





# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA.

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LA  
FÁBRICA "PROTEXTIL" DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI  
PROVINCIA DE IMBABURA.

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA CPA.


**AUTORES:** PAMELA ALEXANDRA SILVA RUIZ  
EDISON ANDRES TOBAR ENRIQUEZ

**DIRECTOR:** ING. EDWING ROLANDO SORIA FLORES MBA.

IBARRA, MARZO 2019

## AUTORÍA

Nosotros, SILVA RUIZ PAMELA ALEXANDRA Y TOBAR ENRIQUEZ EDISON ANDRES, declaramos que la tesis de grado titula “**MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LA FÁBRICA PROTEXTIL DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA DE IMBABURA**”, es de nuestra autoría y que no ha sido previamente presentado para ningún otro fin de orden académico o profesional y que los resultados de la investigación y sus respectivas fuentes bibliográficas se detallan en el presente documento.



Srta. Pamela Alexandra Silva Ruiz

CI. 100310340-3



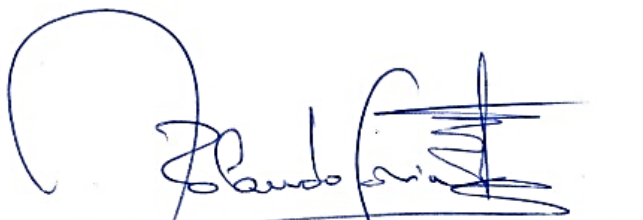
Señor Edison Andrés Tobar Enríquez

CI. 100404695-7

## **INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

En calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por los Señores Silva Ruiz Pamela Alexandra y Tobar Enríquez Edison Andrés, para optar por el Título de INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A, cuyo tema es: **MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LA FÁBRICA PROTEXTIL DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA DE IMBABURA**. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 27 días del mes de Julio del 2018.



.....  
Ing. Edwing Rolando Soria Flores MBA.  
**DIRECTOR DE TESIS**



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

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

### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.

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

DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100310340-3 y 100404695-7		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	SILVA RUIZ PAMELA ALEXANDRA TOBAR ENRIQUEZ EDISON ANDRES		
<b>DIRECCIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ATUNTAQUI, BOLIVAR 13-11 Y CELIANO AGUINAGA</li> <li>• TANGUARIN, PROGRESO A UNA CUADRA DEL ESTADIO.</li> </ul>		
<b>EMAIL:</b>	pamelitalexa@gmail.com tedison93@gmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	2 909-430 2 932- 267	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0979760465 0993391936

DATOS DE LA OBRA	
<b>TÍTULO:</b>	“MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LA FÁBRICA PROTEXTIL DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA DE IMBABURA”
<b>AUTOR (ES):</b>	SILVA RUIZ PAMELA ALEXANDRA TOBAR ENRIQUEZ EDISON ANDRES
<b>FECHA: AAAAMMDD</b>	ENERO 2019
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>

<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	ING. EDWING ROLANDO SORIA FLORES MBA.

## 2. CONSTANCIAS.

Los autores manifiestan 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 el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 28 días del mes de marzo del 2018

### Los autores:



Srta. Pamela Alexandra Silva Ruiz

CI. 100310340-3



Señor Edison Andrés Tobar Enríquez

CI. 100404695-7

## DEDICATORIA

*El presente trabajo de grado va dedicado primero a Dios por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

*De igual manera va dedicado a mis Padres, por darme la vida, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo en todos los momentos de mi vida.*

*A mis hermanos por estar al pendiente de mí en todo momento con sus consejos y por ser un ejemplo y pilar en mi vida.*

*A mi Angelito (Abuelito Sambo) que desde el cielo él siempre me cuidará y me guiará mis pasos para cumplir todas mis metas y dándome fuerzas para salir adelante; y aunque ya no esté conmigo para celebrar este logro alcanzado sé que donde se encuentre estará orgulloso de mí.*

*A toda mi familia, que siempre me han brindado su apoyo incondicional y siempre han estado conmigo compartiendo gratos y difíciles momentos, pero a pesar de ello han estado constantemente junto a mí.*

*A mis dos amores, mi pequeña sobrina Valentina que a pesar la distancia tu siempre estas al pendiente de mí, y a mi novio Patricio que está en todo momento apoyándome para continuar y nunca renunciar a mis metas y sueños propuestos, gracias por su amor incondicional.*

***Pamela Alexandra Silva Ruiz.***

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo de grado va dedicado principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.*

*De igual manera va dedicado a mi Madre, por darme la vida, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.*

*A mis hermanos por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento. A toda mi familia por sus palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todas mis metas.*

***Edison Andrés Tobar Enríquez.***



## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por darme la fortaleza, y la guía necesaria en el transcurso de mi formación académica y profesional.*

*A mis padres por brindarme la motivación, y ser un apoyo en mi vida estudiantil, por derramar en mí la confianza necesaria para seguir adelante y culminar una etapa más en mi vida y por los valores que me han inculcado para ser una persona de bien.*

*A mis hermanos Marco y Jair por ser parte importante en mi vida, que, gracias a su apoyo y palabras de aliento, siempre han demostrado que puedo contar con ellos en todo momento.*

*De manera especial al señor Darío Posso y su distinguida esposa Lucila Calderón propietarios de la Fábrica “Protexil”, de la ciudad de Atuntaqui, por su gentil atención y por brindarnos la apertura a la información necesaria para la elaboración del trabajo de grado.*

***Pamela Alexandra Silva Ruiz***

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por guiarnos a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.*

*A mi madre por apoyarme en todo momento, por lo que me ha inculcado valores y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.*

*A mis hermanos por ser parte importante de mi vida, representar la unidad familiar y apoyarme en aquellos momentos de necesidad. Gracias a mi familia por permitirme cumplir con excelencia en el desarrollo de esta tesis*

*De manera especial al señor Darío Posso y su distinguida esposa Lucila Calderón propietarios de la Fábrica “Protexil”, de la ciudad de Atuntaqui, por su gentil atención y por brindarnos la apertura a la información necesaria para la elaboración del trabajo de grado.*

*A mi director de tesis al Magister Josueth Meza gracias por guiarnos en el transcurso de este trabajo de grado, brindándonos paciencia y sobre todo apoyo.*

***Edison Andrés Tobar Enríquez.***

## INDICE DE CONTENIDO

AUTORÍA.....	iii
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO .....	iv
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	¡Error! Marcador no definido.
<b>AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....</b>	<b>v</b>
DEDICATORIA .....	vii
DEDICATORIA .....	viii
AGRADECIMIENTO .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
Índice de tablas .....	xviii
Índice de Gráficos .....	xix
RESUMEN EJECUTIVO.....	xx
EXECUTIVE SUMMARY .....	xxi
PRESENTACIÓN.....	xxii
INTRODUCCION .....	xxiv
CAPÍTULO I .....	26
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	26
1.1. ANALISIS MACRO ENTORNO.....	26

1.1.1.	Político .....	26
1.1.2.	Legal .....	26
1.1.3.	Social.....	27
1.1.4.	Económico .....	27
1.1.5.	Tecnológico.....	33
1.1.6.	Ecológico .....	34
1.2.	MICRO ENTORNO.....	34
1.2.1.	Competidores .....	34
1.2.2.	Clientes .....	34
1.2.3.	Proveedores.....	35
1.2.4.	Canales de distribución .....	35
1.2.5.	Capacidad Administrativa.....	35
1.3.	INDICADORES Y VARIABLES .....	36
1.3.1.	Identificación de las variables.....	36
1.3.2.	Indicadores de las variables .....	36
1.4.	FODA .....	38
1.5.	CRUCE ESTRATÉGICO .....	39
1.6.	ESTRATEGIAS OFENSIVAS .....	40
1.7.	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS .....	41
1.8.	Resumen.....	42

CAPÍTULO II.....	43
2. MARCO REFERENCIAL .....	43
2.1. INTRODUCCION .....	43
2.2. LA ADMINISTRACIÓN EN EMPRESAS TEXTILES .....	44
2.2.1. Teoría clásica de la Administración.....	44
2.2.2. Aporte .....	48
2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FÁBRICA TEXTIL .....	50
2.3.1.1. Teoría de la Planificación estratégica.....	50
2.3.2. Aporte .....	52
2.4. EL CONTROL DE CALIDAD A LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL.....	54
2.4.1. Teoría de la Calidad total.....	54
2.4.2. Aporte .....	56
2.5. BALANCE SCORECARD.....	57
2.5.1. Teoría de apoyo del Balance Scorecard.....	58
2.5.2. Aporte .....	61
CAPÍTULO III.....	63
3. PROPUESTA .....	63
3.1. Justificación.....	63
3.2. Objetivo General .....	64
3.3. Objetivos Específicos.....	64

3.4.	Plan estratégico .....	64
3.4.1.	Misión propuesta.....	64
3.4.2.	Visión propuesta .....	64
3.4.3.	Políticas.....	65
3.4.4.	Valores institucionales .....	65
3.4.5.	Principios .....	66
3.5.	Organigramas Propuestos .....	67
3.6.	Manuales de funciones .....	68
3.7.	Mapa de procesos .....	77
3.8.	Manual de Procedimientos .....	79
3.8.1.	Explicación de símbolos a utilizar .....	79
3.9.	Manual de procedimientos de los subprocesos .....	80
3.9.1.	Manual de procedimiento de subproceso diagnostico .....	80
3.9.2.	Manual de procedimiento del subproceso de planificación estratégica.....	82
3.9.3.	Manual de procedimientos del subproceso de seguimiento.....	84
3.9.4.	Manual de Procedimientos del subproceso de normas y políticas.....	86
3.9.5.	Manual de procedimientos del subproceso de selección de proveedores .....	88
3.9.6.	Manual de procedimientos del subproceso de compra de materia prima .....	90
3.9.7.	Manual de procedimientos del subproceso de distribución de insumos .....	92
3.9.8.	Manual de procedimientos del subproceso de diseño de moldes .....	94

3.9.9.	Manual de procedimientos del subproceso de corte .....	96
3.9.10.	Manual de procedimientos del subproceso de armado de prenda.....	98
3.9.11.	Manual de procedimientos del subproceso de terminado .....	100
3.9.12.	Manual de procedimientos del subproceso de recepción y entrega del producto terminado.....	102
3.9.13.	Manual de procedimientos del subproceso de distribución del producto terminado	104
3.9.14.	Manual de procedimientos del subproceso de venta del producto .....	106
3.9.15.	Manual de procedimientos del subproceso de marketing.....	108
3.9.16.	Manual de procedimientos del subproceso de proceso contable .....	111
3.9.17.	Manual de procedimientos del subproceso de pago de remuneraciones .....	113
3.9.18.	Manual de procedimientos del subproceso de tributaria.....	115
3.9.19.	Manual de procedimientos del subproceso de atención de reclamos .....	118
3.9.20.	Manual de procedimientos del subproceso de compras de insumos.....	121
3.9.21.	Manual de procedimientos del subproceso de técnico de maquinaria.....	123
3.9.22.	Manual de procedimientos del subproceso de selección y contratación de personal	125
3.9.23.	Manual de procedimientos del subproceso de capacitaciones .....	127
3.10.	Objetivos Estratégicos .....	129
3.11.	PROPUESTA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS OERATIVOS	129

3.12.	Plan de acción Propuesta .....	131
3.13.	Indicadores.....	136
3.14.	Simbología .....	140
3.15.	Análisis de los indicadores .....	141
3.15.1.	Perspectiva Financiera .....	141
3.15.2.	Perspectiva de Clientes .....	141
3.15.3.	Perspectiva de Procesos .....	142
3.15.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Creación .....	142
3.16.	Tablero de Control.....	142
3.16.1.	Ejemplo de tablero de control.....	143
3.17.	Mapa Estratégico .....	144
3.18.	Presupuesto de inversión .....	147
CAPÍTULO IV.....		148
4.	VALIDACIÓN .....	148
4.1.	Introducción .....	148
4.2.	Método de verificación.....	148
4.3.	Factores a validar .....	150
4.3.1.	Planificación Estratégica.....	150
4.4.	Método de calificación.....	150
4.5.	Rangos de interpretación.....	151



4.6.	Estudio estratégico .....	151
4.7.	Descripción del estudio .....	152
4.8.	Objetivo del estudio .....	152
4.9.	Equipo de trabajo .....	153
4.10.	RESULTADOS .....	154
4.11.	EVALUACIÓN .....	155
4.11.1.	Evaluación de la Matriz de validación Administrativa.....	155
4.11.2.	Rangos de Validación .....	155
CAPÍTULO V .....		156
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN.....	156
5.1.	Conclusiones: .....	156
5.2.	Recomendaciones:.....	157
Bibliografía .....		158
ANEXOS .....		162
ANEXOS DE LEYES .....		162
CONSTITUCION DEL ECUADOR.....		162
CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES (COPCI). .....		164
CARTA DE VALIDACIÓN .....		169

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> FODA.....	38
<b>Tabla 2</b> Cruce estratégico.....	39
<b>Tabla 3</b> Simbología de diagrama de flujos.....	79
<b>Tabla 4</b> Propuesta de Objetivos Estratégicos y Objetivos Operativos.....	130
<b>Tabla 5</b> Propuesta de Objetivos Estratégicos y Objetivos Operacionales .....	131
<b>Tabla 6</b> Plan de Acción - Financiera .....	132
<b>Tabla 7</b> Plan de Acción - Clientes.....	133
<b>Tabla 8</b> Plan de Acción- Procesos, Aprendizaje y crecimiento .....	134
<b>Tabla 9</b> Plan de Acción - Aprendizaje y Crecimiento .....	135
<b>Tabla 10</b> Indicador Perspectiva Financiera.....	137
<b>Tabla 11</b> Indicador Perspectiva Clientes.....	138
<b>Tabla 12</b> Indicadores Perspectiva Procesos y Aprendizaje y Crecimiento.....	139
<b>Tabla 13</b> Simbología .....	140
<b>Tabla 14</b> Presupuesto de Inversión .....	147
<b>Tabla 15</b> Matriz de Validación.....	149
<b>Tabla 16</b> Resultados de Validación.....	154

## Índice de Gráficos

<b>Gráfica 1</b> Producto Interno Bruto .....	27
<b>Gráfica 2</b> Inflación .....	28
<b>Gráfica 3</b> Empleo y Desempleo .....	29
<b>Gráfica 4</b> Canasta Básica, Canasta Vital e Ingreso Familiar .....	30
<b>Gráfica 5</b> Sueldo Básico .....	31
<b>Gráfica 6</b> Importaciones Sector textil .....	32
<b>Gráfica 7</b> Exportaciones Sector textil .....	33
<b>Gráfica 8</b> Organigrama Estructural .....	67
<b>Gráfica 9</b> Organigrama Funcional .....	68
<b>Gráfica 10</b> Mapa de Procesos .....	78
<b>Gráfica 11</b> Mapa Estratégico .....	145

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado tiene como objetivo proponer un “MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LA FÁBRICA PROTEXTIL DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA DE IMBABURA”, con el propósito de establecer indicadores para la obtención de resultados, los cuales permiten medir la eficiencia y eficacia de los objetivos estratégicos propuestos los que contribuye a la mejora de la gestión. Inicialmente se realizó un diagnóstico situacional de la Fábrica Protextil para la obtención y recolección de información positiva y negativa para la elaboración de la matriz FODA. El estudio de la investigación se formó a través de teorías y conceptos básicos para enriquecer los conocimientos y comprensión de los diversos términos relacionados en el trabajo de grado. La elaboración de la propuesta refleja un modelo de cuadro de mando integral, el cual constituye un instrumento de fortalecimiento y medición de la gestión que se realiza en cada una de las áreas de la fábrica, considerando las perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento continuo, se fijan metas y alcances para estas variables, las que brindan de una manera fácil las falencias que tiene la fábrica y las acciones que se debe tomar; al mismo tiempo brinda la información necesaria para la tomar de decisiones en un periodo determinado. La validación de la propuesta se ve reflejada en la calificación obtenida en la evaluación de la matriz, la cual brindó un rango muy aplicable, es por eso que el modelo administrativo para la empresa es aceptable, la cual ayudará a mejorar los procesos, crecimiento y rendimiento de la situación de la Fábrica Protextil.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

## PRESENTACIÓN

### TEMA:

“MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LA FÁBRICA PROTEXTIL DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA DE IMBABURA”

### Introducción:

El presente trabajo lleva el nombre de Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) para la fábrica Protextil de la ciudad de Atuntaqui, Provincia de Imbabura y está conformado por cinco capítulos que a continuación se detallan brevemente de lo que cada uno trata:

**CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**, se trata del conocimiento situacional del diagnóstico de la Fábrica Protextil, donde se realizó un análisis del macro entorno en el cual se tomó en cuenta las siguientes variables: político, económico, ambiental, social y tecnológico; por otra parte se realizó el análisis del micro entorno donde se ve afectado por las siguientes variables: competidores clientes, proveedores y canales de distribución; de igual manera se planteó indicadores y variables, con la información obtenida se pudo diseñar la matriz FODA (fortalezas, oportunidades , debilidades y amenazas); y a su vez se logró determinar el problema del diagnóstico.

**CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**, hace referencia a la base de la información utilizada para fortalecer la información acerca del cuadro de mando integral, para lo cual se realizó una investigación bibliográfica, documental, que permitirán reafirmar los conocimientos marco conceptual relacionado a las teorías y bases históricas en el desarrollo de esta investigación al tema tratado.

**CAPÍTULO III: PROPUESTA;** es la parte más importante de la investigación, donde se propone un Modelo de Cuadro de Mando Integral para la Fábrica “Protexil” en el cual se establece: la misión, visión, objetivos, valores, principios, políticas, organigrama funcional, manual de funciones, mapa de procesos, flujos de procesos, objetivos estratégicos, plan de acción, indicadores y mapa estratégico, todo lo mencionado anteriormente mejorará la gestión administrativa y crecimiento de la fábrica.

**CAPÍTULO IV: VALIDACION.** Este capítulo ayudará a dar a conocer elementos planteados previos al diagnóstico que surgieron en base a las necesidades de la gestión administrativa de la Fábrica Protexil; de igual manera se validara cada elemento planteado según la necesidad del propietario de la misma.

**CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES;** por último, se realiza ciertas conclusiones y recomendaciones referente a la investigación del trabajo de grado de acuerdo al tema propuesto, esperando que esta información sirva de referencia para investigaciones futuras.

## INTRODUCCION

Protexil inicia en 1977 en la ciudad de Atuntaqui con una línea de producción basada en prendas de la lana. Rubén Calderón Vinuesa nació en 1947, a los 10 años empezó a desarrollar técnicas de tejidos gracias a las enseñanzas de sus padres quienes eran ex trabajadores de la fábrica Imbabura, los cuales posteriormente montaron su propio taller de fabricación de sacos de lana.

Protexil gracias a la gran aceptación obtenida en el mercado decide expandirse montando sus tiendas con su propia marca, en la actualidad maneja 12 tiendas distribuidas en Ibarra, Atuntaqui, Otavalo, Cuenca y Loja.

Tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes a nivel nacional e internacional con las últimas tendencias de moda, utilizando los más altos estándares calidad y diseño.

La meta de la fábrica es introducir en nuevos mercados nacionales e internacionales, empezando por nuestros países vecinos como Colombia y Perú. Para lo cual está elaborando un plan de mercadeo e introducción de su marca en dichos países.

Protexil es una de los pioneros en la fabricación de prendas de lana en el cantón Antonio Ante, quienes empezaron con la tecnología manual, mecánica y posteriormente electrónica.

Sus principales materiales van desde lana acrílica, algodón, fibras texturizadas y fibras naturales, importadas como la alpaca peruana. Actualmente la segunda generación de la familia ha continuado el legado familiar ocupándose de la producción y venta de la misma.

En el año 2014 analizan modernizar su planta de producción para aumentar su capacidad y calidad para poder cumplir con la demanda que se encuentra destinada una parte a sus tiendas y la otra a las principales cadenas de ropa por departamentos a nivel nacional.





# CAPÍTULO I

## 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### 1.1. ANALISIS MACRO ENTORNO

El análisis macro entorno se ve afectado por las siguientes variables: político, económico, ambiental, social y tecnológico.

#### 1.1.1. Político

El Programa Económico de Estabilización Fiscal y Reactivación Productiva fueron establecidas mediante medidas económicas por el presidente Lenin Moreno en el año 2018, donde su objetivo es “reactivar la producción y generar empleo”; de tal manera la micro empresa “Protexil” puede acoger estas medidas económicas tales como: Revisión tributaria como instrumento de reactivación productiva; Incentivar nuevas inversiones; Ampliación del acceso a crédito productivo y créditos de inversión. Con estas medidas económicas el plan busca “preservar los derechos de las grandes mayorías, estabilizar la economía del país, reactivar la producción y promover la generación de empleo, con eficiencia, transparencia y corresponsabilidad”. (EL COMERCIO , 2018)

#### 1.1.2. Legal

El análisis legal permite conocer establecimiento de leyes, códigos, normas y reglamentos como base para el establecimiento de las empresas considerando en primer lugar la Constitución de la República del Ecuador en la que establece que el Estado garantizará el derecho al trabajo; dentro de la normativa se encuentra que el Estado ofrece un comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, la transparencia y eficiencia en los mercados; fomentando leyes que ayuden a las empresas a competir de manera justa dentro del país. El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones se determina que se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en

bienes; además se rige a la Ley de Seguridad Social conjuntamente con el Código de Trabajo, y la Ley de Régimen Tributario Interno.

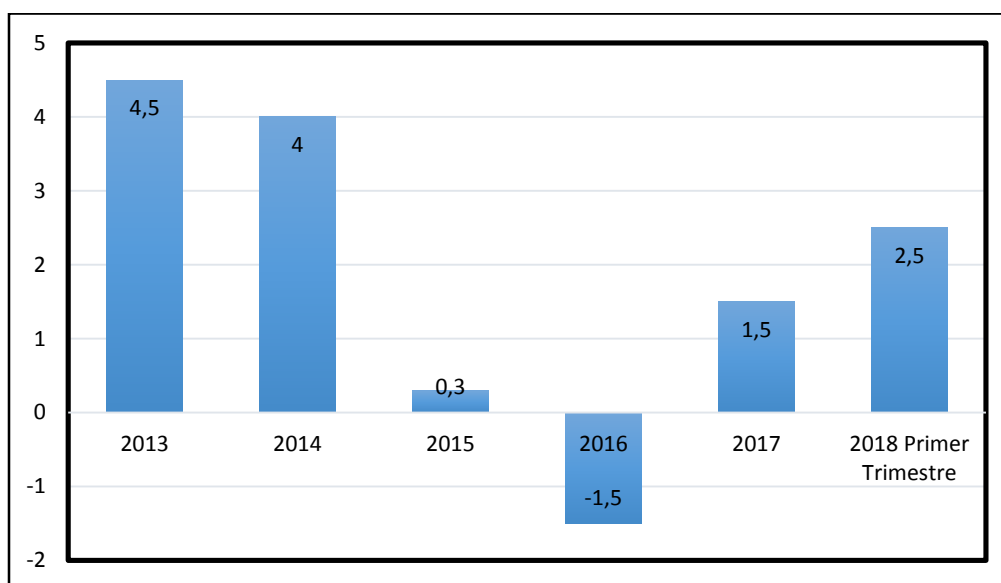
### 1.1.3. Social

Considerar el análisis del aspecto social es muy importante, lo que permite determinar los gustos y preferencias de los consumidores; en la actualidad la fábrica está ubicada en Atuntaqui esta ciudad goza de fama en la industria textil y confecciones pues existen alrededor de 2111 establecimientos donde existe una variedad de productos textiles como; (sacos de lana para damas y caballeros), donde el consumidor pueda adquirir las prendas directamente con el productor. El incremento del país es de manera relevante con en porcentaje 2,5% lo que permite que estos establecimientos se mantengan el mercado pues una de las necesidades básicas es la vestimenta.

### 1.1.4. Económico

#### 1.1.4.1. Producto Interno Bruto – PIB

*Gráfica 1 Producto Interno Bruto*



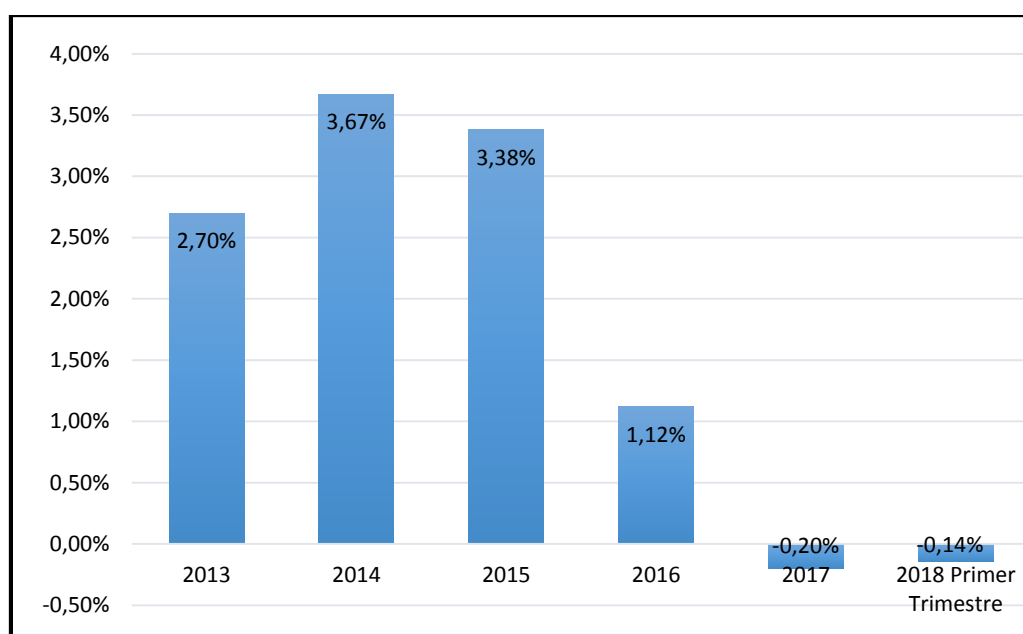
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Los Autores

En el periodo 2013 al 2018 el PIB nacional ha presentado una fluctuación creciente y decreciente en los bienes y servicios; en el año 2015 baja el PIB nacional a 0,3 y para el año 2016 el PIB nacional muestra decremento considerable del -1,5 y para el periodo del 2017 al primer trimestre del año 2018 el PIB nacional muestra una fluctuación creciente en los bienes y servicios del país, lo que permite estimar que la fábrica “Protexil” tendrá una expansión de sus productos al consumidor.

### 1.1.4.2. Inflación

*Gráfica 2 Inflación*



Fuente: INEC

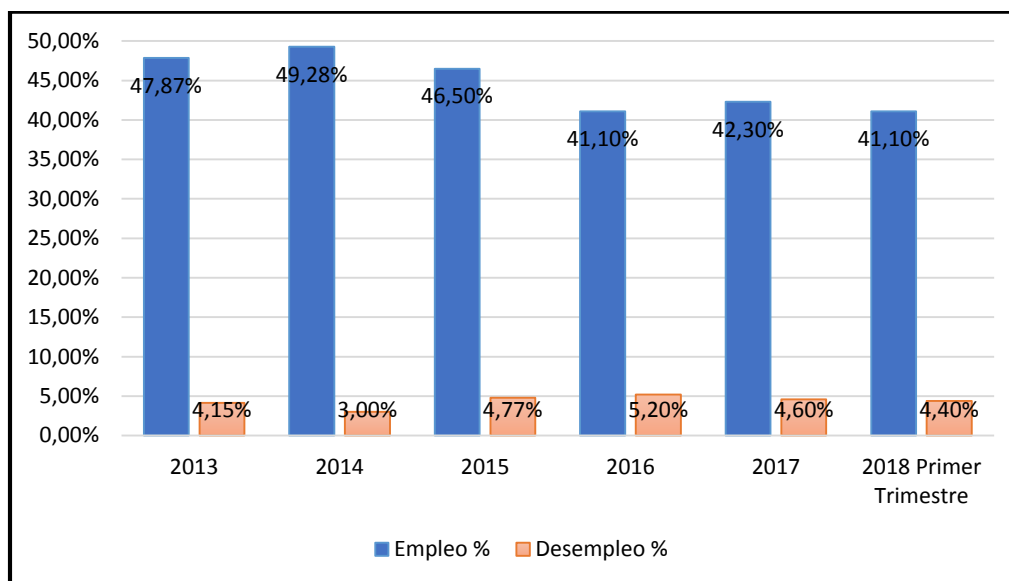
Elaborado por: Los Autores

La variación de la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; durante los últimos 5 años la inflación ha presentado constantes variaciones en su porcentaje, el cual ha ascendido y descendido simultáneamente, durante el año 2016 la inflación baja constantemente hasta el periodo del año 2017 y el primer trimestre del año 2018 en donde presenta una mayor incidencia inflacionaria, lo que implica una variación en el poder adquisitivo de las personas esto en su

capacidad de compra por la variación de precios, por lo que la fábrica debe tomar decisiones importantes para que no se vean afectadas sus inversiones y su productividad.

### 1.1.4.3. Empleo y desempleo

*Gráfica 3 Empleo y Desempleo*



Fuente: INEC

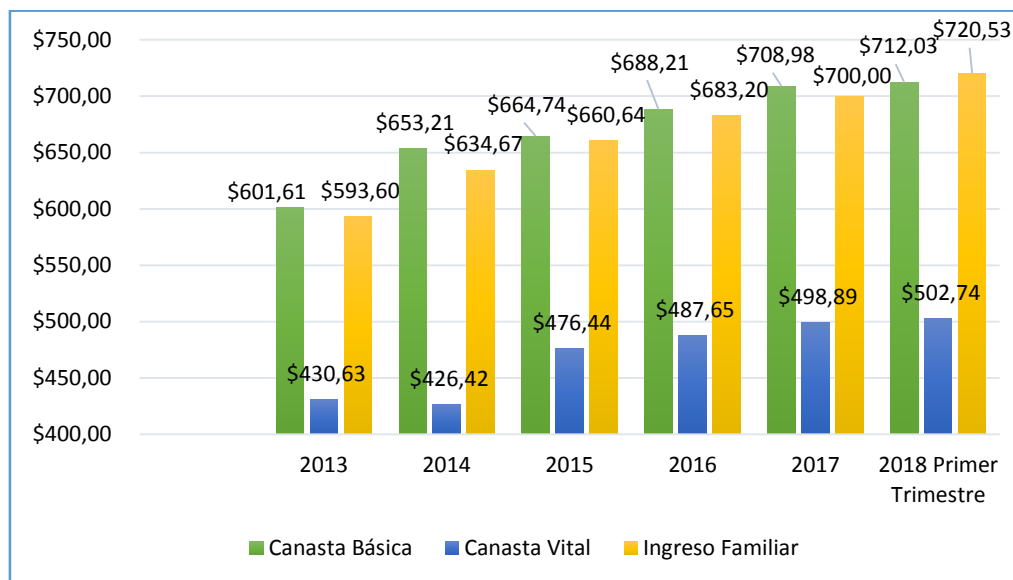
Elaborado por: Los Autores

En el periodo 2013 al 2016 el empleo muestra un incremento y decremento de manera simultánea; de igual manera en el año 2017 se evidencia un 42,30% y para el primer trimestre del año 2018 nos muestra que un decremento del 41,10% de empleo, estos datos permiten evidenciar la reactivación económica del país.

De tal manera el desempleo en los años 2013 al 2015 muestra un porcentaje igualitario, en el año 2017 se evidencia el 4,60% de tasa de desempleo y para el primer trimestre del año 2018 arroja un 4,40%, por lo que las diferentes variaciones representan una amenaza para que las actividades que realiza la fábrica cumplan los objetivos establecidos, por la posible disminución de las ventas de los productos por la falta del circulante (dinero).

#### 1.1.4.4. Canasta Básica, canasta vital e ingreso familiar

**Gráfica 4** Canasta Básica, Canasta Vital e Ingreso Familiar



Fuente: INEC

Elaborado por: Los Autores

En el periodo 2013 al 2017 los ingresos familiares necesarios no eran los suficientes para poder cubrir las necesidades de la canasta básica y canasta vital; y en el primer trimestre del año 2018 se puede evidenciar que los ingresos familiares han incrementado en 101,19% para poder cubrir las necesidades de la canasta básica y canasta vital, lo que permite estimar que los clientes tienen los ingresos necesarios para poder adquirir los productos que ofrece la fábrica Protexil.

### 1.1.4.5. Sueldo Básico

**Gráfica 5 Sueldo Básico**



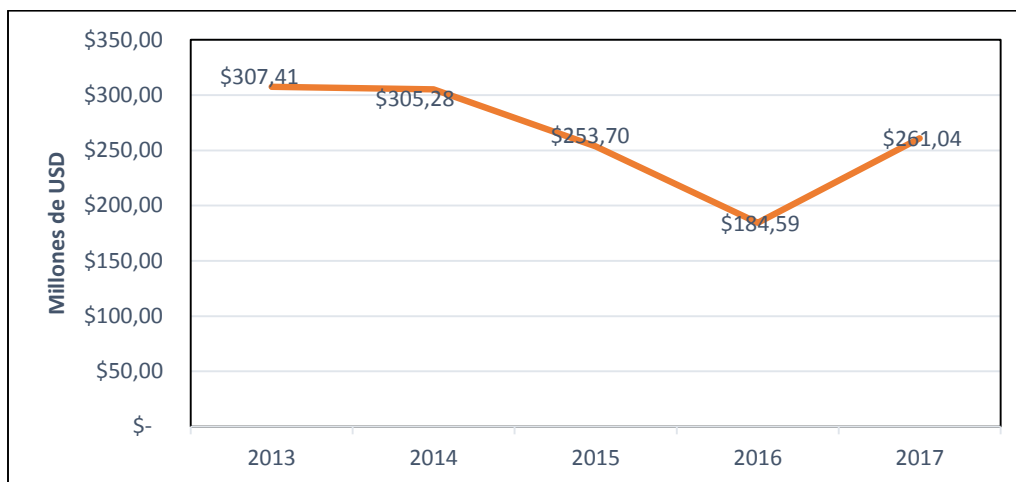
**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** Los Autores

El Salario Básico Unificado en el Ecuador en los últimos 5 años registró un crecimiento salarial; para el año 2018 se estableció un salario de 386,00 dólares, donde tomaron en cuenta el componente del crecimiento económico proyectado y la cobertura de la canasta básica., lo que demuestra que la fábrica Protextil podría adquirir más consumidores.

