



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA DE TEXTILES “DORADO S.A.” RIOBAMBA-ECUADOR.

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR:

EDISON GEOVANNY BASTIDAS CHINLLI

Riobamba - Ecuador

2019



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA
LA EMPRESA DE TEXTILES “DORADO S.A.” RIOBAMBA-
ECUADOR.

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR: EDISON GEOVANNY BASTIDAS CHINLLI

DIRECTOR: ING. STALIN ARGUELLO, PhD.

Riobamba - Ecuador

2019

©2019, Edison Geovanny Bastidas Chinlli

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Edison Geovanny Bastidas Chinlli**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, y que los resultados de este son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Riobamba, 17 de julio de 2019



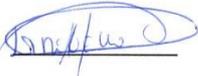
Edison Geovanny Bastidas Chinlli

C.I: 060485166-7

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA DE TEXTILES "DORADO S.A." RIOBAMBA-ECUADOR**, realizado por el señor: **EDISON GEOVANNY BASTIDAS CHINLLI**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Ing. Natali Del Rocío Torres Peñafiel		17 de Julio del 2019
Ing. Ing. Stalin Efren Arguello Erazo		17 de Julio del 2019
Ing. Ing. William Patricio Cevallos Silva		17 de Julio del 2019

DEDICATORIA

A Dios en primer lugar, pues gracias a Él he podido llegar hasta donde estoy y sin Él nada soy, también este trabajo va dedicado de manera especial a mis padres, quienes con su esfuerzo y su amor me apoyaron durante toda mi carrera universitaria, su esmero por verme lograr alcanzar parte de sus sueños como padres, me impulsaron a nunca darme por vencido, también quiero mencionar a todo el resto de mi familia y a las personas que siempre estuvieron cerca de mí para apoyarme y alentarme en los momentos difíciles.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme regalado la vida y la salud y de esta manera haber culminado con mi carrera universitaria, su amor y fidelidad siempre me sostuvieron en los momentos difíciles, todo es de ÉL, por ÉL y para ÉL.

A mis padres por todo su esfuerzo y dedicación, a pesar de las circunstancias difíciles siempre me apoyaron en mis estudios desde el inicio hasta el final, a mi hermana, gracias por todas sus atenciones para poder cumplir a tiempo con mis responsabilidades académicas, al resto de mi familia quienes siempre con su granito de arena me apoyaron y me impulsaron a seguir adelante y a las personas que forman parte de mi vida, que de alguna u otra manera siempre estuvieron ahí para alentarme en todo momento.

A quienes me guiaron en la realización de este trabajo, al Ing. Stalin Arguello, por su paciencia, por su tiempo y por compartir sus conocimientos para poder realizar este trabajo de la mejor manera, al Ing. William Cevallos como miembro de mi tesis por sus conocimientos brindados para poder cumplir culminar mi trabajo de titulación

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.1.1 <i>Formulación del problema:</i>	3
1.1.2 <i>Delimitación del problema</i>	3
1.2 Justificación.....	4
1.3 Objetivos.....	5
1.3.1 <i>Objetivo general:</i>	5
1.3.2 <i>Objetivos específicos:</i>	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 ¿Qué es un sistema?.....	6
2.2 Principios de los sistemas.....	6
2.2.1 <i>Principios de integración</i>	6
2.2.2 <i>Principio de equifinalidad</i>	7
2.2.3 <i>Principios de jerarquización</i>	7
2.3 Clasificación de los sistemas.....	7
2.3.1 <i>Según el modo como interactúan con el ambiente</i>	7
2.3.2 <i>En cuanto a su constitución</i>	8
2.3.3 <i>Con relación a su origen</i>	8
2.4 Elementos de los sistemas.....	8
2.4.1 <i>Entradas</i>	8
2.4.2 <i>Procesamiento</i>	9
2.4.3 <i>Salida</i>	9

2.4.4	<i>Retroalimentación</i>	9
2.5	Interrelación de los elementos de un sistema	9
2.6	¿Qué es gestión?	10
2.7	Tipos de gestión	10
2.7.1	<i>Gestión de talento humano</i>	10
2.7.2	<i>Gestión del conocimiento</i>	10
2.7.3	<i>Gestión por competencias</i>	11
2.8	¿Qué es un sistema de gestión administrativa?	11
2.9	Objetivos de la gestión administrativa:	11
2.10	Proceso de la gestión administrativa	11
2.10.1	<i>Planeación</i>	12
2.10.2	<i>Organización</i>	12
2.10.3	<i>Dirección</i>	13
2.10.4	<i>Control</i>	13
2.11	Importancia de la gestión administrativa	13
2.12	Un modelo de gestión administrativa	13
2.12.1	<i>Análisis de la estructura funcional</i>	13
2.12.2	<i>Análisis de las relaciones con terceros</i>	13
2.12.3	<i>Identificación de los procesos de la institución</i>	14
2.13	Características de la gestión administrativa	14
2.13.1	<i>Universalidad</i>	14
2.13.2	<i>Especificidad</i>	14
2.13.3	<i>Unidad temporal</i>	14
2.13.4	<i>Unidad jerárquica</i>	14
2.14	Ventajas y desventajas de la gestión administrativa	15
2.14.1	<i>Ventajas</i>	15
2.14.2	<i>Desventajas</i>	15
2.15	Indicadores de gestión	15
2.15.1	<i>Eficiencia</i>	15
2.15.2	<i>Eficacia</i>	15
2.15.3	<i>Efectividad</i>	16
2.16	Características de los indicadores de gestión	16
2.16.1	<i>Simplicidad</i>	16
2.16.2	<i>Adecuación</i>	16
2.16.3	<i>Validez en el tiempo</i>	16
2.16.4	<i>Participación de los usuarios</i>	16
2.16.5	<i>Utilidad</i>	16

2.16.6	<i>Oportunidad</i>	17
2.17	Control de gestión	17

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1	Modalidad de la investigación	18
3.2	Tipo de investigación	18
3.2.1	<i>Investigación descriptiva</i>	18
3.2.2	<i>Investigación documental</i>	18
3.3	Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación	19
3.3.1	<i>Métodos</i>	19
3.3.2	<i>Técnicas</i>	19
3.3.3	<i>Instrumentos</i>	19
3.4	Población y muestra	20
3.5	Tabulación e interpretación de datos	20

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1	Planeación	30
4.1.1	<i>Misión y visión</i>	30
4.1.1.1	<i>Misión</i>	30
4.1.1.2	<i>Visión</i>	30
4.1.2	<i>Valores corporativos</i>	30
4.1.2.1	<i>Honestidad</i>	30
4.1.2.2	<i>Responsabilidad Social</i>	30
4.1.2.3	<i>Respeto</i>	30
4.1.2.4	<i>Compañerismo</i>	31
4.1.2.5	<i>Innovación</i>	31
4.1.3	<i>Análisis FODA</i>	31
4.1.4	<i>Evaluación de factores internos (EFI)</i>	32
4.1.5	<i>Evaluación de factores externos (EFE)</i>	33
4.1.6	<i>Matriz FODA</i>	34
4.1.7	<i>Metas</i>	35
4.1.7.1	<i>Corto plazo</i>	35
4.1.7.2	<i>Largo plazo</i>	35

4.2	Organización	36
4.2.1	Organigrama Estructural	36
4.2.2	Manual de funciones	37
4.2.2.1	<i>Introducción</i>	37
4.2.2.2	<i>Gerencia Gerencial</i>	38
4.2.2.3	<i>Departamento de producción</i>	42
4.2.2.4	<i>Departamento comercial</i>	48
4.2.2.5	<i>Departamento de talento humano</i>	54
4.3	Dirección	56
4.3.1	Liderazgo	56
4.3.2	Líder	56
4.3.3	Tipos de Liderazgo:	56
4.3.3.1	<i>Liderazgo laisses-faire</i>	56
4.3.3.2	<i>Liderazgo autocrático</i>	56
4.3.3.3	<i>Liderazgo democrático</i>	56
4.3.3.4	<i>Liderazgo transaccional</i>	57
4.3.3.5	<i>Liderazgo transformacional</i>	57
4.3.3.6	<i>Liderazgo carismático</i>	57
4.3.4	Aplicación	57
4.3.5	Cualidades de un líder	57
4.4	Control	58
4.4.1	Auditoría	58
4.4.2	Objetivos de la auditoría:	58
4.4.3	Tipos de auditorías:	58
4.4.3.1	<i>Auditoría interna</i>	58
4.4.3.2	<i>Auditoría externa</i>	58
4.4.3.3	<i>Auditoría operacional</i>	59
4.4.3.4	<i>Auditoría de sistemas</i>	59
4.4.3.5	<i>Auditoría integral</i>	59
4.4.4	Aplicación	59
4.4.5	Balance scorecard	59
4.4.6	Perspectivas del balance scorecard	60
4.4.6.1	<i>Perspectiva financiera</i>	60
4.4.6.2	<i>Perspectiva cliente</i>	60
4.4.6.3	<i>Perspectiva procesos internos</i>	60
4.4.6.4	<i>Perspectiva de formación y crecimiento</i>	60
4.4.7	Cronograma de cumplimiento de estrategias	65

CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	Sistema de gestión administrativa.....	20
Tabla 2-3:	Planificación a corto, mediano y largo plazo	21
Tabla 3-3:	Estructura orgánica	22
Tabla 4-3:	Inducción dentro de la empresa	23
Tabla 5-3:	Capacitación en el puesto de trabajo.....	24
Tabla 6-3:	Funciones y actividades dentro de la empresa.....	25
Tabla 7-3:	Control sobre la producción	26
Tabla 8-3:	Gestión del actual gerente	27
Tabla 9-3:	Desempeño en los objetivos de la empresa	28
Tabla 10-3:	Adaptación a las necesidades de la empresa	29
Tabla 1-4:	Análisis FODA	31
Tabla 2-4:	Evaluación de factores internos (EFI).....	32
Tabla 3-4:	Evaluación de factores internos (EFE).....	33
Tabla 4-4:	Matriz FODA.....	34
Tabla 5-4:	Descripción de funciones del gerente	39
Tabla 6-4:	Descripción de funciones de la secretaria	41
Tabla 7-4:	Descripción de funciones del coordinador de producción.....	43
Tabla 8-4:	Descripción de funciones del analista de calidad	45
Tabla 9-4:	Descripción de funciones del operario de planta	47
Tabla 10-4:	Descripción de funciones del encargado de compras y ventas.....	49
Tabla 11-4:	Descripción de funciones del vendedor	51
Tabla 12-4:	Descripción de funciones del jefe de bodega	53
Tabla 13-4:	Descripción de funciones del jefe de reclutamiento y selección del personal ..	55
Tabla 14-4:	Balance Scorecard.....	61
Tabla 15-4:	Cronograma de cumplimiento de estrategias.....	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2:	Elementos de un sistema	9
Gráfico 2-2:	Proceso Administrativo	12
Gráfico 1-3:	Sistema de gestión administrativa.....	20
Gráfico 2-3:	Planificación a corto, mediano y largo plazo	21
Gráfico 3-3:	Estructura orgánica	22
Gráfico 4-3:	Inducción dentro de la empresa	23
Gráfico 5-3:	Capacitación en el puesto de trabajo.....	24
Gráfico 6-3:	Funciones y actividades dentro de la empresa.....	25
Gráfico 7-3:	Control sobre la producción	26
Gráfico 8-3:	Gestión del actual gerente	27
Gráfico 9-3:	Desempeño en los objetivos de la empresa	28
Gráfico 10-3:	Adaptación a las necesidades de la empresa	29
Gráfico 1-4:	Organigrama Estructural	36

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Encuesta

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue el diseño de un sistema de gestión administrativo para la empresa de textiles “Dorado S.A.” de la ciudad de Riobamba, con el objetivo de mejorar cada proceso y dotar de estrategias administrativas a esta organización. En la investigación de tipo descriptiva se utilizó una metodología basada en un cuestionario de diez preguntas aplicadas a todos los trabajadores que laboran dentro de la empresa, las cuales permitieron abordar puntos propios de la organización y el manejo administrativo que se ha venido llevando hasta el momento, además se realizó un FODA que permitió conocer la situación real de la empresa, cuyos resultados indican que el 100 % de los trabajadores reconocen que dentro la empresa se necesita una estructura orgánica y la formulación de metas a corto, mediano y largo plazo. La propuesta se basa en crear una estructura orgánica y un manual de funciones que permita a cada trabajador conocer de manera precisa las actividades que debe cumplir a diario, además de la implementación de un balance score card que facilite el cumplimiento de las metas planteadas. Se recomienda que la empresa de textiles “Dorado S.A.” implemente el presente diseño de un Sistema de Gestión Administrativo que pueda contribuir a la mejora de los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, buscando alianzas estratégicas con las demás industrias textiles de la ciudad.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA> <MANUAL DE FUNCIONES> <FODA> <METAS> <PLANIFICACIÓN >

ABSTRACT

The objective of this research work was the design an administrative management system for the company of textile "Dorado SA" of the city of Riobamba. With the objective of improving each process and dollar of administrative strategies for this organization. Descriptive type was used a methodology based on a questionnaire of ten questions applied to all the workers that work within the company, which allowed to address points of the organization and the administrative management that has been taking so far, in addition carried out a SWOT that allowed to know the real situation of the company, whose results indicate that 100% of the workers recognize that within the company an organic structure is needed and the formulation of short, medium and long term goals. In creating an organic structure and a manual of functions that allows each worker to know precisely the activities that must be carried out daily, in addition to the implementation of a balance score card that facilitates the fulfillment of the goals set. It is recommended that the textile company "Dorado SA" implement the present design of an Administrative Management System that can contribute to the improvement of the processes that are carried out within the organization, seeking strategic alliances with the other textile industries of the city.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>
<ADMINISTRATIVE MANAGEMENT SYSTEM> <FUNCTION'S MANUAL> <SWOT>
<GOALS> PLANNING>

INTRODUCCIÓN

La empresa efecto del estudio realizado presenta problemas de organización y en su estructuración, las mismas que conllevan a una inadecuada operación de las labores diarias que se ejecutan dentro de la empresa, alterando los resultados que se desean obtener e impidiendo que se mejore los procesos que se llevan a cabo en cuanto a las actividades empresariales.

Las industrias textiles en los últimos años han generado un impacto realmente positivo dentro de la ciudad de Riobamba y en general dentro del país mismo, pues en los últimos años el gobierno ha invertido una gran cantidad de recursos para que estas pequeñas industrias puedan crecer y desarrollarse dentro del mercado laboral, por lo que el gobierno ha tenido como prioridad entregar contratos a las industrias nacionales con respecto a este ámbito textil y de esta manera este mercado pueda crecer aún más dentro del país.

