



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**

**ECONÓMICAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN**

**DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TRABAJO DE GRADO FINAL**

**TEMA:**

**“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA “CLOTHING” EN EL CANTÓN ANTONIO ANTE, PROVINCIA DE IMBABURA”**

**AUTOR: LÓPEZ VALVERDE RICHARD EDUARDO**

**DIRECTOR: MSC. MARLON PINEDA**

**IBARRA**

**2017**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo se presenta luego de una investigación interna realizada a la empresa de confección de ropa deportiva “CLOTHING” en el cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura, con el objetivo de proponer un modelo de gestión por procesos que permita mejorar la gestión administrativa, operativa y la competitividad de la misma en el mercado, de esta manera optimizar tiempo y recursos. En el primer capítulo se realizó el diagnóstico situacional determinándose que la organización no cuenta con un modelo adecuado y por lo tanto no tienen una normativa interna que indique las funciones y procedimientos a realizar cada trabajador; además, se pudo detectar que no existe una gestión financiera y por ende, hay un manejo inadecuado de los ingresos de la empresa. En si la meta de este proyecto es agregar una guía que sirva de instrumento para mejorar el control operativo y administrativo de la empresa. En el segundo capítulo se escribe la metodología utilizada para diseñar el modelo de gestión por procesos, que fue desarrollada en base a importantes fundamentos que ayudaron a realizar una buena investigación. En el tercer capítulo está basada en el diseño de del modelo de gestión por procesos, en relación a los datos obtenidos en el diagnóstico situacional y con el sustento teórico en el que consiste en implementar un modelo de gestión por procesos para establecer funciones ordenadas que permitirán a los trabajadores desarrollarse de mejor manera dentro de la organización. Y para finalizar, mostramos en el cuarto capítulo el análisis de impactos generados mediante la implementación del modelo de gestión por procesos, esto permitirá al gerente tomar las medidas necesarias para manejar de la mejor manera a la empresa.

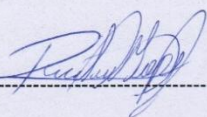
## SUMMARY

The present work is presented after an internal investigation carried out to the sportswear manufacturing company "CLOTHING" in the Antonio Ante canton, Imbabura province, with the aim of proposing a process management model that allows improving administrative management, operative and the competitiveness of the same in the market, in this way optimize time and resources. In the first chapter the situational diagnosis was made determining that the organization does not have an adequate model and therefore do not have an internal regulation that indicates the functions and procedures to be performed by each worker; In addition, it could be detected that there is no financial management and, therefore, there is inadequate management of the company's income. In itself the goal of this project is to add a guide that serves as an instrument to improve the operational and administrative control of the company. In the second chapter, the methodology used to design the process management model is written, which was developed based on important foundations that helped to carry out a good investigation. In the third chapter is based on the design of the management model by processes, in relation to the data obtained in the situational diagnosis and the theoretical support in which it consists of implementing a process management model to establish ordered functions that will allow to the workers to develop in a better way within the organization. And finally, we show in the fourth chapter the analysis of impacts generated through the implementation of the process management model, this will allow the manager to take the necessary measures to manage the company in the best way possible.

## AUTORÍA

Yo, **Richard Eduardo López Valverde**, portador de la cédula de ciudadanía número 100366743-1, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría: **“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA “CLOTHING” EN EL CANTÓN ANTONIO ANTE, PROVINCIA DE IMBABURA**” que no ha sido previamente presentado para ningún grado ni calificación profesional y que he consultado e investigado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En la ciudad de Ibarra a los ... días del mes de ... del año



**López Richard Eduardo**

CC. 100366743-1

MSC. MARLÓN PINEDA

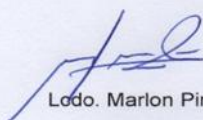
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

## CERTIFICADO ASESOR

### CERTIFICADO ASESOR

En calidad de Director del trabajo de grado, presentado por LÓPEZ VALVERDE RICHARD EDUARDO para optar por el título de Ingeniero Comercial, cuyo tema es: **“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA “CLOTHING” EN EL CANTÓN ANTONIO ANTE, PROVINCIA DE IMBABURA”** Doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 8 días del mes de diciembre del 2017



Lodo. Marlon Pineda

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

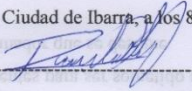
## BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

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

Yo, López Valverde Richard Eduardo, portador de la cedula de ciudadanía número 100366743-1, manifiesto la 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 autor del trabajo de grado denominado: **“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA “CLOTHING” EN EL CANTÓN ANTONIO ANTE, PROVINCIA DE IMBABURA**” que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos decididos anteriormente.

En la condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en forma impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

En la Ciudad de Ibarra, a los 8 días del mes de diciembre del 2017.

  
 \_\_\_\_\_  
 López Richard E.

100366743-1

CERTIFICADO Y SEZOR

## 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 mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

| <b>DATOS DE CONTACTO</b>       |   |                 |                 |
|--------------------------------|---|-----------------|-----------------|
| <b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>    | 100366743-1   |                 |                 |
| <b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>    | López Valverde Richard Eduardo  |                 |                 |
| <b>DIRECCIÓN:</b>              | Atuntaqui, Barrio San Luis, calle Bolívar   |                 |                 |
| <b>E-MAIL:</b>                 | Richy_lv@hotmail.com  |                 |                 |
| <b>TELÉFONO MÓVIL:</b>         | 0997625065  |                 |                 |
| <b>DATOS DE LA OBRA:</b>       |   |                 |                 |
| <b>TÍTULO:</b>                 | Modelo de Gestión por Procesos para la Empresa de Confección de Ropa Deportiva “CLOTHING” en el Cantón Antonio Ante, Provincia de Imbabura. |                 |                 |
| <b>AUTOR (ES):</b>             | López Valverde Richard Eduardo  |                 |                 |
| <b>FECHA:</b>                  | 2017/12/15  |                 |                 |
| <b>PROGRAMA:</b>               | X   | <b>PREGRADO</b> | <b>POSGRADO</b> |
| <b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b> | INGENIERO COMERCIAL   |                 |                 |
| <b>ASESOR/DIRECTOR:</b>        | Msc. Marlon Pineda  |                 |                 |

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

Yo, López Valverde Richard Eduardo con cedula de ciudadanía N° 100366743-1, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la



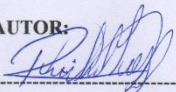
publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

### 3. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los ocho días del mes de diciembre de 2017

**EL AUTOR:**



---

Nombre: Richard Eduardo López Valverde

C.I.: 100366743-1

Facultado por resolución de Consejo Universitario



## **DEDICATORIA**

Ese Trabajo quiero dedicar a mi padre, quien ha sido el pilar fundamental en mi vida, del cual siempre tuve un apoyo incondicional; además con su cariño, comprensión me enseñó el verdadero significado de existir y sobre todo la importancia de respetar y ser responsable.

A mi familia que siempre estuvo conmigo en las buenas y malas demostrándome su cariño, a través de sus consejos y sobre todo recibí su apoyo para lograr por mis objetivos

López Valverde Richard Eduardo

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la vida, de igual manera a la universidad Técnica del Norte, en sus aulas obtuve grandes conocimientos lo que me fortaleció tanto personal como profesionalmente.

Así mismo al Gerente de la empresa “CLOTHING”, por abrirme sus puertas y confiar plenamente en mí y en mi investigación para el proyecto.

## **PRESENTACIÓN**

La presente investigación se desarrolló en cuatro capítulos a continuación se describen cada uno de ellos:

Capítulo I. En este capítulo se llevó a cabo el desarrollo del diagnóstico situacional de la empresa, en el cual se tomó en cuenta herramientas y técnicas de recopilación de información como la entrevista, encuestas a los trabajadores, además, la observación directa. Se determinó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la microempresa y a la vez se proponen estrategias para un mejor funcionamiento de la misma.

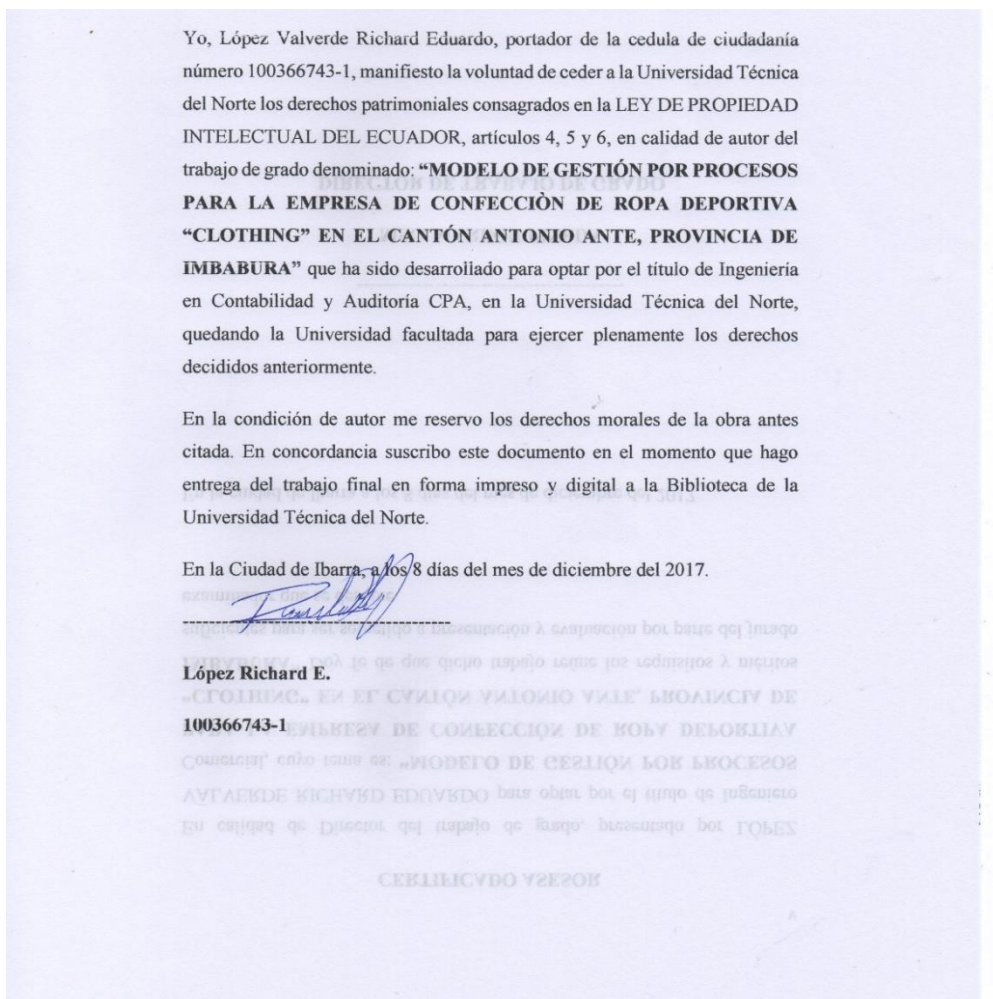
Capítulo II. Para enriquecer la investigación se tomó en cuenta diferentes textos bibliográficos para el desarrollo del marco teórico justificando teóricamente la investigación.

Capítulo III. En este capítulo se da a conocer la propuesta que brindará la solución a la problemática de la empresa.

Capítulo IV. El proyecto finaliza planteando las conclusiones y recomendaciones después del desarrollo del mismo.

**ÍNDICE GENERAL**

**PORTADA ..... i**  
**RESUMEN EJECUTIVO ..... ii**  
**SUMMARY ..... iii**  
**AUTORÍA..... iv**  
**CERTIFICADO ASESOR .....v**  
**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE ..... vi**



..... vi

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA..... vii

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

|  |              |
|--|--------------|
|  | xiii         |
| 3. CONSTANCIAS .....                                   | viii         |
| <b>DEDICATORIA .....</b>                               | <b>ix</b>    |
| <b>AGRADECIMIENTO .....</b>                            | <b>x</b>     |
| <b>PRESENTACIÓN .....</b>                              | <b>xi</b>    |
| <b>ÍNDICE GENERAL .....</b>                            | <b>xii</b>   |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>                           | <b>xvi</b>   |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>                          | <b>xviii</b> |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>                              | <b>xix</b>   |
| <b>JUSTIFICACIÓN .....</b>                             | <b>xx</b>    |
| <b>OBJETIVOS.....</b>                                  | <b>xxi</b>   |
| OBJETIVO GENERAL .....                                 | xxi          |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                            | xxi          |
| <b>CAPITULO I.....</b>                                 | <b>1</b>     |
| 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....                        | 1            |
| 1.1. Antecedentes .....                                | 1            |
| 1.2.1. Objetivo general. ....                          | 2            |
| 1.2.2. Objetivos específicos. ....                     | 2            |
| 1.3. Variables diagnósticas.....                       | 2            |
| 1.4. Indicadores .....                                 | 2            |
| 1.4.1. Proceso administrativo. ....                    | 2            |
| 1.4.3 Procedimiento operativo. ....                    | 2            |
| 1.4.4. Ambiente laboral. ....                          | 3            |
| 1.5. Matriz de relación diagnóstica .....              | 3            |
| 1.6. Desarrollo de las variables .....                 | 4            |
| 1.6.1 Proceso administrativo. ....                     | 4            |
| 1.6.2Procedimiento Operativo. ....                     | 4            |
| 1.6.3Ambiente laboral. ....                            | 5            |
| 1.7. Mecánica operativa .....                          | 6            |
| 1.6.1. Identificación de la población. ....            | 6            |
| 1.8. Diseño de los instrumentos de investigación ..... | 7            |
| 1.8.1. Información primaria. ....                      | 7            |
| 1.7.2. Información secundaria. ....                    | 7            |
| 1.8. Evaluación de la información .....                | 8            |

|   |           |
|---|-----------|
| 1.8.1. Entrevista dirigida al gerente propietario de la empresa<br>“CLOTHING”.....                              | 8         |
| 1.8.2. Encuesta realizada al personal operativo de la empresa<br>“CLOTHING”.....                                | 11        |
| 1.9. Observación directa.....   | 21        |
| 1.10. Matriz FODA.....  | 21        |
| 1.11. Cruce estratégico.....  | 22        |
| 1.12. Identificación del problema diagnóstico.....  | 25        |
| <b>CAPÍTULO II .....</b>  | <b>27</b> |
| 2. MARCO TEÓRICO.....   | 27        |
| 2.1. Introducción.....  | 27        |
| 2.1.1 Objetivos.....  | 27        |
| 2.2. Modelo de Gestión.....   | 27        |
| 2.2.1 Gestión Organizacional.....   | 27        |
| 2.2.2 Gestión por procesos.....   | 28        |
| 2.2.2.1 <i>Clasificación de los procesos</i> .....  | 29        |
| 2.3 Conceptualización de los términos administrativos.....  | 30        |
| 2.3.1. Filosofía.....   | 30        |
| 2.3.2. Políticas.....   | 30        |
| 2.3.4. Manuales.....  | 31        |
| 2.3.5. Tipos de manuales.....   | 32        |
| 2.3.8. Proceso administrativo.....  | 33        |
| 2.3.9. Estructura organizacional.....   | 35        |
| 2.3.10. Organigrama.....  | 35        |
| 2.3.11. Flujograma.....   | 36        |
| 2.3.13. Diagrama de procesos.....   | 36        |
| 2.3.14. Principios.....   | 38        |
| 2.3.15. Control interno.....  | 39        |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>  | <b>40</b> |
| 3. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA<br>EMPRESA DE CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA “CLOTHING” .. | 40        |
| 3.1. Introducción.....  | 40        |
| 3.2. Objetivos.....   | 40        |
| 3.2.1. Objetivo general.....  | 40        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.2.2. Objetivos específicos. ....                      | 40        |
| 3.3. Modelo de gestión administrativa por procesos..... | 40        |
| 3.4. Base Filosófica.....                               | 41        |
| 3.4.1 Misión propuesta.....                             | 41        |
| 3.4.2. Visión Propuesta. ....                           | 41        |
| 3.4.3. Principios. ....                                 | 41        |
| 3.4.4. Valores. ....                                    | 42        |
| 3.4.5. Relación Principios-Valores.....                 | 43        |
| 3.4.6. Objetivos .....                                  | 44        |
| 3.5 La Organización .....                               | 45        |
| 3.5.1. Organigrama.....                                 | 45        |
| 3.5.2 Manual de Funciones. ....                         | 46        |
| 3.6 Flujograma de procesos propuestos .....             | 57        |
| <b>CAPITULO IV .....</b>                                | <b>69</b> |
| 4. IMPACTOS .....                                       | 69        |
| 4.1. Niveles de impacto .....                           | 69        |
| 4.2 Impacto empresarial .....                           | 70        |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>                             | <b>74</b> |
| <b>Bibliografía .....</b>                               | <b>75</b> |



## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 Matriz de relación diagnóstica .....                    | 3  |
| Tabla 2 Identificación de la población .....                    | 6  |
| Tabla 3 Fichas de respaldo .....                                | 11 |
| Tabla 4 Manejo de hojas de trabajo .....                        | 12 |
| Tabla 5 Entrega de cronograma de trabajo .....                  | 13 |
| Tabla 6 Conocimiento de funciones .....                         | 14 |
| Tabla 7 Capacitación al personal .....                          | 15 |
| Tabla 8 Ambiente laboral .....                                  | 16 |
| Tabla 9 Objetivos gerente-trabajador .....                      | 17 |
| Tabla 10 Conformidad del trabajador .....                       | 18 |
| Tabla 11 Recurso para la empresa .....                          | 19 |
| Tabla 12 Capacitación .....                                     | 20 |
| Tabla 13 Matriz FODA .....                                      | 21 |
| Tabla 14 Estrategias FA, FO, DO, DA .....                       | 22 |
| Tabla 15 Matriz FODA Cruzada .....                              | 24 |
| Tabla 16 Simbología en el diagrama de flujo .....               | 37 |
| Tabla 17 Relación Principios-Valores .....                      | 44 |
| Tabla 18 Manual de funciones del gerente .....                  | 47 |
| Tabla 19 Manual de funciones del contador .....                 | 48 |
| Tabla 20 Manual de funciones del Jefe de producción .....       | 49 |
| Tabla 21 Manual de funciones del Diseñador .....                | 50 |
| Tabla 22 Manual de funciones del Sublimador .....               | 51 |
| Tabla 23 Manual de funciones del Cortado/a .....                | 52 |
| Tabla 24 Manual de funciones de confección .....                | 53 |
| Tabla 25 Manual de funciones del Empacador .....                | 54 |
| Tabla 26 Manual de funciones del Comercialización .....         | 55 |
| Tabla 27 Manual de funciones vendedores .....                   | 56 |
| Tabla 28 Procedimientos para la adquisición de materiales ..... | 57 |
| Tabla 29 Proceso de diseño .....                                | 59 |
| Tabla 30 Proceso de Cortado .....                               | 61 |
| Tabla 31 Proceso de confección .....                            | 62 |
| Tabla 32 Proceso de sublimador .....                            | 63 |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Tabla 33 | Proceso de empackado .....                           | 64 |
| Tabla 34 | Procedimientos para venta y entrega de pedidos ..... | 65 |
| Tabla 35 | Procedimientos de cierre de caja.....                | 67 |
| Tabla 36 | Valoración de los impactos .....                     | 69 |
| Tabla 37 | Impacto empresarial .....                            | 70 |
| Tabla 38 | Impacto económico .....                              | 71 |
| Tabla 39 | Impacto Social.....                                  | 72 |

**ÍNDICE DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 Fichas de constancia .....                             | 11 |
| Figura 2 Manejo de hojas de trabajo .....                       | 12 |
| Figura 3 Cronograma de trabajo .....                            | 13 |
| Figura 4 Funciones dentro de la empresa.....                    | 14 |
| Figura 5 Capacitación al personal .....                         | 15 |
| Figura 6 Ambiente laboral .....                                 | 16 |
| Figura 7 Objetivos gerente-trabajador .....                     | 17 |
| Figura 8 Conformidad del trabajador .....                       | 18 |
| Figura 9 Recurso para la empresa .....                          | 19 |
| Figura 10 Capacitación .....                                    | 20 |
| Figura 11 Organigrama Estructural.....                          | 45 |
| Figura 12 Flujograma de adquisición de materiales .....         | 58 |
| Figura 13 Flujograma de diseño de prendas .....                 | 60 |
| Figura 14 Flujograma de proceso de corte .....                  | 61 |
| Figura 15 Flujograma de proceso de confección .....             | 62 |
| Figura 16 Flujograma de proceso de sublimación .....            | 63 |
| Figura 17 Flujograma de proceso de empacado.....                | 64 |
| Figura 18 Flujograma de procesos ventas producción bodega ..... | 66 |
| Figura 19 Flujograma de procedimiento de cierre de caja.....    | 68 |

## INTRODUCCIÓN

Las actividades económicas de la provincia de Imbabura son muchas entre las principales tenemos: turismo, el comercio, agricultura, por mencionar algunas; sin embargo; en la actualidad, la industrial textil de la ciudad de Atuntaqui ha ido aumentando su aceptación en el mercado, ya que elabora productos textiles de calidad y los mismos tienen gran acogida sea a nivel nacional como internacional.

