



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Empresas

REINGENIERIA PARA LA EMPRESA CONFECIONES CYNTHIA EN LA
CIUDAD DE GUAYAQUIL

Tesis presentada como requisito previo a optar por el Grado
Académico en Magíster en Administración de Empresas con apoyo
de las Tecnologías de Información

Autor:

Elizabeth Ernestina Agila Soto

Tutor:

Yuly Mendoza

Guayaquil, Diciembre 2014

DEDICATORIA

A mi esposo Colón y mi hijo Lionel mis dos grandes amores que son el motor de mi vida entera.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que es mi fortaleza.

A mis padres Benilda y Félix que me han extendido su apoyo.

A mi tutor Yuly que me ha compartido de sus conocimientos y experiencias, guiándome para terminar con éxito este proyecto profesional.

CERTIFICACION DEL TUTOR

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
CERTIFICACION DEL TUTOR.....	IV
INDICE DE CONTENIDO	V
INTRODUCCION.....	VIII
Capítulo I Planteamiento de la investigación / El problema	1
a) Antecedentes	1
b) Descripción del problema.....	5
c) Justificación.....	9
Capítulo II. Reingeniería de Negocios	10
Resumen Ejecutivo	10
1 Naturaleza del Negocio	13
1.1 Definición y ubicación	13
1.1.1 Definición del producto o servicio.....	13
1.1.2 Problema que resuelve	14
1.1.3 Nombre de la empresa	15
1.1.4 Giro de la empresa	15
1.1.5 Modelo de Negocio.....	15
1.1.6 Ubicación y tamaño	16
1.2 Formalización del negocio	18
1.2.1 Misión Actual	18
1.2.2 Visión Actual	18
1.2.3 Objetivo Principal.....	18
1.2.4 Objetivos Específicos	18
1.2.5 Ventajas y distingos competitivos	19
1.2.6 Base legal y social.....	19
2 Diagnóstico de la situación actual	20
2.1 Cadena de Valor	20
2.1.1 Actividades Primarias	22
2.1.2 Actividades de Apoyo.....	26
2.2 Análisis <i>FODA</i>	28
2.2.1 Fortalezas	28
2.2.2 Debilidades	29
2.2.3 Oportunidades.....	30
2.2.4 Amenazas.....	31
2.3 Análisis Porter	31
3 Diagnóstico General basado en la Norma INEN 2537:2010 MIPYMES	
34	
3.1 Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 537:2010.....	34

3.2	Evaluación de los Requisitos del Sistema de Gestión Integral de MIPYME.....	34
4	Plan de Acción de acuerdo a los resultados de diagnóstico.....	46
5	Determinación de Gestión del negocio.....	47
5.1	Plan Estratégico.....	47
5.2	Objetivo Principal.....	47
5.3	Objetivos Específicos.....	47
5.4	Diseño de Estrategias.....	48
5.4.1	Estrategias Corporativas.....	48
5.4.2	Estrategias Competitivas.....	48
5.4.3	Estrategias de Marketing.....	49
5.4.4	Estrategias de Producción.....	49
5.4.5	Estrategias de Investigación, Desarrollo e Innovación.....	49
5.4.6	Estrategias de Sistemas de Información.....	49
5.4.7	Estrategias de Recursos Humanos.....	50
5.4.8	Estrategias Financieras.....	50
5.5	Diseño de Políticas de la Empresa.....	50
5.5.1	Diseño de Política de Calidad.....	51
6	Determinación en la Gestión de Recursos.....	52
6.1	Estructura organizacional actual.....	52
6.2	Estructura organizacional propuesta.....	53
6.2.1	Gerencia General.....	53
6.2.2	Administración Financiera.....	54
6.2.3	Área de Comercialización.....	56
6.2.4	Administración de Inventarios.....	57
6.2.5	Área de Producción.....	57
6.3	Estructura Funcional.....	59
6.4	Descripción de Funciones, Perfiles y Competencias.....	59
6.4.1	Gerente General.....	60
6.4.2	Gerente Administrativo Financiero.....	61
6.4.3	Analista de Personal.....	62
6.4.4	Asistente de Compras, Logística y Transporte.....	63
6.4.5	Asistente Financiero y Tesorería.....	64
6.4.6	Gerente de Comercialización.....	65
6.4.7	Jefe de Almacenes.....	66
6.4.8	Vendedores de Almacenes.....	67
6.4.9	Jefe de Marketing y Servicio al Cliente.....	68
6.4.10	Ejecutivo de Cuenta.....	69
6.4.11	Gerente de Inventarios.....	70
6.4.12	Auxiliar Bodega.....	71
6.4.13	Gerente de Producción.....	72
6.4.14	Diseñador y Cortador.....	73
6.4.15	Costurera.....	74
6.4.16	Auxiliares de Producción.....	75

6.4.17	Diseñador de Bordados	76
6.4.18	Operario Bordador	77
6.4.19	Auxiliar de Producción Bordados.....	78
7	Determinación de la Gestión de Operaciones	79
7.1	Macroproceso estratégico Propuesto	79
7.2	Proceso Comercialización	79
7.3	Proceso Producción	80
7.4	Proceso Logística	81
7.5	Proceso Adquisiciones	82
7.6	Proceso Gestión Administrativo.....	83
7.7	Proceso Gestión Humana	84
7.8	Proceso Gestión del Negocio	85
8	Gestión preventiva seguridad y ambiente	86
9	Determinación de la Planificación Financiera.....	89
9.1	Requerimientos de Instalaciones	90
9.2	Requerimiento de Sistema de Información	90
9.3	Requerimiento de Equipamiento Informático	91
9.4	Gastos de Depreciación de Activos	91
9.5	Requerimientos de Personal	92
	<i>Cuadro 7.</i>	93
9.6	Requerimientos de Asesorías	93
9.7	Requerimientos Equipos de Servicios	94
9.8	Plan de Capacitación	94
9.9	Gastos de Promoción	95
9.10	Pronostico de Ventas	95
9.11	Préstamo Bancario	97
9.12	Resumen de Costos	99
9.13	Flujo de Caja Proyectado	100
9.14	VAN Y TIR	100
9.15	Punto de Equilibrio	101
10	Determinación de Indicadores de Gestión	102
	Capítulo III. Conclusiones y recomendaciones	104
	ANEXO 1	106
	ANEXO 2	107
	ANEXO 3	108
	ANEXO 4	109
	ANEXO 5	110
	ANEXO 6	111
	ANEXO 7	112
	Bibliografía.....	113

INTRODUCCION

El presente proyecto está enfocado a plantear una propuesta de cambio sustancial en los procesos de fabricación y comercialización de prendas de vestir. Durante el levantamiento de información de las necesidades del negocio se plantea que su principal objetivo es ofrecer un producto de calidad que satisfagan las expectativas del cliente.

Sumado a que es un mercado de fácil acceso y crecimiento, el nivel de diferenciación debe radicar exclusivamente en la calidad de servicio y producto, dado a lo que antecede la empresa entra en la necesidad de reinventarse, de aplicar un cambio drástico en los procesos de gestión, operativos, cambios de infraestructura, planificación financiera con la meta de lograr el nivel competitivo que marque diferenciación de la competencia.

Uno de los principales problemas que enfrenta es el no contar con un sistema de información; en la actualidad todos los procesos son manuales y en papeles, dado que ha sido una oportunidad de negocio que comenzó con algo pequeño sin imaginar que a través del tiempo crecerían tanto pero de forma desorganizada. El problema de inventarios es el punto más crítico que afecta la cadena de valor; el no contar oportunamente con información en tiempo real pone en evidencia la debilidad de la empresa.

Los procesos críticos de facturación, manejo de los proveedores, administración de bodega, atención a clientes, manifiestan problemas de organización debido a que no se encuentran claramente especificados, de tal manera que resolver problemas como reclamos y quejas se vuelve muy complejo para dar solución.

El alcance del proyecto contempla un cambio radical en la organización, este cambio comienza con la identificación de todos los problemas y necesidades críticas y sustanciales para la continuidad del negocio.

Para plantear una reingeniería con sostenibilidad en el tiempo se ha propuesto aplicar como referencia la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2537:2010 Sistema de Gestión Integral para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, la cual le permitirá establecer, implementar, revisar, mantener y mejorar un sistema de gestión integral, incrementar su nivel de formalidad, rendimientos económicos y elevar su nivel de competitividad, proporcionar productos y un servicio de calidad, y permitirá alinear los procesos a buenas prácticas de gestión que promuevan el mejoramiento continuo enfocando al cliente como base de su crecimiento económico.

Se encontrará un levantamiento de cada una de las necesidades, de los procesos actuales, y en base a esto se irá definiendo los cambios que deberán aplicarse como reingeniería.

Capítulo I Planteamiento de la investigación / El problema

a) Antecedentes

El negocio inició actividades en 1996 en la ciudad de Guayaquil, la fundadora con una idea innovadora que empieza de la necesidad de brindar a los padres de familia un producto terminado de calidad en la línea escolar.

Inició operaciones en la actividad de fabricación y venta de uniformes escolares en un local pequeño administrado por la propietaria y contaba con la colaboración de dos personas, su objetivo principal el de abastecer únicamente al mercado mayorista del sector centro de la ciudad. Con el pasar de los años fue ganando reconocimiento por su calidad y buen precio.

Posteriormente se convirtió en proveedor exclusivo de otros almacenes que comercializan uniformes de línea escolar. Amplió la diversificación de productos adicionando la línea de camisetas de tela yersi, pique, entre otros. El crecimiento paulatino se ha venido dando de manera desorganizada, hoy en día cuenta con tres almacenes donde ofrece nuevos productos como ropa deportiva, disfraces, uniformes hospitalarios, de seguridad, entre otros y la línea más reciente que corresponde al servicio de bordados, ofreciendo una completa variedad en un solo lugar.

Servicios: Diseño, fabricación y comercialización de la línea de uniformes para colegios, academias, empresas, mandiles, hospitales, ropa deportiva, camisetas, estampados, banderas, bordados computarizados y otras variedades que satisfacen las expectativas del cliente encontrando en un solo lugar todo lo que necesiten.

La labor se inicia con la materialización de los diseños que los clientes presenten, pasando por ejecutar los moldes, escalados, propuestas de telas, selección de etiquetas, estampados, bordados según sea requerido, corte y producción de las prendas.

Productos: Uniformes para todo tipo de escuelas, colegios, instituciones educativas, uniformes para empresas, uniformes deportivos.

Bordados y estampados: se realizan bordados con el relieve específico en el material que usted elija, cuenta también con máquinas de estampados para ropa deportiva.

Otros productos como: vestidos de niña, disfraces, banderas y complementos.

Empresas, Instituciones Educativas y Clientes de Provincias acuden al lugar para ser abastecidos y obtener servicios y productos personalizados. Desde entonces con dedicación e innovación ha superado la competencia posicionándose como uno de los mayoristas y minoristas más competidores del mercado.

El equipo de trabajo de experiencia, que permite garantizar la calidad de la prenda.

Las instalaciones están ubicadas, en el sector centro de la ciudad de Guayaquil; Sucre 1030 – 1032 entre 6 de Marzo y Pío Montufar lugar donde se concentra la distribución y almacenaje principal de los productos. Las instalaciones de producción están ubicadas en el sector

norte de la ciudad, donde cuenta con una bodega de materias primas, la maquinaria y personal operativo.

Cuenta con maquinarias para bordados las cuales están ubicadas en el local matriz, para brindar un valor agregado y oportuno a la demanda del cliente.

Para satisfacer la creciente demanda cuenta con proveedores a los cuales se les compra los productos terminados, siendo esto parte del análisis si conviene seguir comprando o aumentar la capacidad operativa.

A partir de este crecimiento importante han surgido problemas de índole organizacional debido a la manera empírica de administración.

La principal debilidad se centra en la falta de planificación del negocio de cual se derivan los siguientes problemas:

Administración de Inventarios y Bodegas

Inventarios inexactos ó desactualizados, que ocasiona pérdidas económicas ya sea por escasez o por exceso de mercaderías, teniendo como consecuencias tiempos de respuesta ineficaces para una atención oportuna al cliente.

Gestión de Operaciones

Retraso en la entrega de los pedidos. El abastecimiento del inventario en principio fue del todo por su propia capacidad operativa, con el continuo crecimiento de la demanda de diferentes productos su capacidad de producción se ha limitado solo a pedidos específicos, por ello el

abastecimiento de los productos comunes es subcontratado a proveedores a los cuales se les abastece de materia prima, en este sentido no se tiene un control de los ingresos y salidas de los materiales, ni como poder liquidar estos costos, en muchos casos han existido confusiones con los proveedores.

Gestión del negocio

Al no contar con una planificación estratégica, hasta el momento el crecimiento se ha dado por el aumento de clientes y pedidos, el aumento de capital se ha realizado de manera desordenada, por tanto se considera indispensable la implementación de un sistema de gestión que facilite a la empresa de una política y objetivos de la calidad que permita a los propietarios conocer hacia donde ir y cómo hacerlo, formando las bases para crear nuevas líneas de negocios e invertir en la mejora continua.

Control de Calidad

Falta de control de calidad de los productos terminados, detección de productos no conformes. Actualmente se tiene rechazos de productos debido a que muchas ocasiones son por errores en los pedidos, por acabado ó porque la prenda no ha sido tratada adecuadamente.

Sistemas de Información

Falta de control de ingresos y egresos, lo cual no permite a los dueños conocer con exactitud cuál es el margen de ingresos totales y sus utilidades limitándolo en la toma de decisiones con respecto a la planificación del negocio.

Infraestructura

Deficiente distribución de áreas de trabajo, falta de espacio para ubicación de los productos.

b) Descripción del problema

Entre los problemas que se pretenden resolver están:

Problemas Organizacionales

La falta de una planificación organizacional que contemple lineamientos estratégicos y objetivos de desarrollo, así como indicadores que permitan medir los resultados y tomar las acciones que sean necesarias.

La falta de una cultura organizacional con bases sólidas que generen sostenibilidad y crecimiento del negocio a través del tiempo.

No se han establecido canales de comunicación y coordinación efectivos que permitan una correcta programación de las operaciones.

No se ha establecido las responsabilidades y autoridades del personal.

Problemas de gestión del negocio

La organización no cuenta con un control de ingresos y egresos apropiado que permita conocer la situación real del negocio.

Problemas de Infraestructura

En cuanto a las instalaciones e Infraestructura, necesita realizar una inversión en climatización para brindar un ambiente fresco y agradable a los clientes, proveedores y empleados.

Sobre la condición y mantenimiento de máquinas y las herramientas, no cuenta con un programa de mantenimiento de equipos y mejora continua.

Problemas en la gestión de operaciones

En la programación de las operaciones no cuenta con un flujo de trabajo, lo que ocasiona retrasos en la producción y en la entrega de pedidos, existe descoordinación.

Problemas de gestión comercial

No se conoce exactamente la participación en el mercado..

No se cuenta con un control adecuado de pedidos, ofertas y contratos para el cumplimiento de tiempos y requisitos del cliente.

Referente a marketing y publicidad, la empresa no tiene una pauta publicitaria, pero el crecimiento se debe a la fidelidad del cliente, ganada por el buen servicio y variedad de productos, sin embargo se requiere hacer programas de liquidaciones y buscar nuevos negocios para ampliar el mercado.

Problemas con los inventarios y bodegas

Mantiene un registro manual y desactualizado de las existencias de inventarios, no tiene conocimiento del nivel de rotación.

Se requiere llevar un estándar para etiquetar y poder identificar los inventarios para su fácil acceso, esto es crítico porque lleva a tener retrasos tanto en la producción, despacho y en las ventas locales de los almacenes.

Problemas con las adquisiciones

No existe un proceso de compras, control de materiales y registro de proveedores, lo que termina siendo un problema en la falta ó gran cantidad de inventario en productos terminados y materias primas.

Integración de la cadena de suministro, cuenta con una gama de proveedores, sin embargo es necesario establecer convenios claves que soporten cualquier eventualidad como un pedido grande de materiales y/o productos terminados.

Falta de un sistema de informático

No cuenta con un software especializado para el desarrollo de las actividades, que permita gestionar correctamente los inventarios, se requiere un sistema adecuado a su tipo de negocio.

Seguimiento a clientes

Satisfacción del cliente, no lleva un proceso, control e indicadores de medición de satisfacción de clientes, se recomienda implementar un proceso e indicadores para conocer más de cerca y estudiar las

necesidades e intereses; permitiendo mejorar la calidad de los productos y servicios.

Problemas de Calidad

No cuenta con un proceso de calidad del producto y de atención al cliente, por lo que se necesite implementar un sistema de gestión que permita disminuir la cantidad de desperdicios y devoluciones que se tienen actualmente.

Problemas de Seguridad y vigilancia

Se necesita integrar un sistema de seguridad con cámaras para vigilancia interna tanto en los almacenes como en el sitio de producción.

c) Justificación

La realización de este trabajo se justifica por la necesidad de un cambio radical en la organización que le permita tener conocimiento de misión, visión, valores, ventaja competitiva, política y objetivos de la calidad, estandarización de procesos para seguir creciendo de manera ordenada, generando productividad y rentabilidad.

De la misma manera buscar ser una a empresa capaz de anticipar, de adaptarse y de transformarse permanentemente y de manera más rápida que sus competidores para reforzar cada vez más su posición competitiva.

Este trabajo involucra el desarrollo de un sistema de gestión que constituirá la creación de un plan estratégico, conocimiento del mercado, administración de recursos y operaciones, manejo ambiental, seguridad y salud ocupacional. Siendo su objetivo principal aumentar la satisfacción del cliente, el reconocimiento y buen nombre de la organización.

Capítulo II. Reingeniería de Negocios

Resumen Ejecutivo

Concepto de Reingeniería

De acuerdo a Hammer (1994), la reingeniería es empezar de cero, en una hoja en blanco, porque se considera que prácticamente todo lo que hacíamos antes, como empresas, parecería estar mal hecho, considerando los resultados obtenidos.

(Manganelli & Cárdenas Nannetti, 2004). Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización.

Clientes objetivos

Los clientes objetivos serán cada uno de los miembros de la organización de quienes se espera el compromiso para la necesidad de cambio propuesta en el presente trabajo.

Valor agregado del producto o servicio

Eficiencia, Modernización y Sistematización en los procesos más el compromiso de cambio, brindarán un servicio de calidad.

Tamaño de mercado

Sectores Educativos de Educación Básica y Educación Inicial de niños y niñas de la provincia del Guayas. Sectores empresariales, Sectores Institucionales y Público en General urbano y rural a nivel nacional.

Entorno competitivo

La empresa debe ser capaz de anticiparse, adaptarse y transformarse permanentemente y de manera más rápida que sus competidores para reforzar cada vez más su posición competitiva.

Se desenvuelve en un mercado que se desarrolla fácilmente, ya que no existen mayores impedimentos para iniciar un negocio de este tipo. Lo que le hace diferenciador es su variedad de productos y servicios que tiene a disposición de sus clientes.

Inversión

La inversión de este proyecto se determina en la sección de planificación financiera el cual detalla los requerimientos necesarios para implementar el cambio, detalla costos de personal, asesoría, instalaciones, equipos, hardware y software, pronóstico de ventas, y su flujo de efectivo proyectado a tres años.

