



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA: INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION EMPRESARIAL PARA  
LA MICROEMPRESA AMERICAN SPORT, DEL CANTON  
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

**Trabajo de titulación:**

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR**

**AUTOR:**

**DANNY FABIÁN VILEMA SATAN**

Riobamba - Ecuador

2020



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA: INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION EMPRESARIAL PARA  
LA MICROEMPRESA AMERICAN SPORT, DEL CANTON  
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

**Trabajo de titulación:**

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR**

**AUTOR: DANNY FABIÁN VILEMA SATAN**

**DIRECTOR: ING. JOSÉ GABRIEL PILAGUANO MENDOZA**

Riobamba - Ecuador

2020

© 2020, Danny Fabián Vilema Satán

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.

Yo, Danny Fabián Vilema Satán, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes 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, 20 de julio de 2020

Danny Fabián Vilema Satán

C.C: 060357554-9

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**CARRERA: INGENIERIA EN COMERCIO EXTERIOR**

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION EMPRESARIAL PARA LA MICROEMPRESA AMERICAN SPORT, DEL CANTON RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**, realizado por el señor: **DANNY FABIAN VILEMA SATAN**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros 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. Luis Alberto Esparza Córdova <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	 LUIS ALBERTO ESPARZA CORDOVA	2020/07/20
Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza <b>DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	 Firmado electrónicamente por: <b>JOSE GABRIEL PILAGUANO MENDOZA</b>	2020/07/20
Ing. Jorge Luis Chafra Granda <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>	 Firmado electrónicamente por: <b>JORGE LUIS CHAFLA</b>	2020/07/20

## **DEDICATORIA**

A mis padres Alfredo Vilema y Elvia Satán, quienes con mucho amor, paciencia, comprensión y esfuerzo constante me brindan todo su apoyo incondicional durante toda mi vida, de los cuales estoy sumamente orgulloso que a pesar de las adversidades que han afrontados han sabido vencer los obstáculos y que ahora son los gestores de este objetivo alcanzado.

A mis hermanos Karen, Jimi y Karla, por estar siempre presentes con su cariño y apoyo, que me brindaron durante esta etapa de mi vida; gracias por estar conmigo en los mejores y los peores momentos.

A toda mi familia, por brindarme sus consejos y su apoyo, en lo personal y en lo académico.

Danny

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento a la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por haber compartido sus conocimientos e instruirme a lo largo de mi preparación profesional, gracias a cada uno de los catedráticos por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Quiero expresar el más grande agradecimiento al Ing. Gabriel Pilaguano e Ing. Jorge Chafra, principales colaboradores, quienes con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitieron finalizar el proceso del proyecto de investigación.

Finalmente, a mis amigos/as que de diferentes formas estuvieron apoyándome y motivándome, gracias por darme su amistad sincera y por ser parte de mi vida.

Danny

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT.....	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCION.....	1

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEORICO REFERENCIAL.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Formulación del problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Sistematización del problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Objetivos.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4.1. General.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4.2. Específicos.....</b>	<b>3</b>
<b>1.5. Justificación.....</b>	<b>4</b>
<b>1.5.1. Justificación teórica.....</b>	<b>4</b>
<b>1.5.2. Justificación metodológica.....</b>	<b>4</b>
<b>1.5.3. Justificación práctica.....</b>	<b>4</b>
<b>1.6. Antecedentes de investigación.....</b>	<b>5</b>
<b>1.7. Marco teórico.....</b>	<b>6</b>
<b>1.7.1. La empresa.....</b>	<b>6</b>
1.7.1.1. <i>El entorno de la empresa.....</i>	6
1.7.1.2. <i>Tipos de empresas.....</i>	7
1.7.1.3. <i>Mipymes.....</i>	8
<b>1.7.2. Sistemas Integrados de gestión.....</b>	<b>8</b>
1.7.2.1. <i>Tipos de sistemas integrados de gestión.....</i>	8
1.7.2.2. <i>Estructura del sistema de gestión de calidad ISO 9001-2015.....</i>	9
<b>1.7.3. Gestión empresarial.....</b>	<b>12</b>
1.7.3.1. <i>Función de planificación.....</i>	12
1.7.3.2. <i>Función de organización.....</i>	14
1.7.3.3. <i>Función de dirección del talento humano.....</i>	14



1.7.3.4.	<i>Función de control</i> .....	15
<b>1.7.4.</b>	<b><i>Subsistemas o áreas funcionales</i></b> .....	17
1.7.4.1.	<i>Subsistema de producción</i> .....	17
1.7.4.2.	<i>Subsistema de marketing</i> .....	18
1.7.4.3.	<i>Subsistema de finanzas</i> .....	19
1.7.4.4.	<i>Subsistema de talento humano</i> .....	19

## **CAPÍTULO II**

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLOGICO</b> .....	20
<b>2.1.</b>	<b>Enfoque de investigación</b> .....	20
<b>2.2.</b>	<b>Nivel de investigación</b> .....	20
<b>2.2.1.</b>	<b><i>Investigación descriptiva</i></b> .....	20
<b>2.3.</b>	<b>Diseño de investigación</b> .....	21
<b>2.3.1.</b>	<b><i>Diseño transversal</i></b> .....	21
<b>2.4.</b>	<b>Tipo de estudio</b> .....	21
<b>2.4.1.</b>	<b><i>Investigación de campo</i></b> .....	21
<b>2.4.2.</b>	<b><i>Investigación documental</i></b> .....	21
<b>2.5.</b>	<b>Población</b> .....	22
<b>2.6.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	22
<b>2.6.1.</b>	<b><i>Métodos</i></b> .....	22
2.6.1.1.	<i>Método analítico</i> .....	22
2.6.1.2.	<i>Método inductivo</i> .....	23
2.6.1.3.	<i>Método deductivo</i> .....	23
<b>2.6.2.</b>	<b><i>Técnicas</i></b> .....	23
<b>2.6.3.</b>	<b><i>Instrumentos</i></b> .....	24

## **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS, DICUSION Y ANALISIS DE RESULTADOS</b> ..	25
<b>3.1.</b>	<b>Análisis e interpretación de resultados</b> .....	25
<b>3.2.</b>	<b>Comprobación de las interrogantes de estudio</b> .....	47
<b>3.3.</b>	<b>Propuesta</b> .....	48
<b>3.3.1.</b>	<b><i>Tema de la propuesta</i></b> .....	48
<b>3.4.</b>	<b>Contenido de la propuesta</b> .....	48
<b>3.4.1.</b>	<b><i>Planificación estratégica</i></b> .....	49
3.4.1.1.	<i>FODA</i> .....	49

3.4.1.2.	<i>Misión propuesta para la microempresa</i> .....	56
3.4.1.3.	<i>Visión propuesta para la microempresa</i> .....	56
3.4.1.4.	<i>Valores propuestos para la microempresa</i> .....	56
3.4.1.5.	<i>Organigrama estructural propuesto para la microempresa</i> .....	57
3.4.1.6.	<i>Objetivos estratégico propuestos para la microempresa</i> .....	58
3.4.1.7.	<i>Estrategias propuestas para la microempresa</i> .....	59
<b>3.4.2.</b>	<b><i>Productos</i></b> .....	61
<b>3.4.3.</b>	<b><i>Políticas empresariales propuestas para la microempresa</i></b> .....	62
3.4.3.1.	<i>Administración General</i> .....	63
3.4.3.2.	<i>Talento Humano</i> .....	63
3.4.3.3.	<i>Contabilidad</i> .....	63
3.4.3.4.	<i>Producción</i> .....	64
3.4.3.5.	<i>Comercialización</i> .....	64
<b>3.4.4.</b>	<b><i>Administración del talento humano propuesto para la microempresa</i></b> .....	65
3.4.4.1.	<i>Manual de funciones propuesto para la microempresa</i> .....	66
3.4.4.2.	<i>Manual de procesos y procedimientos</i> .....	76
<b>3.4.5.</b>	<b><i>Plan de marketing digital propuesto para la microempresa</i></b> .....	99
3.4.5.1.	<i>Post publicitarios propuestos para la microempresa</i> .....	99
3.4.5.2.	<i>Estrategia de marketing digital</i> .....	101
<b>3.4.6.</b>	<b><i>Modelo para la evaluación financiera propuesto para microempresa</i></b> .....	102
3.4.6.1.	<i>Indicador de Liquidez</i> .....	102
3.4.6.2.	<i>Indicador de solvencia</i> .....	102
3.4.6.3.	<i>Indicador de gestión</i> .....	103
3.4.6.4.	<i>Indicador de rentabilidad</i> .....	103
3.4.6.5.	<i>Flujo de caja</i> .....	105
<b>3.4.7.</b>	<b><i>Plan de comunicación propuesto para la microempresa</i></b> .....	106
<b>3.4.8.</b>	<b><i>Plan de seguimiento propuesto para la microempresa</i></b> .....	108
3.4.8.1.	<i>Evaluación de procesos</i> .....	109
3.4.8.2.	<i>Indicadores de confección textil</i> .....	120
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	121
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	122
	<b>GLOSARIO</b>	
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Tipos de empresas .....	7
<b>Tabla 2-1:</b>	Clasificación de Mipymes .....	8
<b>Tabla 3-1:</b>	Sistemas de gestión y su finalidad.....	9
<b>Tabla 4-1:</b>	Estructura del sistema de gestión de calidad .....	10
<b>Tabla 1-2:</b>	Número de integrantes por población .....	22
<b>Tabla 1-3:</b>	Obtención de información de American Sport.....	25
<b>Tabla 2-3:</b>	Grado de satisfacción con la atención brindada .....	26
<b>Tabla 3-3:</b>	Cumplimiento de las expectativas de requerimientos .....	27
<b>Tabla 4-3:</b>	Calidad de los productos y servicios .....	28
<b>Tabla 5-3:</b>	El proceso de venta es eficiente y eficaz.....	29
<b>Tabla 6-3:</b>	Aspecto a mejorar.....	30
<b>Tabla 7-3:</b>	Recomendación a otras personas.....	31
<b>Tabla 8-3:</b>	Medio para recibir información.....	32
<b>Tabla 9-3:</b>	Frecuencia de uso del medio seleccionado.....	33
<b>Tabla 10-3:</b>	Definición y socialización de misión, visión, valores y objetivos .....	34
<b>Tabla 11-3:</b>	Definición de la planificación estratégica y modelo de negocio.....	35
<b>Tabla 12-3:</b>	Existencia de un proceso de reclutamiento y selección.....	36
<b>Tabla 13-3:</b>	Conocimiento de las funciones del cargo.....	37
<b>Tabla 14-3:</b>	Actividades ejercidas previa planificación.....	38
<b>Tabla 15-3:</b>	Existencia de políticas enfocadas a la motivación e incentivos .....	39
<b>Tabla 16-3:</b>	Evaluación del desempeño .....	40
<b>Tabla 17-3:</b>	Existencia de un sistema de gestión .....	41
<b>Tabla 18-3:</b>	Implementación de un sistema de gestión.....	42
<b>Tabla 19-3:</b>	Debería poseer un manual de funciones.....	43
<b>Tabla 20-3:</b>	Debería poseer un manual de procesos y procedimientos.....	44
<b>Tabla 21-3:</b>	Objetivo de la planificación estratégica .....	49
<b>Tabla 22-3:</b>	Análisis Interno .....	50
<b>Tabla 23-3:</b>	Matriz MEFI.....	50
<b>Tabla 24-3:</b>	Valoración de impacto interno .....	51
<b>Tabla 25-3:</b>	Análisis externo.....	52
<b>Tabla 26-3:</b>	Matriz MEFE .....	53
<b>Tabla 27-3:</b>	Valoración de impacto externo .....	53
<b>Tabla 28-3:</b>	Matriz MAFE.....	55
<b>Tabla 29-3:</b>	Estrategia N° 1.....	59

<b>Tabla 30-3:</b> Estrategia N° 2.....	59
<b>Tabla 31-3:</b> Estrategia N° 3.....	60
<b>Tabla 32-3:</b> Estrategia N° 4.....	60
<b>Tabla 33-3:</b> Productos.....	61
<b>Tabla 34-3:</b> Objetivo de las políticas empresariales .....	62
<b>Tabla 35-3:</b> Objetivo de la administración del talento humano .....	65
<b>Tabla 36-3:</b> Manual de funciones del Gerente General .....	66
<b>Tabla 37-3:</b> Manual de funciones de Secretaria.....	67
<b>Tabla 38-3:</b> Manual de funciones del Jefe de producción .....	68
<b>Tabla 39-3:</b> Manual de funciones de cortador .....	69
<b>Tabla 40-3:</b> Manual de funciones de Operario/a de costura .....	70
<b>Tabla 41-3:</b> Manual de funciones de bodeguero.....	71
<b>Tabla 42-3:</b> Manual de funciones de Ayudante .....	72
<b>Tabla 43-3:</b> Manual de funciones del Jefe de Comercialización .....	73
<b>Tabla 44-3:</b> Manual de funciones de Vendedor.....	74
<b>Tabla 45-3:</b> Manual de funciones del Contador.....	75
<b>Tabla 46-3:</b> Procedimiento de compra de materia prima.....	77
<b>Tabla 47-3:</b> Procedimiento de devolución de materia prima .....	79
<b>Tabla 48-3:</b> Procedimiento de pago a proveedores.....	80
<b>Tabla 49-3:</b> Procedimiento de tendido, trazado y corte .....	82
<b>Tabla 50-3:</b> Procedimiento de confección de camiseta y blusa tipo polo.....	84
<b>Tabla 51-3:</b> Procedimiento de confección en CR de camiseta algodón, sedal y spum.....	86
<b>Tabla 52-3:</b> Procedimiento de confección en CV de camiseta algodón, sedal y spum.....	88
<b>Tabla 53-3:</b> Procedimiento de confección de camiseta jersey .....	90
<b>Tabla 54-3:</b> Procedimiento de transporte de mercadería al punto de venta .....	92
<b>Tabla 55-3:</b> Procedimiento de venta con stock disponible .....	93
<b>Tabla 56-3:</b> Procedimiento de venta con stock no disponible .....	94
<b>Tabla 57-3:</b> Procedimiento de elaboración de estados financieras .....	95
<b>Tabla 58-3:</b> Procedimiento de control de inventarios .....	96
<b>Tabla 59-3:</b> Procedimiento para reclutación y selección de talento humano.....	98
<b>Tabla 60-3:</b> Objetivo del plan de marketing digital .....	99
<b>Tabla 61-3:</b> Estrategia de marketing digital.....	101
<b>Tabla 62-3:</b> Objetivo del modelo de evaluación financiera .....	102
<b>Tabla 63-3:</b> Modelo de flujo de caja propuesto para la microempresa.....	105
<b>Tabla 64-3:</b> Objetivo del plan de comunicación .....	106
<b>Tabla 65-3:</b> Objetivo del plan de seguimiento.....	108
<b>Tabla 66-3:</b> Evaluación del proceso de compra de materia prima.....	109

<b>Tabla 67-3:</b>	Evaluación del proceso de devolución de materia prima .....	110
<b>Tabla 68-3:</b>	Evaluación del proceso de pago a proveedores.....	111
<b>Tabla 69-3:</b>	Evaluación del proceso de tendido, trazado y corte .....	112
<b>Tabla 70-3:</b>	Evaluación del proceso de confección de camiseta y blusa tipo polo.....	113
<b>Tabla 71-3:</b>	Evaluación de proceso de confección en CR de camiseta algodón, sedal y spum .....	114
<b>Tabla 72-3:</b>	Evaluación de proceso de confección en CV de camiseta algodón, sedal y spum .....	115
<b>Tabla 73-3:</b>	Evaluación del proceso de confección de camiseta jersey .....	115
<b>Tabla 74-3:</b>	Evaluación del proceso de transporte de mercadería al punto de venta .....	116
<b>Tabla 75-3:</b>	Evaluación del proceso de venta con stock disponible .....	116
<b>Tabla 76-3:</b>	Evaluación del proceso de venta con stock no disponible .....	117
<b>Tabla 77-3:</b>	Evaluación del proceso de elaboración de estados financieras .....	117
<b>Tabla 78-3:</b>	Evaluación del proceso de control de inventarios .....	118
<b>Tabla 79-3:</b>	Evaluación del proceso de reclutación y selección de talento humano .....	119

## INDÍCE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1:</b>	Entorno de la empresa.....	6
<b>Gráfico 2-1:</b>	El sistema de producción .....	18
<b>Gráfico 1-3:</b>	Información de American Sport.....	25
<b>Gráfico 2-3:</b>	Grado de satisfacción con la atención brindada.....	26
<b>Gráfico 3-3:</b>	Cumplimiento de las expectativas de requerimientos.....	27
<b>Gráfico 4-3:</b>	Calidad de los productos y servicios.....	28
<b>Gráfico 5-3:</b>	El proceso de venta es eficiente y eficaz.....	29
<b>Gráfico 6-3:</b>	Aspecto a mejorar .....	30
<b>Gráfico 7-3:</b>	Recomendación a otras personas .....	31
<b>Gráfico 8-3:</b>	Medio para recibir información .....	32
<b>Gráfico 9-3:</b>	Frecuencia de uso del medio seleccionado .....	33
<b>Gráfico 10-3:</b>	Definición y socialización de misión, visión, valores y objetivos .....	34
<b>Gráfico 11-3:</b>	Definición de la planificación estratégica y modelo de negocio.....	35
<b>Gráfico 12-3:</b>	Existencia de un proceso de reclutamiento y selección .....	36
<b>Gráfico 13-3:</b>	Conocimiento de las funciones del cargo .....	37
<b>Gráfico 14-3:</b>	Actividades ejercidas previa planificación.....	38
<b>Gráfico 15-3:</b>	Existencia de políticas enfocadas a la motivación e incentivos.....	39
<b>Gráfico 16-3:</b>	Evaluación del desempeño.....	40
<b>Gráfico 17-3:</b>	Existencia de un sistema de gestión.....	41
<b>Gráfico 18-3:</b>	Implementación de un sistema de gestión.....	42
<b>Gráfico 19-3:</b>	Debería poseer un manual de funciones .....	43
<b>Gráfico 20-3:</b>	Debería poseer un manual de procesos y procedimientos .....	44
<b>Gráfico 21-3:</b>	Contenido de la propuesta.....	48
<b>Gráfico 22-3:</b>	Organigrama propuesto para la microempresa .....	57
<b>Gráfico 23-3:</b>	Objetivos estratégicos propuestos para la microempresa.....	58
<b>Gráfico 24-3:</b>	Políticas propuestas.....	62
<b>Gráfico 25-3:</b>	Proceso de compra de materia prima .....	76
<b>Gráfico 26-3:</b>	Proceso de devolución de materia prima .....	78
<b>Gráfico 27-3:</b>	Proceso de pago a proveedores .....	80
<b>Gráfico 28-3:</b>	Proceso de tendido, trazado y corte .....	81
<b>Gráfico 29-3:</b>	Proceso de confección de camiseta y blusa tipo polo .....	83
<b>Gráfico 30-3:</b>	Proceso de confección en CR de camiseta algodón, sedal y spum .....	85
<b>Gráfico 31-3:</b>	Proceso de confección en CV de camiseta algodón, sedal y spum .....	87
<b>Gráfico 32-3:</b>	Proceso de confección de camiseta jersey .....	89

<b>Gráfico 33-3:</b>	Proceso de transporte de mercadería al punto de venta .....	91
<b>Gráfico 34-3:</b>	Proceso de venta con stock disponible.....	93
<b>Gráfico 35-3:</b>	Proceso de venta con stock no disponible.....	94
<b>Gráfico 36-3:</b>	Proceso de elaboración de estados financieras.....	95
<b>Gráfico 37-3:</b>	Proceso de control de inventarios .....	96
<b>Gráfico 38-3:</b>	Proceso para reclutación y selección de talento humano .....	97
<b>Gráfico 39-3:</b>	Plan de comunicación propuesto para la microempresa .....	107

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-3:</b> Logotipo de la microempresa.....	49
<b>Figura 2-3:</b> Post publicitario N° 1 .....	99
<b>Figura 3-3:</b> Post publicitario N° 2 .....	100
<b>Figura 4-3:</b> Post publicitario N° 3 .....	100



## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENCUESTA CLIENTES FIJOS

**ANEXO B:** ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO

**ANEXO C:** ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO

**ANEXO D:** REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

**ANEXO E:** MODELO DE ORDEN DE PEDIDO PROPUESTO PARA LA MICROEMPRESA

**ANEXO F:** MODELO DE KARDEX PROPUESTO PARA LA MICROEMPRESA

**ANEXO G:** MODELO DE ORDEN DE PRODUCCIÓN PROPUESTO PARA LA MICROEMPRESA

**ANEXO H:** MODELO DE REQUISICIÓN DE MATERIALES PROPUESTO PARA LA MICROEMPRESA

**ANEXO I:** MODELO DE FACTURA PROPUESTO PARA LA MICROEMPRESA

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación Diseño de un sistema de gestión empresarial para la microempresa American Sport, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, tiene como finalidad proponer herramientas de gestión empresarial para la optimización de los recursos. La metodología fue una investigación no experimenta transversal apoyada en el tipo descriptivo se con los métodos analíticos, inductivo y deductivo, se empleó encuestas aplicadas a todo el talento humano que conforma la microempresa y a sus clientes fijos, se realiza una entrevista a los propietarios, además de la elaboración de la matriz FODA que permitió conocer una de sus fortalezas es la calidad en la elaboración de los productos, contar con una ubicación privilegiada para la producción y comercialización, sus debilidades más destacadas es la ausencia de políticas empresariales, procesos estandarizados enfocados al cumplimiento de las metas empresariales. Se determinó que necesita contar con herramientas técnicas administrativas que contribuyan a mejorar la gestión empresarial. La propuesta se basa en diseñar las herramientas administrativas tales como planificación estratégica, productos, políticas empresariales, administración del talento humano, plan de marketing digital, modelo para la evaluación financiera, plan de comunicación y plan de seguimiento, la implementación de estas alternativas permitirá una mejor toma de decisiones, estandarización de los procesos internos y la optimización de los recursos. Se recomienda a la microempresa la socialización, aplicación y el seguimiento de las herramientas administrativas, definiendo claramente los responsables, las acciones, los controles y métodos necesarios para mantener la operatividad de la empresa, generando los recursos y la posición esperada en el mercado.

**Palabras clave:** < AMERICAN SPORT > <SISTEMA DE GESTION> <GESTION EMPRESARIAL> <PLANIFICACION ESTRATEGICA> <POLITICAS EMPRESARIALES> <TALENTO HUMANO> <MARKETING DIGITAL> <EVALUACION FINANCIERA> <RIOBAMBA (CANTON)>



0377-DBRAI-UPT-2020

2020-10-14

## **ABSTRACT**

The present research project about the design of a business management system for a small cap company called American Sport located in Riobamba city, Chimborazo province, aims to propose business management tools for the optimization of resources. In the study, surveys were applied to all the staff in the human resources department, its clients and an interview to the owners of the company. The SWOT plan allowed to know the strengths of the company which includes the quality in the elaboration of products, a privileged location for production and marketing, On the contrary, its weaknesses refer to the absence of business policies, standardized procedures focused on meeting business goals. It was determined that the company needs to implement technical administrative tools to improve its business management system. This proposal contains administrative tools such as strategic planning, products, business policies, a human resources management plan, a digital marketing plan, a model for financial evaluation, a communication plan and a monitoring plan. The socialization, application and monitoring of administrative tools is recommended for this small cap company, defining responsibilities, actions and the necessary supervision and methodology to keep the operation of the company with the aim to generate resources and the expected position in the market.

**Keywords:** <MANAGEMENT SYSTEM> <BUSINESS MANAGEMENT> <STRATEGIC PLANNING> <HUMAN RESOURCES> <DIGITAL MARKETING> <FINANCIAL EVALUATION> <RIOBAMBA (CANTON)>

## **INTRODUCCION**

American Sport nace como emprendimiento el 10 de enero de 1994 en la ciudad de Riobamba, producto del matrimonio de los propietarios Alfredo Vilema y Elvia Satán, con la finalidad de obtener ingresos y dar respuesta a la necesidad del mercado, en el 2006 debido a la grave crisis que el país venía atravesando por el dolarización en el año 1999, y el ingreso de producto extranjero (chino, peruano) a precios demasiado bajos para los productores nacionales, generan una crisis empresarial, por tal motivo, los propietarios se ven en la necesidad de instalar un punto de venta en una de las zonas comerciales más concurridas de la ciudad de Guayaquil, ofreciendo al mercado nuevos productos con calidad y siendo pioneros en el servicio de bordado computarizado, lo que ha permitido que la microempresa se mantenga vigente en el mercado.

La fábrica textil American Sport en el desarrollo de sus actividades ha ido buscando métodos que le permitan una mejor estabilidad administrativa, productiva, comercial y financiera, es por esto, que el presente proyecto de investigación muestra cómo se debe realizar una correcta administración, considerando que la gestión empresarial es uno de los elementos más importantes para toda organización, y sirve para un mejor direccionamiento y mayor optimación de los recursos de la microempresa

El capítulo I contempla el planteamiento del problema, formulación del problema, sistematización del problema, justificación, objetivos, antecedentes y la fundamentación teórica de conceptos básicos empresariales, sistemas integrados de gestión, gestión empresarial y subsistemas o áreas funcionales de la empresa, mismos que facilitaron buscar y conocer además de ampliar definiciones referentes y que sean inclusivos en el sistema actual.

El capítulo II presenta la modalidad de investigación, así como también los tipos de investigación utilizados, métodos, técnicas e instrumentos necesarios para recolección de información, así mismo, se determina la población, y el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

El capítulo III desarrolla la propuesta de un sistema de gestión empresarial para la microempresa American Sport, mismo que contiene especificado la planificación estratégica después de un diagnóstico situacional, se establece las políticas empresariales, manuales de funciones y manuales de procedimientos y procesos para la administración del talento humano, incluye la propuesta de marketing digital, modelo de evaluación financiera, plan de comunicación y plan de evaluación para los procesos con indicadores para la confección textil.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEORICO REFERENCIAL

#### 1.1. Planteamiento del problema

Según diario El Telégrafo en base a los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) revela que para el año 2017, en el Ecuador existían 884.236 empresas, de las cuales 802.696 son microempresas, 63.814 pequeñas empresas y 13.693 medianas empresas A y B. Héctor Delgado, presidente de la Asociación Jóvenes Emprendedores, indica que al momento la pequeñas y medianas empresas del país “subsisten”, es decir que ni crecen ni mueren, además, explicó que los principales problemas que se presentan son la falta de liquidez para solventar los gastos administrativos y operativos, el financiamiento para el apalancamiento del crecimiento. Sin embargo, existen más problemas que enfrentan la Mipymes ecuatorianas tale como la falta de conocimiento en el ámbito empresarial, ineficiente maquinaria y/o tecnología para sus procesos productivos, contables y administrativos, dificultad con competencia con grandes empresas multinacionales, falta de asesoría y programas específicos para pymes, entre otras.

Las Mipymes en la provincia de Chimborazo son muy competitivas sin embargo los métodos de producción están muy anticuados en comparación con la demanda de los mercados, también existe disfunción y debilidad de las instituciones dedicadas a la promoción y desarrollo de actividades productivas, a pesar de algunos cambios cualitativos y cuantitativos, las Mipymes son incapaz de ganar independencia, crecimiento y cambiar su antigua estructura, esto deriva de la falta de información, asistencia técnica, crédito y modernización de agencia gubernamentales no han podido expandir sus productos a otros mercados

La fábrica textil “AMERICAN SPORT” se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, calles Av. Antonio José de Sucre 29-28 y Venezuela, confecciona camisetas en tela pique (tipo polo), algodón peinado, jersey, poli algodón, uniformes para unidades educativas, empresas e instituciones públicas, esta empresa mantiene una administración empírica, no cuenta con misión, visión, valores, y políticas establecidas, no mantiene procesos de planificación, organización, dirección y control, mismos que son de vital importancia para el desarrollo de las actividades diarias que se llevan a cabo en la microempresa, lo que ha permitido que no exista un horizonte objetivo establecido y se presenten problemas liquidez, retraso en la entrega de pedidos y errores en el área de producción. Esta situación es reflejo de deficiencias en los procesos de la organización a mediano y largo plazo, y de la toma de

decisiones sobre la marcha por la obtención de resultados inmediatos sin un previo análisis de las variables, internas y/o externas, que afectan la toma de decisiones al crear un ambiente de imprevisión respecto a acontecimientos difícilmente perceptibles en el presente, la dificultad en la previsión de eventos futuros sobre todo de aquellos en los que la microempresa pueda tener poca o ninguna incidencia.

## **1.2. Formulación del problema**

¿La inexistencia de un sistema de gestión empresarial para la microempresa American Sport, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, limita la optimización de los recursos?

## **1.3. Sistematización del problema**

¿De qué modo un sistema de gestión empresarial permitirá optimizar los recursos?

¿Cuáles son los factores del entorno que la microempresa toma como referencia en el manejo de los recursos?

La ausencia de sistemas de información apropiados. ¿De qué manera incide en el proceso de decisiones y de la gestión en la microempresa?

¿Cuáles son las formas de participación de las diferentes áreas de la microempresa cuando se fijan políticas, estrategias y metas?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. General**

Diseñar un sistema de gestión empresarial de la microempresa American Sport, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, para la optimización de los recursos.

### **1.4.2. Específicos**

- Determinar la fundamentación teórica que servirá como sustento del diseño de un sistema de gestión empresarial para la microempresa American Sport.
- Efectuar el diagnóstico de la situación actual para determinar las causas de los problemas que tiene la microempresa.
- Definir las herramientas de gestión empresarial para la microempresa American Sport.

## **1.5. Justificación**

### **1.5.1. *Justificación teórica***

La investigación buscó ampliar el modelo teórico mediante la aplicación de la teoría del autor Tundidor Díaz Alberto (2016) en su libro “¿Cómo innovar en la pymes?, manual de mejora a través de la innovación”, los conceptos básicos de la gestión empresarial de las autoras García María Rico y Navarro María Sacristán (2014) en su libro “Fundamentos empresariales” que contrastó la forma de como un modelo teórico se presenta en la realidad, los manuales de Gómez Cardona William (2012) en su libro “Prácticas empresariales”, así mismo se usaron las teorías y modelos propuestos por varios autores tales como Hope Jeremy, Player Steve, Romero Paulo y Montes Javier que permitió encontrar explicaciones y formular propuestas que dan solución a situaciones internas.

### **1.5.2. *Justificación metodológica***

En el diseño de un sistema de gestión empresarial para la optimización de los recursos, se aplicó un enfoque cualitativo y cuantitativo, el nivel de investigación fue descriptivo, en el diseño se optó por el método longitudinal, el tipo de estudio fue investigación de campo y documental, se manejó dos poblaciones, los métodos usados fueron analítico, deductivo e inductivo, se aplicó técnicas como encuesta, entrevista y observación, los instrumentos utilizados fueron cuestionario, guía de entrevista y ficha de observación, todo lo antes mencionado son métodos teóricos propuestos por varios autores y expertos que han aportado en la investigación de la gestión referente a la administración de empresas, situaciones que pueden ser investigadas por la ciencia, una vez que se demostró la validez y confiabilidad del método, el presente trabajo de investigación puede ser utilizado en otros trabajos de la misma índole o a su vez como referencia ajustándose a las necesidades del investigador y puede ser aplicado en otras microempresas.

### **1.5.3. *Justificación práctica***

Esta investigación se realizó porque existe la necesidad de mejorar el nivel de administración, mediante el diseño de un sistema de gestión empresarial que ayude a la fábrica textil “American Sport” a optimizar sus recursos, referente a una correcta gestión que permitirá mejorar su rentabilidad y con ello mantenerse como una organización competitiva en el mercado, buscando tener una organización de alto prestigio, satisfaciendo a los clientes, generando un valor agregado, beneficiando así, a todos los miembros que integran la microempresa dentro del macro y micro entono, además se aplicó los conocimientos adquiridos en relación a la

administración de empresas durante los semestres cursados en la carrera de ingeniería en comercio exterior y así pasar de la teoría a la práctica que es fundamental para el buen desenvolvimiento profesional en el campo laboral ya que me permitió conocer de forma directa el efecto que tendrán los mismos al ser aplicados; y en segundo plano al desarrollo del país mediante la contribución de impuestos y la generación de fuentes de empleo

## **1.6. Antecedentes de investigación**

En la tesis de grado “Diseño de un sistema de gestión administrativo para la Asociación de Producción Textil Líneas Elegantes Asolinel, Riobamba” de la autora Sagba Mercy (2018), propone una guía que le permitirá una mejor gestión administrativa a la asociación, enfocándose en la optimización de los recursos mediante una planificación adecuada, en el cual se especifican las funciones de cada colaborador, así como los procedimientos adecuados que permitan mejorar la gestión de las distintas áreas, se concluyó que el área administrativa presenta muchas debilidades, ya que mantiene una gestión de manera empírica, a la vez no contaba con manuales y documentos guías que permitieran realizar los procesos y actividades eficientemente, siendo un obstáculo para que la asociación pueda crecer en el mercado.

