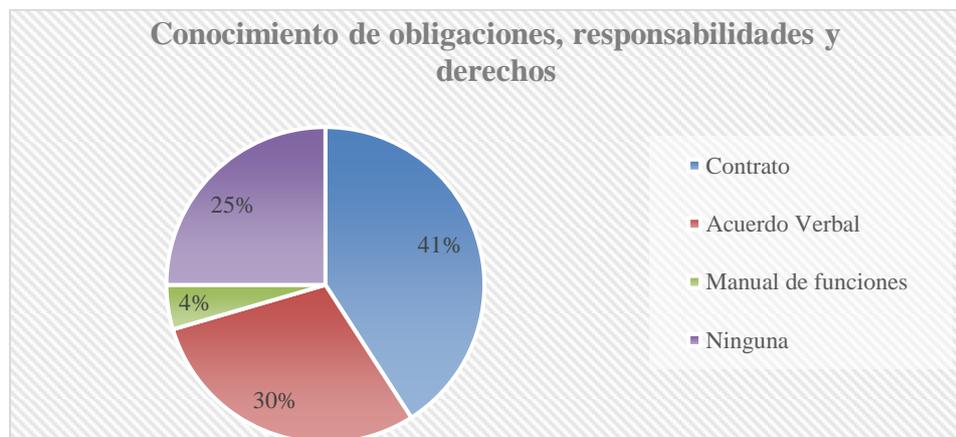
Datos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Contrato</b>	18	41%
<b>Acuerdo Verbal</b>	13	30%
<b>Manual de funciones</b>	2	5%
<b>Ninguna</b>	11	25%
<b>Total</b>	44	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora.

**Gráfico 7.**

*Conocimiento de obligaciones, responsabilidades y derechos.*



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora.

#### **Análisis:**

La mayoría de los investigados coinciden que el medio por los cuales se les informa de sus obligaciones, responsabilidades y derechos, es en el contrato y un mínimo porcentaje mediante un manual de funciones, vale recalcar que también un porcentaje considerable manifiesta que de ninguna de las formas se les ha comunicado.

### Pregunta N° 5

5. ¿Considera que su perfil profesional está acorde a su perfil del puesto?

**Tabla 13.**

#### *Perfil Profesional*

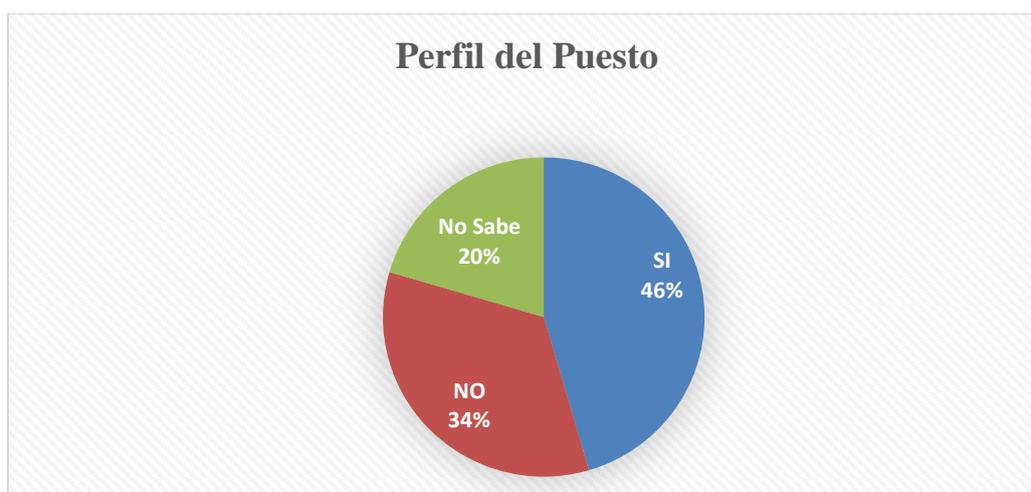
Datos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	20	45%
NO	15	34%
No Sabe	9	20%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La investigadora.

**Gráfico 8.**

#### *Perfil del Puesto*



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La investigadora.

#### **Análisis:**

Con respecto a la información presentada anteriormente se puede observar que un gran número de trabajadores en la empresa está acorde con su perfil profesional el cargo que desempeña en la misma mientras que un número considerable menciona que no está acorde a los requerimientos del puesto que ocupa en la actualidad y un cierto número desconoce.

## Pregunta N° 6

### 6. ¿Qué tanto conoce de la estructura orgánica de la empresa?

Tabla 14.

#### *Conocimiento de la estructura orgánica*

Datos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mucho	7	16%
Bastante	3	7%
Algo	5	11%
Poco	11	25%
Nada	18	41%
Total	44	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora.

Gráfico 9.

#### *Conocimiento de la estructura orgánica*



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora.

#### **Análisis:**

Para este caso de análisis la población investigada menciona que en su mayoría reportan desconoce que exista un orgánico estructural, por consiguiente el resto de la población menciona en porcentajes considerables que conocen poco, mucho, algo y bastante por lo que no están determinadas las líneas de autoridad y responsabilidad.

**Pregunta N° 7**

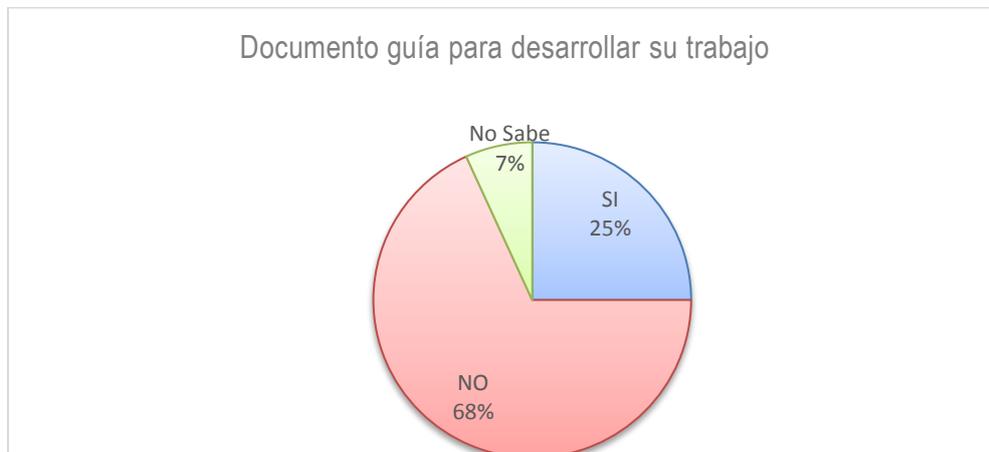
7. ¿Dispone de un documento guía que le permita desarrollar su trabajo de manera planificada?

**Tabla 15.*****Documento guía para el desarrollo del trabajo***

Datos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	11	25%
NO	30	68%
No Sabe	3	7%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora.

**Gráfico 10.*****Documento guía para desarrollar su trabajo***

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

**Análisis:**

De acuerdo a la información detallada se puede afirmar que en la mayoría de los trabajadores no dispone de un documento guía que les permita desarrollar su trabajo, pero además se debe tomar en cuenta que una pequeña parte de la población menciona que si cuenta con esa documentación.

### Pregunta N° 8

#### 8. ¿Con que frecuencia le capacitan dentro de su unidad?

Tabla 16.

#### *Frecuencia de capacitación en cada unidad de trabajo*

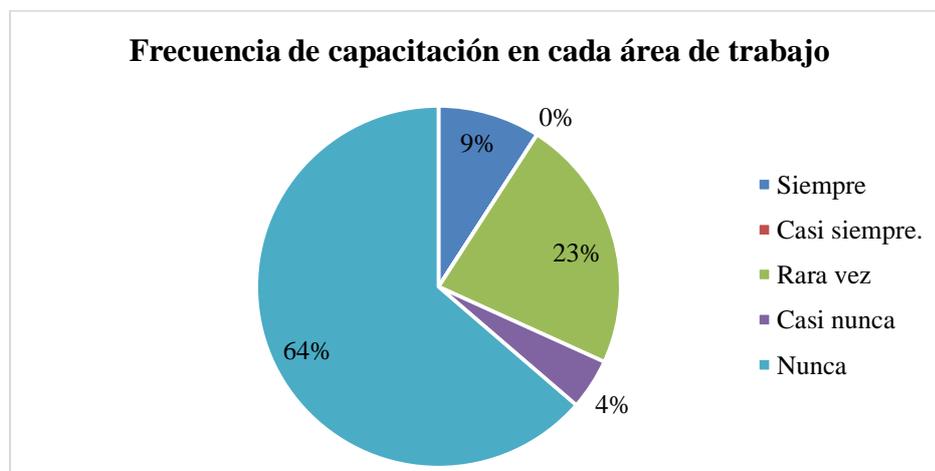
Datos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Siempre</b>	4	9%
<b>Casi siempre.</b>	0	0%
<b>Rara vez</b>	10	23%
<b>Casi nunca</b>	2	5%
<b>Nunca</b>	28	64%
<b>Total</b>	44	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

Gráfico 11.

#### *Frecuencia de capacitación en cada unidad de trabajo*



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

#### **Análisis:**

La población investigada en su mayoría menciona que nunca se les ha dada ese tipo de capacitación pero se debe tomar en cuenta que una mediana parte menciona que se les capacita rara vez, seguido de una pequeña parte de que siempre se le capacita y por último mencionan que casi nunca se les ha capacitado.

### Pregunta N° 9

9. ¿Considera usted que la empresa le suministra las herramientas adecuadas y oportunas que garanticen su seguridad y salud en el trabajo?

**Tabla 17.**

*Entrega de equipos que aseguren seguridad y salud en el trabajo*

Datos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	16	36%
NO	28	64%
Total	44	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

**Gráfico 12.**

*Entrega de equipos que aseguren seguridad y salud en el trabajo*



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

### **Análisis:**

La población investigada indica en su mayoría que la forma de suministrar las herramientas que aseguran su seguridad y salud en el trabajo es de forma inoportuna ya que su respuesta es negativa y una pequeña parte menciona que es de forma oportuna esta dotación, factores indispensables para corregir falencias internas en la empresa.

**Pregunta N° 10**

10. ¿Qué tanto conoce los objetivos y metas de la empresa?

**Tabla 18.**

*Conocimiento de objetivos y metas de la empresa*

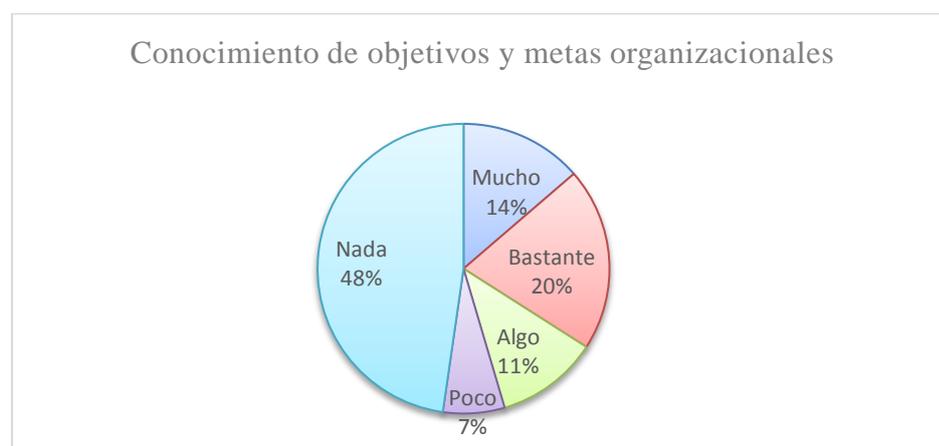
Datos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mucho	6	14%
Bastante	9	20%
Algo	5	11%
Poco	3	7%
Nada	21	48%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La investigadora

**Gráfico 13.**

*Conocimiento de objetivos y metas de la empresa*



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La investigadora

**Análisis:**

Con mención a la información presentada anteriormente se puede observar que la gran mayoría de los encuestados desconoce totalmente los objetivos y metas que persigue la empresa, mientras que un porcentaje considerable coincide en que conoce bastante y mucho, entre tanto un mínimo porcentaje conoce algo y poco.

**Pregunta N° 11**

11. ¿Los canales de comunicación interna entre empleados y gerente es?

**Tabla 19.**

*Canales de comunicación interna*

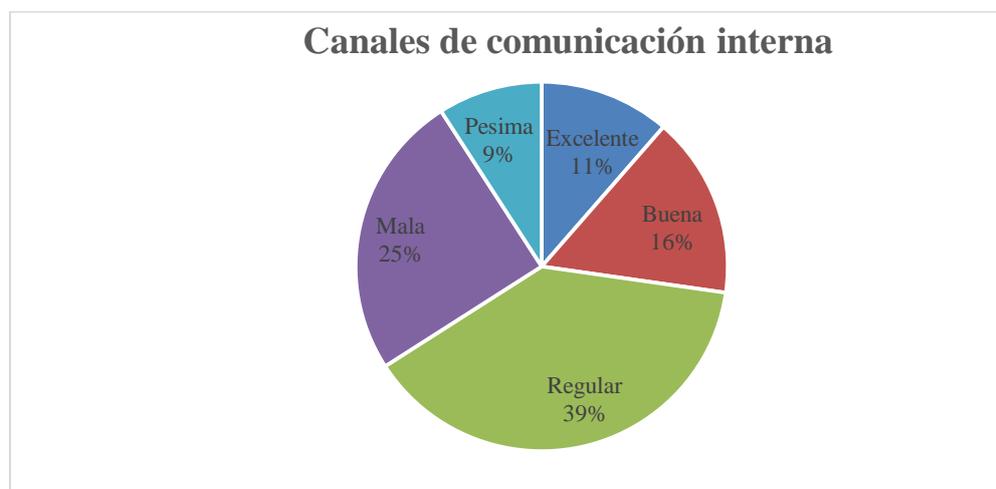
Datos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	5	11%
Buena	7	16%
Regular	17	39%
Mala	11	25%
Pésima	4	9%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La investigadora

**Gráfico 14.**

*Canales de comunicación interna*



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La investigadora

**Análisis:**

La población investigada califica a la comunicación interna en su mayoría como regular, entre tanto un porcentaje considerable menciona que la comunicación es mala, buena y excelente, dando por lo tanto un pequeño porcentaje a una respuesta de pésima, semáforos de alerta para la empresa en el ámbito interno.

**Pregunta N° 12**

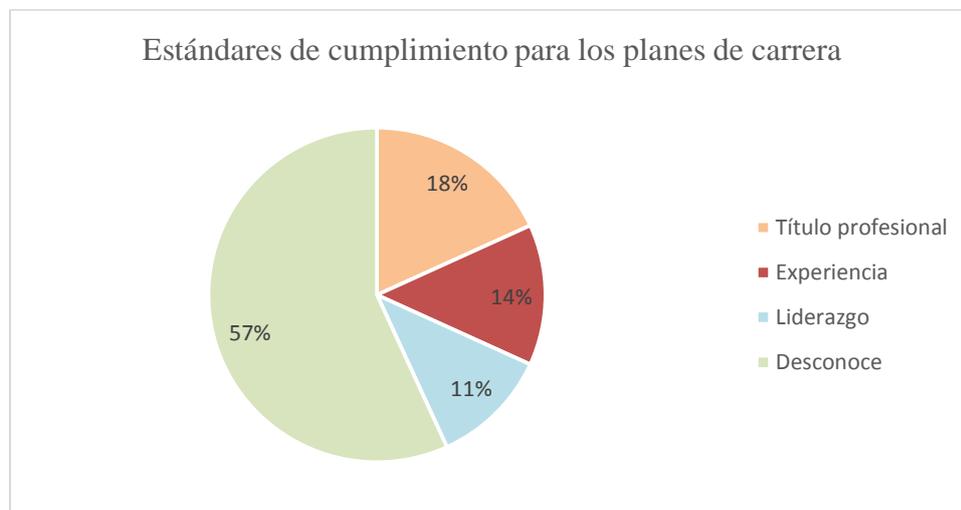
12. ¿Usted conoce que estándares debe cumplir para su crecimiento personal dentro de la empresa?

**Tabla 20.*****Estándares de cumplimiento para planes de carrera***

Datos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Título profesional	8	18%
Experiencia	6	14%
Liderazgo	5	11%
Desconoce	25	57%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

**Gráfico 15.*****Estándares de cumplimiento para el plan de carrera.***

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

**Análisis:**

La gran mayoría de la población investigada desconoce los estándares de cumplimiento para planes de carrera, por lo que afirman en muchos casos que son por medio de la experiencia, título profesional y liderazgo.

**Pregunta N° 13**

13. ¿Considera Usted que para cumplir las metas de la organización requiere de algún tipo de capacitación?

**Tabla 21.*****Requerimiento de capacitación***

Datos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	41	93%
NO	3	7%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

**Gráfico 16.*****Requerimiento de Capacitación***

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

**Análisis:**

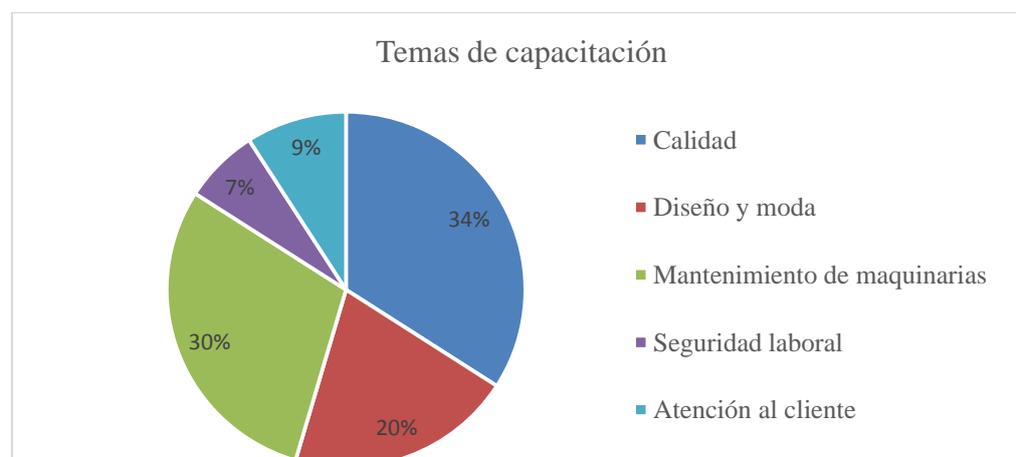
En su mayoría la población investigada menciona que si requiere de capacitación para cumplimiento de metas y propósitos institucionales y solo una pequeña parte menciona que no requiere de ningún tipo de capacitación, por lo que puede plantear mediante una planificación acorde a las necesidades y exigencias de cada puesto de trabajo.

**Pregunta N° 14****14. ¿En qué temas le gustaría capacitarse?****Tabla 22.*****Temas de capacitación***

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Calidad	15	34%
Diseño y moda	9	20%
Mantenimiento de maquinarias	13	30%
Seguridad laboral	3	7%
Atención al cliente	4	9%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La investigadora

**Gráfico 17.*****Temas de capacitación***

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La investigadora

**Análisis:**

De acuerdo a la información presentada anteriormente de acuerdo a su importancia la población coincide en se mayoría que requiere capacitación de los temas primeramente calidad, luego de mantenimiento de maquinarias, diseño y moda, existe un empate entre calidad y atención al cliente y por ultimo esta seguridad laboral.

### 1.10.2. Encuesta dirigido a clientes de la empresa Confecciones Cecy.

Datos técnicos:

Tabla 23.

*Nivel de instrucción clientes Confesiones Cecy.*

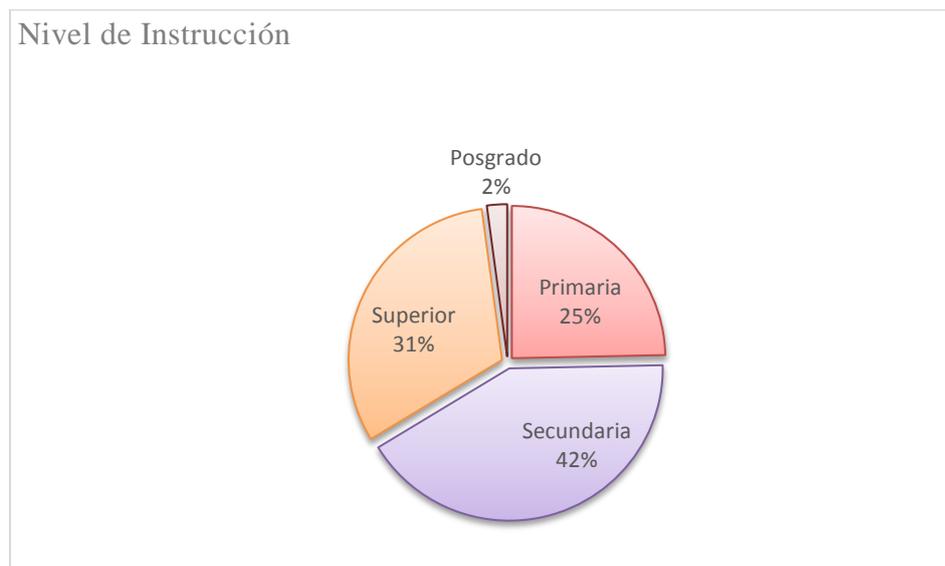
Datos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Primaria	93	24,7%
Secundaria	157	41,6%
Superior	119	31,6%
Posgrado	8	2,1%
<b>Total</b>	<b>377</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

Gráfico 18.

*Nivel de instrucción clientes Confesiones Cecy.*



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

#### Análisis:

Con el gráfico presentado anteriormente se puede afirmar que la población objeto de estudio fue en su mayoría del nivel de secundaria, pero además vale recalcar que una gran parte también pertenecen al nivel superior.

**Género:**

**Tabla 24.**

*Género*

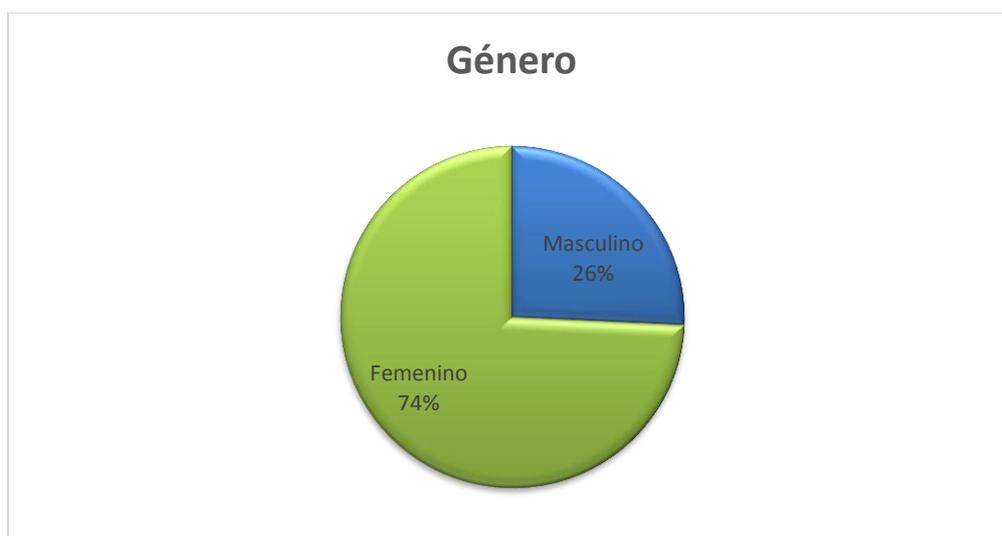
<b>Género</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Masculino</b>	97	26%
<b>Femenino</b>	280	74%
<b>Total</b>	377	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La investigadora

**Gráfico 19.**

*Género*



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La investigadora

**Análisis:**

De la información anteriormente presentada se puede observar que la mayor parte de población investigada para el caso de los clientes fue en este caso mujeres pero además se cuenta con la participación muy importante de los hombres.

## Cuestionario:

### Pregunta N° 1

1. ¿Con que frecuencia usted adquiere prendas de vestir en Atuntaqui?

**Tabla 25.**

#### *Frecuencia de compra*

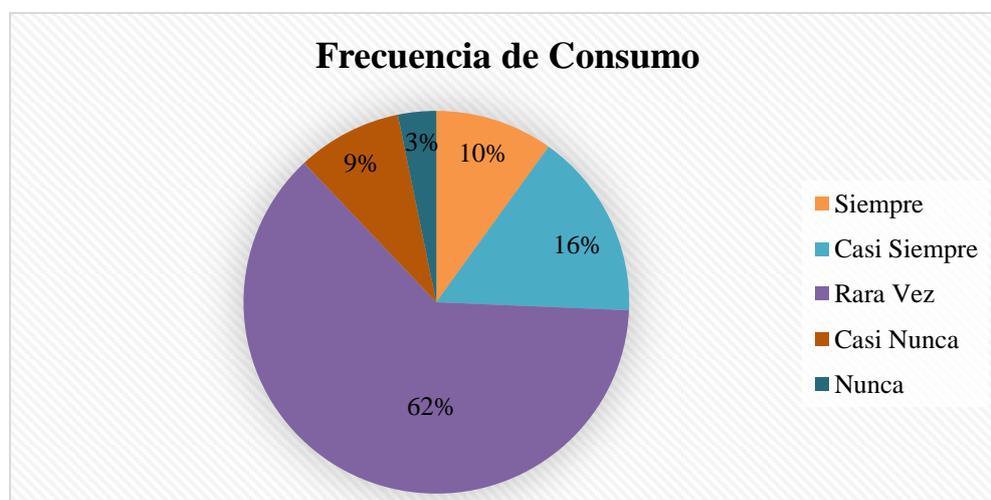
Frecuencia de consumo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	37	10%
Casi Siempre	62	16%
Rara Vez	233	62%
Casi Nunca	33	9%
Nunca	12	3%
<b>Total</b>	<b>377</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

**Gráfico 20.**

#### *Frecuencia de compra*



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

### **Análisis:**

Con la información generada anteriormente se puede manifestar que la población investigada en gran parte compra las prendas de vestir en Atuntaqui con una frecuencia de rara vez.

## Pregunta N° 2

2. ¿Al momento de comprar que es lo primero que toma en cuenta?

Tabla 26.

### *Preferencias de Compra*

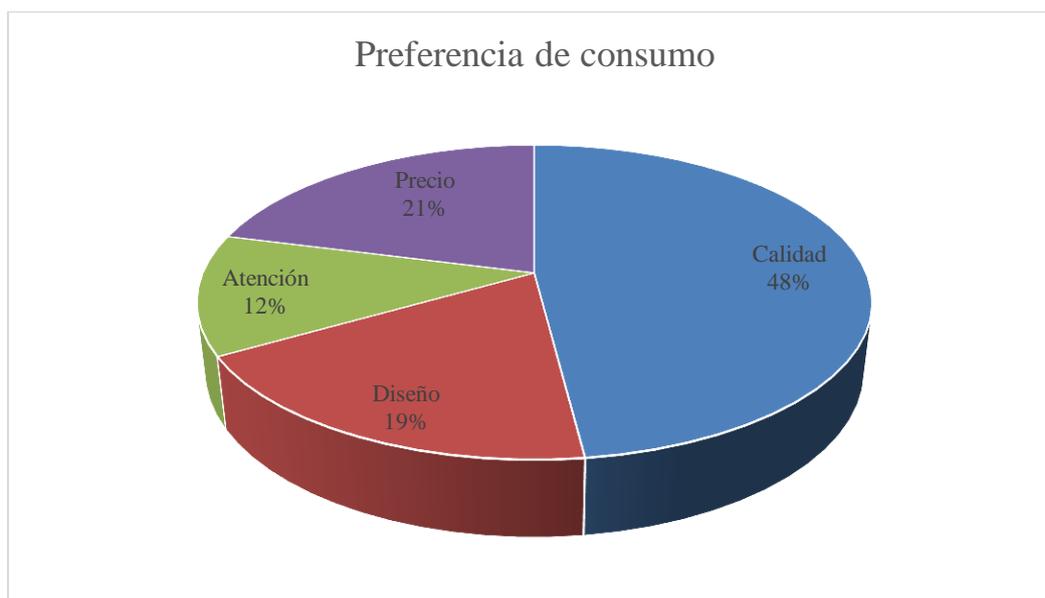
Preferencia de consumo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Calidad	229	48%
Diseño	89	19%
Atención	59	13%
Precio	100	21%
Total	377	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

Gráfico 21.

### *Preferencia de Compra*



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

### **Análisis:**

En este aspecto la mayoría de la población investigada coincide que lo primero que toma en cuenta antes de adquirir una prenda de vestir es la calidad, seguidos del precio, diseño y atención.

### Pregunta N° 3

#### 3. ¿Conoce o ha escuchado de la empresa Textil Confecciones Cecy?

Tabla 27.

#### *Conocimiento de la Existencia de la empresa*

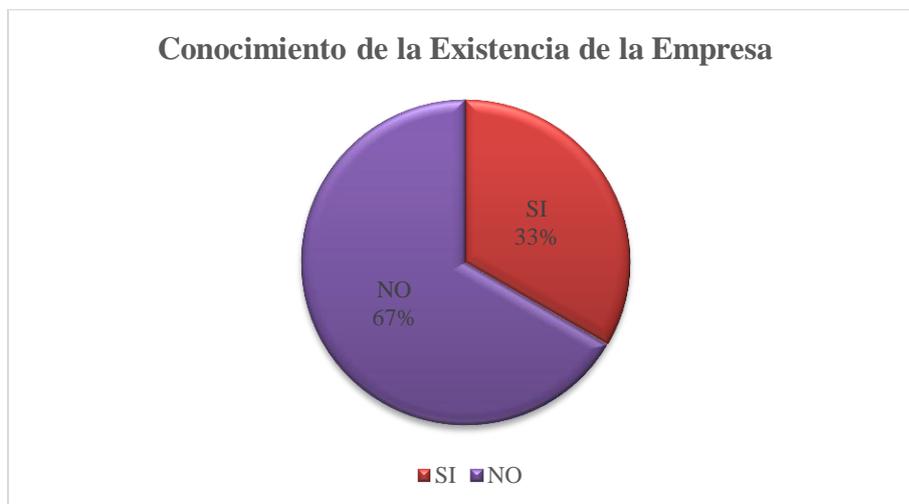
Datos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	126	33%
NO	248	67%
<b>Total</b>	<b>377</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

Gráfico 22.

#### *Conocimiento de la Existencia de la Empresa*



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

#### **Análisis:**

La población investigada en gran parte no conoce la existencia de esta empresa fuente de investigación, pero es imprescindible que también una cierta cantidad de investigación menciona que si lo conoce.

**Pregunta N° 4**

4. ¿Conoce o ha escuchado de las marcas Ángel Baby, Kids Club o Tesutty?