La industria de textiles “Dorado S.A” inicia sus operaciones en el año 2008 en la ciudad de Riobamba, desde entonces se ha ido dando a conocer a nivel local, presentando productos que lleguen a todo tipo de personas y estas sean innovadoras a la hora de que el cliente pueda adquirirlas, hoy en día cuenta con un total de 10 trabajadores, los mismos que han puesto su esfuerzo diario para hacer de esta empresa una que pueda competir a la par con las demás industrias textiles, basándose en ofrecer siempre excelentes productos a los precios más cómodos del mercado.

La empresa en estos últimos años ha tratado de incursionar en mercados de diferentes ciudades del país, pero el inadecuado manejo de los recursos y la falta de una estructura organizativa que permita plantearse metas a corto, mediano y largo plazo han hecho que esta opción no sea una realidad y estos resultados se han visto reflejados en los estados financieros, ya que no se han podido obtener las ganancias que se esperaban.

En definitiva, el presente trabajo de investigación nos permitirá recabar información importante de la empresa que nos ayude a diseñar un sistema de gestión administrativo y este pueda contribuir a una mejora de las actividades empresariales, ejecutándolas con un mayor orden, de una manera más eficiente y optimizando los recursos disponibles dentro de la empresa, de esta manera se dará solución a la problemática presentada en el presente trabajo investigativo.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La empresa de textiles “Dorado S.A” es una empresa dedicada a la confección de prendas de vestir tanto para mujeres, hombres y niños; también se dedica a la confección de uniformes escolares para las diferentes instituciones educativas de la ciudad de Riobamba.

Dorado S.A. comienza sus actividades en noviembre del año 2008 en la ciudad de Riobamba, en sus inicios la empresa contaba con tan solo 3 trabajadores, los mismos que se encargaban de realizar todas las actividades que conlleva la productividad de una empresa, hoy en día la empresa cuenta con un total de 10 trabajadores, los mismos que apoyan a la consecución de los objetivos planteados por parte de la empresa. Dorado S.A. empieza sus actividades produciendo en sus inicios camisetitas y blusas para hombres y mujeres respectivamente, al transcurrir los años la empresa ha ganado terreno en el ámbito local por lo que ahora se encuentra trabajando en convenios con instituciones tanto públicas como privadas, produciendo prendas de trabajo para las mismas.

En los últimos cinco años “Dorado S.A.” ha trabajado con un programa del gobierno que permite confeccionar uniformes escolares para diferentes unidades educativas públicas, por lo que al inicio de cada año escolar en la región sierra la empresa se postula para obtener contratos de producción y de esta manera poder seguir ganando terreno en el marco de la producción de prendas de vestir frente a la competencia.

Sin embargo, hoy en día la empresa carece de una adecuada gestión administrativa para el correcto funcionamiento de las diferentes áreas que encontramos en la empresa, lo que ocasiona que en ciertos momentos se retrase la producción del producto que se ofrece; y esto genera desconfianza en las instituciones con quienes se trabaja.

Dentro de los diferentes factores que encontramos para que la empresa carezca de un sistema de gestión administrativa tenemos los siguientes:

- *No existe una estructura orgánica que permita tener claro el orden jerárquico de la empresa.*
- *No existe definido un manual de funciones que facilite la realización de las actividades que cada trabajador debe hacer.*
- *La empresa no cuenta con un sistema de control interno que permita mejorar la calidad del personal y sus labores diarias.*

- *No existe un seguimiento a los clientes con los que la empresa trabaja para verificar si el cliente está satisfecho con el producto que se ofrece.*
- *Dentro de la empresa no se cuentan con manuales de procesos para las diferentes áreas de la empresa, por lo que obstaculiza tener una visión clara de cada área de trabajo.*
- *La empresa no cuenta con un listado actualizado de sus clientes por lo que muchas veces la información no es correcta provocando confusiones al momento de realizar la entrega de los pedidos.*
- *Falta de planificación que conlleven a tener metas hacia un futuro.*
- *No tiene una adecuada gestión administrativa.*
- *Finalmente, la empresa carece de motivación hacia el personal lo que impide la consecución en su totalidad de los objetivos planteados por la empresa.*

Los problemas citados anteriormente tienen su origen en la falta de un sistema de gestión administrativa, lo que ocasiona el incorrecto funcionamiento de la empresa.

Por lo anterior mencionando, es necesario desarrollar un sistema de gestión administrativa que permita obtener un correcto manejo de la empresa, con el fin de contribuir con el direccionamiento de la empresa hacia la eficiencia y eficacia, cumpliendo con los objetivos planteados para lograr un crecimiento dentro del mercado textil.

1.1.1 Formulación del problema:

¿Cómo el diseño de un sistema de gestión administrativo para la empresa de textiles “Dorado S.A.” Riobamba – Ecuador mejorará la productividad dentro de la empresa?

1.1.2 Delimitación del problema

El presente trabajo investigativo tendrá la siguiente delimitación:

Área: Administrativa

Campo: Proyecto de creación

Delimitación Espacial: 2018 - 2019

Entidad: Textiles “Dorado S.A.”

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

1.2 Justificación

La presente investigación busca dar solución y contribuir a una mayor productividad de la empresa sobre los productos que ofrece. La manera más eficaz para poder dar solución a este problema es el diseño de un sistema de gestión administrativa, de esta manera crear instrumentos que faciliten el desempeño de las actividades que a diario se realizan dentro de la empresa.

El Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para la empresa de textiles “Dorado S.A.” Riobamba-Ecuador, busca dar solución a las problemáticas que encontramos dentro de la empresa y de esta manera mejorar la estructura orgánica de la empresa con el fin de mantener un orden jerárquico, también se creará un manual de funciones para establecer actividades que ayuden a cada trabajador identificar su rol dentro de la empresa.

Uno de los problemas a resolver en la empresa es la creación de un sistema de control interno que contribuya a mejorar la calidad del personal, parte de aquello es la elaboración de manuales de procesos para las diferentes áreas de trabajo.

La empresa al no contar con una adecuado planificación carece de una total visión de lo esperan lograr a futuro, para lo cual el Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para la empresa de textiles “Dorado S.A.” Riobamba-Ecuador buscará la manera de crear una adecuada planificación que le permita a la empresa plantearse metas a futuro con un orden de gestión que permita la consecución de objetivos que mantiene la empresa dentro de sus labores diarias.

Todos estas herramientas que se implementarán dentro de la empresa tratarán de mejorar aspectos generales a la hora de realizar las actividades diarias, de esta manera se procurará utilizar la mayor cantidad de métodos, técnicas y herramientas de investigación, tendientes a recabar información consistente, pertinente, relevante y suficiente, de tal forma que sus resultados sean los más reales y apegados a la realidad.

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo general:*

Diseñar un Sistema de Gestión Administrativa para la empresa de textiles “Dorado S.A.” Riobamba-Ecuador para mejorar la productividad, empleando las diversas herramientas que encontramos en el campo administrativo.

1.3.2 *Objetivos específicos:*

- *Diagnosticar los diferentes problemas que encontramos a la hora de producir los diferentes productos que ofrece la empresa.*
- *Establecer información que facilite contemplar la realidad en la que se encuentra la empresa.*
- *Formular manuales de funciones que contribuyan a mejorar los procesos de cada actividad que se realiza dentro de la empresa.*

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ¿Qué es un sistema?

“Un sistema puede definirse como un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en intersección que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito operando como datos, energías, materia unidos al ambiente que rodea el sistema para suministrar información, energía, materia.” (CHIAVENATO, 2004)

“Un sistema es un conjunto ordenado de componentes o elementos interrelacionados, interdependientes o interactuantes, que tienen por finalidad el logro de objetivos determinados por un plan.” (PEREZ, 2008)

Análisis personal:

Un sistema es un conjunto que contiene instrumentos que se relacionan entre sí y que estos permiten la consecución de objetivos definidos, con el fin de mejorar las actividades que se realizan en un momento determinado.

2.2 Principios de los sistemas

La integración o coherencia no son dos propiedades separadas, puesto que son los extremos de una misma propiedad y prestan cierto grado de integración, equifinalidad y jerarquización para la unificación de los diferentes campos en los que se mueve la empresa tal como se describe a continuación.

2.2.1 Principios de integración

La teoría general de los sistemas es análoga al principio o de las partes integrantes dentro de un todo. Por lo tanto el principio de integración es vital en el concepto de sistemas. Entre los principios de integración según Jhonson, Kast y Rosenwing se pueden mencionar:

- El todo es primario y las partes secundarias.
- La integración es la interrelacionalidad de las muchas partes de un todo.
- Las partes así constituidas forman un todo indisoluble en el cual todo o ninguna parte puede ser afectada sin afectar todas las otras partes.
- El papel que juegan las partes depende del propósito para el cual existe el todo.

2.2.2 Principio de equifinalidad

El fundamento de este principio, sugiere que el administrador no necesariamente debe buscar la solución óptima sino diversas soluciones satisfactorias, buscar solución óptima rígidamente, es propiedad de los sistemas cerrados, que conciben a los organismos sociales como una simple relación causa-efecto.

“La equifinalidad implica el logro de resultados finales con diferentes condiciones iniciales y de múltiples maneras, con diferentes insumos y finalidades; en síntesis, disponer de una variedad de alternativas satisfactorias que las caracterizan como un sistema abierto.” (HUGE, 1995)

2.2.3 Principios de jerarquización

“Consiste en que todo sistema, es dependiente de otro y a la vez otros dependen de él. En general, todos los sistemas físicos, biológicos y sociales pueden ser considerados en un sentido jerárquico. Un sistema está compuesto de subsistemas de orden menor lo que a su vez forma parte de un sistema de orden mayor. Por tanto, existe jerarquía entre los elementos o componentes de un sistema.” (HUGE, 1995)

2.3 Clasificación de los sistemas

Todo sistema existe y funciona en un ambiente. Ambiente es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionar los recursos que requiere la existencia del sistema, además, es donde el sistema arroja sus resultados y aunque es una fuente de recursos e insumos, también lo es de contingencias y amenazas para el sistema.

2.3.1 Según el modo como interactúan con el ambiente

El sistema cerrado: tienen pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto, a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto); por esta razón, el sistema cerrado también se denomina mecánico o determinista. El mejor ejemplo de sistema cerrado lo constituyen los motores, las máquinas y la mayor parte de la tecnología inventada por el hombre.

El sistema abierto: “posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están bien definidas; sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por esta razón, el sistema abierto también se llama orgánico. Son ejemplo de este sistema las

organizaciones en general y las empresas en particular, todos los sistemas vivos y especialmente el hombre.” (ANZOLA, 2002)

2.3.2 *En cuanto a su constitución*

Sistemas físicos o concretos: cuando están compuestos por equipos o maquinarias y por objetos y cosas reales. Pueden ser descritos en términos cuantitativos de desempeño.

Sistemas abstractos: cuando están compuesto por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Aquí los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. En realidad, en ciertos casos, el sistema físico (hardware) opera en consonancia con el sistema abstracto (software).

“Es el ejemplo de una escuela con sus salones de clases, pupitres, tableros e iluminación (sistema físico) para desarrollar un programa de educación (sistema abstracto); o un centro de procesamiento de datos, en el que el equipo y los circuitos procesan programas de instrucciones al computador.” (MALHOTRA, 2005)

2.3.3 *Con relación a su origen*

Sistemas naturales o artificiales: están compuestos por sistemas creados o hechos por el hombre y que las organizaciones e instituciones la utilizan para la realización de diferentes actividades, distinción que apunta a destacar la dependencia o no en su estructuración por parte de otros sistemas.

2.4 Elementos de los sistemas

Los sistemas constan de cuatro elementos fundamentales y esenciales para la realización y unificación de los resultados, los cuales ayudan a un mejor análisis y procesamiento de la información desde su inicio hasta la finalización de este, tal como se describe a continuación.

2.4.1 *Entradas*

“Todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante. Mediante las entradas (inputs) el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.” (MARTINEZ, 2000)

2.4.2 *Procesamiento*

Es el núcleo del sistema; transforma las entradas y salidas o resultados. Regularmente, lo constituyen subsistemas especializados en procesar cada clase de recurso o insumo recibido por el sistema.

2.4.3 *Salida*

Son el resultado de la operación del sistema. Mediante estas (outputs) el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.

2.4.4 *Retroalimentación*

Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema.

La retroalimentación constituye, por lo tanto, una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida estimula y amplía la entrada para incrementar el funcionamiento del sistema; es negativa cuando la salida restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.

2.5 **Interrelación de los elementos de un sistema**

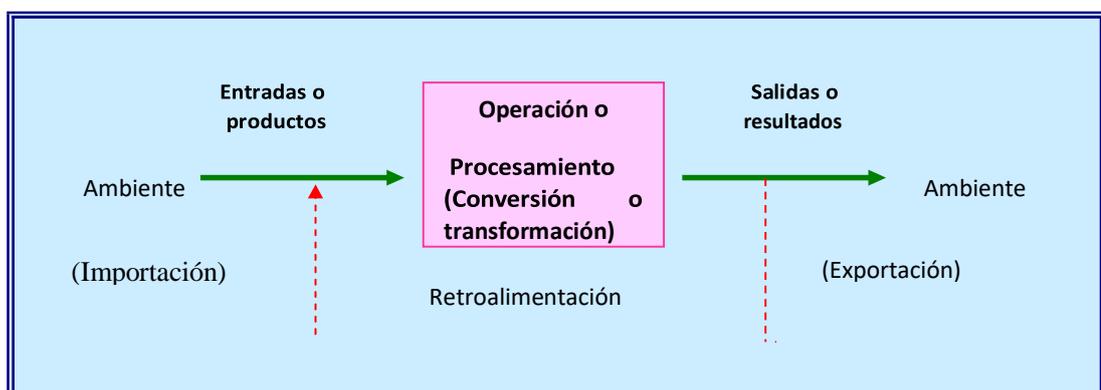


Gráfico 1-2: Elementos de un sistema

Fuente: Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos".

2.6 ¿Qué es gestión?

“La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de los sujetos con la actividad que se ejecuta y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.” (PIÑONES, 2010)

“La gestión se define como estrechamente conceptualizada pues se asimila al manejo cotidiano de recursos materiales, humanos y financieros en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de la división del trabajo.” (MARTINEZ, 2000)

Análisis personal

La Gestión es un proceso por el cual las actividades de una empresa están bajo monitoreo, en las que implican el uso de recursos tanto humano como financiero, esto contribuye a un grado mayor de compromiso por parte del personal al logro de objetivos planteados por parte de la empresa.

