



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE TITULACIÓN

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

TEMA

**“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO QUE SISTEMATICE UN
MODELO DE GESTION PARA LA EMPRESA CONFECCIONES
NATHALY”.**

AUTORA

XIMENA FERNANDA BASTIDAS ESCOBAR

DIRECTORA DE TESIS

ING. PILAR ESPINOSA OCHOA

Quito, abril de 2015

CERTIFICADO DE AUTORIA

Yo, Ximena Fernanda Bastidas Escobar declaro que soy autora de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal.

.....
Ximena Fernanda Bastidas Escobar

Yo, Ing. Pilar Espinosa Ochoa en mi calidad de Directora de Tesis, certifico que la Sra. Ximena Fernanda Bastidas Escobar es la autora de la presente investigación.

.....
Ing. Pilar Espinosa Ochoa

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a mis padres, mi hija y mi hermano, por ser mi motivo diario de superación personal, por estar presentes incondicionalmente en cada momento de carrera universitaria y sentir su total apoyo para culminar con este trabajo.

Fernanda Bastidas E.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme salud y sabiduría y permitirme cumplir con todas mis metas a lo largo de este arduo trabajo

A mis padres, mi hermano y mi hija por haber hecho de mí una mujer de bien y apoyarme en todas las decisiones

A mis profesores por transmitirme todos sus conocimientos y experiencia, me enseñaron muchas cosas que me han servido no solo para mi vida profesional sino también para mi vida personal.

A la Universidad y a todos mis compañeros y amigos, puesto que sin ellos no hubiera sido igual, ya que aprendí mucho de cada uno de ellos.

A mi esposo por brindarme todo su apoyo y comprensión, y ayudarme con sus conocimientos en la elaboración de éste trabajo.

Y mil gracias a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron con la culminación de éste trabajo.

Fernanda Bastidas E.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Diagnóstico	1
1.2. Pronóstico	1
1.3. Control del pronóstico	1
1.4. Formulación del problema	2
1.5. Objetivos de la investigación	2
1.5.1. Objetivo general	2
1.5.2. Objetivos específicos	2
1.6. Justificación	3
1.6.1. Interés	3
1.7. Importancia	3
1.8. Metodología de la investigación	4
1.8.1. Tipo de investigación	4
1.8.2. Método de investigación	4
1.8.3. Técnicas para recopilar la información	4
1.8.4. Universo a estudiar	5
1.9. Marco teórico	5
1.9.1. Administración	5
1.9.2. Empresa	6
1.9.3. Modelo de gestión de procesos	6
1.9.4. Proceso administrativo	7
1.9.5. Planificación	7
1.9.6. Organización	8
1.9.7. Dirección	8
1.9.8. Control	9
1.9.9. Proceso	9
1.9.9.1. Identificación de procesos	10
1.9.9.1.1. Procesos estratégicos	10
1.9.9.1.2. Procesos del negocio	11
1.9.9.1.3. Procesos de apoyo	11
1.9.10. Procedimientos	12
1.9.10.1. Flujograma vertical	12
1.9.10.2. Flujograma horizontal	14
1.9.10.3. Flujograma de bloques	15
1.9.11. Presupuesto	17
1.9.12. Cadena de valor	17
CAPÍTULO II	19
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	19
2.1. Situación actual de la empresa	20
2.1.1. Organismos de control	20
2.1.1.1. Suscripciones y afiliaciones	21
2.1.2. Situación contable	21
2.1.3. Organigrama administrativo actual	25
2.2. Análisis FODA	26
2.2.1. Encuesta a la gerencia	26
2.2.2. Encuesta a los empleados	29

2.2.3.	Clientes	45
2.2.4.	Matriz FODA.....	53
2.2.5.	Estrategias.....	56
CAPÍTULO III.....		58
ANÁLISIS DEL ENTORNO		58
3.1.	Entorno interno	58
3.1.1.	Misión.....	58
3.1.2.	Visión	58
3.1.3.	Objetivos de la empresa.....	58
3.1.4.	La empresa.....	59
3.1.4.1.	Valores de marca	60
3.1.4.2.	Marcas	60
3.1.4.3.	Productos	61
3.1.4.4.	Logotipos y etiquetas	62
3.1.4.5.	Proceso de producción	67
3.1.4.6.	Distribución	68
3.1.4.7.	Creaciones Nathaly – Entidades Bancarias	69
3.2.	Entorno externo	70
3.2.1.	Entorno económico.....	70
3.2.2.	Inflación.....	71
3.2.3.	Sector textil ecuatoriano	71
3.2.4.	Tecnología	72
3.2.5.	Entorno demográfico	73
3.2.6.	Competencia	74
CAPÍTULO IV		76
DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA..		76
4.1.	Organigrama Estructural.....	77
4.2.	Organigrama Posicional	78
4.3.	Organigrama Funcional	79
4.4.	Diseño de cargos y tareas	80
4.4.1.	Staff	80
4.4.2.	Funciones de cada cargo.....	81
4.5.	Levantamiento de procesos	84
4.5.1.	Procesos contables.....	84
4.5.1.1.	Sub proceso de diarios generales	84
4.5.1.2.	Sub proceso de presupuestos.....	84
4.5.1.3.	Sub proceso de revisión de cuentas.....	85
4.5.1.4.	Sub proceso de elaboración de balances	85
4.5.1.5.	Sub proceso tributario	85
4.5.1.6.	Sub proceso financiero	85
4.5.2.	Procesos de recursos humanos	86
4.5.2.1.	Sub proceso de contratación de personal	86
4.5.2.2.	Sub proceso de capacitación.	86
4.5.2.3.	Sub proceso de control de asistencia.....	86
4.5.2.4.	Sub proceso de nómina	87
4.5.2.5.	Sub proceso de despido	87
4.5.2.6.	Sub proceso de renuncia.....	87
4.5.3.	Procesos de compras.....	88
4.5.3.1.	Sub proceso de compras	88
4.5.3.2.	Sub proceso de recepción de materia prima y materiales	88

4.5.3.3.	Sub proceso de pago proveedores	88
4.5.4.	Procesos de venta	89
4.5.4.1.	Sub proceso de ventas	89
4.5.4.2.	Sub proceso de control de inventarios.....	89
4.5.4.3.	Sub proceso de línea de crédito.....	89
4.5.4.4.	Sub proceso de cobro	89
4.5.4.5.	Sub proceso de proforma.....	90
4.5.4.6.	Sub proceso de cambio de mercadería	90
4.5.5.	Proceso de producción.....	90
4.5.6.	Procesos de logística.....	91
4.5.6.1.	Sub proceso de despachos externos de mercadería.....	91
4.5.6.2.	Sub proceso de despachos internos de mercadería.....	91
4.6.	Clasificación de los procesos.....	92
4.7.	Mapa de procesos	93
4.8.	Misión de los procesos	94
4.8.1.	Subproceso de diarios generales.....	94
4.8.2.	Subproceso de prepuestos.....	94
4.8.3.	Subproceso de revisión de cuentas	94
4.8.4.	Subproceso de elaboración de balances.....	94
4.8.5.	Subproceso tributario.....	94
4.8.6.	Subproceso financiero	95
4.8.7.	Subproceso de contratación de personal.....	95
4.8.8.	Subproceso de capacitación.....	95
4.8.9.	Subproceso de control de calidad	95
4.8.10.	Subproceso de nómina	95
4.8.11.	Subproceso de despido.....	96
4.8.12.	Subproceso de renuncia	96
4.8.13.	Subproceso de compras	96
4.8.14.	Subproceso de recepción de materias primas y materiales.....	96
4.8.15.	Subproceso de pago a proveedores	96
4.8.16.	Subproceso de ventas	97
4.8.17.	Subproceso de control de inventarios	97
4.8.18.	Subproceso de línea de crédito	97
4.8.19.	Subproceso de cobro	97
4.8.20.	Subproceso de proforma	97
4.8.21.	Subproceso de cambio de mercadería.....	98
4.8.22.	Subproceso de producción	98
4.8.23.	Subproceso de despacho externo de mercadería.....	98
4.8.24.	Subproceso de despacho internos de mercadería.....	98
4.9.	Políticas, instrucciones y diagramación de los procesos	99
4.9.1.	Sub proceso de diarios generales.....	99
4.9.1.1.	Políticas aplicables	99
4.9.1.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI	99
4.9.1.3.	Instrucciones del proceso	101
4.9.1.4.	Registros.....	101
4.9.1.5.	Indicadores del desempeño	102
4.9.2.	Sub proceso de presupuestos	102
4.9.2.1.	Políticas aplicables	102
4.9.2.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI	102
4.9.2.3.	Instrucciones del proceso	104

4.9.2.4.	Registros	105
4.9.2.5.	Indicadores del desempeño	105
4.9.3.	Sub proceso de revisión de cuentas	106
4.9.3.1.	Políticas aplicables	106
4.9.3.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI	106
4.9.3.3.	Instrucciones del proceso	108
4.9.3.4.	Registros.....	108
4.9.3.5.	Indicadores del desempeño	109
4.9.4.	Sub proceso de elaboración de balances.....	109
4.9.4.1.	Políticas aplicables	109
4.9.4.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI	109
4.9.4.3.	Instrucciones del proceso	111
4.9.4.4.	Registros.....	111
4.9.4.5.	Indicadores de desempeño	112
4.9.5.	Sub proceso tributario.....	112
4.9.5.1.	Políticas aplicables	112
4.9.5.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI	112
4.9.5.3.	Instrucciones del proceso	114
4.9.5.4.	Registros.....	114
4.9.5.5.	Indicadores de desempeño	115
4.9.6.	Sub proceso financiero	115
4.9.6.1.	Políticas aplicables	115
4.9.6.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI	115
4.9.6.3.	Instrucciones del proceso	117
4.9.6.4.	Registros.....	118
4.9.6.5.	Indicadores de desempeño	119
4.9.7.	Sub proceso de contratación de personal.....	119
4.9.7.1.	Políticas aplicables	119
4.9.7.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI	119
4.9.7.3.	Instrucciones del proceso	121
4.9.7.4.	Registros.....	121
4.9.7.5.	Indicadores de desempeño	122
4.9.8.	Sub proceso de capacitación del personal	122
4.9.8.1.	Políticas aplicables	122
4.9.8.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI	122
4.9.8.3.	Instrucciones del proceso	124
4.9.8.4.	Registros.....	124
4.9.8.5.	Indicadores de desempeño	125
4.9.9.	Sub proceso de control de asistencia	125
4.9.9.1.	Políticas aplicables	125
4.9.9.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI	125
4.9.9.3.	Instrucciones del proceso	127
4.9.9.4.	Registros.....	127
4.9.9.5.	Indicadores de desempeño	127
4.9.10.	Sub proceso de nómina	128
4.9.10.1.	Políticas aplicables.....	128
4.9.10.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI.....	128
4.9.10.3.	Instrucciones del proceso	130
4.9.10.4.	Registros	130
4.9.10.5.	Indicadores de desempeño	131

4.9.11.	Sub proceso de despido.....	131
4.9.11.1.	Políticas aplicables.....	131
4.9.11.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI.....	131
4.9.11.3.	Instrucciones del proceso.....	133
4.9.11.4.	Registros	133
4.9.11.5.	Indicadores de desempeño	134
4.9.12.	Sub proceso de renuncia	134
4.9.12.1.	Políticas aplicables.....	134
4.9.12.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI.....	134
4.9.12.3.	Instrucciones del proceso.....	136
4.9.12.4.	Registros	136
4.9.12.5.	Indicadores de desempeño	136
4.9.13.	Sub proceso de compras	137
4.9.13.1.	Políticas aplicables.....	137
4.9.13.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI.....	137
4.9.13.3.	Instrucciones del proceso.....	139
4.9.13.4.	Registros	139
4.9.13.5.	Indicadores de desempeño	140
4.9.14.	Sub proceso de recepción de materias primas y materiales.....	140
4.9.14.1.	Políticas aplicables.....	140
4.9.14.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI.....	140
4.9.14.3.	Instrucciones del proceso.....	142
4.9.14.4.	Registros	142
4.9.14.5.	Indicadores de desempeño	143
4.9.15.	Sub proceso de pago a proveedores.....	143
4.9.15.1.	Políticas aplicables.....	143
4.9.15.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI.....	143
4.9.15.3.	Instrucciones del proceso.....	145
4.9.15.4.	Registros	145
4.9.15.5.	Indicadores de desempeño	145
4.9.16.	Sub proceso ventas.....	146
4.9.16.1.	Políticas aplicables.....	146
4.9.16.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI.....	147
4.9.16.3.	Instrucciones del proceso.....	149
4.9.16.4.	Registros	149
4.9.16.5.	Indicadores de desempeño	150
4.9.17.	Sub proceso de control de inventarios	150
4.9.17.1.	Políticas aplicables.....	150
4.9.17.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI.....	151
4.9.17.3.	Instrucciones del proceso.....	153
4.9.17.4.	Registros	154
4.9.17.5.	Indicadores de desempeño	154
4.9.18.	Sub proceso de línea de crédito	155
4.9.18.1.	Políticas aplicables.....	155
4.9.18.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI.....	155
4.9.18.3.	Instrucciones del proceso.....	157
4.9.18.4.	Registros	157
4.9.18.5.	Indicadores de desempeño	158
4.9.19.	Sub proceso de cobro.....	158
4.9.19.1.	Políticas aplicables.....	158

4.9.19.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI.....	158
4.9.19.3.	Instrucciones del proceso	160
4.9.19.4.	Registros	161
4.9.19.5.	Indicadores de desempeño	161
4.9.20.	Sub proceso de proforma	162
4.9.20.1.	Políticas aplicables.....	162
4.9.20.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI.....	162
4.9.20.3.	Instrucciones del proceso	164
4.9.20.4.	Registros	164
4.9.20.5.	Indicadores de desempeño	165
4.9.21.	Sub proceso de cambio de mercadería.....	165
4.9.21.1.	Políticas aplicables.....	165
4.9.21.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI.....	166
4.9.21.3.	Instrucciones del proceso	168
4.9.21.4.	Registros	168
4.9.21.5.	Indicadores de desempeño	169
4.9.22.	Proceso de producción general	169
4.9.22.1.	Políticas aplicables.....	169
4.9.22.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI.....	170
4.9.22.3.	Instrucciones del proceso	172
4.9.22.4.	Registros	172
4.9.22.5.	Indicadores del desempeño	173
4.9.23.	Sub proceso de despachos externos de productos	173
4.9.23.1.	Políticas aplicables.....	173
4.9.23.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI.....	174
4.9.23.3.	Instrucciones del proceso	176
4.9.23.4.	Registros	177
4.9.23.5.	Indicadores de desempeño.....	178
4.9.24.	Sub proceso de despachos internos de productos	178
4.9.24.1.	Políticas aplicables.....	178
4.9.24.2.	Diagrama de flujo del proceso. ANSI.....	179
4.9.24.3.	Instrucciones del proceso	182
4.9.24.4.	Registros	183
4.9.24.5.	Indicadores de desempeño	184
4.10.	Presupuesto.....	185
4.11.	Cadena de valor	186
CONCLUSIONES		187
RECOMENDACIONES.....		188
Bibliografía		189

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Activos Confecciones Nathaly	22
Tabla 2: Pasivos Confecciones Nathaly	23
Tabla 3: Pasivos Confecciones Nathaly	24
Tabla 4: Resultado encuesta a la gerencia.....	27
Tabla 5: Resultados pregunta 1 encuesta clientes.....	46
Tabla 6: Resultados pregunta 2 encuesta clientes.....	46
Tabla 7: Resultados pregunta 3 encuesta clientes.....	47
Tabla 8: Resultados pregunta 4 encuesta clientes.....	47
Tabla 9: Resultados pregunta 5 encuesta clientes.....	48
Tabla 10: Resultados pregunta 6 encuesta clientes	48
Tabla 11: Resultados pregunta 7 encuesta clientes	49
Tabla 12: Resultados pregunta 8 encuesta clientes	49
Tabla 13: Resultados pregunta 9 encuesta clientes	50
Tabla 14: Resultados pregunta 10 encuesta clientes	50
Tabla 15: Matriz FODA.....	54
Tabla 16: Clasificación de los procesos	92
Tabla 17: Registros Subproceso de diarios generales	101
Tabla 18: Indicadores de desempeño de Sub proceso de diarios generales .	102
Tabla 19: Registros Subproceso de presupuestos.....	105
Tabla 20: Indicadores de desempeño de Subproceso de presupuestos.....	105
Tabla 21: Registros Subproceso de revisión de cuentas	108
Tabla 22: Indicadores de desempeño de Sub proceso de revisión de cuentas	109
Tabla 23: Registros Subproceso de elaboración de balances	111
Tabla 24: Indicadores de desempeño de Sub proceso de elaboración de balances	112
Tabla 25: Registros Subproceso tributario.....	114
Tabla 26: Indicadores de desempeño de Sub proceso tributario.....	115
Tabla 27: Registros Subproceso financiero	118
Tabla 28: Indicadores de desempeño de Sub proceso financiero.....	119
Tabla 29: Registros Subproceso de contratación de personal.....	121
Tabla 30: Indicadores de desempeño de Sub proceso de contratación de personal.....	122
Tabla 31: Registros Subproceso de capacitación	124
Tabla 32: Indicadores de desempeño de Sub proceso de capacitación	125
Tabla 33: Registros Subproceso de control de asistencia	127
Tabla 34: Indicadores de desempeño de Sub proceso de control de asistencia	127
Tabla 35: Registros Subproceso de nómina.....	130
Tabla 36: Indicadores de desempeño de Sub proceso de nómina.....	131
Tabla 37: Registros Subproceso de despido.....	133
Tabla 38: Indicadores de desempeño de Sub proceso de despido.....	134
Tabla 39: Registros Subproceso de renuncia	136
Tabla 40: Indicadores de desempeño de Sub proceso de renuncia	136
Tabla 41: Registros Subproceso de compras	139
Tabla 42: Indicadores de desempeño de Sub proceso de compras	140
Tabla 43: Registros Subproceso de recepción de materia prima y materiales	142

Tabla 44: Indicadores de desempeño de Sub proceso de recepción de materia prima y suministros.....	143
Tabla 45: Registros Subproceso de pago a proveedores	145
Tabla 46: Indicadores de desempeño de Sub proceso de pago a proveedores	146
Tabla 47: Registros Subproceso de ventas.....	149
Tabla 48: Indicadores de desempeño de Sub proceso de ventas.....	150
Tabla 49: Registros Subproceso de control de inventarios.....	154
Tabla 50: Indicadores de desempeño de Sub proceso de control de inventarios	154
Tabla 51: Registros Subproceso de línea de crédito	157
Tabla 52: Indicadores de desempeño de Sub proceso de línea de crédito	158
Tabla 53: Registros Subproceso de cobro.....	161
Tabla 54: Indicadores de desempeño de Sub proceso de cobro.....	161
Tabla 55: Registros Subproceso de proforma.....	164
Tabla 56: Indicadores de desempeño de Sub proceso de proforma.....	165
Tabla 57: Registros Subproceso de cambio de mercadería.....	168
Tabla 58: Indicadores de desempeño de Sub proceso de cambio de mercadería	169
Tabla 59: Registros Subproceso de producción	172
Tabla 60: Indicadores de desempeño de Sub proceso de producción	173
Tabla 61: Registros Subproceso de despacho interno de mercadería	177
Tabla 62: Indicadores de desempeño Subproceso de despacho interno de mercadería	178
Tabla 63: Registros Subproceso de despacho externo de mercadería	183
Tabla 64: Indicadores de desempeño de Sub proceso de despacho externo de mercadería	184
Tabla 65: Cálculo de presupuesto.....	185

NDICE DE FIGURAS

Figura 1: Simbología flujograma vertical.....	13
Figura 2: Simbología flujograma horizontal.....	14
Figura 3: Simbología flujograma de bloques.....	16
Figura 4: Organigrama Actual CONFECCIONES NATHALY.....	25
Figura 5: Encuesta a la gerencia	26
Figura 6: Encuesta a los empleados	29
Figura 7: Pregunta No. 1 encuesta empleados	30
Figura 8: Pregunta No. 2 encuesta empleados	31
Figura 9: Pregunta No. 3 encuesta empleados	32
Figura 10: Pregunta No. 4 encuesta empleados	33
Figura 11: Pregunta No. 5 encuesta empleados	34
Figura 12: Pregunta No. 6 encuesta empleados	35
Figura 13: Pregunta No. 7 encuesta empleados	36
Figura 14: Pregunta No. 8 encuesta empleados	37
Figura 15: Pregunta No. 8 encuesta empleados	38
Figura 16: Pregunta No. 10 encuesta empleados.....	39
Figura 17: Pregunta No. 11 encuesta empleados.....	40
Figura 18: Pregunta No. 12 encuesta empleados.....	41
Figura 19: Pregunta No. 13 encuesta empleados.....	42
Figura 20: Pregunta No. 14 encuesta empleados.....	43
Figura 21: Pregunta No. 15 encuesta empleados.....	44
Figura 22: Encuesta a los empleados	45
Figura 23: Etiqueta marca Nathaly	62
Figura 24: Etiqueta de marca London.tex.....	63
Figura 25: Etiqueta para edredón de la marca Ideal Home.....	64
Figura 26: Etiqueta para funda de almohada Ideal Home	64
Figura 27: Etiqueta para sábana de la marca Oh!gar.....	65
Figura 28: Etiqueta para protector de colchón marca Oh!gar	66
Figura 29: Marca De Casa	66
Figura 30: Organigrama Estructural	77
Figura 31: Organigrama Posicional CONFECCIONES NATHALY	78
Figura 32: Organigrama Funcional CONFECCIONES NATHALY	79
Figura 33: Mapa de procesos	93
Figura 34: Flujograma Subproceso de diarios generales	100
Figura 35: Flujograma Subproceso de presupuestos.....	103
Figura 36: Flujograma Subproceso de revisión de cuentas	107
Figura 37: Flujograma Subproceso de elaboración de balances	110
Figura 38: Flujograma Subproceso tributario.....	113
Figura 39: Flujograma Subproceso financiero	116
Figura 40: Flujograma Subproceso de contratación de personal	120
Figura 41: Flujograma Subproceso de capacitación.....	123
Figura 42: Flujograma Subproceso de control de asistencia	126
Figura 43: Flujograma Subproceso de nómina.....	129
Figura 44: Flujograma Subproceso de despido.....	132
Figura 45: Flujograma Subproceso de renuncia	135
Figura 46: Flujograma Sub proceso de compras	138
Figura 47: Flujograma Subproceso de recepción de materia prima y suministros	141

Figura 48: Flujograma Subproceso de pago a proveedores	144
Figura 49: Flujograma Subproceso de ventas	148
Figura 50: Flujograma Subproceso de inventarios	152
Figura 51: Flujograma Subproceso de línea de crédito	156
Figura 52: Subproceso de cobro	159
Figura 53: Flujograma Subproceso de proforma.....	163
Figura 54: Flujograma Subproceso de cambio de mercadería	167
Figura 55: Flujograma Subproceso de producción general.....	171
Figura 56: Flujograma Subproceso de despacho externos de mercadería	175
Figura 57: Flujograma Subproceso despacho interno local comercial	180
Figura 58: Flujograma Subproceso de despacho interno planta – local comercial	181
Figura 59: Cadena de valor para la empresa Confecciones Nathaly.....	186

INTRODUCCIÓN

La empresa CREACIONES NATHALY, es una empresa familiar que desde 1994 está presente en el mercado ecuatoriano específicamente en la ciudad de Quito. La empresa se dedica a la confección y comercialización de artículos de lencería para el hogar como: sábanas, edredones, cobertores, cojines, almohadas, juegos para baño y demás productos afines.

La empresa cuenta con varias marcas para facilitar la venta de sus productos en varias cadenas reconocidas en el país como; Almacenes de Prati S.A. Corporación El Rosado, Avon del Ecuador, Compañía General de Comercio y Mandato (Comandato), Belcorp, Tiendas Industriales Asociadas (TIA), Corporación Ilalo. Algunas cadenas exigen marca propia como por ejemplo Almacenes de Prati con su marca Ideal Home, Corporación el Rosado con su marca Oh!gar y las demás con la marca de Creaciones Nathaly.

Todos estos años, la empresa se ha visto amenazada en muchas ocasiones por factores como; el incremento de la competencia, la falta de diseño, la falta de espacio físico que limita a la empresa a adquirir maquinaria para poder aumentar la productividad, la falta de planeación en sus procesos. Aunque la marca es reconocida, estamos corriendo el riesgo de que el cliente se pierda por la falta de atención en el punto de venta. En éste se reflejan las falencias de la empresa puesto que no se satisfacen las necesidades de sus clientes.

Es importante que la empresa diseñe y ejecute un plan de acción basado en un sistema de gestión que abarque todas sus áreas, tomando en cuenta el proceso administrativo que tiene por objetivo planificar, organizar, direccionar y controlar todos los procesos que maneja actuales y nuevos de la empresa.

En el primer capítulo se define el tema objeto de la investigación que consistió en el diseño de un modelo de gestión para la empresa Creaciones Nathaly, se describe el diagnóstico y pronóstico que posteriormente definirán el problema que sirve de pauta para el desarrollo de la investigación, la justificación, junto con objetivos generales y específicos.

En el segundo capítulo se analizó el marco conceptual de la empresa tomando en cuenta situación jurídica, situación contable y el análisis FODA.

El capítulo tres comprende el estudio de los entornos en el que se maneja la empresa, entorno interno y entorno externo con el fin de tomar decisiones para la empresa tomando en cuenta la situación actual de los mismos.

En el capítulo cuatro se desarrolla la investigación tomando en cuenta los nuevos procedimientos a los procesos de la empresa. Se propone nuevos formatos de registros y se aplicaron, índices de desempeño para cada proceso, así también su diagramación.

Finalmente se encuentran las conclusiones, recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Diagnóstico

La falta de un modelo de gestión para la empresa Creaciones Nathaly, dificulta a la organización el planteamiento de objetivos y metas a futuro.

El no contar con datos históricos de los procesos existentes en la empresa, fomenta el aumento de los problemas y futuras pérdidas.

Se considera necesario diseñar un modelo de gestión que contenga los cuatro pasos para un proceso administrativo exitoso (planeación, organización, dirección y control).

Es por esto que se decide diseñar un modelo de gestión que planifique, organice, dirija y controle el desarrollo comercial y productivo de la empresa, con el fin de conocer lo que el cliente necesita, satisfacer todas sus necesidades y a la vez tener una idea real de las ganancias que genera el negocio.

1.2. Pronóstico

Si la empresa CREACIONES NATHALY no aprovecha las ventajas que le brindaría un Modelo de Gestión, con el pasar del tiempo su mercado irá mermando su fluidez, por falta de planeación y estrategias que le permitan ser competitiva y en un escenario optimista llegaría a superar la competencia que es la mayor amenaza de esta empresa.

1.3. Control del pronóstico

Al hacer una investigación adecuada se podrán conocer cuáles son las verdaderas necesidades de la empresa y su mercado, con lo cual se lograría mejorar sus operaciones y atendería a la demanda insatisfecha en clientes internos, como externos, actuales y futuros.

1.4. Formulación del problema

¿Será necesario que la empresa CREACIONES NATHALY implemente un sistema de gestión que le permita desarrollar procesos de planificación, organización, dirección y control y poder incrementar sus ventas en el mercado nacional y posteriormente e internacional?

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un Modelo de Gestión para la empresa CONFECIONES NATHALY que permita planificar, organizar, direccionar y controlar todos los procesos administrativos y operativos para incrementar la productividad y brindar un producto de calidad a sus clientes.

1.5.2. Objetivos específicos

- ✓ Analizar el estado situacional de la empresa: procesos actuales, organigramas, situación financiera y legal.
- ✓ Analizar los resultados de encuestas realizadas a los clientes internos y externos de la empresa.
- ✓ Diseñar el Modelo de Gestión (planeación, organización, dirección y control de los procesos) para la empresa CONFECIONES NATHALY.
- ✓ Definir el presupuesto para la creación del Modelo de Gestión.

1.6. JUSTIFICACIÓN

1.6.1. Interés

La creación de un Modelo de Gestión para la empresa CONFECIONES NATHALY tiene como interés resolver problemas administrativos y operativos que atrasan el desempeño de todo el personal, generando pérdidas en producción y ventas, que dificultan su progreso y funcionamiento.

Un modelo de gestión que brinde a sus clientes internos y externos un mejor producto que cubra las expectativas y necesidades del mercado.

1.7. IMPORTANCIA

Es importante implementar un Modelo de Gestión para la empresa CONFECIONES NATHALY ya que permite disponer de una adecuada planificación para reducir costos y gastos, innovar los productos ya existentes, optimizar los recursos limitados, realizar buenas inversiones; entre otras cosas que demuestran que la empresa pueda llegar a ser competitiva en el mercado para así aportar con el desarrollo económico del país.

El Modelo de Gestión se implementará con el afán de aprovechar las oportunidades que el mercado pueda brindar a la empresa, para así nutrir y expandir las posibilidades de éxito a futuro con la utilización de estrategias adecuadas.

Magnitud

Para el desarrollo del Modelo de Gestión se implementarán estrategias en el campo administrativo mediante el cambio de procesos ya existentes, cuyos resultados generan procesos más claros y fáciles de seguir. Se analizarán procesos de producción para lograr maximizar beneficios y minimizar gastos, evitar cuellos de botella y si es necesario se eliminarán procesos que no aporten un plus al resultado deseado.

Con todos estos cambios vamos a generar respuestas del capital humano de la empresa (colaboradores-clientes internos) los cuales llevarán a tomar decisiones que busquen el bienestar de los mismos, estableciendo estrategias de capacitación, incentivos y motivaciones.

Viabilidad

La implementación del Modelo de Gestión es viable ya que la autora conoce con exactitud todos los procesos de la empresa y su manejo.

1.8. Metodología de la investigación

1.8.1. Tipo de investigación

Para este estudio se realizará una investigación descriptiva.

1.8.2. Método de investigación

Inductivo – Deductivo

Se utilizarán los dos métodos; el método deductivo que identifica de forma general las falencias de la empresa y así llegar a los problemas particulares, y el método inductivo que identifica las fallas en áreas particulares de la empresa y llegar a visualizarlas en general.

1.8.3. Técnicas para recopilar la información

- ✓ Bibliográficas
- ✓ Encuestas

- ✓ Digitales

Estas técnicas se aplicarán para recopilar información necesaria para el desarrollo del modelo de gestión, por una parte la técnica bibliográfica se realizará acudiendo a libros contables, estadísticas, cartera de clientes, proveedores y documentos para obtener información de la empresa.

Las encuestas se realizarán a los clientes internos y externos y su perspectiva con relación a la empresa.

1.8.4. Universo a estudiar

Para el desarrollo de este trabajo se realizó el estudio a las siguientes unidades de análisis:

- ✓ Personal de la empresa CONFECCIONES NATHALY que comprenden, personal administrativo, de producción y de ventas: 35 personas.
- ✓ Clientes frecuentes incluidas cadenas comerciales: 30 personas.

1.9. Marco teórico

Para implementar un modelo de gestión para la empresa CONFECCIONES NATHALY se tomarán en cuenta conceptos generales de administración, economía, gerencia, teoría de procesos, mercados, recursos humanos, presupuestos.

A continuación se detallan los conceptos y teorías relacionadas al tema.

1.9.1. Administración

La palabra *administración* viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin

embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo. La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2004, p.10).

1.9.2. Empresa

La empresa es una organización que proporciona al individuo productos y servicios que satisfacen sus necesidades, para lo cual se encarga de elegir y combinar recursos (materiales e inmateriales) a los que somete a unos procesos de transformación física, química o espacial, mediante la aplicación de una determinada tecnología, con el fin de hacerlos útiles para el consumo de los mismos. (De Zuani, s.f., pp.104-105)

1.9.3. Modelo de gestión de procesos

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.

La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y

técnicas, tales como integridad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir, y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras cosas. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de los riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología. (Bravo, 2008, p.22).

1.9.4. Proceso administrativo

La estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial que, para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo. Cuando se consideran por separado, planeación, organización, dirección y control constituyen funciones administrativas; cuando se toman en conjunto, en un enfoque global para alcanzar los objetivos, conforman el proceso administrativo. Proceso es cualquier fenómeno que presente cambio continuo en el tiempo o cualquier operación que tenga cierta continuidad o secuencia. El concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones entre estos son dinámicos, están en evolución y cambio constante. (Chiavenato, 2011, pp. 131-132).

1.9.5. Planificación

La planeación es decir por adelantado, que hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeado, los hechos son abandonados al azar.

La planeación es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los recursos de acción y de fundamentación de las

decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades. (Chiavenato, 2011).

1.9.6. Organización

La organización es una actividad básica de administración: sirve para agrupar personas y estructurar todos los recursos organizacionales, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Como función administrativa, la organización depende de la planeación, la dirección y el control para formar el denominado proceso administrativo, que constituye el encadenamiento e interrelación de todas las funciones administrativas.

Mediante la organización, la empresa reúne e integra sus recursos, define la estructura de los órganos que deberían administrarlos, establece la división de trabajo mediante la diferenciación, proporciona los medios de coordinar las diferentes actividades mediante la integración, define los niveles de autoridad y responsabilidad, etc... (Chiavenato, 2011, p. 202).

1.9.7. Dirección

El nivel institucional corresponde al nivel más elevado de la empresa y se sitúa en la periferia de la organización, es decir, en la capa organizacional de la empresa que se enfrenta al ambiente externo. En este nivel, los administradores son responsables de las relaciones entre la empresa y el ambiente externo y trazan la estrategia empresarial más adecuada para alcanzar los objetivos pretendidos por la empresa. El nivel institucional representa a la empresa frente a los accionistas, al gobierno y los órganos reguladores, los proveedores, los clientes y el público en general. Sin embargo, a pesar de toda esa proyección externa, el nivel institucional es el responsable de la conducción de los negocios de la empresa, sintoniza las políticas internas relacionadas con la estrategia empresarial y, sobre todo, dirige la acción empresarial como un todo. En este sentido, sobresale la función administrativa de dirección de la acción empresarial, pues es necesario que las actividades

empresariales, las tareas departamentales y las operaciones se cumplan de acuerdo con lo planeado y organizado. Aquí interviene la función de dirección, orientada principalmente hacia el desempeño de las personas, puesto que éstas son los recursos que dan vida a los demás recursos empresariales. (Chiavenato, 2011, p. 285).

1.9.8. Control

El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

El control estratégico, también llamado control organizacional, es tratado en el nivel institucional de la empresa y se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como un todo. Su dimensión temporal es a largo plazo. Su contenido es genérico y sintético. (Chiavenato, 2011, pp. 349-350).

De allí las tres características básicas que identifican el control estratégico de la empresa:

- ✓ Nivel de decisión: es decidido en el nivel institucional de la empresa.
- ✓ Dimensión temporal: es orientado a largo plazo.
- ✓ Cobertura: es genérico y abarca a la empresa en su totalidad.

1.9.9. Proceso

Proceso es una totalidad que cumple un objetivo completo y que agrega valor para el cliente. Esta unidad es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo. Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible, por eso se emplean los conceptos de temporalidad y de "flecha del tiempo". El período de tiempo es hoy el punto crítico de trabajo para incrementar la productividad.

Nótese que vamos mucho más allá de la definición clásica de “ciclo de actividades que transforma entradas en salidas”, la cual no incorpora los conceptos de intencionalidad, irreversibilidad, criticidad del tiempo, interacciones entre actividades y procesos ni creación de riqueza social a través del énfasis en agregar valor para el cliente. En este sentido y sin agotar la definición, mejor sería decir que un proceso es un conjunto de actividades, interacciones y otros componentes que transforma entradas en salidas que agregan valor a los clientes del proceso.

Cada proceso es una competencia que tiene la organización. Un proceso puede pasar por muchos cargos, por eso se dice que los procesos alcanzan a toda la organización y la cruzan horizontalmente. (Bravo, 2008, p. 27).

1.9.9.1. Identificación de procesos

Hacemos aquí una distinción entre tres tipos de procesos: estratégicos, del negocio y de apoyo, Bravo (2008, pp. 30-31).

1.9.9.1.1. Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos son aquellos relacionados con la estrategia de la organización, considera:

- ✓ La forma como se establece la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes.
- ✓ La forma como se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados.
- ✓ La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas.

- ✓ La forma como se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados.

1.9.9.1.2. Procesos del negocio

Los procesos del negocio atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes. En empresas pequeñas se estima razonable identificar entre 1 y 3 de estos macro procesos; en empresas grandes este número puede llegar a 8. Estas cantidades también tienen relación con el grado de focalización de la organización, mientras más focalizada se encuentre, menor es el número de procesos del negocio.

Veamos algunos ejemplos de procesos del negocio en diferentes empresas:

En una empresa de confección de vestuario a pedido:

- ✓ Satisfacer el pedido de un cliente, desde realizar el contacto inicial hasta entregar el producto, incluyendo compras de insumos, producción y cobranza.
- ✓ Diseño de productos: búsqueda de ideas, preparación de los modelos, prototipos, matrices para la producción.

1.9.9.1.3. Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se les llama procesos secundarios. En empresas pequeñas es fácil identificar hasta unos 20 procesos de apoyo, los que pueden llegar hasta 400 en grandes organizaciones, sin considerar las diferentes versiones de cada uno.

Por ejemplo:

- ✓ Compra de artículos de oficina
- ✓ Pago de anticipos
- ✓ Pago de remuneraciones
- ✓ Declaración y pago de impuestos
- ✓ Servicios de alimentación
- ✓ Impresión de formularios
- ✓ Reposición de maquinarias

1.9.10. Procedimientos

Un procedimiento se aplica a las tareas o actividades y las documenta en detalle. Por ejemplo; el procedimiento de contestar una llamada telefónica, atender un cliente, levantar un muro o qué hacer cuando “se cae” el sistema computacional. (Bravo, 2008, p. 29).

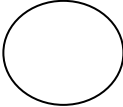
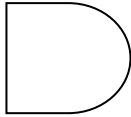
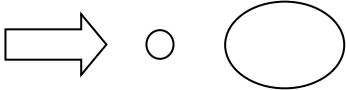

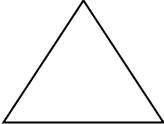
Los procedimientos se transforman en rutinas descritas mediante flujogramas (gráficas que representan la secuencia de procedimientos). Solo son procedimientos debidamente estandarizados y formalizados. Los flujogramas pueden ser de varios tipos. (Chiavenato, 2011, pp. 186-189-190)

1.9.10.1. Flujograma vertical

El flujograma vertical refleja la secuencia de una rutina mediante filas que representan las diversas tareas o actividades necesarias para ejecutar la rutina, y columnas que representan, respectivamente, los símbolos de las tareas u operaciones, los empleados involucrados en la rutina, las tareas u operaciones ejecutadas, el espacio requerido para la ejecución u operación y el tiempo empleado.