En la ciudad de Atuntaqui existen infinidad de empresas textiles dedicadas a confeccionar ropa deportiva, mismas que provienen de distintos tipos de fibras como son; algodón, poliéster, nylon, lana y seda. Dichas empresas a lo largo del tiempo han invertido en maquinaria nueva lo que ha permitido incrementar los niveles de productividad; así mismo, han optado por realizar capacitaciones, ya que es un factor positivo para aumentar el nivel de eficiencia de la misma, logrando ser más competitiva en el mercado.

“CLOTHING” es una empresa textilera ubicada en Atuntaqui, cuya actividad económica es la de producir y comercializar ropa deportiva para niños y personas adultas. La organización en la actualidad tiene procesos; sin embargo, su aplicación es desordenada, no cuentan con procesos correctamente establecidos para cada una de las áreas de la empresa, lo que ha conllevado a tener algunos retrasos en la producción y en la comercialización de los productos.

Por lo antes mencionado es nace la iniciativa de implementar una gestión por procesos, con el cual se establecerán procesos adecuados y acorde a las necesidades de la empresa; así mismo, al tener procesos claros y bien definidos la empresa será más eficiente, lo que contribuirá de manera significativa en la rentabilidad de la misma, ya que ofrecerá a sus clientes productos con los más altos índices de calidad y sobre todo cumplir con los tiempos establecidos en la producción de los mismos.

## JUSTIFICACIÓN

Se considera que es de vital importancia elaborar un modelo de gestión por procesos, debido a que la empresa no cuenta con algún modelo de esta índole. El proceso y análisis de cualquier tipo de información requiere reglas, pasos, normas y procedimientos para poder entender, clasificar y también interpretar ciertos tipos de datos que se puedan obtener.

El tema de investigación se justifica debido a que en la empresa existen algunos problemas de retraso en la producción y comercialización, lo cual no hace posible que la empresa pueda cumplir correctamente con las tareas necesarias para la elaboración del producto en un tiempo óptimo.

El presente proyecto especifica las funciones de cada trabajador, en la parte directiva y operativa; así, como también se definirá cada uno de los procesos existentes en la empresa, lo que contribuirá a la mejora de la empresa tanto administrativa como productiva.

El uso del modelo de gestión por parte de la empresa “CLOTHING”, es de gran importancia para la empresa, misma que con una correcta aplicación logrará ser más eficiente y por ende mejorará su productividad al tener procesos claros y bien definidos, conllevando al éxito administrativo y financiero de la misma; al igual que, satisfacer la necesidad de los clientes ofreciendo productos de calidad.

Así mismo el presente proyecto beneficia de manera positiva al Estado ecuatoriano, ya que, al tener empresas más eficientes, generarán mayor rentabilidad y por tal motivo aportan con más impuestos y los mismos sean retribuidos a la sociedad a través del Estado.

De igual forma también contribuye a la sociedad en general, generando fuentes de empleo a muchas personas, tanto en el área de producción como en el de comercialización, contribuyendo a fomentar una sociedad más justa e igualitaria y todos tengan las mismas condiciones de vida al tener un trabajo seguro.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un modelo de gestión por procesos para la empresa de confección de ropa deportiva “clothing” en el cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un estudio diagnóstico del entorno interno y externo de la empresa “CLOTHING” para conocer la situación actual de la misma.
- Formular un marco teórico de los términos que son más utilizados en el modelo de gestión para fundamentar el trabajo.
- Estructura un modelo de procesos para la empresa “CLOTHING”, que permita mejorar la gestión administrativa, operativa y la competitividad en el mercado.
- Establecer los posibles impactos que genera el proyecto a desarrollarse.

## **CAPITULO I**

### **1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **1.1. Antecedentes**

La gestión por procesos es una nueva herramienta de gestión, es por ello que las empresas están optando por su aplicación y existen muchos artículos científicos referentes al tema; como es el caso, de Márquez, G. E., Soriano, C.C., & González, Y.M. (2013), quienes realizaron un estudio de enfoque de gestión de calidad en una empresa de fabricación de piezas y respuestas, en dicho estudio analizan la importancia de aplicar una gestión de calidad para sus productos.

Con lo antes mencionado se puede observar que existen investigaciones sobre la gestión por procesos, en las cuales afirman la importancia que tiene dicha gestión en las empresas.

Ahora bien, la presente investigación se realizará en la empresa de confecciones de ropa deportiva “CLOTHING”, que inició sus actividades en marzo del año 2014, está ubicada en la provincia de Imbabura, cantón Antonio Ante, actualmente se encuentra ubicada en la calle Rio Amazonas donde presta sus servicios de; confección de ropa deportiva para todo tipo de público, enfocándose siempre en la satisfacción del cliente. Actualmente la empresa cuenta con 12 trabajadores quienes son los encargados del área de producción en la que intervienen: diseño, corte, confección, sublimado y empaquetado, además cuenta con maquinaria de punta, que le permite elaborar productos de calidad.

“CLOTHING”, es una empresa enfocada en dos áreas: administrativa y producción, las mismas que tiene procesos, se ha podido observar de manera superficial que dichos procesos no están correctamente delineados hacia la consecución de los objetivos de la empresa.



## **1.2. Objetivos del diagnóstico**

### **1.2.1. Objetivo general.**

Realizar el diagnóstico situacional de la empresa “CLOTHING”, para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### **1.2.2. Objetivos específicos.**

- Analizar la estructura administrativa de la empresa “CLOTHING”.
- Conocer el manejo de los procesos de la empresa.
- Conocer el ámbito en que se desarrollan las actividades.

## **1.3. Variables diagnósticas**

Para dar cumplimiento a los objetivos anteriormente mencionados hemos tomado en cuenta ciertas variables importantes a cada uno de los objetivos del diagnóstico:

- Proceso administrativo
- Proceso Operativo
- Ámbito laboral

## **1.4. Indicadores**

### **1.4.1. Proceso administrativo.**

- Planeación
- Dirección
- Organización
- Control

### **1.4.3 Procedimiento operativo.**

- Delimitación de funciones
- Manejo de inventarios mínimos o máximos
- Control de calidad
- Control de procesos

#### 1.4.4. Ambiente laboral.

- Incentivos salariales.
- Trabajo en equipo.
- Situación psicológica.
- Microclimas.

#### 1.5. Matriz de relación diagnóstica

**Tabla 1**  
**Matriz de relación diagnóstica**

| Objetivos  | Variables              | Indicadores                               | Técnicas                              | Fuente informativa |
|--|------------------------|---|---------------------------------------|--------------------|
| Analizar la estructura administrativa de la empresa "CLOTHING" | Proceso Administrativo | ✓ Planeación                              | Entrevista                            | Primaria           |
|  |                        | ✓ Dirección                               |                                       | Secundaria         |
|  |                        | ✓ Organización                            |                                       |                    |
|  |                        | ✓ Control                                 |                                       |                    |
| Conocer el manejo de los procesos de la empresa                | Proceso Operativo      | ✓ Delimitación de funciones               | Observación<br>Encuesta<br>Entrevista | Primaria           |
|  |                        | ✓ Manejo de inventarios mínimos o máximos |                                       | Secundaria         |
|  |                        | ✓ Control de calidad                      |                                       |                    |
|  |                        | ✓ Control de procesos                     |                                       |                    |
| Conocer el ámbito en que se desarrollan las actividades        | Ambiente laboral       | ✓ Incentivos salariales.                  | Entrevista                            | Primaria           |
|  |                        | ✓ Trabajo en equipo                       |                                       | Secundaria         |
|  |                        | ✓ Situación psicológica                   |                                       |                    |
|  |                        | ✓ Experiencia                             |                                       |                    |

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Richard López

## **1.6. Desarrollo de las variables**

### **1.6.1 Proceso administrativo.**

#### *1.6.1.1 La planeación.*

La planeación es un elemento del proceso administrativo, el cual es fundamental para la empresa, ya que es la encargada de llevar a cabo las metas planteadas para el cumplimiento de objetivos, las empresas sujetas a investigación realizan estrategias empresariales para cumplir con sus metas planteadas.

#### *1.6.1.2 Organización.*

La organización es la encargada de distribuir todos los recursos que dispone la empresa como son: humanos, materiales y financieros, de igual forma, aquí se establece el conjunto de normas, reglamentos que conlleven al respeto entre todas las personas que trabajen dentro de una empresa.

#### *1.6.1.3 Dirección.*

La dirección consiste en la ejecución de los planes, la motivación al personal, comunicación y la supervisión de cada una de las actividades que se realicen dentro de la empresa para cumplir con los objetivos de la misma.

#### *1.6.1.4 Control.*

Es una evaluación de rendimiento que realiza la parte administrativa para que ayude a la empresa a garantizar que las operaciones reales coincidan con la operación planificada.

### **1.6.2 Procedimiento Operativo.**

#### *1.6.2.1 Delimitación de funciones.*

Cada trabajador debe tener muy en claro las obligaciones y competencias que tiene a lo largo de su labor diaria, los mismos que deben realizar su trabajo con conocimiento, motivación y seguridad.

### *1.6.2.3 Manejo de inventarios mínimos o máximos.*

El inventario mínimo conlleva a tener un número mínimo de productos de todos y cada uno de los que se produzca para su comercialización; esto se hace con la finalidad de tener siempre un stock, así incluso ante un imprevisto la empresa puede seguir manteniendo la calidad de servicio hacia los clientes.

De igual forma la empresa puede tener como política un inventario máximo es la cantidad máxima de mercancía que un negocio puede almacenar de forma continuada.

### *1.6.2.4 Control de calidad.*

Es muy importante para cualquier proceso productivo ya que este garantiza la correcta realización de los procesos llevados a cabo y ayudara a que lo producido cumpla con las correspondientes legislaciones, calidad y metas establecidas de la empresa.

### *1.6.2.5 Control de procesos.*

El control de procesos es aquel que se realiza con la finalidad de establecer si los procesos actuales están siendo aplicados o son los correctos para la empresa. En el caso que no estén generando los beneficios esperados estos deben optar por una mejora.

## **1.6.3 Ambiente laboral.**

### *1.6.3.1 Incentivos Salariales.*

El dinero es uno de los incentivos que genera mayor motivación entre los empleados, y por ende se puede recurrir a los aumentos salariales, primas anuales bonificaciones, servicio médicos, entre otros.

### *1.6.3.2 Trabajo en equipo.*

Es la que esta relaciono con el “saber hacer” del directivo, con los comportamiento de las personas, con su forma de trabajar y su interacción de racionarse con los demás.

### 1.6.3.3 Situación psicológica de los trabajadores.

Los aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de Las precepciones que caracterizan el ambiente laboral.

### 1.6.3.4 Microclimas.

Se manifiesta de carácter particular de una unidad o área, es decir, lo percibido por los trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de la misma.

## 1.7. Mecánica operativa

### 1.6.1. Identificación de la población.

Para el desarrollo del diagnóstico situacional y la posterior elaboración del presente modelo de gestión de procesos, se ha tomado como población objetivo el personal que labora en de la empresa, el mismo que se encuentra distribuido de la siguiente manera:

**Tabla 2**  
**Identificación de la población**

| ÁREA                      | PERSONAS  |
|---------------------------|-----------|
| Administrativa-Financiera | 1         |
| Gerente propietario       | 1         |
| Operativa                 | 7         |
| Cosedora                  | 3         |
| Cortador                  | 1         |
| Sublimador                | 1         |
| Empacador                 | 1         |
| Auxiliar Diseñador        | 1         |
| Ventas                    | 4         |
| Vendedores                | 4         |
| <b>TOTAL</b>              | <b>12</b> |

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: El Autor

## **1.8. Diseño de los instrumentos de investigación**

### **1.8.1. Información primaria.**

Las técnicas de información primaria son: encuesta, entrevista y la observación, mismas que aplicada de manera correcta proporcionan datos indispensables para el desarrollo de la presente investigación:

#### *1.8.1.1 Encuesta.*

La muestra es una población menor a 100 personas, por tal motivo se utilizará la técnica de censo y se aplicará a todo el personal de la empresa CLOTHING.

La encuesta fue dirigida a los trabajadores que laboran en la empresa para conocer la operatividad de la empresa, el manejo de la información, la organización existente y la comunicación que se lleva a cabo entre el personal.

De esta manera se ha conseguido trabajar de forma directa con el talento humano que forma parte de la empresa, facilitando el acceso a la información requerida para determinar la situación actual de la empresa “CLOTHING”.

#### *1.8.1.2 Entrevista.*

La entrevista fue realizada al gerente propietario de la empresa “CLOTHING” para conocer su constitución, leyes, políticas y normas.

#### *1.8.1.3 Observación directa.*

La técnica de observación directa se utilizó para la verificación sobre el conocimiento de los procesos que se realizan y la respectiva constatación de documentos, y verificar el entorno en que se desenvuelve la empresa.

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

Para la obtención de la información en el proceso de investigación se usa la información necesaria y aplicable al proyecto en las cuales se encuentran:

- Leyes
- Reglamentos

- Ordenanza
- Libros
- Internet
- Páginas web
- Información proporcionada por la empresa

## **1.8. Evaluación de la información**

### **1.8.1. Entrevista dirigida al gerente propietario de la empresa “CLOTHING”.**

#### **1. ¿Cómo está constituida la empresa de confección de ropa deportiva “CLOTHING”?**

“La empresa está conformada por doce miembros, los cuales están distribuidos en algunos departamentos que son: administrativo-operativo, encabezado por mi persona, pues cumpla la función de gerente; el operativo, constituido por tres cosedoras, un cortador, un sublimador, un empacador, un auxiliar de diseño y el de ventas, conformado por cuatro personas. Es importante mencionar que también soy el diseñador de la empresa”.

#### **2. ¿La empresa cuenta con un reglamento Interno?**

“No, la empresa no cuenta con un reglamento interno; sin embargo, se han implantado normas y políticas internas, pero estas políticas se hacen cuando hay algún percance no siempre se lo aplica”.

#### **3. ¿La empresa dispone de un organigrama?**

“Bueno, la empresa no cuenta con un organigrama debido a que no tenemos el conocimiento necesario para realizarlo”.

#### **4. ¿Cómo se realiza el registro de entradas y salidas dentro de la empresa?**

“Al momento se lleva un registro contable y de mercadería en el sistema con el que cuenta la empresa”.



**5. ¿Cuál es el proceso que se sigue para la adquisición de materia prima?**

“Para la compra de la materia prima a utilizar en la elaboración de las prendas, contamos con un pequeño control de adquisiciones; sin embargo, no se dispone de un proceso ya establecido que se encuentre documentado con los lineamientos correspondientes”.

**6. ¿La empresa cuenta con un modelo de procesos?**

“No, la empresa no dispone de un modelo de procesos lo cual es muy necesario para mejorar la operatividad de la misma”.

**7. ¿Para el proceso de contratación se realiza algún tipo de procedimiento?**

“No, el proceso de selección para la contratación del personal de la empresa se realiza mediante la experiencia del trabajador”.

**8. ¿Existe algún proceso dentro de la empresa para el manejo de los proveedores?**

“Sí, disponemos de un proceso para el manejo de proveedores, pero el contrato y la posterior compra principalmente se realiza por la experiencia y la calidad en la materia prima que cada uno de ellos ofrece a la empresa. Es importante mencionar que este procedimiento no se encuentra documentado”.

**9. ¿Los trabajadores que operan en la empresa se encuentran afiliados?**

“La mayor parte de trabajadores sí se encuentran dentro de los registros del Instituto de Seguridad Social, debido a que trabajan jornada laboral de lunes a viernes; además cuento con dos personas extras que me ayudan los fines de semanas en ventas en los dos locales y ellos no son asegurados”.

**10. ¿Cómo se realiza el control de calidad dentro de la empresa?**

“El control de calidad se realiza una vez terminado el producto, se verifica que los acabados y diseños estén acorde a lo planificado para la posterior venta. Yo personalmente me encargo de la verificación de cada una de las prendas antes de la entrega al consumidor final”.

## **11. ¿Mantiene una buena comunicación con el personal que labora en su empresa?**

“Sí, la buena comunicación ha sido una de las claves para que la empresa salga a flote desde sus inicios. Siempre estoy presto a escuchar las necesidades e inquietudes de mis trabajadores. Entiendo que del buen clima laboral es muy importante para el éxito de cualquier negocio”.

### **Análisis de la entrevista:**

A través de la entrevista se pudo conocer que la empresa “CLOTHING” está conformada por doce miembros distribuidos en departamentos administrativo-financiero, operativo y ventas.

Además, se determinó, las empresas no cuentan con un organigrama y tampoco existe definición de las funciones a realizarse dentro del campo no solo administrativo sino operacional; sin embargo, la buena comunicación de parte del gerente propietario hacia sus trabajadores ha sido el pilar para que la empresa salga adelante con la elaboración de prendas de calidad y excelentes acabados.

De igual manera. la empresa no cuenta con un reglamento interno documentado y tampoco con un modelo de procesos debido a que no conocen el beneficio de estos.

Es importante mencionar: el gerente-propietario reconoce que tener el conocimiento de todas las funciones del personal, es de vital importancia dentro de la empresa. Es por ello que la implementación del mismo será de gran beneficio y servirá como una guía en el establecimiento de funciones a seguir para un determinado proceso. De esta forma se contribuye a mejorar la eficiencia y eficacia de las diferentes unidades de la empresa.