Objetivos

El propósito de este trabajo se enfoca en una reingeniería que enmarca el cambio radical de procesos de todas las áreas de la empresa con el fin de

optimizar drásticamente sus recursos, teniendo como base la aplicación de la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 537:2010 MIPYMES.

Para la ejecución de este trabajo se realizarán los siguientes pasos:

- Realizar un diagnóstico de la situación inicial de la empresa contra los requisitos que exige la norma INEN 2 537:2010 MIPYMES.
- Análisis, Diseño e Implantación de los puntos de mejora de acuerdo al resultado de diagnóstico.
- Definir un plan estratégico, políticas y procedimientos.
- Estandarizar las actividades del negocio definiendo los procesos administrativos y operativos, formalizando las autoridades.
- Definir los controles para garantizar resultados y mejora continua
- Inserción de un software adecuado a las necesidades del negocio
- Una evaluación financiera de las necesidades del negocio, que incluya el mejoramiento de la infraestructura y la correcta administración de las bodegas e inventarios.

Conclusiones

En el creciente desarrollo del sector textil y confección ecuatoriano, exige que nuestros productos se fabriquen bajo estándares de calidad que aseguren mayor productividad y reducción de costos operativos, siendo así puedo concluir que los factores críticos para este proceso de cambio son:

- Optimización de los recursos de la empresa: capital humano, económico, bienes y procesos operativos.
- Definición de un plan estratégico bajo el cual la empresa seguirá estrictamente para lograr sus objetivos.
- Análisis, Diseño e Implantación de un modelo organizacional.

Recomendaciones

- De acuerdo a lo concluido se describen las siguientes recomendaciones para que este cambio sea sostenible y el negocio alcance sus objetivos esperados que son el crecimiento económico y empresarial:
 - Compromiso total por parte de los directivos y sus colaboradores.
 - Sistematización de los procesos críticos de inventarios y facturación.
 - Capacitación del personal sobre atención al cliente y temas administrativos.
 - Un estudio de mercado que permita conocer su real competencia y crecimiento en la industria.
 - Revisiones periódicos del sistema de gestión implementado para conocer el estado organizacional y operativo de la empresa.

1 Naturaleza del Negocio

1.1 Definición y ubicación

1.1.1 Definición del producto o servicio

La empresa comercializa productos confeccionados listos para la venta y ofrece servicios de confección de modelos personalizados. A continuación se detallan las especificaciones de acuerdo a las 4P:

Producto: Uniformes escolares para escuelas y colegios, uniformes para instituciones y empresas, ropa deportiva, camisetas, disfraces y prendas de vestir en general.

Servicio: Diseño, fabricación y comercialización de uniformes y prendas de vestir en general; bordados y estampados.

Precio: Definido de acuerdo al mercado tanto mayorista como público en general, siendo uno de los precios más bajos y competitivos del sector.

Plaza: La distribución se realiza en venta directa en los tres locales ubicados en la zona comercial del centro de Guayaquil. Clientes mayoristas y público en general acuden al centro de distribución para obtener su producto o servicio.

Promoción: Anuncios específicos en sitios web más visitados, difusión en el medio educativo, visitas directa a clientes.

1.1.2 Problema que resuelve

Se aplicará una reingeniería del negocio resolviendo los siguientes problemas encontrados:

- La falta de una planificación organizacional
- La falta de una cultura organizacional
- La falta de canales de comunicación y coordinación efectivos que permitan una correcta programación de las operaciones.
- No se ha establecido las responsabilidades y autoridades del personal.
- Falta de un control de ingresos y egresos que permitan conocer la situación real del negocio.
- Sobre la condición y mantenimiento de máquinas y las herramientas, no cuenta con un programa de mantenimiento de equipos y mejora continua.

- Falla en el flujo de trabajo por no tener una programación adecuada de las operaciones.
- La Falta de conocimiento de la participación en el mercado.
- No se cuenta con un control adecuado de pedidos, ofertas y contratos para el cumplimiento de tiempos y requisitos del cliente.
- No existe un proceso de compras, control de materiales y registro de proveedores.
- No mantiene un registro de las existencias de inventarios ni su nivel de rotación.
- La falta de un sistema de información adecuado a su tipo de negocio.
- No lleva un control e indicadores de medición de satisfacción de clientes.
- No se cuenta con un proceso de calidad del producto y de atención al cliente.
- Falta de Control y Plan de seguridad y medio ambiente en el lugar de trabajo.

1.1.3 Nombre de la empresa

Confecciones Cynthia

1.1.4 Giro de la empresa

Actividades de venta y fabricación de prendas de vestir de ropa exterior para hombres, mujeres, niños y bebés. Sector textil manufacturero.

1.1.5 Modelo de Negocio

Clientes.- Los clientes son comerciantes minoristas locales, cantonales y provinciales, empresas, escuelas, colegios, academias, instituciones públicas y privadas; y público en general

Oferta del Producto & Servicio.- Se diferencia por encontrar variedad de productos de la línea de uniformes y servicios de confección en un solo lugar

Utilidad para los clientes.- Brindar a los clientes un producto y servicio de calidad a buen precio.

Consecución y conservación de los clientes.- Para conservar a los clientes se ofrece variedad en un solo lugar y la elaboración de productos personalizados. Para consecución se pretende atraer nuevos clientes a través de publicidad en la web como sitios de anuncios, pagina propia y redes sociales; visitas a instituciones; participación en concurso de compras públicas, todo esto a través del desarrollo de un plan de marketing que permitan incrementar la ventas y fidelidad del cliente.

Recursos.- Cuenta con tres locales en la zona comercial centro de Guayaquil, maquinaria para producción, bordadoras.

1.1.6 Ubicación y tamaño

Ubicación: Confecciones Cynthia se encuentra ubicada en la zona central comercial más popular de la ciudad de Guayaquil, donde comercializa sus productos y servicios de venta y elaboración de prendas de vestir.

Dirección: Sucre 1030 - 1032 A Y B entre 6 Marzo y Pío Montufar.

Teléfono: (593-4)-2323756. Móvil: (593-9)93035377

Email: confecciones.cynthia@hotmail.com

Taller de Confecciones ubicado en el sector norte de la ciudad de Guayaquil.

Dirección: Colinas de Alborada Mz. 753 Solar 17.

Tamaño: Esta definida como una microempresa y cuenta con dos locales de una área de 160 m² cada uno y un local de 70 m². El taller es de un área de 160 m².

Empleados fijos 10. Operarios a domicilio que nos brindan los servicios de confección 10.

Maquinaria y Equipos: 12 maquinas industriales. 1 bordadora de 1 cabezal. 1 bordadora de 6 cabezales.

Vehículos: 1 camioneta Mazda

Edificios: Taller de Confección propio.

Locales: 3 Alquilados.

Tecnología: 2 laptops, 1 PC de escritorio, Internet.

1.2 Formalización del negocio

1.2.1 Misión Actual

Ofrecer productos terminados y servicios de confecciones en la gama de uniformes escolares, institucionales, ropa deportiva y prendas de vestir en general ofreciendo calidad y buen precio, contribuyendo con el desarrollo del país.

1.2.2 Visión Actual

Ser reconocida en la industria de la confección por su calidad y precio competitivo a nivel nacional.

1.2.3 Objetivo Principal

Tener un grupo humano comprometido en cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes, resaltando valores como: honestidad, puntualidad, confidencialidad, lealtad, respeto y orden, con lo cual lograr una excelente calidad en nuestros productos.

1.2.4 Objetivos Específicos

- Contar con una administración eficiente que les permita optimizar el uso de sus recursos.
- Generar utilidades mensuales de un margen que permita el desarrollo sostenido del negocio.
- Seguir creciendo en la industria de la confección.

1.2.5 Ventajas y distingos competitivos

Su mayor ventaja competitiva es la variedad de productos y servicios que ofrece al consumidor en su solo lugar.

Los consumidores prefieren comprar por estar en zona centro de la ciudad donde comerciantes minoristas, padres de familia, representantes de instituciones, y pequeñas empresas pueden encontrar un servicio personalizado y productos terminados disponibles para su adquisición.

El compromiso con el cliente en la entrega a tiempo les hace distintivos.

1.2.6 Base legal y social

El negocio tiene un solo dueño, gerente o propietario, registrado en el servicio de rentas como Persona Natural Obligada a llevar Contabilidad, con Registro Único de Contribuyentes # 1101504494001.

Emite y entrega comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas las transacciones y presenta declaraciones de impuestos mensuales.

Su actividad económica está en la fabricación de prendas de vestir, para damas, caballeros y niños.

Cumple con sus obligaciones laborales de acuerdo a las leyes vigentes:

- Remuneración

- Decimo Tercer Sueldo
- Decimo Cuarto Sueldo
- Seguro Social
- Fondo de Reserva
- Pago de Vacaciones
- Compensación de accidentes laborales
- Indemnizaciones por despido

Cumple con los requisitos legales de funcionamiento que cualquier local comercial en Guayaquil necesita:

- Tasa de Habilitación
- Patente Municipal
- Tasa por Servicio Contra Incendios (Certificado del Cuerpo de Bomberos)
- Consulta de Uso de Suelo No Negativa

2 Diagnóstico de la situación actual

2.1 Cadena de Valor

La cadena de valor es el conjunto de funciones o actividades de negocios que agregan valor a los productos o servicios de una organización. (Horngren, 2006) Dichas funciones son las siguientes:

- Investigación y desarrollo de ideas relacionadas con productos, servicios o procesos nuevos.
- Diseño de productos, servicios o procesos.
- Producción, coordinación y ensamble de recursos para obtener un producto o proveer un servicio.

- Marketing, la forma que se da a conocer el valor y las características de los productos o servicios.
- Distribución o mecanismo por medio del que una compañía lleva los productos o servicios al consumidor.
- Servicios al consumidor o actividades de apoyo que se proporcionan al consumidor.
- Funciones de apoyo o actividades de ayuda que se proporcionan a otras funciones internas del negocio como los sistemas de información, administración de personal, contabilidad, etc.

Actividades primarias:

- Logística de entradas
- Producción
- Logística de Salida
- Comercialización
- Servicio de Post-Venta

Actividades de apoyo:

- Adquisiciones
- Gestión Humana
- Infraestructura de la empresa
- Desarrollo de Tecnologías

Infraestructura de la empresa	Administración, Contabilidad, Gastos Generales				
Gestión Humana	Contratación de Personal, Aportación Patronal				
Tecnología	Internet, Herramientas de Office, Correo Electrónico				
Adquisiciones	Compra de Materia Prima (Telas, Hilos, Botones, Etiquetas)	Maquinarias, Instalaciones, Muebles y Enseres	Suministros Transporte	Boletines, Tarjetas, Sitio Web, Correo	
	Recepción, Almacenamiento, Distribución de la Materia Prima. No hay manejo de inventario.	Diseño, Corte, Confección Bordado/Estampado Vaporizado/Planchado Etiquetado Empacado	Almacén del producto, clasificación de los pedidos, distribución del producto, transporte	Canales de distribución (3 locales ubicados en el centro de Guayaquil)	No hay servicio Post-Venta
	Logística de entrada	Operaciones	Logística de Salida	Comercialización	Servicio Post-Venta

Figura 1. De acuerdo a la estructura de la empresa en la cadena de valor se reconocen un grupo de actividades consideradas como primarias porque son aquellas que están relacionadas con la materia prima y su transformación, las ventas y la relación con los clientes; y las actividades secundarias como aquellas que apoyan al desarrollo del proceso productivo en general.

2.1.1 Actividades Primarias

2.1.1.1 Logística de Entradas

Los materiales como telas se reciben en el taller, desde aquí se distribuyen a los diferentes puntos. El control de recepción es manual, no existe un sistema que controle las entradas, y no se conoce con exactitud la cantidad de telas y otras materias primas, se desconoce la cantidad por tipo de tela, color y precio. Actualmente cuando llega un pedido de telas, las recibe el personal encargado en el taller, previo una orden del jefe vía telefónica o en persona, el cual recibe las instrucciones de la cantidad que deberá corroborar, el personal asignado verifica la guía de salida con la factura y firma la recepción correcta de las piezas de telas. Se recibe la factura y guía de salida.

2.1.1.2 Producción

Maquila en Taller propio

Cuando se maquila en taller propio el jefe de almacén envía un listado con el pedido a confeccionar al jefe de taller que es la persona que se encarga de realizar el diseño y corte de las piezas.

El jefe de taller recibe el listado el cual contiene un detalle de las cantidades por modelo, talla y color. Si es un modelo nuevo el jefe de taller saca los patrones en cartulinas para que estos queden para un nuevo pedido a futuro. Si el modelo ya se ha realizado antes, utilizará los patrones existentes. El cortador se encarga de realizar el tendido de la tela y del corte de las piezas. Las piezas son entregadas al personal encargado de la confección de las prendas. Las prendas son realizadas en su totalidad por cada costurera, es decir se les entrega en grupos de docenas, las mismas que son entregadas hasta su total confección, no hay cadena de confección.

Maquila en Talleres externos

Cuando se realiza la maquila en talleres externos el jefe de taller recibe el pedido y calcula la cantidad de tela necesaria la misma que entrega, junto con los materiales como hilos, botones, cierres etc. Este control lo lleva en un cuaderno, anotando el nombre del responsable, fecha, cantidad de material, y la cantidad del pedido a realizar. La entrega de este material se realiza en el sitio del taller, el encargado del taller externo se acerca a retirar el material por su propia cuenta.

Maquila a Domicilio

La maquila en domicilio es realizada por señoras que trabajan desde casa, a estas personas se les lleva todas las piezas cortadas, hilos, botones, cierres etc., necesario para que pueda producir sin ningún problema.

2.1.1.3 Logística de Salidas

La entrega de los pedidos se realiza en dos formas:

Se entrega directamente al cliente y/o el cliente se acerca a la sucursal a retirar su mercadería previa cancelación.

Cuando se entrega dentro de la misma localidad de Guayaquil, el personal encargado de distribución se encarga de etiquetar, empaquetar y preparar las cantidades a entregar bajo la orden de pedido del cliente.

Se utiliza el vehículo propio del negocio o de acuerdo a la emergencia se toma un taxi.

Cuando se entrega fuera de la ciudad se realiza se envía por transporte terrestre o aéreo y este valor es asumido por cliente.

2.1.1.4 Comercialización

Para la comercialización de los productos y servicios el negocio cuenta con tres locales ubicados en el centro de Guayaquil. Se tiene un equipo de ventas de mostrador de ocho personas, las que se encargan de la atención a clientes, y realizar las ventas de los productos y servicios, distribuidas cinco en matriz, dos en la segunda sucursal y una persona en la tercera sucursal que es la más pequeña. Los precios se establecen por

tipo de clientes, mayorista distribuidor, empresas, comerciantes minoristas y público en general.

La atención del público en general el equipo de ventas de mostrador se acerca y pregunta al cliente en que necesita se le ayude, si existe el producto o servicio se le muestra el producto o algún sustituto, se le indica calidad y precio, si acepta se procesa la factura, se cancela en caja y se entrega el producto.

Para los comerciantes minoristas el vendedor toma el pedido, verifica la existencia, procesa la factura, cancela en caja y se despacha.

Si existe el caso de no tener en stock algún producto disponible le ofrece algún sustituto. En caso de no aceptar se negocia un tiempo de disponibilidad, si el cliente decide aceptar debe dejar cancelando con anticipación o simplemente deja realizando un pedido para poder volver cancelar y retirar.

Para los clientes grandes como empresas y mayoristas el dueño del almacén realiza directamente la visita y realiza la negociación del pedido, fijando calidad, cantidad y precio, a estos clientes se les concede un tiempo de crédito de 30, 45 y hasta 60 días a partir de la entrega del producto.

2.1.1.5 Servicio de Post-Venta

No se tiene un servicio post-venta, pero los reclamos, atención de cambios y/o devoluciones se maneja directamente con el dueño o el jefe de almacén.

El cliente tiene un tiempo de 30 días para poder cambiar las prendas, el negocio no acepta devoluciones de dinero. Solo en los casos de clientes importantes, los denomina así por el volumen de facturación que generan, se aceptan devoluciones de mercaderías, estos casos se pueden presentar por fallas en las prendas, o porque el pedido no fue despachado correctamente.

2.1.2 Actividades de Apoyo

2.1.2.1 Adquisiciones

La organización se abastece de materia prima importada, mantiene créditos con los proveedores de 30, 45, 60 días. Se abastece de materia prima como telas, hilos, botones, cierres, etiquetas, etc., y productos terminados lo cual también lo realiza bajo pedidos.

La adquisición de maquinaria, instalaciones, muebles las realiza de acuerdo a la necesidad, evaluando siempre la mejor oferta. Las compras las realiza directamente el dueño del negocio.

De igual forma la adquisición de suministros y materiales de trabajo e imprenta se encarga el jefe de almacén.

Se programa un abastecimiento de materiales desde el mes de noviembre para producir en volumen y prepararse para las ventas estacionarias que son de mayor movimiento previo a la apertura de clases del régimen costa, ya que vienen a buscar producto de otras ciudades. En el caso de apertura de régimen sierra no cubrimos ese mercado ya que las ventas se realizan directamente en el local.

2.1.2.2 Gestión Humana

En cuanto a la administración de personal, mantiene al día las obligaciones patronales, pero no se lleva un control de las asistencias, tampoco cuenta con un programa de medición de desempeño.

Esta es una debilidad que desfavorece mucho al negocio ya que no es posible controlarlos constantemente, en muchas ocasiones ha existido desobediencia por parte del empleado, esto ocurre con el personal que trabaja en los puntos de ventas.

Aquí se requiere definir:

- Perfiles del cargo, responsabilidad y autoridades.
- Crear y registrar en el Ministerio de Relaciones Laborales un reglamento interno y darlo a conocer a los empleados.
- La creación de un programa de capacitación en ventas y servicio al cliente.

2.1.2.3 Infraestructura de la empresa

La administración del negocio directamente desde el local principal ubicado en el centro de la ciudad. Cuenta con un local se lleva de manera manual, los ingresos y egresos se lleva en un libro donde se registran el total de ventas diarias, los gastos, la cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.

La declaración de impuestos la realiza el contador de la familia, quien recibe la facturación mensual, y las compras totales del mes.

La organización está dirigida por la propietaria, tiene un jefe de almacén que se encarga de controlar los movimientos de los locales, el contador, el jefe de taller, y los empleados de ventas en almacén y costureras.

Una debilidad que se debe mencionar, es que existe personal que son familia, como sobrinos. Se suelen presentar situaciones incómodas porque se puede mal interpretar que sienten favorecidos por tener el grado de consanguinidad, ocasionando un problema en el ambiente laboral.

2.1.2.4 Tecnologías

El negocio cuenta con máquinas industriales para la realización de sus operaciones. Cuenta con equipos de computación, correo electrónico, página *web*, *facebook*. Necesita implementar un sistema de información para controlar los inventarios y bodegas.

2.2 Análisis *FODA*

2.2.1 Fortalezas

- La organización posee todos los documentos que permite identificar la formalidad del negocio.
- Cuenta con una infraestructura separada para talleres de confección y otra para bordados.
- La empresa se encuentra al día con sus obligaciones legales y patronales.