**Tabla 28.**

*Conocimiento de la existencia de las marcas*

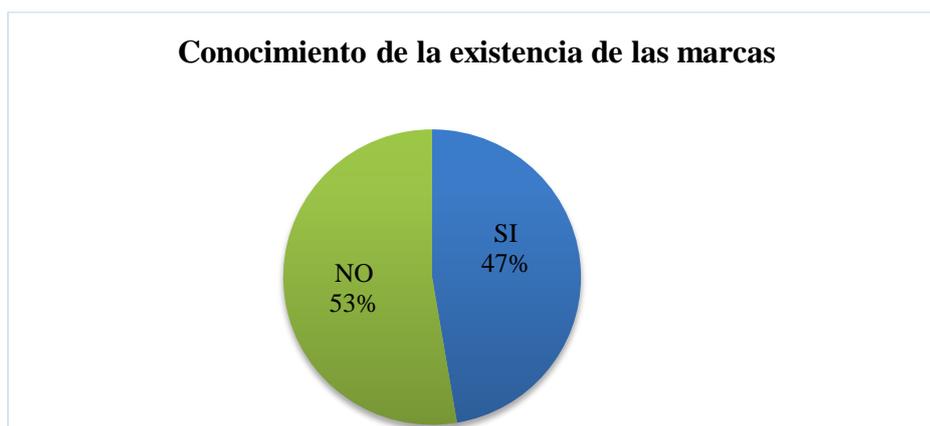
Datos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	177	47%
NO	200	53%
<b>Total</b>	<b>377</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

**Gráfico 23.**

*Conocimiento de la existencia de las marcas*



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

**Análisis:**

En este aspecto se puede mencionar que a pesar de que los investigados no conocen la existencia de la empresa, existe un mínimo porcentaje que afirma reconocerlo por medio de las marcas que esta ofrece, pero no lo identifica la empresa sino la marca que consideran ser la razón social de la misma.

**EN EL CASO DE QUE LA RESPUESTA SEA NEGATIVA CULMINA LA ENCUESTA**

### Pregunta N° 5

5. Señale la línea de productos que usted adquiere con más frecuencia.

Tabla 29.

#### *Preferencia de compra por marcas*

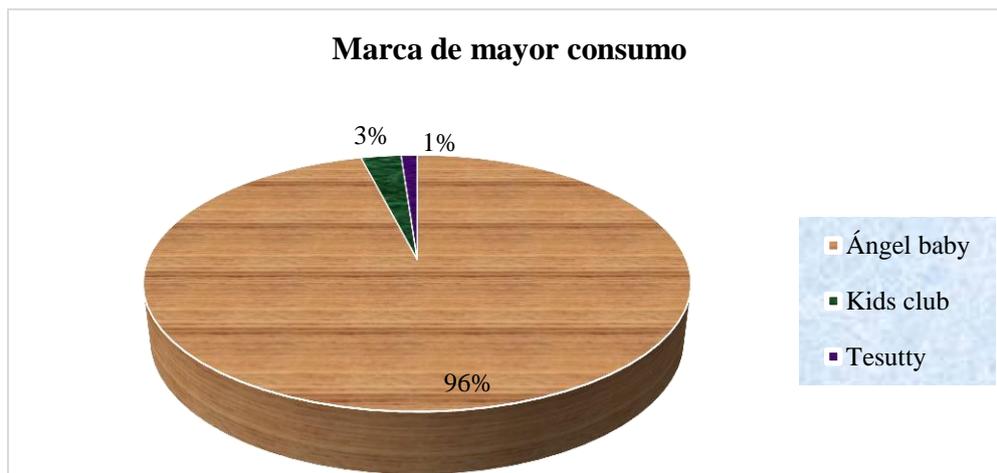
Preferencia de consumo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Ángel Baby	170	96%
Kids Club	5	3%
Tesutty	2	1%
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

Gráfico 24.

#### *Marcas con mayor consumo*



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

A partir de esta pregunta se tomó como base a las personas que respondieron que conocen la existencia de la empresa o las marcas antes mencionadas.

#### **Análisis:**

La población sujeto de investigación menciona en su mayoría que prefieren Ángel Baby como marca para sus productos textiles, mientras que las otras marcas desconocen que existan.

**Pregunta N° 6**

6. Considera que la calidad de las prendas de vestir de estas marcas son:

**Tabla 30.**

*Calidad de las prendas de vestir*

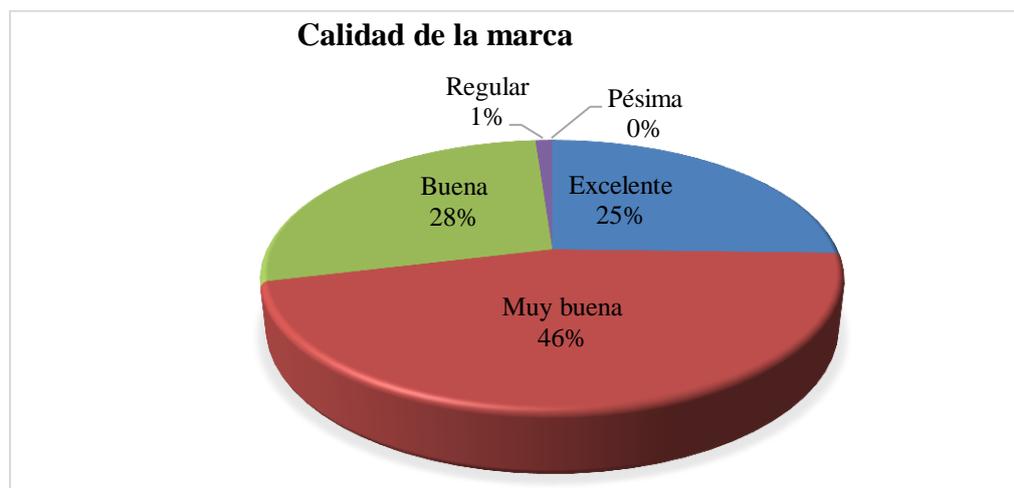
<b>Frecuencia de consumo</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Excelente</b>	45	25%
<b>Muy buena</b>	81	46%
<b>Buena</b>	49	28%
<b>Regular</b>	2	1%
<b>Pésima</b>	0	0%
<b>Total</b>	177	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

**Gráfico 25.**

*Calidad de las prendas de vestir*



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

**Análisis:**

Los investigados consideran en su mayoría que la calidad de las prendas de vestir son muy buenas, seguido de un gran porcentaje de excelente y una pequeña parte lo considera como buena y un mínimo porcentaje de regular y de pésimo ninguno de los investigados lo califica de esa manera.

**Pregunta N° 7**

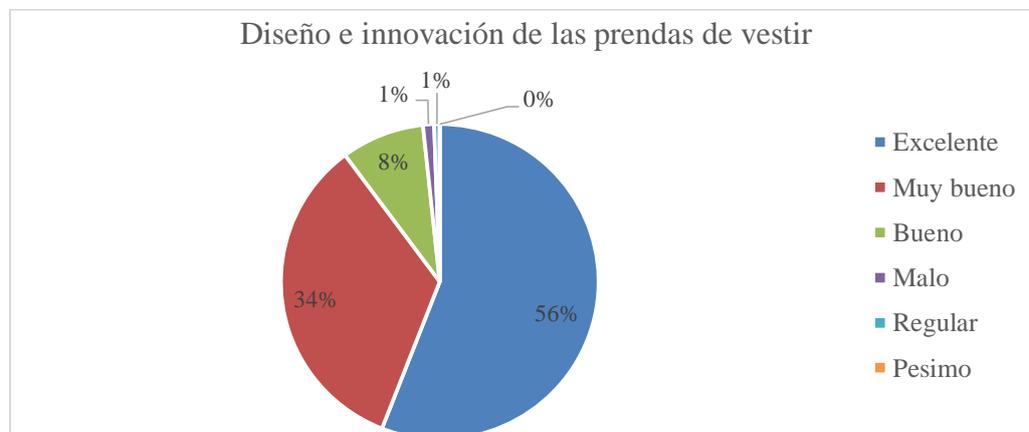
7. ¿Cómo califica la exclusividad, diseño e innovación de las prendas de vestir que ofrece la empresa?

**Tabla 31.*****Diseño, e innovación de las prendas de vestir***

Preferencia de consumo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	99	56%
Muy bueno	60	34%
Bueno	15	8%
Malo	2	1%
Regular	1	1%
Pésimo	0	0%
Total	177	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

**Gráfico 26.*****Diseño e innovación de las prendas de vestir***

Fuente: Investigación de campo

Autora: La investigadora

**Análisis:**

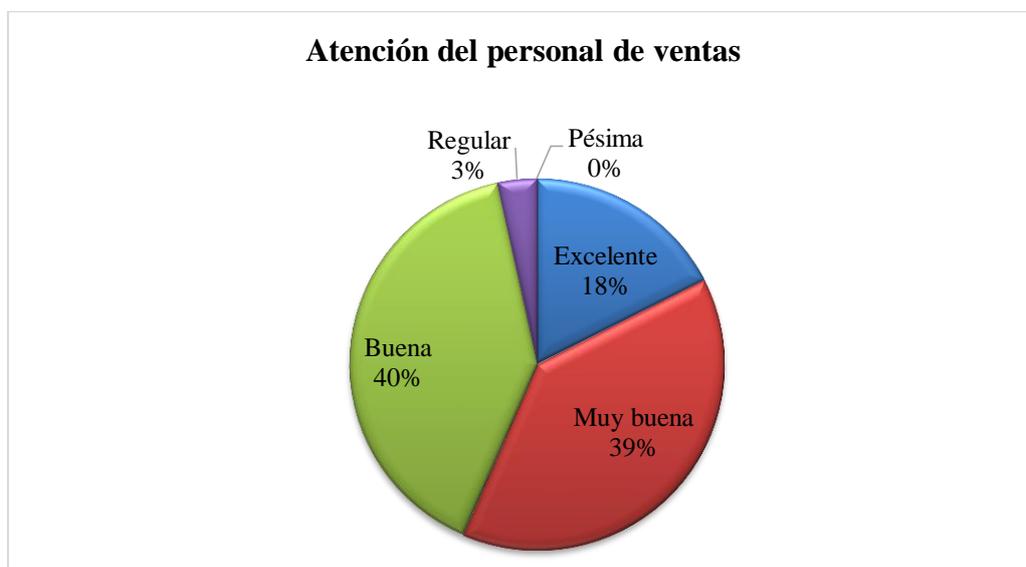
La población objeto de estudio afirma que los diseños y la innovación de las prendas de vestir son en su mayoría excelentes, de igual forma un porcentaje considerable menciona que es muy bueno y bueno, por lo que un mínimo proporción afirman que son pésimos, regulares o malos.

**Pregunta N° 8****8. ¿Cómo califica la atención por parte del personal de ventas?****Tabla 32.***Atención del personal de ventas*

Datos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	31	18%
Muy buena	69	39%
Buena	71	40%
Regular	6	3%
Pésima	0	0%
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

**Gráfico 27.***Atención del personal de ventas*

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

**Análisis:**

La mayor parte de la población investigada menciona que la atención es buena en los locales que mantiene la empresa, seguido de muy buena y un pequeño porcentaje de excelente.

### Pregunta N° 9

9. ¿A través de qué medios tuvo conocimiento de la existencia de la empresa?

Tabla 33.

#### *Medios de publicidad*

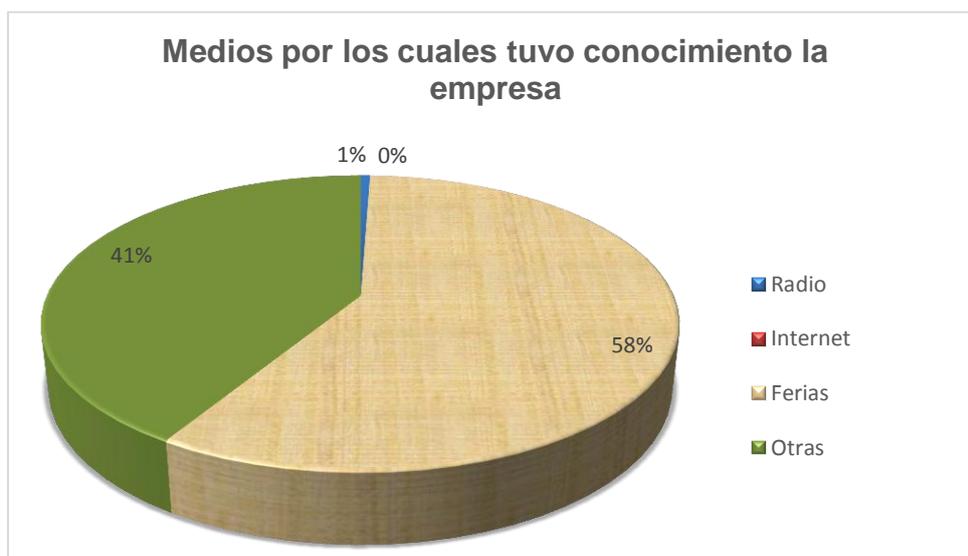
Preferencia de consumo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Radio	1	1%
Internet	0	0%
Ferias	103	58%
Otras	73	41%
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

Gráfico 28.

#### *Medios de publicidad*



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

#### **Análisis:**

La mayor parte de la población investigada menciona que la forma de conocimiento de la empresa es a través de las ferias que se realiza en el Cantón.

### Pregunta N° 10

10. ¿Opciones de publicidad adoptadas por los clientes para en conocimiento de la empresa en el mercado?

Tabla 34.

#### *Otras opciones de publicidad*

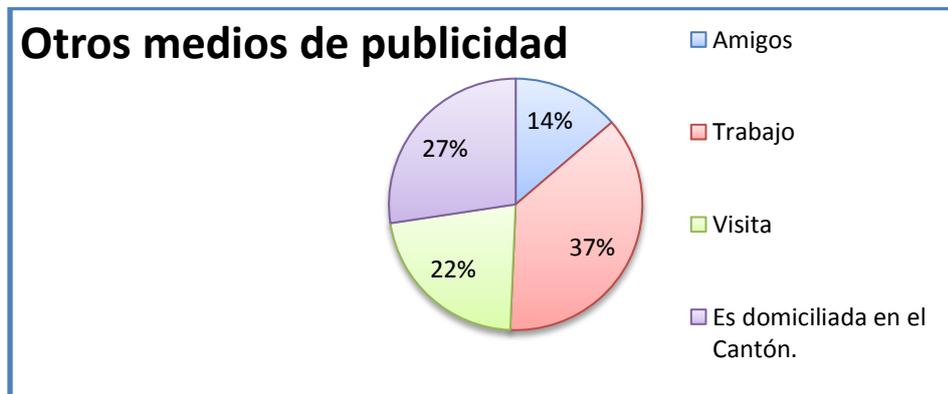
Opciones de publicidad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Amigos	10	14%
Trabajo	27	37%
Visita	16	22%
Es domiciliada en el Cantón.	20	27%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

Gráfico 29.

#### *Otros medios de publicidad*



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

Se cuantifico las otras opciones de los medios por las cuales el cliente conoce a la empresa por tal razón no coincide con el número total de encuestados pero si concuerda con el número de clientes que respondieron a la pregunta anterior.

#### **Análisis:**

Se puede evidenciar que en su mayoría los clientes conocen de la existencia de la empresa por medio de sus fuentes de empleo ya son de distintos lugares, las visitas en ferias y recomendación de los amigos y por ultimo conocen ya que viven en ese lugar.

### **1.10.3. Entrevista dirigida al Gerente General de Confecciones Cecy.**

**Nombre:** Sra. Cecilia Yépez

**Cargo:** Gerente General

**1. ¿Ha socializado al personal sobre la misión y visión de la empresa?**

Nunca se ha socializado debido a que no contamos con un Plan Estratégico.

**2. ¿La empresa tiene definido niveles jerárquicos de acuerdo a las áreas existentes?**

La empresa tiene niveles jerárquicos, pero no son muy bien identificados peor aún socializados.

**3. ¿Usted conoce lo que significa para la empresa contar con un Plan Estratégico?**

Si tengo conocimiento no muy amplio de este tema, pero considero que un Plan Estratégico va más allá de un simple documento si es aplicado de la mejor manera, se podría aprovechar más oportunidades.

**4. ¿Alguna vez usted ha formado planes para la empresa conjuntamente con el personal de la misma?**

Definitivamente nunca hemos involucrado a todo el personal para formar los planes, solo se lo ha realizado en los niveles superiores con los que cuenta la empresa.

**5. Los trabajadores conocen los objetivos y metas propuestos para el crecimiento de la misma.**

No, los trabajadores desconocen de los objetivos organizacionales, pero sí de su trabajo ya que trabajan bajo un tablero de prendas de vestir establecidos.

**6. Las funciones del personal de esta empresa están claramente definidas sus responsabilidades y deberes es decir por escrito en un manual.**

No, los trabajadores no disponen de esta herramienta, se les informa en el contrato de forma verbal todas responsabilidades y deberes para su cumplimiento.

**7. ¿Para alcanzar más eficiencia en los trabajadores realiza algún tipo de capacitación?**

En la actualidad no poseemos una planificación adecuada para capacitar a todo el personal en referente al área operativa, financiera, administrativa y trabajo en equipo. Solo se ha impartido una capacitación a todo el personal en el tema de seguridad industrial que imparte el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

**8. ¿En la actualidad mantiene la empresa la modalidad de ventas por catálogo? ¿De ser negativa cuales fueron las causas?**

No, se suspendió esta modalidad de trabajo debido a que la empresa aún no era sólida y estaba recién incursionando en el mercado, se consideró en esos tiempos que esa era la forma de ganar nuevos mercados y que tendrían acogida nuestros productos pero no se logró con ello las expectativas planteadas y se decidió suspender.

**9. ¿Existen procesos definidos para la contratación e inducción del nuevo personal?**

Para el caso de contratación del nuevo personal, la empresa no cuenta con procesos definidos de forma escrita pero si hay parámetros para la inserción como: anunciar la vacante, una prueba por tres meses y si es adecuado se le contrata. En lo referente a la inducción del talento humano tampoco se ha definido de manera sistemática los procesos, el día del ingreso el jefe de personal le informa mediante la entrega del reglamento interno sus obligaciones, responsabilidades y derechos y las tareas de su trabajo por los cuales fue contratado.

**10. ¿Usted considera importante que su empresa cuente con tecnología de punta?**

La tecnología en la actualidad debe ser innovada constantemente, en nuestro caso es importancia ya que garantizo calidad e innovación de los productos textiles que ofrecemos.

**11. ¿Qué estrategias de publicidad le han resultado adecuadas para que reconozcan sus productos?**

No tengo un plan de publicidad definido, la única publicidad que realizo para dar a conocer mis productos textiles en el mercado local son: por medio de catálogos, trípticos, exhibición en ventanales y participación en ferias, estos métodos me han dado resultado hasta el momento desde la incursión del mercado de mis prendas.

**12. ¿Cómo garantiza usted la seguridad de sus trabajadores?**

Garantizamos la seguridad de los trabajadores mediante la dotación de equipos de protección para el trabajo dependiendo del área en la cual están desempeñando su labor y esta dotación se le hace cada tres meses por su deterioro.

**13. ¿Tiene identificado de manera clara a sus principales competidores?**

No, de manera clara ya que no hemos realizado aun un análisis más profundo de la competencia, solo nos valemos de un análisis por años de antigüedad de las empresas que ofertan productos similares a los que ofrecemos nosotros.

**14. ¿Desde su punto de vista como considera a sus productos textiles?**

Mis productos textiles son únicos en calidad, exclusividad de diseños e innovación en el mercado, ya que se renueva constantemente con la finalidad de garantizar confiabilidad de las prendas de vestir y sobre todo tengo un amplio conocimiento es esta rama de negocio.

#### **1.10.4. Entrevista dirigida al jefe de personal de Confecciones Cecy.**

**Nombre: Srta.: Narcisa Cadena.**

**Cargo: Jefe de talento humano y producción.**

**1. ¿Tiene conocimiento de la existencia de un Plan Estratégico en esta empresa?**

No, tengo conocimiento de que la empresa cuenta con un Plan Estratégico.

**2. ¿Cree usted importante que el personal debe conocer los planes y proyectos propuestos por la empresa?**

Considero que es de mucha ayuda ya que el personal tiene definido claramente que hacer y reconocer que sus actividades estén alineados a dicho objetivo, se sienten más motivados al ser tomados en cuenta y mejoraría su productividad.

**3. ¿Qué indicadores técnicos toma en cuenta para la evaluación del desempeño de sus trabajadores?**

La evaluación de desempeño la aplico mediante el cumplimiento de los tiempos establecidos y tiempos nuevos.

**4. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal?**

Informo al gerente la necesidad del talento humano y si me autoriza comunico la vacante para buscar el personal idóneo. El día del ingreso se da información breve de su trabajo ya que cada personal nuevo tiene la oportunidad de pasar la prueba que dura tres meses luego decidimos si se le debe contratar o no.

**5. ¿Cómo controla el cumplimiento de metas y objetivos de los trabajadores?**

Controlo el cumplimiento de actividades del talento humano mediante el tipo de entrega de productos textiles que realiza cada uno al final del proceso productivo.

**6. ¿Qué procedimiento realiza para resolver el problema de permisos del personal como es el caso de delegación de funciones?**

Antes de proceder al permiso necesito el visto bueno del gerente y luego tomo mucho en cuenta de que puesto de trabajo requiere la solicitud del permiso.

Defino o busco el personal de reemplazo que debe conocer esa función del cargo. En el caso de no encontrar reemplazo yo asumo el puesto ya que el jefe de personal debe saber ejecutar y al mismo tiempo saber asesorar.

**7. ¿Con que frecuencia dotan de equipos de protección a los trabajadores?**

Hasta la actualidad que llevo trabajando en esta empresa desde hace un mes desconozco este tipo de situación, pero según lo que me han informado dotan al personal una vez al año.

**8. ¿Conoce a que tipos de riesgos están expuestos los trabajadores?**

Claro que si, como por ejemplo:

- El ruido que provoca las maquinarias puede causar daños al oído.
- La pelusa que emana diariamente de los productos de las telas o lanas puede provocar problemas respiratorios en el talento humano.
- El mandil que utilizan para protegerse es con la finalidad de mantener todas sus herramientas de trabajo cerca y eviten cortaduras.

- En el caso del cortador los guantes metálicos que le protege de posibles cortaduras.
- Los gorros evitando el enredamiento de los cabellos en las maquinas.

**9. ¿Qué criterios Ud. observa para planificar un programa de capacitación?**

Para planificar el requerimiento de capacitación se parte de una necesidad y en base a ello se determina el tipo de capacitación, son parámetros que se tiene mucho en cuenta en caso de requerir de una capacitación.

**10. ¿Con que frecuencia capacita al personal en sus diferentes áreas de producción?**

No, capacitamos con frecuencia al personal últimamente ya que no ha existido un presupuesto destinado para este rubro, pero mediante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se están impartiendo cursos de manera gratuita con certificación con el tema de seguridad industrial, es por tal motivo que como empresa hemos formado parte de ese programa de capacitación que es el primero que ha recibido el talento humano de esta empresa según tengo conocimiento.

**11. ¿Mantiene convenios o contratos con empresas dedicadas a la prestación de servicios de capacitación?**

Desconozco, que existan convenios con empresas privadas o públicas para la implementación de un capacitación al personal de la misma, pero tengo conocimiento que en estos momentos el Gerente está buscando empresas capacitadoras públicas.

### 1.10.5. Resultados de la ficha de observación aplicada a Confecciones Cecy

**Tabla 35**

*Ficha de observación*

<b>FICHA DE OBSERVACIÓN APLICADO A CONFECCIONES CECY</b>			
<b>VARIABLES / INDICADORES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>
Herramientas de dirección administrativa <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Misión y Visión</li> <li>➤ Valores.</li> <li>➤ Principios.</li> <li>➤ Políticas institucionales</li> </ul>		X X X X	Se determinó la no existencia por medio de la visita a la empresa y solicitando documentos de respaldo como el Plan Estratégico.
Estructura orgánica y funcional. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Orgánico estructural</li> <li>➤ Orgánico funcional</li> <li>➤ Perfil de puestos.</li> <li>➤ Flujos de procesos.</li> </ul>		X X X	Se evidencio al momento de la contratación del nuevo personal y la solicitud de documentos guía como el manual de funciones y el manual de procedimientos.
Talento humano <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación</li> <li>➤ Planes de carrera</li> <li>➤ Planes de seguridad industrial</li> <li>➤ Comunicación interna</li> </ul>		X X X X	Se revisó las carpetas del personal mismas que no están actualizados Al momento de la contratación son entregados simultáneamente la indumentaria de trabajo.
Elementos operativos. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Objetivos</li> <li>➤ Estrategias.</li> <li>➤ Presupuestos.</li> </ul>	X X X		Mediante la revisión de las Planificaciones Estratégicas y se constató que no son muy claros ni socializados.
Instalaciones <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tecnología de última generación</li> <li>➤ Capacidad instalada</li> </ul>	X X		Mediante el análisis de las nuevas cotizaciones de las maquinarias.

Fuente: Investigación de campo

Autora: La investigadora.

Los resultados más relevantes al aplicar la ficha de observación son: la empresa no cuentan con misión, visión, valores, principios y políticas, no existe un orgánico funcional y estructural de manera formal lo que ocasiona duplicidad de funciones del personal al ejecutar sus tareas y obligaciones, el personal interno carece de capacitación, no realizan una evaluación de desempeño de los operarios al no tener establecido objetivos y metas institucionales y una deficiente comunicación interna.

Pero si dispone de infraestructura propia, tecnología de punta y equipamiento en las áreas productivas y administrativas.

## **1.11. Análisis del entorno de Confecciones Cecy.**

### **1.11.1. Político legal**

- En el aspecto textil para el caso de las pequeñas empresas, las decisiones tomadas por el Gobierno por un lado han favorecido y fortalecido la producción nacional, mediante la aplicación y regulación de salvaguardias en las fronteras que buscan proteger la producción nacional y al mismo tiempo salvaguardar a las micro y pequeñas empresas del país. Esto también ha provocado en las empresas la iniciativa de invertir en capacitación y maquinaria de última generación. Al mismo tiempo esta medida es riesgosa ya que provoca que se aumente el contrabando y negocios ilegales que se convierten en un potencial fuerte a la hora de fijar precios y compensar la inversión adoptada por la empresa. (Ministerio de Comercio Exterior, 2015).
- En el ámbito de aranceles a importación de materia prima para el contexto textil el Gobierno ante este acuerdo ha tomado en cuenta que si la empresa depende más del 50% de importaciones de materia prima puede elevar sus precios en un 2 y 3%, este incremento encarece los costos operativos y por ende el precio final. En esta disposición también están incluidas las importaciones de maquinaria y sus respectivos repuestos. (Ministerio de Comercio Exterior, 2015).
- Con el fin de estimular las exportaciones y ofertar productos tradicionales y no tradicionales en este caso textil y confecciones en el mercado internacional el Gobierno ha destinado a un organismo encargado de ejecutar y promover las exportaciones e impulsar las inversiones del país. Pero ante ello la empresa debe cumplir con ciertos requisitos indispensables como es el contar con la calificación ISO 9000 de sus productos exportables. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR, 2013).

### **1.11.2. Económico**

Los factores más representativos son los siguientes:

- Según él (Banco Central del Ecuador, 2015), la inflación anual en la actualidad está en un 4.55%, este factor repercute directamente en el poder adquisitivo de la población, y por ende implica la reducción de personal en las empresas ya que no existe movimiento de capital.
- Riesgo país se encuentra en 768, ya que viene dado por el nivel de confianza para la inversión extranjera mismo que representen generar rentabilidad por la ocupación de territorio, entre otros. Esta faculta a la empresa a ganar más sostenibilidad económica y financiera de la misma. (Banco Central del Ecuador, 2015).
- El código de la producción vigente en el país incita al cambio de la matriz productiva mediante el desarrollo productivo y de inversión, por lo que es indispensable que la empresa conozca su ámbito de aplicación para poder incursionar en otros mercados y ampliar la gama de productos. Además uno de sus fines del código es impulsar un comercio justo y un mercado transparente. Es por tal razón que la empresa siempre está expuesta a empresas que ofertan productos similares y también productos sustitutos, aspectos que debe tomar mucha importancia la empresa para una buena toma de decisiones. (COPCI, 2010).

### **1.11.3. Socio – culturales**

- Por lo general la población Ecuatoriana en algunos sectores mantiene sus culturas y tradiciones ancestrales en el campo de la vestimenta y alimentación. La empresa debe enfocar todos sus esfuerzos de mercadeo a sectores identificados como mercado meta,

donde no exista un alto índice de población intercultural ya que sus productos no están alineados a este mercado.

- En referencia a lo social cada vez la sociedad va a un ritmo acelerado de crecimiento conjuntamente con sus necesidades que cada vez son más exigentes, por consiguiente en lo relacionado a producción textil debe ir evolucionando mediante la innovación constante y garantizando la calidad de los productos terminados.

#### **1.11.4. Tecnológico**

- Según la (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013), en el marco de alcanzar el cambio de la matriz productiva planteada como objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir, en el ámbito textil es vital el emplear tecnología de punta mismos que garanticen calidad y seguridad de los productos textiles por lo que se debe dar paso a la inversión tecnológica conjuntamente con un personal capacitado para esta área y fichas y manuales de mantenimiento y seguridad industrial.
- Según los objetivos estratégicos adoptados por el (Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, 2007), con el fin de lograr la innovación tecnológica apoya y vincula al sector académico y el sector empresarial. Por lo que es indispensable aprovechar de manera estratégica los aranceles impuestos por el gobierno para maquinaria pesada con sus respectivos repuestos.

## 1.12. Construcción de la matriz FODA

**Tabla 36**

**Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad de las prendas de vestir.</li> <li>2. Posicionamiento en el mercado de la marca Ángel Baby.</li> <li>3. Variedad de diseños.</li> <li>4. Innovación constante.</li> <li>5. Personal predispuesto a capacitarse.</li> <li>6. Tecnología de última generación.</li> <li>7. Capacidad instalada muy amplia.</li> <li>8. Ubicación geográfica.</li> <li>9. Experiencia en el negocio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Duplicidad de funciones por no tener una estructura definida.</li> <li>2. Escasa capacitación a todo el personal de la empresa.</li> <li>3. Desconocimiento de estándares de cumplimiento para planes de carrera de los trabajadores.</li> <li>4. No cuentan con una misión, visión ni orgánico funcional</li> <li>5. Falta de principios, valores y políticas internas para la empresa.</li> <li>6. No cuentan con un plan de publicidad.</li> <li>7. Suspensión de ventas realizadas por catálogo.</li> <li>8. Deficiente comunicación interna.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de una demanda insatisfecha con otros clientes de otras provincias.</li> <li>2. Existencia de Ferias textiles en el cantón.</li> <li>3. Las salvaguardias implementadas por el gobierno nacional en las fronteras. (Colombia- Ecuador).</li> <li>4. El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR).</li> <li>5. Programa de gobierno “Consume lo Nuestro”.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modificaciones al código laboral.</li> <li>2. Incremento de aranceles de importación para repuestos de maquinaria.</li> <li>3. Incremento de los costos de materia prima e insumos debido a que son exportadas.</li> <li>4. Empresas nuevas que oferten productos similares o con las mismas características.</li> <li>5. Contrabando o competencia desleal.</li> </ol>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La investigadora

### 1.13. Ponderación diagnóstica de prioridades de la matriz FODA.

Se procedió a elaborar los siguientes cuadros para determinar la mayor influencia de los aspectos tomados en el diagnóstico mediante una ponderación y establecer prioridades para la empresa. Se consideró importante tomar los dos puntajes más altos de cada cruce para obtener mejores resultados.

#### 1.13.1. Matriz de ponderación fortalezas vs oportunidades

Tabla 37.