### 1.8.2. Encuesta realizada al personal operativo de la empresa “CLOTHING”.

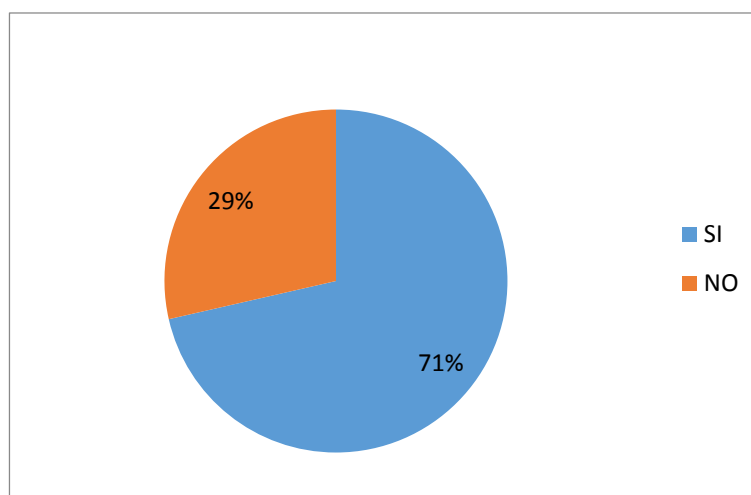
1. ¿Una vez realizadas las actividades planificadas, llena alguna ficha de constancia o tienen un respaldo de la realización de las mismas?

**Tabla 3**  
**Fichas de respaldo**

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 5          | 71%         |
| No           | 2          | 29%         |
| <b>Total</b> | <b>7</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta realizada en Enero 2017

Autor: Richard López



**Figura 1 Fichas de constancia**

Fuente: Encuesta realizada en Enero 2017

Autor: Richard López

### **Análisis e interpretación**

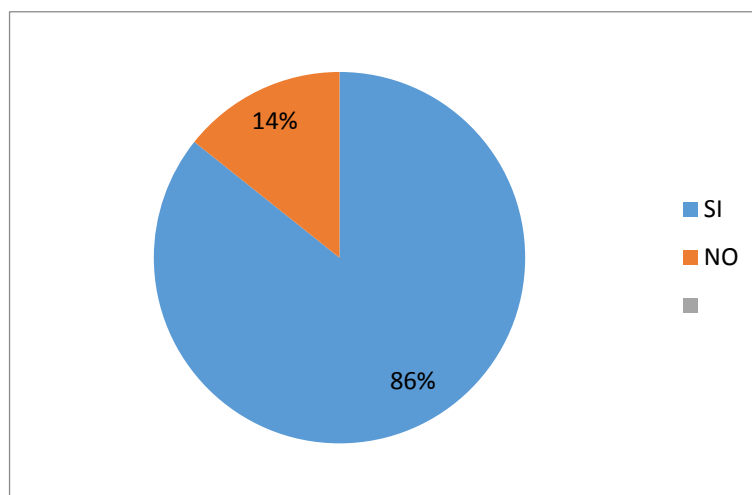
La mayoría del personal operativo supo manifestar que si se cuenta con un cronograma de las actividades a ejecutar; esto se realiza de manera diaria en el que exista el cumplimiento de todas las actividades programadas. Por lo expuesto, se considera como una fortaleza la implementación del cronograma diario de actividades. A pesar de esto, existe un porcentaje representativo que considera que no se le entregan o dan las actividades a realizarse por lo cual, esto se puede convertir en debilidad al existir duplicidad de funciones

## 2. ¿Se manejan hojas de trabajo para detectar los daños que pueden ocasionarse en la empresa?

**Tabla 4**  
**Manejo de hojas de trabajo**

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 6          | 86%         |
| No           | 1          | 14%         |
| <b>Total</b> | <b>7</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta realizada en Enero 2017  
Autor: Richard López



**Figura 2 Manejo de hojas de trabajo**

Fuente: Encuesta realizada en Enero 2017  
Autor: Richard López

### Análisis e interpretación

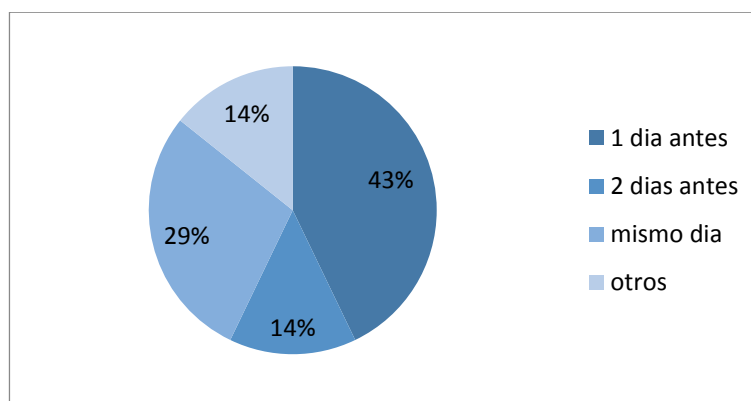
En base a la presunta la gran mayoría del personal encuestado manifestó que si tienen hojas de trabajo relacionadas con los daños que se pudieran ocasionar dentro de la empresa, mismo que se encuentra detallado el tipo de daño: sea en máquinas o materiales, lo conlleva a tener una estadística clara de este particular y tomar las debidas precauciones para que no siga sucediendo dicho percance.

### 3. ¿Cuándo se entregan el cronograma de trabajo para la realización de actividades?

**Tabla 5**  
**Entrega de cronograma de trabajo**

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| 1 día antes  | 3          | 43%         |
| 2 día antes  | 2          | 29%         |
| Mismo día    | 1          | 14%         |
| Otro         | 1          | 14%         |
| <b>Total</b> | <b>7</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta realizada en Enero 2017  
Autor: Richard López



**Figura 3 Cronograma de trabajo**

Fuente: Encuesta realizada en Enero 2017  
Autor: Richard López

#### **Análisis e interpretación**

La mayor parte del personal manifiesta que el cronograma de trabajo se les entrega un día antes para que desempeñen sus funciones; cabe recalcar que algunos de los trabajadores se les entregaban con anterioridad su cronograma de trabajo en el que pueden ya planificar con anticipación. No existe una política igualitaria en cuanto a la entrega de las órdenes de trabajo lo cual, es considerada una debilidad.

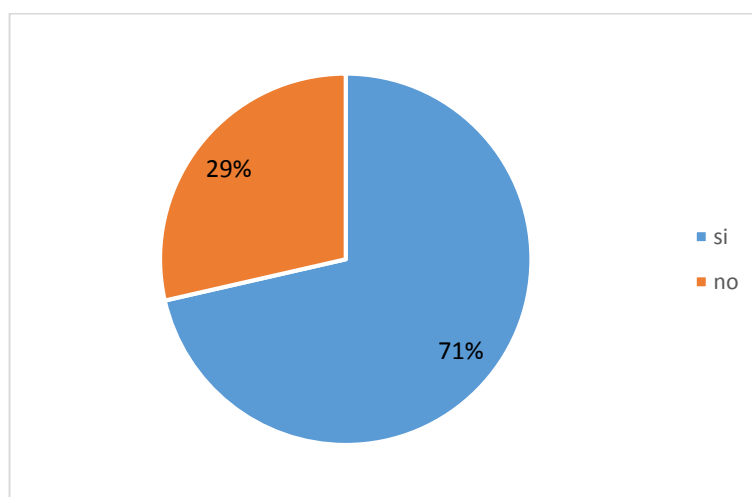
#### 4. ¿Tiene conocimiento claro de las funciones que debe realizar dentro de la empresa?

**Tabla 6**  
**Conocimiento de funciones**

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 5          | 71%         |
| No           | 2          | 29%         |
| <b>Total</b> | <b>7</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta realizada en Enero 2017

Autor: Richard López



**Figura 4** *Funciones dentro de la empresa*

Fuente: Encuesta realizada en Enero 2017

Autor: Richard López

#### **Análisis e interpretación**

La mayoría de empleados conoce sus funciones a realizar en la empresa; sin embargo, cabe recalcar que hay un pequeño porcentaje que no tiene conocimientos de sus funciones, Por lo expresado, se considera una debilidad ya que este pequeño porcentaje podrían dificultar que la empresa opere a su máximo nivel.

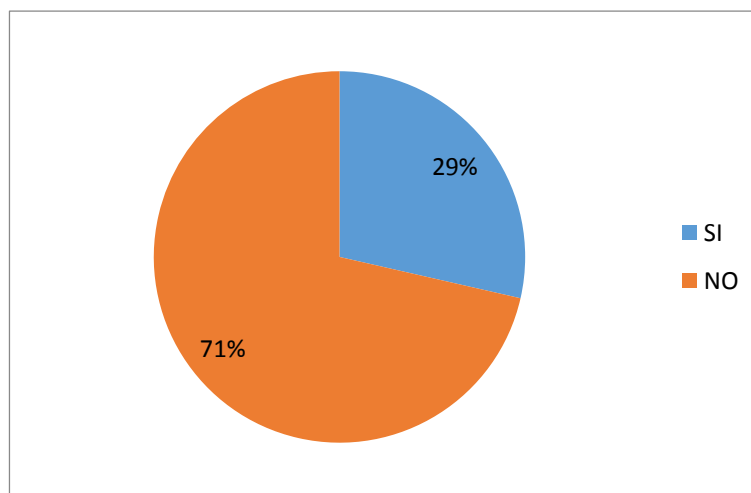
## 5. Ha recibido cursos de capacitación de parte de la empresa?

**Tabla 7**  
**Capacitación al personal**

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 2          | 29%         |
| No           | 5          | 71%         |
| <b>Total</b> | <b>7</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta realizada en Enero 2017

Autor: Richard López



**Figura 5** **Capacitación al personal**

Fuente: Encuesta realizada en Enero 2017

Autor: Richard López

### Análisis e interpretación

La mayoría de trabajadores no recibe las respectivas capacitaciones en las áreas que desempeñan, lo cual no es conveniente para los empleados, ya que necesitan aprender a desarrollar destrezas y conocimientos para desarrollar mejor las tareas encomendadas. Por lo dicho, se considera una debilidad, porque es indispensable que todo el personal reciba capacitación y por ende la empresa pueda desarrollarse muy bien sin tener demora en sus procesos.

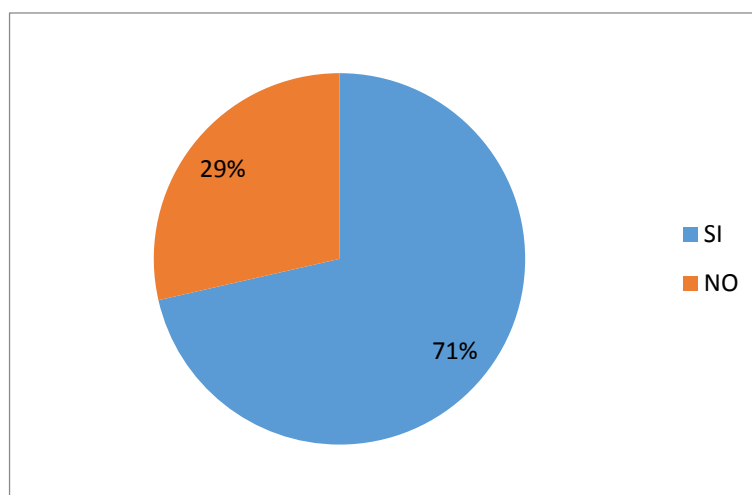


## 6. El ambiente en el trabajo, ¿Le ayuda a desempeñar mejor sus funciones?

**Tabla 8**  
**Ambiente laboral**

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 5          | 71%         |
| No           | 2          | 29%         |
| <b>Total</b> | <b>7</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta realizada en Enero 2017  
Autor: Richard López



**Figura 6 Ambiente laboral**

Fuente: Encuesta realizada en Enero 2017  
Autor: Richard López

### Análisis e interpretación

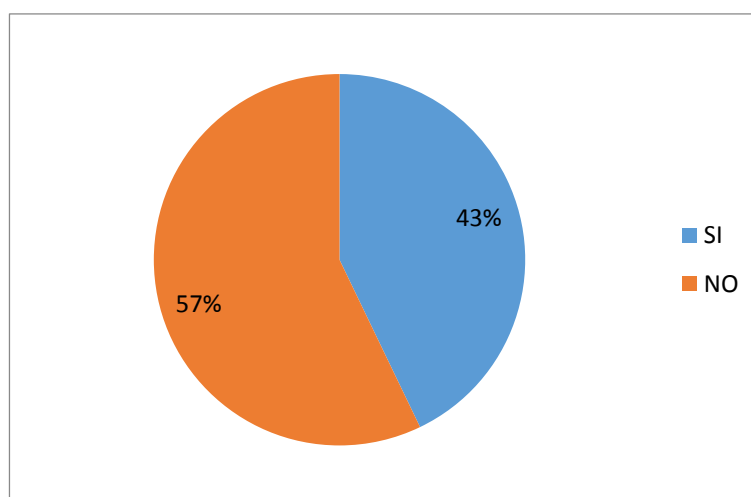
El ambiente laboral en la empresa es bueno la mayoría supieron manifestar que están conformes en sus actividades y la comunicación que mantienen con los demás trabajadores es buena, sin embargo, hay un pequeño porcentaje en el cual no está conforme en el ambiente laboral. Por lo expuesto, se considera una debilidad por este mínimo porcentaje dificulta la comunicación entre los trabajadores provocando un retraso en sus actividades.

## 7. El gerente propietario, ¿Establece objetivos posibles de realizar?

**Tabla 9**  
**Objetivos gerente-trabajador**

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 3          | 43%         |
| No           | 4          | 57%         |
| <b>Total</b> | <b>7</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta realizada en Enero 2017  
Autor: Richard López



**Figura 7** *Objetivos gerente-trabajador*

Fuente: Encuesta realizada en Enero 2017  
Autor: Richard López

### Análisis e interpretación

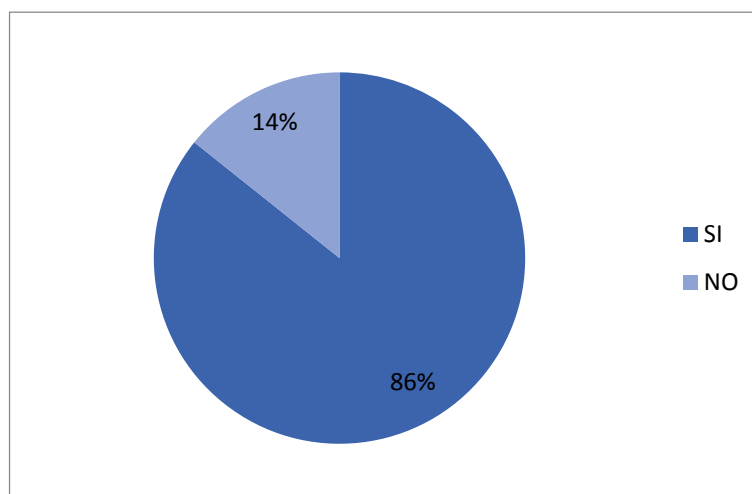
El gerente no establece objetivos concretos a los trabajadores de la empresa ya que su preocupación es vender el producto sin establecer metas a sus subordinados. Por lo expuesto, Se considera una debilidad ya que se la mitad de trabajadores no tiene entendido bien los objetivos de la empresa.

## 8. Se siente conforme en el área que desempeña sus labores o actividades?

**Tabla 10**  
**Conformidad del trabajador**

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 6          | 86%         |
| No           | 1          | 14%         |
| <b>Total</b> | <b>7</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta realizada en Enero 2017  
Autor: Richard López



**Figura 8 Conformidad del trabajador**

Fuente: Encuesta realizada en Enero 2017  
Autor: Richard López

### Análisis e interpretación

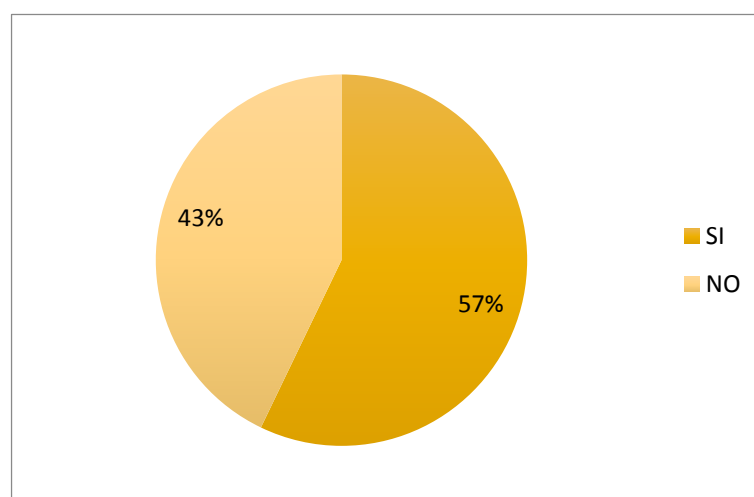
La mayoría de los trabajadores se sienten conformes en su área laboral debido a que su infraestructura es amplia para poder desempeñarse muy bien al momento de realizar tareas; sin embargo, hay un pequeño insatisfecho debido a que supo manifestar que no tiene los recursos necesarios. Por lo expuesto se considera, una debilidad por no contar con los recursos la empresa para realizar sus actividades.

## 9. ¿La empresa cuenta con todos los recursos necesarios para la elaboración de los productos?

**Tabla 11**  
**Recurso para la empresa**

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 4          | 57%         |
| No           | 3          | 43%         |
| <b>Total</b> | <b>7</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta realizada en Enero 2017  
Autor: Richard López



**Figura 9** *Recurso para la empresa*

Fuente: Encuesta realizada en Enero 2017  
Autor: Richard López

### **Análisis e interpretación**

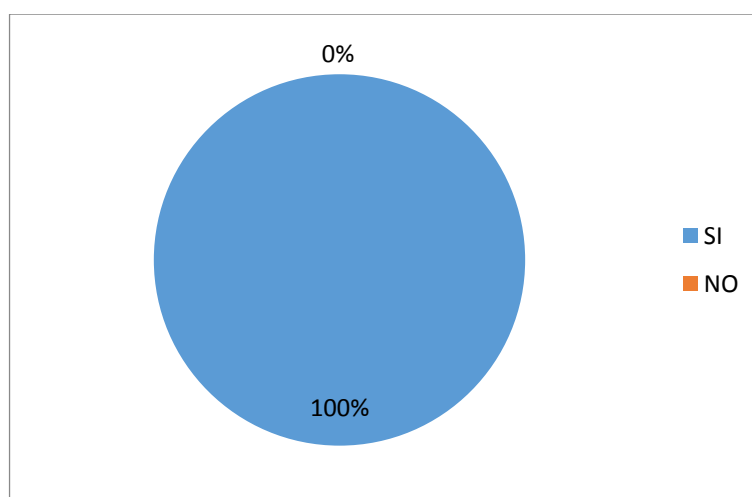
La empresa si cuenta con los recursos necesarios; a pesar que por situaciones externas hay veces que la empresa para sus actividades, por causa de los proveedores, no satisface al máximo con la materia prima necesaria para la fabricación de las prendas.

## 10. Estaría dispuesto a recibir cursos de capacitación con frecuencia?

**Tabla 12**  
**Capacitación**

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 7          | 100%        |
| No           | 0          | 0%          |
| <b>Total</b> | <b>7</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta realizada en Enero 2017  
Autor: Richard López



**Figura 10** **Capacitación**

Fuente: Encuesta realizada en Enero 2017  
Autor: Richard López

### **Análisis e interpretación**

Todos los trabajadores están de acuerdo en que necesitan recibir una capacitación por lo menos unas tres veces al año, expresan que el aprender más conlleva a desempeñar sus funciones de la mejor manera. Por lo expuesto, se considera una fortaleza ya que es necesario que toso el personal reciba capacitaciones para poder desempeñarse de la manera correcta en el trabajo para el cumplimiento de metas planteadas.

### 1.9. Observación directa

A través de la técnica de observación, se pudo comprobar los reglamentos vigentes que dispone la institución, es importante mencionar la empresa no posee políticas bien establecidas en donde se definan los procesos, sus responsables, recursos utilizados y por ende sujetos a control; es por esta razón que los integrantes de la empresa desempeñan las tareas guiándose por la experiencia y por las órdenes de sus superiores; más no una guía reglamentada en la cual todo el personal tenga acceso de ello.