### 1.1.4.6. Importaciones sector textil

**Grafica 6 Importaciones Sector textil**



**Fuente:** INEC

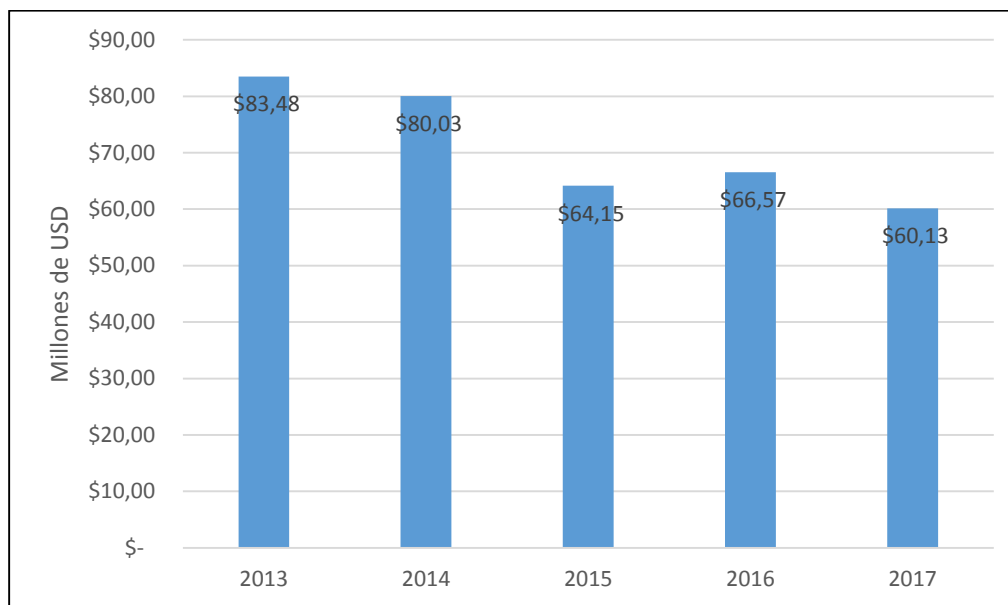
**Elaborado por:** Los Autores

En el cuadro correspondiente a las importaciones del sector textil se evidencia que en los años 2013 y 2014 no existe un cambio relevante, las importaciones a partir de los períodos 2015 y 2016 han sido decrecientes, debido a la sobretasa arancelaria vigente en aquel entonces, para el año 2017 la importación muestra un incremento considerable respecto a los dos últimos años anteriores. Esto significa una desventaja para la fábrica Protexil debido a que ingresan al país productos a menor precio y de diferente calidad, Ecuador importa productos del sector principalmente de China, Perú y Colombia.



### 1.1.4.7. Exportaciones sector textil

**Gráfica 7** Exportaciones Sector textil



Fuente: INEC

Elaborado por: Los Autores

Desde los periodos 2014 y 2015 las exportaciones del sector han experimentado una continua caída, para el año 2016 se muestra un aumento \$ 2,47 millones de dólares, el periodo 2017 muestra un decremento en las exportaciones, esto significa una desventaja para la fábrica Protexil. Ecuador pretende dar realce a productos confeccionados con alto contenido nacional y valor agregado que puedan competir en nichos de mercado donde el precio no sea determinante.

### 1.1.5. Tecnológico

El factor tecnológico influye en gran parte para la fábrica “Protexil” ya que es un pilar fundamental en el desarrollo de la producción, en el mercado se observa un constante avance diario por parte de las grandes corporaciones que ponen a disposición de los consumidores las últimas tendencias en cuanto a tecnología; además al existir también otros sitios que realizan las mismas actividades que la fábrica “Protexil”, el mercado tecnológico se encuentra en

constante renovación de maquinaria sofisticada para brindar un mejor producto y ayudar a la fábrica .

#### **1.1.6. Ecológico**

En la actualidad existen varios problemas ambientales creados por el hombre que están causando daños al planeta, tal como el uso excesivo de energía, la eliminación de los desechos y entre otros; es por eso que la fábrica “Protexil” contribuye al no eliminar sus desperdicios de lanas, las cuales son reutilizadas por terceras personas para la elaboración de cobijas, ahorrando así hasta un 70% con respecto a los desperdicios, al igual que la maquinaria no emite gases tóxicos y esta ayuda al ecosistema. La fábrica cuenta con permisos ambientales correspondientes emitidos por el ministerio del medio ambiente.

### **1.2. MICRO ENTORNO**

El análisis micro entorno se ve afectado por las siguientes variables: competidores clientes, proveedores y canales de distribución

#### **1.2.1. Competidores**

Debido a la existencia de fábricas textiles en la ciudad de Atuntaqui, la fábrica cuenta con una gran competencia a sus alrededores, ya que su principal producto competente son los sacos de lana, es por ello que existe una gran cantidad de fábricas textiles como: Statu tex, creaciones Lore, Karman, Carlex, Gabytex entre otros dedicadas a la producción y comercialización de la misma.

#### **1.2.2. Clientes**

Protexil siempre busca cumplir con las expectativas de los clientes y mantener su fidelidad, en el caso de los pedidos siempre busca cumplir con las especificaciones y fechas límites para evitar cualquier inconveniente, de igual manera en la página de la fábrica, existe gran cantidad de modelos y colores de los sacos de lana. Protexil cuenta con varios almacenes a nivel nacional

en donde ofrecen los productos que se mantienen en constante variedad para que al momento de la compra cumplan con las exigencias de los clientes.

### **1.2.3. Proveedores**

Para todas las empresas textiles la materia prima y los proveedores de la misma son fundamentales dentro de la producción ya que depende la calidad de los productos que se ofrezcan al consumidor final.

Los principales proveedores de “Protexil” son CASATEX y DELLTEX, donde proporcionan toda la materia prima que la fábrica necesite para la elaboración de prendas de vestir; de igual manera cuenta con un principal proveedor de maquinaria como es RAFAEL INDUSTRIAS ACERO el cual proporciona maquinaria de alta calidad y amigable con el medio ambiente.

### **1.2.4. Canales de distribución**

La fábrica “Protexil” se enfoca en la producción y comercialización de sacos de lana de acuerdo a los pedidos que hacen algunas cadenas a nivel nacional como por ejemplo ETAFASHION, SUPER ÉXITO, TIA, GRAN AKI, RM, entre otros, los clientes entregan una orden de pedido de los sacos a la fábrica con las especificaciones correspondientes, el número de unidades y los detalles de las prendas. Además, se especifica en qué fecha se debe entregar el pedido que se ha hecho y bajo qué condiciones. Una vez que se tiene todos los detalles del pedido, Protexil hace una muestra de las prendas que se han solicitado para la aprobación por parte del cliente, si es aprobada se procede con la elaboración de los sacos, caso contrario se realizan las correcciones respectivas o sugerencias hasta que sea aprobada.

### **1.2.5. Capacidad Administrativa**

La fábrica “Protexil” cuenta con una planificación estratégica desactualizada, los empleados no están correctamente capacitados en las ventas, de igual manera los procesos

internos no se encuentran bien definidos, la filosofía institucional no se encuentra socializada dentro de la empresa.

### **1.3. INDICADORES Y VARIABLES**

#### **1.3.1. Identificación de las variables**

1. Planeación
2. Presupuesto
3. Indicadores de Gestión
4. Gestión Administrativa

#### **1.3.2. Indicadores de las variables**

##### ***1.3.2.1. Planeación***

- a) Plan estratégico
- b) Misión
- c) Visión
- d) Objetivos
- e) Políticas
- f) Valores
- g) Principios

##### ***1.3.2.2. Indicadores de gestión***

- a) Eficiencia
- b) Eficacia
- c) Efectividad
- d) Economía
- e) Ecología

f) Ética

**1.3.2.3. *Gestión administrativa***

a) Organigrama

b) Reglamentos

c) Código de ética

d) Seguridad ocupacional

## 1.4. FODA

*Tabla 1 FODA*

---

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1 Cuenta con infraestructura propia y adecuada.	O1 El acceso a crédito productivo e inversión.
F2 Posee un nicho de mercado amplio.	O2 Existencia de nueva maquinaria con avance tecnológico en la industria textil.
F3 Realiza alianzas estratégicas con otras empresas.	O3 Posee varios proveedores de materia prima.
F4 Oferta productos de calidad y variedad de acuerdo a las necesidades de los clientes.	O4 Expansión de sus productos al consumidor.
F5 Cuenta con maquinaria tecnológica y ecológica instalada.	
F6 Cuenta con los permisos ambientales correspondientes.	

---

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D1 Los pedidos no son de manera constante.	A1 Posee una gran competencia a sus alrededores.
D2 Productos limitados.	A2 Proveedor de maquinaria limitado.
D3 Personal de ventas no capacitado.	A3 Cambio de precios de insumos y materiales.
D4 Procesos no están bien definidos.	A4 Ingreso de mercadería por contrabando.

---

**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los Autores

## 1.5. CRUCE ESTRATÉGICO

*Tabla 2 Cruce estratégico*

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<b>FORTALEZAS</b>	<p><b>F2; O1:</b> Acceder a crédito para poder cubrir el nicho de mercado.</p> <p><b>F4; O3:</b> Realizar un estudio de la variedad de la materia prima antes de ser adquirida.</p> <p><b>F4; O4:</b> Ofertar los productos al consumidor.</p> <p><b>F5; O4:</b> Aumento de turnos para provechar la capacidad instalada</p> <p><b>F6; O2:</b> Establecer procesos de selección de maquinaria que estén acorde con los permisos ambientales</p>	<p><b>F4; A1:</b> Mantener la calidad y variedad de los productos en relación a la competencia.</p> <p><b>F3; A4:</b> Buscar mercados diferentes fuera de la competencia.</p> <p><b>F3; A1:</b> Continuar cumpliendo a tiempo con los contratos realizados con los clientes.</p> <p><b>F1; A2:</b> Buscar nuevos proveedores de maquinaria.</p>

**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los Autores

## **1.6. ESTRATEGIAS OFENSIVAS**

**F2; O1:** Acceder a crédito para poder cubrir el nicho de mercado.

PROTEXTIL, cuenta con todas las posibilidades para obtener una línea de crédito de la Corporación Financiera Nacional, para ampliar las instalaciones de la fábrica; constituyéndose en una gran posibilidad y en un beneficio importante, debido a que la CFN, otorga créditos a través de la banca nacional, a una tasa de interés inferior con relación a los demás créditos y a un mayor plazo de financiamiento.

**F4; O3:** Realizar un estudio de la variedad de la materia prima antes de ser adquirida.

Para la empresa “PROTEXTIL” en esta estrategia busca obtener la materia prima de calidad, de tal manera se realizará un estudio de calidad a la materia prima antes de ser adquirida y así el producto tendrá los mejores resultados al venderlo.

**F4; O4:** Ofertar los productos al consumidor.

La fábrica “PROTEXTIL” podrá promocionar de una manera óptima sus productos a través de diferentes estrategias de promoción como: redes sociales, pagina web, y canales de comunicación de tal manera que los consumidores tendrán toda la información que ellos necesitan para elegir o descartar los productos.

**F5; O4:** Aumento de turnos para provechar la capacidad instalada

Aquí puede plantearse esta estrategia, teniendo en cuenta la capacidad instalada de la fábrica “PROTEXTIL”, para que ésta se beneficie aumentando los turnos de trabajo y así lograr el incremento de stocks; conforme a las estrategias acordes al propósito del aumento de sus ventas, que estaría vinculada al aumento de elaboración de los productos. Como también, estos turnos pueden realizarse en las temporadas de mayor comercialización de los productos.

**F6; O2:** Establecer procesos de selección de maquinara que estén acorde con los permisos ambientales.



Para la fábrica “PROTEXTIL” buscar estrategias para la selección de nuevos proveedores de maquinaria para que se pueda operar con los permisos ambientales correspondientes, es por eso realizara estudios correspondientes a la maquinaria, antes de ser adquirida.

### **1.7. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**

**F4; A1:** Mantener la calidad y variedad de los productos en relación a la competencia.

Es necesario mantener un control de los productos en la calidad y precios adecuados, en relación con su competencia, ya que existen varias empresas dedicadas a la misma actividad en el sector donde está ubicada la fábrica “PROTEXTIL”, por ello es necesario que se mantenga continuamente información de las demás empresas, para sobre todo fijar los precios teniendo como referencia la competencia.

**F3; A4:** Buscar mercados diferentes fuera de la competencia.

Por cuanto la fábrica “PROTEXTIL” está ubicada en un sector en donde varias empresas se dedican a la misma actividad, de elaboración de sacos convirtiéndose en una competencia agresiva que le puede restar mercado de ventas, es necesario buscar mercados alternativos fuera del sector para ofertas los productos y buscar nuevas empresas, para incrementar su comercialización a nivel nacional.

**F3; A1:** Continuar cumpliendo a tiempo con los contratos realizados con los clientes.

La fábrica “PROTEXTIL” con esta estrategia continuara cumpliendo en el plazo pactado, la entrega de la mercadería a los clientes, y como servicio adicional, los pedidos podrían ser entregados a los almacenes o domicilios de las cadenas.

**F1; A2:** Buscar nuevos proveedores de maquinaria.

La fábrica “PROTEXTIL” con esta estrategia continuara buscando nuevos proveedores en maquinaria, debido a la poca existencia de distribuidores de maquinaria que cuenta la empresa.

## 1.8. Resumen

En este capítulo se consideró el diagnóstico situacional de la fábrica “Protexil” de la ciudad de Atuntaqui, se investiga el estudio del entorno macro y micro de tal manera que mediante el desarrollo del análisis macro se evidencio las siguientes variables: político, legal, económico, tecnológico y ecológico.

Así como el entorno micro se analizó la situación interna de la empresa como: competidores, canales de distribución, clientes, capacidad administrativa, lo que permite realizar una matriz FODA identificando fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de la fábrica y su entorno; y plantear las estrategias ofensivas en la cuales se consideró las fortalezas y oportunidades, además de estrategias defensivas tomando en cuenta las fortalezas y amenazas de la fábrica “Protexil”.

Asimismo, se identificó indicadores de gestión (eficiencia, eficacia, ecología, economía, ética y efectividad) los cuales permiten mejorar los procesos internos; de igual manera conocer si la empresa cuenta con una filosofía institucional acorde con las necesidades de los clientes (misión, visión, objetivos, políticas, valores y manuales defunciones).

Se denota la importancia de medir la parte financiera de la Fábrica (revisión de estados financieros) ya que con este análisis podemos identificar la rentabilidad de la empresa, y si no hubiere como mejorarla, para poder optimizar la gestión financiera administrativa de la Fábrica Protexil, de esta manera al estar claros de su situación actual se puede tomar mejores decisiones de inversión, expansión y cumplimiento.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1. INTRODUCCION**

El presente capítulo trata del marco referencial, conceptual y legal, que dan sustento al trabajo de investigación, de tal forma que apoye los diferentes capítulos que se presentan en el diseño del modelo de Cuadro de Mando Integral en la Fábrica Protexil, con la finalidad de tener un sustento teórico que demuestre la importancia de la actual investigación.

Como punto inicial del capítulo señala el marco teórico el cual posee las teorías que sustentan el diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral, como son: la administración, la planificación estratégica, el control de la calidad y el Balance Scorecard, apoyadas con varios autores, igualmente se proporciona una discusión con el propósito de relacionar las teorías de apoyo con el trabajo de investigación y brindar un aporte al conocimiento.

De igual manera se considera un marco conceptual con la finalidad de conocer los conceptos básicos de diferentes autores, el cual muestra definiciones que sustentan las teorías consideradas, con el propósito de sustentar de manera apropiada y conocimiento la discusión de las teorías.

En la parte final del capítulo se toma en cuenta la legalidad y normativa que menciona la Constitución del Ecuador la cual permite promover una administración participativa, transparente y eficiente; de igual manera se considera el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, donde establece un especial énfasis a los factores de producción de las micro y pequeñas compañías, así como la producción sustentable.

## **2.2. LA ADMINISTRACIÓN EN EMPRESAS TEXTILES**

El origen de la administración surge en la antigua Grecia mediante las aportaciones de grandes filósofos (Sócrates, Platón, Aristóteles y Epicuro), (Gonzales, 2007, pág. 8) manifiesta: la administración se da en dos instituciones fundamentales como la Iglesia católica y la organización militar. Además, en el capitalismo surgió el proceso de transición del modo de producción feudal lo cual produjo a dos tendencias que condujeron a conformar su actividad fueron el nacimiento de la ética protestante y, por supuesto, la Revolución Industrial, los cuales incidieron en la formación de las primeras formas de talleres artesanales y después en la conformación de incipientes fábricas.

Sanchez (2014) afirma: “para el siglo XIX para economistas y filósofos como Adam Smith y John Stuart Mill, proporcionaron un fondo figurando a la asignación de los recursos a la productividad y a la unión de precios” (pág. 10).

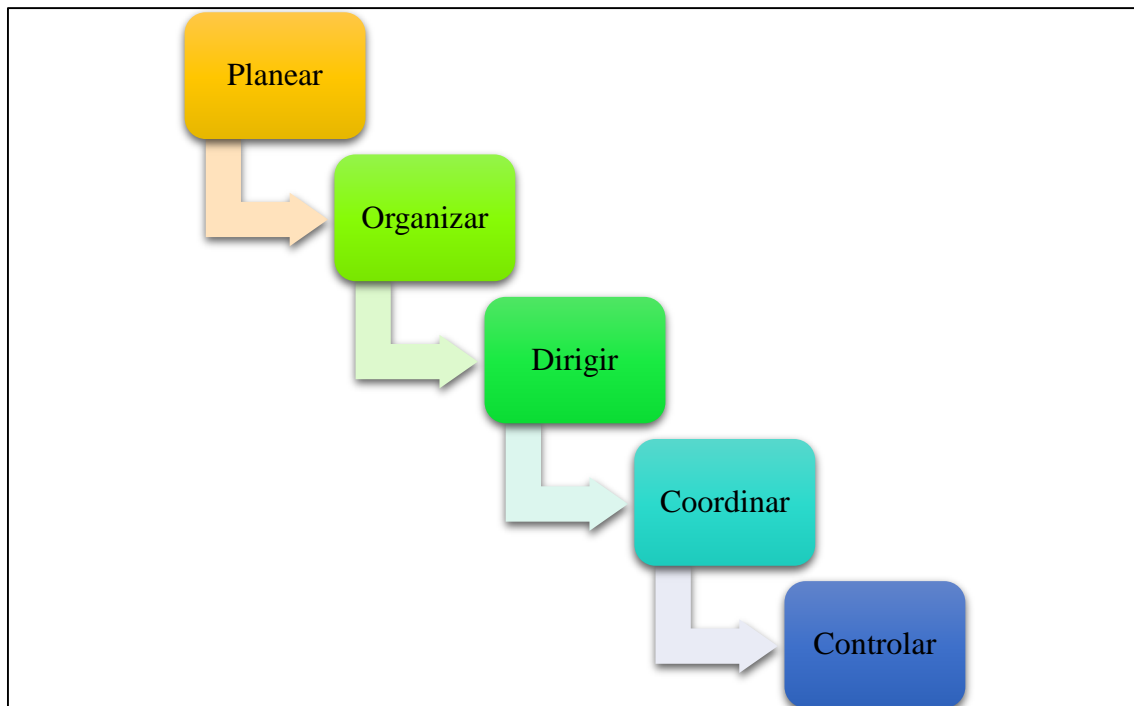
### **2.2.1. Teoría clásica de la Administración**

Hernández (2014) afirma: “se puede recurrir al proceso administrativo y analizar someramente o a profundidad los subprocesos del proceso administrativo, surgido del pensamiento fayoliano y de los neoclásicos” (pág. 100).

Blandez (2014) afirma: “es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que (...) permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control.” (pág. 7)

Mientras que Luna (2014) manifiesta que: “el proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuáles se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. El proceso administrativo consiste en: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (pág. 36).

## Proceso administrativo



**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Los Autores

**Planeación:** según (Guadalupe, 2014) “la planeación consiste en determinar los objetivos y cursos de acción para las metas de la organización, las mejores estrategias para lograr los objetivos y las estrategias para llegar a las metas planteadas.” (pag.7)

### **Organización:**

*La organización consiste en distribuir el trabajo entre el grupo, para establecer y reconocer las relaciones y la autoridad necesaria, esto implica: en el diseño de tareas y puestos, designar a las personas idóneas para ocupar los puestos, la estructura de la organización y los métodos y procedimientos que se emplearán.*

(Guadalupe, 2014, pág. 7)

### **Dirección:**

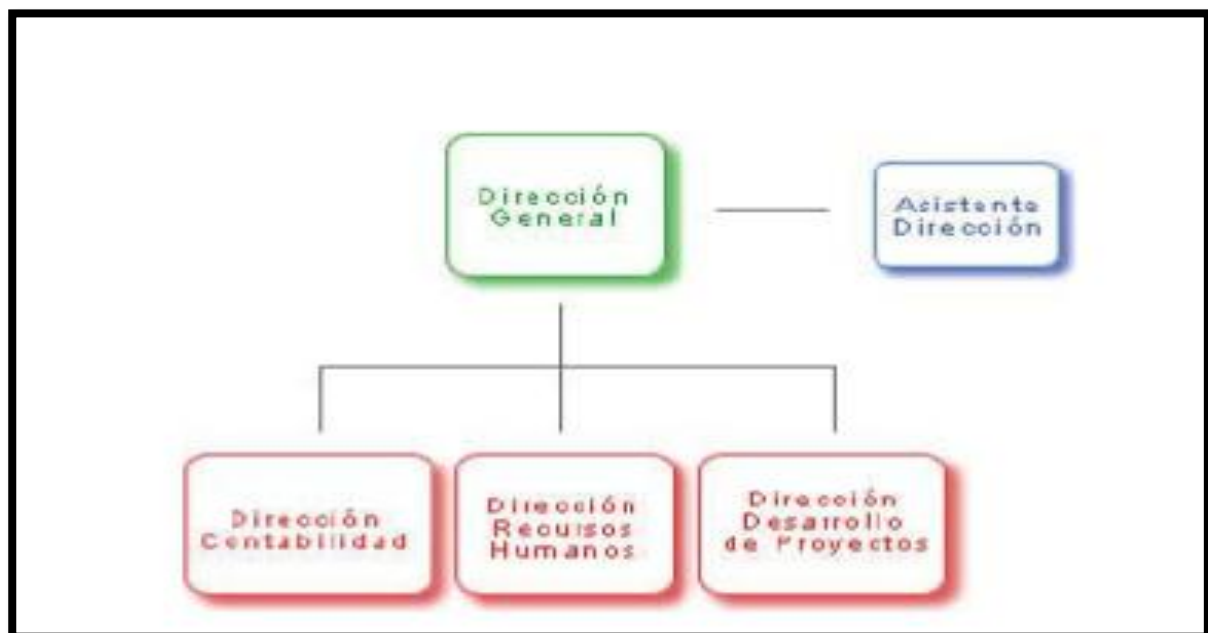
*La dirección consiste en conducir el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados, donde implica: determinar cómo se dirigirá el talento de las personas, determinar el estilo de dirección adecuado, orientar a las*

*personas al cambio y determinar estrategias para solución de problemas, así como la toma de decisiones.* (Guadalupe, 2014, pág. 7)

**Coordinar:** Proceso que consiste en integrar todas las actividades y departamentos de la empresa, facilitando su trabajo y sus resultados.

**Controlar:** según Guadalupe (2014) afirma que “el control consiste en la revisión de lo planeado y lo logrado; esto implica determinar las actividades que necesitan ser controladas y los medios de control que se emplearán.” (pág.7)

### Organigrama



**Fuente:** investigación directa

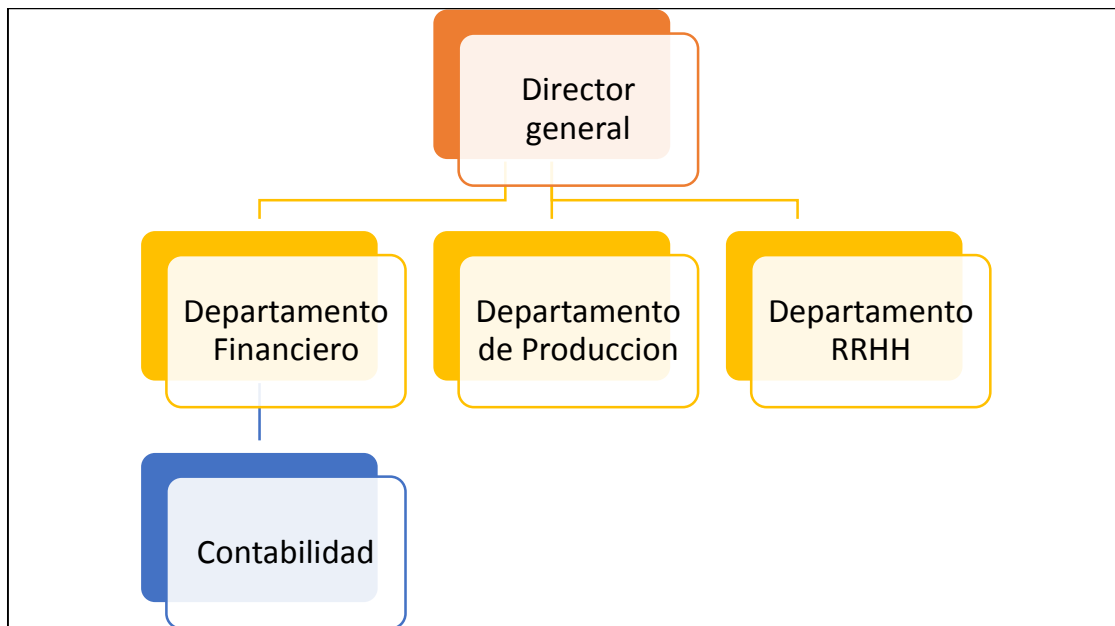
**Elaborado por:** Los Autores

### Organigrama:

*El organigrama es uno de los elementos que utilizan las empresas para poder mostrar su estructura. Un organigrama se puede definir como la representación jerárquica de la organización de una empresa, quedando plasmada en dicha representación las áreas funcionales en las que se divide y las tareas a desarrollar en cada una de ellas.* (Guiaro Cuesta , 2014, pág. 10)

Las clases de organigramas que aparecen en una organización empresarial son las siguientes:

**Organigrama estructural:** Su organización consiste en dejar debidamente identificada la jerarquía establecida entre los superiores y subordinados de la empresa.



Fuente: investigación directa

Elaborado por: Los Autores

**Organigrama funcional:** según Guiaro Cuesta (2014) menciona que “este tipo de estructura muestra de una forma clara las áreas funcionales de la empresa, quedando definidas dentro cada una las tareas que en ellas se realizan, de tal forma que se las funciones quedan identificadas de forma concreta.” (pág. 11)

### Manual de funciones

*Es un instrumento que contiene definiciones claras sobre el conjunto de normas y tareas que debe desarrollar cada cargo. Es un complemento del organigrama, donde tiene el propósito de afianzar las funciones de los integrantes de una organización, proporcionándoles seguridad en lo que respecta a sus tareas, responsabilidades, comunicaciones e interacciones de carácter formal. (Martinez F. , 2016, pág. 156)*

El marco legal que sustenta a la administración en empresas textiles, está reflejado en la Constitución del Ecuador y en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), de tal manera están sustentos en los siguientes artículos:  
Constitución del Ecuador

“Art. 276.- El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos: 1 Promover un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que integre y articule las actividades socioculturales, administrativas, económicas y de gestión, y que coadyuve a la unidad del Estado” (Constitución de la Republica del Ecuador , 2008, pág. 89).

Se considera el

*Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social. (Constitución de la Republica del Ecuador , 2008, pág. 100)*

De igual manera se consideran el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI).

“Art.4.-Fines. La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines” (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2014, pág. 4).

Literales (a, b y c)

### **2.2.2. Aporte**

En el Ecuador la administración de las microempresas textiles se lo realiza por los propietarios o dueños de las organizaciones, de una manera empírica no cuentan con una persona idónea o un modelo de gestión que permita guiar y organizar al personal que forman parte de la organización en las diversas actividades a realizar; del modelo de



gestión depende el desarrollo, organización y mejoramiento de la empresa, mediante las decisiones acertadas que permitan a la empresa ser eficiente y eficaz.

La eficiencia y eficacia en las organizaciones permite a los administrativos, realizar las actividades empresariales de manera oportuna y tomar decisiones para acceder a un mejoramiento y una retroalimentación de la empresa, estos aspectos son de suma importancia, debido a la esencia de lo que las organizaciones quieren o pretenden llegar a ser en el futuro.

Un modelo administrativo bien estructurado y muy bien aplicado, brinda el éxito empresarial a cualquier tipo de organización, el poseer un modelo administrativo el cual brinde pautas o reglas, para la utilización de los recursos humanos y materiales con los cuales la empresa cuenta, hace que se mejore el nivel productivo y se oriente el desarrollo de la institución. De esta manera las empresas textiles conocen si se está cumpliendo de sus objetivos y metas propuestas, así como un mejoramiento constatado.

La administración en empresas textiles, permite mejorar la organización de manera que se divida en áreas de acuerdo a las funciones específicas y definir los procesos, lo que reconoce que la empresa optimice los recursos en el logro de los objetivos, de tal manera debe considerar el trabajo en equipo y la planeación, organización, control y la dirección, para el mejoramiento de la toma de decisiones. En el Ecuador las empresas son libres de elegir qué tipo de modelo administrativo implementaran, puesto que esto se menciona en la legislación ecuatoriana.

De acuerdo a la constitución las personas naturales y jurídicas tienen el derecho de crear un modelo de gestión e implantarlo, en los diferentes tipos de empresas u organizaciones de manera transparente, participativa y eficiente, aportando al ecosistema de una manera sostenible, de igual manera como menciona el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.

## 2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FÁBRICA TEXTIL

Idalberto Chiavenato (2011) afirma: “durante la Segunda Guerra Mundial, el pensamiento estratégico fue una exigencia para enfrentar acciones bélicas arriesgadas e imprevistas. El problema de la asignación de los recursos limitados en una economía de guerra incentivo el desarrollo de innovaciones” (pág. 15).

Según Ricalde (2014) señala que: “El proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia se llama planeación estratégica, y es la herramienta más importante que aplican los gerentes en sus organizaciones” (pág.46).

### 2.3.1.1. Teoría de la Planificación estratégica

Según lo expuesto por Dimitri Colón & Rodríguez (2009) afirma: “Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño” (pág. 4).

Conjuntamente, Torres Hernández (2014) menciona que: “El proceso de la planeación estratégica en la actualidad se maneja como sinónimos los términos planeación estratégica, dirección estratégica, administración estratégica y administración global” (pág. 10).

En las definiciones anteriores existe coincidencia en cuanto a que planeación es un proceso; es decir, una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como:

#### **Visión. -**

*La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis. (Ipinza, 2008, pág. 61)*

**Misión.** - Ipinza (2008) afirma: “la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en resumen, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades y competencias” (pág. 61).

**Objetivos.** - Thompson (2012) manifiesta que: “son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr” (pág. 28).

**Estrategias.** Manifiesta Thompson (2012) “consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (pág. 4).

### **Planeación.**

*La planeación es un proceso que atañe a todos; es decir, a las personas individuales y a las organizaciones. Es una toma de decisiones, pero una clase especial de toma de decisiones, puesto que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación. (Hernández, 2014, pág. 6)*

**Planificación estratégica.** - Rodríguez (2016) afirma: “la planificación estratégica es un proceso sociopolítico y científico por objetivo orientado por objetivos de transformación cuanti–cualitativos de un sector de transformación cuanti–cualitativos de un sector particular de la realidad” (pág. 42).

Además, Fernández Romero (2004) manifiesta que: “la planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro” (pág. 9).

### **Estrategia.**

*La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué*

*negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es lo que va a ser.* (Martínez & Gutiérrez , 2005, pág. 6)

### **Estrategia.**

*El concepto estrategia encierra, pues, múltiples facetas. El profesor Alberto Pérez, en su obra “Estrategias de comunicación” (2001), aunque más centrada en la comunicación organizacional, recoge ocho dimensiones que, siguiendo sus palabras, desvelan «toda la riqueza de matices que el comportamiento estratégico puede llegar a desarrollar en el seno de las organizaciones.* (Sánchez González, 2018, pág. 28)

El marco legal que sustenta a la planificación en empresas textiles, está expresado en la Constitución del Ecuador en el (Art.334 numeral 3) y en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), considerando en el (Art.59, literal a).

#### **2.3.2. Aporte**

La planificación estratégica permite, poseer una visión de lo que se desea llegar hacer en un futuro, así como la participación activa, la contribución y el trabajo en conjunto de los directivos y empleados que forman parte de la organización; con el fin de lograr las metas, el cumplimiento de objetivos y el desempeño empresarial. A través del planteamiento de estrategias empresariales, para el logro de los objetivos propuestos por la organización.

Considerar las estrategias más apropiadas, para el logro de metas y posicionamiento en el mercado, conocer el camino más apropiado es un reto para las organizaciones, ya que muchas empresas desconocen el modo que se compete y no poseen el conocimiento de hacia dónde se dirige la organización; considerar una evaluación, que permita saber cuál es la situación actual de la empresa, para tomar las decisiones y plantearse las estrategias más apropiadas para el crecimiento y mejoramiento empresarial ya sea en los

procesos, producción, ventas, etc. Para esto los directivos de las organizaciones deben establecer objetivos institucionales y darlos a conocer a todas las personas que forman parte del ente.

Estos objetivos institucionales y los métodos para el cumplimiento se consideran en la planificación estratégica, poseer una visión bien estructurada y definida es la base de la planificación, todo el personal debe tener el conocimiento de la visión actual de la empresa, ya que esta muestra como se ve la organización el futuro. Las grandes empresas de Ecuador poseen una planificación estratégica, mientras que las microempresas no tienen un conocimiento del tema.

Para las fábricas o microempresas del Ecuador la planificación estratégica es un proceso encaminado a mejorar todas las acciones necesarias para cumplir los objetivos y metas trazados en el desarrollo de las actividades que ofrecen a los clientes, haciendo uso al óptimo de los recursos disponibles.

Las fábricas textiles, la planeación estratégica con lleva a plantearse objetivos y alcanzar metas, mediante un proceso el cual permita a los empleados y directivos tener un conocimiento de la visión de la fábrica, el planteamiento de las estrategias para llegar a cumplimiento de objetivos y la implementación de las estrategias; para que las fábricas puedan llegar al éxito es necesario el planteamiento y actualización de nuevos objetivos y nuevas estrategias de manera constante y poner a conocimiento del personal de la organización.

Es necesario, que personal de la Fábrica tenga una noción de manera general la planificación estratégica, ya que ellos se benefician en la comunicación, al comprender cuál es su rol en la empresa, tener un conocimiento de la dirección de la organización, así como la toma de decisiones sobre las metas y estrategias establecidas en la fábrica.

La normativa legal de la Constitución del Ecuador ayuda a impulsar y apoyar el desarrollo y la difusión de conocimientos y tecnologías orientados a los procesos de producción, de manera que se puede incorporar en el desarrollo o mejora de nuevos productos y procesos en cualquier empresa del país.

## **2.4. EL CONTROL DE CALIDAD A LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL**

La calidad está presente desde tiempos remotos en la antigua Babilonia con el código de Hammurabi el cual permitía verificar la calidad de las construcciones de ese entonces (Cortés, 2017) afirma: "si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado" (pág. 3).

*Kaoru Ishikawa busco herramientas para facilita el estudio de datos. Surgieron así los “Diagramas de Pareto”, que permiten discriminar cuales son las causas más importantes de un problema, y los “Diagrama de Causa-Efecto” diagramas que representan las posibles causas de n defecto o problema relacionado con la calidad. (Aguilar & Moya , 2014, pág. 12)*

### **2.4.1. Teoría de la Calidad total**

*La Administración de la Calidad Total significa que la cultura de la organización se define y fundamenta en conseguir constantemente la satisfacción de los clientes, por medio de un sistema integral de instrumentos, técnicas y capacitación. Esto implica la superación constante de los procesos de la organización, la cual deriva en productos y servicios de alta calidad. (Eggers, 2012, pág. 45)*

Hernández (2014) Define a la Administración de la calidad Total como: “Un proceso completo y coordinado en todos sentidos, en el cual cada una de las partes se dedicará con su máximo esfuerzo a la producción de artículos o servicios de calidad mediante una administración predefinida y eficiente” (pág. 366).

**Calidad Integral.**- Cortés (2017) “Involucrar a todos los departamentos relacionados con el producto: Sistema de Calidad” (pág. 23).