En el proyecto de investigación “Diseño de un sistema de gestión para consolidar el desempeño administrativo, financiero, económico y social, de la Fundación de Integración para el Desarrollo Radio Paz, Justicia y Verdad, ubicada en el cantón Guaranda, provincia de Bolívar” del autor Hurtado Richarth (2018), indica que para que la fundación pueda ser sostenible y sustentable en el tiempo debe manejar de manera acorde los recursos con los que cuenta actualmente, por ende propone un sistema de gestión administrativo con un enfoque en manuales de funciones y el reglamento interno de trabajo, además de un sistema gestión económico y financiero en el que se propone una estructura contable y para finalizar propone un sistema basado en responsabilidad social empresarial dando prioridad a establecer una cadena de valor y sus stakeholders, se concluyó que una vez analizada la información recolectada por lo diferentes métodos aplicados se determinó que la fundación no cuenta con un sistema de gestión que establezca sus procesos para consolidar su desempeño administrativo, financiero, económico y social de la fundación, poniendo en una situación poco clara la administración llevada dentro de la organización.

En el proyecto de investigación “Análisis de costos de producción de camisetas masculinas para la empresa American Sport en la ciudad de Riobamba” de la autora Vilema Karen (2018), señala que nunca se ha aplicado un método técnico de costos de producción, provocando que el método utilizado sea empírico, es decir el propietario tiene una idea básica para obtener el costo de las prendas, haciendo evidente la necesidad de analizar el costo de producción, con el fin de



ser una empresa ordenada, competitiva y sostenible, mediante la implementación de fichas técnicas que mejoren la producción y de no ser así, la empresa no obtendrá el desarrollo y crecimiento esperado, perdiendo paulatinamente competitividad, estabilidad económica y participación en el mercado.

## 1.7. Marco teórico

### 1.7.1. La empresa

Las empresas cumplen un rol importante en el desarrollo económico de un país, las mismas son generadoras de productos, bienes o servicios, buscan satisfacer las necesidades de la sociedad, con fines de lucro.

La empresa es la organización de los recursos necesarios que, a partir de la combinación de los diferentes medios de producción, pone a disposición del público bienes y servicios susceptibles de cubrir sus necesidades, con el ánimo de alcanzar una serie de objetivos previamente definidos, entre los cuales destaca el ánimo de obtener beneficios económicos. (Lobato, 2009, pág. 43)

#### 1.7.1.1. El entorno de la empresa

El entorno de la empresa hace referencia a los factores externos en los cuales la empresa se desarrolla, que afectan directamente o indirectamente y que en algunos casos serán incontrolables, estos factores influyen en la empresa y que condicionan su actividad.

Tradicionalmente el entorno empresarial se divide en macro entorno y micro entorno, como se puede apreciar en la figura 1-1:



**Gráfico 1-1:** Entorno de la empresa

Fuente: Ardiseny, 2017

Según Rico & Sacristán (2014) indican que “El macro entorno está constituido por todos aquellos factores no controlables y que afectan de forma directa a todas las empresas” (pág. 39).

“En el micro entorno influyen factores o fuerzas del entorno no controlables que inciden de forma general en la actividad de la empresa y en el resto de empresas” (Ardiseny, 2017).

### 1.7.1.2. Tipos de empresas

Existen múltiples criterios para la clasificación de empresas, en la tabla 1-1, se detallan algunas de ellas:

**Tabla 1-1:** Tipos de empresas

<b>Criterios</b>	<b>Tipos</b>	<b>Características</b>
Tamaño	Pequeña	Menos 50 trabajadores.
	Mediana	Más de 50 y menos de 250 trabajadores.
	Grande	Más de 250 trabajadores.
Ámbito de actuación	Local	Su mercado se circunscribe a una ciudad y las poblaciones de alrededor.
	Regional	Tiene mercado en varias provincias limítrofes.
	Nacional	Desarrolla su actividad en varias provincias del país.
	Internacional	Tiene relaciones comerciales con clientes y/o proveedores extranjeros.
	Multinacional	Se ha establecido en varios países.
	Global	Su mercado abarca los cinco continentes
Forma jurídica	Individuales	El empresario es una persona física.
	Sociedades:	El empresario es una persona jurídica. Existen diferentes situaciones que se clasifican en función de la rama del derecho que les sea de aplicación.
	- Civiles	
	- Mercantiles	
- Economía Social		
Titularidad del capital	Publicas	Empresas cuyo capital pertenece al Estado y que prestan servicios básicos o estratégicos que no presta la empresa privada.
	Privadas	El capital pertenece a personas.
	Mixtas	Una parte del capital pertenece al Estado y la otra a personas.

**Fuente:** Empresa e iniciativa emprendedora, 2009.

**Elaborado por:** Vilema Danny, 2019

### 1.7.1.3. *Mipymes*

Las Mipymes, son organizaciones dedicadas a las actividades industriales y de servicios que combina capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades en un sector determinado y en un mercado de consumidores bastante amplio. (Narváez, 2015, pág. 12)

El criterio para la clasificación de las Mipymes en Ecuador, están sujetos a la clasificación internacional que se detalla en la tabla 2-1:

**Tabla 2-1:** Clasificación de Mipymes

<b>Criterios</b>	<b>N° de trabajadores</b>	<b>Valor de ventas o ingresos brutos anuales</b>
Microempresa	1 a 9 trabajadores	Menor o igual que USD 100.000,00
Pequeña empresa	10 a 49 trabajadores	Entre USD 100.001,00 y USD 1'000.000,00
Mediana empresa	50 a 199 trabajadores	Entre USD 1'000.001,00 y USD 5'000.000,00

**Fuente:** Servicio Ecuatoriano de Normalización, 2018

**Elaborado por:** Vilema, D, 2019

### 1.7.2. *Sistemas Integrados de gestión*

“Un sistema integrado de gestión es un conjunto de reglas y principios relacionados entre sí de forma ordenada, para contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización. Permite establecer una política, unos objetivos y alcanzar dichos objetivos” (Think & Sell, 2019).

#### 1.7.2.1. *Tipos de sistemas integrados de gestión*

En el ámbito empresarial se pueden identificar una variedad de sistemas, los cuales permiten comprender mejor los fenómenos que en ellas se presentan.

A continuación, en la tabla 3-1, se detalla algunos de ellos y su finalidad:

**Tabla 3-1: Sistemas de gestión y su finalidad**

<b>Tipo de sistema</b>	<b>Finalidad</b>
Sistema de gestión de calidad	Dirigir y controlar la organización con respecto a la calidad. Hace énfasis en el cumplimiento de requisitos de conformidad del producto y/o servicio y en la satisfacción del cliente o usuario.
Sistema de gestión ambiental	Desarrollar e implementar directrices y criterios que le permitan a la organización gestionar sus aspectos ambientales.
Sistema de gestión de la seguridad industrial y salud ocupacional	Desarrollar e implementar directrices y criterios que le permitan a la organización gestionar sus riesgos de seguridad industrial y salud ocupacional
Sistema de la responsabilidad social corporativa	Orientar a la entidad para que cumpla con todas las normas legales que le apliquen a los distintos ámbitos de su desempeño (financiero, tributario, laboral, comercial, ambiental, entre otros)
Sistema de gestión de riesgos	Desarrollar e implementar directrices y criterios que le permitan a la organización realizar una adecuada gestión en aquellos aspectos negativos que tienen probabilidad de afectar el cumplimiento de los propósitos institucionales.
Sistema de gestión de la información	Gestionar los riesgos que puedan afectar la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información empresarial

**Fuente:** Atehortúa Hurtado, Bustamante Vélez, & Valencia de los Ríos, 2008

**Elaborado por:** Vilema, D, 2019

#### 1.7.2.2. Estructura del sistema de gestión de calidad ISO 9001-2015

No existe una estructura definida de un sistema de gestión, sin embargo, revisando la literatura de los distintos sistemas citados anteriormente, se pudo observar que existen factores en común, debido a esto, se optó por la estructura del sistema de gestión de calidad como referencia académica para esta investigación, el mismo que es detallado en la tabla 4-1.

**Tabla 4-1:** Estructura del sistema de gestión de calidad

<b>Criterios</b>	<b>Características</b>
Manual de calidad	<p>El manual debe ajustarse a su organización. La estructura y el contenido del manual pueden variar según el tamaño de la organización, la complejidad de las operaciones, y la competencia del personal. Las pequeñas organizaciones pueden documentar el Sistema de Gestión de Calidad completo en un único manual.</p> <p>Generalmente, el manual incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Título y tabla de contenido.</li><li>• Alcance del Sistema de Gestión de Calidad.</li><li>• Exclusiones del estándar.</li><li>• Referencias a documentos relevantes.</li><li>• Responsabilidades para todo el personal.</li><li>• Modelo de proceso de negocio.</li><li>• La política de calidad y los objetivos pueden ser parte del manual también.</li></ul>
Política de calidad	<p>Una política representa una declaración de principios de una organización. La Política de Calidad debe indicar el compromiso de la organización con la calidad y la mejora continua.</p> <p>Por lo general, esta política se usa con propósitos promocionales, y debería ser publicada en los locales de la organización y en su sitio web, por lo tanto, lo conveniente es tener una política de calidad clara y corta, y suele ser la práctica general.</p> <p>La Política de Calidad define los objetivos de calidad para los que la organización se esfuerza en conseguir. Estos objetivos de calidad de las organizaciones son definidos mediante la cuantificación de objetivos de calidad.</p>
Procedimientos de calidad	<p>Los procedimientos de calidad pueden tener diferentes formatos y estructuras. Pueden ser narrativos, es decir, que se describen a través del texto; pueden ser más estructurados mediante el uso de tablas; pueden ser más ilustrativos, es decir, con diagramas de flujo; o pueden ser cualquier combinación de los casos anteriores.</p>

Los procedimientos de calidad deberían incluir los siguientes elementos:

- Título.
- Propósito.
- Alcance.
- Responsabilidades y funciones de todas las personas/cargos incluidos en cualquier parte del procedimiento.
- Los registros que resultan de las actividades descritas en el procedimiento deberían ser definidos y listados.
- Control de documentos.
- Descripción de actividades.
- Se pueden incluir anexos, en caso de ser necesario.

Instrumentos  
técnicos

Las instrucciones técnicas pueden ser parte de un procedimiento, o pueden ser referenciadas en el procedimiento. Generalmente, las instrucciones técnicas tienen una estructura similar a los procedimientos, y cubren los mismos elementos; sin embargo, las instrucciones técnicas incluyen detalles de las actividades que se tienen que llevar a cabo, enfocándose en la secuencia de cada paso, y en las herramientas y métodos que serán utilizados con la exactitud requerida.

La formación y la competencia del personal pueden disminuir la necesidad de detallar las instrucciones técnicas.

Registros

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

**Fuente:** Meskovska, 2019

**Elaborado por:** Vilema, D, 2019

### 1.7.3. *Gestión empresarial*

La gestión empresarial o función directiva es la unión de voluntades de todos los colaboradores de la organización, desde el gerente general hasta los empleados de la parte inferior del organigrama, teniendo en cuenta los clientes reales y potenciales locales, nacionales e internacionales, la sociedad y el medio ambiente en el que se desarrollan las actividades de la empresa, mancomunadamente, en aras de lograr un objetivo común que es el objetivo de la empresa para la cual trabajan; en una palabra es la gestión de todas las personas que pertenezcan en forma directa o indirecta a la compañía. (Van den Berghe, 2016, pág. 58)

La función directiva pone en práctica de cada una de las funciones clásicas del proceso directivo, es decir, planificación, organización, dirección de talento humano y control. (Ramírez, Ramírez, & Calderón, 2017)

La gestión empresarial o también llamada función directiva es el engranaje de todas las actividades que realiza la empresa con las personas que están involucradas de forma directa o indirecta y que permite el desarrollo de las actividades con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos trazados por la organización.

#### 1.7.3.1. *Función de planificación*

La función de planificar supone proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo. Desde el punto de vista de su estructura, la planificación puede tener una aglomeración material, que queda reflejada en el diseño de los distintos planes específicos en los cuales se resumen las ideas de la planificación. (Rico & Sacristán, 2014, pág. 60)

Según Tundidor (2016) afirma que “La empresa debe estar correctamente diseñada, de modo que se tengan claros los objetivos, que hay que cumplir y como alcanzarlos a través de una serie de etapas que deberán ser planificadas” (pág. 39).

La planificación incorpora ventajas para que los directivos puedan tomar mejores decisiones con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por la empresa, estas decisiones se sustentan en la información que se genera a través de la planificación, lo cual permite disminuir el riesgo y el impacto negativo de un escenario a futuro, además permite que los miembros de la organización sepan el horizonte de la empresa y hacia dónde se dirige.

a. Análisis Foda

El análisis FODA es una herramienta muy importante en la planificación estratégica, ya que permite efectuar un cuadro de la situación actual de la organización, el cual, a su vez, hace posible tener un diagnóstico preciso con el fin de tomar decisiones en concordancia con las políticas y objetivos institucionales. (Choque, 2015, pág. 55)

b. Planificación estratégica

La planificación estratégica indica las acciones a emprender para conseguir los objetivos, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro. Los programas y planes de acción nos indican qué hay que hacer, por quién, cuándo y con qué recursos. Los sistemas de información contribuyen la base del control del cumplimiento del plan. (Fernández, 2012, pág. 9)

La planificación estratégica es un proceso diseñado para que la empresa logre sus objetivos y metas definidas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, ya que esto implica cierta cantidad de planes y actividades, que debe ejecutar cada área.

c. Políticas

Las políticas son los principios que una empresa se compromete a cumplir. Reglas y directrices básicas sobre el comportamiento y el procedimiento adecuado que se espera de todos los empleados (...), una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento que en ningún caso se negocian y que son de cumplimiento obligatorio. (Vázquez, 2018)

Las políticas de la empresa son el conjunto de reglas orientadas al funcionamiento óptimo de la compañía y la correcta ejecución de las actividades.

d. Plan de marketing digital

“Un plan de marketing digital es un documento donde se recoge toda la planificación de las campañas o acciones de marketing digital, que facilitaran y harán posible el cumplimiento de la estrategia dictada en el ambiente corporativo, año tras año, paso a paso” (Peñalver, 2019).



El plan de marketing digital, en definitiva, es un documento que contiene toda la información necesaria para llegar a la meta y debe estar alineado con los objetivos de la microempresa

### 1.7.3.2. *Función de organización*

“La organización del trabajo (...) surge de la propia jerarquía existente entre las empresas. (...). Esta función tiene que ver con el diseño organizativo o la definición de los tipos de estructuras organizativas” (Rico & Sacristán, 2014, pág. 107).

La organización es una de las funciones básicas de la administración de empresas, por ende, es de vital importancia para su eficiencia en el funcionamiento interno ya que contempla la división del trabajo entre el talento humano y relaciones o coordinación entre ello, en ocasiones la estructura debe ir cambiando según vaya cambiando la estrategia de la empresa.

#### a. Organigrama

“Los organigramas son representaciones gráficas de las estructuras organizacionales de una empresa. En los organigramas son reflejados los esquemas y estructuras de la empresa, así como los niveles jerárquicos existentes en la misma” (Fernandez, 2019).

“Son sistemas de organización que se representan en forma intuitiva y con objetividad (...), los organigramas señalan la vinculación que existe entre sí” (Mano, 2009, pág. 4).

El organigrama es una herramienta que muestra la estructura interna de la empresa, las diversas responsabilidades y relaciones dentro de ella.

### 1.7.3.3. *Función de dirección del talento humano*

Según las autoras Rico & Sacristán (2014) mencionan que “La dirección de la empresa, dentro de sus funciones generales, dirige al talento humano, es decir tienen la responsabilidad de movilizar a las personas de la organización, orientarlas hacia el cumplimiento de los objetivos” (pág. 132).

El ámbito de actuación de talento humano es muy amplio y transversal a toda la organización, ya que abarca todas las decisiones y acciones implicadas en las relaciones que tienen los empleados entre sí y en las que mantiene la empresa con ellos (...). Esta gestión debe hacerse con un enfoque proactivo. (López, 2017, pág. 21)

Las personas deben ser consideradas como inversión, por ende, son un recurso estratégico para la empresa, un recurso tan valioso que pueden convertirse en las claves para el éxito y de la competitividad empresarial, ya que las actuaciones planteadas desde talento humano deben anticipar los problemas y dificultades que se pueden producir en el futuro y ser acordes con las necesidades que se derivan de los planes estratégicos de la empresa. En este sentido, los objetivos de talento humano dependen de los objetivos de la organización.

a. Manual de funciones

El manual de funciones es una herramienta que permite ejercer control y tomar determinaciones sobre el cumplimiento de las tareas y las responsabilidades de sus colaboradores; así mismo, sirve para determinar las líneas jerárquicas de dependencia o interdependencia para que, aparte de las funciones y responsabilidades específicas individuales. (Gómez, 2012, pág. 1)

El manual de funciones es un documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo y es imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de las personas dentro de la organización.

1.7.3.4. *Función de control*

La función de control posee una doble vertiente asociada, de una parte, a la evaluación, fiscalización y valoración de las actividades que se desarrollan en la empresa, como por otra, a la toma de decisiones para procurar que los planes preestablecidos se cumplan y, en su caso, corregir las desviaciones producidas. (Rico & Sacristán, 2014, pág. 62)

Esta función permite a la empresa llevar un control administrativo, a través de sistemas, reglas y procedimientos, la estandarización de los procesos laborales de resultados o de habilidades, por ende, podemos decir que el control es una función íntimamente relacionada con la planificación.

a. Manual de procesos y procedimientos

El manual de procesos y procedimientos es una herramienta para realizar seguimiento y control (...), sobre el cumplimiento de las responsabilidades y trámites inherentes al giro normal de las actividades empresariales, además, establece una sólida correlación con otros manuales y reglamento (...), permite fortalecer el trabajo en equipo y el desarrollo

de la interdependencia entre las diferentes divisiones, áreas y talento humano de la empresa. (Gómez, 2012, pág. 39)

Es una herramienta que permite a la empresa garantizar la organización ya que relacionan los macro procesos, los cuales están conformados por procesos y procedimientos, además, contribuye al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión, las políticas y los objetivos de la empresa.

#### b. Indicadores financieros

Un índice financiero es una relación entre dos cifras extraídas de los estados financieros o de cualquier otro informe interno, con el cual el usuario de la información busca tener una medición de los resultados internos de un negocio o de un sector específico de la economía, aspecto que confronta con parámetros previamente establecidos como el promedio de la actividad, los índices de periodos anteriores, los objetivos de la organización y los índices de sus principales competidores. (Pymesfuturo, 2020)

Los indicadores financieros son utilizados para analizar informes financieros, relacionando dos variables se obtiene información sobre la situación financiera de la empresa, poniendo en manifiesto una buena o mala gestión, además, su análisis contribuye a anticipar problemas y permite buscar soluciones adecuadas a tiempo

#### c. Flujo de caja

“Registra el dinero que entra y sale de un negocio en un período determinado. Este informe financiero toma en cuenta los ingresos por ventas y los egresos por el pago de cuentas de manera que podamos conocer la liquidez de la empresa” (Freyer, 2014).

El flujo de caja es un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un período determinado, por ende, es una herramienta que aporta significativamente en la toma de decisiones.

#### d. Plan de comunicación

“Es una hoja de ruta para todos los departamentos de la empresa en el que se establece de forma clara los objetivos de comunicación a alcanzar. Además, facilita la ordenación de las tareas y

que todas ellas se realicen de una manera coherente y enfocada a objetivos concretos” (Guijarro, 2019).

Los planes de comunicación se desarrollan las acciones a seguir tanto de forma interna, como de forma externa. Es por esto que, el plan de comunicación abarca todos los departamentos de la empresa para conseguir las metas propuestas.

e. Plan de seguimiento

El plan de seguimiento es una herramienta que consiste en validar las diferentes actuaciones que se van desarrollando durante la ejecución de las actividades para comprobar que los objetivos planteados en cada una de las fases, se están cumpliendo. Una correcta gestión del mismo, exige decidir quién va a hacer el seguimiento y cómo. (Aularagon, 2019)

Los planes de seguimiento permiten evaluar las actividades planificadas contra las actividades ejecutadas dando como resultado el porcentaje de efectividad de los procedimientos y procesos que la empresa debe realizar en la ejecución de sus actividades.

f. Indicadores de confección textil

“Son cocientes que permiten analizar rendimientos, comparan características de un proceso, expresan relaciones Causa-Efecto entre los insumos que intervienen en un procesos y los resultados del mismo” (Gómez, 2012).

Los indicadores de confección textil son variables que indican, muestran, señalan so cuantifican el grado en que las actividades de un proceso logran un objetivo, por ende, lo indicadores deben comparare con oro, para que puedan representar algo para la microempresa.

#### **1.7.4. Subsistemas o áreas funcionales**

Los objetivos de la empresa se consiguen desarrollando una serie de funciones o subsistemas y elementos de forma interrelacionada.

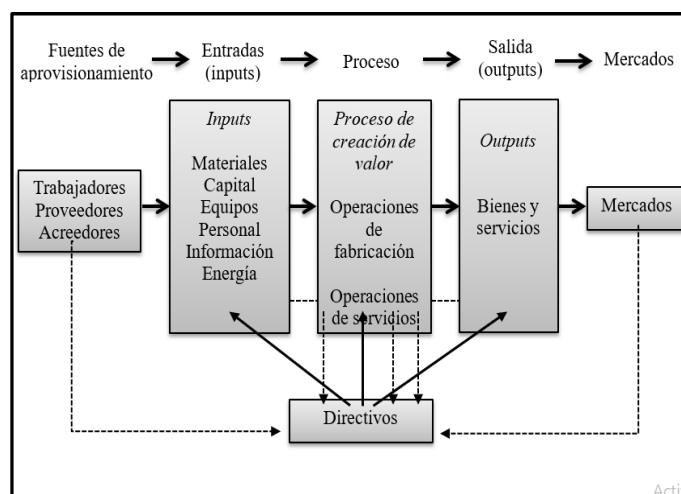
##### **1.7.4.1. Subsistema de producción**

Esta función representa la actividad básica de la empresa, es decir, la transformación de una serie de factores productivos en bienes y servicios, siendo elementos de este

proceso: las entradas o inputs, el proceso de transformación propiamente dicho, las salidas u outputs y la información relativa al proceso. (Rico & Sacristán, 2014, pág. 146)

A través de la función o subsistema de producción se transforma la materia prima en productos acabados, mismos que están dirigidos a satisfacer necesidades humanas, este proceso de transformación da paso a la creación de valor y es clave en el análisis de las ventajas competitivas de la empresa, ya que combina factores como la mano de obra, materia prima y entre otras.

A continuación, se representa el sistema de producción en la figura 2-1:



**Gráfico 2-1:** El sistema de producción

Fuente: Bolívar Cruz et al., 2014

#### 1.7.4.2. Subsistema de marketing

Para los autores Bolívar et al. (2014) afirman que “El marketing trata de estudiar la manera de iniciar, facilitar y consumir relaciones aceptables de intercambio, mediante la concepción, fijación del precio, comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios que satisfagan los objetivos de los individuos, organizaciones y sociedad” (pág. 87).

La función o subsistema de marketing en los tiempos actuales ha tomado mucha más importancia de la que ya tenía, esta importancia se sustenta, en que el marketing se encarga de descubrir que demandan los consumidores y, una vez descubierto, les va a comunicar, manejando una serie de variable, que es lo que la empresa puede ofrecerles, ya que no es posible intentar diferenciar un producto o servicio de la competencia sin utilizar el marketing, por lo tanto, los directivos no deben descuidar de esta función.

#### 1.7.4.3. *Subsistema de finanzas*

El objetivo del subsistema financiero se debe concretar en que la rentabilidad de las inversiones supere el coste de los recursos utilizados para financiarlas en la mayor media posible y, cuando esto ocurre, se alcanza el objetivo empresarial de maximización de valor de la empresa. (Rico & Sacristán, 2014, pág. 199)

Se entiende que la función o subsistema financiero busca maximizar la rentabilidad de las inversiones minimizando el coste de financiación, por ende, se encarga de la administración y control de los recursos financieros, siendo esta área funcional el punto de contacto entre la obtención y aplicación de los recursos financieros.

#### 1.7.4.4. *Subsistema de talento humano*

El subsistema de talento humano en las organizaciones cuenta con funciones clave bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal. El área o departamento de talento humano debe estar correctamente organizada para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización. (Gestion.Org, 2018)

La función o subsistema de talento humano son áreas bien definidas dentro del talento humano tan necesarias para la correcta gestión de la organización del personal y el funcionamiento general de la empresa.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLOGICO

#### 2.1. Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionada a los métodos de investigación que son dos: método inductivo generalmente asociado con la investigación cualitativa que consiste en ir de los casos particulares a la generalización; mientras que el método deductivo, es asociado habitualmente con la investigación cuantitativa cuya característica es ir de lo general a lo particular. (Ruiz, 2011)

En el presente trabajo de investigación se aplicó un enfoque cualitativo ya que se utilizó diferentes cualidades referentes a la administración de la microempresa por parte del representante legal de la misma y se recurrió a bases bibliográficas para el desarrollo de la fundamentación teórica la misma que sirvió de base para la creación de manuales para el desarrollo de un sistema de gestión.

También se utilizó el enfoque cuantitativo, misma que me permitió examinar y determinar los datos numéricos que se abordó en la investigación, se dio a conocer al momento de la tabulación de las encuestas.

#### 2.2. Nivel de investigación

##### 2.2.1. *Investigación descriptiva*

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Arias, 2012, pág. 24)

La investigación descriptiva se aplicó para conocer más sobre las situaciones, costumbres, actitudes de quienes componen la microempresa y factores externos, haciendo posible la recolección de datos sobre las bases de la interrogante de estudio y posteriormente analizar los mismos.

## **2.3. Diseño de investigación**

### **2.3.1. *Diseño transversal***

“Es un método no experimental para recoger y analizar datos en un momento determinado. De esta forma,

Es usada para medir la prevalencia del fenómeno medido, al igual que como afecta a la población en un momento temporal” (Montano, 2019).

Con el fin de dar respuesta a las interrogantes que rodean el tema a investigar se optó por el método transversal, debido a que se analizó la situación que vive la microempresa y de qué manera se puede dar solución con el diseño del sistema de gestión que abarca las áreas: administrativa, financiera y producción.

## **2.4. Tipo de estudio**

### **2.4.1. *Investigación de campo***

Para Baena (2017), (Baena, 2017), la observación y la interrogación son las principales técnicas que usaremos en la investigación. Las técnicas específicas de la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. Equivalen, por tanto, a instrumentos que permiten controlar los fenómenos. (pág. 70)

La investigación de campo fue aplicada para conocer el lugar de los hechos donde se presentaba el problema que se planteó en la microempresa, por ende, obtuve la recopilación de la información relacionada al sistema de gestión a través de la observación directa y encuestas.

### **2.4.2. *Investigación documental***

La investigación documental es un proceso basado 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, pág. 27)



La investigación documental se utilizó para la definición de conceptos escritos por diferentes autores de lo que es un sistema de gestión empresarial y sus herramientas, así como conceptos que se definieron en el marco teórico de la investigación.

## 2.5. Población

En la presente investigación, se trabajó con dos poblaciones, las poblaciones fueron en su totalidad debido a que la primera población está conformada por siete personas que constituyen el talento humano a quienes está dirigida la encuesta, mientras que a los propietarios se dirigió la entrevista con la finalidad de conocer los puntos críticos desde su óptica, la segunda población está conformada por dieciséis personas que constituyen los clientes fijos a quienes también está dirigida la encuesta.

**Tabla 1-2:** Número de integrantes por población

<b>Población</b>	<b>Nº de personas</b>
Talento humano	7
Clientes fijos	16

**Fuente:** American Sport  
**Elaborado por:** Vilema, D, 2019

## 2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

### 2.6.1. *Métodos*

#### 2.6.1.1. *Método analítico*

El método analítico consiste en descomponer un objeto en sus partes constitutivas. La ventaja de hacer esto es que se puede enfocar el estudio, una por una en cada parte, comprendiéndola con detalle y profundidad. El método analítico es un camino para llegar a un resultado, es decir consiste en la desmembración de un todo, lo cual nos permite conocer el objeto de estudio. (del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011, pág. 21)

Este método se utilizó en el análisis de los diferentes datos obtenidos en la tabulación de las encuestas que determinaron los aspectos relevantes que inducían a los problemas dentro de la gestión en la microempresa, y que luego determino las soluciones posibles que permitan una mejor situación de la misma.

### 2.6.1.2. *Método inductivo*

Consiste en una operación lógica que va de lo particular a lo general. Este método se sustenta en la observación repetida de un fenómeno. El método inductivo supone tener datos parciales confiables para, a partir de ellos, concluir que hay características que se repiten una y otra vez. Supone atención en los datos, en lo observado. (del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011, pág. 22)

Con el método inductivo se apoya en la consulta bibliográfica que permite obtener definiciones de los elementos que componen un sistema de gestión empresarial, los mismos que posteriormente se aplicarán en la solución al problema planteado.

### 2.6.1.3. *Método deductivo*

A partir de una teoría, el investigador procede a recoger datos para corroborar que la realidad se comporta conforme a lo enunciado en su explicación teórica. A partir de un marco conceptual o teórico se formula una hipótesis, se observa la realidad, se recogen los datos y se confirma o no la hipótesis. (del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011, pág. 22)

Mediante este método se puso en práctica los conocimientos recibidos en la formación profesional, y los conceptos incluidos dentro del marco teórico, donde se desarrollarán los diferentes elementos de un sistema de gestión empresarial que permita superar las deficiencias que actualmente afectan en la empresa.

## 2.6.2. *Técnicas*

Las técnicas que se utilizaron para la recopilación de la información fueron:

**Encuesta:** La encuesta se realizó de manera directa a los dieciséis clientes fijos y al talento humano de American Sport que está compuesto por siete personas, diferenciándose en el contenido.

**Entrevista:** La entrevista se realizó a los propietarios de American Sport.

**Observación:** La observación se aplicó mediante la recolección de información, en las actividades cotidianas que desempeña American Sport.

### **2.6.3. Instrumentos**

Los instrumentos utilizados fueron:

**Cuestionario:** Se desarrolló como guía para la recopilación de información la misma que sirvió para la elaboración del diseño del sistema, el mismo contuvo preguntas de interés relacionadas al tema de investigación. Ver anexo A y B

**Guía de entrevista:** Mediante la guía de entrevistas se pudo conocer las necesidades y problemáticas que hoy en día presenta la microempresa American Sport con respecto a la gestión empresarial. Ver anexo C

**Ficha de observación:** Se elaboró un registro en el cual se apuntaron la presencia o ausencia de un determinado comportamiento, además, la frecuencia con el que sucedía.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS, DICUSION Y ANALISIS DE RESULTADOS

#### 3.1. Análisis e interpretación de resultados

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES FIJOS

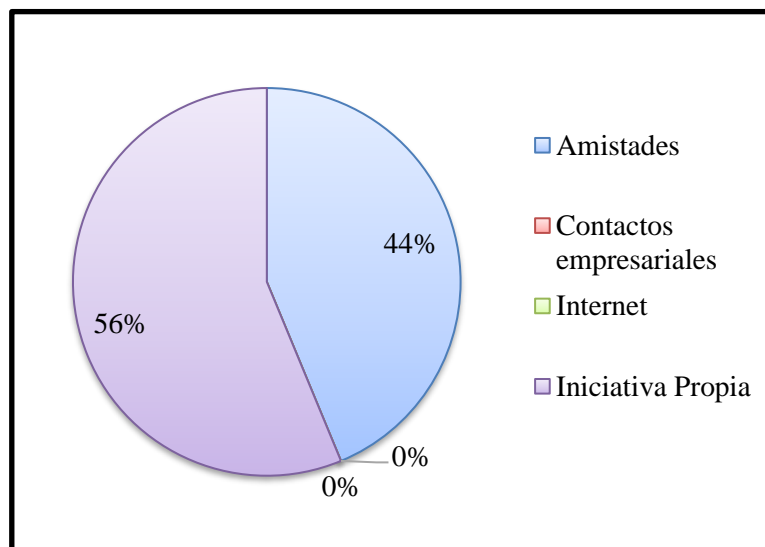
##### 1. ¿Cómo obtuvo información de American Sport?

**Tabla 1-3:** Obtención de información de American Sport

Alternativa	Resultado	Porcentaje
<b>Amistades</b>	7	44%
<b>Contactos empresariales</b>	0	0%
<b>Internet</b>	0	0%
<b>Iniciativa propia</b>	9	56%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Clientes fijos

Elaborado por: Vilema, D, 2020



**Gráfico 1-3:** Información de American Sport

Fuente: Clientes Fijos

Elaborado por: Vilema, D, 2020

**Análisis e interpretación.-** El 44% de los clientes fijos conoció American Sport por medio de amistades lo que significa que la microempresa tiene un alto grado de recomendación, mientras que el 56% conoció por haber buscado proveedores por iniciativa propia, lo que indica gran preferencia en la búsqueda de proveedores.

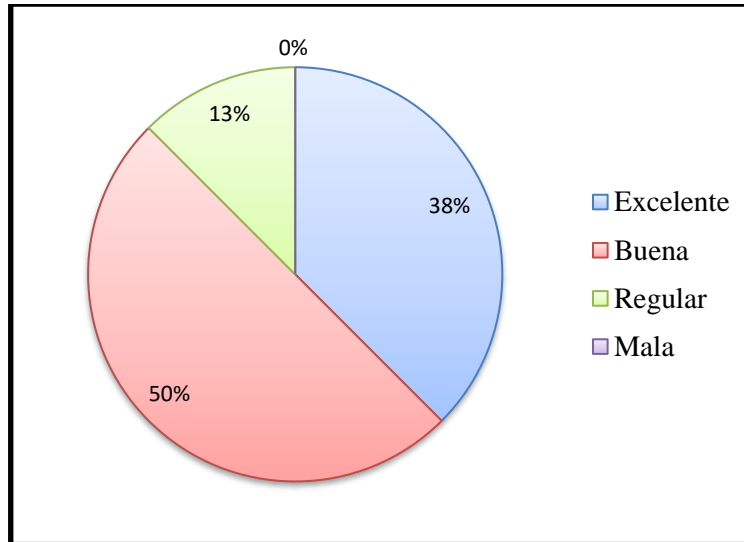
2. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la atención brindada?