### 1.10. Matriz FODA

**Tabla 13**  
**Matriz FODA**

| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con experiencia en sus labores.</li> <li>• Buena comunicación con los trabajadores</li> <li>• Control de calidad en cada uno de los productos.</li> <li>• Puntualidad en la entrega de mercadería.</li> <li>• Proveedores directos de materia prima.</li> <li>• Atención al cliente rápida, eficaz y oportuna.</li> <li>• Estabilidad laboral</li> <li>• Afiliación y entrega de beneficios sociales a los trabajadores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de reglamento interno documentado.</li> <li>• Falta de procesos administrativos bien definidos.</li> <li>• No se realizan evaluaciones de desempeño a todo el personal.</li> <li>• Falta de programas de publicidad.</li> <li>• No dispone de herramientas administrativas para una actualización periódica, por ende, no dispone de un modelo de procesos que permita realizar las tareas de manera eficiente.</li> <li>• Organigrama no definido.</li> <li>• Falta de procedimientos para la contratación del personal.</li> <li>• No existe un plan de capacitación</li> </ul> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento poblacional, aumento de la demanda de los productos que ofertan.</li> <li>• Obtener certificación de normas ISO de calidad.</li> <li>• Adquisición de nueva maquinaria para la producción.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia mejor preparada.</li> <li>• Imposición de nuevas políticas salariales por parte del Ministerio de Relaciones Laborales.</li> <li>• Altos intereses de las entidades financieras para acceder a un crédito.</li> </ul>   |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes de empleo</li> <li>• Precio de los productos que oferta.</li> <li>• Promociones y ofertas en la venta de productos.</li> <li>• Acceso a créditos en las instituciones financieras.</li> <li>• Nuevos clientes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del costo de materia prima e insumos.</li> <li>• Cambio en las políticas monetarias y crediticias.</li> <li>• Recesión económica actual.</li> </ul> |
|---|--|

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas  
Elaborado por: Richard López

### 1.11. Cruce estratégico

**Tabla 14**  
**Estrategias FA, FO, DO, DA**

|                      | <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>  |
|----------------------|---|---|
| <b>OPORTUNIDADES</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gracias al personal calificado y la existencia de una demanda creciente de prendas que elabora la empresa, se puede tener una mayor producción y acceder a un crédito para la adquisición de nuevas maquinarias.</li> <li>❖ Al contar con proveedores directos de la materia prima, se tiene la garantía de los mismos para ofertar al cliente productos elaborados con la más alta calidad.</li> <li>❖ La realización del control permanente en los acabados de las prendas permitirá obtener la calificación ISO de calidad y además se podrá ofertar un mejor servicio.</li> <li>❖ Mediante la entrega puntual de los pedidos y la entrega de ofertas y promociones se incrementará el número de clientes que demandan la ropa deportiva.</li> <li>❖ La buena comunicación de la administración con el área operativa permite que exista buena predisposición por parte de los trabajadores y se produzca mayor cantidad de productos para la venta.</li> <li>❖ El contar con proveedores fijos de la materia prima, ayudará a reducir</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La falta de un reglamento interno y de procesos administrativos dentro de la empresa disminuye la operatividad de los trabajadores de laboran en la misma.</li> <li>❖ Un ambiente laboral inadecuado no permite que los trabajadores realicen las actividades planificadas de una forma más rápida y eficaz.</li> <li>❖ Debido a la demanda creciente de productos existe mayores oportunidades de venta tanto a consumidores finales como a intermediarios.</li> <li>❖ Los precios deben ser fijados luego de un análisis de los productos similares que ofrecen otras empresas de confección con el fin de que dichos precios se encuentren acorde a la oferta actual del mercado.</li> <li>❖ Se debe adquirir materia prima de calidad que permita ofertar ternos deportivos con acabados de primera, este valor agregado es una gran ventaja frente a la competencia.</li> <li>❖ La falta de programas de publicidad no permite que se den a conocer las diferentes promociones y ofertas que</li> </ul> |

|          |   |  |
|----------|---|--|
|          | <p>costos cuando existan tiempos de alza de precios.</p>  | <p>pueden existir dentro de la empresa para la oferta de los ternos deportivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La falta de un modelo de procesos y la carencia del organigrama organizacional puede ocasionar retraso en la adquisición de las ISO de calidad.</li> </ul>  |
| AMENAZAS | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Los altos intereses de los créditos pueden afectar la posibilidad de acceder a uno de ellos en las instituciones financieras locales.</li> <li>❖ La experiencia de los trabajadores y la atención especializada que se brinda, permite que exista una buena imagen de la empresa ante las demás que ofertan productos similares y ayuda a fidelizar clientes.</li> <li>❖ La estabilidad laboral que ofrece la empresa y la entrega oportuna de los beneficios sociales evita que exista abandono sin previo aviso en los puestos de trabajo.</li> <li>❖ Una buena comunicación con el personal es de gran importancia si llegan a existir cambios en lo que respecta a sueldos y salarios impuestos por el Ministerio de Trabajo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El no contar con un reglamento interno es una desventaja que contribuye con la productividad del personal.</li> <li>❖ El contar con un manejo efectivo y estratégico de los costos de la materia prima e insumos, permitirá la reutilización del capital en recursos materiales, humanos, tecnológicos, que ayuden a brindar una mejor atención al cliente y entregar un producto de calidad con valor agregado. De esta superar el nivel de la competencia.</li> </ul> |

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas  
 Elaborado por: Richard López



**Tabla 15**  
**Matriz FODA Cruzada**

| <b>MATRIZ FODA CRUZADA</b>   | <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>  |
|--|--|---|
|  | <p>F1. Ambiente laboral adecuado.</p> <p>F2. Personal con experiencia en sus labores.</p> <p>F3. Imagen corporativa óptima.</p>  | <p>D1. No existe un plan de capacitación periódico, que permita al personal ser más productivo.</p> <p>D2. Falta de procesos administrativos que se encuentren reglamentados y documentados, que contribuyan al mejor desarrollo operacional de la empresa.</p> <p>D3. Falta de coordinación entre las autoridades y trabajadores para mejorar la gestión administrativa de la empresa.</p> <p>D4. No se realizan evaluaciones de desempeño al personal.</p> <p>D5. Falta de programas de publicidad.</p> <p>D6. No dispone herramientas administrativas para una actualización periódica, por ende, no dispone de un modelo de procesos que permita ejecutar las tareas de manera eficiente.</p> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>ESTRATEGIAS (F.A)</b>   | <b>ESTRATEGIAS (F.O)</b>  |
| <p>O1. Crecimiento poblacional, aumento de la demanda del servicio.</p> <p>O2. Obtener certificación de normas ISO de calidad.</p> <p>O3. Capacidad económica de la gente.</p> <p>O5. Acceso a créditos.</p> | <p><b>F3-A1:</b> Incentivar al personal con capacitaciones de manera periódica, sobre temas inherentes al cargo que desempeñan.</p> <p><b>F2-A2:</b> Elegir un proveedor que esté acorde</p> | <p><b>F6-O2:</b>, Brindar el mejor servicio y productos a los clientes.</p> <p><b>F3-O3:</b> Obtención de certificación de normas ISO mejorando la calidad de la prestación de los servicios que brinda.</p>  |

a la necesidad de la empresa y que tenga facilidad de pago.

**F6-A3:** El control de calidad de los productos se hace de manera permanente y ofrecer lo mejor al cliente.

| AMENAZAS   | ESTRATEGIAS (D.O)  | ESTRATEGIAS (D.A)  |
|--|--|--|
| A1.- Deficiente coordinación de tareas que faciliten el mantenimiento, dotación. | <b>D1-O3:</b> Contar con un plan de capacitación periódico para las diferentes áreas de la empresa, que ayudará a prestar un mejor servicio a los clientes; al mismo tiempo permite gozar de personal productivo altamente capacitado, lo cual contribuye a convertirse en la empresa líder en confección. | <b>D5-A4:</b> Concientizar el uso adecuado del recurso material y recurso humano |
| A2. Falta de pago de los clientes  |  |  |
| A3. Deficiente coordinación en tareas  |  |  |
| A5. Aumento de precio de insumos y maquinaria                                    |  |  |

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas  
Elaborado por: Richard López

### 1.12. Identificación del problema diagnóstico.

Con los datos obtenidos en la investigación se establece que la problemática está definida de la siguiente manera:

El problema de mayor incidencia es la falta de disposiciones oportunas sobre las actividades a realizarse por parte de los trabajadores causada principalmente por la falta de un modelo de procesos, cronogramas semanales o mensuales de actividades y responsabilidades, etc., deficiente coordinación entre los trabajadores y gerente lo que afecta la gestión administrativa de la empresa, ocasionando falencias administrativas como es la falta de un modelo de procesos el cual indique las funciones y responsabilidades que deben cumplir; por ende, el deficiente conocimiento de las

funciones debilita la dinámica del trabajo y al mismo tiempo estropea el desempeño de las actividades diarias.

A su vez, la empresa no dispone de estructuras normativas plasmadas en manuales en donde se definan políticas, procesos, responsables, recursos a utilizar que les permita establecer controles para el mejor desarrollo de las actividades; es por esta razón que los integrantes de la empresa realizan sus funciones guiándose por la experiencia y por las órdenes de su superior.

No existe un plan de capacitaciones periódico sobre temas relacionados acerca de las organizaciones por procesos que les permita ser más productivos y darse cuenta que todos son responsables de un proceso; de que una actividad no puede avanzar sino se finalizó la actividad anterior; esto dependerá si una o más actividades pueden desarrollarse al mismo tiempo, lo cual conlleva al impedimento del mejor desarrollo de sus actividades.

Por lo mencionado anteriormente es procedente la implementación de la propuesta consiste en la ejecución de un “MODELO DE PROCESOS PARA LA EMPRESA DE CONFECCION DE ROPA DEPORTIVA CLOTHING”, que ayudará a la empresa a mejorar su gestión administrativa y operativa,

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Introducción

Para dar relevancia a la importancia del presente proyecto a continuación, se muestra el desarrollo del marco teórico.

##### 2.1.1 Objetivos.

- Fundamentar teóricamente mediante la conceptualización de los principales términos mencionados en el presente trabajo de grado.
- Facilitar la comprensión de la terminología utilizada en la presente propuesta.

#### 2.2. Modelo de Gestión

Un modelo de gestión para el autor Gallego, N.T. (2013) es: *“conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos”* (p.8).

Constituye un conjunto de actividades que se relacionan entre sí con un solo objetivo que es cumplir las metas propuestas por la empresa, cuyas acciones promueven a generar un proceso para cumplir con lo trazado.

##### 2.2.1 Gestión Organizacional.

La gestión estratégica organizacional para el autor Prieto, H.J.E. (2012) es:

*Es una técnica gerencial cuyo proceso facilita a la organización ser proactiva en la formulación de sus escenarios futuros, para poder visualizar los más probables hechos y resultados a obtén. Se utiliza el término gestión para dar la idea de ser un proceso participativo en donde se dirige y se decide para beneficio común. (p.86).*

Una buena gestión organizacional dentro de toda empresa es de suma importancia, ya que gracias a ella se logra formular escenarios posibles futuros, para de esta manera dirigir a la empresa hacia el éxito deseado.

### **2.2.2 Gestión por procesos**

La gestión por procesos es una herramienta de gestión muy utilizada en la actualidad, su uso se basa definir procesos acordes a las necesidades de la empresa, es por ello que para el autor Angel, M. J. (2011) un proceso es:

*Conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna (ejemplo: elaboración de una factura). Los objetivos clave del negocio dependen de procesos de negocio interfuncionales eficaces, y, sin embargo, estos procesos no se gestionan. El resultado es que los procesos de negocio se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos. Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas.*

Los procesos son el conjunto de actividades que realizan con el fin de llegar a un determinado fin. En el caso de las empresas, cada uno de estas actividades conllevan a satisfacer al cliente sea en la prestación de un servicio o en un bien.

Los procesos tienen un inicio que se denomina entrada como es la necesidad que tiene un cliente sobre un determinado bien o servicio, seguido por la utilización de todos los recursos necesarios como son: humanos, materiales, equipos de apoyo, tecnología y demás recursos indispensables para que dicho requerimiento se cumpla y finalmente la salida que es el bien o el servicio que exigía el cliente.

### 2.2.2.1 Clasificación de los procesos.

Los procesos se clasifican de la siguiente manera:

#### 1. Procesos Estratégicos

Para el autor Pardo, Á. J. M. (2012) los procesos estratégicos son:

*También denominados procesos de dirección, pues en ellos la dirección tiene un papel relevante. Suelen estar relacionados con la estrategia y su evolución, y con el control global de la organización. Es curioso apreciar cómo en muchas organizaciones estos procesos no se encuentran. (p. 39).*

Los procesos estratégicos dentro de una empresa son parte fundamental ya que aquí se detallan los objetivos, metas, estrategias, misión visión; es decir todo el plan estratégico dirigido hacia el cumplimiento de objetivos misionales de la organización.

#### 2. Procesos Operativos

*También denominados procesos de dirección, pues en ellos la dirección tiene un papel relevante. Suelen estar relacionados con la estrategia y su evolución, y con el control global de la organización. Es curioso apreciar cómo en muchas organizaciones estos procesos no se encuentran.*

Los procesos operativos son la parte medular de la empresa; es decir, son los bienes o los servicios que la empresa presta hacia los clientes, estos procesos deben estar correctamente definidos, aplicados y mejorados en todo momento.

#### 3. Procesos de Auxiliares

*También denominados procesos de dirección, pues en ellos la dirección tiene un papel relevante. Suelen estar relacionados con la estrategia y su evolución, y con el control global de la organización. Es curioso apreciar cómo en muchas organizaciones estos procesos no se encuentran.*

Los procesos auxiliares son aquellos que ayudan a que los procesos tanto estratégicos como operacionales se cumplan sin ningún contratiempo, un ejemplo de este tipo de procesos es el pago a proveedores.

## **2.3 Conceptualización de los términos administrativos**

### **2.3.1. Filosofía.**

Para el autor Torres, B. & Sierra, A. (2013) la filosofía es:

*Forma de pensar o la identidad que caracteriza a las organizaciones o corporaciones como la compañía diversificada, es decir, con varias unidades de negocio, en las que cada unidad es toda una empresa, o filial de una casa matriz, o cualquier organización en su conjunto”.*

En la filosofía de una organización predominan los valores y principios como la colaboración, eficacia, eficiencia, respeto, calidad, atención al cliente, inmersión en el mercado, competitividad, mejora continua, entre otros factores importantes y aún más entre los trabajadores para alcanzar los objetivos planteados.

### **2.3.2. Políticas.**

Para el autor Munch, L. (2012) menciona que “*son lineamientos que auxilian el logro de objetivos y facilitan la toma de decisiones. La diferencia que existe entre una política y una regla es que las reglas son mandatos precisos que deben acatarse; mientras las políticas son flexibles”.*

Es importante que cualquier empresa plantee políticas que sean vistas por todos los miembros que intervienen en ella, para lo cual se deben relacionar y actuar conforme a las políticas establecidas y prevalezca los valores de la empresa y saber qué camino seguir en caso de presentarse algún apuro.

### **2.3.3. Estrategias.**

Estrategia según Ramirez, D. (2013) señala lo siguiente: *“La posibilidad de que una empresa se posicione y sea competitiva dentro de su sector depende fundamentalmente de tres estrategias”*.

#### *2.3.3.1 Liderazgo.*

Consiste en que una empresa sea el productor de menor costo en el sector en el cual opera. Al alcanzar dicho liderazgo, la empresa obtiene una excelente ventaja competitiva.

#### *2.3.3.2 Diferenciación.*

Existe cuando una empresa es única en su sector industrial, exhibe ciertos atributos que para los compradores son muy importantes y pone toda su capacidad en satisfacer las necesidades de su clientela. Esa exclusividad se compensa con un precio superior.

#### *2.3.3.3 Enfoque.*

Consiste en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro del sector, lo cual implica seleccionar uno de los grupos o segmentos que lo componen y servirlo en forma exclusiva ya sea mediante el enfoque de diferenciación o del liderazgo.

Al establecer estrategias se pronostica alcanzar aciertos futuros en beneficio de toda la organización, incluso permite crear planes ideales para dirigir e instaurar reglas que aseguren las decisiones al momento de tomarlas.

### **2.3.4. Manuales.**

Los manuales para Correa, F. (2009) que son:

*Los manuales son fundamentalmente instrumentos de comunicación. Aquellas organizaciones que no los utilizan suelen canalizar sus normas e instrumentos mediante comunicaciones aisladas que, ni bien cumplan con el objetivo de información, no*



*logran integrarse en un cuerpo orgánico, y, por lo tanto, es difícil ubicarlas y establecer si se encuentran vigentes.*

En sí, los manuales han prosperado como medio de información y acoplamiento para una empresa o para grupo de personas los cuales permiten realizar sus operaciones de forma ordenada toda la información pertinente de la empresa con el fin de mejorar el desempeño de sus actividades.

### **2.3.5. Tipos de manuales.**

Son aquellos que se detallan los diferentes tipos de manuales en una organización a continuación se detallan algunos de ellos:

#### *2.3.5.1 Manual de Normas.*

Los manuales de normas se encuentran todas lo referente a normas, leyes, reglamentos que se debe seguir en una empresa.

#### *2.3.5.2 Manual de Organización.*

Se detallan gráficamente todo lo referente a la empresa, su estructura, infraestructura, entre otros factores.

#### *2.3.5.3 Manual de Procedimientos.*

Se especifican cada uno de los procedimientos que deben seguir las organizaciones para un fin esperado.

#### *2.3.5.4 Manual de Gestión de Calidad.*

Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusión, directrices de calidad; responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad. Para ello se deben incluir con detalles todos los factores que van a ser tomados en cuenta paso a paso para el desarrollo del mismo.

### **2.3.6. Manual administrativo.**

El manual administrativo para Franklin, E.B. (2014) menciona que

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

En concordancia con las bases teóricas investigadas se considera importante un manual administrativo dentro de una entidad, institución u organización ya que permite cumplir con las medidas establecidas para tomar decisiones y ayude de forma concreta tener información ordenada perteneciente a la entidad.

### **2.3.7. Administración.**

El autor Alles, M. (2011) manifiesta que: *“se hace referencia a la dirección de una organización, lo cual implica organizar y planificar las actividades de esta para alcanzar un objetivo determinado”.*

La administración de una empresa es muy importante ya que mediante el uso de este factor ayuda a que las actividades dentro de la empresa cumplan un proceso de control, organización, planificación y ejecución, así permitirá que la empresa alcance sus objetivos planteados

### **2.3.8. Proceso administrativo.**

Torres, B. & Sierra, A. (2013) afirma que el proceso administrativo es: *“el proceso administrativo comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo, y hace referencia a los procesos de Planeación, Organización, Dirección, Control”.*

El proceso administrativo es considerado la unión de actividades de la Planeación, Organización, Dirección, Control. De esa manera se establecen objetivos que se irán cumpliendo a medida del tiempo gracias al apoyo de los recursos que se posean, es decir, recursos humanos y materiales.

### 2.3.8.1 Planeación.

Para Cipriano, L. G. A. (2014) es: *“Planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo”*.

La planeación es la parte primordial del proceso administrativo, mediante el cual se establece políticas, estrategias, y demás actividades necesarias para que la empresa logre cumplir las metas y objetivos propuestos.