**Calidad.** - según Los Santos & De Obesso (2013) “la calidad consiste en no tener deficiencias” (pág. 15).

Además, Valderrey Sanz (2013) afirma: “la calidad es un conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y que en consecuencia hacen satisfactorio el producto” (pág. 18).

**Control de calidad.**

*El autor Kaoru Ishikawa menciona, que el control de calidad es el desarrollo, diseño, producción y comercialización de productos y servicios con una eficiencia del coste y una utilidad optimas, todo ello equilibrado con una compra satisfactoria por parte de los clientes. (Sanz, 2013, pág. 17)*

**Aseguramiento de la calidad.**- Cortés (2017) afirma “El aseguramiento de la calidad consistía en la implantación de un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que eran necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisficiese los requisitos dados sobre la calidad” (pág. 8).

**Sostenibilidad Empresarial.**- Epstein (2009)“ menciona: “Las mejores prácticas en administración y medición de los impactos corporativos de carácter social, ambiental y económico” (pág. 13).

Aldo Olcese (2008) “En el “Libro Verde” define la Sostenibilidad Empresarial como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y

medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (pág. 14).

**Normas ISO 9000.-** Cortés (2017) afirma: “la responsabilidad social ha sido desarrollada para ayudar a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, e implementar y operar de forma efectiva, sistemas de gestión de la calidad” (pág. 33).

El marco legal que apoya a la calidad en empresas textiles, está expresado en la Constitución del Ecuador, de tal manera están sustentos en el siguiente artículo: (Art. 52)

#### **2.4.2. Aporte**

La implementación de un modelo de gestión de calidad para las microempresas ecuatorianas, tiene un propósito que estas microempresas se dirijan a los clientes y al pueblo, lograr la eficiencia, proceder de una forma ágil y oportuna, mejorar continuamente y considerar el concepto de sostenibilidad empresarial; esto es posible con la intervención de todo el personal que labora en las organizaciones, para el cumplimiento de sus objetivos, de esta forma se lograra la productividad, calidad y sostenibilidad en las microempresas.

Considerar un modelo que permita oferta productos y servicios de calidad por parte de las empresas es importante, para su desarrollo empresarial y evitar sanciones por parte de organismos de control, de igual manera las empresas no so deben enfocarse en productos y servicios de calidad, considerar un desarrollo sostenible es primordial en una organización.

Las microempresas ecuatorianas deben considerar el concepto de un desarrollo empresarial sostenible; es decir que las empresas cumplan las necesidades que tiene la población en la actualidad, sin desgastar o destruir los recursos naturales que puedan afectar la supervivencia de las generaciones venideras, las empresas ecuatorianas comprometen dejar atrás el concepto erróneo de que una empresa está para cumplir



necesidades de las personas y general un lucro; conservar el medio ambiente, valorar o los que forman parte de la organización y contribuir con la sociedad son temas que las organizaciones deben considerar para modelo de calidad empresarial.

Si las empresas cumplen con sus estándares de calidad y sustentabilidad generan un beneficio propio en la organización, sea en la exoneración o disminución de tributos, debido a que es Estado tiene como deber primordial proveer el desarrollo sustentable, para acceder al buen vivir.

El control de calidad a la sostenibilidad empresarial; permite a las microempresas obtener certificados internacionales avalados por las ISO, esto reconoce a las organizaciones grandes desempeños en el manejo y la eficiencia de los recursos naturales, una mejora en las condiciones de trabajo para los empleados optimizará de igual manera su eficacia y contribuir con la sociedad con acciones humanitarias.

## **2.5. BALANCE SCORECARD**

Los creadores del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, Martinez (2012) afirma: “Kaplan y Norton afirman de un modo sorprendente que, en un estudio de 275 gestores de carteras se decía que la capacidad de ejecutar una estrategia era más importante que la calidad de la estrategia en sí” (pág. 192).

*El Cuadro de Mando anima la existencia de un diálogo entre las unidades de negocio y los ejecutivos corporativos y los miembros del Consejo, no solo respecto a objetivos financieros a corto plazo, sino también sobre la formulación y puesta en práctica de una estrategia para una actuación sobresaliente en el futuro. (Kaplan & Norton, 2000, pág. 31)*

### 2.5.1. Teoría de apoyo del Balance Scorecard

*Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos. (Martinez P. D., 2012, pág. 199)*

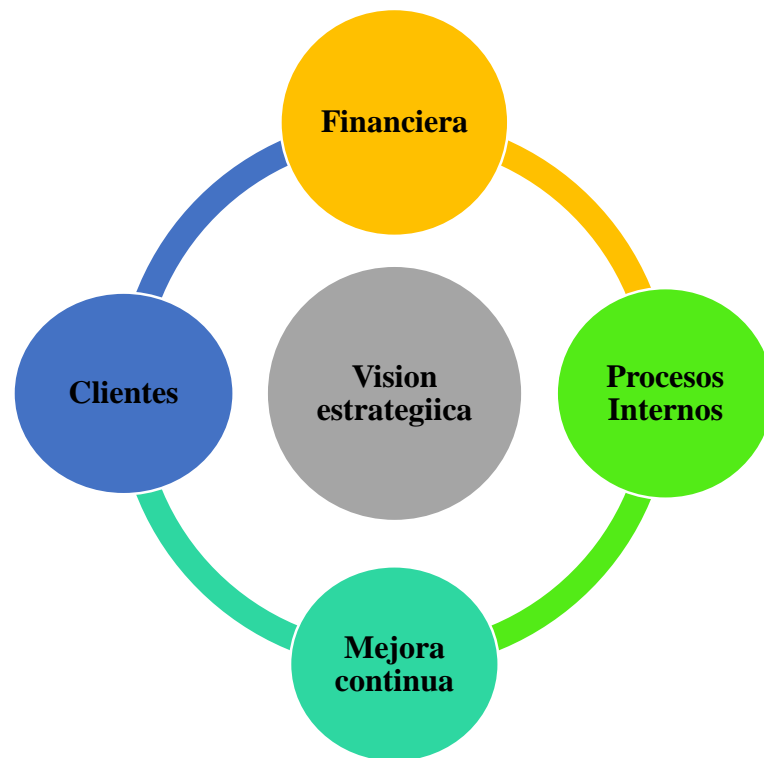
**Balance Scorecard.** - Salgueiro (2015) “Es un sistema de gestión organizado coherentemente bajo cuatro perspectivas: mejores resultados económicos, clientes más satisfechos, mejora de procesos, mejora en la actuación de los empleados” (pág. 53).

Según Kaplan , y otros (2016) “es mucho más que un ejercicio de medición, es un sistema de gestión que puede motivar avances espectaculares en áreas tan críticas como: producto, proceso, clientes y desarrollo del mercado” (pág. 50).



**Fuente:** investigación directa  
**Elaborado por:** Los Autores

## Perspectivas



**Fuente:** investigación directa  
**Elaborado por:** Los Autores

### **Perspectiva Financiera.**

*Una empresa examina sus resultados económicos utilizando la perspectiva financiera para maximizar los beneficios. Los objetivos en esta perspectiva deben ser determinados en la dirección de asegurar fondos continuos en la organización. La perspectiva financiera se alinea con la perspectiva del cliente. (Gan & Triginé, 2012, pág. 465 )*

Según Roque & Zampa (2009) afirman: “los ejecutivos deben considerar que los indicadores financieros nunca son un fin en sí mismo. Los diferentes objetivos financieros, sirven para hacer foco en los indicadores y medidas de todas las otras perspectivas” (pág. 59).

**Perspectiva Cliente.** - Gan & Triginé (2012) menciona: “El buen servicio al cliente es la base para poder permanecer, competir y diferenciarse en un mercado. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido” (pág. 465). Los objetivos deben estar bien definidos, esto permite que los clientes observen de producto o servicio. La perspectiva del cliente se alinea directamente de los procesos internos en la organización.

Según Roque & Zampa (2009) “permite a la organización alinear sus medidas de resultados enfocadas en el cliente tales como la participación en el mercado, la retención, y la satisfacción, entre otros. Con ellos puede dirigir acciones comerciales a clientes y segmentos meta del mercado” (pág. 60).

**Perspectiva de los Procesos Internos.** - Gan & Triginé (2012) afirman: “La perspectiva de los procesos internos tiene su núcleo en las entregas que la organización debe realizar para ser percibido por los clientes de acuerdo a la perspectiva de los clientes. Esta perspectiva alimenta directamente de la de los empleados” (pág. 466).

Según Roque & Zampa (2009) mencionan: “Los ejecutivos identifican con claridad cuáles son los procesos críticos para satisfacer al cliente y al accionista. La contribución de esta perspectiva complementa las mediciones financieras con indicadores de calidad, tasas de producción, tiempos de ciclo y tiempos de procesamiento” (pág. 61).

**Perspectiva de Mejora Continua.** - Gan & Triginé (2012) “La perspectiva de aprendizaje e innovación del CMI atiende a las competencias y recursos necesarios para concretar la perspectiva definida en los procesos internos” (pág. 466).

Según Roque & Zampa (2009) manifiesta que “los objetivos de esta perspectiva son los que realmente permiten alcanzar lo propuesto por las tres perspectivas anteriores. Las categorías de esta perspectiva de aprendizaje y crecimiento” (pág. 63).

**Mapa de procesos:**

*Un mapa de procesos es una representación gráfica de los procesos de una organización. Es una representación global de procesos, no individual de cada uno de ellos (individualmente se pueden representar mediante flujogramas). En el mapa de procesos se muestra la secuencia de los procesos y las interrelaciones que existen entre ellos. (Pardo , 2012, pág. 49)*

El marco legal que sustenta al Balance Scorecard en empresas textiles, está expresado en la Constitución del Ecuador, de tal manera está respaldado en el siguiente artículo: (Art. 52)

**2.5.2. Aporte**

Las microempresas en el Ecuador deben considerar un adecuado control de la gestión como elemento indispensable, que permita integrar todos los procesos y subprocesos de las organizaciones, tomar decisiones que ayuden a la retroalimentación y mantener un mejoramiento continuo de dichos procesos en el modelo de gestión de calidad.

El Cuadro de Mando Integral permite vincular las comunicaciones entre los distintos sistemas y procesos de la gestión, con la finalidad de proponer indicadores que permiten vigilar, controlar y mejorar, los resultados que las organizaciones obtengan; mediante el establecimiento de objetivos y estrategias institucionales.

Permitir que las empresas obtén por un modelo de medición considerando cuatro perspectivas, la financiera, clientes, procesos internos y un crecimiento continuo; aprueba que las organizaciones puedan obtener un alcance de resultados no solo financieros, sino al mismo tiempo analizar el avance de los procesos, clientes y crecimiento.

La idea inicial de las empresas para incorporar el cuadro de mando integral es, considerar la formulación y aplicación de estrategias adecuadas para el cumplimiento de los objetivos propuestos, la empresa analiza los resultados y si estos tienen una causa y

efecto. Si la empresa diseña estrategias que permitan lograr los objetivos de calidad, todo el proceso de la gestión será de calidad en la entidad; es por eso que las estrategias deben adecuarse o solucionarse de manera oportuna y apropiada.

El cuadro de mando integral permite a las organizaciones controlar y calcular aspectos intangibles tales como, los recursos humanos y una proyección de la capacidad de la empresa; de esta manera la empresa mide la eficiencia, obtiene una mejora continua y excelencia en la gestión.

Un modelo de calidad para las empresas es de suma importancia para evitar sanciones por parte de los organismos de control, ya que el Estado establece los procedimientos de control de calidad, defensa del consumidor e indemnizaciones, con un adecuado modelo se evita las sanciones y que los consumidores dispongan de toda la información sobre los productos y servicios que ofrecen las empresas.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA**

#### **“MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LA FÁBRICA PROTEXTIL DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA DE IMBABURA”**

##### **3.1. Justificación**

La propuesta planteada del presente trabajo de investigación está orientada a poner a disposición a la Fábrica “Protexil una propuesta de cuadro de mando integral, es importante encaminar en la mejora de la productividad, con el objeto de proponer indicadores que permiten vigilar, controlar y mejorar, los resultados que la empresa obtenga; mediante el establecimiento de objetivos y estrategias institucionales.

El desarrollo de la propuesta permite contar con los lineamientos necesarios para la futura implementación de un modelo de gestión que facilita la correcta implantación de estrategias, en busca de excelentes resultados, considerando cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos internos y un crecimiento continuo mediante indicadores que midan la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética de la entidad.

La mejora en la gestión de la Fábrica Protexil está encaminada a apoyar la formación y crecimiento continuo de los trabajadores y empleados, los mismos que deberán manejar eficientemente los procesos internos de la empresa, entregando los productos a diferentes clientes, que permita obtener una situación financiera exitosa.

Los beneficiarios de la presente investigación son los propietarios de la Fábrica Protexil, que les permite tener un estilo de gestión basado en procesos para facilitar todos los métodos para mejorar la comunicación y alcance en los objetivos trazados.

### **3.2. Objetivo General**

Crear un modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) para la fábrica “Protexil” de la ciudad Atuntaqui, provincia de Imbabura.

### **3.3. Objetivos Específicos**

- Proporcionar un direccionamiento estratégico
- Plantear una herramienta que permita fortalecer todos los procesos de la fábrica Protexil para mejorar la administración.

### **3.4. Plan estratégico**

Es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización.

La planificación estratégica en la empresa es un proceso sistemático de desarrollo y ejecución de procedimientos para alcanzar propósitos u objetivos, este instrumento refleja los puntos importantes de la fábrica tales como:

#### **3.4.1. Misión propuesta**

Fábrica Protexil es una empresa dedicada a la producción y comercialización de sacos de lana para damas, caballero y línea juvenil, elaborados con materiales de la más alta calidad, de acuerdo a los gustos y tendencias del mercado, logrando plena satisfacción de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo ambiental y económico del país.

#### **3.4.2. Visión propuesta**

Fábrica Protexil plantea dentro de los próximos 5 años ser una empresa líder en confecciones en sacos de lana con insumos de primera calidad, innovadora en diseños y



productos terminados, con un constante ascendente para satisfacer las exigencias de un mercado global y competitivo.

### **3.4.3. Políticas**

- Prevenir y minimizar la contaminación ambiental y los residuos que genera la fábrica para disminuir los efectos que puede ocasionar al medio ambiente
- Tener un área de control de calidad.
- Entregar los pedidos al tiempo indicado por el cliente.
- Establecer periódicamente objetivos de calidad para mejorar la atención de los clientes.
- Mantener al personal capacitado en las diferentes áreas de la organización.
- Crear normas que permitan desarrollar las habilidades y capacidades de los trabajadores.
- Compromiso cabal de los pedidos de los clientes.
- Mejorar la imagen corporativa ante nuestros clientes.

### **3.4.4. Valores institucionales**

#### **Integridad:**

Actuamos coherentemente con firmeza, honestidad y sinceridad realizando siempre bien los productos, sin que tengan que vigilar el comportamiento.

#### **Responsabilidad:**

Tenemos la habilidad para responder por los compromisos asignados por la Fábrica con motivación, decisión y disciplina, asumiendo las consecuencias por las acciones o por los descuidos de esos actos; por lo tanto, todos somos responsables de que la empresa sea líder.

**Respeto:**

Desarrollamos la sensibilidad para reconocer, valorar y admirar a las personas y el medio ambiente, proporcionando armonía en el ambiente de trabajo.

**Excelencia:**

Somos personas que se esfuerzan por cumplir con las responsabilidades de calidad excepcional, buscando el mejoramiento continuo y la máxima innovación, para conseguir excelentes resultados.

**3.4.5. Principios****• Honestidad:**

Es el valor de decir la verdad, ser razonables, íntegros, justos y honrados en el desempeño de las actividades en la empresa, acordes con las normas y los reglamentos.

**• Compromiso:**

Es el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades con entrega, disposición y agrado hacia el talento humano, clientes, proveedores y el Estado; proyectando la energía y el trabajo de los demás es importante para el logro de los objetivos personales y empresariales.

**• Trabajo en equipo:**

Las actividades se realizan respetando las ideas de los demás, con comunicación asertiva, cooperación y compromiso entre directivos y colaboradores en pro del cumplimiento de los objetivos empresariales.

**• Ética:**

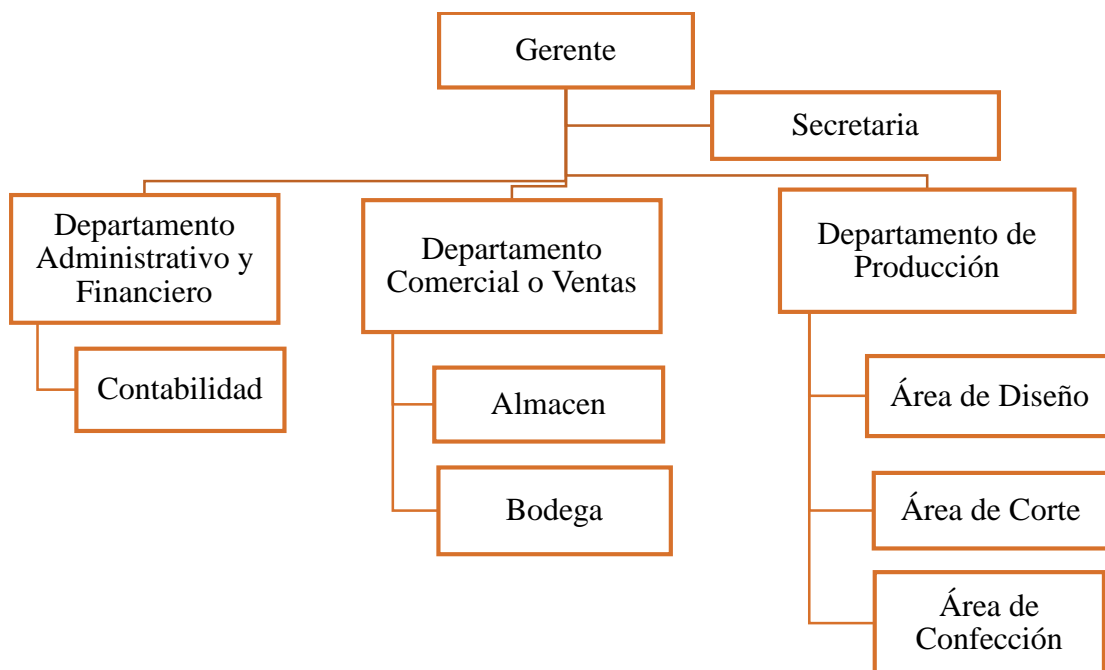
La honestidad, integridad y justicia, son compromiso de los que hacemos Protexil para con nuestros colaboradores.

### 3.5. Organigramas Propuestos

#### 3.5.1. Organigrama Estructural

La representación gráfica propuesta del organigrama para la Fábrica Protexil está realizada, tomando en cuenta los departamentos con las que cuenta, distribuidos de la siguiente manera:

*Gráfica 8 Organigrama Estructural*



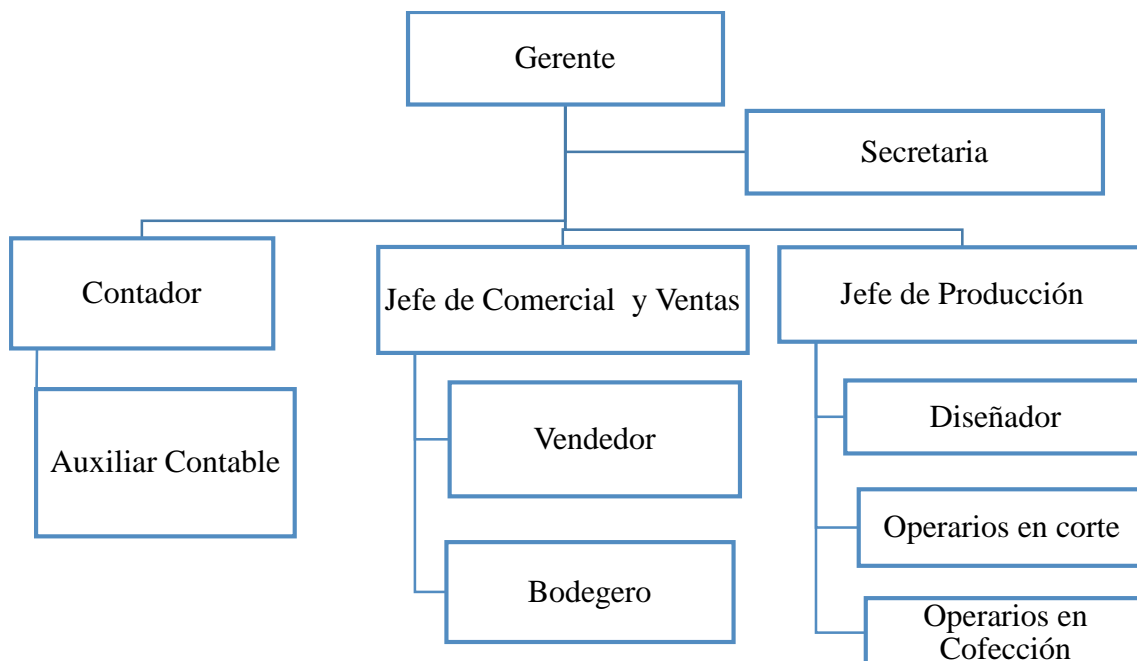
**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores

### 3.5.2. Organigrama Funcional

Para Observar de una manera más representativa la gráfica de la organización de la Fábrica establecida sobre la base de las distintas funciones de la misma. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.


*Grafica 9 Organigrama Funcional*



**Fuente:** Fábrica "Protexil"  
**Elaborado por:** Los autores


### 3.6. Manuales de funciones

Los siguientes manuales son una herramienta que permiten detallar las funciones de cada puesto siendo una guía de trabajo que interviene en el desarrollo y control de las tareas de cada empleado o trabajador en los distintos departamentos, garantizando un procedimiento adecuado y de calidad.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del cargo:</b> Gerente	
<b>Jefe inmediato:</b> Propietario <span style="float: right;"><b>Área:</b> Administrativa</span>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Naturaleza del puesto:</b> Representar a toda la fábrica, siendo responsable de la dirigir, vigilar, controlar, coordinar, por medio del manejo eficiente de los recursos y evaluando los resultados.	
<b>Requisitos mínimos:</b> <b>Instrucción:</b> título de tercer nivel <b>Experiencia:</b> mínimo 3 años en cargos similares	
<b>Perfil:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer espíritu emprendedor y competitivo.</li> <li>• Capacidad para la toma de decisiones</li> <li>• Habilidad para adaptarse al cambio</li> <li>• Inteligencia para la toma de decisiones</li> <li>• Capacidad de comunicación</li> <li>• Liderazgo, moral y ética</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	
<b>Funciones y Responsabilidades:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener el correcto funcionamiento de la empresa, cuidando el ambiente laboral.</li> <li>2. Representar a la empresa legalmente frente a terceros.</li> <li>3. Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal.</li> <li>4. Autorizar compras y ventas.</li> <li>5. Planificar y desarrollar estrategias para el cumplimiento de objetivos de la empresa a corto y largo plazo.</li> <li>6. Rendir cuentas o informes a los propietarios.</li> <li>7. Mantener una buena comunicación con sus colaboradores.</li> <li>8. Hacer cumplir las disposiciones legales de la fábrica.</li> <li>9. Establecer correctivos necesarios a fin de garantizar el cumplimiento de las políticas empresariales.</li> <li>10. Administrar el flujo de efectivo existente.</li> <li>11. Supervisar la gestión de comercialización mediante el control de inventarios, lista de precios al por mayor y menor.</li> <li>12. Buscar negociaciones con nuevos mercados, proveedores, oportunidades de inversión y formas de financiamiento.</li> </ol>	

**Fuente:** Fábrica "Protexil"


**Elaborado por:** Los autores

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del cargo:</b> Contador	
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente <span style="float: right;"><b>Área:</b> Administrativa</span>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Naturaleza del puesto:</b>	
<p>Responsable de planificar, analizar y recomendar los métodos y procedimientos para los registros contables, financieros y tributarios de la fábrica, que garantice su continuo crecimiento apegado a la normativa vigente.</p>	
<b>Requisitos mínimos:</b>	
<b>Instrucción:</b> título de tercer nivel de Contador Público Autorizado	
<b>Experiencia:</b> mínimo 4 años en cargos similares	
<b>Perfil:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer espíritu emprendedor y competitivo.</li> <li>• Capacidad para la toma de decisiones</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Analítico</li> <li>• Integridad, moral y ética</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Ejercer y delegar autoridad</li> </ul>	
<b>Funciones y Responsabilidades:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar, analizar e interpretar los estados financieros para asesorar al gerente una adecuada toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>2. Mantener la contabilidad de la empresa de una manera organizada y actualizada.</li> <li>3. Supervisar la información contable sea archivada de manera correcta y ordenada.</li> <li>4. Entregar información contable basada en la normativa legal que establece las entidades de control.</li> <li>5. Establecer y evaluar costos de producción.</li> </ol>	

6. Establecer las directrices necesarias para el adecuado uso de los recursos económicos y materiales de la empresa.
7. Solicitar a cada área información necesaria para su adecuado registro y control.
8. Presentar información contable y financiera de manera permanente a la gerencia.
9. Revisar los roles de pago del personal de la fábrica.
10. Realizar los pagos de las planillas del IESS.
11. Asesorar al gerente en cuanto al aumento de salarios de acuerdo a la normativa vigente.
12. Revisar los movimientos y conciliaciones bancarias.
13. Capacitar al personal en ventas en el adecuado uso de los comprobantes y registro del inventario.
14. Realizar controles de forma sorpresiva a los inventarios de la empresa, responsable de ventas y a quien considere necesario.

**Fuente:** Fábrica "Protexil"


**Elaborado por:** Los autores

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del cargo:</b> Bodeguero	
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente	<b>Área:</b> Administrativa
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Naturaleza del puesto:</b> <p>Organizar y controlar por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación de todos los materiales equipos y herramientas que se conservan en bodega, cumpliendo con las normas de seguridad establecidas.</p>	
<b>Requisitos mínimos:</b> <b>Instrucción:</b> profesional en administración con conocimientos contables <b>Experiencia:</b> mínimo 2 años en cargos similares	
<b>Perfil:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes relaciones humanas</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Iniciativa propia</li> <li>• Capacidad de comunicación</li> <li>• Liderazgo, moral y ética</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Responsable</li> </ul>	
<b>Funciones y Responsabilidades:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir, revisar y organizar la mercadería que ingresa a la empresa.</li> <li>2. Codificar todos los productos para un buen manejo de inventarios y acceso a ellos.</li> <li>3. Elaboración de comprobantes de egreso o ingreso según sea el caso.</li> <li>4. Elaborar inventarios mensuales para mejor control de la mercadería.</li> <li>5. Vigilar, o informar al jefe de producción de la situación del stock, para su rápida reposición.</li> <li>6. Realizar el despacho de mercaderías vendida al cliente en forma adecuada, revisando código y cantidad, tanto en la factura de ventas como en lo entregado.</li> </ol>	

**Fuente:** Fábrica "Protexil"


**Elaborado por:** Los autores



	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del cargo:</b> Vendedor	
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente	<b>Área:</b> Comercial o Ventas
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Naturaleza del puesto:</b> Responsabilidad de ofrecer el producto al cliente, satisfaciendo sus necesidades, brindándoles un servicio eficiente, y de calidad con la amabilidad.	
<b>Requisitos mínimos:</b> <b>Instrucción:</b> profesional en ventas o carreras a fines <b>Experiencia:</b> mínimo 2 años en cargos similares	
<b>Perfil:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes relaciones humanas</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Iniciativa propia</li> <li>• Capacidad de comunicación</li> <li>• Liderazgo, moral y ética</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Responsable</li> <li>• Capacidad de negociación</li> </ul>	
<b>Funciones y Responsabilidades:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender de manera ágil a los clientes, con amabilidad y respeto.</li> <li>2. Asesorar al cliente en los diferentes diseños y productos.</li> <li>3. Informar al cliente sobre los descuentos y formas de pago que tiene establecida la empresa.</li> <li>4. Mantener el almacén con mercaderías.</li> <li>5. Recibir y arreglar en las perchas enviadas desde bodega.</li> <li>6. Colaborar en las relaciones de los inventarios de las mercaderías del almacén</li> <li>7. Facturar sin excepción la venta de los productos.</li> <li>8. Entregar contado y revisado con la factura con sello de cancelación la mercadería al cliente.</li> </ol>	


**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del cargo:</b> Jefe de Producción	
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente	<b>Área:</b> Producción
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>Naturaleza del puesto:</b></p> <p>Se encarga de la planificación, organización, dirigir y controlar la producción a través de la oportuna optimización de los recursos humanos, materiales económicos y tecnológicos con los que cuenta la fábrica.</p>	
<p><b>Requisitos mínimos:</b></p> <p><b>Instrucción:</b> título de tercer nivel en Ingeniería Textil o carreras a fines</p> <p><b>Experiencia:</b> mínimo 3 años en plantas textiles.</p>	
<p><b>Perfil:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto sentido de compromiso</li> <li>• Ético</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Buena comunicación y orientado al logro de metas</li> <li>• Capacidad de planificación, organización y supervisión del personal</li> <li>• Manejo de información confidencial</li> </ul>	
<p><b>Funciones y Responsabilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un plan de trabajo del departamento de producción</li> <li>2. Mejorar la productividad de la empresa</li> <li>3. Llevar un registro de tiempos de fabricación de cada producto</li> <li>4. Llevar un control de los materiales e insumos utilizados en la confección de prendas.</li> <li>5. Informar al contador sobre los pedidos de materia prima e insumos a los proveedores. Revisar que los materiales entregados por los proveedores cumplen con lo solicitado por la empresa.</li> <li>6. Informar sobre las devoluciones de mercaderías a los proveedores y materiales defectuosos.</li> <li>7. Controlar la calidad de los productos</li> <li>8. Ingresar los productos terminados a bodega</li> <li>9. Establecer tareas de su personal a cargo</li> <li>10. Evaluar y controlar el trabajo del personal a cargo.</li> </ol>	


**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del cargo:</b> Diseñador	
<b>Jefe inmediato:</b> Jefe de Producción	<b>Área:</b> Producción
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>Naturaleza del puesto:</b></p> <p>Conocer las tendencias vigentes del mercador para diseñar modelos nuevos e innovadores de acuerdo a las necesidades de los clientes, que representen la marca y buen nombre de la empresa.</p>	
<p><b>Requisitos mínimos:</b></p> <p><b>Instrucción:</b> profesional en diseño de modas o carreras a fines</p> <p><b>Experiencia:</b> mínimo 2 años en cargos similares</p>	
<p><b>Perfil:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y manejo de plotter</li> <li>• Habilidades creativas</li> <li>• Conocimientos en programas de diseño</li> <li>• Innovador</li> <li>• Responsable y ético</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	
<p><b>Funciones y Responsabilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar modelos innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes.</li> <li>2. Preparar una colección de nuevos diseños al menos cada seis meses.</li> <li>3. Mantener una constante comunicación con el área de producción para evaluar diseños y producción.</li> <li>4. Asistir a capacitaciones con la finalidad en estar actualizados en conocimientos.</li> <li>5. Atención personalizada a clientes.</li> <li>6. Compromiso con el cumplimiento de objetivos planteados.</li> <li>7. Investigar nuevas tendencias en el mercado.</li> </ol>	

**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores

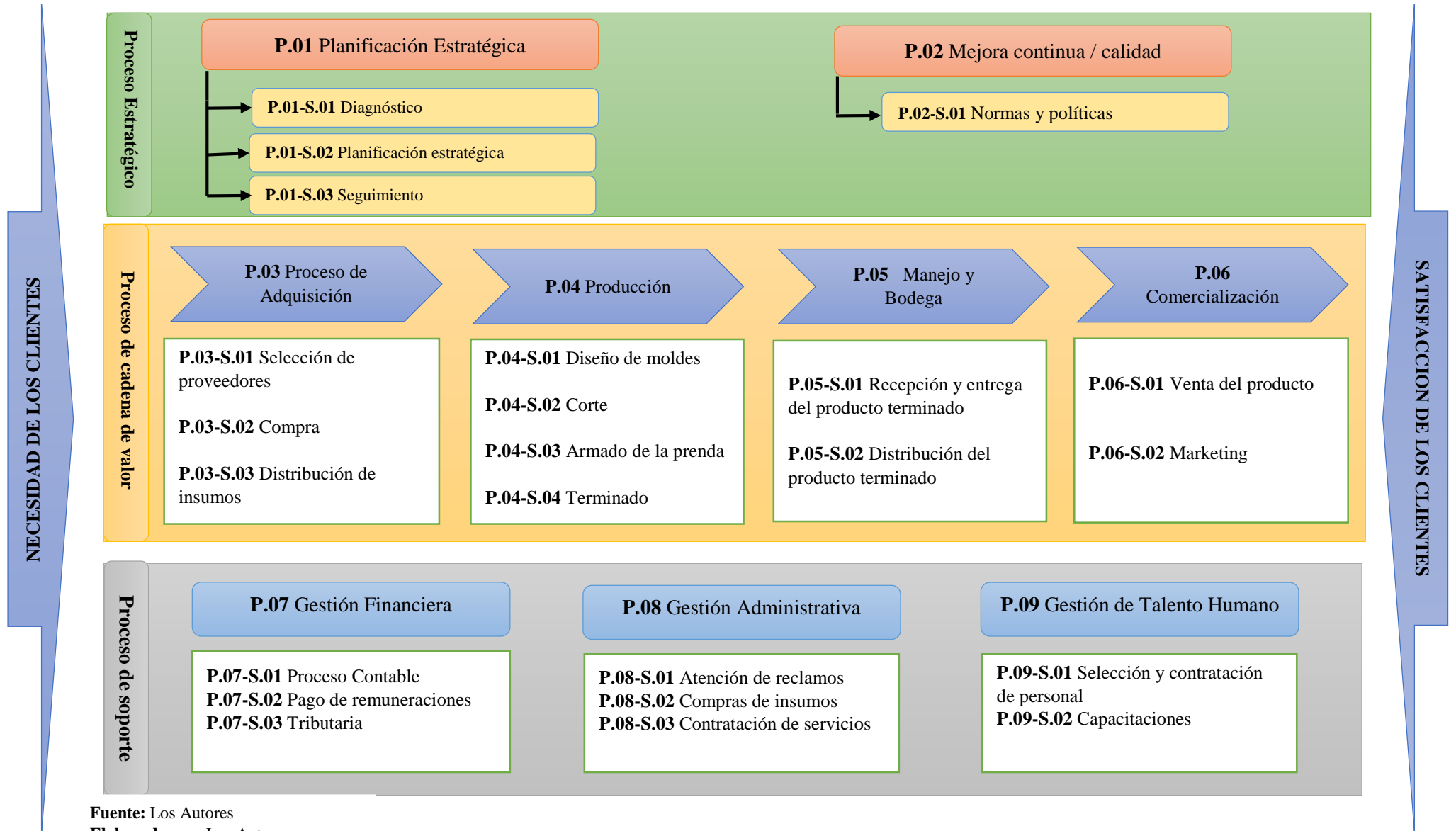
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del cargo:</b> Operarios en corte y confección	
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente	<b>Área:</b> Producción
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Naturaleza del puesto:</b> Se encargará del corte y confección de las prendas de acuerdo a las órdenes que el jefe de producción dentro del contexto de calidad y nivel de producción establecida en la empresa.	
<b>Requisitos mínimos:</b> <b>Instrucción:</b> secundaria- confección <b>Experiencia:</b> mínimo 2 años en cargos similares	
<b>Perfil:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Alto nivel de compromiso</li> <li>• Destreza en el manejo de maquinaria</li> <li>• Buenas relaciones humanas</li> <li>• Responsable</li> <li>• Creativo</li> </ul>	
<b>Funciones y Responsabilidades:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar que la materia prima este en óptimas condiciones para el trazado y cortado.</li> <li>2. Informar al jefe de producción sobre la calidad de los materiales e insumos para el cumplimiento de tareas asignadas.</li> <li>3. Realizar las actividades propias de corte y confección.</li> <li>4. Realizar la cantidad de productos cortados y confeccionados.</li> <li>5. Cumplir con las metas establecidas de volumen de confección diarias de acorde a su capacidad.</li> <li>6. Informar al jefe de producción sobre fallas observadas en los productos.</li> </ol>	

**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores

### **3.7.Mapa de procesos**

El proceso de la Fábrica Protexil está destinado a definir y controlar las metas, políticas y estrategias, por eso es necesario la gestión de la alta Dirección. Este proceso está conformado por los procesos estratégicos que contienen la planificación estratégica y la mejora continua; procesos de cadena de valor que está conformado por los procesos de adquisición, producción, maneja de bodega y comercialización; de igual manera el proceso de soporte en donde encontramos los procesos de gestión financiera y gestión administrativa.