Simbología

Figura 1: Simbología flujograma vertical

OPERACIÓN O TAREA	SÍMBOLO
OPERACIÓN	
DEMORA	
TRANSPORTE	
VERIFICACIÓN O CONTROL	
ALMACENAMIENTO	

Elaborado por: Fernanda Bastidas

Fuente: Chiavenato, 2011

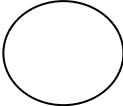
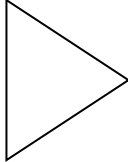
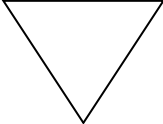
1.9.10.2. Flujograma horizontal

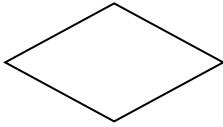

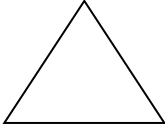
El flujograma horizontal utiliza los mismos símbolos del flujograma vertical y hace énfasis en los órganos o las personas involucradas en determinado procedimiento o rutina.

En procedimientos o rutinas que involucran muchos órganos o personas, el flujograma horizontal permite visualizar la parte que corresponde a cada uno, y comparar la distribución de las tareas entre todos los involucrados, para lograr una posible realización o redistribución, o para tener una idea de la participación existente y facilitar los trabajos de coordinación e integración.

Simbología

Figura 2: Simbología flujograma horizontal

OPERACIÓN O TAREA	SÍMBOLO
EJECUCIÓN	
TRANSPORTE	
RECEPCIÓN	

AUTORIZACIÓN	
VERIFICACIÓN	
ALMACENAMIENTO	

Elaborado por: Fernanda Bastidas

Fuente: Chiavenato, 2011


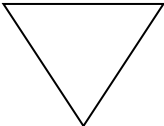

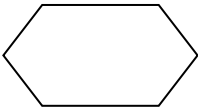
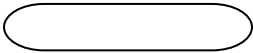

1.9.10.3. Flujograma de bloques

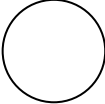
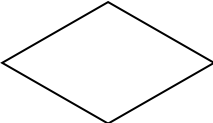
El flujograma de bloques se basa en una secuencia de bloques encadenada entre sí, cada uno de los cuales tiene un significado. Este flujograma tiene dos ventajas: utiliza una simbología más amplia y variada y no se restringe a filas y columnas preestablecidas en la gráfica.

Lo utilizan los analistas de sistemas para representar gráficamente las entradas, operaciones y procesos, salidas, conexiones, decisiones, archivo, etc., que constituyen el flujo o secuencia de las actividades de un sistema cualquiera.

Simbología

Figura 3: Simbología flujograma de bloques

OPERACIÓN O TAREA	SÍMBOLO
DOCUMENTO	
ARCHIVO	
OPERACIÓN	
OPERACIÓN ANTERIOR	
TERMINAL	
ENTRADA Y SALIDA	

CONEXIÓN	
DECISIÓN	

Elaborado por: Fernanda Bastidas

Fuente: Chiavenato, 2011

1.9.11. Presupuesto

Son los planes operacionales relacionados con el dinero manejado en determinado periodo. Los presupuestos generalmente abarcan un año, correspondiente al ejercicio fiscal de la empresa. Cuando los valores financieros y los periodos se amplían, se presenta la planeación financiera, definida y elaborada en el nivel intermedio de la empresa, con dimensiones y efectos más amplios que los presupuestos, cuya dimensión es sólo local y cuya temporalidad es limitada.

El flujo de caja, los presupuestos departamentales de gastos, los beneficios sociales de los empleados, las reparaciones y el mantenimiento de máquinas y equipos, los costos directos de producción, los gastos de promoción y publicidad, etc., constituyen ejemplos de presupuestos del nivel operacional. (Chiavenato, 2011, p. 190).

1.9.12. Cadena de valor

El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena

empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detal hasta llegar al usuario final del producto o servicio. (Jiménez, Peralta, 2004).

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- ✓ Las actividades primarias: Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

- ✓ Las Actividades de Soporte: Se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general)

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

La empresa CREACIONES NATHALY se dedica a la producción y comercialización de lencería para el hogar especializándose principalmente en cobertores, edredones y sábanas, podemos citar algunos de los productos de la empresa como:

- ✓ Sábanas de algodón: Elaboradas con la mejor tela de algodón del mercado, se fabrican en todas las tallas que exige el mercado, con medidas completas y para toda clase de alturas de colchón, disponible en todas las tallas y el juego contiene 4 piezas.
- ✓ Cobertores: Fabricados con distinta clase de telares, como por ejemplo bramante, damasco, tela seda, tela galleta y con plumón de fabricación nacional. Tenemos varios modelos de cobertores y se los puede diferenciar por la cantidad de piezas que contiene el producto.
- ✓ Edredones: De tela de fabricación nacional he importada, el producto total contiene 3 piezas y disponible en todas las tallas.
- ✓ Juegos de baño: Elaborados en tela de damasco para baño principal y un modelo de encaje para baño social, los dos modelos contienen 4 piezas.
- ✓ Almohadas: Confeccionadas con bramante y rellenas con fibra siliconada la mejor en el mercado, en varios tamaños.
- ✓ Toallas: De baño y de cocina, importadas y de fabricación nacional de diferentes portes y modelos en juegos por tres y dos piezas.

- ✓ Manteles: Elaborados en diferentes clases de tela, para uso diario, banquetes, comedores en común.
- ✓ Protectores de sillas: Fabricados en tela impermeable y algodón.
- ✓ Protectores de colchón y almohada: Elaborados con tela en algodón acolchado en varios diseños elegantes y en todas las tallas.

2.1. Situación actual de la empresa

La empresa CREACIONES NATHALY inicia sus actividades económicas el 13 de diciembre de 1994, con figura legal que se conoce como persona natural no obligada a llevar contabilidad y con calificación artesanal otorgada por el MICIP número 1138, con nombre comercial CREACIONES NATHALY; dedicada a la fabricación de ropa blanca; sábanas, edredones, cobertores; ubicada en el cantón Quito, provincia de Pichincha.

2.1.1. Organismos de control

Los principales organismos a los que CREACIONES NATHALY deben rendir cuentas son el SRI y el INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL (IESS), a los cuales se les entregará la siguiente documentación:

- ✓ Declaración del IVA. (Mensual)
- ✓ Declaración del Impuesto a la Renta. (Anual)
- ✓ Declaración de Retenciones a la Fuente. (Mensual)
- ✓ Declaración de Anexo Transaccional Simplificado ATS (Mensual)
- ✓ Declaración de Activos.
- ✓ Planillas del seguro con lista de afiliados. (Mensual)

2.1.1.1. Suscripciones y afiliaciones

Cámara de Comercio de Quito: Es una organización eficiente de carácter privado, sin fines de lucro, que representa a las personas naturales y jurídicas asociadas a la entidad que se dedican de manera general a las actividades comerciales y, de manera particular, a la transacción e intercambio de bienes y servicios en la capital.

2.1.2. Situación contable

SRI: la persona que opere con un capital propio superior a los USD 60.000 (al inicio de sus actividades económicas o al 1ro. de enero de cada ejercicio impositivo), tenga ingresos brutos anuales de su actividad económica (del ejercicio fiscal inmediato anterior) superiores a USD 100.000, o tenga costos y gastos anuales, de su actividad empresarial (del ejercicio fiscal inmediato anterior), superiores a USD 80.000 en este caso deberán obligatoriamente llevar contabilidad, la misma que debe ser llevada bajo la responsabilidad y con la firma de un contador legalmente autorizado.

Creaciones Nathaly es persona natural no obligada a llevar contabilidad por su calificación artesanal número 1138 otorgada por el MICIP.

Los estados financieros de la empresa en el año 2013 fueron los siguientes:

Tabla 1: Activos CONFECCIONES NATHALY

CREACIONES NATHALY			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013			
ACTIVOS			
ACTIVO CORRIENTE			1.041.826,42 67%
Caja-Bancos		20.663,42	2%
Cuentas.- Doctos. Por Cobrar	528.420,00	523.135,80	50%
(-) Provisiones Ctas. Incobrables	5.284,20		
Otras Cuentas por Cobrar			
Inventario de Materia Prima		150.584,20	14%
Inventario de Mercaderías Terminadas		272.810,00	26%
Mercaderías en Tránsito		70.120,00	7%
Crédito tributario IVA			
Retenciones en la fuente			
ACTIVO FIJO			506.855,00 33%
Muebles y Enseres	5.000,00	4.850,00	1%
(-) Deprec. Acum. Muebles y Enseres	150,00		
Equipo de Computación	6.500,00	6.305,00	1%
(-) Deprec. Acum. Equipo de Computación	195,00		
Maquinaria Industrial	151.000,00	135.900,00	27%
(-) Deprec. Acum. Maquinaria Industrial	15100,00		
Propiedades	350.000,00	315.000,00	62%
(-) Deprec. Acum. Propiedades	35000,00		
Vehículos	56000,00	44.800,00	9%
(-) Deprec. Vehículos	11200,00		
ACTIVO NO CORRIENTE			
Gastos de Constitución			
(-) Amort. Acum. Gasto Constitución			
TOTAL DE ACTIVOS			1.548.681,42

Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

En el estado financiero según los activos se puede apreciar que el activo total es de \$1.548.681,42 el cual se encuentra distribuido en activo corriente con el 67% y el activo fijo con el 33%.

El activo corriente con un 67% como predominante nos indica el giro del negocio, siendo este mayoritario indica que la inversión del capital la ocupa en materias primas, producto terminado y materiales en tránsito.

Se considera un 50% a cuentas por cobrar por ventas realizadas los últimos meses del año a cadenas comerciales.

Tabla 2: Pasivos CONFECCIONES NATHALY

PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			342.559,00
Proveedores Locales		337.821,00	99%
Otros Proveedores	15.021,00		
Bancos Internacional	80.000,00		
Banco Pichincha	240.000,00		
Tarjetas de Crédito	2.800,00		
Provisiones Sociales por Pagar		4.738,00	1%
Décimo tercer sueldo	2.500,00		
Décimo cuarto sueldo	2.238,00		
Obligaciones IESS			
Retenciones de Iva			
Retenciones en la Fuente			
Otros Pasivos Corrientes			
PASIVO LARGO PLAZO			
Préstamo Accionista			
TOTAL PASIVOS		342.559,00	22%
PATRIMONIO			1.206.122,42
Patrimonio		1.038.937,15	86%
Reservas			
Utilidad Ejercicio 2013		167.185,27	14%
TOTAL PASIVOS MAS PATRIMONIO		1.548.681,42	
GERENTE PROPIETARIA	CONTADOR GENERAL		
SRA. JIMENA ESCOBAR	SR. PABLO PURUNCAJAS		

Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

El pasivo está constituido por cuentas de obligaciones a proveedores y entidades bancarias que adquirió la empresa para la elaboración del producto.

El patrimonio constituye el 78% del total de pasivos y activos, esto demuestra que la empresa posee un adecuado patrimonio para responder en caso de que ocurriera algún inconveniente con proveedores o instituciones bancarias.

Tabla 3: Pasivos CONFECCIONES NATHALY

CREACIONES NATHALY			
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013			
INGRESOS			1.149.089,44
Ventas Declaradas	823.089,44	72%	1.149.089,44
Ventas Internas	326.000,00	28%	
(-) Dev - Dcto en Ventas			
Rendimientos Financieros			
(-) COSTO DE VENTAS			919.271,56
		80%	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			229.817,89
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION			39.962,45
Sueldos, Salarios, beneficios Sociales	31.293,00	78%	
Aporte Patronal	3.802,10	10%	
Impuestos, Contribuciones y Otros	36,00	0%	
Alimentación	936,00	2%	
Depreciación y Amortización de Bienes			
Suministros de Oficina	151,35	0%	
Honorarios Contables	2.520,00	6%	
Útiles de Oficina y aseo	1.224,00	3%	
(-) GASTOS DE VENTAS			22.670,17
Sueldos, Salarios, Beneficios Sociales	5.873,94	26%	
Aporte Patronal	1.298,20	6%	
Comisiones en Ventas y Publicidad	3.500,00	15%	
Agua, Luz, Teléfono	2.922,16	13%	
Mantenimientos	2.860,00	13%	
Combustible	1.050,00	5%	
Alimentación	1.008,00	4%	
Fletes	2.420,00	11%	
Otros Gastos Administrativos y de Ventas	1.737,87	8%	
UTILIDAD OPERACIONAL DEL EJERCICIO			167.185,27
			-
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO			167.185,27
			=====
GERENTE PROPIETARIA	CONTADOR GENERAL		
SRA. JIMENA ESCOBAR	PABLO PURUNCAJAS V.		

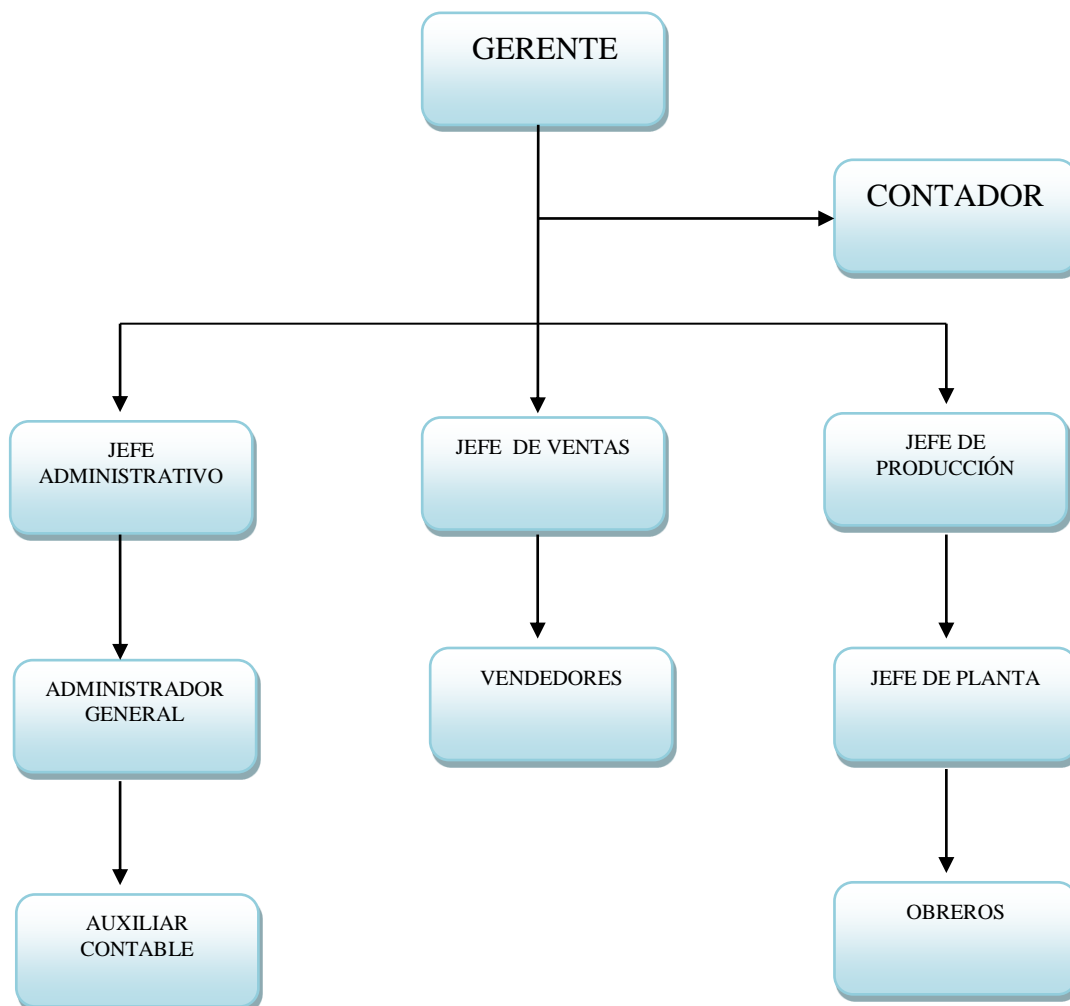
Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

En el estado de resultados se refleja que el costo de ventas corresponde al 80% de las mismas obteniendo una utilidad bruta antes de gastos operativos, administrativos y de venta de un 20%.

Según estado se puede deducir que la utilidad obtenida al final del cálculo tomando en cuenta todos los gastos es del 15%, este porcentaje es adecuado para la empresa ya que ayuda a reinvertir las utilidades.

2.1.3. Organigrama administrativo actual

Figura 4: Organigrama Actual CONFECCIONES NATHALY



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

2.2. Análisis FODA

Se realiza el análisis FODA con el propósito de aumentar las fortalezas, disminuir las debilidades, aprovechar las oportunidades y de neutralizar las amenazas que presente la Empresa CONFECCIONES NATHALY.

Para determinar las diferentes variables se utilizó una encuesta dirigida a la gerencia, empleados y clientes.

2.2.1. Encuesta a la gerencia

La encuesta se realizó al gerente de CONFECCIONES NATHALY tomando en cuenta los principales aspectos relacionados a sus funciones y conocimientos que posee de la empresa y sus diferentes áreas.

Figura 5: Encuesta a la gerencia



Encuesta dirigida a la gerencia de la empresa Confecciones Nathaly

Sírvase responder a las siguientes preguntas del cuestionario

Marque con una X a cada pregunta

El tiempo estimado para completar la encuesta es de 20 minutos

De antemano agradezco su colaboración a la encuesta. Su opinión es muy valiosa pues ayudara a mejorar los procesos de la empresa

No.	PREGUNTA	SI	NO
1	¿La empresa está constituida legalmente?		
2	¿La empresa cumple con las disposiciones legales del gobierno de turno?		
3	¿La empresa cuenta con una gerencia óptima?		
4	¿La gerencia incentiva a los empleados?		
5	¿La gerencia ayuda a la optimización de recursos?		
6	¿La empresa se dedica a la capacitación de sus empleados?		
7	¿Existe relación de confianza entre la gerencia y los empleados?		
8	¿La empresa ha comunicado a sus empleados los objetivos?		

9	¿La gerencia orienta a los clientes con promociones?		
10	¿La gerencia propone inversiones?		
11	¿La empresa cuenta con un proceso administrativo definido?		
12	¿La gerencia ha establecido la misión, visión y objetivos?		
13	¿La empresa tiene una organización establecida?		
14	¿La empresa cuenta con infraestructura propia?		
15	¿La empresa cuenta con reglamento interno?		
16	¿La empresa cuenta con reglamento de procedimientos?		
17	¿La gerencia informa adecuadamente las funciones de cada empleado?		
18	¿La empresa ha comunicado objetivos y metas a sus empleados?		
19	¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos establecidos?		
20	¿Los empleados conocen las políticas y procedimientos de la empresa?		
21	¿La empresa maneja un sistema contable?		
22	¿La empresa tiene objetivos de expansión?		
23	¿La gerencia ha iniciado negocios internacionales?		
24	¿La empresa maneja proyecciones en presupuestos y ventas?		
25	¿La empresa cuenta con instalaciones adecuadas?		
26	¿La empresa cuenta con reglamento de seguridad interna?		
27	¿La empresa cuenta con buenas relaciones con instituciones bancarias?		
28	¿La empresa maneja créditos con proveedores?		
29	¿La empresa cuenta con planes de contingencia para solventar posible crisis en el país?		
30	¿La empresa maneja planes para incrementos imprevistos de impuestos?		

Elaborado por: Fernanda Bastidas

Resultados

A continuación visualizamos los resultados que arrojó la encuesta realizada al gerente general de la empresa Confecciones Nathaly.

Tabla 4: Resultado encuesta a la gerencia

No.	PREGUNTA	SI	NO
1	¿La empresa está constituida legalmente?	X	
2	¿La empresa cumple con las disposiciones legales del gobierno de turno?	X	
3	¿La empresa cuenta con una gerencia óptima?		X
4	¿La gerencia incentiva a los empleados?	X	
5	¿La gerencia ayuda a la optimización de recursos?		X
6	¿La empresa se dedica a la capacitación de sus empleados?		X

7	¿Existe relación de confianza entre la gerencia y los empleados?		X
8	¿La empresa ha comunicado a sus empleados los objetivos?		X
9	¿La gerencia orienta a los clientes con promociones?	X	
10	¿La gerencia propone inversiones?	X	
11	¿La empresa cuenta con un proceso administrativo definido?		X
12	¿La gerencia ha establecido la misión, visión y objetivos?		X
13	¿La empresa tiene una organización establecida?		X
14	¿La empresa cuenta con infraestructura propia?	X	
15	¿La empresa cuenta con reglamento interno?		X
16	¿La empresa cuenta con reglamento de procedimientos?		X
17	¿La gerencia informa adecuadamente las funciones de cada empleado?		X
18	¿La empresa ha comunicado objetivos y metas a sus empleados?		X
19	¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos establecidos?		X
20	¿Los empleados conocen las políticas y procedimientos de la empresa?		X
21	¿La empresa maneja un sistema contable?	X	
22	¿La empresa tiene objetivos de expansión?	X	
23	¿La gerencia ha iniciado negocios internacionales?	X	
24	¿La empresa maneja proyecciones en presupuestos y ventas?		X
25	¿La empresa cuenta con instalaciones adecuadas?		X
26	¿La empresa cuenta con reglamento de seguridad interna?		X
27	¿La empresa cuenta con buenas relaciones con instituciones bancarias?	X	
28	¿La empresa maneja créditos con proveedores ?	X	
29	¿La empresa cuenta con planes de contingencia para solventar posible crisis en el país?		X
30	¿La empresa maneja planes para incrementos imprevistos de impuestos?		X
	TOTAL EN PORCENTAJES	36.67	63.33

Fuente: Empresa CONFECIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

Las respuestas en NO tienen un porcentaje del 63.33% con respecto al 36.67% del SI, esto nos da la pauta de que la gerencia sabe y está al tanto de todas las falencias que tiene la empresa con respecto a sus procesos.

2.2.2. Encuesta a los empleados

La siguiente encuesta fue realizada a 34 empleados de la empresa distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ Personal administrativo: 7 personas.
- ✓ Personal de producción: 27 personas.

Figura 6: Encuesta a los empleados



Encuesta dirigida a los empleados de la empresa Confecciones Nathaly

Sírvase responder a las siguientes preguntas del cuestionario

Marque con una X a cada pregunta

El tiempo estimado para completar la encuesta es de 20 minutos

De antemano agradezco su colaboración a la encuesta. Su opinión es muy valiosa pues ayudara a mejorar los procesos de la empresa

No.	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Existe un adecuado proceso de selección de personal?		
2	¿La gerencia incentiva a sus empleados?		
3	¿Existe un manejo adecuado en nómina?		
4	¿Se pagan las obligaciones salariales a la ley?		
5	¿La gerencia ha dado a conocer los procedimientos de la empresa?		
6	¿Conocen la organización de la empresa?		
7	¿Se ha capacitado para la función que desempeña?		
8	¿Están claras las posiciones de autoridad en la empresa?		
9	¿Conoce el reglamento interno de la empresa?		
10	¿Conoce un plan de contingencias para emergencias en la empresa?		
11	¿Sabe si la empresa maneja planes de seguros particulares?		
12	¿Conoce sus derechos y obligaciones como empleado?		
13	¿Usted conoce las políticas de nómina?		
14	¿Se entregaron equipos de seguridad de acuerdo a su actividad?		
15	¿La empresa esta presta a ayudar en cualquier situación referente a su trabajo si así lo requiera?		

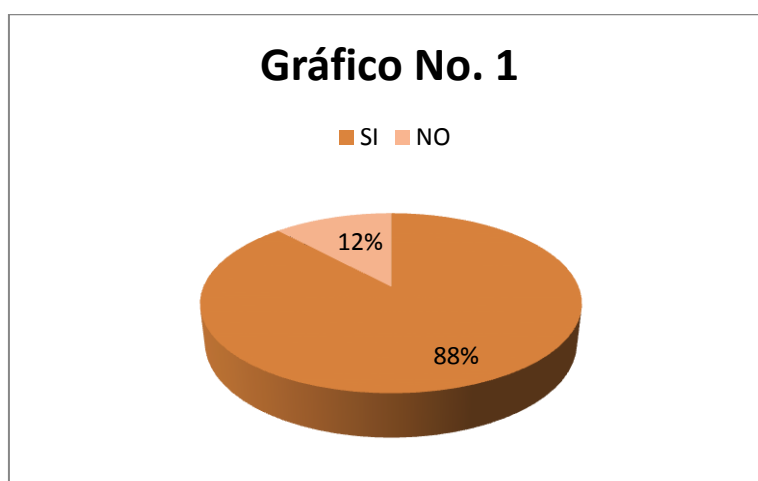
Elaborado por: Fernanda Bastidas

A continuación se presentan los resultados a la encuesta.

Preguntas:

1. ¿Existe un adecuado proceso de selección de personal?

Figura 7: Pregunta No. 1 encuesta empleados



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

En esta pregunta 30 personas equivalente al 88% respondieron que el proceso de selección es adecuado y 4 personas equivalente al 12% respondieron que no, ya que la empresa no tiene un adecuado proceso de selección la mayoría de los empleados fueron contratados sin ningún requerimiento específico y la mayoría lo afirmo porque desconocen el proceso.

2. ¿La gerencia incentiva a sus empleados?

Figura 8: Pregunta No. 2 encuesta empleados



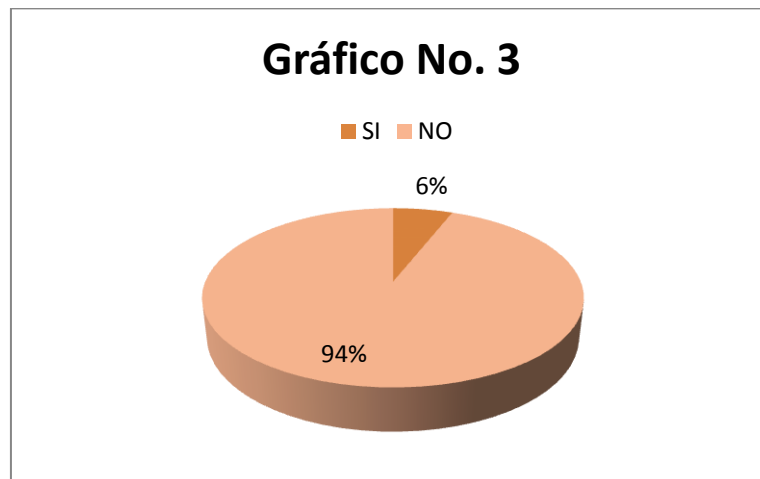
Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

El 82% de los empleados (28 personas) considera que la empresa si les brinda incentivos como bonos, mejor empleado del mes, incentivos monetarios por cumplimientos de pedidos a tiempo y el 18% (6 personas) no está de acuerdo.

3. ¿Existe un manejo adecuado en nómina?

Figura 9: Pregunta No. 3 encuesta empleados



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

A 32 empleados correspondientes al 94% considera que no existe el manejo adecuado de nómina ya que han mencionado varios reclamos generalmente en sus descuentos los cuales han sido errados y a 2 empleados correspondientes el 6% considera que si hay un buen manejo en nómina.

4. ¿Se pagan las obligaciones salariales a la ley?

Figura 10: Pregunta No. 4 encuesta empleados



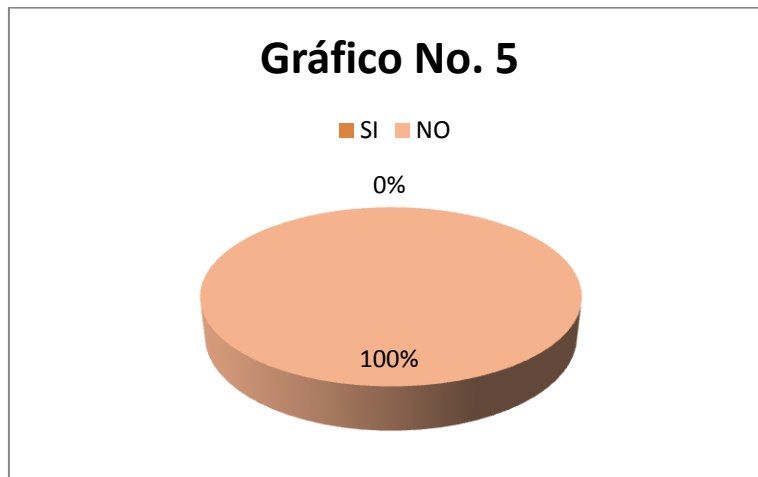
Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

Todos los empleados respondieron que si se les paga las obligaciones salariales conforme a la ley.

5. ¿La gerencia ha dado a conocer los procedimientos de la empresa?

Figura 11: Pregunta No. 5 encuesta empleados



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

Todos los empleados respondieron que desconocen los procedimientos que tiene la empresa ya que no hay un manual de procesos he instrucciones en los que puedan apoyarse o consultar sus tareas.

6. ¿Conocen la organización de la empresa?

Figura 12: Pregunta No. 6 encuesta empleados



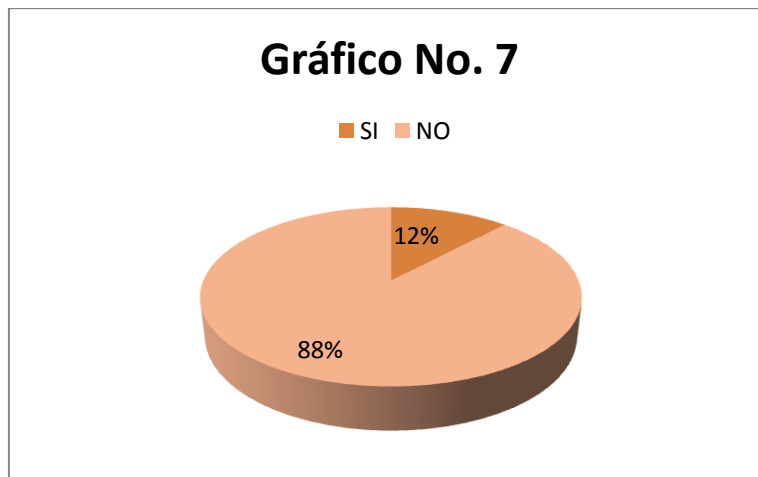
Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

El 88% de los empleados (30 personas) no conocen la organización de la empresa ni su posición en la misma, y el 12% (4 personas) si la conocen la organización de la empresa pues son del área administrativa.

7. ¿Se ha capacitado para la función que desempeña?

Figura 13: Pregunta No. 7 encuesta empleados



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

El 88% de los empleados que son 30 personas dicen que no han recibido capacitación alguna para el trabajo que realizan en la empresa y la mayoría manejan maquinaria la cual necesitan conocer su funcionamiento, mientras que el 12% que son 4 personas si ha sido capacitado generalmente en actividades muy comunes.

8. ¿Están claras las posiciones de autoridad en la empresa?

Figura 14: Pregunta No. 8 encuesta empleados

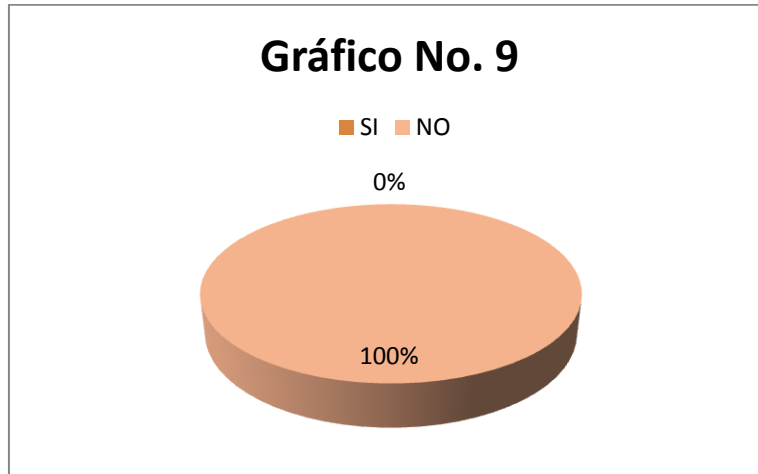


Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY
Elaborado por: Fernanda Bastidas

El 59% de los empleados conoce las posiciones de autoridad de la empresa el 41% desconoce las posiciones de autoridad.

9. ¿Conoce el reglamento interno de la empresa?

Figura 15: Pregunta No. 8 encuesta empleados



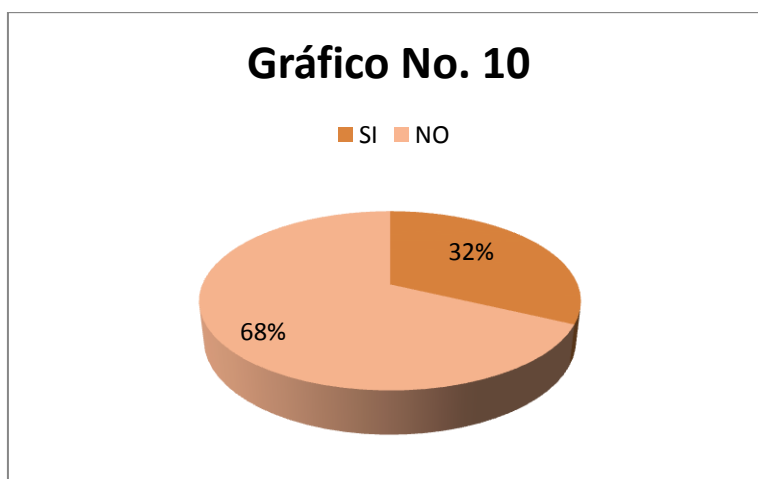
Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

El 100% de los empleados no conoce el reglamento interno de la empresa, la empresa no cuenta con el reglamento interno.

10. ¿Conoce un plan de contingencias para emergencias en la empresa?

Figura 16: Pregunta No. 10 encuesta empleados



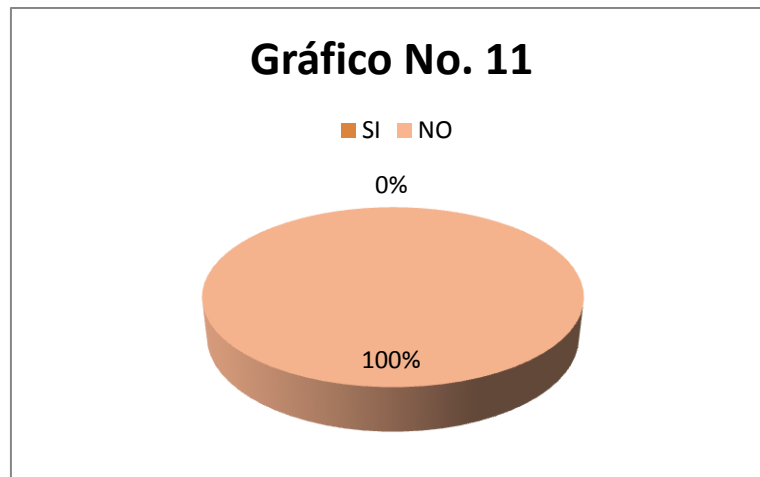
Fuente: Empresa CONFECIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

El 68% de los empleados no conoce si la empresa tiene un plan de contingencia para emergencias y el 32% de los empleados conoce el plan de contingencia de la empresa.

11. ¿Sabe si la empresa maneja planes de seguros particulares?

Figura 17: Pregunta No. 11 encuesta empleados



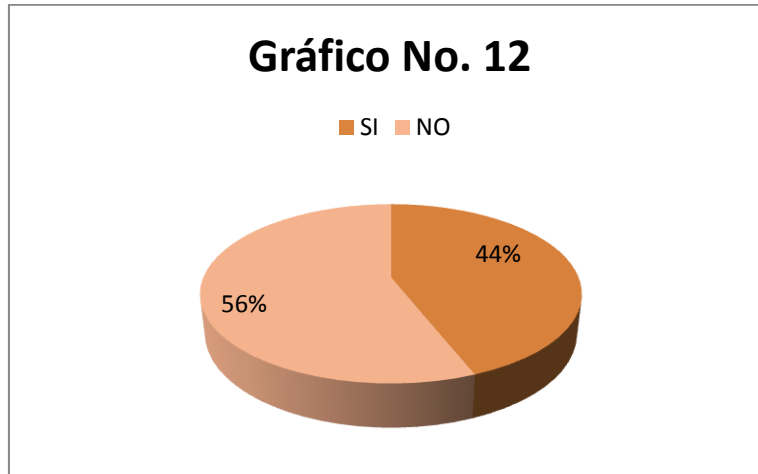
Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

Los empleados de la empresa no conocen si la empresa cuenta con un plan de seguro particular.

12. ¿Conoce sus derechos y obligaciones como empleado?

Figura 18: Pregunta No. 12 encuesta empleados



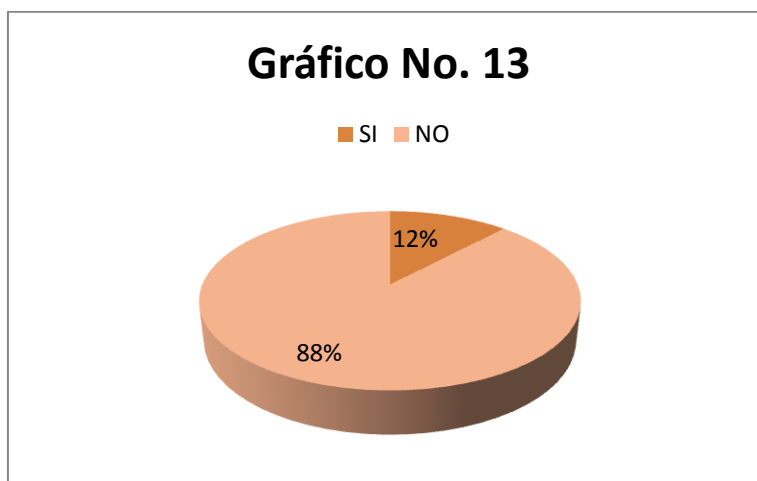
Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

El 56% de los empleados no conocen sus derechos ni obligaciones en la empresa y el 44% los conocen.

13. ¿Usted conoce las políticas de nómina?