2.7 Tipos de gestión

2.7.1 *Gestión de talento humano*

“La definición del principio que rige a la gerencia del talento humano es la que señala que la gestión y la dirección en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de si mismo y de su entorno.” (MUÑIZ, 2003)

2.7.2 *Gestión del conocimiento*

“Esta estrategia de gestión nace en el entorno cambiante de las nuevas tecnologías de la información y en congruencia con los principios que se acaban de plantear; de allí que esté utilizando tan frecuentemente el concepto de las sociedades del conocimiento.” (MUÑIZ, 2003)

2.7.3 Gestión por competencias

“Probablemente la alternativa operativa más importante de los modelos estudiados es verificar la gestión por competencias. Por ser el modelo central de este trabajo, a continuación se realiza un análisis más exhaustivo sobre las competencias.” (MUÑIZ, 2003)

2.8 ¿Qué es un sistema de gestión administrativa?

“El sistema de gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de las personas y cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control.” (ANZOLA, 2002)

“Consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.” (MUÑIZ, 2003)

Análisis personal

Un Sistema de Gestión Administrativa parte de un esfuerzo grupal donde todos cumplen con sus labores diarias, empleando instrumentos como la planeación, la organización. La dirección y el control, a fin de lograr las metas planteadas por parte de la organización.

2.9 Objetivos de la gestión administrativa:

- Mejorar los procesos, con el propósito de optimizar el desempeño.
- Optimizar los servicios que la empresa entrega, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- Generar control en los procesos internos y externos.
- Evaluar las actividades de la empresa.
- Extender la oferta de productos y servicios.

2.10 Proceso de la gestión administrativa

“El procesos administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.” (AMADOR, 2003)

Análisis personal

El proceso de la gestión administrativa contempla la estructura de las diferentes áreas que componen una empresa, manteniendo sobre ellas un control específico de las actividades que realizan.

El proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:

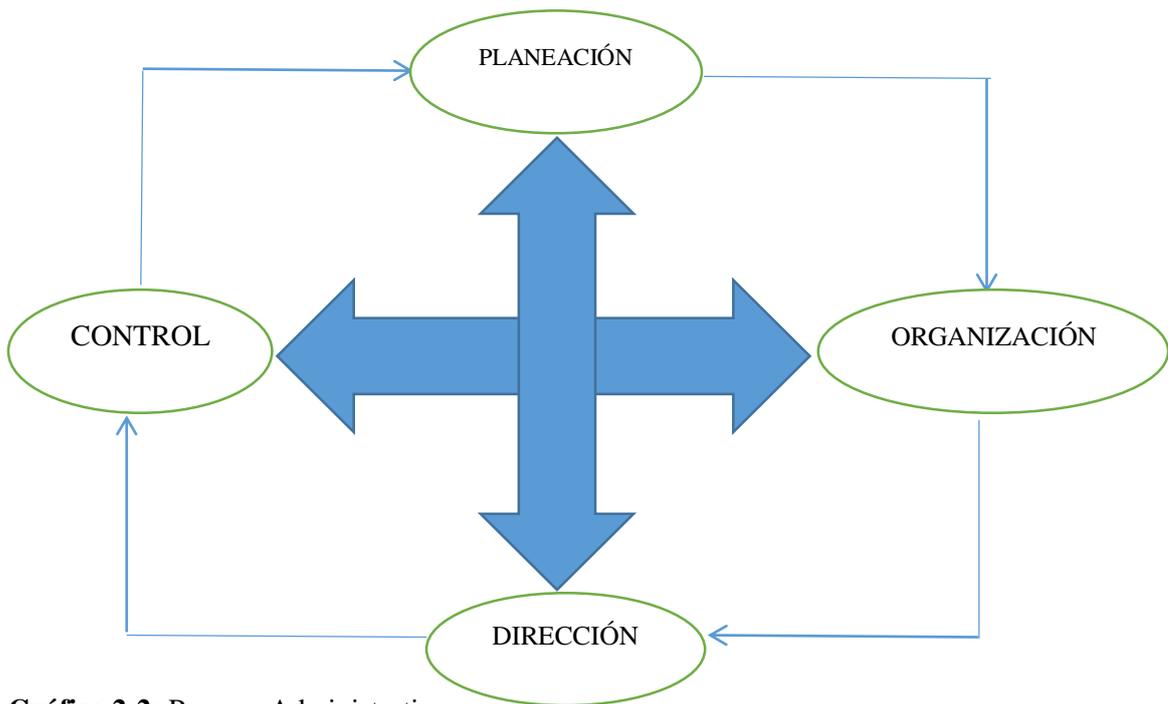


Gráfico 2-2: Proceso Administrativo

Fuente: Chiavenato, I. "Administración de Recursos Humanos".

2.10.1 Planeación

“La planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo, cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.” (AMADOR, 2003)

2.10.2 Organización

“Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.” (AMADOR, 2003)

2.10.3 Dirección

“Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado.” (REYES, 2007)

2.10.4 Control

“Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.” (AMADOR, 2003)

2.11 Importancia de la gestión administrativa

“La importancia de la administración es desempeñar las funciones de la planeación, organización, dirección y control. La organización es una actividad esencial en todos los niveles organizacionales; sin embargo, las habilidades administrativas requeridas varían en cada nivel.” (MALHOTRA, 2005)

2.12 Un modelo de gestión administrativa

El modelo de gestión administrativa involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

2.12.1 Análisis de la estructura funcional

Descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y flujos de información entre ellas.

2.12.2 Análisis de las relaciones con terceros

Identificar y caracterizar las entidades con las que interactúan el servicio y objeto de dicha interacción.

2.12.3 *Identificación de los procesos de la institución*

“Establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan. Esta primera fase requiere una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Una de las claves del éxito del modelo de gestión administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos.” (PEREZ, 2008)

2.13 Características de la gestión administrativa

2.13.1 *Universalidad*

La administración se presenta donde quiera que exista un organismo social, pues en él siempre debe haber coordinación sistemáticas de medios. Se da en Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. y los elementos esenciales en todas esas clases de administración son los mismos, aunque lógicamente, existen variantes accidentales.

2.13.2 *Especificidad*

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta en la empresa (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.) el fenómeno administrativo es específico.

2.13.3 *Unidad temporal*

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todo o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, por ejemplo, no ¿por hacer los planes, se deja de mandar, controlar, organizar, etc.

2.13.4 *Unidad jerárquica*

Todo aquel que dentro de un organismo social tiene carácter de jefe, participa en distintos grados y modalidades dentro de la misma administración. Así. Por ejemplo, en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo”, desde el gerente general, hasta el último mayordomo. (ANZOLA, 2002)

2.14 Ventajas y desventajas de la gestión administrativa

2.14.1 Ventajas

- Claridad en los objetivos.
- Perfeccionamiento de la planeación.
- Estándares claros para el control.
- Aumento de la motivación.
- Evaluación más objetiva.
- Incremento de la moral.

2.14.2 Desventajas

- Coerción sobre los subordinados.
- Aprobación por objetivos incompatibles.
- Exceso de papeleo.
- Énfasis en resultados más fácilmente cuantificables que sobre lo más importantes.
- Seguimiento rígido de objetivos que bien podrían desecharse.

2.15 Indicadores de gestión

2.15.1 Eficiencia

Se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos excepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.

2.15.2 Eficacia

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en nuestro mercado. El comportamiento de estos tres criterios en conjunto nos da de forma global de medida la competitividad de la empresa.

2.15.3 Efectividad

“Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compra a colocar, etc. Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a que costo.” (PEREZ, 2008)

2.16 Características de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

2.16.1 Simplicidad

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

2.16.2 Adecuación

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

2.16.3 Validez en el tiempo

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un tiempo deseado.

2.16.4 Participación de los usuarios

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y deben proporcionárseles los recursos y formación fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

2.16.5 Utilidad

Es la posibilidad del indicador para estar orientado siempre a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

2.16.6 Oportunidad

“Entendido como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente se requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.” (AMADOR, 2003)

2.17 Control de gestión

“El control de gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de una planificación de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.” (HUGE, 1995)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la investigación

En el desarrollo de la presente investigación para el diseño de un sistema de gestión administrativa para la empresa de textiles “Dorado S.A.” Riobamba-Ecuador se utilizará una modalidad de investigación cuali-cuantitativa.

3.2 Tipo de investigación

3.2.1 *Investigación descriptiva*

El presente trabajo de investigación será de tipo descriptivo, pues trataremos de describir la manera en que la empresa está realizando sus actividades administrativas, de modo que se pueda tener un claro panorama de la situación real de la empresa.

“La investigación descriptiva comprende la descripción, registro e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente.” (TAMAYO, 2013)

3.2.2 *Investigación documental*

Es de tipo documental porque se apoyará en diferentes documentos que contienen información de suma importancia con el fin de sustentar el trabajo investigativo, entre ellos tenemos: informes, libros, etc.

“La investigación documental es un proceso basada en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales; impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.” (ARIAS, 2012)

3.3 Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación

3.3.1 Métodos

Para este trabajo investigativo se aplicará el método inductivo, pues este nos permitirá recoger información general proporcionada por la empresa y consecuentemente deducir mediante el razonamiento lógico la realidad de la información proporcionada.

“El método inductivo es aquel que parte de los datos generales aceptados como verdaderos, para deducir por medio del razonamiento lógico varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez” (VASQUEZ, 2008)

3.3.2 Técnicas

Dadas las características que presenta el presente trabajo de investigación, la principal técnica que se va a utilizar es la entrevista, esta nos permitirá corroborar si la información que se nos ha proporcionado es real, estas entrevistas se realizarán de manera directa por todos los trabajadores de la empresa.

Entrevistas directas a:

- Gerente
- Trabajadores de la empresa

“La entrevista desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación” (SABINO, 1992)

3.3.3 Instrumentos

El principal instrumento para la investigación son las encuestas, en las que constan preguntas directas y relevantes para la información que se necesita, obtenidas de primera fuente, estas encuestas serán dirigidas a: Gerente y trabajadores.

“Las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado, dicho cuestionario está diseñado para obtener información específica” (MALHOTRA, 2005)

3.4 Población y muestra

Para el presente trabajo de investigación, se tomará como población el total de trabajadores con los que cuenta la empresa para el diseño de un sistema de gestión administrativa para la empresa de textiles “Dorado s.a.” Riobamba-Ecuador

3.5 Tabulación e interpretación de datos

1.- ¿Considera usted que un sistema de gestión administrativa mejorará la producción?

Tabla 1-3: Sistema de gestión administrativa

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la empresa de textiles “Dorado S.A.”

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

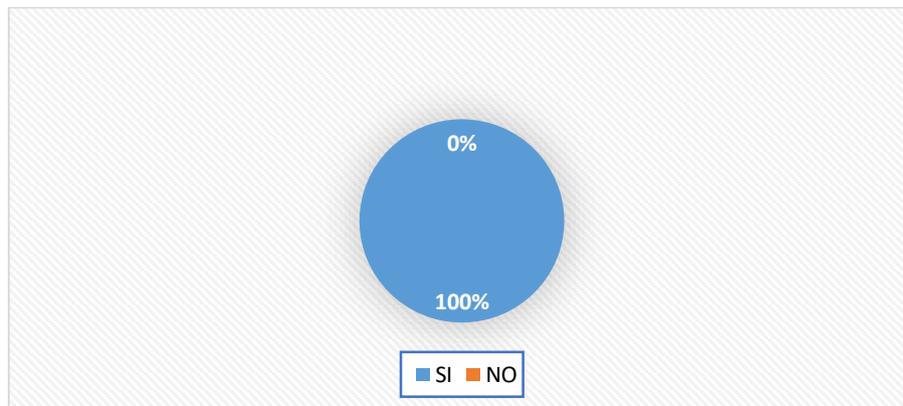


Gráfico 1-3: Sistema de gestión administrativa

Fuente: Tabla 1

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

Análisis:

En la presente pregunta todos los encuestados respondieron positivamente con un total del 100%, lo que significa que el total de los trabajadores dentro de la empresa están de acuerdo en que un sistema de gestión administrativa mejorará la producción.

2.- ¿Conoce usted sobre alguna planificación a corto, mediano o largo plazo que se lleve dentro de la empresa?

Tabla 2-3: Planificación a corto, mediano y largo plazo

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la empresa de textiles “Dorado S.A.”

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

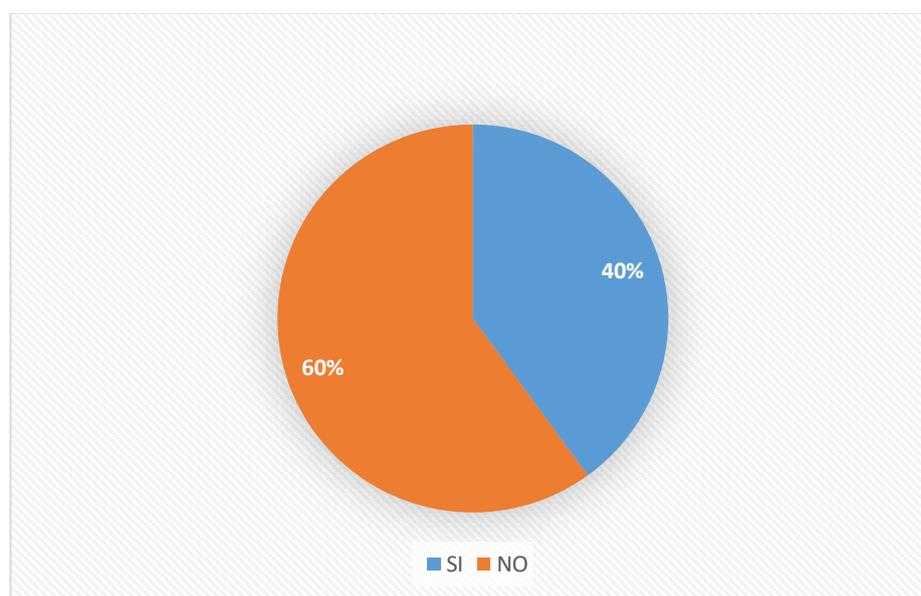


Gráfico 2-3: Planificación a corto, mediano y largo plazo

Fuente: Tabla 2

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

Análisis:

Muchos de los encuestados en esta pregunta están divididos pues el 60% del total de participantes para esta encuesta respondieron que no conocen de ninguna planificación a corto, mediano o largo plazo que se esté llevando dentro de la empresa, mientras que el restante 40% si conoce sobre aquella planificación, con estos resultados podemos darnos cuenta que la planificación que se lleva dentro de la empresa por parte del gerente, no se está transmitiendo de manera general a todos los trabajadores.

3.- ¿Cree usted que sea necesario implementar una estructura orgánica?

Tabla 3-3: Estructura orgánica

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la empresa de textiles “Dorado S.A.”