**Tabla 2-3:** Grado de satisfacción con la atención brindada

Alternativa	Resultado	Porcentaje
<b>Excelente</b>	6	38%
<b>Buena</b>	8	50%
<b>Regular</b>	2	13%
<b>Mala</b>	0	0%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Clientes fijos

Elaborado por: Vilema, D. 2020



**Gráfico 2-3:** Grado de satisfacción con la atención brindada

Fuente: Clientes Fijos

Elaborado por: Vilema, D, 2020

### Análisis e interpretación

Del 100% de los clientes fijos, el 38% indican que la microempresa brinda una excelente atención, mientras que el 50% indican que la atención brindada es buena y el 13% indica que la atención es regular, todo esto debido a factores tales como contar con talento humano proactivo, dinámico y por las demoras en la entrega de pedidos o facturación.

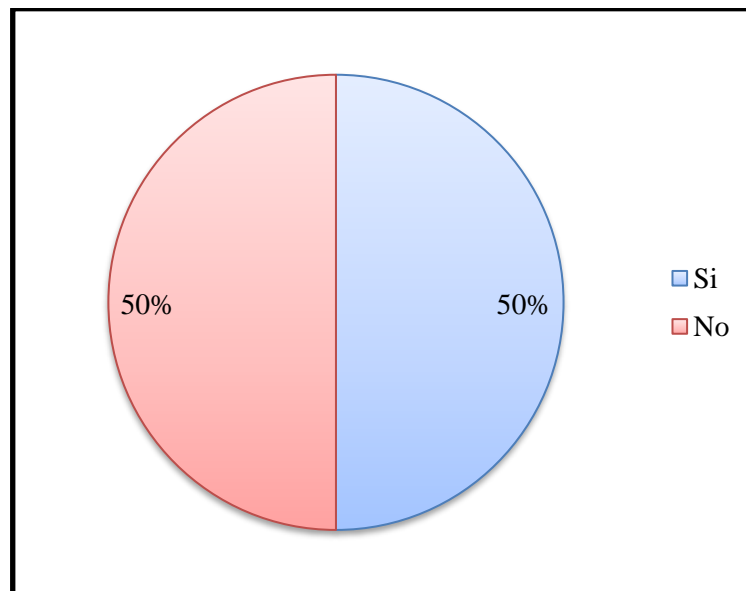
3. ¿Considera usted que American Sport cumple con las expectativas de sus requerimientos?

**Tabla 3-3:** Cumplimiento de las expectativas de requerimientos

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	8	50%
No	8	50%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes fijos

Elaborado por: Vilema, D, 2020



**Gráfico 3-3:** Cumplimiento de las expectativas de requerimientos

Fuente: Clientes Fijos

Elaborado por: Vilema, D, 2020

### Análisis e interpretación

El 50% de los encuestados indica que la microempresa cumple con sus requerimientos tales como la disponibilidad de stock, variedad de calidad, puntualidad, adaptabilidad y capacidad para el cumplimiento de pedidos, y las medidas fijas en relación a las tallas de los productos, mientras que el otro 50% indica que no cumple sus requerimientos por factores tales como la flexibilidad en la forma de pago y la cantidad mínima para realizar pedidos de confección, falta de un muestrario de telas y el tiempo de entrega.

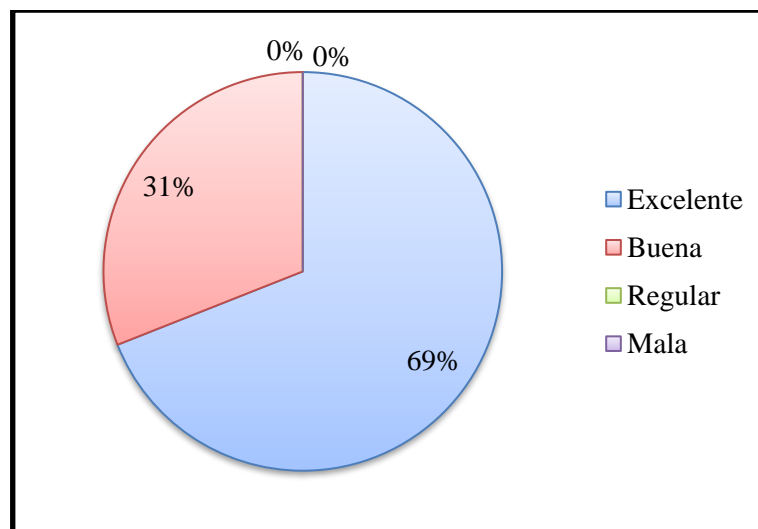
4. ¿Cómo considera usted la calidad de los productos y servicios?

**Tabla 4-3:** Calidad de los productos y servicios

Alternativa	Resultado	Porcentaje
<b>Excelente</b>	11	69%
<b>Buena</b>	5	31%
<b>Regular</b>	0	0%
<b>Mala</b>	0	0%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Clientes fijos

Elaborado por: Vilema, D. 2020



**Gráfico 4-3:** Calidad de los productos y servicios

Fuente: Clientes Fijos

Elaborado por: Vilema, D. 2020

### Análisis e interpretación

El 69% de los encuestados indica que la calidad de los productos es excelente y el 31% indica que la calidad es buena, el mantener un alto estándar de calidad ha permitido la fidelización de los clientes y una diferenciación con respecto a la competencia, lo cual, es una fortaleza muy importante para la microempresa.

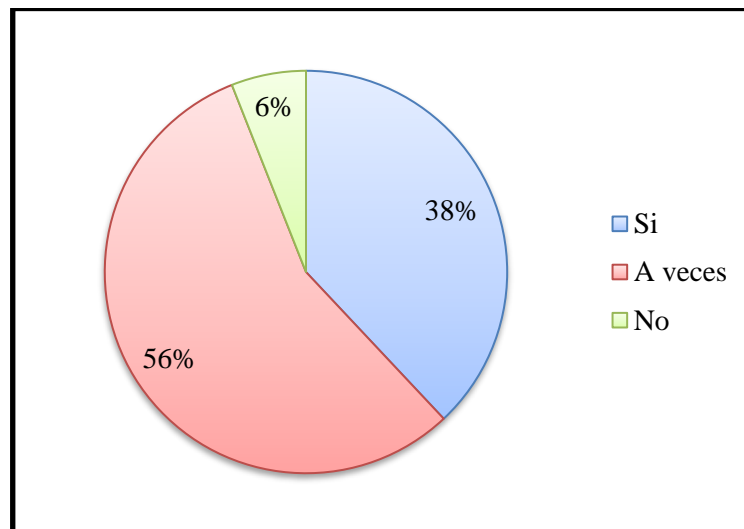
5. ¿Los procesos ejecutados con respecto a la venta de nuestros productos y/o servicios son eficientes y eficaces?

**Tabla 5-3:** El proceso de venta es eficiente y eficaz

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	6	38%
A veces	9	56%
No	1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes fijos

Elaborado por: Vilema, D, 2020



**Gráfico 5-3:** El proceso de venta es eficiente y eficaz

Fuente: Clientes Fijos

Elaborado por: Vilema, D, 2020

### Análisis e interpretación

El 38% de los clientes fijos indicó que los procesos ejecutados si son eficientes y eficaces señalando factores como la solución inmediata, buena calidad, atención al cliente y entrega rápida, el 56% optó por a veces debido a que existen demoras y errores en el despacho, demoras en la respuesta de pedidos a través de la aplicación WhatsApp, el 6% optó por indicar que no, esto a que existen requerimientos excesivos para realizar pedidos de confección.

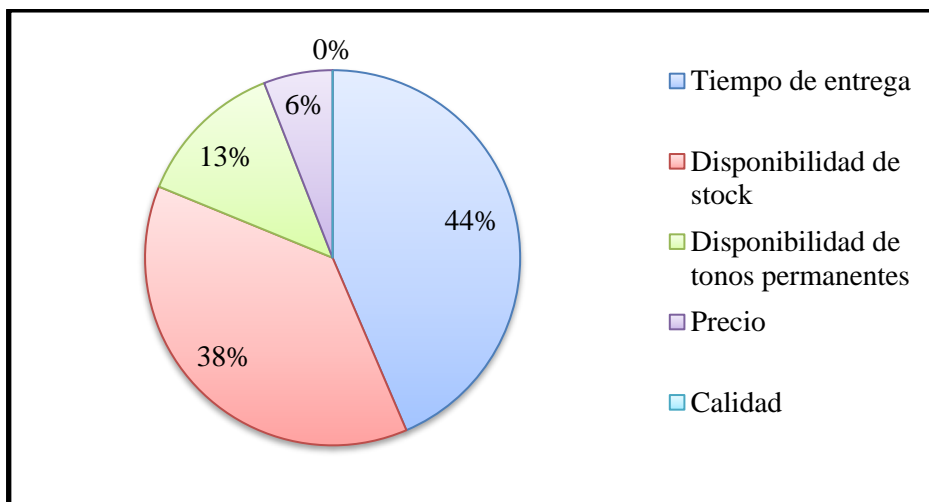


6. Si usted tuviera la opción de poder recomendar mejorar en algún aspecto, ¿Cuál sería?

**Tabla 6-3:** Aspecto a mejorar

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Tiempo de entrega	7	44%
Disponibilidad de stock	6	38%
Disponibilidad de tonos permanentes	2	13%
Precio	1	6%
Calidad	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes fijos  
Elaborado por: Vilema, D. 2020



**Gráfico 6-3:** Aspecto a mejorar

Fuente: Clientes Fijos  
Elaborado por: Vilema, D. 2020

### Análisis e interpretación

El 44% de los encuestados indica que la microempresa recomienda mejorar el tiempo de entrega, el 38% recomienda mejorar la disponibilidad de stock, el 13% la disponibilidad de tonos permanentes y el 6% recomienda mejorar el precio.

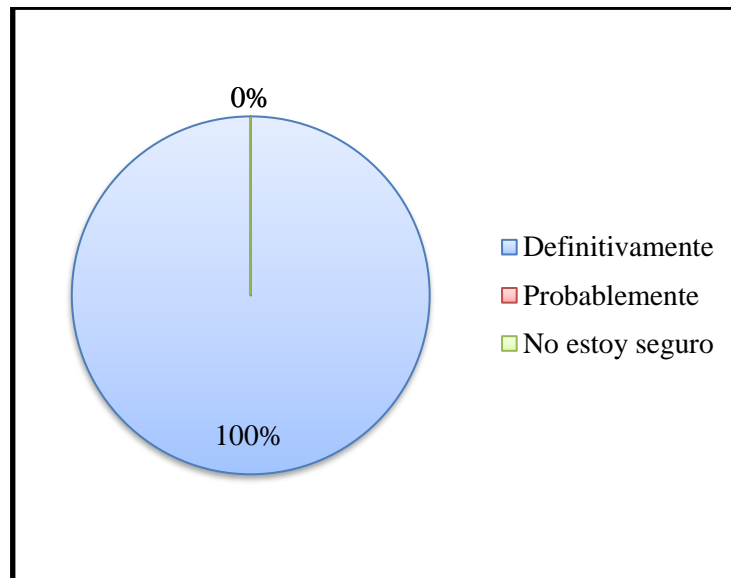
7. ¿Recomendaría a otras personas nuestros productos y/o servicios?

**Tabla 7-3:** Recomendación a otras personas

Alternativa	Resultado	Porcentaje
<b>Definitivamente</b>	16	100%
<b>Probablemente</b>	0	0%
<b>No estoy seguro</b>	0	0%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Clientes fijos

Elaborado por: Vilema, D. 2020



**Gráfico 7-3:** Recomendación a otras personas

Fuente: Clientes Fijos

Elaborado por: Vilema, D. 2020

### Análisis e interpretación

El 100% de los clientes fijos indica que definitivamente recomendarían los productos y servicios de American Sport, lo que indica que la microempresa posee grandes oportunidades de crecer y abarcar nuevos mercados, y también seguir aumentando el número de clientes fijos que ayudarían en el incremento del volumen de venta de la organización.

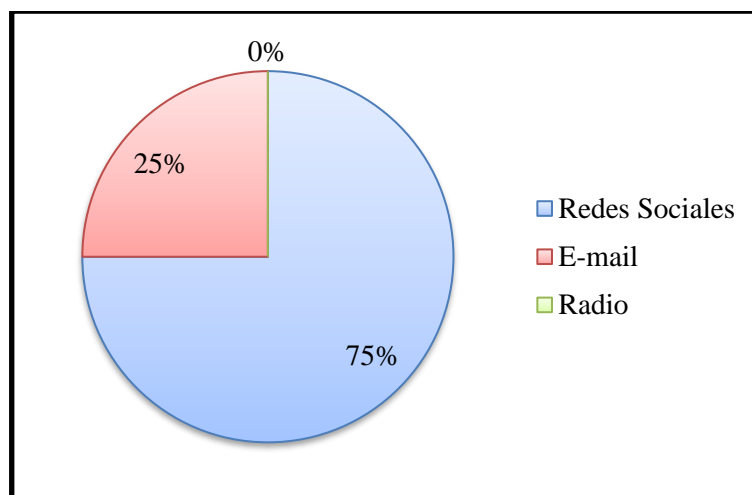
8. ¿Cuál sería el medio que le gustaría para conocer acerca de nuestros productos, servicios, precios, promociones y demás?

**Tabla 8-3: Medio para recibir información**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
<b>Redes Sociales</b>	12	75%
<b>E-mail</b>	4	25%
<b>Radio</b>	0	0%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Clientes fijos

Elaborado por: Vilema, D. 2020



**Gráfico 8-3: Medio para recibir información**

Fuente: Clientes Fijos

Elaborado por: Vilema, D. 2020

### **Análisis e interpretación**

El 75% de los encuestados indicó que a través de las redes sociales les gustaría recibir información de productos, servicios, precios, promociones y demás, mientras que el 25% optó por recibir dicha información por medio de un correo electrónico, esto indica que la microempresa debe tener más participación en las redes sociales que hoy en día se utilizan más.

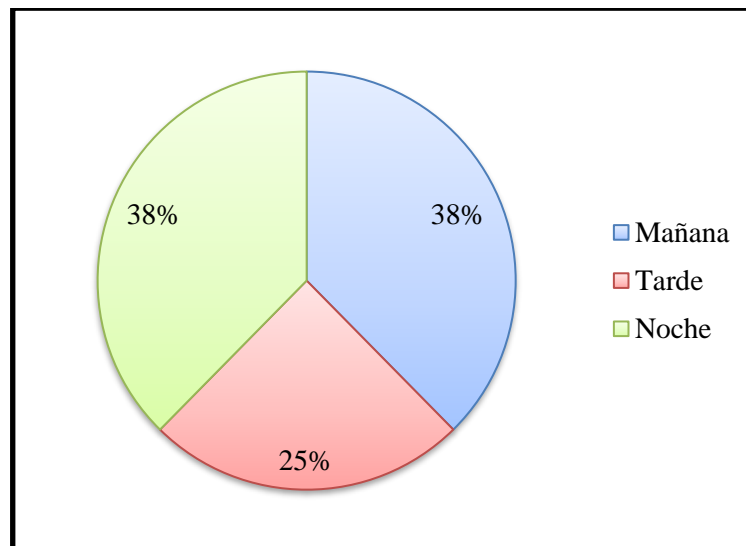
9. ¿Durante qué tiempo del día usted utiliza con mayor frecuencia el medio seleccionado?

**Tabla 9-3:** Frecuencia de uso del medio seleccionado

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Mañana	6	38%
Tarde	4	25%
Noche	6	38%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes fijos

Elaborado por: Vilema, D. 2020



**Gráfico 9-3:** Frecuencia de uso del medio seleccionado

Fuente: Clientes Fijos

Elaborado por: Vilema, D. 2020

### Análisis e interpretación

El 38% indica que el medio seleccionado lo utiliza con mayor frecuencia en la mañana, el 25% accede con mayor frecuencia en la tarde y el 38% restante accede con mayor frecuencia en la noche, esta información es de vital importancia para determinar las franjas horarias en el cual se debe postear la publicidad en las redes sociales de la microempresa.

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL TALENTO HUMANO

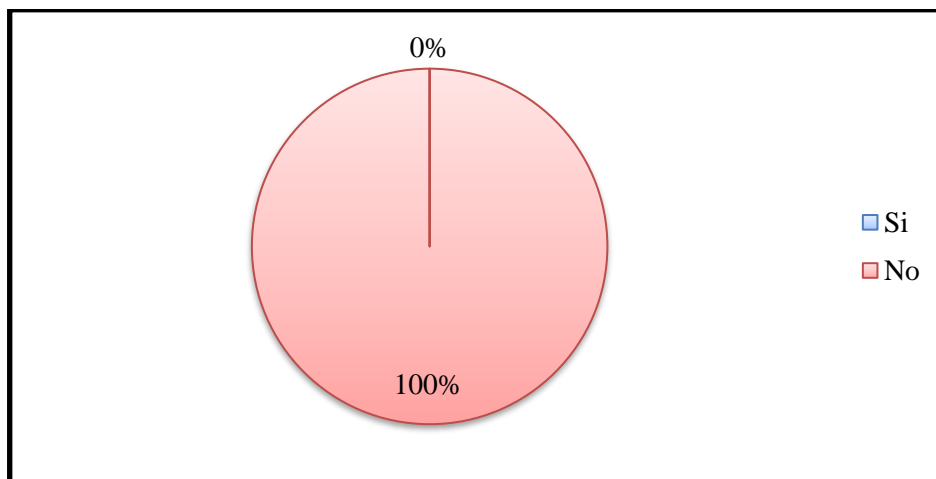
1. ¿Conoce usted si American Sport tiene definido y socializado la misión, visión, valores y objetivos?

**Tabla 10-3:** Definición y socialización de misión, visión, valores y objetivos

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	0	0%
No	7	100%
<b>Total</b>	7	100%

Fuente: Talento humano

Elaborado por: Vilema, D., 2020



**Gráfico 10-3:** Definición y socialización de misión, visión, valores y objetivos

Fuente: Talento humano

Elaborado por: Vilema, D. 2020

### Análisis e interpretación

El 100% del talento humano indica que la microempresa no tiene definido y socializado la misión, visión, valores y objetivos, debido a que no existe y desconocen, lo que ocasiona que el talento humano no se sienta identificado con la microempresa y no exista una filosofía empresarial.

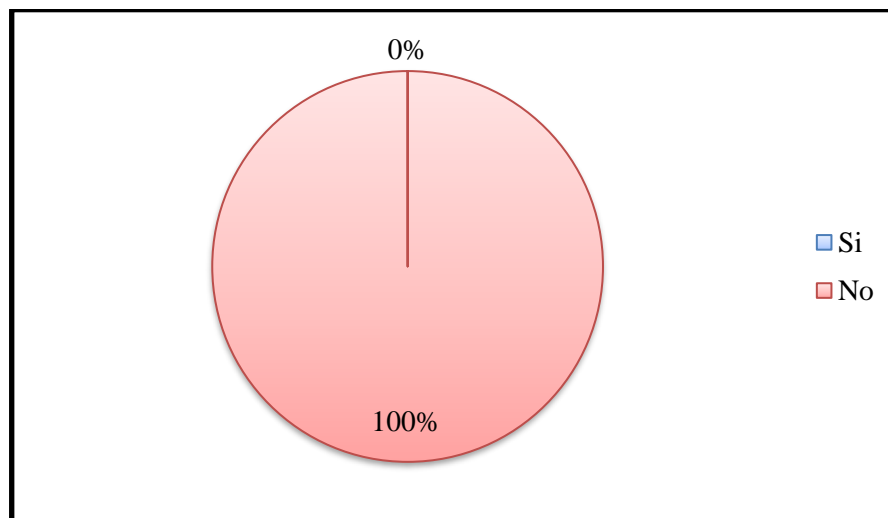
2. ¿Conoce usted si American Sport tiene definido la planificación estratégica y modelo de negocio?

**Tabla 11-3:** Definición de la planificación estratégica y modelo de negocio

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	0	0%
No	7	100%
<b>Total</b>	7	100%

Fuente: Talento humano

Elaborado por: Vilema, D. 2020



**Gráfico 11-3:** Definición de la planificación estratégica y modelo de negocio

Fuente: Talento humano

Elaborado por: Vilema, D. 2020

### Análisis e interpretación

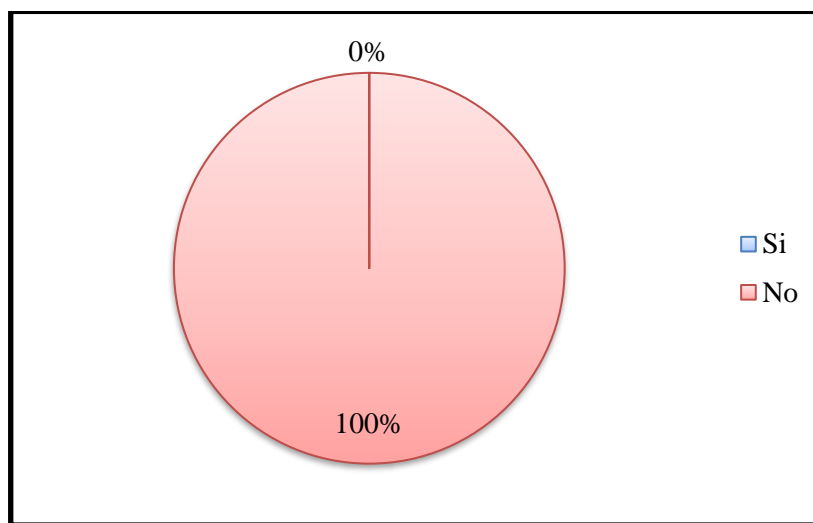
El 100 % del talento humano indica que la microempresa no tiene definido la planificación estratégica y el modelo de negocio, por lo que la presente propuesta de investigación ayudaría de manera significativa en la organización de la microempresa, permitiéndole trazar objetivos a corto y largo plazo.

3. ¿Conoce usted si American Sport cuenta con un proceso de reclutamiento y selección?

**Tabla 12-3:** Existencia de un proceso de reclutamiento y selección

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	0	0%
No	7	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Talento humano  
Elaborado por: Vilema, D. 2020



**Gráfico 12-3:** Existencia de un proceso de reclutamiento y selección

Fuente: Talento humano  
Elaborado por: Vilema, D. 2020

### Análisis e interpretación

El 100% del talento humano indica que la microempresa no cuenta con un proceso de reclutamiento y selección, lo que genera que la microempresa no cuente con talento humano altamente calificado y con experiencia en sus funciones a desempeñar, por ende, existe la necesidad de crear manuales de funciones y el proceso de reclutamiento para el nuevo talento humano que se incorpore a la microempresa en un futuro.

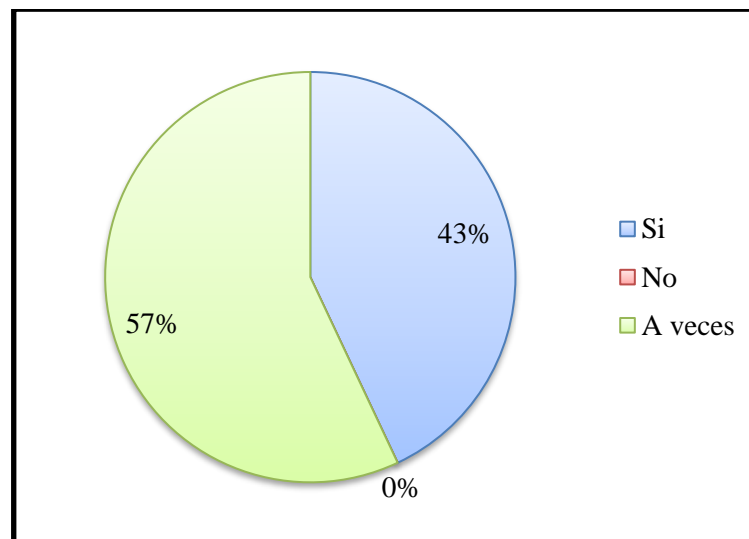
4. ¿Conoce usted cuales son las funciones que debe desempeñar en su cargo dentro de American Sport?

**Tabla 13-3:** Conocimiento de las funciones del cargo

Alternativa	Resultado	Porcentaje
<b>Si</b>	3	43%
<b>No</b>	0	0%
<b>A veces</b>	4	57%
<b>Total</b>	7	100%

Fuente: Talento humano

Elaborado por: Vilema, D. 2020



**Gráfico 13-3:** Conocimiento de las funciones del cargo

Fuente: Talento humano

Elaborado por: Vilema, D. 2020

### Análisis e interpretación

El 43% del talento humano indica que si conoce cuales son las funciones que debe desempeñar en su cargo, mientras que el 57% indica que a veces, esto debido a que muchas veces los procesos de producción y venta se retrasan y deben ayudar para cumplir con el tiempo de entrega y despacho.



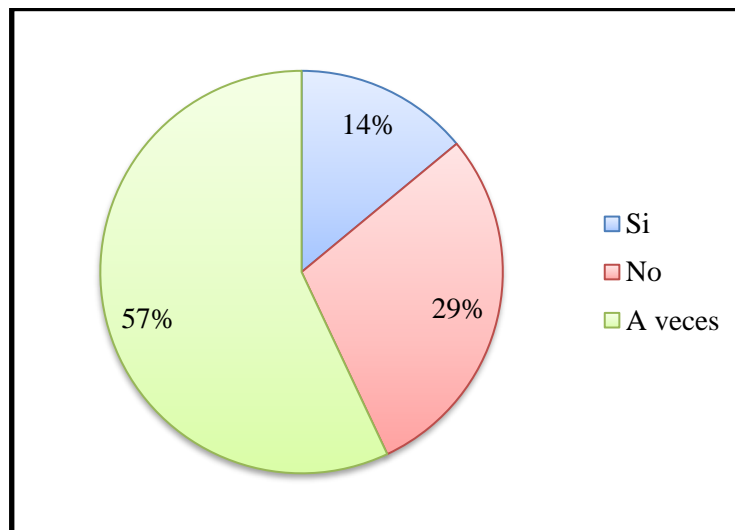
5. ¿Las actividades que usted ejerce son realizadas previo una planificación?

**Tabla 14-3:** Actividades ejercidas previa planificación

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	1	14%
No	2	29%
A veces	4	57%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Talento humano

Elaborado por: Vilema, D. 2020



**Gráfico 14-3:** Actividades ejercidas previa planificación

Fuente: Talento humano

Elaborado por: Vilema, D. 2020

### Análisis e interpretación

El 57% indica que a veces se realiza una planificación previa antes de ejecutar sus actividades, el 29% indica que no, mientras que el 14% dice que sí, esto demuestra que no existe una producción planificada ni un proceso de ventas detallado, lo que ocasiona un desorden en el área de producción y comercialización al estar ligados en la producción y toma de pedidos, por ende, existe la necesidad de estandarizar procesos y flujos de comunicación.

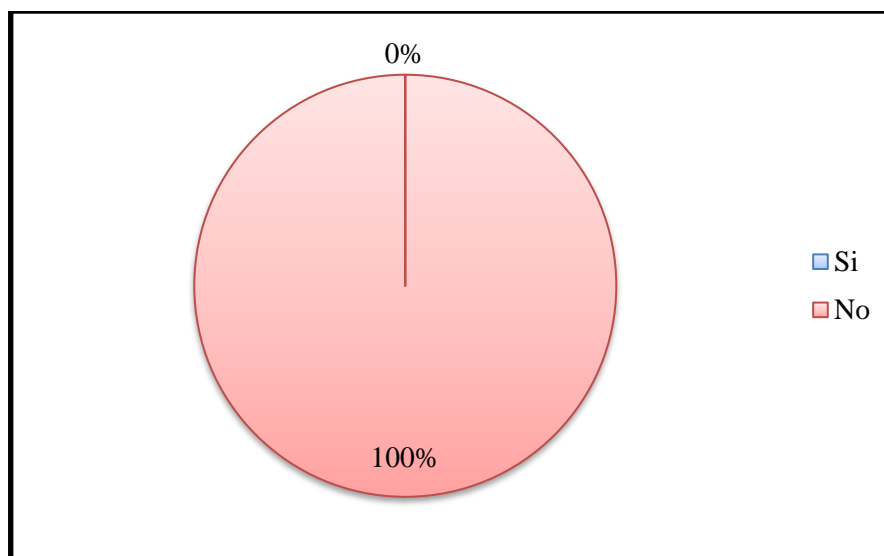
6. ¿Existe políticas enfocadas a la motivación e incentivos?

**Tabla 15-3:** Existencia de políticas enfocadas a la motivación e incentivos

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	0	0%
No	7	100%
<b>Total</b>	7	100%

Fuente: Talento humano

Elaborado por: Vilema, D. 2020



**Gráfico 15-3:** Existencia de políticas enfocadas a la motivación e incentivos

Fuente: Talento humano

Elaborado por: Vilema Danny, 2020

### Análisis e interpretación

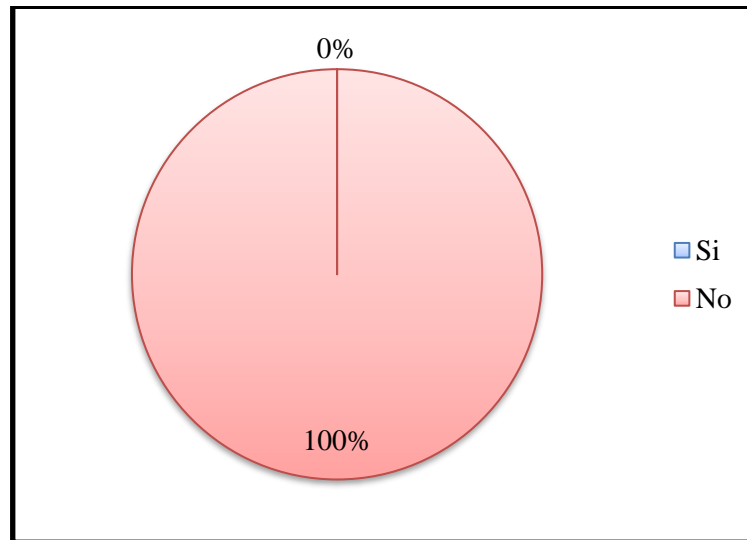
El 100% del talento humano indica que no existen políticas enfocadas a la motivación e incentivos, lo que genera que no exista un alto grado de satisfacción y compromiso con la microempresa, sin embargo el talento humano recalca del buen trato personal y ayuda económica por parte de los propietarios de la microempresa.

7. ¿Se realizan evaluaciones para medir el desempeño en los procesos?

**Tabla 16-3:** Evaluación del desempeño

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	0	0%
No	7	100%
<b>Total</b>	7	100%

Fuente: Talento humano  
Elaborado por: Vilema, D. 2020



**Gráfico 16-3:** Evaluación del desempeño

Fuente: Talento humano  
Elaborado por: Vilema, D. 2020

### Análisis e interpretación

El 100% del talento humano indica que no se realizan evaluaciones para medir el desempeño, esto conlleva a que la microempresa no pueda alcanzar el máximo de su potencial presentando un bajo nivel de eficacia y eficiencia, por ende, existe la necesidad de implementar indicadores de confección textil, que permite a la microempresa la medición y cuantificación del desempeño del talento humano.

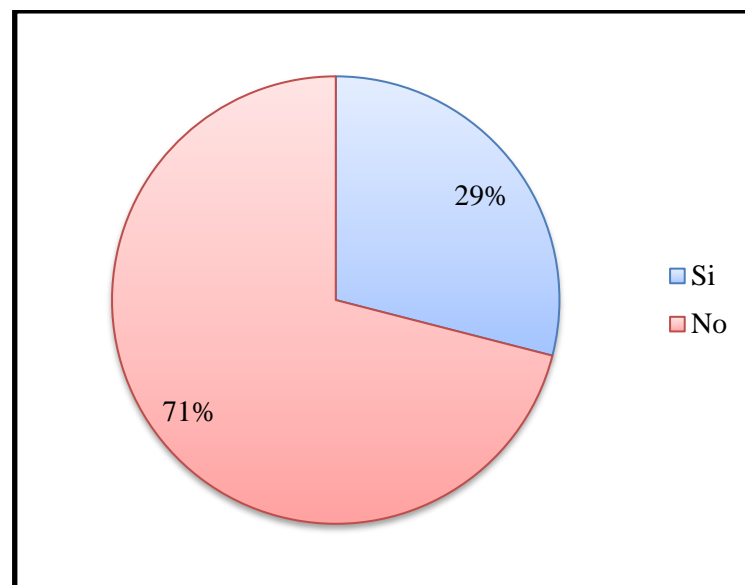
8. ¿Conoce usted, si existe un sistema de gestión el cual se aplique dentro de American Sport?

**Tabla 17-3:** Existencia de un sistema de gestión

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

Fuente: Talento humano

Elaborado por: Vilema, D. 2020



**Gráfico 17-3:** Existencia de un sistema de gestión

Fuente: Talento humano

Elaborado por: Vilema, D. 2020

### Análisis e interpretaciones

El 71% del talento humano indica que no existe un sistema de gestión que se aplique dentro de la microempresa, mientras que el 29% indica que si existe un sistema de gestión aplicado en el punto de venta.