- Su condición financiera es estable, cuenta con liquidez propia.
- Su nivel de endeudamiento es bajo, se realiza prestamos cortos para época de mayor producción, específicamente dos meses antes de inicio del periodo escolar costa para poder pagar mano de obra externa que permita abastecer la producción requerida.
- El negocio no necesita mucha inversión en publicidad, este se encuentra en un punto céntrico popular de la ciudad de Guayaquil, los medios periodísticos en ocasiones han hecho la publicidad popular para los televidentes.
- Invierte en materia prima, la misma que provee a los proveedores externos que subcontrata.

2.2.2 Debilidades

- No tiene un control sistematizado de los inventarios, lo cual dificulta brindar una atención más eficiente al cliente.
- Los productos que se ofrecen suelen ser de mediana y baja calidad por lo que no ha podido competir con mercados de mayor exigencia, por la falta de personal especializado y de procesos que permitan llevar un control de calidad.
- Todos los controles son manuales, lo que dificulta la administración del negocio y la toma de decisiones.
- La ausencia de procesos claros debidamente definidos para la realización eficiente de las actividades del negocio.

- La infraestructura actual dificulta poder llevar ordenadamente las existencias.

2.2.3 Oportunidades

- La oportunidad de crear una marca que sea reconocida en la industria de la confección.
- De acuerdo al artículo 140 del reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), se prohíbe la venta o comercialización de uniformes en los planteles educativos fiscales y privados.
- Poder participar en los concursos de Contrataciones Públicas, el estado ecuatoriano a través de su programa Hilando del Desarrollo da la oportunidad a microempresarios y artesanos la oportunidad de contratar sus servicios para la elaboración de uniformes para las escuelas y colegios fiscales.
- Adjudicar en Contrataciones Públicas para la realización de uniformes a cualquier institución del estado.
- Obtener la marca ¡Mucho Mejor! Si es hecho en Ecuador. El sector industrial del Ecuador ha encontrado en la marca ¡Mucho mejor! si es hecho en ECUADOR, el valor agregado de compromiso y respaldo a la producción ecuatoriana de calidad. La identidad nacional, generada a través del orgullo que representa competir en igualdad de condiciones con productos extranjeros, ha establecido que el Ecuador produce con calidad.

- Obtener la certificación de la NORMA TECNICA ECUATORIANA NTE INEN 2 537:2010 MIPYMES.

2.2.4 Amenazas

- Cambio en los patrones de uniformes; se dan los casos en que al año cambian de diseño lo que perjudica el stock en bodega, es mercadería que no se venderá.
- La presencia de empresas que ofrecen el mismo servicio con mejor calidad y mejores servicios.

2.3 Análisis Porter

De acuerdo a Porter (1998) cinco fuerzas determinan conjuntamente la intensidad de la competencia y la rentabilidad que se puede esperar en un sector o mercado concreto. Este análisis ayudará a definir las estrategias para determinar el poder de negociación de clientes y proveedores; estrategias de producción y comercialización en la industria.

En el sector de la confección no hay mayor impedimento para el ingreso de pequeñas industrias dedicadas a esta actividad. En la producción y comercialización de uniformes hay muchas oportunidades de crecimiento local y nacional. Hoy el estado ecuatoriano brinda oportunidades a artesanos, microempresas, pequeña empresa y organizaciones de economía popular y solidaria a través de su programa Hilando el desarrollo para la confección de uniformes para educación inicial y básica. De la misma manera es una puerta abierta para la participación en adjudicaciones para la confección de prendas de vestir a cualquier entidad del sector público.

Existe un mercado abierto en el cual cualquiera pudiera entrar. En otras palabras las barreras de entradas son pocas.

No existe el dominio de una marca específica en la comercialización de uniformes. Por lo que este producto se vende a cualquier estrato social al mismo precio. El precio de venta es el que domina el mercado, el consumidor busca siempre donde es más barato y mejor calidad. En el sector centro de la ciudad donde se encuentra ubicado los puntos de ventas el cliente tiene el poder de elegir donde es más conveniente comprar o adquirir los servicios de confección.

Un factor determinante en el precio de venta es el volumen de compra el cual lo determina tamaño de mercado estudiantil básica y de bachillerato, que está alrededor de 3.2 millones de estudiantes; existe una demanda bastante alta siendo así la necesidad de un elevado nivel de producción en los meses de ventas pico.

Por otra parte existen otras instituciones educativas y empresas que demandan de productos confeccionados personalizados los cuales exigen un acabado de calidad, aquí el precio se determina de acuerdo a las exigencias del cliente.

El cliente siempre busca el precio más conveniente, calidad y cumplimiento, tres factores que van a determinar el precio de venta al consumidor.

En cuanto a la negociación de proveedores los cuales se determinan como proveedores de servicios y/o adquisición de productos terminados, la prestación de servicios de confección o subcontratación se negocia con el proveedor de entregar el material que generalmente es la materia prima principal la tela para que fabrique exclusivamente para la empresa, de tal forma pactar la entrega de producción exclusiva para el negocio.

Referente a la negociación de productos terminados, no hay exclusividad pues el mismo producto es negociado a competencia y en cuanto a precio se habla puede ganar un poco por comprar en volumen; o manejar precios exclusivos ya que existen otros proveedores que pueden entregar el mismo producto a mejores precios.

En la adquisición de materias primas como telas, hilos, botones, etc.; existen muchos proveedores que ofrecen los mismos productos, para poder comprar siempre demandara el precio, crédito y descuentos que puedan ofrecer.

De amenaza de productos sustitutos al momento no hay riesgo, ya que el estado ecuatoriano promueve la producción nacional.

De la competencia, existen muchos negocios que se dedican a la industria de la confección, ya sean grandes, medianas o pequeñas; la mayoría de estas familiares. Pero existe una diferencia entre los productos y servicios que ofrece el negocio en el sector donde ofrece y comercializa sus productos y servicios, y son la calidad en la línea de pantalones, por su acabado muchos clientes han reconocido esta característica y regresan.

3 Diagnóstico General basado en la Norma INEN 2537:2010 MIPYMES

3.1 Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 537:2010

Esta norma proporciona los requisitos para un sistema de gestión integral para la micro, pequeña y mediana empresa del Ecuador, cuando una organización necesita:

- a) Establecer, implementar, revisar, mantener y mejorar un sistema de gestión integral.
- b) Demostrar su capacidad de cumplir los requisitos establecidos en esta norma.
- c) Incrementar su nivel de formalidad, rendimientos económicos y elevar su nivel de competitividad.
- d) Proporcionar en forma consistente, productos y servicios que satisfacen los requisitos del cliente y reglamentarios aplicables a los mismos.
- e) Desarrollar su negocio alineado a prácticas de gestión que promuevan el conocimiento técnico y el mejoramiento continuo.
- f) Fomentar el enfoque en el cliente como base para su crecimiento económico.

3.2 Evaluación de los Requisitos del Sistema de Gestión Integral de MIPYME

De acuerdo a la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2537:2010 Sistema de Gestión Integral para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa toda organización debe cumplir con cada uno de los requisitos que se mencionan en la presente evaluación. Se realizó una revisión a la empresa y se determinó el nivel de cumplimiento con relación a la norma.

A continuación se va enfocando cada una de las secciones con su respectivo diagnóstico.

Se termina S = Si la organización cumple con el requerimiento, N = Si no cumple, P = Si cumple parcialmente, NA = Si no aplica. En caso de no cumplir el requisito ya sea total o parcialmente se procede a establecer acciones para implementar y cumplir el requisito

4.1 Gestión del Negocio

4.1.1 Requisitos Previos

Cumplir sus obligaciones tributarias y laborales, y disponer del permiso de funcionamiento provisto por la autoridad competente.

Cumple S/N/P: S

Observaciones: Se evidencia pago de impuestos IVA, Impuesto a la Renta, roles de pagos de empleados, pago de planillas seguro social, decimo tercero y decimo cuarto, utilidades, pago de indemnizaciones, permisos de funcionamiento tasa de habilitación, patente municipal, tasa por servicio contra Incendios (certificado del Cuerpo de Bomberos), consulta de uso de suelo no negativa

4.1.2 Planificación

4.1.2.1 Establecer, documentar y mantener los lineamientos estratégicos y los objetivos de su desarrollo, basados en los requerimientos de los clientes y en sus propias condiciones e infraestructura

Dichos compromisos deben incluir el compromiso con:

- a) El desarrollo del negocio
- b) La satisfacción del cliente
- c) La prevención de la contaminación y de los riesgos de los trabajadores

4.1.2.2 Los objetivos del negocio deben establecerse alineados con la estrategia, ser medibles y cubrir:

- a) Mejoramiento en los resultados del negocio
- b) Mejoramiento en la satisfacción del cliente
- c) Mejoramiento en la calidad del producto o servicio
- d) Prevención de la contaminación y riesgos laborales

4.1.2.3 Establecer, documentar y ejecutar las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos y desarrollar mecanismos para dar seguimiento permanente a su cumplimiento.

Cumple S/N/P: N

Observaciones: La organización no posee un plan de estratégico de desarrollo, no realiza seguimientos a sus clientes, desconoce por completo los riesgos a los que están expuestos los empleados y no cuenta con un plan de contingencia para situaciones de emergencias.

4.1.3 Coordinación y comunicación

Establecer mecanismos de coordinación, comunicación y asignación de responsabilidades y recursos para promover un trabajo en equipo eficaz y eficiente.

Cumple S/N/P: P

Observaciones: La delegación de responsabilidades se las realiza verbalmente, no existe documento que declare las funciones asignadas para el personal y no se cuenta con mecanismos formales de coordinación y comunicación.

4.1.4 Desarrollo permanente

4.1.4.1 Revisar a intervalos definidos, al menos trimestralmente, el cumplimiento de los objetivos de la organización.

4.1.4.2 Evaluar el desempeño general de la organización y sus procesos, incluyendo al menos:

- a) Resultados del negocio.
- b) Estado de cumplimiento del presupuesto.
- c) Cumplimientos de acuerdos con el cliente.
- d) La eficiencia de los procesos operativos
- e) El desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo

4.1.4.3 Registrar las revisiones realizadas que demuestren el estado de avance del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Cumple S/N/P: N

Observaciones: No le es posible evaluar los resultados del negocio porque no cuenta con información financiera real para poder proyectar un presupuesto. Existe despreocupación para realizar evaluaciones periódicas que permitan evaluar el desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo. No posee forma de medir la eficiencia de sus procesos operativos relacionados al cliente, de tal manera que no ha definido objetivos que permitan el constante desarrollo organizacional.

4.2 Gestión de Recursos

4.2.1 Gestión de Recurso Humano

Establecer las responsabilidades y autoridades del personal e identificar sus requisitos necesarios en términos de educación, formación, habilidades o experiencia.

Mantener personal competente para cumplir los compromisos con el cliente y las necesidades del negocio.

Guardar registros que demuestren que el personal es competente.

Cumple S/N/P: N

Observaciones: Se requiere definir perfiles de puestos, competencias y organizar los registros del personal.

4.2.2 Gestión de Recurso Financiero

Establecer anualmente un presupuesto y contar con un flujo de caja como elementos de planificación de sus recursos financieros e implantar mecanismos para dar seguimiento continuo a su cumplimiento.

Disponer de una estructura de costos y gastos apropiada que le permita conocer la situación real de su negocio, gestionar las decisiones y tomar acciones para alcanzar los resultados económicos esperados.

Cumple S/N/P: N

Observaciones: Requiere definir un presupuesto anual de ventas, compras, costos y gastos de operaciones, así como la verificación de cumplimiento, actualmente todo control es manual.

4.2.3 Gestión de la Infraestructura

Disponer y mantener la infraestructura necesaria para cumplir con los requisitos del producto o servicio ofrecido al cliente, brindando al mismo tiempo un lugar de trabajo seguro y saludable a sus empleados, respetando al medio ambiente.

Cumple S/N/P: P

Observaciones: De acuerdo a su crecimiento físico de inventarios, clientes, ventas y servicios, la organización requiere invertir en adecuaciones que permitan mantener los locales, bodegas, atención a clientes y proveedores de forma eficiente y con mejor ambiente de trabajo.

4.3 Gestión de ventas

4.3.1 Conocimiento del mercado

Establecer y mantener la información necesaria para conocer el mercado, identificando los clientes, los competidores, los proveedores y otros agentes involucrados en el negocio.

Identificar oportunidades que puedan existir y establecer acciones para aprovecharlas, que se incluyan en su planificación (ver 4.1.2).

Cumple S/N/P: N

Observaciones: Se requiere que la organización realice estudios de mercado en productos que no sean estacionarios, estudiar a los clientes actuales, sus preferencias, conocer más las bondades de sus proveedores y así poder encontrar nuevas oportunidades y aprovecharlas.

4.3.2 Requisitos del producto

Establecer las características del producto a ofrecerse antes de su producción o de la presentación del servicio. Estas deben ser conocidas por los miembros de la organización y se deben mantener actualizadas.

Los productos o servicios deben cumplir con los requisitos legales y reglamentos aplicables.

Cumple S/N/P: P

Observaciones: Se requiere formalizar la presentación de los productos, con catálogos que en su contenido detalle las características.

4.3.3 Acuerdos con los clientes

Registrar los compromisos y cualquier modificación acordados con el cliente, de tal manera que asegure que estén definidos y confirmados por las partes.

- a) Las características y cantidad del producto o servicio solicitado por el cliente
- b) Las condiciones de entrega y pago

Cumple S/N/P: S

Observaciones: Se maneja proformas las cuales son aceptadas por el cliente.

4.4 Gestión de Operaciones

4.4.1 Planificación de la producción o prestación del servicio

Incorporar requisitos específicos de su negocio, cumpliendo con los siguientes elementos:

- a) Identificación de procesos.- Se debe identificar, documentar, mantener y mejorar los procesos necesarios para la elaboración del producto y/o prestación del servicio para que se ejecuten bajo condiciones controladas.
- b) Definición de estándares.- Se debe determinar los controles necesarios en los procesos, productos y/o servicios durante su ejecución.
- c) Instructivo de trabajo.- Se deben elaborar y documentar instructivos de trabajo para la realización de los procesos, cuando sea aplicable.

Cumple S/N/P: N

Observaciones: Se requiere realizar un levantamiento de procesos, documentarlos y hacer conocer a todos los miembros de la organización.

4.4.2 Compras

- a) Proceso de Compras: Establecer, documentar y mantener un proceso de compras que asegure la provisión oportuna de los materiales e insumos para la producción o prestación del servicio
- b) Requisitos de materiales: Contar con un listado de los materiales e insumos y los requisitos necesarios para lograr el cumplimiento de las características finales de sus productos y/o servicios.
- c) Relación con proveedores: Identificar proveedores que tengan la capacidad de cumplir con los requisitos de compra. La información de compra debe ser registrada.
- d) Recepción de materiales: Verificar que los productos y/o servicios recibidos cumplan los requisitos con los cuales fueron comprados, lo cual debe usarse para futuras negociaciones con proveedores.
- e) Gestión de inventarios: Establecer los mecanismos adecuados para gestionar sus inventarios de materiales, insumos y/o productos, que contribuyan a la eficiencia del proceso y al cumplimiento de los requisitos del cliente. Se deben llevar registros de las existencias, y tener control sobre su rotación, caducidad y obsolescencia.

Cumple S/N/P: P

Observaciones: Se requiere definir y mantener actualizado un proceso de compras que asegure la provisión de materiales y productos. No posee información actualizada de proveedores y requiere definir mecanismos para gestionar eficientemente el inventario de productos y materiales.

4.4.3 Control de la producción o prestación del servicio

- a) Programación de las operaciones: Establecer periódicamente una programación de las actividades de producción o prestación del servicio. Para esto, debe considerar los requerimientos de sus clientes, los plazos de entrega comprometidos, así como los materiales, personal e insumos necesarios para cumplirlos.
- b) Bienes entregados por el cliente: Cuando se aplicable, revisar y cuidar los bienes provistos por los clientes. Si cualquier bien se pierde, deteriora o se considera inadecuado para su uso se debe informar al cliente y mantener registros.
- c) Condiciones y medición del proceso: Durante la producción y/o la prestación del servicio verificar el cumplimiento de los controles previamente establecidos (ver 4.4.1 b) y registrar los resultados.
- d) Identificación y trazabilidad: Cuando sea aplicable, el producto y/o servicio debe ser identificado a lo largo de los procesos. Cuando la trazabilidad sea un requisito se debe controlar la identificación única del producto y/o servicio y registrar.
- e) Control de equipos de medición: Cuando sea aplicable, se deben identificar y verificar a intervalos especificados los equipos de medición necesarios para controlar las características del producto y/o servicio. Se deben mantener dichos equipos en condiciones apropiadas y registros de la verificación.

Cumple S/N/P: P

Observaciones: La organización realiza la programación de la fabricación y entrega de los pedidos y servicios de acuerdo a lo pactado con el cliente. También se prepara para atender los requerimientos que se dan en mayor cantidad para las ventas estacionarias de inicio de clases y fechas festivas. Todos estos registros los maneja por medio de las proformas aceptadas y en una agenda de entregas, de tal manera que la organización requiere de un registro electrónico que permita actualizar e informarse de los pedidos a entregar. Referente al control de prendas

entregadas por los clientes como muestras no se tiene un registro que documente que se ha recibido y que queda bajo la responsabilidad del negocio. Se resume también a que se requiere levantar un proceso de fabricación de prendas o servicios brindados, así mismo difundir entre los empleados.

4.4.4 Control de calidad

Los productos y/o servicios deben ser verificados durante su producción y/o prestación antes de la entrega al Cliente, para asegurarse que cumplen los requisitos previamente establecidos. (4.3.3).

Cuando se detecte un producto y/o servicio no conforme, este debe ser identificado, separado del producto conforme y establecer el tratamiento correspondiente. Se debe mantener registros tanto de los controles realizados, como de la identificación y tratamiento de productos y/o servicio no conforme.

Cumple S/N/P: P

Observaciones: Se realiza un control de calidad mínimo tanto en las prendas que se fabrican como en los productos que se adquieren listos para la venta, por lo tanto se observó que cuando existe una no conformidad del producto no existe un procedimiento que indique que hacer con tales prendas. Se requiere levantar un procedimiento que describa que hacer en caso de que surjan rechazos de productos por los motivos que fueran y así difundirlo a los empleados y que ellos conozcan como actuar ante el cliente y como proceder con la prenda.

4.4.5 Entrega al cliente

Cuando sea aplicable los productos y/o servicios deben ser almacenados, manejados y entregados al cliente en condiciones que prevengan su

deterioro. Si la instalación y el servicio postventa son parte de los compromisos adquiridos con el cliente, estos deben ser realizados de acuerdo a los requisitos establecidos. Se debe registrar la entrega formal. En caso de existir reclamos del cliente, estos deben ser registrados y analizados a fin de identificar las causas que los generaron para tomar acciones que eviten la recurrencia del problema.

Cuando se detecte un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso se deben tomar acciones apropiadas de acuerdo al impacto que pueda generar y mantener registros de dichas acciones.