Figura 19: Pregunta No. 13 encuesta empleados



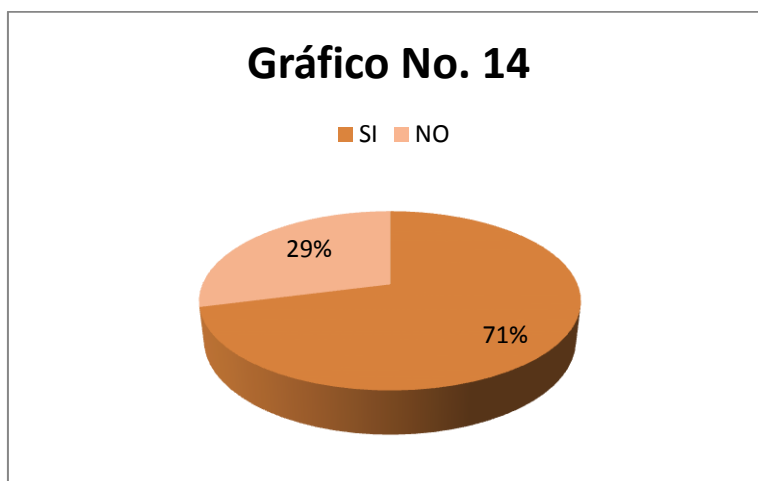
Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

El 12% de los empleados conocen las políticas para realizar la nómina, mientras el 88% de los empleados dice no conocerlas y que del proceso solo conocen el valor del descuento del IESS.

14. ¿Se entregaron equipos de seguridad de acuerdo a su actividad?

Figura 20: Pregunta No. 14 encuesta empleados



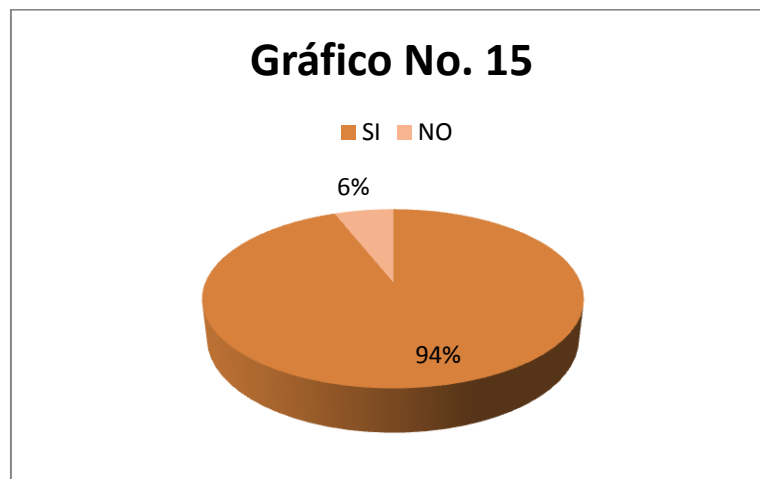
Fuente: Empresa CONFECIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

A 24 empleados equivalentes al 71% manifiesta que no se les han entregado ningún equipo de seguridad para realizar su trabajo, mientras que 10 empleados equivalentes al 29% de los empleados dice que si se les entrego equipo de seguridad para realizar su trabajo.

15. ¿La empresa esta presta a ayudar en cualquier situación referente a su trabajo si así lo requiera?

Figura 21: Pregunta No. 15 encuesta empleados



Fuente: Empresa CONFECIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

El 94% de los empleados (32 personas) afirma que la empresa esta presta a ayudar en cualquier situación referente a su trabajo mientras que el 6% (4 personas) no está de acuerdo.

2.2.3. Clientes

Se procedió a aplicar la siguiente encuesta a 30 clientes frecuentes de la empresa, incluyendo a los responsables de adquisiciones de las cadenas comerciales.

Figura 22: Encuesta a los empleados



Encuesta dirigida a los clientes de la empresa Confecciones Nathaly

Sírvase responder a las siguientes preguntas del cuestionario

Marque con una X a cada pregunta

El tiempo estimado para completar la encuesta es de 20 minutos

De antemano agradezco su colaboración a la encuesta. Su opinión es muy valiosa pues ayudara a mejorar los procesos de la empresa

No.	PREGUNTA	SI	NO
1	¿La empresa maneja varias líneas de producto?		
2	¿A su criterio el local comercial es adecuado con sus espacios?		
3	¿Conoce si la empresa cuenta con cartera de clientes?		
4	¿La empresa abastece periódicamente sus requerimientos?		
5	¿El cliente tiene un amplio surtido en el local comercial?		
6	¿La empresa promociona sus productos?		
7	¿En el local comercial encontramos ofertas?		
8	¿La empresa cuenta con un proceso de distribución eficiente?		
9	¿Conoce si el local comercial cuenta con proceso de control de inventarios?		
10	¿La empresa ofrece al cliente créditos?		

Elaborado por: Fernanda Bastidas

A continuación se presentan los resultados de la encuesta realizada a los clientes.

1. ¿La empresa maneja varias líneas de producto?

Tabla 5: Resultados pregunta 1 encuesta clientes

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	77%
NO	7	23%
TOTAL	30	100%

Elabora por: Fernanda Bastidas

El 77% de los clientes afirma que en el local comercial se manejan varias líneas de productos, mientras que el 23% de los clientes dicen que no se maneja varias líneas de producto.

2. ¿A su criterio el local comercial es adecuado con sus espacios?

Tabla 6: Resultados pregunta 2 encuesta clientes

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	80%
NO	6	20%
TOTAL	30	100%

Elabora por: Fernanda Bastidas

El 80% de los clientes afirma que el espacio físico del local comercial es adecuado, mientras que el 20% no está de acuerdo.

3. ¿Conoce si la empresa cuenta con cartera de clientes?

Tabla 7: Resultados pregunta 3 encuesta clientes

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	30%
NO	21	70%
TOTAL	30	100%

Elabora por: Fernanda Bastidas

El 70% de los clientes afirma conocer que en el local comercial si se maneja cartera de clientes, mientras que el 30% no conoce de una cartera de clientes en el local comercial.

4. ¿La empresa abastece periódicamente sus requerimientos?

Tabla 8: Resultados pregunta 4 encuesta clientes

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	10%
NO	27	90%
TOTAL	30	100%

Elabora por: Fernanda Bastidas

El 90% de los clientes concuerda que la empresa no abastece periódicamente sus requerimientos, mientras que el 10% de los clientes afirma que la empresa abastece periódicamente sus requerimientos.

5. ¿El cliente tiene un amplio surtido en el local comercial?

Tabla 9: Resultados pregunta 5 encuesta clientes

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	43%
NO	17	57%
TOTAL	30	100%

Elabora por: Fernanda Bastidas

El 57% de los clientes dice que el local comercial no cuenta con un amplio surtido, mientras que el 43% de los clientes afirma que el local cuenta con surtido de los productos.

6. ¿La empresa promociona sus productos?

Tabla 10: Resultados pregunta 6 encuesta clientes

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	23%
NO	23	77%
TOTAL	30	100%

Elabora por: Fernanda Bastidas

El 77% de los clientes dice que el local comercial no promociona sus productos, mientras que el 23% de los clientes dice que si hay promociones.

7. ¿En el local comercial encontramos ofertas?

Tabla 11: Resultados pregunta 7 encuesta clientes

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	17%
NO	25	83%
TOTAL	30	100%

Elabora por: Fernanda Bastidas

El 83% de los clientes dice que el local comercial no cuenta con ofertas, mientras que el 17% de los clientes dice que si hay ofertas.

8. ¿La empresa cuenta con un proceso de distribución eficiente?

Tabla 12: Resultados pregunta 8 encuesta clientes

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	73%
NO	8	27%
TOTAL	30	100%

Elabora por: Fernanda Bastidas

El 73% de los clientes afirma que la empresa tiene un proceso de distribución eficiente, mientras que el 27% de los clientes no está de acuerdo.

9. ¿Conoce si el local comercial cuenta con proceso de control de inventarios?

Tabla 13: Resultados pregunta 9 encuesta clientes

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	10%
NO	27	90%
TOTAL	30	100%

Elabora por: Fernanda Bastidas

El 90% de los clientes desconoce un proceso de control de inventarios en el local comercial, mientras que el 10% de los clientes dijo conocer de un proceso de control de inventarios.

10. ¿La empresa ofrece al cliente créditos?

Tabla 14: Resultados pregunta 10 encuesta clientes

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	93%
NO	2	7%
TOTAL	30	100%

Elabora por: Fernanda Bastidas

El 93% de los clientes conoce que la empresa si otorga créditos, mientras que el 7% desconoce el tema.

Con base en los resultados reflejados por las encuestas realizadas a las unidades de análisis se determinan las siguientes variables que ayudarán en la

toma de decisiones planteando la mejor estrategia en las diferentes áreas de la empresa.

Fortalezas

- ✓ Experiencia en la confección de ropa blanca.
- ✓ Punto de venta propio.
- ✓ Mano de obra especializada.
- ✓ Maquinaria de punta.
- ✓ Base de datos de clientes frecuentes.
- ✓ Crédito abierto (bancario y con proveedores).
- ✓ Calidad del producto.
- ✓ Diversidad de productos.
- ✓ Prestación de servicios a otras empresas afines.
- ✓ Mercado interno y externo.
- ✓ Apertura de empleo local.
- ✓ Pagos puntuales a proveedores.

Oportunidades

- ✓ Apertura de empresas afines para alianzas estratégicas y conformar grupos empresariales.
- ✓ Alta demanda de productos textiles de los países vecinos.
- ✓ Ofertas inmobiliarias localizadas en zonas industriales de Quito.
- ✓ Diversidad de empresas localizadas en el país que ofrecen suministros y materiales innovadores para el diseño textil.
- ✓ Ferias textiles internacionales y nacionales que ofrecen variedad en maquinaria y tecnología de punta.

- ✓ Políticas de gobierno que incentivan a los empresarios a incrementar la producción interna.

Debilidades

- ✓ Ausencia de planes administrativos.
- ✓ Ausencia de planes comerciales.
- ✓ Mal manejo del personal.
- ✓ Falta de comunicación planta producción-local comercial.
- ✓ Falta de reglamento interno y de seguridad industrial.
- ✓ Falta de capacitación.
- ✓ Inadecuado manejo contable.
- ✓ Espacio físico limitado.
- ✓ Nivel bajo en imagen empresarial.
- ✓ Poco control de inventarios tanto de materia prima como producto terminado

Amenazas

- ✓ Crisis global.
- ✓ Inestabilidad política.
- ✓ Restricciones legales.
- ✓ Restricciones en importaciones.
- ✓ Posible incremento de aranceles.
- ✓ Competencia agresiva y desleal.
- ✓ Posible incremento del impuestos a la salida de capital.
- ✓ Posible contrabando.
- ✓ Saturación del mercado.

- ✓ Sindicatos en la empresa.

En base a estos criterios se realizará el análisis del tipo de estrategia que la empresa necesita para desarrollarse en el ámbito empresarial.

Se propondrán cuatro tipos de estrategias:

- ✓ Defensivas.- para enfrentar las amenazas. (F-A).
- ✓ Ofensivas.- para el rápido crecimiento y cumplimiento de los objetivos de la empresa. (F-O).
- ✓ Sobrevivencia.- para combatir las amenazas cuando no hay pocas fortalezas. (D-A).
- ✓ Orientación.- para cuando se presentan oportunidades que se pueden aprovechar, pero no se cuenta con la preparación adecuada. (D-O).

2.2.4. Matriz FODA

Tabla 15: Matriz FODA

MATRIZ FODA	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia en la confección de ropa blanca. 2. Punto de venta propio. 3. Mano de obra especializada. 4. Maquinaria de punta. 5. Base de datos de clientes frecuentes. 6. Crédito abierto (bancario y proveedores). 7. Calidad del producto. 8. Diversidad de productos. 9. Prestación de servicios a otras empresas afines. 10. Mercado interno y externo. 11. Apertura de empleo local. 12. Pagos puntuales a proveedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de planes administrativos. 2. Ausencia de planes comerciales. 3. Mal manejo del personal. 4. Falta de comunicación planta producción-local comercial. 5. Falta de reglamento interno y de seguridad industrial. 6. Falta de capacitación. 7. Inadecuado manejo contable. 8. Espacio físico limitado. 9. Nivel bajo en imagen empresarial. 10. Poco control de inventarios tanto de materia prima como producto terminado.
Oportunidades (O)	Estrategia (F-O)	Estrategia (D-O)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura de empresas afines para alianzas estratégicas y conformar grupos empresariales. 2. Alta demanda de productos textiles de los países vecinos. 3. Ofertas inmobiliarias localizadas en zonas industriales de Quito. 4. Diversidad de empresas localizadas en el país que ofrecen suministros y materiales innovadores para el diseño textil. 5. Ferias textiles internacionales y nacionales que ofrecen variedad en maquinarias y 	<p>F10-O2 Ofertar los productos a empresas del exterior.</p> <p>F8-O4 Contratar un diseñador con propuestas innovadoras</p> <p>F6-O5 Aprovechar el crédito bancario para adquirir maquinaria.</p> <p>F5-O4 Atraer a clientes potenciales con la innovación de nuevos productos y diseños</p> <p>F9-O1 Ofrecer más servicios a las empresas afines y así lograr alianzas comerciales.</p>	<p>D10-O3 Adquirir una nueva planta con bodegas que ayude al control de inventarios.</p> <p>D9-O1 Conseguir alianzas con empresas de prestigio para incrementar la imagen de la empresa.</p> <p>D8-O5 Con la adquisición de nueva planta podremos incrementar maquinaria de punta</p>

tecnología de punta. 6. Políticas de gobierno que incentivan a los empresarios a incrementar la producción interna.	F2-O3 Comprar propiedades en lugares comerciales de la ciudad para abrir más puntos de venta	
Amenazas (A)	Estrategia (F-A)	Estrategia (D-A)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis global. 2. Inestabilidad política. 3. Restricciones legales. 4. Restricciones en importaciones. 5. Posible incremento de aranceles. 6. Competencia agresiva y desleal. 7. Posible incremento del impuestos a la salida de capital. 8. Posible contrabando. 9. Saturación del mercado. 10. Sindicatos en la empresa. 	<p>F1-A4 Especializar más a la mano de obra para fabricar diseños.</p> <p>F4-A10 Adquirir maquinaria de punta así evitaremos el engrosamiento de nómina innecesaria para la empresa.</p> <p>F7-A6 Mejorar la calidad en los productos que ofrece la empresa para mantener la fidelidad de los clientes.</p> <p>F8-A9 Ofrecer al cliente diversidad de productos para evitar la saturación del mismo.</p>	<p>D7-A2 Llevar las finanzas e impuestos de la empresa en correcto reglamento.</p> <p>D9-A9 Diseñar una sólida imagen corporativa con el fin de sobresalir entre la competencia directa.</p>

Fuente: Empresa CONFECIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

2.2.5. Estrategias

Con los resultados del análisis de la matriz FODA proponemos las siguientes estrategias para la empresa Confecciones Nathaly.

Defensivas

- ✓ F1-A4.- Especializar más a la mano de obra para fabricar diseños.
- ✓ F4-A10.- Adquirir maquinaria de punta así evitaremos el engrosamiento de la nómina innecesaria para la empresa.
- ✓ F7-A6.- Mejorar la calidad en los productos que ofrece la empresa para mantener la fidelidad de los clientes.
- ✓ F8-A9.- Ofrecer al cliente diversidad de productos para evitar la saturación del mismo.

Ofensivas

- ✓ F10-O2.- Ofertar los productos a empresas del exterior.
- ✓ F8-O5.- Contratar un diseñador y crear nuevos productos.
- ✓ F6-O8.- Utilizar el crédito como referencia a nuevos proveedores.
- ✓ F5-O10.- Atraer a clientes potenciales con la innovación de nuevos productos y diseños.
- ✓ F11-O11.- Incentivar a los vecinos para que trabajen y así lograr plazas de empleo del mismo barrio.
- ✓ F9-O1.- Ofrecer más servicios a las empresas afines y así lograr alianzas comerciales.
- ✓ F2-O3.- Comprar propiedades en lugares comerciales de la ciudad para abrir más puntos de venta.

Sobrevivencia

- ✓ D7-A2.- Llevar las finanzas e impuestos de la empresa en correcto reglamento.

- ✓ D9-A9.- Diseñar una sólida imagen corporativa con el fin de sobresalir entre la competencia directa.

Orientación

- ✓ D10-O3.- Adquirir nueva planta con bodegas que ayuden al control de inventarios.
- ✓ D9-O1.- Conseguir alianzas con empresas de prestigio para incrementar la imagen corporativa.
- ✓ D8-O5.- Con la adquisición de nueva planta podremos incrementar maquinaria de punta.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1. Entorno interno

El entorno interno de una empresa constituyen todos sus recursos que posee la empresa como: recurso humano, recurso financiero, recurso físico.

3.1.1. Misión

La misión de la empresa Creaciones Nathaly es proveer a sus clientes productos de ropa blanca (sábanas, edredones, cobertores, almohadas, toallas) de calidad, maximizando las capacidades de sus clientes internos para que estén orientados hacia el cliente externo, incrementando la inversión en maquinaria y tecnología de punta, y así superar continuamente las expectativas de sus clientes.

3.1.2. Visión

Ser la empresa líder en ofrecer diversidad de artículos de ropa blanca para el hogar en la ciudad de Quito dentro de los próximos 10 años.

3.1.3. Objetivos de la empresa

- ✓ Satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos.
- ✓ Lograr exportar sus productos a mercados vecinos en 2 años.
- ✓ Aumentar la producción y ventas en un 15% anual en los próximos 5 años.
- ✓ Brindar a la sociedad empleo estable.
- ✓ Estar a la vanguardia en la implementación de nuevas maquinarias y tecnologías.
- ✓ Obtener la máxima utilidad y así mantener a flote la empresa.

3.1.4. La empresa

La empresa Creaciones Nathaly es creada por una pareja de emprendedores el Sr. José Bastidas y la Sra. Jimena Escobar. Empieza su actividad hacia el año 1990, con una visión no tan clara de lo que quería lograr en el futuro y con mucha deficiencia en maquinaria y tecnología.

La empresa fue creciendo con el tiempo y para el año 1994 abren su primer local comercial propio en el centro de la ciudad de Quito en el cual se encuentran agrupados producción, ventas y distribución del producto. Se constituye como empresa formal obteniendo el registro único de comerciantes RUC.

Con el pasar del tiempo en el año 2002 la empresa adquiere un terreno de 2500 metros cuadrados en el Valle de los Chillos en el que construye una planta de producción de 750 metros cuadrados en la cual se distribuyen organizadamente; producción, bodegas y oficinas administrativas.

Al siguiente año 2003 la empresa adquiere maquinaria de punta como; bordadoras electrónicas, Acolchadoras computarizadas, maquinas rectas y Overlock eléctricas, una sopladora de fibra para relleno de almohadas que ayudan a la incrementación del catálogo de productos de la misma.

Con el paso del tiempo la empresa se perfecciona con la búsqueda de nuevos y mejores proveedores de la materia prima como empresas en Pakistan, India, China, Perú, Colombia sin descuidar a los proveedores internos.

En la actualidad la empresa cuenta con 35 trabajadores entre producción, administración y ventas y posee maquinaria e infraestructura superior a los USD 300'000.00.

3.1.4.1. Valores de marca

Creaciones Nathaly es una empresa constituida hace más de 20 años y su marca posee tres aspectos importantes para su desarrollo:

- ✓ **Innovar.-** La empresa ha estado en constante innovación debido a la constante exigencia del mercado, ofreciendo productos con nuevos diseños utilizando las tendencias de la moda actual en cada época. La empresa tiene claro el concepto de que si no se renueva constantemente no sobrevive.
- ✓ **Calidad.-** Creaciones Nathaly se ha caracterizado por ofrecer a sus clientes un producto de muy buena calidad y buena confección logrando posicionarse en el mercado como una de las primeras en su línea.
- ✓ **Compromiso.-** Fidelizar a los clientes es un reto que todas las empresas tienen, la empresa lo ha logrado ofreciendo productos de calidad.

3.1.4.2. Marcas

La empresa en la actualidad maneja cinco marcas para sus productos, distribuidas de la siguiente manera:

- ✓ La marca Nathaly y London.tex se comercializan en el local comercial.
- ✓ La marca Ideal Home la cual comercializa la cadena comercial De Prati.
- ✓ La marca Oh!gar comercializada por la cadena comercial Corporación el Rosado
- ✓ La marca De Casa la cual comercializan las cadenas comerciales Mi Comisariato, Comandato y Tía.

Cabe señalar que la empresa tiene como sus mejores clientes a multinacionales como Productos Avon, Grupo Belcorp las cuales manejan la misma marca de la empresa, Nathaly.

3.1.4.3. Productos

La empresa cuenta con cuatro líneas de productos:

- ✓ Sábanas
- ✓ Cobertores
- ✓ Edredones
- ✓ Almohadas

La empresa cuenta con varios proveedores fuera del país, de los cuales se abastece de tela, plástico, fibra.

Sábanas.- Para la fabricación de las sábanas se utiliza tela con diferentes componentes en calidad y diseño, generalmente la composición en su tejido es 65% algodón y 35% polyester de 144 hilos.

La gama del producto se distingue en plazas, modelos y calidades.

- ✓ Plazas.- 1 ½ P, 2P, 2 1/2P, 3P.
- ✓ Modelos.- Infantiles, adultos, con encaje, bordadas, con sesgo, con cenefa.
- ✓ Calidad.- La empresa maneja varias calidades de tela por el hecho de comercializar el producto en un mercado muy competitivo (El Ipiales) por lo cual se manejan varias calidades.

Cobertores.- Se fabrican con distintas calidades de tela, la más utilizada el bramante y en menor cantidad polyester pesado.

La gama del producto se distingue en plazas, modelos y calidades.

- ✓ Plazas.- 1 ½ P, 2P, 2 1/2P, 3P.
- ✓ Modelos.- Infantiles, adultos, personalizados
- ✓ Calidad.- La empresa maneja varias calidades de tela por el hecho de comercializar el producto en un mercado muy competitivo (El Ipiales) por lo cual se manejan varias calidades.

Edredones.- Se fabrican con distintas calidades de tela, la más utilizada el bramante, tela galleta, tela damasco, tela espejo.

La gama del producto se distingue en plazas, modelos y calidades.

- ✓ Plazas.- 1 ½ P, 2P.
- ✓ Modelos.- Infantiles, adultos.

Calidad.- La empresa maneja varias calidades de tela por el hecho de comercializar el producto en un mercado muy competitivo (El Ipiales) por lo cual se manejan varias calidades.

Almohadas.- Siendo el producto estrella de la empresa por su calidad y mayor volumen en producción y ventas son fabricadas con fibra virgen siliconizada importada de Taiwan y soplada en la máquina especial para rellenar almohadas.

La gama del producto cuenta con varias medidas.

- ✓ 20 x 20 - 40 x 40 - 50 x 50 (cojines).
- ✓ 30 x 65 - 70 x 50 - 90 x 50 (almohadas).

La empresa con el afán de ofrecer diversidad de productos a sus clientes comercializa una gama extensa relacionada con línea de ropa blanca como: colchones, juegos de baño, toallas, alfombras, cobijas, fundas de cojin, limpienes de cocina, individuales.

3.1.4.4. Logotipos y etiquetas

Marca Nathaly

Figura 23: Etiqueta marca Nathaly



Fuente: Empresa Creaciones Nathaly

Marca London.tex

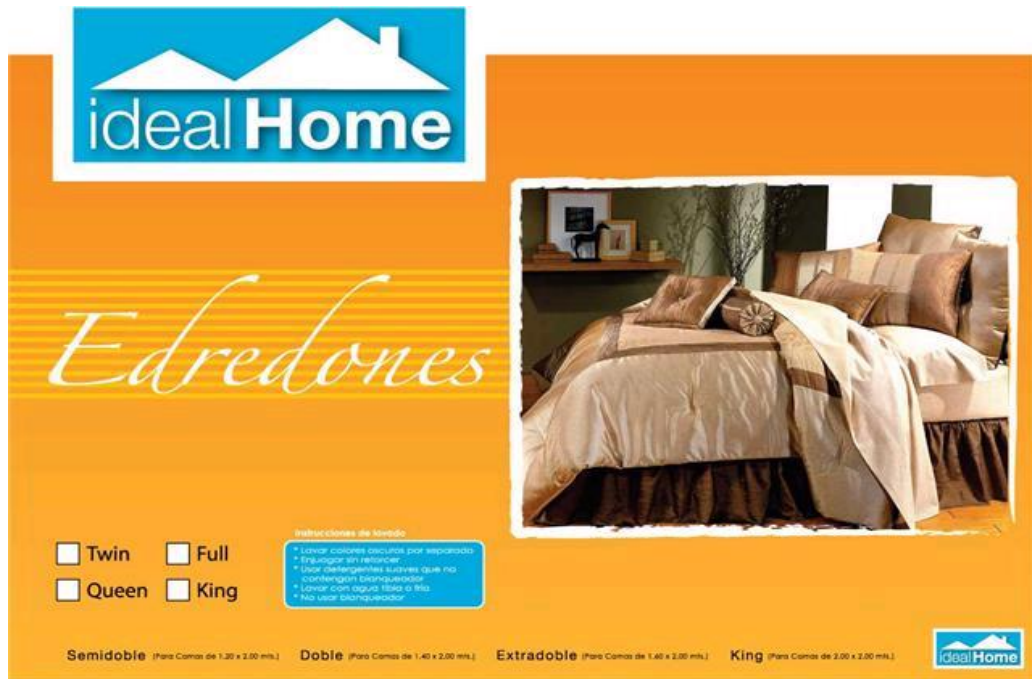
Figura 24: Etiqueta de marca London.tex



Fuente: Empresa Creaciones Nathaly

Marca Ideal Home

Figura 25: Etiqueta para edredón de la marca Ideal Home



Fuente: Empresa Creaciones Nathaly

Figura 26: Etiqueta para funda de almohada Ideal Home



Fuente: Empresa Creaciones Nathaly

Marca Oh!gar

Figura 27: Etiqueta para sábana de la marca Oh!gar

OH!GAR
collection
by basesco

Sábanas

Confeccionado con el mejor bramante

■ Twin 1 1/2p
■ Full 2p
■ Queen 2 1/2p
■ King 3p

Fin-Tex

HECHO EN ECUADOR

e-mail:fer_basesco@hotmail.com

Twin (1 1/2 pl.)
(Para Camas de 1,20 x 2,00 mts.)
Full (2 pl.)
(Para Camas de 1,40 x 2,00 mts.)
Queen (2 1/2 pl.)
(Para Camas de 1,60 x 2,00 mts.)
King (3 pl.)
(Para Camas de 2,00 x 2,00 mts.)

Instrucciones de lavado

- * Lavar colores oscuros por separado
- * Enjuagar sin retardo
- * Usar detergentes suaves que no contengan blanqueador
- * Lavar con agua tibia o fría
- * No usar blanqueador

fuelle 4 cm.

Fuente: Empresa Creaciones Nathaly

Figura 28: Etiqueta para protector de colchón marca Oh!gar



Fuente: Empresa Creaciones Nathaly

Marca De Casa

Figura 29: Marca De Casa



Fuente: Empresa Creaciones Nathaly

3.1.4.5. Proceso de producción

Van de acuerdo al producto a fabricar; así tenemos:

✓ Almohadas

- Revisión de la tela.
- Cortado a medida.
- Cerrado de la almohada en máquina (Overlock).
- Relleno de fibra (Maquina rellenadora).
- Control de peso a medida (Balanza eléctrica).
- Cerrado de almohada en máquina (Recta).
- Cortado de hilos y control de calidad.
- Enfundado.
- Sellado.
- Etiquetado.

✓ Sábanas

- Revisión de la tela.
- Corte del juego de sábanas (sábana plana, sabana elástica y fundas de almohada).
 - Sábana elástica
 - Rasgado de puntas (Overlock).
 - Cosido de elástico (Recubridora).
 - Dobladillado a los lados (Recta).
 - Cortado de hilos y control de calidad.
 - Sábana plana
 - Dobladillado y respunteado de lado superior (Recta).
 - Cortado de hilos y control de calidad.
 - Fundas de almohada

Dobladillado y respunteado de boca de la funda (Recta).
Cerrado de funda (Overlock)
Cortado de hilos y control de calidad.

- Doblado de todas las piezas del juego.
- Empaque.
- Etiquetado.

✓ Cobertores

- Revisión de la tela
- Corte del juego de cobertor (cobertor y cojines).
 - Cobertor.
Cosido del cobertor en forma de funda (Overlock).
Enfundado de plancha de plumón (Manual).
Acolchado (Acolchadora Computarizada).
Cerrado de boca (Recta).
Cortado de hilos y control de calidad.
 - Cojines
Empatar las tapas de cojines (Recta-Overlock).
Rellenar cojines con fibra de plumón (Rellenadora de almohadas).
Cerrado de boca del cojin (Recta).
- Doblado del cobertor
- Empacado de todas las piezas del juego.
- Etiquetado

3.1.4.6. Distribución

La empresa utiliza una vía propia para el transporte del producto terminado al local comercial, dispone de dos camiones que se encargan de la distribución.

Para la empresa este tipo de distribución es ideal ya que hay una relación directa entre el vendedor y el consumidor final y permite la comunicación entre ellos sin ninguna interferencia de otro tipo.

Permite conocer las reacciones de los clientes a los cambios o diversidad de productos que la empresa ofrece.

3.1.4.7. Creaciones Nathaly – Entidades Bancarias

Desde sus inicios la empresa ha trabajado con el Banco Internacional, siendo esta entidad la mayor ayuda para sus logros en cuanto a inversiones para nueva infraestructura, maquinaria de punta y compra de materia prima en el extranjero.

Con los créditos aprobados y cancelados puntualmente la empresa ha generado un record crediticio ideal, el cual se ve reflejado con los créditos pre-aprobados y con líneas abiertas al exterior para compra de materia prima y maquinaria de punta (Cartas de crédito).

3.2. Entorno externo

El entorno externo de una empresa lo comprenden todos los factores que se encuentran fuera de ella como: proveedores, consumidores, competencia, tecnología, economía, sociedad.

3.2.1. Entorno económico

La economía ecuatoriana tendrá una proyección de crecimiento en el 2014 del 5 por ciento de su Producto Interno Bruto (PIB) y en el 2013 terminará con un crecimiento del 4 por ciento del PIB y una inflación de alrededor del 2, 5 por ciento. Esta declaración la realizó el presidente del Ecuador, Rafael Correa, durante un diálogo con periodistas en la ciudad portuaria de Guayaquil¹.

El Primer Mandatario señaló que el 2013 ha sido un muy buen año económico, pero adelantó que el 2014 y 2015 serán años difíciles a nivel fiscal porque las hidroeléctricas que están construyéndose exigen grandes desembolsos y todavía no dan ingresos.

"En el 2016 cuando estén esas hidroeléctricas ya hechas ahorraremos muchísimo en combustible, que además es subsidiado y no solo tendrá un fuerte impacto en el sector interno, sino en el sector fiscal. Pero, mientras se construyen, existe una presión fiscal por los grandes desembolsos que se tiene planificado realizar", dijo el Jefe de Estado.

El Presidente del Ecuador recalcó que en el proceso de desarrollo hay este tipo de inversiones y, en consecuencia, habrá dos años de estrechez fiscal, pero en el 2016 eso va ayudar mucho al sector externo de la economía al disminuir drásticamente la importación de combustibles.

¹ Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES. www.andes.info.ec

3.2.2. Inflación

La inflación de Ecuador se aceleró a un 4,11% en los últimos 12 meses hasta julio frente a igual periodo del año previo, informó este miércoles la agencia oficial de estadísticas².

Los precios al consumidor en el séptimo mes del año registraron un aumento del 0,40%, agregó el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo (INEC).

La división de alimentos y bebidas no alcohólicas contribuyó en mayor medida a la variación de la tasa inflacionaria en el mes de julio.

La inflación de Ecuador cerró el 2013 en un 2,70%, por debajo de la meta fijada por el Gobierno para ese año.

El presidente socialista Rafael Correa espera cerrar el 2014 con una inflación del 3,2%. En 2012, el índice de precios al consumidor sumó un 4,16%.

3.2.3. Sector textil ecuatoriano

Los inicios de la industria textil ecuatoriana se remontan a la época de la colonia, cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes donde se fabricaban los tejidos.

Posteriormente, las primeras industrias que aparecieron se dedicaron al procesamiento de la lana, hasta que a inicios del siglo XX se introduce el algodón, siendo la década de 1950 cuando se consolida la utilización de esta fibra. Hoy por hoy, la industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo las más utilizadas el ya mencionado algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda.

A lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Sin embargo,

² El Universo. www.eluniverso.com

se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas.

La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto las de prendas de vestir como de manufacturas para el hogar.

El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE, alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente³.

3.2.4. Tecnología

El desarrollo de las empresas textiles en el Ecuador ayuda a la economía nacional y al sector productivo, ya que los altos niveles de competitividad, a través de esfuerzos conjuntos, demuestran el éxito de las empresas textiles en nuevos nichos de mercado.

El presidente de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), Ing. Charles Dávila Bond, indica que esto se debe fundamentalmente a que las empresas están aprovechando los beneficios del Acuerdo de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la droga (Atpdea), convenio unilateral con los EEUU que les permite exportar libres de arancel.

Borja manifiesta que la inversión en tecnología de punta ha sido uno de los factores más importantes para mejorar la calidad de las confecciones, tejidos, hilos y telas, a pesar de éxito obtenido, los empresarios sienten que hay mucho por hacer. Uno de los principales inconvenientes que afrontan las

³ Asociación de Industriales Textiles del Ecuador AITE. www.aite.com.ec

empresas es el contrabando, que hace que las empresas que se dedican a confeccionar sufran debido a su disminución en las ventas.⁴

Es por eso que la empresa se ha preocupado de realizar adquisiciones de maquinaria y tecnología de punta, invirtiendo así en países como Chile, China y EEUU con el único fin de ofrecer mejores productos en cuanto a calidad y durabilidad.

3.2.5. Entorno demográfico

Ecuador cerró 2013 con una población de 15'737.878 personas, lo que supone un incremento de 245.614 habitantes respecto a 2012⁵.

Su población es étnicamente diversa; los mestizos el grupo más numeroso y representativo con el 77,42% de la población actual. Los blancos, en su mayoría criollos e inmigrantes europeos más recientes, con el 10,45% de los ecuatorianos.

Alrededor del 49,4% se encuentra compuesta por hombres, y 50,6% por mujeres. Estas cifras varían aún más a favor de las mujeres en las provincias de la sierra central ecuatoriana, dadas las condiciones de emigración masiva de los hombres en ciertos sectores, especialmente a partir del 2000.

De acuerdo a las características del mercado en el que opera la empresa, ha desarrollado productos diferenciados para los distintos climas en todo el país. Teniendo así para climas cálidos (Costa y Oriente), edredones que son fabricados con plumón delgado y tela de algodón y edredones con plumón grueso para clima frío (Sierra).

⁴ Asociación de Industriales Textiles del Ecuador AITE. www.aite.com.ec

⁵ Datos macro.com. www.datosmacro.com

3.2.6. Competencia

En la actualidad en la ciudad de Quito operan alrededor de 25 empresas relacionadas a la fabricación de ropa blanca las cuales al igual que Creaciones Nathaly ofrecen al mercado productos de calidad con precios competitivos, obligando a la empresa estar a la par en tecnologías, diseños e innovaciones del producto.

A continuación mencionaremos a dos empresas que se destacan y que ocupan mayor participación en el mercado: Prisma Hogar y Finatex.

Prisma Hogar

La empresa Prisma Hogar es fundada por los esposos Buitrón Velásquez hace 30 años en el norte de la ciudad de Quito ofreciendo a sus clientes sábanas, cobertores, cojines y toallas.

A mediados de los años ochenta los esposos Buitrón obtienen un crédito otorgado por el Banco de Fomento de 1.2 millones de sucre, UDS8000.00 en la actualidad y adquieren cuatro máquinas industriales despegando así su negocio.

Como primeros clientes contaron comerciantes minoristas de Tulcán y Huaquillas, donde los dueños ofrecían sus productos puerta a puerta. Las dificultades de transportar muestras de cada producto inspiró a la Sra. Eugenia Velásquez a crear un catálogo de todos sus productos el cual facilitaba el negocio.

A principios de los noventa la empresa contaba con una cartera de clientes que abarcaban al menos 100 nombres, 20 años después la empresa posee una cartera de 500 clientes files. Durante este tiempo la empresa pasó por dos acontecimientos críticos en el país: la Guerra del Cenepa en 1995 y la crisis bancaria entre 1999 y 2000.

Ninguno de estos dos eventos críticos desestabilizó a la empresa y con la llegada de la dolarización se abrió camino para la relación de proveedor para varias cadenas comerciales entre ellas, Sukasa y Todo Hogar.

Finatex

La empresa Finatex es fundada en el año de 1988 en Quito, siendo así el Sr. Rubén Bastidas y la Sra. María Sandoval sus dueños. Son fabricantes de sábanas, edredones, almohadas y comercializan cortinas, cobijas, toallas, etc.

Su incursión en la importación de ropa de bebe, toallas, cortinas, manteles, son su mayor fortaleza por la calidad de sus productos.

La importación de estos productos son en grandes volúmenes por ítem siendo los siguientes países sus principales mercados de importación:

- ✓ Chile: toldos, cobijas, cubrecamas, cobertores.
- ✓ Perú: ropa de cuna, ropa de bebe, pijamas toda talla.
- ✓ Brasil: cortinas, manteles y toallas.

La empresa es especialista en la confección de sábanas de algodón en todas las tallas y diversidad de diseños siendo su principal proveedor la empresa textil Pintex S.A. líder en Latinoamérica en la fabricación de tela.