##### *Matriz de ponderación fortalezas- oportunidades*

Fortalezas /Oportunidades	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Σ	PRIORIDAD
O1	5	5	5	3	2	1	5	4	4	34	O1
O2	5	3	2	5	4	4	4	1	5	33	O2
O3	3	2	4	5	4	2	4	3	5	32	
O4	5	5	2	2	1	3	4	5	2	29	
O5	1	1	1	1	1	1	1	4	1	12	
O6	5	1	2	5	5	5	5	1	2	31	
Σ	24	17	16	21	17	16	23	18	19		
<b>PRIORIDAD</b>	F1						F7				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

#### 1.13.2. Matriz de ponderación fortalezas vs amenazas

Tabla 38.

##### *Matriz de ponderación fortalezas- amenazas*

Fortalezas Amenazas	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Σ	PRIORIDAD
A1	2	2	2	2	2	0	0	0	2	12	
A2	1	4	3	3	2	5	1	3	2	24	A2
A3	1	1	1	3	1	3	2	2	2	16	
A4	5	2	4	5	2	4	1	1	1	25	A4
A5	1	2	1	5	2	5	2	3	2	23	
A6	2	2	0	0	2	0	1	1	1	9	
Σ	12	13	11	18	11	17	7	10	10		
<b>PRIORIDAD</b>	F4				F6						

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

### 1.13.3. Matriz de ponderación debilidades vs oportunidades

Tabla 39.

#### *Matriz de ponderación debilidades- oportunidades*

Debilidades Oportunidades	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	$\Sigma$	PRIORIDAD
O1	5	2	2	4	3	2	5	5	28	
O2	5	4	1	5	5	3	5	4	32	O2
O3	1	4	3	4	5	5	5	2	29	O3
O4	1	3	4	3	5	4	3	1	24	
O5	3	3	5	4	3	3	3	3	27	
O6	5	3	3	5	1	3	2	1	23	
$\Sigma$	20	19	18	25	22	20	23	16		
<b>PRIORIDAD</b>				D4			D7			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

### 1.13.4. Matriz de ponderación debilidades vs amenazas

Tabla 40.

#### *Matriz de ponderación Debilidades-Amenazas*

Debilidades Amenazas	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	$\Sigma$	PRIORIDAD
A1	3	2	3	3	5	2	4	2	24	
A2	5	3	0	3	3	4	2	5	25	
A3	2	5	0	4	2	3	3	4	23	
A4	2	2	3	3	5	4	3	5	27	A4
A5	3	5	0	4	3	2	5	4	26	A5
A6	3	2	3	2	5	3	1	2	21	
$\Sigma$	18	19	9	19	23	18	18	22		
<b>A9</b>					D5			D8		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

## 1.14. Cruces estratégicos

**Tabla 41.**

### *Cruce Estratégico*

<b>FACTORES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Factores Externos  Factores Internos	<ol style="list-style-type: none"> <li>Existencia de una demanda insatisfecha con otros clientes de otras provincias.</li> <li>Existencia de Ferias textiles en el cantón.</li> <li>Las salvaguardias implementadas por el gobierno nacional en las fronteras. (Colombia- Ecuador).</li> <li>El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR).</li> <li>Programa de gobierno “Consume lo Nuestro”.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Modificaciones al código laboral.</li> <li>Incremento de aranceles de importación para repuestos de maquinaria.</li> <li>Incremento de los costos de materia prima e insumos debido a que son importadas.</li> <li>Empresas nuevas que oferten productos similares o con las mismas características.</li> <li>Contrabando o competencia desleal.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Calidad de las prendas de vestir.</li> <li>Posicionamiento en el mercado de la marca Ángel Baby.</li> <li>Variedad de diseños.</li> <li>Innovación constante.</li> <li>Personal predispuesto a capacitarse.</li> <li>Tecnología de última generación</li> <li>Capacidad instalada muy amplia.</li> <li>Ubicación geográfica.</li> <li>Experiencia en el negocio.</li> </ol>	<p>FI, O1.- Al contar la empresa con buena calidad de sus prendas permitirá incrementar la demanda mediante la apertura de nuevas sucursales</p> <p>F4, O3.- Es primordial que la empresa cuente con variedad de diseños e innovación constante que le permita abarcar más mercados y aprovechar las salvaguardias implementadas para proteger la producción nacional en relación a las prendas de vestir.</p> <p>F7, O2.- Al contar la empresa con su propia capacidad instalada puede mediante el planteamiento de objetivos buscar nuevos mercados mediante el aprovechamiento de las ferias para darse a conocer.</p> <p>F4, O4.- La innovación constante permite a la empresa ser más competitiva en el mercado local de tal manera que estará en la capacidad de cumplir los estándares de calidad exigentes que mediante el Instituto de Promoción de</p>	<p>F4, A4.- El valor agregado con que cuenta la empresa es la variedad y exclusividad de diseños que mediante la innovación constante, permitirá competir en el mercado local y lograr la fidelidad de los clientes y ser cada vez más competitivos.</p> <p>F6, A2.- Al disponer la empresa con tecnología de punta mejora sus procesos e incrementará la producción por tal razón se debe establecer protocolos de seguridad y mantenimiento de la maquinaria y evitar la importación constante de repuestos.</p> <p>F1, A3.- Para enfrentar a la competencia la empresa debe cumplir los más altos estándares de calidad en los</p>

	Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR), pueda ser reconocida no tan solo a nivel nacional sino internacionalmente.	productos textiles, agregando valor agregado e innovación continua sin perder su exclusividad y autenticidad. F7, A6.- Al contar la empresa con infraestructura amplia, podrá incrementar sus niveles de producción, abarcar más mercados e incrementará más plazas de empleo y la economía local.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Duplicidad de funciones por no tener una estructura definida.</li> <li>2. Escasa capacitación a todo el personal de la empresa.</li> <li>3. Desconocimiento de estándares de cumplimiento para planes de carrera de los trabajadores.</li> <li>4. No cuentan con una misión, visión ni orgánico funcional</li> <li>5. Falta de principios, valores y políticas internas para la empresa.</li> <li>6. No cuentan con un plan de publicidad.</li> <li>7. Suspensión de ventas realizadas por catálogo.</li> <li>8. Deficiente comunicación interna</li> </ol>	<p>O2, D4.- Al contar con una visión y una misión incentivará al empoderamiento de los trabajadores hacia la empresa de tal manera que se garantice que los procesos productivos sean más eficientes y eficaces y lograr los estándares de calidad más calidad para incrementar la participación en el mercado, mediante la participación en las ferias.</p> <p>O1, D6.- Para cubrir la demanda insatisfecha se debe establecer políticas internas que permita un buen funcionamiento de todo el proceso productivo.</p> <p>O2, D4.- Al disponer la empresa de un manual de funciones la empresa determinará obligaciones, responsabilidades y derechos.</p> <p>O6, D7.- Al no tener un plan de publicidad los clientes potenciales no identifican a la empresa y desconocen la gama de productos que oferta. Se debe implementar un plan de capacitación al personal de ventas y establecer en temporadas publicidad agresiva para el mercado.</p> <p>O3, D7.- Se debe reactivar las ventas por catálogo para acaparar más mercado local y nacional a fin de cubrir todas las expectativas del cliente.</p>	<p>D2, A5.- Se debe estructurar un programa de capacitación que permita a los trabajadores mejorar sus tareas evitando que provoquen cuellos de botella en el proceso y entregar productos textiles de calidad y que los clientes prefieran consumir prendas de vestir local de calidad y a bajos costos y contrarrestar el contrabando de los mismos.</p> <p>D5, A4.- Al no tener establecido políticas internas del proceso productivo incrementara los costos por ende el precio de venta al consumidor final y consecuentemente la caída de la ventas o sobre stock de producción, se debe analizar la situación económica del país.</p> <p>D8, A5.- La comunicación debe ser constante y oportuna misma que garantice seguridad y al mismo tiempo confidencialidad, que no se difundida con facilidad en la competencia.</p>

**Fuente:** Población de estudio.

**Elaborado por:** La investigadora

### **1.15. Identificación del problema diagnóstico.**

Al finalizar el proceso diagnóstico y mediante la aplicación de las técnicas de investigación se determinó lo siguiente:

Como resultado de la observación directa se encontró que la empresa no cuenta con un Plan Estratégico que contenga misión, visión y objetivos estratégicos. Entre tanto en las opiniones vertidas por el Gerente manifiesta que al momento la empresa no cuenta con un Plan Estratégico con sus respectivos elementos y que peor aún había socializado al personal. En la información obtenida por parte de los trabajadores un 68% desconocen de la existencia de un Plan Estratégico y un 9% afirma que conoce mucho del tema. La jefa de personal disertó que la empresa no cuenta con un plan estratégico por consiguiente no tiene definido misión y visión.

Asimismo en los datos obtenidos mediante la observación se determinó que la empresa carece de políticas y principios internos. Por lo que en las versiones obtenidas por parte del personal responden que un 59% desconocen de la existencia de dicho instrumento y un 7% conocen algo, información de mucha relevancia ya que se puede afirmar la falta de un elemento importante en la empresa.

En la información receptada de manera directa se comprobó que en la empresa no tiene definido un orgánico estructural que permita establecer líneas de autoridad y responsabilidad. Mientras tanto en las expresiones vertidas por el gerente disertó que si cuentan niveles jerárquicos pero que no están muy bien definidos. Entretanto en los comentarios recabados por los trabajadores responden que un 41% desconoce de la existencia de un orgánico estructural y un 7% conoce bastante.

En las opiniones vertidas por el gerente con respecto al conocimiento de objetivos y metas de la organización por parte del personal afirmó que, la empresa cuenta con objetivos pero no bien definidos ni trascritos, solo conocen los niveles superiores de la empresa y no son socializados, entre tanto en las opiniones difundidas por los trabajadores aluden que desconocen esta información en un 48% y poco un 7%. Por otra parte la jefa de personal expone que solo tiene establecidos objetivos en estándares de cumplimiento.

Con respecto al manual de funciones el gerente aseguro que la empresa no dispone de un manual de funciones, pero si cuentan con reglamentos internos pero no son socializados al personal. Por otra parte los trabajadores señalan en un 75% que no disponen de un documento guía que les permita desarrollar su trabajo eficientemente, un 45% afirman que conocen por medio del contrato sus obligaciones, responsabilidades y derechos, un 30% conoce de forma verbal y un 25% desconoce ya que de ninguna manera se les había comunicado sus labores a realizar solo lo hacían por experiencia o por ayuda de los compañeros de área. Mientras que el jefe de personal evalúa al talento humano mediante los tiempos establecidos y nuevos de las prendas de vestir.

En lo referente a los programas de capacitación el gerente afirma que no cuenta con una planificación adecuada para capacitar al todo el personal de acuerdo a sus áreas de trabajo. Los trabajadores en cambio coinciden en un 64% que nunca se les ha capacitado en la unidad de trabajo y un 9% que siempre se les da capacitación del área al cual pertenecen. La jefa de personal manifiesta que no se les ha capacitado por áreas pero están tratando de buscar capacitaciones gratuitas para motivar al talento humano.

En lo referente a él plan de reclutamiento y selección del personal el gerente y la jefa de personal coinciden en que no tienen definido procesos a seguir para este ámbito. Pero si

existen parámetros para el requerimiento de personal mismos que son: comunicar la vacante, una prueba de tres meses y fijan si es el personal idóneo para el puesto.

En el plan de seguridad industrial el gerente afirma que los equipos de protección se les entrega al ingreso y se les renueva cada tres meses. Los obreros expresan que un 64% no les dotan y un 36% si les otorgan los equipos de protección, en algunos casos aluden que desde su ingreso nunca se les ha renovado su equipo de protección personal.

Por último se recabo información con respecto al tipo de publicidad que mantiene la empresa donde la gerente en sus afirmaciones concreta que su publicidad es mediante trípticos, catálogos, exhibición en vitrinas y la participación en ferias. Mientras que en las encuestas obtenidas por los clientes afirman que la única manera de que lo reconozcan es por medio de la participación en ferias dando como resultado un 58% de la totalidad. Mientras que en el resultado de la encuesta a los clientes señalan que un 67% de la población no conoce a la empresa, pero sí reconocen las marcas en un 47% de las líneas de producción que posee, con respecto a la calidad los clientes declaran que es muy buena con un total de 46%, al momento de calificar los diseños e innovación se mantiene en excelente con un porcentaje de 56%. La marca más reconocida es Ángel Baby.

En conclusión se puede sintetizar que el principal problema existente en Confecciones Cecy, es la inexistencia de un plan estratégico que contenga misión, visión, valores, principios y políticas institucionales, orgánico estructural y funcional, objetivos estratégicos, Plan Operativo Anual y flujogramas de procesos que permita a la empresa mejorar la eficiencia y eficacia mediante la utilización de los recursos de manera adecuada y aumentar la competitividad y por ende la rentabilidad.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Empresa

*La empresa es una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. La función común es la realización de una actividad productiva o transformadora en la que a partir de unos recursos se obtienen unos productos o servicios. (Antón Pérez & Garijo de Miguel, 2010, pág. 9).*

#### 2.2. Factores que intervienen en la empresa

*La empresa para lograr cumplir sus objetivos debe coordinar los siguientes factores:*

- *Productivos: trabajo, maquinaria; Financieros: Recursos financieros para invertir y Marketing: Recursos para vender.*

*Además debe contar con:*

- *Elementos humanos: Personas; Materiales, bienes económicos e Inmateriales: conocimientos técnicos y económicos. (Antón Pérez & Garijo de Miguel, 2010, pág. 9)*

La empresa es una organización donde mediante la utilización adecuada de los factores como: producción, financieros, marketing, elementos humanos genera productos o servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

#### 2.3. Funciones de las empresas.

*Cualquier tipo de empresa, en una economía de mercado y como consecuencia de la ejecución de la actividad económica, cumple distintas funciones que pueden ser de carácter genérico o específico. (Pavía Sánchez, 2012, pág. 19 ).*

Las funciones genéricas más importantes son:

- *Organiza y dirige el proceso de elaboración de productos o servicios y, por consiguiente, contribuye a la satisfacción de las necesidades de los consumidores.*
- *Asume riesgos técnicos y económicos como consecuencia de la puesta en marcha de la actividad económica. (Pavía Sánchez, 2012, pág. 20).*

Las funciones específicas más importantes son las siguientes:

- *Precisar los objetivos, los recursos y la organización de la empresa a corto, medio y largo plazo; estas acciones son propias de la dirección de la empresa.*
- *Gestión de la contabilidad y las finanzas de la empresa, propias de los departamentos económico y financiero.*
- *Diseño del producto, así como su elaboración, comercialización e investigación de mercados*
- *Selección del personal y gestión de los recursos humanos.*
- *Control de toda la documentación de la empresa. (Pavía Sánchez, 2012, págs. 19 - 20).*

La función principal de toda empresa es organizar todo los procesos con el propósito de entregar productos y/o servicios para satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes mismos que para lograrlo debe asumir distintos riesgos que mediante un establecimiento de presupuestos se logre todo lo planificado.

#### **2.4. La industria textil**

*La industria textil agrupa todas aquellas actividades dedicadas a la fabricación y obtención de fibras, hilado, tejido, tintado, y finalmente el acabado y confección de las distintas prendas. (Natureduca, 2015), recuperado el 09 de noviembre de 2015.*

La industria textil es amplia y heterogénea puesto que engloba diferentes actividades dentro de esta rama, pero para este análisis nos concentraremos en la fabricación y confección de prendas de vestir

## 2.5. Clasificación de empresas

Las empresas se clasifican en función de diferentes criterios.

### Ilustración 1.

#### *Calificación de las empresas*

<p><b>Por su origen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Empresas públicas: Se crean por la autoridad del Estado.</li> <li>•Empresas privadas: Se crean por la voluntad de los particulares en uso de derecho natural conocida como libertad de iniciativa.</li> <li>•Economía mixta: Su administración en sus bienes participa tanto el estado como personas privadas.</li> </ul>
<p><b>Por su misión u objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Empresas industriales</li> <li>•Empresas comerciales</li> <li>•Empresas de servicio</li> </ul>
<p><b>Por el destino de sus recursos y participación de sus miembros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Sociedades de personas</li> <li>•Sociedades de capital</li> <li>•Combinaciones de personas y capital</li> </ul>
<p><b>Por su régimen jurídico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Sociedad anónima</li> <li>•Sociedad limitada</li> <li>•Sociedad en comandita</li> <li>•Sociedad de hecho</li> </ul>
<p><b>Por su tamaño</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Empresa grandes: Son aquellas que tienen más de 100 trabajadores.</li> <li>•Empresa mediana: Alberga de 50 a 99 obreros</li> <li>•Empresa pequeña: Puede tener hasta 50 obreros.</li> <li>•Microempresas: Emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.</li> <li>•Talleres artesanales: Se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.</li> </ul>
<p><b>Por el ámbito territorial y su actividad.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Empresa local</li> <li>•Empresas regionales</li> <li>•Empresas nacionales</li> <li>•Empresas multinacionales</li> </ul>

**Fuente:** (Cardona, 2010, pág. 10).

**Elaborado por:** la investigadora.

## 2.6. Clasificación de las pymes

De acuerdo a la (Comunidad Andina , 2010), en su Resolución 1260. Resuelve establecer la clasificación de la PYMES así: Boletín # 12.

**Tabla 42.**

### *Clasificación de las pymes*

VARIABLES	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRANDES EMPRESAS
Personal Ocupado	1-9	10-49	50-199	>200
Valor Bruto de las Ventas Anuales	< 100.000	100.001-1'000.000	1'000.001-5'000.000	>5'000.001
Montos Activos	Hasta US \$ 100.000	De US \$ 100.001 hasta US \$ 750.000	De US \$ 750.001 hasta US \$ 3'999,999	> US \$ 4'000.000

**Fuente:** (Comunidad Andina , 2010), resolución 1260.

**Elaborado por:** la investigadora.

Para este caso de análisis Confecciones Cecy, en esta clasificación pertenece a una empresa privada como primera instancia de carácter industrial y corresponde al rango de pequeña empresa al contar con un total de 46 empleados y su ámbito territorial es local.

## 2.7. Plan

*“Un plan es un documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados y es considerado como un instrumento dinámico sujeto a modificaciones”.*  
(Definicion.org, 2014), recuperado el 01 de octubre de 2015.

Un plan es un documento que permite a los directivos de las organizaciones tener una visión clara del futuro, donde debe establecerse de forma clara y ordenada las directrices y estrategias aplicables durante el periodo de ejecución del plan.

## **2.8. Programa**

*“El programa es el instrumento destinado a facilitar el logro de metas y objetivos definidos en un plan. Establece los objetivos específicos que serán alcanzados mediante el desarrollo de un conjunto de acciones integradas denominadas proyectos. Así, un plan incluye varios programas. Su temporalidad es a medio año”.* (Victoria Tabera Galván, 2010, pág. 139).

Un programa es un documento general y macro de las acciones que va a emplear la empresa para el logro de sus fines mediante el establecimiento y desglose de los objetivos a alcanzar y con el propósito de tener un instrumento de análisis y evaluación de los índices y avances alcanzados en su ejecución.

## **2.9. Proyecto**

*El proyecto es un instrumento más concreto que recoge las actividades y tareas (delimitadas en el espacio y en el tiempo), que permiten el cumplimiento de los objetivos de un programa”.* (Victoria Tabera Galván, 2010, pág. 139).

Un proyecto es la siguiente fase para delimitar y concretar los objetivos macros en específicos ya que se presentan en base proyectos para una mejor ejecución y control en tiempo y espacio con la objeto de cumplir la visión propuesta.

## **2.10. Estrategia**

*“La Estrategia como un plan de que sigue a la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones”.* (Thompson & Gamble, 2012, pág. 4).

La estrategia nos muestra el camino a seguir hacia lo planificado, ya que nos permite direccionar los recursos económicos y humanos de manera eficiente y eficaz y se convierte en una ventaja competitiva de la empresa y sea más sólida en el mercado.

### 2.10.1. Características de la estrategia

Las características de la estrategia son:

#### Ilustración 2.

##### *Características de una estrategia*



Fuente: (Santos, 2010, pág. 6)

Elaborado por: La investigadora.

Las características de la estrategia sirven para:

- ❖ *Dar una visión de futuro, con carácter activo y anticipante. Aportan un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales. Orientan a los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas e indican la necesidad de adaptación sistemática al entorno.*
- ❖ *Enfatizan en encontrar posiciones más favorables. Enmarcan las acciones futuras, considerando diversos y probables escenarios y tienen un impacto final importante. (Santos, 2010, pág. 6).*

Las características esenciales de una estrategia es poseer lineamientos bien definidos para ser formulados de manera coherente y clara de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa misma que facilita enmarcar las acciones futuras y por lo tanto obtener resultados óptimos y concretos.

### **2.10.2. Planeación normativa**

*“La planeación normativa es el proceso mediante el cual se establecen las bases estructuradas de toda la organización, ya sea que su propósito sea social o con fines de lucro. Aunque dicho proceso normalmente se realiza a la ligera en muchas organizaciones, representa la parte más importante de toda la Administración Estratégica”. (Ramón, 2012, pág. 41).*

### **2.10.3. Planeación estratégica**

*“La planeación estratégica es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implementación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. Se refiere al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos”. (Ramón, 2012, pág. 42).*

### **2.11. Para qué sirve el plan estratégico**

*“Un plan estratégico sirve para incrementar la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que se cuentan mientras se disminuyen los posibles riesgos causados por la incertidumbre del ambiente y nos ayuda a no perder el camino(es congruente con la razón de ser de la organización”. (Kirchner & Juárez, 2012, pág. 31).*

La utilidad que tiene un Plan Estratégico en una empresa es que ayuda a mejorar la eficacia y efectividad de los trabajadores para el logro de los objetivos de tal manera que

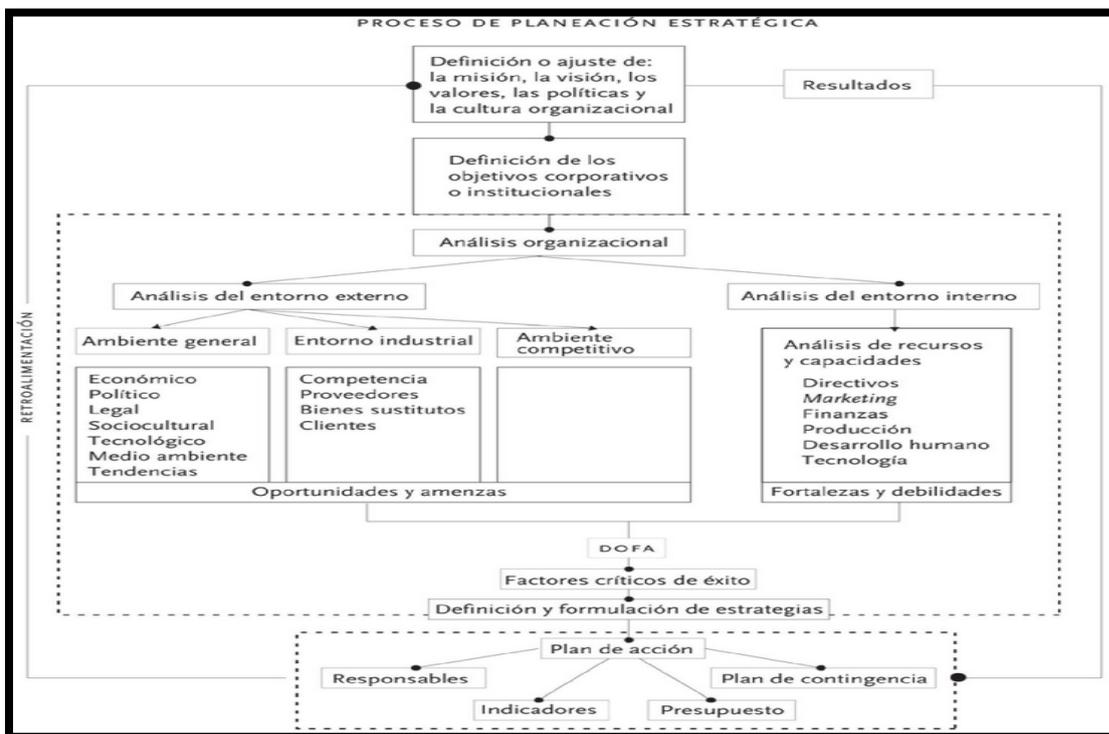
disminuye riesgos ya que aprovecha de mejor manera los recursos y sobre todo permite establecer acciones estratégicas o tácticas propicias de acuerdo a cada objetivo planteado.

## 2.12. Proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica comprenden los siguientes pasos:

### Ilustración 3.

#### *Proceso de la planeación estratégica*



Fuente: (Angela, Patricia, & Augusto, 2011)

Elaborado por: La investigadora

## 2.13. Funciones de la planificación estratégica

- *Facilitar la permanencia de las organizaciones en el desarrollo de sus actividades. Garantizar una mayor optimización de los recursos internos de las organizaciones y un mejor aprovechamiento de las condiciones del entorno para el buen desempeño de estas.*

- *Estimular el pensamiento y la actitud estratégica tanto de directivos como de cada una de las personas que conforman las organizaciones, para idear e implementar las mejores y diferentes formas de lograr los objetivos de estas.*
- *Lograr una mayor competitividad de las organizaciones mediante el conocimiento de su entorno y de sus propios recursos y capacidades. (Torres & Arango, 2013, págs. 87-88).*

La planificación estratégica es de vital importancia para las empresas ya que facilitan que la organización se mantenga en el mercado, contribuya que el personal se empodere de las actividades y tareas que realiza por lo que aprovecha de mejor manera los recursos materiales y su mano de obra ya que sus objetivos son claros y alcanzables.

#### **2.14. Administración**

*“La administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas” (Robbins & De Cenzo, 2009, pág. 7).*

En la empresa es importante que el encargado de la administración tenga bien definido sus objetivos de manera que pueda orientar a sus sub ordinados al desarrollo del mismo mediante una planificación de las actividades diarias para lograr en los trabajadores as eficiencia y eficacia y les permita organizarse de mejor manera.

#### **2.15. Proceso administrativo:**

#### **2.16. Planeación**

*“Planear significa definir y establecer una serie de pasos orientados a la obtención de uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado”. (Kirchner & Juárez, 2012, pág. 31).*

Como parte del proceso administrativo es vital anticiparse a los hechos y prever el futuro de manera que los pasos que se den sean los más correctos posibles, que permita obtener una acertada alineación de sus propósitos y metas para lograr con éxito.

### **2.16.1. Proceso de la planeación**

*Formulación de la estrategia.- “La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias y elegir las estrategias concretas que se seguirán”.*

*Implementación de la estrategia.- “Para implementar la estrategia la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas”. (Vargas, 2009, págs. 10-15).*

Las estrategias responden al cómo se van a ejecutar las actividades mediante el conocimiento de la situación actual de la empresa para tomar como base de referencia y poder establecer las posibles estrategias para su debido cumplimiento o ejecución mismos que son adaptados a cada uno de los objetivos planteados por la empresa.

### **2.16.2. Principio de planeación.**

*Universalidad. La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente para la organización.*

*Racionalidad. Todos y cada uno de los planes deben fundamentarse lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.*

*Precisión. Los planes deben hacerse con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas. Los planes constituyen una sólida estructura sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.*

**Flexibilidad.** *Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, en función de las circunstancias que hayan variado después de la previsión, es decir tiene una dirección básica, pero que permite adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.*

**Continuidad.** *Los planes deben formularse teniendo en cuenta el anterior, de manera que se eviten recesos por alteraciones en el plan. Esto debe hacerse para cumplir con las metas globales de la organización.*

**Unidad.** *Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben estar coordinados e integrados de tal manera pueda decirse que existe un solo plan general.*

**Previsión.** *Cuando un plan se basa en estudios y experiencias anteriores. Este adquiere tal consistencia que intenta reducir al máximo sus errores. Con este principio se despeja la proyección hacia el futuro.*

**Consistencia.** *Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.*

**Factibilidad.** *Lo que se planee debe ser realizable, la planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.*

**Rentabilidad.** *Todo plan deberá lograr una relación favorable entre los costos y los beneficios que espera, definiendo previamente el valor de la inversión y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.*

**Compromiso.** *La planeación debe comprender un periodo necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos abarcados en una decisión.*

**Factor limitante.** *Detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa.*

***Inherencia.*** Unión entre los elementos del plan que son inseparables por su propia naturaleza, y que solo pueden concebirse como algo distinto mediante un proceso de abstracción, se debe planificar la forma de alcanzar los objetivos, fijando siempre metas mediatas o inmediatas. Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios.

***Participación.*** Todo plan deberá conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que estén relacionadas de alguna manera con su funcionamiento. Su elaboración en grupo asegura un resultado más objetivamente eficiente, puesto que varios colaboran en formarlo con puntos de vista distintos y complementarios. (Gallardo Hernández, 2012, págs. 7-8).

Al momento de llevar a cabo una planeación se debe considerar el objetivo que se desea alcanzar y con un proceso sistemático y analítico identificar los posibles escenarios de cumplimiento o no, de tal manera que permita que un objetivo sea alcanzable y realizable para el crecimiento de la empresa por ende debe ser flexible para poder tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

## **2.17. Organización**

*La organización es aquel que establece cómo se dirigen y coordinan los recursos en la empresa para llevar a cabo las tareas que permitan alcanzar los objetivos. Organizar, por tanto, implica definir la función de cada persona en la empresa, concretar las tareas, ordenar, fijar los recursos y determinar las prioridades en la empresa. (Pavía Sánchez, 2012, pág. 23)*

Dentro de la empresa es de suma importancia que exista una organización que les permita coordinar las actividades diarias de manera que se puedan llevar de manera sistemática todos los procesos internos.

## **2.18. Dirección**

*La dirección es aquella que activa y anima a los elementos humanos en la empresa a favorecer con lo mejor de sí (colectivamente e individualmente) a alcanzar los objetivos. Dirigir, por tanto, implica comunicar de manera clara al personal los objetivos de la empresa, además de motivar, guiar y coordinar al componente humano de la organización. (Pavía Sánchez, 2012, pág. 23).*

Los jefes en una empresa son muy importantes puesto que son agentes de orientar a sus trabajadores y de manera conjunta lograr alcanzar los objetivos de la empresa, por tal motivo tanto el jefe como sus trabajadores deben conocer los objetivos a alcanzar.

### **2.18.1. Importancia de la dirección**

*La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control y pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.*

*A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione. (Perez, 2009, pág. 4).*

Se puede evaluar la gestión de la dirección cuando las tareas encomendadas a los trabajadores sean cumplidas con eficiencia y eficacia ya que se logra una excelente comunicación interna entre trabajadores y directivos.

### **2.18.2. Principios de la dirección**

*Da la armonía del objetivo o coordinación de interés. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa*

**Impersonalidad de mando.** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por eso, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para el lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio. (Perez, 2009, pág. 4).

**De la supervisión directa.** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad. (Perez, 2009, pág. 4).

**De la vía jerárquica.** Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.

**De la resolución del conflicto.** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales. (Perez, 2009, pág. 5).

**Aprovechamiento del conflicto.** El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. (Perez, 2009, pág. 5).

La dirección en una empresa contribuye a que los lineamientos planeados se ejecuten de acuerdo a lo ideado para cumplir con los objetivos micros y macros de la organización y que las actividades diarias están directamente relacionadas donde se incrementa el empoderamiento hacia la empresa y se logra un buen ambiente laboral.