Cumple S/N/P: P

Observaciones: La organización realiza la prevención de deterioro almacenando correctamente las prendas protegiéndolas de partículas del medio ambiente que puedan dañar el producto. Cuando se realiza la entrega de las prendas, el personal encargado realiza una guía de entrega y solicita una firma de conformidad. Si posterior a la entrega existe un rechazo la organización maneja guías de devolución y registra el motivo todo esto lo maneja de forma manual. De tal manera que es necesario un registro de reclamos de clientes electrónico para tratar las no conformidades del producto y aplicar las correcciones y a futuro prevenir estos problemas, pudiendo así poder tener un indicador que permite medir la cantidad de reclamos que han sido atendidos y que acciones fueron aplicadas.

4.5 Gestión ambiental y seguridad

4.5.1 Prevención de la contaminación al ambiente

- a) Identificación de aspectos e impactos ambientales: Identificar los aspectos ambientales de sus operaciones que pueden generar impactos negativos en el medio ambiente
- b) Prevención de la contaminación: Los aspectos ambientales con impacto negativo deben ser analizados a fin de tomar acciones que prevengan la contaminación y el deterioro del desempeño ambiental de la empresa. Estas acciones deben ser registradas.
- c) Identificación de peligros: Identificar los peligros asociados a sus actividades en relación a la seguridad y la salud de sus trabajadores.
- d) Prevención de riesgos: De acuerdo a la naturaleza de la organización se deben tomar acciones para minimizar los riesgos y controlar la salud de los trabajadores. La organización debe contar con condiciones adecuadas de iluminación, temperatura, humedad, ventilación y ruidos que no afecten adversamente al personal y a su entorno.

Cumple S/N/P: P

Observaciones: Las actividades de la organización no generan impactos ambientales negativos, pero se requiere se realice un análisis de riesgos laborales y ambientales de tal manera pueda asegurar que el lugar de trabajo cumpla con las especificaciones mínimas que reduzcan cualquier riesgo en el daño a la salud de los trabajadores y el medio ambiente; el cual ayude a prevenir algún tipo de contaminación ó desastres.

4 Plan de Acción de acuerdo a los resultados de diagnóstico

De acuerdo a los resultados de diagnóstico de la Norma INEN 2537:2010 se deberá realizar el desarrollo del siguiente plan de acción.

1. Elaborar un plan estratégico de acuerdo a su condición e infraestructura que comprometa el desarrollo del negocio, la satisfacción del cliente y los riesgos del trabajador. Esto es elaborar o re-diseñar una Misión, Visión, Objetivos Principal, Objetivos Específicos, Estrategias basadas en los recursos, Políticas Generales, Políticas de Calidad.
2. Elaborar un plan organizacional y plantear los mecanismos para su formal comunicación.
3. Preparar una matriz de indicadores que permitan evaluar los resultados del negocio relacionado con los objetivos de la organización.
4. Elaborar los procesos requeridos para lograr alinearlos a los objetivos.
5. Definir los perfiles de puestos y competencias del personal.
6. Elaborar un presupuesto anual de ventas, compras, costos y gastos de operaciones, así como definir su revisión periódica de cumplimiento.
7. Elaborar un control de registro digital de ingresos y egresos del negocio el cual debe estar debidamente documentado.
8. Elaborar un plan de mejoramiento de la infraestructura de acuerdo a las necesidades.
9. Realizar un estudio de mercado cuyos resultados permitirán conocer nuevas oportunidades de líneas de negocios ó reforzar una línea.
10. Realizar un plan de marketing para los productos, creación de una marca, mejor presentación del producto.

11.Elaborar políticas de acuerdo con los clientes, las mismas que deberán ser difundidas.

12.Elaborar un plan de contingencia que permita evaluar los riesgos del trabajador.

5 Determinación de Gestión del negocio

5.1 Plan Estratégico

El propósito de la elaboración del plan estratégico de negocios es comunicarlo para que sea entendido e interiorizado a través de toda la organización; y a partir de esta comunicación realizar la evaluación y retroalimentación de la gestión, para conocer el avance que está teniendo la empresa, hacia el logro de la estrategia a través de los indicadores y del control de progreso de las iniciativas.

5.2 Objetivo Principal

Su objetivo principal es contar con un grupo humano comprometido en cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes, resaltando valores como: honestidad, puntualidad, confidencialidad, lealtad, respeto y orden, con lo cual lograr una excelente calidad en nuestros productos.

5.3 Objetivos Específicos

1. Implementación del sistema de calidad
2. Implementación de un sistema administrativo integrado
3. Mejorar la calidad de servicio
4. Mejorar la calidad de productos
5. Eliminar problemas de seguridad y ambiente
6. Disminución de inventarios obsoletos por año 24% anual
7. Incrementar la rentabilidad del negocio.

5.4 Diseño de Estrategias

Se plantea el desarrollo de estrategias que puedan ser gestionables por los responsables, las mismas que será acompañada de procesos operativos eficientes, que permitan reducir los costos, mejorar la calidad y reducir los tiempos en procesos y plazos.

A continuación se desarrollaran las estrategias de acuerdo a la disposición de recursos con que cuenta la empresa.

5.4.1 Estrategias Corporativas

- Garantizar un crecimiento estable y rentable de los ingresos.
- Atraer, desarrollar, retener a los empleados altamente motivados.
- Garantizar productos de calidad
- Mejorar el servicio al cliente
- Gestión de reclamos de clientes
- Integrar los sistemas de información con los procesos del negocio.
- Ampliar la infraestructura actual

5.4.2 Estrategias Competitivas

- Enfoque de nuevos locales en otros puntos comerciales de la ciudad.
- Mantener un precio competitivo de bajo costo sin dejar a un lado la calidad del producto.
- Fusión con proveedores de confección como por ejemplo maquilas externas y proveedores de materias primas.
- Diversificar productos y servicios, ofrecer nuevas opciones y comodidades al cliente.
- Implementar formas de pago con tarjeta de crédito o debito.

5.4.3 Estrategias de Marketing

- Crear un logo de identificación del negocio
- Fortalecer los puntos de ventas actuales promocionando su nombre a través de medios como radio, sitios web, directorios, redes sociales.
- Visitas a clientes como empresas, instituciones, unidades educativas, almacenes y negocios en general para ofrecer los servicios y productos que brindamos.
- Promoción de marca mediante redes sociales.
- Promoción de productos y servicios en un sitio web.
- Publicidad en catálogos para entregar a los clientes.
- Realizar promociones de descuentos y ofertas periódicas.

5.4.4 Estrategias de Producción

- Revisar proceso y optimización para la reducción de costos.
- Mejorar los tiempos de entrega
- Enfrentar cambios en la demanda.
- Elaborar un plan de producción en base al volumen de ventas por estación y realizar seguimiento sobre el cumplimiento.
- Establecer un plan de seguridad y ambiente.

5.4.5 Estrategias de Investigación, Desarrollo e Innovación

- Invertir en innovación tecnológica, buscar nuevas opciones en maquinarias industriales en los diferentes tipos de acabados.
- Invertir en nuevas maquinarias para bordados y software especializado.
- Capacitar a los empleados en el uso de nuevas tecnologías.

5.4.6 Estrategias de Sistemas de Información

- Contar con un sistema informático que se alinee a la estrategia del negocio y que permita la disponibilidad de información confiable para la toma de decisiones.

5.4.7 Estrategias de Recursos Humanos

- Impulsar el desarrollo del talento humano
- Elaborar un programa de medición de desempeño de los colaboradores con el afán de empujarlos a lograr sus metas.
- Establecer reglamentos y políticas internas y difundirlo entre los colaboradores.
- Programas de capacitación acorde a las necesidades de la organización.
- Actuar con responsabilidad social y ambiental.

5.4.8 Estrategias Financieras

- Administrar correctamente los recursos de la empresa.
- Elaborar un presupuesto anual de ingresos y egresos.
- Identificar nuevas oportunidades de crecimiento
- Optimizar el uso de recursos.

5.5 Diseño de Políticas de la Empresa

Su política general es el compromiso de buscar la calidad en el diseño y producción de uniformes en línea escolar, institucional, empresarial e industrial, a más de la variedad de ropa deportiva y ropa en general que satisfaga y aumente el nivel de confianza de nuestros clientes, utilizando las herramientas adecuadas para lograr competir en el mercado con precios bajos y buena calidad, optimizando los recursos y procesos de la empresa.

Para llevar a cabo con la política propuesta la empresa deberá estar comprometida a cumplir las siguientes políticas:

- Involucrar a su personal haciendo conocer sus compromisos y objetivos planteados.
- Todos los servicios y productos deberán ser trabajados con excelencia.
- Ofrecer un trato cordial y amable a los clientes, considerando que somos una empresa que ofrece un servicio.
- Definir los tiempos de respuesta mínimo y máximo de todo requerimiento interno o externo, así como la responsabilidad de cada una de las áreas en cada fase del proceso.
- Cada uno de los integrantes de la organización debe mantener un comportamiento ético.
- Todas las políticas y reglamentos que sean aprobados por el director y basado en los códigos y derechos del trabajador deberán ser respetados y dar fiel cumplimiento al suscrito.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Realizar sesiones de trabajo con las unidades del negocio a fin de coordinar y evaluar los planes de trabajo, definir prioridades y soluciones para cumplir con los objetivos trazados.
- Elaborar presupuesto anual de ingresos y egresos, con proyección de crecimiento del 10%, esto deberá ser presentado en el undécimo mes de cada año.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de los empleados y la comunidad.

5.5.1 Diseño de Política de Calidad

Fabricar y comercializar la gama de uniformes y ropa en general que cumplan con las exigencias de los requisitos de sus clientes, mediante la

integración y mejora continua de los procesos bajo un control de calidad, que le permitan competir con éxito en un mercado tan competitivo y de fácil entrada, todo esto con el apoyo de personal de gran calidad humana comprometido con el desarrollo y crecimiento de la empresa; respondiendo con seguridad, ambiente y responsabilidad social.

6 Determinación en la Gestión de Recursos

En el presente capítulo se determinaran las necesidades en recursos humanos, organizacional, recursos financiero e infraestructura.

6.1 Estructura organizacional actual

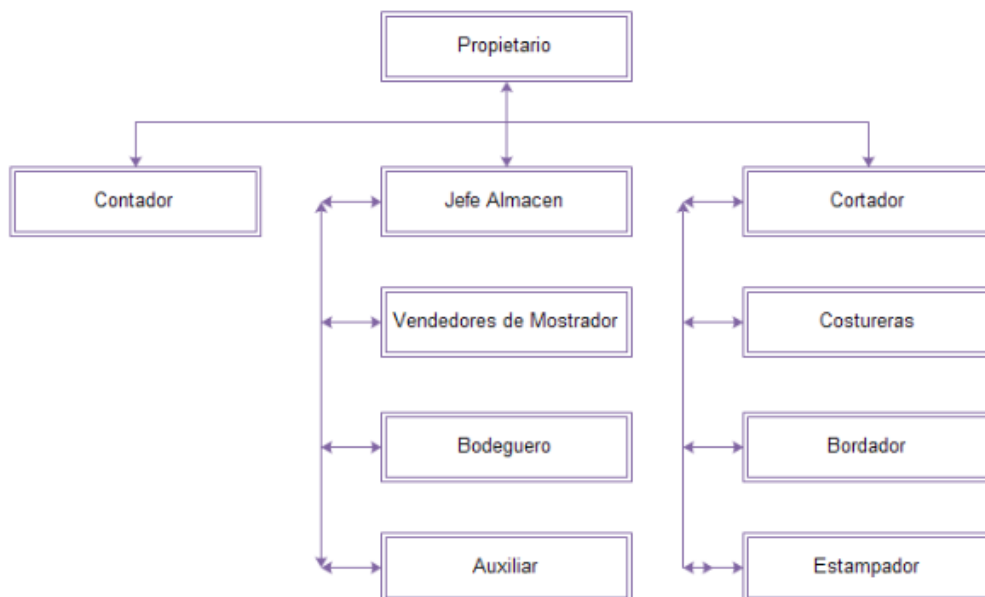


Figura 2. La estructura organizacional actual es simple, no existen áreas definidas que se hagan responsables de los procesos críticos, el propietario asume toda la responsabilidad y es quien dirige y toma las decisiones del negocio. No hay delegación de funciones y responsabilidades siendo esto una desventaja para el desenvolvimiento eficiente de los procesos claves del negocio.

6.2 Estructura organizacional propuesta

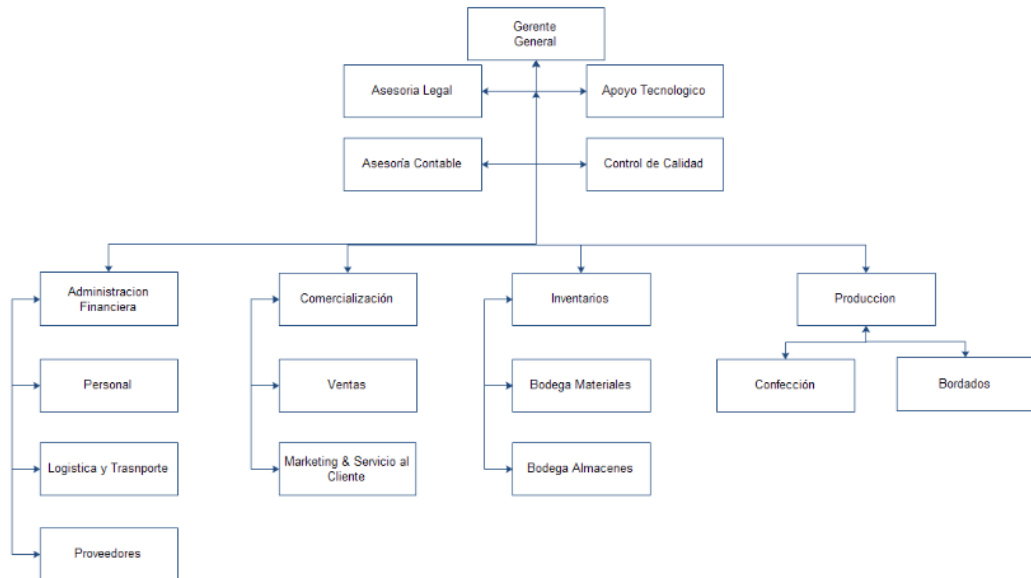


Figura 3. La estructura organizacional propuesta se ha diseñado de acuerdo a al modelo del negocio y sus necesidades básicas.

6.2.1 Gerencia General

Objetivos:

- Representar legalmente a la Empresa.
- Dirigir y controlar las funciones de todas las áreas de la empresa.
- Gestionar la planificación estratégica del negocio en coordinación con las demás áreas de la organización.
- Organizar y delegar las responsabilidades de acuerdo a la estructura orgánica del negocio.
- Autorizar las compras, ventas, pagos y contratos.

6.2.1.1 Asesoría Legal

- Tratar los asuntos legales como contratos de empleados, asesoramiento legal en general.

6.2.1.2 Asesoría Tecnológica

- Tratar los requerimientos tecnológicos de acuerdo a las necesidades de la empresa que permitan el desarrollo eficiente de los procesos.

6.2.1.3 Asesoría Contable

- Tratar los asuntos contables y tributarios de la empresa.
- Balances y Estados Financieros.

6.2.1.4 Control de Calidad

Objetivos:

- Controlar y asegurar la calidad de los productos y servicios bajo las exigencias del cliente, optimizando costos y recursos.
- Mejoramiento continuo en la calidad de productos y servicios
- Mejora continua en el cumplimiento de la cadena de valor del negocio.

6.2.2 Administración Financiera

Objetivos:

- Optimizar eficientemente los recursos tanto humano, financiero e infraestructura garantizando el crecimiento del negocio.

- Mantener un registro de las operaciones de la empresa.
- Evaluar el desempeño general de la organización y sus procesos.

6.2.2.1 Administración de Personal

- Establecer las responsabilidades y autoridades del personal e identificar sus requisitos necesarios en términos de educación, formación, habilidades y experiencia.
- Establecer un control de los registros del personal, competencias, asistencias, roles, etc.
- Establecer y controlar que se cumplan las políticas y reglamentos de la empresa.

6.2.2.2 Logística y Transporte

- Establecer y mantener un proceso de compras que asegure la provisión oportuna de los materiales e insumos para la producción y comercialización de los productos.
- Asegurar la entrega de los productos y materiales en condiciones que prevengan su deterioro.
- Establecer y mantener relaciones con proveedores que tengan la capacidad de cumplir con los requisitos de compras.
- Establecer políticas de compras y formas de pago.

6.2.2.3 Tesorería

- Gestionar los flujos de cobros a clientes y pagos a proveedores de acuerdo a las políticas de la empresa.
- Controlar que se cumplan las condiciones pactadas con las entidades financieras.

- Realización y seguimiento de presupuestos de caja y flujo de efectivos de la empresa.
- Pagos de Nomina
- Análisis de Riesgo Crediticio.

6.2.3 Área de Comercialización

Objetivos:

- Establecer y mantener la información necesaria para conocer el mercado.
- Desarrollar estrategias de ventas
- Elaborar pronósticos de ventas
- Establecer precios
- Realizar publicidad y promoción de ventas
- Diversificar en nuevos productos de acuerdo a las necesidades del mercado.
- Establecer acuerdos con los clientes sobre los requisitos del producto solicitado, tiempos de entrega y formas de pago.
- Mantener un adecuado control y análisis de ventas.

6.2.3.1 Ventas

- Realiza las actividades requeridas para la promoción de los productos, servicios de confecciones que ofrece la empresa.
- Informar sobre las preferencias de los clientes a fin de realizar nuevos estudios de mercados, promociones y diversificación de productos.
- Procurar el incremento de ventas a nivel local en almacenes

6.2.3.2 Marketing y Servicio al Cliente

- Realizar estudios de mercado.

- Analizar la competencia
- Analizar el consumidor
- Encargados de la imagen del negocio
- Preparar promociones de productos y servicios.
- Diseñar nuevos productos y servicios
- Realizar campañas publicitarias en medios de comunicación tradicionales como periódicos, radio, televisión y web.
- Realizar campañas de marketing en medios como redes sociales, sitios web.
- Atender los reclamos de los clientes

6.2.4 Administración de Inventarios

- Gestionar y garantizar el abasto de materias primas y productos para que contribuyan a la eficiencia del proceso y al cumplimiento de los requisitos del cliente.
- Gestionar y controlar la recepción y despacho de los materiales y productos terminados según corresponda.
- Mantener un adecuado control de las existencias mínimo y máximo tanto en materiales como en productos terminados.
- Verificar que los materiales y productos que se reciben en los almacenes cumplan con la cantidad, calidad, especificaciones de los pedidos, otorgando su conformidad al proveedor.
- Levantar el inventario físico anualmente tanto de materiales como productos terminados en almacenes y bodegas.

6.2.5 Área de Producción

- Planificar las actividades de diseño, corte, confección y acabado bajo estricto cumplimiento de acuerdo a los requerimientos del cliente.

- Gestionar el proceso de producción de acuerdo a los controles de calidad establecidos.
- Programar las actividades del flujo de trabajo para controlar la velocidad de las líneas de producción.
- Contar una programación para el correcto mantenimiento preventivo de los equipos de producción.

6.2.5.1 Confección

- Elaborar el diseño de la prenda a fabricar para determinar los costos y la cantidad de material a requerir de acuerdo al pedido del cliente.
- Solicitar los materiales y cantidad necesaria para la elaboración de las prendas.
- Realizar el corte de las prendas.
- Confección de las prendas de vestir de acuerdo a los estándares de calidad establecidos para el proceso.
- Planchado y acabado de las prendas.
- Etiquetado y Empacado para entregar.