### 2.3.8.2 Organización.

La organización para Correa, F. (2009) expresa:

*Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación de que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.*

La organización considerada también parte esencial para el cumplimiento de metas mediante un recurso importante como es el talento humano apoyado con otros recursos que permitan cumplir con las funciones.

### 2.3.8.3 Dirección.

Para ob. cit, (2014) la dirección es: *“el logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo.*

La dirección es una armonía existente entre todas las personas que conforman la empresa y estas están con un solo propósito que es lograr cumplir con los objetivos de la misma.

### 2.3.8.4 Control.

Para ob. cit, (2014) el control significa:

*El control es la última fase el proceso administrativo, el cual viene a valorar lo que se hizo en la planeación, organización, integración y dirección. Para los tratadistas sobre el tema, el control es una etapa primordial en la administración, dado que aunque una empresa cuente con planes efectivos, una estructura organizacional correcta y una dirección eficiente, el directivo no podrá verificar cuál es la situación real de la empresa si no existe un mecanismo que verifique e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.*

El control es la última fase del proceso administrativo, en el cual se verifica el cumplimiento de cada una de las etapas del dicho proceso, si se realizó de manera correcta la empresa cumplirá con los objetivos trazados y obtendrá los beneficios esperados.

### **2.3.9. Estructura organizacional.**

Para ob. cit, (2013) una estructura organizacional es: “*la forma como se agrupan los trabajos y se definen las relaciones de autoridad y responsabilidad en una organización o empresa*”.

La estructura organizacional considera parte fundamental en donde se determinan las jerarquías necesarias conjuntamente con actividades asignadas con el fin de facilitar las funciones establecidas dentro de una organización.

### **2.3.10. Organigrama**

El autor Franklin, E.B. (2014) afirma que un organigrama es:

*El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.*

El organigrama donde se detallan tanto los departamentos como a las personas las cuales se encargan de dirigir de forma ordenada y se conozcan sus características generales dentro de la organización.

### 2.3.11. Flujograma

Según manifiesta ob. cit, (2014) el flujograma representa:

*De manera gráfica la sucesión en que se realiza las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso. Para facilitar su comprensión, los flujogramas deben presentar, en forma sencilla y accesible, una descripción clara de las operaciones. Para este efecto es aconsejable el empleo preciso de símbolos, gráficos simplificados o ambos”.*

El flujograma consiste en representar la información secuencial de una rutina o un proceso, es importante dentro de las empresas ya que permite a realización de un método a seguir y a la misma vez poder identificar actividades innecesarias y equilibradas.

### 2.3.13. Diagrama de procesos

Según Munch, L. (2011), los diagramas de procesos permiten:

- *Simplificar el trabajo*
- *Mejorar los procesos*
- *Eliminar demoras y tiempos ociosos*
- *Algunos de los diagramas de proceso más usuales son:*
- *Flujo de operaciones*
- *Ubicación de equipos.*

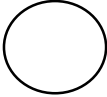

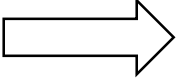


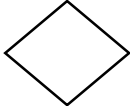
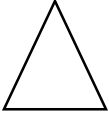
Los diagramas de proceso se realizan en base a varias metodologías; sin embargo, para la presente investigación se aplicará la metodología de ASME (American Society of Mechanical Engineers que según Enríquez, B.F. (1998) es una representación sencilla y fácil de entender.

#### 1. Simbología y significado

Para ob. cit, (2011) en la tabla siguiente se muestra cada uno de los símbolos con su respectivo significado mismos que son fáciles de usar y sobre todo de entender,

es por ello que se utiliza esta metodología para realizar los diagramas de flujo de los procesos existentes en la empresa.

**Tabla 16**  
**Simbología en el diagrama de flujo**

| SÍMBOLO   | SIGNIFICADO           | EXPLICACIÓN  |
|---|-----------------------|--|
|    | Inicio                | Hay operaciones cuando algo está siendo creado, cambiado o añadido, es decir, cuando se modifican las características de ese algo. |
|    | Operación             | Cuando algo es revisado, verificado o inspeccionando, sin ser alterado en sus características.                                     |
|   | Transporte o traslado | Acto de mover de un lugar a otro.  |
|  | Espera o demora       | Etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.         |
|  | Actividad o proceso   | Indica una acción o proceso.   |
|  | Decisión              | Cuando se toma un curso de acción entre dos o más alternativas.  |
|  | Almacenamiento        | Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.   |

### **2.3.14. Principios.**

Los principios para ob. cit, (2014) menciona que son los siguientes:

#### *2.3.14.1 Departamentalización.*

Hace referencia al trabajo que desarrolla de acuerdo al departamento al que se asigne a las personas tomando en cuenta las capacidades o especialidad de las mismas.

#### *2.3.14.2 Jerarquización.*

Se menciona a los diferentes niveles de una organización, la estructura organizacional de una empresa debe estar diseñada de acuerdo a las necesidades de la empresa y de quienes la lideren.

#### *2.3.14.3 Línea de mando.*

Representan gráficamente la delegación de autoridad mediante niveles jerárquicos.

#### *2.3.14.4 Unidad de mando.*

Un grupo de miembros pertenecientes a la empresa como puede ser el gerente, administrador, coordinadores, entre otros.

#### *2.3.14.5 Autoridad.*

Los miembros que forman la unidad de mando tienen la facultad de dirigir y tomar la autoridad para designar responsabilidades.

#### *2.3.14.6 Responsabilidad.*

Es un valor que debe ser cumplido por todos los miembros de una organización. Al serlo responderá sin ninguna dificultad las actividades a su cargo.

#### 2.3.14.7 Autoridad funcional.

Esta función se asigna a unidades que tienen a su cargo funciones de apoyo o asesoría, aunque también puede recaer en unidades de línea.

#### 2.3.14.8 Tramo de control.

Es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior.

#### 2.3.14.9 Comunicación.

La comunicación es un proceso que debe seguirse en toda la organización entre directivos y empleados.

### 2.3.15. Control interno

Según ob. cit, (2014) el control interno es:

*El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso. Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad, del entorno y de los accionistas para cumplir la misión de la organización.*

Llevar el proceso del control interno proporciona seguridad en todas las actividades que se realicen dentro de la empresa con el fin de lograr de manera objetiva eficacia, eficiencia, confianza, proteger los recursos pertenecientes a la misma, que se cumplan con las normas que se establecidas y sobre todo prevenir errores o irregularidades.



## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA “CLOTHING”**

#### **3.1.Introducción**

La empresa “CLOTHING”, es una microempresa que tiene pocos años en el mercado, se encuentra ubicada en la ciudad de Atuntaqui perteneciente al cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura. Se dedica a la confección y comercialización de ropa deportiva.

Una vez realizado el análisis del diagnóstico a esta pequeña empresa en el capítulo 1, se obtienen resultados importantes; entre las cuales se identifican debilidades internas de la misma, en donde nace la necesidad de presentar una propuesta que sirva como instrumento para mejorar todo el proceso administrativo y de producción que lleva a cabo la microempresa.

#### **3.2.Objetivos**

##### **3.2.1. Objetivo general.**

Diseñar un modelo de gestión por procesos para la empresa de confección de ropa deportiva “CLOTHING” en la provincia de Imbabura, cantón Antonio Ante

##### **3.2.2. Objetivos específicos.**

- Diseñar un organigrama estructural para la empresa
- Determinar las funciones del personal
- Definir los procedimientos administrativos, financieros y técnicos de la empresa

#### **3.3. Modelo de gestión administrativa por procesos**

Es importante diseñar un Modelo de gestión administrativo por procesos para la empresa ya que servirá como guía de la misma con información ordenada, objetivos definidos, políticas y entre otros factores necesarios para lograr ser una organización más eficiente.

### **3.4. Base Filosófica**

#### **3.4.1 Misión propuesta.**

Somos una empresa productora y comercializadora de confección de ropa deportiva que busca cubrir las necesidades de la pequeña y la gran industria de la confección, con maquinaria de calidad a precios accesibles y la garantía, ofreciendo repuestos y servicio técnico eficiente que excedan las expectativas de nuestros clientes. Trabajando en equipo con un ambiente agradable creando el mayor bienestar y desarrollo tanto profesional y personal de nuestros colaboradores.

#### **3.4.2. Visión Propuesta.**

Para el año 2021 seremos una empresa reconocida a nivel nacional, proveedora de ropa de confección de calidad, soporte y servicio técnico puntual y eficiente; con personal involucrado, comprometido y capacitado para responder oportunamente y lograr la completa satisfacción del cliente.

#### **3.4.3. Principios.**

Los principios ayudan a guiar a la empresa hacia el éxito, y a mejorar diariamente.

##### *3.4.3.1 Mejora Constante.*

En todos los procesos y actividades que realiza la empresa, además de ofrecer mejoramiento continuo en la variedad de productos y calidad de servicios que ofrece.

##### *3.4.3.2 Cumplimiento.*

Siempre brindar una serie e inmediata respuesta a los requerimientos tanto de los clientes internos y externos.

##### *3.4.3.3 Calidad.*

Este principio es fundamental ya que la calidad es el factor determinante para la decisión de compra del cliente, por lo que es importante para la empresa buscar

siempre el mayor nivel de calidad para poder proveer los clientes y establecer relaciones a largo plazo.

#### *3.4.3.4 Servicio al cliente.*

El objetivo principal de la empresa debe ser siempre buscar la máxima satisfacción del cliente, a través de la interacción con los mismos y estando siempre al tanto de sus comentarios quejas y sugerencias.

#### *3.4.3.5 Trabajo en equipo.*

Unir las habilidades y capacidades de cada empleado para construir un grupo compacto de trabajo y respaldarse en todas las actividades con el fin de lograr la satisfacción del cliente.

### **3.4.4. Valores.**

Son elementos de la cultura empresarial establecidos de acuerdo a sus características competitivas, su entorno y que sirven para orientar el comportamiento y las acciones de quienes la conforman, todos con el fin de lograr la satisfacción del cliente.

#### *3.4.4.1 Honestidad.*

Es un valor que caracteriza a la empresa y es demostrado en todas las practicas transparentes, acciones confiables y en la comunicación con franqueza y verdad que existe entre el personal y con el cliente.

#### *3.4.4.2 Responsabilidad.*

Quiere decir el desempeño puntual de las funciones asignadas y mantener el compromiso con las decisiones propias y con las consecuencias que estas pueden generar tanto a la persona en si como a las que lo rodean.

#### *3.4.4.3 Respeto.*

Significa siempre mantener atención, consideración un trato amable y cortés tanto entre compañeros de trabajo como con los clientes, que permitan tener buenas relaciones de convivencia en la oficina una comunicación eficaz.

#### *3.4.4.4 Puntualidad.*

Este valor es fundamental que deba formar parte de la cultura de la empresa para estar a tiempo y desarrollar las funciones sin provocar retrasos que puedan generar pérdidas económicas. Este valor debe estar no solo presente en los empleados sino también en los líderes.

#### *3.4.4.5 Perseverancia.*

Para tener un negocio productivo, la perseverancia es un valor muy importante ya que le permitirá levantarse a pesar de las dificultades que ese atravesando la empresa y continuar en el mercado, aunque existan adversidades.

#### **3.4.4.5 Disciplina**

Implica alcanzar los objetivos planteados para la empresa y tener la convicción de conseguirlos sin dejar de lado la meta.

### **3.4.5. Relación Principios-Valores**

Debe existir una relación estrecha entre los principios y los valores de la empresa, una organización que no tenga claro estos dos componentes no obtendrá los beneficios esperados. A continuación, se establecen los valores necesarios con los principios planteados.

**Tabla 17**  
**Relación Principios-Valores**

| <b>Principios</b>   | <b>Valores</b>  |
|---------------------|-----------------|
| Mejora constante    | Honestidad      |
|                     | Responsabilidad |
|                     | Respeto         |
|                     | Puntualidad     |
|                     | Perseverancia   |
|                     | Disciplina      |
| Cumplimiento        | Responsabilidad |
|                     | Puntualidad     |
|                     | Disciplina      |
| Calidad             | Perseverancia   |
|                     | Puntualidad     |
| Servicio al cliente | Honestidad      |
|                     | Responsabilidad |
|                     | Respeto         |
|                     | Puntualidad     |
|                     | Perseverancia   |
|                     | Disciplina      |
| Trabajo en equipo   | Responsabilidad |
|                     | Respeto         |
|                     | Honestidad      |

Elaborado por: Richard López

### **3.4.6. Objetivos**

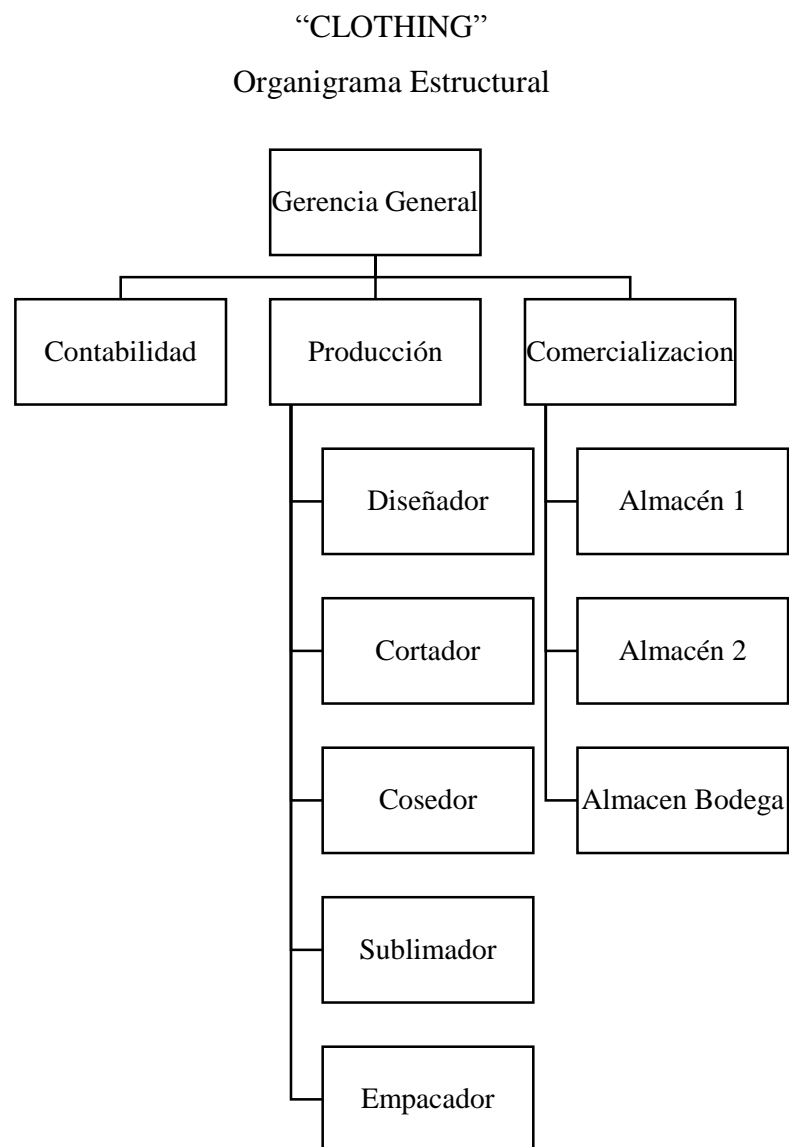
- Implantar una sólida estructura organizacional mediante el modelo de gestión por procesos permita respaldar el funcionamiento adecuado de las actividades que se realizan en la empresa.
- Ofrecer productos de calidad a precios accesibles y garantizar cada uno de nuestros clientes.

- Garantizar la satisfacción total del cliente a través de una atención amable, oportuna, seria y responsable

### 3.5 La Organización

A continuación, se expone el organigrama estructural propuesta para la empresa, en cual constan los niveles jerárquicos necesarios; de igual forma en base a este se desarrollará las funciones y actividades que se deben realizar en cada puesto de trabajo.

#### 3.5.1. Organigrama.



**Figura 11 Organigrama Estructural**

Elaborado por: Richard López

### **3.5.2 Manual de Funciones.**

#### *3.5.2.1 Objetivo.*

Permitir que la empresa cuente con un documento que le sirva de referencia para conocer una manera detallada las funciones, competencias, y responsabilidades en las diferentes áreas de que se realiza el trabajo.

#### *3.5.2.2 Alcance.*

El manual de funciones para la empresa establece aspectos funcionales y estructurales por todos quienes forman parte de la empresa, como lo es la gerencia el área operativa, por ende, deben dar fiel cumplimiento de los mismos.

### 3.5.2.3 Propuesta del manual de funciones.

**Tabla 18**  
**Manual de funciones del gerente**



## Manual de Funciones

**Fecha de elaboración:** Enero 2017

**Propuesta de Manual de Funciones**

**Nombre del cargo:** Gerente

**Cargo:** Gerente

**Unidad:** Administrativo – Gerencia

**Nivel:** Ejecutivo

**Supervisa:** Departamento de producción, departamento de ventas y departamento contable

**Descripción del cargo:** El gerente es la persona responsable de guiar a sus subordinados en el área interna de la empresa, su actividad es planificar, organizar dirigir controlar las actividades de la empresa, para que sus objetivos se hagan cumplir correctamente.

### **Funciones y responsabilidades:**

- Responsabilidad de la administración como gerente general
- Llevar a la empresa al logro de objetivos
- Planificar y controlar las actividades que aporte a la capacidad personal
- Hacer cumplir los manuales, procedimientos y disposiciones existentes en la empresa
- Realizar una planificación semestral de la actividad a realizarse de la empresa
- Tomar las mejores decisiones en bases a los resultados
- Implementar estrategias pertinentes para el desarrollo de actividades
- Cumplir con las leyes laborales
- Mantener capacitaciones constantes para la toma de decisiones
- Establecer un adecuado control interno de la empresa en cada una de las áreas que la conforman



**Tabla 19**  
**Manual de funciones del contador**

---



## Manual de Funciones

---

**Fecha de elaboración:** Enero 2017

**Propuesta de Manual de Funciones**

**Nombre del cargo:** Contador

**Cargo:** Contador general

**Unidad:** Contabilidad

**Nivel:** Ejecutivo

**Descripción del cargo:** El contador es el encargado de elabora, analizar y presentar todos los estados financieros de forma oportuna y razonable basados en las normas que se encuentren vigentes, además su obligación es dar la información requerida por el gerente para la toma de decisiones en los aspectos financieros

**Funciones y responsabilidades:**

- Es el responsable de la organización, ejecución y control del sistema contable en la empresa
  - Control de inventarios
  - Mantener la contabilidad de la empresa de manera organizada y actualizada
  - Presentar la información pertinente a la gerencia
  - Preparar las declaraciones al SRI
  - Revisar las conciliaciones y registro de movimientos bancarios
  - Realizar roles de pago de las aportaciones al IESS
  - Garantizar su sistema contable en las operaciones económicas
- 

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Richard López

**Tabla 20**  
**Manual de funciones del Jefe de producción**

---



## Manual de Funciones

---

**Fecha de elaboración:** Enero 2017      **Propuesta de Manual de Funciones**

**Nombre del cargo:** Jefe de producción

**Cargo:** Jefe de Producción

**Administrativo:** Departamento de Producción

**Unidad:** Materia prima bodega, adquisición

**Nivel:** Operativo

**Descripción del cargo:** Controlar, organizar la producción y a la vez verificar que la materia prima y los recursos en bodega y productos terminados.