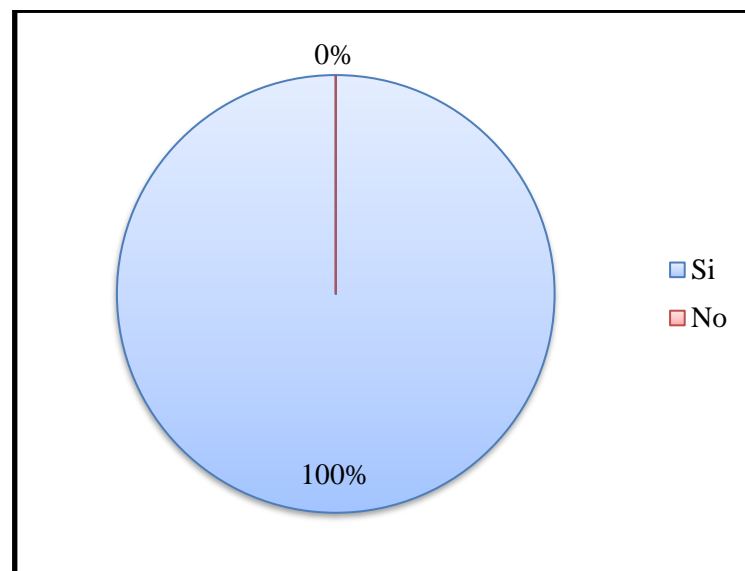
9. ¿Considera usted, que la microempresa debe implementar un sistema de gestión acorde a las necesidades de su entorno y su campo de acción?

**Tabla 18-3:** Implementación de un sistema de gestión

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Talento humano

Elaborado por: Vilema, D. 2020



**Gráfico 18-3:** Implementación de un sistema de gestión

Fuente: Talento humano

Elaborado por: Vilema, D. 2020

### **Análisis e interpretación**

El 100% del talento humano indica que la microempresa debe implementar un sistema de gestión acorde a las necesidades y su campo de acción, por tal motivo el presente proyecto de investigación aportaría sutilmente a la microempresa.

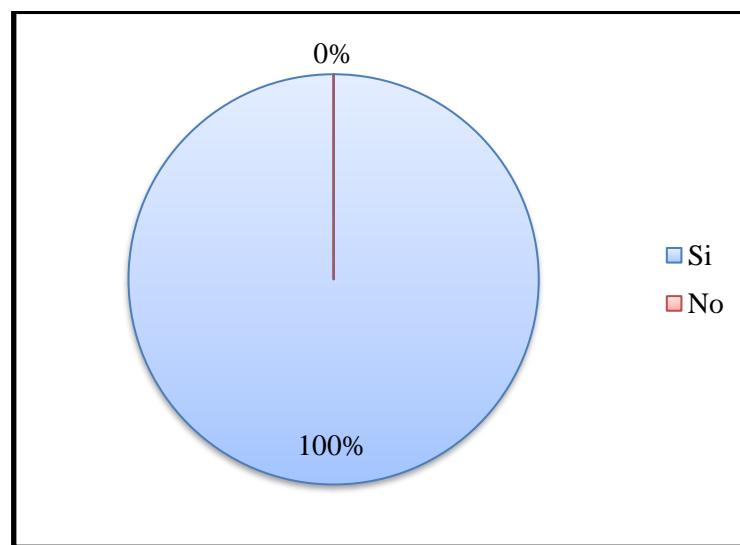
10. ¿Considera usted, que la microempresa debe poseer un manual de funciones?

**Tabla 19-3:** Debería poseer un manual de funciones

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	7	100%

Fuente: Talento humano

Elaborado por: Vilema, D. 2020



**Gráfico 19-3:** Debería poseer un manual de funciones

Fuente: Talento humano

Elaborado por: Vilema, D. 2020

### **Análisis e interpretación**

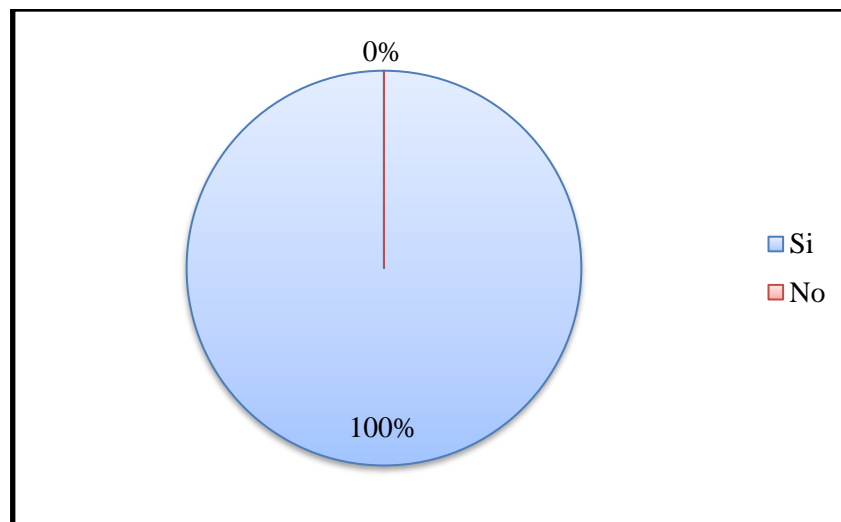
El 100% del talento humano indica que si debería existir un manual de funciones que permita al talento humano conocer todas las actividades y funciones que deberá ejecutar en la correcta funcionalidad de su puesto de trabajo, eliminando pérdidas de tiempo y el desorden que existe dentro de la microempresa.

11. ¿Considera usted, que la microempresa debe poseer un manual de procesos y procedimientos?

**Tabla 20-3:** Debería poseer un manual de procesos y procedimientos

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	7	100%

Fuente: Talento humano  
Elaborado por: Vilema, D. 2020



**Gráfico 20-3:** Debería poseer un manual de procesos y procedimientos

Fuente: Talento humano  
Elaborado por: Vilema, D. 2020

### Análisis e interpretación

El 100% del talento humano está totalmente de acuerdo con la existencia de un manual de procedimientos y procesos, esto ayudaría a que el talento humano tenga conocimiento de los procesos a ejecutarse en cada área operativa, permitiendo que la empresa aumente su nivel de competitividad.

## **RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS**

### **1. ¿Cómo ustedes describen la gestión de la microempresa?**

El propietario se encarga del área de producción, contratación de talento humano, costos de producción, margen de rentabilidad y hacer los envíos de mercadería hacia la ciudad de Guayaquil, mientras que la propietaria se encarga del área de ventas, manejo de las cuentas por pagar y orden de producción, cabe recalcar que la administración se realiza de forma empírica.

### **2. ¿Qué fortalezas o puntos fuertes posee la microempresa?**

Disponemos de un local de ventas propio, los productos y servicios son de buena calidad lo que ha permitido que American Sport obtenga clientes fijos, adaptación a los requerimientos del cliente, 25 años de experiencia en el mercado, calificación AAA para el acceso a financiamiento bancario y de proveedores, marca reconocida en la zona del punto de venta y sistema de ventas.

### **3. ¿La infraestructura con la que cuenta American Sport es amplia y adecuada para la realización de sus actividades?**

No, debido a que la infraestructura en producción es muy estrecha lo que ocasiona dificultades en la movilización y ubicación de la materia prima e insumos, mientras que en el punto de venta el espacio es pequeño lo que ocasiona retrasos y dificultades en la atención al cliente.

### **4. ¿Cuentan con una planificación estratégica que direcciona a la microempresa?**

No, debido a que no contamos con la preparación académica y desconocemos de herramientas que nos permita llevar una mejor administración.

### **5. ¿La microempresa cuenta con manuales para garantizar la correcta ejecución de las actividades en cada área?**

No poseemos manuales por ese motivo existen discrepancias entre los propietarios ya que muchas veces las ordenes que se dan, no son comunicadas entre nosotros.



**6. ¿Mantiene un registro de inventarios en materia prima y productos, ingresos, egresos, entre otras variables?**

Se lleva un control de la mercadería en el punto de venta de Guayaquil con un sistema de ventas y los gastos se anotan en un cuaderno para realizar el cierre de caja, mientras que en producción no se lleva un inventario de las materias primas e insumos.

**7. ¿La toma de decisiones en cuanto a la inversión y financiamiento es ágil y oportuna?**

No, porque existe desacuerdo entre los propietarios.

**8. ¿La microempresa debería contar con manuales de gestión para la optimización de recursos, piensa que sería importante contar con alguno y que este sea socializado para que todo el talento humano tenga conocimiento?**

Sí, porque nos ayudaría a la toma de decisiones y llevar un control adecuado, además nos ayudaría a mejorar la administración, permitiendo disminuir el desgaste físico y mental por la sobrecarga de funciones.

**9. ¿Están interesados en incurrir al comercio exterior a futuro?**

Sí, tenemos el anhelo de la importación de materia prima y también que los productos lleguen a otros mercados fuera del país.

**Conclusión**

La administración de la microempresa a lo largo de los años ha sido de forma empírica, los propietarios no poseen conocimientos básicos para la administración lo que ha limitado el crecimiento de la microempresa, lo que ha generado la sobrecarga laboral a los propietarios y una mala distribución de las funciones a realizar, en cuanto a la toma de decisiones resulta no ser ágil y oportuna.

### **3.2. Comprobación de las interrogantes de estudio**

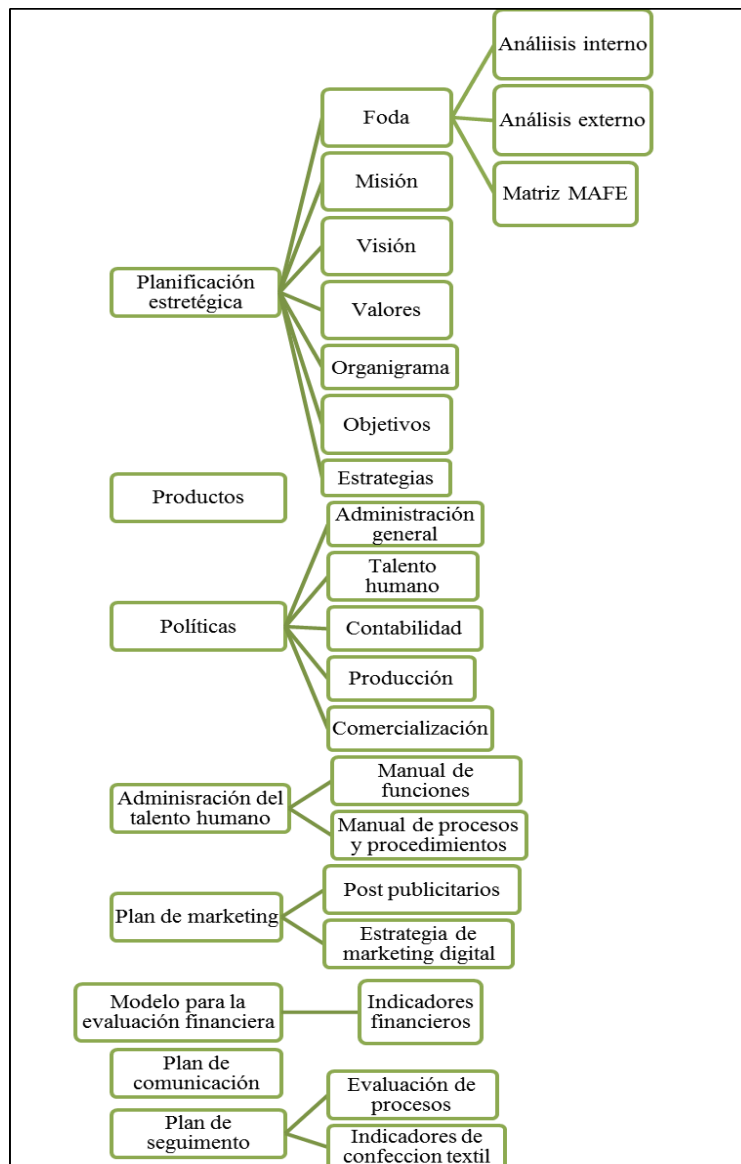
En base a los resultados de la aplicación de las diversas técnicas de investigación se pudo determinar lo siguiente, los productos son excelentes según los clientes, pero el proceso de venta en ocasiones no se cumple con lo previsto dado generalmente por el tiempo en las entregas o la disponibilidad de los productos, mientras que el talento humano dice desconocer de la filosofía empresarial, tampoco posee un modelo de negocios que oriente las acciones para mejorar la posición de la microempresa en el futuro, existe ausencia de administración del talento humano afectando directamente el cumplimiento de las acciones, tampoco se definieron proceso de evaluación tanto para el personal como en los procesos, por lo anteriormente mencionado es necesario la elaboración de un sistema de gestión empresarial que dirija la administración de la microempresa.

### 3.3. Propuesta

#### 3.3.1. Tema de la propuesta

Diseño de un sistema de gestión empresarial para la microempresa American Sport, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo”

#### 3.4. Contenido de la propuesta



**Gráfico 21-3:** Contenido de la propuesta  
Realizado por: Vilema D, 2020

### 3.4.1. Planificación estratégica



**Figura 1-3:** Logotipo de la microempresa  
Fuente: American Sport

**Tabla 21-3:** Objetivo de la planificación estratégica

<b>Nombre Comercial</b>	American Sport
<b>Razón social/ Representante legal</b>	Sr. Alfredo Vilema
<b>Actividad económica</b>	Fabricación y comercialización de camisetas tipo polo, algodón peinado, jersey, para sublimación y uniformes para instituciones educativas.
<b>Objetivo</b>	Conocer el entorno de la microempresa para el establecimiento de la filosofía empresarial, objetivos y estrategias que serán planteados dentro de la propuesta.

Elaborado por: Vilema, D. 2020

La planificación estratégica se elaboró con el fin de constituir como la herramienta principal en la dirección y en la toma de decisiones en la microempresa, permitió establecer el que hacer y el camino que debe recorrer la organización para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno

#### 3.4.1.1. FODA

Es un mecanismo de diagnóstico empresarial que permite conocer su entorno interno, de los hechos y aspectos que están bajo del control de la empresa, el entorno externo donde se definen los elementos que pueden perjudicar o potencializar a la empresa.

a. Análisis interno

**Tabla 22-3:** Análisis Interno

Cód.	Detalle	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo
<b>Fortalezas</b>					
F1	Buena calidad en la elaboración de los productos	*			
F2	Experiencia de 25 años en el mercado de la provincia de Chimborazo y Guayas		*		
F3	Cuenta con solvencia financiera para realizar sus actividades.			*	
F4	Ubicación estratégica del punto de venta		*		
F5	Reconocimiento de la marca	*			
<b>Debilidades</b>					
D1	Falta de políticas empresariales	*			
D2	Falta de tecnología para el mejoramiento de procesos		*		
D3	Falta de talento humano capacitado en las diferentes áreas de la microempresa	*			
D4	Los procesos no están estandarizados	*			
D5	Ausencia de un sistema contable	*			

Fuente: American Sport

Elaborado por: Vilema D, 2020

**Tabla 23-3:** Matriz MEFI

Cód.	Detalle	Ponderación	Calificación	Total
<b>Fortalezas</b>				
F1	Buena calidad en la elaboración de los productos	0,14	3	0,42
F2	Experiencia de 25 años en el mercado de la provincia de Chimborazo y Guayas	0,12	3	0,36
F3	Cuenta con solvencia financiera para realizar sus actividades.	0,10	3	0,30
F4	Ubicación estratégica del punto de venta	0,12	4	0,48
F5	Reconocimiento de la marca	0,14	3	0,42
<b>Debilidades</b>				
D1	Falta de políticas empresariales	0,07	1	0,07
D2	Falta de tecnología para el mejoramiento de procesos	0,10	2	0,20
D3	Falta de talento humano capacitado en las diferentes áreas de la microempresa	0,07	1	0,07
D4	Los procesos no están estandarizados	0,07	1	0,07
D5	Ausencia de un sistema contable	0,07	1	0,07
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>22</b>	<b>2,46</b>

Fuente: American Sport

Elaborado por: Vilema D, 2020

**Tabla 24-3:** Valoración de impacto interno

<b>Impacto interno</b>			
0 – 1	1,01 – 2	<b>2,01 - 3</b>	3,01 – 4
Debilidad de fracaso	Debilidad menor	<b>Fortaleza mayor</b>	Fortaleza de éxito

Fuente: Ponce Talancón, 2007

Elaborado por: Vilema D, 2020

### **Fortalezas**

- Buena calidad en la elaboración de los productos que están confeccionados con materias primas e insumos de proveedores nacionales que cumplen estándares de calidad, además, el tallaje, acabado y pulido de las prendas, según los clientes es excelente.
- Experiencia de 25 años en el mercado de las provincias de Chimborazo y Guayas, debido a que los inicios se dieron en la ciudad de Riobamba donde que actualmente se realiza la producción y las ventas en su mayoría se han realizado y se realizan en la ciudad de Guayaquil donde se encuentra actualmente el punto de venta.
- Cuenta con solvencia financiera para realizar sus actividades., ya que su calificación bancaria es de AAA para el acceso a créditos bancarios otorgado por el Banco Pichincha debido a que las transacciones comerciales y obligaciones sociales se realizan a través de la cuenta corriente, además, son clientes de varios años y han cumplido con sus obligaciones financieras.
- Ubicación estratégica del punto de venta en la zona céntrica y comercial de la ciudad, conocida por la gran cantidad de almacenes que ofertan los mismos productos que ofrece la microempresa.
- Reconocimiento de la marca debido a la percepción de los clientes sobre la calidad del producto y la atención brindada, lo que ha hecho que los clientes los prefieran y los recomienden con amigos y/o familiares.

### **Debilidades**

- Falta de políticas empresariales afecta de manera directa a la gestión debido a que quienes integran el talento humano de la microempresa desconocen el cómo actuar o que hacer en diferentes situaciones, que pueden ser extraordinarias, o de utilización diaria.
- Falta de tecnología para el mejoramiento de los procesos de la microempresa, esto conlleva a que no haya una estandarización de los procesos por y no se logre optimizar los recursos que poseen.

- Falta de talento humano capacitado en las diferentes áreas de la microempresa que son vitales para el buen funcionamiento, la microempresa no cuenta con talento humano capacitado en las áreas administrativas y de producción, lo que genera una mala gestión de la misma, provocando la falta de liquidez que posee la microempresa.
- Los procesos no están estandarizados lo que provoca que haya retrasos en la producción y por ende afecta en los tiempos de entrega en la venta, además, la falta de información sobre la realidad económica afecta en los flujos de comunicación para la toma de decisiones entre los propietarios.
- Ausencia de un sistema contable que permita conocer a ciencia cierta la situación actual de la microempresa y tomar las mejores decisiones en cuanto al financiamiento y la optimización de los recursos.

b. Análisis externo

**Tabla 25-3:** Análisis externo

Cód.	Detalle	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo
<b>Oportunidades</b>					
O1	Actualización en nuevas tecnologías			*	
O2	Desarrollo de nuevos productos en base a las necesidades de los clientes		*		
O3	Realizar campañas de marketing a un bajo costo a través de redes sociales	*			
O4	Instituciones financieras dispuestas a dar crédito para emprendimiento	*			
O5	Materiales e insumo de alta calidad en el mercado internacional	*			
<b>Amenazas</b>					
A1	Exceso de competencia desleal en el mercado	*			
A2	Inestabilidad política y económica del país	*			
A3	Contrabando		*		
A4	Venta de productos presentando un logo parecido al de la microempresa	*			
A5	Cambios climáticos y desastres naturales				*

Fuente: American Sport

Elaborado por: Vilema D, 2020

**Tabla 26-3:** Matriz MEFE

Cód.	Detalle	Ponderación	Calificación	Total
<b>Oportunidades</b>				
O1	Actualización en nuevas tecnologías	0,10	2	0,20
O2	Desarrollo de nuevos productos en base a las necesidades de los clientes	0,12	4	0,48
O3	Realizar campañas de marketing a un bajo costo a través de redes sociales	0,14	1	0,14
O4	Instituciones financieras dispuestas a dar crédito para emprendimiento	0,14	4	0,56
O5	Materiales e insumo de alta calidad en el mercado internacional	0,14	3	0,42
<b>Amenazas</b>				
A1	Exceso de competencia desleal en el mercado	0,06	2	0,12
A2	Inestabilidad política y económica del país	0,06	2	0,12
A3	Contrabando	0,08	2	0,16
A4	Venta de productos presentando un logo parecido al de la microempresa	0,06	2	0,12
A5	Cambios climáticos y desastres naturales	0,10	2	0,20
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>24</b>	<b>2,52</b>

Fuente: American Sport

Elaborado por: Vilema D, 2020

**Tabla 27-3:** Valoración de impacto externo

<b>Impacto externo</b>			
0 – 1	1,01 – 2	<b>2,01 - 3</b>	3,01 – 4
Amenaza de fracaso	Amenaza menor	<b>Oportunidad mayor</b>	Oportunidad de éxito

Fuente: Ponce Talancón, 2007

Elaborado por: Vilema D, 2020

### Oportunidades

- Actualización en nuevas tecnologías como son los sistemas contables, sistemas de ventas, sistemas de inventarios, sistemas de patronaje y corte para el aprovechamiento máximo de la materia prima e insumos para la confección textil.
- Desarrollo de nuevos productos en base a las necesidades de los clientes que en varias ocasiones se han acercado a cotizar camisetas con diseño personalizado.
- Realizar campañas de marketing a un bajo costo a través de redes sociales aprovechando las plataformas digitales y el alcance que llegan a tener permitiendo un



mayor crecimiento de ventas y la captación de clientes potenciales, además, mejora las relaciones entre la empresa y los usuarios.

- Instituciones financieras dispuestas a dar crédito para microempresas que sus ventas anuales alrededor de los \$100.000,00
- Materiales e insumo de alta calidad para la industria textil en el mercado internacional a un precio más bajo que en el mercado nacional.

### **Amenazas**

- El exceso de competencia desleal en el mercado lo que genera que algunos clientes potenciales los prefieran por un producto de baja calidad a un menor precio.
- La inestabilidad política y económica del país hace que muchas veces no se pueda ejecutar el desarrollo normal de las actividades y exista incertidumbre por parte de quienes forman los clientes internos y externos de la microempresa.
- El contrabando que se viene dando hace varios años principalmente por la traída de productos del vecino país del Perú que son muchos más baratos por las políticas que se ejecutan en dicho país.
- La venta de productos presentando un logotipo parecido al de la microempresa con el fin de engañar a los clientes potenciales que son recomendados por los clientes fijos de la microempresa.
- Cambios climáticos y desastres naturales que afectan en la movilización de materias primas hacia la planta de producción en la ciudad de Riobamba y también el traslado del producto terminado hacia el punto de venta en la ciudad de Guayaquil.

c. Matriz MAFE

**Tabla 28-3:** Matriz MAFE

	<b>Oportunidades</b>	Actualización en nuevas tecnologías	Desarrollo de nuevos productos en base a las necesidades de los clientes	Realizar campañas de marketing a un bajo costo a través de redes sociales	Instituciones financieras dispuestas a dar crédito para emprendimiento	Materiales e insumo de alta calidad en el mercado internacional	<b>Amenazas</b>	Exceso de competencia desleal en el mercado	Inestabilidad política y económica del país	Contrabando	Venta de productos presentando un logo parecido al de la microempresa	Cambios climáticos y desastres naturales
<b>Fortalezas</b>	<b>FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar los activos que posee la gestión, aplicando herramientas de administrativas.</li> <li>Elaborar un plan de marketing y uso de redes sociales, empleando los nuevos modelos de comunicación con la finalidad de llegar al mercado objetivo.</li> </ul>	<b>FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir un proceso de importación que permita direccionar las acciones para la obtención de materiales a un menor costo generando un precio competitivo para el mercado actual.</li> </ul>	Buena calidad en la elaboración de los productos	Experiencia de 25 años en el mercado de la provincia de Chimborazo y Guayas	Cuenta con solvencia financiera para realizar sus actividades.	Ubicación estratégica del punto de venta	Reconocimiento de la marca					
<b>Debilidades</b>			<b>DO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir las políticas internas enfocadas a direccionar las actividades de las diferentes áreas de la empresa procurando resolver los posibles conflictos que se den.</li> <li>Definir los procesos internos a fin de establecer los responsables de cada acción y los controles a ser aplicados.</li> </ul>	<b>DA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisición de nueva tecnología para el registro contable y manejo de la gestión administrativa.</li> </ul>	Falta de políticas empresariales	Falta de tecnología para el mejoramiento de procesos	Falta de talento humano capacitado en las diferentes áreas de la microempresa	Los procesos no están estandarizados	Ausencia de un sistema contable			

Elaborado por: Vilema D, 2020

#### 3.4.1.2. *Misión propuesta para la microempresa*

Somos una empresa que confecciona y comercializa productos textiles de calidad e innovadores dando valor a nuestros clientes, brindando un servicio de excelencia, capacitando y desarrollando las competencias de nuestro talento humano en un entorno laboral estable y plenamente identificado con los objetivos de la empresa orientados a la mejora continua en nuestros procesos para así lograr la rentabilidad que permita el crecimiento de nuestra empresa, formando la familia AMERICAN SPORT.

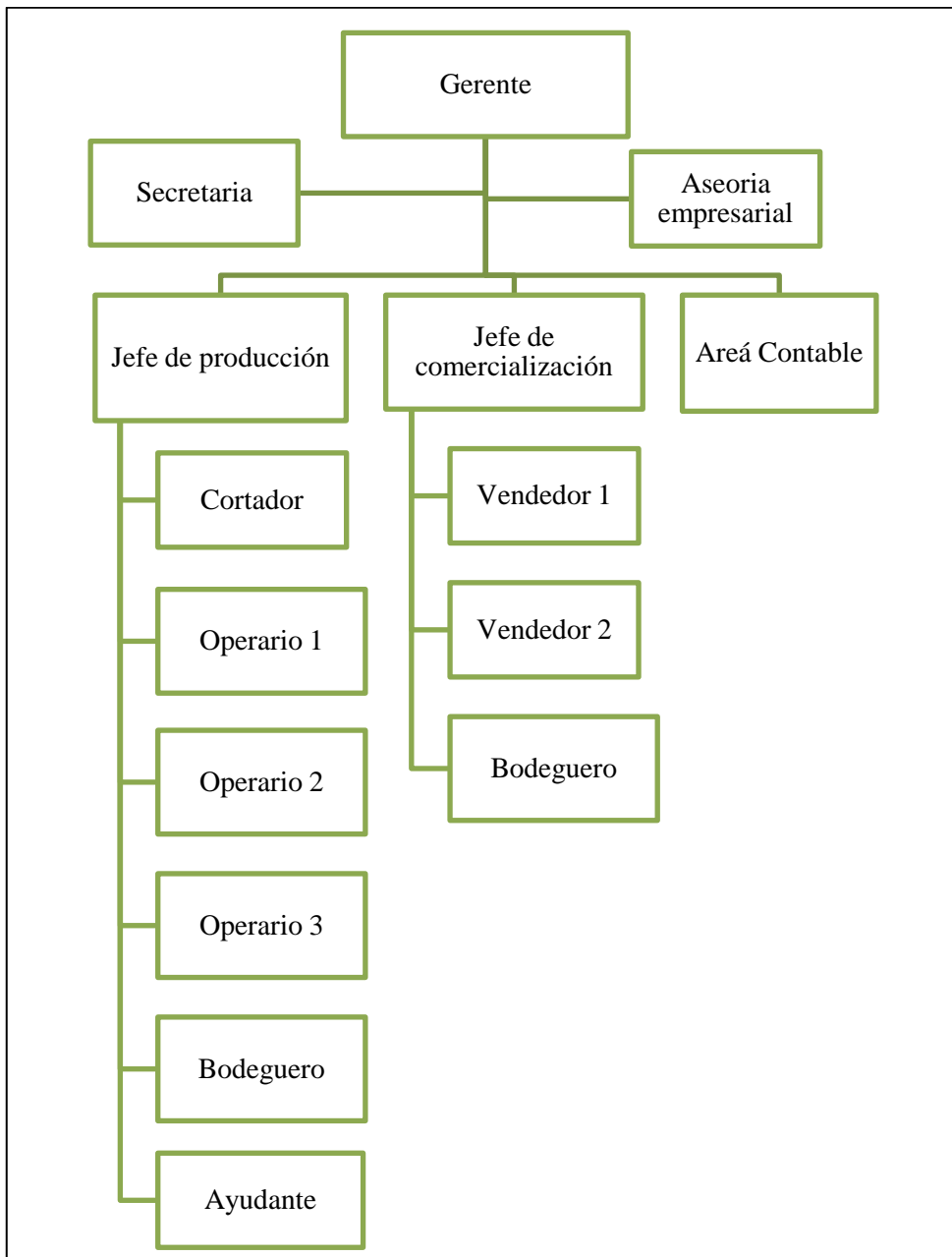
#### 3.4.1.3. *Visión propuesta para la microempresa*

Ser una empresa líder en el sector textil por su innovación, calidad y servicio al nivel nacional, cuya flexibilidad le permita atender a mercados de segmentos alto. Todo ello respaldado en una cultura empresarial de excelencia operativa, productividad, eficiencia y calidad que posibiliten la sostenibilidad y crecimiento de la empresa en el tiempo.

#### 3.4.1.4. *Valores propuestos para la microempresa*

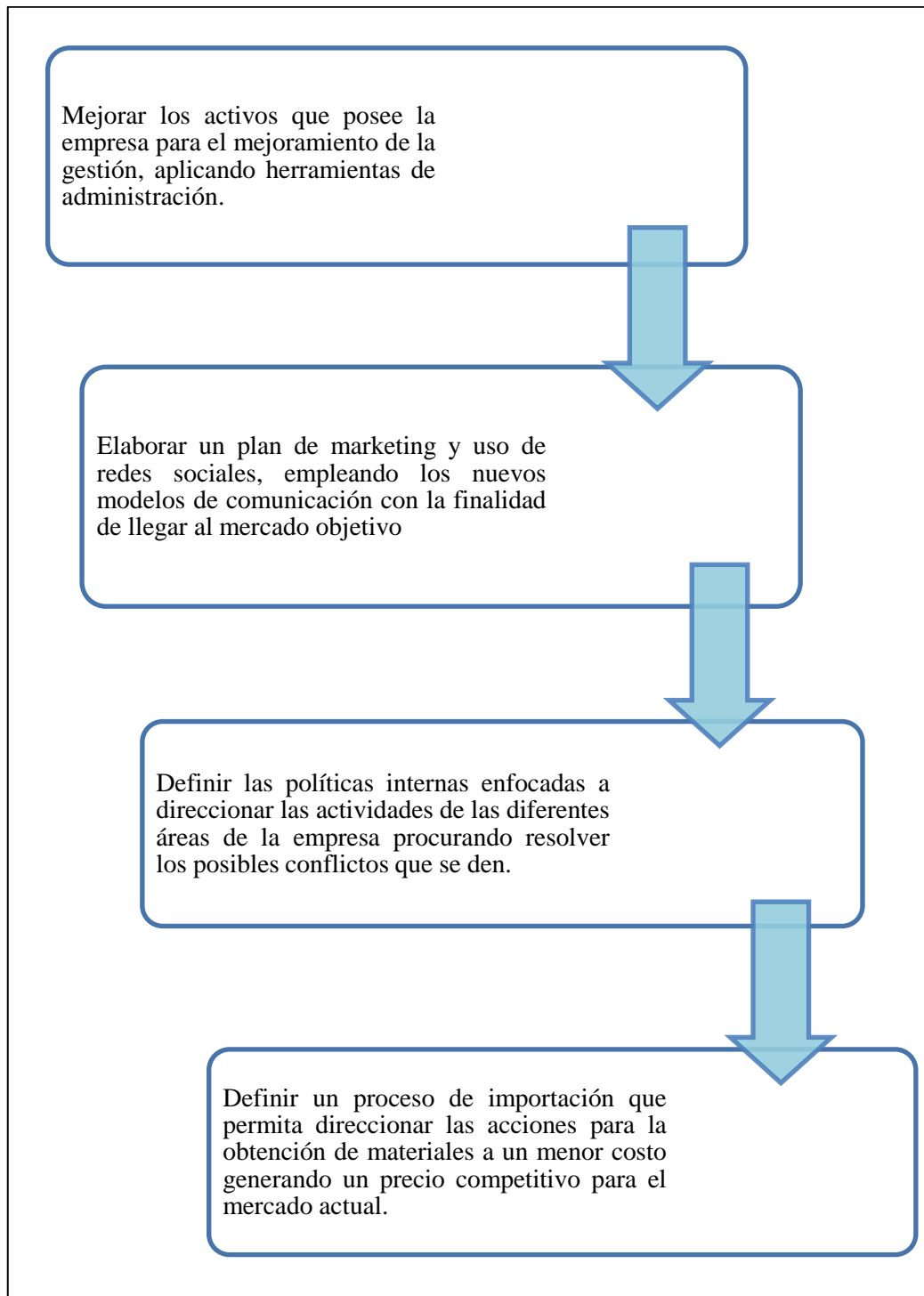
- **Respeto.** Se procura el respeto entre los individuos, conociendo que el derecho de uno termina donde inicial los del prójimo.
- **Honestidad.** Se realizan las actividades basados en la verdad, generando información confiable.
- **Compañerismo.** El trabajo en equipo es ideal para cumplir cada uno de las metas.
- **Confianza.** Los procesos se realizan con cuidado con la finalidad de obtener un producto de calidad.
- **Responsabilidad.** Se cumple con lo pactado en los tiempos y espacios definidos por la microempresa con los clientes internos y externos.
- **Ética profesional.** Realizamos las acciones teniendo a la ética como la bandera a ejecutarse.