## **2.19. Control**

*“La función vital del control es la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la empresa y dentro de los límites de la estructura organizacional”. (Ortiz, 2009, pág. 5).*

### **2.19.1. Importancia del control dentro del proceso administrativo**

- a) *La gran importancia que tiene el control, es que a través de esta función se logra precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en el caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.*
  
- b) *Es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión.. Facilita la retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. (Ortiz, 2009, pág. 6).*

### **2.19.2. Finalidad del control**

- a) *Estandarizar el desempeño mediante inspecciones, supervisiones, procedimientos escritos o programas de producción. Proteger los bienes organizacionales contra desperdicios, robos o mala utilización, mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoria y división de responsabilidades.*
  
- b) *Estandarizar la calidad de productos o servicios ofrecidos por la empresa, mediante el entrenamiento del personal, inspecciones, control estadístico de calidad y de incentivos.*
  
- c) *Limitar la cantidad de autoridad ejercida por las diversas posiciones o por los niveles organizacionales, mediante descripciones de cargos, directrices y políticas, normas y reglamentos y sistemas de auditoria.*

- d) *Medir y dirigir el desempeño de los empleados mediante sistemas de evaluación de desempeño del personal, supervisión directa, vigilancia y registros, incluida la información sobre producción o sobre pérdidas y desperdicio por empleado, etc.*
- e) *Alcanzar los objetivos de la empresa mediante la articulación de estos en la planeación, puesto que ayudan a definir el propósito apropiado y la dirección de comportamiento de los individuos para conseguir los resultados deseados. (Delgado, 2009, pág. 10).*

El control en una empresa es vital ya que permite identificar falencias en el proceso productivo y mediante el análisis de las causas ayuda a tomar acciones correctivas y preventivas y contribuye a efectuar una retroalimentación.

## **2.20. Misión**

*“La misión describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar”. (Rojas López, 2011, pág. 54).*

La misión está directamente relacionada la razón social de la empresa, que recursos posee, las ventajas competitivas alcanzadas, misma que sirve de base para la implementación de objetivos organizacionales y orienta a sus clientes al producto que oferta esta empresa.

## **2.21. Visión**

*“La visión es la perspectiva de lo que se desea llegar a ser y a hacer la empresa, al final del periodo que comprende el plan estratégico. Es un vistazo anticipado hacia la imagen que se tiene del éxito o del futuro. Se expresa en términos de crecimiento, diversificación, nuevos sectores donde se desea operar, participación de mercado, ventajas competitivas, rentabilidad, etc.”. (Kirchner & Juárez, 2012, pág. 5).*

La visión ayuda a visualizar a la empresa en un futuro ya que señala el rumbo y la dirección para lograrlo, misma que tiene que ser inspiradora y motivadora para quienes quieren ver a la empresa en constante crecimiento y cada vez más sólida y sustentable.

## **2.22. Políticas**

*“Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que se debe ocurrir una acción”. (Miguel & Johana, 2011, pág. 14).*

Las políticas son guías para el buen funcionamiento interno de la empresa puesto que construye normas sobre el comportamiento de sus trabajadores ya que se establecen reglas para su cumplimiento relacionadas con su trabajo y su personalidad.

## **2.23. Valores**

*“Los valores son el conjunto de reglas de conducta, de leyes juzgadas conforme a un ideal, para una persona o colectividad; representan una forma de vivir, están relacionadas con la identidad de la persona, con el medio y son para la reflexión”. (López, 2012, pág. 15).*

Los valores son la manera de ser o de obrar de una persona, son consideradas como cualidades innatas de los seres humanos hacia la sociedad, mismos que deben ser respetados y tomados en cuenta en el momento del planteamiento en la empresa.

## **2.24. Matriz FODA**

*“La matriz FODA, es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, para obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA, es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras:*

*Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas donde las Fortalezas y Debilidades son internas mientras que las Amenazas y Oportunidades son externas”.*  
(Correa, 2009, pág. 19).

La matriz FODA, es una herramienta que mediante una buena identificación de las variables permite conocer la situación actual de la empresa tanto a nivel interno como externo de esta manera ayuda a los gerentes tomar una mejor decisión.

#### **2.24.1. Fortalezas**

*Las fortalezas (puntos fuertes): son elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otras del mismo sector. (Pavía Sánchez, 2012, pág. 22)*

#### **2.24.2. Oportunidades**

*Las oportunidades son situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas. (Pavía Sánchez, 2012, pág. 22).*

#### **2.24.3. Debilidades.**

*Las debilidades (puntos débiles) son elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. (Pavía Sánchez, 2012, pág. 22).*

#### **2.24.4. Amenazas**

*Las amenazas son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden perjudicarla, por lo que puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder afrontarlas. (Pavía Sánchez, 2012, pág. 22)*

## **2.25. Niveles de dirección**

*La dirección se ocupa de la asignación, coordinación y la movilización de los recursos con que cuenta cualquier actividad organizada. Es decir que se van a requerir tareas directivas en casi cualquier lugar o nivel de la empresa u organización, aunque, por supuesto, tendrán contenidos distintos y formas de funcionamiento diferentes. En este sentido, los diversos niveles directivos forman una pirámide jerárquica dividida en tres niveles: la alta dirección, la dirección intermedia y la dirección operativa. (Gutiérrez Aragón, 2013, pág. 135).*

### **2.25.1. La alta dirección**

*La alta dirección está formada por las personas que tienen una responsabilidad general sobre toda la empresa. Son los responsables de fijar los grandes objetivos a lograr por la organización y la forma de cómo se lograrán. Son responsables del éxito o fracaso de la misma. La alta dirección ejerce tareas de gobierno con capacidad de decisión en los campos de la planificación, organización, gestión de recursos humanos y control. (Juan, Coscollar, Dolz, & Ortega, 2014, pág. 40)*

### **2.25.2. La dirección intermedia**

*La dirección intermedia está compuesta por ejecutivos o mandos intermedios (p. ej., directores de fábricas, jefes de divisiones, etc.), que se ocupan de las cuestiones específicas del cargo que ocupan, elaborando planes y procedimientos detallados en los departamentos de los que son responsables, para llevar a la práctica los planes generales de la alta dirección. Se encargan, además, de la supervisión de la dirección operativa. (Gutiérrez Aragón, 2013, pág. 136).*

### **2.25.3. La dirección operativa**

*La dirección operativa o dirección de nivel de gestión, incluye a todos aquellos mandos que se encuentran en contacto directo con los trabajadores, y son responsables de asignar tareas específicas y evaluar los resultados de su trabajo en el corto plazo, poniendo en acción los planes desarrollados por los mandos intermedios. Tienen pequeñas responsabilidades sobre áreas determinadas, sin implicar la toma de decisiones importantes. A este nivel, el directivo tiene, entre otras, las funciones de:*

- *Seleccionar las tareas que se han de realizar y transmitir esas tareas a los trabajadores e indicar los métodos y procedimientos adecuados y facilita el trabajo con condiciones adecuadas motivando a los trabajadores. (Gutiérrez Aragón, 2013, pág. 136).*

Los niveles de dirección están dados de acuerdo a las funciones a desempeñar puesto que dependen del puesto al cual corresponde dentro de una estructura, que permite conocer el grado de autoridad y responsabilidad frente a la toma de decisiones y al planteamiento de objetivos y metas.

### **2.26. Cultura organizacional**

*“La cultura organizacional está constituida por valores compartidos, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen el actuar de los miembros de una organización. En la mayoría de organizaciones, estas prácticas y valores compartidos han evolucionado con el tiempo”. (Gaya, Navas, & Pérez, 2013), Pág. 38.*

La cultura organización es muy difícil de tratar ya que esta está basada en valores, creencias y comportamientos de los personas, aspecto a considerar al momento de realizar dentro de la propuesta los valores institucionales mismos que no afecten a estos factores.

## 2.27. El Organigrama

*El organigrama es la representación gráfica de una empresa mediante el cual se representan los niveles de responsabilidad que existen (en sentido vertical) y las áreas de actuación en las que estructura sus actividades la empresa (en sentido vertical) y las relaciones que se dan entre los distintos puestos y unidades organizativas. (De la Cruz Lablanca, 2015, pág. 12).*

El orgánico estructural nos ayuda a determinar cuáles son las relaciones entre departamentos y las líneas de dirección, que permitan a los trabajadores identificar de manera más clara sus subordinados o sus jefes.

## 2.28. Ventajas e inconvenientes de los organigramas

*Aunque los organigramas presentan multitud de beneficios, también poseen inconvenientes según (Pavía Sánchez, 2012, págs. 41-42).*

**Entre las ventajas que una empresa obtiene al utilizar los organigramas son:**

- *Son de uso universal, es decir, se pueden aplicar a cualquier tipo de organización.*
- *Concretan las funciones y tareas, así como los diferentes puestos de trabajo y las líneas de autoridad.*
- *Dan una visión general y amplia de la forma interna de la empresa y ofrecen las relaciones entre los distintos elementos de la empresa.*

**Entre los inconvenientes, destacan los siguientes:**

- *Tienen que ser continuamente revisados ante los distintos cambios en la empresa.*
- *No muestran las relaciones informales de la empresa, sino que se limitan a las formales.*

- *Si su diseño no es correcto, son poco representativos de la empresa.*

Los organigramas facilitan la visualización gráfica de las líneas de acción pero se debe tomar en cuenta que este abarque los requerimientos y necesidades de la empresa caso contrario no contribuirá al buen funcionamiento de la misma ya que señala las relaciones de dependencia.

## 2.29. Tipos de organigramas

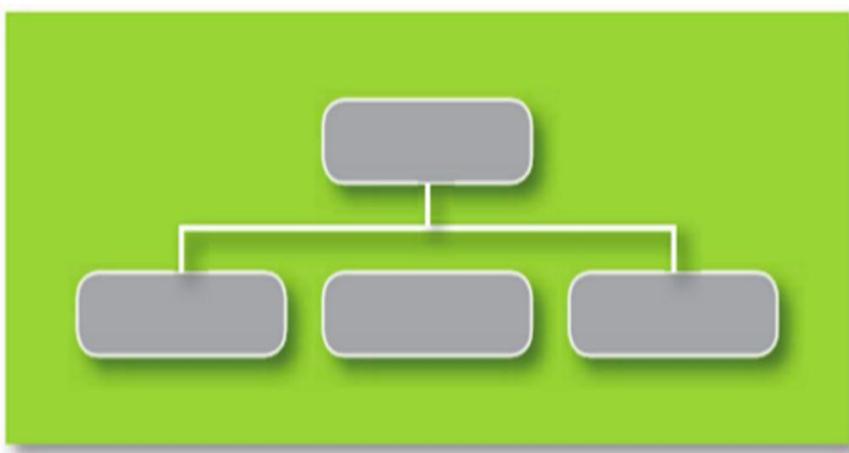
Existen diferentes tipos de organigramas pero entre los más utilizados y de acuerdo al tipo de empresa se describe a continuación:

### 2.29.1. Verticales

*Presenta cada puesto de la organización de arriba a abajo a partir del titular en la parte superior. Este diseño se utiliza para representar la estructura formal o tradicional en la empresa.*

#### Ilustración 4

##### *Ejemplo de organigrama vertical*



**Fuente:** (Tarodo Pisonero, 2014).

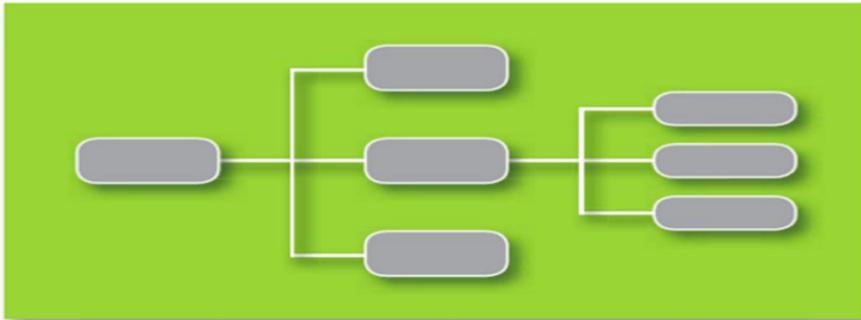
**Elaborado por:** la investigadora

### 2.29.2. Horizontales

*Se diseñan las unidades de izquierda a derecha, colocando el nivel máximo jerárquico o titular de la organización en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan de forma análoga a columnas.*

#### Ilustración 5

##### *Ejemplo de organigrama horizontal*



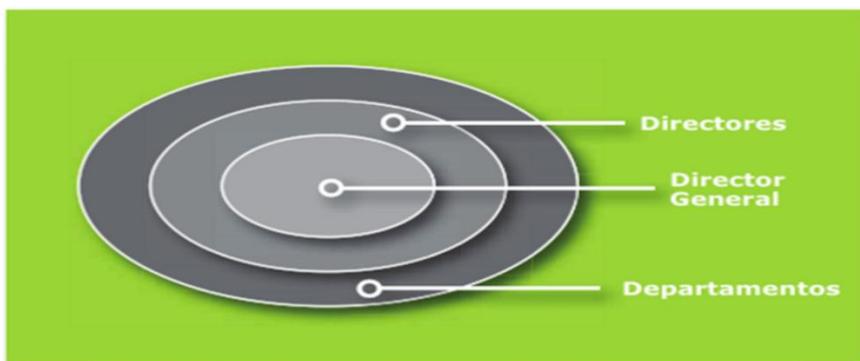
**Fuente:** (Tarodo Pisonero, 2014).  
**Elaborado por:** la investigadora

### 2.29.3. Circulares o radiales

*Presenta la estructura organizativa en forma circular, a partir de un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la organización, alrededor del cual se van trazando cuadros que van señalando los diferentes niveles jerárquicos.*

#### Ilustración 6

##### *Ejemplo de organigrama circular*



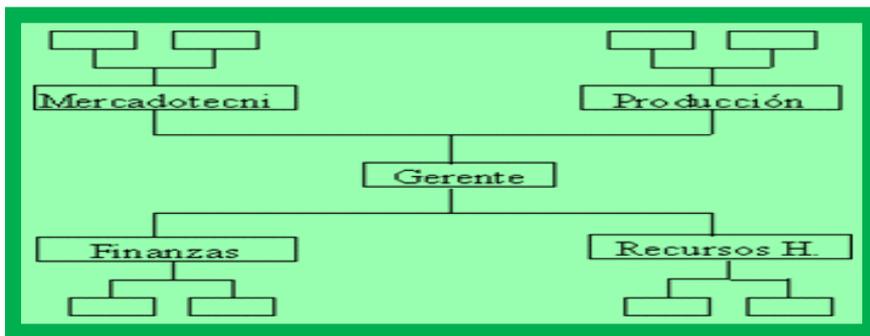
**Fuente:** (Tarodo Pisonero, 2014).  
**Elaborado por:** la investigadora

### 2.29.4. Mixtos

*Presenta la estructura organizativa combinando la forma vertical para algunos niveles y el formato horizontal para otros niveles. (Tarodo Pisonero, 2014, págs. 15-16).*

#### Ilustración 7

##### *Ejemplo de organigrama*



**Fuente:** (Tarodo Pisonero, 2014).

**Elaborado por:** La investigadora

### 2.30. Proceso

*“El proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido”. (Maldonado, 2011, pág. 2).*

Las empresas están basadas por procesos que mediante la utilización efectiva de los materiales y la ayuda de los trabajadores se logra obtener un producto terminado de calidad previo a una organización de tareas debidamente sistemáticas que permita al trabajador desempeñar su trabajo de mejor manera ya que conoce su proceso de ejecución.

### 2.31. Flujograma de procesos.

*“El diagrama de flujo o flujograma, es la representación gráfica de los pasos relevantes de un proceso, por lo que contribuye a la comprensión del mismo. Estos*

diagramas muestran las entradas, los puntos de decisiones y las salidas de un proceso determinado". (Gaya, Navas, & Pérez, 2013, pág. 129).

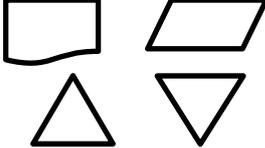
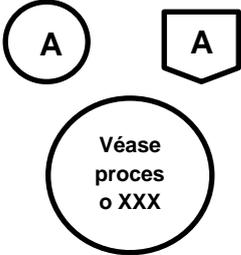
El flujograma de procesos es esencial en una empresa ya que en ella se determinan las actividades a realizar en cada proceso, de tal manera que los trabajadores puedan identificar de manera clara sus funciones. Es decir se representa de manera gráfica, los procedimientos, procesos, tareas y actividades de cada una de los cargos de la empresa.

### 2.31.1. Simbologías utilizadas en la construcción de flujogramas.

Los símbolos para elaborar flujogramas son los siguientes:

#### Ilustración 8.

##### Simbología de un flujograma

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Elipse u óvalo	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo. Está reservado a la primera y a la última actividad. Un proceso puede tener varios inicios y varios finales
	Rectángulo o caja	Se utiliza para definir cada actividad o tarea. Debe incluir siempre un verbo de acción. Las cajas se pueden numerar
	Rombo	Aparece cuando es necesario tomar una decisión. Incluye siempre una pregunta
	Flecha	Utilizada para unir el resto de símbolos entre sí, indicando la dirección secuencial de las actividades
	Símbolos de entrada y salida	Se utilizan para representar entradas necesarias para ejecutar actividades del proceso, o para recoger salidas generadas durante el desarrollo del mismo.
	Conectores	Usados para representar conexiones con otras partes del flujograma o con otros procesos. Si el proceso es largo y el diagrama de flujo no cabe en una hoja, suele utilizar algún símbolo para conectar una hoja con otra. Una letra o un minero en el interior del símbolo indican que la secuencia enlaza con un símbolo equivalente. También se pueden utilizar para vincular el proceso que estamos dibujando con otro proceso relacionado.

Fuente: (Pardo Álvarez, 2012).

Elaborado por: La investigadora.

Las simbologías de los flujogramas permiten identificar de manera gráfica el proceso que se debe ejecutar sin necesidad de ser escrita ya que cada figura tiene su significado, por lo que debe ser ajustado al requerimiento de la empresa.

### **2.32. Manual de funciones**

*“El manual de funciones es un documento que se prepara en una organización con el fin de delimitar las responsabilidades y funciones de sus funcionarios. En este manual se agrupan todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación de la institución o de la unidad organizativa específica. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología de la institución, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión”.* (mideplan, 2009), extraído el miércoles 20 de mayo de 2015.

Un manual de funciones contribuye a que las empresas puedan tener más control sobre el talento humano, ya que ayuda a delimitar las obligaciones, responsabilidades y derechos de tal manera que se pueda evaluar su desempeño ya que se agrupan actividades de cada proceso de manera específica que facilite su adaptación y conocimiento por parte del trabajador.

### **2.33. Objetivos del manual de funciones**

*Los objetivos del manual de funciones son los siguientes:*

- *Describir con claridad todas las actividades de una organización y distribuir las responsabilidades compartidas.*
- *Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, logrando con ello deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.*

- *Proporcionar la uniformidad en el trabajo.*
- *Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer cada funcionario.*
- *Servir como modo de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, pues facilita su incorporación a las diferentes unidades. (mideplan, 2009)recuperado el miércoles 20 de mayo de 2015.*

Un manual de funciones en una empresa genera mayores rendimientos en lo referente personal nuevo ya que conoce las tareas a desempeñar y además ayuda a controlar duplicidad de actividades debido a que están delimitadas sus funciones en base al puesto de trabajo.

#### **2.34. Ventajas de los manuales**

*Las ventajas de los manuales según (Correa, 2009, pág. 25) son las siguientes:*

- *Tiene una función unificadora, ya que son un compendio de las funciones y procedimientos que se desarrollan en una organización.*
- *La gestión y la toma de decisiones no quedan supeditadas improvisaciones o criterios personales, sino que son regidos por normas que mantienen continuidad.*
- *Son un instrumento de comunicación que informa sobre prácticas de la empresa para mejorar la comprensión de sus necesidades globales.*
- *Sirven de consulta y para dirigir problemas de jurisdicción o de nivel de autoridad, evitando así conflictos. Son útiles para el entrenamiento y capacitación del personal y posibilitan una evaluación objetiva de su desempeño.*

La ventaja de poseer manuales en una organización es que es un canal de comunicación que ayuda a la comprensión de las actividades diarias de quien ejerce el puesto de trabajo.

### **2.35. Contenido básico del diseño del puesto.**

Un manual de funciones deberá contener los siguientes componentes:

#### ***Portada***

- *Se debe incorporar el logotipo de la institución.*
- *El tipo de manual*
- *El nombre de la institución o unidad administrativa.*
- *Fecha y el lugar de elaboración del Manual de Funciones.*

#### ***Introducción:***

- *Se explica de forma breve el contenido del Manual como fue estructurado, objetivos o propósitos, su ámbito de aplicación, periodicidad, y las circunstancias que ameritan su actualización y su vigencia.*

#### ***Objetivo y Alcance:***

- *Es la intención o propósito que tiene la Institución o unidad administrativa al elaborar el Manual de Funciones.*
- *En el alcance se indican las unidades administrativas en las que aplican este documento.*

#### ***Estructura Organizacional***

- *Se refiere a la descripción jerarquizada de las unidades organizativas de una institución.*

- *La estructura orgánica debe coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en la denominación de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico.*
- *Se debe representar en primer lugar las áreas sustantivas y posteriormente las áreas de apoyo.*

#### ***Descripción básica del puesto***

- *Se describe el nombre del puesto.*
- *La ubicación orgánica a la que pertenece.*
- *Se indica quién es el superior inmediato y si posee alguna responsabilidad sobre otros funcionarios.*

#### ***Objetivo estratégico del puesto***

- *Se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades, por las cuales se hace necesario la existencia de un cargo en la estructura de la institución.*

#### ***Relaciones del puesto***

- *Se refiere a la ubicación de un puesto en la estructura organizacional, para determinar con que otros funcionarios o unidades administrativas debe de interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.*

#### ***Funciones generales y específicos***

- *Se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas, que describan adecuadamente los límites y la esencia del cargo.*
- *Se debe realizar una enunciación de funciones para cada unidad organizativa que integra la Institución.*

**Perfil del puesto**

- *Se refiere a las características esenciales que debe reunir un funcionario para desempeñar el puesto de manera eficiente.*

**Firmas de autorización**

- *Se Indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisa. (Correa, 2009, pág. 26).*

Es importante conocer que factores intervienen en un manual de funciones ya que engloba en cierta parte desde el nombre de la empresa hasta el perfil que debe cumplir el postulante para este puesto de tal manera minimizan los riesgos de que el personal nuevo desconoce las funciones a su cargo.

**2.35.1. Planeación operativa POA.**

*“La planificación operativa consiste en establecer tareas a cada uno de las secciones y/o personas en sus unidades de operación (zonas o agentes de ventas, líneas de producción, reclutamiento y selección de personal) en cuanto a la asignación de tareas, cargas de trabajo y acciones a desarrollar día a día”. (Kirchner & Juárez, 2012, pág. 38).*

Al implementar planes proporciona a la empresa pautas necesarias para alcanzar las metas propuestas y lograr así la visión que persigue como institución al formular objetivos alcanzables y realistas. Mientras que un Plan Estratégico permite a la empresa direccionar de manera clara sus objetivos y metas con objetivos macros y visionarios que por medio de un planificación operativa anual se planteen estrategias adecuadas y permita una evaluación periódica de su cumplimiento mediante indicadores

### **2.36. Presupuestos**

*“El presupuesto es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los input y los output de los recursos siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacios, entre otros.*

*“El presupuesto debe entregar como resultado indicadores financieros sobre la cantidad y el costo de los recursos requeridos para desarrollar el producto incluyendo el proceso productivo así como datos concretos sobre su estabilidad, la utilidad esperada, el flujo de efectivo y los indicadores financieros”. (Soto, 2011, págs. 12-13).*

Para llevar a cabo cualquier objetivo es esencial contar con un presupuesto, donde se destine un rubro importante a cada actividad a desarrollarse con el fin de cumplir la meta propuesta, mismo que debe ser elaborado tomando en cuenta niveles económicos que pueden afectar la consecución de los objetivos.

### **2.37. Cuadro de mando integral**

*“El cuadro el mando integral (CMI) es una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos, medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos estén estratégicamente alineados”. (Baraybar, 2011, pág. 115).*

Esta herramienta de gestión permite llevar un control más estricto de los objetivos establecidos ya que se establecen indicadores y además de ello se realiza la evaluación de desempeño a los trabajadores. Es decir se puede dar seguimiento a los objetivos planteados y dar solución a las estrategias que se estén ejecutando con el propósito de alcanzar lo planificado.

## 2.38. Características del cuadro de mando integral

Las características del CMI, son las siguientes:

**La perspectiva financiera.-** *Una organización trata de examinar sus resultados económicos utilizando la perspectiva financiera para maximizar los beneficios del negocio. Los objetivos en esta perspectiva deben ser determinados en la dirección de asegurar fondos continuos en la organización. La perspectiva financiera se alimenta directamente de la perspectiva del cliente como veremos a continuación.*

**La Perspectiva del cliente o consumidor.-** *¿Qué esperan ellos de la empresa? El buen servicio al cliente es la base para poder permanecer, competir y diferenciarse en un mercado. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido. Enfocar la organización desde la perspectiva del cliente supone analizar cómo los clientes perciben el valor ofertado. Los objetivos deben definir con claridad, por tanto, cómo los clientes perciben la propuesta de producto/servicio, y en qué medida esa percepción se proyectará sobre los resultados financieros que se esperan. La perspectiva del cliente se alimenta directamente de la de los procesos internos.*

**La perspectiva de los procesos internos.-** *¿En qué podemos diferenciarnos y destacarnos de la competencia? Los procesos de la empresa deben considerarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los clientes/consumidores. La perspectiva de los procesos internos en el CMI tiene su núcleo en las entregas que la organización debe realizar para ser percibido por los clientes de acuerdo a la perspectiva de los clientes. Esta perspectiva alimenta directamente de la de los empleados.*

**La perspectiva del empleado: aprendizaje e innovación.-** *¿Están logrando equipos y personas cumplir con la perspectiva de los procesos internos? ¿Qué se debe continuar mejorando? Los productos «maduran», cumplen su ciclo de vida e incluso «mueren» y es necesario renovar sus prestaciones con superiores capacidades, o incluso con nuevas gamas. La perspectiva de aprendizaje*

*e innovación del CMI atiende a las competencias y recursos necesarios para concretar la perspectiva definida en los procesos internos. Para cada perspectiva no solo se han de identificar los factores-clave de éxito y los indicadores correspondientes, sino también las relaciones causa-efecto entre los distintos indicadores que explican cómo conseguir mejores resultados. Por tanto, no se trata de ubicar indicadores de cualquier manera, sino que se pretende que todos los indicadores estén relacionados entre sí. De esta forma, no solo se obtiene información sobre lo que está pasando sino también del porqué de lo que está sucediendo. (Gan, 2012, págs. 465-466).*

Las características del cuadro de mando integral facilitan la identificación de indicadores claves para la empresa, que permitan un monitoreo continuo para determinar con más claridad efectos o consecuencias negativas en el transcurso de su ejecución de tal manera que se pueda identificarlos con más claridad y dar una respuesta inmediata dando acciones preventivas o correctivas según sea el caso.

### **2.38.1. Mapa estratégico**

*El mapa estratégico es aquel que proporciona un esquema lógico y comprensible para describir la estrategia. Comunica claramente los resultados deseados por la organización y la hipótesis de cómo se pueden alcanzar esos resultados. Y, lo que es todavía más interesante, posibilita a todos los miembros de la empresa entender las estrategias e identificar como pueden contribuir al alinearse a la estrategia. (Ancín, 2012, pág. 387).*

Un mapa estratégico permite a la empresa identificarse directamente con los objetivos y estrategias propuestos, este esquema es de fácil comprensión ya que está relacionado a la causa-efecto de las estrategias con los objetivos establecidos por la empresa y por ende el cumplimiento de misión y visión.

## CAPÍTULO III

### 3. PROPUESTA

#### 3.1.1. Datos informativos de la empresa.

**Tabla 43**

*Datos informativos de la empresa*

País de origen	Ecuador
Ciudad de ubicación	Atuntaqui.
Tipo de empresa	Privada (familiar)
Razón social	Confecciones Cecy
Logotipo	
Actividad a la que se dedica	Producción y comercialización de productos textiles en base a tela de punto y tejidos de lana.
Fundadores	Sr. Pablo Vega. Sra. Cecilia Yépez.
Productos que ofrece	Prendas de vestir para: Bebes (0 a 12 meses). Junior (1 a 12 años) Damas sweaters y sacos de lana para todas las edades.
Líneas de producción	
Cobertura del producto	Cantón Antonio Ante y Pichincha.

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

#### Gráfico 30

*Logotipo Confecciones Cecy*



**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

#### 3.2. Logotipo propuesto:

Con la finalidad de que Confecciones Cecy pueda representarse y darse a conocer en el mercado donde los clientes lo identifiquen y lo diferencien de la competencia, se ha visto la necesidad de plantear un logotipo que demuestre profesionalismo, originalidad, seriedad y compromiso donde se asocie la empresa con los productos

que ofrece y que permita a la empresa fidelizar e incrementar la cartera de clientes.

### 3.3. Imagen corporativa propuesta:

La imagen corporativa de la empresa se realizó con el fin, de que los clientes se identifiquen más con la empresa, conozcan su razón de ser, conserven clientes potenciales o busquen nuevos y puedan expandir sus productos hacia diferentes rincones del país.

#### Ilustración 9.

##### Imagen corporativa Confecciones Cecy



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La investigadora

#### 3.3.1. Partes de la propuesta

Para mayor comprensión del lector se ha delimitado las partes de la propuesta así:

#### Ilustración 10.

##### Partes de la propuesta



Fuente: Investigación propia

Autora: La investigadora

### 3.4. Filosofía empresarial

#### CONFECCIONES CECY

##### 3.4.1. Misión:

Confecciones Cecy, es una empresa de carácter privado de la ciudad de Atuntaqui, dedicada a la confección y comercialización de productos textiles innovadores y creativos garantizando la más alta calidad y diseños exclusivos de cada una de las líneas de producción como son bebés, niños y damas cumpliendo con las necesidades y exigencias de nuestros clientes, encaminados por un personal competente y conscientes del medio ambiente con responsabilidad social y así contribuir al desarrollo económico del Cantón.

##### 3.4.2. Visión:

Confecciones Cecy, para el 2019 será líder en la confección y comercialización de las prendas de vestir para bebés, niños y damas, contará con procesos más eficientes capaz de generar menor impacto en el ambiente y sobre todo protegiendo la salud de los trabajadores contribuyendo al desarrollo sostenible y sustentable de la población Anteña.

##### 3.4.3. Valores

**Respeto.-** Saber tratar a todas las personas internas y externas de la empresa como colaboradores, proveedores, clientes, etc. por su dignidad humana, pues todos somos iguales como seres humanos y a la vez diferentes en su forma de opinión.

**Responsabilidad.-** Desempeñar con tesón el trabajo cotidiano encomendado y de igual forma asumir con madurez y compromiso las obligaciones libremente adquiridas, logrando así el crecimiento personal y de la empresa en su conjunto.