Fuente: Los Autores










Elaborado por: Los Autores

### 3.8. Manual de Procedimientos

Se refiere a un instrumento, el cual le da acciones y operaciones que se deben seguir para poder llevar a cabo las funciones generales para que la fábrica pueda funcionar bien. También permite que se haga un seguimiento secuencial de actividades anteriores, programándolas en un orden lógico y en el tiempo indicado.

#### 3.8.1. Explicación de símbolos a utilizar

*Tabla 3 Simbología de diagrama de flujos*


SÍMBOLOS	NOMBRE	FUNCIÓN
	Inicio/ Final	Representa el inicio y final de un proceso
	Impresora	Indica que se imprime un resultado
	Conector	Sirve como conector de las partes de entrada en el mismo diagrama
	Multi-documento	Es de uso general para los documentos dentro del diagrama
	Líneas de flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones.
	Entrada / Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida
	Proceso	Operación plantea instrucciones de asignación
	Decisión	Evalúa las condiciones para planear selección de alternativa, esta figura tiene dos salidas: SI y NO
	Archivo	Muestra información de varios procesos como la información en uno solo

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Los autores

### 3.9. Manual de procedimientos de los subprocesos

#### 3.9.1. Manual de procedimiento de subproceso diagnóstico

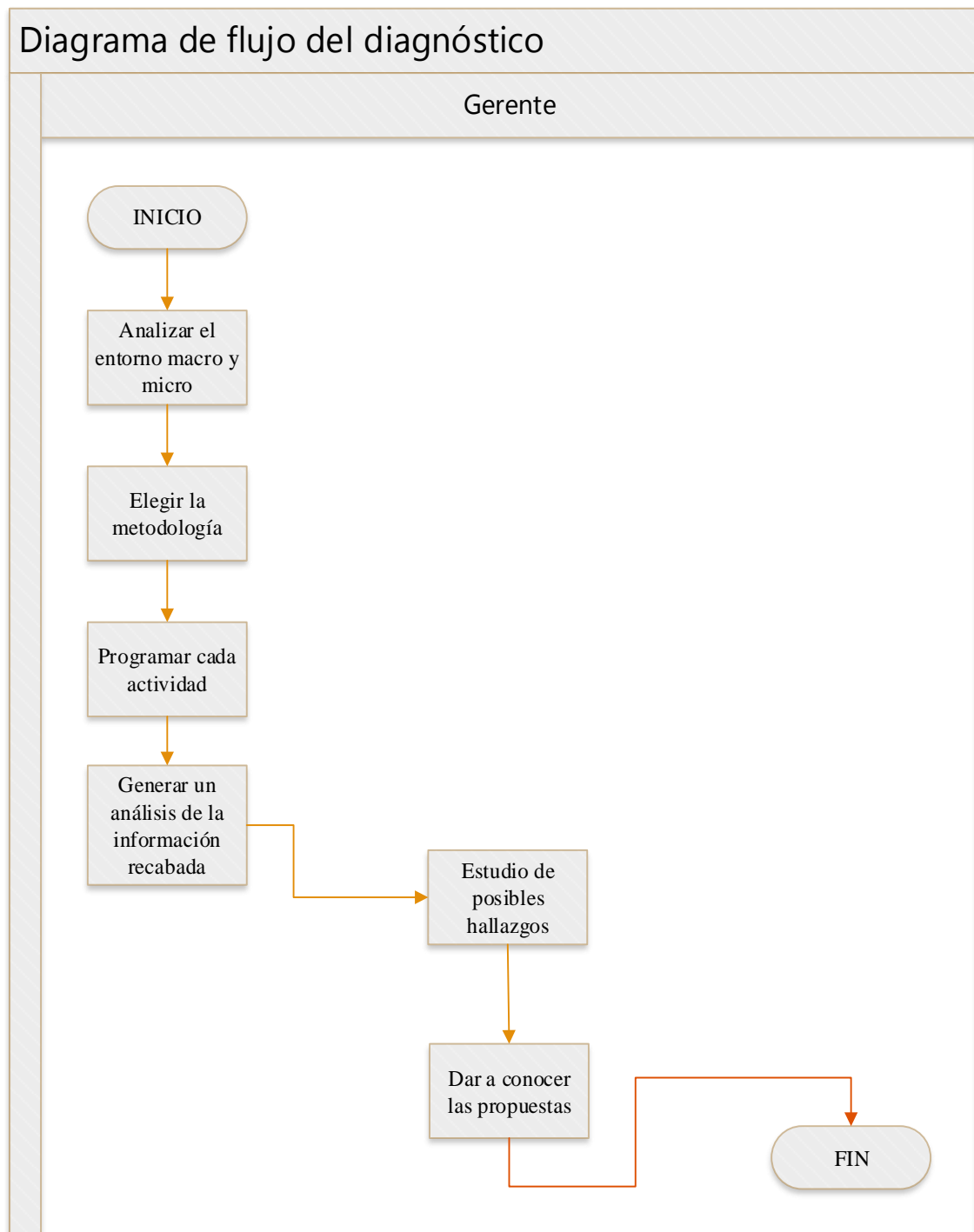
		<b>P.01-S.01</b>	
		<b>FÁBRICA PROTEXTIL</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>DIAGNÓSTICO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Permite conocer la situación actual de la fábrica Protexil, donde admite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan de acción que oriente el porvenir de la empresa.		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS:</b>	Toda la Fábrica	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Gerente
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar el entorno macro y micro</li> <li>2. Elegir la metodología</li> <li>3. Programar cada actividad</li> <li>4. Generar un análisis de la información recabada</li> <li>5. Describir los hallazgos de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la fábrica</li> <li>6. Dar a conocer las propuestas</li> </ol>			
<b>POLÍTICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es responsabilidad del gerente realizar un diagnóstico situacional actual de la fábrica Protexil, para el descubrimiento de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.</li> <li>➤ Es responsabilidad del gerente el planteamiento de misión, visión, objetivos estratégicos.</li> <li>➤ El gerente es el responsable de difundir la planificación estratégica diseñada a todas las áreas de la Fábrica Protexil.</li> <li>➤ Los trabajadores deben conocer las estrategias establecidas por cada perspectiva.</li> <li>➤ Los trabajadores deben proponer estrategias para el cumplimiento de objetivos.</li> <li>➤ El gerente debe realizar un seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.</li> </ul>			

Fuente: Fábrica "Protexil"

Elaborado por: Los autores




### 3.9.1.1. Diagrama de flujo diagnóstico



**Fuente:** Fábrica "Protexil"  
**Elaborado por:** Los autores

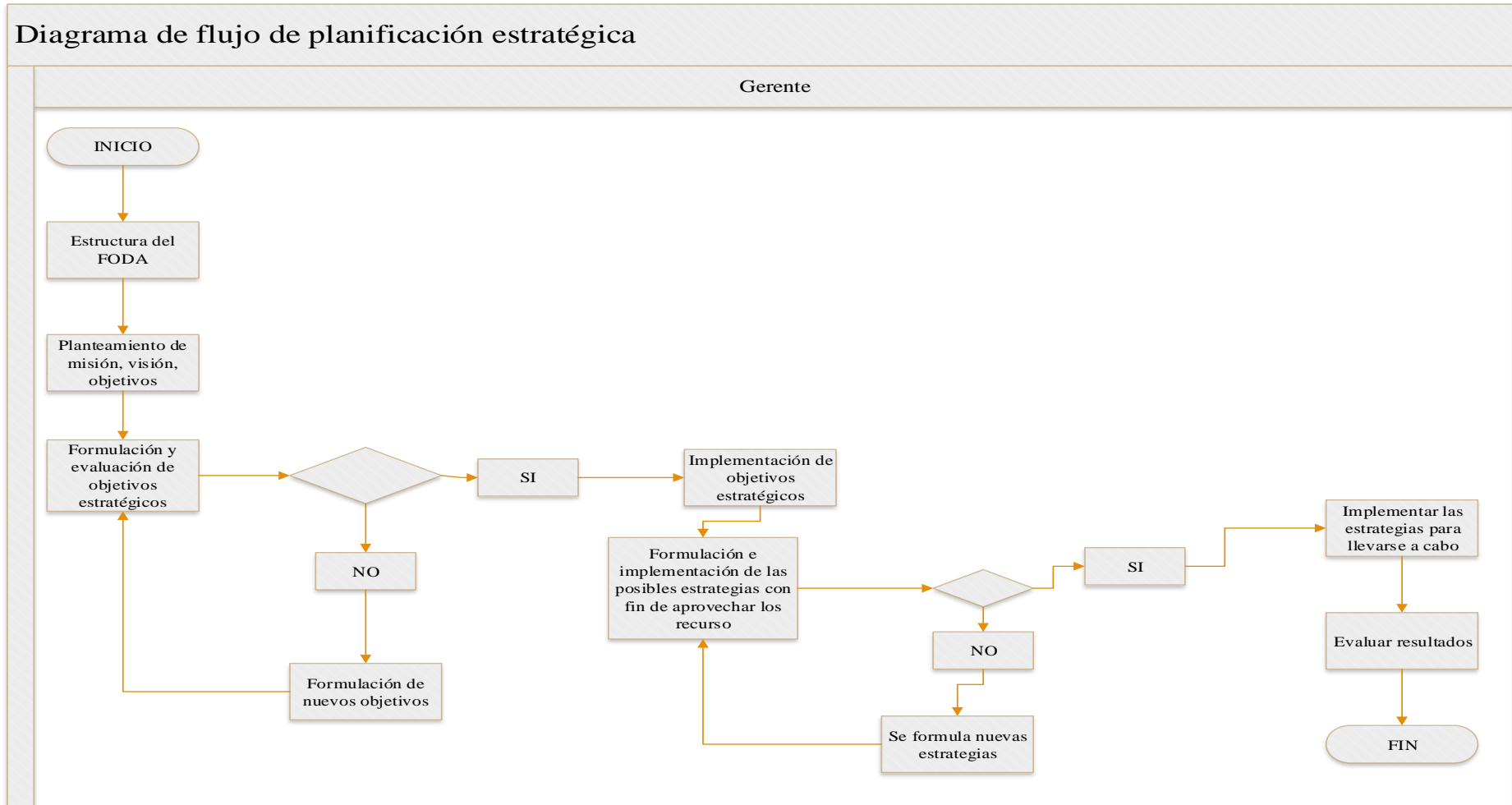
### 3.9.2. Manual de procedimiento del subproceso de planificación estratégica

		<b>P.01-S.02</b>	
		<b>FÁBRICA PROTEXTIL</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Permite apoyar la toma de decisiones de la fábrica Protexil en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que proveen.		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS:</b>	Toda la Fábrica	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Gerente
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plantear misión, visión y objetivos después del análisis FODA.</li> <li>2. Formulación y evaluación de objetivos estratégicos.</li> <li>3. Implementación de objetivos estratégicos</li> <li>4. Formular y evaluar las posibles estrategias con fin de aprovechar los recursos.</li> <li>5. Implementar estrategias para llevarse a cabo.</li> <li>6. Evaluar los resultados</li> </ol>			
<b>POLÍTICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es responsabilidad del gerente realizar un diagnóstico situacional actual de la fábrica Protexil, para el descubrimiento de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.</li> <li>➤ Es responsabilidad del gerente el planteamiento de misión, visión, objetivos estratégicos.</li> <li>➤ El gerente es el responsable de difundir la planificación estratégica diseñada a todas las áreas de la Fábrica Protexil.</li> <li>➤ Los trabajadores deben conocer las estrategias establecidas por cada perspectiva.</li> <li>➤ Los trabajadores deben proponer estrategias para el cumplimiento de objetivos.</li> <li>➤ El gerente debe realizar un seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.</li> </ul>			

**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores


### 3.9.2.1. Diagrama de flujo de planificación estratégica



Fuente: Fábrica "Protexil"

Elaborado por: Los autores

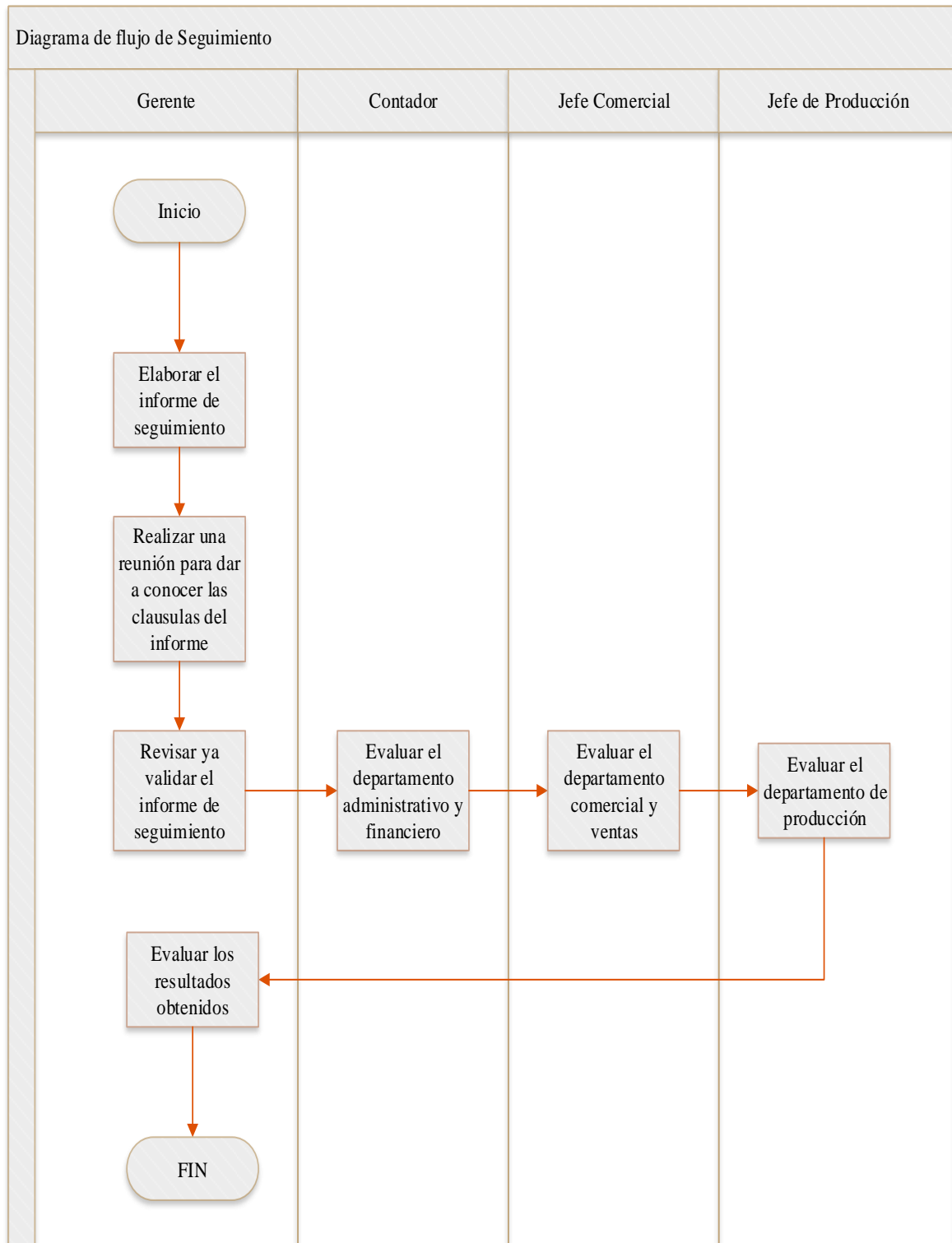
### 3.9.3. Manual de procedimientos del subproceso de seguimiento

		<b>P.01-S.03</b>	
		<b>FÁBRICA PROTEXTIL</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	SEGUIMIENTO		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Es una forma de asegurarse que el empleado haga correctamente lo que se le ha pedido, esté a tono con el cronograma o para evitar demoras innecesarias, durante el tiempo de trabajo.		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS:</b>	Toda la Fábrica	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Gerente
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración del informe sobre el seguimiento que se realizará en las diferentes áreas de la fábrica Protexil.</li> <li>2. Realizar una reunión para dar a conocer las cláusulas del informe.</li> <li>3. Revisar y validar el informe de seguimiento.</li> <li>4. Evaluar las diversas áreas de la fábrica, para verificar el cumplimiento de las actividades.</li> <li>5. Evaluar los resultados obtenidos y toma de decisiones.</li> </ol>			
<b>POLÍTICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es responsabilidad del gerente realizar un diagnóstico situacional actual de la fábrica Protexil, para el descubrimiento de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.</li> <li>➤ Es responsabilidad del gerente el planteamiento de misión, visión, objetivos estratégicos.</li> <li>➤ El gerente es el responsable de difundir la planificación estratégica diseñada a todas las áreas de la Fábrica Protexil.</li> <li>➤ Los trabajadores deben conocer las estrategias establecidas por cada perspectiva.</li> <li>➤ Los trabajadores deben proponer estrategias para el cumplimiento de objetivos.</li> <li>➤ El gerente debe realizar un seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.</li> </ul>			

**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores


### 3.9.3.1. Diagrama de flujo del subproceso de seguimiento



**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores

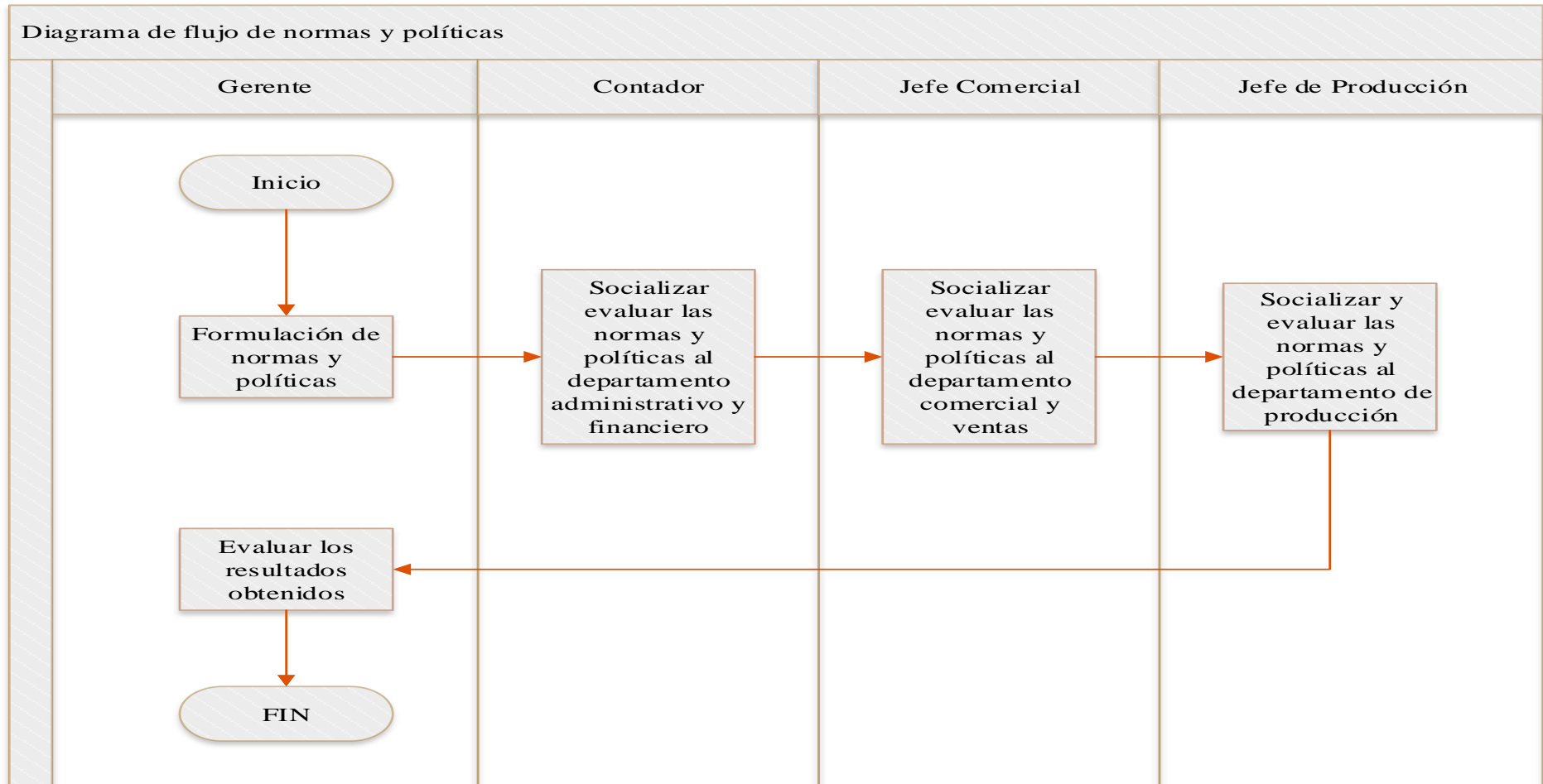
### 3.9.4. Manual de Procedimientos del subproceso de normas y políticas

 <b>FÁBRICA PROTEXTIL</b>		<b>P.02-S.01</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	NORMAS Y POLITICAS		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la fábrica Protexil, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS:</b>	Toda la Fábrica	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Gerente
<p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular normas y políticas.</li> <li>2. Socializar y dar a conocer las normas y políticas de la fábrica a todas las áreas.</li> <li>3. Evaluación al personal sobre el conocimiento de normas y políticas.</li> </ol>			
<p><b>POLÍTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El gerente es responsable de cumplir las normas y políticas de la fábrica.</li> <li>➤ El gerente tomará acciones en el cumplimiento de las normas y políticas.</li> <li>➤ Las normas y políticas servirán de guía principal para la evaluación del desempeño laboral del personal de la fábrica.</li> </ul>			

**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores


### 3.9.4.1. Diagrama de flujo del subproceso normas y políticas



**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores

### 3.9.5. Manual de procedimientos del subproceso de selección de proveedores

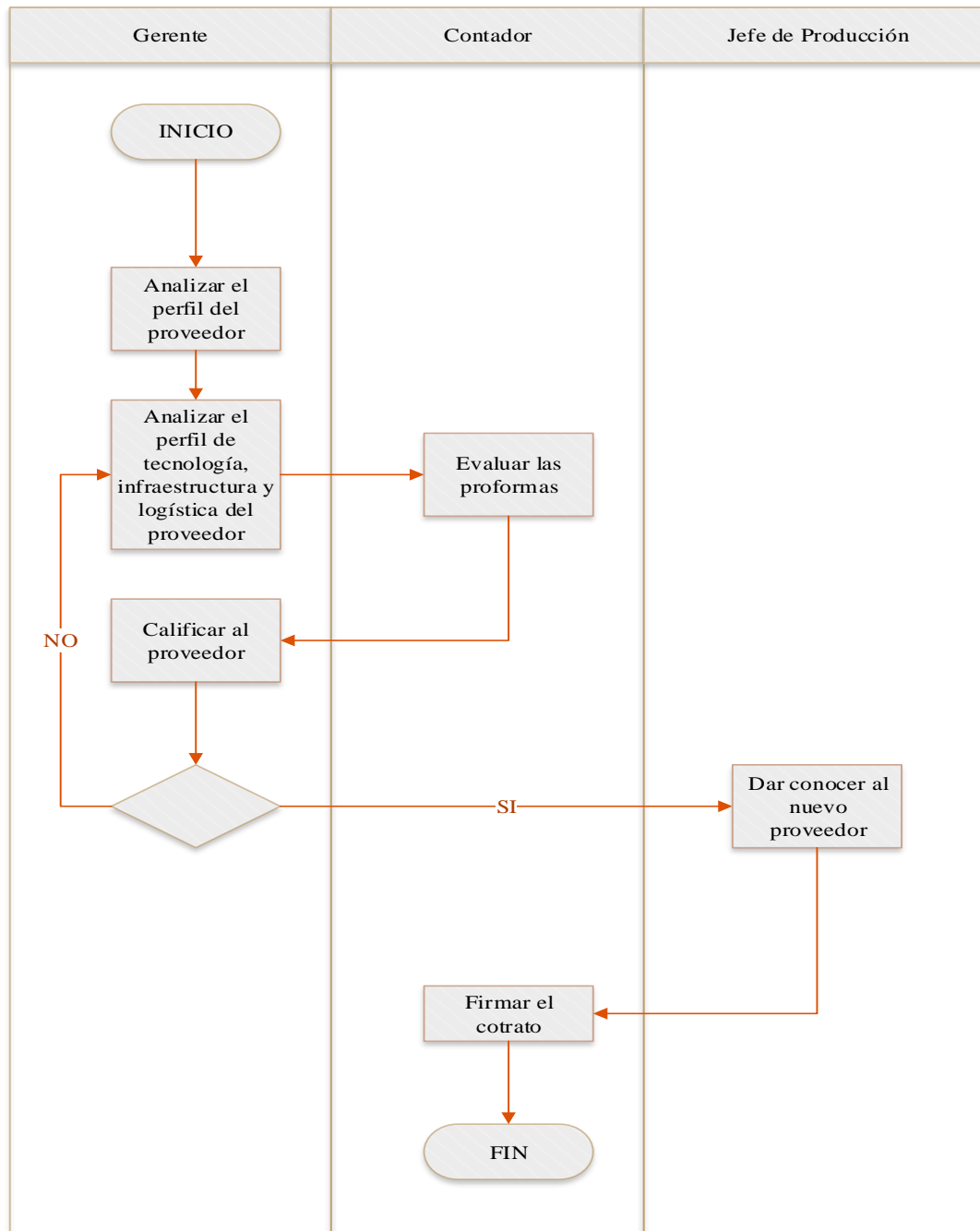
		<b>P.03-S.01</b>
<b>SUBPROCESO</b>	<b>SELECCIÓN DE PROVEEDORES</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Es un proceso que está presente en toda organización, debido a que es necesaria la adquisición de bienes y servicios tales como maquinaria, materia prima, servicios de limpieza, etc.; por lo que este proceso debe ser enfocado a la búsqueda de calidad.	
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS:</b>	Toda la Fábrica	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Gerente
<b>PROCEDIMIENTO</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar el perfil general del proveedor.</li> <li>2. Revisar las referencias y clientes que el proveedor tiene.</li> <li>3. Analizar el perfil de tecnología, infraestructura y logística del proveedor.</li> <li>4. Analizar las proformas referentes a precios</li> <li>5. Realizar una reunión en gerencia para calificar a los proveedores.</li> <li>6. Dar a conocer al proveedor seleccionado.</li> <li>7. Firmar contrato con el proveedor seleccionado.</li> </ol>		
<b>POLÍTICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Garantizar el respeto en la igualdad de oportunidades como la promoción de no discriminación en cualquier índole.</li> <li>➤ Valorar la remuneración monetaria al personal dependiendo de su puesto y efectividad.</li> <li>➤ Asegurar que, en la selección de personal, cada candidato reciba el mismo trato durante el proceso.</li> <li>➤ Documentar y mantener actualizado las responsabilidades y actividades de cada puesto.</li> <li>➤ Identificar y Evaluar a los candidatos ideales en función en actitudes, conocimientos, competencias y habilidades.</li> <li>➤ Identificar y dar preferencia al personal con mayor experiencia dentro de la fábrica para cubrir puesto de gerencia y dirección.</li> <li>➤ Incentivar al personal por medio de objetivos para generación motivación en sus actividades.</li> <li>➤ Actuar transparentemente en la nómina del personal en base a la legislación laboral vigente en cada país para no afectar en las prestaciones de los trabajadores.</li> <li>➤ Apoyar y fortalecer en las habilidades y conocimiento del personal por medio de capacitaciones y certificación.</li> </ul>		

**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores




### 3.9.5.1. Diagrama de flujo del subproceso selección de proveedores



Fuente: Fábrica "Protexil"

Elaborado por: Los autores

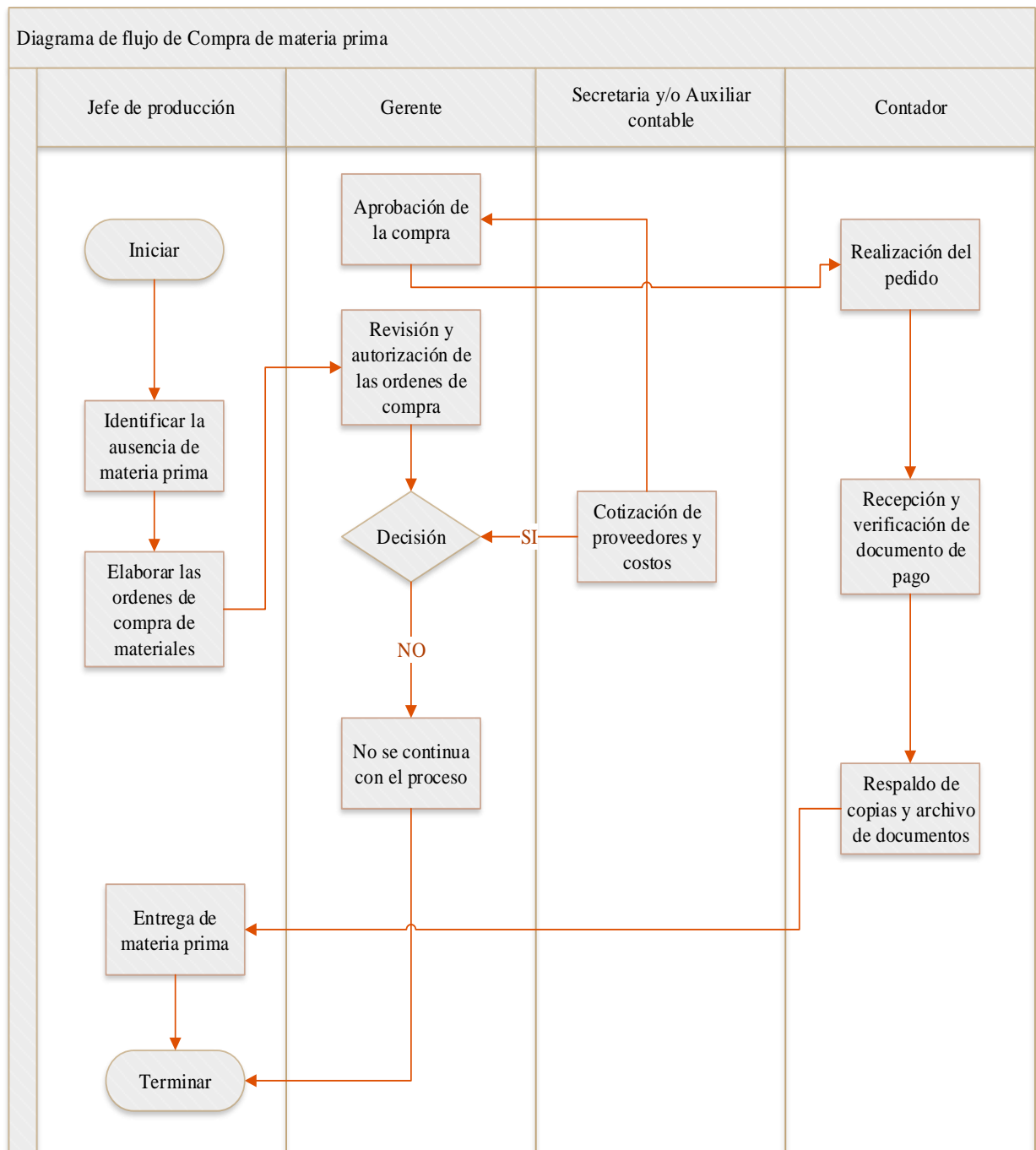
### 3.9.6. Manual de procedimientos del subproceso de compra de materia prima

		<b>P.03-S.02</b>	
		<b>FÁBRICA PROTEXTIL</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	COMPRA DE MATERIA PRIMA		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Permite asegurar que el suministro de las materias primas, los productos, tenga una continuidad evitando así posibles roturas de stock, reducir el costo final de los productos es también un objetivo a conseguir aumentar el éxito del departamento de compras en cualquier empresa.		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS:</b>	Toda la Fábrica	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Gerente
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las necesidades de la materia prima mediante la verificación de documentos.</li> <li>2. Elaborar órdenes de compra o requisición con especificaciones claras de los materiales a pedir.</li> <li>3. Revisión y autorización de orden de compra por el gerente.</li> <li>4. Realización de cotizaciones por la secretaria donde conste datos verídicos de proveedores y costos.</li> <li>5. Analizar precios, plazos y aprobaciones de órdenes de compra por el gerente.</li> <li>6. Realización de pedido</li> <li>7. Recepción y verificación de documentos y valores de pago.</li> <li>8. Archivo de documentos</li> <li>9. Respaldo de copias de compras sellada por la contadora.</li> <li>10. Entrega de materia prima al jefe de producción con la respectiva documentación.</li> </ol>			
<b>POLÍTICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La adquisición de materia prima será exclusivamente para realizar trabajos de producción en la fábrica y respaldados con sus respectivos documentos que avalúen su cumplimiento.</li> <li>➤ La aprobación y adquisición de materia prima únicamente será aprobado por gerencia.</li> <li>➤ Para cualquier adquisición se tomará en cuenta el análisis de las proformas donde se hagan comparativos de precios, promociones, plazo de entrega, calidad, garantía, y experiencia del proveedor en el mercado.</li> <li>➤ El jefe de producción deberá analizar y verificar los requerimientos de la materia prima que se necesite únicamente en producción.</li> <li>➤ El gerente tiene la obligatoriedad de velar por la transparencia del proceso de selección de los proveedores y abastecimiento de los materiales.</li> </ul>			

**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores


### 3.9.6.1. Diagrama de flujo del subproceso de compra de materia prima



Fuente: Fábrica "Protexil"