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

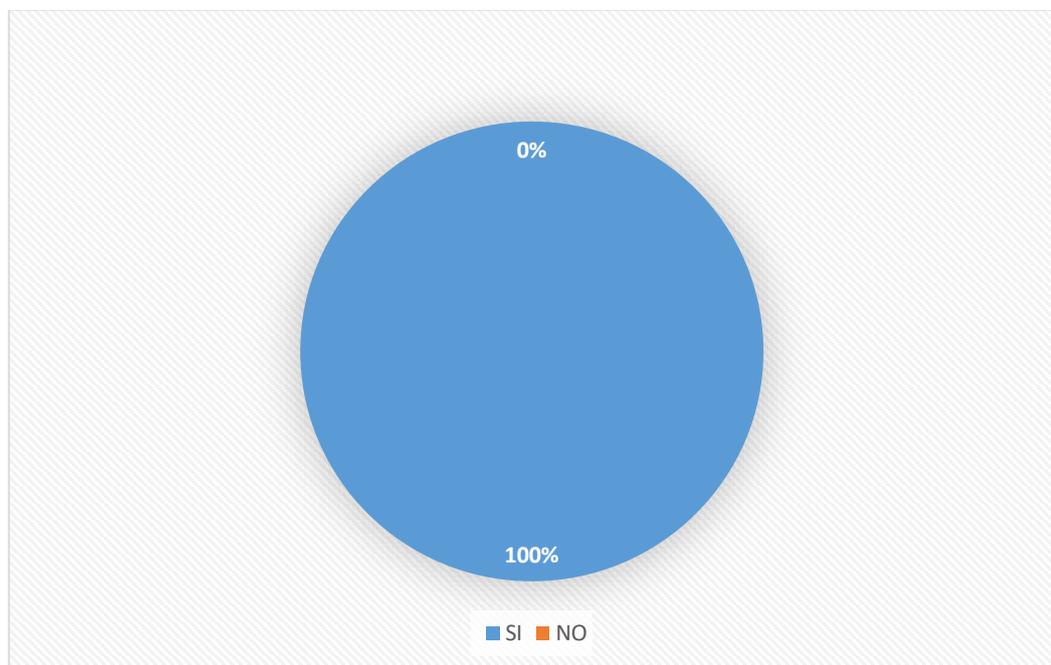


Gráfico 3-3: Estructura orgánica

Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

Análisis:

En esta pregunta el total de los encuestados cree que si es necesario implementar una estructura orgánica dentro de la empresa, pues creen que a través de una estructura orgánica se podrán crear unidades administrativas que permitan una mejor organización y coordinación de las actividades que se llevan a cabo diariamente.

4.- ¿Ha recibido usted inducción al momento de ingresar a laborar dentro de la empresa?

Tabla 4-3: Inducción dentro de la empresa

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la empresa de textiles “Dorado S.A.”

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

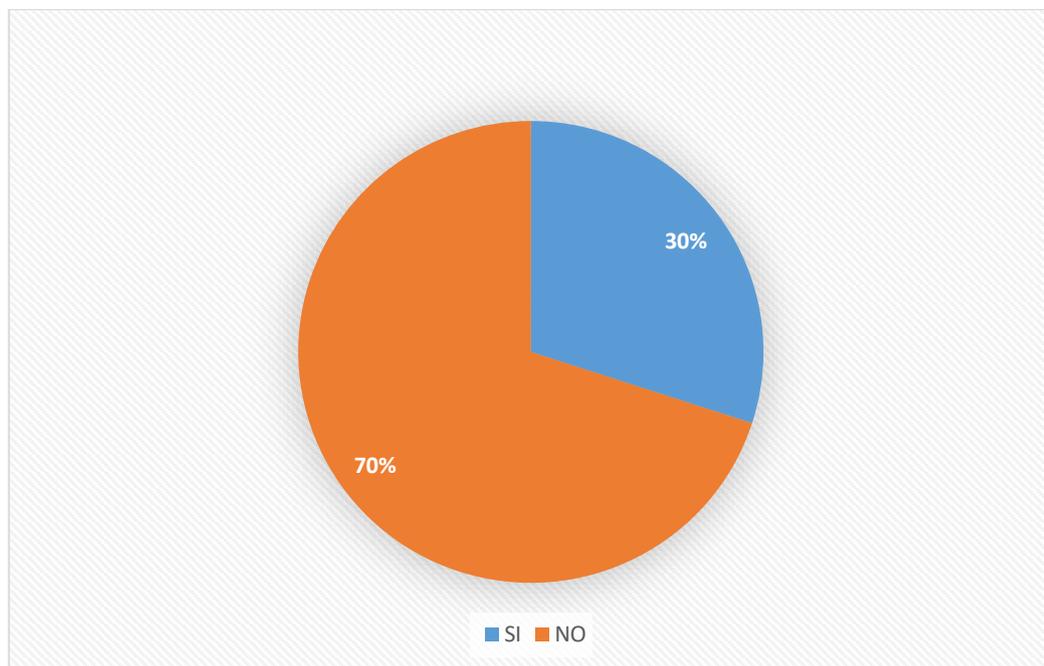


Gráfico 4-3: Inducción dentro de la empresa

Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

Análisis:

La empresa no cuenta con una adecuada inducción a la hora de que un trabajador empiece a laborar, por lo que solo el 30% del total de encuestados ha recibido este proceso y el restante 70% no ha sido parte de este proceso, lo que significa que solo en ciertas áreas de la empresa se está dando este proceso de inducción.

5.- ¿Ha recibido usted algún curso de capacitación con respecto a su puesto de trabajo?

Tabla 5-3: Capacitación en el puesto de trabajo

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	50%
No	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la empresa de textiles “Dorado S.A.”

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

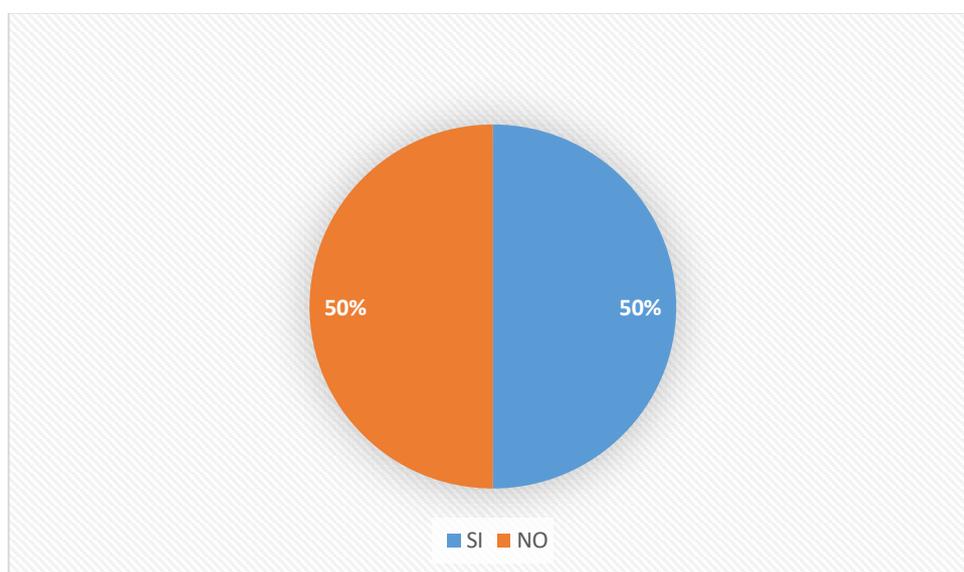


Gráfico 5-3: Capacitación en el puesto de trabajo

Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

Análisis:

Dentro de la empresa una capacitación con respecto a sus puestos de trabajo solo se ha dado en un 50% lo que significa que solo la mitad de los trabajadores ha recibido algún tipo de capacitación para su puesto de trabajo, mientras que el otro 50% no ha recibido ninguna capacitación por parte de la empresa.

6.- ¿Conoce usted de manera precisa las funciones y actividades que debe cumplir dentro de la empresa?

Tabla 6-3: Funciones y actividades dentro de la empresa

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	70%
No	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la empresa de textiles “Dorado S.A.”

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

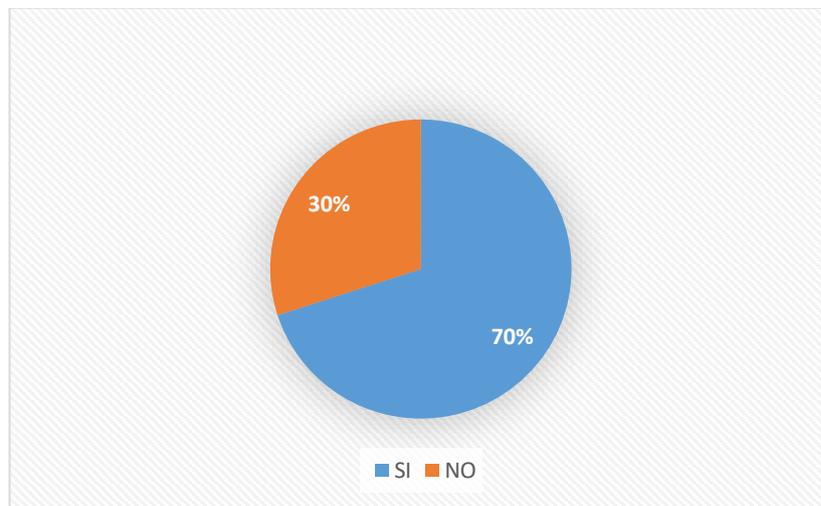


Gráfico 6-3: Funciones y actividades dentro de la empresa

Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

Análisis:

En esta pregunta la mayoría de los trabajadores conoce las funciones y actividades que deben realizar dentro de la empresa, esto corresponde a un total del 70% de encuestados, pero el restante 30% de encuestados no conoce de manera precisa todo lo que debe realizar dentro de la empresa, lo que nos hace reflexionar que deben existir manuales de funciones para que cada trabajador sepa lo que tienes que realizar dentro de la empresa.

7.- ¿Le gustaría a usted que se implemente un control sobre la producción?

Tabla 7-3: Control sobre la producción

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la empresa de textiles “Dorado S.A.”

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

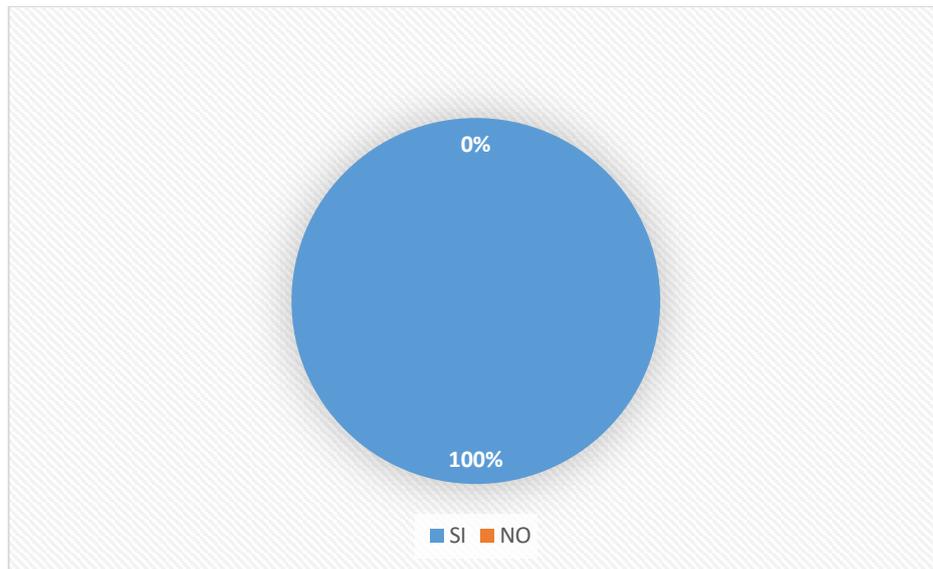


Gráfico 7-3: Control sobre la producción

Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

Análisis:

Dentro de la empresa están conscientes que se necesita tener un mayor control sobre la producción, con el fin de evitar despilfarros en materia prima y cumplir con los tiempos de entrega de cada orden, por lo que el 100% de encuestados respondieron favorablemente a esta pregunta.

8.- ¿Cómo evalúa la gestión del actual Gerente?

Tabla 8-3: Gestión del actual gerente

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy mala	0	0%
Mala	0	0%
Regular	1	10%
Buena	4	40%
Muy buena	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la empresa de textiles "Dorado S.A."

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

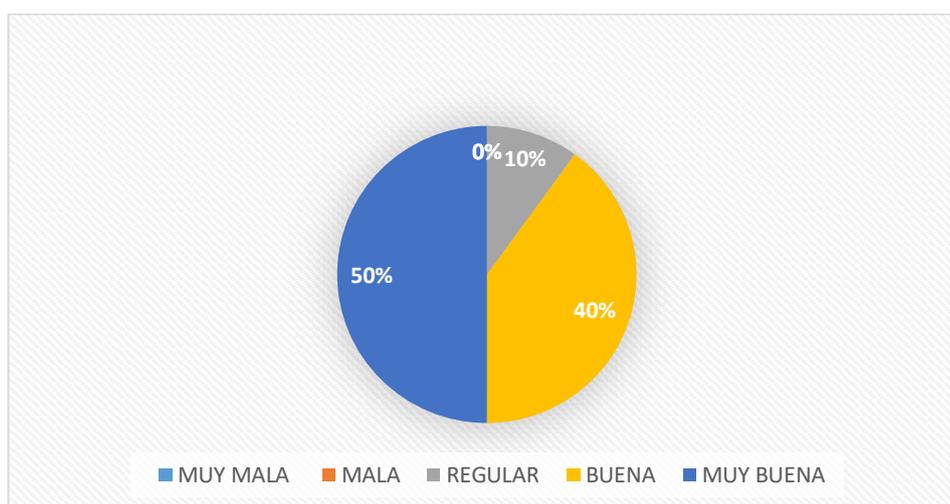


Gráfico 8-3: Gestión del actual gerente

Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

Análisis:

En esta pregunta, la mitad de los trabajadores están de acuerdo y califica de muy buena la gestión que se ha venido dando por parte del actual gerente, esto representa el 50%, un 40% de los trabajadores considera que solo ha sido buena la gestión del actual gerente, pues están en desacuerdo en algunos aspectos que se han dado dentro de la empresa y tan solo un 10% del total de trabajadores considera que la gestión del actual gerente ha sido regular.

9.- ¿Cómo evalúa su desempeño dentro de la empresa para cumplir los objetivos propuestos por parte de la empresa?