3.4.1.5. Organigrama estructural propuesto para la microempresa



**Gráfico 22-3:** Organigrama propuesto para la microempresa  
Elaborado por: Vilema D, 2020

### 3.4.1.6. *Objetivos estratégico propuestos para la microempresa*



**Gráfico 23-3:** Objetivos estratégicos propuestos para la microempresa

Elaborado por: Vilema D, 2020

### 3.4.1.7. Estrategias propuestas para la microempresa

**Tabla 29-3:** Estrategia N° 1

<b>Objetivo 1</b>	Mejorar los activos que posee la empresa para el mejoramiento de la gestión, aplicando herramientas de administración.
<b>Estrategia 1.1</b>	Adquisición del sistema ERP MBA3 Advanced Manufacturing enfocado en la gestión.
<b>Responsable</b>	Gerente
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificar los proveedores de tecnología que ofrezcan mantenimiento preventivo y correctivo.</li> <li>➤ Contratar el demo de prueba y establecer si se ajusta a las necesidades de la empresa.</li> <li>➤ Efectuar un plan de mantenimiento con el proveedor para las acciones correctivas.</li> <li>➤ Reporte de falla de manera inmediata para que se dé solución por parte del proveedor.</li> </ul>
<b>Presupuesto</b>	Sistema informático 3500.00 USD
<b>Observación</b>	El costo puede variar según las características del producto.

Elaborado por: Vilema D, 2020

**Tabla 30-3:** Estrategia N° 2

<b>Objetivo 2</b>	Elaborar un plan de marketing y uso de redes sociales, empleando los nuevos modelos de comunicación con la finalidad de llegar al mercado objetivo.
<b>Estrategia 2.1</b>	Plan de marketing y uso de redes sociales.
<b>Responsable</b>	Gerente y Jefe de comercialización.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificar el mercado objeto en base a un estudio de mercado que se debe efectuar con la periodicidad de tres años para conocer las nuevas tendencias del mercado.</li> <li>➤ Contratar los servicios de las empresas encargadas del marketing en redes sociales donde se pueda identificar el mercado objetivo.</li> <li>➤ Actualizar la información en redes sociales según los cambios que tiene la empresa.</li> <li>➤ Medir el rendimiento del uso de redes sociales.</li> <li>➤ Establecer nuevas estrategias para el uso de redes sociales.</li> </ul>
<b>Presupuesto</b>	Facebook 80.00 dólares
<b>Observación</b>	El costo puede variar según el producto contratado.

Elaborado por: Vilema D, 2020

**Tabla 31-3: Estrategia N° 3**

<b>Objetivo 3</b>	Definir las políticas internas enfocadas a direccionar las actividades de las diferentes áreas de la empresa procurando resolver los posibles conflictos que se den.
<b>Estrategia 3.1</b>	Definir las políticas internas para la empresa
<b>Responsable</b>	Área directiva
<b>Actividades</b>	Establecer las políticas para cada área empresarial, las mismas estarán acorde al reglamento interno de trabajo. Presentar de manera formal las políticas a los empleados para su aplicación, procurando que sean ejecutadas de manera coordinada. Analizar el cumplimiento de las políticas internas a fin de establecer si cumplen con las acciones previstas y el resultado que estas tengan en el recurso humano.
<b>Presupuesto</b>	100.00 dólares
<b>Observación</b>	Se estima el costo de las impresiones y la socialización de dichas políticas.

Elaborado por: Vilema Danny, 2020


**Tabla 32-3: Estrategia N° 4**

<b>Objetivo 4</b>	Definir un proceso de importación que permita direccionar las acciones para la obtención de materiales a un menor costo generando un precio competitivo para el mercado actual.
<b>Estrategia 4.1</b>	Importación de materia prima.
<b>Responsable</b>	Área directiva
<b>Actividades</b>	Establecer los posibles productos que serán objeto de la importación. Identificar los posibles proveedores y las condiciones de venta para establecer la mejor opción para la empresa. Definir los mecanismos para la importación incluido la forma de pago.
<b>Presupuesto</b>	500.00 dólares
<b>Observación</b>	No se incluye en el presupuesto el valor de la importación.

Elaborado por: Vilema D, 2020

### 3.4.2. Productos

**Tabla 33-3:** Productos

Productos	Características
Camiseta y blusa tipo polo	Confección en tela pique composición 35% algodón y 65% polyester Tallas pequeñas 28-30-32-34 Tallas grandes 35-36-38-40-42-44
Camiseta Algodón CR y CV	Confección en tela pique composición 35% algodón y 65% polyester Tallas pequeñas: 28-30-32-34 Tallas grandes: 35-36-38-40-42-44
Camiseta sedal CR y CV	Confección en tela 100% polyester Color blanco Tallas pequeñas 26-28-30-32-34 Tallas grandes 35-36-38-40-42-44
Camiseta Spum CR y CV	Confección en tela 100% polyester Color blanco Tallas pequeñas 26- 28-30-32-34 Tallas grandes 35-36-38-40-42-44
Camiseta Jersey CR	Confección en tela 100% polyester Colores: blanco, amarillo, verde, azul, gris, turquesa, naranja, rojo Tallas grandes 38-40-42
Uniformes para instituciones educativas	Confección de camiseta en tela pique y algodón con bordado. Tallas pequeñas 28-30-32-34 Tallas grandes 35-36-38-40-42-44
<p>Nota:</p> <p>La camiseta y blusa tipo polo, camiseta algodón CR y CV está disponible en varios colores.</p> 	

Fuente: American Sport

Elaborado por: Vilema D, 2020



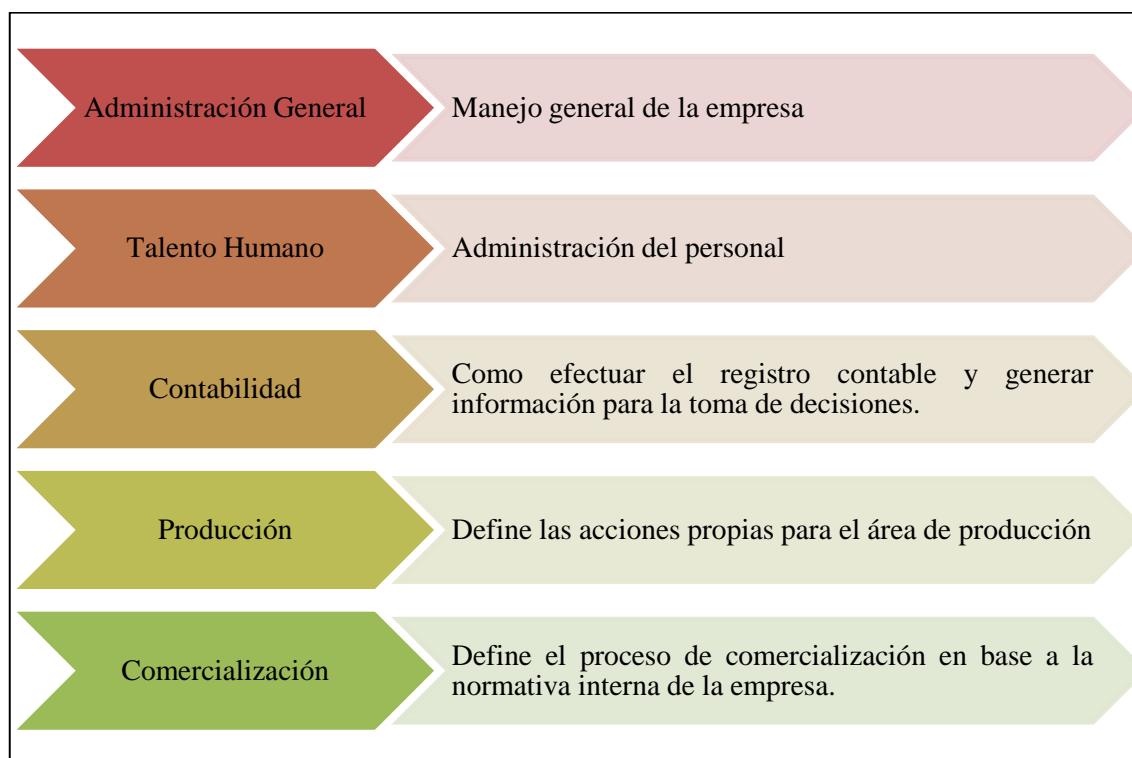
### 3.4.3. Políticas empresariales propuestas para la microempresa

**Tabla 34-3:** Objetivo de las políticas empresariales

<b>Nombre Comercial</b>	American Sport
<b>Razón social/ Representante legal</b>	Sr. Alfredo Vilema
<b>Actividad económica</b>	Fabricación y comercialización de camisetas tipo polo, algodón peinado, jersey, para sublimación y uniformes para instituciones educativas.
<b>Objetivo</b>	Identificar los procesos de negocios, la estructura de gobierno coherente, la aplicación de procedimientos y sistema de dirección.

Elaborado por: Vilema D, 2020

Se establecieron las políticas para las diferentes áreas de la microempresa, esta herramienta permite establecer un diagnóstico más real que permita gestionar la administración de la microempresa de forma correcta, se incluyeron una serie de normas y reglas que rijan la actividad diaria de la organización



**Gráfico 24-3:** Políticas propuestas

Elaborado por: Vilema D, 2020

#### 3.4.3.1. *Administración General*

- Las órdenes dadas por la Gerencia deberá cumplirse siempre y cuando no vayan en perjuicio de la empresa o de las acciones fijadas dentro de los manuales internos de la empresa.
- Previo a una decisión importante se deberán revisar varias alternativas con la finalidad de que se beneficie a la empresa.
- La información de las diferentes áreas de la empresa puede ser solicitada en el momento que sea necesario, considerando que cada empleado debe cumplir con sus funciones, manteniendo información actualizada de cada área.
- Cuando se considere que los manuales y reglamentos internos no representan la realidad de la empresa deberán ser actualizados en el menor tiempo posible con su posterior socialización a los empleados de la empresa.

#### 3.4.3.2. *Talento Humano*

- Se deberá mantener un archivo documental de cada uno de los empleados de la empresa, solicitando entreguen información actualizada cuando se presente un hecho que modifique su información.
- Los cambios en el área de personal deben ser notificados al organismo regulador con la finalidad de evitar los problemas relacionados con dicho incumplimiento.
- Solicitar las firmas de autorización y recepción de los trámites del personal con la finalidad de que cada aspecto quede comprobado para evitar inconvenientes posteriores.

#### 3.4.3.3. *Contabilidad*

- Efectuar el registro contable procurando tener los documentos de respaldo previo a su ingreso en el sistema contable.
- Se mantendrá un archivo codificado y organizado cronológicamente a fin de que sea de fácil acceso para la revisión, análisis o supervisión de los datos incluidos dentro del sistema contable.
- Se emiten estados financieros cuando sean solicitados por la Gerencia, debido a que son un instrumento para la toma de decisiones, donde se debe incluir un informe de movimientos económicos, inventarios, fondos disponibles y cuentas con mayor movimiento.
- Efectuar confirmación de saldos de las cuentas principales cuando se reporten cambios bruscos o movimientos que no se haya autorizado desde la Gerencia.

#### 3.4.3.4. *Producción*

- Realizar los cálculos de la planificación de los costos en base a las unidades solicitadas sea por el almacén o pedidos de los clientes de la empresa, a fin de que se mantenga un flujo constante de la producción.
- Reportar los cambios bruscos en la producción, como desperdicio de los materiales o uso sin medida de los mismos.
- Informar de los cambios que se den en la producción de manera formal, identificando el responsable de esa decisión, y cuáles son las consecuencias del mismo.
- El mantenimiento de los equipos y maquinaria se deberán efectuar mediante un cronograma que no afecte la producción y en caso de existir un daño se procederá a buscar una alternativa que evita la detención de la producción.
- Se mantendrá un registro de la producción, a fin de aplicar indicadores de rendimiento empresarial y establecer acciones para mantener o superar los índices de producción considerando el tiempo y los elementos del costo.

#### 3.4.3.5. *Comercialización*

- Las ventas en almacén se efectuaran al contado o en base a transferencia bancaria confirmado el movimiento previo a la entrega de los productos.
- Mantener un archivo ordenado de los pedidos que se den dentro del almacén, para que sea entregado a la producción.
- No se aceptaran devoluciones pasado cuarenta y ocho horas de la venta, se deberá inspeccionar la prenda para considerar su ingreso a bodega.

#### 3.4.4. *Administración del talento humano propuesto para la microempresa*

**Tabla 35-3:** Objetivo de la administración del talento humano

<b>Nombre Comercial</b>	American Sport
<b>Razón social/ Representante legal</b>	Sr. Alfredo Vilema
<b>Actividad económica</b>	Fabricación y comercialización de camisetas tipo polo, algodón peinado, jersey, para sublimación y uniformes para instituciones educativas.
<b>Objetivo</b>	Administrar los recursos humanos, con la finalidad de cumplir con los aspectos planteados dentro de las áreas operativas de la empresa.


**Elaborado por:** Vilema D, 2020

Dentro de la administración de talento humano se incluyen varios aspectos como: la estructura orgánica, donde se incluyen los cargos y acciones propias para cada funcionario, se elaboró un manual de funciones donde se desprenden los objetivos, funciones y perfil que se debe cumplir para cada uno de los puestos de trabajo, se diseñó un manual de proceso de la empresa, definiendo el responsables, controles claves y actividades que deben ser evaluadas, cabe destacar que se elaboró el reglamento interno de trabajo en base a las exigencias del Ministerio de Trabajo que se encuentra como Anexo D.

### 3.4.4.1. Manual de funciones propuesto para la microempresa

#### a. Manual de funciones del Gerente General


**Tabla 36-3:** Manual de funciones del Gerente General

	Manual de funciones
<b>Cargo:</b> Gerente General/Representante legal	
<b>Objetivos del cargo:</b> Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar, en primera instancia el talento humano, recursos financieros y materiales, así como los servicios generales que la Dirección necesita para el desarrollo de sus funciones.	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Ser el representante legal de la empresa ante organismos públicos o privados convirtiéndose en el responsable de su administración</li><li>➤ Definir la planificación que se ejecutara en un periodo determinado de tiempo, designando metas a los empleados y diversas áreas empresariales.</li><li>➤ Revisión y aprobación de los estados financieros y las declaraciones de los organismos de control.</li><li>➤ Tomar las decisiones en la negociación, forma de pago, entrega de la compra y/o devolución de materia prima</li><li>➤ Se encarga de la administración del talento humano y la aplicación de la normativa interna y externa.</li><li>➤ Definir las compras a crédito y realizar el pago en varias formas.</li><li>➤ Establecer la necesidad y toma de decisiones en el proceso de control de inventarios.</li><li>➤ Tomar decisiones en los procesos de constatación de inventarios.</li><li>➤ Participar activamente en todos los aspectos que permitan el desarrollo de las actividades empresariales.</li></ul>	
<b>Habilidades y destrezas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Organización, planificación y trabajo en equipo,</li><li>➤ Liderazgo y visión de negocios</li></ul>	
<b>Requisitos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Ingeniería en administración de empresas, gestión empresarial, afines.</li><li>➤ Experiencia mínima de dos años en empresas del sector textil</li><li>➤ Nivel de inglés medio o avanzado</li></ul>	
<b>Línea jerárquica:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Principal de la empresa</li></ul>	

Elaborado por: Vilema D, 2020

b. Manual de funciones de Secretaria


**Tabla 37-3:** Manual de funciones de Secretaria

	<p>Manual de funciones</p>
<p><b>Cargo:</b> Secretaria</p>	
<p><b>Objetivos del cargo:</b> Apoyar en las actividades administrativas de la empresa, siendo el soporte para el desarrollo de múltiples actividades.</p>	
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibir documento, atender visitas y llamadas telefónicas.</li> <li>➤ Manejo de caja chica.</li> <li>➤ Archivar documentos.</li> <li>➤ Generar información administrativa para la toma de decisiones.</li> <li>➤ Realizar convocatorias, elaborar la lista de postulantes y dirigir la entrevista.</li> <li>➤ Elaborar las pruebas y los procesos de filtro para llegar a la entrevista final.</li> <li>➤ Tener actualizada la agenda, tanto telefónica como de direcciones y de reuniones.</li> <li>➤ Ayudar en las diferentes actividades relacionadas a la gerencia, encomendadas por el inmediato superior.</li> </ul>	
<p><b>Habilidades y destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proactiva y dinámica</li> <li>➤ Creativa y responsable</li> <li>➤ Trabajo en equipo</li> <li>➤ Buena comunicación</li> <li>➤ Excelentes relaciones interpersonales</li> <li>➤ Excelente presencia</li> </ul>	
<p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Licenciada en secretariado gerencial o afines.</li> <li>➤ Experiencia mínima de dos años en el cargo.</li> <li>➤ Manejo solido de Microsoft Office</li> <li>➤ Nivel de inglés básico</li> </ul>	
<p><b>Línea jerárquica:</b> Subordinada de Gerencia General</p>	

Elaborado por: Vilema D, 2020

c. Manual de funciones del Jefe de producción


**Tabla 38-3:** Manual de funciones del Jefe de producción

	<p>Manual de funciones</p>
<p><b>Cargo:</b> Jefe de producción</p>	
<p><b>Objetivos del cargo:</b> Ser el encargado de la planificación, ejecución, control, mejora de procesos y costes de la producción, evitando el desperdicio de los recursos.</p>	
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Controlar, supervisar y programar el proceso productivo de planta, haciendo más eficientes y eficaces los procesos.</li> <li>➤ Definir la necesidad y revisar las proformas en el proceso de compra de materia prima.</li> <li>➤ Revisar de la materia prima, notificar al proveedor y tomar decisiones en el proceso de devolución de materia prima.</li> <li>➤ Generar la orden de producción y orden de requisición en el proceso de tendido y corte.</li> <li>➤ Trasladar hacia la empresa de transporte en el proceso de envío de mercadería al punto de venta.</li> <li>➤ Revisar la necesidad y tomar decisiones en el proceso de control de inventarios.</li> <li>➤ Ayudar en las diferentes actividades relacionadas a la producción, encomendadas por el inmediato superior</li> <li>➤ Reportar manualmente los rendimientos horas/máquinas de acuerdo a la capacidad instalada.</li> <li>➤ Evaluar y controlar los sistemas, procedimientos, formatos y cronogramas.</li> </ul>	
<p><b>Habilidades y destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liderazgo y Conciliador</li> <li>➤ Conocimiento en normativas vigentes</li> <li>➤ Capacidad de análisis y resolución de problemas relacionados con los procesos</li> <li>➤ Habilidades interpersonales y comunicativas</li> </ul>	
<p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ingeniería Industrial o Ingeniería Textil</li> <li>➤ Experiencia mínima de dos años en empresas textiles</li> <li>➤ Nivel de inglés medio o avanzado</li> </ul>	
<p><b>Línea jerárquica:</b> Principal del Área de producción; Subordinado del Gerente General</p>	

Elaborado por: Vilema D, 2020

d. Manual de funciones de cortador

**Tabla 39-3:** Manual de funciones de cortador


	Manual de funciones
<b>Cargo:</b> Cortador	
<b>Objetivos del cargo:</b> Ser el encargado del inicio del proceso de corte, según la ordenes de producción se procede a la revisión de los materiales, corte y envió a la siguiente área.	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Realizar el tendido, trazado y corte con moldes.</li><li>➤ Reutilizar cada uno de los trazos de tela, mismos que ayudaran al terminado de la prenda.</li><li>➤ Clasificación de los residuos y desperdicios de la tela.</li><li>➤ Efectuar el manteamiento de su equipo a cargo.</li><li>➤ Ayudar en las diferentes actividades relacionadas a la producción, encomendadas por el inmediato superior.</li></ul>	
<b>Habilidades y destrezas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Capacidad de trabajar bajo presión.</li><li>➤ Iniciativa</li><li>➤ Responsable</li><li>➤ Habilidades interpersonales y comunicativas</li></ul>	
<b>Requisitos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Bachiller técnico en corte y confección, afines</li><li>➤ Experiencia de dos años en cargo similares.</li><li>➤ Nivel de inglés básico</li></ul>	
<b>Línea jerárquica:</b> Subordinado del Jefe de Producción.	

Elaborado por: Vilema D, 2020



e. Manual de funciones de Operario/a de costura


**Tabla 40-3:** Manual de funciones de Operario/a de costura

	Manual de funciones
<b>Cargo:</b> Operaria de costura	
<b>Objetivos del cargo:</b> Ser el responsable, de coser y unir las piezas, procurando desde su puesto de trabajo generar un producto de calidad.	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Recibir las piezas del encargado de corte</li><li>➤ Unir las piezas según la ficha descriptiva del producto</li><li>➤ Elaborar el conteo y registro de prendas elaboradas</li><li>➤ Realizar la accione de manteamiento a la maquina a su cargo.</li><li>➤ Informar al Jefe de Producción sobre lo problema e inconveniente presentado en su área de trabajo.</li><li>➤ Ayudar en las diferentes actividades relacionadas a la producción, encomendadas por el inmediato superior</li></ul>	
<b>Habilidades y destrezas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Capacidad de trabajar bajo presión.</li><li>➤ Iniciativa</li><li>➤ Responsable</li><li>➤ Habilidades interpersonales y comunicativas</li></ul>	
<b>Requisitos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Bachiller técnico en corte y confección, afines</li><li>➤ Experiencia de un año en cargos similares.</li></ul>	
<b>Línea jerárquica:</b> Subordinado del Jefe de Producción.	

Elaborado por: Vilema D, 2020

f. Manual de funciones de bodeguero


**Tabla 41-3:** Manual de funciones de bodeguero

	<p>Manual de funciones</p>
<p><b>Cargo:</b> Bodeguero</p>	
<p><b>Objetivos del cargo:</b> Administrar los inventarios, aplicando acciones de planificación, organización, control y dirección, procurando el cuidado de los recursos de la empresa.</p>	
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión del inventario y generación de la orden de pedido</li> <li>➤ Revisión y toma de decisiones previo al ingreso a bodega</li> <li>➤ Registro, control y archivo documental del inventario</li> <li>➤ Registro contable de la entrada y salida de bodega</li> <li>➤ Conteo, doblado y empacado del producto</li> <li>➤ Elaborar las guías de remisión</li> <li>➤ Determinar del máximo y mínimo de inventario en bodega</li> <li>➤ Emisión de informes detallando el uso de los recursos de su cargo</li> <li>➤ Mantenimiento de las instalaciones perteneciente a la bodega.</li> <li>➤ Reportar al Contador y Gerente obre la perdida y daño de los materiales o productos a su cargo.</li> <li>➤ Efectuar acciones preventivas a tiempo.</li> <li>➤ Ayudar en las diferentes actividades relacionadas a la producción y/o comercialización, encomendadas por el inmediato superior</li> </ul>	
<p><b>Habilidades y destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad de trabajar bajo presión.</li> <li>➤ Iniciativa</li> <li>➤ Responsable</li> <li>➤ Habilidades interpersonales y comunicativas</li> </ul>	
<p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Egresado en Contabilidad y Auditoria</li> <li>➤ Experiencia mínima de un año en cargos similares</li> <li>➤ Manejo solido de Microsoft Office</li> <li>➤ Trabaja bajo presión.</li> </ul>	
<p><b>Línea jerárquica:</b> Subordinado del Contador.</p>	

Elaborado por: Vilema D, 2020

g. Manual de funciones de Ayudante


**Tabla 42-3:** Manual de funciones de Ayudante

	Manual de funciones
<b>Cargo:</b> Ayudante	
<b>Objetivos del cargo:</b> Apoyar en el área de producción según lo requerimiento del principal, procurando el cumplimiento de la meta prevista.	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Realizar y/o auxiliar el tendido, trazado y corte con moldes</li><li>➤ Reutilizar cada uno de los trazos de tela, mismos que ayudaran al terminado de la prenda</li><li>➤ Clasificar de los residuos y desperdicios de la tela</li><li>➤ Ayudar en las diferentes actividades relacionadas a la producción, encomendadas por el inmediato superior.</li></ul>	
<b>Habilidades y destrezas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Capacidad de trabajar bajo presión.</li><li>➤ Iniciativa</li><li>➤ Responsable</li><li>➤ Habilidades interpersonales y comunicativas</li></ul>	
<b>Requisitos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Bachillerato culminado</li><li>➤ Manejo básico de Microsoft Office</li></ul>	
<b>Línea jerárquica:</b> Subordinado de Jefe de Producción; Subordinado de Cortador	

Elaborado por: Vilema D, 2020

h. Manual de funciones del Jefe de Comercialización


**Tabla 43-3:** Manual de funciones del Jefe de Comercialización

	<p>Manual de funciones</p>
<p><b>Cargo:</b> Jefe de comercialización</p>	
<p><b>Objetivos del cargo:</b></p> <p>Coordinar las actividades de la fuerza de ventas, los planes de comercialización y mercadeo, a fin de lograr el posicionamiento de la empresa, en base a políticas establecidas para la promoción, distribución y venta de productos y servicios a fin de lograr objetivos de ventas.</p>	
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planificar, dirigir y evaluar las operaciones del establecimiento comercial</li> <li>➤ Definir la necesidad, revisar las proformas y tomar decisiones en la compra de materia prima.</li> <li>➤ Realizar los reportes de ventas y resultados mensuales y anuales</li> <li>➤ Fijar las listas de precios, los porcentajes de descuento y los plazos de entrega</li> <li>➤ Definir la necesidad y toma de decisiones en el control de inventarios</li> <li>➤ Ayudar en las diferentes actividades relacionadas a la comercialización, encomendadas por el inmediato superior</li> </ul>	
<p><b>Habilidades y destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad de trabajar bajo presión y trabajo en equipo</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Iniciativa</li> <li>➤ Responsable</li> <li>➤ Habilidades interpersonales y comunicativas</li> </ul>	
<p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ingeniería Comercial, Ingeniería en Marketing, afines</li> <li>➤ Experiencia mínima de dos años en el cargo en empresas similares</li> <li>➤ Manejo solido de Microsoft Office</li> <li>➤ Nivel de inglés de medio</li> </ul>	
<p><b>Línea jerárquica:</b></p> <p>Principal del área d comercialización; Subordinado del Gerente General</p>	

Elaborado por: Vilema D, 2020

i. Manual de funciones de Vendedor


**Tabla 44-3:** Manual de funciones de Vendedor

	<p>Manual de funciones</p>
<p><b>Cargo:</b> Vendedor</p>	
<p><b>Objetivos del cargo:</b></p> <p>Asesorar los procedimientos de planeación y puesta en prácticas de las políticas de comercialización de los productos de la organización a través del eficiente servicio al cliente, satisfaciendo la necesidad de estos logrando una fidelización permanente del mismo.</p>	
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocer acertadamente los productos y servicios ofertados</li> <li>➤ Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades</li> <li>➤ Verificar del stock disponible en el punto de venta</li> <li>➤ Cobrar, facturar y despachar de los pedidos realizados por los clientes</li> <li>➤ Generar la orden de pedido cuando no haya stock disponible</li> <li>➤ Negociar la forma de pago y entrega de pedidos en el punto de venta</li> <li>➤ Registrar y controlar el inventario del punto de venta</li> <li>➤ Archivar los documentos relacionados a la venta</li> <li>➤ Ayudar en las diferentes actividades relacionadas a la comercialización, encomendadas por el inmediato superior</li> </ul>	
<p><b>Habilidades y destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad de trabajar bajo presión.</li> <li>➤ Iniciativa</li> <li>➤ Responsable</li> <li>➤ Líder</li> <li>➤ Carisma</li> </ul>	
<p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bachillerato Culminado</li> <li>➤ Experiencia mínima de dos años en empresas textiles</li> <li>➤ Manejo solido de Microsoft Office</li> </ul>	
<p><b>Línea jerárquica:</b></p> <p>Subordinado de Jefe de Comercialización</p>	

Elaborado por: Vilema D, 2020

j. Manual de funciones del Contador

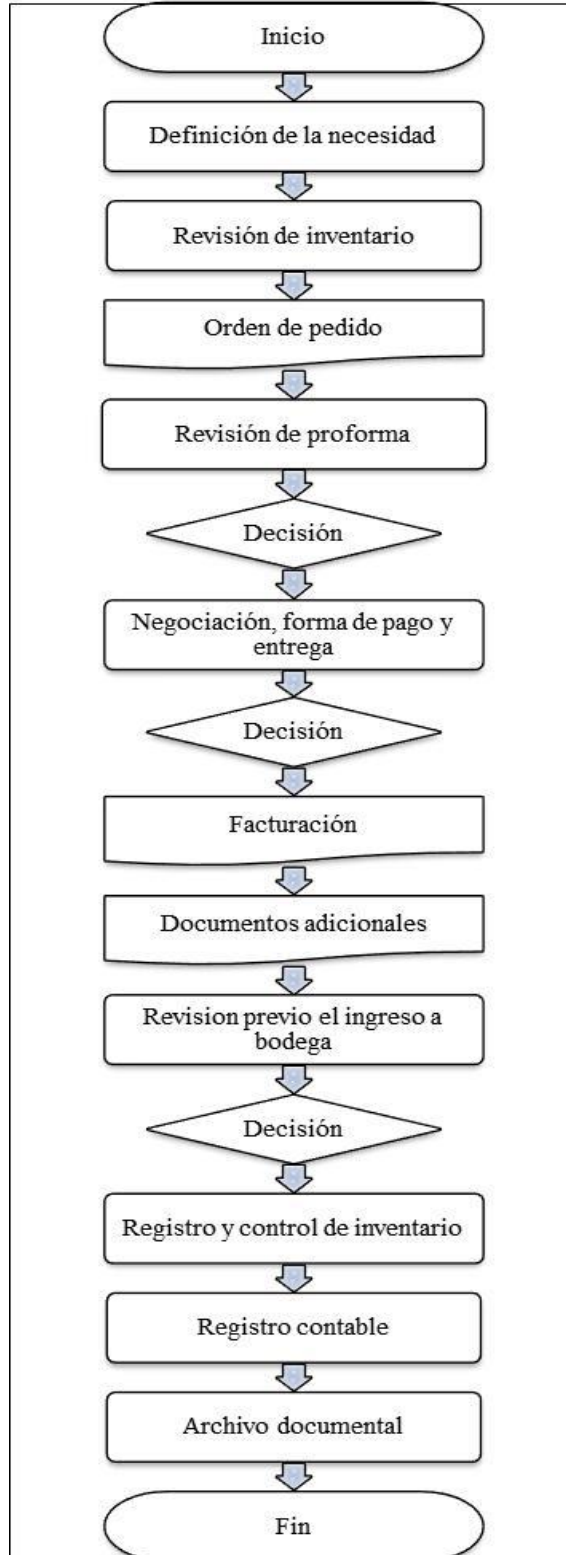
**Tabla 45-3:** Manual de funciones del Contador

	<p>Manual de funciones</p>
<p><b>Nombre:</b> Contador</p>	
<p><b>Objetivos del cargo:</b></p> <p>Participar en las actividades profesionales contables, financieras, presupuestales y de auditoria interna, según el área asignada y de acuerdo a las políticas establecidas y lineamientos estratégicos, dando cumplimiento a los objetivo de la empresa.</p>	
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar informes sobre la situación presupuestal, financiera y contable</li> <li>➤ Negociación de la forma de pago, entrega y archivo documental de la compra y/o devolución de la materia prima</li> <li>➤ Definir las compras a crédito y los cronogramas de pagos</li> <li>➤ Registro contable en el sistema de contable interno.</li> <li>➤ Efectuar conciliaciones bancarias y arqueo de manera sorpresiva.</li> <li>➤ Emisión de los estados financieros.</li> <li>➤ Elaboración de los informes contable para la toma de decisiones.</li> <li>➤ Aplicar indicadores financieros para conocer la situación que vive la empresa.</li> <li>➤ Realizar los asientos de cierre al terminar el periodo contable.</li> <li>➤ Consolidación y elaboración de las cuentas.</li> <li>➤ Elaboración de los contratos.</li> <li>➤ Registrar el ingreso y salida del talento humano en la plataforma del IESS.</li> <li>➤ Participar en las actividades solicitada por el jefe inmediato.</li> </ul>	
<p><b>Habilidades y destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión</li> <li>➤ Liderazgo y responsable</li> <li>➤ Habilidades interpersonales y comunicativas</li> </ul>	
<p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ingeniería en Contabilidad y Auditoria</li> <li>➤ Experiencia mínima de dos años en empresas textiles</li> <li>➤ Manejo solido de Microsoft Office</li> <li>➤ Ingles medio</li> </ul>	
<p><b>Línea jerárquica:</b></p> <p>Principal del área contable; Subordinado del Gerente General</p>	