Elaborado por: Los autores

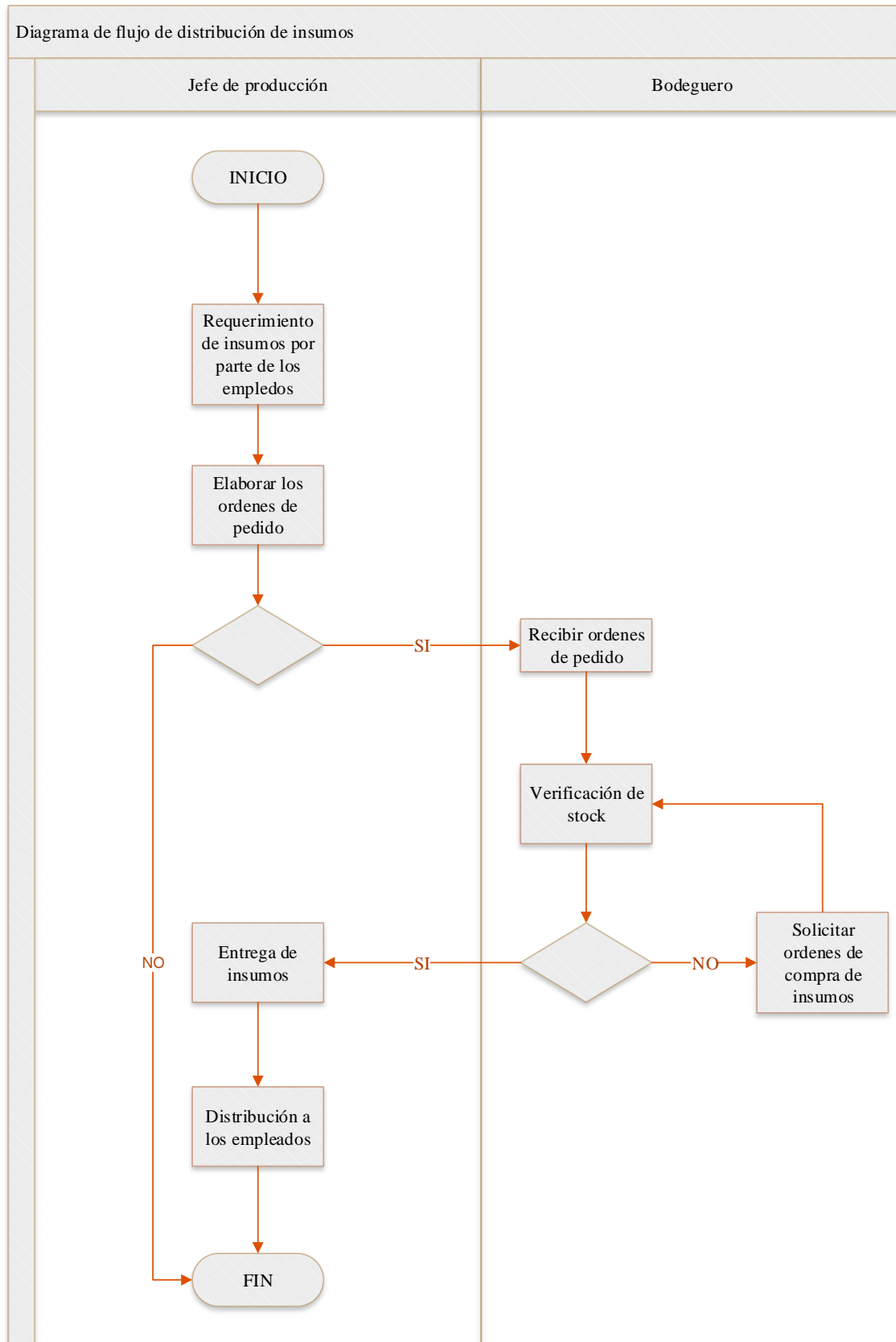
### 3.9.7. Manual de procedimientos del subproceso de distribución de insumos

		<b>P.03-S.03</b>	
		<b>FÁBRICA PROTEXTIL</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	DISTRIBUCION DE INSUMOS		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	La distribución de insumos hace referencia a la forma en que estos son distribuidos hacia los diferentes departamentos de la fábrica en donde estarán a disposición, para luego ser transformados en productos para los consumidores finales.		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS:</b>	Bodega	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Gerente
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los empleados deben realizar una solicitud de requerimiento de insumos</li> <li>2. El jefe de producción debe realizar la elaboración de una orden de pedido a bodega</li> <li>3. El encargado de bodega recibe la orden</li> <li>4. El bodeguero verifica el pedido con el stock.</li> <li>5. Realiza la entrega inmediata de los insumos requeridos al jefe de producción.</li> <li>6. El jefe de cada área realiza la distribución necesaria a todos los trabajadores.</li> </ol>			
<b>POLÍTICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El jefe de los diferentes departamentos, tendrá la responsabilidad de registrar, oportuna y permanentemente, en los inventarios todas las entradas de materiales e insumos a los almacenes.</li> <li>➤ La recepción de materiales e insumos deberá efectuarse previa verificación de que los mismos cumplan con las características señaladas en los pedidos indicados a los proveedores.</li> <li>➤ El jefe de bodega deberá verificar cada producto</li> <li>➤ El responsable del área de almacenes conjuntamente con el área solicitante, realizará un muestreo de los bienes recepcionados, con la finalidad de verificar la no existencia de defectos o vicios ocultos</li> </ul>			

**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores


### 3.9.7.1. Diagrama de flujo del subproceso de distribución de insumos



Fuente: Fábrica "Protexil"

Elaborado por: Los autores

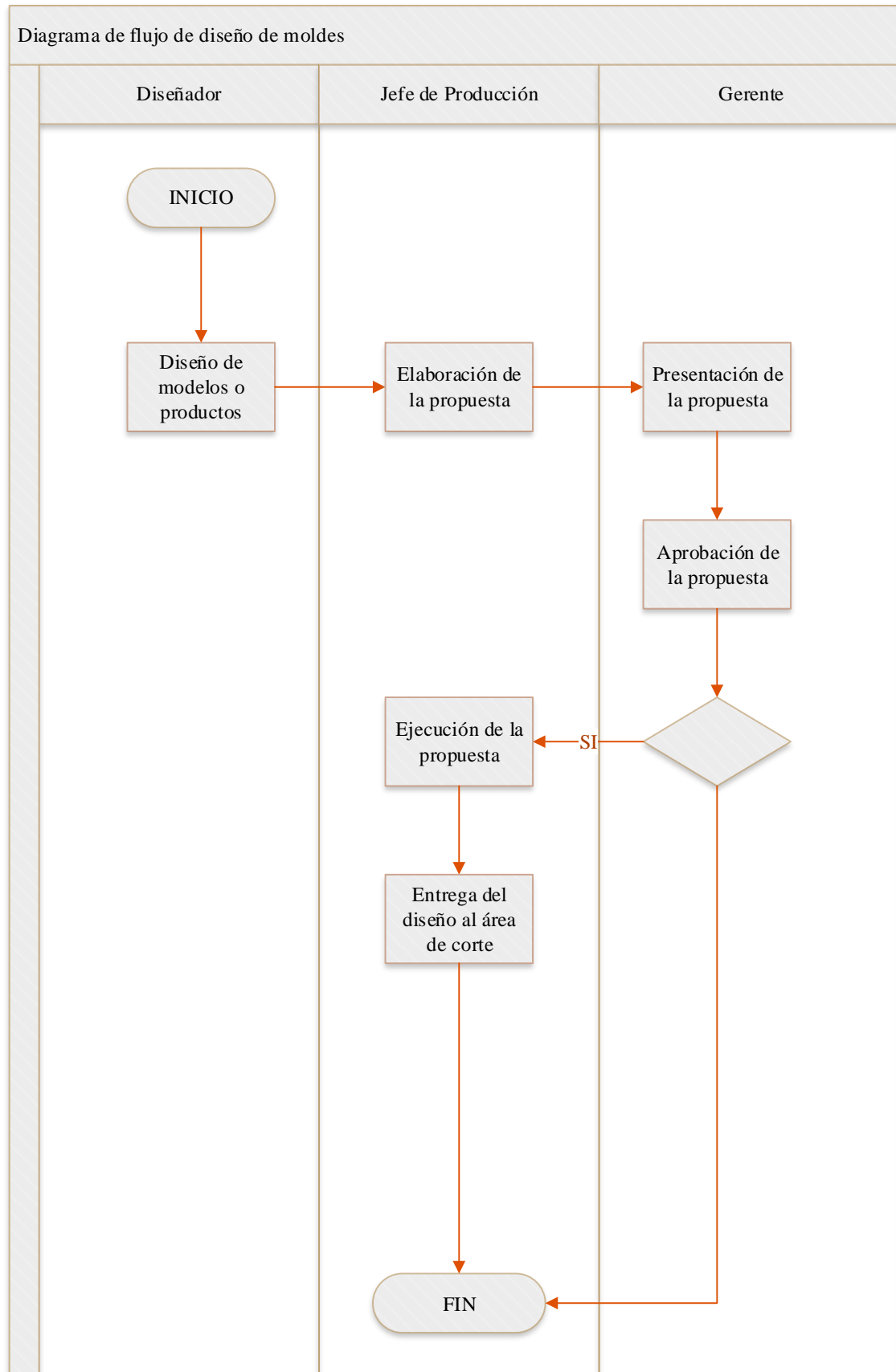
### 3.9.8. Manual de procedimientos del subproceso de diseño de moldes

		<b>P.04-S.01</b>	
		<b>FÁBRICA PROTEXTIL</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>DISEÑO DE MOLDES</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Es el arte de aplicar el diseño y la estética o la belleza natural de prendas de vestir y accesorios. El diseño de moda se ve influenciada por las latitudes culturales y sociales, y varían con el tiempo y el lugar.		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS:</b>	Área de producción	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Gerente
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recolección de información sobre el producto a exhibir (gustos y preferencias)</li> <li>2. Elaboración de una propuesta del producto</li> <li>3. Presentación de propuesta</li> <li>4. Análisis y aprobación por parte de gerencia</li> <li>5. Ejecución de la propuesta</li> <li>6. Prueba y exhibición del diseño al departamento de gerencia</li> <li>7. Entrega de diseño al departamento de producción</li> </ol>			
<b>POLÍTICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El gerente será el responsable de supervisar el trabajo el correcto uso de los insumos, maquinaria y los tiempos que se necesita para producir.</li> <li>➤ Mantener un régimen de evaluación para que los productos sean elaborados correctamente.</li> <li>➤ Suministrar la materia prima apropiada</li> <li>➤ Satisfacer las expectativas de nuestros clientes.</li> <li>➤ Conocer el entorno de nuestros clientes y sector de interés, para ofrecer productos y servicios de su completa satisfacción.</li> <li>➤ Potenciar la cultura de la mejora continua en los productos y gestión de los procesos.</li> <li>➤ Fomentar el trabajo en equipo como patrón de comportamiento en todos los niveles organizativos.</li> </ul>			

**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores


### 3.9.8.1. Diagrama de flujos del subproceso de diseño de moldes



Fuente: Fábrica "Protexil"

Elaborado por: Los autores

### 3.9.9. Manual de procedimientos del subproceso de corte

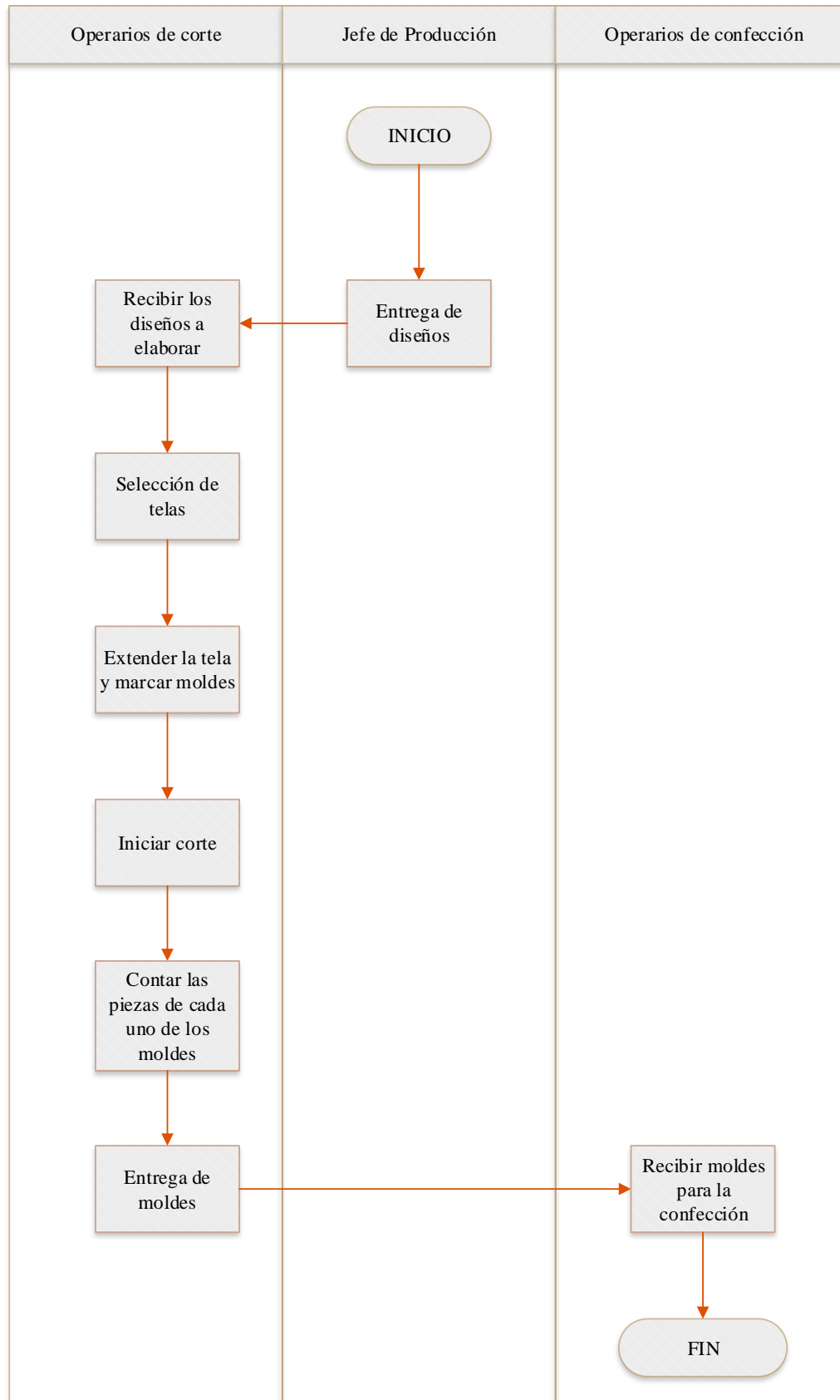
		<b>P.04-S.02</b>	
		<b>FÁBRICA PROTEXTIL</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	CORTE		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Son actividades de la industria textil que se vinculan, de forma artesanal, con el diseño de moda		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS:</b>	Área de producción	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Gerente
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir la lista de los modelos a cortar</li> <li>2. Seleccionar las telas indicadas de acuerdo a los modelos.</li> <li>3. Tender la tela necesaria para iniciar el corte.</li> <li>4. Acomodar los moldes correspondientes.</li> <li>5. Marcar los moldes con una greda sobre la tela.</li> <li>6. Iniciar el corte con ayuda de una maquina cortadora</li> <li>7. Contar las piezas de cada uno de los modelos.</li> <li>8. Enviar el área de confección de la prenda</li> </ol>			
<b>POLÍTICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El gerente será el responsable de supervisar el trabajo el correcto uso de los insumos, maquinaria y los tiempos que se necesita para producir.</li> <li>➤ Mantener un régimen de evaluación para que los productos sean elaborados correctamente.</li> <li>➤ Suministrar la materia prima apropiada</li> <li>➤ Satisfacer las expectativas de nuestros clientes.</li> <li>➤ Conocer el entorno de nuestros clientes y sector de interés, para ofrecer productos y servicios de su completa satisfacción.</li> <li>➤ Potenciar la cultura de la mejora continua en los productos y gestión de los procesos.</li> <li>➤ Fomentar el trabajo en equipo como patrón de comportamiento en todos los niveles organizativos.</li> </ul>			

**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores




### 3.9.9.1. Diagrama de flujo del subproceso de corte



Fuente: Fábrica "Protexil"

Elaborado por: Los autores

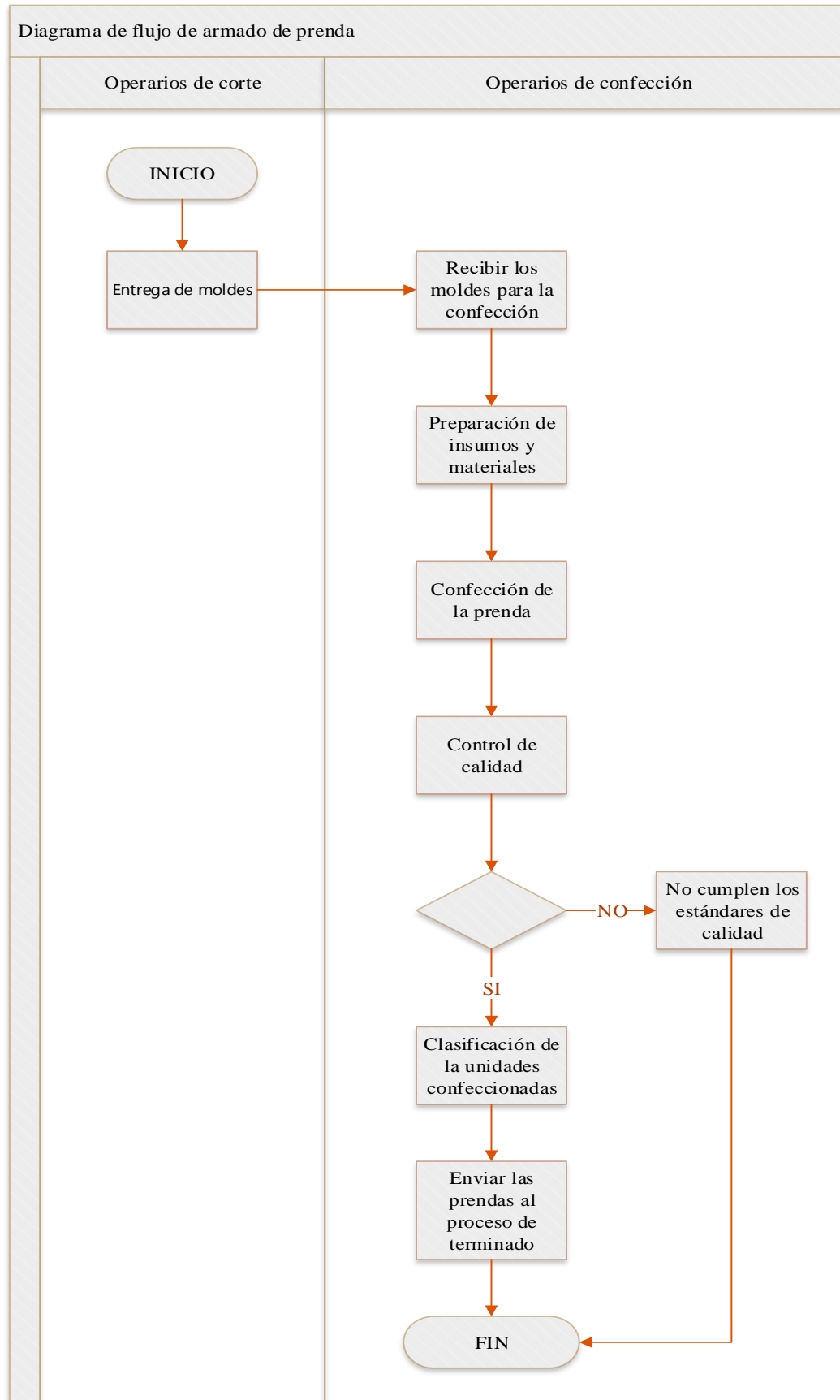
### 3.9.10. Manual de procedimientos del subproceso de armado de prenda

		<b>P.04-S.03</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	ARMADO DE LA PRENDA		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Es un proceso sencillo y ordenado siempre que se realice con la debida organización para la fabricación de la prendas de vestir.		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS:</b>	Área de producción	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Gerente
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción de los diseños del área de corte</li> <li>2. Prepara los insumos y materiales en la maquinaria</li> <li>3. Confección de la prenda</li> <li>4. Controla y revisa el proceso de tejido en las maquinarias</li> <li>5. Realizar un control de calidad a las prendas tejidas</li> <li>6. Clasifica las unidades confeccionadas</li> <li>7. Envió de las piezas armadas al proceso de terminado</li> </ol>			
<b>POLÍTICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El gerente será el responsable de supervisar el trabajo el correcto uso de los insumos, maquinaria y los tiempos que se necesita para producir.</li> <li>➤ Mantener un régimen de evaluación para que los productos sean elaborados correctamente.</li> <li>➤ Suministrar la materia prima apropiada</li> <li>➤ Satisfacer las expectativas de nuestros clientes.</li> <li>➤ Conocer el entorno de nuestros clientes y sector de interés, para ofrecer productos y servicios de su completa satisfacción.</li> <li>➤ Potenciar la cultura de la mejora continua en los productos y gestión de los procesos.</li> <li>➤ Fomentar el trabajo en equipo como patrón de comportamiento en todos los niveles organizativos.</li> </ul>			

**Fuente:** Fábrica "Protexil"


**Elaborado por:** Los autores

### 3.9.10.1. Diagrama de flujo del subproceso de armado de prenda



**Fuente:** Fábrica "Protexil"  
**Elaborado por:** Los autores

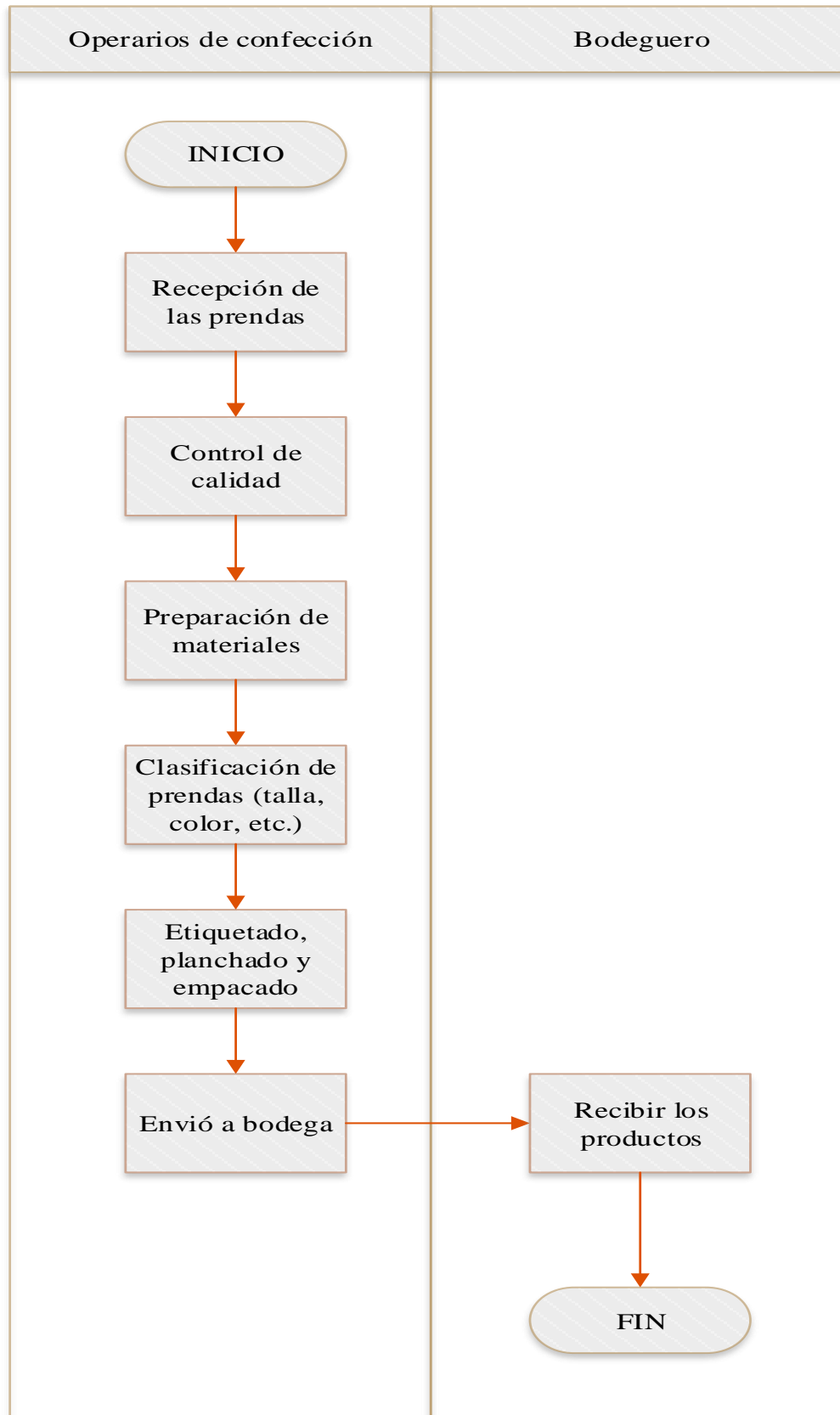
### 3.9.11. Manual de procedimientos del subproceso de terminado

		<b>P.04-S.04</b>	
		<b>FÁBRICA PROTEXTIL</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	TERMINADO (COLOCACION DE ACCESORIOS, PLANCHADO, ETIQUETA Y EMPACADO)		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	En esta etapa se le dan los últimos detalles a la prenda, se inicia con la operación de limpieza que consiste en extraer todos los sobrantes de hilo que quedaron después de la costura, posteriormente planchado y/o vaporizado, doblado, embolsado y embalado.		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS:</b>	Área de Producción	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Gerente
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción de las prendas confeccionadas</li> <li>2. Revisión de las prendas confeccionadas mediante un control de calidad.</li> <li>3. Preparación de etiquetas, pistolas, grampas, fundas</li> <li>4. Clasificación de las prendas (diseño, tallas, etc.,)</li> <li>5. Etiquetado</li> <li>6. Planchado de acuerdo a las prendas de vestir</li> <li>7. Empacado de las prendas por modelo</li> <li>8. Envío de las prendas completamente terminadas a la bodega.</li> </ol>			
<b>POLÍTICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El gerente será el responsable de supervisar el trabajo el correcto uso de los insumos, maquinaria y los tiempos que se necesita para producir.</li> <li>➤ Mantener un régimen de evaluación para que los productos sean elaborados correctamente.</li> <li>➤ Suministrar la materia prima apropiada</li> <li>➤ Satisfacer las expectativas de nuestros clientes.</li> <li>➤ Conocer el entorno de nuestros clientes y sector de interés, para ofrecer productos y servicios de su completa satisfacción.</li> <li>➤ Potenciar la cultura de la mejora continua en los productos y gestión de los procesos.</li> <li>➤ Fomentar el trabajo en equipo como patrón de comportamiento en todos los niveles organizativos.</li> </ul>			

**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores


### 3.9.11.1. Diagrama de flujo del subproceso de terminado



Fuente: Fábrica "Protexil"

Elaborado por: Los autores

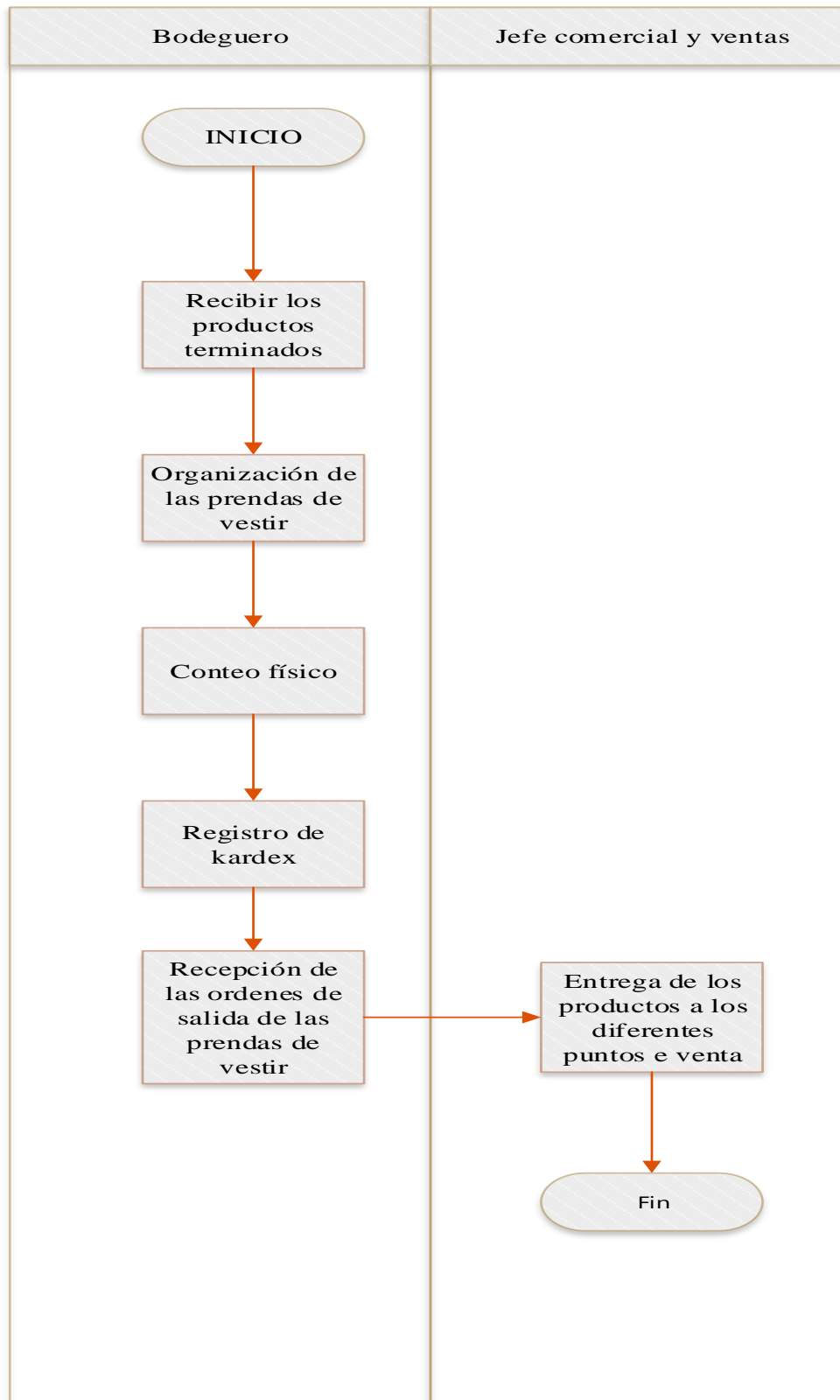
### 3.9.12. Manual de procedimientos del subproceso de recepción y entrega del producto terminado

		<b>P.05-S.01</b>	
		<b>FÁBRICA PROTEXTIL</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	RECEPCION Y ENTREGA DEL PRODUCTO TERMINADO		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Se encarga de recibir, almacenar los productos confeccionados y entrega de los diferentes prendas confeccionadas a los diferentes puntos de venta		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS:</b>	Bodeguero	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Gerente
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción del producto terminado</li> <li>2. Envío de productos terminados a bodega</li> <li>3. Organización de las prendas de vestir en la bodega de acuerdo a modelos, colores y tallas</li> <li>4. Conteo físico</li> <li>5. Registro de kardex</li> <li>6. El bodeguero debe recibir una orden de salida de los productos que soliciten enviar a los diferentes almacenes.</li> </ol>			
<b>POLÍTICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se debe impedir el ingreso de personas no autorizadas a las áreas de almacenamiento.</li> <li>➤ El almacenamiento de mercancías, requiere de cuidados especiales que garanticen el buen estado de la misma y la seguridad del trabajador que la opera</li> <li>➤ Se prohibirse el fumar, comer, beber o masticar, como también el mantener plantas, alimentos, bebidas, u otros objetos de uso personal en el almacén.</li> <li>➤ El área de almacenamiento debe estar ubicada en un lugar donde se eviten riesgos de contaminación de los productos.</li> <li>➤ El espacio en el interior del almacén debe facilitar el movimiento del personal y de los productos.</li> <li>➤ Los documentos deber ser aprobados, firmados y fechados por las personas autorizadas.</li> <li>➤ El despacho y el transporte de materiales debe efectuarse únicamente después del recibo de una orden de entrega que tiene que ser documentada.</li> </ul>			

Fuente: Fábrica "Protexil"


Elaborado por: Los autores

**3.9.12.1. Diagrama de flujo del subproceso de recepción y entrega del producto terminado**



**Fuente:** Fábrica "Protexil"  
**Elaborado por:** Los autores

### 3.9.13. Manual de procedimientos del subproceso de distribución del producto terminado

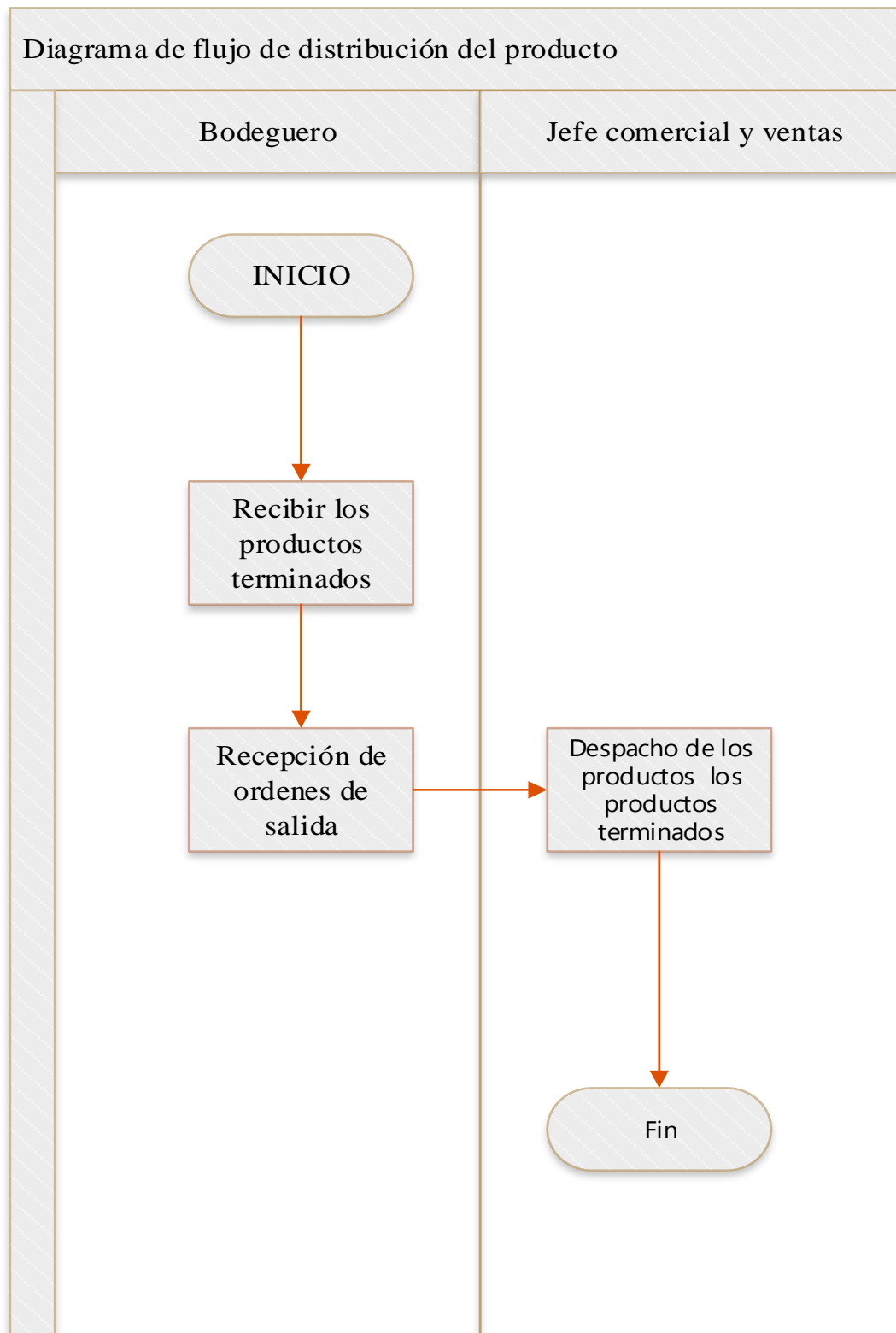
 <b>FÁBRICA PROTEXTIL</b>		<b>P.05-S.02</b>
<b>SUBPROCESO</b>	<b>DISTRIBUCION DEL PRODUCTO TERMINADO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Es el conjunto de actividades que permiten el traslado de los productos desde su estado final de producción al de adquisición.	
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS:</b>	Bodeguero	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Gerente
<b>PROCEDIMIENTO</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprobación de una orden de salida del producto de bodega por parte del bodeguero</li> <li>2. Recepción de órdenes de salida</li> <li>3. Despacho de los pedidos de acuerdo a los gustos y preferencias de los clientes y almacenes</li> </ol>		
<b>POLÍTICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se debe impedir el ingreso de personas no autorizadas a las áreas de almacenamiento.</li> <li>➤ El almacenamiento de mercancías, requiere de cuidados especiales que garanticen el buen estado de la misma y la seguridad del trabajador que la opera</li> <li>➤ Se prohibirse el fumar, comer, beber o masticar, como también el mantener plantas, alimentos, bebidas, medicamentos u otros objetos de uso personal en el almacén.</li> <li>➤ El área de almacenamiento debe estar ubicada en un lugar donde se eviten riesgos de contaminación de materiales o productos.</li> <li>➤ El espacio en el interior del almacén debe facilitar el movimiento del personal y de los productos.</li> <li>➤ La distribución se debe realizar según el sistema FIFO (primero que entra, primero que sale) y respetando el orden de las fechas de vencimiento primero que expira, primero que se entrega</li> <li>➤ Los documentos deber ser aprobados, firmados y fechados por las personas autorizadas.</li> <li>➤ El despacho y el transporte de materiales debe efectuarse únicamente después del recibo de una orden de entrega que tiene que ser documentada.</li> </ul>		