**Funciones y responsabilidades:**

- Coordinar y controlar la producción estableciendo las tareas y actividades
- Mantener u cronograma de actividades con un establecido control
- Planificar la fabricación según la característica de los materiales y sus procesos
- Revisar los materiales que se entrega a la empresa por parte de los proveedores debido a que deben cumplir con las exigencias que la empresa necesita
- Tener un control sobre los materiales que se utiliza en la confección de las prendas
- Tener un control sobre la calidad de productos de procesos de producción
- Mejoramiento continuo en la productividad de la empresa
- Realizar adquisiciones de materia prima de acuerdo a la producción dada.

**Tabla 21**  
**Manual de funciones del Diseñador**

---



## Manual de Funciones

---

**Fecha de elaboración:** Enero 2017

**Propuesta de Manual de Funciones**

**Nombre del cargo:** Diseñador

**Cargo:** Diseñador

**Nivel:** operativo

**Descripción del cargo:** Es el que está encargado de diseñar modelos de acuerdo a las tendencias y exigencias de los clientes, realizándolo con innovación y calidad.

**Funciones y responsabilidades:**

- Innovar en los diseños cada cuatro meses
- Estar al tanto en lo que se trata a modas y tendencias y gustos e los clientes
- Mantener bastante comunicación con el área de tejido para evaluar los diseños en producción
- Analizar las tendencias en cuanto a requerimientos de modelos realizados
- Informar las características que deben cumplir los materiales a utilizar para la confección de prensas.

---

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Richard López

*Tabla 22*  
*Manual de funciones del Sublimador*

---



## Manual de Funciones

---

**Fecha de elaboración:** Enero 2017

**Propuesta de Manual de Funciones**

**Nombre del cargo:** Sublimador

**Cargo:** Sublimador.

**Nivel:** operativo

**Supervisa:** área de diseño y de corte

**Descripción del cargo:** Confección de las prendas mediante la utilización de maquinaria y otras herramientas que cuneta la empresa.

**Funciones y responsabilidades:**

- Informar al jefe de producción sobre fallas en la tela
- Cumplir con las disposiciones de la empresa
- Realizar una limpieza constante de la maquinaria e informar si existe alguna falla para que rápidamente se pueda hacer la respectiva corrección de la misma

---

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Richard López

**Tabla 23**  
**Manual de funciones del Cortado/a**

---



## Manual de Funciones

---

**Fecha de elaboración:** Enero 2017      **Propuesta de Manual de Funciones**

**Nombre del cargo:** Cortado/a

**Cargo:** Cortador

**Nivel:** operativo

**Supervisa:** área de diseño

**Descripción del cargo:** Es el responsable de realizar el corte de la tela de acuerdo a disposición de producción.

**Funciones y responsabilidades:**

- Registra la cantidad de los productos cortados por la talla y modelo
  - Optimizar en lo posible el desperdicio de telas en el proceso de corte
  - Controlar que la materia prima se encuentre en buenas condiciones para su trazo y corte.
  - Tener un mantenimiento adecuado para sus herramientas a utilizarse.
- 

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Richard López

**Tabla 24**  
**Manual de funciones de confección**

---



## Manual de Funciones

---

**Fecha de elaboración:** Enero 2017      **Propuesta de Manual de Funciones**

**Nombre del cargo:** Confección

**Cargo:** Confección

**Nivel:** operativo

**Supervisa:** área de diseño y de corte

**Descripción del cargo:** Confección de las prendas mediante la utilización de maquinaria y otras herramientas que cuneta la empresa.

**Funciones y responsabilidades:**

- Informar al jefe de producción sobre fallas en la tela
- Cumplir con las disposiciones de la empresa
- Realizar una limpieza constante de la maquinaria e informar si existe alguna falla para que rápidamente se pueda hacer la respectiva corrección de la misma
- Mantenerse al tanto en lo que es el uso de la maquinaria o herramientas para elaborar prendas de muy alta calidad

---

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Richard López

**Tabla 25**  
**Manual de funciones del Empacador**

---



## Manual de Funciones

---

**Fecha de elaboración:** Enero 2017      **Propuesta de Manual de Funciones**

**Nombre del cargo:** Empacador

**Cargo:** Empacador

**Nivel:** operativo

**Supervisa:** área de diseño y de corte

**Descripción del cargo:** Es le encardado de llevar un registro de los productos terminados y la materia prima que s recepta para la fabricación.

**Funciones y responsabilidades:**

- Procesar muy bien los pedidos
  - Estar pendiente de los productos terminados
  - Separar las prendas por fallas
  - Verificar la materia prima
  - Recepción de la materia prima acorde a las especificaciones de pedidos.
- 

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Richard López

**Tabla 26**  
**Manual de funciones del Comercialización**

---



## Manual de Funciones

---

**Fecha de elaboración:** Enero 2017

**Propuesta de Manual de Funciones**

**Nombre del cargo:** Jefe de Comercialización

**Cargo:** Jefe de Comercialización

**Unidad administrativa:** Departamento de Comercialización

**Nivel:** operativo

**Supervisa:** almacén y vendedores

**Descripción del cargo:** Es el responsable de controlar las actividades realizadas en almacén y de ventas, tener un grado muy alto en atención al cliente

**Funciones y responsabilidades:**

- Controlar las actividades de ventas para cumplir con las metas planificadas de la empresa
  - Verificar que se muestre los productos con precios actualizados
  - Registra las ventas en sus cuentas respectivas
  - Supervisar al personal para recibir los productos solicitados a la empresa
  - Realizar pedidos cuando un producto este escaso.
  - Presentar un informe mensual sobre las ventas realizadas al Gerente
  - Recepción de caja diaria y entrega a contabilidad para su depósito.
  - Brindar una imagen cordial, honesta y responsable
- 

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Richard López



**Tabla 27**  
**Manual de funciones vendedores**

---



## Manual de Funciones

---

**Fecha de elaboración:** Enero 2017

**Propuesta de Manual de Funciones**

**Nombre del cargo:** Vendedor 1,2,3

**Cargo:** Vendedor

**Nivel:** operativo

**Descripción del cargo:** Es el responsable de la atención al cliente, procurando siempre satisfacer sus necesidades.

### **Funciones y responsabilidades:**

- Realizar las ventas en los dos almacenes de la empresa
  - Brindar una buena atención a sus clientes
  - Informar al cliente lo que desea
  - Comunicar al jefe de comercialización cuando un producto este escaso
  - Presentar un informe mensual sobre las ventas realizadas
  - Realizar cierres de caja de manera diaria.
  - Entrega de dinero de la caja con su respectivo informe de ventas diarios,
  - Verificar que el almacén se encuentre limpio y ordenado.
  - Tratar al cliente con amabilidad y respeto.
  - Realizar proformas de los productos cuando se requiera.
  - Informar al jefe inmediato al existir alguna anomalía en el almacén.
- 

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Richard López

### 3.6 Flujograma de procesos propuestos

**Tabla 28**

***Procedimientos para la adquisición de materiales***

---

**Procedimiento para la Adquisición de materiales**

---

**Objetivo:** Tener claro los procedimientos para una adecuada compra de materiales e insumos para procesos de confección de la empresa

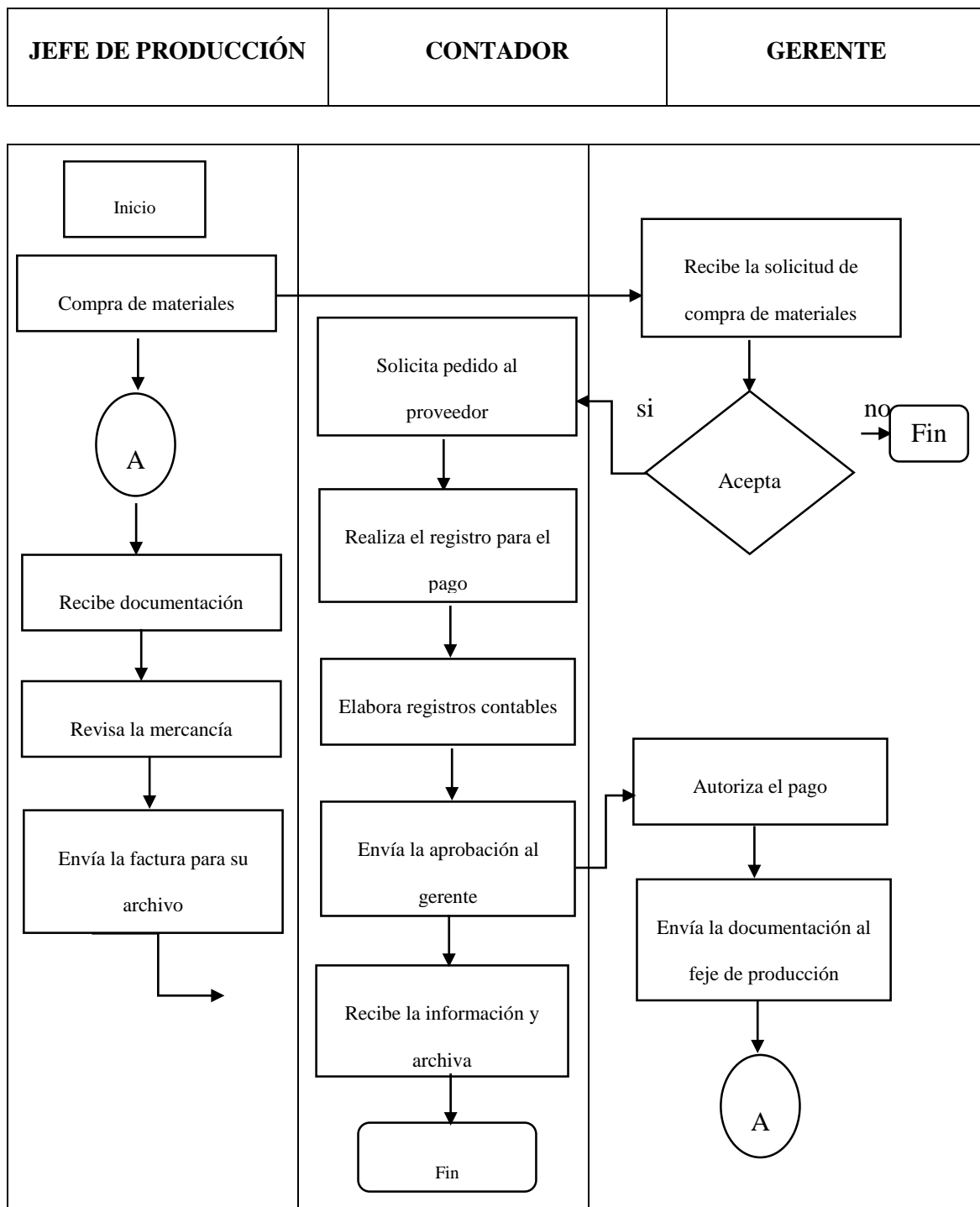
**Usuarios:** Todo el personal de la empresa

**Descripción del procedimiento:**

- El jefe de producción solicita materia prima al gerente
- Gerente recibe la solicitud y realiza el comunicado al área de contabilidad
- Contabilidad solicita al proveedor el pedido
- Contabilidad realiza el registro para el trámite de pago del pedido
- El contador controla que la documentación sea buena y lo envía al gerente con su respectivo cheque
- El gerente autoriza la cancelación y aprueba la documentación para que sea llevado al jefe de producción
- El jefe de producción revisa la mercadería
- El jefe de producción hace llegar la documentación al área de contabilidad
- Contabilidad realiza el pago correspondiente al proveedor y por consiguiente archiva su documentación

---

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Richard López



**Figura 12** *Flujograma de adquisición de materiales*

Fuente: Munch, L. (2011).

Elaborado por: Richard López

**Tabla 29**  
**Proceso de diseño**

---

**Procedimiento para el diseño de las prendas**

---

**Objetivo:** Establecer los mejores y más actuales diseños para la confección de ropa deportiva

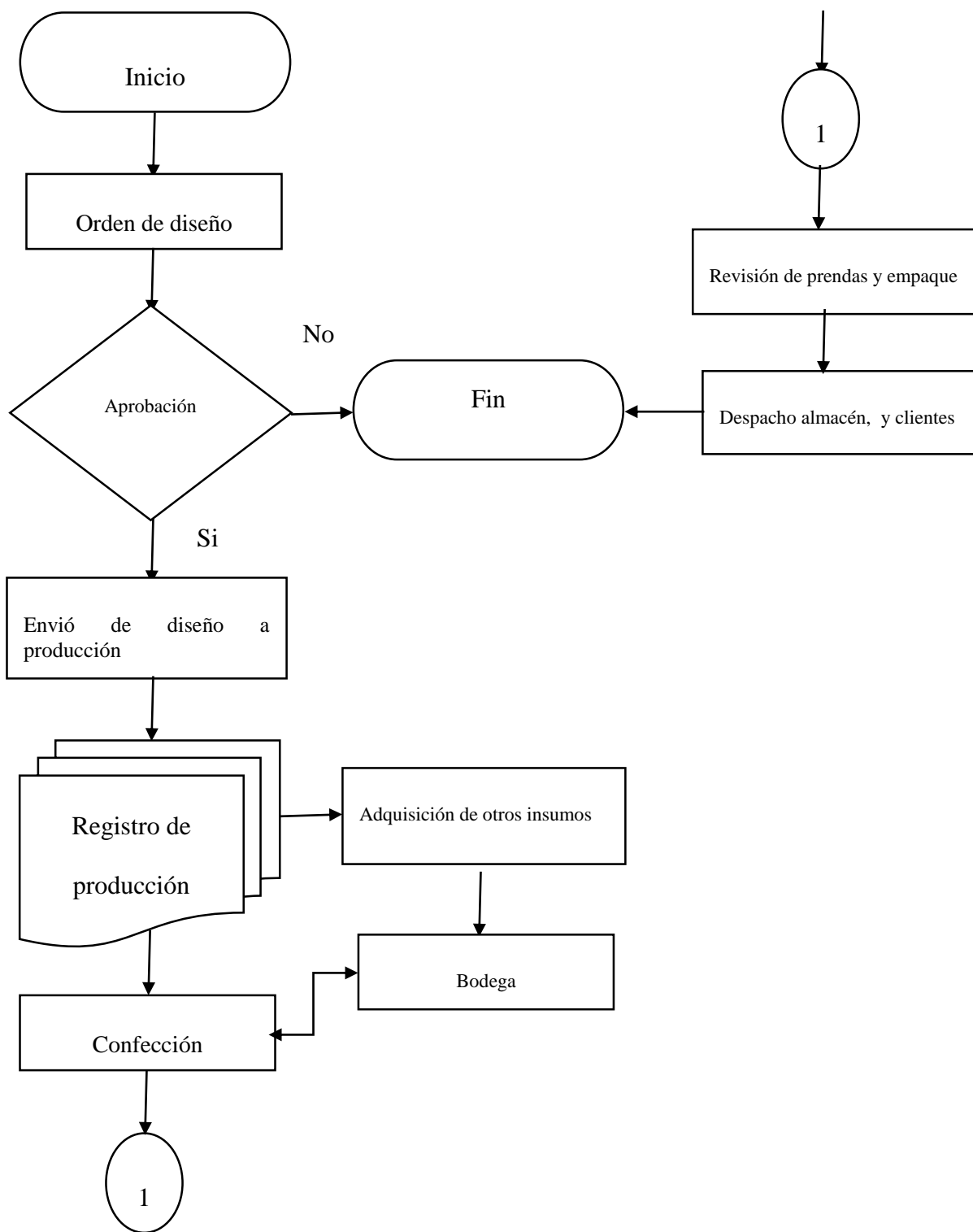
**Usuarios:** Todo el personal de la empresa

**Descripción del procedimiento:**

- Jefe de producción envía orden de producción a diseñador
- Diseñador revisa los diseños para su aprobación.
- Diseñador solicita el material necesario a bodega para la elaboración.
- Gerente aprueban los diseños a ser confeccionados
- El área de sublimado y corte realiza la confección según la orden de producción
- El jefe de producción realiza un control de calidad para que no exista fallas y se dobla y empaca.
- Se envía al almacén la mercadería.
- Venta a los clientes.

---

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Richard López



**Figura 13** Flujograma de diseño de prendas

Fuente: Munch, L. (2011),  
Elaborado por: Richard López

**Tabla 30****Proceso de Cortado****Procedimiento cortado de prendas**

**Objetivo:** Realizar el corte de las prendas acorde a los diseños aprobados.

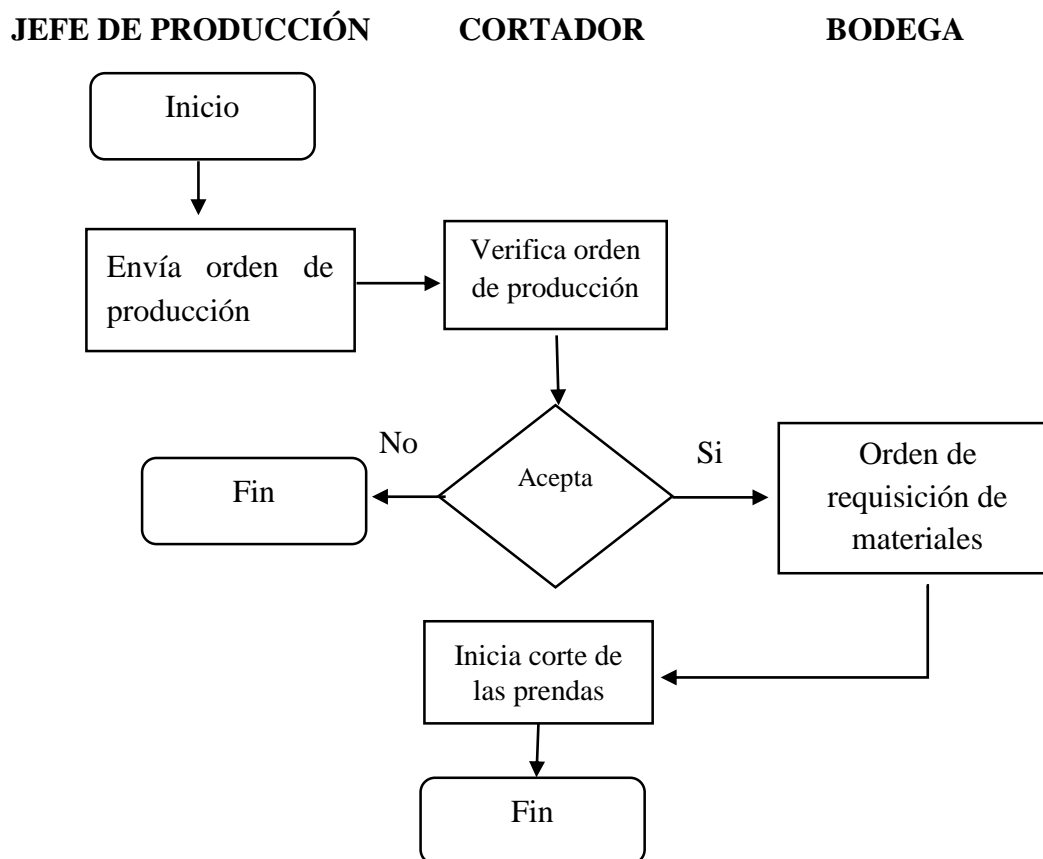
**Usuarios:** Todo el personal de la empresa

**Descripción del procedimiento:**

- Recepción de la orden de producción detallada el número de prendas y el diseño, en el que se especifique entre prendas de hombre, mujer niño o niña.
- Emitir una orden de requisición de materiales a la bodega para iniciar el corte.
- Cortar los modelos acordes a la orden de producción.
- Enviar las prendas para su confección.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Richard López