Elaborado por: Vilema D, 2020

3.4.4.2. *Manual de procesos y procedimientos*

a. Proceso de compra de materia prima



**Gráfico 25-3:** Proceso de compra de materia prima  
Elaborado por: Vilema D, 2020

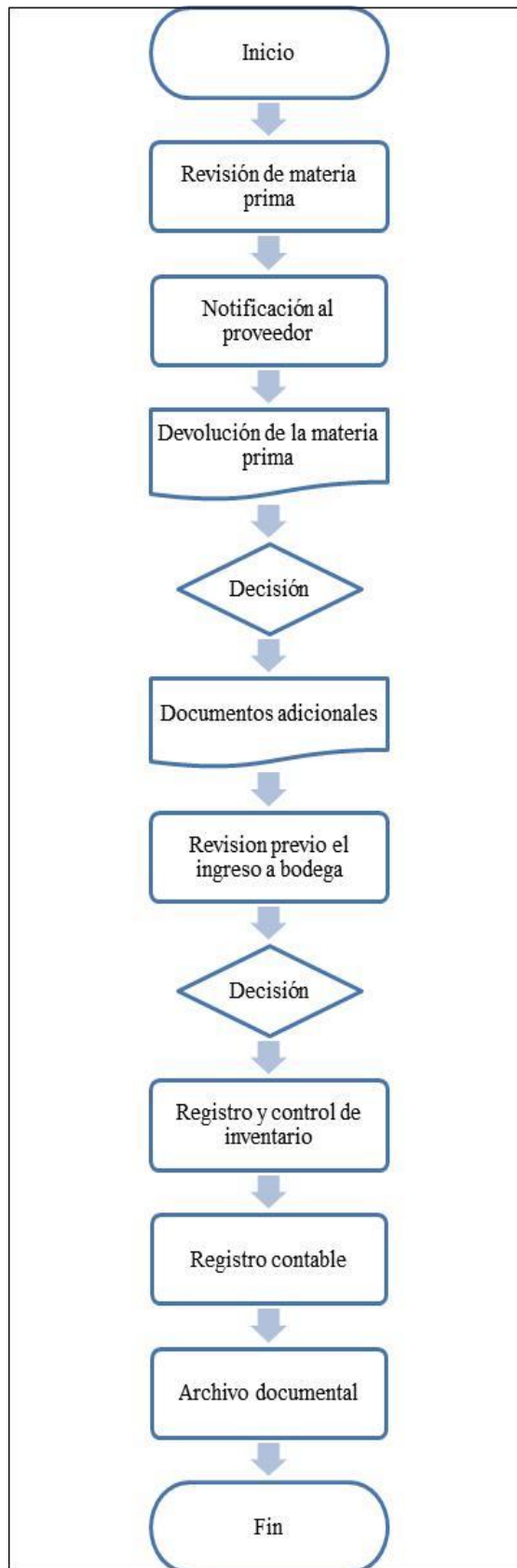
**Tabla 46-3:** Procedimiento de compra de materia prima

No.	Detalle	Responsable	Observación
1	Definición de la necesidad	Jefe de comercialización y/o producción.	
2	Revisión de inventario	Bodeguero	Sistema de control de inventario
3	Orden de pedido (Anexo E)	Bodeguero	
4	Revisión de proforma	Jefe de comercialización y producción.	Archivo de documento
5	Decisión	Gerente	
6	Negociación, forma de pago y entrega	Gerente y Contador	
7	Decisión	Gerente	
8	Facturación	Proveedor	
9	Documentos adicionales	Contador emite la retenciones	
10	Revisión previa el ingreso a bodega	Bodeguero	
11	Decisión	Bodeguero e informa	
12	Registro y control de inventario (Anexo F)	Bodeguero	
13	Registro contable	Bodeguero	
14	Archivo documental	Bodeguero	

Elaborado por: Vilema D, 2020



b. Devolución de materia prima



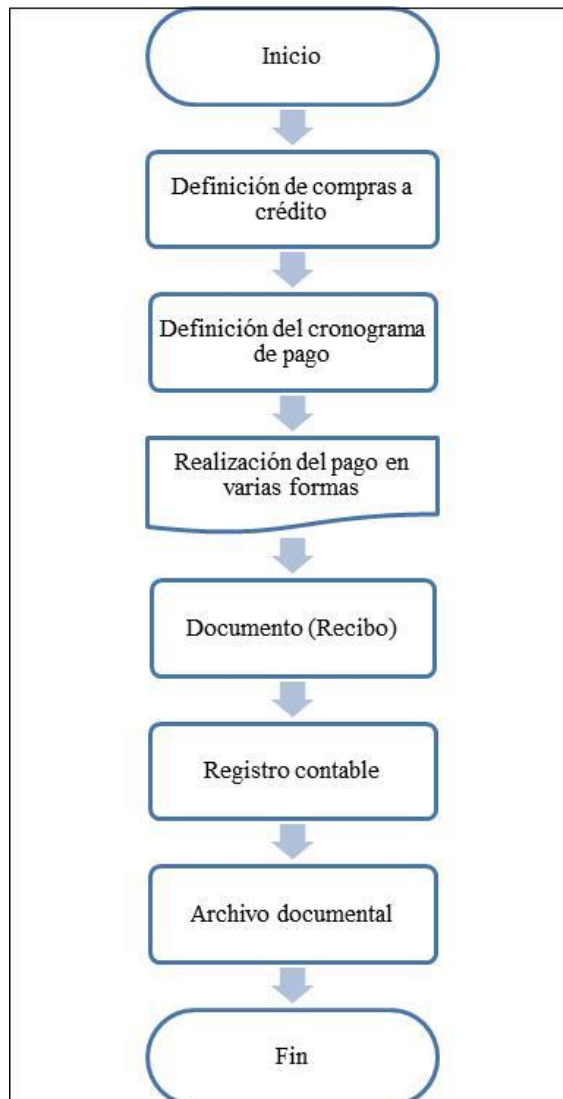
**Gráfico 26-3:** Proceso de devolución de materia prima  
Elaborado por: Vilema D, 2020

**Tabla 47-3:** Procedimiento de devolución de materia prima

<b>No.</b>	<b>Detalle</b>	<b>Responsable</b>	<b>Observación</b>
1	Revisión de materia prima	Jefe de producción y Bodeguero	
2	Notificación al proveedor	Jefe de producción	
3	Devolución de la materia prima	Bodeguero	
4	Decisión	Gerente y jefe de producción	
5	Documentos adicionales	Contador	
6	Revisión previo el ingreso a bodega	Bodeguero	
7	Decisión	Bodeguero informa	
8	Registro y control de inventario	Bodeguero	
9	Registro contable	Bodeguero	
10	Archivo documental	Bodeguero	

Elaborado por: Vilema D, 2020

c. Proceso de pago a proveedores



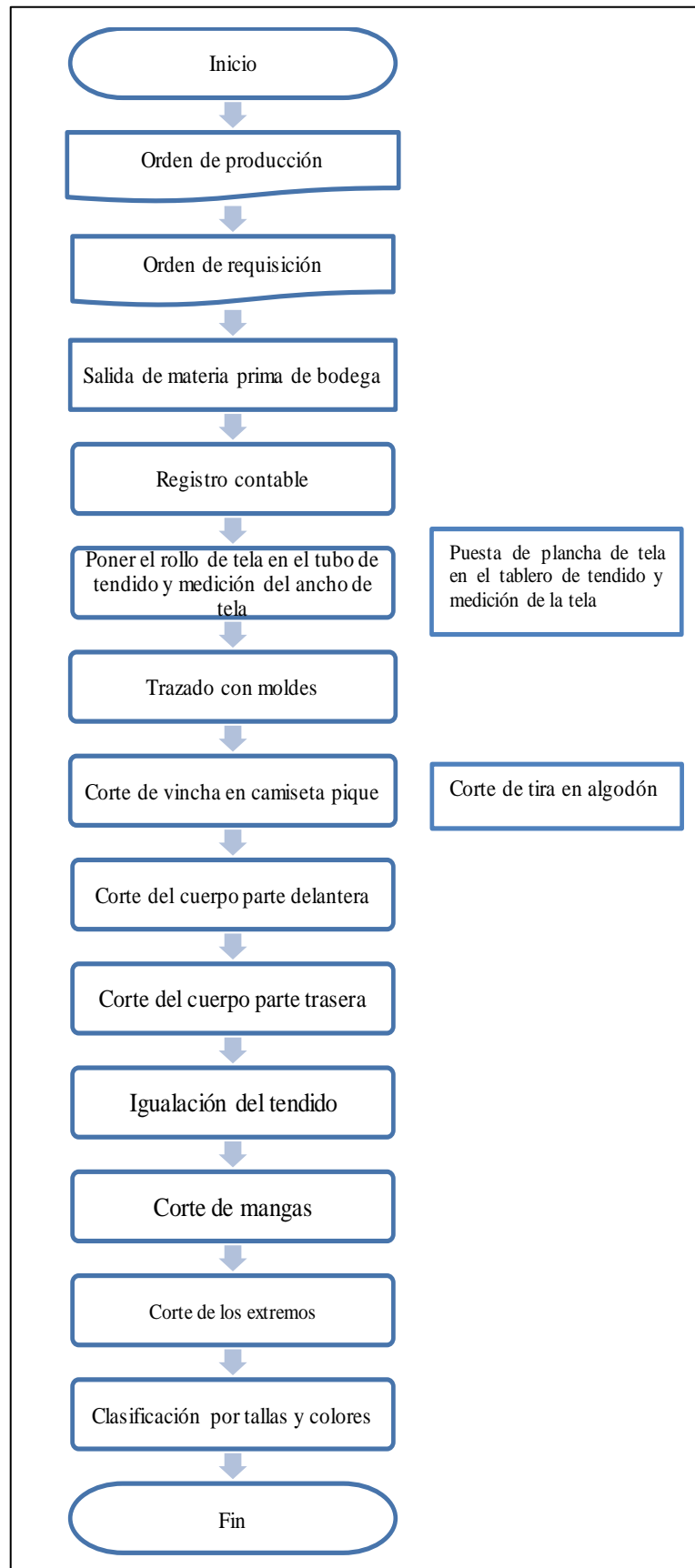
**Gráfico 27-3:** Proceso de pago a proveedores  
Elaborado por: Vilema D, 2020

**Tabla 48-3:** Procedimiento de pago a proveedores

No.	Detalle	Responsable	Observación
1	Definición de compras a crédito	Gerente y contador	
2	Definición del cronograma de pago	Contador	
3	Realización del pago en varias formas	Gerente y contador	
4	Documento (Recibo)	Proveedor	
5	Registro contable	Bodeguero	
6	Archivo documental	Bodeguero	

Elaborado por: Vilema D, 2020

d. Proceso de tendido, trazado y corte



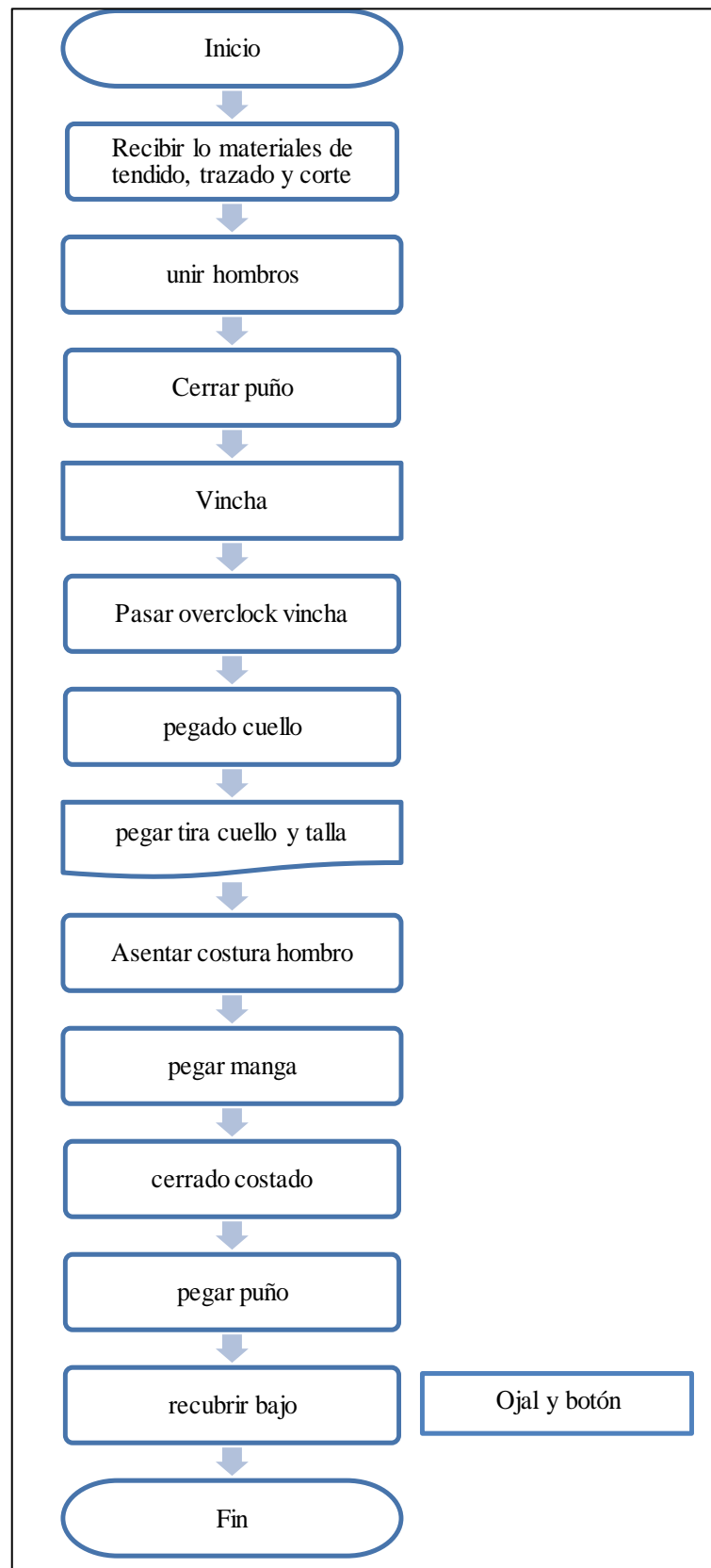
**Gráfico 28-3:** Proceso de tendido, trazado y corte  
Elaborado por: Vilema D, 2020

**Tabla 49-3:** Procedimiento de tendido, trazado y corte

<b>No.</b>	<b>Detalle</b>	<b>Responsable</b>	<b>Observación</b>
1	Orden de producción (Anexo G)	Jefe de producción	
2	Orden de requisición (Anexo H)	Jefe de producción	
3	Salida de materia prima de bodega	Bodeguero	
4	Registro contable	Bodeguero	
5	Poner el rollo de tela en el tubo de tendido o poner la plancha de tela en el tablero de tendido y medición de la tela	Cortador y/o ayudante	
6	Trazado con moldes	Cortador y/o ayudante	
7	Corte de vincha en camiseta pique o corte de tira en camiseta algodón	Cortador y/o ayudante	
8	Corte del cuerpo parte delantera	Cortador y/o ayudante	
9	Corte del cuerpo parte trasera	Cortador y/o ayudante	
10	Igualación del tendido	Cortador y/o ayudante	
11	Corte de mangas	Cortador y/o ayudante	
12	Corte de los extremos	Cortador y/o ayudante	
13	Clasificación por tallas y colores	Ayudante	

Elaborado por: Vilema D, 2020

e. Proceso de confección de camiseta y blusa tipo polo



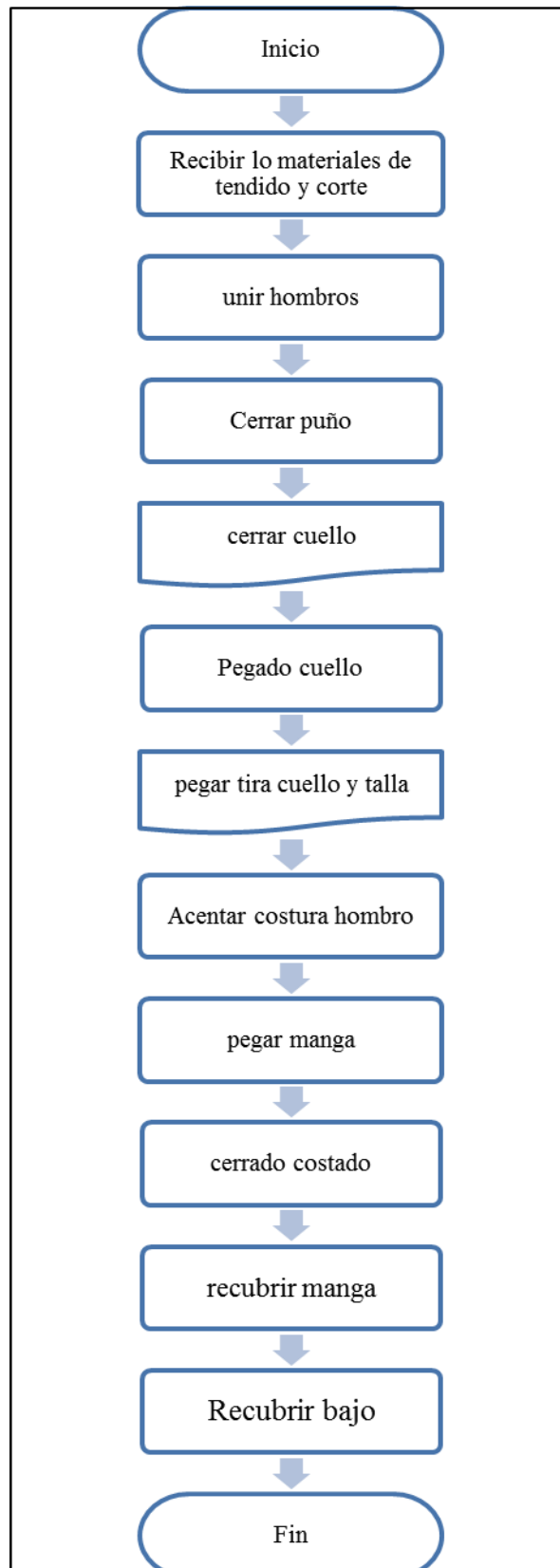
**Gráfico 29-3:** Proceso de confección de camiseta y blusa tipo polo  
Elaborado por: Vilema D, 2020

**Tabla 50-3:** Procedimiento de confección de camiseta y blusa tipo polo

<b>No.</b>	<b>Detalle</b>	<b>Responsable</b>	<b>Observación</b>
1	Recibir los materiales de tendido, trazado y corte	Operario 1	
2	Unir hombro	Operario 1	
3	Cerrar puño	Operario 1	
4	Vincha	Operario 2	
5	Pasar overlock vincha	Operario 2	
6	Pegado cuello	Operario 3	
7	Pegar tira cuello y talla	Operario 3	
8	Asentar costura hombro	Operario 1	
9	Pegar manga	Operario 1	
10	Cerrado costado	Operario 2	
11	Pegar puño	Operario 2	
12	recubrir bajo	Operario 2	
13	Ojal y botón	Operaria 3	solo en la camiseta tipo polo

Elaborado por: Vilema D, 2020

f. Proceso de confección en CR de camiseta algodón, sedal y spum



**Gráfico 30-3:** Proceso de confección en CR de camiseta algodón, sedal y spum

Elaborado por: Vilema D, 2020

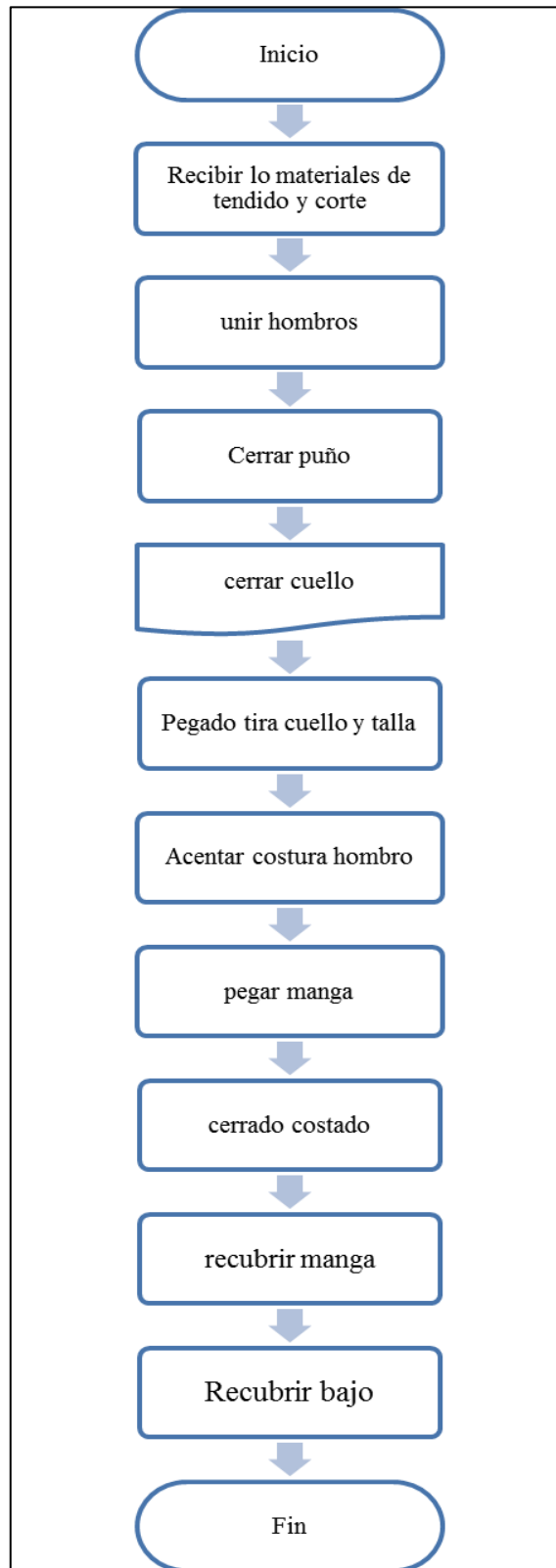


**Tabla 51-3:** Procedimiento de confección en CR de camiseta algodón, sedal y spum

No.	Detalle	Responsable	Observación
1	Recibir los materiales de tendido y corte	Operario 1	
2	Unir hombro	Operario 1	
3	Cerrar puño	Operario 1	
4	Cerrar cuello	Operario 2	
5	Pegado cuello	Operario 2	
6	Pegar tira cuello y talla	Operario 3	
7	Asentar costura hombro	Operario 3	
8	Pegar manga	Operario 1	
9	Cerrado costado	Operario 1	
10	Recubrir manga	Operario 2	
11	Recubrir bajo	Operario 2	

Elaborado por: Vilema D, 2020

g. Proceso de confección de camiseta en CV de algodón, sedal y spum



**Gráfico 31-3:** Proceso de confección en CV de camiseta algodón, sedal y spum

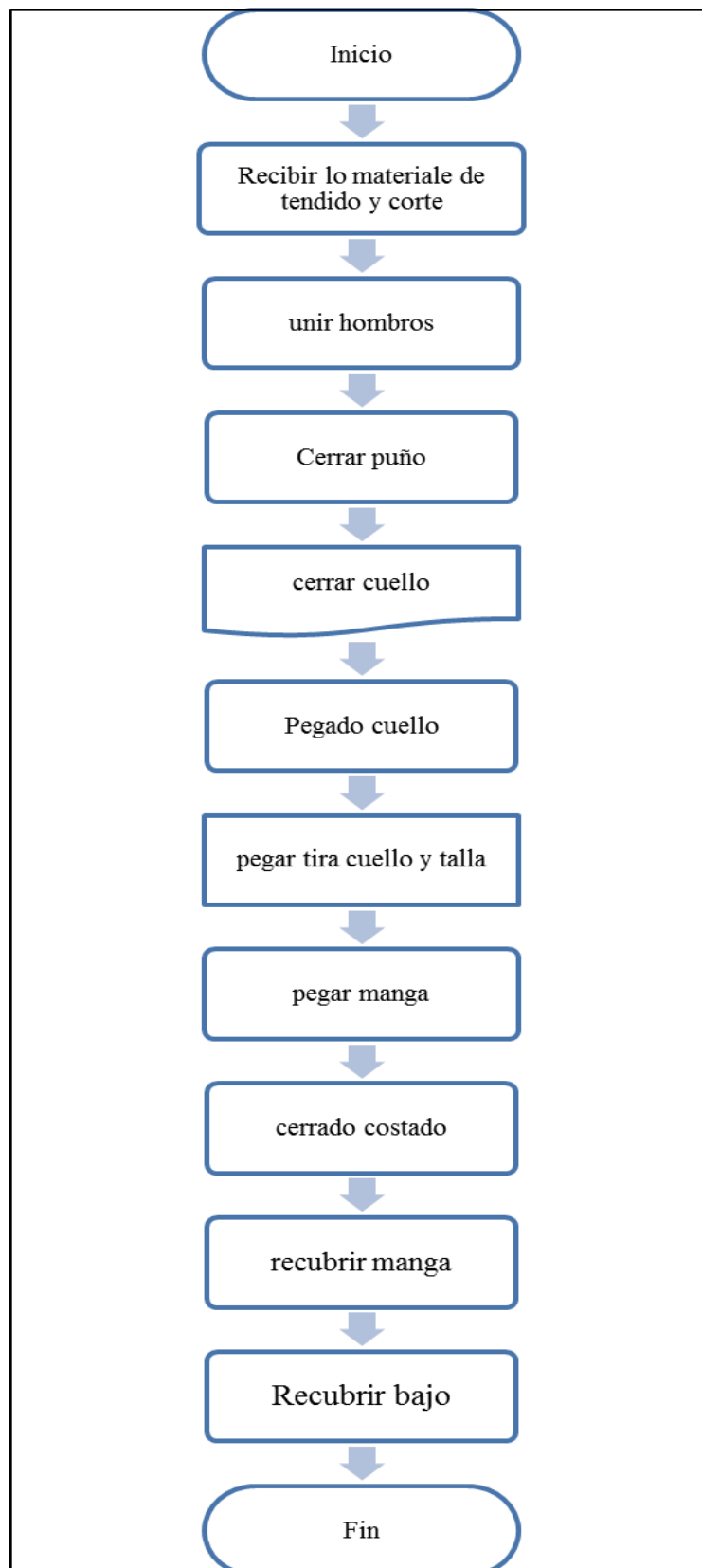
Elaborado por: Vilema D, 2020

**Tabla 52-3:** Procedimiento de confección en CV de camiseta algodón, sedal y spum

<b>No.</b>	<b>Detalle</b>	<b>Responsable</b>	<b>Observación</b>
1	Recibir lo materiales de tendido y corte	Operario 1	
2	Unir hombro	Operario 1	
3	Cerrar puño	Operario 1	
4	Cerrar cuello	Operario 2	
5	Pegado tira cuello y talla	Operario 2	
7	Asentar costura hombro	Operario 3	
8	Pegar manga	Operario 1	
9	Cerrado costado	Operario 1	
10	Recubrir manga	Operario 2	
11	Recubrir bajo	Operario 2	

Elaborado por: Vilema D, 2020

h. Proceso de confección de camiseta jersey



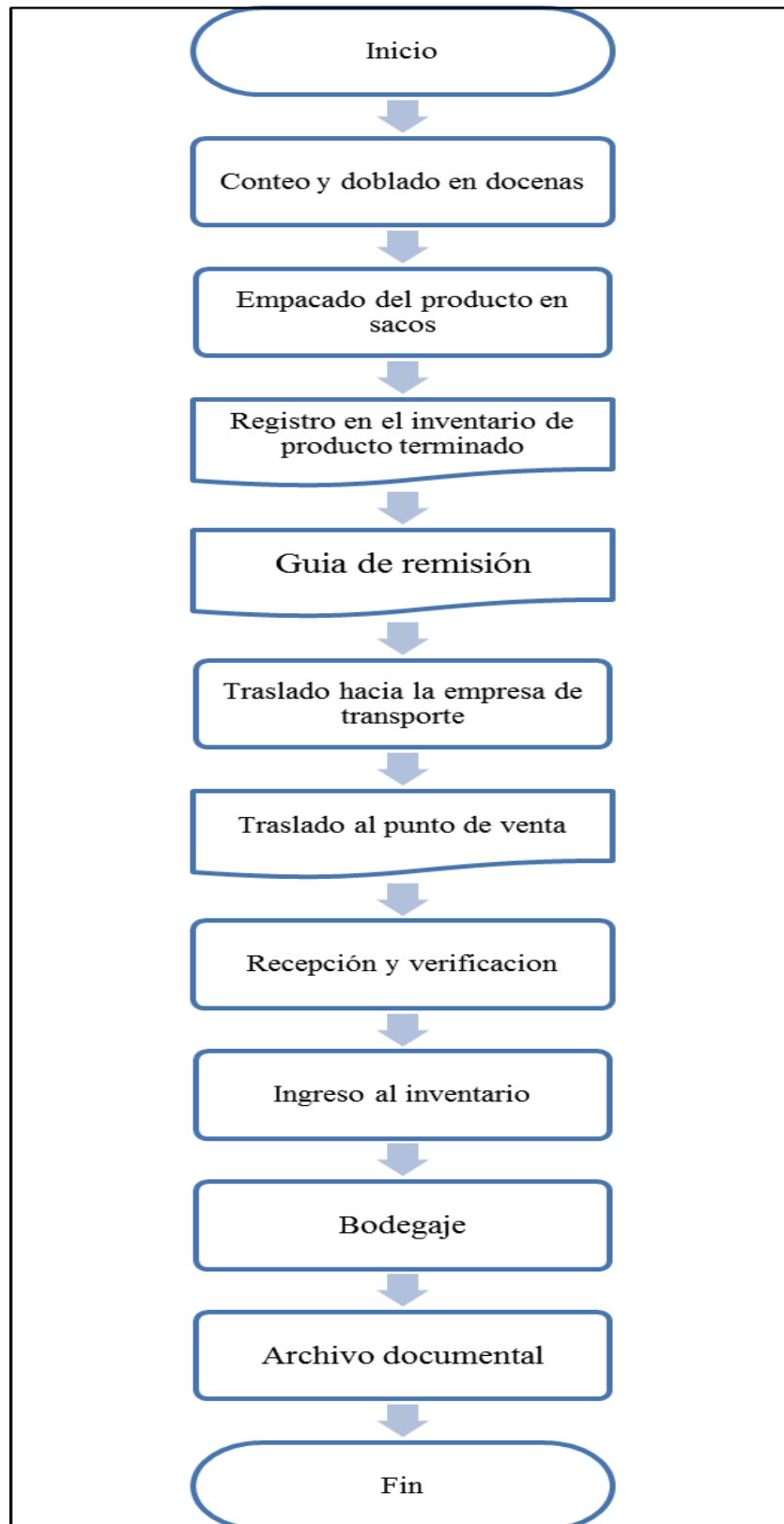
**Gráfico 32-3:** Proceso de confección de camiseta jersey  
Elaborado por: Vilema D, 2020

**Tabla 53-3:** Procedimiento de confección de camiseta jersey

No.	Detalle	Responsable	Observación
1	Recibir lo materiales de tendido y corte	Operario 1	
2	Unir hombro	Operario 1	
3	Cerrar puño	Operario 1	
4	Cerrar cuello	Operario 2	
5	Pegado cuello	Operario 2	
6	Pegar tira cuello y talla	Operario 3	
7	Asentar costura hombro	Operario 3	
8	Pegar manga	Operario 1	
9	Cerrado costado	Operario 1	
10	Recubrir manga	Operario 2	
11	Recubrir bajo	Operario 2	

Elaborado por: Vilema D, 2020

i. Proceso de transporte de mercadería al punto de venta



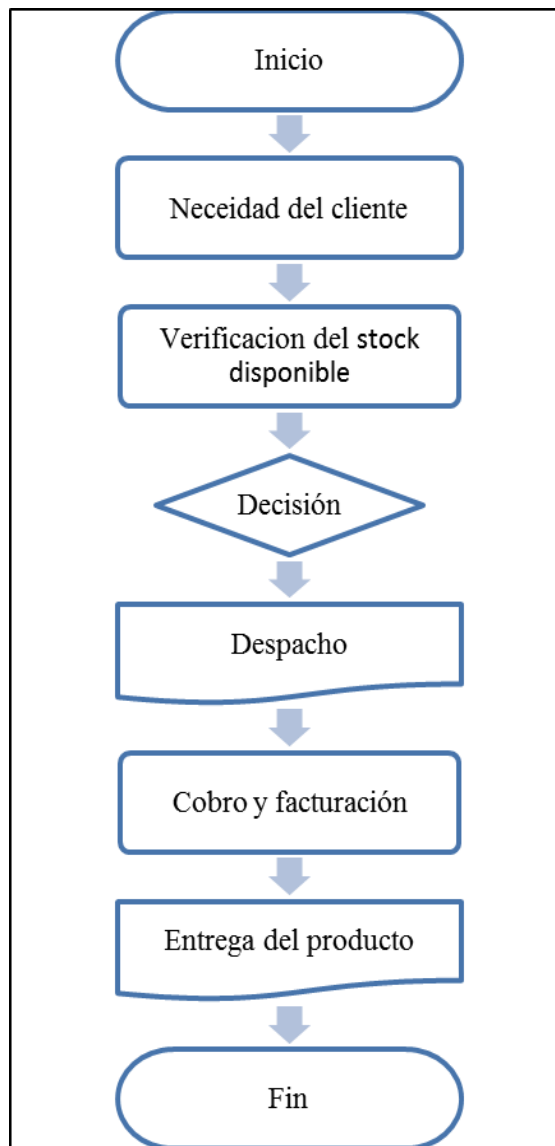
**Gráfico 33-3:** Proceso de transporte de mercadería al punto de venta  
Elaborado por: Vilema D, 2020