**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores




**3.9.13.1. Diagrama de flujo del subproceso de distribución del producto terminado**



**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores

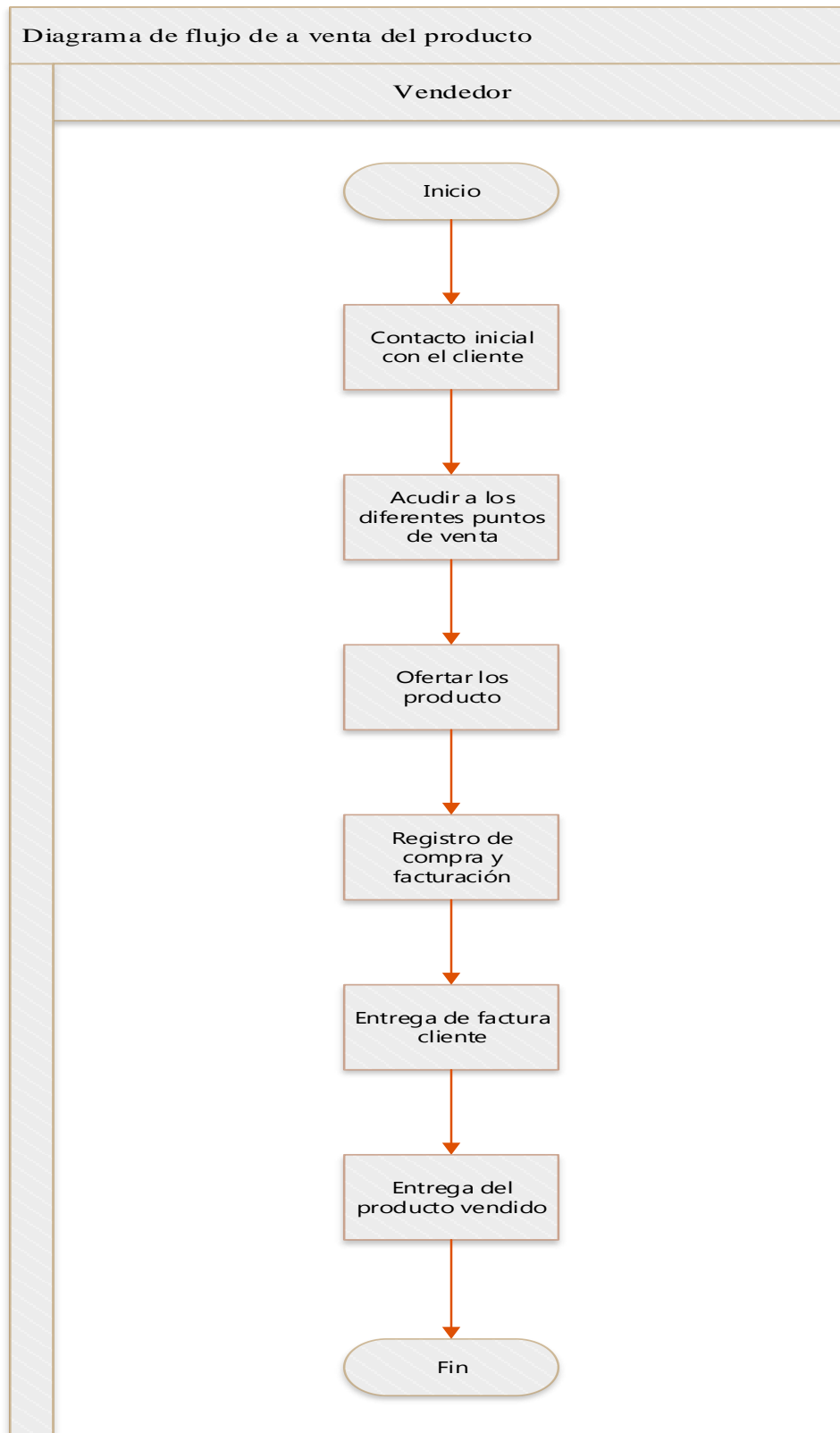
### 3.9.14. Manual de procedimientos del subproceso de venta del producto

		<b>P.06-S.01</b> <b>FÁBRICA PROTEXTIL</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	VENTA DEL PRODUCTO		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	La venta es una de las actividades más pretendidas por la fábrica Protexil que ofrece variedad de productos para damas y caballeros en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS:</b>	Toda la Fábrica	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Gerente
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contacto inicial con el cliente</li> <li>2. Acudir al punto de venta de los productos que ofrece la fábrica Protexil</li> <li>3. Ofertar la diversidad de productos que ofrece.</li> <li>4. El vendedor requiere los datos personales, para proceder a registrar la factura.</li> <li>5. El cliente realiza el pago de los productos.</li> <li>6. El vendedor entrega al cliente la factura original y la copia sirve de respaldo para realizar la liquidación.</li> <li>7. Despachar los productos vendidos por el vendedor.</li> </ol>			
<b>POLÍTICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asegurar la confianza de nuestros clientes basada en el conocimiento.</li> <li>➤ La fábrica Protexil podrá recibir pedidos u órdenes de compra a través de las respectivas solicitudes por parte de su clientela.</li> <li>➤ El cliente, al momento de realizar su pedido o presentar su orden de compra, acepta y reconoce que los precios de los productos.</li> <li>➤ Los precios indicados en las cotizaciones incluyen todas las tasas, contribuciones especiales o impuestos que los graven.</li> <li>➤ Las ofertas o descuentos aplicables a los segmentos de la cadena de comercialización no serán reflejadas en las políticas de precios.</li> <li>➤ La factura especificará el precio unitario del producto vendido, junto con el descuento que fuere aplicable, de ser el caso; ello sin perjuicio del cumplimiento de las normas fiscales vigentes para el momento de la emisión de la factura.</li> <li>➤ Las promociones de los productos estarán exhibidas en todos los canales de publicidad</li> <li>➤ El marketing de la fábrica será actualizado.</li> <li>➤ La distribución del producto será confiable y segura.</li> </ul>			

**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores


### 3.9.14.1. Diagrama de flujo del subproceso de venta del producto



**Fuente:** Fábrica “Protexil”

**Elaborado por:** Los autores

### 3.9.15. Manual de procedimientos del subproceso de marketing

		<b>P.06-S.02</b> <b>FÁBRICA PROTEXTIL</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	MARKETING		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Es una ciencia que consiste en averiguar las necesidades y deseos del consumidor y lograr su satisfacción mediante un producto o servicio, mejor y más eficientemente que la competencia. Su importancia reside en crear valor a través de una serie de técnicas que hagan al cliente decantarse por nosotros y establecer relaciones sólidas y fieles en el tiempo.		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS:</b>	Toda la Fábrica	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Gerente
<p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar las oportunidades que el mercado ofrece: Esta fase se realiza mediante la investigación del mercado, la percepción concebida de nuestra marca y sobre todo de los competidores.</li> <li>2. Adentrarse en el mercado oportuno: Una vez con la información anterior ya obtenida, la empresa determinará qué mercado quiere penetrar.</li> <li>3. Analizar el mercado escogido: Ya dentro del mercado, la compañía deberá realizar un profundo análisis sobre el que se ha escogido, sería idóneo hacer el analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.</li> <li>4. Realizar las estrategias necesarias: Haciendo hincapié en las 4P.</li> <li>5. Diseñar planes de acción para implantar las estrategias realizadas: Es fundamental definir las diversas actividades que el mercado permita y con clara vocación al cliente.</li> <li>6. Activar dichas estrategias: Implantar dichas estrategias en base al plan de acción diseñado previamente.</li> <li>7. Controlar, evaluar y analizar el proceso: En la última etapa la empresa deberá seguir un riguroso proceso de control y de análisis con el fin de conocer los aspectos a potenciar o en su defecto a mejorar.</li> </ol>			

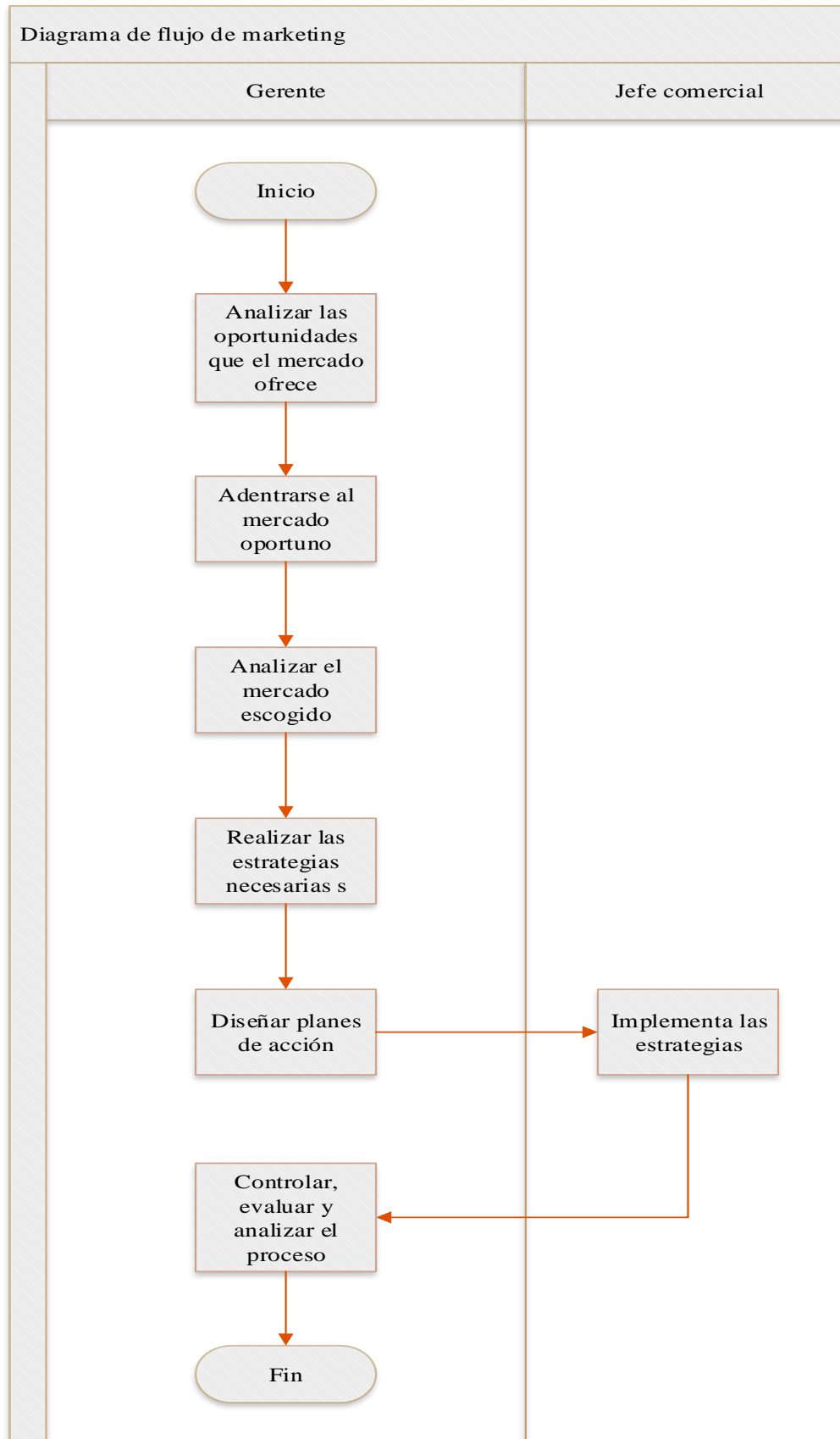
**POLÍTICAS**

- Asegurar la confianza de nuestros clientes basada en el conocimiento.
- La fábrica Protexil podrá recibir pedidos u órdenes de compra a través de las respectivas solicitudes por parte de su clientela.
- El cliente, al momento de realizar su pedido o presentar su orden de compra, acepta y reconoce que los precios de los productos.
- Los precios indicados en las cotizaciones incluyen todas las tasas, contribuciones especiales o impuestos que los graven.
- Las ofertas o descuentos aplicables a los segmentos de la cadena de comercialización no serán reflejadas en las políticas de precios.
- La factura especificará el precio unitario del producto vendido, junto con el descuento que fuere aplicable, de ser el caso; ello sin perjuicio del cumplimiento de las normas fiscales vigentes para el momento de la emisión de la factura.
- Las promociones de los productos estarán exhibidas en todos los canales de publicidad
- El marketing de la empresa será actualizado.
- La distribución del producto será confiable y segura.

**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores


### 3.9.15.1. Diagrama de flujos del subproceso de marketing



Fuente: Fábrica "Protexil"

Elaborado por: Los autores

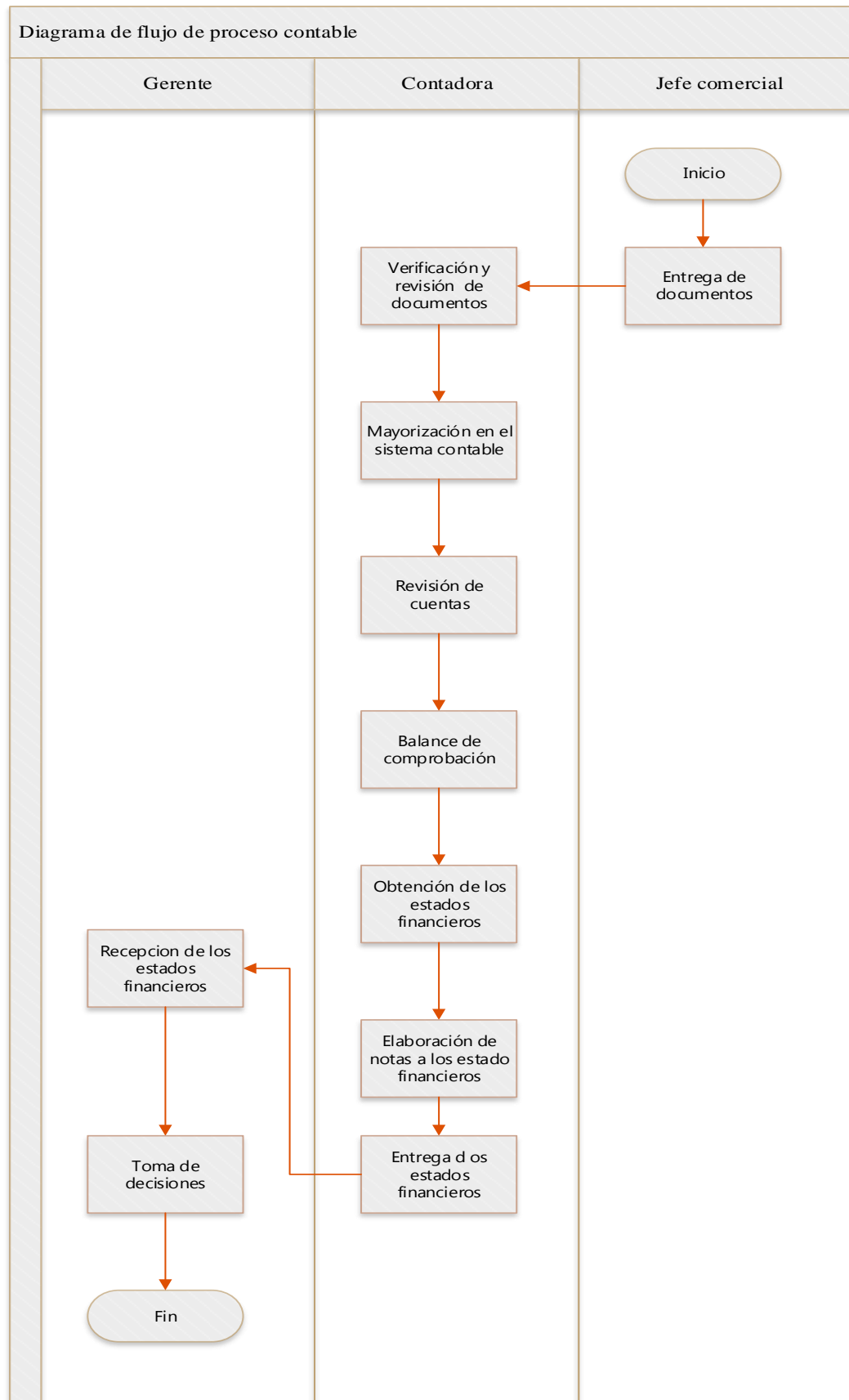
### 3.9.16. Manual de procedimientos del subproceso de proceso contable

 <b>FÁBRICA PROTEXTIL</b>		<b>P.07-S.01</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	PROCESO CONTABLE		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Es el conjunto de pasos que permite expresar a través de estados financieros las operaciones económicas de la fábrica Protexsil. Tiene por objetivo captar, procesar y transmitir la información adecuada al proceso de toma de decisiones de los múltiples usuarios de la misma.		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS:</b>	Departamento de administración y financiero	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Gerente
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La contadora debe verificar los documentos de entrada originales como: facturas, contratos, entre otros.</li> <li>2. Revisión de los documentos que esté de acuerdo a normas contables y tributarios</li> <li>3. Mayorización en el sistema contable</li> <li>4. Revisión de cuentas y determinación de ajustes o reclasificaciones</li> <li>5. Revisión del balance de comprobación</li> <li>6. Obtención de estados financieros</li> <li>7. Elaboración de las notas a los estados financieros</li> </ol>			
<b>POLÍTICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La contadora y auxiliar de contabilidad realizarán los controles necesarios de cada cuanta en forma mensual o conforme la información lo requiera.</li> <li>➤ Al iniciar la actividad comercial, la empresa debe elaborar un inventario y un balance general que le permita conocer de manera clara y completa la situación de su patrimonio, en este libro deben registrarse todos estos rubros, de acuerdo con las normas legales.</li> <li>➤ Antes de registrar los asientos contables la contadora revisará la oportunidad y entrega total de justificativos, verificará autorizaciones y realizará los cálculos correspondientes</li> <li>➤ La empresa debe conciliar los saldos en libros con los respectivos inventarios físicos, al menos una vez al año, de manera obligatoria. <input type="checkbox"/> Los estados financieros se elaborarán con periodicidad mensual o cuando determine el gerente.</li> <li>➤ El contador o el auxiliar contable debe mantener actualizado el kárdex de la cuenta de proveedores con el fin de realizar el pago oportuno</li> <li>➤ Es compromiso del contador presentar las declaraciones tributarias en forma semestral al Servicio de Rentas Internas (SRI).</li> </ul>			

**Fuente:** Fábrica "Protexsil"

**Elaborado por:** Los autores

### 3.9.16.1. Diagrama de flujos del subproceso del proceso contable




**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores



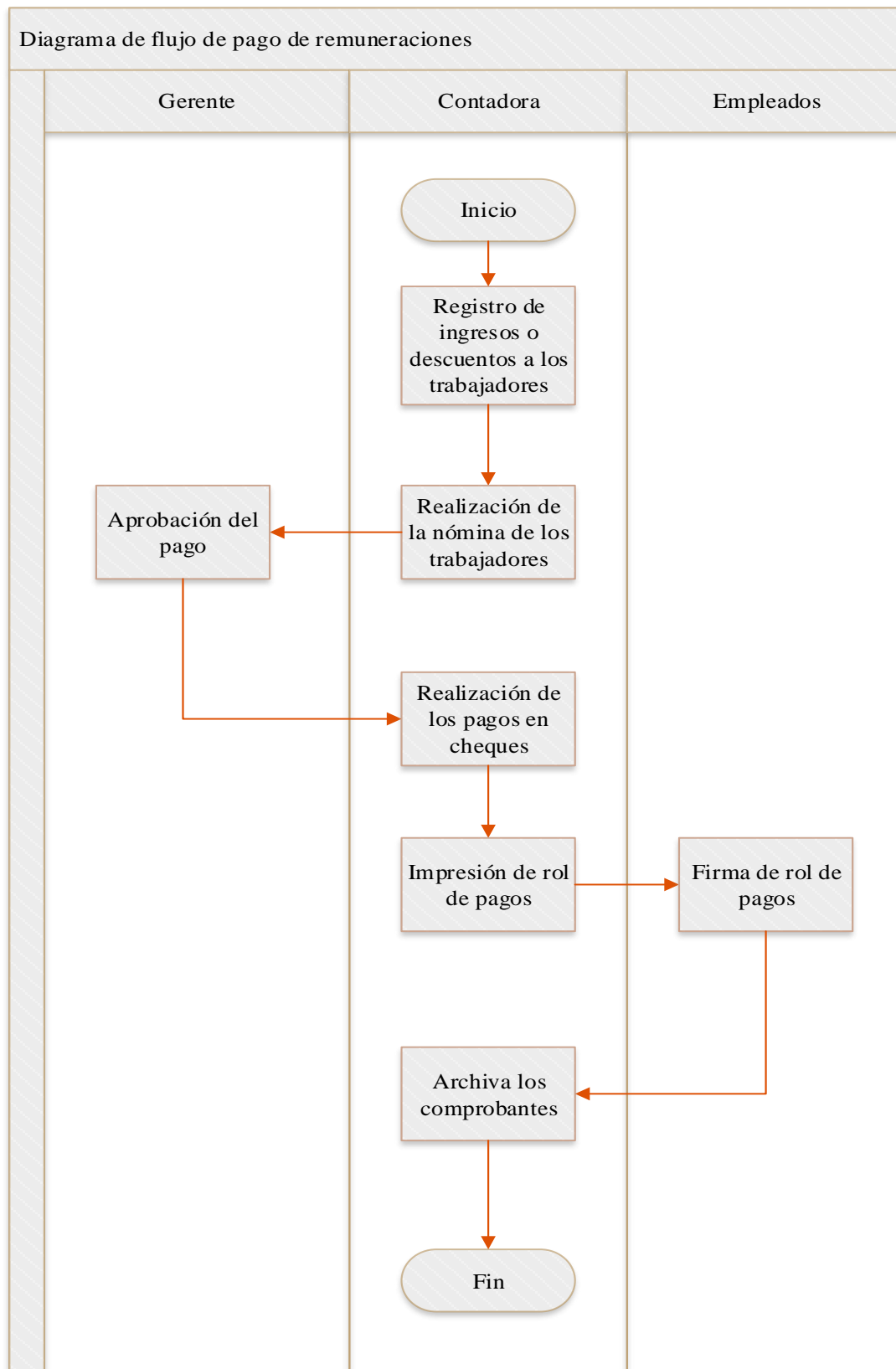
### 3.9.17. Manual de procedimientos del subproceso de pago de remuneraciones

		<b>P.07-S.02</b> <b>FÁBRICA PROTEXTIL</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>PAGO DE REMUNERACIONES</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Son los pagos en dinero que el empleador hace al trabajador a cambio de sus servicios.		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS:</b>	Departamento administrativa y financiera	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Gerente
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La contadora realiza los ingresos o descuentos de los trabajadores.</li> <li>2. El contador registra la nómina de los trabajadores.</li> <li>3. El gerente aprueba el pago de los trabajadores.</li> <li>4. El contador realiza los cheques</li> <li>5. Los empleados firman los comprobantes de pago.</li> <li>6. Archivar los respaldos de los comprobantes de pago.</li> </ol>			
<b>POLÍTICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Monitorear entradas y salidas de los trabajadores con las tarjetas de reloj.</li> <li>➤ El pago debe realizar a los 3 primeros días de cada mes.</li> <li>➤ Si existe horas extraordinarias, los empleados deben presentar el documento donde se verifique las horas trabajadas</li> <li>➤ El pago de décimo tercer sueldo y decimocuarto debe ser con posterioridad a las fechas establecidas por el Código de trabajo, para evitar sanciones.</li> </ul>			

**Fuente:** Fábrica "Protexil"


**Elaborado por:** Los autores

### 3.9.17.1. Diagrama de flujos del subproceso de pago de remuneraciones



**Fuente:** Fábrica "Protexil"  
**Elaborado por:** Los autores

### 3.9.18. Manual de procedimientos del subproceso de tributaria

		P.07-S.03	
<b>FÁBRICA PROTEXTIL</b>			
<b>SUBPROCESO</b>	TRIBUTARIA		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Es el pago de las obligaciones con diversas entidades del Estado. De igual manera es el componente tributario, y está sometida a diversos impuestos y gravámenes de orden estatal, autonómico y local.		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS:</b>	Toda la Fábrica	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Gerente
<p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De la información mensual mayorizada y revisada, se obtiene varios reportes contables de IVA percibido pagado, y las retenciones en la fuente.</li> <li>2. Revisar reportes e ingresa información en archivo de Excel para verificar la exactitud de los montos de compras, IVA, y retenciones.</li> <li>3. Imprimir la información del Excel y comparar con el sistema contable.</li> <li>4. Verificación de la información, preparar formularios para IVA, RF, en el sistema DIMM formularios del SRI.</li> <li>5. Enviar información mediante internet para el pago.</li> <li>6. Imprimir comprobantes de pago generados por el sistema del SRI.</li> <li>7. Transferir información de anexos del sistema contable a DIMM anexos.</li> <li>8. Imprimir documento para respaldo del envío de información de anexo transaccional.</li> <li>9. Archivar los comprobantes de pago con los formularios y anexos transaccionales.</li> <li>10. Finalizar el proceso</li> </ol>			

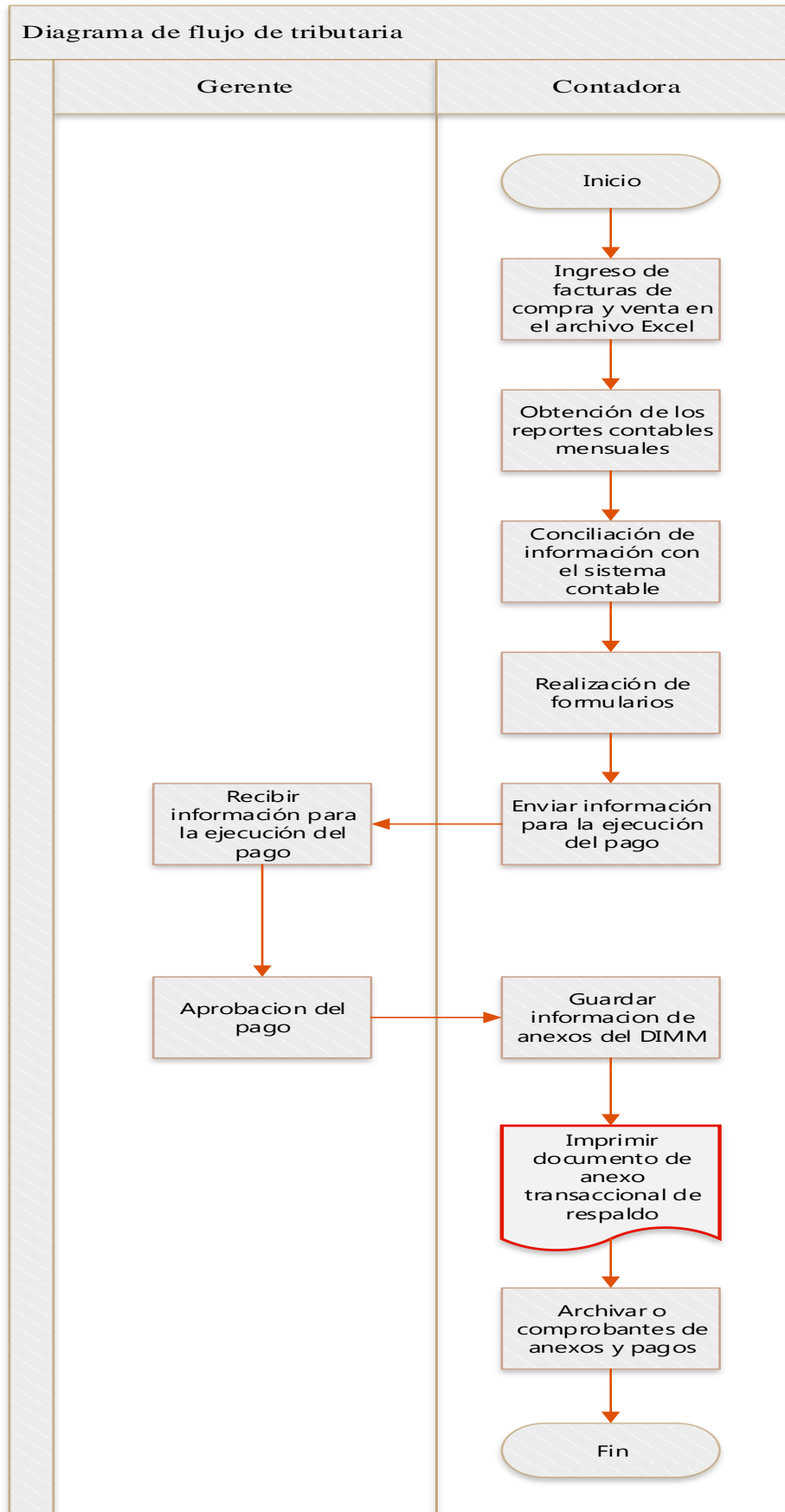
**POLÍTICAS**

- Cumplir las leyes nacionales, dicho cumplimiento no solo implica el acatamiento a las disposiciones legales, sino que además conlleva el respeto al espíritu que dio origen a las normas, para que las mismas sean aplicadas en la práctica según la intención que el legislador tuvo al momento de crearlas, sin desvíos que tiendan a obtener beneficios económicos adicionales.
- Coordinar y homologar los procedimientos tributarios.
- Conservar adecuadamente los libros y documentos comerciales y contables.
- Programar auditorías que permiten garantizar la transparencia y acatamiento de la ley en las prácticas tributarias.
- Establecer controles internos para asegurar que la información utilizada en la gestión tributaria, sea completa, cierta, actualizada y comprobable.
- Respetar los valores que la fábrica debe pagar.
- Velar por que los colaboradores involucrados en la planeación, administración y ejecución de los asuntos tributarios, actúen conforme a la ley.
- Buscar una mayor rentabilidad, sin incurrir en prácticas de evasión tributaria.
- Aprovechar los beneficios tributarios que la ley otorga.
- Pagar oportunamente los impuestos.
- Recaudar y pagar, en términos de ley, los impuestos que deben pagar los clientes, consumidores, proveedores y empleados.

**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores


### 3.9.18.1. Diagrama de flujos del subproceso de tributaria



Fuente: Fábrica "Protexil"

Elaborado por: Los autores

### 3.9.19. Manual de procedimientos del subproceso de atención de reclamos

		<b>P.08-S.01</b>	
<b>FÁBRICA PROTEXTIL</b>			
<b>SUBPROCESO</b>	ATENCION DE RECLAMOS		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>La atención de los reclamos es poder contar con un servicio a través del cual se podrán canalizar las consultas que se les presenten a los clientes y velar por un trato justo, actuando con integridad en la resolución de los reclamos.</p> <p>La principal función es respetar y hacer cumplir los Derechos de los clientes.</p>		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS:</b>	Toda la Fábrica	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Gerente
<p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se solicita un reclamo por parte del cliente</li> <li>2. Asesor de ventas, recibe al cliente con respeto</li> <li>3. En caso de existir un reclamo por parte de un cliente, y de no darse una resolución a favor de él, podrá presentarse el reclamo directamente con la gerencia.</li> <li>4. Se le entregará al cliente un formulario de recepción del reclamo, haciendo constar fecha, hora y número que identifica el reclamo.</li> <li>5. El cliente deberá identificarse claramente y describir en forma detallada la situación que da lugar al reclamo.</li> <li>6. El área encargada de servicio de atención a reclamos analizará los mismos de forma criteriosa, atendiendo las causas que pudieron haber originado el reclamo pendiente.</li> <li>7. La fábrica Protextil cuenta con un plazo de 5 días corridos para dar respuesta al reclamo</li> </ol>			

8. La respuesta deberá contener cada punto del reclamo fundado considere o no justificado el mismo. La notificación debe ser por escrito, ya sea por nota o por correo electrónico.