Tabla 9-3: Desempeño en los objetivos de la empresa

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy mala	0	0%
Mala	0	0%
Regular	1	10%
Buena	7	70%
Muy buena	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la empresa de textiles “Dorado S.A.”
 Elaborado por: Bastidas, E. 2018

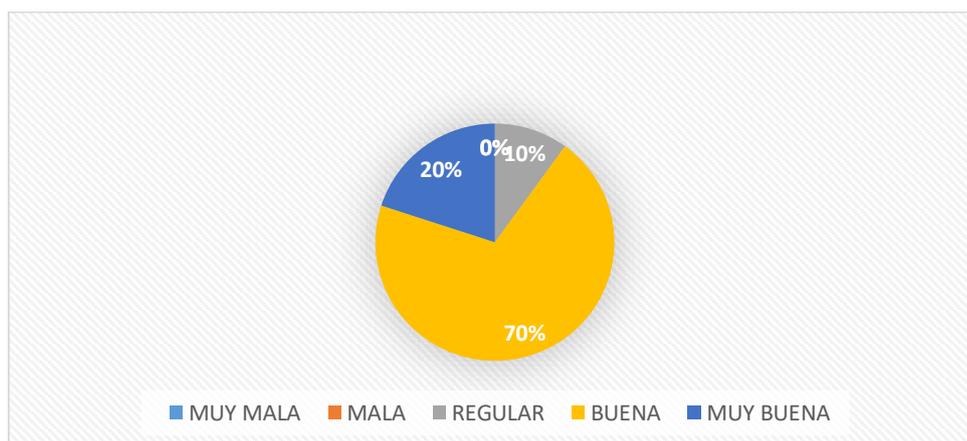


Gráfico 9-3: Desempeño en los objetivos de la empresa

Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

Análisis:

En esa pregunta el 70% de los trabajadores es consciente de que su desempeño al momento de realizar cada actividad para el cumplimiento de objetivos solo ha sido buena, mientras que el 20% de los trabajadores cree que su aporte es muy buena y tan solo el 10% del total de trabajadores considera que su desempeño dentro de la empresa es regular.

10.- ¿Usted se adapta a las necesidades que tiene la empresa, con el fin de ayudar a que estas se conviertan en fortalezas?

Tabla 10-3: Adaptación a las necesidades de la empresa

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy mala	0	0%
Mala	0	0%
Regular	1	10%
Buena	5	50%
Muy buena	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la empresa de textiles “Dorado S.A.”

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

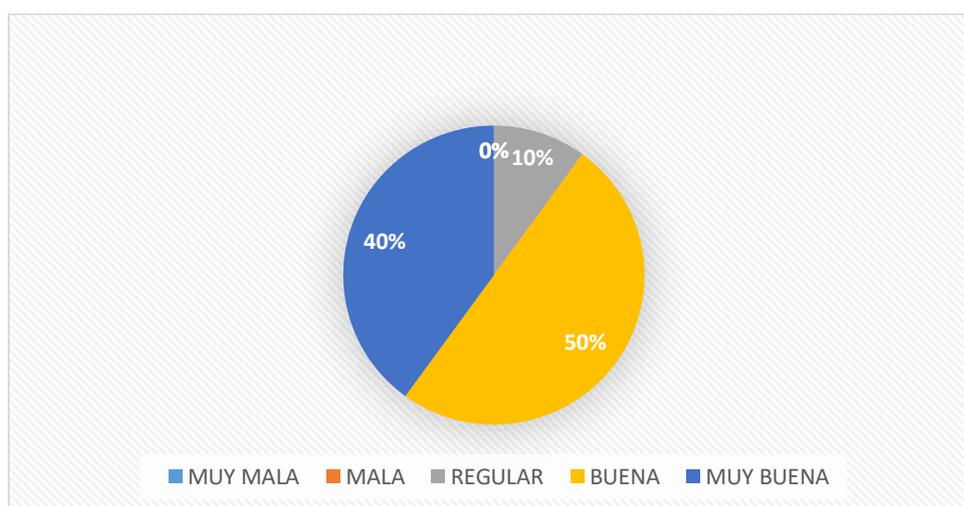


Gráfico 10-3: Adaptación a las necesidades de la empresa

Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

Análisis:

La mitad de los trabajadores en esta pregunta consideran que se adaptan de manera muy buena a las necesidades de la empresa, el 40% cree que solo de adaptan de manera buena y el restante 10% del total de trabajadores considera que se adaptan de manera regular a las necesidades que se dan dentro de la empresa.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 Planeación

4.1.1 *Misión y visión*

4.1.1.1 *Misión*

Confeccionar y comercializar prendas de vestir tanto para hombres como para mujeres con altos índices de calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo un servicio con excelencia, cumpliendo de esta manera con los valores corporativos de nuestra empresa, con el fin de obtener rentabilidad en cada ciclo económico.

4.1.1.2 *Visión*

Ser una empresa líder en textiles reconocida a nivel nacional, produciendo prendas de vestir de alta calidad con materia prima propia de nuestro país, promoviendo a las pequeñas industrias textiles de nuestro país, generando desarrollo y nuevas fuentes de empleo en nuestra ciudad.

4.1.2 *Valores corporativos*

4.1.2.1 *Honestidad*

Buscamos que cada trabajador dentro de la empresa muestre conductas intachables, mostrando una compostura moral y social que se considere adecuada.

4.1.2.2 *Responsabilidad Social*

Nos comprometemos con la protección de nuestro entorno, usando de manera adecuada todos los recursos que poseemos, generando una mejor calidad de vida

4.1.2.3 *Respeto*

Respetamos a cada uno de nuestros colaboradores, sin menospreciar su condición social, física o económica, con el fin de crear un ambiente favorable a la hora de laborar dentro de la empresa.

4.1.2.4 *Compañerismo*

Nos esforzamos por crear vínculos fraternos entre los trabajadores de nuestra empresa, desarrollando actividades sociales que permitan valorarse el uno al otro.

4.1.2.5 *Innovación*

Estamos abiertos a buscar cualquier cambio que nos permitan mejorar el producto que ofrecemos, partiendo de la investigación y la creatividad.

4.1.3 *Análisis FODA*

Tabla 1-4: análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">– Fabricamos todo tipo de prendas de vestir.– Maquinaria adecuada para la elaboración de los productos que ofrece la empresa.– Satisfacción por parte de los clientes hacia el servicio que se brinda.– Se trabaja con capital propio.– El personal que labora en la empresa está totalmente comprometido con sus labores diarias.– El producto que sale de la empresa cuenta con garantía.	<ul style="list-style-type: none">– Carece de una planificación que permita tener claros los objetivos y metas que se esperan lograr.– La administración se da de forma empírica.– Falta de capacitación hacia los trabajadores.– Inadecuado control presupuestario.– No se cuenta con registros contables.– -Falta de planificación financiera.– No existen departamentos que se ocupen de las diferentes áreas de trabajo.– Inadecuada planificación de producción.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">– Crecimiento del sector textil dentro de la ciudad de Riobamba.– Apoyo por parte del gobierno para el desarrollo de la industria textil.– Posibilidad de incursionar en el mercado de uniformes escolares.– Facilidad de adquirir financiamiento en instituciones bancarias.– Programas por parte de instituciones para participar en confección de uniformes para empresas.	<ul style="list-style-type: none">– Alta competencia en la industria textil.– Precios no regulados por parte de entidades de control.– Productos realizados como copia e imitaciones de marcas reconocidas a nivel mundial.– Incremento de impuestos y tasas.– Importación de ropa de manera ilegal.– Creación de pequeñas industrias que producen ropa de mala calidad.– Carencia de políticas hacia las importaciones.– - Existencia de productos internacionales.

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

4.1.4 Evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 2-4: Evaluación de factores internos (EFI)

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
– Fabricamos todo tipo de prendas de vestir.	0,1	3	0,3
– Maquinaria adecuada para la elaboración de los productos que ofrece la empresa.	0,2	4	0,8
– Satisfacción por parte de los clientes hacia el servicio que se brinda.	0,1	4	0,4
– Se trabaja con capital propio.	0,03	3	0,09
– El personal que labora en la empresa está totalmente comprometido con sus labores diarias.	0,02	3	0,06
– El producto que sale de la empresa cuenta con garantía.	0,02	4	0,08
Debilidades			
– Carece de una planificación que permita tener claros los objetivos y metas que se esperan lograr.	0,08	2	0,16
– La administración se da de forma empírica.	0,05	1	0,05
– Falta de capacitación hacia los trabajadores.	0,05	1	0,05
– Inadecuado control presupuestario.	0,1	2	0,2
– No se cuenta con registros contables.	0,02	2	0,04
– Falta de planificación financiera.	0,1	2	0,2
– No existen departamentos que se ocupen de las diferentes áreas de trabajo.	0,03	1	0,03
– Inadecuada planificación de producción.	0,1	2	0,2
Total	1,00		2,66

Fuente: Tabla 1

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

Análisis:

Una vez elaborada la matriz de Evaluación de Factores Internos, hemos obtenido un valor ponderado de 2,66 lo que significa que los factores internos de la empresa son en sí una fortaleza para la misma, lo que nos permite seguir cumpliendo de manera correcta con los objetivos trazados por parte de la organización.

4.1.5 Evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 3-4: Evaluación de factores internos (EFE)

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
– Crecimiento del sector textil dentro de la ciudad de Riobamba.	0,1	4	0,4
– Apoyo por parte del gobierno para el desarrollo de la industria textil.	0,05	4	0,2
– Posibilidad de incursionar en el mercado de uniformes escolares.	0,2	3	0,6
– Facilidad de adquirir financiamiento en instituciones bancarias.	0,1	3	0,3
– Programas por parte de instituciones para participar en confección de uniformes para empresas.	0,03	3	0,09
Amenazas			
– Alta competencia en la industria textil.	0,1	2	0,2
– Precios no regulados por parte de entidades de control.	0,02	1	0,02
– Existencia de productos internacionales.	0,07	1	0,07
– Incremento de impuestos y tasas.	0,06	2	1,2
– Importación de ropa de manera ilegal.	0,03	2	0,06
– Creación de pequeñas industrias que producen ropa de mala calidad.	0,04	1	0,04
– Carencia de políticas hacia las importaciones.	0,1	2	0,2
– Existencia de productos internacionales.	0,05	1	0,05
Total	1,00		3,43

Fuente: Tabla 1

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

Análisis:

Una vez elaborada la matriz de Evaluación de Factores Externos, hemos obtenido un valor ponderado de 3,43 lo que significa que los factores externos que se involucran en la empresa son una fortaleza para la organización, permitiéndonos de esta manera alcanzar los objetivos propuestos por parte de la empresa para un período determinado.

4.1.6 Matriz FODA

Tabla 4-4: Matriz FODA

<p style="text-align: center;">ASPECTOS INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">ASPECTOS EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fabricamos todo tipo de prendas de vestir. - Maquinaria adecuada para la elaboración de los productos que ofrece la empresa. -Se trabaja con capital propio. 	<p style="text-align: center;">Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carece de una planificación que permita tener claros los objetivos y metas que se esperan lograr. - La administración se da de forma empírica. -No se cuenta con registros contables. -Falta de planificación financiera.
<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del sector textil dentro de la ciudad de Riobamba. - Apoyo por parte del gobierno para el desarrollo de la industria textil. - Posibilidad de incursionar en el mercado de uniformes escolares. 	<p style="text-align: center;">Estrategia (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la maquinaria adecuada con la que cuenta la empresa para incursionar plenamente en el mercado de uniformes escolares. - Ofrecer nuevos productos que nos permitan ganar mercado en el sector textil, trabajando con un propio capital 	<p style="text-align: center;">Estrategia (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear sistemas contables que permitan mantener registros de las actividades financieras que realiza la empresa, para así aprovechar de mejor manera el apoyo del gobierno. - Formular un plan estratégico y financiero con el fin de llevar la administración de la empresa de manera técnica.
<p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta competencia en la industria textil. - Incremento de impuestos y tasas. - Carencia de políticas hacia las importaciones. - Existencia de productos internacionales. 	<p style="text-align: center;">Estrategia (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer precios con las demás industrias textiles para beneficio de todo el mercado textil de la ciudad. - Ampliar la gama de productos que ofrece la empresa, para llegar a todo tipo de personas. 	<p style="text-align: center;">Estrategia (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear una planificación que nos permita incursionar en el ámbito de importaciones, contrarrestando de esta manera la falta de políticas por parte del gobierno hacia este aspecto. - Buscar nuevos mercados en otras provincias del país.

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

4.1.7 Metas

4.1.7.1 Corto plazo

- Capacitar a todo el personal del departamento de producción cada 6 meses para mejorar los procesos de producción.
- Innovar los modelos de los productos que ofrece la empresa cada 3 meses.
- Realizar un proceso de inducción al nuevo personal que ingrese a la empresa.
- Impartir un curso de capacitación para el resto del personal de la empresa una vez al año.

4.1.7.2 Largo plazo

- Incursionar en los mercados de todas las provincias de la sierra a partir de junio de 2020.
- Empezar a exportar los productos que fabrica la empresa a los vecinos países de Colombia y Perú, desde Enero de 2021.
- Realizar estudios de mercado cada año para verificar como se encuentra el sector textil y las mejorías que se podrían realizar para sacar ventaja en el mercado.
- Actualizar la maquinaria del departamento de producción cada 7 años.
- Mejorar la infraestructura de la empresa en los próximos 5 años.

4.2 Organización

4.2.1 Organigrama Estructural



Gráfico 1-4: Organigrama Estructural

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

4.2.2 *Manual de funciones*

**EMPRESA DE TEXTILES
“DORADO S.A.”
MANUAL DE FUNCIONES**



El manual de funciones es un documento en donde se detallan todas las actividades que cada trabajador deberá cumplir dentro de la empresa, este manual incluye la descripción de su puesto y el perfil que se requiere para laborar en el mismo, con el fin de que se fortalezca el cumplimiento de las funciones laborales de cada trabajador.

4.2.2.1 *Introducción*

El presente manual de funciones para la EMPRESA DE TEXTILES “DORADO S.A.” es realizado por un alumno de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Este manual de funciones está hecho con el objetivo de que cada trabajador pueda conocer de manera precisa todas las funciones que debe realizar dentro de la empresa, ya que esta posee cargos o una gran variedad de actividades, por lo que es necesario elaborar un manual de funciones que permita que la organización pueda funcionar de mejor manera y de forma eficaz.

El presente manual de funciones para la EMPRESA DE TEXTILES “DORADO S.A.” será de gran importancia pues permitirá que todo aquel que haga uso de este manual conozca la estructura de la empresa, las diferentes funciones, los cargos que la componen, requisitos y responsabilidades que entre los diferentes trabajadores se da.

Dentro de la empresa este manual de funciones quedará plasmado para su posterior uso, el mismo que contiene todas las funciones relacionadas con cada departamento que se encuentra en la empresa, así como su funcionamiento y operación en cada una de las áreas de la EMPRESA DE TEXTILES “DORADO S.A.”.

Para un mejor manejo y complementación de este manual de funciones, a continuación se detallará la descripción de cada uno de los puestos, conclusiones, recomendaciones y cada uno de los anexos.