CAPÍTULO IV

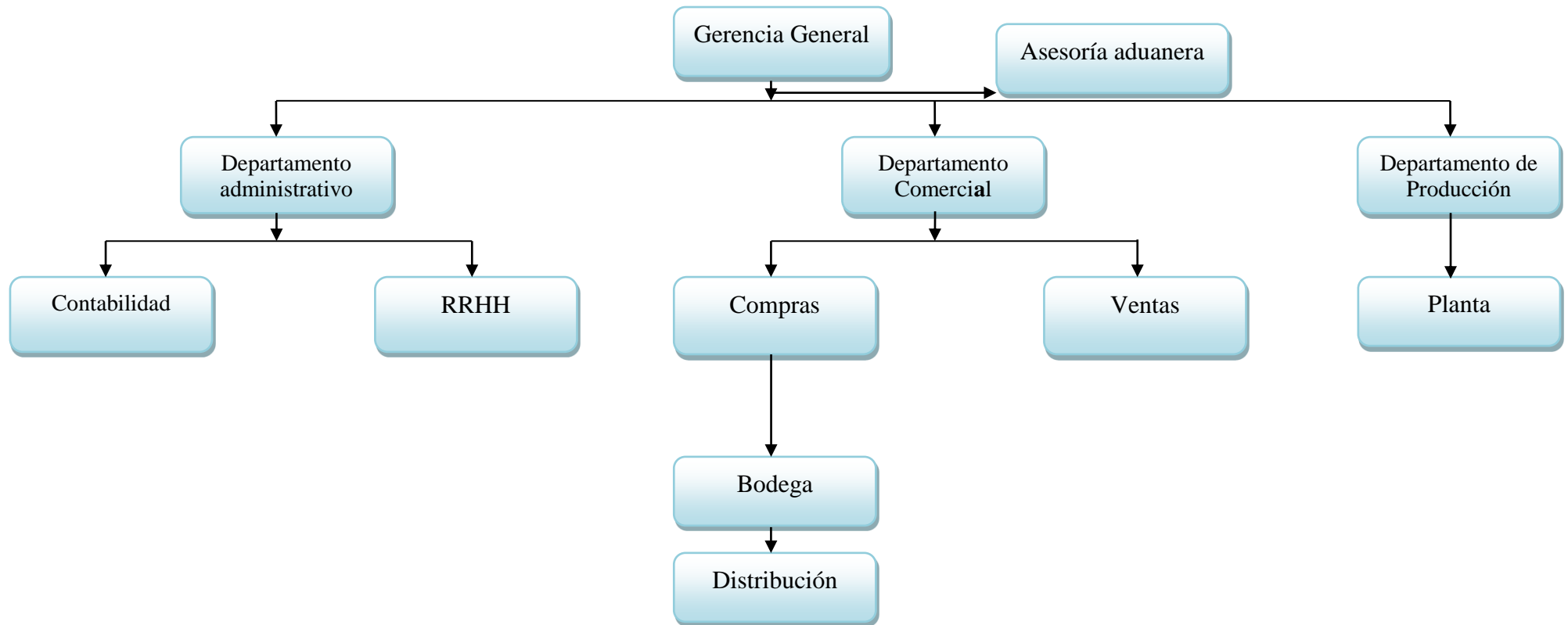
DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

Para facilitar la aplicación de un modelo de gestión en Confecciones Natahly primero se procedió a reestructurar y elaborar los organigramas: estructural, de posición y funcional los cuales ayudarán a los empleados a ubicar perfectamente su posición en la empresa y los grados de autoridad.

Con las unidades y cargos ya definidos se procedió al reconocimiento y levantamiento de los procesos que se encuentran en la empresa, elaboro el mapa de procesos y se diseñaron políticas, diagrama de flujo, instrucciones y hojas de registro.

4.1. Organigrama Estructural

Figura 30: Organigrama Estructural

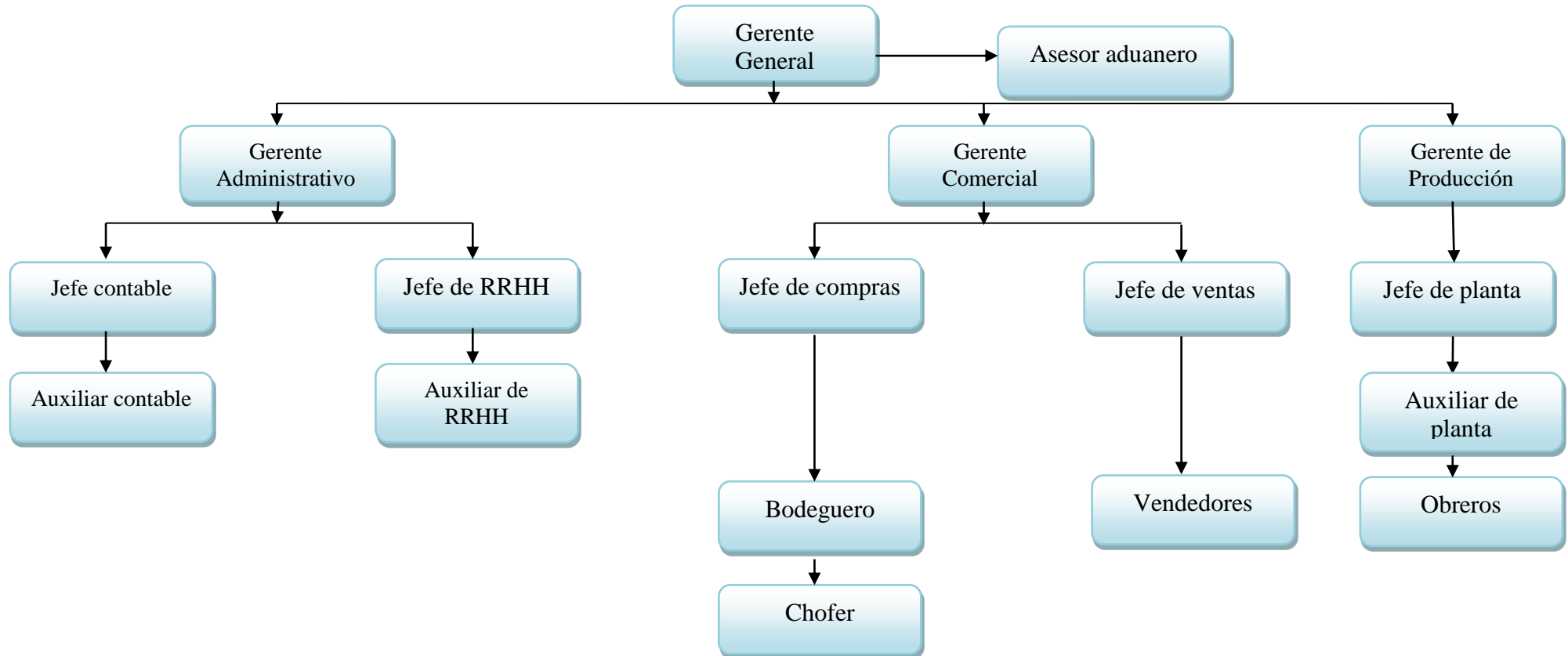


Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.2. Organigrama Posicional

Figura 31: Organigrama Posicional CONFECCIONES NATHALY

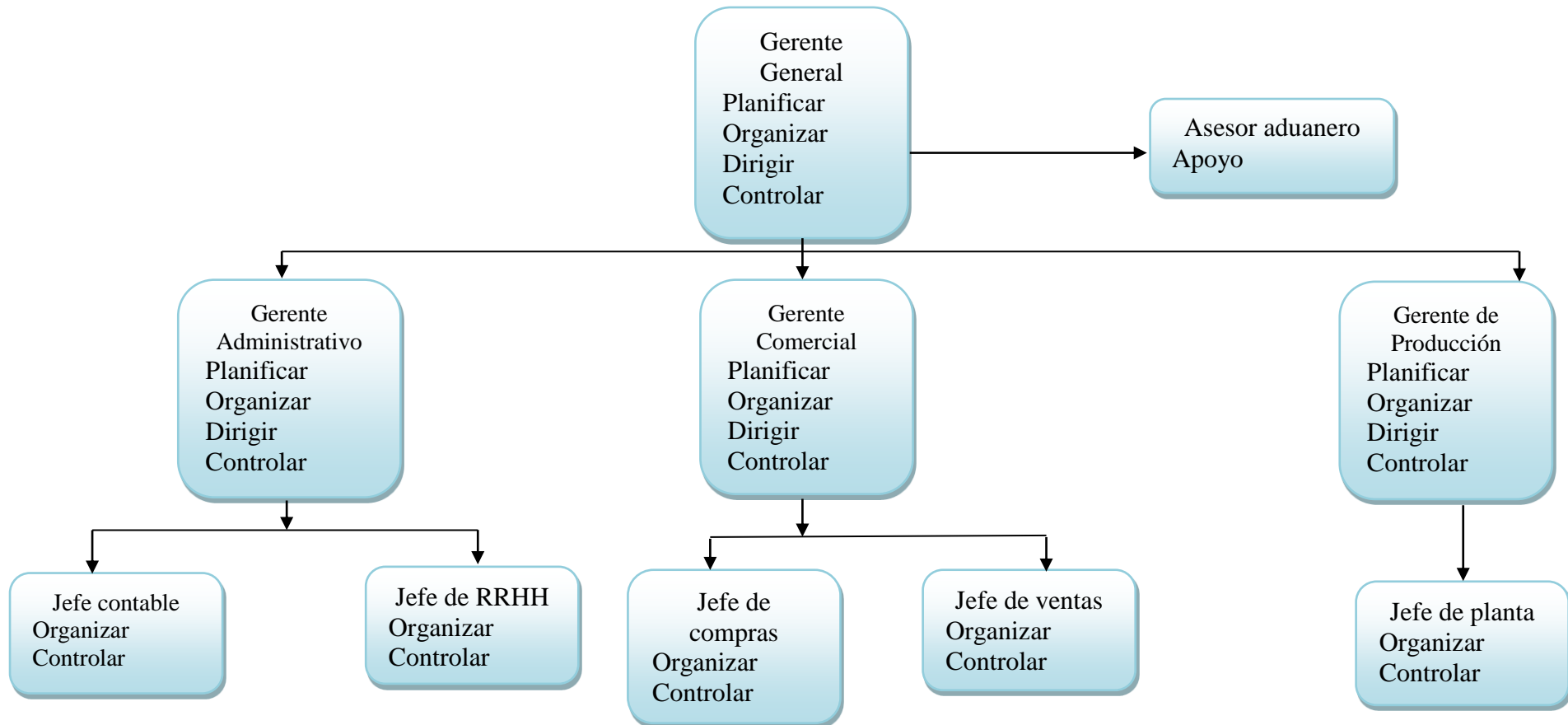


Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.3. Organigrama Funcional

Figura 32: Organigrama Funcional CONFECCIONES NATHALY



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.4. Diseño de cargos y tareas

4.4.1. Staff

- Gerente
SRA. JIMENA ESCOBAR O.

- Gerente Administrativo
SRA. FERNANDA BASTIDAS E.

- Jefe Contable
LIC. PABLO PURUNCAJAS.

- Jefe de Recurso Humanos
SRA. DIANA ESPÍN

- Gerente Comercial
ING. LUIS CUTI V.

- Gerente de Producción
SRA. PATRICIA AYÑA.

- Asesor Aduanero
ING. PATRICIA SANTIANA.

4.4.2. Funciones de cada cargo

Gerente

- ✓ Organizar y distribuir todos los recursos que tiene la empresa; dinero, materiales y suministros, maquinaria y equipos, personas) para su buen funcionamiento.
- ✓ Apoyar y dirigir los esfuerzos del capital humano de la empresa para incentivarlos a alcanzar las metas y objetivos de la empresa.
- ✓ Acondicionar un ambiente apto para que el capital humano de la empresa esté motivado y sea capaz de asumir responsabilidades y desafíos para el bien de la empresa.

Gerente Administrativo

- ✓ Suministrar información importante correspondiente a cuentas de importancia de la empresa; cuentas por cobrar, cuentas por pagar, cartera vencida, inventarios.
- ✓ Realizar informes estadísticos con respecto a relaciones con cuentas contables como; activos, pasivos, patrimonio, depreciaciones.
- ✓ Planificar en conjunto con la gerencia presupuestos con relación a nuevas contrataciones y adquisiciones de bienes muebles e inmuebles.
- ✓ Emisión de costos de producción.
- ✓ Realizar las declaraciones mensuales de impuestos.
- ✓ Verificar diariamente el flujo de caja del local comercial, revisar si están conformes a los datos emitidos por el sistema contable en relación a las ventas facturadas.
- ✓ Realizar los estados financieros al final de año y presentar un informe anual con análisis de los mismos.

Jefe contable

- ✓ Presentación de informes contables.
- ✓ Llevar libros contables.
- ✓ Elaboración de planillas salariales y nómina.
- ✓ Preparación mensual de anexos transaccionales (ATS).
- ✓ Mantener al día cuentas por cobrar y cuentas pagar.

Jefe de Recursos Humanos

- ✓ Elaborar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso y inducción del personal idóneo.
- ✓ Planificar programas de capacitación para los empleados de la empresa.
- ✓ Supervisar y revisar los procedimientos de nómina con el fin de garantizar el cumplimiento de las leyes.
- ✓ Anticiparse a las necesidades de los empleados con el fin de solventar cualquier deficiencia.
- ✓ Supervisar y evaluar las capacitaciones a los empleados.

Gerente comercial

- ✓ Mantener stock de materias primas y suministros.
- ✓ Realizar los pedidos a los proveedores.
- ✓ Monitorear la entrega de la materia prima según nota de pedido.
- ✓ Agendar citas con clientes y proveedores.
- ✓ Coordinar los despachos de producto terminado al local comercial o cadenas.
- ✓ Emitir informes de ventas.
- ✓ Mantener comunicación directa con el administrador del local comercial por eventuales pedidos urgentes.

Gerente de Producción

- ✓ Realizar los pedidos requeridos de materia prima y suministros para la fabricación de las órdenes de pedido.
- ✓ Controlar el proceso de producción delegando funciones y responsabilidades de acuerdo a los pedidos urgentes.
- ✓ Suministrar información de procesos complejos a los obreros si fuere necesario.
- ✓ Realizar el control de calidad estricto para todos los productos fabricados en la empresa.

Asesor Aduanero

- ✓ Desarrollo y control de las negociaciones que la empresa haga en el exterior.
- ✓ Tramitar y legalizar todos los contenedores que la empresa adquiera fuera del país.
- ✓ Informar de las cambiantes leyes aduaneras del país.

4.5. Levantamiento de procesos

El objetivo del levantamiento de procesos es saber con exactitud la realidad de la empresa con respecto a sus funciones y enmarcadas a cada área de la misma. Aquí se toma en cuenta primeramente todas las actividades que realizan los empleados para entregar un producto de calidad a sus clientes.

A continuación se detallan los procesos de la empresa y sus subprocesos.

4.5.1. Procesos contables

4.5.1.1. Sub proceso de diarios generales

Se basa en el ingreso de todo tipo de documento contable al sistema en un tiempo determinado.

Su alcance inicia con la revisión de los documentos y su correcto ingreso de los asientos regidos por las normas legales actuales.

4.5.1.2. Sub proceso de presupuestos

Planificar un presupuesto es una herramienta de trabajo para tomar decisiones, que permitan analizar de forma clara y objetiva todos los aspectos económicos de la empresa. Generalmente su proyección a un año nos permite prevenir los impactos tributarios y financieros también controlar y medir los resultados cuantitativos y cualitativos, para que los planes trazados permitan la obtención de la utilidad máxima.

Su alcance inicia con la determinación de las ventas con su respectivo margen de crecimiento y finaliza con la estructura de los balances financieros proyectados a un año.

4.5.1.3. Sub proceso de revisión de cuentas

Se basa en la recepción e ingreso de documentos para el registro en el sistema contable de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, y de esta manera obtener cuentas depuradas y sacar mayores.

Su alcance inicia en la recepción de documentos para el ingreso de las transacciones y finaliza con cuentas depuradas.

4.5.1.4. Sub proceso de elaboración de balances

Subproceso en el cual se emiten todos los reportes necesarios para la toma de decisiones de los estados financieros.

Su alcance comienza con la elaboración de reportes en el área contable.

4.5.1.5. Sub proceso tributario

Consiste en planificar y proyectar los posibles tributos en un período de un año, los cuales pueden llegar a afectar los saldos en el estado financiero.

El alcance inicia con la revisión de estados anteriores que tengan como referencia ingresos gravados contra cuentas contables en los cuales se detallan los gastos deducibles que se van a generar en el transcurso del año contable.

4.5.1.6. Sub proceso financiero

Se basa en generar un instrumento de análisis que le permita al gerente tomar decisiones acertadas con respecto a:

- Minimizar los costos
- Maximizar utilidades

- Evitar riesgo de insolvencia o pérdidas
- Descubrir desviaciones y sus causas

Su alcance comienza en la elaboración de los estados financieros (balances generales y estados de resultados) y termina con un estado financiero general.

4.5.2. Procesos de recursos humanos

4.5.2.1. Sub proceso de contratación de personal

Desarrollo de un proceso óptimo en la selección y contratación de personal, obteniendo como resultado que el recurso humano captado sea el más idóneo para su puesto en la empresa.

El alcance inicia con la necesidad de contratar recurso humano en de las áreas y finaliza con el archivo del contrato de trabajo legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales.

4.5.2.2. Sub proceso de capacitación.

Capacitar al personal nuevo con las técnicas y referencias de cada máquina o proceso con el fin de mejorar la eficacia y la eficiencia del trabajador.

El alcance inicia con el requerimiento de capacitación en cada área y finaliza con el informe aprobado de la evaluación de capacitación.

4.5.2.3. Sub proceso de control de asistencia

Como objetivo principal el manejo adecuado de horas extras y el cumplimiento de horarios de cada trabajador.

Inicia con el registro de entradas y salidas en la planilla de planta para finalizar con la aprobación del resumen general de horas extras por el gerente.

4.5.2.4. Sub proceso de nómina

Administración de nómina correctamente para que toda su información sea puntual y precisa de todos los colaboradores de la empresa.

Su alcance inicia con el registro de todos los débitos y créditos de los trabajadores y finaliza con la emisión del rol de pagos.

4.5.2.5. Sub proceso de despido

Se debe de tomar en cuenta todas las repercusiones legales de despido y regirse al Reglamento Interno de la empresa para que la decisión de despedir a un trabajador sea justa.

El alcance comienza con la decisión de prescindir del trabajador y finaliza con el acta de finiquito realizada y legalizada por el Ministerio de Trabajo.

4.5.2.6. Sub proceso de renuncia

Se debe de tomar en cuentas todas las repercusiones legales de renuncia voluntaria y regirse al Reglamento Interno de la empresa para que la renuncia de un trabajador sea justa y aceptada.

Inicia cuando un trabajador presenta su renuncia formal por escrito y finaliza con el acta de finiquito realizada y legalizada por el Ministerio de Trabajo.

4.5.3. Procesos de compras

4.5.3.1. Sub proceso de compras

La compra de materia prima y materiales de buena calidad a proveedores internos o externos que nos ayudan con créditos y plazos para así poder entregar a nuestros clientes un producto de buena calidad y a tiempo.

Su alcance inicia con el requerimiento de la materia prima en planta para los pedidos y finaliza con la entrega del producto terminado sea este en el local comercial para consumidor final o a las cadenas comerciales.

4.5.3.2. Sub proceso de recepción de materia prima y materiales

Su principal objetivo es el de recibir toda la materia prima y materiales en concordancia con la factura o nota de pedido, que este en óptimas condiciones y se la ubique en bodega ordenadamente para su utilización.

Inicia con la recepción de materia prima y materiales en bodega respaldados por facturas, notas de pedido u órdenes de compra y finaliza con el visto bueno del bodeguero el cual entrega la documentación obligatoria a contabilidad.

4.5.3.3. Sub proceso de pago proveedores

Básicamente es la relación de la empresa con los proveedores, mantenerse al día con los estados de cuentas por pagar y ser puntuales en los pagos con plazos establecidos.

Su alcance inicia con el ingreso de nota de pedido a la bodega y finaliza con la recepción de la materia prima o materiales a bodega

4.5.4. Procesos de venta

4.5.4.1. Sub proceso de ventas

Sub proceso en el que se realiza el primer contacto con el cliente, este se lo hace en el local comercial con el consumidor final o por citas con el jefe de adquisiciones de las cadenas comerciales. Su alcance inicia con la visita del consumidor en el local comercial o la visita del asesor de ventas al jefe de compras de las cadenas y finaliza con la decisión de compra de nuestro producto.

4.5.4.2. Sub proceso de control de inventarios.

El objetivo principal es precautelar una de los recursos más importantes que tiene la empresa. Su alcance inicia con el reporte del bodeguero de planta así como el del bodeguero en el local comercial para cotejarlos con los reportes emitidos por el sistema contable y termina con la constatación física del producto.

4.5.4.3. Sub proceso de línea de crédito.

Su objetivo es definir políticas de crédito otorgados a los clientes como plazos y montos para poder llevar un control adecuado de nuestras cuentas por cobrar. Inicia con la solicitud de crédito del cliente y finaliza con la aceptación y legalización del mismo.

4.5.4.4. Sub proceso de cobro

El objetivo principal es el de mantener una buena relación con el cliente para así lograr una cartera óptima y mantener la liquidez en la empresa.

Su alcance inicia con la cancelación de la factura al plazo concordado y finaliza con la entrega del recibo de pago.

4.5.4.5. Sub proceso de proforma

Solicitado por un posible cliente en el cual se especifica producto y precios estableciendo período de validez de la misma y tiempo de entrega del producto.

Empieza con la descripción del producto requerido y termina con la emisión de la proforma.

4.5.4.6. Sub proceso de cambio de mercadería

Registrar todo el producto que los clientes devolvieron para tener un dato real del inventario y evaluar los daños del mismo.

Su alcance inicia con el registro del producto devuelto y finaliza con la devolución del dinero u otro producto.

4.5.5. Proceso de producción

Un proceso de producción es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

4.5.6. Procesos de logística

4.5.6.1. Sub proceso de despachos externos de mercadería.

Sub proceso que nos permite medir la correcta entrega de nuestro producto a las cadenas comerciales que generalmente tiene sus bodegas en la costa.

Su alcance inicia con el despacho de la mercadería en las instalaciones de la empresa a la empresa de carga y finaliza con la confirmación del recibido de la mercadería por parte de la cadena comercial.

4.5.6.2. Sub proceso de despachos internos de mercadería.

Despachos del producto terminado de la fábrica al local comercial en el camión de la empresa.

Su alcance inicia con emisión de la guía de remisión especificando los productos que lleva y finaliza con la verificación del producto en el local comercial.

4.6. Clasificación de los procesos

Identificados todos los procesos y sus respectivos subprocesos se procede a su clasificación tomando en cuenta la siguiente metodología ya expuesta en el marco conceptual.

Tabla 16: Clasificación de los procesos

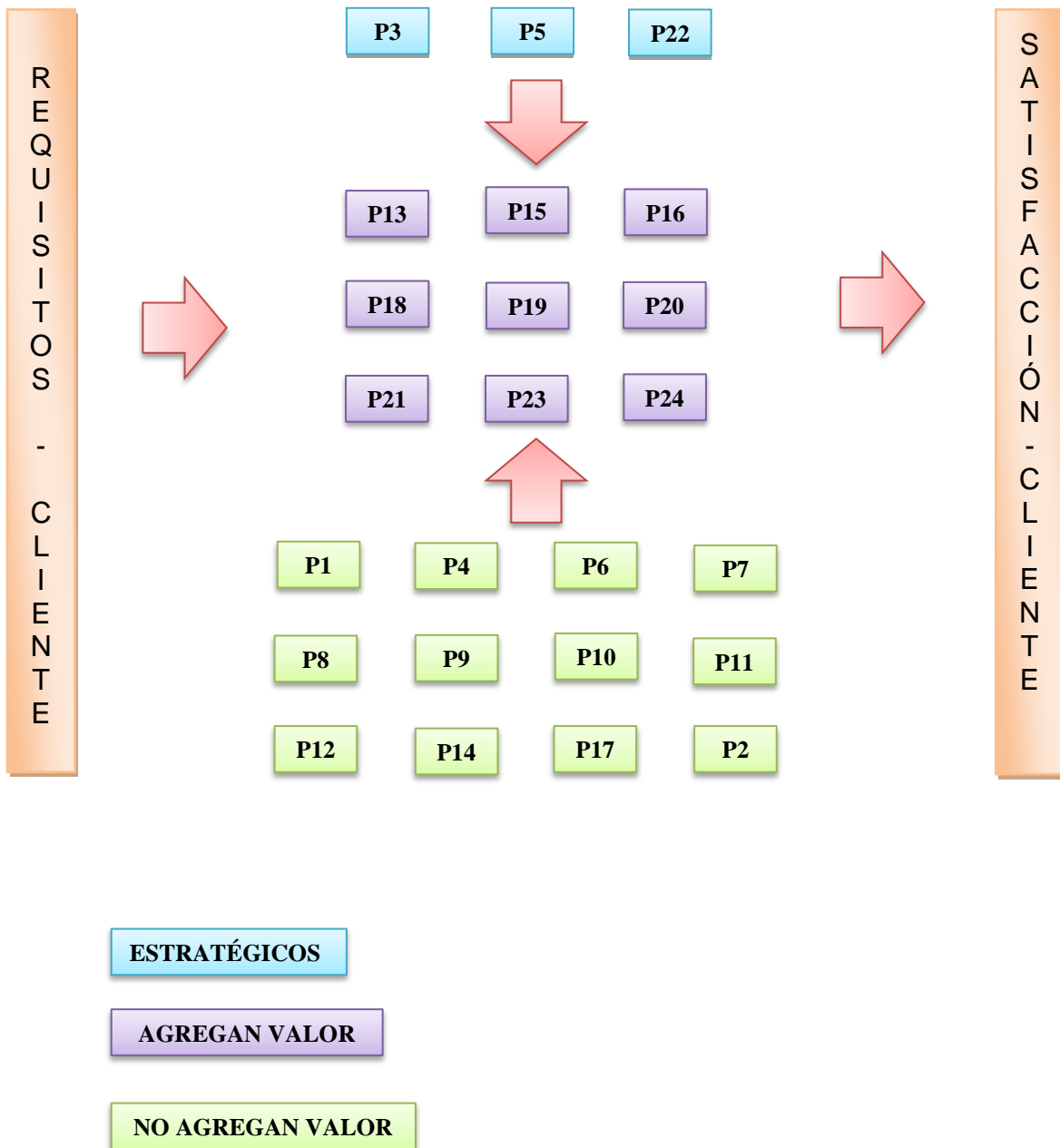
No.	PROCESO	TIPO
	Proceso Contable	
1	Subproceso de diarios generales	NO AGREGA VALOR
2	Subproceso de presupuestos	NO AGREGA VALOR
3	Subproceso de revisión de cuentas	ESTRATÉGICO
4	Subproceso de elaboración de balances	NO AGREGA VALOR
5	Subproceso tributario	ESTRATÉGICO
6	Subproceso financiero	NO AGREGA VALOR
	Proceso de Recursos Humanos	
7	Subproceso de contratación de personal	NO AGREGA VALOR
8	Subproceso de capacitación	NO AGREGA VALOR
9	Subproceso de control de asistencia	NO AGREGA VALOR
10	Subproceso de nómina	NO AGREGA VALOR
11	Subproceso de despido	NO AGREGA VALOR
12	Subproceso de renuncia	NO AGREGA VALOR
	Proceso de Compras	
13	Subproceso de compras	AGREGA VALOR
14	Subproceso de recepción de materia prima y materiales	NO AGREGA VALOR
15	Subproceso de pago a proveedores	AGREGA VALOR
	Proceso de ventas	
16	Subproceso de ventas	AGREGA VALOR
17	Subproceso de control de inventarios	NO AGREGA VALOR
18	Subproceso de línea de crédito	AGREGA VALOR
19	Subproceso de cobro	AGREGA VALOR
20	Subproceso de proforma	AGREGA VALOR
21	Subproceso de cambio de mercadería	AGREGA VALOR
	Proceso de producción	
22	Subproceso de producción	ESTRATÉGICO
	Proceso de logística	
23	Subproceso de despacho externo de mercadería	AGREGA VALOR
24	Subproceso de despacho interno de mercadería	AGREGA VALOR

Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.7. Mapa de procesos

Figura 33: Mapa de procesos



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.8. Misión de los procesos

A continuación se procedió a definir la misión de cada subproceso encontrado en la empresa, para este análisis se realizaron tres preguntas clave: ¿Qué?, ¿Para qué?, ¿Para quién?

4.8.1. Subproceso de diarios generales

- ✓ **¿Qué?** Subproceso de diarios generales.
- ✓ **¿Para qué?** Mantener actualizada la información contable.
- ✓ **¿Para quién?** Gerencia general.

4.8.2. Subproceso de prepuestos

- ✓ **¿Qué?** Subproceso de presupuestos.
- ✓ **¿Para qué?** Proyectar a futuro estrategias.
- ✓ **¿Para quién?** Empresa.

4.8.3. Subproceso de revisión de cuentas

- ✓ **¿Qué?** Subproceso de revisión de cuentas.
- ✓ **¿Para qué?** Detectar errores y corregirlos a tiempo.
- ✓ **¿Para quién?** Gerencia general.

4.8.4. Subproceso de elaboración de balances

- ✓ **¿Qué?** Subproceso de elaboración de balances.
- ✓ **¿Para qué?** Informar sobre la situación de la empresa.
- ✓ **¿Para quién?** Gerencia general

4.8.5. Subproceso tributario

- ✓ **¿Qué?** Subproceso tributario.
- ✓ **¿Para qué?** Planificación de tributos anuales y mensuales.
- ✓ **¿Para quién?** Empresa

4.8.6. Subproceso financiero

- ✓ **¿Qué?** Subproceso financiero.
- ✓ **¿Para qué?** Conocimiento de los indicadores financieros.
- ✓ **¿Para quién?** Gerencia general

4.8.7. Subproceso de contratación de personal

- ✓ **¿Qué?** Subproceso de contratación del personal.
- ✓ **¿Para qué?** Contratar el personal idóneo para las necesidades de la empresa.
- ✓ **¿Para quién?** Empresa.

4.8.8. Subproceso de capacitación

- ✓ **¿Qué?** Subproceso de capacitación.
- ✓ **¿Para qué?** Informar al personal los procedimientos de la empresa y fomentar el crecimiento profesional.
- ✓ **¿Para quién?** Todo el personal de la empresa.

4.8.9. Subproceso de control de calidad

- ✓ **¿Qué?** Subproceso de control de asistencia.
- ✓ **¿Para qué?** Llevar registro diario del cumplimiento de horario del personal de la empresa.
- ✓ **¿Para quién?** Todo el personal de la empresa.

4.8.10. Subproceso de nómina

- ✓ **¿Qué?** Subproceso de nómina.
- ✓ **¿Para qué?** Remuneraciones del personal de la empresa.
- ✓ **¿Para quién?** Todo el personal de la empresa.

4.8.11. Subproceso de despido

- ✓ ¿Qué? Subproceso de despido.
- ✓ ¿Para qué? Proceder legalmente con la culminación de un contrato de trabajo.
- ✓ ¿Para quién? Personal despedido.

4.8.12. Subproceso de renuncia

- ✓ ¿Qué? Subproceso de renuncia.
- ✓ ¿Para qué? Proceder legalmente con la culminación de un contrato de trabajo.
- ✓ ¿Para quién? Personal que presenta la renuncia a jefe directo.

4.8.13. Subproceso de compras

- ✓ ¿Qué? Subproceso de compras
- ✓ ¿Para qué? Adquisición de materias primas y materiales.
- ✓ ¿Para quién? Satisfacer las necesidades del cliente externo.

4.8.14. Subproceso de recepción de materias primas y materiales

- ✓ ¿Qué? Subproceso de recepción de materias primas y materiales.
- ✓ ¿Para qué? Mantener al día stock y verificación de órdenes de pedido.
- ✓ ¿Para quién? Empresa

4.8.15. Subproceso de pago a proveedores

- ✓ ¿Qué? Proceso de pago a proveedores.
- ✓ ¿Para qué? Para el cumplimiento de las obligaciones de la empresa.
- ✓ ¿Para quién? Proveedores de la empresa.

4.8.16. Subproceso de ventas

- ✓ **¿Qué?** Subproceso de ventas.
- ✓ **¿Para qué?** Comercializar el producto brindando un servicio de calidad.
- ✓ **¿Para quién?** Empresa, cliente externo.

4.8.17. Subproceso de control de inventarios

- ✓ **¿Qué?** Subproceso de control de inventarios.
- ✓ **¿Para qué?** Evitar el desabastecimiento de materias primas y producto terminado.
- ✓ **¿Para quién?** Cliente interno y externo.

4.8.18. Subproceso de línea de crédito

- ✓ **¿Qué?** Subproceso de línea de crédito.
- ✓ **¿Para qué?** Facilitar la adquisición de los productos de la empresa.
- ✓ **¿Para quién?** Cliente externo.

4.8.19. Subproceso de cobro

- ✓ **¿Qué?** Subproceso de cobro.
- ✓ **¿Para qué?** Mantener la cartera de cuentas por cobrar lo más puntual y baja posible en sus valores.
- ✓ **¿Para quién?** Empresa, cliente

4.8.20. Subproceso de proforma

- ✓ **¿Qué?** Subproceso de proforma.
- ✓ **¿Para qué?** Ofrecer información de productos para futuras ventas.
- ✓ **¿Para quién?** Clientes externos.

4.8.21. Subproceso de cambio de mercadería

- ✓ **¿Qué?** Subproceso de cambio de mercadería.
- ✓ **¿Para qué?** Ayudar al cliente a obtener y satisfacer sus necesidades.
- ✓ **¿Para quién?** Cliente externo.

4.8.22. Subproceso de producción

- ✓ **¿Qué?** Subproceso de producción.
- ✓ **¿Para qué?** Fabricación de un producto de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.
- ✓ **¿Para quién?** Clientes internos y externos.

4.8.23. Subproceso de despacho externo de mercadería

- ✓ **¿Qué?** Subproceso de despacho externo de mercadería.
- ✓ **¿Para qué?** Distribuir el producto.
- ✓ **¿Para quién?** Cadenas comerciales.

4.8.24. Subproceso de despacho internos de mercadería

- ✓ **¿Qué?** Subproceso de despachos internos de mercadería.
- ✓ **¿Para qué?** Abastecimiento de producto terminado para el local comercial.
- ✓ **¿Para quién?** Empresa, cliente externo.

4.9. Políticas, instrucciones y diagramación de los procesos

A cada proceso se le asignó políticas, instrucciones y diagramación, con el fin de describir cada tarea sistemática para todos los procesos.

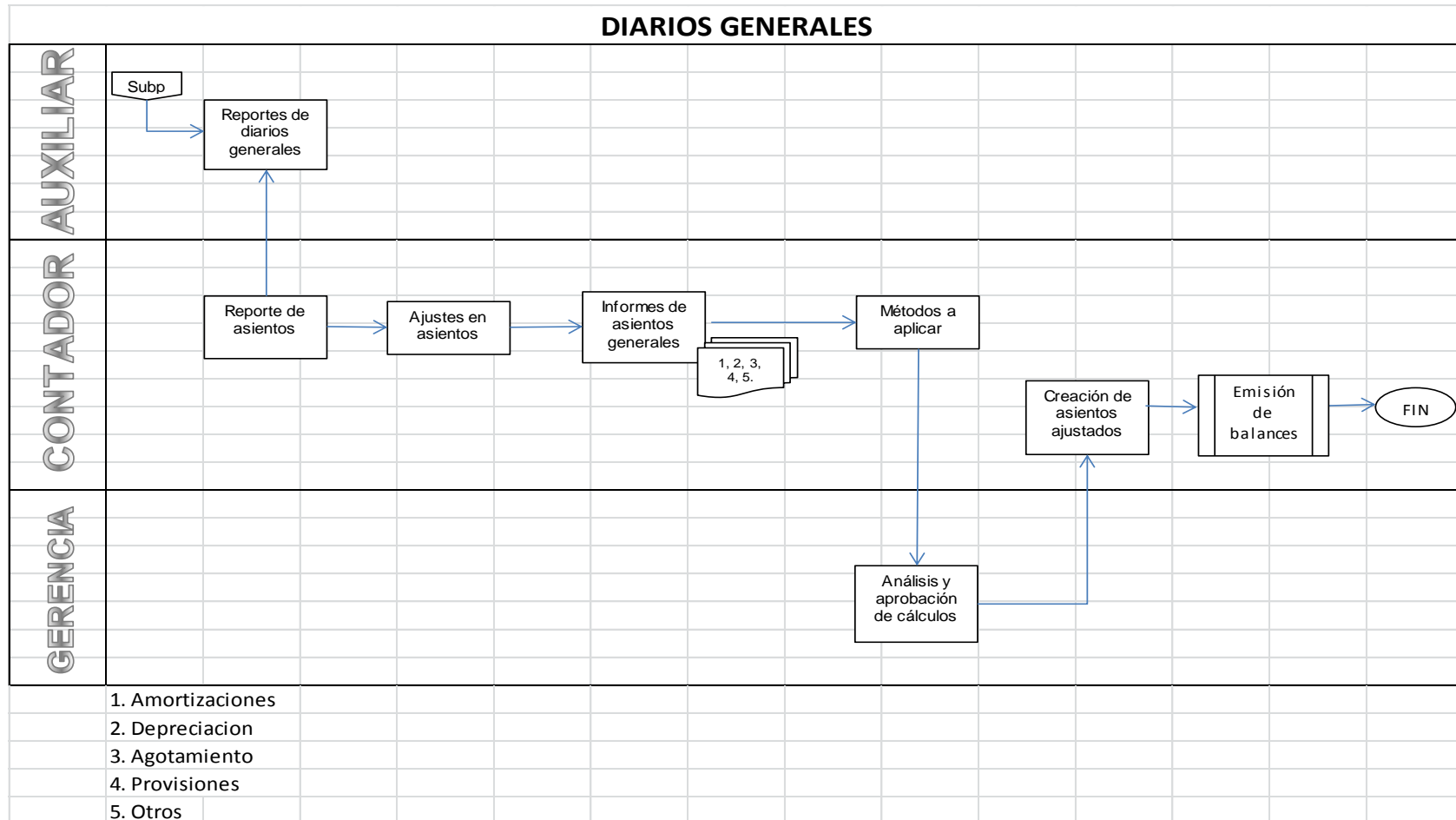
4.9.1. Sub proceso de diarios generales

4.9.1.1. Políticas aplicables

- ✓ Los asientos deben ser ingresados diariamente.
- ✓ Consulta de los métodos definidos para la valoración de cuentas.
- ✓ Se debe tener un archivo físico y digital que respalden los asientos.
- ✓ Se toma en cuenta la naturaleza de cada bien que posee la empresa para el debido ingreso de los activos en los balances.
- ✓ Verificación física de los bienes para el mejor control de deterioros y establecer responsabilidades.