**Tabla 54-3:** Procedimiento de transporte de mercadería al punto de venta

No.	Detalle	Responsable	Observación
1	Conteo y doblado en docenas	Bodeguero	
2	Empacado del producto en sacos	Bodeguero	
3	Registro en el inventario de producto terminado	Bodeguero	
4	Guía de remisión	Bodeguero	
5	Traslado hacia la empresa de transporte	Jefe de producción	
6	Traslado al punto de venta	Empresa de transporte	
7	Recepción y verificación	Bodeguero	
8	Ingreso al inventario	Bodeguero	
9	Bodegaje	Bodeguero	
10	Archivo documental	Bodeguero	

Elaborado por: Vilema D, 2020

j. Proceso de venta con stock disponible



**Gráfico 34-3:** Proceso de venta con stock disponible  
Elaborado por: Vilema D, 2020

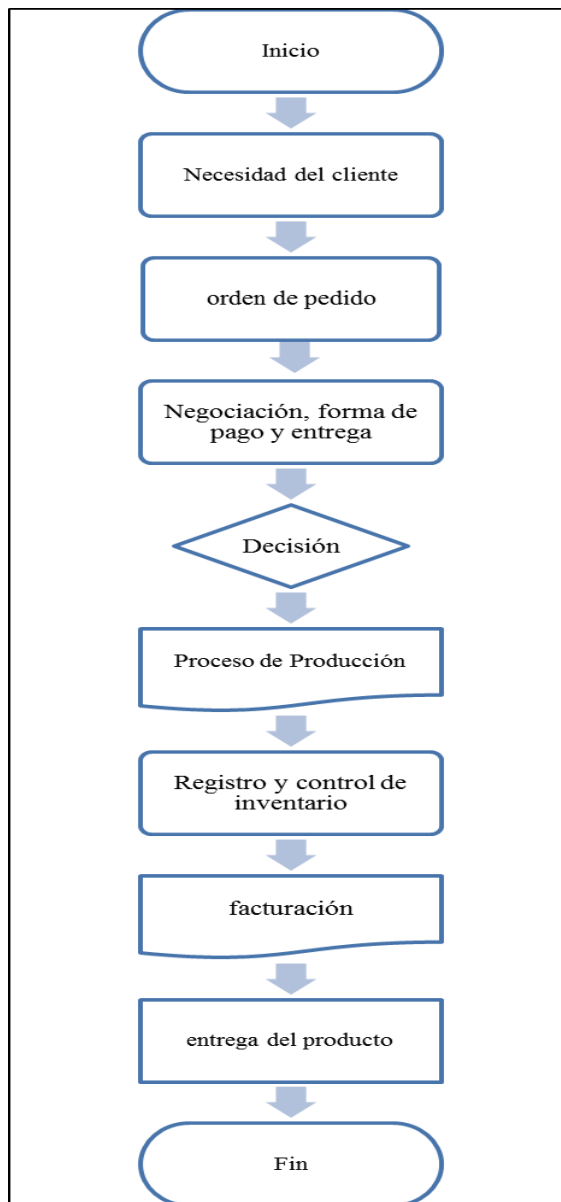
**Tabla 55-3:** Procedimiento de venta con stock disponible

No.	Detalle	Responsable	Observación
1	Necesidad del cliente	Cliente	
2	Verificación del stock disponible	Vendedor	
3	Decisión	Cliente	
4	Despacho	Bodeguero	
5	Cobro y facturación (Anexo I)	Vendedor	
6	Entrega del producto	Vendedor	

Elaborado por: Vilema D, 2020



k. Proceso de venta con stock no disponible



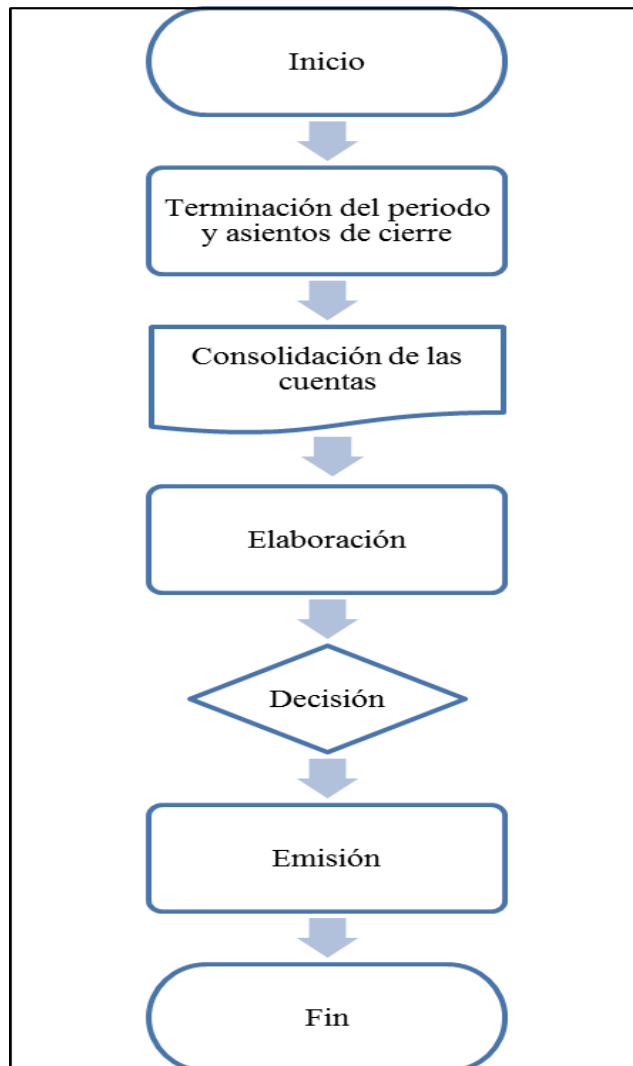
**Gráfico 35-3:** Proceso de venta con stock no disponible  
Elaborado por: Vilema D, 2020

**Tabla 56-3:** Procedimiento de venta con stock no disponible

No.	Detalle	Responsable	Observación
1	Necesidad del cliente	Cliente	
2	Orden de pedido	Vendedor 1 o 2	
3	Negociación, forma de pago y entrega	Vendedor 1 o 2	
4	Decisión	Cliente	
5	Proceso de Producción	Jefe de producción	
6	Registro y control de inventario	Vendedor 1 o 2	
7	Facturación	Vendedor 1 o 2	
8	Entrega del producto	Vendedor 1 o 2	

Elaborado por: Vilema Danny, 2020

1. Proceso de elaboración de estados financieros



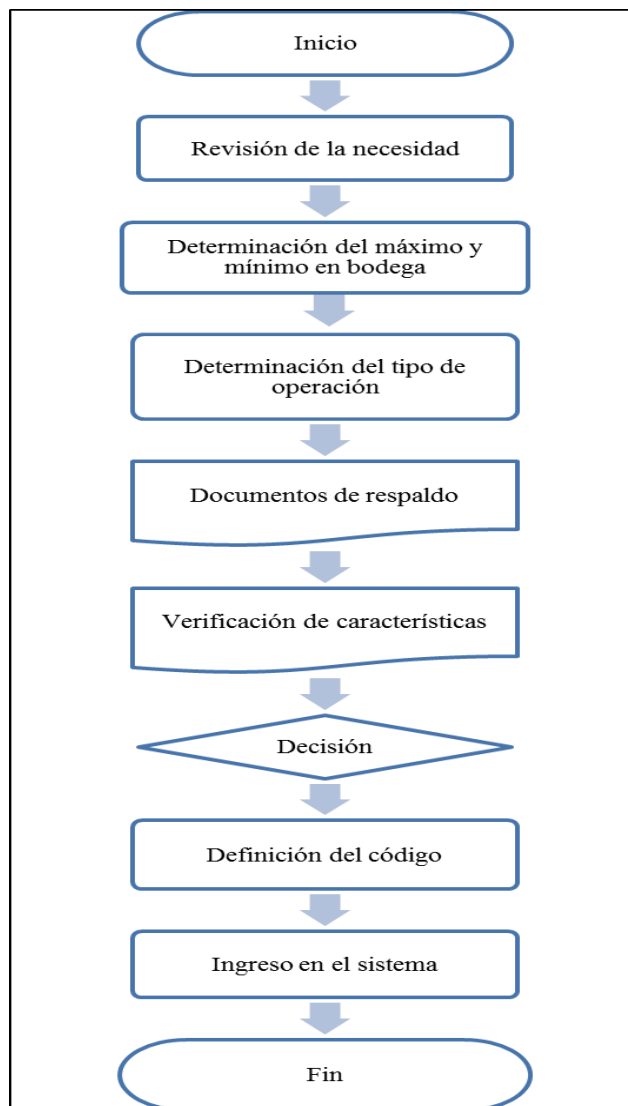
**Gráfico 36-3:** Proceso de elaboración de estados financieros  
Elaborado por: Vilema D, 2020

**Tabla 57-3:** Procedimiento de elaboración de estados financieros

No.	Detalle	Responsable	Observación
1	Terminación del periodo y asientos de cierre	Contador	
2	Consolidación de las cuentas	Contador	
3	Elaboración	Contador	
4	Decisión	Gerente	
5	Emisión	Contador	

Elaborado por: Vilema D, 2020

m. Proceso de control de inventarios



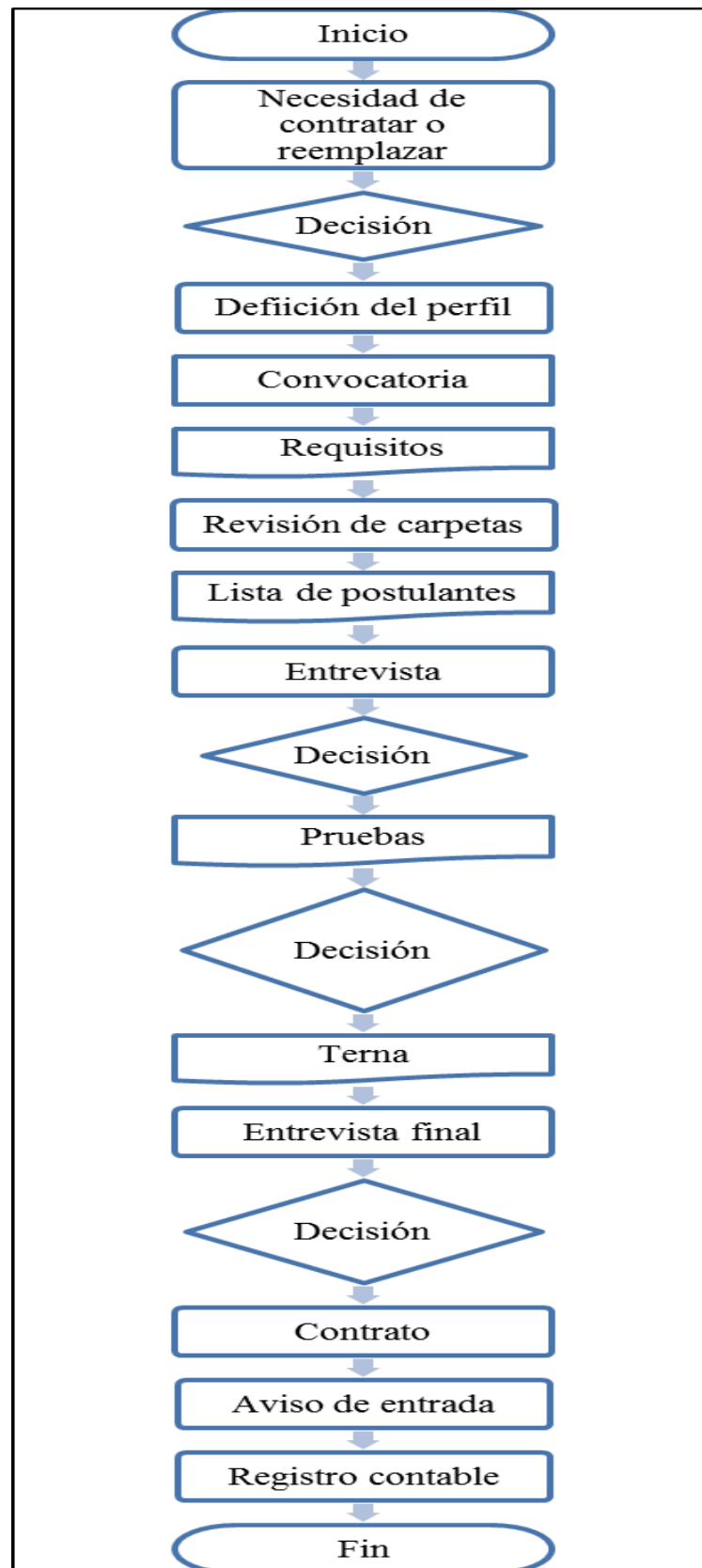
**Gráfico 37-3:** Proceso de control de inventarios  
Elaborado por: Vilema D, 2020

**Tabla 58-3:** Procedimiento de control de inventarios

No.	Detalle	Responsable	Observación
1	Revisión de la necesidad	Gerente, contador, jefe de producción y/o jefe de comercialización	
2	Determinación del máximo y mínimo en bodega	Bodeguero	
3	Determinación del tipo de operación	Bodeguero	
4	Documentos de respaldo	Bodeguero	
5	Verificación de características	Bodeguero	
6	Decisión	Gerente, contador, jefe de producción y/o jefe de comercialización	
7	Definición del código	Bodeguero	
8	Ingreso en el sistema	Bodeguero	

Elaborado por: Vilema D, 2020

n. Proceso para reclutación y selección de talento humano



**Gráfico 38-3:** Proceso para reclutación y selección de talento humano  
Elaborado por: Vilema D, 2020

**Tabla 59-3:** Procedimiento para reclutación y selección de talento humano

No.	Detalle	Responsable	Observación
1	Necesidad de contratar o reemplazar	Gerente	
2	Decisión	Gerente	
3	Definición del perfil	Gerente, jefe de producción, jefe de comercialización y/o contador	
4	Convocatoria	Secretaria	
5	Requisitos	Postulante	
6	Revisión de carpetas	Secretaria	
7	Lista de postulantes	Secretaria	
8	Entrevista	Gerente, jefe de producción, jefe de comercialización y/o contador	
9	Decisión	Gerente, jefe de producción, jefe de comercialización y/o contador	
10	Pruebas	Gerente, jefe de producción, jefe de comercialización y/o contador	
11	Decisión	Gerente, jefe de producción, jefe de comercialización y/o contador	
12	Terna	Gerente, jefe de producción, jefe de comercialización y/o contador	
13	Entrevista final	Gerente	
14	Decisión	Gerente	
15	Contrato	Contador	
16	Aviso de entrada	Contador	
17	Registro contable	Contador	

Elaborado por: Vilema D, 2020

### 3.4.5. Plan de marketing digital propuesto para la microempresa

**Tabla 60-3:** Objetivo del plan de marketing digital

<b>Nombre Comercial</b>	American Sport
<b>Razón social/ Representante legal</b>	Sr. Alfredo Vilema
<b>Actividad económica</b>	Fabricación y comercialización de camisetas tipo polo, algodón peinado, jersey, para sublimación y uniformes para instituciones educativas.
<b>Objetivo</b>	Definir los mecanismos que permitan el mejoramiento del posicionamiento en el mercado aplicando acciones de promoción y publicidad en diversos medios.

Elaborado por: Vilema Danny, 2020

Con el plan de marketing digital se estableció las redes sociales con mayor alcance potencial en un lapso de tiempo definido, utilizando una serie de acciones debidamente especificadas que permite saber si se están logrando o no las metas, además está alineado a los objetivos estratégicos de la microempresa.

#### 3.4.5.1. Post publicitarios propuestos para la microempresa



**Figura 2-3:** Post publicitario N° 1

Elaborado por: Vilema D, 2020



**Figura 3-3:** Post publicitario N° 2  
Elaborado por: Vilema D, 2020



**Figura 4-3:** Post publicitario N° 3  
Elaborado por: Vilema D, 2020

3.4.5.2. Estrategia de marketing digital

**Tabla 61-3:** Estrategia de marketing digital

Red Social	Actividad	Acción posible	Público Objetivo	Alcance potencial	Presupuesto por post (diario)	Duración por post (días)	Alcance estimado	Total presupuesto por post
Facebook e Instagram	Se diseñaran 3 post publicitarios por semana.  Publicación de un post por día (Lunes, miércoles, viernes), en horas del almuerzo o en horas de la cena	<b>Facebook:</b> En la publicación el usuario tiene la opción de hacer clic en enviar mensaje.  <b>Instagram:</b> En la publicación el usuario tiene la opción de hacer clic y redirigirse al perfil.	<b>Lugares:</b> Esmeraldas, Santo Domingo, Portoviejo, Santa Elena, Guayaquil, Machala, Babahoyo.  <b>Intereses:</b> Industria textil, sublimación, mayorista, manufactura textil, camisetas, jersey, diseño textil, textil, publicidad, serigrafía.  <b>Edad:</b> 17 – 65+ años	2'000.000	\$5,00	6	<b>Facebook:</b> 2,700 – 7,800  <b>Instagram:</b> 23,000 – 60,000	\$30,00
WhatsApp Business	Publicación en horas del almuerzo o en horas de la cena	Los usuarios tienen la opción de comentar y ponerse en contacto con la microempresa.	Clientes Fijos registrados en el teléfono móvil	233	\$0,00	1	23	\$0,00

Elaborado por: Vilema D, 2020



### 3.4.6. Modelo para la evaluación financiera propuesto para microempresa

**Tabla 62-3:** Objetivo del modelo de evaluación financiera

<b>Nombre Comercial</b>	American Sport
<b>Razón social/ Representante legal</b>	Sr. Alfredo Vilema
<b>Actividad económica</b>	Fabricación y comercialización de camisetas tipo polo.
<b>Objetivo</b>	Presentar una base clara para la aplicación de la evaluación financiera dentro de la empresa, que se convertirá en una herramienta ideal para la toma de decisiones.

Elaborado por: Vilema D, 2020

Se han definido los indicadores financieros que puedan ser aplicados en cualquier momento a la empresa, cabe destacar que se deben aplicar los análisis tanto vertical como horizontal para medir el impacto y crecimiento de las cuentas, además, se consideró el flujo de caja como una herramienta de vital importancia para el diagnóstico de la situación financiera a futuro.

#### 3.4.6.1. Indicador de Liquidez

Mide la liquides o recursos que tiene la empresa para cubrir las necesidades inmediatas que tiene la empresa, permite identificar cuáles son los valores que deben ser cubiertos y las fuentes de recursos disponibles para hacerlo, en caso de no existir permite identificar las posibles alternativas como es el endeudamiento.

- Relación corriente o de liquidez

$$= \frac{ACTIVO CORRIENTE}{PASIVO CORRIENTE}$$

- Prueba acida

$$= \frac{ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS}{PASIVO CORRIENTE}$$

#### 3.4.6.2. Indicador de solvencia

El indicador de solvencia mide el nivel de endeudamiento que posee la empresa en el momento del cálculo, define cuanto está comprometido para su pago.

- Endeudamiento del activo

$$= \frac{PASIVO\ TOTAL}{ACTIVO\ TOTAL}$$

- Endeudamiento patrimonial

$$= \frac{PASIVO\ TOTAL}{PATRIMONIO}$$

- Endeudamiento del activo fijo

$$= \frac{PATRIMONIO}{ACTIVO\ FIJO\ NETO}$$

- Apalancamiento

$$= \frac{ACTIVO\ TOTAL}{PATRIMONIO}$$

#### 3.4.6.3. *Indicador de gestión*

Permite determinar cómo se ha desarrollado la gestión dentro de la empresa, mide la rotación de los activos y su efecto en la producción.

- Rotación de activo fijo

$$= \frac{VENTAS}{ACTIVO\ FIJO}$$

- Rotación de ventas

$$= \frac{VENTAS}{ACTIVO\ TOTAL}$$

#### 3.4.6.4. *Indicador de rentabilidad*

- Rentabilidad neta del activo

$$= (UTILIDAD\ NETA/VENTAS) * (VENTAS/ACTIVO\ TOTAL)$$

- Margen bruto

$$= VENTAS\ NETAS - (COSTO\ DE\ VENTAS/VENTAS)$$

- Margen operacional

$$= \frac{UTILIDAD\ OPERACIONAL}{VENTAS}$$

- Rentabilidad neta de ventas

$$= \frac{UTILIDAD\ NETA}{VENTAS}$$

- Rentabilidad operacional del patrimonio

$$= \frac{UTILIDAD\ OPERACIONAL}{PATRIMONIO}$$

- Rentabilidad financiera

$$= (VENTAS/ACTIVO) * (UAI/VENTAS) * (ACTIVO/PATRIMONIO) * (UAI/UAI) \\ * (UN/UAI)$$

UAI: Utilidad antes de Impuestos

UAI: Utilidad antes de Impuestos e Intereses

Utilidad Neta: Después del 15% de trabajadores e impuesto a la renta.

3.4.6.5. Flujo de caja

Tabla 63-3: Modelo de flujo de caja propuesto para la microempresa



**FLUJO DE CAJA**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
<b>Saldo inicial</b>													
<b>Ingresos</b>													
Ventas en efectivo													
Cobro de ventas a crédito													
Cobro por ventas de activo fijo													
<b>Total Ingresos</b>													
<b>Egresos</b>													
Compra de mercancía													
Pago de nomina													
Pago de seguridad social													
Pago de proveedores													
Pago de impuestos													
Pago de servicios públicos													
Pago de alquiler													
Pago de mantenimiento													
Pago de publicidad													
<b>Total Egresos</b>													
<b>Flujo de caja económico</b>													
<b>Financiamiento</b>													
Préstamo recibido													
Pago de préstamos													
<b>Total de financiamiento</b>													
<b>Flujo de caja financiero</b>													

Elaborado por: Vilema D, 2020

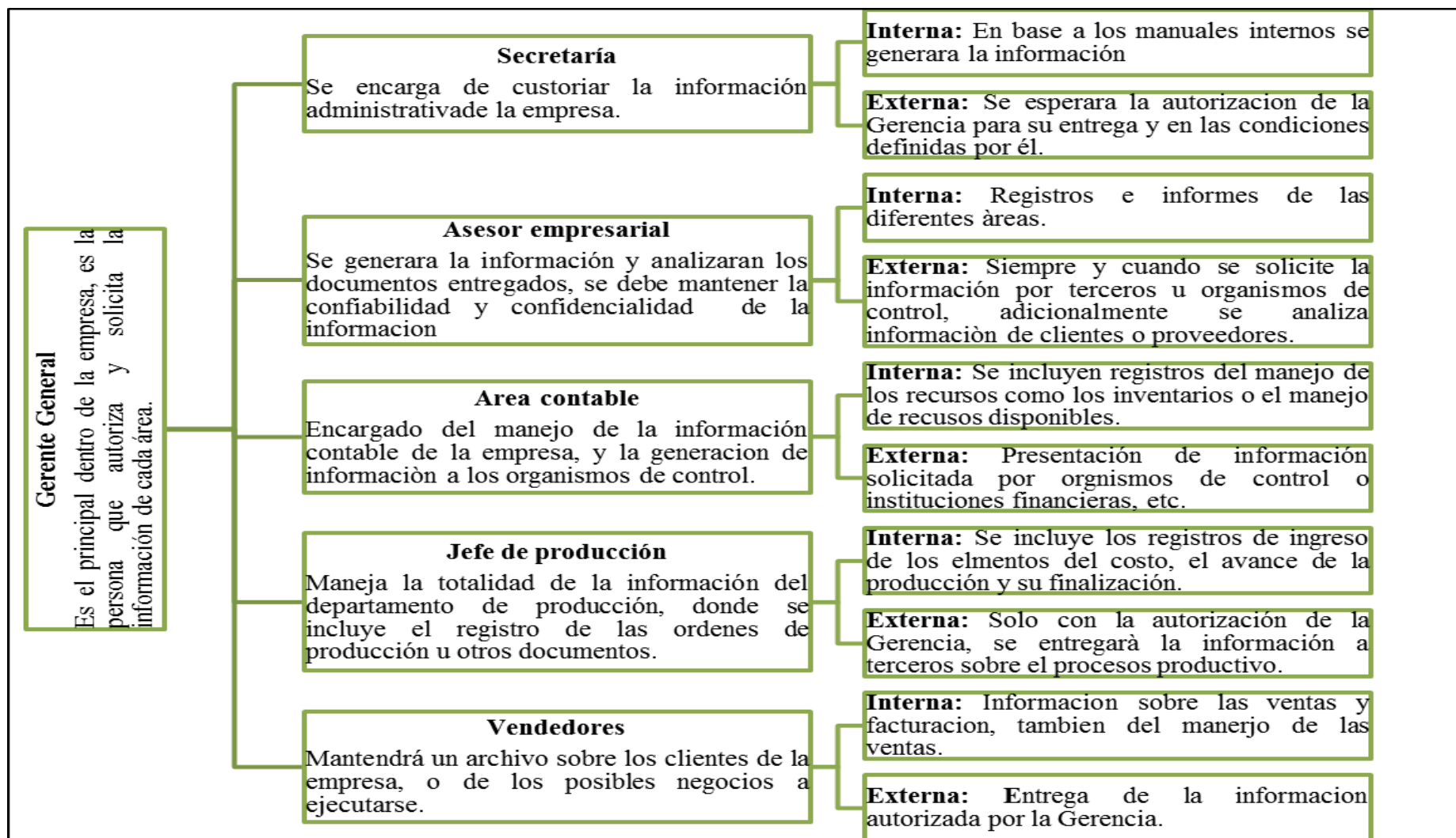
### 3.4.7. Plan de comunicación propuesto para la microempresa

**Tabla 64-3:** Objetivo del plan de comunicación

<b>Nombre Comercial</b>	American Sport
<b>Razón social/ Representante legal</b>	Sr. Alfredo Vilema
<b>Actividad económica</b>	Fabricación y comercialización de camisetas tipo polo.
<b>Objetivo</b>	Brindar una visión general de la acciones que se van a llevar a cabo, favoreciendo el flujo de información entre el talento humano y la microempresa, generando una buena relación entre los mismos.

Elaborado por: Vilema D, 2020

Se elaboró el plan de comunicación para la microempresa, integrando a todos los que la conforman, permitiendo estar al día de las novedades y cambios que se producen dentro de la organización, mejorando la eficiencia del talento humano al estar mejor informados y conectados entre ellos, generando un mejor ambiente laboral tanto de forma individual como en equipo.



**Gráfico 39-3:** Plan de comunicación propuesto para la microempresa

Elaborado por: Vilema Danny, 2020

### 3.4.8. Plan de seguimiento propuesto para la microempresa

**Tabla 65-3:** Objetivo del plan de seguimiento

<b>Nombre Comercial</b>	American Sport
<b>Razón social/ Representante legal</b>	Sr. Alfredo Vilema
<b>Actividad económica</b>	Fabricación y comercialización de camisetas tipo polo.
<b>Objetivo</b>	Evaluar el grado de cumplimiento de los procesos establecidos para la microempresa, así como la detección de desviaciones y problemas que impidan la consecución de los procesos propuestos.

**Elaborado por:** Vilema Danny, 2020

El plan de seguimiento está compuesto por formatos de evaluación de los procesos internos de la microempresa y también se estableció una serie de indicadores de confección textil que aportan a la información necesaria para determinar el grado de ausentismo, reprocesos, eficiencia, productividad, rendimiento y calidad, permitiéndole a la microempresa un mejor control del área de producción en la optimización de recursos.

3.4.8.1. *Evaluación de procesos*

a. Evaluación del proceso de compra de materia prima

**Tabla 66-3:** Evaluación del proceso de compra de materia prima

No.	Detalle	Si	No	Observación
1	¿Se ha definido la necesidad por parte de la comercialización y producción que sea comprobado?			
2	¿Se revisan lo inventario ante de definir la necesidad de la compra?			
3	¿Las proformas son analizadas para la determinación de la mejor opción?			
4	¿Los proveedores son clasificados en base a la forma de pago y entrega de los materiales?			
5	¿El encargado de la contabilidad ha revisado el cumplimiento de lo requisito de la factura?			
6	¿Se han emitido y registrado lo documentos de respaldo?			
7	¿Cuándo se adquieren los materiales es registrado en el sistema de control de inventario?			
8	¿Una vez finalizada las transacciones se proceden a su registro y archivo documental?			

Elaborado por: Vilema D, 2020



b. Evaluación del proceso de devolución de materia prima

**Tabla 67-3:** Evaluación del proceso de devolución de materia prima

No.	Detalle	Si	No	Observación
1	¿Se ha revisado la materia prima por parte de producción?			
2	¿Se ha notificado al proveedor el defecto de la materia prima comprada?			
3	¿Se realizó la devolución de la materia prima al proveedor?			
4	¿Se han emitido y registrado los documentos de respaldo?			
5	¿El bodeguero revisó la reposición de la materia prima previo el ingreso a bodega?			
6	¿Cuándo se adquiere la reposición de los materiales es registrado en el sistema de control de inventario?			
7	¿Una vez finalizadas las transacciones se proceden a su registro y archivo documental?			

Elaborado por: Vilema D, 2020

c. Evaluación del proceso de pago a proveedores

**Tabla 68-3:** Evaluación del proceso de pago a proveedores

No.	Detalle	Si	No	Observación
1	¿Se ha definido las compras a crédito para una mejor opción por el gerente y contador?			
2	¿Se ha definido del cronograma de pago en base a la solvencia financiera por parte del contador?			
3	¿Se realizó el pago de las compras de materia prima en varias formas por el gerente y contador?			
4	¿Se han emitido y registrado lo documentos de respaldo?			
5	¿Una vez finalizada las transacciones se proceden a su registro contable y archivo documental?			

Elaborado por: Vilema D, 2020

d. Evaluación del proceso de tendido, trazado y corte

**Tabla 69-3:** Evaluación del proceso de tendido, trazado y corte

No.	Detalle	Si	No	Observación
1	¿Se ha realizado la orden de producción por parte del jefe de producción?			
2	¿Se ha realizado la orden de requisición por parte del jefe de producción?			
3	¿El bodeguero realizo el registro contable de la salida de la materia prima de bodega?			
4	¿Se puso el rollo de tela en el tubo de tendido o se puso la plancha de tela en el tablero de tendido midiendo la tela?			
5	¿Se trazó con moldes según las especificaciones de la orden de pedido?			
6	¿Se realizó el corte de vincha en camiseta pique o corte de tira en camiseta algodón?			
7	¿Se realizó el corte del cuerpo parte delantera y posteriormente el corte del cuerpo parte trasera?			
8	¿Se realizó la igualación del tendido y posteriormente el corte de mangas?			
9	¿Se realizó el corte de los extremos y se clasificaron por tallas y colores?			

Elaborado por: Vilema D, 2020

e. Evaluación del proceso de confección de camiseta y blusa tipo polo

**Tabla 70-3:** Evaluación del proceso de confección de camiseta y blusa tipo polo

No.	Detalle	Si	No	Observación
1	¿Se recibió los materiales cortados y también los insumos para iniciar la producción?			
2	¿Se unió los hombros y posteriormente se cerró el puño?			
3	¿Se pegó la vincha y se pasó en overlock?			
4	¿Se pegó el cuello, tira y la talla?			
5	¿Se asentó la costura del hombro y posteriormente se pegó la manga?			
6	¿Se cerró el costado y luego se pegó el puño?			
7	¿Se recubrió el bajo de la camiseta?			
8	¿Se realizó el Ojal y se pegó el botón?			Solo en camiseta polo

Elaborado por: Vilema D, 2020

f. Evaluación de proceso de confección en CR de camiseta algodón, sedal y spum

**Tabla 71-3:** Evaluación de proceso de confección en CR de camiseta algodón, sedal y spum

No.	Detalle	Si	No	Observación
1	¿Se recibió los materiales de tendido y corte incluyendo todos los insumos?			
2	¿Se unió el hombro y posteriormente se cerró el puño?			
3	¿Se cerró el cuello y posteriormente se pegó el cuello?			
4	¿Se pegó la tira en el cuello y su respectiva talla?			
5	¿Se asentó la costura en el hombro y se pegó las mangas?			
6	¿Se cerró el costado y posteriormente se recubrió la manga?			
7	¿Se recubrió el bajo de la prenda?			

Elaborado por: Vilema Da, 2020

g. Evaluación de proceso de confección en CV de camiseta algodón, sedal y spum

**Tabla 72-3:** Evaluación de proceso de confección en CV de camiseta algodón, sedal y spum

No.	Detalle	Si	No	Observación
1	¿Se recibió los materiales de tendido y corte			
2	¿Se unió los hombros y posteriormente se cerraron los puños?			
3	¿Se cerró el cuello y se pegó la tira de cuello con la respectiva talla?			
4	¿Se asentaron las costuras de los hombros y posteriormente se pegó la manga?			
5	¿Se cerró el costado y posteriormente se recubrieron las mangas?			
6	¿Se recubrió el bajo de la prenda?			

Elaborado por: Vilema D, 2020

h. Evaluación del proceso de confección de camiseta jersey

**Tabla 73-3:** Evaluación del proceso de confección de camiseta jersey

No.	Detalle	Si	No	Observación
1	¿Se recibió los materiales de tendido y corte incluyendo todos los insumos?			
2	¿Se unieron los hombros y posteriormente se cerraron los puños?			
3	¿Se cerró el cuello y posteriormente se pegó la tira de cuello con su respectiva talla?			
4	¿Se asentó la costura de los hombros y posteriormente se pegó la manga?			
5	¿Se cerró el costado y posteriormente se recubrieron las mangas?			
6	¿Se recubrió el bajo de la prenda?			