4.2.2.2 Gerencia Gerencial

Identificación del puesto:

Gerente general

Objetivo:

El objetivo del presente manual de funciones es poder definir las diferentes actividades y directrices para el desempeño de Gerente General de la EMPRESA DE TEXTILES “DORADO S.A.” basados en los criterios de planificar, organizar, dirigir y controlar cada una de las actividades diarias que se llevan a cabo dentro de la organización.

Descripción del puesto:

La persona encargada de este puesto estará a cargo y será responsable de planificar, organizar, controlar y dirigir cada actividad operaria, administrativa, financiera y las demás que conforman el entorno de la empresa, cumpliendo y haciendo cumplir los lineamientos con los que trabajará la empresa, para el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por parte de la empresa.

Alcance:

El presente manual de funciones es aplicable a la persona que está a cargo de la Gerencia General de la EMPRESA DE TEXTILES “DORADO S.A.” tomando en cuenta el desarrollo productivo y administrativo de la empresa.

Tabla 5-4: Descripción de funciones del gerente

Nombre del Puesto:	Gerente General 01	Código: GG-
Depende de:	Ninguno	
Supervisa a:	Todo el personal de la empresa	
Naturaleza:		
-Desempeñar roles interpersonales, de manera que estas le permitan operar de manera técnica y humanista, con el fin de evaluar cada una de las actividades que se realizan dentro de la empresa.		
Funciones:		
<p>-Planificar, organizar, controlar y dirigir las actividades operativas, administrativas, técnicas, económicas y financieras conforme a lo establecido en los objetivos propuestos.</p> <p>-Establecer objetivos, políticas y planes globales que se desarrollen junto con los niveles jerárquicos más altos de la empresa.</p> <p>-Realizar evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada departamento.</p> <p>-Representar legal y jurídicamente a la empresa ante terceras personas.</p> <p>-Autorizar cada una de las compras y ventas que se realizan en la empresa.</p> <p>-Buscar mecanismos de capitalización que permitan la mejoría de las operaciones de la empresa</p> <p>-Aprobar proyectos y tomar decisiones importantes que beneficien a la organización como inversiones o la proyección de un producto nuevo.</p> <p>-Estimular la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.</p> <p>-Resolver los problemas que se generen entre trabajadores o departamentos dentro de la empresa de textiles “Dorado S.A.”</p>		
Requisitos:		
Título profesional : Título Universitario de las carreras de Ciencias Económicas, Administración de Empresas o carreras afines.		
Experiencia : Experiencia en cargos y funciones similares de 5 años.		
Cursos Afines : Tributación, Contabilidad de Costos, actualizaciones Legales		
Cursos Complementarios : Curso Motivacional y Liderazgo.		

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

Identificación del puesto:

Secretaria General

Objetivo:

El objetivo del presente manual de funciones es poder definir las diferentes actividades y directrices para el desempeño de Secretaria General de la EMPRESA DE TEXTILES “DORADO S.A.” basados en los criterios de gestión, manejo de información y atención al cliente, así como tener organizada cada una de las actividades pendientes que se deberán cumplir dentro de la empresa por parte de los jefes departamentales.

Descripción del puesto:

Este puesto estará a cargo específicamente por una mujer y ejecutará tareas específicas que permitan mantener un orden en las actividades que se realizan día tras día, su desempeño dentro de la empresa será muy importante, pues facilitará las tareas básicas en cada departamento por medio de los datos informativos que se proporcionarán a través de una serie de documentos de acuerdo a los objetivos propuestos por cada jefe departamental.

Alcance:

El presente manual de funciones es aplicable a la persona que está a cargo de la Secretaría General de la EMPRESA DE TEXTILES “DORADO S.A.” basándose en el desarrollo administrativo de cada departamento.

Tabla 6-4: Descripción de funciones de la secretaria

Nombre del Puesto:	Secretaria General 02	Código: GG-
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	Los jefes departamentales	
Naturaleza:		
-Desempeñar actitudes y aptitudes que permitan una adecuada comunicación con el personal laboral de la empresa y con la cartera de clientes que maneja la empresa.		
Funciones:		
<p>-Recibir, registrar y distribuir la correspondencia a todos los trabajadores de la empresa.</p> <p>-Recibir documentación relevante de cada departamento y registrarla para su posterior revisión.</p> <p>-Informar novedades que tengan que ver con el departamento correspondiente para mantener comunicada a cada persona que labora en la empresa.</p> <p>-Atender y orientar al público en general que solicite los servicios de nuestra empresa de una manera cortés y amable.</p> <p>-Coordinar la agenda de los diferentes jefes departamentales con el fin de mantener un orden en los compromisos y actividades que deben cumplirse.</p> <p>-Tramitar expedientes necesarios que permitan verificar y controlar los asuntos que mantiene la empresa son terceras personas.</p> <p>-Mantener actualizada la agenda telefónica, direcciones y días de reuniones con las personas que mantiene contacto la empresa.</p> <p>-Llevar un inventario de los insumos de oficina de cada departamento y mantener en orden los archivos físicos y electrónicos.</p> <p>-Velar por que se cumplan las políticas y cuidar los bienes de la empresa.</p> <p>-Realizar y recibir llamadas telefónicas.</p>		
Requisitos:		
Título profesional : Título con reconocimiento en el área de secretaría.		
Experiencia : Experiencia en cargos y funciones similares de 2 años.		
Cursos Afines : Auxiliar administrativo, Asistente Ejecutivo		
Cursos Complementarios : Imagen Ejecutiva y Liderazgo.		

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

4.2.2.3 *Departamento de producción*

Identificación del puesto:

Coordinador de producción

Objetivo:

El objetivo del presente manual de funciones es poder definir las diferentes actividades y directrices para el desempeño de Coordinador de Producción de la EMPRESA DE TEXTILES “DORADO S.A.” basados en los criterios de planear, organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades productivas que se desarrollan en la empresa colaborando de esta manera directamente con el Gerente General.

Descripción del puesto:

La persona que esté a cargo de este puesto deberá planear, organizar, controlar y dirigir los procesos de producción que permitan de esta manera obtener un producto de calidad, gestionando y supervisando el apoyo técnico y financiero que el departamento de producción necesite, cumpliendo así con los objetivos y metas propuestos por el departamento.

Alcance:

El presente manual de funciones es aplicable a la persona que está a cargo del departamento de producción de la EMPRESA DE TEXTILES “DORADO S.A.” basándose en el desarrollo administrativo de cada departamento.

Tabla 7-4: Descripción de funciones del coordinador de producción

Nombre del Puesto:	Coordinador de Producción	Código: DP-01
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	A los operarios de la planta de producción	
Naturaleza:		
-Desempeñar actitudes interpersonales que permitan un acercamiento con sus colaboradores, manteniendo ciertos conceptos como base filosófica de su conducta.		
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> -Supervisar cada una de las líneas de producción durante todo el proceso. -Mantener reuniones periódicas con todos los proveedores. -Establecer políticas de negocio con los proveedores que permitan una mejor relación con cada uno de ellos. -Analizar los fallos que pudieren ocurrir durante el proceso de producción. -Cotizar nuevos proveedores potenciales que para un mejor control de presupuestos en el departamento de producción. -Elaborar los presupuestos mensuales de la materia prima que se requerirá durante proceso de producción. -Evaluar y controlar el cumplimiento de metas y objetivos, basándose en datos históricos de tiempos y cantidades en el proceso de producción. -Asistir a las reuniones periódicas que se requieran por parte del Gerente General. -Realizar un cronograma de actividades que permitan un mejor orden durante los procesos de producción. -Informar periódicamente al Gerente General las novedades que se susciten en el departamento de producción. 		
Requisitos:		
Título profesional :		
Título con reconocimiento en el área de producción, título universitario en Administración de Empresas.		
Experiencia :		
Experiencia en cargos y funciones similares de 3 años.		
Cursos Afines :		
Producción industrial, manejo de maquinarias		
Cursos Complementarios :		
Liderazgo.		

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

Identificación del puesto:

Analista de calidad

Objetivo:

El objetivo del presente manual de funciones es poder definir las diferentes actividades y directrices para el desempeño de Analista de Calidad de la EMPRESA DE TEXTILES “DORADO S.A.” basados en los criterios de planear, organizar, dirigir y controlar los procesos de revisión de la mercadería, con el fin de evitar despachar productos en mal estado o que no cumplan con todos los parámetros de calidad.

Descripción del puesto:

La persona responsable de este puesto deberá planear, organizar, controlar y dirigir las actividades que incurran directamente con el análisis y verificación de los productos finales, gestionando y supervisando la calidad de los productos que emitan para el despacho de los mismos al departamento de ventas de la empresa.

Alcance:

El presente manual de funciones es aplicable a la persona que está a cargo del despacho de los productos de la EMPRESA DE TEXTILES “DORADO S.A.” basándose en el desarrollo administrativo del departamento de producción.

Tabla 8-4: Descripción de funciones del analista de calidad

Nombre del Puesto:	Analista de calidad	Código: DP-02
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	Ninguno	
Naturaleza:		
-Ejecutar acciones organizativas y de cumplimiento con todos los trabajos que se realizan en el departamento de producción, de acuerdo al cronograma de producción.		
Funciones:		
<p>-Realizar revisiones de calidad en cada proceso durante toda la producción.</p> <p>-Monitorear continuamente los indicadores de control para prever situaciones críticas que se puedan encontrar a la hora de despachar la mercadería.</p> <p>-Mantener un continuo contacto con los operarios de la planta para comunicar las novedades que se encuentran en el análisis de los productos finales.</p> <p>-Proponer nuevos sistemas de procesos que permitan una mejor gestión de requerimientos.</p> <p>-Manejar y mantener en confidencialidad la información de datos históricos del departamento de producción</p> <p>-Gestionar cursos de capacitación constantes sobre temas referentes a aseguramiento de calidad.</p> <p>-Desempeñar tareas a fines que incurran directamente con el departamento de producción.</p> <p>-Asistir a las reuniones periódicas que se requieran por parte del Gerente General.</p> <p>-Vigilar que se cumplan los procesos de producción.</p> <p>-Vigilar que se cumplan los programas de actividades que se generen dentro del departamento de producción.</p>		
Requisitos:		
Título profesional :		
Título con reconocimiento en el área de producción, título universitario en Administración de Empresas.		
Experiencia :		
Experiencia en cargos y funciones similares de 2 años.		
Cursos Afines :		
Producción industrial, Manufactura.		
Cursos Complementarios :		
Liderazgo, curso de computación.		

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

Identificación del puesto:

Operario de planta

Objetivo:

El objetivo del presente manual de funciones es poder definir las diferentes actividades y directrices para el desempeño de Operario de Planta de la EMPRESA DE TEXTILES “DORADO S.A.” garantizando la correcta administración de cada uno de los recursos y del eficiente proceso para alcanzar los máximos estándares de calidad que cumplan con los objetivos y metas trazadas por el departamento de producción.

Descripción del puesto:

La persona responsable de este puesto deberá coordinar y garantizar las diferentes actividades que incurran directamente en el proceso y elaboración de los productos que ofrece la empresa, gestionando y supervisando la calidad de los productos que se ofrecerán a nuestros clientes.

Alcance:

El presente manual de funciones es aplicable a la persona que está a cargo de la operación de la planta de la EMPRESA DE TEXTILES “DORADO S.A.” basándose en los objetivos y metas trazados por el departamento de producción.

Tabla 9-4: Descripción de funciones del operario de planta

Nombre del Puesto:	Operario de Planta	Código: DP-03
Depende de:	Coordinador de Producción	
Supervisa a:	Ninguno	
Naturaleza:		
-Garantizar el eficiente manejo de la maquinaria, produciendo de esta manera los productos en un tiempo moderado y una alta calidad.		
Funciones:		
-Atender y vigilar el correcto funcionamiento de cada una de las maquinas que se utilizan durante el proceso de producción.		
-Monitorear continuamente las máquinas, respetando los manuales de instrucción de cada una de ellas.		
-Ayudar en el control de las salidas de los productos, verificando el estándar de calidad que se requiere en cada uno de los productos.		
-Dar mantenimiento a cada una de las maquinas que se utilizan durante el proceso de producción.		
-Manejar y mantener en confidencialidad la información de datos históricos del departamento de producción.		
-Asistir a cursos de capacitación constantes sobre temas referentes a manejo de maquinaria.		
-Desempeñar tareas a fines que incurran directamente con el departamento de producción.		
-Producir todos los productos requeridos, cumpliendo con la cantidad y los tiempos establecidos.		
-Mantener registros de las materias primas e insumos necesarios que se utilizan en los productos que se producen durante un periodo moderado.		
-Apoyar en los controles de medidas de seguridad e higiene dentro del departamento de		
Requisitos:		
Título profesional : Bachiller en cualquier tema relacionado a manejo de maquinaria.		
Experiencia : Experiencia en cargos y funciones similares de 1 año.		
Cursos Afines : Producción industrial.		
Cursos Complementarios : Curso de costura.		

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

4.2.2.4 *Departamento comercial*

Identificación del puesto:

Compras y Ventas

Objetivo:

El objetivo del presente manual de funciones es poder definir las diferentes actividades y directrices para el desempeño en el área de Compras y Ventas de la EMPRESA DE TEXTILES “DORADO S.A.” garantizando de manera exitosa las transacciones relacionadas con las compras de materia prima e insumos necesarios para la producción diaria y así asegurar también el éxito en las ventas que se generen.

Descripción del puesto:

La persona responsable de este puesto deberá controlar todas las actividades que tengan que ver con el proceso de compras y ventas, alcanzando de esta manera los objetivos propuestos por el área, su éxito será palpable a la hora de reducir los costos de los materiales que se adquieren para la producción de los productos que se ofertan.

Alcance:

El presente manual de funciones es aplicable a la persona que está a cargo del área de compras y ventas de la EMPRESA DE TEXTILES “DORADO S.A.” basándose en los objetivos y metas trazados por el departamento comercial.