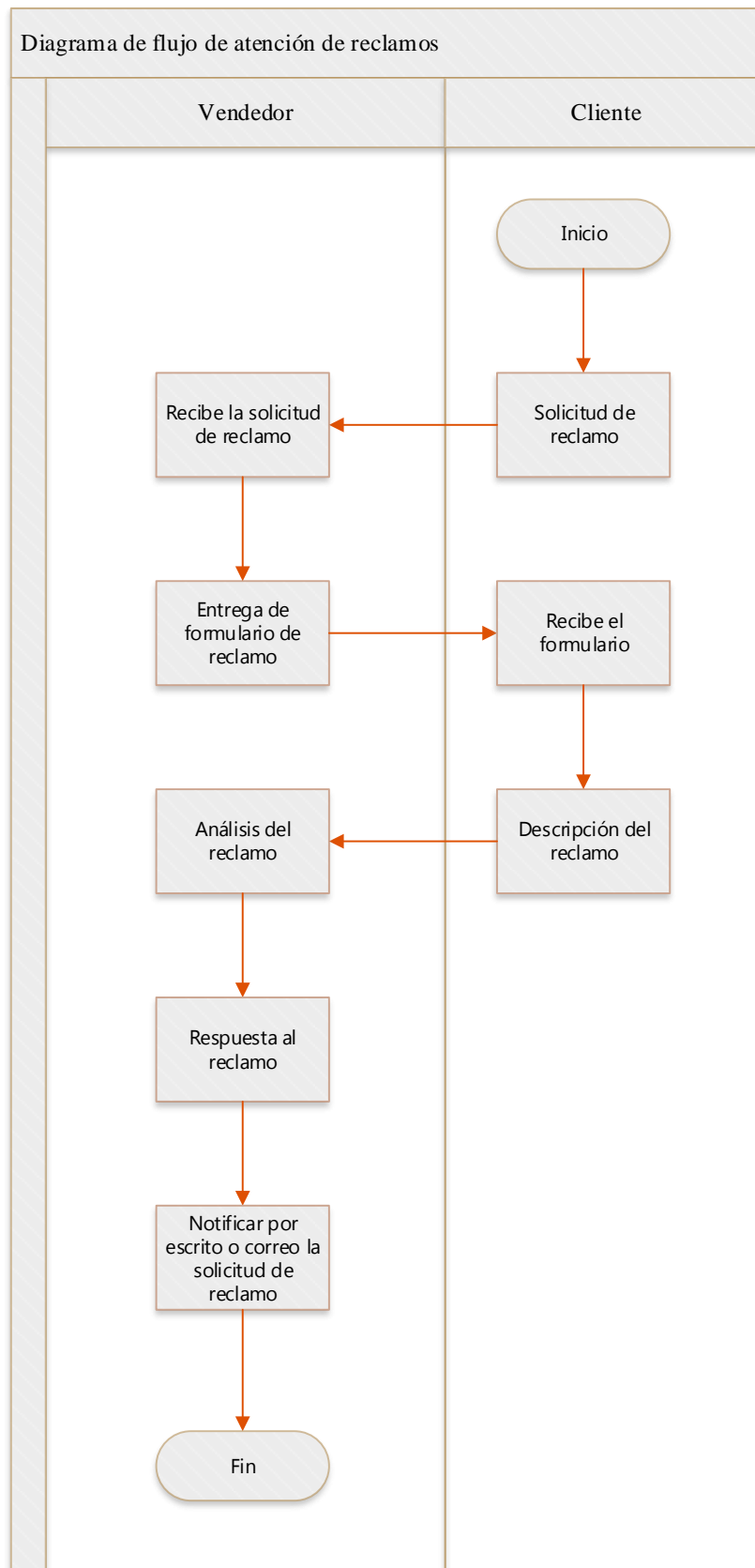
## **POLÍTICAS**

- El área de Servicio de reclamos lleva un control de todas las reclamaciones recibidas de los clientes por los diferentes medios, las cuales son informadas a las Gerencias y/o Áreas correspondientes
- El proceso de reclamaciones debe ser máximo de 15 días desde el momento de su conocimiento hasta la generación de una respuesta al Cliente.
- Las quejas y sugerencias presentadas serán analizadas por la persona designada, que atenderá y tramitará oportunamente su respuesta o resolución.
- Todas las sugerencias y quejas serán registradas, desde su recepción hasta su resolución.

**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores

### 3.9.19.1. Diagrama de flujo del subproceso atención de reclamos




**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores



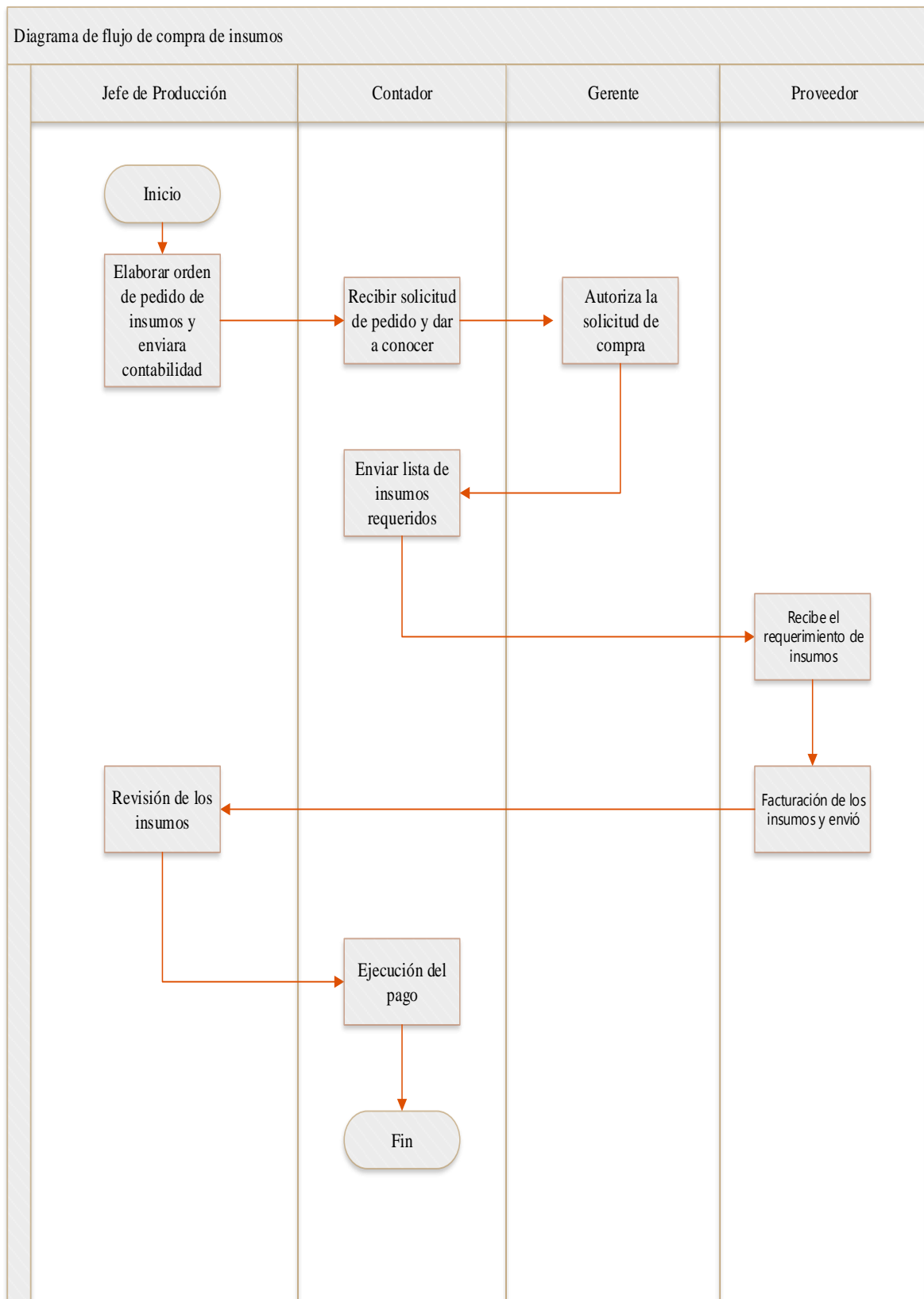
### 3.9.20. Manual de procedimientos del subproceso de compras de insumos

 <b>FÁBRICA PROTEXTIL</b>		<b>P.08-S.02</b>
<b>SUBPROCESO</b>	COMPRAS DE INSUMOS	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Se realizará la compra necesaria de los materiales esenciales para la elaboración y confección de las prendas de vestir.	
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS:</b>	Toda la Fábrica	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Gerente
<b>PROCEDIMIENTO</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jefe de producción realiza el pedido a contabilidad de los materiales necesarios.</li> <li>2. Contabilidad recibe la solicitud y hace conocer a gerencia del requerimiento.</li> <li>3. Gerencia autoriza la solicitud del departamento contable</li> <li>4. Contabilidad envía al proveedor el detalle de los materiales requeridos</li> <li>5. El proveedor recibe el detalle y envía los materiales a la empresa con su respectiva factura y guía de remisión.</li> <li>6. El contador recibe los materiales y verifica que estén todo completo y elabora el cheque para el pago.</li> <li>7. El contador envía la documentación a gerencia con el cheque para su aprobación</li> <li>8. El gerente a su vez aprueba y envía la documentación al jefe de producción para que revise los materiales solicitados.</li> <li>9. Contabilidad envía el cheque al proveedor para su pago y la documentación procede a realizar el archivo</li> <li>10. Registro de factura en el sistema.</li> </ol>		
<b>POLÍTICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tener continuidad en el abastecimiento de la fábrica</li> <li>➤ Evitar la duplicación de pedidos, reducir o eliminar los desperdicios, evitar tener productos obsoletos para malas gestiones de compras</li> <li>➤ Mantener los niveles de calidad de los productos</li> <li>➤ Seleccionar adecuadamente a los proveedores de la fábrica</li> <li>➤ Solicitar el envío de muestras antes de realizar la orden de pedido</li> <li>➤ Analizar si se acepta o no una nueva lista de precios</li> <li>➤ Verificar que se cumplan las órdenes de compra emitidas</li> <li>➤ Renegociar los servicios que prestan los proveedores</li> <li>➤ Aplicar estrategias que sean de utilidad en la gestión de lo que compra la fábrica</li> </ul>		

**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores


### 3.9.20.1. Diagrama de flujo del subproceso de compras de insumos



Fuente: Fábrica "Protexil"

Elaborado por: Los autores

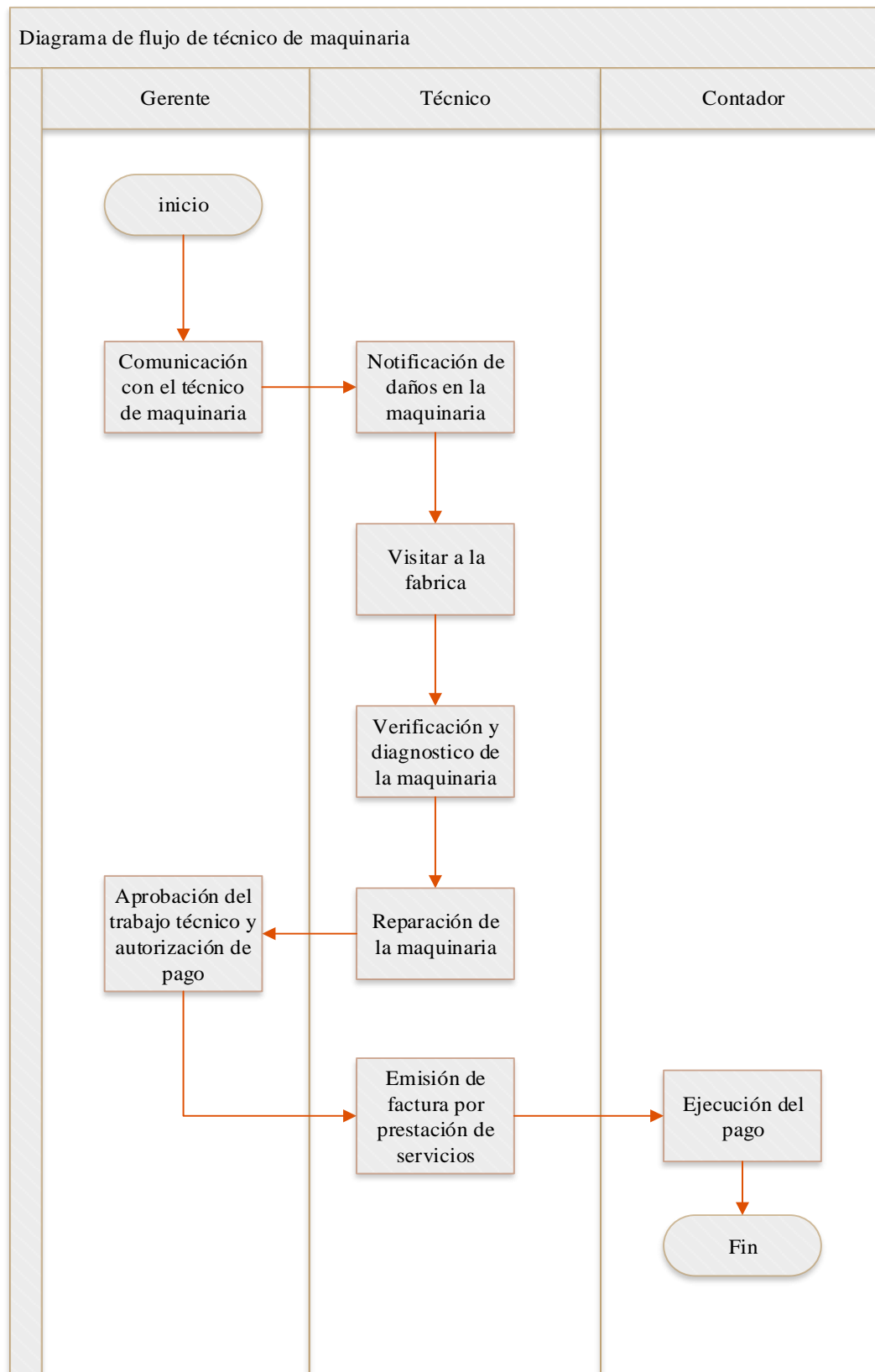
### 3.9.21. Manual de procedimientos del subproceso de técnico de maquinaria

		<b>P.08-S.03</b>	
		<b>FÁBRICA PROTEXTIL</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	TÉCNICO DE MAQUINARIA		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Es un técnico de nivel superior capacitado para realizar mantenimiento y reparación mecánica y eléctrica de maquinarias.		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS:</b>	Toda la Fábrica	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Gerente
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El gerente se comunica con el técnico de maquinaria</li> <li>2. Visita del técnico a la fábrica.</li> <li>3. Verificar y diagnosticar la maquinaria.</li> <li>4. Reparación de la maquinaria.</li> <li>5. Aprobación del trabajo del técnico</li> <li>6. Emitir el pago correspondiente</li> <li>7. Recepción de la factura por el servicio.</li> </ol>			
<b>POLÍTICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Supervisar los procesos de mantenimiento realizados por el personal técnico en los equipos.</li> <li>➤ Llevar a cabo el mantenimiento preventivo y correctivo de las maquinarias de la fábrica Protexil.</li> <li>➤ Mantener y promover el mejoramiento continuo de los procesos de mantenimiento</li> <li>➤ Organizar los procesos de capacitación del personal técnico.</li> <li>➤ El técnico de la maquinaria debe realizar el plan de mantenimiento mediante la ejecución de órdenes de trabajo para los diferentes tipos de mantenimiento a realizar</li> </ul>			

**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores


### 3.9.21.1. Diagrama de flujo del subproceso de técnico de maquinaria



Fuente: Fábrica "Protexil"

Elaborado por: Los autores

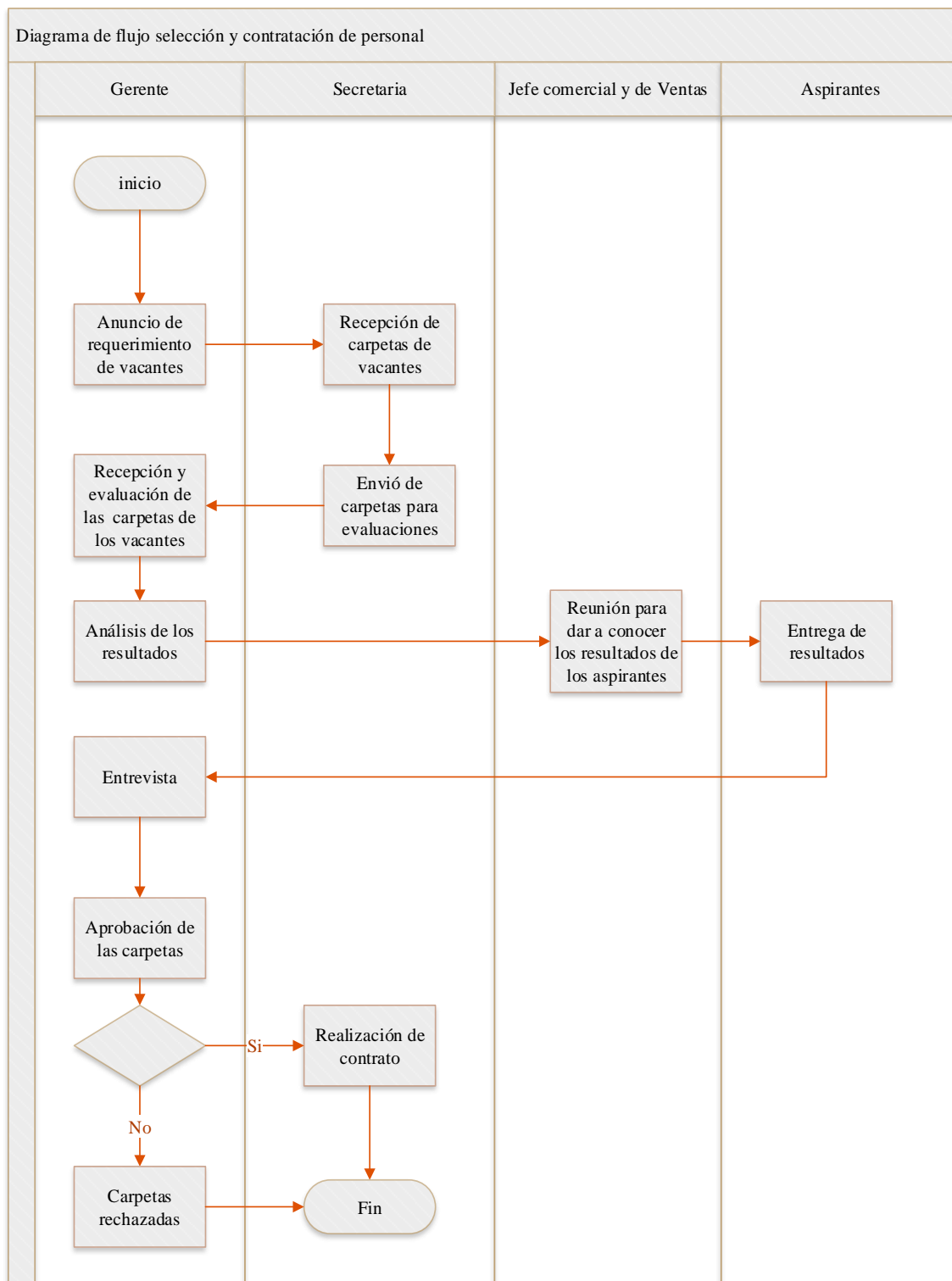
### 3.9.22. Manual de procedimientos del subproceso de selección y contratación de personal

		<b>P.09-S.01</b>	
		<b>FÁBRICA PROTEXTIL</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Para poder dar un mejor servicio o tener una adecuada segregación de funciones es necesario contratar a nuevo personal, para lo cual se pondrán avisos en los diferentes medios de comunicación o en una parte visible de los locales de la empresa para conocimiento del público en general indicando el puesto y el área al que se va a aplicar.		
<b>UNIDADES INVOLUCRADAS:</b>	Toda la Fábrica	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Gerente
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autorización de solicitud de vacantes.</li> <li>2. Anuncio por medios publicitarios sobre el requerimiento de vacantes.</li> <li>3. Recepción de solicitud de vacantes de acuerdo al puesto de trabajo requerido.</li> <li>4. Evaluación de los documentos de los aspirantes</li> <li>5. Análisis de resultados de los aspirantes.</li> <li>6. Reunión con la administración de la fábrica para dar a conocer los resultados.</li> <li>7. Entrega de resultados a aspirantes</li> <li>8. Llamamiento de entrevista con el gerente y talento humano</li> <li>9. Aprobación de carpetas</li> <li>10. Realización de contrato</li> </ol>			
<b>POLÍTICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El proceso de llamado de vacantes debe estar basado en requerimientos específicos de la fábrica Protexil y previamente autorizados por el gerente, estableciendo con claridad los objetivos y actividades, así como los conocimientos, experiencia del personal para incorporar resultados de calidad.</li> <li>➤ El reclutamiento debe administrarse por el gerente y personal de talento humano.</li> <li>➤ Debe difundirse por todos los medios de comunicación el reclutamiento de vacantes para la fábrica.</li> <li>➤ En el proceso de reclutamiento debe impartirse todos los principios y valores que se practican en la fábrica Protexil.</li> <li>➤ Se identificará y evaluará a los candidatos ideales en función a las actitudes, aptitudes, conocimientos, habilidades y competencias.</li> </ul>			

**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores


### 3.9.22.1. Diagrama de flujo del subproceso de selección y contratación de personal



Fuente: Fábrica "Protexil"

Elaborado por: Los autores

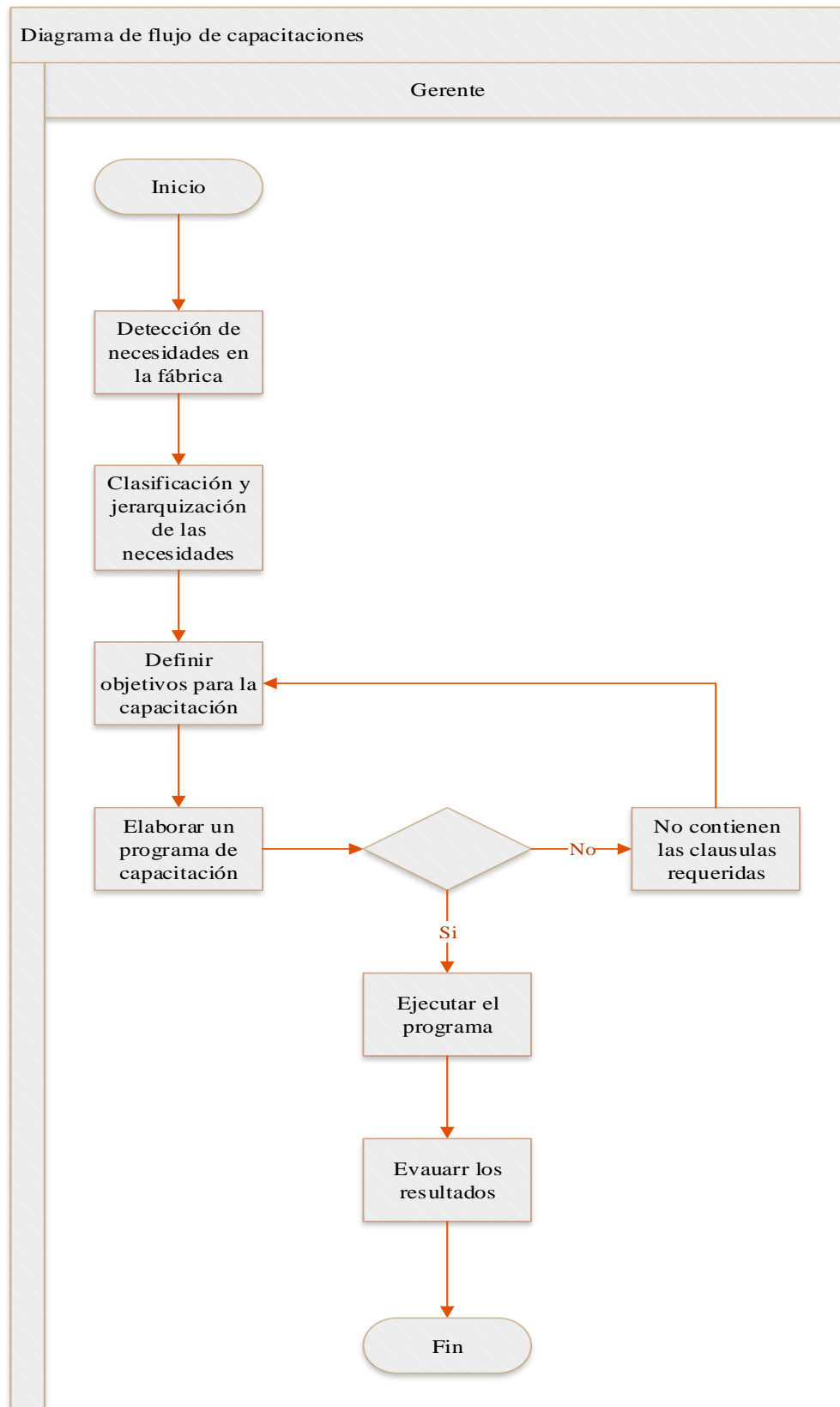
### 3.9.23. Manual de procedimientos del subproceso de capacitaciones

		P.09-S.01	
SUBPROCESO		CAPACITACIONES	
DESCRIPCIÓN		Localizar las necesidades sobresalientes en la fábrica, para brindar programas de capacitaciones a los trabajadores con el fin de mejorar su desempeño laboral y cubrir las necesidades existentes.	
UNIDADES INVOLUCRADAS:	Toda la Fábrica	RESPONSABLE DEL PROCESO:	Gerente
<p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Detección de las necesidades de la fábrica.</li> <li>2. Clasificación y jerarquización de las necesidades de la capacitación.</li> <li>3. Definir objetivos para la capacitación.</li> <li>4. Elaborar un programa de capacitación.</li> <li>5. Ejecutar el programa.</li> <li>6. Evaluar los resultados del programa a los trabajadores.</li> </ol>			
<p><b>POLÍTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actualizar y perfeccionar los conocimientos y las habilidades que requieren los empleados para realizar su actividad.</li> <li>➤ Enseñar al empleado cómo aplicar las nuevas tecnologías, si así lo requiere su puesto de trabajo.</li> <li>➤ Elevar los niveles de desempeño.</li> <li>➤ Prevenir riesgos de trabajo.</li> <li>➤ Preparar al empleado para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación.</li> <li>➤ Preparar al empleado para ocupar puestos superiores.</li> <li>➤ Involucrar al personal para que detecte sus propias necesidades de capacitación.</li> <li>➤ Contribuir al desarrollo integral de los individuos que forman la organización.</li> <li>➤ Articular los ascensos y las promociones a los programas de capacitación y desarrollo.</li> </ul>			

**Fuente:** Fábrica "Protexil"

**Elaborado por:** Los autores

### 3.9.23.1. Diagrama de flujo de subproceso de capacitaciones



Fuente: Fábrica "Protexil"

Elaborado por: Los autores



### **3.10. Objetivos Estratégicos**

- ✓ Aumentar la rentabilidad de fábrica.
- ✓ Incrementar el número de clientes en la fábrica.
- ✓ Estandarizar los procesos de la fábrica.
- ✓ Disminuir la rotación del personal.

### **3.11. PROPUESTA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS OPERATIVOS**

Los objetivos estratégicos propuestos para la Fábrica Protexil, está tomado en cuenta las metas y objetivos trazados por la misma, la cual ayuda a mejorar la organización de la fábrica en el transcurso del tiempo.

De igual manera Los objetivos operativos propuestos ayudaran a mejorar las acciones de la Fábrica para alcanzar los objetivos estratégicos. A continuación, se presenta detalladamente los objetivos y objetivos operativos propuestas para la Fábrica Protexil:

**Tabla 4** Propuesta de Objetivos Estratégicos y Objetivos Operativos

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>
<b>Financiera</b>	Aumentar la rentabilidad de la fábrica.	Incrementar el 5% de ventas en el año 2019, con un presupuesto de \$530,00
		Ampliar a 8 veces la rotación de inventarios para el año 2020.
		Aumentar las ventas en un 3% a clientes corporativos en el año 2019.
<b>Clientes</b>	Incrementar el número de clientes en la fábrica.	Elaborar un plan de marketing en el año 2019 con un presupuesto de \$ 600,00.
		Incrementar el 3% el grado de fidelidad de los clientes en el año 2019.
		Mejorar el nivel de satisfacción del cliente mediante diseños innovadores acorde a las tendencias del mercado en el año 2019.
		Disminuir el 3% de fuga de clientes para el año 2019 con un presupuesto de \$300,00.

**Fuente:** Fábrica Protexil  
**Elaborado por:** Los Autores

**Tabla 5** Propuesta de Objetivos Estratégicos y Objetivos Operacionales

<b>Procesos</b>	Estandarizar los procesos de la fábrica.	Aplicar los diversos manuales de las distintas áreas de la fábrica en el año 2019.
		Incrementar la eficiencia de los procesos de producción en el año 2019 con un presupuesto de \$150,00.
		Alcanzar eficiencia y efectividad en el cumplimiento y ejecución de los procesos.
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Disminuir la rotación del personal.	Reducir el 70% de salida de personal de la fábrica en el año 2019.
		Realizar capacitaciones al personal de todas las áreas cada 6 meses, con un presupuesto de %150,00.
		Ofrecer incentivos al personal de la fábrica cada 3 meses.

**Fuente:** Fábrica Protexil  
**Elaborado por:** Los Autores

### 3.12. Plan de acción Propuesta

El plan de acción propuesta constituye una guía que se utiliza para incentivar a la organización de la Fábrica “Protexil”, a que realicen actos para el mejoramiento continuo. Esta guía involucra prácticas o tareas que deben realizar las personas de una manera apropiada, en un plazo de tiempo determinado, con la utilización adecuada de los recursos asignados para el cumplimiento de metas y objetivos.

**Tabla 6 Plan de Acción - Financiera**

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivos operativos	Actividades	Fecha de inicio	Fecha final	Responsable	Resultado	Recursos	Valor
Financiera	Aumentar la rentabilidad de la fábrica.	Incrementar el 5% de ventas en el año 2019, con un presupuesto de \$ 530,00.	Establecer un plan de metas de ventas mensual.	Mensual	Mensual	Gerente	Incremento de las ventas y cumplimiento de metas	Financiero Materiales Humanos	\$ 530,00
		Ampliar a 8 veces de rotación de inventarios para el año 2020.	Producir lo exacto de producto terminado y no conservar prendas en stock.	01/01/2019	01/01/2020	Producción	Incremento en la rentabilidad de la fábrica.	Financiero Materiales Humanos	\$ 500,00
		Aumentar las ventas en un 3% a clientes corporativos en el año 2019, con un presupuesto de \$200,00.	Creación de promociones atractivas para el consumidor.	01/01/2019	01/12/2019	Gerente	Incremento de las ventas para clientes corporativos de la fábrica.	Financiero Materiales Humanos	\$ 200,00
			Crear una política de garantía y de calidad que de confianza a los clientes potenciales.	01/01/2019	01/12/2019		Garantizar la estabilidad de los clientes potenciales.	Materiales Humanos	\$ 0,00

Fuente: Fábrica Protexsil

Elaborado por: Los Autores

**Tabla 7 Plan de Acción - Clientes**

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivos operativos	Actividades	Fecha de inicio	Fecha final	Responsable	Resultado	Recursos	Valor
Clientes	Incrementar el número de clientes en la fábrica.	Elaborar un plan de marketing en el año 2019 con un presupuesto de \$ 600,00.	Publicidad y exhibición de nuevos diseños.	01/01/2019	01/12/2019	Gerente y Jefe comercial y ventas	Conocimiento de nuevos diseños y atracción de nuevos clientes.	Financiero Materiales Humanos	\$ 300,00
			Estudio y selección de medios de publicidad.	01/01/2019	01/12/2019		Búsqueda de fuentes apropiadas para la publicidad de la Fábrica.	Financiero Materiales Humanos	\$ 300,00
		Incrementar el 3% el grado de fidelidad de los clientes en el año 2019, con un presupuesto de \$ 500,00.	Descuentos según el número de pedidos.	Trimestral	Trimestral	Gerente	Descuentos especiales de acuerdo a las cantidades de compra y fidelidad de los clientes.	Financiero Materiales Humanos	\$ 250,00
			Flete del producto gratis.	Trimestral	Trimestral		Entrega segura del producto y fidelidad de los clientes.	Financiero Materiales Humanos	\$ 250,00
		Mejorar el nivel de satisfacción del cliente mediante diseños innovadores acorde a las tendencias del mercado en el año 2019, con un presupuesto de \$ 800,00.	Apertura a la creación e innovación de diseños personalizados.	01/01/2019	01/12/2019	Gerente y Diseñador	Acogida de las sugerencia y fidelidad de los clientes.	Financiero Materiales Humanos	\$ 800,00
		Disminuir el 3% de fuga de clientes para el año 2019 con un presupuesto de \$300,00.	Mantener contacto frecuente sobre las necesidades del cliente.	01/01/2019	01/12/2019	Vendedor	Comunicación permanente con los clientes para atender sus inquietudes.	Financiero Humano	\$ 300,00

**Fuente:** Fábrica Protexsil

**Elaborado por:** Los Autores

**Tabla 8 Plan de Acción- Procesos, Aprendizaje y crecimiento**

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivos operativos	Actividades	Fecha de inicio	Fecha final	Responsable	Resultado	Recursos	Valor
<b>Procesos</b>	Estandarizar los procesos de la fábrica.	Aplicar los diversos manuales de las distintas áreas de la fábrica en el año 2019.	Registro de procesos satisfactorios.	01/01/2019	01/12/2019	Gerente y Producción	Valoración que reporte el éxito en los procesos y los avances que se producen.	Humano	\$ 0,00
		Incrementar la eficiencia de los procesos de producción en el año 2019.	Análisis de tiempo a cada uno de los procesos.	Mensual	Mensual		Determinar los valores de eficiencia de cada proceso que se están ejecutando.	Humano	\$ 0,00
		Alcanzar eficiencia y efectividad en el cumplimiento y ejecución de los procesos en el año 2019.	Registro de proceso no óptimos.	Mensual	Mensual	Operarios	Análisis de la eficiencia y eficacia de los operarios.	Financiero Humano	\$ 0,00

**Fuente:** Fábrica Protexil

**Elaborado por:** Los Autores

**Tabla 9 Plan de Acción - Aprendizaje y Crecimiento**

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivos operativos	Actividades	Fecha de inicio	Fecha final	Responsable	Resultado	Recursos	Valor
Aprendizaje y crecimiento	Disminuir la rotación del personal.	Reducir el 70% de salida de personal de la fábrica en el año 2019, con un presupuesto \$ 300,00.	Capacitaciones	Trimestral	Trimestral	Gerencia	Conocimientos y fortalecimiento del personal de la fábrica y estabilidad laboral	Financiero Materiales Humanos	\$ 300,00
		Ofrecer incentivos al personal de la fábrica cada 3 meses en el año 2020, con presupuesto de \$ 300,00.	Reconocimiento a los trabajadores tanto económicamente como emocionalmente	Trimestral	Trimestral		Reconocimiento y estabilidad laboral.	Financiero Materiales Humanos	\$ 300,00

**Fuente:** Fábrica Protexil

**Elaborado por:** Los Autores

### **3.13. Indicadores**

Los indicadores según (Londoño, Galán Morera, & Pontón Laverde, 2006) “es un instrumentos de planeación que mide y promueve la calidad y oportunidad de las decisiones de los administradores de las fábricas. Es una herramienta gerencial que permite tener mayor efectividad en la gestión empresarial.” De tal manera los indicadores son una herramienta que permite evaluar el desempeño de la eficiencia y eficacia para la toma de decisiones, que permiten identificar puntos débiles y fuertes de la gestión de la organización.