4.9.1.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI

Figura 34: Flujograma Subproceso de diarios generales



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.1.3. Instrucciones del proceso

- ✓ Identificar, clasificar y registrar los bienes de acuerdo a su naturaleza y realizar ajustes si fuere el caso.
- ✓ Establecer el método que se utilizará para el control de los bienes sus provisiones y agotamientos.
- ✓ Vigilancia de los asientos ya realizados ya que podrían incluirse bienes.
- ✓ Revisión de las cuentas de todos los activos fijos tomando en cuenta compras adiciones y ventas de bienes.
- ✓ Revisar y aprobar los asientos contables con la firma de jefe inmediato.
- ✓ Crear los asientos con sus respectivos ajustes y tener una cuenta limpia de errores.

4.9.1.4. Registros

Tabla 17: Registros Subproceso de diarios generales

Código	Nombre	Frecuencia
CN-AF001	Provisión	Mensual
CN-AF002	Depreciación	Mensual
CN-AF003	Amortización	Mensual
CN-AF004	Agotamiento	Anual

Elaborado por: Fernanda Bastida

4.9.1.5. Indicadores del desempeño

Tabla 18: Indicadores de desempeño de Sub proceso de diarios generales

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable	Frecuencia
Errores detectados en los métodos aplicados	El número de errores en los métodos a aplicarse	Diarios y mayores contables	Contador	Mensual
Errores en las fórmulas	Comprobar formulas	Porcentaje de cálculo	Asistente	Mensual

Elaborado por: Fernanda Bastidas

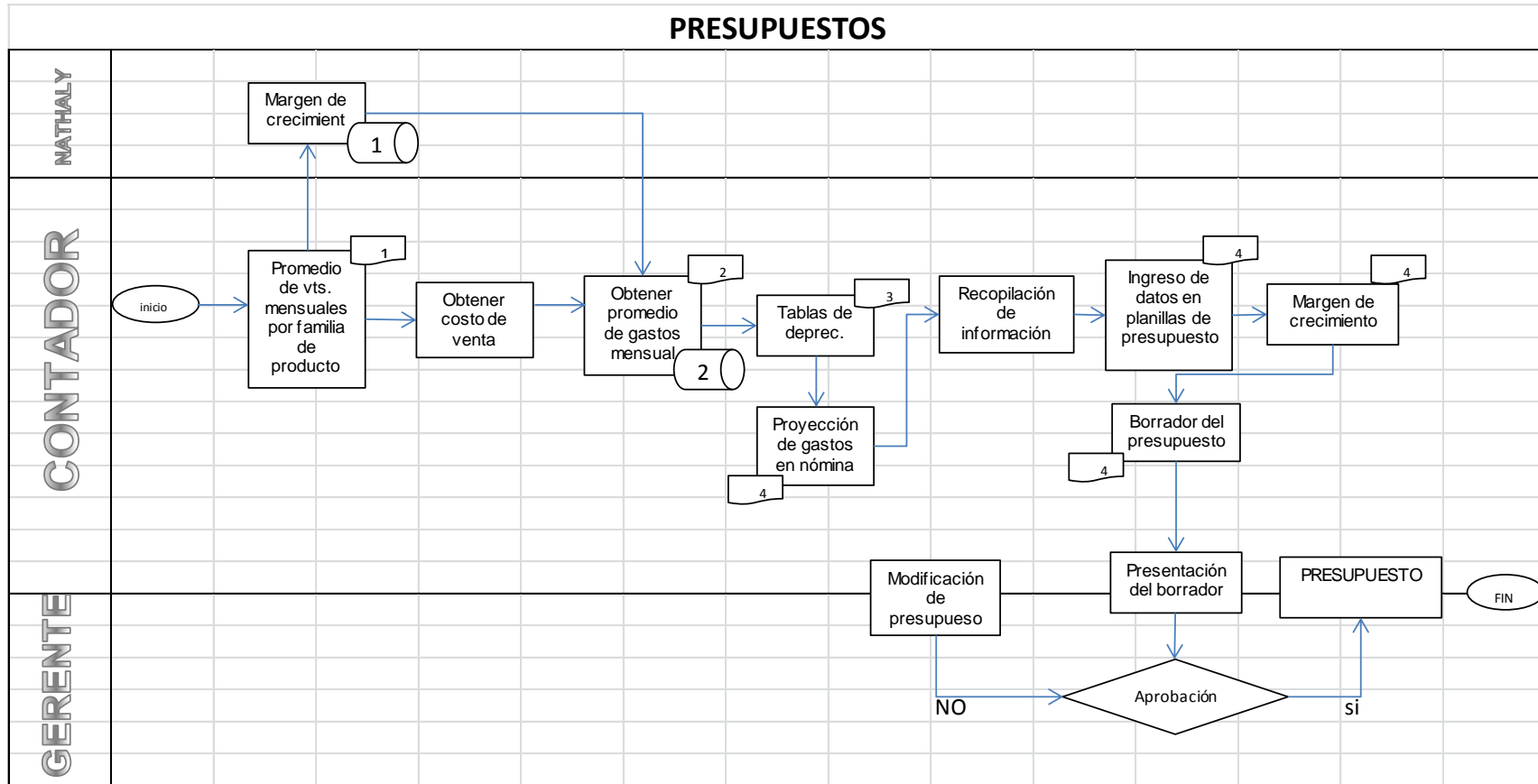
4.9.2. Sub proceso de presupuestos

4.9.2.1. Políticas aplicables

- ✓ Elaborar un borrador del presupuesto para el año y presentarlo a gerencia para su revisión y posterior aprobación tomando en cuenta sugerencias y modificaciones.
- ✓ Hacer dicha presentación del presupuesto del año siguiente hasta noviembre del año en curso.
- ✓ Todo el presupuesto estará sujeto a modificaciones en casos supremos o urgentes previa aprobación por parte de la gerencia.
- ✓ Es obligación del contador comparar el presupuesto del año anterior con el del año en curso, para tomar decisiones correctivas.
- ✓ El presupuesto anual será ingresado obligadamente en el sistema contable de la empresa.

4.9.2.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI

Figura 35: Flujoograma Subproceso de presupuestos



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.2.3. Instrucciones del proceso

- ✓ Determinar el margen de crecimiento con los siguientes índices:
 - PIB
 - Inflación
 - Riesgo país
 - Tasas de interés
- ✓ Para obtener el promedio de ventas mensuales por familia de productos el contador deberá promediar las ventas de agosto, septiembre y octubre del año en curso y aplicará el margen de crecimiento con su respectivo índice.
- ✓ Para establecer el costo de ventas se lo realizará en base a las ventas presupuestadas con su margen de utilidad por cada familia de producto.
- ✓ Obtener el promedio de gastos mensuales en base al año anterior y determinar si en el futuro se realizará contratación de personal, adquisición de bienes muebles o inmuebles.
- ✓ Realizar la proyección de las depreciaciones y amortizaciones a un año de los activos fijos.
- ✓ Proyectar gastos de nómina si esta incrementara y para mejor cotejo de información la misma se dividirá en áreas.
- ✓ Es necesario recopilar toda la información antes descrita (precios de venta y compra actuales, volúmenes, aumento en precios, inflación, montos de gastos, tasas de interés, disponibilidad de créditos, pago de proveedores, repago de deudas, índice de liquidez, etc.)
- ✓ Importante proyectar impuestos tributarios obligatorios como el impuesto a la renta y al cálculo de las retenciones a los clientes.
- ✓ El presupuesto inicial o borrador se realizará junto con la gerencia para modificar o ratificar lo propuesto de acuerdo a las metas que se han propuesto para la empresa.

- ✓ Para finalizar se presentará formalmente el presupuesto a gerencia.

4.9.2.4. Registros

Tabla 19: Registros Subproceso de presupuestos

Código	Nombre	Frecuencia	Custodio
CN-P001	Reporte de análisis de ventas por familia de producto	Mensual	Contabilidad
CN-P002	Reporte de gastos de año anterior	Anual	Contabilidad
CN-P003	Cuadro de depreciación de los activos fijos	Mensual	Contabilidad
CN-P004	Informe o plantilla de presupuestos	Anual	Contabilidad

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.2.5. Indicadores del desempeño

Tabla 20: Indicadores de desempeño de Subproceso de presupuestos

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable	Frecuencia
Errores de cálculo	Sumar los errores en el cálculo de margen de utilidad, % de deprec., prov en nómina	Plantilla de presupuestos	Gerente	Presentación
Omitir información	Cant. de errores al omitir gastos, cuentas, activos, etc.	Plantilla de presupuestos	Gerente	Presentación
Demoras en entrega de informes	Incumplir los plazos señalados	Plantilla de presupuestos	Gerente	Presentación
Presupuesto vs. Estados financieros	Sumar los olvidos en comparar o modificar el presupuesto en el sistema contable	Plantilla de presupuestos/análisis financiero	Gerente	Mensual

Elaborado por: Fernanda Bastidas

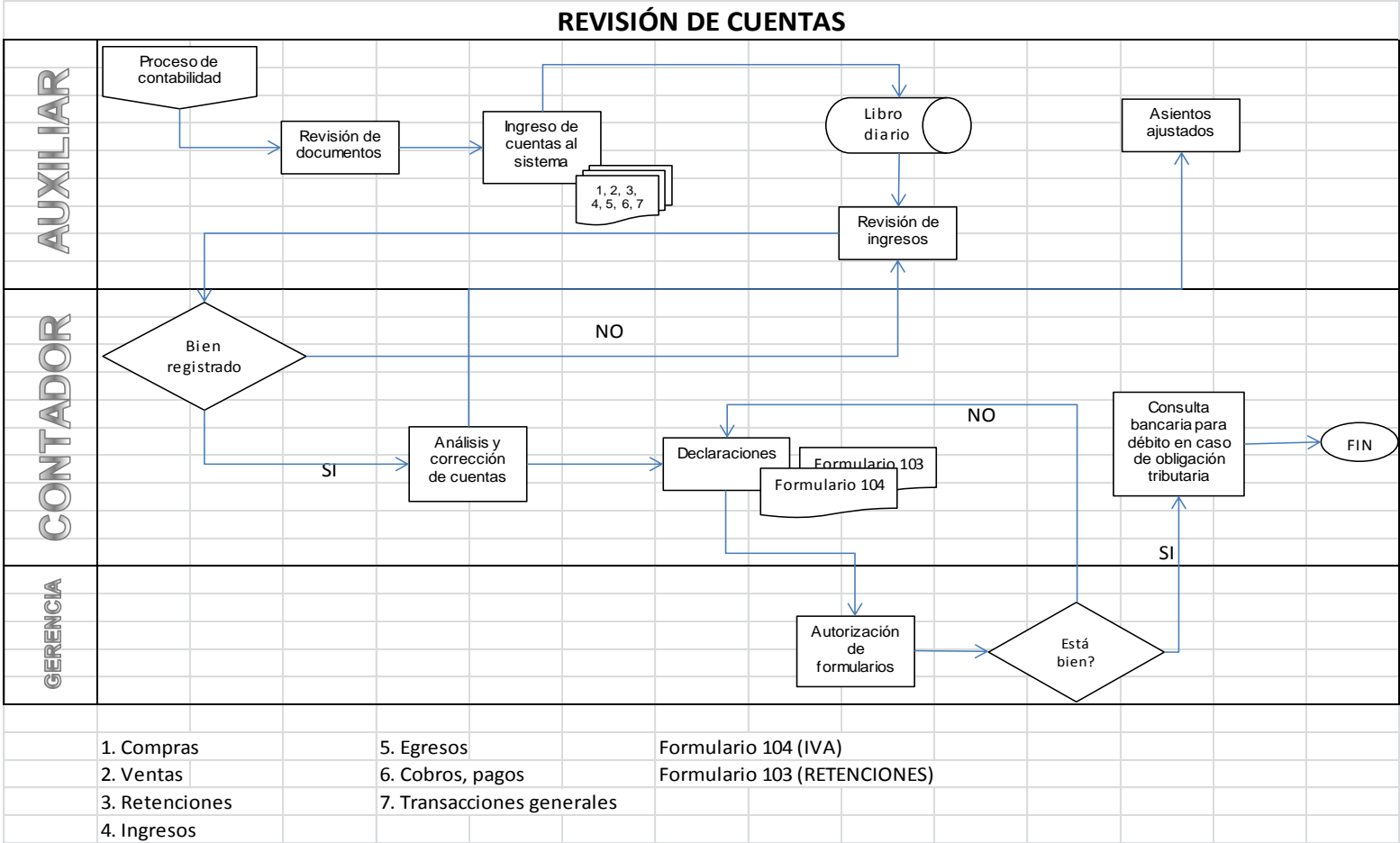
4.9.3. Sub proceso de revisión de cuentas

4.9.3.1. Políticas aplicables

- ✓ Receptar los documentos y continuar con la revisión.
- ✓ Documento factura (RUC, serie, caducidad del documento, autorización del SRI, fechas y firmas).
- ✓ Llevar un archivo digital en Excel como respaldo del sistema contable y en forma cronológica.
- ✓ Establecer fechas límite para la entrega de documentos, fecha ideal hasta el 28 de cada mes.
- ✓ Recepción de informes y archivos de otros departamentos de la empresa hasta la fecha límite ideal.
- ✓ Elaborar los borradores de documentos para los organismos de control dos días antes de la fecha de presentación.

4.9.3.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI

Figura 36: Flujograma Subproceso de revisión de cuentas



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.3.3. Instrucciones del proceso

- ✓ Revisar todos los documentos para ingresarlos en el sistema contable de la empresa (ventas, compras, egresos, ingresos, pagos, cobros, retenciones y transacciones generales).
- ✓ Ingresos de todos los movimientos en nómina; anticipos, préstamos, bonificaciones, comisiones y otros beneficios.
- ✓ Ingresar al sistema todos los cobros que se han realizado el cual arrojará saldos actuales de cuentas por cobrar.
- ✓ Realizar los diarios generales todos los días.
- ✓ Es obligación del contador revisar todas las cuentas y pasar informes sin errores.
- ✓ Generar las declaraciones mensuales de los impuestos a declarar; formularios 103 y 104.
- ✓ Se deberán aprobar y autorizar todos los movimientos realizados anteriormente.
- ✓ Realizar el registro de los asientos extraordinarios.

4.9.3.4. Registros

Tabla 21: Registros Subproceso de revisión de cuentas

Código	Nombre	Frecuencia
CN-RC001	Mayores las cuentas	Mensual
CN-RC002	Declaraciones	Mensual

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.3.5. Indicadores del desempeño

Tabla 22: Indicadores de desempeño de Sub proceso de revisión de cuentas

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable	Frecuencia
Errores al ingresar las transacciones	Número de errores al ingresar las transacciones	Diarios generales / mayores contables	Contador	Mensual
Error al digitar los datos	Comparación de documentos	Documentos físicos	Contador	Mensual

Elaborado por: Fernanda Bastidas

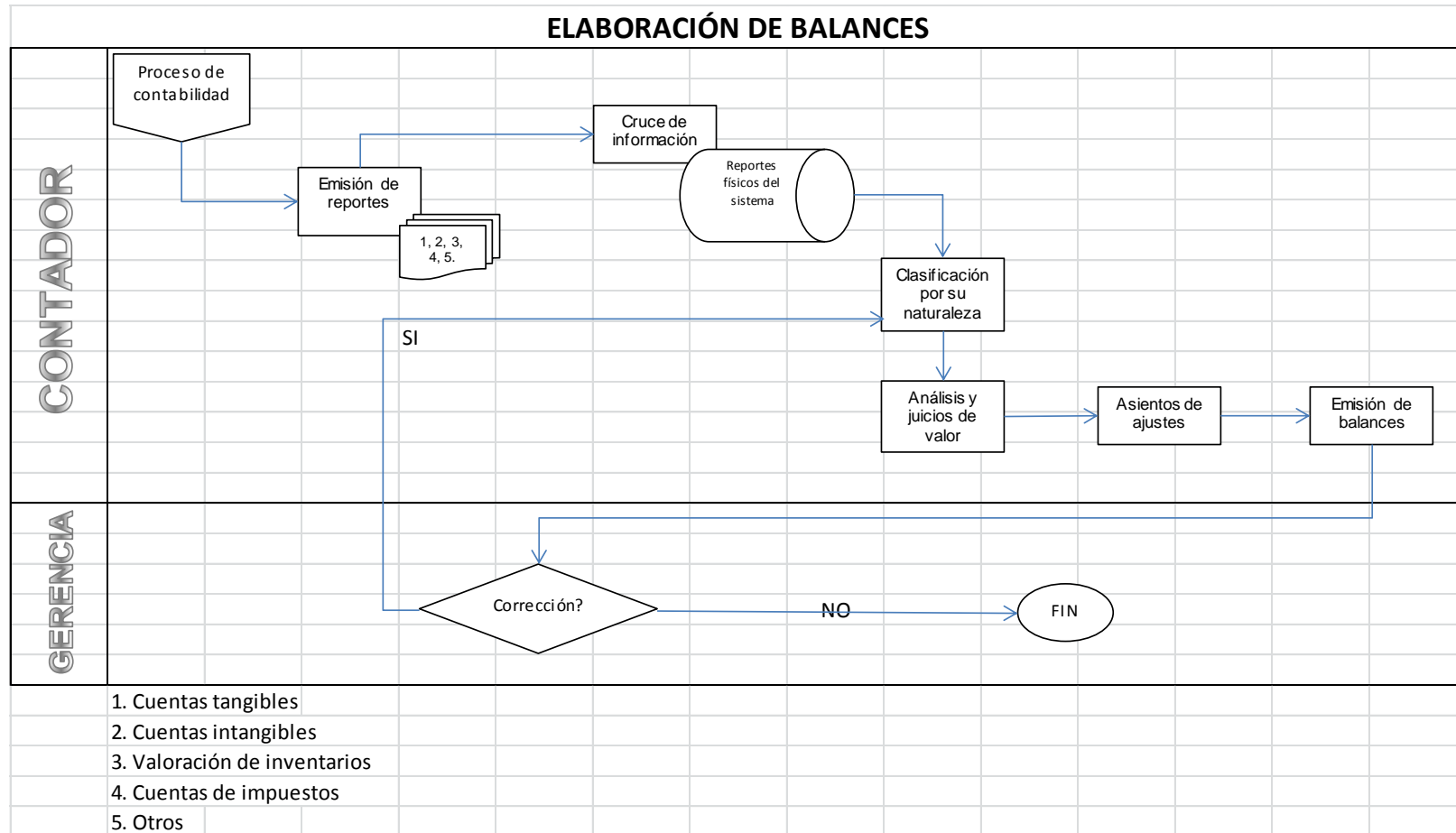
4.9.4. Sub proceso de elaboración de balances

4.9.4.1. Políticas aplicables

- ✓ Emisión de todos los reportes que sean necesarios para su posterior análisis.
- ✓ Registrar los datos evaluados y clasificados de forma correcta.
- ✓ Entrega de los datos al contador para análisis de los mismos.
- ✓ La entrega de los reportes se realizarán cada fin de mes o cuando se lo requiera la gerencia.
- ✓ La consistencia y coherencia de los reportes deben ir de la mano con los principios contables.

4.9.4.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI

Figura 37: Flujoograma Subproceso de elaboración de balances



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.4.3. Instrucciones del proceso

- ✓ Emisión de los siguientes reportes:
 - Reporte de cuentas intangibles
 - Reporte de cuentas tangibles.
 - Reporte de inventarios (valorado y físico)
 - Balance de comprobación
 - Reporte de cuentas de impuestos
- ✓ Cruzar la información de las cuentas y sus reportes con el sistema contable y físicamente.
- ✓ Aplicación de los juicios contables y la correcta utilización de los mismos.
- ✓ Realizar asientos de ajustes mensuales o cuando sea el caso.
- ✓ Realizar los balances y entregarlos a gerencia para la posterior aprobación.
- ✓ Realizar correcciones.

4.9.4.4. Registros

Tabla 23: Registros Subproceso de elaboración de balances

Código	Nombre	Frecuencia	Custodio
CN-RC003	Cuentas intangibles	Mensual	Contabilidad
CN-RC004	Cuentas tangibles	Mensual	Contabilidad
CN-RC005	Inventarios	Mensual	Contabilidad
CN-RC006	Balances	Mensual	Contabilidad
CN-RC007	Impuestos	Mensual	Contabilidad
CN-RC008	Otras cuentas	Mensual	Contabilidad

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.4.5. Indicadores de desempeño

Tabla 24: Indicadores de desempeño de Sub proceso de elaboración de balances

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable	Frecuencia
Error en ingreso de datos en reportes	Número de errores encontrados en los reportes	Reportes generales	Contador	Mensual

Elaborado por: Fernanda Bastidas

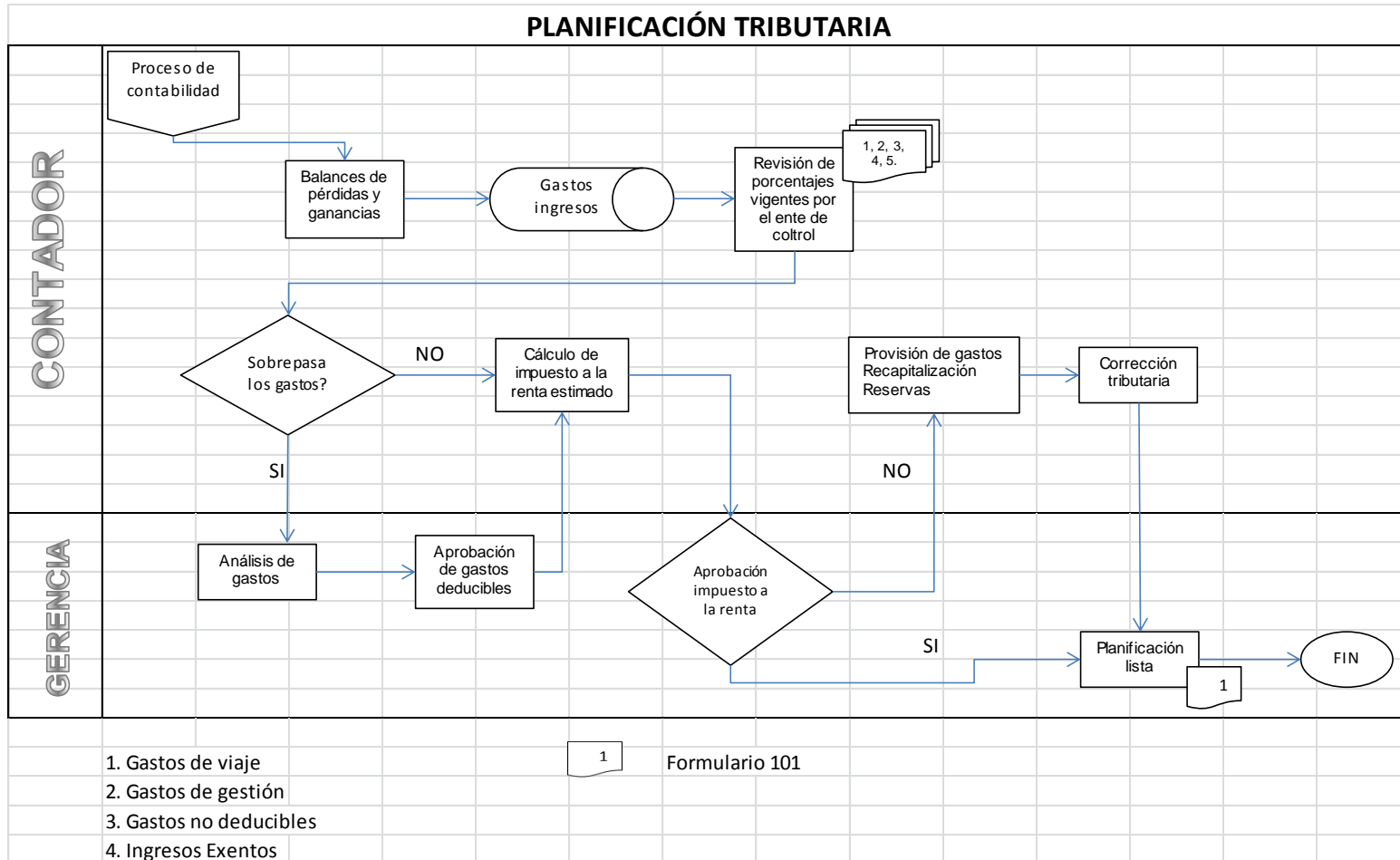
4.9.5. Sub proceso tributario

4.9.5.1. Políticas aplicables

- ✓ Asesorarse en leyes tributarias y asegurarse de que ingresos son exentos de pago de impuestos para no infringir la ley vigente.
- ✓ Generar cuadros detallando los gastos deducibles y no deducibles.
- ✓ Informar a la gerencia de que puede o no ser gastos deducibles para que no cometan errores al generar un gasto supuesto.
- ✓ Se deberá realizar una revisión a la cuenta de anticipos a la renta ya que pueden realizarse reclamos posteriores.

4.9.5.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI

Figura 38: Flujograma Subproceso tributario



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.5.3. Instrucciones del proceso

- ✓ Con los balances y estados financieros listos, se da a conocer los porcentajes en gastos de viaje y gestión que la gerencia puede utilizar y así fijar sus límites permitidos.
- ✓ Es obligatorio en la empresa a que todo trámite se lo haga por medio de facturas.
- ✓ Cuando se dé el caso que los gastos sobrepasen los límites permitidos, se declarará como gastos no deducibles antes de su análisis.
- ✓ Se deberá calcular el impuesto a la renta para el posterior análisis y aprobación por el gerente.
- ✓ Si fuere el caso y se obtuviere pérdida, el contador tiene la opción de planificar los tributos con anticipación.

4.9.5.4. Registros

Tabla 25: Registros Subproceso tributario

Código	Nombre	Frecuencia
CN-RC009	Ingresos	Mensual
CN-RC010	Gastos	Mensual
CN-RC011	Reservas	Mensual

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.5.5. Indicadores de desempeño

Tabla 26: Indicadores de desempeño de Sub proceso tributario

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable	Frecuencia
Errores en el ingreso exentos	Número de ingresos de gastos no deducibles no tomados en cuenta	Cuentas Contables	Contador	Mensual
Errores en los gastos no deducibles	Número de ingresos de gastos deducibles no tomados en cuenta	Porcentajes estipulados por los entes de control	Contador	Mensual

Elaborado por: Fernanda Bastidas

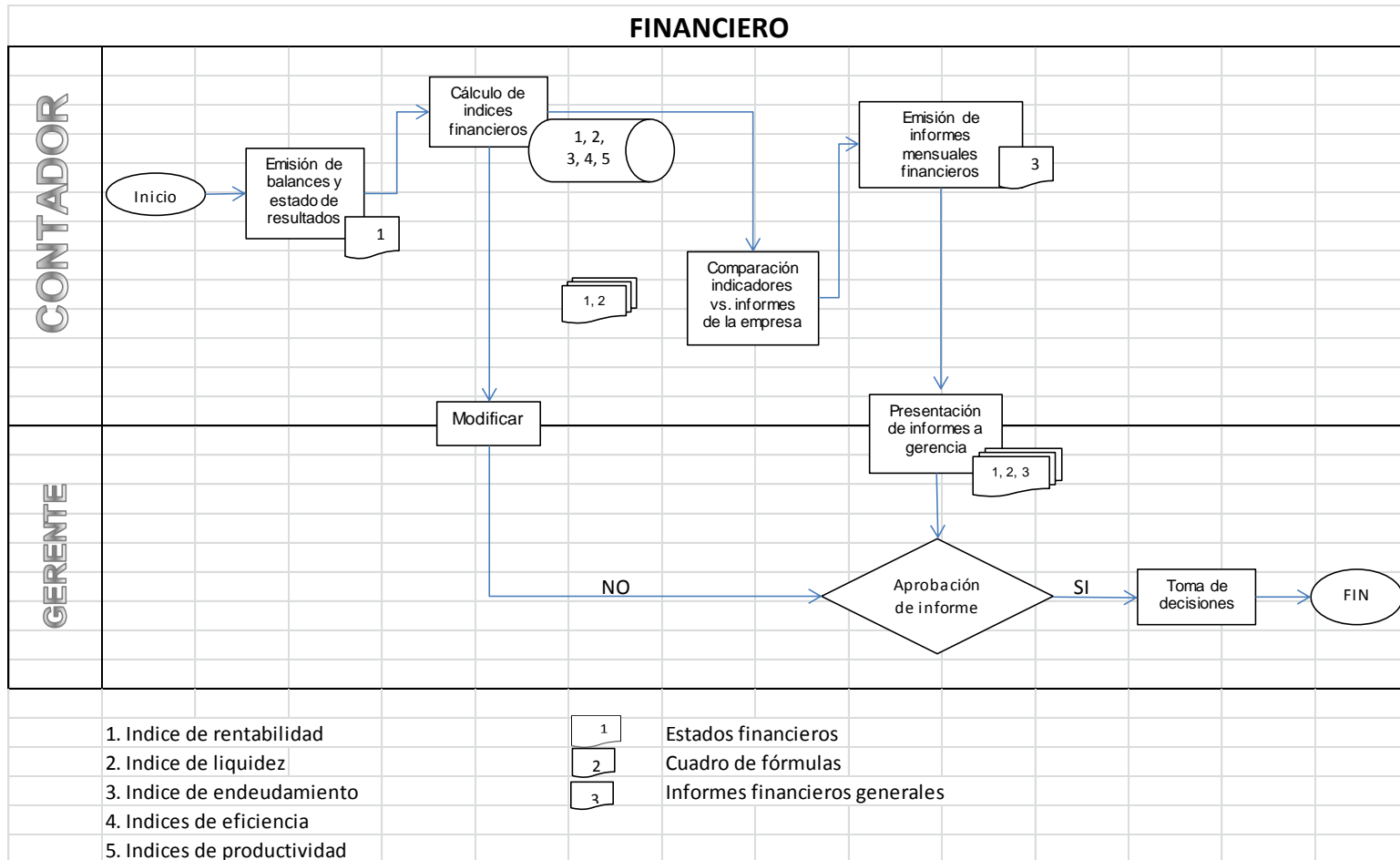
4.9.6. Sub proceso financiero

4.9.6.1. Políticas aplicables

- ✓ Los datos financieros y el análisis financiero deben ser: operativos, sistemáticos, reales y concretos.
- ✓ El análisis financiero debe ser creíble y válido, en base a la captación correcta de datos.
- ✓ El análisis financiero debe ser presentado a gerencia, hasta el 5 de cada mes posterior.

4.9.6.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI

Figura 39: Flujograma Subproceso financiero



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.6.3. Instrucciones del proceso

- ✓ Emisión del balance general y estado de resultados.
- ✓ Adjuntar la mayor información a balances y estados como puede ser documentos, informes.
- ✓ Utilizar información fidedigna con transacciones que realmente se realizaron.
- ✓ Utilizar los indicadores financieros establecidos.
- ✓ Emitir un estado financiero utilizando los resultados obtenidos en la aplicación de los índices mencionados anteriormente.
- ✓ Presentar el informe financiero a gerencia para tomar decisiones.

Índices de rentabilidad: Miden los resultados operacionales de una empresa.

Rentabilidad / Ventas	Utilidad Neta / Ventas
Rentabilidad / Capital	Utilidad Neta / Capital
Rentabilidad / Inversión	Utilidad Neta / Inversión

Índices de liquidez: Miden los resultados financieros de la empresa

Capital de Trabajo	$CT = AC - PC$
Solvencia	$SL = AC - PC$
Liquidez	$Li = Cj + Bc + Clt / PC$

Índices de endeudamiento: Miden la estructura de la empresa

Capital / Activo	Relación Capital / Activo
Pasivos / Activos	Relación Pasivo / Activo
Capital / Pasivos	Relación Capital / Pasivo

Índices de eficiencia: Miden el uso adecuado de los recursos que posee la empresa

Rotación de efectivo	Cj + Ba / costo promd + gto
Rotación de cuentas por cobrar	Cobros / Promd vtas cred
Rotación de cuentas por pagar	Pagos / Promd comp cred
Rotación de inventarios	Costo Vta / Promd inventario
Rotación de activos	Ventas / Activos

Índices de productividad: Miden la productividad del personal en la empresa

Ventas / # Empleados
Utilidad Neta / # Empleados
Gastos operativos / # Empleados

4.9.6.4. Registros

Tabla 27: Registros Subproceso financiero

Código	Nombre	Frecuencia	Custodio
CN-F0001	Estado financiero mensual	Mensual	Contador
CN-F0002	Aplicación de formulas	Mensual	Contador
CN-F0003	Informe general financiero	Mensual	Contador

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.6.5. Indicadores de desempeño

Tabla 28: Indicadores de desempeño de Sub proceso financiero

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable	Frecuencia
Cantidad de informes	Número de emisión de informe	Informe financiero	Gerente	Mensual
Errores en cálculos	Conteo de errores en el cálculo de formulas	Cuadro de formulas	Gerente	Mensual
Demoras en entrega de informe	Incumplimiento en entrega	Informe financiero	Gerente	Mensual

Elaborado por: Fernanda Bastidas

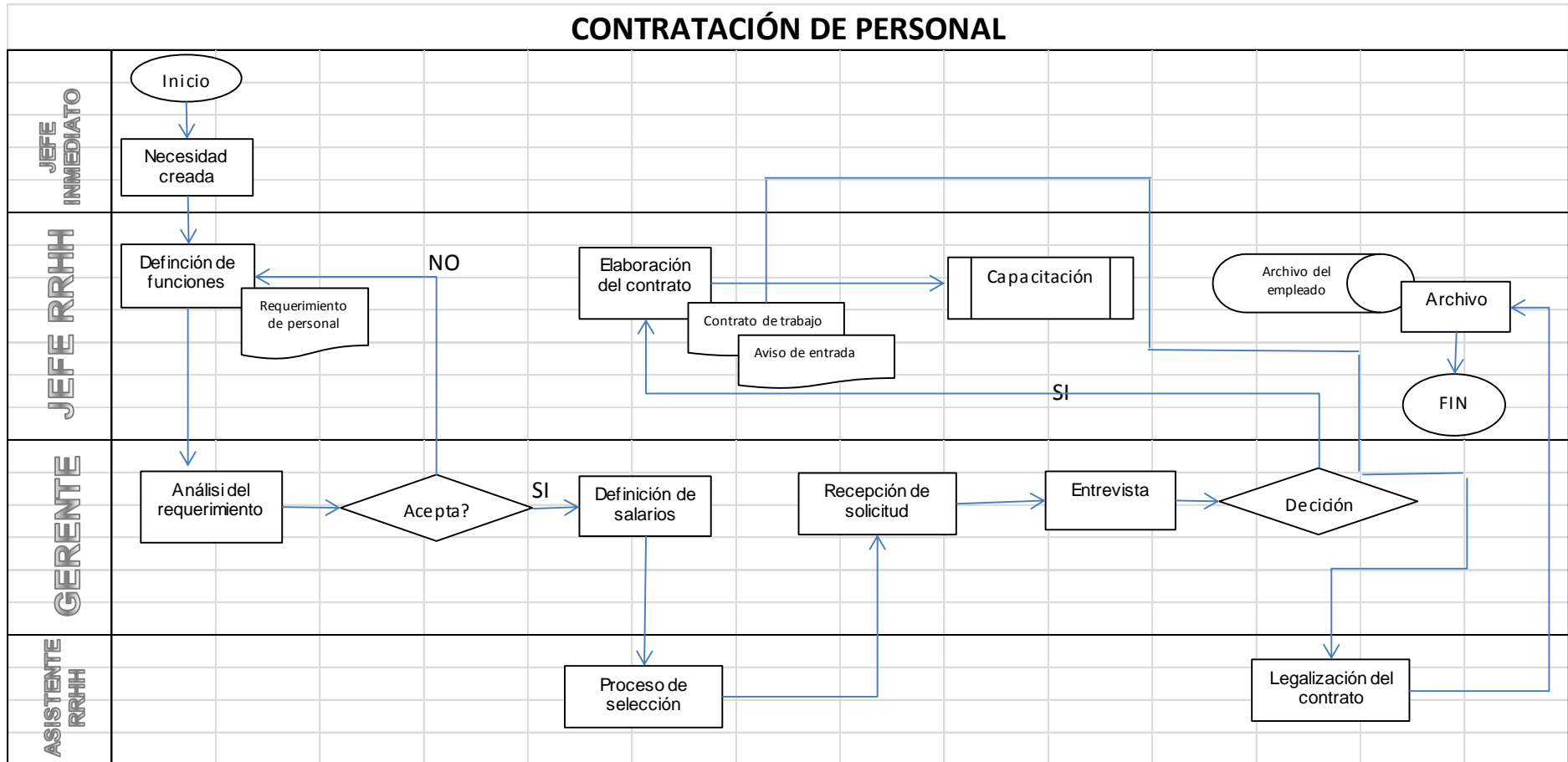
4.9.7. Sub proceso de contratación de personal

4.9.7.1. Políticas aplicables

- ✓ Cuando se inicia el proceso de contratación de personal es obligatorio presentar el requerimiento al gerente con todas las aclaraciones para aprobarlo.
- ✓ Por ningún motivo se realizará el ingreso de un ex colaborador.
- ✓ Se elegirán tres aspirantes quienes serán entrevistados por el jefe que lo requiere y posteriormente por el gerente.
- ✓ Todos los trabajadores serán afiliados desde el primer día de trabajo al IESS.
- ✓ Con un plazo de 30 días se realizará el trámite de legalización del contrato laboral en el MRL.
- ✓ Si no se cumplieren los plazos de pagarán multas.

4.9.7.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI

Figura 40: Flujograma Subproceso de contratación de personal



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.7.3. Instrucciones del proceso

- ✓ Creada la necesidad de un nuevo colaborador, es obligación del jefe inmediato informar a gerencia para su aprobación.
- ✓ La gerencia conjuntamente con el jefe inmediato realizan un perfil idóneo para el puesto.
- ✓ Se procede a realizar el formulario de admisión por el jefe inmediato para ser aprobado por gerencia.
- ✓ El formulario CN-RH001 firmado es remitido al departamento de RRHH para proceder a la selección.
 - Se coordinan las entrevistas.
 - Elegido el colaborador se procede a presentarlo a gerencia.
 - Se requerirá documentos legales para realizar el contrato de trabajo.
 - Se envía el contrato de trabajo para legalizarlo.
 - Se ingresa al colaborador al IESS con la firma del aviso de entrada.