6.2.5.2 Bordados

- Realizar el diseño del bordado computarizado en un software especializado.
- Confeccionar la muestra del bordado para ser aprobado por el cliente.
- Producción de los bordados.

6.3 Estructura Funcional

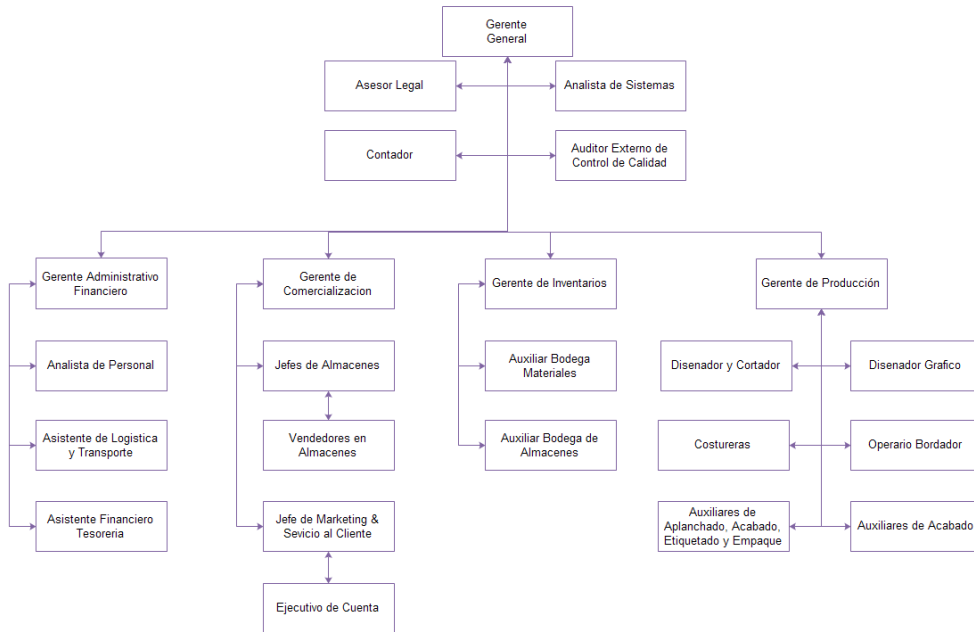


Figura 4. El diagrama propuesto define las funciones necesarias para el tipo de negocio.

6.4 Descripción de Funciones, Perfiles y Competencias

A continuación se identificarán los requisitos necesarios en términos de educación, formación, habilidades o experiencia.

6.4.1 Gerente General

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO		REV. 01
NOMBRE DEL CARGO:	Gerente General	AREA: Gerencia General
REPORTA A:	Dueños del Negocio	
COORDINA A:	Todas las áreas	
OBJETIVOS		
Liderar el crecimiento de la organización con el apoyo de sus áreas de gestión comercial, administrativa y de producción		
PERFIL		
Educación	Estudios de Administración de Empresas, Economía o carreras afines.	
Formación técnica	Administración de Empresas	
Formación Adicional	Conocimiento de herramientas office	
Experiencia previa en cargos similares	Mínimo tres años en cargos similares	
Genero	Masculino / Femenino	
Edad	De 30- 40 años	
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Representar legalmente a la organización 2. Liderar la ejecución del plan estratégico 3. Capacidad para interrelacionarse con todas las áreas de la empresa. 4. Coordinar y controlar las actividades del personal a cargo. 5. Autorizar los gastos e inversiones del negocio de acuerdo a los niveles de aprobación 6. Definir y Ejecutar las políticas de la empresa 7. Controlar la ejecución del presupuesto 8. Coordinar y controlar el correcto desarrollo del proceso del negocio 9. Revisar la planificación de los procesos de la organización a través de indicadores. 		
HABILIDADES REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamiento Estratégico ▪ Orientado a obtener resultados de excelencia ▪ Capacidad de trabajo en equipo ▪ Capacidad para negociar ▪ Capacidad para tomar decisiones ▪ Capacidad de trabajar bajo presión 		

Elaborado por la autora

6.4.2 Gerente Administrativo Financiero

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO		REV. 01
NOMBRE DEL CARGO:	Gerente Administrativo Financiero	AREA Administración Financiera
REPORTA A:	Gerente General	
COORDINA A:	Asistente Financiero, Asistente de Logística y Transporte, Asistente de Personal.	
OBJETIVOS		
Gestionar eficientemente los recursos y actividades administrativas, comerciales y operativas de la organización.		
PERFIL		
Educación	Estudios de Economía o carreras afines. Cursando los últimos años de estudio.	
Formación técnica	Análisis Financiero Administración de empresas	
Formación Adicional	Conocimiento de herramientas de oficina electrónica	
Experiencia previa en cargos similares	Mínimo tres años en cargos similares	
Genero	Masculino / Femenino	
Edad	De 30-35 años	
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociación con clientes en temas relacionados a crédito y cobranzas. 2. Negociación con proveedores en formas de pago. 3. Elaboración de presupuestos financieros 4. Responsable de las obligaciones tributarias de la empresa. 5. Responsable de gestionar las cuentas bancarias. 6. Elaboración de reportes financieros, ventas, producción mensual, semestral y anual. 7. Administración de personal 		
HABILIDADES REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamiento Estratégico ▪ Orientado a obtener resultados de excelencia ▪ Capacidad de trabajo en equipo ▪ Capacidad para tomar decisiones 		

Elaborado por la autora

6.4.3 Analista de Personal

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO		REV. 01
NOMBRE DEL CARGO:	Analista de Personal	AREA Administración Financiera
REPORTA A:	Gerente Administrativo Financiero	
COORDINA A:		
OBJETIVOS		
Realizar la planilla del personal de la empresa, control de asistencias, archivos de empleados, para cumplir oportunamente las obligaciones conforme a ley y organismos de control.		
PERFIL		
Educación	Estudios e Ingeniería Comercial o carreras afines. Cursando los últimos años de estudio.	
Formación técnica	Nomina y Selección de Personal	
Formación Adicional	Conocimiento de herramientas de oficina electrónica	
Experiencia previa en cargos similares	Mínimo un año en cargos similares	
Genero	Masculino / Femenino	
Edad	De 25-35 años	
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar la nómina para aprobación. 2. Realizar los ingresos del personal 3. Llevar un registro y control de asistencias 4. Realizar los contratos de personal 5. Mantener actualizada la ficha de los empleados 6. Realiza la búsqueda y selección previa de personal 		
HABILIDADES REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidad de comunicación. ▪ Orientación al servicio. ▪ Trabajo en equipo. ▪ Integridad. 		

Elaborado por la autora

6.4.4 Asistente de Compras, Logística y Transporte

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO		REV. 01
NOMBRE DEL CARGO:	Asistente de Logística y Transporte	AREA Administración Financiera
REPORTA A:	Gerente Administrativo Financiero	
COORDINA A:		
OBJETIVOS		
Realizar actividades administrativas, operativas y de apoyo a la Gerencia Administrativa Financiera.		
PERFIL		
Educación	Estudios de Administración o carreras afines. Cursando los últimos años	
Formación técnica	Análisis financiero	
Formación Adicional	Conocimiento de herramientas de oficina electrónica	
Experiencia previa en cargos similares	Mínimo un año en cargos similares	
Genero	Masculino / Femenino	
Edad	De 25-35 años	
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de requerimientos de materiales, compras y otros relacionados al negocio. 2. Evaluar y calificar a los proveedores buscando siempre las mejores opciones en cuanto a costo, calidad y tiempos de entrega. 3. Ayudar en la gestión de inventarios generando las correctas guías de ingresos 4. Recepción y atención a proveedores 5. Coordinación y supervisión de responsable de mensajería 6. Coordinar los costos y tiempos de entrega. 7. Realizar liquidaciones de compras y servicios 8. Realizar un reporte de todas las compras y gastos mensuales. 		
HABILIDADES REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientado a obtener resultados de excelencia ▪ Capacidad de trabajo en equipo ▪ Capacidad para negociar y tomar decisiones ▪ Capacidad de trabajar bajo presión 		

Elaborado por la autora

6.4.5 Asistente Financiero y Tesorería

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO		REV. 01
NOMBRE DEL CARGO:	Asistente Financiero y Tesorería	AREA Administración Financiera
REPORTA A:	Gerente Administrativo Financiero	
COORDINA A:		
OBJETIVOS		
Realizar actividades operativas del negocio que apoyen a la gerencia financiera.		
PERFIL		
Educación	Estudios de Economía o carreras afines. Cursando los últimos años.	
Formación técnica	Análisis financiero. Conocimiento de las herramientas del SRI, Conocimientos Contables y tributarios.	
Formación Adicional	Conocimiento de herramientas de oficina electrónica	
Experiencia previa en cargos similares	Mínimo un año en cargos similares	
Genero	Masculino / Femenino	
Edad	De 21-35 años	
Presencia	Excelente presencia	
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro cuentas por pagar y retenciones 2. Gestión de Cobranzas 3. Emisión de cheques y registro de egresos 4. Elaboración semanal de flujos financieros 5. Registro y control de caja chica y viáticos 6. Elaboración de reportes semanales de cuentas por cobrar y pagar 7. Mantener el archivo de documentos ordenado 		
HABILIDADES REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa Propia ▪ Proactivo ▪ Orientación de servicio al cliente interno y externo ▪ Capacidad de trabajo bajo presión ▪ Capacidad de Trabajo en equipo 		

Elaborado por la autora

6.4.6 Gerente de Comercialización

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO		REV. 01
NOMBRE DEL CARGO:	Gerente de Comercialización	AREA Comercialización
REPORTA A:	Gerente General	
COORDINA A:	Jefes de Almacenes, Vendedores, Ejecutivos de Ventas, Servicio al Cliente.	
OBJETIVOS		
Realizar las actividades comerciales alineadas a la estrategia comercial, teniendo como enfoque principal, el cumplimiento del presupuesto anual de ventas y rentabilidad		
PERFIL DEL CARGO		
Educación	Estudios de Marketing, Administración o carreras afines. Cursando los últimos años de estudio.	
Formación técnica	Atención a clientes Conocimientos del mercado textil	
Formación Adicional	Conocimiento de herramientas de oficina electrónica	
Experiencia previa en cargos similares	Mínimo un año en cargos similares	
Genero	Masculino / Femenino	
Edad	De 25-35 años	
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el pronóstico y presupuesto de ventas de acuerdo al histórico de años anteriores. 2. Planificar las actividades del área comercial para cumplir con los pronósticos de ventas. 3. Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas así como su perfil de competencia y su sistema de remuneración e incentivos. 4. Supervisar al personal a su cargo a fin de dar cumplimiento con los objetivos propuestos. 5. Preparar el reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores y determinar conjuntamente con la administración los planes de capacitación de la fuerza de ventas y servicio al cliente. 		
HABILIDADES REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamiento Estratégico ▪ Capacidad de trabajo en equipo ▪ Capacidad para negociar 		

Elaborado por la autora

6.4.7 Jefe de Almacenes

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO		REV. 01
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Almacén	AREA Comercialización
REPORTA A:	Gerente Comercial	
COORDINA A:	Vendedores de mostrador	
OBJETIVOS		
Realizar actividades operativas y de apoyo a la Gerencia Comercial.		
PERFIL		
Educación	Estudios de Administración o carreras afines cursando los últimos años de estudio	
Formación técnica	Atención al cliente	
Formación Adicional	Conocimiento de herramientas de oficina electrónica	
Experiencia previa en cargos similares	Mínimo un año en cargos similares	
Genero	Masculino / Femenino	
Edad	De 25-35 años	
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar las actividades del almacén. 2. Verificar la codificación y cambios de precios en los productos. 3. Supervisar el correcto orden de los productos en las perchas. 4. Supervisar que se mantenga un ambiente ordenado y agradable para los clientes y personal 5. Coordinar y supervisar la asistencia de los vendedores de mostrador y horarios de trabajo establecidos. 6. Supervisar la colocación del material promocional cuando exista alguna campaña de promoción. 7. Supervisar el proceso de atención al cliente en perchas y en caja. 		
HABILIDADES REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizado y proactivo ▪ Capacidad de trabajo en equipo ▪ Capacidad para negociar ▪ Capacidad de trabajar bajo presión 		

Elaborado por la autora

6.4.8 Vendedores de Almacenes

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO		REV. 01
NOMBRE DEL CARGO:	Vendedores de Mostrador	AREA Comercialización
REPORTA A:	Jefe de Almacén	
COORDINA A:		
OBJETIVOS		
Realizar el proceso de ventas en almacén, desde la llegada del cliente, la realización del pedido hasta la facturación.		
PERFIL		
Educación	Bachiller o iniciando estudios de marketing o carreras afines.	
Formación técnica	Atención al cliente	
Formación Adicional	Conocimiento de herramientas de oficina electrónica	
Experiencia previa en cargos similares	Mínimo un año en cargos similares	
Idioma	-	
Genero	Masculino / Femenino	
Edad	De 18-40 años	
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable de la venta directa al cliente en almacén. 2. Atender solicitudes o requerimientos de cotización de los productos ofrecidos. 3. Proporcionar precios, disponibilidad y alternativos de los productos solicitados por el cliente. 4. Proporcionar información sobre los productos que ofrecemos a los clientes en general. 5. Proporcionar información sobre promociones existentes. 6. Realizar todo el proceso de venta desde que ingresa el cliente al almacén hasta la generación de la factura. 7. Atender y dar solución a las devoluciones de productos. 		
HABILIDADES REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proactivo ▪ Capacidad de trabajo en equipo ▪ Capacidad para negociar ▪ Capacidad de trabajar bajo presión 		

Elaborado por la autora

6.4.9 Jefe de Marketing y Servicio al Cliente

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO		REV. 01
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Marketing y Servicio al Cliente	AREA Comercialización
REPORTA A:	Gerente Comercial	
COORDINA A:	Ejecutivos de ventas	
OBJETIVOS		
Realizar las actividades de apoyo a la Gerencia Comercial.		
PERFIL		
Educación	Estudios de Marketing o carreras afines. Cursando los últimos años de estudio.	
Formación técnica	Marketing y publicidad	
Formación Adicional	Conocimiento de herramientas de oficina electrónica	
Experiencia previa en cargos similares	Mínimo un año en cargos similares	
Genero	Masculino / Femenino	
Edad	De 25-35 años	
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar e implementar estrategias y planes de Marketing y de Desarrollo de nuevos productos 2. Realizar estudios de mercado con el fin de introducir nuevos productos. 3. Elaborar las campañas de Marketing y ejecutar su difusión. 4. Supervisar la ejecución de las estrategias de ventas. 5. Elaboración de catálogos de productos 6. Realizar campañas de publicidad como visitas a clientes, o por medios electrónicos como internet mediante redes sociales. 7. Mantener actualizado el listado de precios de los productos y servicios para la venta final en almacenes y futuros contratos en coordinación con la gerencia de producción. 		
HABILIDADES REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proactivo ▪ Capacidad de trabajo en equipo ▪ Pensamiento estratégico ▪ Capacidad de trabajar bajo presión 		

Elaborado por la autora

6.4.10 Ejecutivo de Cuenta

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO		REV. 01
NOMBRE DEL CARGO:	Ejecutivo de Cuenta	AREA Comercialización
REPORTA A:	Jefe de Marketing y Servicio al Cliente	
COORDINA A:		
OBJETIVOS		
Realizar actividades operativas y de apoyo a la Gerencia Comercial		
PERFIL		
Educación	Estudios de Marketing o carreras afines. Cursando los últimos años de estudio.	
Formación técnica	Ventas	
Formación Adicional	Conocimiento de herramientas de oficina electrónica	
Experiencia previa en cargos similares	Mínimo un año en cargos similares	
Genero	Masculino / Femenino	
Edad	De 25-35 años	
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Visitar instituciones, empresas y organizaciones con la finalidad de presentarnos como proveedores de uniformes. 2. Atraer nuevos clientes y contratos 3. Realizar visitas periódicas a los clientes con la finalidad de conocer sus necesidades. 4. Retroalimentar al área de marketing con la finalidad de encontrar nuevos mercados. 		
HABILIDADES REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proactivo ▪ Capacidad de trabajo en equipo ▪ Capacidad para negociar ▪ Capacidad de trabajar bajo presión 		

Elaborado por la autora

6.4.11 Gerente de Inventarios

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO		REV. 01
NOMBRE DEL CARGO:	Gerente de Inventarios	AREA Inventarios
REPORTA A:	Gerente General	
COORDINA A:	Jefe de Bodega y Auxiliares	
OBJETIVOS		
Realizar actividades operativas y de apoyo a la Gerencia General		
PERFIL		
Educación	Estudios de Economía o carreras afines. Cursando los últimos años de estudio.	
Formación técnica	Control de Inventarios	
Formación Adicional	Conocimiento de herramientas de oficina electrónica	
Experiencia previa en cargos similares	Mínimo un año en cargos similares	
Genero	Masculino / Femenino	
Edad	De 25-35 años	
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar las actividades realizadas en las bodegas de almacenes y de materiales. 2. Supervisar que todos los productos ingresados, sean ubicados en forma ordenada para su almacenamiento y despacho. 3. Contar, recibir y almacenar, el ingreso de la mercadería a bodega. 4. Controlar y contar el material despachado. 5. Realizar la verificación física de la mercadería al ingresar y al despachar cumplimientos con las normas de calidad establecidas. 6. Responsable de mantener el stock actualizado y en su punto de equilibrio por artículo. 		
HABILIDADES REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizado y proactivo ▪ Capacidad de trabajo en equipo ▪ Capacidad de trabajar bajo presión 		

Elaborado por la autora

6.4.12 Auxiliar Bodega

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO		REV. 01
NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar de Bodega	AREA Inventarios
REPORTA A:	Gerente de Inventarios	
COORDINA A:		
OBJETIVOS		
Realizar actividades operativas de apoyo a la Gerencia de Inventarios		
PERFIL		
Educación	Mínimo Bachiller en ciencias administrativas o primeros años de carreras afines.	
Formación técnica	Inventarios	
Formación Adicional	Conocimiento de herramientas de oficina electrónica	
Experiencia previa en cargos similares	Mínimo un año en cargos similares	
Genero	Masculino / Femenino	
Edad	De 25-35 años	
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar el ingreso y salida de mercadería en las bodegas 2. Custodiar la mercadería entregada a cargo 3. Realizar el despacho de la mercadería de acuerdo a requerimiento. 4. Mantener el orden de la mercadería en las perchas. 5. Mantener un ambiente limpio y ordenado 6. Informar al gerente de inventarios sobre el stock de bodegas para solicitar la reposición de inventario. 		
HABILIDADES REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizado y proactivo ▪ Capacidad de trabajo en equipo ▪ Capacidad de trabajar bajo presión 		