**Honestidad.-** Rescatamos la calidad humana de todos los trabajadores, de la forma de expresarse y comportarse con franqueza y coherencia para que las actividades que desarrolla sea lo más transparente tanto como con la empresa y sus relaciones internas y externas mediante la optimización del tiempo evitando pensamientos e ideas malas y trabajar con esfuerzo y dedicación para obtener logros y disfrutarlos tranquilamente.

**Lealtad.-** La Empresa generará condiciones de ambiente adecuado de trabajo bajo las políticas de libertad, armonía y apoyo para alcanzar los objetivos de la organización ya que cumplen con sus intereses y condiciones sin importar las circunstancias e intereses individuales y/o colectivos.

#### **3.4.4. Principios**

- Excelente atención al cliente.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Comunicación oportuna y efectiva.
- Conscientes de la conservación del medio ambiente.

#### **3.4.5. Políticas corporativas**

##### **Políticas para el área de producción**

- Todas las compras de materia prima e insumos para la producción se realizara a los distribuidores directos evitando en gran medida a los intermediarios y con previa autorización del gerente.
- Notificar de forma permanente los stocks de materia prima.

- Para las compras se debe solicitar y analizar por lo menos 3 cotizaciones de los proveedores directos.
- En caso de devoluciones de mercadería a proveedores se debe hacerlo máximo en 24 horas.
- Se descontará al bodeguero en casos de pérdida o desgaste de la materia prima e insumos.
- Se realizará la entrega de materiales necesarios a confección siempre y cuando esté lleno la hoja de control de materia prima y exista la orden de producción.
- Archivar la hoja de control de forma sistemática conjuntamente con la orden de producción para respaldo.
- Seleccionar y separar las prendas de vestir que tengan fallas antes de ser distribuidas a almacén o clientes finales.
- Se realizará controles permanentes del talento humano mediante cumplimiento de tiempos establecidos y nuevos.
- Entregar de forma oportuna a contabilidad los registros del control individual de las y los operarios para que procedan a cobrar sus remuneraciones.

### **Políticas para el área de inventarios**

- La revisión de inventarios en los almacenes se lo realizara cada 2 meses.
- La toma física de inventarios se realizará cada 3 meses en bodega de productos terminados.
- El bodeguero llevará un control sistemático y actualizado de los inventarios ya que es el responsable.
- Archivar los documentos de manera cronológica de la toma física de los inventarios con sus respectivas observaciones y respaldos necesarios.
- Se realizará la revisión de inventarios de toda la empresa cada 3 meses.

### **Políticas para el área de ventas**

- A toda venta realizada se entregará su respectiva factura a los clientes.
- Todo el efectivo recaudado por motivo de ventas se debe depositar dentro de 24 horas, con el propósito de salvaguardar los fondos disponibles.
- El personal de ventas de forma individual es responsable de la custodia y salvaguardia de los productos e insumos que cuentan los almacenes.
- El auxiliar contable recibirá al vendedor el efectivo recaudado diariamente, verificará el cierre de caja y validará con fondos en el banco en caso de depósitos.
- Entregar facturas de gastos de venta en caso de existir para reposición de fondos de caja para almacén por parte de contabilidad.
- Diseñar y modificar consecutivamente el local que le permita estar acorde a la época y un ambiente acogedor.
- Ser líderes en atención al cliente y dar servicios de post venta.

### **En el área de administrativa.**

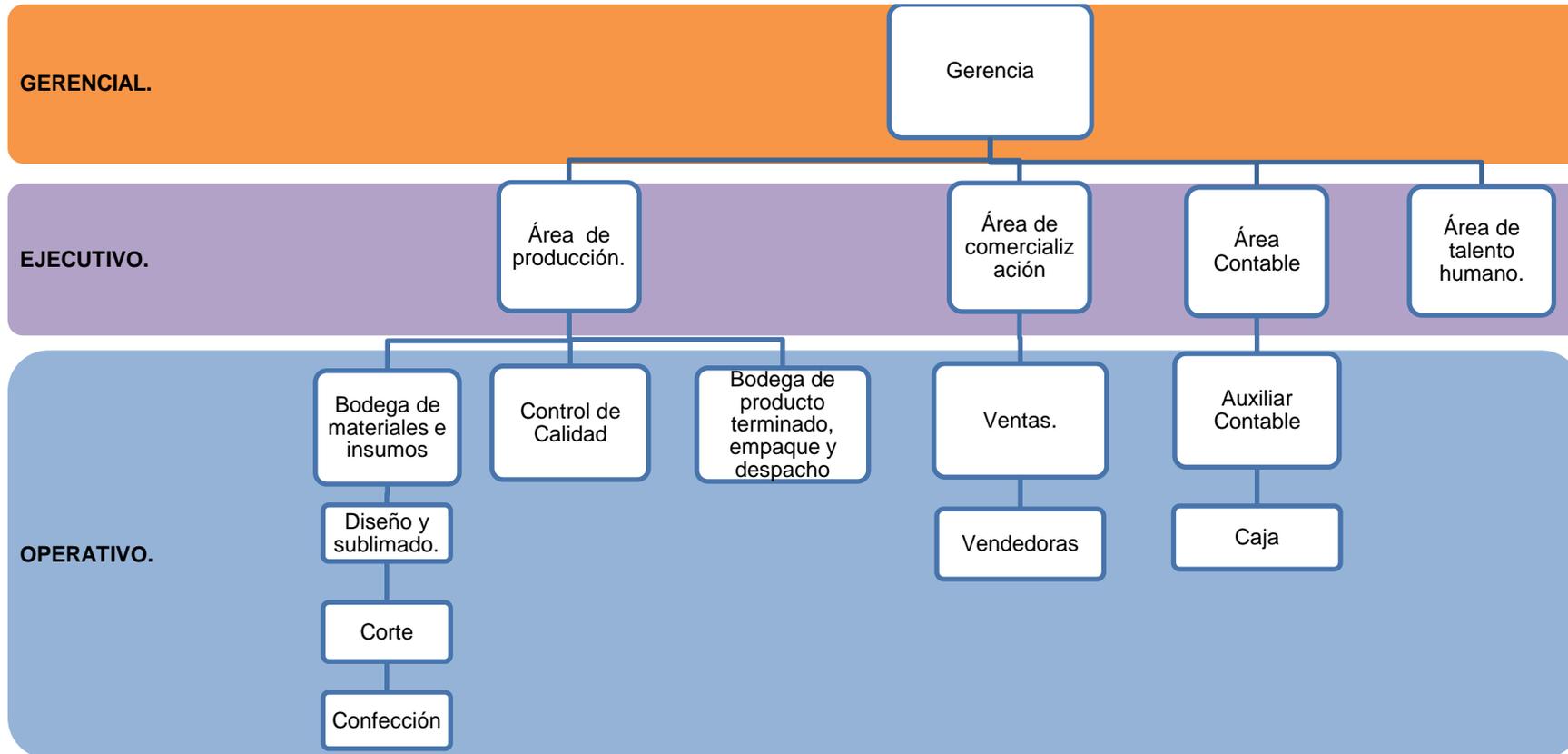
- Se realizará cada fin de mes reuniones de trabajo con los jefes de cada área administrativa para evaluar los avances y tomar acciones pertinentes.
- Se entregara cada fin de mes estados financieros actualizados a la gerencia para la toma de decisiones eficaz.
- Garantizar a nuestros clientes productos textiles de calidad y diseños únicos.
- Fomentar un emprendimiento socio-económico mediante la generación de empleo digno en el Cantón, brindándoles estabilidad laboral e instalaciones físicas adecuadas de la fábrica, que garanticen un buen ambiente laboral y el cuidado del medio ambiente y para evitar desconformidades realizar un control minucioso de todo el proceso productivo que permita utilizar los materiales, insumos y mano de obra de la manera más eficiente y eficaz.

3.4.6. Estructura organizacional

ORGÁNICO ESTRUCTURAL CONFECCIONES CECY.

Gráfico 31

Orgánico estructural Confecciones Cecy



Fuente: Investigación Confecciones Cecy.

Elaborado por: La investigadora

### 3.5. Direccionamiento estratégico

#### 3.5.1. Análisis de la competencia

Con la finalidad de conocer el nivel alcanzado por la competencia en relación a Confecciones Cecy, se determinó la elaboración de este instrumento importante para la toma de decisiones y la formulación de estrategias adecuadas y certeras para la empresa.

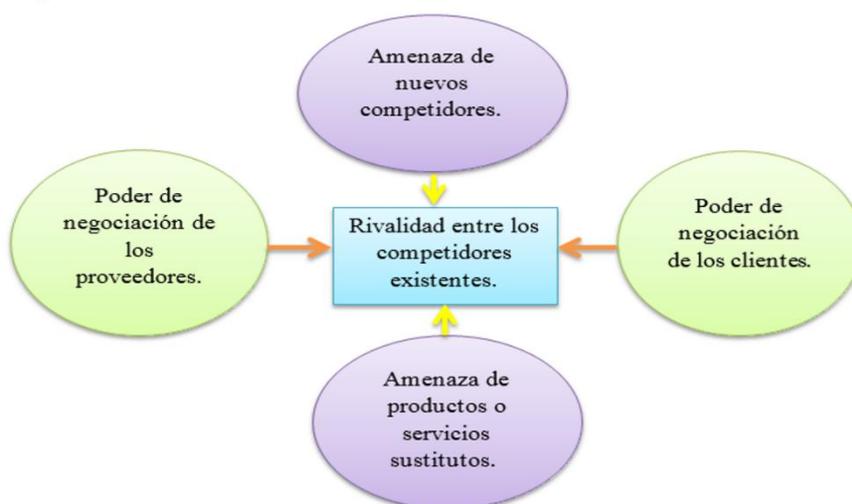
Este análisis está basado en 5 fuerzas:

Tres fuerzas de competencia horizontal: la amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes en la industria, y la rivalidad entre competidores y dos fuerzas de competencia vertical: el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

#### 3.5.2. Análisis de Porter

##### Gráfico 32

##### Diagrama de PORTER



**Fuente:** (Gerencia de Mercadeo , 2014)

**Elaborado por:** La investigadora.

A continuación se describe los factores más relevantes para la empresa en lo referente a este análisis:

**a) Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La empresa Textil Confecciones Cecy, se ve amenazada por el ingreso de nuevas empresas de la misma rama ya que sus barreras de entrada son fáciles de cumplir puesto que el cantón es eminentemente textil y sus ideologías se mantienen de familia en familia.

En los últimos años han ingresado nuevos competidores al mercado como son Protexil en el caso de prendas de vestir para damas; Ternuritas y Bebecitos prendas de vestir para bebés e infantil y otros, los cuales son fuertes y acaparan el mercado local. Para contrarrestar este fenómeno Confecciones Cecy, puede defenderse trabajando en políticas de precios, publicidad, moda, diseños exclusivos y diferenciados, es decir buscar una estrategia competitiva adecuada.

**b) La rivalidad entre los competidores**

Confecciones Cecy, al ser una microempresa se ve más vulnerable ante empresas grandes que se dedican a la misma actividad puesto que este grupo de competidores están muy bien posicionados en el mercado, su trayectoria permite que tengan elevados costos fijos y logran reducir los de precios de venta, diversifican sus productos constantemente, sobre todo sus campañas de publicidad son agresivas y sus promociones continuas.

Por lo tanto Confecciones Cecy, debe ganar cuota de mercado mediante la fabricación de productos innovadores, estar a la vanguardia de la moda actual, ser más organizados internamente tratando de evitar costos innecesarios que provoquen incrementos en los precios de venta y sobre todo diseñar una imagen corporativa que permita el reconocimiento de la empresa por parte de los clientes.

Las principales empresas rivales existentes en la actualidad para Confecciones Cecy son:

**Tabla 44*****Empresas rivales de Confecciones Cecy***

<b>Bebes</b>	<b>Junior</b>	<b>Damas</b>
* <b>Bebelandia</b>	* Sante	* Karman
* <b>Ternuritas</b>	* Conga	* Carlex
	* Conffel	

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

### **c) Poder de negociación de los proveedores**

Confecciones Cecy, mantiene en algunos casos una negociación de ganar y ganar tanto la empresa como el proveedor en insumos y materia prima selecta porque en el mercado existen diferentes proveedores, pero en algunos casos de materia prima se complica debido a que estos son únicos y claves para el negocio y no tienen sustitutos por lo que los proveedores imponen sus precios.

Para contrarrestar esta fuerza la empresa debe tener identificado de mejor manera a los proveedores que garanticen el stock necesario de materia prima e insumos evitando tiempo ocioso en los trabajadores debido a la inexistencia de materia prima y diseñar sus prendas de vestir previa información de proveedores. Los principales proveedores locales con los que cuenta Confecciones Cecy para la producción de sus productos son: Jersey, Indutexma y Nortextil.

### **d) Poder de negociación de los compradores**

Los clientes son la razón de ser de la empresa; estos exigen a Confecciones Cecy un producto de calidad, exclusivo, buena atención al cliente y bajos precios, pero es difícil ya que en el Cantón existen muchas empresas que ofertan productos similares y a bajos costos, la empresa debe usar estrategias para atraer más clientes o buscar nuevos mercados mediante la generación de valor agregado en sus productos y conservar clientes fijos.

Los principales clientes de la empresa son los consumidores finales locales y nacionales.

**e) Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Para Confecciones Cecy, a pesar de que le resulta algo complicado debe diversificar sus productos para satisfacer las demandas de los clientes y acaparar más mercado, pero sin perder la calidad y exclusividad de sus prendas con el fin de no repercutir de forma negativa a los clientes, teniendo en cuenta que existen numerosos productos textiles sustitutos dentro de la gama de productos que oferta la empresa por lo que se convierte en un mercado poco atractivo y no permite manejar bien los precios.

En el negocio textil los productos sustitutos están enmarcados en el tipo de prenda de vestir, la razón de ser de la empresa y sus líneas de producción con sus respectivas marcas y la cultura de la sociedad misma que son:

**Tabla 45**

***Amenaza de productos sustitutos de Confecciones Cecy***

<b>Línea de producción</b>	<b>Producto sustituto</b>	<b>Empresa</b>
<b>Bebes</b>	Confección de prendas de vestir en base a lana y hechos a mano.	Bebelandia
<b>Junior</b>		Ternuritas Bebecitos
<b>Damas</b>	Ropa casual y formal.	La elegancia.

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

**3.5.3. Objetivos estratégicos**

1. Incrementar la eficiencia y eficacia de los trabajadores en los procesos productivos mediante la implementación un sistema de control interno hasta el segundo semestre del año 2016 en un 5%.
2. Incrementar la cuota de mercado hasta diciembre del 2019, en un 10%.

3. Reiniciar la modalidad de las ventas por catálogo de todas las líneas de producción mediante el diseño de una nueva imagen corporativa y las redes sociales hasta diciembre del 2017.
4. Fomentar la capacitación profesional de obreros, técnicos y personal administrativo hasta el primer semestre del año 2016.
5. Mejorar la productividad y competitividad de la empresa en un 10% hasta diciembre de 2019.

#### 3.5.4. Ejes estratégicos

Para alcanzar dichas acciones es pertinente establecer una orientación que permita que cada actividad de Confecciones Cecy, estén debidamente correlacionadas, mismos que logren mayor efectividad de los propósitos planeados y un óptimo desempeño en el marco de competitividad y productividad que mediante la optimización de tiempos, recursos físicos, técnicos y financieros permita la obtención de resultados favorables antes, durante y después de su ejecución del plan, es por ello que es indispensable que la empresa establezca ejes estratégicos para su ejecución. Estas son:

#### Gráfico 33

##### *Ejes Estratégicos de Confecciones Cecy*



**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

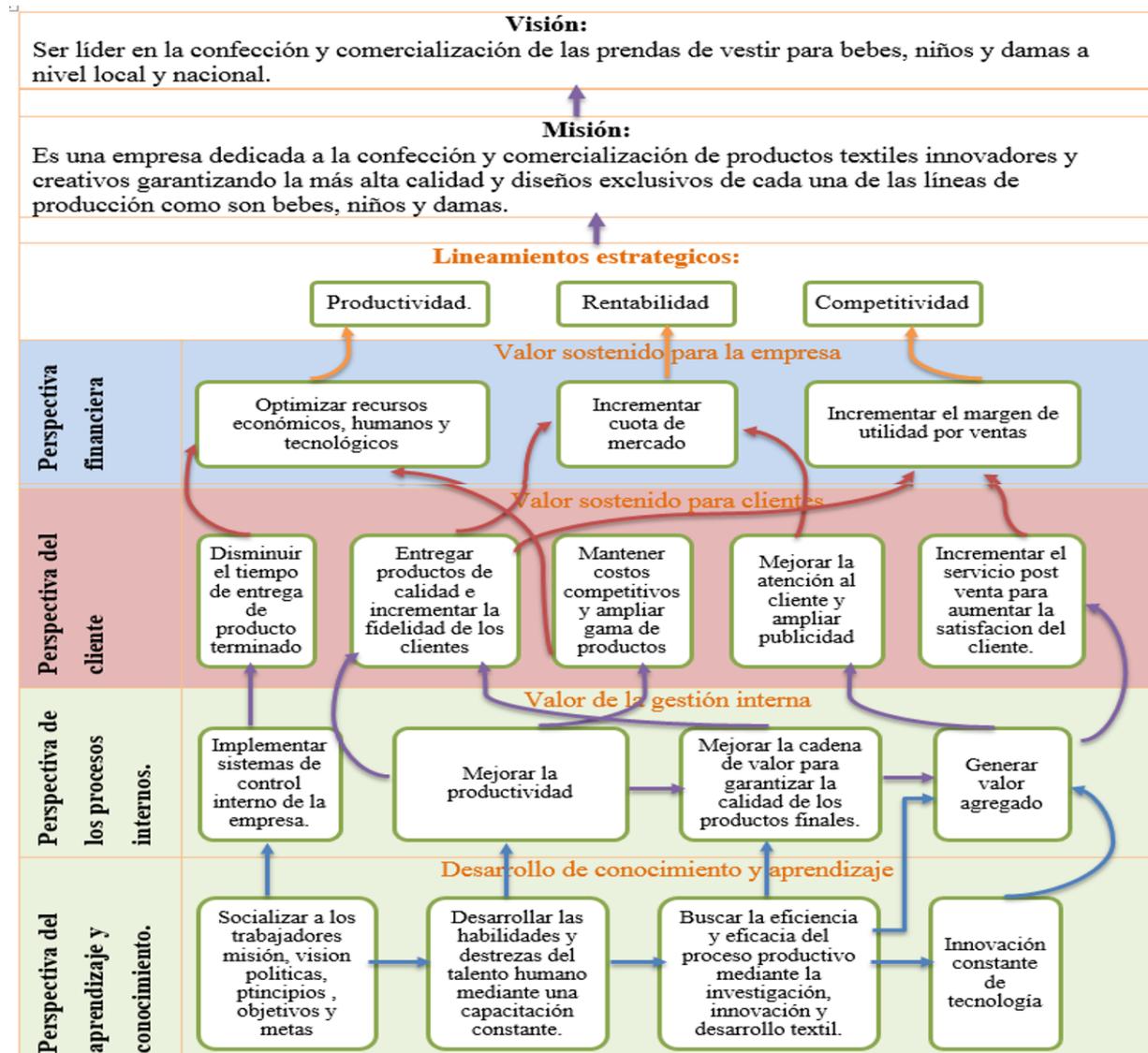
### 3.6. Gestión empresarial

#### 3.6.1. Mapa estratégico

A continuación se describe un mapa estratégico desde el punto de vista de un Balanced Scorecard, donde esquemáticamente se pueda visualizar los caminos que se deben tomar en cuenta para alcanzar a cumplir los lineamientos u objetivos planteados por la empresa y permita gestionar de mejor manera las metas mediante indicadores.

#### Ilustración 11

##### Mapa Estratégico



Fuente: Investigación Confecciones Cecy.  
Elaborado por: La investigadora

### **3.6.2. Lineamientos estratégicos**

Se ha visto la necesidad de identificar de forma más detallada, clara, objetiva y de fácil interpretación los lineamientos que va a conseguir la empresa a un largo, mediano y corta plazo que permita controlar y evaluar periódicamente los indicadores de acuerdo al nivel alcanzado en el proceso de ejecución y den respuesta acertada ante cualquier falencia durante todo el desarrollo.

Por consiguiente para que Confecciones Cecy, logre concretar el cumplimiento de la misión y visión propuestos descritos en el mapa estratégico planteado, es indispensable plantear objetivos y acciones estratégicas puntuales, con el fin de cumplir de forma eficiente todo lo planificado del plan, con el propósito claro de ganar cuota de mercado mediante la generación de valor agregado y ventajas competitivas, obteniendo así mayores indicadores de rentabilidad.

### **3.6.3. Objetivo estratégico 1:**

**1. Incrementar la eficiencia y eficacia de los trabajadores en los procesos productivos mediante la implementación un sistema de control interno hasta el segundo semestre del año 2016.**

#### **1.1. Acciones estratégicas**

1.1.1. Identificar las falencias de cada área de trabajo conjuntamente con el personal hasta fin del mes de agosto de 2015.

1.1.2. Establecer reglamentos internos, normativas y políticas de gestión del talento humano hasta la primera semana del mes de noviembre del año 2015.

- 1.1.3. Diseñar un programa para la evaluación de desempeño del talento hasta el primer semestre del año 2016.
- 1.1.4. Diseñar un manual de seguridad y salud ocupacional hasta diciembre del año 2016.
- 1.1.5. Implementar un sistema de retroalimentación y asesoría para todo el personal hasta el segundo semestre del año 2016.

## **1.2. Logro esperado**

- 1.2.1. Informe documentado de cada departamento.
- 1.2.2. Reglamento interno y Código de ética.
- 1.2.3. Políticas institucionales.
- 1.2.4. Programa de gestión de talento humano.
- 1.2.5. Manual de seguridad y salud ocupacional.
- 1.2.6. Sistema de retroalimentación

## **1.3. Responsables**

- 1.3.1. Gerente
- 1.3.2. Jefes de cara área de producción.
- 1.3.3. Personal operativo.

## **1.4. Financiamiento**

Presupuesto Confecciones Cecy

### **3.6.4. Objetivo estratégico 2:**

#### **2. Incrementar la cuota de mercado hasta diciembre del 2019 en un 10%.**

##### **2.1. Acciones estratégicas**

- 2.1.1.** Identificar la aceptabilidad de nuestras prendas de vestir en el mercado meta mediante el levantamiento de encuestas, hasta diciembre del 2015.
- 2.1.2.** Implementar un plan de capacitación a todo el personal en calidad, mantenimiento de maquinarias, diseño y moda, técnicas de negociación, atención al cliente y el servicio de postventa al personal de ventas hasta enero de 2017.
- 2.1.3.** Desarrollar un plan de publicidad y promoción en los medios de comunicación, redes sociales y mediante la utilización de trípticos, vallas publicitarias ubicadas en lugares estratégicos dentro y fuera de la ciudad hasta el primer semestre del año 2016.
- 2.1.4.** Elaborar una orden de producción para el diseño esferos, gorras, camisetas, con fines publicitarios hasta marzo de 2016.
- 2.1.5.** Reestructurar los procesos productivos y la cadena de valor mediante la elaboración de un manual de calidad y un manual de usuario para la empresa hasta diciembre de 2019.
- 2.1.6.** Ampliar la gama de productos textiles mediante el lanzamiento al mercado de productos innovadores con valor agregado y diseños exclusivos de la empresa hasta enero 2019.

**2.1.7.** Identificar y determinar lugares estratégicos para la apertura de nuevos y representativos locales comerciales en la provincia de Imbabura hasta diciembre del 2017.

**2.1.8.** Implementar el servicio de atención a clientes de post venta implementando el buzón de quejas e inquietudes tanto en la fábrica como en los locales comerciales existentes con la finalidad de conocer sus oportunidades de mejora hasta diciembre del año 2018.

## **2.2. Logro esperado**

**2.2.1.** Informe de resultados de la encuesta.

**2.2.2.** Planificación, cronograma de capacitación y programa de publicidad.

**2.2.3.** Artículos ubicados en bodega para inventariar y entregar a clientes potenciales.

**2.2.4.** Manual de calidad y la Calificación de ISO 9000.

**2.2.5.** Plan de apertura de sucursales.

**2.2.6.** Servicio de post venta.

**2.2.7.** Buzón de quejas.

## **2.3. Responsables**

**2.3.1.** Gerente

**2.3.2.** Jefes de cara área de producción.

**2.3.3.** Personal operativo.

## **2.4. Financiamiento**

Presupuesto Confecciones Cecy.

### **3.6.5. Objetivo estratégico 3:**

**3. Reiniciar la modalidad de las ventas por catálogo de todas las líneas de producción mediante el diseño de una nueva imagen corporativa y las redes sociales hasta diciembre del 2017.**

#### **3.1. Acciones estratégicas**

3.1.1. Realizar un sondeo de mercado dirigido a clientes potenciales hasta el segundo semestre del año 2016.

3.1.2. Elaborar un plan de negocios con la finalidad de conocer la inversión total para su implementación y sus niveles de producción hasta febrero de 2017.

3.1.3. Diseñar y subir la nueva imagen corporativa de la empresa a una página web y redes sociales mediante la aceptación o contratación de empresa privadas y sociabilizar con el personal interno de la misma y los clientes externos hasta abril del año 2016.

3.1.4. Elaborar un catálogo para cada línea de producción atrayente y diferenciada donde se incluya los precios, stocks y una breve descripción de las características esenciales de cada prenda de vestir hasta noviembre del año del 2018.

3.1.5. Contratar personal apto para este tipo de trabajo hasta el segundo semestre del año 2018.

3.1.6. Realizar el lanzamiento y apertura de esta modalidad mediante la publicidad y promoción hasta el primer semestre del año 2019.

### **3.2. Logro esperado**

- 3.2.1. Información recabada para la toma de decisiones.
- 3.2.2. Plan de negocios.
- 3.2.3. Nueva imagen corporativa y nuevos catálogos para cada línea de producción.
- 3.2.4. Actualización de sitios web y redes sociales que mantiene la empresa.
- 3.2.5. Programa de publicidad.

### **3.3. Responsables**

- 3.3.1. Gerente
- 3.3.2. Jefes de cada área de producción.
- 3.3.3. Personal operativo.

### **3.4. Financiamiento**

Presupuesto Confecciones Cecy

### **3.6.6. Objetivo estratégico 4:**

**4. Fomentar la capacitación profesional de obreros, técnicos y personal administrativo hasta el primer semestre del año 2016.**

#### **4.1. Acciones estratégicas**

- 4.1.1. Realizar una planificación de capacitación conjuntamente con el personal de toda la empresa y mediante utilización de la técnica del focus group para priorizar las necesidades de cada área de trabajo, hasta el segundo semestre del año 2015.

- 4.1.2. Establecer alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la prestación de servicios de capacitación pública o privada, hasta el primer trimestre del año 2016.
- 4.1.3. Establecer un cronograma de capacitación por medio de departamentos a áreas de trabajo hasta el primer semestre del año 2016.
- 4.1.4. Fijar el presupuesto mediante el análisis de proformas de empresas dedicadas a la prestación del servicio de capacitación, hasta el primer semestre del año 2016.
- 4.1.5. Implementar un plan de incentivos y planes de carrera para el personal de la empresa hasta primer segundo semestre del año 2016.

#### **4.2. Logro esperado**

- 4.2.1. Plan, cronograma y presupuesto de capacitación.
- 4.2.2. Convenios suscritos.
- 4.2.3. Plan de motivación e incentivos.

#### **4.3. Responsables**

- 4.3.1. Gerente
- 4.3.2. Jefes de cara área de producción.
- 4.3.3. Personal operativo.

#### **4.4. Financiamiento**

- Presupuesto Confecciones Cecy

### **3.6.7. Objetivo estratégico 5:**

**5. Mejorar la productividad y competitividad de la empresa hasta diciembre de 2019, en un 10%.**

#### **5.1. Acciones estratégicas**

5.1.1. Elaborar un manual de funciones y flujogramas de procesos hasta diciembre del año 2015.

5.1.2. Establecer un sistema de indicadores de productividad y competitividad para toda la empresa hasta primer trimestre del año 2017.

5.1.3. Incorporar el mejoramiento de la productividad y competitividad con términos de referencia hasta segundo semestre del año 2018.

5.1.4. Establecer cursos sobre productividad y competitividad a todos los jefes de las áreas administrativas, operativas y técnicas de la empresa hasta diciembre del año 2016.

5.1.5. Dar seguimiento continuo a los que se han beneficiado de la capacitación que se ha brindado mediante la implementación de un sistema de control evaluación de desempeño hasta el primer semestre del año 2019.

#### **5.2. Logro esperado**

5.2.1. Manual de funciones

5.2.2. Flujogramas de procesos.

5.2.3. Implementar auditorías internas

5.2.4. Reingeniería de procesos.

5.2.5. Planificación de cursos de capacitación

5.2.6. Indicadores para la evaluación de desempeño

### **5.3. Responsables**

5.3.1. Gerente

5.3.2. Jefes de cara área de producción.

5.3.3. Personal operativo.

### **5.4. Financiamiento**

Presupuesto Confecciones Cecy

### 3.7. Implementación del plan de acción

#### 3.7.1. Plan operativo anual (P.O.A).

El plan operativo anual detalla cada programa, proyecto y actividad que se va a llevar a cabo para el cumplimiento de las metas y consecuentemente para dar cumplimiento a la misión y visión que persigue la empresa. Por lo cual se ha tomado como referencia el P.O.A, para el primer año de ejecución mismo que se puntualiza a continuación.