**Figura 14 Flujograma de proceso de corte**

Fuente: Munch, L. (2011),

Elaborado por: Richard López

**Tabla 31**  
**Proceso de confección**

**Procedimiento confección de prendas**

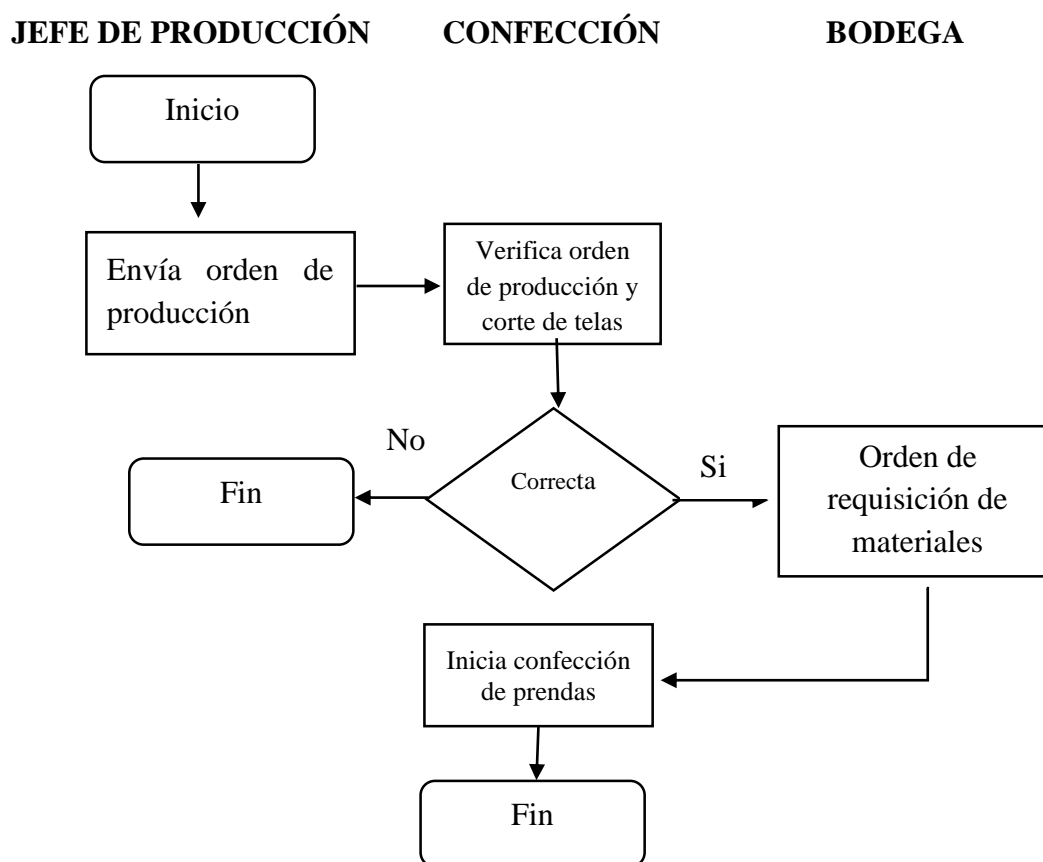
**Objetivo:** Realizar la confección de las respectivas prendas acorde a las necesidades del cliente.

**Usuarios:** Todo el personal de la empresa

**Descripción del procedimiento:**

- Recepción de la orden de producción.
- Recepción de la tela ya cortada y lista para coser.
- Requerimiento de materiales para confección (hilo, carretes para las máquinas de coser, entre otros).
- Envío de prendas confeccionadas al sublimador para el control de calidad.

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Richard López



**Figura 15** *Flujograma de proceso de confección*

Fuente: Munch, L. (2011),  
Elaborado por: Richard López

**Tabla 32**  
**Proceso de sublimador**

**Procedimiento sublimado de prendas**

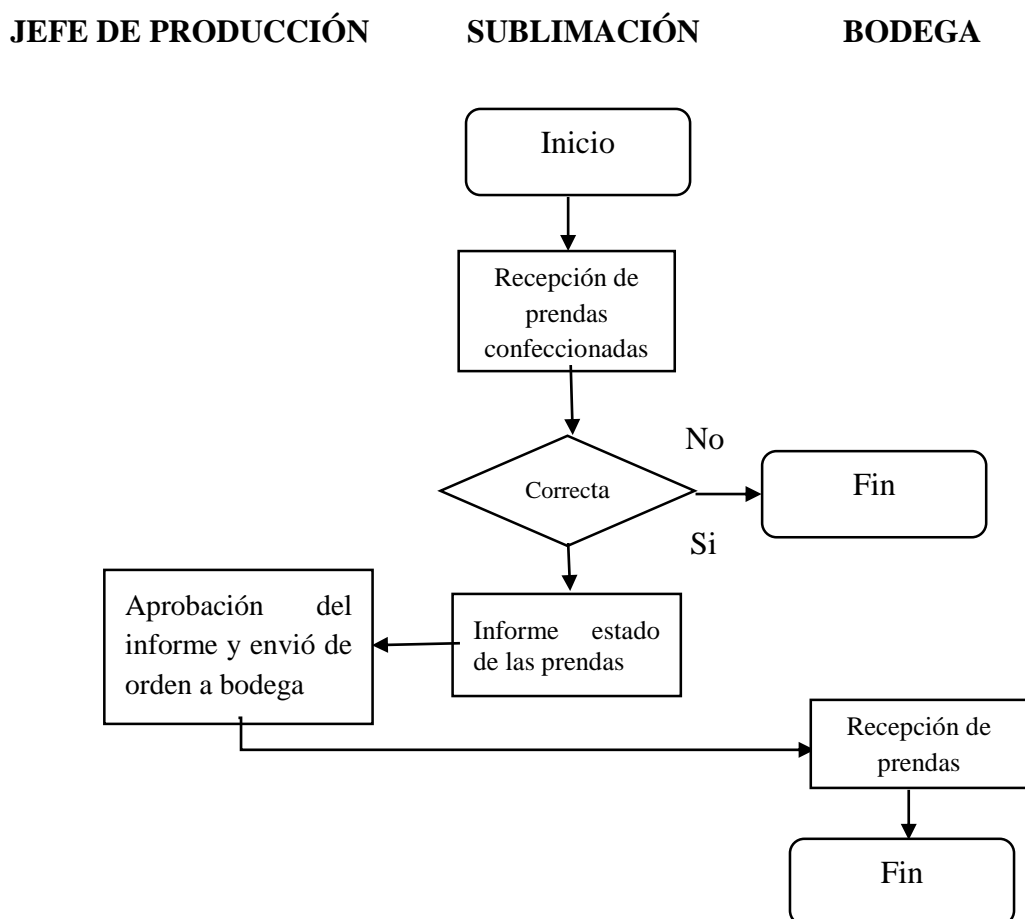
**Objetivo:** Realizar la verificación la calidad de las prendas.

**Usuarios:** Todo el personal de la empresa

**Descripción del procedimiento:**

- Recepción de las prendas confeccionadas.
- Revisar cuidadosamente que todas las prendas entes correctamente confeccionadas
- Emitir un informe al jefe de producción informando sobre el estado de las prendas.
- Envió de prendas que no tenga errores al empacador.

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Richard López



**Figura 16** *Flujograma de proceso de sublimación*

Fuente: Munch, L. (2011),  
Elaborado por: Richard López



**Tabla 33**  
**Proceso de empaqueo**

**Procedimiento empaqueo de prendas**

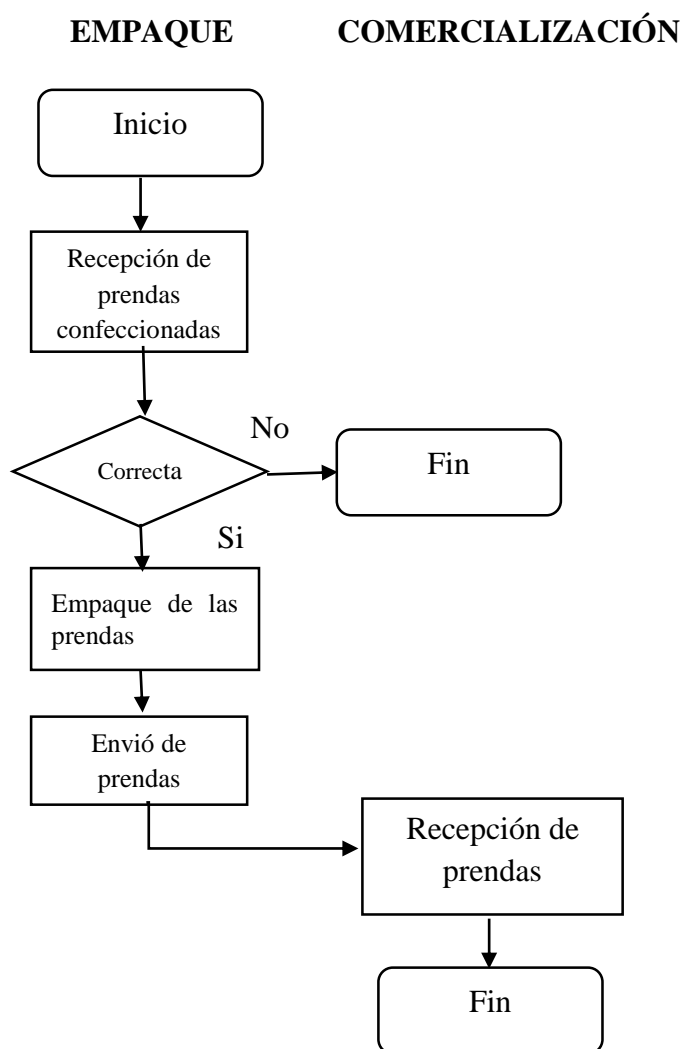
**Objetivo:** Realizar el empaque de las prendas confeccionadas.

**Usuarios:** Todo el personal de la empresa

**Descripción del procedimiento:**

- Recepción de las prendas confeccionadas.
- Aprobación de calidad de las prendas seleccionadas.
- Realizar el empaque de las prendas de acuerdo a la orden de producción.
- Envío de prendas al departamento comercial.

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Richard López



**Figura 17**Flujograma de proceso de empaqueo

Fuente: Munch, L. (2011),  
Elaborado por: Richard López

**Tabla 34**  
**Procedimientos para venta y entrega de pedidos**

---

**Procedimientos para la venta y entrega de pedidos**

---

**Objetivo:** Diseñar procedimientos concisos para la venta, recepción y entrega de pedidos

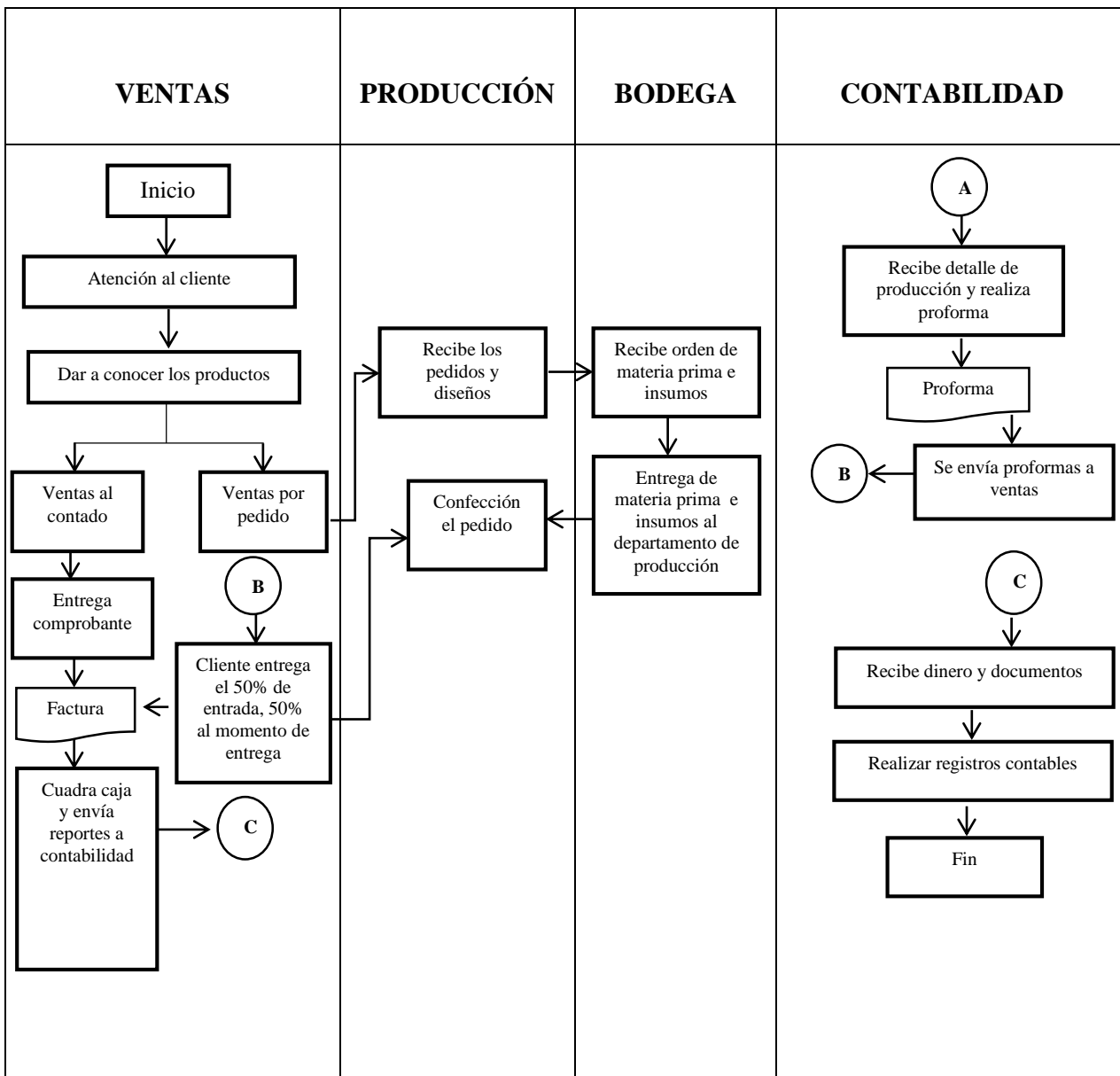
**Usuarios:** Personal de la empresa y contabilidad

**Descripción del procedimiento:**

- Dar a conocer al cliente los productos que se confecciona
- Si el cliente compra el producto se procede a recibir el dinero por la venta y se entrega su respectivo comprobante
- Producción recibe diseños y solicita materiales a bodega
- Se entrega materiales por parte de bodega para su respectiva confección
- Producción realiza la confección de los diseños seleccionados
- Contabilidad recibe detalles de la producción y realiza proformas
- Ventas recibe el 50% de entrada y el resto recibirá cuando se entregue el pedido por completo
- Venta realiza el cuadro de caja y es recibido por contabilidad
- Contabilidad recibe el dinero y documento para su respectivo control
- Contabilidad realiza registros contables

---

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Richard López



**Figura 18** *Flujograma de procesos ventas producción bodega*

Fuente: Munch, L. (2011),  
 Elaborado por: Richard López

**Tabla 35****Procedimientos de cierre de caja**

---

**Procedimientos para cierre de caja**

---

**Objetivo:** Diseñar procedimientos concisos para el control de recursos financieros

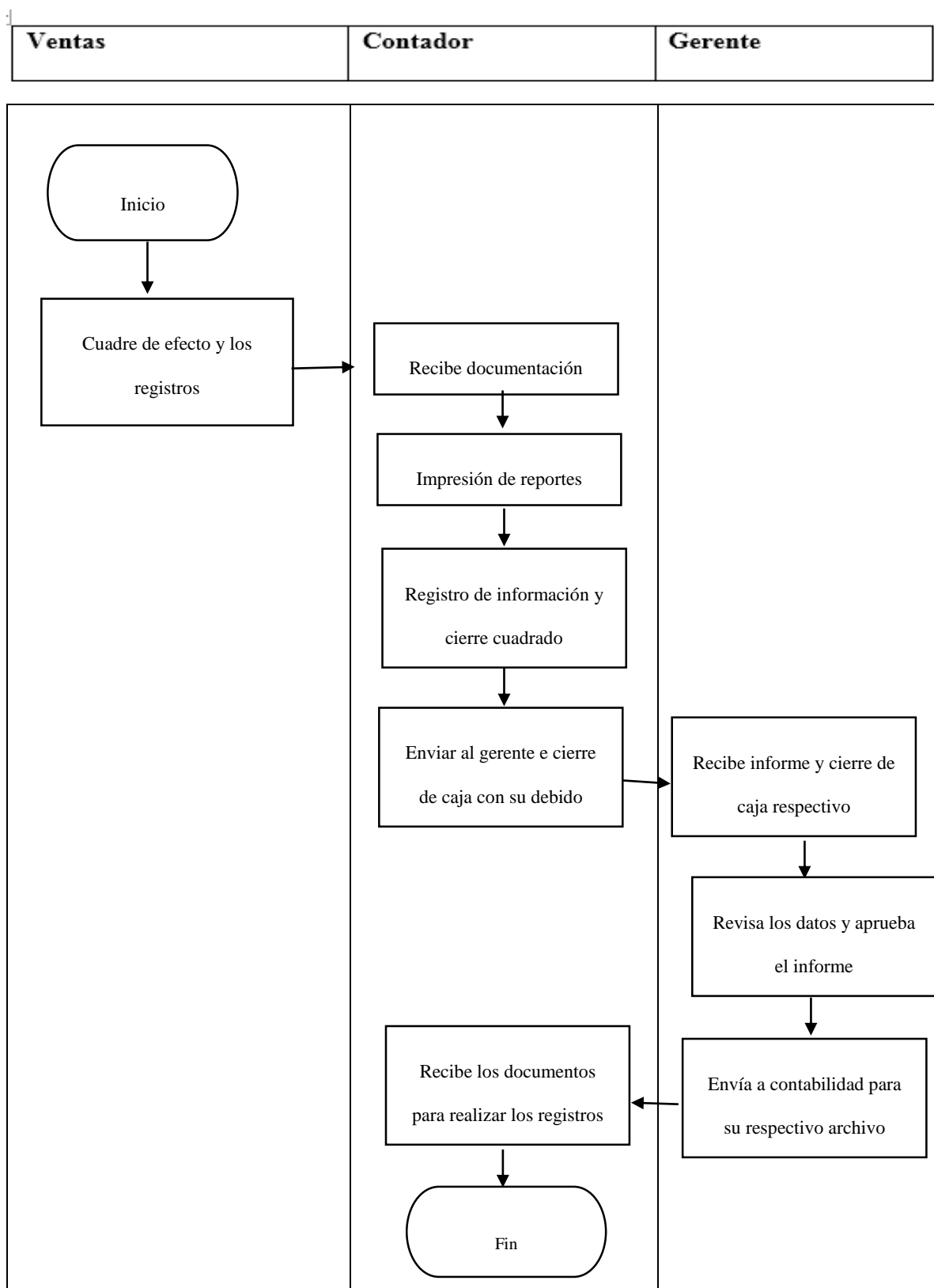
**Usuarios:** Administrativo

**Descripción del procedimiento:**

- Ventas cuadra el efectivo con los registros
- Contabilidad recibe la documentación
- Contabilidad imprime los reportes
- El contador registra la información de cierre de caja y realiza el cuadro
- Contabilidad remite la información al gerente y revisa los datos y aprueba el informe
- El gerente envía los informes para ser guardados en archivos
- El contador realiza los registros correspondientes y archiva

---

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Richard López



**Figura 19** *Flujograma de procedimiento de cierre de caja*

Fuente: Munch, L. (2011).