Elaborado por la autora

6.4.13 Gerente de Producción

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO		REV. 01
NOMBRE DEL CARGO:	Gerente de Producción	AREA Producción
REPORTA A:	Gerente General	
COORDINA A:		
OBJETIVOS		
Realizar actividades de control de costos y de producción interactuando con la gerencia de comercialización y finanzas.		
PERFIL		
Educación	Estudios en administración ó ingeniería industrial.	
Formación técnica	Administración	
Formación Adicional	Conocimiento de herramientas de oficina electrónica	
Experiencia previa en cargos similares	Mínimo un año en cargos similares	
Genero	Masculino / Femenino	
Edad	De 25-35 años	
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear y organizar la producción de acuerdo a las solicitudes de los clientes tanto ventas en almacén como ventas a clientes distribuidores. 2. Controlar los mantenimiento de todos las maquinas de coser y maquinas bordadoras. 3. Elaborar presupuestos de costos de confección de prendas. 4. Visitar talleres externos cuando sea necesario evaluarlos por primera vez. 5. Buscar optimizar los recursos y materiales. 6. Supervisar directamente el trabajo del diseñador y cortador de la prendas 7. Hacer el seguimiento a los prototipos hasta su aprobación por el cliente o gerencia. 8. Hacer el seguimiento de la producción interna y externa, asegurando el cumplimiento de las fechas de entrega pactadas. 9. Agrupar los pedidos por artículo y prioridad para optimizar los procesos de corte y costura. 		
HABILIDADES REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizado y proactivo ▪ Capacidad de trabajo en equipo ▪ Capacidad de trabajar bajo presión 		

Elaborado por la autora

6.4.14 Diseñador y Cortador

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO		REV. 01
NOMBRE DEL CARGO:	Diseñador y Cortador	AREA Producción
REPORTA A:	Gerente de Producción	
COORDINA A:		
OBJETIVOS		
Realizar actividades de diseño de patrones, corte de prendas y apoyo al Gerente de Producción		
PERFIL		
Educación	Bachiller	
Formación técnica	Diseño, Corte y Confección Conocimiento de herramientas de oficina electrónica	
Formación Adicional	Experiencia en corte de uniformes escolares, industriales y empresariales y ropa en general	
Experiencia previa en cargos similares	Mínimo 3 años en cargos similares	
Genero	Masculino / Femenino	
Edad	De 25-45 años	
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y cortar los patrones de las muestras entregadas por los clientes 2. Dirige la confección de prendas 3. Realiza el control de calidad de prendas de vestir. 4. Llevar el control de los pedidos a procesar 5. Llevar el inventario de los patrones 6. Costear las prenda de vestir 7. Dirigir el personal de la confección 		
HABILIDADES REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creativo ▪ Organizado ▪ Responsable ▪ Capacidad para trabajar bajo presión 		

Elaborado por la autora

6.4.15 Costurera

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO		REV. 01
NOMBRE DEL CARGO:	Costurera	AREA Producción
REPORTA A:	Gerente de Producción	
COORDINA A:		
OBJETIVOS		
Realizar actividades operativas de confección		
PERFIL		
Educación	Bachiller	
Formación técnica	Corte y Confección	
Formación Adicional	Manejo de maquinas de coser industriales	
Experiencia previa en cargos similares	Mínimo un año en cargos similares	
Genero	Masculino / Femenino	
Edad	De 20-45 años	
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1. Confeccionar las prendas asignadas en el tiempo establecido		
HABILIDADES REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proactivo ▪ Organizado ▪ Responsable ▪ Capacidad para trabajar bajo presión 		

Elaborado por la autora

6.4.16 Auxiliares de Producción

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO		REV. 01
NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar de Producción	AREA Producción
REPORTA A:	Gerente de Producción	
COORDINA A:		
OBJETIVOS		
Realizar actividades operativas y de apoyo a la Gerencia de Producción.		
PERFIL		
Educación	Bachiller	
Formación técnica	-	
Formación Adicional	Conocimiento de herramientas de oficina electrónica	
Experiencia previa en cargos similares	Mínimo un año en cargos similares	
Genero	Masculino / Femenino	
Edad	De 20-35 años	
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el acabado final de las prendas, como corte de hilos, doblado y planchado. 2. Realizar el etiquetado y empaquetado de la prenda final 3. Mantener un ambiente limpio y ordenado 4. Llevar el control de los mantenimientos de las maquinas de coser e informar al gerente de producción. 5. Llevar el control en una hoja electrónica de la cantidad de prendas confeccionadas para obtener el costo final de producción para informar a la gerencia 6. Llevar el control en una hoja electrónica la cantidad de producción por costurera. 		
HABILIDADES REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proactivo ▪ Organizado ▪ Responsable ▪ Capacidad para trabajar bajo presión 		

Elaborado por la autora

6.4.17 Diseñador de Bordados

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO		REV. 01
NOMBRE DEL CARGO:	Diseñador de Bordados	AREA Producción
REPORTA A:	Gerente de Producción	
COORDINA A:		
OBJETIVOS		
Realizar actividades operativas y de apoyo a la Gerencia Regional.		
PERFIL		
Educación	Técnico en Diseño Gráfico cursando los últimos años	
Formación técnica	Diseño Gráfico	
Formación Adicional	Conocimiento de herramientas de oficina electrónica y Software de diseño de bordados	
Experiencia previa en cargos similares	Mínimo un año en cargos similares	
Genero	Masculino / Femenino	
Edad	De 20-35 años	
Presencia	Excelente presencia	
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar los logos de bordados computarizados 2. Coordinar con el bordador las pruebas del diseño 		
HABILIDADES REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proactivo ▪ Organizado ▪ Responsable ▪ Capacidad para trabajar bajo presión 		

Elaborado por la autora

6.4.18 Operario Bordador

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO		REV. 01
NOMBRE DEL CARGO:	Bordador	AREA Producción
REPORTA A:	Gerente de Producción	
COORDINA A:		
OBJETIVOS		
Realizar actividades de bordados y apoyo a la gerencia de producción		
PERFIL		
Educación	Bachiller	
Formación técnica	Confección de bordados	
Formación Adicional	Conocimiento de herramientas de oficina electrónica	
	Conocimiento de software de bordados	
Experiencia previa en cargos similares	Mínimo un año en cargos similares	
Genero	Masculino / Femenino	
Edad	De 25-35 años	
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Confeccionar los bordados de acuerdo a la programación establecida por el gerente de producción 2. Confeccionar los bordados que solicita el cliente en el momento 3. Realizar los pedidos de hilos a tiempo para evitar los retrasos en la entrega de pedidos 4. Supervisar las tareas del auxiliar de bordados. 		
HABILIDADES REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proactivo ▪ Organizado ▪ Responsable ▪ Capacidad para trabajar bajo presión 		

Elaborado por la autora

6.4.19 Auxiliar de Producción Bordados

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO		REV. 01
NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar de Producción de Bordados	AREA Producción
REPORTA A:	Gerente de Producción	
COORDINA A:		
OBJETIVOS		
Realizar actividades operativas y de apoyo a la confección de bordados		
PERFIL		
Educación	Bachiller	
Formación técnica	-	
Formación Adicional	Conocimiento de herramientas de oficina electrónica	
Experiencia previa en cargos similares	Mínimo un año en cargos similares	
Genero	Masculino / Femenino	
Edad	De 18-35 años	
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el acabado final de las prendas, como corte de hilos, doblado y planchado. 2. Realizar el etiquetado y empaquetado de la prenda final 3. Mantener un ambiente limpio y ordenado 4. Llevar el control de los mantenimientos de las maquinas bordadoras e informar al gerente de producción. 5. Llevar el control en una hoja electrónica de los bordados realizados para obtener el costo final de producción para informar a la gerencia 		
HABILIDADES REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proactivo ▪ Organizado ▪ Capacidad de trabajo bajo presión. 		

Elaborado por la autora

7 Determinación de la Gestión de Operaciones

7.1 Macroproceso estratégico Propuesto

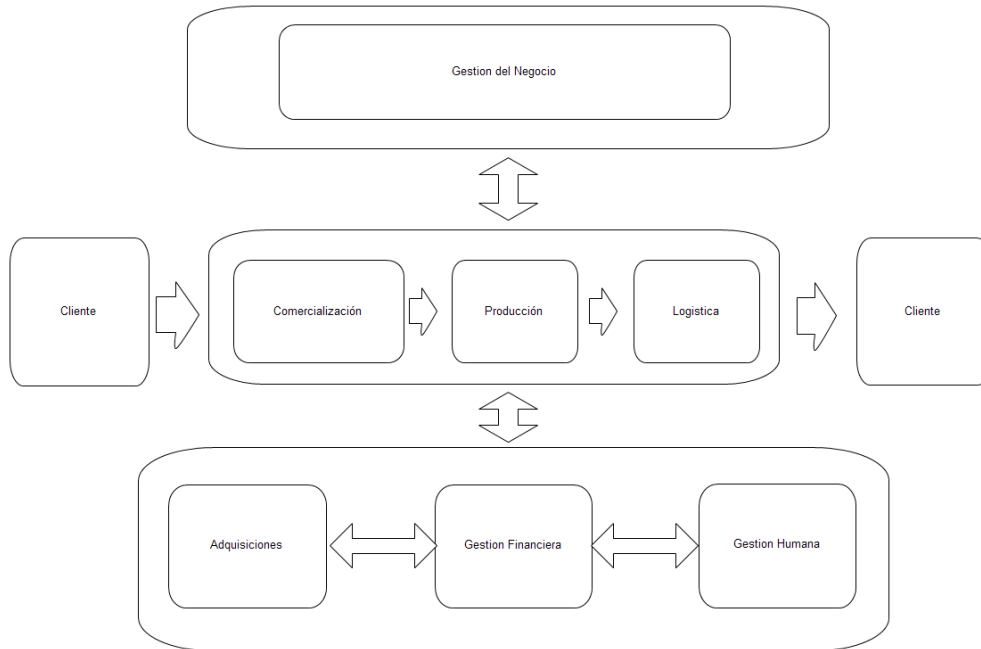


Figura 5. El gráfico demuestra la interacción del conjunto de procesos del negocio que contribuyen para atender las necesidades de los clientes.

7.2 Proceso Comercialización

El proceso de comercialización comprende básicamente la fuerza de ventas. Dentro de este proceso está la atención al cliente, atención de reclamos, búsqueda de nuevas oportunidades de ventas.

El flujo en general inicia cuando ingresa un requerimiento de un cliente, esto genera algunas actividades, entre ellas la atención al cliente, la generación de una cotización que cubra todas las necesidades, previo a una aprobación del cliente se genera una orden de despacho de ó una orden de producción.

Dentro de los registros de este proceso está el desarrollo de nuevos prospectos y clientes, preparación de un presupuesto de ventas, cronograma de visitas, atención de reclamos, proformas de clientes y la preparación de las ordenes de producción.

El Gerente de Comercialización es el responsable de que se cumpla cada una de las actividades de acuerdo al desarrollo del plan estratégico de la organización.

Dentro de los recursos utilizados están:

Recurso Humano: Gerente de Comercialización, Jefes de Almacén, Vendedores, Jefe de Inventarios, Gerente de Producción, Asistente Financiero.

Recursos Tecnológicos: Sistema de Facturación e Inventarios, Computador, Internet.

Ver Anexo 1

7.3 Proceso Producción

El proceso de producción incluye cuatro actividades principales como son el diseño, corte, confección y acabado bajo estricto cumplimiento de acuerdo a los requerimientos del cliente y políticas de calidad de la organización.

El flujo inicia con la recepción de una orden de producción ya sea venga de una cotización ó para abastecimiento propio de inventarios. Se verifica en primera instancia el stock de los materiales, de no tener lo suficiente se procede a solicitar los materiales mediante reposición de materiales ó requerimiento de compras de acuerdo al tipo de orden que

se llevara a cabo. Diseñar los patrones de las prendas cumpliendo con las normas de calidad buscando siempre el menor desperdicio de materiales. Cortar la tela conforme los patrones y diseños. Confeccionar las prendas de acuerdo a las exigencias del cliente y estándares de calidad establecidos. Finalmente se le da el acabado y planchado a las prendas. Al terminar el producto con etiquetado y empaçado se informa que la orden de trabajo está lista para ser enviada o retirada del taller.

El Gerente de Producción es el responsable de que se cumpla cada una de las actividades de acuerdo al desarrollo del plan estratégico de la organización.

Dentro de los recursos utilizados están:

Recurso Humano: Gerente de Producción, Diseñador y Cortador, Costureras, Auxiliares de Producción.

Recursos Tecnológicos: Computador, Internet, Equipos de Producción.

Ver Anexo 2

7.4 Proceso Logística

El proceso de logística describe las actividades de abastecimiento de almacenes, control de inventarios, transporte y entrega de pedidos.

Para el abastecimiento de almacenes se genera un requerimiento de materiales ó requerimiento de compras, el cual debe ser aprobado por el jefe de área previa verificación de stock. Se realiza el despacho de los materiales o productos y se actualiza el inventario correspondiente.

En cuanto al despacho de pedidos se gestiona los recursos para la entrega, transporte y personal. Primero recepta la orden de despacho

generada por el área de producción, se envía al cliente y se solicita la aceptación de conformidad de la entrega.

Para la recepción de materiales contra la orden de compra y guía de remisión del proveedor se verifica que la cantidad este correcta y que todos los ítems cumplan con las exigencias establecidas. En cuanto a la recepción de productos terminados se realiza la recepción y verificación de todos los productos de acuerdo a los estándares y políticas de calidad establecidas, en ambos casos se da la aceptación de conformidad, luego pasa a ser ingresado al stock de almacenes.

El Gerente de Administrativo Financiero es el responsable de que se cumpla cada una de las actividades de acuerdo al desarrollo del plan estratégico de la organización.

Dentro de los recursos utilizados están:

Recurso Humano: Gerente de Administrativo Financiero, Gerente de Producción, Jefe de Bodegas, Auxiliar de Bodegas / Materiales / Almacén.

Recursos Tecnológicos: Computador, Internet, Sistema de Inventarios y Materiales.

Otros recursos: Telefonía, Papelería, Transporte.

Ver Anexo 3

7.5 Proceso Adquisiciones

El proceso de adquisiciones comprende la atención de todos los requerimientos de compras generados por las diferentes áreas; gastos, materia prima para la producción y la adquisición de productos terminados para la venta. Cuando existe un requerimiento lo primero que se solicita

mínimo dos cotizaciones para evaluar el mejor precio, tiempo de entrega y condiciones de pago. Las compras de materiales o productos se realiza a través de una generación de orden de compra previamente aprobada por los jefes de aéreas. Cuando se trata de materiales existe un listado de proveedores fijos se solicita la cotización y se procesa la orden de compra con la autorización del Gerente de Producción.

El Gerente de Administrativo Financiero es el responsable de que se cumpla cada una de las actividades de acuerdo al desarrollo del plan estratégico de la organización.

Dentro de los recursos utilizados están:

Recurso Humano: Gerente de Administrativo Financiero, Asistente de Compras, Jefe de Bodegas.

Recursos Tecnológicos: Computador, Internet, Sistema de Inventarios y Materiales.

Ver Anexo 4

7.6 Proceso Gestión Administrativo

El proceso de gestión administrativo comprende el conjunto de actividades que permiten gestionar la organización a través de la planeación, control, organización y dirección de los recursos de la empresa, dentro de las actividades que involucra este proceso están:

- Preparar el presupuesto anual del negocio
- Analizar la variación presupuestaria mensual
- Preparar y Manejar el flujo de caja de los movimientos del negocio
- Supervisar y Ejecutar la gestión de cobranzas
- Supervisar y Ejecutar la gestión de pagos

- Gestionar de forma eficiente los documentos por pagar, permisos, contratos
- Elaborar un plan de actividades para la mejora de infraestructura
- Supervisar el pago de nomina y obligaciones patronales
- Elaborar los informes financieros mensuales
- Proveer todos los movimientos de ingresos y egresos al área contable

Dentro de los recursos utilizados están:

Recurso Humano: Gerente General, Gerente Administrativo Financiero, Asistente Financiero, Asistente de Personal.

Recursos Tecnológicos: Computador, Internet, Sistema de Inventarios y Materiales, Sistema Contable.

Ver Anexo 5

7.7 Proceso Gestión Humana

El proceso de gestión humana comprende el conjunto de actividades que permiten gestionar el talento humano de la organización identificando las funciones, competencias y necesidades de personal requerido, dentro del proceso están las siguientes actividades esta la elaboración y legalización de los contratos, roles de pago, vacaciones, decimos, utilidades, fondos de reservas, beneficios de la empresa, control de entradas y salidas, comunicaciones al personal, elaborar programas de capacitación de acuerdo a las necesidades del negocio, gestionar un ambiente de trabajo agradable que motive el compromiso laboral de los trabajadores hacia la organización.

Dentro de los recursos utilizados están:

Recurso Humano: Gerente General, Gerente Administrativo Financiero, Asistente Financiero, Asistente de Personal.

Recursos Tecnológicos: Computador, Internet,

Ver Anexo 7

7.8 Proceso Gestión del Negocio

El proceso de gestión del negocio involucra la implementación de herramientas de control como indicadores de gestión que permitan monitorear la ejecución del sistema de calidad que permitan el crecimiento del negocio, entre estas actividades están el control de documentos, control de cambios de los procesos claves, auditorías internas, acciones preventivas y correctivas.

Dentro de los recursos utilizados están:

Recurso Humano: Todo el personal.

Recursos Tecnológicos: Computador, Internet,

Ver Anexo 7

8 Gestión preventiva seguridad y ambiente

La siguiente matriz resume los riesgos identificados y priorizados con las respectivas medidas y acciones correctivas que se deben considerar para el cambio y mejora continua del negocio.

FACTORES DE RIESGO PRIORIZADOS	FUENTE acciones de sustitución y control en el sitio de generación	MEDIO DE TRANSMISIÓN acciones de control y protección interpuestas entre la fuente generadora y el trabajador	TRABAJADOR mecanismos para evitar el contacto del factor de riesgo con el trabajador, EPPs, adiestramiento, capacitación	COMPLEMENTO apoyo a la gestión: señalización, información, comunicación, investigación
Temperatura elevada	Implementar medios de ventilación artificial y puntos de hidratación.	Implementar medios de aislamiento térmico en áreas descubiertas.	Capacitación al personal sobre riesgos por temperatura excesiva.	Gestionar horarios y/o periodos de permanencia en sitios con temperatura elevada.
Iluminación deficiente	Mejorar y reubicar luminarias existentes	Establecer una altura máxima para el almacenamiento en perchas que reduce el alcance de iluminación	Implementar pantallas de protección en luminarias e iluminación específica para actividades de precisión.	Establecer tarjeta de Instrucciones de manejo y señalización de seguridad.
Espacio físico reducido	Establecer e incrementar sitios para el almacenamiento de producto terminado con poca rotación	Coordinar con superiores para que haya suficiente espacio.	Determinar espacio necesario para realizar trabajo.	Coordinar e informar con compañeros plan de trabajo a realizar.