**Tabla 46**

*Plan operativo anual (POA)*

ACCIONES ESTRATÉGICAS	ACTIVIDADES	LOGRO ESPERADO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
<b>Identificar las falencias de cada área de trabajo conjuntamente con el personal hasta fin del mes de agosto de 2015.</b>	Elaborar una planificación de trabajo. Realizar grupos de trabajo donde incluyan a todos.	Informe documentado y presentado a Gerencia, para que tome decisiones.	Todo el personal. Jefe de personal Gerente	\$ 800.00
<b>Establecer reglamentos internos, normativas y políticas de gestión del talento humano hasta la primera semana del mes de noviembre del año 2015.</b>	Elaborar conjuntamente con el personal las políticas, código de ética y reglamentos internos a fin de que todos tengan conocimiento de la existencia y eviten sanciones.	Código de ética Reglamento interno. Políticas para las diferentes áreas de trabajo.	Jefe de personal Todo el personal. Gerente	\$ 600.00
<b>Identificar la aceptabilidad de nuestras prendas de vestir en el mercado meta mediante el levantamiento de encuestas, hasta diciembre del 2015.</b>	Realizar un diagnóstico situacional de la empresa a nivel macro y micro entorno en la cual se desarrolla la empresa.	Datos obtenidos de los clientes para poder analizar e interpretar los resultados.	Jefa de ventas Gerente.	\$ 900,00

<b>Realizar una planificación de capacitación conjuntamente con el personal de toda la empresa y mediante utilización de la técnica del focus group para priorizar las necesidades de cada área de trabajo, hasta el segundo semestre del año 2015.</b>	Realizar reuniones de trabajo debidamente planificados. Cada área de trabajo se reúne y pone las inquietudes y sugerencias con la finalidad de ser más productivos y los posibles temas de capacitación. Mediante un análisis se parte con la de mayor importancia.	Documento firmado por Jefe de personal Gerente. cada representante de cada área con sus respectivos acuerdos.		\$ 1.000,00
<b>Elaborar u manual de funciones y flujogramas de procesos hasta la segundo semestre del año 2015.</b>	Planificar reuniones de trabajo con el jefe de personal. Identificar el número de puestos existentes en la empresa. Revisar las carpetas de cada uno de los trabajadores y su respectivo contrato. Definir perfiles de acuerdo al puesto. Actualizar las carpetas de los trabajadores como política de la empresa. Analizar las áreas de producción que encuentran dificultad de comprensión. Con ayuda del jefe de producción poder definir de mejor manera los procesos mediante mapas y flujogramas de procesos.	Manual de funciones Flujogramas de los procesos de las áreas de trabajo que presentan mayor dificultad de comprensión.	Jefe d producción Jefe de personal gerente	\$ 900,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO PARA EL PRIMER AÑO</b>				\$ 4.200,00

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

### 3.7.2. Manual de funciones

**Tabla 47**

*Descripción del puesto de Gerente General*

 <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; display: inline-block; text-align: center;"> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p>Empresa Textil Confecciones Cecy</p> </div>	
Nombre del puesto	Gerente General
Dependencias	Área Gerencial
Número de cargos	1
Reporta a (nombre del cargo)	No aplica
Supervisa a	Área de producción Área de talento humano Área contable Área de ventas
<b>Descripción del Puesto</b>	
<p>Implementar los procesos de planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que se desarrollen en la empresa, mismas que estén encaminadas al cumplimiento de metas y objetivos institucionales de Confecciones Cecy relacionados con todo el proceso productivo. Así como también es el gestor para el cumplimiento de reglamentos internos para el crecimiento organizacional y tomar decisiones para conseguir ventaja competitiva en el mercado conjuntamente con el talento humano, con proyectos innovadores, encaminados a la eficiencia y eficacia de la utilización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.</p>	
<b>Funciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar los niveles jerárquicos, cargos y funciones que desempeñan los responsables de área, así como del personal en general.</li> <li>2. Mantener una buena línea de comunicación con sus colaboradores.</li> <li>3. Planificar planes y proyectos de la empresa a corto y largo plazo y desarrollar estrategias generales para alcanzarlos.</li> <li>4. Realizar seguimiento de las actividades diarias del proceso para la toma de acciones correctivas.</li> <li>5. Dar retroalimentación en el caso de ser necesario al talento humano los aspectos más relevantes.</li> <li>6. Suscribir contratos del nuevo personal, proveedores y clientes.</li> <li>7. Emitir órdenes de producción nuevos acorde con las descripciones de las prendas de vestir.</li> <li>8. Cumplir y hacer cumplir los reglamentos internos y normativa vigente establecidos en la empresa.</li> </ol>	

<p>9. Tomar decisiones de manera oportuna previa al análisis de resultados.</p> <p>10. Delegar en sus inmediatos colaboradores parte de las funciones que le sean propias.</p> <p>11. Establecer programas de capacitación previa al diagnóstico realizado internamente a los trabajadores de acuerdo a las necesidades existentes.</p> <p>12. Determinar multas y sanciones al personal de acuerdo a las políticas de la empresa y normas vigentes.</p> <p>13. Realizar conjuntamente con los jefes de área el presupuesto de la empresa.</p> <p>14. Estar empapado de las modificaciones legales y normativas vigentes en el país.</p>	
<b>Perfil</b>	
<p>Profesional:</p> <p>Título de tercer nivel como:</p> <p>Ingeniero/a en administración de empresas o carreras afines.</p>	
<b>Competencias</b>	
<p>1. Experiencia mínimo de 3 años en puestos similares.</p> <p>2. Ser visionario, creativo, innovador, orientador y líder.</p> <p>3. Disponibilidad de tiempo completo para el trabajo.</p> <p>4. Responsabilidad y actitud positiva.</p> <p>5. Tener buena relaciones personales con los trabajadores en general.</p> <p>6. Tener buena iniciativa para los procesos de planeación, organización, dirección y control.</p> <p>7. Haber trabajado en el sector de las confecciones y tener buenas prácticas de manufactura.</p> <p>8. Capacidad para trabajar en equipo.</p> <p>9. Tener ética profesional y ser abierto al cambio.</p> <p>10. Confiable.</p> <p>11. Buen comunicador y negociador.</p> <p>12. Tomador de decisiones con criterio profesional para establecer estrategias para el desarrollo de la empresa.</p>	
<b>Relación Funcional</b>	
Depende de:	No aplica.
Coordina con:	<p>Área de producción</p> <p>Área de talento humano</p> <p>Área contable y comercialización</p>
Revisado por:	

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

Tabla 48

*Descripción del puesto de Jefe de personal*

 <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; display: inline-block; text-align: center;"> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p>Empresa Textil Confecciones Cecy</p> </div>	
Nombre del puesto	Jefe de personal
Dependencias	Área Ejecutiva
Número de cargos	1
Reporta a (nombre del cargo)	Gerente general.
Supervisa a	Operarios de producción
<b>Descripción del Puesto</b>	
<p>Ejecutar las tareas de planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de reclutamiento, selección e inducción, evaluación, capacitación y motivación del personal ya que diseñara, gestionara, coordinara y supervisara la implementación y la aplicabilidad de políticas, procedimientos y normas legales establecidas por la empresa en materia de recursos humanos, realizar programas y proyectos en beneficio de personal a su cargo que permita conseguir la optimización, la profesionalización y el número adecuado recurso humano de acuerdo a los objetivos fijados por la empresa en coordinación con el Gerente General y promover el clima laboral óptimo.</p>	
<b>Funciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar la creación de nuevos puestos de trabajo en coordinación con el Gerente General</li> <li>2. Responsable del reclutamiento, selección, inducción y de la desvinculación del personal.</li> <li>3. Garantizar el ingreso del personal idóneo y competente de acuerdo con los requerimientos de la empresa.</li> <li>4. Realizar la evaluación del desempeño del talento humano y preparar un informe sobre las observaciones realizadas.</li> <li>5. Difundir la cultura, valores y los principios estratégicos de la empresa.</li> <li>6. Elaboración de reportes mensuales, trimestrales y anuales según corresponda.</li> <li>7. Velar por la seguridad industrial de los trabajadores brindándoles espacios adecuados de trabajo.</li> <li>8. Actualizar nómina de personal, perfiles de puestos y las descripciones de cargo.</li> <li>9. Administrar memos, recibir y gestionar quejas, reclamos, consultas, mediaciones, entre otros.</li> <li>10. Planificar programas de capacitación para el personal nuevo y los ya existentes según la necesidad.</li> </ol>	
<b>Perfil:</b>	
Profesional: Título de tercer nivel en la carrera de:	

Psicología. Ing. Comercial Ing. Industrial. Post grado en Recursos Humanos.	
<b>Competencias</b>	
1. Tener experiencia de 2 años en el área de RRHH u ocupando posiciones como Especialista en Recursos Humanos en empresas de producción. 2. Tener conocimiento en Desarrollo, Planes de capacitación, Clima y Selección de talento humano. 3. Ser cauche 4. Capacidad para trabajar en equipo. 5. Conocimiento de la Legislación laboral vigente. 6. Conocimientos en Planeamiento estratégico de RRHH, gestión de indicadores, comportamiento organizacional, remuneraciones y compensaciones.	
<b>Relación Funcional</b>	
Depende de:	Gerente general
Coordina con:	Operarios de producción. Gerente general. Área Contable.
Revisado por:	

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

**Tabla 49**

***Descripción del puesto de Jefe de producción***

 <div style="border: 2px solid orange; padding: 10px; display: inline-block; text-align: center;"> <p style="color: green; margin: 0;"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p style="margin: 0;">Empresa Textil Confecciones Cecy</p> </div>	
Nombre del puesto	Jefe de producción.
Dependencias	Área Ejecutiva
Número de cargos	1
Reporta a (nombre del cargo)	Gerente general. Área de producción. Área contable.
Supervisa a	Control de calidad. Área de talento humano. Bodeguero.

Adquisiciones.
<b>Descripción del Puesto:</b>
Promover e impulsar el desarrollo productivo mediante el diseño, elaboración y ejecución de programas y proyectos encaminados a obtener mejores resultados en los procesos mediante la dotación oportuna de materiales e insumos al talento humano así como también proporcionar asistencia técnica y operativa de las áreas a fin de garantizar el debido cumplimiento de las estrategias, programas de trabajo, objetivos y metas encaminados al cumplimiento de la misión y visión de la empresa a fin de optimizar costos innecesarios y tiempo ocioso que conlleva a una mejora en la producción de la cadena de valor, para abastecer el mercado local y nacional con productos textiles de la más alta calidad.
<b>Funciones:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un plan de trabajo del departamento de producción.</li> <li>2. Brindar asesoría técnica y operativa de las áreas de producción.</li> <li>3. Está en la capacidad de delegar funciones al personal de su dependencia.</li> <li>4. Llevar un registro de tiempos establecidos y nuevos de la producción de las prendas.</li> <li>5. Controlar los materiales e insumos utilizados en el proceso productivo y el movimiento de la bodega tanto de materiales primas e insumos y de productos terminados.</li> <li>6. Para el requerimiento de materia prima informar a la contadora y especificar las características y volúmenes necesarios para solicitar a los proveedores.</li> <li>7. Conjuntamente con la contadora y bodeguero recibir los materiales e insumos adquiridos y verificar si concuerdan con las especificaciones solicitadas.</li> <li>8. En el caso de existir anomalías en los productos adquiridos se notificara a los proveedores con los causales de la mercadería defectuosa y se procederá a su respectiva devolución.</li> <li>9. Mantener actualizado las hojas de registro de producción.</li> <li>10. Sera el encargado de controlar la calidad en todos los procesos productivos y dar el visto bueno.</li> <li>11. Dotarles de manera oportuna al talento humano de materiales e insumos necesarios para el desempeño de sus actividades y tareas.</li> <li>12. Llenar las hojas de rutas de producción y totalizar las prenda de vestir e ingresar a bodega los productos terminados.</li> <li>13. Despachar a almacén o a consumidores finales los productos textiles terminados.</li> </ol>
<b>Perfil:</b>
Profesional Ingeniero/a industrial. Diseño de modas. Ing. Comercial Carreras administrativas y contables.

<b>Competencias</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener experiencia y conocimientos en procesos productivos.</li> <li>2. Haber trabajado por lo menos 2 años en cargos similares.</li> <li>3. Manejar paquetes de office básico: Windows y Microsoft Office.</li> <li>4. Capacidad para trabajar en equipo y orientar a su equipo de trabajo.</li> <li>5. Saber administrar el tiempo de trabajo a las personas a su cargo.</li> <li>6. Ser creativo, innovador y dinámico.</li> <li>7. Tener buenas relaciones interpersonales.</li> <li>8. Mente positiva para guiar a los trabajadores al desempeño de su trabajo.</li> <li>9. Conocimiento de planeación estratégica operativa.</li> </ol>	
<b>Relación Funcional</b>	
Depende de:	Gerente General
Coordina con:	Área de producción. Gerente general. Área contable. Control de la calidad.
Revisado por:	

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

**Tabla 50**

**Descripción del puesto de Jefe de ventas**

 <div style="border: 2px solid orange; padding: 10px; display: inline-block; text-align: center;"> <p style="color: green; margin: 0;"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p style="margin: 0;">Empresa Textil Confecciones Cecy</p> </div>	
Nombre del puesto	Agente de ventas
Dependencias	Área Ejecutiva
Número de cargos	2
Reporta a (nombre del cargo)	Contador general
Supervisa a	Personal de almacenes.
<b>Descripción del Puesto:</b>	
<p>Efectuar las tareas de supervisión, asesoramiento y control al personal de ventas en conocimientos del benchmarking en actividades como la ubicación estratégica de los productos textiles en literas, de ofrecer un excelente servicio al cliente y lograr la fidelidad de los mismos mediante la respuesta inmediata a las inquietudes y efectuar negociaciones con clientes internos y externos y tomar</p>	

decisiones coherentes.	
<b>Funciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registrar las ventas en el sistema existente en la empresa.</li> <li>2. Dar una asesoría excelente al cliente con respecto a tallas, modelos característicos de las materias primas utilizados, descuentos y facilidades de pago.</li> <li>3. Coordinar políticas de descuento o promociones con el Gerente General para la ubicación en los locales comerciales.</li> <li>4. Concretar las ventas finales con clientes internos y externos.</li> <li>5. Realizar facturas de las ventas al por mayor y enviarlas con las mercaderías solicitadas.</li> <li>6. Ingresar al sistema los productos terminados con su respectiva codificación y las órdenes de producción.</li> <li>7. Llevar un control de los Boucher de los clientes de las ventas realizadas en los locales comerciales.</li> <li>8. Entregar de forma diaria los target de cheque por concepto de ventas con cheques o tarjetas de crédito.</li> </ol>	
<b>Perfil:</b>	
Profesión: Ing. Mercadotecnia Ingeniero/a en contabilidad superior y auditoria.(CPA). Ingeniero comercial.	
<b>Competencias</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia mínimo de 3 años en puestos similares.</li> <li>2. Conocimiento de técnicas de negociación.</li> <li>3. Brindar confianza y ser organizado.</li> <li>4. Capacidad de liderazgo.</li> <li>5. Tener conocimiento de benchmarking.</li> <li>6. Planear y administrar los presupuestos destinados para comercialización.</li> <li>7. Saber administrar su tiempo.</li> <li>8. Solucionador de problemas.</li> <li>9. Responsabilidad.</li> <li>10. Promover las ventas.</li> <li>11. Desarrollar estudios de mercado.</li> </ol>	
<b>Relación Funcional</b>	
Depende de:	Gerente General
Coordina con:	Gerente general. Área de producción.

	Auxiliar contable
Revisado por:	

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

## Tabla 51

### *Descripción del puesto de Contador general*

 <div style="border: 2px solid orange; padding: 10px; display: inline-block; text-align: center;"> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p>Empresa Textil Confecciones Cecy</p> </div>	
Nombre del puesto	Contador general.
Dependencias	Área Ejecutiva.
Número de cargos	1
Reporta a (nombre del cargo)	Gerente general.
Supervisa a	Auxiliar contable. Cajeras
<b>Descripción del Puesto:</b>	
<p>Elaborar y presentar presupuestos de manera que pueda administrar y controlar los recursos económicos de la empresa de manera eficiente y eficaz, con el propósito de estimar fondos necesarios para cualquier eventualidad y para los proyectos de inversión y de presentar estados financieros de manera oportuna y razonable de acuerdo con las normas contables y tributarias generalmente aceptadas y vigentes manteniendo los registros e información actualizada para la mejor toma de decisiones por parte del Gerente General en referente a aspectos económicos y financieros.</p>	
<b>Funciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir y hacer cumplir con la normativa contable y tributaria vigente en el país.</li> <li>2. Cumplir con todas las obligaciones contraídas por la empresa como: conciliación bancaria, roles de pagos, cierres de caja diario, pago de impuestos tributarios, cuotas de financiamiento y demás responsabilidades tributarias.</li> <li>3. Elaborar y presentar informes contables y financieros y la razonabilidad de las mismas.</li> <li>4. Realizar proyecciones o estimaciones contables de la empresa.</li> <li>5. En caso de las modificaciones en cuanto a leyes y normativas externas debe actualizarse es aspectos que interfiera en la empresa.</li> <li>6. Establecer un control interno que permita salvaguardar los activos fijos de la empresa. Así como también la confiabilidad de la información financiera interna.</li> <li>7. Analizar y establecer los costos de producción mediante la consolidación de los informes emitidos</li> </ol>	

por los jefes de área.	
8. Capacitar al personal a su cargo en cuanto a manejos adecuados del sistema que mantiene la empresa.	
<b>Perfil:</b>	
Profesión: Ingeniero/a en contabilidad superior y auditoría. (CPA).	
<b>Competencias</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia mínimo de 3 años en puestos similares.</li> <li>2. Conocimiento de las leyes, normativas contables y tributarias vigentes en el país.</li> <li>3. Tener capacidad de análisis, síntesis, cálculos y tomador de decisiones.</li> <li>4. Ser objetivo e independiente, con capacidad de juicio y criterio propio.</li> <li>5. Brindar confianza y ser organizado.</li> <li>6. Capacidad de liderazgo.</li> </ol>	
<b>Relación Funcional</b>	
Depende de:	Gerente general.
Coordina con:	Gerente general. Área de producción. Auxiliar contable Área de ventas
Revisado por:	

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

## Tabla 52

### *Descripción del puesto de Auxiliar contable*

 <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; display: inline-block; text-align: center;"> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p>Empresa Textil Confecciones Cecy</p> </div>	
Nombre del puesto	Auxiliar contable
Dependencias	Área Administrativa.
Número de cargos	1
Reporta a (nombre del cargo)	Contador general
Supervisa a	Cajeras.
<b>Descripción del Puesto:</b>	
Planificar y registrar las actividades contables de las áreas de la empresa de manera sistemática,	

profesional y ética evitando errores que puedan comprometer a la empresa a posibles multas, movimientos que deben estar supervisados previamente por la contadora general para un adecuado control de inventarios, compras y control de pagos.

**Funciones:**

1. Tener organizado todos los archivos de registros contables.
2. Realizar el reporte diario de transacciones contables y reportes diarios de los procesos y sus respectivas facturas.
3. Registrar en los auxiliares del sistema los ingresos y egresos para que se realice los respectivos registros contables.
4. Realizar reportes que su jefe inmediato lo requiera.
5. Llevar un control de los cheques de depósito por ventas y realizar la conciliación bancaria.
6. Realizar cierres de caja diario.

**Perfil:**

Profesión:

Ingeniero/a en contabilidad superior y auditoría. (CPA).

Ingeniero/a Comercial.

Ing. En Economía mención Finanzas.

**Competencias**

1. Experiencia mínimo de 2 años en puestos similares.
2. Conocimiento de las leyes, normativas contables y tributarias vigentes en el país.
3. Tener capacidad de análisis, síntesis, cálculos y tomador de decisiones.
4. Conocimiento en el manejo de paquetes de office.
5. Ser dinámico y confiable.
6. Tomador de decisiones y solución de problemas.

**Relación Funcional**

Depende de:	Jefe de personal Gerente general. Contadora general
Coordina con:	Contadora general Cajeras
Revisado por:	

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

Tabla 53

*Descripción del puesto de cajero*

 <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; display: inline-block; text-align: center;"> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p>Empresa Textil Confecciones Cecy</p> </div>	
Nombre del puesto	Cajeros
Dependencias	Área Operativa
Número de cargos	2
Reporta a (nombre del cargo)	Contador general Auxiliar Contable
Supervisa a	No Aplica
<b>Descripción del Puesto:</b>	
<p>Responsable de la recepción, manejo y custodio del dinero de los pagos provenientes de las transacciones diarias de ventas realizados por los clientes sean estos en efectivo o crédito como: cheques, tiquetes de tarjetas crédito/débito, etc.), y mantener actualizada los registros de cada operación y conciliar los fondos de forma diaria mediante depósitos en la cuenta de la empresa y entregar los cierres de caja a la contadora.</p>	
<b>Funciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acudir antes del inicio de sus actividades a reportarse a la empresa y solicitar las llaves y empaparse de alguna novedad.</li> <li>2. Abrir el punto de venta en los horarios establecidos.</li> <li>3. Verificar de forma diaria el fondo de caja que es de \$50usd.</li> <li>4. Dejar los cierres de caja del anterior día.</li> <li>5. Recibir valores en efectivo, crédito como tarjetas y cheques por concepto de ventas efectuadas en los locales comerciales tomando en cuenta las políticas internas de la empresa.</li> <li>6. Mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado.</li> <li>7. Empacar los artículos adquiridos por el cliente en bolsas de acuerdo al tamaño del artículo adquirido por el cliente. En caso especiales tener listo la mercadería y separados para luego ser entregados según corresponda.</li> <li>8. Solicitar suministros y materiales para su trabajo diario.</li> <li>9. Cerrar el punto de venta de acuerdo al horario establecido.</li> <li>10. Entregar a la auxiliar contable los cierres de caja diarios.</li> <li>11. Los pagos de los cliente por concepto de ventas clasificarlos y los que son a contado depositar en la cuenta de la empresa.</li> <li>12. Participar en la toma física de inventarios que realiza la empresa.</li> </ol>	

13. Dar respuesta oportuna a las inquietudes de los clientes.	
14. Colaborar en la adecuación del local comercial de acuerdo a las temporadas.	
15. Elaborar y entregar facturas a los clientes finales.	
<b>Perfil:</b>	
Profesión: Licenciatura en contabilidad o administración Bachiller en contabilidad y administración.	
<b>Competencias</b>	
1. Experiencia mínimo de 1 año en puestos similares.	
2. Sentido de colaboración.	
3. Buen manejo de sus relaciones interpersonales.	
4. Habilidad numérica, paciente y detallista	
5. Capacidad para trabajar en equipo	
6. Capacidad de concentración.	
<b>Relación Funcional</b>	
Depende de:	Contadora general
Coordina con:	Contadora general
Revisado por:	

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

**Tabla 54**

*Descripción del puesto de diseño y sublimado*

 <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; display: inline-block; text-align: center;"> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p>Empresa Textil Confecciones Cecy</p> </div>	
Nombre del puesto	Diseño y sublimado
Dependencias	Área operativa
Número de cargos	6
Reporta a (nombre del cargo)	Gerente general Jefe de producción
Supervisa a	Corte.
<b>Descripción del Puesto:</b>	
Planificar, diseñar y elaborar, productos textiles innovadores y creativos de acuerdo a la vanguardia de la moda, tendencias y necesidades de los clientes y generar de valor agregado mediante la utilización de tecnología avanzada y la capacidad de investigación y desarrollo.	

<b>Funciones:</b>	
1. Diseñar prendas de vestir para todas las líneas de producción existentes en la empresa. 2. Informar al jefe de producción las características y especificaciones de las prendas de vestir para su confección y la adquisición de materia prima. 3. Llenar la ficha técnica de muestras hasta lograr perfeccionarlas. 4. Elaborar los respectivos moldes de acuerdo a la orden de producción emitida. 5. Garantizar la calidad de materia prima e insumos requeridos para cada prenda de vestir en confección.	
<b>Perfil:</b>	
Profesión:	
Título de diseñador/a de modas y carreras afines.	
<b>Competencias</b>	
1. Experiencia mínimo de 2 años en diseño de modas. 2. Ser creativo e innovador. 3. Tener conocimiento en aspecto relacionado a materias primas, insumos y capacidad para combinar colores. 4. Brindar confianza y ser organizado. 5. Investigador y ser paciente.	
<b>Relación Funcional</b>	
Depende de:	Gerente general. Jefe de producción.
Coordina con:	Gerente general. Área de producción.
Revisado por:	

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

## Tabla 55

### *Descripción del puesto de corte*

	<div style="border: 2px solid orange; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p style="color: green; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>Empresa Textil Confecciones Cecy</p> </div>
Nombre del puesto	Corte
Dependencias	Área operativa
Número de cargos	

	5
Reporta a (nombre del cargo)	Jefe de producción
Supervisa a	No aplica.
<b>Descripción del Puesto:</b>	
Conservar los respectivos cortes de acuerdo a los moldes de las prendas de vestir previo a la asesoría técnica del jefe de producción para realizar su trabajo de manera más eficiente y eficaz con criterios de sostenibilidad y cuidado ambiental evitando al máximo desperdicios inadecuados de materia prima.	
<b>Funciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer todos los contenidos de la orden de producción.</li> <li>2. Verificar que la materia prima esté en condiciones óptimas para el respectivo corte.</li> <li>3. Notificar al jefe de producción sobre la calidad de la materia prima antes de proseguir al corte.</li> <li>4. Reducir al máximo el desperdicio de materia prima al momento del corte.</li> <li>5. Ser minucioso con los moldes entregados para garantizar exactitud de las medidas.</li> <li>6. Notificar a bodega del requerimiento de materia prima para su respectivo registro de inventarios de salida.</li> <li>7. Notificar al jefe de producción la cantidad de productos textiles cortados para su registro por tallas y modelos.</li> <li>8. Entregar a confección los recortes de cada molde.</li> </ol>	
<b>Perfil:</b>	
Profesión:	
Título de maestro en corte y confección.	
Bachiller	
<b>Competencias</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia mínimo de 1 años en corte y confección.</li> <li>2. Manejo adecuado de maquinarias y mantenimiento preventivos.</li> <li>3. Capacidad para trabajar en equipo.</li> </ol>	
<b>Relación Funcional</b>	
Depende de:	Jefe de personal Jefe de producción.
Coordina con:	Área de producción.
Revisado por:	

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

Tabla 56

*Descripción del puesto de operarios de confección*

 <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; display: inline-block; text-align: center;"> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p>Empresa Textil Confecciones Cecy</p> </div>	
Nombre del puesto	Operarios de confección
Dependencias	Área operativa
Número de cargos	20
Reporta a (nombre del cargo)	Jefe de producción. Jefe de personal
Supervisa a	No aplica
<b>Descripción del Puesto:</b>	
Realización de tareas de confección de prendas de vestir de acuerdo a las especificaciones de las órdenes de producción, con ayuda de maquinarias existentes en la empresa garantizando ante todo la calidad del producto textil terminado y mejorando los procesos mediante la optimización de tiempo con tecnología de punta y el manejo de maquinarias	
<b>Funciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regirse a las políticas internas de la empresa.</li> <li>2. Recibir y contabilizar las piezas de las prendas de vestir para el respectivo registro.</li> <li>3. Realizar tareas designadas por el jefe de producción cuando así lo requiera.</li> <li>4. Solicitar oportunamente los insumos o materiales necesarios en el proceso de confección.</li> <li>5. Realizar la limpieza permanente de la maquinaria y su lugar de trabajo.</li> <li>6. Entregar al jefe de producción materiales e insumos sobrantes del proceso.</li> </ol>	
<b>Perfil:</b>	
Profesión: Maestro/a en corte y confección.	
<b>Competencias</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia mínimo de 5 meses en corte y confección de todas las líneas de producción bebes, niños y damas.</li> <li>2. Capacidad de resolver problemas.</li> <li>3. Capacidad para trabajar en equipo</li> <li>4. Brindar confianza y ser organizado.</li> <li>5. Capacidad de liderazgo.</li> </ol>	
<b>Relación Funcional</b>	
Depende de:	Jefe de producción.

Coordina con:	Jefe de personal Área de producción.
Revisado por:	

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

**Tabla 57**

**Descripción del puesto de Jefe de Control de calidad**

 <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; display: inline-block; text-align: center;"> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p>Empresa Textil Confecciones Cecy</p> </div>	
Nombre del puesto	Control de Calidad
Dependencias	Área Administrativa
Número de cargos	1
Reporta a (nombre del cargo)	Jefe de producción Gerente general
Supervisa a	No aplica
<b>Descripción del Puesto:</b>	
<p>Vigilar y supervisar que los procesos, procedimientos y actividades del proceso productivo se desarrollen de una forma organizada y planificada de tal manera que garanticen el cumplimiento de los estándares y normas de calidad establecidos para evitar al máximo errores, dando solución oportuna y eficaz para entregar a los clientes productos textiles totalmente garantizados y confiables disminuyendo devoluciones siempre buscando la mejora continua.</p>	
<b>Funciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar las tareas de cada trabajador para llevar un control de sus actividades.</li> <li>2. Mediante los jefes de cada grupo de trabajo supervisar al resto de personal sus tareas.</li> <li>3. Dar el visto bueno de las prendas de vestir antes de ser empacados.</li> <li>4. Determinar si es el caso de los productos defectuosos o regresar al proceso anterior.</li> <li>5. Brindar asesoría al personal operativo sobre aspectos similares.</li> </ol>	
<b>Perfil:</b>	
<p>Profesión:</p> <p>Ingeniero/a industrial.</p> <p>Ing. Comercial.</p>	
<b>Competencias</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia mínimo de 2 años en calidad o puestos similares.</li> </ol>	

2. Conocimiento de paquetes informáticos como Excel, Word.	
3. Tener alto conocimiento de normas de calidad.	
4. Capacidad de elaborar manuales en beneficio de la empresa y búsqueda de la mejora continua.	
5. Capacidad para tomar decisiones.	
6. Abierto al dialogo.	
<b>Relación Funcional</b>	
Depende de:	Jefe de producción.
Coordina con:	Área de producción. Operarios de Producción.
Revisado por:	

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

**Tabla 58**

*Descripción del puesto de bodeguero*

 <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; display: inline-block; text-align: center;"> <p style="color: green; margin: 0;"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p style="margin: 0;">Empresa Textil Confecciones Cecy</p> </div>	
Nombre del puesto	Bodeguero
Dependencias	Área Administrativa
Número de cargos	1
Reporta a (nombre del cargo)	Jefe d producción
Supervisa a	No aplica
<b>Descripción del Puesto:</b>	
Controlar y vigilar las entradas y salidas de mercadería mediante la actualización del Kardex, recibir los materiales e insumos entregados por los proveedores, verificarlos si estos están de acuerdo a los requerimientos de la empresa, almacenarlos de forma que se garantice el resguardo de los bienes en condiciones óptimas de calidad y limpieza.	
<b>Funciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener actualizado los sistemas informáticos de los inventarios de materias primas e insumos.</li> <li>2. Abastecer a las áreas de diseño y confección materia prima e insumos de manera oportuna para la ejecución del proceso productivo de una manera más eficiente y eficaz.</li> <li>3. Llevar un control minucioso de Kardex sobre el stock de productos terminados para abastecer los almacenes y las entregas a los clientes en general.</li> <li>4. Recepción y almacenaje de materia prima e insumos.</li> <li>5. Custodiar y controlar las materias primas e insumos y productos terminados.</li> </ol>	

6. Participar de la toma física de inventarios.	
<b>Perfil:</b>	
Profesión: Ingeniero industrial Ingeniero comercial.	
<b>Competencias</b>	
1. Experiencia mínimo de 2 meses en puestos de almacenaje y bodega. 2. Conocimiento de paquetes informáticos 3. Ser organizado.	
<b>Relación Funcional</b>	
Depende de:	Jefe de Producción
Coordina con:	Área de producción. Área de comercialización
Revisado por:	

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

**Tabla 59**

**Descripción del puesto de personal de ventas**

 <div style="border: 1px solid orange; padding: 10px; display: inline-block; text-align: center;"> <p style="color: green; margin: 0;"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p style="margin: 0;">Empresa Textil Confecciones Cecy</p> </div>	
Nombre del puesto	Ventas
Dependencias	Área Operativa
Número de cargos	6
Reporta a (nombre del cargo)	Jefe d producción
Supervisa a	No aplica
<b>Descripción del Puesto:</b>	
Garantizar la fidelidad de los clientes mediante una atención oportuna, personalizada y amable propiciando un direccionamiento eficaz para dar respuesta oportuna a sus requerimientos.	
<b>Funciones:</b>	
1. Encargado de la limpieza diaria del local comercial en el cual desarrolla su trabajo. 2. Informar a la contadora sobre cualquier inconveniente producido en el local comercial. 3. Adecuar los locales comerciales de acuerdo a la temporada. 4. Mantener ordenados las literas de forma permanente.	