**Tabla 10** Indicador Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivos Operativos	Indicador	Definición	Unidad de medida	Formula de calculo	Rango	Responsable de la revisión	Frecuencia
Financiera	Incrementar el 5% de ventas en el año 2019, con un presupuesto de \$ 530,00.	Porcentaje de incremento de ventas	Permite medir el porcentaje de incremento de ventas de la fábrica con respecto a un periodo anterior	%	$\% \text{ de Ventas} = \frac{Vtas. A Act. - Vtas. A Ant.}{Vtas. A Ant.}$	Min:2% Medio:3% Max:5%	Gerente	Mensual
	Ampliar a 8 veces la rotación de inventarios para el año 2020.	Rotación de Inventarios	Permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado.	#	$N \text{ veces} = \frac{\text{costo mercancías vendidas}}{\text{promedio de inventarios}}$	Min: 4 Medio:6 Max: 8	Gerente	Anual
	Aumentar las ventas en un 3% a clientes corporativos en el año 2019, con un presupuesto de \$200,00.	Porcentaje de incremento de clientes corporativos	Mide el crecimiento de los clientes corporativos	%	$\% NC = \frac{TNCCA - TNCCAN.}{TNCCAN}$	Min: 1% Medio:2% Max: 3%	Gerente	Anual

Fuente: Fábrica Protexsil

Elaborado por: Los Autores

**Tabla 11** Indicador Perspectiva Clientes

Perspectiva	Objetivos Operativos	Indicador	Definición	Unidad de medida	Formula de calculo	Rango	Responsable de la revisión	Frecuencia
Clientes	Incrementar el 3% el grado de fidelidad de los clientes en el año 2020, con un presupuesto de \$ 500,00.	Porcentaje de fidelidad	Permite conocer el porcentaje de fidelidad de los clientes	%	$\%CF = \frac{Clientes\ actuales - clietes\ anteriores}{clientes\ anteriores} * 100$	Min: 1% Medio:2% Max: 3%	Jefe comercial y ventas	Trimestral
	Disminuir el 3% de fuga de clientes para el año 2019 con un presupuesto de \$300,00.	Porcentaje de fuga de clientes	Permite conocer el porcentaje de clientes salientes de la fábrica.	%	$\%CF = \frac{Clientes\ actuales - clietes\ anteriores}{clientes\ anteriores} * 100$	Min: 1% Medio:2% Max: 3%	Jefe comercial y ventas	Trimestral

**Fuente:** Fábrica Protexil

**Elaborado por:** Los Autores

**Tabla 12** Indicadores Perspectiva Procesos y Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Objetivos Operativos	Indicador	Definición	Unidad de medida	Formula de calculo	Rango	Responsable de la revisión	Frecuencia
<b>Procesos</b>	Incrementar la eficiencia de los procesos de producción en el año 2020.	Eficiencia de los procesos	Permite conocer el cumplimiento de los objetivos de los procesos.	#	$= \frac{\frac{\text{resultado alcanzado}}{\text{costo real}} * \text{tiempo invertido}}{\frac{\text{resultado esperado}}{\text{coste estimado}} * \text{tiempo previsto}}$	Min: -1 Medio: =1 Max: +1	Jefe de Producción	Mensual
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Reducir el 70% de salida de personal de la fábrica en el año 2019, con un presupuesto \$ 300,00.	Índice de rotación de personal	Permite conocer el porcentaje de empleados y trabajadores que abandonan la fábrica.	%	$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} * 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$	Min: 30% Medio:50% Max: 70%	Gerente	Trimestral

**Fuente:** Fábrica Protexil

**Elaborado por:** Los Autores

### 3.14. Simbología

*Tabla 13 Simbología*

<b>SIMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
% DE VENTAS	Porcentaje de ventas
VTAS. A ACT.	Ventas Año Actual
VTAS. A ANT.	Ventas Año Anterior
VP	Variedad de Productos
# PRODUCTOS NUEVOS	Número de Productos nuevos
# PRODUCTOS EN STOCK	Número de Productos en stock
% NC	Porcentaje de número de clientes corporativos
TNCCA	Total de números de clientes corporativos actuales
CF	Clientes fijos
TNCCAN	Total de números de clientes corporativos anteriores
# PTR	Número de productos en tiempo real
# HORAS	Números de horas
# HORAS REALIZADAS	Número de horas realizadas
# HORAS PROGRAMADAS	Número de horas programadas
IRP	Índice de rotación de personal
A	Número de personas contratadas durante el periodo
D	Personas desvinculadas
F1	Número de trabajadores al comienzo del periodo
F2	Número de trabajadores al final del periodo

**Fuente:** Fábrica Protexil

**Elaborado por:** Los Autores

### **3.15. Análisis de los indicadores**

#### **3.15.1. Perspectiva Financiera**

##### **Porcentaje de incremento de ventas**

Para consideración de la perspectiva financiera se establece el indicador (porcentaje de incremento de ventas) el cual permite medir el incremento de ventas que obtiene la fábrica en el periodo actual a diferencia del periodo anterior, esta medición se debe realizar en una frecuencia anual para demostrar que el objetivo estratégico se cumple o no.

##### **Rotación de inventarios**

La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse. Entre más alta sea la rotación significa que las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios.

##### **Incremento de clientes corporativos**

Incremento de los clientes corporativos, toma en cuenta el total del número de clientes corporativos actuales menos el total de número de clientes corporativos anteriores sobre el total de números de clientes corporativos anteriores, se obtiene como resultado el porcentaje de clientes corporativos actuales. Este indicador se debe realizar de manera semestral para conocer el incremento o disminución de los clientes corporativos.

#### **3.15.2. Perspectiva de Clientes**

##### **Porcentaje de fidelidad**

El porcentaje de fidelidad, permite conocer el grado de lealtad de los clientes con la fábrica, para lo cual se considera el número de clientes actuales menos el número de clientes de periodos anteriores y se divide para el número clientes anteriores. Este indicador se debe realizar de manera trimestral.

### **Fuga de clientes**

El porcentaje de fuga de clientes, se considera los clientes actuales menos los clientes antiguos dividido para los clientes antiguos, todo esto multiplicado por cien, lo que permite conocer el porcentaje de clientes que está perdiendo la fábrica. Este indicador se debe realizar de forma trimestral.

#### **3.15.3. Perspectiva de Procesos**

### **Eficiencia de los procesos**

En este caso, el análisis del indicador también se hará en virtud de una tabla donde si el resultado es menor a 1, se considerará ineficiente; si es igual a 1, eficiente; y si supera la unidad, será muy eficiente. Este indicador se debe realizar de manera mensual para determinar el logro de cumplimiento de los objetivos de producción.

#### **3.15.4. Perspectiva de Aprendizaje y Creación**

### **Índice de rotación del personal**

El índice de rotación de personal, está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. Este indicador se debe realizar de forma trimestral, para determinar la cantidad de empleados y trabajadores que abandonan la fábrica

#### **3.16. Tablero de Control**

Inicia de la idea de configurar un tablero de información cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación de una empresa u organización. De tal manera se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa o sector.

El tablero de control mide el desempeño de la empresa en resultados financieros, atención, relación y satisfacción de los clientes, procesos internos, desarrollo y conocimiento.

A continuación se detalla un ejemplo de tablero de control:

### 3.16.1. Ejemplo de tablero de control

Denominación	Estándar Rango de aceptación	Responsable	Periodicidad	Fórmula	Unidad de medida	Resultados
Porcentaje de incremento de ventas	5% = 100% (3 – 7) (60 – 140)	Jefe de ventas	Anual	$indice = \frac{VAA - VAB}{VAB} * 100\%$ $indice = \frac{5150 - 5000}{5000} * 100\%$ $indice = 3\%$	%	$indicador = \frac{indice}{estandar} * 100\%$ $indicador = \frac{3}{5} * 100\%$ $indicador = 60\%$

### Interpretación

El tablero de control permite ver el cumplimiento de los indicadores, en el cual está estructurado de la siguiente manera: denominación, estándar – rango de aceptación, responsable, periodicidad, fórmula, unidad de medida y resultado; estos componentes son utilizados para los criterios de medición y la valoración de cada indicador para controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la fábrica

En la parte de la denominación se procede a escribir el indicador; en el estándar o rango de aceptación se verifica la meta y la flexibilidad de los objetivos, como siguiente componente es el responsable, aquí se denomina a la persona encargada a cumplir el objetivo e indicador propuesto; luego tenemos la periodicidad es decir el tiempo en el cual, está estimado el cumplimiento del indicador, de igual manera se procede con la fórmula en donde se establece una ecuación para calcular y verificar errores o aciertos, luego, se procede con la unidad de

medida en donde verificamos si es porcentaje y número; para finalizar tenemos el resultado, el cual permite tomar las decisiones de la fábrica mediante resultados obtenidos y permite detectar inmediatamente las desviaciones o desaciertos de los planes, objetivos, programas y estrategias.

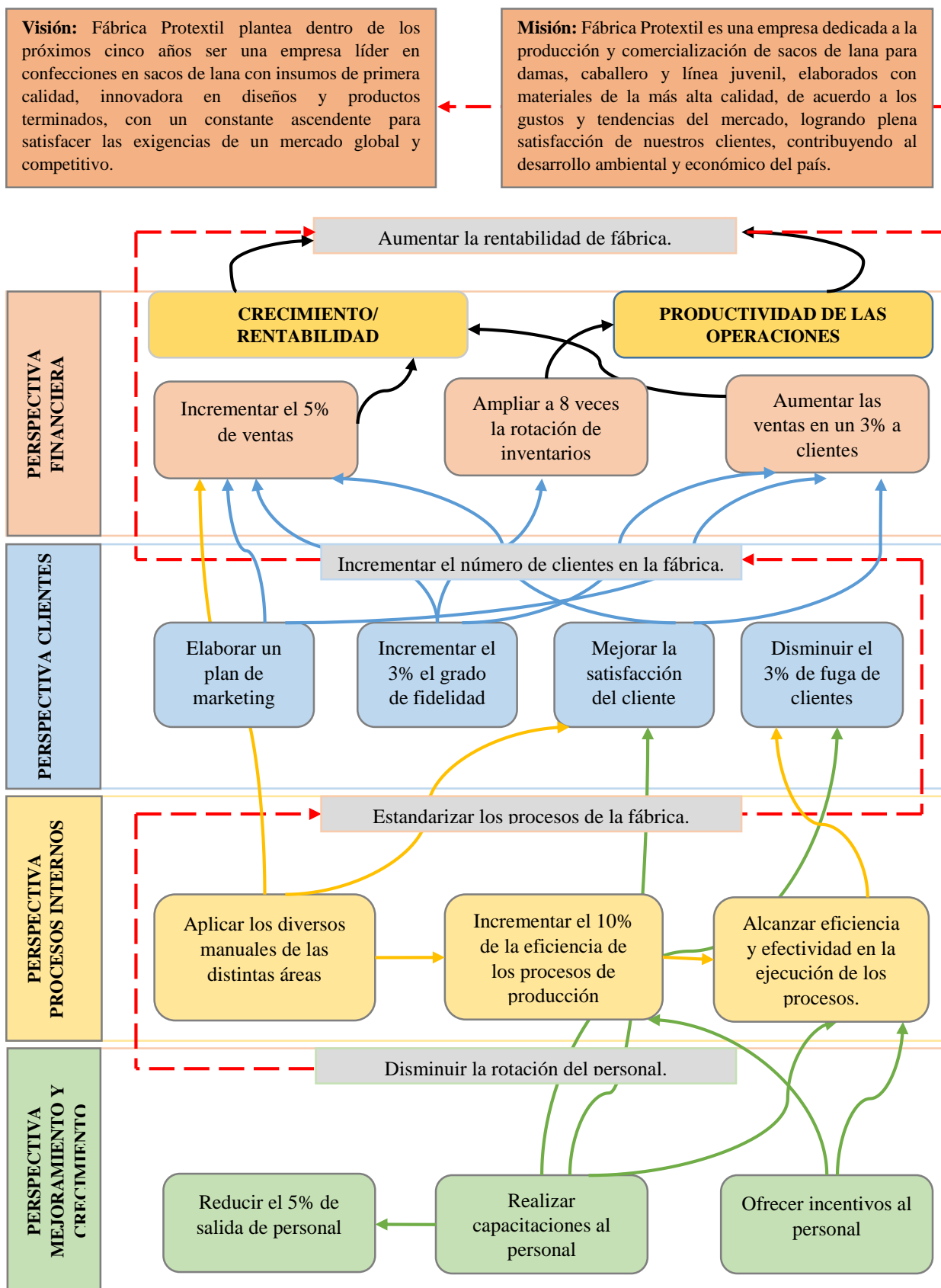
De tal manera facilita el control de los resultados financieros, midiendo simultáneamente el avance en el desarrollo de capacidades y la adquisición de activos intangibles relaciones con clientes, habilidades y motivación de los colaboradores, introducción de productos innovadores.

### **3.17. Mapa Estratégico**

Según (Martínez & Gutiérrez, 2012) El mapa estratégico una serie “de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, la relación causa-efecto entre objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la estrategia.” (pág. 210)



**Grafica 11 Mapa Estratégico**



Fuente: Fábrica Protexil  
 Elaborado por: Los Autores

Para el desempeño de la estrategia de la Fábrica Protexil se necesita de los objetivos estratégicos y objetivos operacionales, como indica el grafico anterior, la interacción de todos los cruces:

En la **perspectiva financiera** refleja el máximo éxito de la fábrica Protexil, mediante una estrategia la cual describe el crecimiento de la organización y la manera en la que se dará el alcance a la meta u objetivo propuesto logrando el aumento de la rentabilidad y contribuyendo la eficiencia y eficacia de los recursos financieros.

El éxito financiero de la organización se ve refleja en la cantidad de clientes que posee la fábrica, por lo cual es impórtate la comunicación y relación que se mantiene entre ellos, determinar la satisfacción del cliente depende de factores como: el precio, la calidad, el servicio que brinda los empleados y la variedad de productos, estos contribuyen al progreso de la imagen de la Fábrica Protexil, utilizar **la perspectiva de clientes** con sus debidos objetivos operacionales son fundamentales para mantener conforme al cliente ya que son la razón de ser de la organización.

De acuerdo a los gustos y preferencias de los clientes, estos buscan productos de calidad y variedad, para obtener esto, es necesario aplicar **la perspectiva de procesos**, en donde se genera la propuesta de valor para los clientes (calidad y variedad) tomando en cuenta el establecimiento y estandarización de los procesos internos, mediante la tecnología e innovación buscando la diferenciación de la competencia y generando un crecimiento y mejoramiento continuo de la fábrica.

**El aprendizaje y el crecimiento** reflejan la forma en la que se combina los recursos que posee la fábrica y el entorno organizacional, para apoyar las estrategias, donde se muestra la capacidad intelectual de los trabajadores con los procesos internos, permitiendo tener un personal capacitado y motivado con la fábrica, logrando obtener trabajo en equipo y liderazgo.

### 3.18. Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión abarca todos los recursos económicos necesarios que se requiere para la ejecución del proyecto.

*Tabla 14 Presupuesto de Inversión*

<b>Perspectiva</b>	<b>Actividades</b>	<b>Valor</b>
<b>Financiera</b>	Establecer un plan de metas de ventas mensuales	\$ 530,00
	Producir lo exacto del producto terminado y no conservar prendas en stock.	\$ 500,00
	Creación de promociones atractivas para el consumidor.	\$ 200,00
	Crear una política de garantía y de calidad que de confianza a los clientes potenciales.	\$ 0,00
<b>Clientes</b>	Publicidad y exhibición de nuevos diseños	\$ 300,00
	Estudio y selección de medios de publicidad	\$ 300,00
	Descuentos según el número de pedidos	\$ 250,00
	Flete del producto gratis	\$ 250,00
	Apertura a la creación e innovación de diseños personalizados	\$ 800,00
	Mantener contacto frecuente sobre las necesidades del cliente	\$ 300,00
<b>Procesos</b>	Registro de procesos satisfactorios	\$ 0,00
	Análisis de tiempo a cada uno de los procesos	\$ 0,00
	Registro de proceso no óptimos	\$ 0,00
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Capacitaciones	\$ 300,00
	Reconocimiento a los trabajadores tanto económicamente como emocionalmente.	\$ 600,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 4.330,00</b>

**Fuente:** Fábrica Protexil

**Elaborado por:** Los Autores

#### **Análisis**

El presupuesto estimado indica la totalidad de recursos financieros que se necesitan para la ejecución de cada actividad para la ejecución del proyecto por cada perspectiva, para el mejoramiento de la gestión de la Fábrica Protexil, se requiere de un valor de mil dólares, es importante destacar que para la ejecución del proyecto se necesita de los recursos monetarios porque caso contrario el proyecto sería improductivo.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. VALIDACIÓN**

#### **4.1. Introducción**

Validar un proyecto, trabajo o investigación es necesario antes de la ejecución, para que no se cometa el riesgo de realizar una propuesta en base a hipótesis, afirmaciones o percepciones, que soporten a un fracaso del mal funcionamiento de la Fábrica y no permita mejorar sus operaciones internas de la administración de la misma del presente modelo de gestión dirigido a la Fábrica Protexil con la finalidad de contribuir con un instrumento confiable y adaptable.

Por esta razón, es necesario validar la presente propuesta del modelo de cuadro de mando integral para la Fábrica Protexil; esta investigación que se realizó pueda ser aplicable, para demostrar el proceso de las actividades y proponer una guía necesaria para el crecimiento de la fábrica, la cual permita que las actividades se desarrollen de una forma eficiente y eficaz y se logre con ella la toma de decisiones con resultados positivos para la Fábrica Protexil.

#### **4.2. Método de verificación**

Mediante la aplicación de este método se pretende validar lo elementos propuestos lo cuales permitan mitigar las debilidades que se han encontrado dentro la organización, y mejorará los procesos de la gestión administrativa de la Fábrica Protexil.

Para alcanzar lo expuesto se ha planteado la presente matriz de validación, presentando los puntos a validar (variables e indicadores), el método de calificación asignado y posteriormente la interpretación de los resultados obtenidos.

Tabla 15 Matriz de Validación

<b>MATRIZ DE VALIDACIÓN</b> <b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b> <b>FÁBRICA PROTEXTIL</b>						
			CALIFICACIÓN			
N°	VARIABLE	INDICADORES	MUY APLICABLE	APLICABLE	POCO APLICABLE	OBSERVACIONES
	PROCESO ADMINISTRATIVO					
		<b>TOTAL</b>				

### 4.3. Factores a validar

#### 4.3.1. Planificación Estratégica

- Misión
- Visión
- Políticas
- Valores
- Principios
- Organigrama estructural
- Mapa de procesos
- Objetivos Estratégicos
- Estrategias
- Plan de acción
- Indicadores
- Mapa estratégico

#### 4.4. Método de calificación

Para la calificación de la validación se plantea la siguiente tabla de calificación:

Calificación      Rangos

**Muy aplicable**      = 3

**Aplicable**            = 2

**Poco aplicable**      = 1

#### 4.5. Rangos de interpretación

En la siguiente tabla se establece los rangos de interpretación a considerar, con el propósito de determinar la aplicación o no del modelo de gestión propuesto en la fábrica.

Calificación	Rango
<b>Muy aplicable</b>	100% a 66,67%
<b>Aplicable</b>	66,66% a 33,33%
<b>Poco aplicable</b>	33,32% a 1%

Cabe indicar que los rangos establecidos son el resultado de la sumatoria de la calificación que se proporciona a cada indicador de la matriz propuesta de validación, finalmente se procede a realizar una regla de tres para adquirir el resultado porcentual.

Es decir:

$$V = \frac{CO}{CT} \times 100$$

**Dónde:**

- V= Validación
- CO= Calificación obtenida. - Donde es el resultado del sumatorio total de los parámetros de la calificación.
- CT= Calificación Total. - Donde es el producto de la calificación más alta y del total de indicadores.

#### 4.6. Estudio estratégico

Una vez identificadas las debilidades que posee la fábrica, cabe recalcar lo siguiente:

- Los pedidos no son de manera constante lo que ocasiona que las ventas y la producción disminuyan, por lo cual es necesario proponer objetivos estratégicos que permitan incrementar la rentabilidad y la innovación para obtener una estabilidad en ventas y no incurrir en pérdidas.

- La limitación de productos ocasiona que la fábrica no cuente con variedad de diseños en los productos, por lo que es necesario establecer un objetivo estratégico donde determina el incremento en los modelos de prendas de vestir, para que los clientes tengan la posibilidad de adquirir un sinfín productos.
- La ausencia de capacitaciones en ventas ocasiona que el personal no tenga conocimiento apropiado en negociaciones y atención al cliente, por lo que es necesario proponer un plan de capacitaciones de los empleados, para el mejoramiento del desenvolvimiento del personal en ventas y la continuidad en el puesto laboral.
- La falta de una filosofía empresarial ocasiona que los procesos no estén definidos, por lo cual es necesario proponer un organigrama estructural, mapa de procesos y mapa estratégicos, que permitan al personal conocer las funciones y procedimientos a seguir, para mejoramiento de sus actividades en la fábrica.

#### **4.7. Descripción del estudio**

Mediante el estudio realizado al diagnóstico situacional, se identificó las debilidades en la gestión administrativa de la fábrica Protexil, la propuesta realizada aspira ser un apoyo en los aspectos financieros, clientes, procesos internos y mejoramiento continuo de la fábrica, sin embargo, antes de la aplicación del modelo de gestión es necesario validar, para determinar si la propuesta es aplicable o no, mediante la matriz de validación.

#### **4.8. Objetivo del estudio**

- Validar un modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) para la fábrica Protexil de la ciudad de Atuntaqui, provincia de Imbabura



#### **4.9. Equipo de trabajo**

El equipo de trabajo que participaron en la validación de la presente propuesta son los siguientes:

Elaboración de la matriz:

- Autores:

Señorita Pamela Alexandra Silva Ruiz

Señor Edison Andrés Tobar Enríquez

Validadores:

- Gerente General de la fábrica Protexil, Sra. Lucila Calderón

## 4.10. RESULTADOS

Tabla 16 Resultados de Validación

MATRIZ DE VALIDACIÓN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL FÁBRICA “PROTEXTIL”						
			CALIFICACIÓN			
Nº	VARIABLE	INDICADORES	MUY APLICABLE	APLICABLE	POCO APLICABLE	OBSERVACIONES
1	PROCESO ADMINISTRATIVO	Misión	X			
2		Visión	X			
3		Objetivos	X			
4		Valores	X			
5		Principios	X			
6		Políticas	X			
7		Organigrama funcional	X			
8		Manual de funciones	X			
9		Mapa de procesos	X			
10		Objetivos estratégicos			X	Por la incertidumbre de no ser realizados en el tiempo establecido
11		Plan de acción	X			
12		Indicadores	X			
13		Mapa estratégico	X			
		<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>2</b>		
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>				<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>		
Total de indicadores: 13 Calificación más alta: 3 Calificación total: 36 CT= 36				Muy aplicable: 36 Aplicable: 2 Poco aplicable: 0 <b>TOTAL: 38</b>		

## 4.11. EVALUACIÓN

### 4.11.1. Evaluación de la Matriz de validación Administrativa

$$V = \frac{CO}{CT} \times 100$$

$$V = \frac{38}{36} \times 100$$

$$V = 94.74\% \text{ MUY APLICABLE}$$

### 4.11.2. Rangos de Validación

RANGO	CALIFICACION
<b>100% - 66,67%</b>	Muy Aplicable
<b>66,66% - 33.33%</b>	Aplicable
<b>33.32% - 1%</b>	Poco aplicables

El modelo de cuadro de mando integral propuesto para la Fábrica Protextil de la ciudad de Atuntaqui, provincia de Imbabura, es muy aplicable de acuerdo a los rangos de validación que se establece anteriormente en este documento.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN

#### 5.1. Conclusiones:

- En el diagnóstico situacional de la Fábrica Protexil se evidencia los factores macro y micro entorno, lo que permite conocer las fortalezas que posee la empresa, para aprovechar las oportunidades; y erradicar las amenazas que se presenta en el entorno de la Fábrica.
- El marco teórico de la investigación facilita al entendimiento de términos conceptuales que se utilizaron en la ejecución del trabajo de grado, donde se estableció teorías con contribuciones legales que brindan un aporte al conocimiento para proveer la comprensión de los lectores de este documento.
- La Fábrica cuenta con una administración de manera empírica, por lo cual la presente propuesta del modelo de cuadro de mando integral (CMI), permitirá alinear las perspectivas financiera, clientes, procesos y aprendizaje de crecimiento, que contribuirá al desempeño, crecimiento y alcance de metas y objetivos propuestos en la Fábrica.
- Se concluye que mediante la validación del modelo del cuadro de mando integral propuesto es aplicable en la gestión de la Fábrica Protexil ya que la organización está dispuesta a realizar cambios con una visualización financiera, clientes, procesos y de aprendizaje de crecimiento, para mejorar y continuar brindando productos de alta calidad a los clientes.

## 5.2. Recomendaciones:

A la gerencia de la Fábrica Protexil

- Realizar un diagnóstico de manera continua para evidenciar los puntos débiles y fuertes que posee la fábrica Protexil, plantear acciones, estrategias y proyectos que permitan a la organización llegar a mejoramiento y crecimiento.
- Proponer objetivos para la gestión administrativa con sus respectivas estrategias para tener una clara meta adonde se quiere llegar y en qué forma llegar; estos objetivos deben ser actualizados periódicamente cuando ya se han realizado.
- La implementación del modelo de cuadro de mando integral para la Fábrica Protexil propuesta, apoya a los trabajadores y empleados a guiar hacia los objetivos y metas trazados a los que la fábrica desea llegar, a su vez contribuye al desarrollo, crecimiento y desempeño de los mismos para adquirir más clientes y generar excelentes beneficios
- Establecer indicadores que permitan medir el desempeño y medición de los objetivos estratégicos trazados, tanto para la toma de acciones y evaluación de su rendimiento.

## Bibliografía

- Aldo Olcese, M. Á. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible: conceptos, ejemplos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa*. Madrid: Amelia Nieva. doi:978-84-481-6863-6
- Ancin, J. M. (2012). *El plan estrategico en la practica*. madrid: ESIC EDITORIAL. doi:978-84-7356-643-8
- Blandez Ricalde, M. (2014). *Proceso Administrativo*. Editorial Digital UNID,. doi:5307936
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. (09 de Junio de 2014). Recuperado el 17 de 05 de 2018, de Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones: <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf>
- Constitución de la Republica del Ecuador* . (20 de octubre de 2008). Recuperado el 17 de 05 de 2018 , de Constitución de la Republica del Ecuador : [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR*. (20 de octubre de 2008). Recuperado el 17 de 05 de 2018 , de CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Cortés, J. M. (2017). *Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001:2015)*. Málaga: Editorial ICB. doi:978-84-9021-483-1
- Dimitri Colón, R., & Rodríguez , S. (2009). *PLANEACION ESTRATEGICA*. ProQuest Ebook Central. doi:3182660

- Eggers, M. (2012). *Teoría de las organizaciones*. Buenos Aires : Editorial Maipue. doi:3199975
- EL COMERCIO . (2 de ABRIL de 2018). Obtenido de EL COMERCIO : <http://www.elcomercio.com/actualidad/medidas-plan-economico-leninmoreno-ecuador.html>
- EPSTEIN, M. J. (2009). *Sostenibilidad empresarial: administración y medición de los impactos sociales, ambientes y economía*. Bogota: Ecoe Ediciones. doi:978-958-648-619-4
- Fernández Romero , A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos. doi:3173296
- Gonzales, J. J. (2007). *Estudio de la ciencia de la administracion*. editorial Miguel Angel Porrúa. doi:4184805
- González, L. (2014). *Administración estratégica*.
- Guadalupe, B. R. (2014). *Proceso Administrativo*. Mexico : EDITORIAL DIGITAL UNID . doi:5307936
- Guiaro Cuesta , M. (2014). *Técnicas administrativas básicas de oficina: manual*. Mexico : Editorial CEP, S.L., 2014. ProQuest Ebook Central, . doi:ID=4508039
- Hernández, Z. T. (2014). *Teoría general de la administración*. Mexico: Grupo Editorial Patria. doi:978-607-438-853-4
- Idalberto Chiavenato , A. S. (2011). *Planeacion estrategica- fundamentos y aplicaciones*. Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES. doi:978-97-10-6877-9
- Ipinza, F. (2008). *El proceso estrategico un enfoque de gerencia*. mexico: pearson educacion. doi:9780792612902

- KAPLAN , R., NORTON , D., KOTTER , J., PORTER , M., HAMEL , G., PRAHALAD , C., . . . CHRISTENSEN , C. (2016). LO ESENCIAL EN LA GESTION EMPRESARIAL. ESPAÑA: PROFIT EDITRIAL L, S.L. doi:978-84-16583-81-2
- Londoño, G., Galán Morera, R., & Pontón Laverde, G. (2006). *Garantía de calidad en salud*. bogota: Ed. Médica Panamericana. doi:958-9181-95-3
- Los Santos , I., & De Obesso , M. M. (2013). *La Gestion de Calidad*. España: EIC EDITORIAL. doi:978-84-7356-954-5
- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. grupo editorail patria. doi:3228564
- Martinez , F. (2016). *Administracion: de lo simple a lo complejo*. (P. E. Central, Ed.) España: Pluma Digital Ediciones,. doi:docID=5486859.
- Martínez , P. D., & Gutiérrez , A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos. doi:3173508
- Martinez, P. D. (2012). INTRODUCCION AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. En E. Central (Ed.). Ediciones Díaz de Santos. doi:3228580
- Martínez, P., & Gutiérrez, A. (2012). *Elemnetos básicos del cuadro del mando integral*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos. doi:3228615
- Moya Martin , C., Moya Martin , N., Pastos Aguilar , S., & Moya Martin , M. (2014). *Gestion de la Calidad*. editorial zumaque S.L. doi:978-84-9088-111-8
- Pardo , J. (2012). *configuracion y usos de un mapa de procesos*. españa: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. doi:docID=3214182.



- Robbins, S. P. (s.f.). *Administración*.
- Robert S. Kaplan, D. P. (2000). *El Cuadro de Mando Integral* . Barcelona : Grupo Planeta. doi: 978-84-9875-426-1
- Rodriguez , M. (2016). *Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación*. Editorial Brujas. doi:4626992
- Roque , M., & Zampa , R. (2009). *Planificación y control de gestión: Scorecards en recursos humanos*. bruja. doi:3185998
- Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz de Santos. doi:4795302
- Sánchez González, M. (2018). *Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación: bases, técnicas y casos prácticos*. Editorial UOC. doi:5349902
- Sanchez, M. (2014). *Administración I*. Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 06 de 06 de 2018, de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/detail.action?docID=3229038>.
- Sanz, P. V. (2013). *Herramientas para la Calidad Total*. Colombia: StarBook Editorial. doi:978-958-762-099-3
- Thompson , P. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORS. doi:978-970-10-64023
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria. doi:227306
- Valderrey Sanz , P. (2013). *Herramientas para la Calidad Total*. Colombia: StarBook Editorial. doi:978-958-762-099-3

## ANEXOS

### ANEXOS DE LEYES

#### CONSTITUCION DEL ECUADOR

##### Personas usuarias y consumidoras

**Art. 52.-** Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

##### Principios generales

**Art. 276.-** El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

1. Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución.
2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.
3. Fomentar la participación y el control social, con reconocimiento de las diversas identidades y promoción de su representación equitativa, en todas las fases de la gestión del poder público.
4. Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de

calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural.

5. Garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana e impulsar una inserción estratégica en el contexto internacional, que contribuya a la paz y a un sistema democrático y equitativo mundial.
6. Promover un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que integre y articule las actividades socioculturales, administrativas, económicas y de gestión, y que coadyuve a la unidad del Estado.
7. Proteger y promover la diversidad cultural y respetar sus espacios de reproducción e intercambio; recuperar, preservar y acrecentar la memoria social y el patrimonio cultural.

#### **Formas de organización de la producción y su gestión**

**Art. 320.-** En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

#### **Democratización de los factores de producción**

**Art. 334.-** El Estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción, para lo cual le corresponderá:

1. Evitar la concentración o acaparamiento de factores y recursos productivos, promover su redistribución y eliminar privilegios o desigualdades en el acceso a ellos.
2. Desarrollar políticas específicas para erradicar la desigualdad y discriminación hacia las mujeres productoras, en el acceso a los factores de producción.

3. Impulsar y apoyar el desarrollo y la difusión de conocimientos y tecnologías orientados a los procesos de producción.
4. Desarrollar políticas de fomento a la producción nacional en todos los sectores, en especial para garantizar la soberanía alimentaria y la soberanía energética, generar empleo y valor agregado.
5. Promover los servicios financieros públicos y la democratización del crédito.

### **CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES (COPCI).**

Art. 4.- Fines. - La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

- a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, ¿basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente,
- b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, ¿así como de los actores de la economía popular y solidaria;
- c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientales limpias y energías alternativas;
- d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;
- e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la constitución de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores.

- f. Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza.
- g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables;
- h. Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo;
- i. Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permitan que los resultados de la transformación sean apropiados por todos.
- j. Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectados por prácticas de abuso del poder del mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general, las que afecten el funcionamiento de los mercados,
- k. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistemática, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos de desarrollo de la sociedad, ¿las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico - institucional;
- l. Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico;
- m. Establecer los principios e instrumentos fundamentales de la articulación internacional de la política comercial de Ecuador;
- n. Potenciar la sustitución estratégica de importaciones;
- o. Fomentar y diversificar las exportaciones;

- p. Facilitar las operaciones de comercio exterior;
- q. Promover las actividades de la economía popular, solidaria y comunitaria, así como la inserción y promoción de su oferta productiva estratégicamente en el mundo, de conformidad con la Constitución y la ley;
- r. Incorporar como un elemento transversal en todas las políticas productivas, el enfoque de género y de inclusión económica de las actividades productivas de pueblos y nacionalidades;
- s. Impulsar los mecanismos que posibiliten un comercio justo y un mercado transparente; y,
- t. Fomentar y apoyar la investigación industrial y científica, así como la innovación y transferencia tecnológica.

Art.59.- Objetivos de democratización. La política de democratización de la transformación productiva tendrá los siguientes objetivos:

- a. Fomentar y facilitar el acceso de los ciudadanos ecuatorianos a la propiedad y transformación de los medios productivos;
- b. Facilitar la ciudadanización de empresas, a través del diseño e implementación de herramientas que permitan el acceso de ciudadanos a las acciones de empresas en manos del Estado;
- c. Apoyar el desarrollo de la productividad de las MIPYMES, grupos o unidades productivas organizadas, por medio de la innovación para el desarrollo de nuevos productos, nuevos mercados y nuevos procesos productivos;
- d. Fomentar el cumplimiento de las éticas empresariales que promueve el Gobierno Nacional, a través de la creación de un sello de gestión de reconocimiento público, que permita alentar e incentivar a las empresas que realizan sus actividades respetando el medio ambiente; cumpliendo con sus empleados y trabajadores en

- sus obligaciones laborales y de seguridad social; y, con la comunidad, con el pago oportuno de sus obligaciones tributarias, conforme a la legislación aplicable;
- e. Apoyar el desarrollo de procesos de innovación en las empresas ecuatorianas, a través del diseño e implementación de herramientas que permitan las empresas ser más eficientes y atractivas, tanto en el mercado nacional como en el internacional;
  - f. Incentivar y atraer inversiones que generen desarrollo local y territorial, mayores encadenamientos productivos con equidad, una inserción estratégica en el mercado internacional, empleo de calidad, innovación tecnológica y democratización del capital;
  - g. La territorialidad de las políticas públicas;
  - h. Promover la desconcentración de factores y recursos productivos;
  - i. Implementar medidas dirigidas especialmente a las y los agricultores familiares, mujeres y comunidades pueblos y nacionalidades para erradicar la desigualdad y la discriminación;
  - j. Incentivar la redistribución y eliminación de desigualdades en el acceso a los factores de producción, entre los sectores discriminados;
  - k. Promover medidas específicas para erradicar la desigualdad y discriminación hacia las mujeres productoras, en el acceso a los factores de producción;
  - l. Fomentar el desarrollo y la difusión de conocimientos y tecnologías orientados a los procesos de producción;
  - m. Apoyar el fomento a la producción nacional en todos los sectores, en especial para garantizar la soberanía alimentaria y la soberanía energética que genere empleo y valor agregado; y,

- n. Desarrollar servicios financieros públicos para la democratización del crédito que faciliten el acceso al financiamiento, capital y tecnología para la realización de actividades productivas, especialmente de los grupos tradicionalmente excluidos de estos servicios financieros.
- o. Las iniciativas que se buscan fomentar con estos mecanismos serán aquellas que realicen transformación productiva y agregación de valor. El reglamento a este Código establecerá los parámetros técnicos y requisitos que deberán cumplir los particulares y las empresas que se involucren en estos procesos.



## **CARTA DE VALIDACIÓN**