Obstáculos en el piso	Retirar obstáculos o materiales que reducen los espacios.	Identificar áreas para el almacenamiento de producto terminados y otros.	Capacitación al personal en metodología 5 S	Establecer Señalización de Seguridad en corredores y bodegas
Desorden	Establecer e incrementar sitios para el almacenamiento de producto terminado.	Identificar áreas para el almacenamiento de producto terminados y otros.	Capacitación al personal en metodología 5 S	Establecer Señalización de Seguridad en corredores/ perchas y bodegas
Trabajo a distinto nivel	Inspeccionar condiciones de sitio donde se realizara el trabajo a diferente nivel.	Utilizar medios apropiados para trabajos a diferente nivel. Escaleras.	Capacitación al personal en trabajo en distinto nivel.	Advertir y señalar a sus compañeros del trabajo que realiza.
Superficies o materiales calientes	Definir y adecuar el área para el uso de equipo.	Implementar medios aislantes en superficie/contorno del equipo.	Cuidado al realizar trabajo y Uso de equipo de protección personal	Establecer tarjeta de Instrucciones de manejo y señalización de seguridad.
Presencia de vectores (roedores, moscas, cucarachas)	Definir y adecuar sitio para el consumo de alimentos	Implementar un control cordón sanitario.	Concientizar al personal en orden y aseo.	Advertir y señalar al personal de riesgos por presencia de vectores.
Posición forzada (de pie, sentada, encorvada)	Permitir la realización del trabajo alternando la posición de pie y sentado	Cambiar de postura	No permanecer demasiado tiempo seguido en la misma posición.	Informar al superior en caso de presentar molestia de salud
Uso de pantallas de visualización de datos - PVD	Implementar soportes/bases regulables para mejorar la visualización con los equipos de PVD.	Implementar el uso de sillas adaptable/ regulables al usuario.	Ajustar personalmente la silla según las necesidades. Evitar las posturas excesivamente rígidas.	Tener en cuenta las condiciones de iluminación para evitar reflejos innecesarios en la pantalla
Alta responsabilidad	Revisar alcance del puesto de trabajo.	Revisar prioridades en el trabajo.	Capacitación sobre los factores de riesgo psicosociales.	Coordinar trabajo a realizar en cuanto a la forma de hacerlo.

Fallas eléctricas	Mejorar el sistema de cableado y protecciones eléctricas usadas.	Mejorar el sistema de canalización de cableado y tomas eléctricas e implementar alarma SCI	Capacitar al personal en riesgos por fallos eléctricos.	Identificar y señalar las tomas eléctricas de acuerdo al equipo utilizar.
Almacenamiento inadecuado de productos de fácil combustión	Mejorar los sitios de almacenamiento e Implementar el bodegaje por bloques	Implementar paneles anti fuego y alarma SCI	Capacitar al personal en riesgo por fuego.	Identificar y señalar las áreas de almacenamiento.
Ruido	Realizar mantenimiento constante en equipos con partes móviles.	Establecer periodos de permanencia en sitio con ruido.	Capacitación al personal en conservación auditiva.	Mantener señalización de seguridad visible en los equipos de los riesgos posibles.
Manejo de herramientas corto punzantes	Cambiar y dar mantenimiento a herramientas en mal estado	Inspeccionar herramientas antes de utilizar	Usar herramientas correctas para el trabajo a realizar y utilizar EPP adecuado	Corregir hábitos incorrectos de trabajo
Polvo orgánico	Extracción localizada, mediante medios de ventilación artificial.	Implementar medios de ventilación.	Uso de EPP en áreas/ actividades con exceso de polvo orgánico.	Señalización de factor de riesgo
Trabajo a presión	Revisar alcance del puesto de trabajo	Revisar prioridades en el trabajo	Capacitación sobre los factores de riesgo psicosociales.	Coordinar con superior el trabajo a realizar en cuanto a la forma de hacer el trabajo

Elaborado por la autora

9 Determinación de la Planificación Financiera

Dentro de este capítulo se desarrollará un flujo de efectivo con el presupuesto que se considera la empresa debe invertir con recuperación de un período de 3 años:

- Se considera los requerimientos mínimos para mantener una infraestructura óptima para la atención de los clientes, brindando al mismo tiempo un lugar de trabajo seguro y saludable a sus empleados.
- La inversión en un sistema de información para controlar el inventario y facturación, clientes, proveedores y gestión financiera que permita conocer en tiempo real las necesidades de inventario, inversiones y los resultados financieros del negocio. A esta inversión se le deberá adicionar la adquisición de equipos de computo, cableado de red, equipos de comunicación.
- Costos de marketing y publicidad, así como el plan de capacitación anual.
- La contratación de personal para gestión de comercialización quienes tendrán como propósito aumentar la base de clientes y las ventas pronosticadas.
- Los costos de producción, administración, costo de operación y costos financieros que determinaran cual es el costo total.
- Presupuesto de ingresos de los productos más vendidos, estimando la cantidad vendida y un costo promedio de ventas.
- Flujo de efectivo proyectado para conocer si la rentabilidad y recuperación de la inversión.

9.1 Requerimientos de Instalaciones

R U B R O S	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Perchas	20	80.00	1,600.00
Lámparas	10	50.00	500.00
Vitrinas Mostrador	6	300.00	1,800.00
Vitrinas de Exhibición	4	200.00	800.00
Muebles y Enseres	1	400.00	400.00
Gastos de Instalaciones	1	2,500.00	2,500.00
Total Inversión			7,600.00

Cuadro 1. Nota. Se detallan los valores presupuestados para cubrir las necesidades de mejoras en instalaciones.

9.2 Requerimiento de Sistema de Información

R U B R O S	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Modulo de Facturación	1	1,000.00	1,000.00
Modulo de Inventario	1	500.00	500.00
Modulo de Cuentas por Cobrar	1	500.00	500.00
Modulo de Cuentas por Pagar	1	500.00	500.00
Modulo Financiero	1	1,000.00	1,000.00
Total Software SIF			3,500.00
Licencia de Base de Datos			500.00
Total Licenciamiento			500.00

Cuadro 2. Nota. Los valores presupuestados fueron referidos con la empresa NIELSI S.A. Soluciones Integrales.

9.3 Requerimiento de Equipamiento Informático

R U B R O S	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Servidor	1	1,200.00	1,200.00
Estaciones de Trabajo	5	1,000.00	5,000.00
Equipos de Protección Eléctrica	6	70.00	420.00
Impresoras para Facturas	1	300.00	300.00
Impresoras Láser B&N	2	80.00	160.00
Total Equipos Informáticos			7,080.00

Cuadro 3. Nota. Los valores presupuestados son referidos por Binaria S.A, empresa que brinda soluciones tecnológicas en hardware.

9.4 Gastos de Depreciación de Activos

R U B R O S	% Anual	Valor Original	Valor Depreciación Anual	Valor de Salvamento
Equipos y Servicios	10%	78,500.00	7,065.00	7,850.00
Hardware y Software	33%	11,080.00	3,324.00	1,108.00
Instalaciones	10%	7,600.00	684.00	760.00
Totales		97,180.00	11,073.00	9,718.00

Cuadro 4. Nota. Se considera los gastos de depreciación los cuales se fijan según lo dispuesto por el Servicio de Rentas Internas.

9.5 Requerimientos de Personal

R U B R O S	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL
Ejecutivo de Cuenta	1	500.00	500.00
Auxiliar de Bodega	1	340.00	340.00
Gerente General	1	2,000.00	2,000.00
Jefe de Almacén	1	500.00	500.00
Contador	1	500.00	500.00
Vendedores de Mostrador	10	340.00	3,400.00
Bordador	1	420.00	420.00
Operadoras	5	400.00	2,000.00
Jefe de Bodega	1	420.00	420.00
Total Gastos de Personal		5,420.00	10,080.00

Cuadro 5. Nota. Se establece la Cuadro de sueldos de acuerdo al mercado de comercio en el centro de la ciudad de Guayaquil y los salarios mínimos sectoriales. Estos valores son mensuales.

R U B R O S	CANTIDAD	SUELDO	APORTE PATRONAL 11.05%
Ejecutivo de Cuenta	1	500.00	55.25
Auxiliar de Bodega	1	340.00	37.57
Gerente General	1	2,000.00	221.00
Jefe de Almacén	1	500.00	55.25
Contador	1	500.00	55.25
Vendedores de Mostrador	10	340.00	37.57
Bordador	1	420.00	46.41
Operadoras	5	400.00	44.20
Jefe de Bodega	1	420.00	46.41

Cuadro 6. Nota. Se establece el valor de aportación patronal del 11.05% del sueldo base de cada empleado, estos valores se verán totalizados en el cuadro de costos totales.

R U B R O S	CANTIDAD	SUELDO	13ro	14to
Ejecutivo de Cuenta	1	500.00	500.00	340.00
Auxiliar de Bodega	1	340.00	340.00	340.00
Gerente General	1	2,000.00	2,000.00	340.00
Jefe de Almacén	1	500.00	500.00	340.00
Contador	1	500.00	500.00	340.00
Vendedores de Mostrador	10	340.00	340.00	340.00
Bordador	1	420.00	420.00	340.00
Operadoras	5	400.00	400.00	340.00
Jefe de Bodega	1	420.0	420.00	340.00

Cuadro 7. Nota. Se consideran los valores por beneficios sociales como decimo tercer sueldo y decimo cuarto sueldo.

9.6 Requerimientos de Asesorías

R U B R O S	CANTIDAD	SUELDO
Consultor de Reingeniería	1	400.00
Soporte Informático	1	500.00
Total Gastos de Asesorías		900.00

Cuadro 8. Nota. Se establece los valores por asesorías las cuales serán realizadas bajo un contrato de prestación de servicios profesionales. No son empleados bajo relación de dependencia. Estos valores son mensuales.

R U B R O S	CANTIDAD	SUELDO
Costo Reingeniería	1	3,000.00
<ul style="list-style-type: none"> • Incluye la implementación del Sistema de Calidad • Entrega de Documentación • Capacitación en temas relacionados 		
Total Asesoría		3,000.00

Cuadro 9. Nota. Valor del proyecto implementado.

9.7 Requerimientos Equipos de Servicios

R U B R O S	CANTIDAD	TOTAL
Bordadora	1	56,000.00
Maquinas de coser	10	20,000.00
Central de Aire acondicionado	1	2,500.00
Total Equipos de Servicios		78,500.00

Cuadro 10. Nota. Se considera una fuerte inversión en equipamiento de servicios, estos valores son referenciales y han sido obtenidos de Representaciones WIT y Macoser S.A.

9.8 Plan de Capacitación

Se considera una inversión en capacitación al personal que tiene relación directa con la atención de clientes y manejo de inventarios. El plan de capacitación estará orientado a:

- Servicio al cliente
- Manejo de Reclamos
- Gestión de Inventarios
- Orden y Limpieza
- Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 537:2010 MIPYMES

R U B R O S	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Servicio al cliente	10	130	1300
Manejo de Reclamos	3	120	360
Gestión de Inventarios	3	120	360
NTE INEN 2537:2010 MIPYMES	3	250	750
Total Capacitación Anual			2,770.00

Cuadro 11. Nota. Los costos de capacitación en Servicio al Cliente, Manejo de Reclamos y la Norma 2537:2010 MiPymes se han cotizado con CIRADSA, empresa de capacitación y asesorías. El curso de Gestión de Inventarios fue cotizado por fuente del SECAP

9.9 Gastos de Promoción

R U B R O S	TOTAL
Soporte y Mantenimiento Sitio Web	500.00
Servicios de Publicidad	400.00
Catálogos	1,000.00
Gastos de Promoción Inicial	1,900.00

Cuadro 12. Nota. Se consideran rubros de promoción, el desarrollo de un sitio web propio, publicidad radial, revistas ó periódicos; catálogos de producto para clientes, promociones, el costo es anual.

9.10 Pronostico de Ventas

Basados en el principal objetivo de una reingeniería el incremento en la productividad de los recursos y en los volúmenes de operación, hemos realizado una proyección de ventas para los próximos tres años, basada en datos de ventas históricos proporcionados por la dueña del negocio. Los datos proporcionados demuestran un porcentaje promedio de crecimiento de 23% desde el año 2011. Se explica que el crecimiento se debe a diferentes situaciones como la diversidad de productos que ofrece, cada año entrega a sus clientes más variedad, entre otras causas esta el artículo 140 del reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural la cual prohíbe que los establecimientos particulares y fiscomisionales vendan uniformes. Esta disposición fue empezó a ser acatada en el periodo 2013 y prohibió la venta de uniformes escolares dentro de las instituciones educativas tanto para escuelas fiscales y privadas, esto

permitió un crecimiento considerable en las ventas estacionarias y las ventas mensuales durante todo el año.

HISTORICO DE VENTAS				
PERIODO	2011	2012	2013	2014
Enero	6,992.30	8,390.75	9,649.37	23,096.77
Febrero	25,250.50	30,300.60	34,845.69	40,072.54
Marzo	19,565.20	39,130.40	44,999.96	49,499.96
Abril	10,715.75	21,431.50	42,863.00	85,726.00
Mayo	10,322.64	12,387.17	18,580.75	20,438.83
Junio	9,575.06	11,490.07	13,213.58	14,534.94
Julio	15,492.79	18,591.35	21,380.05	23,518.06
Agosto	17,547.10	21,056.52	24,215.00	26,636.50
Septiembre	15,778.64	18,934.37	28,401.55	31,241.71
Octubre	19,446.55	23,335.86	26,836.24	29,519.86
Noviembre	13,638.35	16,366.02	18,820.92	20,703.02
Diciembre	15,356.01	18,427.21	21,191.29	23,310.42
Total	179,680.88	241,853.82	307,010.40	390,312.59

Cuadro 13. Nota: Datos históricos de ventas proveídos por la dueña.

Como no existe un estudio específico para el crecimiento de la industria local específicamente uniformes escolares e institucionales hemos tomado como referencia para determinar el porcentaje de crecimiento anual el último análisis sectorial de textiles y confecciones, realizado por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Importaciones en el año 2012 que dice que en el año 2000 la industria textil llegó a alcanzar un incremento en las exportaciones de de 8.14% en relación a las de 1999, esto debido a que la industria adoptó el nuevo esquema monetario dolarizado que ha permitido marcar tendencia creciente los años posteriores y sumando al incremento anual del histórico de ventas

se estima un crecimiento prudencial al 10%. Se consideran cifras redondas para el estudio financiero.

Periodo	Valor en Ventas
Año 1	435,000.00
Año 2	478,500.00
Año 3	526,350.00
Total	1,439,850.00

Cuadro 14. Nota: Estimación de ventas

9.11 Préstamo Bancario

Se requiere de un préstamo por un valor de 30,000 USD a una tasa de interés bancaria del 15% a 12 meses capitalizable.

Periodo	Capital Prestado	Interés al final del periodo	Capital Pagado	Cuota de Pago	Saldo
1	30,000	375	2,500	2,875	27,500
2	27,500	344	2,500	2,844	25,000
3	25,000	313	2,500	2,813	22,500
4	22,500	281	2,500	2,781	20,000
5	20,000	250	2,500	2,750	17,500
6	17,500	219	2,500	2,719	15,000
7	15,000	188	2,500	2,688	12,500
8	12,500	156	2,500	2,656	10,000
9	10,000	125	2,500	2,625	7,500
10	7,500	94	2,500	2,594	5,000
11	5,000	63	2,500	2,563	2,500
12	2,500	31	2,500	2,531	-
TOTAL		2,437.50	30,000.00	32,437.50	

Cuadro 15. Nota: Amortización préstamo bancario.

9.12 Resumen de Costos

RUBROS	Año 1	Año 2	Año 3
<u>1. COSTO DE PRODUCCIÓN</u>	136,830.61	149,241.67	162,842.96
Materia prima - Telas	75,000.00	82,500.00	90,750.00
Materiales	10,000.00	11,000.00	12,100.00
Mano de obra directa	30,630.61	33,693.67	37,063.04
Mano de obra indirecta	20,000.00	20,800.00	21,632.00
Útiles de aseo	500.00	520.00	540.80
Lubricantes	100.00	104.00	108.16
Mantenimientos	600.00	624.00	648.96
<u>2. COSTO DE OPERACION</u>	111,261.18	122,387.29	134,626.02
Sueldos y Salarios	99,408.30	109,349.13	120,284.04
Capacitación	2,770.00	3,047.00	3,351.70
Servicios Profesionales	9,082.88	9,991.16	10,990.28
<u>3. COSTO DE ADMINISTRACIÓN</u>	38,373.00	37,583.00	40,014.00
Agua, luz, teléfono	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Arriendos	21,600.00	23,760.00	26,136.00
Seguro de Equipos	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Dep. Equipos de Servicios	7,065.00	7,065.00	7,065.00
Dep. Instalaciones	684.00	684.00	684.00
Dep. Hardware y software	3,324.00	3,324.00	3,324.00
Proyecto de Reingeniería	3,000.00	-	-
Suministros de Oficina	500.00	550.00	605.00
<u>4. COSTO FINANCIERO</u>	2,437.50	-	-
Intereses bancarios	2,437.50	-	-
<u>5. COSTO DE PROMOCION</u>	1,900.00	1,600.00	1,600.00
Soporte y Mantenimiento Sitio Web	500.00	200.00	200.00
Servicios de Publicidad	400.00	400.00	400.00
Catálogos	1,000.00	1,000.00	1,000.00
T O T A L	288,902.29	309,211.96	337,482.98

Cuadro 16. Nota: Costos Operativos, Producción, Administrativos, Financieros y de promoción

9.13 Flujo de Caja Proyectado

Rubros	0	1	2	3
+ Ventas		435,000.00	478,500.00	526,350.00
+ Valor salvamento		9,718.00	9,718.00	9,718.00
- Costos de Producción		136,830.61	149,241.67	162,842.96
- Costos de Operación		111,261.18	122,387.29	134,626.02
- Costos de Administración		38,373.00	37,583.00	40,014.00
- Costos Financieros		2,437.50	-	-
- Costos de Promoción		1,900.00	1,600.00	1,600.00
= Utilidad antes de Utilidades e Impuestos		153,915.72	177,406.04	196,985.02
- Reparto de Utilidades		23,087.36	26,610.91	29,547.75
= Utilidad antes de Impuesto		130,828.36	150,795.13	167,437.27
- Impuestos		32,707.09	37,698.78	41,859.32
= Utilidad Bruta		98,121.27	113,096.35	125,577.95
- Inversión en Maq y Equipos	(78,500.00)			
- Inversión en Instalaciones	(7,600.00)			
- Inversión en HW y SW	(11,080.00)			
- Inversión en Capital de Trabajo	(35,000.00)			
+ Préstamo Bancario	30,000.00			
- Amortización Préstamo		(30,000.00)		
FLUJO DE CAJA	(102,180.00)	68,421.27	113,396.35	125,877.95

Cuadro 17. Nota: Flujo de Efectivo proyectado a tres años tiempo en el que se espera recuperar la inversión.

9.14 VAN Y TIR

TIR	72.61%
VAN	0.00
PERIODO DE RECUPERACION (AÑOS)	1.38

9.15 Punto de Equilibrio

En todo proyecto de inversión se requiere saber cuánto es lo mínimo que debería producir para poder cubrir los costos fijos del negocio, por ello a continuación se calcula el valor mínimo a producir para poder cubrir estos costos.