5. Guiar al cliente sobre las prendas que ellos requieran.	
6. Participar en la toma física de inventarios.	
<b>Perfil:</b>	
Profesión: Bachiller Ingeniero/a mercadotecnia.	
<b>Competencias</b>	
1. Experiencia mínimo en ventas.	
2. Conocimiento de paquetes informáticos	
3. Brindar confianza y ser organizado.	
4. Ser buen negociador.	
5. Amable, paciente y cortes.	
6. Capacidad para tomar decisiones.	
7. Ser dinámico y respetuoso.	
8. Demostrar seguridad.	
<b>Relación Funcional</b>	
Depende de:	Auxiliar Contable
Coordina con:	Área de comercialización
Revisado por:	

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

### 3.7.3. Flujogramas de los procesos internos de Confecciones Cecy.

**Tabla 60**

*Proceso de adquisición de materia prima.*

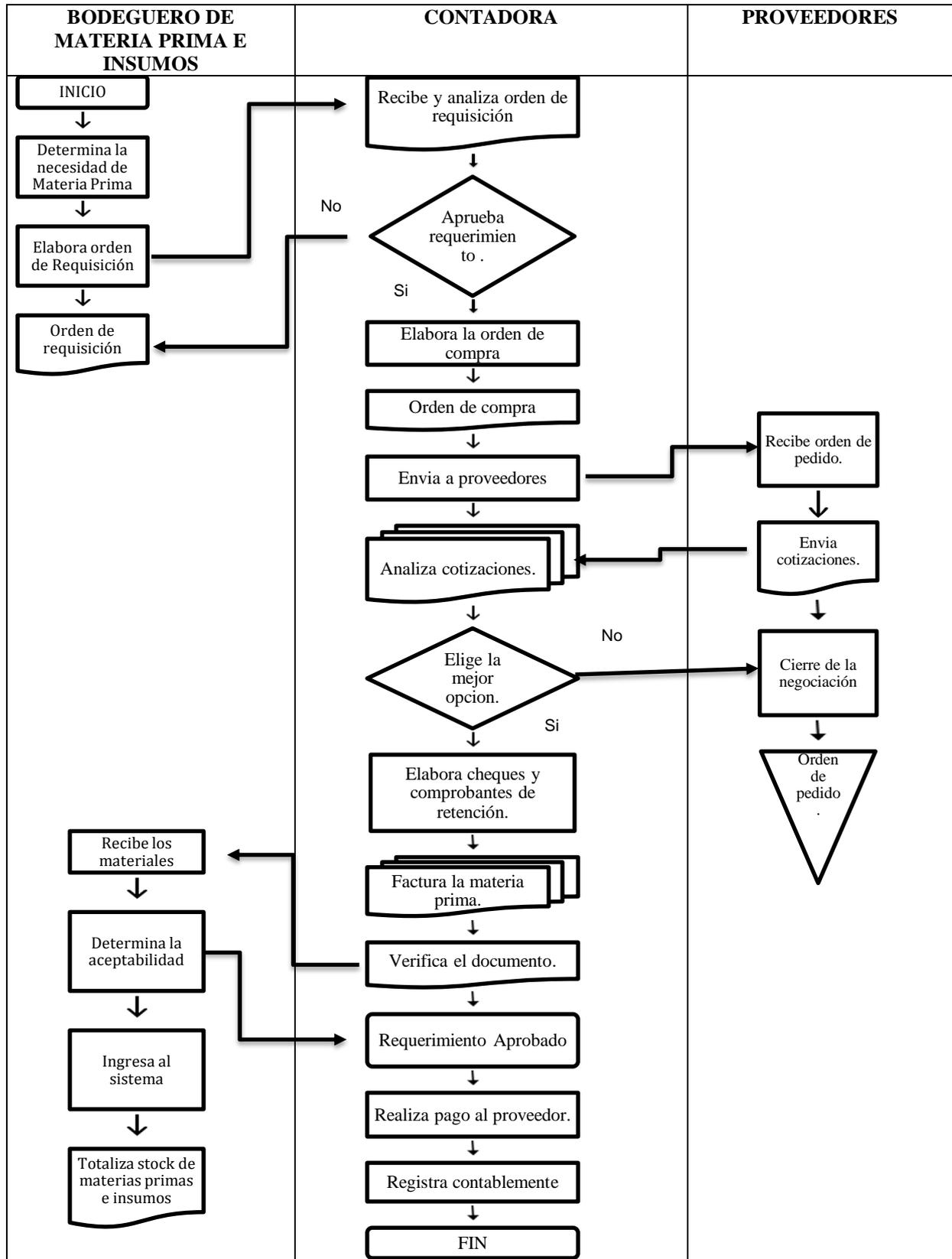
PROCESOS	TAREAS
<b>Paso 1:</b> <b>BODEGUERO DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determina la necesidad de materia prima</li> <li>2. Elabora orden de requisición.</li> <li>3. Envía a contabilidad para su autorización y su posterior adquisición.</li> <li>4. Cuando ya esté ejecutada la compra es el encargado junto con la auxiliar contable de verificar la calidad de la materia prima o insumos y si el caso lo amerita devolver al proveedor correspondiente</li> <li>5. Ordena y almacena en la bodega de la empresa y se encarga de actualizar el Kardex de materia prima e insumos y notifica al jefe de producción el stock.</li> </ol>
<b>Paso 2:</b> <b>CONTADORA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza las tareas de: recibir y analizar la orden de requisición emitida por el encargado de bodega.</li> <li>2. Procede a aprobar en el caso de dar una respuesta negativa se archiva la orden y si se da paso al siguiente proceso.</li> <li>3. En el caso de ser aprobada se encarga de elaborar la orden de compra para enviárselas a los proveedores conjuntamente con las telas requeridas para que remitan las cotizaciones pertinentes.</li> <li>4. Luego de analizar las cotizaciones elige al mejor proveedor dependiendo de la calidad, precio y descuentos e informa a auxiliar contable que proceda con la documentación pertinente.</li> <li>5. Realiza los respectivos cheques, comprobantes de retención y los comprobantes de venta autorizadas por las entidades de control pertinentes de materia prima e insumos.</li> <li>6. Luego de contar con las facturas pertinentes y verificar que el documento que este bien elaborado se procede al respectivo pago y notifica la llegada de la mercadería al bodeguero.</li> <li>7. Realiza el registro contablemente y dar por terminado la compra de materia prima o insumos.</li> </ol>
<b>Paso 4:</b> <b>PROVEEDORES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reciben muestras de tela o insumos requeridas.</li> <li>2. Envían las cotizaciones y se encargan de indicar cuales son las políticas de descuento, lugar y fecha de entrega y precios de cada uno.</li> <li>3. Si se concreta la compra envía la factura con los materiales solicitados.</li> </ol>

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

Gráfico 34

Flujograma del proceso de adquisición de materias primas e insumos

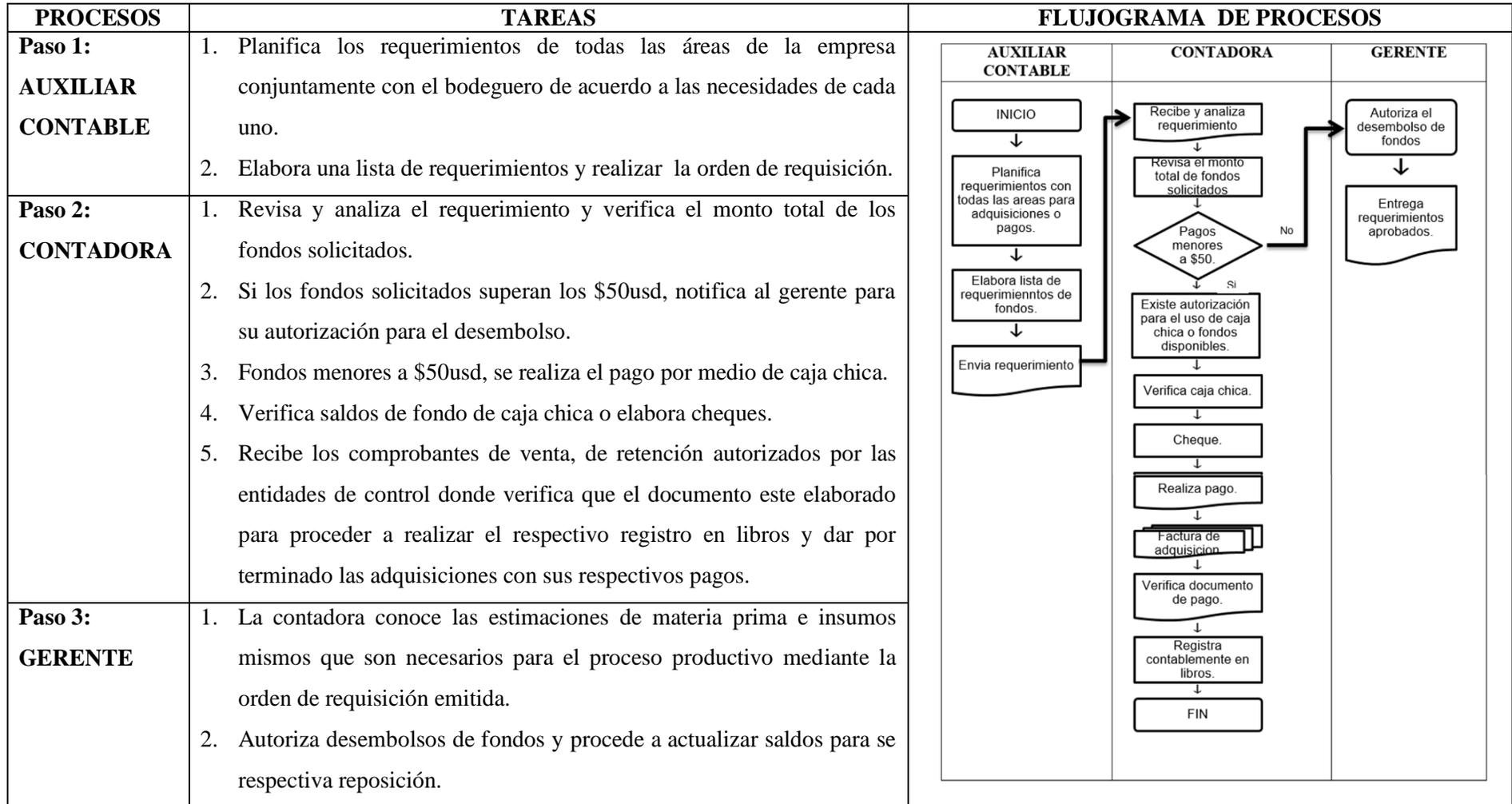


Fuente: Investigación Confecciones Cecy.

Elaborado por: La investigadora

**Ilustración 12**

**Proceso de adquisiciones con sus respectivos pagos**



**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

Tabla 61

*Proceso de recepción y entrega de pedidos de clientes al por mayor.*

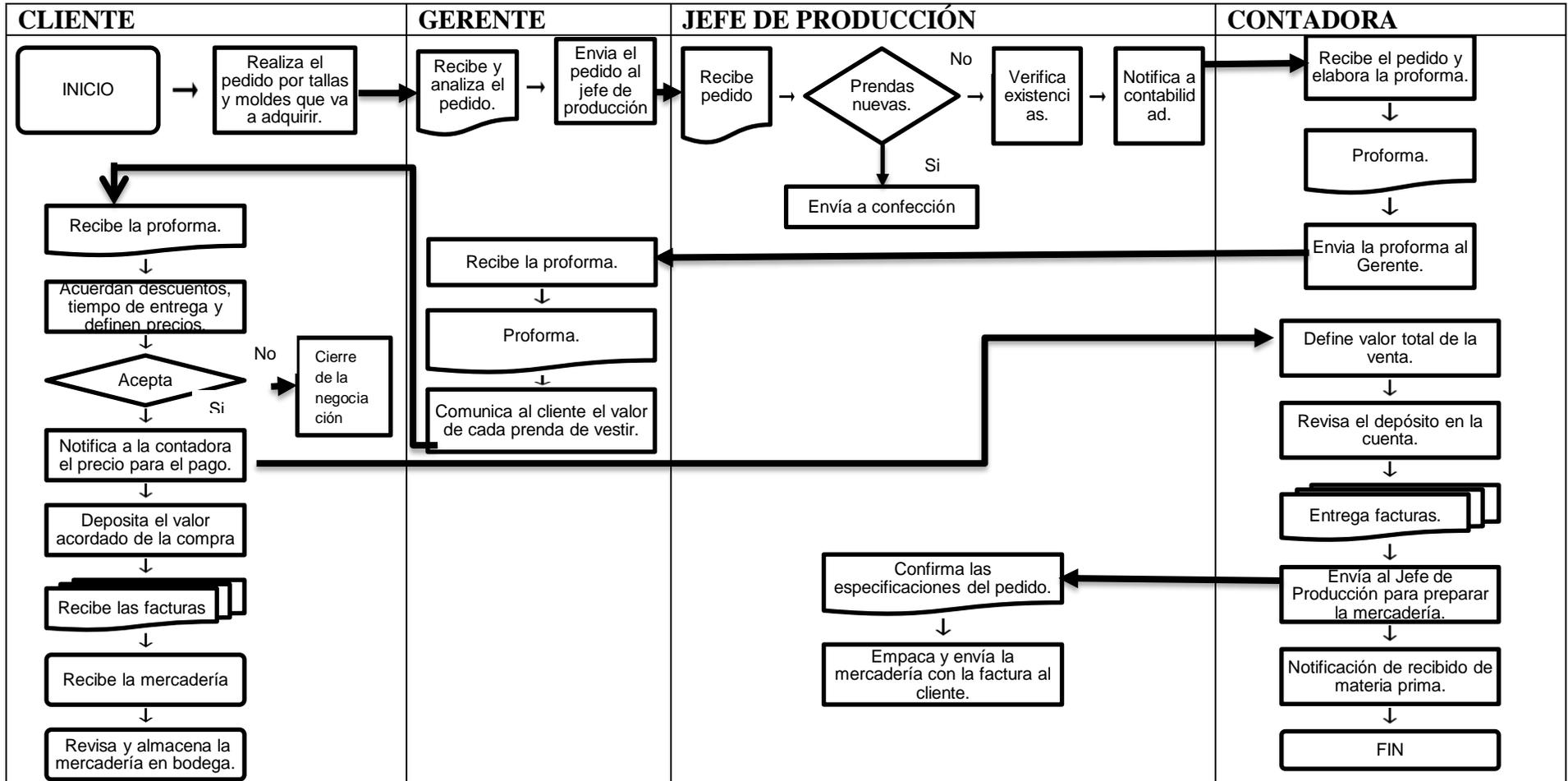
PROCESOS	TAREAS
<b>Paso 1:</b> <b>CLIENTE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es quien realiza los pedidos de las prendas de vestir de acuerdo a sus necesidades por tallas y moldes.</li> <li>2. Luego de hacer el pedido espera y recibe la proforma la misma que analiza y acuerdan descuentos, tiempos de entrega y define precios por talla y moldes con ayuda del gerente o con la auxiliar contable.</li> <li>3. Si está de acuerdo con las políticas institucionales acepta el pedido y notifica a la contadora el monto total de la mercancía comprada.</li> <li>4. Procede a depositar el monto total o parcial de la compra de acuerdo a las condiciones antes mencionadas.</li> <li>5. Recibe los comprobantes de venta autorizados por las entidades de control y;</li> <li>6. Por ultimo revisa la mercadería solicitada y almacena en bodega en caso de devoluciones se hará de acuerdo a las condiciones de negociación o las políticas institucionales establecidas y vigentes en la empresa.</li> </ol>
<b>Paso 2:</b> <b>GERENTE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe y analiza el pedido y procede a enviar el pedido al jefe de producción para su reproducción.</li> <li>2. Con ayuda de la contadora establecen precios y emiten una proforma para informar las condiciones y políticas instituciones al cliente para proceder a la negociación y llegar a mutuo acuerdo teniendo en cuenta los costos de producción.</li> </ol>
<b>Paso 3:</b> <b>JEFE DE PRODUCCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe pedido y determina si el pedido está en base a prendas nuevas o existentes en el caso de ser prendas existentes verifica existencias y notifica a contabilidad el stock. En el caso de ser prendas nuevas se envía al proceso productivo.</li> <li>2. Cuando ya se concreta la venta con ayuda del bodeguero se encargan de recibir el pedido y confirmar las especificaciones de cada producto textil para procederá empacar y enviar la mercadería con su respectiva factura al cliente final.</li> </ol>
<b>Paso 4:</b> <b>CONTADORA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe el pedido y elabora la proforma de precios por moldes y tallas.</li> <li>2. Envía al gerente general para que proceda a la negociación.</li> <li>3. Concretada la venta y confirmada por el gerente general con todas sus condiciones de pago espera el depósito del cliente en la cuenta de la empresa.</li> <li>4. Procede a realizar las facturas para luego enviar al jefe de producción para preparar la mercadería y ser enviada al lugar y hora acordados en la negociación.</li> <li>5. Espera la confirmación del pedido recibido por parte del cliente y si estas están de acuerdo a las especificaciones solicitadas y para cerrar la venta al por mayor notifica que coincide con las expectativas del cliente.</li> </ol>

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

Gráfico 35

Flujograma de recepción y entrega de pedidos de clientes al por mayor.



Fuente: Investigación Confecciones Cecy.

Elaborado por: La investigadora

Tabla 62

*Proceso productivo de la empresa textil Confecciones Cecy.*

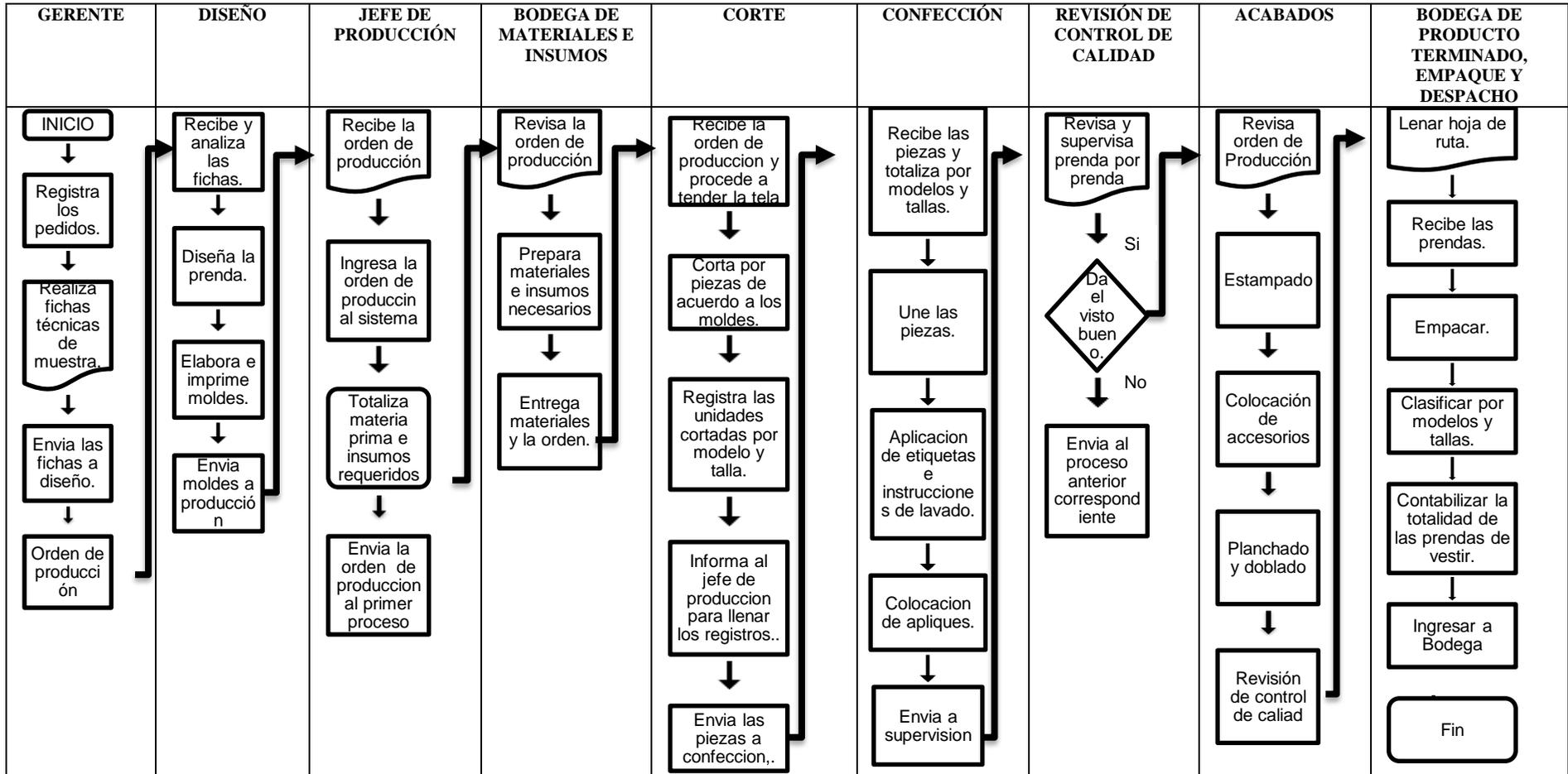
PROCESOS	TAREAS
<b>Paso 1:</b> <b>GERENTE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se encarga de vender las muestras, de confirmar precios y tipos de tela y también de recibir y concretar los pedidos.</li> <li>2. Luego al tener la confirmación de los pedidos elabora las fichas técnicas de muestra y envía al departamento de diseño para su respectiva producción conjuntamente con la orden de producción.</li> </ol>
<b>Paso 2:</b> <b>DISEÑO Y MODELAJE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toman las muestras para la elaboración de moldes</li> <li>2. Imprime los moldes previa la autorización de la Gerente, ya que se toma mucho en cuenta la calidad de las telas e insumos que se van a utilizar para la confección de las prendas de vestir.</li> </ol>
<b>Paso 3:</b> <b>JEFE DE PRODUCCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe la orden de producción con las respectivas especificaciones de las fichas técnicas de muestra para el proceso productivo para luego ingresar al sistema para tener más control en todo el proceso productivo.</li> <li>2. Determina la cantidad, tipo, color, textura de materia prima e insumos</li> </ol>
<b>Paso 4:</b> <b>BODEGUERO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prepara los materiales e insumos como hilos, etiquetas, broches, botones etc. de acuerdo a las órdenes de producción en proceso para luego ser entregadas al área de confección.</li> </ol>
<b>Paso 5:</b> <b>ÁREA DE CORTE.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toman las órdenes de producción y solicitan materia prima a bodega misma que debe reunir las especificaciones requeridas y proceden al corte de acuerdo con los moldes entregados por el jefe de producción.</li> <li>2. Al terminar los cortes debe registrar las unidades cortadas por tallas y modelos y notificar al jefe de producción para su respectivo registro.</li> </ol>
<b>Paso 6:</b> <b>CONFECCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todo el personal del área de confección se encarga de unir las piezas entregadas por el área de corte y de insertar apliques y etiquetas de acuerdo al orden de producción.</li> </ol>
<b>Paso 7:</b> <b>REVISADO O CONTROL DE CALIDAD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inspecciona cada prenda de vestir y determina si la prenda reúne todos los estándares de calidad caso contrario remite al proceso anterior del cual fue evidenciada la falla. Es decir da el visto bueno de que las prendas de vestir siguen el proceso o no.</li> </ol>
<b>Paso 8:</b> <b>ACABADOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dependiendo de la orden de producción emitida se encargan de colocar botones, broches, accesorios, apliques y planchado.</li> </ol>
<b>Paso 9:</b> <b>BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO, EMPAQUETADO Y DESPACHO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llenar la hoja de ruta.</li> <li>2. Recibir las prendas.</li> <li>3. Clasificar por moldes y tallas.</li> <li>4. Realiza las tareas de ingresar a bodega los productos terminados, empaquetar y despachar los pedidos de los clientes del producto terminado y almacenes.</li> </ol>

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

Gráfico 36

Flujograma del proceso productivo de la empresa.

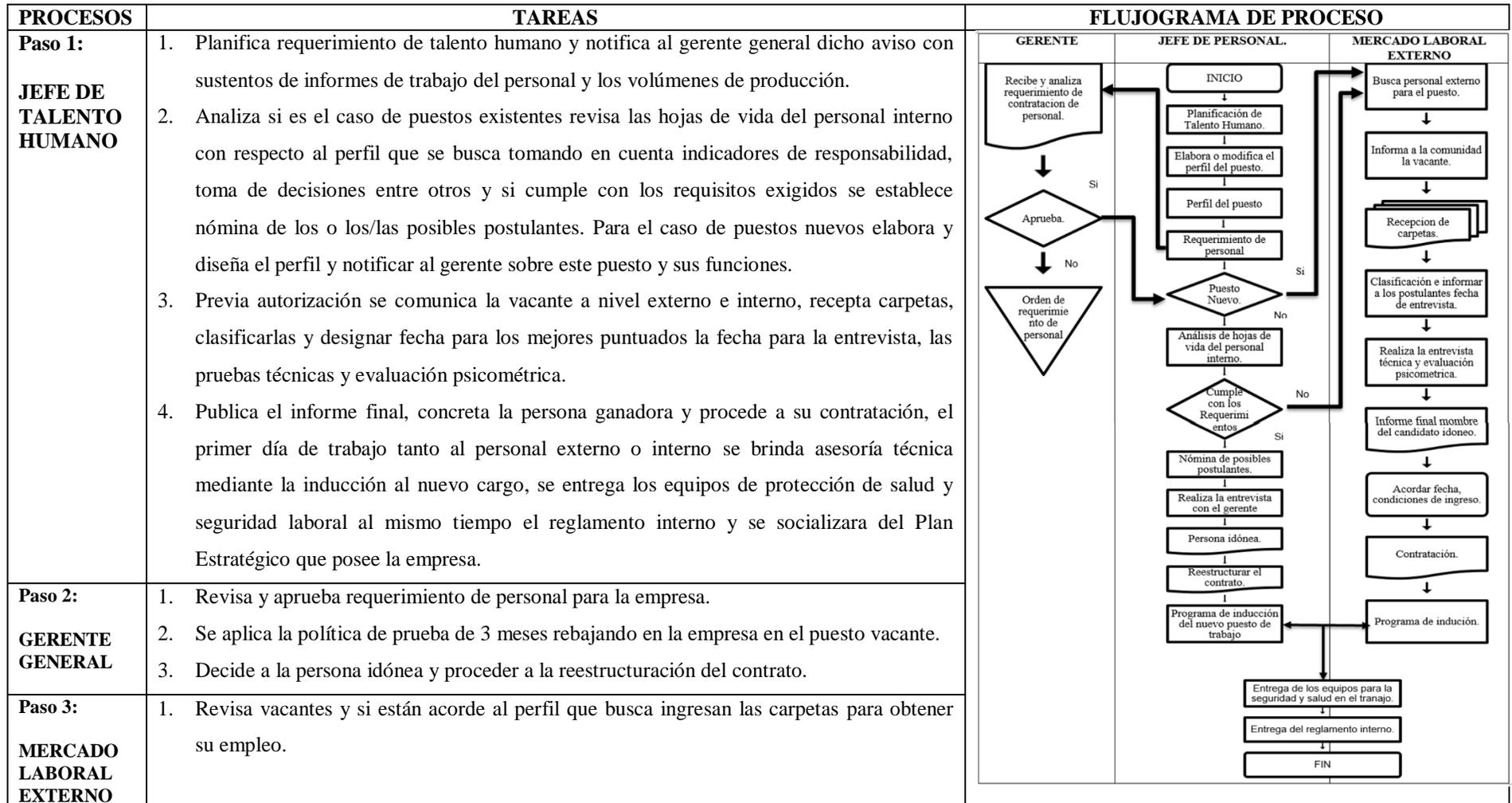


Fuente: Investigación Confecciones Cecy.

Elaborado por: La investigadora

**Ilustración 13**

**Proceso de reclutamiento y selección de personal**



Fuente: Investigación Confecciones Cecy.

Elaborado por: La investigadora

### 3.8. Evaluación, control y retroalimentación

#### 3.8.1. Tablero de control.

**Tabla 63**

*Tablero de control*

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar cuota de mercado.	Número de nuevos de clientes.	2% de crecimiento de mercado	Ejecutar plan de publicidad.
	Reducir costos y gastos en todo el proceso productivo.	Nivel de costos y gastos.	Disminución del 3% de materia prima.	Implementar un control interno en todas a las áreas.
	Incrementar el margen de utilidad por ventas.	% de incremento de margen neto.	Implementar el sistema ABC de costos.	Capacitación al personal del sistema.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Disminuir el porcentaje de devolución de los productos por parte de los clientes.	Número de devoluciones al mes.	Reducción de un 10% de devoluciones.	Cumplir con los requerimientos del cliente.
	Mantener precios competitivos en el mercado	Variabilidad de precios.	Aplicar benchmarking.	Entregar promociones y descuentos
	Incrementar el índice de satisfacción del cliente	Número de clientes satisfechos.	Implementar el sistema CRM	Generar valor agregado en los productos.
	Incrementar la fidelidad de los clientes.	% de incremento en ventas		Garantizar la calidad de los productos.
	Mejorar la atención al	Número de quejas al mes.	Reducción de un 10% de	Implementar el buzón de quejas.

	cliente.		quejas y reclamos.	
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS.	Reducir los tiempos del proceso productivo	Tiempos establecidos y planificados.	Reingeniería del proceso productivo	Informar tiempos de cada producto.
	Mejorar productividad.	Cumplimiento de metas.		Implementar políticas de calidad.
PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Mejorar el sistema de comunicación interna.	Conocimiento del plan estratégico	Difundir el modelo de gestión estratégica en toda la empresa	Enmarcar la misión, visión, políticas corporativas en lugares visibles de la empresa.
	Incrementar el empoderamiento del talento humano hacia la empresa.	Nivel de Satisfacción del talento humano.	Implementar planes de carrera y motivacionales.	Brindar un buen ambiente laboral y estabilidad en el trabajo.
	Incrementar más tecnología de punta de maquinaria y equipos	Número total de maquinarias y equipos obsoletos	Invertir en sistemas de computación y software	Programa de desarrollo de habilidades.