4.9.7.4. Registros

Tabla 29: Registros Subproceso de contratación de personal

Nombre	Frecuencia	Custodio
Requerimiento colaborador	Cada vez que haya vacantes	Jefe inmediato
Selección	Cada vez que se elija al colaborador	Gerente
Contrato de trabajo	Cada vez que ingresa un colaborador	MRL
Aviso de entrada	Cada vez que ingresa un colaborador	IESS

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.7.5. Indicadores de desempeño

Tabla 30: Indicadores de desempeño de Sub proceso de contratación de personal

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable
Tiempo de decisión	# de días entre entrevista y selección	NATHALY	Anual
Cantidad de multas del MRL	# multas aplicadas / total de contratos	Gerente	Anual
Dev. De contratos laborales	# de contratos / dev. Del MRL	Asistente RRHH	Anual

Elaborado por: Fernanda Bastidas

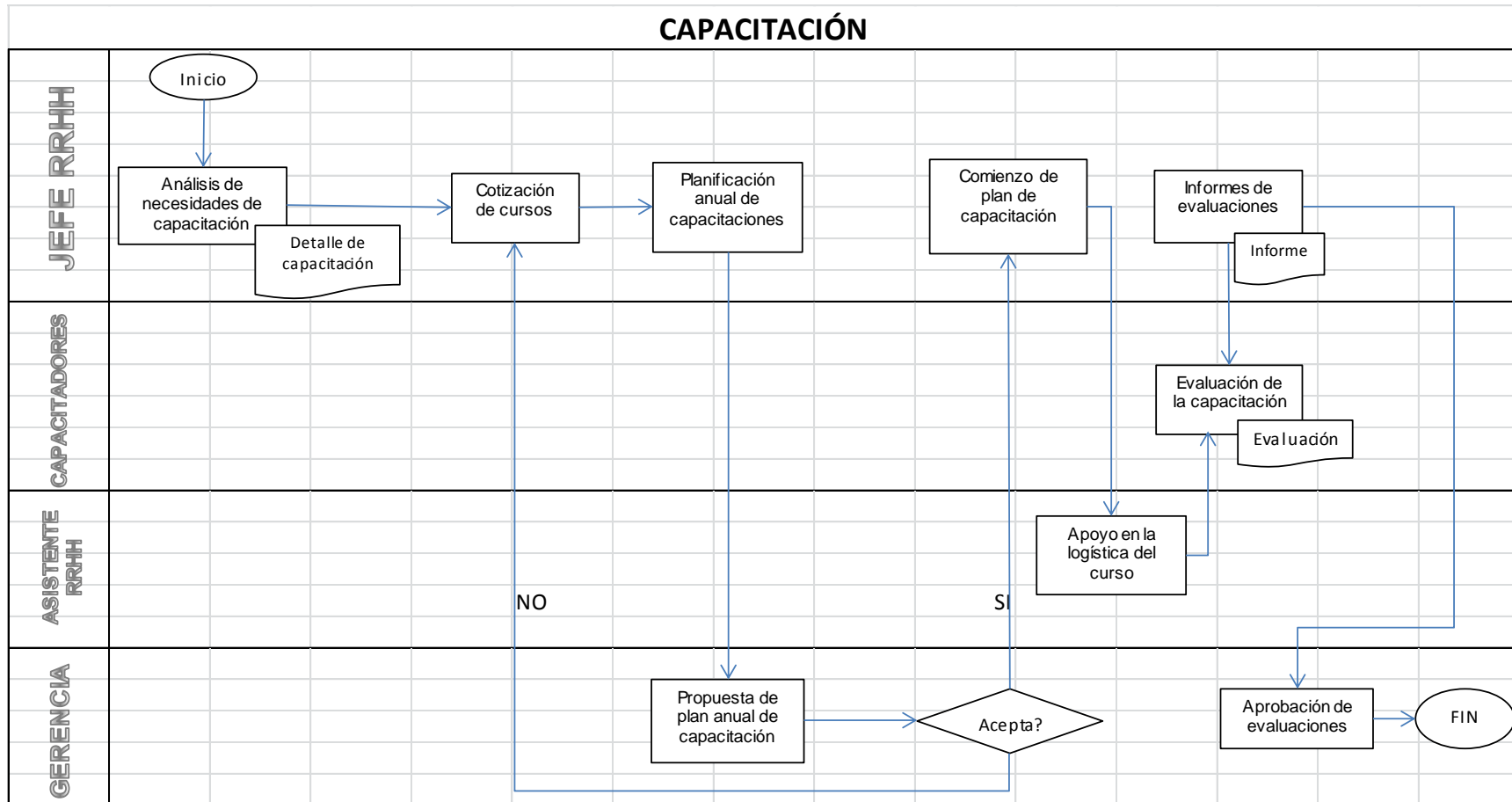
4.9.8. Sub proceso de capacitación del personal

4.9.8.1. Políticas aplicables

- ✓ Todas las capacitaciones serán aprobadas por la gerencia.
- ✓ Los colaboradores capacitados recibirán un certificado de la misma y verificación de los instrumentos que se le entregue.
- ✓ Todo curso de capacitación será evaluado.
- ✓ Las evaluaciones serán revisadas por gerencia.
- ✓ Las capacitaciones serán obligatorias para todo colaborador nuevo que ingrese a la empresa.

4.9.8.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI

Figura 41: Flujograma Subproceso de capacitación



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.8.3. Instrucciones del proceso

- ✓ El asistente de RRHH hará el levantamiento de necesidades de capacitaciones para programarlas en el año.
- ✓ Se receptorán cotizaciones de empresas de renombre en la ciudad para tomar las capacitaciones.
- ✓ Gerencia aprobara la mejor opción.
- ✓ En caso de que la gerencia no acepte las opciones sugeridas, se revisaran nuevas propuestas de centros de capacitación profesional.
- ✓ Tomada la decisión del centro de capacitación se inicia la misma.
- ✓ El asistente de RRHH se encargara de toda la información y logística de la capacitación.
- ✓ El centro de capacitación profesional extenderá evaluaciones de todo el personal capacitado.
- ✓ En RRHH se analizarán las evaluaciones y se emitirá un informe el cual es enviado a gerencia para retroalimentación.

4.9.8.4. Registros

Tabla 31: Registros Subproceso de capacitación

Nombre	Frecuencia	Custodio
Evaluación	Fin de capacitación	Asistente RRHH
Requerimiento de capacitación	Inicio de capacitación	Asistente RRHH
Informe	Fin de capacitación	Asistente RRHH

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.8.5. Indicadores de desempeño

Tabla 32: Indicadores de desempeño de Sub proceso de capacitación

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable	Frecuencia
Número de cursos calificados con un 80% en adelante	Resultado de la evaluación	Evaluación	Gerente	Semestral

Elaborado por: Fernanda Bastidas

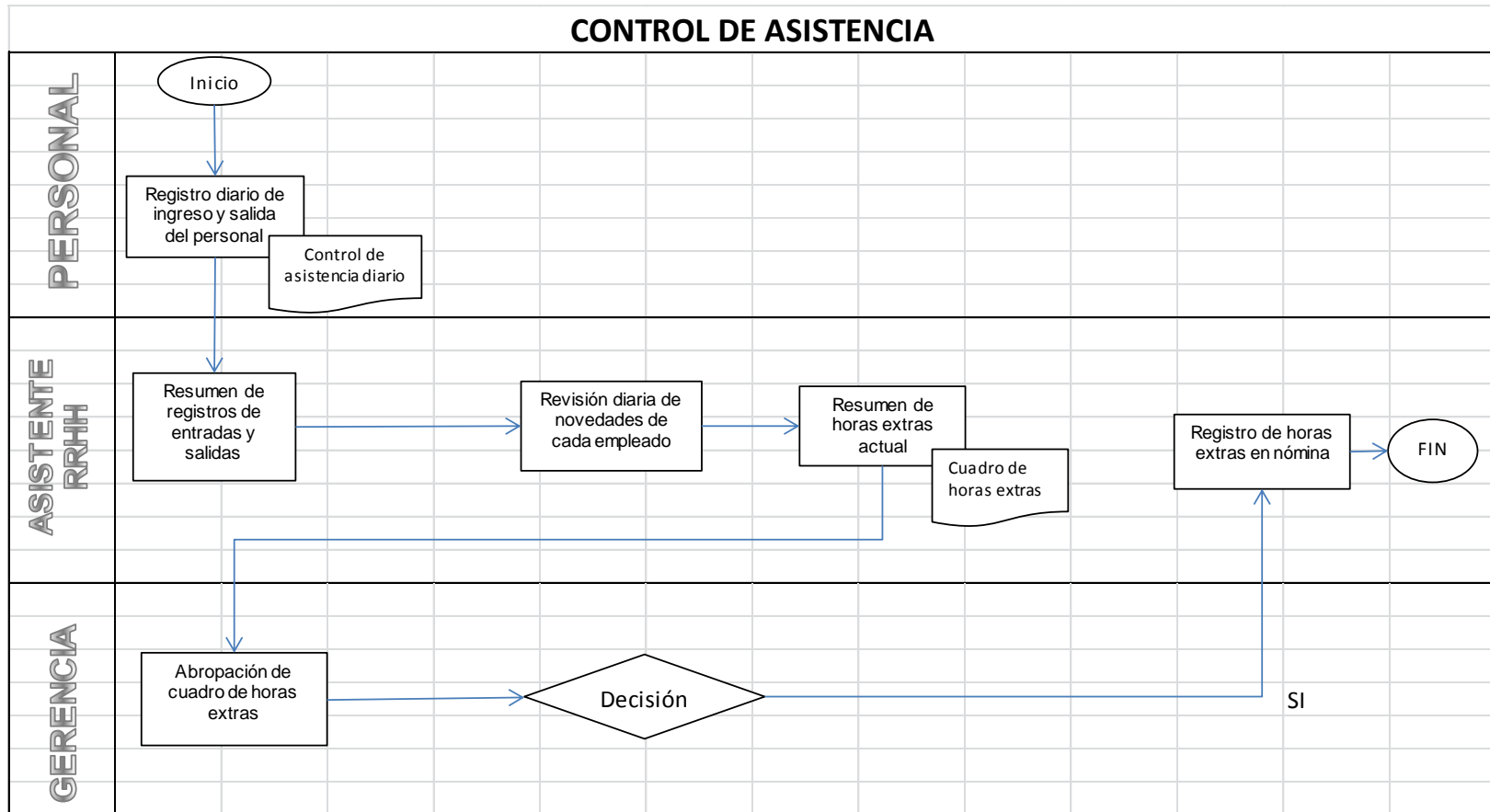
4.9.9. Sub proceso de control de asistencia

4.9.9.1. Políticas aplicables

- ✓ Es obligatorio para todos los empleados registrar la asistencia diaria.
- ✓ Todos los registros de horas extras deben de estar justificados por el jefe inmediato.
- ✓ Valores de horas extras:
 - En días laborables será el 50% del valor de hora.
 - Feriados y fines de semana será el 100% del valor de hora.
- ✓ El resumen general de horas extras será revisado y aprobado por gerencia para su respectivo ingreso a nómina.

4.9.9.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI

Figura 42: Flujograma Subproceso de control de asistencia



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.9.3. Instrucciones del proceso

- ✓ Todo el personal tiene la obligación y sin excusas de registrar la hora de su entrada y salida.
- ✓ El registro será manual o electrónico.
- ✓ El asistente de RRHH revisará la asistencia diaria el último día de cada mes.
- ✓ El asistente realizará el informe de horas extras con sus respectivas justificaciones.
- ✓ El informe será revisado y aprobado por gerencia para su ingreso a nómina.

4.9.9.4. Registros

Tabla 33: Registros Subproceso de control de asistencia

Nombre	Periodicidad	Custodia
Cuadro horas extras	Mensual	Asistente RRHH
Cuadro control de asistencia	Mensual	Asistente RRHH

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.9.5. Indicadores de desempeño

Tabla 34: Indicadores de desempeño de Sub proceso de control de asistencia

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable de cálculo	Frecuencia
Numero de errores en el cálculo de horas extras	errores/total de empleados de nómina	Cuadro horas extras	Gerencia	Trimestral

Elaborado por: Fernanda Bastidas

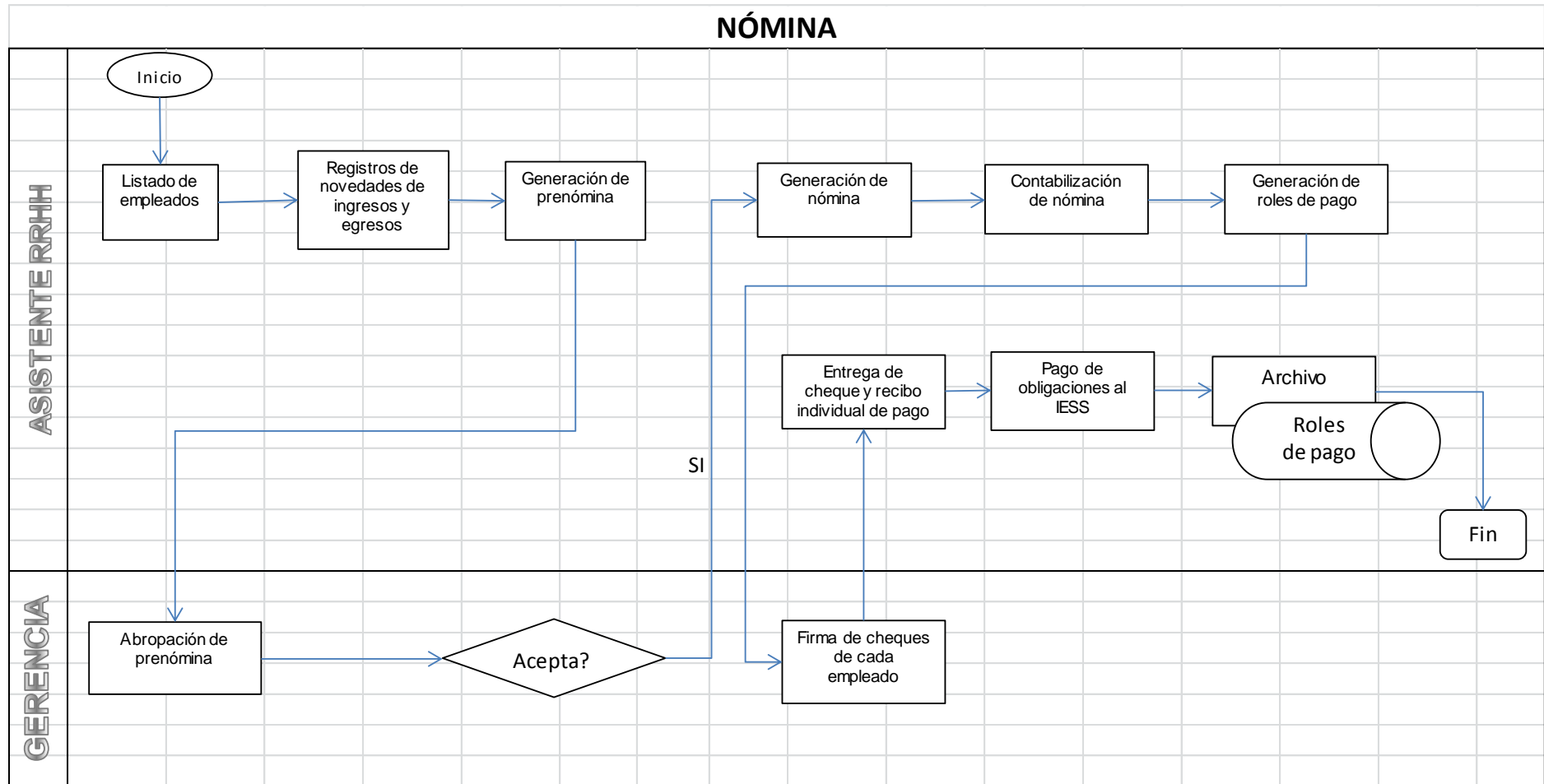
4.9.10. Sub proceso de nómina

4.9.10.1. Políticas aplicables

- ✓ A todos los empleados se les pagará el sueldo básico vigente.
- ✓ A todos se les descontará el valor del IESS
- ✓ Los sueldos deberán ser pagados el último día de cada mes.
- ✓ Para la elaboración de la nómina se tomarán en cuentas los valores de horas extras, comisiones, beneficios.
- ✓ Se procede al pago de nómina siempre y cuando esta sea aprobada por la gerencia.
- ✓ El salario mensual será cancelado únicamente al trabajador.

4.9.10.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI

Figura 43: Flujograma Subproceso de nómina



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.10.3. Instrucciones del proceso

- ✓ El asistente de RRHH actualizara la nómina el último día de cada mes.
- ✓ Se registrarán todas las novedades; Ingresos: sueldos actualizados, horas extras, comisiones, bonificaciones. Egresos: Anticipos, préstamos, IESS, multas.
- ✓ El asistente realiza la pre nómina.
- ✓ La gerencia revisa y aprueba la pre nómina.
- ✓ Con la pre nómina aprobada por gerencia se procede a realizar los roles de pago.
- ✓ Los cheques de pago son emitidos por gerencia con cada respaldo de ingresos y egresos de cada trabajador.
- ✓ El asiste de RRHH tiene la obligación de hacer firmar los recibos de pago a todos los trabajadores.
- ✓ Se elaboran las planillas de pago del IESS.
- ✓ Se archivan todos los documentos firmados.

4.9.10.4. Registros

Tabla 35: Registros Subproceso de nómina

Nombre	Frecuencia	Custodia
Rol de Pagos	Mensual	Asistente RRHH
Pre nomina	Mensual	Asistente RRHH

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.10.5. Indicadores de desempeño

Tabla 36: Indicadores de desempeño de Sub proceso de nómina

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable	Frecuencia
Errores en pre nomina	Errores en pre nomina / aciertos	Documento de Pre Nómina	Gerencia	Anual
Retrasos en el pago de sueldos	Sueldos pagados/ pagos de sueldos atrasados	Estado de cuenta del Banco	Gerencia	Anual
Multas aplicadas por el IESS por pagos atrasados	Multas / 12 meses	Planillas el IESS	Gerencia	Anual

Elaborado por: Fernanda Bastidas

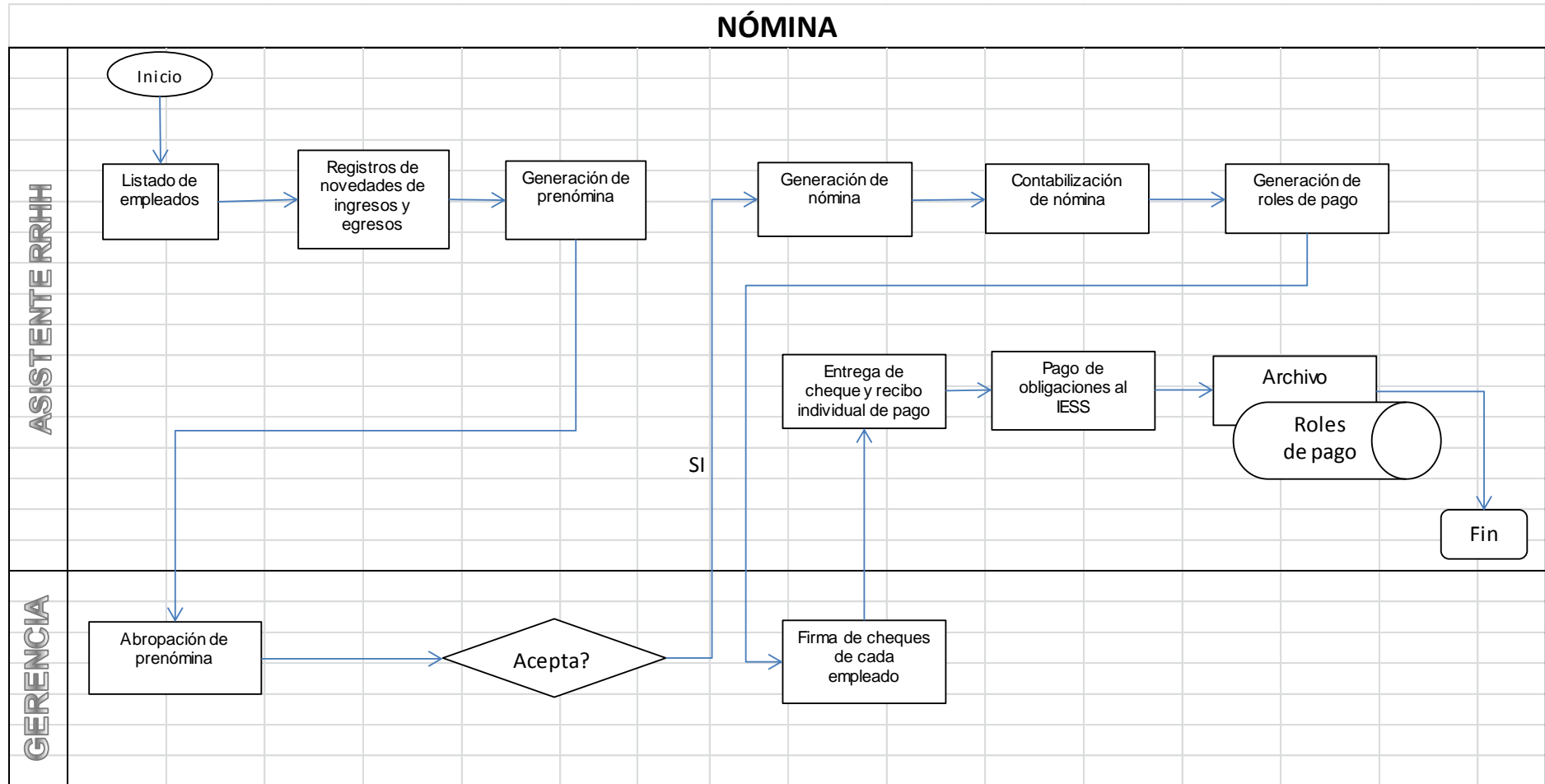
4.9.11. Sub proceso de despido

4.9.11.1. Políticas aplicables

- ✓ Es obligatorio un registro escrito del jefe inmediato justificando la salida del colaborador y adjunto las tres notificaciones de faltas graves como respaldo.
- ✓ Todas las actas de finiquito y cheques de liquidaciones se harán por el Ministerio de Relaciones Laborales.

4.9.11.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI

Figura 44: Flujograma Subproceso de despido



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.11.3. Instrucciones del proceso

- ✓ La salida del trabajador se hará conocer por medio de una comunicación, la misma que será analizada por gerencia.
- ✓ Si la gerencia no aprueba la salida el jefe que pidió la salida deberá plantear nuevas metas al trabajador.
- ✓ Si la gerencia la aprueba se procede a realizar la liquidación con base legal.
- ✓ Se elabora el acta de finiquito y se reserva el turno en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- ✓ De acuerdo al valor generado en el acta de finiquito la gerencia procede a emitir el cheque certificado de liquidación.
- ✓ Para la legalización de la salida del trabajador se deberá llevar todos los documentos firmados; cheque certificado, tres copias originales de acta de finiquito, aviso de salida del IESS, copias de cédulas.

4.9.11.4. Registros

Tabla 37: Registros Subproceso de despido

Nombre	Frecuencia	Custodio
Acta de Finiquito	Cada salida de personal	Asistente RRHH
Aviso de salida IESS	Cada salida de personal	Asistente RRHH

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.11.5. Indicadores de desempeño

Tabla 38: Indicadores de desempeño de Sub proceso de despido

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable	Frecuencia
Actas de finiquito realizadas dentro de los 15 días posteriores a la salida	Despidos / Actas de finiquito realizadas.	Despido y acta de finiquito	Gerencia	Semestral

Elaborado por: Fernanda Bastidas

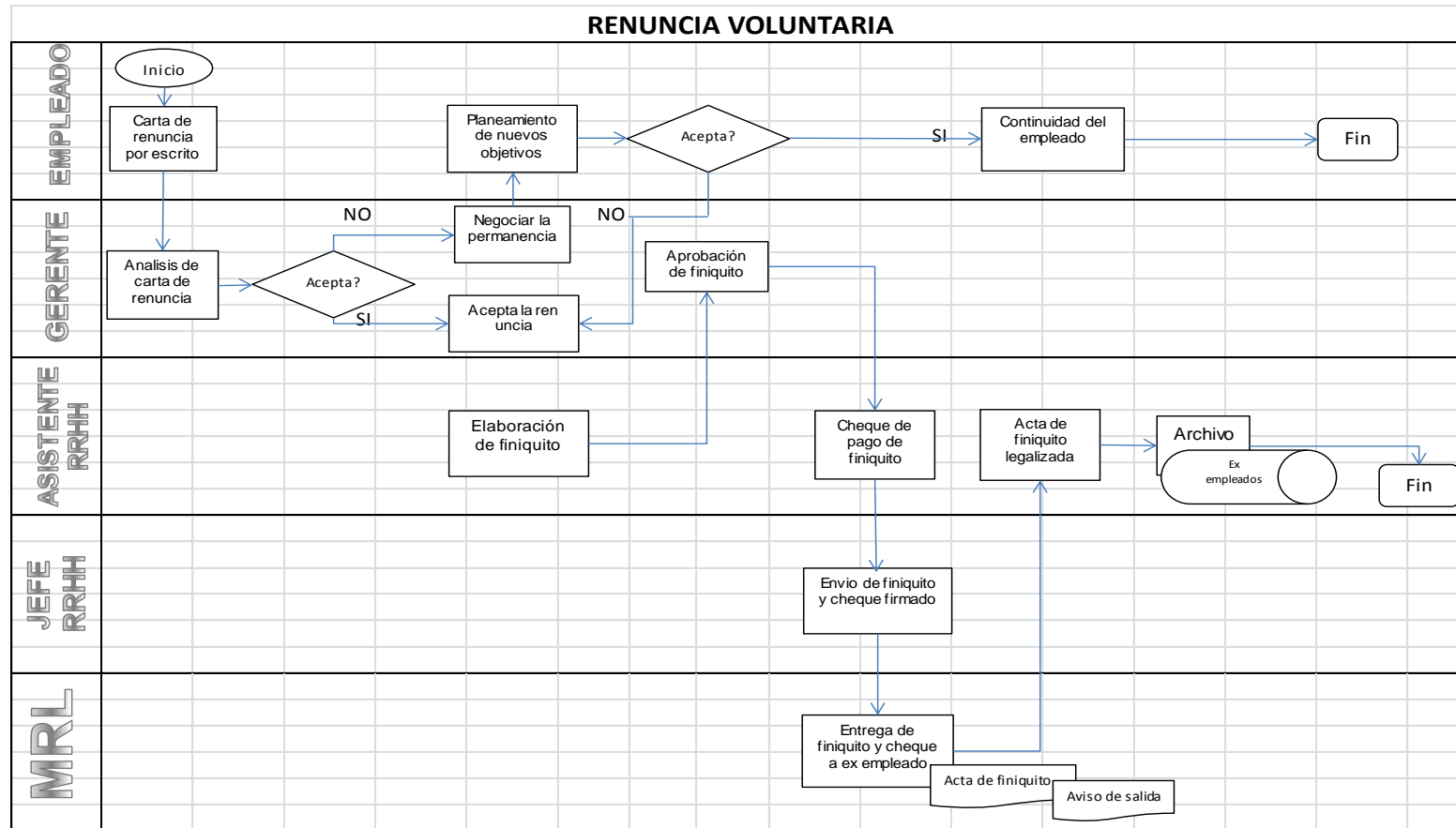
4.9.12. Sub proceso de renuncia

4.9.12.1. Políticas aplicables

- ✓ Todas las solicitudes de renuncia serán recibidas por escrito con fecha y firmada por el trabajador.
- ✓ Las renunciaciones deben ser aceptadas y aprobadas por gerencia.
- ✓ El trabajador deberá cumplir con sus obligaciones establecidas en el artículo 190 del Código de trabajo que dice: Indemnización al empleador por falta de desahucio. El trabajador que sin causa justificada y sin dejar reemplazo aceptado por el empleador, abandonare intempestivamente el trabajo, es decir sin previo desahucio, pagará al empleador una suma equivalente a quince días de remuneración.
- ✓ El acta de finiquito y liquidación se deberán presentar por medio del Ministerio de Relaciones Laborales fijada la fecha para el proceso.

4.9.12.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI

Figura 45: Flujograma Subproceso de renuncia



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.12.3. Instrucciones del proceso

- ✓ El trabajador presenta su carta de renuncia firmada.
- ✓ La gerencia analiza y la aprueba.
- ✓ Se elabora el acta de finiquito.
- ✓ Se elabora el acta de finiquito y se reserva el turno en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- ✓ De acuerdo al valor generado en el acta de finiquito la gerencia procede a emitir el cheque certificado de liquidación.
- ✓ Para la legalización de la salida del trabajador se deberá llevar todos los documentos firmados; cheque certificado, tres copias originales de acta de finiquito, aviso de salida del IESS, copias de cédulas.

4.9.12.4. Registros

Tabla 39: Registros Subproceso de renuncia

Nombre	Frecuencia	Custodio
Acta de Finiquito	Cada salida de personal	Asistente RRHH
Aviso de salida IESS	Cada salida de personal	Asistente RRHH

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.12.5. Indicadores de desempeño

Tabla 40: Indicadores de desempeño de Sub proceso de renuncia

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable	Frecuencia
Actas de finiquito realizadas dentro de los 15 días posteriores a la salida	Renuncias / Actas de finiquito realizadas.	Renuncia y acta de finiquito	Gerencia	Semestral

Elaborado por: Fernanda Bastidas

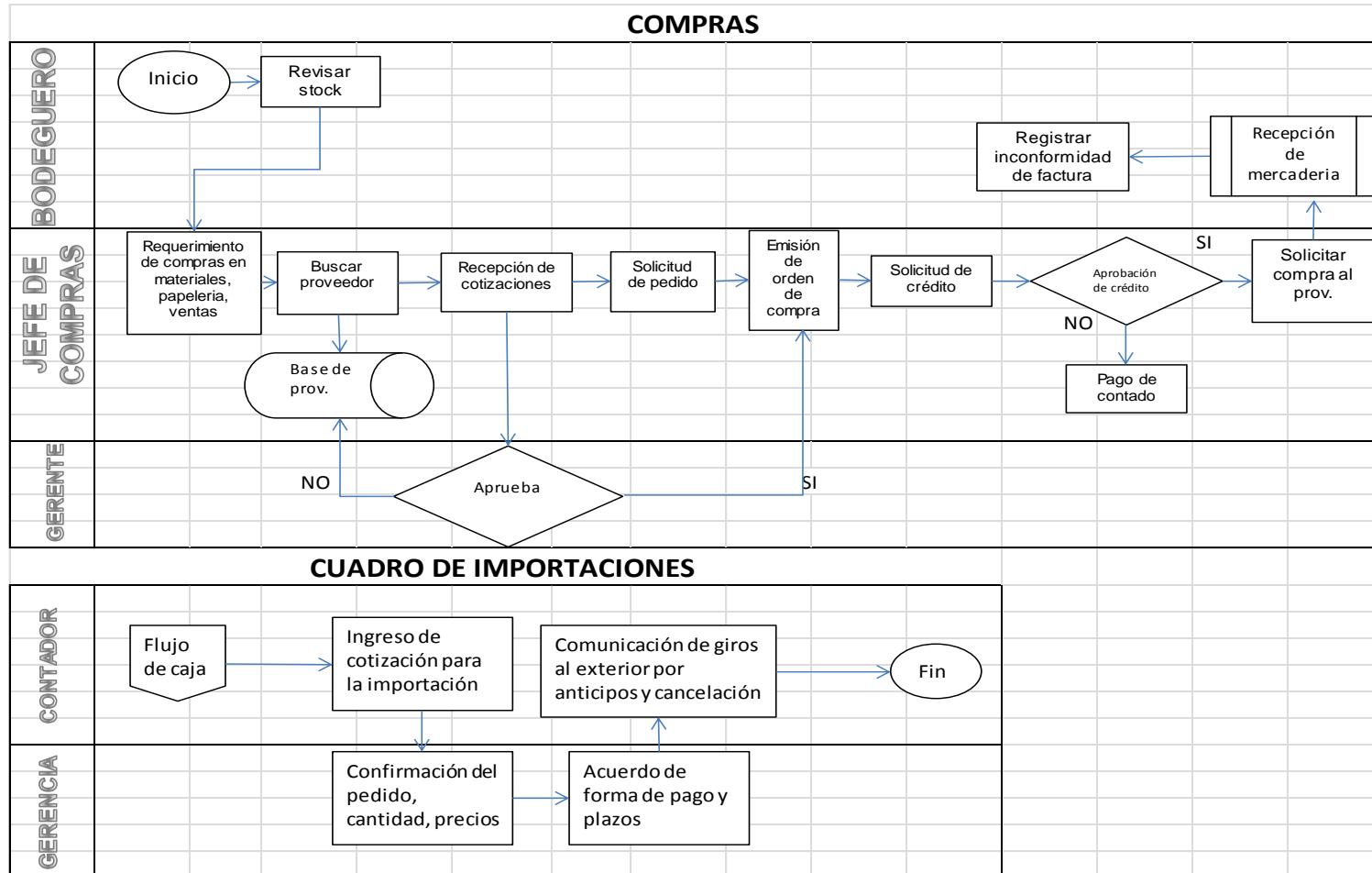
4.9.13. Sub proceso de compras

4.9.13.1. Políticas aplicables

- ✓ Se realizará la compra siempre y cuando la bodega y el local comercial lo requiera.
- ✓ Se elegirá a los proveedores que presenten buenas propuestas de crédito y materia prima de muy buena calidad.
- ✓ Es obligación del bodeguero ingresar la cantidad exacta de materia prima que llega físicamente.
- ✓ Para la elección de un nuevo proveedor se tomará en cuentas referencias comerciales, prestigio en el mercado, etc.
- ✓ Si es nuevo proveedor programar citas con el jefe de compras y el gerente de la empresa.
- ✓ Solo la gerencia puede hacer las negociaciones con proveedores con respecto a plazos, forma de pago, descuentos, tiempos de entrega, promociones.
- ✓ La gerencia elige a los proveedores.

4.9.13.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI

Figura 46: Flujograma Sub proceso de compras



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.13.3. Instrucciones del proceso

- ✓ Cada semana el bodeguero informará al jefe de compras sus saldos en kardex y se harán las adquisiciones según saldos.
- ✓ El jefe de compras de acuerdo con los requerimientos de todas las áreas de la empresa procede a pedir cotizaciones a los proveedores si fueren productos nuevos de adquirir.
- ✓ Si son suministros y materia prima frecuente ya la empresa tiene proveedores establecidos.
- ✓ Solo la gerencia puede autorizar una orden de compra.
- ✓ Se solicitará al proveedor la confirmación de entrega del pedido.
- ✓ Después de aprobada la orden de compra por gerencia, el jefe de compras proporcionará al bodeguero una copia de la orden de compra y fecha de arribo a bodega.

4.9.13.4. Registros

Tabla 41: Registros Subproceso de compras

Código	Nombre	Frecuencia
CN-AC001	Cotización (Nuevos proveedores)	Cada requerimiento
CN-OC002	Orden de compra	Cada requerimiento
CN-GC003	Guía de remisión	Cada requerimiento

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.13.5. Indicadores de desempeño

Tabla 42: Indicadores de desempeño de Sub proceso de compras

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable	Frecuencia
Órdenes de compra mal emitidas	Verificación de cotización	Documentación recibida	Gerente	Cada requerimiento

Elaborado por: Fernanda Bastidas

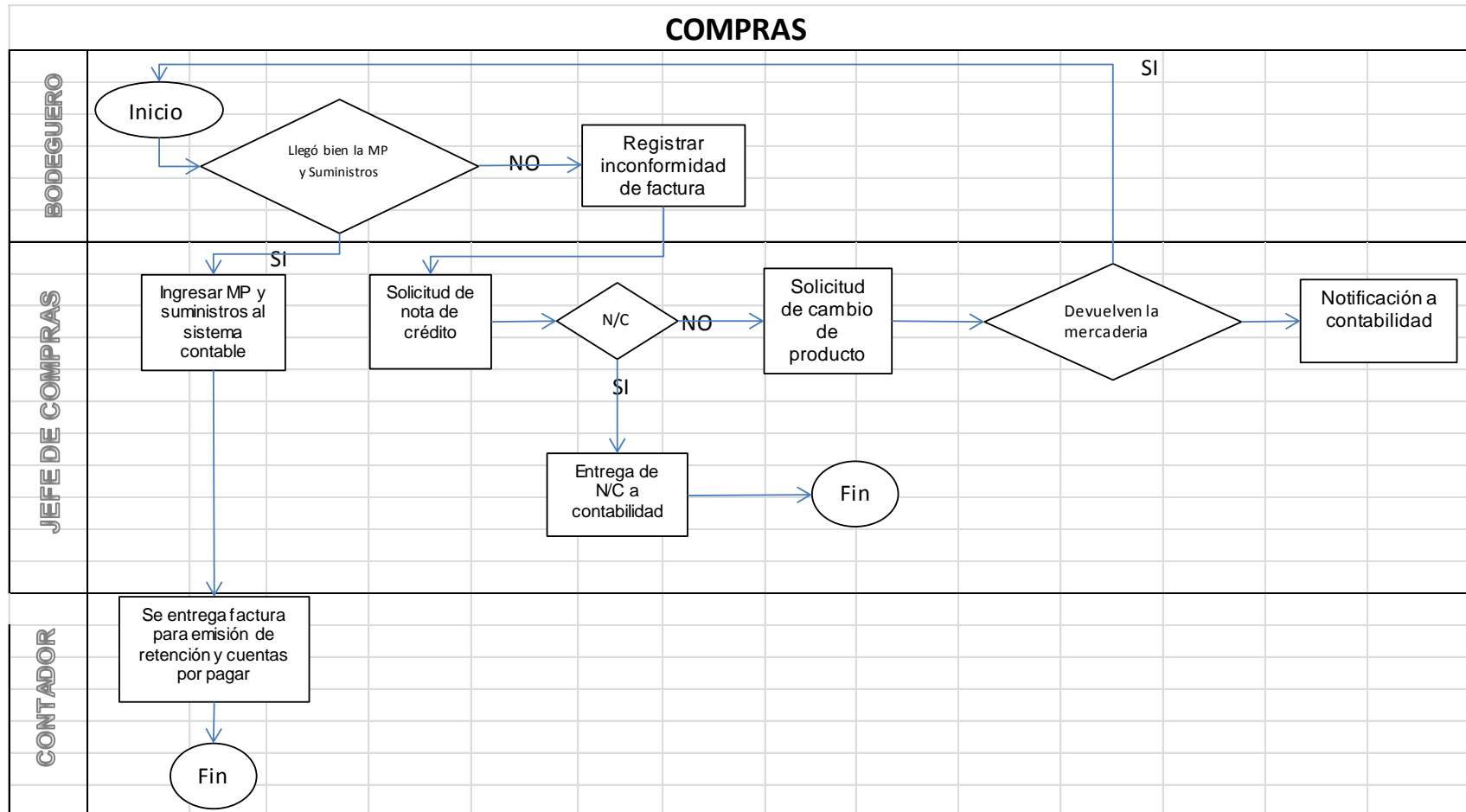
4.9.14. Sub proceso de recepción de materias primas y materiales

4.9.14.1. Políticas aplicables

- ✓ Es responsabilidad del bodeguero recibir la materia prima o suministros en perfecto estado y la cantidad especificada en la factura y guía de remisión.
- ✓ De existir alguna inconsistencia con los datos o materiales entregados el bodeguero informará de inmediato al jefe de compras para realizar los reclamos al proveedor si fuere error del mismo.
- ✓ El bodeguero no recibirá por ningún motivo materia prima o suministros que no estén detallados en la factura o guía de remisión.