Elaborado por: Richard López

## CAPITULO IV

### 4. IMPACTOS

Para poder evaluar los impactos que el proyecto genera, se ha desarrollado una matriz de impactos, en la cual se medirá cada uno de ellos de forma correcta y clara.

- Social
- Económico
- Empresarial

#### 4.1. Niveles de impacto

**Tabla 36**  
*Valoración de los impactos*

| Valor | Interpretación         |
|-------|------------------------|
| 3     | Impacto positivo alto  |
| 2     | Impacto positivo medio |
| 1     | Impacto positivo bajo  |
| 0     | No hay impactos        |
| -1    | Impacto Negativo Bajo  |
| -2    | Impacto negativo medio |
| N     | Impacto negativo Alto  |

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Richard López

El nivel de cada impacto se obtiene sumando los puntajes de cada indicador y dividiendo para el número de indicadores; se aplicará la siguiente fórmula:

Nivel de impacto

£= Sumatoria

n= Numero de indicadores

## 4.2 Impacto empresarial

**Tabla 37**

***Impacto empresarial***

| Nro.                    | Nivel de<br>impacto          | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2        | 3        |
|-------------------------|------------------------------|----|----|----|---|---|----------|----------|
| <b>INDICADORES</b>      |                              |    |    |    |   |   |          |          |
| 1                       | Gestión<br>empresarial       |    |    |    |   |   |          | X        |
| 2                       | Optimización de<br>tareas    |    |    |    |   |   | X        |          |
| 3                       | Estructura<br>organizacional |    |    |    |   |   |          | X        |
| 4                       | Eficiencia<br>administrativa |    |    |    |   |   |          | X        |
| <b>SUMATORIAL TOTAL</b> |                              |    |    |    |   |   | <b>2</b> | <b>9</b> |

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Richard López

$$\text{Nivel de impacto empresarial} = \frac{\sum p}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = 11 \div 4 = 2.75$$

Nivel de impacto Medio positivo

La aplicación de este modelo administrativo permitirá optimizar los procesos que se deban cumplir en cada una de las funciones, lo que permite que se pueda acceder a información clara y concisa.

### 4.3. Impacto económico

**Tabla 38**  
**Impacto económico**

| Nro.                    | Nivel de<br>impacto                        | -3 | -2 | -1 | 0 | 1        | 2        | 3        |
|-------------------------|--|----|----|----|---|----------|----------|----------|
| <b>INDICADORES</b>      |  |    |    |    |   |          |          |          |
| 1                       | Fortalecimiento<br>económico<br>financiero |    |    |    |   |          | X        |          |
| 2                       | Aumento de<br>ventas                       |    |    |    |   | X        |          |          |
| 3                       | Optimización de<br>costos                  |    |    |    |   |          | X        |          |
| 4                       | Aumento de<br>utilidades                   |    |    |    |   |          |          | X        |
| <b>SUMATORIAL TOTAL</b> |  |    |    |    |   | <b>1</b> | <b>4</b> | <b>3</b> |

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Richard López

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{\sum}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = 8 \div 4 = 2.75$$

Nivel de impacto Medio positivo

Mediante las políticas para cada área de la empresa se lograra la optimización de los procesos lo cual permitirá disminuir en el costo de producción y el uso de recurso, siendo un instrumento muy importante para la gerencia en la toma de decisiones.



#### 4.4. Impacto Social

Tabla 39  
Impacto Social

| Nro.                    | Nivel de<br>impacto               | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
|-------------------------|-----------------------------------|----|----|----|---|---|---|---|
| <b>INDICADORES</b>      |                                   |    |    |    |   |   |   |   |
| 1                       | Prosperidad para<br>los empleados |    |    |    |   |   |   | X |
| 2                       | Mejora de<br>consumo              |    |    |    |   |   |   | X |
| 3                       | Fuentes de<br>empleo              |    |    |    |   |   | X |   |
| 4                       | Mejora de<br>calidad de vida      |    |    |    |   |   |   | X |
| <b>SUMATORIAL TOTAL</b> |                                   |    |    |    |   |   | 2 | 9 |

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Richard López

$$\text{Nivel de impacto social} = \frac{\sum}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = 11 \div 4 = 2.75$$

Nivel de impacto Medio positivo

Este impacto ayudará a que la empresa en el mercado textil tenga mayor posicionamiento, ya que beneficiará a que la demanda crezca relativamente y por ende se requerirá de más personal para poder producir más y así satisfacer las expectativas de los clientes.

## CONCLUSIONES

1. Mediante el diagnóstico situacional se pudo observar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas en los aspectos administrativos, ya que se determinó que existe la falta de asignación de funciones, procesos y procedimientos en las áreas de la empresa, además se pudo observar debilidad en los registros contables, y no existe un control coordinado sobre sus registros y por ende la mala toma de decisiones.
2. Mediante el marco teórico se permitió desarrollar un conjunto de conocimientos científicos, los cual sirvieron de sustento para poder elaborar y diseñar el modelo de procesos con el fin de dar a la investigación un sistema coordinado que permita justificar la propuesta que se planteó
3. La propuesta de diseñar un modelo de gestión por procesos es beneficiar directamente a la empresa textil “CLOTHING”, debido a que ayuda al control, supervisión del trabajo mediante la asignación de actividades, logrando evitar una duplicidad de actividades o funciones por ende el modelo de gestión por procesos permite que la información que se obtiene, nos proporcione datos reales de las actividades para facilitar a la toma de decisiones.
4. La aplicación de este modelo de gestión por procesos en la empresa lograra ocasionar impactos empresariales, ambiental económico y social, que, permitirá el cumplimiento de objetivos y optimización de procesos y recursos en cada área, permitiendo que se eliminen los desperdicios ocasionados por la actividad productiva, y por ende brindar productos de calidad ganando reconocimiento en el mercado textil.

## RECOMENDACIONES

1. Aplicar el proyecto realizado en el que consiste la implantación de un modelo de gestión por procesos, ya que permitirá a los trabajadores a conocer sus funciones específicas que van a realizar en la empresa, dando como resultado la optimización de tiempos y recursos y esto permitirá que se pueda tomar las mejores decisiones.
2. Aplicar los conceptos y disipaciones necesarias para evitar errores que se puedan dar en el desarrollo del modelo de gestión por procesos, esto ayudara a que se use el lenguaje técnico correcto durante la propuesta que se plantea.
3. La propuesta recomienda la aplicación del modelo de gestión por procesos porque ayudara a la asignación correcta de tareas o funciones, y facilitara el control de todas las áreas de la empresa, ayudando en gran parte a la mejora de toma de decisiones para su buen funcionamiento.
4. Los impactos presentados permitirá incrementar la contribución de los empleados en lo que respecta a los procesos productivos, dando paso a que estos impactos sean positivos para su crecimiento organizacional y económico, logrando obtener una gran aceptación en el mercado.

**BIBLIOGRAFIA****Bibliografía**

- Acosta, R., Arellano, M., & Barrios, F. (2010). *Flujograma*. El Cid.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de terminos RRHH*. Granica S.A.
- Anaya Tejero, J. (2011). *Contabilidad General*. Ecoe.
- Angel, M. J. (2011). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. Retrieved from .com reated from utnortesp on 2017-11-12 06:29:34.
- Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Baca, G. (2013). *Evaluación de Proyectos, Séptima Edición*. McGraw Hill Editores.
- Baona Toro, D. (2011). *Analisis Financiero*. ECOE.
- Benalcázar Gómez, M. A. (2011). *Manual de Orientación en Investigación*. Ibarra.
- Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. (2013). *Logística Intregal, La gestión operativa de la empresa*. Esic.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Bogotá: PEARSON.
- BESLEY, S. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera, Décima Cuarta Edición*. Editorial Cengage Learning.
- Blanco, C. (2011). *Encuesta y Estadística*. Argentina: Brujas.
- Bravo Valdivieso, M. (2013). *Contabilidad General*. Quito: Escobar Impresores.
- Calderón, S., & Ortega, J. (2010). *Guía para la elaboración de diagramas de flujo*. MidePlan.
- Cando, G. (29 de octubre de 2013). *Slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/gladyscando3/tipos-de-manuales>
- Cipriano, L. G. A. (2014). *Proceso administrativo*. Retrieved from .com

Created from utnortesp on 2017-11-12 08:29:42.

Corona Romero, E., & Bejarano Vásquez, V. (2014). *Análisis de estados financieros individuales y consolidados*. España: UNED.

Correa, F. (2009). *Manuales*. Sicc.

Cruz, B., Déniz, A., Cruz, M., & García, D. (2014). *Economía y dirección de empresas*. España: Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Servicio de publicaciones y difusión científica.

Cruz, J., & Verónica, J. (10 de Agosto de 2013). *Grandes Pymes*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad*. Profit Editorial.

Duart, C. (26 de Marzo de 2015). *Economía y Empresa*. Obtenido de <http://queaprendemoshoy.com/que-son-eficacia-eficiencia-efectividad-y-productividad/>

Escribano Navas, M., & García Jiménez, A. (2014). *Análisis Contable y Financiero*. IC.

Espinosa, R. (02 de Ene de 2016). *Blog de marketing y ventas*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>

Espinoza, R. (23 de julio de 2013). *Blog de marketing y ventas*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

Esquivel, R., Silvia, M., & Luis, M. J. (2014). *Nutrición y Salud (3a. ed.)*. México: El Manual Moderno.

Enriquez, B. F. (1998), *Organización de Empresa*. México, editorial Mcgraw. Primera edición.

Fierro Martínez, A., & Fierro Celis, F. (2015). *Contabilidad General*. Ecoe.

- Figueroa Celaya, R. (2013). *Contabilidad Basica*. Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Franklin Fincowsky, E. (2014). *Organización de Empresas*. Mc graw-hill/interamericana editores s.a. de c.v.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas*. México: McGRAW-Hill.
- Gallego, N. T. (2013). *Gestión integral*. Retrieved from .comCreated from utnortesp on 2017-11-16 12:51:38.
- Gate, R., & Mc Daniel, C. (2011). *Investigación de Mercados Contemporánea*. International Thomson.
- Gimeno, J., Rubio, S., & Tamayo, P. (2012). *Economía de la salud: Instrumentos*. Ediciones Díaz de Santos.
- Guajardo Cantú, G., & Andrade, N. E. (2014). *Contabilidad Financiera*. Perú : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Guerrero Reyes, J. (2014). *Contabilidad*. McEdi.
- Gullo, J., & Nardulli, J. P. (2015). *Gestión Organizacional*. Argentina: Maipue.
- Hansen-Holm, M. A., & Chávez, L. A. (2012). *NIIF para PYMES Teoría y práctica*. Guayaquil: Hansen-Holm & Co.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, S., & Rodríguez, G. (2012). *Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGRAW-HILL.
- Hernández, A., Delgado, A., Marqués, M., Noguera, D., & Negrin, E. (2016) *Generación de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud*. Revista gerencia y políticas de salud, 15(3),66-87.

<http://competitividadturistica.com/la-demanda-potencial-y-el-mercado-meta/>. (02 de Ene de 2016). *Competitividad turística*. Obtenido de <http://competitividadturistica.com/la-demanda-potencial-y-el-mercado-meta/>

<http://definicion.mx/buffet/>. (18 de Jun de 2015). *Definiciones de buffet*. Obtenido de <http://definicion.mx/buffet/>

<http://gastronomia.laverdad.es/preguntas/cocina-general/definicion-buffet-su-historia-1216.html>. (18 de Jun de 2015). *Definiciones de términos utilizados en gastronomía*. Obtenido de <http://gastronomia.laverdad.es/preguntas/cocina-general/definicion-buffet-su-historia-1216.html>

<http://marketingyconsumo.com/segmentacion-de-mercados.html>. (02 de Ene de 2016). *Marketing y consumo*. Obtenido de <http://marketingyconsumo.com/segmentacion-de-mercados.html>

<http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/ecuador-calidad-turistica>. (18 de Jun de 2015). *Servicios turismo*. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/ecuador-calidad-turistica>

<http://www.andes.info.ec/es/noticias/visitas-turistas-extranjeros-ecuador-aumento-742-durante-2013.html>. (18 de Junio de 2015). Obtenido de Ecuador, Noticias turistas: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/visitas-turistas-extranjeros-ecuador-aumento-742-durante-2013.html>

<http://www.antonioante.gob.ec/>. (Enero de 2016). *Antonio Ante Tejiendo Desarrollo*. Obtenido de <http://www.antonioante.gob.ec/>

<http://www.cursosgastronomia.com.mx/blog/consejos/155-tipos-de-restaurante>. (18 de Jun de 2015). *Cursos gastronomía*. Obtenido de <http://www.cursosgastronomia.com.mx/blog/consejos/155-tipos-de-restaurante>

<http://www.definicionabc.com/economia/comercializacion.php>. (02 de Ene de 2016). *DEFINICION ABC*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/economia/comercializacion.php>

<http://www.meritocracia.gob.ec/escala-salarial-y-altos-directivos/>. (02 de Ene de 2016). *Instituto Nacional de la Meritocracia*. Obtenido de <http://www.meritocracia.gob.ec/escala-salarial-y-altos-directivos/>

<http://www.microfinancegateway.org/es/library/la-microempresa-en-ecuador-perspectivas-desaf%C3%ADos-y-lineamientos-de-apoyo>. (18 de Junio de 2015). *Portal de Microfinanzas*. Obtenido de La Microempresa en Ecuador: Perspectivas, Desafíos y Lineamientos de Apoyo: <http://www.microfinancegateway.org/es/library/la-microempresa-en-ecuador-perspectivas-desaf%C3%ADos-y-lineamientos-de-apoyo>

<http://www.slideshare.net/Banquetes/evento-social>. (18 de Jun de 2015). *Slideshare-enfocado en los banquetes de un evento*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/Banquetes/evento-social>

<http://www.viajandox.com/imbabura/natabuela-etnia-cultural-aante.htm>. (18 de 06 de 2015). *Viajando x Ecuador*. Obtenido de <http://www.viajandox.com/imbabura/natabuela-etnia-cultural-aante.htm>

<https://finacoop.atuntaqui.fin.ec/cotizador/index.php>. (3 de Enero de 2016). *Cooperativa de Ahorro y crédito Atuntaqui Ltda*. Obtenido de <https://finacoop.atuntaqui.fin.ec/cotizador/index.php>

<https://maps.google.com/>. (03 de Enero de 2016). *Mapas de Google*. Obtenido de <https://maps.google.com/>

Jáurequi, P. (22 de noviembre de 2013). *GestioPolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave.htm>

Lacalle, G. (2012). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. Editoria EDITEX.

León, C.M., Rivera, C.N., Enriquez, A.M., Azcanio, A.G, & Nariño, A.H. (2008). *Selección de los procesos claves de una instalación hotelera como parte de la gestión y mejora de procesos*. *Retos turísticos*, 7(3), 14-18.



- Lic. Abog. Hermosilla Galeano, M. E. (31 de Marzo de 2015). *Editorial Azeta S. A.* .  
Obtenido de color ABC: <http://www.abc.com.py>
- Lima, F. (2010). *Contabilidad Gubernamental Guía Didáctica*. Ecuador: Editorial Universitaria.
- López Pinto, B. (2010). *Los pilares del marketing*. Universidad Politécnica de Catalunya.
- Luna, C., & González, A. (2014). *Proceso administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Luna, C., & González, A. (2014). *Proceso administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Macías, M., & Rojas, C. (2010). *Gestión de procesos en la UCA: Guía para identificación y análisis de procesos*.
- Martinez, A. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización Horizontal*. Ecobook.
- Márquez, G.E., Soriano, C.C. & González, Y.M. (2013). *Enfoque de gestión por procesos en la mejora de la calidad. Estudios de caso en la fabricación de piezas de repuesto*. Infociencia 17 (1), 1-12.
- Méndez, J. (2009). *Fundamentos de la Economía, Quinta Edición*. McGraw Hill Editores.
- Miquel Peris, S., & Parra, F. (2008). *Distribución comercial*. ESIC Editorial.
- Miranda G., F. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Delta Publicaciones.
- Morales, A. (2009). *Proyectos de Inversión – Evaluación y Formulación, Primera Edición*. McGraw Hill Editores.
- Munch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: PEARSON.

- Munch, L. (2011). *Administración*. Ecoe.
- Naumov, G. S. (2011). *Organización Total*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Páez Núñez, A. R. (2013). *Estadística Aplicada*.
- Palacio, I. (2010). *Guía práctica para la identificación, formulación y evaluación de proyectos*. Universidad del Rosario.
- Palma, J. (2010). *Manual de procedimiento*. Argentina: El Cid.
- Palma, L. (2010). *Diccionario de Teoría Económica Volumen 3*. Ecobook.
- Pardo, Á. J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Pavía Sánchez, I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos*. España: IC Editorial.
- Pérez, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. España: ESCI.
- Prieto, H. J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional (4a. ed.)*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Quesada, R. (2010). *Elementos del Turismo*. Costa Rica: EUNED.
- Ramírez Padilla, D. (2013). *Corporación*. SICC.
- Ramírez, C. C. (2010). *Fundamentos de administración*. Colombia: Ecoe ediciones.
- Ramírez, C. C. (2010). *Fundamentos de administración*. Colombia: Ecoe.
- Rey, P. (2010). *Fundamentos de la Administración*. Perú: Soluciones gráficas SAC.
- Reyes, & Martínez Ruiz, H. (2010). *Metodología de la investigación*. Latinoamérica
- .
- Rojas, L. (30 de junio de 2014). *Buenas Tareas*. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Fases-Del-Presupuesto/54509951.html>

- Romero Mora, P. (2011). *Informática 2*. México: PEARSON.
- Sainz de Vicuña, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. España: ESIC .
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2014). *Introducción a la macroeconomía*. España: McGraw-Hill España.
- Sánchez Lafuente, A. C. (2011). *Servicio y atención al cliente en restaurante*. España: IC Editorial.
- Sánchez, P. I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos*. España: IC Editorial.
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversión: formulación y evaluación*. Macul, Santiago de Chile: Pearson Educación de Chile S.A.
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación, Segunda Edición*. Prentice Hall Editores.
- SNI. (03 de Enero de 2016). *Sistema Nacional de Información*. Obtenido de <http://app.sni.gob.ec/visorseguimiento/multimedia/seguimiento/portal/reportes/indexg.htm>
- Sociedad Carrasco Fernandez. (2013). *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo* . Ediciones Paraninfo S.A.
- Tamayo y Tamayo, M. (2011). *El Proceso de la Investigación Científica*. México D.F.: Editorial Limusa S.A.
- Toris, R. (2011). *Teoría general del proceso y su aplicación al proceso civil en Nayarit*. Nayarit: This One.
- Torres Bernal, A. C. (2013). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Guayaquil: Edicom.
- Torres, L. (2009). *Gestión Microempresarial, Segunda Edición*. McGraw Hill Editores.

Valda, J. (23 de noviembre de 2013). *Grandes Pymes*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2013/08/21/proceso-administrativo-planificacion-organizacion-ejecucion-y-control/>

Vaquero González, J. (2013). *Servicio en Restaurante*. España: Editorial CEP, S.L.

Varela Villegas, R. (2010). *Evaluación Económica de Proyectos de Inversión*.

www.atuntaquiturismo.com. (03 de Enero de 2016). *Antonio Ante, Atuntaqui*. Obtenido de [http://www.atuntaquiturismo.com/?page\\_id=129](http://www.atuntaquiturismo.com/?page_id=129)

Zapata Sánchez, P. (2011). *Contabilidad General*. Mc graw-hill/ interamericana editores s.a. de c.v.

Zapata Sánchez, P. (2011). *Contabilidad General con base en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Zapata, P. (2013). *Contabilidad General, Décima Edición*. Escobar.