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

### 3.8.2. Cronograma de actividades.

**Tabla 64**

*Cronograma de actividades*

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES			
Actividad	Fecha de inicio	Duración en días	Fecha de terminación
1. Socialización de la propuesta con todo el personal de la empresa.	01/06/2015	5	06/06/2015
2. Realizar reuniones de trabajo por áreas y determinar prioridades para la ejecución de tareas.	03/08/2015	5	08/08/2015
3. Incrementar la eficiencia y eficacia de los trabajadores en los procesos productivos mediante la implementación un sistema de control interno.	01/09/2015	365	31/08/2016
4. Incrementar la cuota de mercado.	01/12/2015	1460	30/11/2019
5. Reemprender la modalidad de las ventas por catálogo de todas las líneas de producción mediante el diseño de una nueva imagen corporativa y las redes sociales.	02/01/2016	720	22/12/2017
6. Fomentar la capacitación profesional de obreros, técnicos y personal.	03/08/2015	500	15/12/2016
7. Mejorar la productividad y competitividad de la empresa.	01/01/2017	950	09/08/2019
8. Planificar cronograma de capacitaciones de todas las áreas.	05/02/2016	40	16/03/2016
9. Evaluación de desempeño de todas las áreas.	01/03/2016	5	06/03/2016
10. Retroalimentación	01/04/2016	1000	27/12/2018

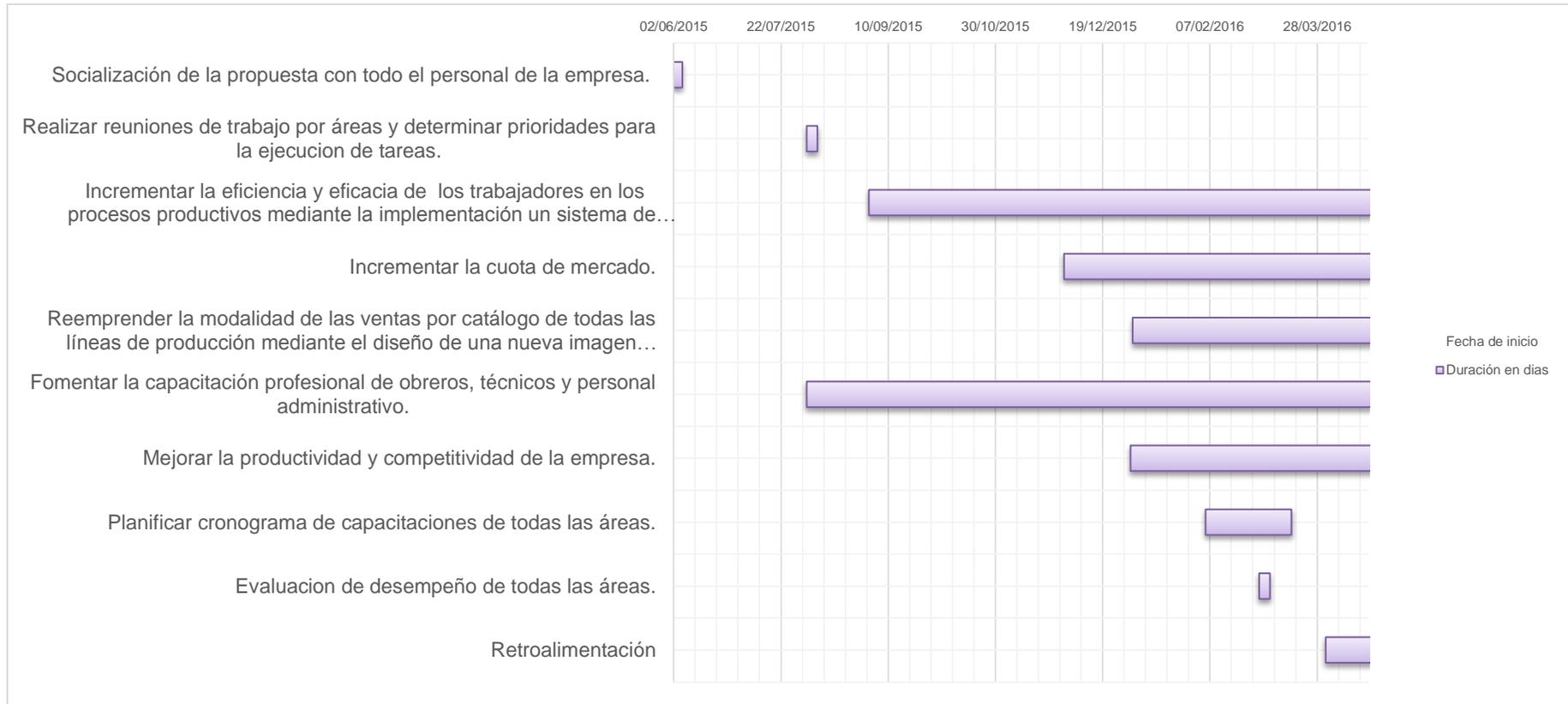
**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

### 3.8.3. Diagrama de ejecución

#### Ilustración 14

#### Diagrama de ejecución



**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

### 3.8.4. Presupuesto general estimado

Para el cumplimiento de los programas, proyectos y objetivos descritos por la empresa Confecciones Cecy, es esencial contar con un presupuesto, donde se determine el costo de los recursos necesarios de forma específica y detallada de los rubros destinados para cada actividad, que se puedan administrar de forma eficiente y eficaz por medio de controles y monitoreos continuos, con el propósito de alcanzar la competitividad y productividad ya tiene la capacidad de elaborar, gestionar y desarrollar todo lo planificado y lograr sus propósitos.

**Tabla 65**

***Presupuesto general***

OBJETIVOS	COSTO PARCIAL	COSTO TOTAL
1. Incrementar la eficiencia y eficacia de los trabajadores en los procesos productivos mediante la implementación un sistema de control interno hasta el primer semestre del año 2016, en un 5%.		<b>\$ 2.100,00</b>
1.1. Identificar las falencias de cada área de trabajo conjuntamente con el personal hasta fin del mes de agosto de 2015.	\$ 800,00	
1.2. Establecer reglamentos internos, normativas y políticas de gestión del talento humano hasta la primera semana del mes de noviembre del año 2015.	\$ 600,00	
1.3. Diseñar un programa para la evaluación de desempeño del talento hasta el primer semestre del año 2016.	\$ 400,00	
1.4. Diseñar un manual de seguridad y salud ocupacional hasta el segundo semestre del año 2016.	\$ 200,00	
1.5. Implementar un sistema de retroalimentación y asesoría para todo el personal hasta el segundo semestre del año 2016.	\$ 100,00	
2. Incrementar la cuota de mercado hasta diciembre del 2019 en un 10%		<b>\$ 13.100,00</b>
2.1. Identificar la aceptabilidad de nuestras prendas de vestir en el mercado meta mediante el levantamiento de encuestas, hasta diciembre del 2015.	\$ 900,00	
2.2. Implementar un plan de capacitación a todo el personal en calidad, mantenimiento de maquinarias, diseño y moda, técnicas de negociación, atención al cliente y el servicio de postventa al personal	\$ 2.500,00	

de ventas hasta enero de 2017.		
2.3. Desarrollar un plan de publicidad y promoción en los medios de comunicación, redes sociales y mediante la utilización de trípticos, vallas publicitarias ubicadas en lugares estratégicos dentro y fuera de la ciudad hasta el primer semestre del año 2016.	\$ 2.500,00	
2.4. Elaborar una orden de producción para el diseño esferos, gorras, camisetas, con fines publicitarios hasta marzo de 2016.	\$ 1.000,00	
2.5. Reestructurar los procesos productivos y la cadena de valor mediante la elaboración de un manual de calidad y un manual de usuario para la empresa hasta diciembre de 2019.	\$ 800,00	
2.6. Ampliar la gama de productos textiles mediante el lanzamiento al mercado de productos innovadores con valor agregado y diseños exclusivos de la empresa hasta enero 2019.	\$ 1.500,00	
2.7. Identificar y determinar lugares estratégicos para la apertura de nuevos y representativos locales comerciales en la provincia de Imbabura hasta diciembre del 2017.	\$ 3.000,00	
2.8. Implementar el servicio de atención a clientes de post venta implementando el buzón de quejas e inquietudes tanto en la fábrica como en los locales comerciales existentes con la finalidad de conocer sus oportunidades de mejora hasta diciembre del año 2018.	\$ 900,00	
3. Reiniciar la modalidad de las ventas por catálogo de todas las líneas de producción mediante el diseño de una nueva imagen corporativa y las redes sociales hasta diciembre del 2017.		<b>\$ 7.500,00</b>
3.1. Realizar un sondeo de mercado dirigido a clientes potenciales hasta el segundo semestre del año 2016.	\$ 500,00	
3.2. Elaborar un plan de negocios con la finalidad de conocer la inversión total para su implementación y sus niveles de producción hasta febrero de 2017.	\$ 400,00	
3.3. Diseñar y subir la nueva imagen corporativa de la empresa a una página web y redes sociales mediante la aceptación o contratación de empresa privadas y sociabilizar con el personal interno de la misma y los clientes externos hasta abril del año 2016.	\$ 750,00	
3.4. Elaborar un catálogo para cada línea de producción atrayente y diferenciada donde se incluya los precios, stocks y una breve descripción de las características esenciales de cada prenda de vestir hasta noviembre del año del 2018.	\$ 1.350,00	
3.5. Contratar personal apto para este tipo de trabajo hasta el segundo semestre del año 2018.	\$ 3.000,00	

3.6. Realizar el lanzamiento y apertura de esta modalidad mediante la publicidad y promoción hasta el primer semestre del año 2019.	\$ 500,00	
4. Fomentar la capacitación profesional de obreros, técnicos y personal administrativo hasta el primer semestre del año 2016.		<b>\$ 5.700,00</b>
4.1. Realizar una planificación de capacitación conjuntamente con el personal de toda la empresa y mediante utilización de la técnica del focus group para priorizar las necesidades de cada área de trabajo, hasta el segundo semestre del año 2015.	\$ 1.000,00	
4.2. Establecer alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la prestación de servicios de capacitación pública o privada, hasta el primer trimestre del año 2016.	\$ 500,00	
4.3. Establecer un cronograma de capacitación por medio de departamentos a áreas de trabajo hasta el primer semestre del año 2016.	\$ 200,00	
4.4. Fijar el presupuesto mediante el análisis de proformas de empresas dedicadas a la prestación del servicio de capacitación, hasta el primer semestre del año 2016.	\$ 1.500,00	
4.5. Implementar un plan de incentivos y planes de carrera para el personal de la empresa hasta primer segundo semestre del año 2016.	\$ 2.500,00	
5. Mejorar la productividad y competitividad de la empresa hasta diciembre de 2019, en un 10%		<b>\$ 5.400,00</b>
5.1. Elaborar un manual de funciones y flujogramas de procesos hasta la segundo semestre del año 2015.	\$ 900,00	
5.2. Establecer un sistema de indicadores de productividad y competitividad para toda la empresa hasta primer trimestre del año 2017.	\$ 900,00	
5.3. Incorporar el mejoramiento de la productividad y competitividad con términos de referencia hasta segundo semestre del año 2018.	\$ 600,00	
5.4. Establecer cursos sobre productividad y competitividad a todos los encargados de las áreas administrativas, operativas y técnicas de la empresa hasta el segundo semestre del año 2016.	\$ 1.500,00	
5.5. Dar seguimiento continuo a los que se han beneficiado de la capacitación que se ha brindado mediante la implementación de un sistema de control evaluación de desempeño hasta el primer semestre del año 2019.	\$ 1.500,00	
<b>COSTO TOTAL DEL PLAN</b>		<b>\$ 33.800usd.</b>

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

## CAPITULO IV

### 4. IMPACTOS

#### 4.1. Análisis de impactos

Para verificar la influencia de los impactos al implementar la propuesta es necesario tomar como referencia la matriz general que permite realizar un análisis sistemático e individual del mismo. Por tal razón se utilizara esta matriz acorde a las calificaciones de los indicadores como se detalla a continuación:

**Tabla 66**

#### *Análisis de ponderación de impactos*

-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
<b>Impacto</b>	Impacto	Impacto	Indiferente	Impacto	Impacto	Impacto
<b>Alto</b>	Medio	Bajo	No hay impacto	Bajo	Medio	Alto
<b>Negativo</b>			Indiferente	<b>Positivo</b>		

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

Para visualizar de mejor manera los impactos se aplicó la siguiente formula:

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\text{Sumatoria de Asignación Numérica}}{\text{Número de indicadores}}$$

#### 4.2. Impacto económico

**Tabla 67**

#### *Ponderación impacto económico*

Indicador	Nivel de impacto						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Optimización de los recursos							X
Incremento del rentabilidad							X
Mayor productividad						X	
Mayor competitividad						X	
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0	0	4	6

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

$$\text{Nivel de Impacto económico} = \frac{10}{4}$$

$$\text{Nivel de Impacto económico} = 2.5$$

$$\text{Nivel de Impacto económico} = 3$$

### Análisis

De acuerdo al análisis del impacto económico resulta para la empresa un impacto alto positivo, por tal motivo este proyecto conviene a la empresa optimizará recursos existentes, que permita agilizar procesos distribuyendo de la mejor manera y sobre todo garantizar incremento de la rentabilidad mediante la competitividad y productividad.

### 4.3. Impacto organizacional

**Tabla 68**

*Ponderación impacto organizacional*

Indicador	Nivel de impacto						
	-	-	-	0	1	2	3
	3	2	1				
Minimizara los riesgos						X	
Planteamiento de objetivos claros							X
Garantizar la calidad de los productos textiles							X
Definición de una estructura organizacional y funcional							x
Buena toma de decisiones						X	
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0	0	4	9

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

$$\text{Nivel de Impacto organizacional} = \frac{13}{5}$$

$$\text{Nivel de Impacto organizacional} = 2.6$$

$$\text{Nivel de Impacto organizacional} = 3$$

### Análisis

Con respecto al análisis del impacto organizacional da como resultado un impacto alto positivo, debido a que se establecerá o definirá la estructura jerárquica que permita el buen

desempeño de las funciones del talento humano de cada área de producción, además se establecerán objetivos y metas a alcanzar.

#### 4.4. Impacto financiero

**Tabla 69**

*Ponderación del impacto financiero*

Indicador	Nivel de impacto						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Incremento del volumen de producción							X
Mayor liquidez y solvencia							X
Incrementar la rentabilidad							X
Ganar cuota de mercado						X	
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0	0	2	9

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

$$\text{Nivel de Impacto financiero} = \frac{11}{4}$$

$$\text{Nivel de Impacto financiero} = 2.75$$

$$\text{Nivel de Impacto financiero} = 3$$

#### Análisis

El impacto financiero en la empresa es de alto positivo ya que al aumentar el volumen de producción y ventas, se podrá ganar cuota de mercado que mediante una planificación oportuna la empresa cumplirá con sus objetivos establecidos.

#### 4.5. Impacto social

**Tabla 70**

*Ponderación del impacto social*

Indicador	Nivel de impacto						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Brindar estabilidad laboral						X	
Contribuir al desarrollo del cantón							X
Existencia de plazas de empleo							X

Mejora la calidad de vida del personal							X
Mejora el ambiente laboral						X	
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0	0	4	9

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

$$\text{Nivel de Impacto social} = \frac{13}{5}$$

$$\text{Nivel de Impacto social} = 2.6$$

$$\text{Nivel de Impacto social} = 3$$

### Análisis

Este impacto está en el rango de alto positivo para la empresa ya que se convertirá en una empresa estable a largo plazo generando fuentes de empleo para la población en general, y sobre todo teniendo en cuenta los valores y principios de cada individuo.

### 4.6. Impacto ambiental

**Tabla 71**

*Ponderación del impacto ambiental*

Indicador	Nivel de impacto						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Procesos más eficientes y eficaces	X						
Disminución de la contaminación ambiental			X				
Mantenimiento preventivo de las maquinarias		X					
Reutilización de desperdicios		X					
<b>TOTAL</b>	-3	-4	-1	0	0	0	0

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

$$\text{Nivel de Impacto ambiental} = \frac{-8}{4}$$

$$\text{Nivel de Impacto ambiental} = -2$$

## Análisis

Al ambiente ocasionara la propuesta un impacto medio bajo negativo ya que disminuirá el impacto ambiental ya que se aplicará procesos amigables con el medio ambiente; ya que con un mantenimiento preventivo de equipos y maquinaria se evitará la contaminación de emisiones de gases tóxicos por lo que da un impacto ambiental impacto bajo positivo.

### 4.7. Impacto general

**Tabla 72**

*Ponderación impacto general*

Indicador	Nivel de impacto						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Impacto económico							X
Impacto organizacional							X
Impacto financiero							X
Impacto social							X
Impacto ambiental		X					
<b>TOTAL</b>	0	-2	0	0	0	0	12

**Fuente:** Investigación Confecciones Cecy.

**Elaborado por:** La investigadora

$$\text{Nivel de Impacto total} = \frac{10}{5}$$

$$\text{Nivel de Impacto total} = 2$$

## Análisis:

El impacto general de la empresa textil Confecciones Cecy, está dado por un impacto medio positivo, mismo que con la implementación del proyecto la empresa generara las utilidades y será más sostenible y sustentable en el tiempo.

## CONCLUSIONES

Al finalizar el diagnóstico situacional de este trabajo mediante la aplicación de técnicas tales como encuestas, entrevistas y fichas de observación se pudo evidenciar de manera global aspectos importantes tales como la falta de una planeación estratégica en la empresa Confecciones Cecy, aspectos significativos para la gestión administrativa.

Además se incluyó aspectos teóricos que permita sustentar de manera técnica científica los temas abordados en todo el desarrollo del trabajo, para un mayor entendimiento del lector.

Para dar respuesta a las inquietudes se planteó una propuesta mismo que responde a las necesidades y exigencias de la empresa en este instrumento están incluidos la filosofía empresarial, planes de acción, lineamientos estratégicos y las estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante un mapa estratégico desde el punto de vista del Balanced Scorecard. Además, se plantea un Plan Operativo Anual (P.O.A), donde están incluidas un manual de funciones y una identificación de los procesos con sus respectivos flujogramas.

En lo referente a los impactos más relevantes para la empresa al momento de implementar esta propuesta son en todos los casos impacto altos positivos, a diferencia del ambiental que da como resultado un impacto medio negativo, debido a que los procesos mejor sistematizados genera menor impacto ambiental.

Se puede concluir que la empresa necesita de una planeación estratégica que permita mejorar de forma significativa los procesos internos con relación al aspecto financiero, operativo y estratégico, donde se establezcan lineamientos a seguir para cumplir la misión y visión empresarial con éxito al finalizar la vigencia de este plan.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa textil Confecciones Cecy implementar la propuesta ya que contarán con una herramienta de gestión administrativa que le permita conocer mejor su misión, visión, políticas y principios, estructura organizacional y objetivos estratégicos, tácticos y operativos el cual permitirá llevar un control más minucioso el talento humano y el cumplimiento de metas y objetivos.

Se recomienda sociabilizar el proyecto a todo el personal de la empresa de manera que se busque el empoderamiento de los mismos y conozcan la importancia, alcance y finalidad que tiene este plan estratégico para la empresa y sus trabajadores.

Se recomienda capacitar al talento humano de acuerdo a sus necesidades de cada área de tal manera que puedan realizar sus actividades diarias de manera eficiente y eficaz y estén dispuestos a colaborar para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Se recomienda tomar consideración sobre el manual de funciones que facilite el desarrollo de las actividades y se evite duplicidad de funciones y sobre todo la concientización de sus obligaciones, responsabilidades y derechos de cada empleado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Administración. (2009. Pg. 19). *Fernando Correa*. Argentina: El Cid.
- Ancín, J. M. (2012). El plan estratégico en la práctica. España: ESIC Editorial,.
- Angela, A. d., Patricia, Á. B., & Augusto, B. T. (2011). Administración por calidad. Colombia: Universidad de La Sabana.
- Antón Pérez, J. J., & Garijo de Miguel, S. (2010). *Empresa y administración*. España: Macmillan Iberia, S.A.
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. España: ESIC Editorial.
- Bolívar Cruz, A., Déniz Déniz, M. d., & García Almeida, D. J. (2014). *Economía y dirección de empresas*. España: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Servicio de Publicaciones y Difusión Científica.
- Bonilla, L. B. (2012, Pag 28). *Dirección Estratégica Para Organizaciones Inteligentes*. Angora: Universidad estatal a distancia.
- Briones, E. G., Cubino, R. L., & Sobrino, B. L. (2012, pag 12). *La entrevista y la crónica. Proyecto Mediascopio Prensa. La lectura de la prensa escrita en el aula*. España: Cidie Mediascopio.
- Cardona, C. R. (2010). Fundamentos de administración (3a. ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Cipriano Luna González, A. (2014). *administrativo, Proceso*. España: Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Correa, F. (2009). Administración. Argentina: El Cid.
- Coulter, R. D. (2013). Fundamentos de Administración conceptos esenciales y aplicaciones. México: Pearson.
- David, R. L., & Johana, M. M. (2011). Planeación estratégica: fundamentos y casos. Bogota: Ediciones de la U.
- De la Cruz Lablanca, I. (2015). *Gestión del equipo de trabajo del almacén*. España: Ministerio de Educación de España.
- Delgado, A. B. (2009). Dirección y control. Argentina: El Cid Editor.
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración estratégica : de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega.

- Gan, F. T. (2012). *Cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Gaya, C. G., Navas, R. D., & Pérez, M. Á. (2013). *Técnicas de mejora de la calidad*. Madrid: Editorial UNED.
- Gutiérrez Aragón, Ó. (2013). *Fundamentos de administración de empresas*. España: Larousse - Ediciones Pirámide.
- Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica De la vision a la ejecución*. México: Alfaomega.
- Jones, G. R. (2013). *Teoría Organizacional diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson.
- Juan, M. I., Coscollar, A. D., Dolz, C. D., & Ortega, C. F. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Kirchner, A. E., & Juárez, S. B. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales: guía práctica*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Liberos, E., Nuñez, A., Breño, R., Poyo, R. G., Guitierrez, J. C., & Piño, G. (2013, Pag 45). *El libro del Marketing Interactivo y la Publicidad Digital*. España: ESIC Editorial.
- López, D. M. (2012). *Ética organizacional: estrategia para el éxito*. Colombia: Ediciones de la U.
- Maldonado, J. Á. (2011). *Gestión de Procesos(o Gestión por procesos)*. España: B-EUMED.
- Maximiano, A. C. (2009). Mexico: Pearson Education.
- Miguel, L. R., & Johana, M. M. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y casos*. Colombia: Ediciones de la U.
- Ortiz, C. (2009). *El control como fase del proceso Administrativo*. Argentina: El Cid Editor.
- P, M. (2009). *Concepto, importancia y principios de la dirección*. Argentina: El Cid.
- Pardo Álvarez, J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Pavía Sánchez, I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos*. España: IC Editorial.
- Perez, M. (2009). *Concepto, importancia y principios de la dirección*. Argentina: El Cid.

- Ramón, G. H. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Robbins, S. P., & De Cenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.
- Rojas López, M. D. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Colombia: Ediciones de la U.
- Santos, A. C. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Soto, C. A. (2011). *Presupuestos Empresariales*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Tarodo Pisonero, C. (2014). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. España: RA-MA Editorial.
- Thompson, A. A., & Gamble, J. E. (2012). *Administración estratégica: teorías y casos*. México: McGraw - Hill.
- Torres, C. A., & Arango, H. D. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Colombia: Pearson.
- Vargas, C. B. (2009). *La planeación estratégica en las organizaciones*. Argentina: El Cid.
- Veracoechea, F. (2009). *Gerencia de la comunicación*. Argentina: El Cid Editor.
- Victoria Tabera Galván, M. R. (2010). *Intervención con familias y atención a menores*. Editex.

### LINKOGRAFÍA:

- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2010). Industria Textil. Recuperado el 3 de marzo de 2014, de [http://www.aite.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7&Itemid=12](http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12)
- INEC. (2010). *Información Censal Cantonal*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es](http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es)
- mideplan. (20 de Mayo de 2009). Guía de Manuales Administrativos. Obtenido de <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/f2ef05c6-005a-4d04-b0e5-e2bfd350bccb/guia-manuales-administrativos-2009.pdf>.
- Edición electrónica en <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>  
Extraído el: 20 de enero de 2015. Título Gerencia de Mercadeo.
- Definicion.org. (1 de Octubre de 2014). *Definición de plan* . Obtenido de <http://www.definicion.org/plan>
- Banco Central del Ecuador, B. (2015). *Indicadores Económicos*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Gerencia de Mercadeo . (2014). *El Modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter*. Obtenido de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>
- Natureduca. (09 de Noviembre de 2015). *Industria*. Obtenido de La industria textil: [http://www.natureduca.com/tecno\\_indust\\_text01.php](http://www.natureduca.com/tecno_indust_text01.php)

## PUBLICACIONES

- Comunidad Andina . (2010). Clasificación de las PYMES, de acuerdo a la Normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente. Ecuador: Russell Bedgord.
- PRO ECUADOR. (2013). Textiles y Confecciones. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/cuero-y-textiles/>
- Copci. (2010). Código orgánico de la producción, comercio e inversiones. Quito: registro oficial suplemento # 351
- Ministerio de Comercio Exterior. (2015). Resolución N° 011-2015. Quito: Comité de Comercio Exterior.
- COPCI. (2010). CODIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES. Quito: Registro Oficial Suplemento # 351 .
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, S. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir. Obtenido de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
- Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, S. (Marzo de 2007). Políticas y objetivos. Obtenido de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CDQQFjACahUKEwiQ3sqhu-fIAhVCLyYKHZ02A88&url=http%3A%2F%2Fwww.aladi.org%2Fnsfaladi%2Freuniones.nsf%2Fdee5d7de83a2d48c032572a40055b710%2F%24FILE%2FEcuador.ppt&usg=AFQjCNH>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2015). Resolución N° 011-2015. Quito: Comité de Comercio Exterior.

**ANEXOS**

**ANEXO I**

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

Instrumento N° 1

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A PROPIETARIOS**

**Cuestionario**

1. Con qué frecuencia socializa al personal con respecto a la misión y visión institucional?
2. La empresa tiene definido niveles jerárquicos en los departamentos existentes en la fábrica.
3. Los trabajadores conocen los objetivos y metas propuestos para el crecimiento de la misma.
4. Las funciones del personal de esta empresa tienen claramente definidas sus responsabilidades y deberes.
5. Para alcanzar más eficiencia en los trabajadores realiza algún tipo de capacitación.
6. Como mide o visualiza Ud. el impacto de las capacitaciones en los trabajadores?
7. Existen procesos definidos para la contratación e inducción del nuevo personal?
8. Que tan importante considera Ud. el contar con tecnología de punta en su empresa?.
9. Con que frecuencia les dotan al personal equipos de protección para su trabajo.
10. Que estrategias de publicidad le han resultado adecuadas para que reconozcan sus productos?
11. Como garantiza Ud. la seguridad de sus trabajadores.

**ANEXO II**

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

Instrumento N° 2

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE PERSONAL**

**Cuestionario**

1. Tiene conocimiento de la existencia de un Plan Estratégico en esta empresa.
2. Que indicadores técnicos toma en cuenta para la evaluación del desempeño de sus trabajadores.
3. Como se realiza el proceso de reclutamiento y selección del personal.
4. Como controla el cumplimiento de metas y objetivos de los trabajadores.
5. ¿Qué procedimiento realiza para resolver el problema de permisos del personal como es el caso de delegación de funciones?
6. ¿Con que frecuencia dotan de equipos de protección a los trabajadores?
7. ¿Conoce a que tipos de riesgos están expuestos los trabajadores?
8. ¿Qué criterios Ud. observa para planificar un programa de capacitación?
9. ¿Con que frecuencia capacita al personal en sus diferentes áreas de producción?
10. ¿Mantiene convenios o contratos con empresas dedicadas a la prestación de servicios de capacitación?

## ANEXO III



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

Instrumento N° 3
------------------

**Instrucciones:** La información que Ud. provea es confidencial y será utilizado para fines académicos.

**Objetivo:** Realizar un diagnóstico situacional de Confecciones Cecy en relación a la Planificación Estratégica.

**Encuesta dirigida a trabajadores y empleados**

**Datos técnicos:**

**Nivel de instrucción:**

Primaria	Secundaria	Superior	Post grado

Género:

Masculino

Femenino

**Cuestionario**

**1. ¿Usted ha sido informado de la existencia de un Plan Estratégico de la empresa?**

SI  NO

**2. Qué tanto conoce usted la misión, visión y valores de la empresa?**

Mucho   
 Bastante   
 Algo   
 Poco   
 Nada

**3. ¿Qué tanto conoce Ud. la existencia de políticas y principios internos de la empresa?**

Mucho   
 Bastante   
 Algo   
 Poco

Nada

**4. ¿La empresa mediante qué instrumentos les detallaron las obligaciones, responsabilidades y derechos que tiene en su trabajo?**

- Contrato
- Acuerdo Verbal
- Manual de funciones
- Ninguna

**5. ¿Considera que su perfil profesional está acorde a su perfil del puesto?**

- SI  NO  No Sabe

**6. ¿Qué tanto conoce de la estructura orgánica de la empresa?**

- Mucho
- Bastante
- Algo
- Poco
- Nada

**7. ¿Dispone de un documento guía que le permita desarrollar su trabajo de manera planificada?**

- SI  NO  No Sabe

**8. Con que frecuencia le capacitan dentro de su unidad?**

- Siempre
- Casi siempre.
- Rara vez
- Casi nunca
- Nunca

**9. ¿Considera usted que la empresa le suministra las herramientas adecuadas y oportunas que garanticen su seguridad y salud en el trabajo?**

- SI  NO

**10. ¿Qué tanto conoce los objetivos y metas de la empresa?**

- Mucho
- Bastante
- Algo
- Poco
- Nada

**11. ¿Los canales de comunicación interna entre empleados y gerente es?**

- Excelente
- Bueno
- Malo
- Regular
- Pésimo

**12. ¿Usted conoce que estándares debe cumplir para su crecimiento personal dentro de la empresa?**

- Título profesional
- Experiencia
- Liderazgo

**13. ¿Considera Ud. que para cumplir las metas de la organización requiere de algún tipo de capacitación?**

SI  NO

**14. ¿En qué temas le gustaría capacitarse?**

- Calidad
- Diseño y moda
- Mantenimiento de maquinarias
- Seguridad laboral
- Atención al cliente

## ANEXO IV



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

Instrumento N° 4
------------------

**Instrucciones:** La información que Ud. provea es confidencial y será utilizado para fines académicos.

**Objetivo:** Realizar un diagnóstico situacional de Confecciones Cecy en relación a la Planificación Estratégica.

**Encuesta dirigida a clientes de Confecciones Cecy**

**Datos técnicos:**

**Nivel de instrucción:**

Primaria	Secundaria	Superior	Post grado

Género:

Masculino

Femenino

**Cuestionario**

**1. ¿Con que frecuencia usted adquiere prendas de vestir en Atuntaqui?.**

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre.	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

**2. ¿Al momento de comprar que es lo primero que toma en cuenta?**

Calidad	<input type="checkbox"/>
Diseño	<input type="checkbox"/>
Atención	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>

**3. ¿Conoce o ha escuchado de las marcas Kids Club, Ángel Baby o Tesutti?**

SI

NO

**EN EL CASO DE QUE LA RESPUESTA SEA NEGATIVA CULMINA LA ENCUESTA**

**4. Señale la línea de productos que usted adquiere con más frecuencia.**

Kids Club	<input type="checkbox"/>
Ángel Baby	<input type="checkbox"/>
Tesutti	<input type="checkbox"/>

**5. Considera que la calidad de las prendas de vestir de estas marcas son:**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Pésima	<input type="checkbox"/>

**6. ¿Cómo califica la exclusividad, diseño e innovación de las prendas de vestir que ofrece la empresa?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Pésima	<input type="checkbox"/>

**7. ¿Cómo califica la atención por parte del personal de ventas?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Pésima	<input type="checkbox"/>

**8. A través de qué medios Ud. conoce de la existencia de estas marcas?**

Radio	<input type="checkbox"/>	
Internet	<input type="checkbox"/>	
Ferias	<input type="checkbox"/>	
Otras	<input type="checkbox"/>	cual.....

**ANEXO V****Gráfico 37.**

*Levantamiento de información en Atuntaqui.*



**Fuente:** La investigadora

**Gráfico 38.**

*Levantamiento de información San Roque*



**Fuente:** La investigadora

**Gráfico 39.**

*Socialización de la propuesta Confecciones Cecy.*



**Fuente:** La investigadora

**Gráfico 40.**

*Levantamiento de Información Confecciones Cecy.*



**Fuente:** La investigadora