Año 1	<u>Costos fijos totales</u>	42,710.50	<u>42,710.50</u>	74,887.88
	<u>Costos variables totales</u>	248,091.79	0.57	
	Ventas totales	435,000.00		
Año 2	<u>Costos fijos totales</u>	39,183.00	<u>39,183.00</u>	69,024.54
	<u>Costos variables totales</u>	271,628.96	0.57	
	Ventas totales	478,500.00		
Año 3	<u>Costos fijos totales</u>	41,614.00	<u>41,614.00</u>	88,288.01
	<u>Costos variables totales</u>	248,091.79	0.47	
	Ventas totales	526,350.00		

10 Determinación de Indicadores de Gestión

De acuerdo a los objetivos que se plantean conseguir, los cuales permitirán dar continuidad y sostenibilidad al negocio, se requiere llevar el control y avance del cumplimiento de cada uno de estos objetivos, los cuales se monitorean a través de indicadores de desempeño.

Existen algunas formas de llamar a estos indicadores, como el Tablero de Mando Estratégico o también llamado Cuando de Mando Integral o en inglés *Balanced Scorecard* definido como una técnica de gestión y planificación creada por *Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan Norton Institute (1996)* y ha tenido una influencia revolucionaria en la forma de controlar, evaluar y monitorear las empresas pymes y familiares. La razón no es otra cosa que su estricto enfoque hacia la maximización de las utilidades haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles.

Cada uno de los indicadores incluidos en el tablero de mando estratégico cumple un papel bien definido y será medido según la meta a conseguir y tendrá un responsable de su desempeño.

Los objetivos de este proyecto de reingeniería.

1. Implementación del sistema de calidad
2. Implementación de un sistema administrativo integrado
3. Mejorar la calidad de servicio
4. Mejorar la calidad de productos
5. Eliminar problemas de seguridad y ambiente
6. Disminución de inventarios obsoletos por año 24% anual
7. Incrementar la rentabilidad del negocio.

POLITICA CALIDAD, CONTROL Y SEGURIDAD	Nro	Objetivo de la Calidad	Meta	Frecuencia de medición	Registro / Método	Responsable
Fabricar y comercializar la gama de uniformes y ropa en general que cumplan con las exigencias de los requisitos de sus clientes, mediante la integración y mejora continua de los procesos bajo un control de calidad, que le permitan competir con éxito en un mercado tan competitivo y de fácil entrada, todo esto con el apoyo de personal de gran calidad humana comprometido con el desarrollo y crecimiento de la empresa; respondiendo con seguridad, ambiente y responsabilidad social.	1	Implementación del sistema de calidad	100%	trimestral	Cronograma de Actividades	Consultor / Gerencia
	2	Implementación de un sistema administrativo integrado	100%	mensual	Cronograma de Actividades	Jefe de Almacén / Jefe de Bodega
	3	Mejorar la calidad de servicio	90%	mensual	Registro de Reclamos / Sugerencias	Gerente / Jefe de Almacén
	4	Mejorar la calidad de productos	90%	trimestral	Registro de Devoluciones	Gerente / Jefe de Producción
	5	Eliminar problemas de seguridad y ambiente	75%	semestral	Matriz de Prevención de Contaminación y Riesgos Laborales	Consultor / Gerencia
	6	Disminución de inventarios obsoletos por año 24% anual	2%	mensual	Rotación de Inventarios	Jefe de Almacén / Jefe de Bodega
	7	Incrementar la rentabilidad del negocio.	100%	mensual	Cumplir con el pronóstico de ventas	Contador / Gerencia

Cuadro 20. Nota: Indicadores de Gestión.

Capítulo III. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Después de haber realizado el recorrido del negocio, de haber identificado sus oportunidades y amenazas, así como sus fortalezas y debilidades, se observa que el negocio al estar dentro de la matriz productiva que hoy en día tiene gran apoyo del estado ecuatoriano, quien está en el arduo compromiso de garantizar la mejora de la productividad de la economía popular y solidaria, de las micro, pequeñas y medianas empresas, es sustancial que un negocio de este alcance implemente su sistema de gestión integral que le permita tener mayor sostenibilidad, así como el enfocarse a la mejora continua de sus procesos que aunque parezcan simples son vitales para el crecimiento económico.

El cambio radical tanto de procesos como de pensamiento de los fundadores y colaboradores sería la pieza clave de esta reingeniería. Los problemas muchas veces no son de equipos o tecnológicos sino de personas, por ello es muy importante la participación integral de los dueños para poder cumplir con el objetivo principal que es la de mantenerse en el tiempo con proyección de crecimiento, de no ser así entra en el riesgo de ser un negocio más que desaparecerá por miedo al cambio.

Adicional a lo antes expuesto, cada día el consumidor se es más exigente y en un mercado tan fácil de ingresar, la única variable que les permitirá ser mejores es la calidad de un buen producto y servicio.

Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones se pueden determinar las siguientes recomendaciones:

- Mantener el compromiso por parte de la Gerencia para el logro de las estrategias desarrolladas.
- Basado en la determinación de las competencias genéricas, involucrar al personal en el manejo de la gestión.
- Capacitación al personal en temas de giro del negocio y temas administrativos.
- Las proyecciones sean para lograr los resultados esperados.
- Aplicación del software de inventarios y sistema financiero recordando que esta será una herramienta que complementa la estrategia planteada a lo largo del presente trabajo.

ANEXO 1

PROCESO COMERCIAL				
Proceso:	Comercialización		Responsable:	Gerente de Comercialización
Objetivo del Proceso	Determinar las actividades que permitan el desarrollo estratégico comercial del negocio las cuales permitan atraer la llegada de nuevos clientes y que mantengan a los actuales satisfechos.			
Documentos del Proceso			Registros del Proceso	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Catálogos de Productos y Servicios ▪ Muestrario de Telas ▪ Lista de Precios ▪ Base de datos de Clientes ▪ Requerimiento del Cliente 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prospectos y Clientes ▪ Presupuesto de Ventas ▪ Cronograma de Visitas ▪ Atención de Reclamos ▪ Proforma ▪ Orden de Producción 	
Entradas	Actividades Generales	Seguimiento y Control	Salidas	
Requerimiento del Cliente	Ofrecer, cotizar y despachar el producto si existiera en stock	Ventas realizadas	Factura	
	Preparar presupuesto de confección si es un diseño personalizado	Base de datos de Clientes	Proforma, Orden de Producción	
	Visitar a clientes empresariales e institucionales	Cronograma de Visitas	Contratos Nuevos	
Reclamos de Clientes	Registrar las quejas de clientes, sea de productos, atención, tiempo de entrega.	Registro y Seguimiento de Reclamos	Atención de Reclamos	
Pronostico de Ventas	Preparar el pronóstico de ventas por productos mensual con relación a años anteriores	Estadísticas de Ventas Mensuales por productos	Cumplimiento de Ventas	
Recursos				
Humano		Tecnológico	Otros	
Gerente de Comercialización		Sistema de Facturación e Inventarios	Telefonía	
Jefes de Almacén		Computador	Transporte	
Vendedores		Internet	Papelería	
Jefe de Inventarios				
Gerente de Producción				
Asistente Financiero				
Rev. 01	Aprobado por:	Gerente General	Fecha:	01/05/2013

Elaborado por la autora

ANEXO 2

PROCESO DE PRODUCCION				
Proceso:	Producción		Responsable:	Gerente de Producción
Objetivo del Proceso	Describir las actividades de diseño, corte, confección y acabado bajo estricto cumplimiento de acuerdo a los requerimientos del cliente y/o creaciones propias para la venta en almacenes.			
Documentos del Proceso			Registros del Proceso	
Orden de Producción Stock de Materiales			Registro de Producción	
Entradas	Actividades Generales	Seguimiento y Control	Salidas	
Orden de Producción Cliente ó Interna para Stock	Diseñar los patrones de la prenda	Cumplir con los requisitos de acuerdo al modelo solicitado por el cliente	Diseño nuevo	
	Cortar la tela conforme los patrones y diseños	Cronograma de Trabajo	Hoja de Corte	
	Confeccionar las prendas de acuerdo a las exigencias del cliente y estándares de calidad establecidos	Hoja de control de producción	Hoja de control de producción Producto para proceso de acabado	
	Acabado y Planchado de las prendas	Hoja de control de calidad de las prendas terminadas	Producto Terminado Producto no conforme	
Recursos				
	Humano	Tecnológico	Otros	
	Gerente de Producción	Computador	Materiales	
	Diseñador y Cortador	Equipos de Producción		
	Costureras			
	Auxiliares de Producción			
Rev. 01	Aprobado por:	Gerente General	Fecha:	01/05/2013

Elaborado por la autora

ANEXO 3

PROCESO LOGISTICA				
Proceso:	Logística	Responsable:	Gerente Administrativo Financiero	
Objetivo del Proceso	Describir las actividades principales entrega de pedidos, requerimientos de materiales, abastecimiento de almacenes, control de inventarios, transporte y entrega de pedidos.			
Documentos del Proceso		Registros del Proceso		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requerimiento de Almacén ▪ Orden de Despacho de Pedido 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro de inventarios ▪ Registro de Entregas de Pedidos 		
Entradas	Actividades Generales	Seguimiento y Control	Salidas	
Requerimiento de Materiales para producción	Receptar Requerimiento Solicitar Aprobación Revisar stock de almacén Despachar el inventario disponible	Aprobación de despacho Kárdex de Materiales	Guía de Salida	
Orden de Despacho de Pedidos	Receptar Orden de despacho Gestionar los recursos para la entrega a tiempo en el cliente Pedir aceptación de conformidad de la entrega	Hoja de Ruta de Entregas	Orden de Despacho Aprobada por el cliente	
Recepción de Materiales	Receptar y verificar el buen estado de los materiales	Orden de Compra Guía de Remisión del Proveedor	Aceptación de conformidad de la recepción	
Recepción de productos terminados de maquilas externas	Receptar y verificar los productos de acuerdo a los estándares y requerimientos pactados en la orden de servicios o de compras Dar la aceptación de la mercadería Ingresar en el inventario el stock aceptado	Orden de servicios Guía de Remisión del proveedor	Aceptación de conformidad de la recepción Guía de Ingreso a Almacenes	
Recursos				
Humano		Tecnológico	Otros	
Gerente Administrativo Financiero		Computador	Transporte	
Gerente de Producción		Sistema de Inventarios y Materiales	Telefonía	
Jefe de Bodegas		Correo Electrónico		
Rev.01	Aprobado por:	Gerente General	Fecha:	01/05/2013

Elaborado por la autora

ANEXO 4

PROCESO ADQUISICIONES																
Proceso:	Adquisiciones	Responsable:	Gerente Administrativo Financiero													
Objetivo del Proceso	Describir las actividades principales de adquisiciones y abastecimiento de almacenes, control de inventarios y evaluación de proveedores.															
Documentos del Proceso			Registros del Proceso													
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requerimiento de Compras ▪ Requerimiento de Stock ▪ Requerimientos de Servicios ▪ Base de datos de Proveedores ▪ Evaluación de Ofertas 			Registro de inventarios Registro de Compras Registro de Activos Registro de Servicios													
Entradas	Actividades Generales		Seguimiento y Control	Salidas												
Requerimiento de Compras	Atender los requerimientos de compras solicitadas por las diferentes áreas de la empresa Solicitar y evaluar cotizaciones Solicitar aprobación de la cotización Emitir orden de compra al proveedor seleccionado		Aprobación de la compra	Orden de Compras Guía de Salida												
Requerimiento de Stock de Almacén de Materiales	Atender y gestionar el abastecimiento de inventarios de materiales y mantener un nivel de stock mínimo para producción Solicitar y evaluar cotizaciones Emitir Orden de Compras Realizar los ingresos de bodega		Aprobación de la reposición Kardex de Productos	Orden de compras Guía de Ingreso												
Requerimientos de Servicios	Revisar y evaluar el proveedor idóneo a quien se le asignará la orden de servicio y/o orden de compra Solicitar y evaluar la cotización del servicio Emitir orden de servicio		Aprobación del requerimiento de servicio	Orden de Servicio												
Requerimientos de Activos	Buscar y Evaluar el activo Solicitar y evaluar cotizaciones Generar la orden de compra		Aprobación del requerimiento de Activo	Orden de Compra de Activo												
Recursos																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Humano</th> <th style="width: 33%;">Tecnológico</th> <th style="width: 33%;">Otros</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gerente Administrativo Financiero</td> <td>Computador</td> <td>Transporte</td> </tr> <tr> <td>Asistente de Compras</td> <td>Sistema de Inventarios y Materiales</td> <td>Telefonía</td> </tr> <tr> <td>Jefe de Bodegas</td> <td>Correo Electrónico Internet</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					Humano	Tecnológico	Otros	Gerente Administrativo Financiero	Computador	Transporte	Asistente de Compras	Sistema de Inventarios y Materiales	Telefonía	Jefe de Bodegas	Correo Electrónico Internet	
Humano	Tecnológico	Otros														
Gerente Administrativo Financiero	Computador	Transporte														
Asistente de Compras	Sistema de Inventarios y Materiales	Telefonía														
Jefe de Bodegas	Correo Electrónico Internet															
Rev. 01	Aprobado por:	Gerente General	Fecha:	01/05/20 13												

Elaborado por la autora

ANEXO 5

PROCESO GESTION ADMINISTRATIVA FINANCIERA				
Proceso:	Gestión Administrativa y Financiera	Responsable:	Gerente Administrativo Financiero	
Objetivo del Proceso	Describir las actividades principales de gestión que permitan optimizar eficientemente los recursos financieros e infraestructura garantizando el crecimiento del negocio.			
Documentos del Proceso		Registros del Proceso		
<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto, Facturas, Documentos por Pagar, Flujo de Caja, Documentos Legales, Informes Financieros. 		Registro de Pagos Registro de Cobranzas Registro de Ingresos y Egresos		
Entradas	Actividades Generales	Seguimiento y Control	Salidas	
Presupuesto Financiero	Preparar el presupuesto anual del negocio Analizar la variación presupuestaria mensual	Indicadores Financieros	Presupuesto Anual/ Estados de Resultados	
Flujo de Caja	Preparar y Manejar el flujo de caja de los movimientos del negocio	Hoja de Ingresos y Egresos	Estado de Resultados	
Gestión de Cobros	Supervisar y Ejecutar la gestión de cobranzas	Antigüedad de deuda de Cartera, Índice de CXC	Informe de Gestión Cartera	
Gestión de Pagos	Supervisar y Ejecutar la gestión de pagos	Antigüedad de deuda de CXP, Índice de CXP	Informe de Pagos	
Gestión de Documentos	Gestionar de forma eficiente los documentos por pagar, permisos, contratos	Base de datos actualizada Documentos debidamente archivados	Informe de gestión	
Gestión de Infraestructura	Elaborar un plan de actividades para la mejora de infraestructura	Hoja de Planificación de Actividades Indicadores de Gestión	Informe de Gestión	
Pago de Planilla	Supervisar el pago de nomina y obligaciones patronales	Planilla Mensual Presupuesto Anual Aprobación Pago Planilla	Orden de Pago Planilla	
Gestión Financiera	Elaborar los informes financieros mensuales	Presupuesto Anual Indicadores Financieros	Informes Financieros	
Información para Contabilidad	Proveer todos los movimientos de ingresos y egresos al área contable	Calendario Tributario	Balance General/Estados de Resultados/ Impuestos	
	Recursos			
	Humano	Tecnológico	Otros	
	Gerente Administrativo Financiero	Computador Sistema de Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar	Telefonía	
	Asistente Financiero	Asistente Financiero	Transporte	
	Contador			
Rev. 01	Aprobado por:	Gerente General	Fecha:	01/05/2013

Elaborado por la autora

ANEXO 6

PROCESO GESTION DE RECURSOS HUMANOS				
Proceso:	Gestión de Recursos Humanos	Responsable:	Gerente Administrativo Financiero	
Objetivo del Proceso	Describir las actividades de gestión de personal alineadas a la estrategia del negocio			
Documentos del Proceso		Registros del Proceso		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitud de Personal ▪ Hojas de Vida ▪ Hojas de Vacaciones ▪ Roles de Pago ▪ Contratos de Personal ▪ Obligaciones Patronales 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avisos de Entrada y Salida ▪ Registro de Historia Laboral 		
Entradas	Actividades Generales	Seguimiento y Control	Salidas	
Requerimiento de Personal	Atender los requerimientos de personal de acuerdo al perfil requerido	Entrevistas Evaluación de Personal	Nueva Contratación	
Administración de personal	Elaborar los contratos, roles de pago, vacaciones, decimos, utilidades, fondos de reservas, beneficios de la empresa, control de entradas y salidas, comunicaciones al personal	Archivo individual por empleado Programa anual de vacaciones	Planilla Mensual Contratos Roles	
Solicitud de Capacitación	Elaborar programas de capacitación de acuerdo a las necesidades del negocio	Programa anual de capacitación	Personal Competente	
Seguridad y Salud Ocupacional	Gestionar un ambiente de trabajo agradable que motive el compromiso laboral de los trabajadores hacia la organización	Indicadores de Gestión de Talento Humano	Crecimiento personal y profesional de los colaboradores	
	Recursos			
	Humano	Tecnológico	Otros	
	Gerente Administrativo Financiero	Computador	Telefonía	
	Analista de Personal	Correo Electrónico		
		Internet		
Rev. 01	Aprobado por:	Gerente General	Fecha:	01/05/2013

Elaborado por la autora

ANEXO 7

PROCESO GESTION DEL NEGOCIO				
Proceso:	Gestión del Negocio	Responsable:	Gerente General	
Objetivo del Proceso	Describir las actividades principales que permitan gestionar el desarrollo del negocio de acuerdo a las estrategias de la organización			
Documentos del Proceso			Registros del Proceso	
Plan estratégico Leyes y Reglamentos			Informes de Gestión Plan de acción Acta de Reunión	
Entradas	Actividades Generales	Seguimiento y Control	Salidas	
Asesoramiento legal y tributario	Coordinar con la asesoría jurídica cualquier asunto o problema de carácter legal	Cumplimiento de obligaciones	Pagos y cumplimiento de obligaciones	
Planeamiento estratégico	Ejecutar el plan estratégico organizacional	Indicadores		
Gestión de Calidad	Control de Documentos Control de Registros Auditorías Internas Acciones Correctivas y Preventivas Programa de Auditorías Internas Solicitud de Acción Solicitud de Acción cerrada	Documentación vigente Registros realizados	Documentos Registros	
	Recursos			
	Humano	Tecnológico	Otros	
	Gerente General	Computador	Telefonía	
	Gerente Comercial	Apoyo IT		
	Gerente Administrativo Financiero	Correo Electrónico		
	Gerente de Producción	Internet		
Rev. 01	Aprobado por:	Gerente General	Fecha:	01/05/2013

Elaborado por la autora

Bibliografía

- Hammer, M., & Champy, J. (1994). En C. Hammer, *Reingeniería: Olvide lo que sabe sobre como debe funcionar una empresa. ¡Casi todo esta errado!* (pág. 34). Editorial Norma.
- Hammer, M., & Stanton, S. (1997). La Revolución de la reingeniería: Un manual de trabajo. En S. Hammer. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. S.A, 1997.
- Horngren, S. S. (2006). La contabilidad administrativa y la organización de negocios. En *Contabilidad Administrativa* (pág. 14). México: Pearson Educación.
- Manganelli, R. L., & Cárdenas Nannetti, J. t. (2004). *Cómo hacer reingeniería. Guía indispensable paso a paso*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Marco, P. (2010). *El Mercado del Sector Textil en Ecuador, Estudios de Mercado*. ICEX, Instituto Español de Comercio Exterior.