4.9.14.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI.

Figura 47: Flujograma Subproceso de recepción de materia prima y suministros



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.14.3. Instrucciones del proceso

- ✓ El bodeguero es el encargado de recibir la materia prima y suministros verificando que llegue en perfecto estado, las piezas completas, y con los documentos que respalden la compra, sea esta la factura o guía de remisión.
- ✓ Si hay alguna inconformidad con la factura o guía de remisión el bodeguero informará al jefe de compras para proceder con la devolución y que se emita una Nota de Crédito.
- ✓ Es obligación del jefe de compras ingresar al sistema contable la orden de compra conforme al ingreso en bodega.
- ✓ Ya ingresada en el sistema la orden de compra el jefe de compras pasara a contabilidad los documentos que respalden la operación; orden de pedido, factura y guía de remisión.

4.9.14.4. Registros

Tabla 43: Registros Subproceso de recepción de materia prima y materiales

Código	Nombre	Frecuencia
CN-GR-001	Guía de remisión del proveedor y factura	Diaria
CN-IB-002	Ingreso a bodega	Diaria
CN-IB-002	Orden de compra aprobada	Diaria

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.14.5. Indicadores de desempeño

Tabla 44: Indicadores de desempeño de Sub proceso de recepción de materia prima y suministros

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable	Frecuencia
Error en la recepción de mercadería	Devoluciones	Conteo físico	Jefe de compras	Semanal
Orden de compra mal emitida	Recepción de mercadería	Ingresos de bodega	Contador	Semanal

Elaborado por: Fernanda Bastidas

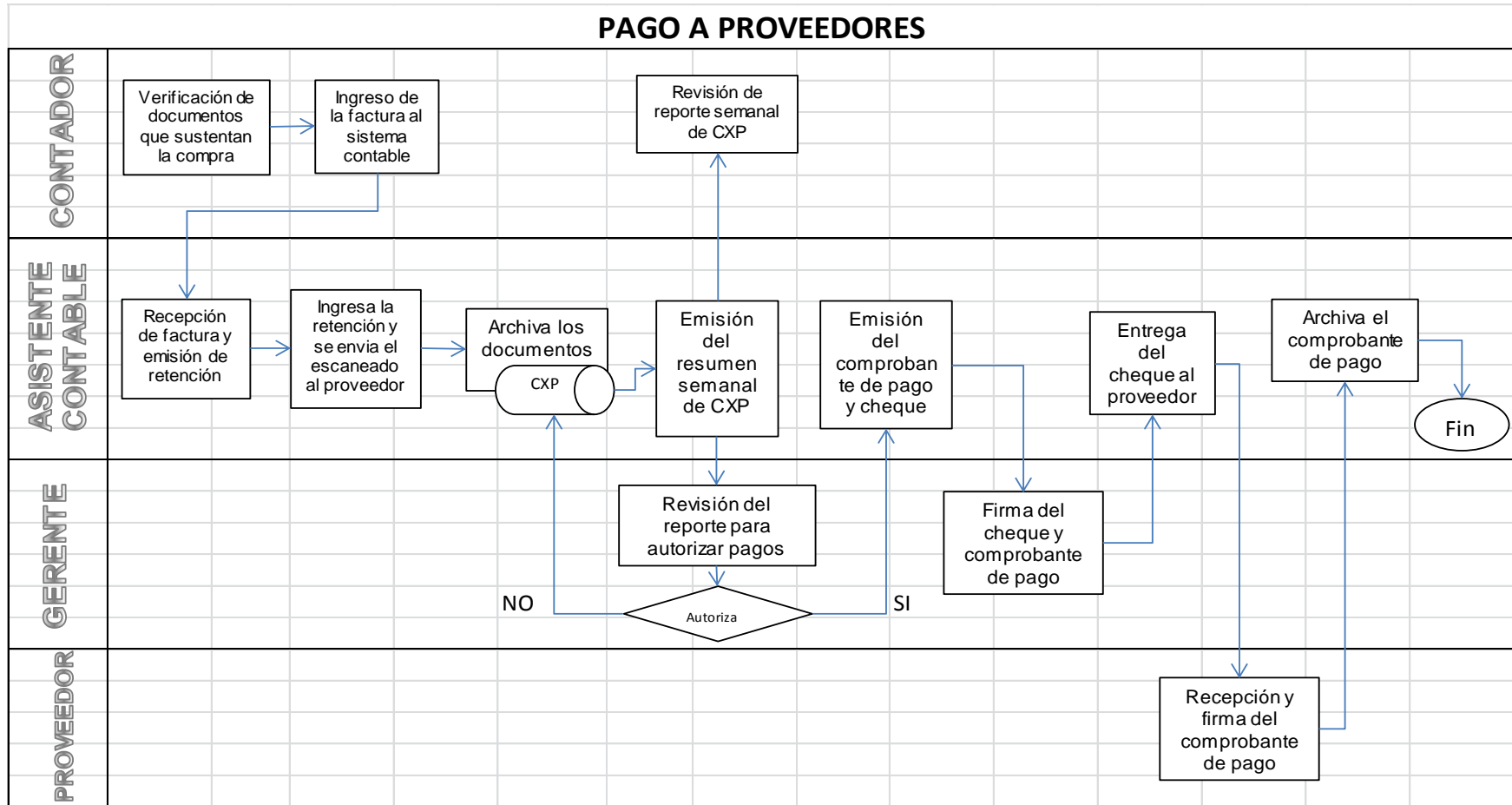
4.9.15. Sub proceso de pago a proveedores

4.9.15.1. Políticas aplicables

- ✓ El contador se encarga de revisar todos los documentos que respalden la compra; orden de compra aprobada por gerencia, factura, recepción sin novedad en bodega.
- ✓ Se ingresa la factura al sistema contable el cual procede a emitir retenciones y fecha de pago.
- ✓ La factura se cancelará siempre y cuando se hayan cumplido los plazos acordados por la gerencia con el proveedor.
- ✓ Contabilidad no emitirá ningún pago si este no está respaldado con los documentos de ley (factura).

4.9.15.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI

Figura 48: Flujograma Subproceso de pago a proveedores



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.15.3. Instrucciones del proceso

- ✓ El departamento contable revisará todos los documentos que respalden la compra.
- ✓ Se ingresa la factura al sistema para emisión de retenciones y documentos afines.
- ✓ El asistente contable enviará un escaneado de la retención al proveedor.
- ✓ El contador realizará un informe semanal de todos los pagos que se deben realizar a los proveedores conforme a plazos acordados.
- ✓ El informe semanal de pagos será revisado y aprobado por la gerencia para la emisión de los cheques.
- ✓ El asistente contable será el encargado de emitir los comprobantes de pago para cada proveedor y entregar el cheque.
- ✓ Todos los comprobantes de pago tendrán la firma del proveedor o la persona autorizada para cobrar con número de cédula.
- ✓ El contador está autorizado para entregar los cheques a los proveedores

4.9.15.4. Registros

Tabla 45: Registros Subproceso de pago a proveedores

Código	Nombre	Frecuencia
CN-CP-001	Comprobante de pago	Cuando se realice un pago

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.15.5. Indicadores de desempeño

Tabla 46: Indicadores de desempeño de Sub proceso de pago a proveedores

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable	Frecuencia
Egresos anulados	Verificando los egresos anulados	Manual	Contador	Semanal
Días de retraso en pagos	Llamadas del proveedor solicitando el pago	Proveedor	Contador	Semanal

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.16. Sub proceso ventas

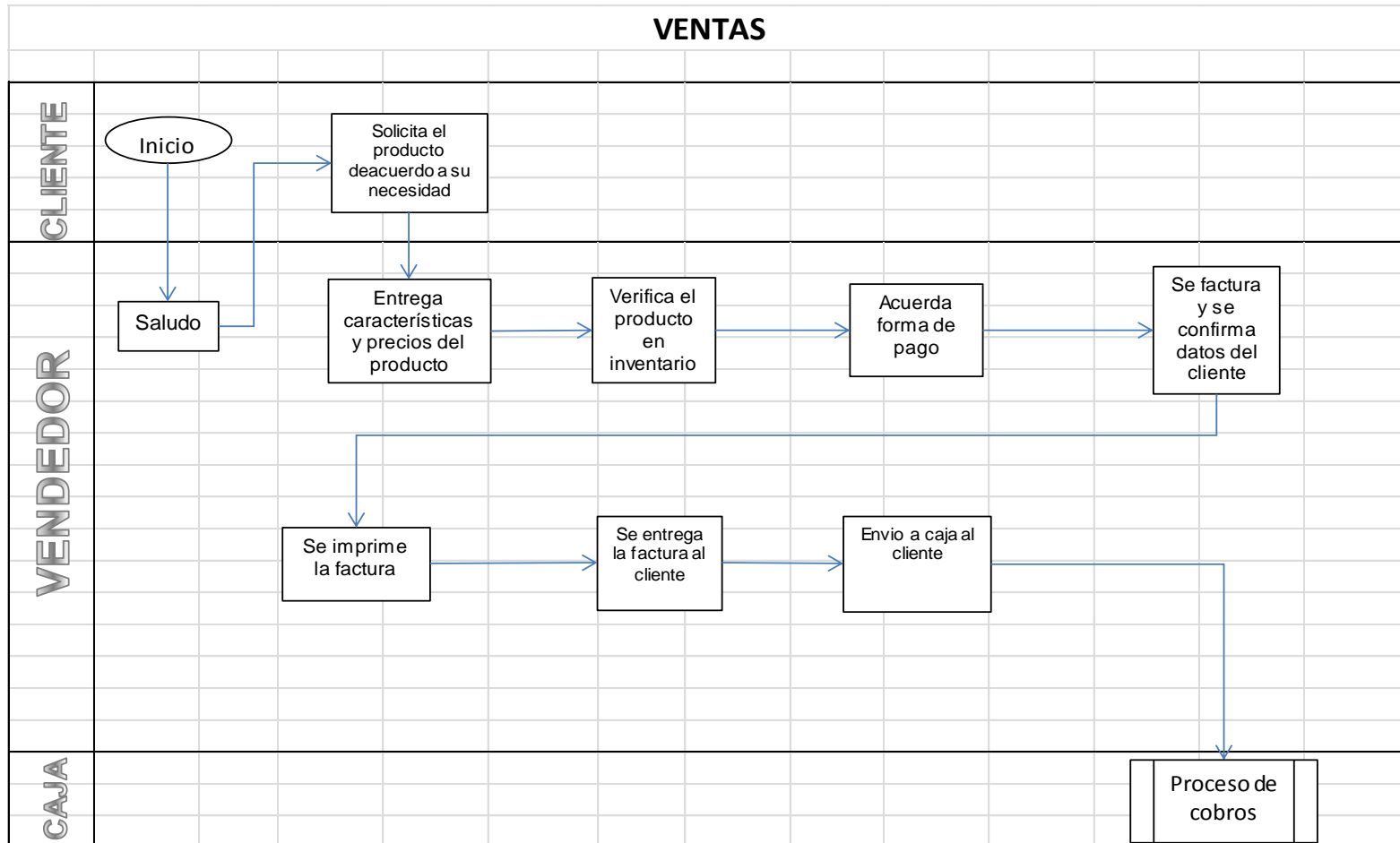
4.9.16.1. Políticas aplicables

- ✓ Es importante que todos los vendedores que atienden el local comercial estén bien presentados por imagen propia he imagen de la empresa.
- ✓ Los vendedores por ningún motivo pueden abandonar el local comercial, salvo fuerza mayor o calamidad doméstica.
- ✓ Los vendedores tratarán a los clientes de manera formal y amistosa.
- ✓ Todos los vendedores del local están debidamente capacitados con respecto a los productos para brindar una mejor atención a los clientes.
- ✓ La empresa cuenta con la planta obrera para resolver pedidos de último minuto según necesite el cliente.
- ✓ Todas las proformas se realizaran en el sistema contable del local comercial y será aprobada por el administrador.
- ✓ No se permitirán devoluciones en efectivo, el cliente tendrá que elegir otro producto.

- ✓ Se realizarán devoluciones siempre y cuando el producto esté en buen estado, con 8 días después de su adquisición.
- ✓ Por ningún motivo los vendedores están autorizados de realizar cobros sin factura emitida por el sistema contable
- ✓ A cada vendedor se le realizará un promedio de ventas mensual para medir su progreso.
- ✓ Se considera cliente continuo a la persona que ha realizado tres o más compras al mes.

4.9.16.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI

Figura 49: Flujograma Subproceso de ventas



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.16.3. Instrucciones del proceso

- ✓ Saludo inicial.
- ✓ Solicitud del cliente por información de los productos.
- ✓ Entrega de información detallada por parte del vendedor al cliente del producto; medidas, colores, diseños, precios, existencias.
- ✓ Si el cliente va a adquirir el producto por primera vez, se ingresan sus datos de identificación personal para la posterior factura o cotización.
- ✓ Si es factura se ingresará la forma de pago, revisando el precio convenido con el cliente y verificando el total de su compra.
- ✓ Se entrega al cliente los productos facturados para que no hayan reclamos futuros.
- ✓ De acuerdo con lo entregado se procede a imprimir la factura.
- ✓ El cliente se acerca a caja y cancelada el valor total de la factura y cliente y cajera proceden a firman la factura.

4.9.16.4. Registros

Tabla 47: Registros Subproceso de ventas

Código	Nombre	Frecuencia	Custodio
DC-VLC01	Atención personalizada	Llega un cliente	Vendedor

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.16.5. Indicadores de desempeño

Tabla 48: Indicadores de desempeño de Sub proceso de ventas

Nombre	Forma de cálculo	Fuente	Responsable	Frecuencia
Ventas	Ventas actuales / Ventas Anteriores (3 meses)	Facturas al mes	Contador	Mensual
Retornos de clientes	Sumatoria de clientes continuos	Número de ventas por cliente	Contador	Mensual
Recuperación de clientes	Ventas de clientes recuperados / Ventas Totales	Registro Manual	Contador	Trimestral

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.17. Sub proceso de control de inventarios

4.9.17.1. Políticas aplicables

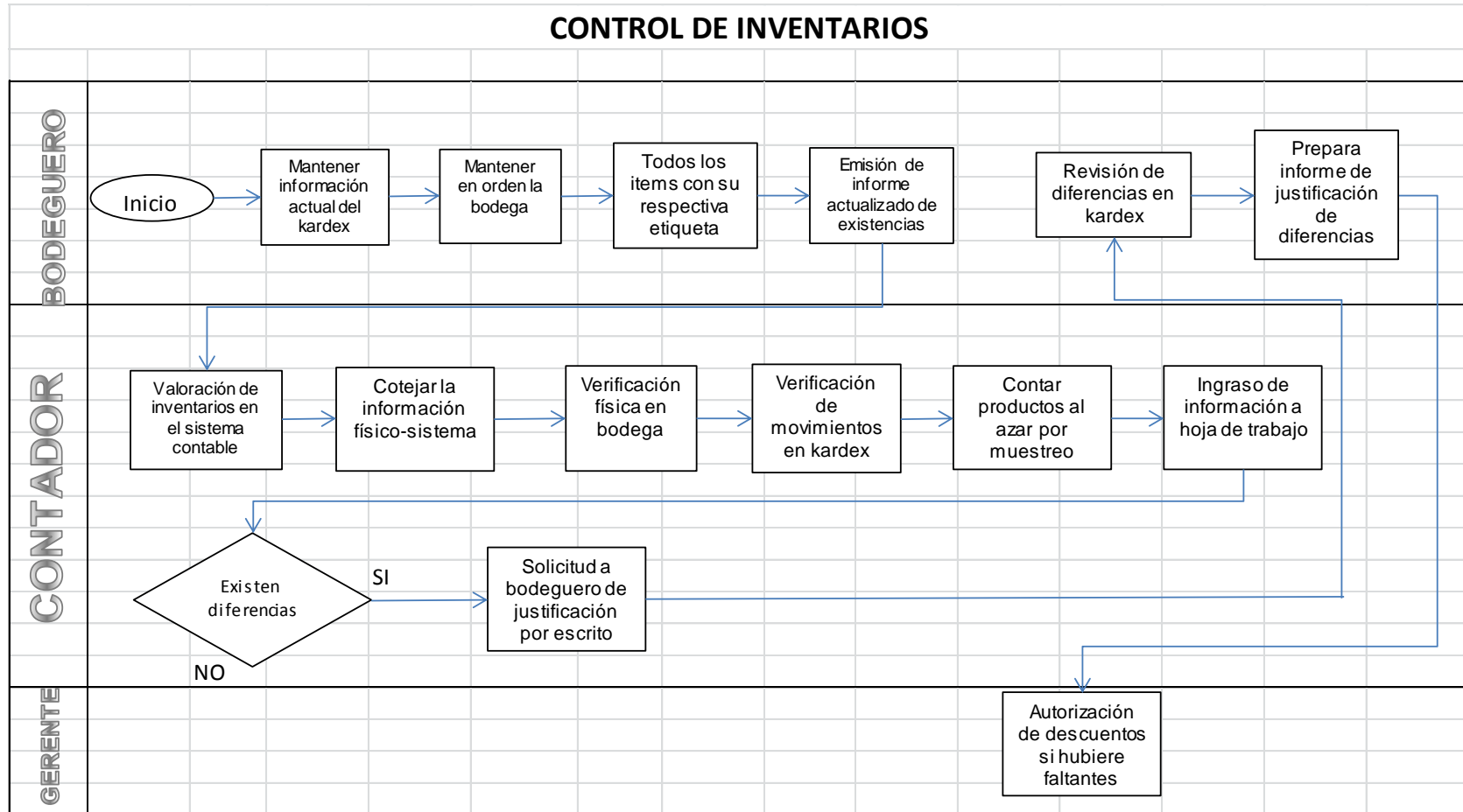
- ✓ El espacio físico que se le otorgara a bodegas y por ende a inventario deberá contar con las seguridades necesarias para prohibir el acceso a personal no autorizado, solo podrán ingresar el bodeguero encargado, contabilidad y gerencia.
- ✓ Se le proporcionará al bodeguero de todo los insumos de papelería para el manejo adecuado del inventario.
- ✓ Es obligación del bodeguero mantener saldos reales al día, de todos los productos del inventario, en las tarjetas kardex (físicas) como en el sistema contable (digital).
- ✓ El departamento administrativo a través de contabilidad podrá realizar tomas físicas de inventario en las bodegas del local

comercial como en las bodegas de planta para verificación de saldos para un adecuado manejo y control de los mismos.

- ✓ Si hubieren diferencias en las tomas físicas de inventarios, los bodegueros tienen un plazo de 24 horas para justificarlas.
- ✓ Es conveniente que se realicen las tomas físicas en horas de menor afluencia de despacho y entrega de materia prima, suministros o en el local comercial del producto, para no interferir o alterar la toma.
- ✓ Las tomas de inventarios no siempre serán notificadas, pueden ser de manera aleatoria o cuando contabilidad o gerencia las requieran.

4.9.17.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI

Figura 50: Flujograma Subproceso de inventarios



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.17.3. Instrucciones del proceso

- ✓ El departamento contable elaborará un cronograma de tomas físicas de inventario para un mejor control en las bodegas.
- ✓ Este cronograma será puesto a disposición de la gerencia para su aprobación. El documento aprobado solo será de conocimiento del contador y la gerencia, mas no de bodega.
- ✓ Es obligación del personal contable estar presente en la toma física del inventario y tienen la facultad de realizar toma de inventario no programada.
- ✓ Absolutamente todos los productos del inventario deberán contar con su etiqueta de identificación:
 - Código del producto.
 - Descripción del producto.
 - Nombre de la familia al que pertenece el producto según sistema contable.
- ✓ El bodeguero realizará un informe del inventario y sus saldos. Este informe será enviado a contabilidad y se llevará un registro en un archivo Excel para cotejarlo con los saldos arrojados en el sistema contable.
- ✓ Es decisión del contador que clase de toma realizar, si es por producto, física, o familias de producto.
- ✓ La persona encargada de la toma deberá dejar constancia de la misma, emitiendo un informe de novedades debidamente firmado por el bodeguero.
- ✓ El informe de toma de inventario será una constancia real de ajustes al inventario o descuentos en roles de pago, todos autorizados por gerencia.

4.9.17.4. Registros

Tabla 49: Registros Subproceso de control de inventarios

Código	Nombre	Frecuencia	Custodio
CN-INV001	Documento solicitando toma de inventario.	Cuando se realice toma física de inventarios.	Contador
CN-INV002	Informe justificación diferencias	Cuando se realice toma física de inventarios	Bodeguero

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.17.5. Indicadores de desempeño

Tabla 50: Indicadores de desempeño de Sub proceso de control de inventarios

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable	Frecuencia
# de veces que se realiza muestreos físicos	# de muestreos mensuales	Informes de tomas físicas	Gerente	Mensual
Errores en tomas físicas realizadas	Suma de las diferencias justificadas por el bodeguero	Informe justificación de diferencias	Gerente	Mensual
# de veces que el contador determina diferencias en información contable	# de observaciones de control interno relacionados con inventarios	Informe confidencial para la gerencia sobre control interno	Gerente	Anual

Elaborado por: Fernanda Bastidas

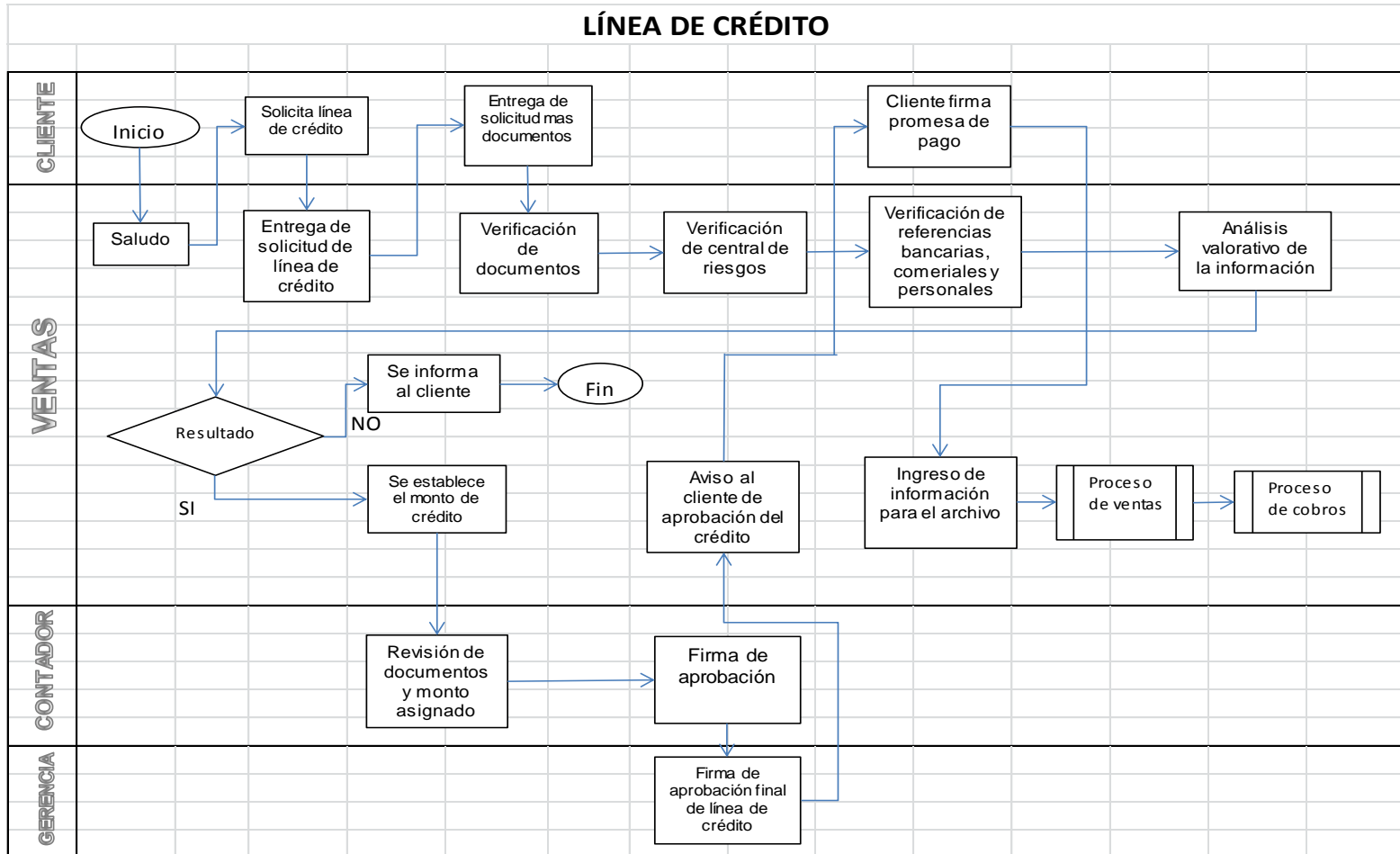
4.9.18. Sub proceso de línea de crédito

4.9.18.1. Políticas aplicables

- ✓ El vendedor informará a la empresa del pedido de crédito del cliente.
- ✓ Es política de la empresa que los clientes frecuentes con más de dos años se otorgue crédito.
- ✓ El cliente está obligado a llenar un formulario donde especificara: nombres y apellidos completos, cédula de identidad, teléfonos de contacto, dirección de domicilio.
- ✓ El cliente después de aprobado el crédito y su monto máximo, deberá ser puntual en los pagos y en las fechas acordadas.
- ✓ No se entregará crédito sobre crédito, el cliente deberá pagar todas sus deudas con la empresa para obtener otro crédito.
- ✓ El cliente respaldará su crédito con el manejo de chequera, la cuenta debe ser manejada por más de un año.
- ✓ El cliente que esté registrado en la central de riesgos con calificación "C" o "E" no se le admitirá en el programa de crédito.
- ✓ En caso de que no se aprueben los créditos se le notificará al cliente de inmediato y se le explicará las razones de la negativa.
- ✓ Se deberán actualizar los datos de todos los clientes semestralmente.

4.9.18.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI

Figura 51: Flujograma Subproceso de línea de crédito



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.18.3. Instrucciones del proceso

- ✓ Solicitud de crédito por el cliente.
- ✓ El vendedor se encargará de llenar la solicitud con el cliente y se entregarán los documentos de respaldo.
- ✓ El jefe de ventas realizará el análisis y comprobación de documentos y datos entregados por el cliente.
- ✓ Se analizará los montos máximos de crédito si este fuere aprobado.
- ✓ La gerencia aprobará el crédito.
- ✓ El cliente recibirá un informe donde se detallarán todos los términos del crédito: plazo, monto y documentos de respaldo.
- ✓ El cliente puede comenzar el proceso de compra a crédito.

4.9.18.4. Registros

Tabla 51: Registros Subproceso de línea de crédito

Nombre	Frecuencia	Custodio
Solicitud de crédito	Cada vez que el cliente solicite	Jefe de ventas
Informe General Análisis de Crédito	Cada vez que se realice una Línea de Crédito	Jefe de ventas

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.18.5. Indicadores de desempeño

Tabla 52: Indicadores de desempeño de Sub proceso de línea de crédito

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable	Periodicidad
Actualización de información del sujeto de crédito	Registro de clientes en sistema	Sistema Contable	Jefe de ventas	Semestral
Recuperación de Cartera	Créditos cobrados / créditos otorgado	Sistema contable	Jefe de ventas	Trimestral

Elaborado por: Fernanda Bastidas

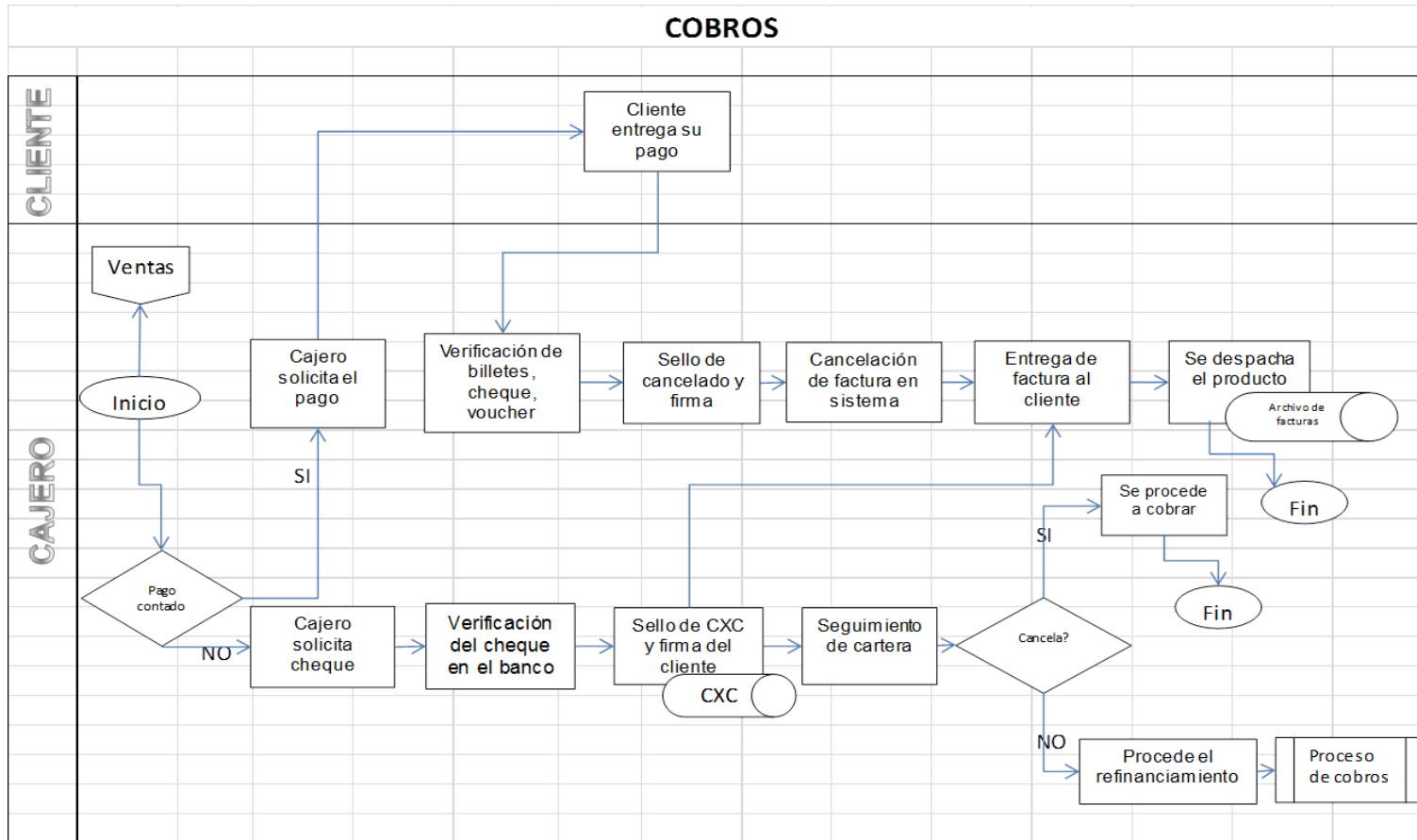
4.9.19. Sub proceso de cobro

4.9.19.1. Políticas aplicables

- ✓ La factura original emitida por el sistema contable será el único comprobante para un cobro en efectivo.
- ✓ Al momento que se realiza el cobro, la factura deberá ser aceptada por el cliente con su firma de conformidad.
- ✓ El jefe encargado del local será el único que verificará el efectivo y los cheques ingresados a caja.
- ✓ El jefe encargado será el único que cuadre caja diaria.
- ✓ Cuando un cliente se atrasa en su pago y necesita mercadería, deberá realizar un pago mínimo a la cuota vencida para acceder a nuevo crédito.

4.9.19.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI

Figura 52: Subproceso de cobro



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.19.3. Instrucciones del proceso

- ✓ Saludo inicial por parte de vendedor.
- ✓ Entregada la factura de compra al cliente, se procede al cobro.
- ✓ Si la factura es cancelada en efectivo, el cajero se encargará de revisar que el monto impreso en la factura sea igual al monto entregado por el cliente y revisará billetes falsos.
- ✓ Si la factura es cancelada con cheque, el cajero deberá solicitar al cliente un documento que identifique la firma del cheque.
- ✓ Se verificará la autenticidad de la cuenta y la disponibilidad de fondos.
- ✓ El cajero sellará los documentos de respaldo al cobro.
- ✓ El cajero es el responsable del ingreso inmediato de la transacción al sistema contable.
- ✓ El cajero entregará al cliente la factura con el sello de cobrado para despachar la mercadería.
- ✓ Es responsabilidad del cajero mantener en orden las facturas de venta.
- ✓ El jefe de ventas es el encargado de la revisión de cartera vencida para su posterior informe de cuentas por cobrar.
- ✓ El jefe de ventas es el encargado de negociar con los clientes que se encuentren en mora.

4.9.19.4. Registros

Tabla 53: Registros Subproceso de cobro

Nombre	Frecuencia	Custodio
Factura emitirá por el sistema contable	Cada vez que el cliente efectúe la compra	Cajero
Informe de caja diaria	Todos los días	Jefe de ventas

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.19.5. Indicadores de desempeño

Tabla 54: Indicadores de desempeño de Sub proceso de cobro

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable	Frecuencia
# de cheques cobrados	Total cheques efectivos, cheques protestados	Estado de cuenta	Contador	Mensual
Billetes falsos	# de billetes falsos	Banco	Contador	Diario
Monto recuperado	Monto recuperado / Monto Total Vencido	Reporte sistema y bancario	Contador	Mensual

Elaborado por: Fernanda Bastidas

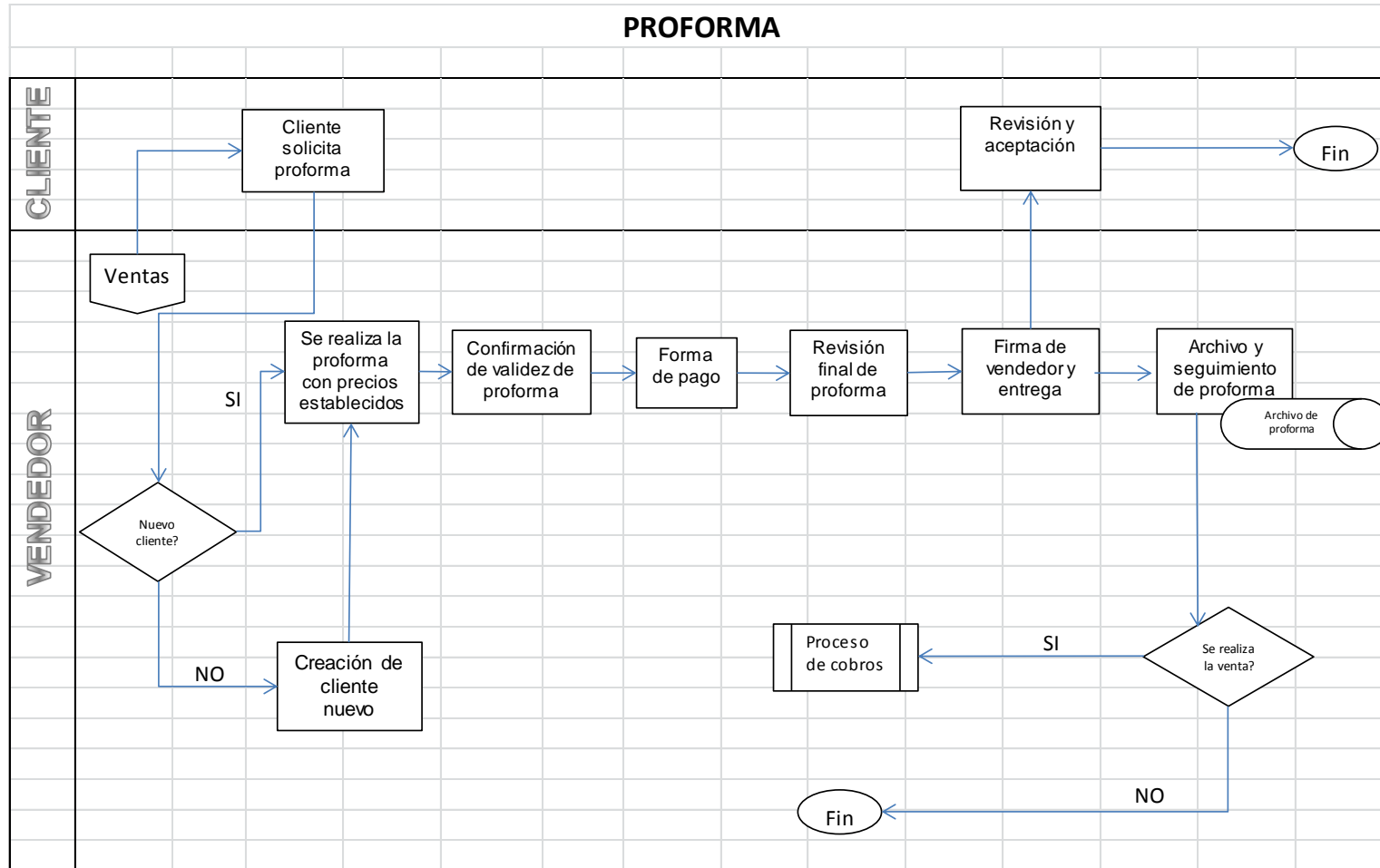
4.9.20. Sub proceso de proforma

4.9.20.1. Políticas aplicables

- ✓ Saludo inicial por parte del vendedor.
- ✓ La cotización emitida por el vendedor deberá hacerse en base a los precios establecidos.
- ✓ Todas las proformas emitidas por los vendedores deberán archivarse en caso de que el cliente realice la compra real.
- ✓ El vendedor tiene la obligación de hacer el seguimiento a todas las proformas emitidas, con el afán de obtener compras reales.