Tabla 10-4: Descripción de funciones del encargado de compras y ventas

Nombre del Puesto:	Compras y ventas	Código: DC-01
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	Vendedores	
Naturaleza:		
-Adquirir materiales e insumos necesarios para la producción de la empresa, garantizando la calidad de la compra de cada uno de ellos.		
Funciones:		
-Planificar y gestionar el presupuesto necesario para el área de compras y ventas dado en un tiempo determinado.		
-Cotizar nuevos proveedores potenciales que nos permitan adquirir mejores materiales e insumos a un precio accesible en el que no se incurran en montos demasiados altos.		
-Verificar que la calidad de los productos que se adquirieron se encuentren en buen estado.		
-Gestionar toda la documentación que tenga que ver con el área de compras y ventas.		
-Desarrollar y ejecutar planes de venta que permitan llegar al cliente con el producto que ofrecemos.		
-Participar obligatoriamente de los diferentes cursos de capacitación que se impartan dentro de la empresa.		
-Desempeñar tareas a fines que incurran directamente con el departamento comercial.		
-Mantener actualizada la base de datos de los clientes y los proveedores.		
-Coordinar todas las atenciones que requiere el cliente en caso de que este haya recibido productos en mal estado.		
-Tomar acciones correctivas que permitan solucionar las quejas y reclamos que los clientes tengan con respecto al servicio que ofrecemos.		
-Generar informes mensuales sobre las actividades que se cumplen dentro del departamento.		
Requisitos:		
Título profesional : Título en ingeniería comercial o en áreas similares.		
Experiencia : Experiencia en cargos y funciones similares de 2 años.		
Cursos Afines : Manejo de programas comerciales, Curso de Marketing		
Cursos Complementarios : Liderazgo y Curso de computación.		

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

Identificación del puesto:

Vendedores

Objetivo:

El objetivo del presente manual de funciones es poder definir las diferentes actividades y directrices para el desempeño de vendedor de la EMPRESA DE TEXTILES “DORADO S.A.” captando nuevos clientes potenciales que permitan subir los volúmenes de venta y mejorar su servicio a la hora de ofrecer nuestros productos, de manera que el cliente pueda quedar satisfecho con el servicio y producto ofrecido por parte del vendedor.

Descripción del puesto:

La persona responsable de este puesto deberá cumplir todas las actividades que tengan que ver con el proceso de ventas, alcanzando de esta manera los objetivos propuestos por el área comercial, demostrando así sus aptitudes como vendedor y reflejando su dominio en la administración del territorio de sus ventas.

Alcance:

El presente manual de funciones es aplicable a la persona que está a cargo de las ventas de la EMPRESA DE TEXTILES “DORADO S.A.” basándose en los objetivos y metas trazados por el departamento comercial.

Tabla 11-4: Descripción de funciones del vendedor

Nombre del Puesto:	Vendedor	Código: DC-02
Depende de:	Compras y Ventas	
Supervisa a:	Ninguno	
Naturaleza:		
-Vender todos los productos de la empresa que se encuentren en stock, generando una utilidad para la empresa mediante sus ventas.		
Funciones:		
<p>-Conocer de manera profunda las características, precios y usos de los productos que ofrecemos a nuestros clientes.</p> <p>-Familiarizarse con las políticas de y los rasgos de la empresa, para que pueda desempeñar sus funciones acorde a lo establecido.</p> <p>-Brindar un servicio de post-ventas en el que se pueda verificar que el producto vendido posteriormente no se ha incurrido en daños.</p> <p>-Cumplir con la venta de todas las unidades que se establecen en cada periodo.</p> <p>-Manejar perfectamente el dinero que se recibe por las ventas que realiza a diario, entregándolo en caja una vez que se reciba el dinero por la venta.</p> <p>-Participar obligatoriamente de los diferentes cursos de capacitación que se impartan dentro de la empresa.</p> <p>-Desempeñar tareas a fines que incurran directamente con el departamento comercial.</p> <p>-Realizar estudios de nuevos mercados donde se pueda comercializar nuestro producto.</p> <p>-Proponer al departamento comercial las mejoras en el proceso de ventas.</p> <p>-Generar informes mensuales comunicando si se cumplió o no con las actividades que se proponen en cada periodo.</p>		
Requisitos:		
Título profesional : Bachiller en áreas administrativas y empresariales.		
Experiencia : Experiencia en cargos y funciones similares de 2 años.		
Cursos Afines : Curso de contabilidad y ventas.		
Cursos Complementarios : Curso de computación.		

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

Identificación del puesto:

Jefe de bodega

Objetivo:

El objetivo del presente manual de funciones es poder definir las diferentes actividades y directrices para el desempeño de jefe de bodega de la EMPRESA DE TEXTILES “DORADO S.A.” responsabilizándose del control de calidad de cada uno de los productos que se encuentran en bodega, de modo que al comercializarse cada uno de ellos no se encuentren con problemas relacionados a su calidad.

Descripción del puesto:

La persona responsable de este puesto deberá mantener el control de las actividades que se desarrollan en el área de bodega y velar que se cumpla con los parámetros de almacenamiento, las mismas que tengan control total de las entradas y salidas de los productos que se van a comercializar.

Alcance:

El presente manual de funciones es aplicable a la persona que está a cargo de la bodega de la EMPRESA DE TEXTILES “DORADO S.A.” basándose en los objetivos y metas trazados por el departamento comercial.

Tabla 12-4: Descripción de funciones del jefe de bodega

Nombre del Puesto:	Jefe de Bodega	Código: DC-03
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	Ayudante de Bodega	
Naturaleza:		
-Verificar la calidad de producto que ingresa a bodega y de la misma manera verificar su calidad al momento de salir a comercializarse.		
Funciones:		
<p>-Controlar que todos los productos que ingresan a bodega sean almacenados y colocados en su sitio exacto.</p> <p>-Estar pendiente de que cada ayudante en bodega cumpla con todas las funciones que se le han encomendado.</p> <p>-Velar por la rotación del inventario dentro de bodega.</p> <p>-Planificar y ejecutar las actividades que se realizarán dentro de bodega.</p> <p>-Controlar los procesos internos que se dan a la hora de almacenar los productos.</p> <p>-Participar obligatoriamente de los diferentes cursos de capacitación que se impartan dentro de la empresa.</p> <p>-Desempeñar tareas a fines que incurran directamente con el departamento comercial.</p> <p>-Coordinar la salida de la mercadería hasta que estos lleguen a nuestros clientes, facilitando el transporte el que se encomendará la mercadería.</p> <p>-Controlar los inventarios, el stock y todo lo relacionado con el almacenamiento de los productos.</p> <p>-Generar informes semanales sobre sobre el cumplimiento de la gestión de las actividades.</p> <p>-Implementar nuevos procesos y controles que permitan tener una un mejor panorama dentro de bodega.</p>		
Requisitos:		
Título profesional : Título universitario en Administración de Empresas.		
Experiencia : Experiencia en cargos y funciones similares de 3 años.		
Cursos Afines : Procesos logísticos, servicio al cliente.		
Cursos Complementarios : Curso de computación, contabilidad.		

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

4.2.2.5 *Departamento de talento humano*

Identificación del puesto:

Jefe de reclutamiento y selección de personal.

Objetivo:

El objetivo del presente manual de funciones es poder definir las diferentes actividades y directrices para el desempeño Jefe de reclutamiento y selección de personal de la EMPRESA DE TEXTILES “DORADO S.A.” gestionando todo lo que concierne al proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa, estableciendo requisitos primordiales que nos ayunen a seleccionar al más óptimo colaborador.

Descripción del puesto:

La persona responsable de este puesto deberá trabajar directamente con los aspirantes a los puestos de trabajo que se requieran, de manera que todo el proceso se de en óptimas condiciones a fin de seleccionar al más capacitado.

Alcance:

El presente manual de funciones es aplicable para el jefe de reclutamiento y selección de personal de la EMPRESA DE TEXTILES “DORADO S.A.” basándose en los objetivos y metas trazados por el departamento comercial.

Tabla 13-4: Descripción de funciones del jefe de reclutamiento y selección del personal

Nombre del Puesto:	Jefe de reclutamiento y selección de personal Código: DRRHH-01
Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	Ninguno
Naturaleza:	
-Coordinar todo el proceso de reclutamiento y selección del personal para los vacantes en cada puesto de trabajo.	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> -Crear sistemas de reclutamiento y selección de personal. -Establecer requisitos en base a los objetivos propuestos por la empresa, en el que se puedan seleccionar a los más capaces para el puesto de trabajo. -Reunirse periódicamente con el Gerente General para informarle sobre las novedades que se dan dentro del departamento de talento humano. -Elaborar y publicar la información necesaria para los nuevos postulantes. -Crear una base de datos en la que se puedan tener un la información necesaria de cada postulante. -Elaborar la publicidad necesaria para que las personas puedan conocer sobre las ofertas laborales que se ofrece en un tiempo determinado. -Desempeñar tareas a fines que incurran directamente con el departamento comercial. -Participar obligatoriamente de los diferentes cursos de capacitación que se impartan dentro de la empresa. -Mantener actualizada la información de cada candidato que opte por el puesto de trabajo. -Elaborar el perfil del postulante. -Entrevistar personalmente a cada uno de los candidatos que opten por la vacante. -Dar inducción a la persona que ocupará el puesto de trabajo una vez que haya sido seleccionada. 	
Requisitos:	
Título profesional :	Título universitario en administración de empresas o Áreas administrativas.
Experiencia :	Experiencia en cargos y funciones similares de 2 años.
Cursos Afines :	Manejo de medios de comunicación.
Cursos Complementarios :	Liderazgo, manejo de personal.

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

4.3 Dirección

4.3.1 Liderazgo

Liderazgo es la función que cumple una persona al frente de un conjunto de personas, esta persona está llena de habilidades que le permiten tener la capacidad de motivar a la gente que se encuentra a su mando, orientándolas a cumplir con las metas comunes dentro de la empresa por medio de una influencia positiva generada por el líder.

4.3.2 Líder

El líder es una persona que actúa como guía de un grupo determinado que influye de manera positiva o negativa en la consecución de los objetivos comunes, esta persona es claramente identificable por las actitudes y aptitudes naturales que demuestra a la hora de liderar a las personas.

4.3.3 Tipos de Liderazgo:

4.3.3.1 Liderazgo *laissez-faire*

Este tipo de liderazgo se basa en la pasividad a la hora de dirigir a su grupo, pues interviene en lo menos posible y solo interviene cuando es necesario. Este es un estilo no autoritario, pues el líder supone que cada colaborador sabe perfectamente lo que tiene que hacer.

4.3.3.2 Liderazgo *autocrático*

El liderazgo autocrático es aquella que se genera de forma extrema, donde el líder es el único que toma las decisiones sin intervención de ninguno de sus colaboradores, muchas de las ocasiones este tipo de liderazgo genera inconvenientes dentro del equipo de trabajo por el excesivo poder que se lo otorga al líder.

4.3.3.3 Liderazgo *democrático*

El tipo de liderazgo democrático trata de que cada uno de los trabajadores puedan ser partícipes en cada una de las decisiones que se tome dentro de la organización, sin embargo el líder es quien tiene la última palabra pero este está dispuesto a escuchar opiniones y sugerencias que permitan que las decisiones sean las más óptimas para todos.

4.3.3.4 *Liderazgo transaccional*

Es aquel tipo de liderazgo que genera acuerdos mutuos, donde el líder encomienda a sus colaboradores tareas o actividades que deban realizar a cambio de pagos económicos o premios y a cambio de esto el líder se beneficia por el cumplimiento de dichas tareas, no obstante el líder podrá castigar a aquellos colaboradores quienes considere que no están cumpliendo de manera correcta con lo encomendado.

4.3.3.5 *Liderazgo transformacional*

El liderazgo transformacional es uno de los más completos, pues genera altos niveles de comunicación para la consecución de los objetivos y permiten ampliar la visión de sus colaboradores, este liderazgo tiene como pilar fundamental el entusiasmo que el líder transmite a cada trabajador.

4.3.3.6 *Liderazgo carismático*

Este tipo de liderazgo se caracteriza por generar entusiasmo y motivación a la hora de cumplir con las responsabilidades de cada trabajador dentro de sus labores diarias, estableciendo vínculos directos con sus subordinados, de modo que cada colaborador pueda dar lo mejor de sí y de esta manera se puedan alcanzar las metas establecidas por parte de la empresa.

4.3.4 *Aplicación*

Dentro de la empresa de textiles “Dorado S.A.” se adoptará el tipo de liderazgo carismático, pues se considera que será la más óptima a la hora de liderar el equipo de trabajo con el que cuenta la empresa. El líder deberá ayudar a que cada uno de los colaboradores haga a diario un buen trabajo.

Este líder deberá tener la facilidad de hacerse querer y tener el poder de atracción basado en la buena comunicación y persuasión con todo el personal laboral.

4.3.5 *Cualidades de un líder*

Las cualidades que deberá tener el líder carismático serán:

- Valorar el potencial de cada trabajador.
- Generar esperanza.

- Compartir sus conocimientos y recursos.
- Ser un buen estratega.
- Capacidad para inspirar confianza.
- Excelentes habilidades de comunicación.
- Orientación hacia los riesgos.

4.4 Control

4.4.1 Auditoría

Auditoría es el proceso por el cual una empresa u organización a través de un auditor recolecta toda la información contable que posee, para posteriormente realizar un examen de cierto mecanismo o proceso, para verificar su rendimiento y el cumplimiento con las leyes y los criterios fijados.

4.4.2 Objetivos de la auditoría:

- Conocer la situación económica real y actual de la empresa.
- Dar credibilidad sobre el manejo económico para las futuras inversiones dentro de la organización.
- Controlar la legalidad de cada uno de los servicios prestados.
- Detectar los errores técnicos y financieros que se estén dando dentro de la empresa.
- Recopilar toda la información posible sobre el rendimiento de la empresa para la toma de decisiones.

4.4.3 Tipos de auditorías:

4.4.3.1 Auditoría interna

Es aquella que se lleva a cabo por los propios trabajadores de la empresa, constatando de esta manera la contabilidad y sus registros; los informes financieros y las normas de ejecución, las mismas que validen el correcto funcionamiento de las políticas de la empresa.

4.4.3.2 Auditoría externa

Una auditoría externa consiste en realizar un examen detallado sobre los estados financieros de una empresa, este procedimiento debe ser realizado por un Contador Público Autorizado que no

se encuentre como parte laboral de la empresa, de esta manera se pueda verificar la rentabilidad de la empresa en un periodo contable.

4.4.3.3 Auditoría operacional

Este tipo de auditoría es realizada por un personal cualificado y su fin es valorar la eficacia y la eficiencia para su posterior mejoría en los procesos de productividad, una vez finalizada la auditoría operacional, el auditor podrá proponer mejoras e ideas más útiles.

4.4.3.4 Auditoría de sistemas

La auditoría de sistemas consiste en evaluar cada uno de las actividades, técnicas y procedimientos que nos permitan tener un panorama más claro respecto a la planificación, seguridad y eficacia informática de la empresa.

4.4.3.5 Auditoría integral

La auditoría integral es una de las más completas pues contiene la información total de la parte financiera, de la estructura de la empresa y de los sistemas de control interno, cumplimiento de leyes y objetivos empresariales, lo que nos permite tener una visión global de todo lo que se contempla como empresa.

4.4.4 Aplicación

En la empresa de textiles “Dorado S.A.” se implementará el tipo de auditoría externa, pues consideramos que esta nos permitirá contar con un asesor externo que conoce ampliamente su campo de trabajo y nos ayudará a verificar de manera correcta los estados financieros de la empresa.