4.9.20.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI

Figura 53: Flujograma Subproceso de proforma



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.20.3. Instrucciones del proceso

- ✓ Se recibe la solicitud de proforma de parte del cliente.
- ✓ Para un cliente nuevo se procede a ingresar todos los datos de información: nombres, apellidos, cédula de identidad, RUC, dirección, teléfono, etc.
- ✓ Si es cliente de la empresa se procede a ingresar directamente la proforma.
- ✓ Se ingresan todos los ítems de mercadería que requiere el cliente, con cantidades, precios y se verifica en el inventario las existencias.
- ✓ Es importante especificar la fecha de validez de la proforma.
- ✓ Lugar donde se entregará la mercadería (local – planta).
- ✓ Se detalla la forma de pago de la contra si se llegara a realizar.
- ✓ Se procede a revisar la proforma, imprimirla y entregarla al cliente. Firmada por el jefe de ventas.
- ✓ Se procede a ingresar la proforma al archivador físico para posterior seguimiento.

4.9.20.4. Registros

Tabla 55: Registros Subproceso de proforma

Nombre	Frecuencia	Custodio
Proforma	Según pedido	Vendedores

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.20.5. Indicadores de desempeño

Tabla 56: Indicadores de desempeño de Sub proceso de proforma

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable	Frecuencia
# de ventas	# de proformas / # de facturas	Archivo	Jefe de ventas	Mensual

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.21. Sub proceso de cambio de mercadería

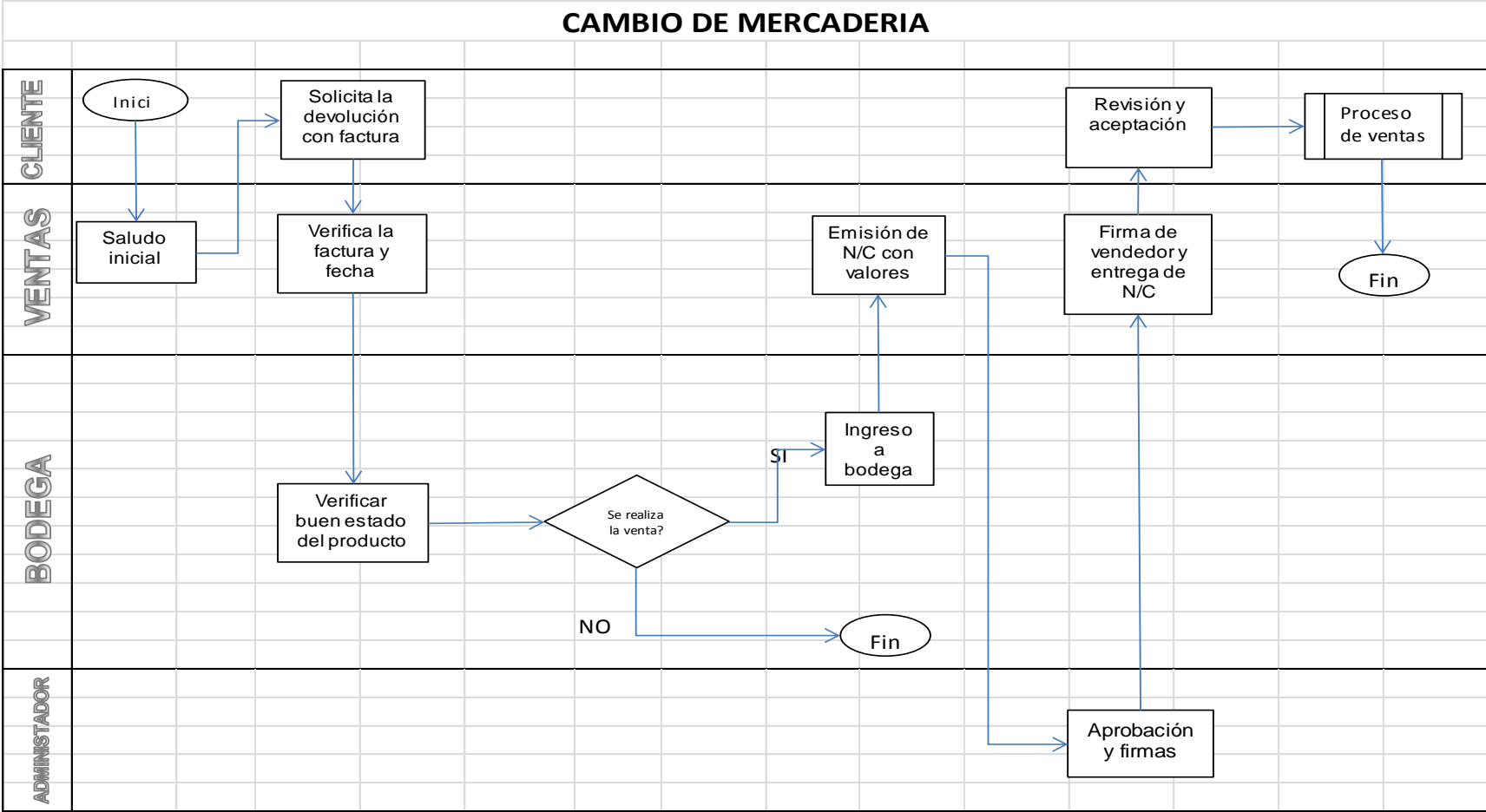
4.9.21.1. Políticas aplicables

- ✓ Saludo inicial.
- ✓ Es obligación del vendedor revisar el artículo a cambio, que no se encuentre en mal estado y que no haya sido utilizado.
- ✓ El vendedor no podrá hacer el cambio del producto si el cliente no presenta un documento de respaldo, en este caso la factura.
- ✓ No es competencia del vendedor cambiar el producto, siempre tiene que pedir autorización al administrador del local.
- ✓ Para realizar el cambio, el vendedor está en la obligación de verificar en el sistema contable las existencias del producto.
- ✓ Toda mercadería será sujeta a cambio en las siguientes circunstancias:
 - Se acepta el cambio hasta los ocho días de efectuada la compra.
 - Se hará el cambio siempre y cuando el cliente entregue el producto con la factura.

- Solo se aceptarán cambios de colores y diseños, mas no de tallas.
 - Si la mercadería está en mal estado lamentablemente no se le hará el cambio.
- ✓ No se devolverá dinero al cliente, su cambio puede hacerlo por otro producto.

4.9.21.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI

Figura 54: Flujograma Subproceso de cambio de mercadería



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.21.3. Instrucciones del proceso

- ✓ Saludo inicial con el cliente.
- ✓ Se presenta la factura original por parte del cliente para proceder al cambio de mercadería.
- ✓ El vendedor verifica la factura, fecha y detalle.
- ✓ Se verifica en el sistema contable las existencias del mismo.
- ✓ El vendedor ingresará al sistema contable el producto especificando la devolución y el número de factura como referencia.
- ✓ Se emite un recibo de devolución debidamente autorizado y firmado por el administrador del local.
- ✓ Se procede a realizar el cambio por el vendedor.
- ✓ Se realiza nueva factura.

4.9.21.4. Registros

Tabla 57: Registros Subproceso de cambio de mercadería

Nombre	Frecuencia	Custodio
Con factura original	Cuando se realice un cambio de producto	Cliente
Ingreso a inventario	Cuando se acepta el cambio	Vendedor

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.21.5. Indicadores de desempeño

Tabla 58: Indicadores de desempeño de Sub proceso de cambio de mercadería

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable	Frecuencia
# de ingresos de mercadería a inventario por devoluciones	Ventas reales / ingresos de devoluciones	Archivo	Jefe de ventas	Mensual

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.22. Proceso de producción general

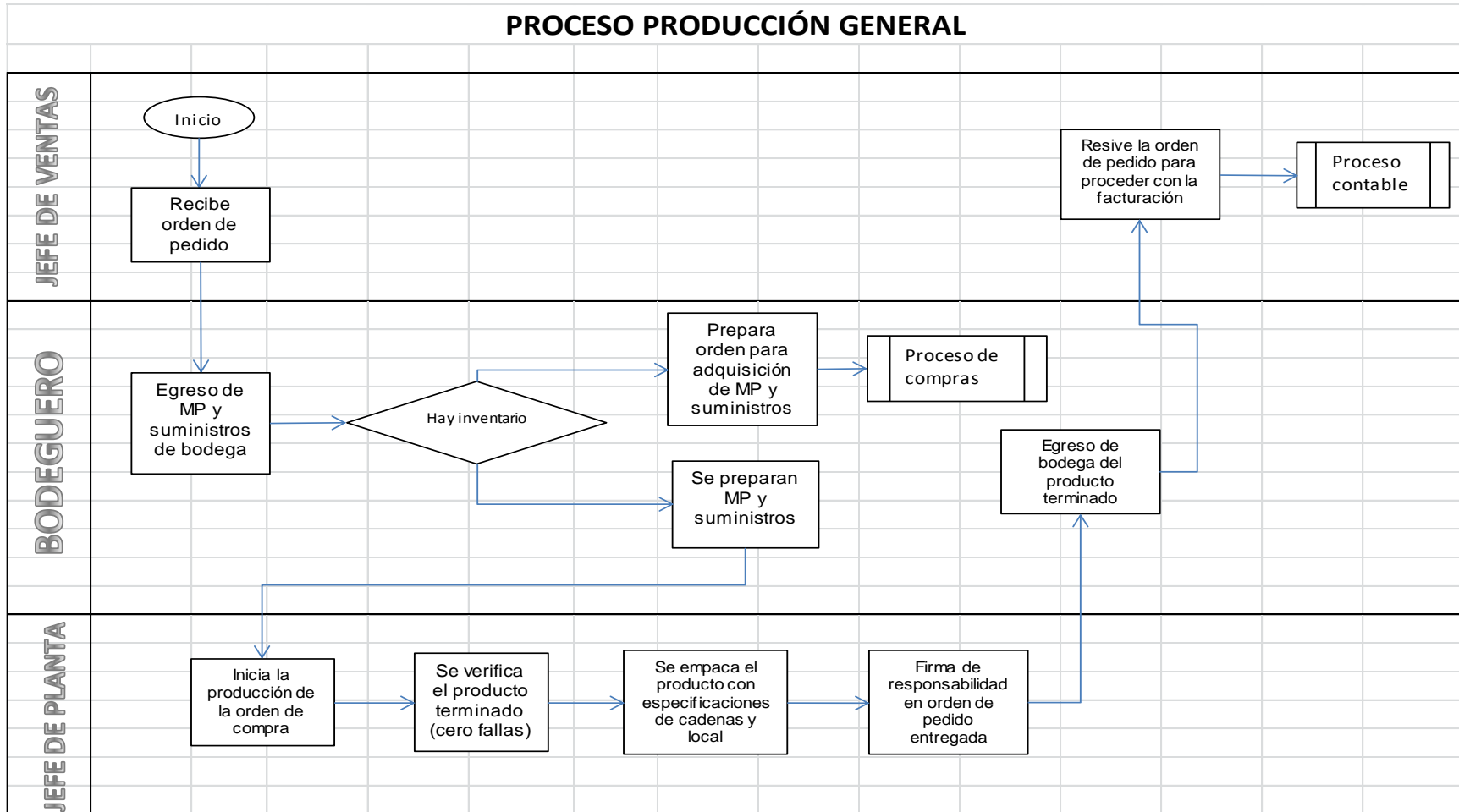
4.9.22.1. Políticas aplicables

- ✓ El jefe de ventas es responsable de la recepción de todas las órdenes de pedido que ingresan al sistema contable de la empresa.
- ✓ Cada orden de pedido es identificada con número de orden y a que cadena comercial pertenece o si es del local comercial.
- ✓ En la orden de pedido debe constar claramente el producto, cantidades, fechas máximas de entrega y si es orden confirmada.
- ✓ Cada cadena comercial debe enviar su orden de pedido con mínimo un mes para proceder a confeccionarlo.
- ✓ El local comercial también tiene la obligación de pasar pedidos a planta con órdenes numeradas.
- ✓ Todos los lunes se procederá a la planificación productiva de la planta, se revisarán órdenes de pedido urgentes y se planificará el trabajo.

- ✓ El jefe de ventas, el jefe de planta y el bodeguero con sus respectivos asistentes los que tuvieren, tienen que estar en la reunión puesto a que cada uno de ellos son actores directos en producción.
- ✓ Es obligación del bodeguero tener al día los kardex de materia prima y suministros para solucionar cualquier imprevisto en la producción de las órdenes de pedido.
- ✓ El jefe de planta se compromete a entregar el pedido a tiempo y con un alto grado de calidad.

4.9.22.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI

Figura 55: Flujograma Subproceso de producción general



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.22.3. Instrucciones del proceso

- ✓ Jefe de ventas recibe las órdenes de pedido y las ingresa al sistema de la empresa.
- ✓ Reunión de actores directos de producción para programar el trabajo.
- ✓ El bodeguero se encarga de hacer el egreso de la materia prima y los suministros para ejecutar el pedido.
- ✓ Pasa a planta de producción para la transformación de materia prima y suministros a producto terminado.
- ✓ El jefe de planta con su auxiliar revisan los productos ya terminados y dan visto bueno (cero fallas).
- ✓ Se procede a empacar el producto de acuerdo a especificaciones de cada cadena comercial.
- ✓ Se cuentan los bultos empacados del producto terminado para ser entregados a bodega.
- ✓ Tanto el jefe de planta como el bodeguero tienen la obligación de firmar la orden de pedido como constancia de entrega.
- ✓ Con la orden de pedido se procede hacer la factura en contabilidad para posterior cobro.

4.9.22.4. Registros

Tabla 59: Registros Subproceso de producción

Nombre	Frecuencia	Custodio
Orden de pedido	Cuando el local comercial o cadenas comerciales necesiten mercadería	Cadenas comerciales - local
Factura	Siempre que la orden de pedido se entregue completa	Auxiliar contable

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.22.5. Indicadores del desempeño

Tabla 60: Indicadores de desempeño de Sub proceso de producción

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable	Frecuencia
Órdenes sobresalientes	# de órdenes entregadas a tiempo y total / # de reclamos en despachos	Archivo	Jefe de ventas	Mensual

Elaborado por: Fernanda Bastidas

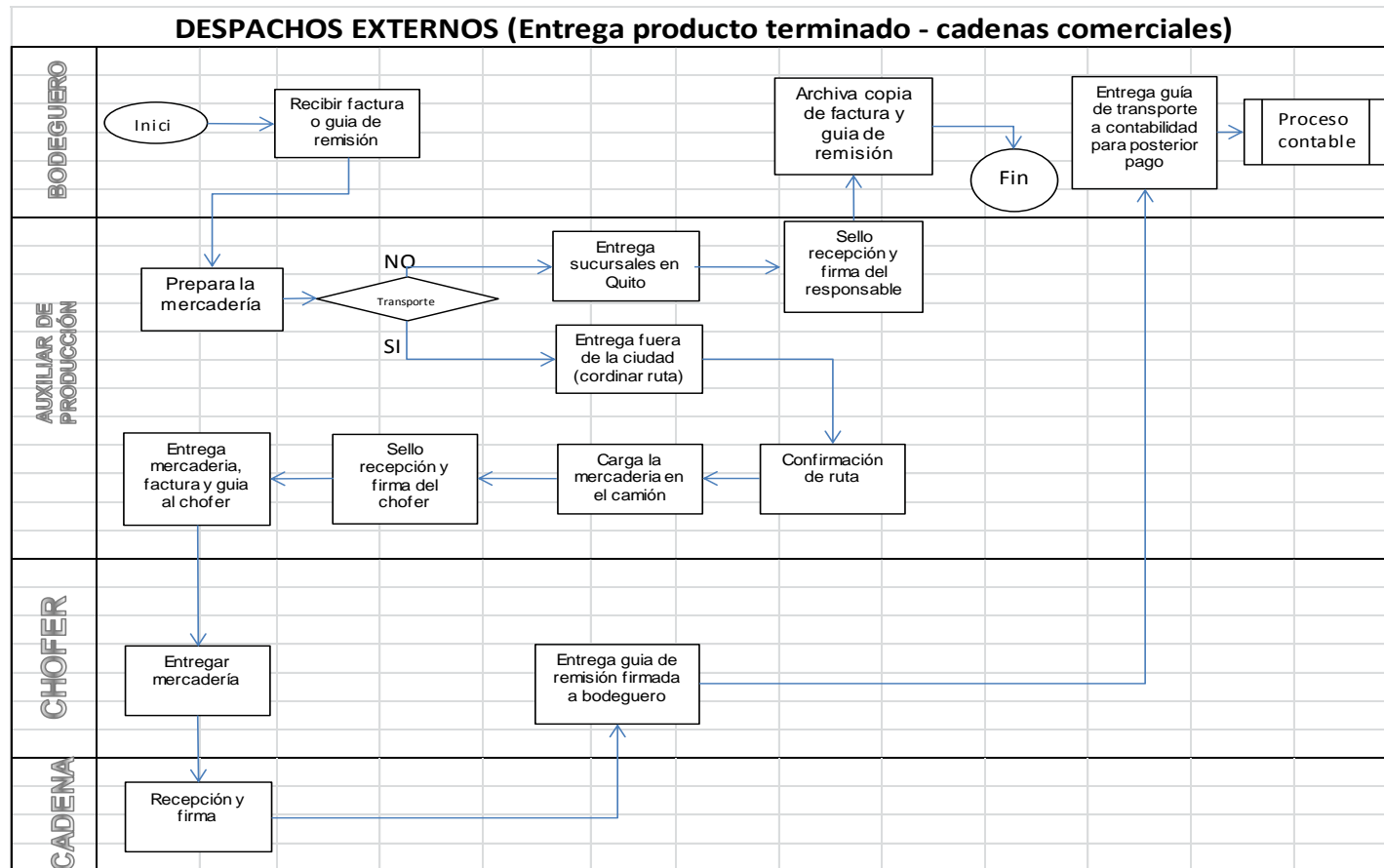
4.9.23. Sub proceso de despachos externos de productos

4.9.23.1. Políticas aplicables

- ✓ La mercadería se revisará y contara antes de salir de las instalaciones de planta hacia su destino.
- ✓ El chofer de la empresa seleccionada para el transporte de la mercadería recontará los bultos que se le entreguen como constancia de recepción.
- ✓ Toda la mercadería que salga de nuestras instalaciones debe salir con guía de remisión, factura con su respectiva orden de pedido que respalde la venta.
- ✓ El responsable de la empresa de transporte deberá entregar la guía de remisión firmada y sellada por la persona que recibió la mercadería.
- ✓ Solo se realizará el pago de guías de transporte a la empresa seleccionada siempre y cuando se confirme la recepción de la mercadería en las respectivas cadenas comerciales.

4.9.23.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI

Figura 56: Flujograma Subproceso de despacho externos de mercadería



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.23.3. Instrucciones del proceso

- ✓ El bodeguero planta verifica las órdenes de pedido en bodega de producto terminado para realizar el despacho.
- ✓ El auxiliar de planta empaca la mercadería de acuerdo con las órdenes de pedido y los bultos especificados en las mismas.
- ✓ Se conviene la ruta a seguir con el chofer asignado por la empresa encargada del transporte de la mercadería.
- ✓ El auxiliar de planta despacha la mercadería con la guía de remisión respaldada con la factura y notas de pedido.
- ✓ El chofer firma la conformidad de la mercadería que va a transportar, recibiendo el sobre documental del transporte de la mercadería.
- ✓ El chofer carga el camión verificando una vez más el total de bultos emitidos en la guía de remisión.
- ✓ El chofer llega al punto de entrega de la mercadería y localiza a la persona encargada de la recepción de la misma.
- ✓ Se procede a la entrega de la mercadería contando los bultos para verificación de la guía de remisión.
- ✓ Terminada la recepción de la mercadería el chofer hace firmar y sellar la copia de la guía de remisión al responsable de la recepción.
- ✓ El chofer a su retorno y para efectuar el cobro del transporte deberá entregar a contabilidad la guía firmada de la recepción de la mercadería como confirmación de la entrega.

4.9.23.4. Registros

Tabla 61: Registros Subproceso de despacho interno de mercadería

Código	Nombre	Frecuencia
CN-DE-001	Factura original que respalda la venta	Cada venta y orden de pedido
CN-DE-002	Guía de remisión original	Cada despacho a bodegas de las cadenas fuera de la ciudad
CN-DE-003	Orden de pedido original que respalda la factura	Por cada factura
CN-DE-004	Copia rosada de guía de remisión	Cada despacho a bodegas de las cadenas fuera de la ciudad

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.23.5. Indicadores de desempeño

Tabla 62: Indicadores de desempeño Subproceso de despacho interno de mercadería

Nombre del indicador ventas	Forma de cálculo	Fuente	Responsable	Frecuencia
# de errores mercadería mal despachada	# de reclamos en la recepción de la mercadería	Reclamos registrados	Gerencia	Mensual
# de quejas del chofer por impericia al transportar la mercadería	# de reclamos en la recepción de la mercadería	Reclamos registrados	Administrador y/o auxiliar de planta	Semestral

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.24. Sub proceso de despachos internos de productos

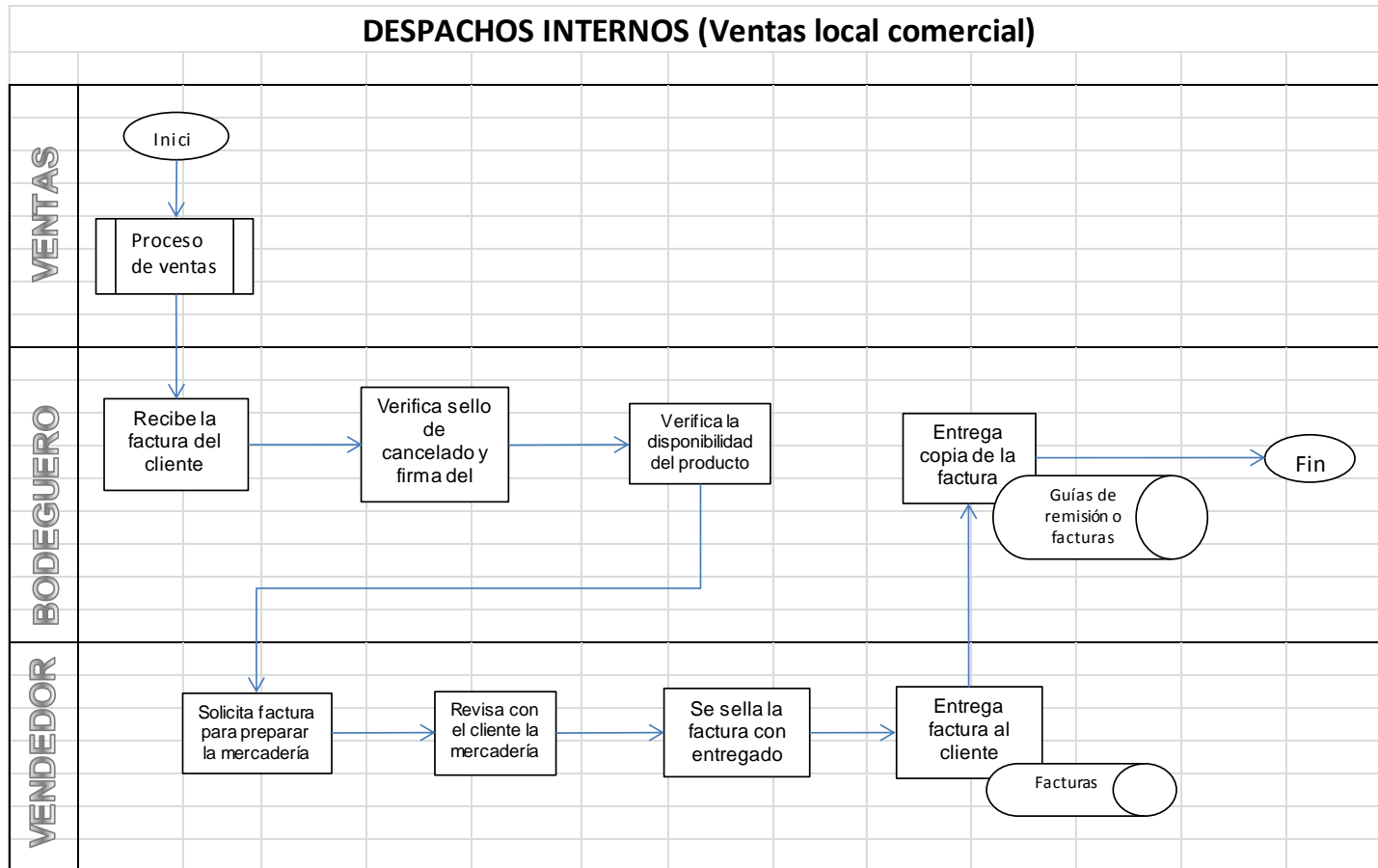
4.9.24.1. Políticas aplicables

- ✓ Las bodegas en el local comercial deberán mantenerse limpias, ordenadas y libre al paso para el mejor desempeño en los despachos de mercadería.
- ✓ La mercadería enviada por la planta deberá ser perchada inmediatamente al arribo de la misma.
- ✓ Siempre que se envíe mercadería de la planta se deberá revisar la guía de remisión verificando físicamente la mercadería que va a ingresar.
- ✓ Para los despachos de mercaderías a clientes se deberá entregar el producto con la factura cancelada y posterior se sellará con un entregado.

- ✓ Se llevará un control detallado del kárdex de productos en el local comercial para el mejor control de stock y mantener un flujo de inventario de mercadería óptimo.
- ✓ Se tomarán verificaciones de inventario sin previo aviso con ayuda de los secuenciales de los siguientes documentos de referencia: Guías de remisión, ingresos y egresos de bodega, copias de facturas.

4.9.24.2. Diagrama de flujo del proceso. ANSI

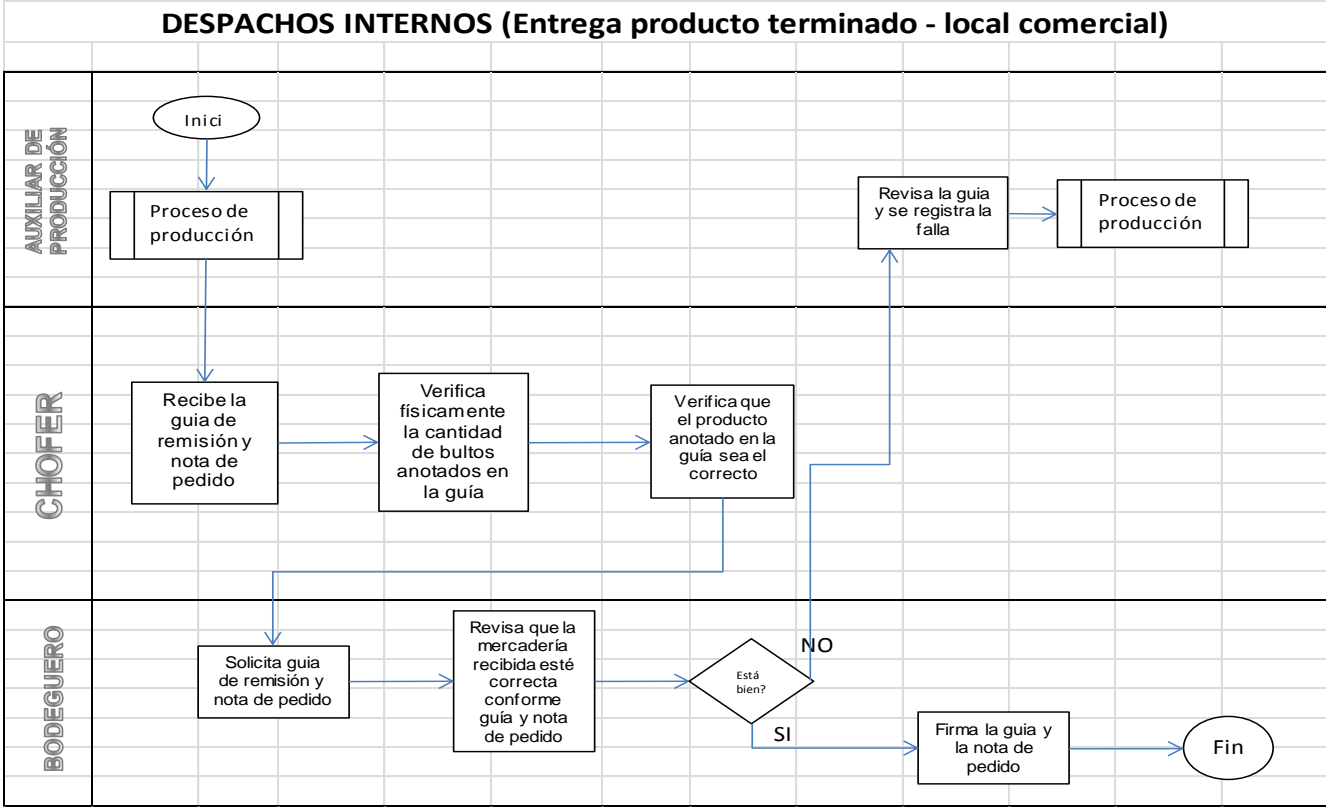
Figura 57: Flujograma Subproceso despacho interno local comercial



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

Figura 58: Flujograma Subproceso de despacho interno planta – local comercial



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.24.3. Instrucciones del proceso

Despachos internos (Ventas local comercial).

- ✓ El cliente se acerca con la factura original sellada con el cancelado al área de despacho de mercadería.
- ✓ El vendedor receipta la factura y verifica los sellos que avalen que esta cancelada la factura.
- ✓ El vendedor verifica la mercadería y la empaca.
- ✓ Se colocan los sellos de entregado tanto en la original y copia de la factura.
- ✓ Se entrega la factura al cliente.
- ✓ El vendedor para entrega la copia a facturación para ser archivada secuencialmente.

Despachos internos (planta-local comercial).

- ✓ El auxiliar de planta se encarga de cargar el camión con el producto terminado para ser entregado en el local.
- ✓ Se realizará una guía de remisión especificando todos los productos:
 - Descripción del producto.
 - Cantidad de unidades.
 - Cantidad de bultos.
 - Total de bultos.
 - Responsable del camión (chofer): Nombre y número de cédula.
 - Firma del auxiliar de planta y firma del responsable del camión (chofer)
- ✓ Al momento de llegada del camión al local comercial el chofer entregará al bodeguero la guía de remisión y este se encarga de contar uno por uno los bultos que se bajen del camión.

- ✓ El bodeguero deberá verificar si la mercadería especificada en la guía de remisión corresponde a la mercadería física entregada en el local.
- ✓ El bodeguero firmará el recibido de la mercadería.
- ✓ Si hubiere alguna inconsistencia en los datos de la guía con el conteo físico de la mercadería inmediatamente se llamará a planta y arreglara el inconveniente.

4.9.24.4. Registros

Tabla 63: Registros Subproceso de despacho externo de mercadería

Código	Nombre	Frecuencia	Custodio
CN-DI001	Carpeta de copias de facturas	Diaría	Facturación

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.9.24.5. Indicadores de desempeño

Tabla 64: Indicadores de desempeño de Sub proceso de despacho externo de mercadería

Nombre del indicador ventas	Forma de cálculo	Fuente	Responsable	Frecuencia
# de errores en el despacho	Total de reclamos del cliente al departamento de ventas	Documento respaldo del reclamo	Ventas	Mensual
Control de inventarios	Faltantes y sobrantes del inventario	Reporte físico de mercadería	Contabilidad	Semestral

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.10. Presupuesto

Es importante para la empresa contratar nuevo personal para las áreas en las cuales la empresa presentaba problemas.

Esto ayudará a mejorar en dinamismo, efectividad y ejecución, todas y cada una de las actividades que tiene a su haber.

Los salarios son el sueldo básico establecido por el ministerio de relaciones laborales y a estos se sumarán los beneficios de ley (décimos y vacaciones).

Los fondos de reserva se pagan al mes trece de trabajo ininterrumpido.

La empresa por su calificación artesanal no paga utilidades.

Tabla 65: Cálculo de presupuesto

CARGO	VALOR MENSUAL	BENEFICIOS DE LEY			VALOR ANUAL
		DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	DÉCIMO TERCERO	
Jefe de compras	500,00	354,00	250,00	500,00	7104,00
Jefe de RRHH	500,00	354,00	250,00	500,00	7104,00
Auxiliar de RRHH	354,00	354,00	177,00	354,00	5133,00
Auxiliar de planta	354,00		177,00		4425,00
Bodeguero	354,00	354,00	177,00	354,00	5133,00
Chofer	400,00	354,00	177,00	400,00	5731,00
				TOTAL	34630,00

Fuente: Empresa CONFECIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

4.11. Cadena de valor

La cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detal hasta llegar al usuario final del producto o servicio.

A continuación presentamos la cadena de valor de la empresa Confecciones Nathaly, en la que se detallan las actividades primarias que son; compras, producción y ventas y las actividades secundarias que son; contabilidad, recursos humanos que son actividades de apoyo para el cumplimiento de las primeras.

Entre si ayudan a la empresa al cumplimiento del objetivo principal que es el diseño de un modelo de gestión que nos ayude a planificar, organizar, direccionar y controlar todos los procesos de la empresa para incrementar la productividad y brindar un producto d calidad a sus clientes.

Figura 59: Cadena de valor para la empresa Confecciones Nathaly



Fuente: Empresa CONFECCIONES NATHALY

Elaborado por: Fernanda Bastidas

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación tiene como fin el diseño de un modelo de gestión para la empresa Confecciones Nathaly, brindándole herramientas que ayuden a que su administración sea metodológica, ordenada y estructurada en todos sus procesos en beneficio del desempeño organizacional.

- ✓ Se identificó que en la empresa carecían de procesos estandarizados por lo cual no contaban con una herramienta fundamental que permite a los trabajadores seguir una guía de las tareas asignadas, por lo tanto había procesos que se repetían hasta tres veces y con errores.
- ✓ La empresa no contaba con procesos establecidos lo cual afectaba el desempeño de todos los trabajadores puesto que se atrasaba la producción y se incumplían los despachos de mercadería.
- ✓ Con el análisis administrativo de la empresa se dieron a conocer varias fallas como: no se manejaban indicadores de desempeño, no había un registro de las entradas y salidas de personal, existían muchos errores en los cálculos de nóminas, no se realizaban pagos puntuales a los proveedores, fallas contables que generaban pagos de multas, no existía control en inventarios.
- ✓ La empresa no contaba con un reglamento interno ni de seguridad, por lo tanto los empleados no tenían claros sus derechos y obligaciones, así mismo, no se les proporcionaba de elementos de seguridad para realizar sus tareas y en dos ocasiones la empresa tuvo accidentes no graves de trabajo.
- ✓ Se considera que la propuesta es factible para ser aplicada a la empresa, ya que se desarrolló cada uno de los procesos considerando todas sus políticas, instrucciones, diagramas y registros.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda a los directivos la empresa aplicar la propuesta expuesta en este trabajo ya que la ayudará a cumplir su objetivo principal que es el de diseñar un modelo de gestión que permita planificar, organizar, direccionar y controlar todos los procesos de la empresa para incrementar su productividad y brindar a sus clientes un producto de calidad.
- ✓ Se recomienda realizar un seguimiento a los procesos para poder tener una idea clara si los mismos están consiguiendo los resultados esperados, en caso de no obtener resultados, corregir los errores.
- ✓ Se sugiere a la empresa un permanente control a las funciones y operaciones del personal para obtener niveles aceptables en la cadena de valor, se puede ayudar de retroalimentaciones con cada empleado.
- ✓ Se sugiere llevar el control de los eventos importantes de la empresa con respecto a clientes, proveedores y empleados para tomar correcciones inmediatas a sucesos ocasionados por errores y malos entendidos.
- ✓ Se recomienda que todos los procesos se los entregue a todos y cada uno de los empleados de la empresa, para evitar accidentes, errores en producción y errores en manejos contables.
- ✓ Se recomienda a la empresa tratar de seguir los procesos sugeridos y evaluarlos continuamente, por lo menos tres evaluaciones al año.

Bibliografía

- ✓ BOHLANDER, George y SNETT, Scott, (2008), Administración de Recursos Humanos, México, Editorial CENGAGE Learning Editores S.A., 14ava edición.
- ✓ BRAVO, Juan, (2008), Gestión de Procesos, Chile, Editorial Evolución S.A., 2da edición.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto, (2001), Administración y Proceso Administrativo, Colombia, Editorial Lily Solano Arévalo, 3era edición.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto, (2004), Introducción a la Teoría General de la Administración, México, McGraw-Hill Interamericana, 7ma edición.
- ✓ DESSLER, Gary, (2001), Administración de Personal, México, Editorial Industria Editorial Mexicana, 8ava edición.
- ✓ DE ZUANI, Elio Rafael, (2005), Introducción a la administración de organizaciones, Florida, Editorial Valletta Ediciones, 1era edición.
- ✓ FRED, David, (2003), Conceptos de Administración Estratégica, México, Editorial Industria Editorial Mexicana, 9na edición.
- ✓ JIMENEZ, S y PERALTA, M, (2004), Herramientas de planificación y pensamiento estratégico para la gestión del posgrado y del doctorado, Pautas y lineamientos generales No. 1, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- ✓ MENDEZ, Carlos, (2001), Metodología, Colombia, Editorial McGraw Hill, 3era edición.
- ✓ PEREZ, José, (2007), Gestión por Procesos, Madrid, Editorial ESIC, 2da edición.

- ✓ ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary, (2005), Administración, México, Editorial Industria Editorial Mexicana, 8ava edición.
- ✓ TOVAR, Arturo y MOTA, Alejandro, (2007), Un Modelo de Administración por Procesos, México, Editorial Panorama Editorial S.A., 1era edición.
- ✓ Y. CHANG, Richard, (1996), Mejora Continua de Procesos, Argentina, Editorial Granica S.A., 1era edición.
- ✓ www.ccq.org.ec
- ✓ www.sri.gov.ec
- ✓ www.relacioneslaborales.gob.ec
- ✓ www.casadellibro.com
- ✓ www.andes.info.ec
- ✓ www.eluniverso.com
- ✓ www.datosmacro.com