4.4.5 Balance scorecard

El balance scorecard o cuadro de mando integral es una herramienta que nos permite entrelazar las estrategias y objetivos, el cual nos permita tener una estructura necesaria para un sistema de gestión y medición, a fin de obtener el desempeño total de cada área de la empresa y entender el motivo de del resultado de cada una de ellas.

4.4.6 *Perspectivas del balance scorecard*

4.4.6.1 Perspectiva financiera

Esta perspectiva es de las más importantes pues históricamente nos refleja lo que está ocurriendo dentro de la empresa, tanto con las inversiones, como con el valor añadido de cada periodo económico.

4.4.6.2 Perspectiva cliente

Como parte del funcionamiento de una empresa está el satisfacer las necesidades del cliente e identificar el mercado hacia el cual está dirigido el producto que se ofrece, esta perspectiva nos brinda la información necesaria para adquirir, ofrecer y obtener rentabilidad dentro del mercado laboral.

4.4.6.3 Perspectiva procesos internos

Para obtener resultados positivos en los clientes y en la parte financiera, es necesario realizar de manera excelente ciertos procesos que ayudan a la solvencia de la empresa y estos muchas veces se concentran en la parte directiva de la organización.

4.4.6.4 Perspectiva de formación y crecimiento

Esta es la perspectiva donde se tiene que poner más énfasis, sobre todo si se espera obtener resultados a largo plazo, las áreas que más atención requieren son: sistemas, personas y clima organizacional, estas normalmente son intangibles pero son necesarias potencializarlas para alcanzar los objetivos organizacionales.

Tabla 14-4: Balance Scorecard

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ROJO	AMARILLO	VERDE
Procesos internos	Aprovechar la maquinaria adecuada con la que cuenta la empresa para incursionar plenamente en el mercado de uniformes escolares.	Capacitar a todo el personal del departamento de producción cada 6 meses para mejorar los procesos de producción.	Después de 1 año	Después de 6 meses	Antes de 6 meses
		Actualizar la maquinaria del departamento de producción cada 7 años.	Después de 10 años	Entre 7 y 10 años	Cada 7 años
		Mejorar la infraestructura de la empresa en los próximos 5 años	Después de 2026	Después de 2025	Hasta 2024
Cliente	Ofrecer nuevos productos que nos permitan ganar mercado en el sector textil, trabajando con un propio capital	Innovar los modelos de los productos que ofrece la empresa cada 3 meses	Después de 1 año	Entre 3 meses y 1 año	Cada 3 meses
		Incursionar en los mercados de todas las provincias de la sierra a partir de junio de 2020.	Después de 2021	Después de junio de 2020	Hasta junio de 2020

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ROJO	AMARILLO	VERDE
Financiera	Crear sistemas contables que permitan mantener registros de las actividades financieras que realiza la empresa, para así aprovechar de mejor manera el apoyo del gobierno.	Realizar un proceso de inducción al nuevo personal que ingrese a la empresa.	Después de 6 meses de estar laborando en la empresa	Después de haber ingresado a la empresa	Una vez que ingrese a la empresa
		Impartir un curso de capacitación para el resto del personal de la empresa una vez al año.	Cada 2 años	Después de 1 año	Cada año
		Auditar los registros contables una vez al año	Cada 2 años	Después de 1 año	Cada año
Formación y crecimiento	Formular un plan estratégico y financiero con el fin de llevar la administración de la empresa de manera técnica.	Realizar estudios de mercado cada año para verificar como se encuentra el sector textil y las mejorías que se podrían realizar para sacar ventaja en el mercado.	Cada 3 años	Cada 2 años	Cada año
		Organizar una reunión periódica cada 6 meses con el alto mando de la empresa y con cada uno de los jefes departamentales.	Después de un año	Después de 6 meses	Cada 6 meses

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ROJO	AMARILLO	VERDE
Financiera	Establecer precios con las demás industrias textiles para beneficio de todo el mercado textil de la ciudad.	Mantener reuniones anuales con los propietarios de las industrias textiles de la ciudad de Riobamba para fijar precios en los diferentes productos que ofrece cada empresa.	Cada 3 años	Cada 2 años	Cada año
		Firmar un convenio hasta 2022 que garantice la estabilidad de precios dentro de las industrias textiles de Riobamba.	Firma de convenio hasta 2020	Firma de convenio hasta 2021	Firma de convenio hasta 2022
Cliente	Ampliar la gama de productos que ofrece la empresa, para llegar a todo tipo de personas.	Producir cinco nuevas prendas de vestir cada año.	Cada 3 años	Cada 2 años	Cada año
		Entregar un presupuesto de \$500 para el diseño de nuevas prendas de vestir que posteriormente se puedan producir.	Más de \$100	Más de \$500	\$500
		Tener en stock hasta 2022 todo tipo de prendas de vestir, tanto para mujeres, hombres y niños.	Hasta 2025	Hasta 2023	Hasta 2022

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ROJO	AMARILLO	VERDE
Formación y crecimiento	Crear una planificación que nos permita incursionar en el ámbito de importaciones, contrarrestando de esta manera la falta de políticas por parte del gobierno hacia este aspecto.	Contactar a un despacho aduanero hasta 2021 para conocer todo respecto los derechos de importación de la mercadería que se va a importar.	Hasta 2024	Hasta 2022	Hasta 2021
		Viajar una vez al año fuera del país en busca de nuevas empresas con las que se pueda establecer convenios de importaciones.	Cada 3 años	Cada 2 años	Cada año
Formación y crecimiento	Buscar nuevos mercados en otras provincias del país.	Crear hasta 2021 un catálogo con todos los productos que ofrece la empresa y repartirlos en los diferentes puntos de venta de periódicos de la ciudad.	Hasta 2023	Hasta 2022	Hasta 2021
		Entregar un presupuesto de \$600 para el estudio de mercado en diferentes ciudades del país donde se pueda comercializar los productos que ofrece la empresa.	Más de \$1000	Más de \$600	\$600
		Visitar cada año tiendas que se dediquen a la comercialización de ropa en diferentes ciudades del país.	Visitas cada 3 años	Visitas cada 2 años	Visitas cada año

Elaborado por: Bastidas, E. 2018

4.4.7 Cronograma de cumplimiento de estrategias

Tabla 15-4: Cronograma de cumplimiento de estrategias

ESTRATEGIAS	AÑOS								RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026		
Capacitar a todo el personal del departamento de producción cada 6 meses para mejorar los procesos de producción.									Jefe de Talento Humano	\$200
Actualizar la maquinaria del departamento de producción cada 7 años.									Gerente General y Jefe de Producción	\$6000
Mejorar la infraestructura de la empresa en los próximos 5 años.									Gerente General	\$3000
Innovar los modelos de los productos que ofrece la empresa cada 3 meses									Jefe de Producción	\$100
Incursionar en los mercados de todas las provincias de la sierra a partir de junio de 2020.									Jefe Comercial	\$200
Realizar un proceso de inducción al nuevo personal que ingrese a la empresa.									Jefe de Talento Humano	\$30

ESTRATEGIAS	AÑOS								RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026		
Impartir un curso de capacitación para el resto del personal de la empresa una vez al año									Jefe de Talento Humano	\$200
Auditar los registros contables una vez al año									Jefe Contable	\$200
Realizar estudios de mercado cada año para verificar como se encuentra el sector textil y las mejorías que se podrían realizar para sacar ventaja en el mercado.									Jefe Comercial	\$150
Organizar una reunión periódica cada 6 meses con el alto mando de la empresa y con cada uno de los jefes departamentales.									Gerente General y Jefes Departamentales	\$50
Mantener reuniones anuales con los propietarios de las industrias textiles de la ciudad de Riobamba para fijar precios en los diferentes productos que ofrece cada empresa.									Gerente General	\$50

ESTRATEGIAS	AÑOS								RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026		
Firmar un convenio hasta 2022 que garantice la estabilidad de precios dentro de las industrias textiles de Riobamba.									Gerente General	\$100
Producir cinco nuevas prendas de vestir cada año,									Jefe de Producción	\$200
Tener en stock hasta 2022 todo tipo de prendas de vestir, tanto para mujeres, hombres y niños.									Jefe de Producción	\$500
Contactar a un despacho aduanero hasta 2021 para conocer todo respecto los derechos de importación de la mercadería que se va a importar.									Gerente General y Jefe Comercial	\$150
Viajar una vez al año fuera del país en busca de nuevas empresas con las que se pueda establecer convenios de importaciones.									Gerente General y Jefe Comercial	\$500
Crear hasta 2021 un catálogo con todos los productos que ofrece la empresa y repartirlos en los diferentes puntos de venta de periódicos de la ciudad.									Jefe Comercial y Jefe de Producción	\$200

ESTRATEGIAS	AÑOS								RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026		
Visitar cada año tiendas que se dediquen a la comercialización de ropa en diferentes ciudades del país.									Jefe de Talento Humano	\$200
TOTAL PRESUPUESTO										\$12.030

CONCLUSIONES

- Dentro de la industria de textiles “Dorado S.A.” hemos hallado que parte de su infraestructura no es la adecuada para manejar ciertos procesos que incurren directamente en la producción de los productos que se ofrece, así como la falta de capacitación a las personas que se encargan de la producción de cada uno de los productos.
- Uno de los problemas más visibles que se contemplan en la industria de textiles “Dorado S.A.” es la falta de planificación a corto, mediano y largo plazo, lo que nos impide obtener resultados certeros sobre la situación de la empresa en un momento determinado, de igual manera la falta de una estructura organizativa nos conlleva a un inadecuado manejo de un orden jerárquico.
- En la industria de textiles “Dorado S.A.” se ha observado que cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la misma no están disponibles en un manual de funciones, por lo tanto cada uno de los trabajadores de la empresa carece de un total conocimiento de las actividades que tiene que desarrollar para cumplir con los objetivos propuestos por parte de la organización.

RECOMENDACIONES

- La empresa deberá costear los gastos que incurra una mejoría en la infraestructura para que de esta manera se pueda cumplir con los procesos de producción sin ningún contratiempo, también deberá capacitar a todo su personal que labora en el departamento de producción una vez al año para mejorar su producción tanto en tiempo como en calidad.
- Se deberá formular una planificación a corto, mediano y largo plazo que le permita a la empresa trabajar en base a objetivos, de la misma manera se deberá emplear la estructura organizativa que se ha creado, con el fin de establecer un orden jerárquico que conlleve a un mejor manejo de las responsabilidades de cada jefe departamental.
- La industria de textiles “Dorado S.A.” deberá aplicar el manual de funciones que se ha creado, para que esta manera cada trabajador pueda conocer de manera específica las actividades que deberá cumplir en sus labores diarias.

BIBLIOGRAFÍA

- Amador, J. (2003).** *Proceso administrativo.* Obtenido de: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1264/1/T-UTC-1307.pdf>
- Anzola, S. (2002).** *Gestión administrativa.* Obtenido de: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1264/1/T-UTC-1307.pdf>
- Arias, F. (2012).** *Investigación explicativa* Obtenido de: http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion_21.html
- Chiavenato, I. (2004).** *Organización, sistemas y administración* Obtenido de: https://es.wikibooks.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_empresas/Fundamentos_de_la_administraci%C3%B3n/OSA:_Organizaci%C3%B3n,_Sistemas_y_Administraci%C3%B3n
- Huge, J. (1995).** *El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño.* Obtenido de: <https://www.gestiopolis.com/sistema-control-gestion-conceptos-basicos-diseno/>
- Malhotra, N. (2005).** *Definición de encuesta.* Obtenido de: <https://www.questionpro.com/es/encuesta.html>
- Martinez, N. (2000).** *Definición de gerencia y gestión* Obtenido de: <https://es.scribd.com/document/361332358/Definiciones-de-Gerencia-y-Gestion-Segun-Autores>
- Muñiz, L. (2003).** *Sistema de gestión administrativa.* Obtenido de: https://prezi.com/gy2kchu_76ya/sistema-de-gestion-administrativa/
- Perez, C. (2008).** *Conceptos de sistemas.* Obtenido de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1239/concepto-sistemas.html>
- Piñones, R. (2010).** *Administración, gestión o ambos.* Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1311/gestion.html>
- Reyes, M. (2007).** *Diagrama de flujo de datos* Obtenido de: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1264/1/T-UTC-1307.pdf>
- Sabino. (1992).** *Técnicas e instrumentos de investigación.* Obtenido de: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html
- Tamayo, M. (2013).** *Metodología de la Investigación.* Obtenido de: <https://bianneygiraldo77.wordpress.com/category/capitulo-iii/>
- Vasquez, A. (2008).** *Metodo deductivo y metodo inductivo.* Obtenido de: <http://colbertgarcia.blogspot.com/2008/04/metodo-deductivo-y-metodo-inductivo.html>

ANEXOS

Anexo A: Encuesta

OBJETIVO: obtener información directa por parte de la empresa, acerca de su tipo de estructura organizacional y sus lineamientos de un Sistema de Gestión Administrativa en la empresa de textiles “Dorado S.A.” Riobamba-Ecuador.

1.- ¿Considera usted que un sistema de gestión administrativa mejorará la producción?

SI () NO ()

2.- ¿Conoce usted sobre alguna planificación a corto, mediano o largo plazo que se lleve dentro de la empresa?

SI () NO ()

3.- ¿Cree usted que sea necesario implementar una estructura orgánica?

SI () NO ()

4.- ¿Ha recibido usted inducción al momento de ingresar a laborar dentro de la empresa?

SI () NO ()

5.- ¿Ha recibido usted algún curso de capacitación con respecto a su puesto de trabajo?

SI () NO ()

6.- ¿Conoce usted de manera precisa las funciones y actividades que debe cumplir dentro de la empresa?

SI () NO ()

7.- ¿Le gustaría a usted que se implemente un control sobre la producción?

SI () NO ()

8.- ¿Cómo evalúa la gestión del actual gerente?

Muy mala () Mala () Regular () Buena () Muy buena ()

9.- ¿Cómo evalúa su desempeño dentro de la empresa para cumplir los objetivos propuestos por parte de la empresa?

Muy mala () Mala () Regular () Buena () Muy buena ()

10.- ¿Usted se adapta a las necesidades que tiene la empresa, con el fin de ayudar a que estas se conviertan en fortalezas?

Muy mala () Mala () Regular () Buena () Muy buena ()

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS PARA
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN
UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 22/10/2019

INFORMACIÓN DEL AUTOR
Nombres – Apellidos: EDISON GEOVANNY BASTIDAS CHINLLI
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: INGENIERÍA DE EMPRESAS
Título a optar: INGENIERO DE EMPRESAS
Documentalista responsable: Lcdo. Holger Ramos MSc.