Elaborado por: Vilema D, 2020

i. Evaluación del proceso de transporte de mercadería al punto de venta

**Tabla 74-3:** Evaluación del proceso de transporte de mercadería al punto de venta

No.	Detalle	Si	No	Observación
1	¿Se realizó el conteo, doblado en docenas y empacado en sacos?			
2	¿Se registró en el inventario de productos terminados antes del envío?			
3	¿Se elaboró la guía de remisión con la cantidad de bultos a enviar?			
4	¿Se trasladaron los bultos hacia la empresa de transporte en los días establecidos para envíos?			
5	¿La bodega del punto de venta recibió y verifico la cantidad de bultos según la guía de remisión?			
6	¿Se hizo el registro e ingreso al inventario por parte del bodeguero?			
7	¿Se ubicó los productos en la bodega según el tipo de producto?			
8	¿Una vez finalizado el bodegaje se procedió al archivo documental?			

Elaborado por: Vilema D, 2020

j. Evaluación del proceso de venta con stock disponible

**Tabla 75-3:** Evaluación del proceso de venta con stock disponible

No.	Detalle	Si	No	Observación
1	¿En la atención al cliente se conoció la necesidad del cliente?			
2	¿Se verifico el stock disponible en el sistema de ventas?			
3	¿Se realizó el despacho previo al cobro y facturación del producto?			
4	¿Se realizó el cobro y facturación, y posteriormente se entregó el producto?			

Elaborado por: Vilema D, 2020

k. Evaluación del proceso de venta con stock no disponible

**Tabla 76-3:** Evaluación del proceso de venta con stock no disponible

No.	Detalle	Si	No	Observación
1	¿En la atención al cliente se identificó la necesidad del cliente?			
2	¿Se generó la orden de pedido en base a la negociación, forma de pago y el tiempo de entrega?			
3	¿Cuándo se acepta la negociación, inmediatamente se envió la orden de pedido al jefe de producción para iniciar el proceso de producción?			
4	¿Se realizó el proceso de registro y control de inventario en la recepción y verificación del producto?			
5	¿Se han emitido y registrado los documentos de respaldo previo a la entrega del producto?			

Elaborado por: Vilema D, 2020

l. Evaluación del proceso de elaboración de estados financieros

**Tabla 77-3:** Evaluación del proceso de elaboración de estados financieros

No.	Detalle	Si	No	Observación
1	¿Una vez terminado el periodo fiscal se realizaron los asientos de cierre?			
2	¿Se consolidaron las cuentas de la microempresa?			
3	¿Se elaboraron los estados financieros para la aprobación del gerente y su respectiva emisión?			

Elaborado por: Vilema Danny, 2020



m. Evaluación del proceso de control de inventarios

**Tabla 78-3:** Evaluación del proceso de control de inventarios

No.	Detalle	Si	No	Observación
1	¿Se revisó la necesidad en base al stock de materia prima, productos en proceso y/o productos terminados?			
2	¿Se ha determinado del máximo y mínimo en bodega según las características de la materia prima, productos en proceso y/o productos terminados?			
3	¿Se definió en base a los documentos si es compra, venta, producción o devolución?			
4	¿Se emitieron los documentos de respaldo según el tipo de operación?			
5	¿Cuándo existe un nuevo artículo se definió el nuevo código?			
6	¿Se ha ingresado en el sistema de inventarios para llevar el control de los artículos?			

Elaborado por: Vilema D, 2020

n. Evaluación del proceso de reclutación y selección de talento humano

**Tabla 79-3:** Evaluación del proceso de reclutación y selección de talento humano

No.	Detalle	Si	No	Observación
1	¿Se ha establecido la necesidad de contratar o reemplazar talento humano para la microempresa?			
2	¿Se definió el perfil para la convocatoria en base a los requisitos del cargo?			
3	¿Se revisaron las carpetas y se definió la lista de postulantes que serán llamados a una entrevista?			
4	¿Se tomaron las pruebas teóricas y técnicas por el encargado de cada área?			
5	¿Cuándo se obtuvieron los resultados de la prueba se definió la terna para la entrevista final?			
6	¿Se elaboró y firmo el contrato para el ganador de la terna?			
7	¿Se realizó el aviso de entrada en las plataformas laborables gubernamentales?			
8	¿Se realizó el registro contable del nuevo talento humano que se incorpora a la microempresa?			

Elaborado por: Vilema D, 2020

### 3.4.8.2. Indicadores de confección textil

a) Ausentismo

$$\% \text{ de Ausentismo} = \frac{\text{Número de horas ausentismo en período}}{\text{Número de horas total período}} \times 100$$

b) Reprocesos

$$\% \text{ de Reprocesos} = \frac{\text{Número de prendas reprocesos en período}}{\text{Número de prendas producidas total en período}} \times 100$$

c) Productividad

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Costo de la mercancía vendida}}$$

d) Rendimiento

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Minutos producidos}}{\text{Minutos en estandar}} \times 100$$

e) Eficiencia

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Minutos producidos}}{\text{Minutos presencia}} \times 100$$

f) Calidad

$$\% \text{ Calidad} = \frac{\text{Número de defectos}}{\text{Número de unidades revisadas}} \times 100$$

## CONCLUSIONES

- La fábrica textil “AMERICAN SPORT” se dedica a la confección camisetos y uniformes para unidades educativas, empresas e instituciones públicas, su producción se efectúa en el cantón Riobamba y la comercialización se lo realiza en el cantón Guayaquil, sus productos son reconocidos por su calidad, pero a pesar de esto no cuenta con procesos definidos, que estén plasmados en herramientas administrativas que permitan identificar responsables, acciones, controles y métodos para verificar su aplicación.
- Ausencia de instrumentos de marketing efectivos que permitan la difusión adecuada de la marca en el mercado de influencia, por lo que ha estado dependiendo de la recomendación de sus clientes fijos para acceder a nuevos, y por ende incrementar sus utilidades.
- No existen políticas para la administración del talento humano, esto afectado el desarrollo de las actividades principales de la empresa, se reconoce que varios de los empleados no han realizado adecuadamente sus funciones, dejan parte de la orden de producción a un lado para iniciar otra, afectando los tiempos de entrega, no se cuenta con un registro de los inventarios que permita un control efectivo de los materiales.

## **RECOMENDACIONES**

- Se sugiere a la Gerencia de la fábrica textil “AMERICAN SPORT”, socializar, aplicar y realizar el seguimiento de las herramientas administrativas, definiendo claramente los responsables, las acciones, los controles y métodos necesarios para mantener la operatividad de la empresa, generando los recursos y la posición esperada en el mercado.
- Difundir los instrumentos de marketing para acceder a nuevos mercados, dejándolos conocer por medio de Facebook e Instagram, mantener la publicidad por medios de comunicación masiva y generando una atención al cliente por medio de mensajes, email y el efectivo WhatsApp.
- Aprobar, difundir y aplicar el reglamento interno de trabajo donde se establece obligaciones y derechos de los empleados de la empresa, y como se deben aplicar las sanciones de ser necesario, en el caso de los inventarios se debe realizar un levantamiento de valores y registrarlos dentro del sistema contable para iniciar un efectivo control de los mismos.

## GLOSARIO

**Gestión:** Gestión es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación. También es un conjunto de acciones u operaciones relacionadas a la administración y dirección de una organización (Significados, Gestion, 2019).

**Microempresa:** La microempresa es una actividad económica de tamaño pequeño determinado por las leyes de cada país. El tamaño se define por la cantidad de empleados y/o determinado por el volumen de ventas y se pueden dedicar a cualquier sector sea en el sector industrial, sector comercial o sector de servicios (Significados, 2019).

**Optimizar:** Optimizar es un verbo que designa la acción de buscar la mejor forma de hacer algo, es decir, buscar mejores resultados, más eficacia o mayor eficiencia en el desempeño de alguna tarea. En la administración, en la cual se inscriben áreas gerenciales de planificación y gestión, la optimización está asociada a procurar mejorar los procesos de trabajo y aumentar el rendimiento y la productividad (Significados, 2019).

**Procesos:** Desde el punto de vista de empresarial, un proceso da cuenta de una serie de acciones que se toman en el aspecto productivo para que la eficiencia sea mayor. En efecto, las empresas buscan continuamente aumentar su rentabilidad produciendo más y bajando sus costos. Para ello diseñan sistemas de actuación que garantizan estas circunstancias luego del análisis pormenorizado (Editorial Definición MX, 2015).

**Recursos:** Se denomina recursos a todos aquellos elementos que pueden utilizarse como medios a efectos de alcanzar un fin determinado. Así, por ejemplo, es posible hablar de recursos económicos, recursos humanos, recursos intelectuales, recursos renovables, etc. Desde esta perspectiva, todo recurso es un elemento o conjunto de elementos cuya utilidad se fundamenta en servir de mediación con un objetivo superior (Editorial Definición MX, 2014).

**Sistema:** Se entiende por un sistema a un conjunto ordenado de componentes relacionados entre sí, ya se trate de elementos materiales o conceptuales, dotado de una estructura, una composición y un entorno particular (Raffino M. E., 2019).

## BIBLIOGRAFÍA

- Ardiseny. (2017). *El entorno de las organizaciones: Micro y macro entorno*. Obtenido de: <https://www.ardiseny.es/wordpress/el-entorno-de-las-organizaciones-micro-y-macro-entorno/>
- Argudo, C. (2017). *Los objetivos empresariales*. Obtenido de: <https://www.emprendepyme.net/objetivos>
- Arias, F. (2012). *EL proyecto de investigación* (6ª ed). Caracas: Episteme.
- Arnau, J., & Bono, R. (2008). *Estudios longitudinales de medidas repetidas: Modelos de diseño y análisis. Escritos de Psicología*. Obtenido de: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1989-38092008000300005](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1989-38092008000300005)
- Aularagon. (2019). *Sistema de evaluación del proyecto*. Recuperado de: [http://aularagon.catedu.es/materialesaularagon2013/TratamientoDeLenguas/Modulo\\_5/plan\\_de\\_seguimiento.html](http://aularagon.catedu.es/materialesaularagon2013/TratamientoDeLenguas/Modulo_5/plan_de_seguimiento.html)
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). México: Patria.
- Bolívar, A., Déniz, M. d., Fernández, M., García, D., & Batista, R. (2014). *Economía y dirección de empresas*. Las Palmas: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Choque, R. (2015). *Planeamiento estratégico*. Lima: Empresa Editora Macro EIRL.
- Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología* (2ª ed.). México: Pearson Education.
- Fernández, A. (2012). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Fernandez, H. (2019). *Qué es un organigrama y cómo crear uno online*. Obtenido de: [www.economiatic.com](http://www.economiatic.com): <https://economiatic.com/que-es-un-organigrama-y-como-crear-uno-online/>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. México: McGraw-Hill.
- Freyer, P. (2014). *Flujo de caja en Excel*. Recuperado de: <http://finanzasyestrategia.blogspot.com/2014/04/flujo-de-caja-en-excel.html>
- Gestion.Org. (2018). *Los subsistemas de recursos humanos*. Obtenido de: <https://www.gestion.org/los-subsistemas-de-recursos-humanos/>
- Gómez, W. (2012). *Prácticas empresariales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Guijarro, M. (2019). *Qué es y cómo elaborar un plan de comunicación*. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/>
- Hipodec. (2018). *Control de inventario*. Obtenido de: <https://hipodec.up.edu.mx/blog/que-es-control-inventario>

- Hurtado, R. (2018). *Diseño de un sistema de gestión para consolidar el desempeño administrativo, financiero, económico y social, de la “Fundación de integración para el desarrollo Radio Paz, Justicia y Verdad” ubicada en el cantón Guaranda, provincia de Bolívar 2017.* ( Trabajo de titulación, ESPOCH) Recuperado <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/8751/1/12T01167.pdf>
- Ilundáin, J. (2017). *El proyecto estratégico de la empresa.* Madrid: Esic Editorial.
- Lobato, F. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora.* Madrid: Macmillan Iberia, S.A.
- López, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos.* Logroño: Tutor Formación.
- Mano, M. (2009). *Organigramas.* México: El Cid Editor.
- Meskovska, A. (2019). *Cómo estructurar la documentación del sistema de gestión de calidad.* Obtenido de: <https://advisera.com/9001academy/es/knowledgebase/como-estructurar-la-documentacion-del-sistema-de-gestion-de-calidad/>
- Montano, J. (2019). *Investigación Transversal: Características y Metodología.* Recuperado de: [www.lifeder.com](http://www.lifeder.com): <https://www.lifeder.com/investigacion-transversal/>
- Narváez, Á. (2015). *La microempresa en el estado de Tabasco.* Mexico: Editorial Universitaria.
- OBS Business School. (2020). *Dirección general.* Obtenido de: <https://obsbusiness.school/int/blog-investigacion/direccion-general/valores-empresariales-que-no-pueden-faltar-en-tu-negocio>
- Peñalver, P. (2019). *Estructura de un plan de marketing digital paso a paso.* Recuperado de: <https://www.wearemarketing.com/es/blog/paso-a-paso-estructura-de-un-plan-de-marketing-digital.html>
- Ponce Talancón, H. ( 2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas.* Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Pymesfuturo. (2020). *Indicadores financieros para PYMES.* Recuperado de: <http://www.pymesfuturo.com/Indicadores.htm>
- Raffino, M. (2019). *Concepto de sistema.* Obtenido de: <https://concepto.de/sistema/>
- Ramírez, A. d., Ramírez, R., & Calderón, E. (2017). *La gestión administrativa en el desarrollo empresarial.* Obtenido de: <http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.Html>
- Rico, M., & Sacristán, M. (2014). *Fundamentos empresariales.* Madrid: Esic Editorial.
- Ruiz, M. (2011). *Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México.* ( Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Sinaloa) Obtenido de: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo\\_cuantitativo\\_mixto.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo_cuantitativo_mixto.html)
- Sagba, M. (2018). *Diseño de un sistema de gestión administrativo para la asociación de producción textil líneas elegantes ASOLINEL, Riobamba, 2018.* ( Trabajo de titulación,



- ESPOCH). Recuperado de:  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8806/1/12T01188.pdf>
- Think & Sell. (2019). *Sistemas de gestión normalizados*. Obtenido de:  
<https://thinkandsell.com/servicios/consultoria/software-y-sistemas/sistemas-de-gestion-normalizados/>
- Tresce Digital Marketing Agency. (2019). *Marketing de contenidos*. Obtenido de:  
<https://www.tresce.com/blog/necesaria-comunicacion-digital-en-empresas/>
- Tundidor, A. (2016). *Cómo innovar en las pymes. Manual de mejora a través de la innovación*. México: Alfaomega.
- Universidad ESAN. (2019). *¿Qué es el Manual de Perfiles de Puestos y cómo diseñarlo?*. Obtenido de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/09/que-es-el-manual-de-perfiles-de-puestos-y-como-disenarlo/>
- Van den Berghe, É. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicadas al siglo XXI*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Vázquez, A. (2018). *Administración de la empresa*. Obtenido de:  
<https://www.emprendepyme.net/que-son-las-politicas-de-una-empresa.html>

## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA CLIENTES FIJOS



**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES FIJOS**  
**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERIA EN COMERCIO EXTERIOR**



#### **Objetivo:**

Contribuir de manera sustentable a la investigación realizada con respecto al Diseño de un Sistema de Gestión Empresarial para la Microempresa American Sport, del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

#### **Instrucciones:**

Estimado(a), lea detenidamente cada pregunta y marque con una X su respuesta.

#### **1. ¿Cómo obtuvo información de American Sport?**

- Amistades
- Contactos empresariales
- Internet
- Iniciativa Propia

#### **2. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la atención brindada?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

#### **3. ¿Considera usted que American Sport cumple con las expectativas de sus requerimientos?**

- Si
- No

¿Por qué?

**4. ¿Cómo considera usted la calidad de los productos y servicios?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

**5. ¿Los procesos ejecutados con respecto a la venta de nuestros productos y/o servicios son eficientes y eficaces?**

- Si
- A veces
- No

¿Porque?

**6. Si usted tuviera la opción de poder recomendar mejorar en algún aspecto, ¿Cuál sería?**

- Tiempo de entrega
- Disponibilidad de stock
- Disponibilidad de tonos permanentes
- Precios
- Calidad

**7. ¿Recomendaría a otras personas nuestros productos y/o servicios?**

- Definitivamente
- Probablemente
- No estoy seguro

**8. ¿Cuál sería el medio que le gustaría para conocer acerca de nuestros productos, servicios, precios, promociones y demás?**

- Redes sociales
- E-mail
- Radio

**9. ¿Durante qué tiempo del día usted utiliza el medio seleccionado?**

- Mañana
- Tarde
- Noche

**¡Gracias por su colaboración!**

**ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERIA EN COMERCIO EXTERIOR**



**Objetivo:**

Contribuir de manera sustentable a la investigación realizada con respecto al Diseño de un Sistema de Gestión Empresarial para la Microempresa American Sport, del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

**Instrucciones:**

Estimado(a), lea detenidamente cada pregunta y marque con una X su respuesta.

**1. ¿Conoce usted si American Sport tiene definido y socializado la misión, visión, valores y objetivos?**

- Si  
 No

¿Por qué?

**2. ¿Conoce usted si American Sport tiene definido la planificación estratégica y modelo de negocio?**

- Si  
 No

¿Por qué?

**3. ¿Conoce usted si American Sport cuenta con un proceso de reclutamiento y selección?**

- Si  
 No

**4. ¿Conoce usted cuales son las funciones que debe desempeñar en su cargo dentro de American Sport?**

- Si  
 No  
 A veces

**5. ¿Las actividades que usted ejerce son realizadas previo una planificación?**

- Si
- No
- A veces

**6. ¿Existe políticas enfocadas a la motivación e incentivos?**

- Si
- No

**7. ¿Se realizan evaluaciones para medir el desempeño en los procesos?**

- Si
- No

**8. ¿Conoce usted, si existe un sistema de gestión el cual se aplique dentro de American Sport?**

- Si
- No

**9. ¿Considera usted, que la microempresa debe implementar un sistema de gestión acorde a las necesidades de su entorno y su campo de acción?**

- Si
- No

**10. ¿Considera usted, que la microempresa debe poseer un manual de funciones?**

- Si
- No

**11. ¿Considera usted, que la microempresa debe poseer un manual de procesos y procedimientos?**

- Si
- No

**¡Gracias por su colaboración!**

## ANEXO C: ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO

### ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS



### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESCUELA DE INGENIERIA EN COMERCIO EXTERIOR



#### Objetivo:

Contribuir de manera sustentable a la investigación realizada con respecto al Diseño de un Sistema de Gestión Empresarial para la Microempresa American Sport, del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

1. ¿Cómo se realiza la administración?
2. ¿Qué fortalezas o puntos fuertes posee la microempresa?
3. ¿La infraestructura con la que cuenta American Sport es amplia y adecuada para la realización de sus actividades?
4. ¿Cuentan con una planificación estratégica que dirija a la microempresa?
5. ¿La microempresa cuenta con manuales para garantizar la correcta ejecución de las actividades en cada área?
6. ¿Mantiene un registro de control de inventarios, materia prima, ingresos, egresos, entre otras variables?
7. ¿La toma de decisiones en cuanto a la inversión y financiamiento es ágil y oportuna?
8. ¿La microempresa debería contar con manuales de gestión para la optimización de recursos, piensa que sería importante contar con alguno y que este sea socializado para que todo el talento humano tenga conocimiento?
9. ¿Están interesados en incurrir al comercio exterior a futuro?

**¡Gracias por su colaboración!**

## **ANEXO D: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO AMERICAN SPORT**

La Empresa (o institución, según el caso) “AMERICAN SPORT”, legalmente constituida, con domicilio principal en la ciudad de Riobamba en aplicación de lo que dispone el artículo 64 del Código del Trabajo y con el fin de que surta los efectos legales previstos en el numeral 12 del artículo 42; letra a) del artículo 44; y numeral 2º del artículo 172 del mismo Cuerpo de Leyes, aplicará, de forma complementaria a las disposiciones del Código del Trabajo, el siguiente reglamento interno en su matriz y agencias (de existir) a nivel nacional y con el carácter de obligatorio para todos los ejecutivos, empleados y trabajadores de la empresa.

#### **CAPÍTULO I**

##### **OBJETO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN Y OBJETIVO DEL REGLAMENTO**

- Art.- 1. **OBJETO GENERAL.** - American Sport tiene como objetivo principal la actividad de confección a medida de prendas de vestir (costureras y sastres), objeto que lo realiza acatando estrictamente todas las disposiciones legales vigentes.
- Art.- 2. **OBJETO DEL REGLAMENTO.** - El presente Reglamento, complementario a las disposiciones del Código del Trabajo, tiene por objeto clarificar y regular en forma justa los intereses y las relaciones laborales, existentes entre AMERICAN SPORT y SUS EMPLEADOS O TRABAJADORES. Estas normas, tienen fuerza obligatoria para ambas partes.

#### **CAPÍTULO II**

##### **VIGENCIA, CONOCIMIENTO, DIFUSIÓN, ALCANCE Y AMBITO DE APLICACIÓN**

- Art.- 3. **VIGENCIA.** - Este reglamento Interno comenzará a regir desde 1 de febrero de 2020, fecha en que es aprobado por la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público.
- Art.- 4. **CONOCIMIENTO Y DIFUSIÓN.** - La Empresa dará a conocer y difundirá este Reglamento Interno a todos sus trabajadores, para lo cual colocará un ejemplar en un lugar visible de forma permanente dentro de cada una de sus dependencias, cargará el texto en la intranet y entregará un ejemplar del referido Reglamento a cada uno de

sus trabajadores. En ningún caso, los trabajadores, argumentarán el desconocimiento de este Reglamento como motivo de su incumplimiento.

Art.- 5. **ORDENES LEGÍTIMAS.** - Con apego a la ley y dentro de las jerarquías establecidas en el organigrama de la Empresa, los trabajadores deben obediencia y respeto a sus superiores, a más de las obligaciones que corresponden a su puesto de trabajo, deberán ceñirse a las instrucciones y disposiciones legítimas, sea verbales o por escrito que reciban de sus jefes inmediatos.

Art.- 6. **ÁMBITO DE APLICACIÓN.** - El presente Reglamento Interno es de aplicación obligatoria para todos los ejecutivos, empleados y trabajadores, que actualmente o a futuro laboren para la Empresa American Sport

### **CAPÍTULO III**

#### **DEL REPRESENTANTE LEGAL**

Art.- 7. El Representante legal es la autoridad ejecutiva de la empresa, por consiguiente, le corresponde ejercer la dirección de la misma y de su talento humano, teniendo facultad para nombrar, promover o remover empleados o trabajadores, con sujeción a las normas legales vigentes.

Art.- 8. Se considerarán oficiales las comunicaciones, circulares, memorandos, oficios, etc., debidamente suscritos por el Representante legal, quien lo subrogue, o las personas debidamente autorizadas para el efecto.

Sin perjuicio de lo anterior, las amonestaciones y llamados de atención, serán suscritas por el Gerente de Talento Humano o quien haga sus veces; y, los memorandos referentes a políticas o procedimientos de trabajo que implemente la Empresa, serán firmadas por el Representante legal.



## CAPÍTULO IV

### DE LOS TRABAJADORES, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Art.- 9. Se considera empleados o trabajadores de American Sport a las personas que, por su educación, conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes, luego de haber cumplido con los requisitos de selección e ingreso, establecidos en la ley, reglamentos, resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, manuales o instructivos de la Compañía, presten servicios con relación de dependencia en las actividades propias de la empresa.

Art.- 10. La admisión e incorporación de nuevos trabajadores, sea para suplir vacantes o para llenar nuevas necesidades de la Empresa es de exclusiva potestad del Representante Legal o su delegado.

Como parte del proceso de selección, la empresa podrá exigir a los aspirantes la rendición de pruebas teóricas o prácticas de sus conocimientos, e incluso psicológicas de sus aptitudes y tendencias, sin que ello implique la existencia de relación laboral alguna.

El contrato de trabajo, en cualquiera de clases, que se encuentre debida y legalmente suscrito e inscrito, será el único documento que faculta al trabajador a ejercer su puesto de trabajo como dependiente de la Empresa, antes de dicha suscripción será considerado aspirante a ingresar.

Art.- 11. El aspirante que haya sido declarado apto para cumplir las funciones inherentes al puesto, en forma previa a la suscripción del contrato correspondiente, deberá llenar un formulario de “datos personales del trabajador”; entre los cuáles se hará constar la dirección de su domicilio permanente, los números telefónicos (celular y fijo) que faciliten su ubicación y números de contacto referenciales para prevenir inconvenientes por cambios de domicilio.

Para la suscripción del contrato de trabajo, el aspirante seleccionado deberá presentar los siguientes documentos actualizados:

- a) Hoja de vida actualizada.
- b) Al menos dos (2) certificados de honorabilidad.
- c) Exhibir originales y entregar 2 copias legibles y a color de la cédula de ciudadanía; certificado de votación; y, licencia de manejo cuando corresponda.
- d) Entregar copias de los certificados o títulos legalmente conferidos, con el correspondiente registro de la autoridad pública competente.
- e) Partida de matrimonio y de nacimiento de sus hijos según el caso.
- f) Dos fotografías actualizadas tamaño carné.
- g) Formulario de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta (No. 107), conferido por el último empleador.
- h) Certificados de trabajo.

En lo posterior, el trabajador informará, por escrito y en un plazo máximo de cinco días laborables, al encargado de Talento Humano respecto de cambios sobre la información consignada a la empresa, de no hacerlo dentro del plazo señalado se considerará falta grave.

La alteración o falsificación de documentos presentados por el aspirante o trabajador constituye falta grave que faculta al empleador a solicitar visto bueno ante el Inspector del Trabajo competente; sin perjuicio, de la obligatoria remisión de la información y documentos a las autoridades penales que corresponda.

Art.- 12. Los aspirantes o candidatos deberán informar al momento de su contratación si son parientes de trabajadores de la Empresa, hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

Art.- 13. Si para el desempeño de sus funciones, el trabajador cuando, recibe bienes o implementos de la compañía o clientes, deberá firmar el acta de recepción y descargo que corresponda aceptando la responsabilidad por su custodia y cuidado; debiendo devolverlos a la empresa, al momento en que se lo solicite o de manera inmediata por conclusión de la relación laboral; la empresa verificará que los bienes presenten las mismas condiciones que tenían al momento de ser entregados al trabajador, considerando el desgaste natural y normal por el tiempo. La destrucción o pérdida por culpa del trabajador y debidamente comprobados, serán de su responsabilidad directa.

## **CAPÍTULO V**

### **DE LOS CONTRATOS**

- Art.- 14. **CONTRATO ESCRITO.** - Todo contrato de trabajo se realizará por escrito; y, luego de su suscripción, deberá ser inscrito ante el Inspector de Trabajo, en un plazo máximo de treinta contados a partir de la fecha de suscripción.
- Art.- 15. **PERIODO DE PRUEBA.** - Con los aspirantes seleccionados que ingresen por primera vez a la Empresa, se suscribirá un contrato de trabajo sujeto a las condiciones y período de prueba máximo fijado por el Código del Trabajo.
- Art.- 16. **TIPOS DE CONTRATO.** - De conformidad con sus necesidades, la Empresa celebrará la modalidad de contrato de trabajo que considere necesaria, considerando aspectos técnicos, administrativos y legales.

## **CAPÍTULO VI**

### **JORNADA DE TRABAJO, ASISTENCIA DEL PERSONAL Y REGISTRO DE ASISTENCIA**

- Art.- 17. De conformidad con la ley, la jornada de trabajo será de 8 horas diarias y 40 horas semanales a las que deben sujetarse todos los trabajadores de la Empresa, en los centros de trabajo asignados.
- Sin embargo, respetando los límites señalados en el Código del Trabajo, las jornadas de labores podrán variar y establecerse de acuerdo con las exigencias del servicio o labor que realice cada trabajador y de conformidad con las necesidades de los clientes y de la Empresa.
- Art.- 18. De conformidad con la ley, éstos horarios especiales, serán sometidos a la aprobación y autorización de la Dirección Regional del Trabajo de Riobamba
- Art.- 19. Los trabajadores tienen la obligación personal de registrar su asistencia utilizando los sistemas de control que sean implementados por la Empresa. La falta de registro de asistencia al trabajo, se considerará como falta leve.

Si por fuerza mayor u otra causa, el trabajador no puede registrar su asistencia, deberá justificar los motivos por escrito ante su Jefe Inmediato y dar a conocer al encargado de Talento Humano o quien hiciere sus veces.

Art.- 20. El trabajador que requiera ausentarse de las instalaciones de la empresa durante la jornada de trabajo, deberá solicitar el permiso respectivo de los superiores inmediatos. La no presentación del permiso al encargado de Talento Humano o a su Representante por parte del trabajador, será sancionada como falta leve.

Art.- 21. Si por enfermedad, calamidad doméstica, fuerza mayor o caso fortuito, debidamente justificado, el trabajador no concurre a laborar, en forma obligatoria e inmediata deberá comunicar por escrito el particular al Encargado de Talento Humano. Superada la causa de su ausencia, deberá presentar los justificativos que corresponda ante el encargado de Talento Humano o quien hiciere sus veces.

El encargado de Talento Humano procederá a elaborar el respectivo formulario de ausencias, faltas y permisos, con el fin de proceder a justificar o sancionar de conformidad con la ley y este reglamento

Art.- 22. Las faltas de asistencia y puntualidad de los trabajadores de la compañía serán sancionadas de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, los valores recaudados por este concepto serán entregados a un fondo común de la Caja de Ahorros de la empresa.

Art.- 23. Debido a la obligación que tienen los trabajadores de cumplir estrictamente los horarios indicados, es prohibido que se ausenten o suspendan su trabajo sin previo permiso del Jefe Inmediato y conocimiento del Encargado de Talento Humano.

Art.- 24. A la hora exacta de inicio de funciones, el trabajador deberá estar listo con el uniforme adecuado y los artículos de seguridad a su cargo, de ser el caso.

Art.- 25. Las alteraciones del registro de asistencia, constituyen falta grave al presente Reglamento y la serán causal para solicitar la terminación de la relación laboral, previa solicitud de visto bueno de conformidad con la ley.

Art.- 26. No se considerarán trabajos suplementarios los realizados en horas que exceden de la jornada ordinaria, ejecutados por los trabajadores que ejercen funciones de confianza

y dirección por así disponerlo el artículo 58 del Código del Trabajo, así como también los trabajos realizados fuera de horario sin autorización del jefe inmediato, por lo que para el pago de horas extras se deberá tener la autorización del jefe inmediato.

Art.- 27. No se entenderá por trabajos suplementarios o extraordinarios los que se realicen para:

- a) Recuperar descansos o permisos dispuestos por el gobierno, o por la Empresa.
- b) Recuperar por las interrupciones del trabajo, de acuerdo al artículo 60 del Código de Trabajo.

Art.- 28. La Empresa llevará el registro de asistencia de los trabajadores por medio de un sistema de lectura biométrica más un código, o la que creyere conveniente para mejorar el registro de asistencia de los trabajadores.

En este sistema el trabajador marca el inicio y la finalización de la jornada de trabajo y durante la salida e ingreso del tiempo asignado para el almuerzo.

Si por cualquier razón no funcionare este sistema, los trabajadores notificarán este particular a su Jefe Inmediato, al encargado de Talento Humano y/o a su Representante, el mismo que dispondrá la forma provisional de llevar el control de asistencia mientras dure el daño.

En el caso de Asesores Comerciales que se encuentren fuera de la ciudad, sin Supervisor de Ventas en la zona, tienen la obligación de reportarse telefónicamente con la persona designada para el efecto, quien deberá llevar el registro correspondiente de dichos reportes.

Art.- 29. El trabajador que tenga la debida justificación por escrito de su Jefe Inmediato y de Talento Humano o su Representante, para ausentarse en el transcurso de su jornada de trabajo, deberá marcar tanto al salir como al ingresar a sus funciones.

Art.- 30. La omisión de registro de la hora de entrada o salida, hará presumir ausencia a la correspondiente jornada, a menos que tal omisión fuere justificada por escrito con la debida oportunidad al encargado de Talento Humano; su Representante, o en su defecto a su Jefe Inmediato. El mismo tratamiento se dará a la omisión de las

llamadas telefónicas que deben realizar los Asesores Comerciales, Cobradores y cualquier otro personal que por alguna circunstancia se encuentren fuera de la Oficina Principal.

- Art.- 31. El Encargado de Talento Humano o su Representante, llevará el control de asistencia, del informe mecanizado que se obtenga del sistema de intranet, de cada uno de los trabajadores y mensualmente elaborará un informe de atrasos e inasistencia a fin de determinar las sanciones correspondientes de acuerdo a lo que dispone el presente Reglamento y el Código del Trabajo.

El horario establecido para el almuerzo será definido con su jefe inmediato, el cual durará una hora, y podrá ser cambiado solo para cumplir con actividades inherentes a la empresa, y este deberá ser notificado por escrito al Encargado de Talento Humano o a su Representante, previa autorización de Jefe Inmediato.

- Art.- 32. Si la necesidad de la empresa lo amerita, los Jefes Inmediatos podrán cambiar el horario de salida al almuerzo de sus subordinados, considerando, siempre el lapso de 1 hora, de tal manera que el trabajo y/o encargado no sea abandonado.

## **CAPÍTULO VII**

### **DE LAS VACACIONES, LICENCIAS, FALTAS, PERMISOS Y JUSTIFICACIONES**

#### **DE LAS VACACIONES**

- Art.- 33. De acuerdo al artículo 69 del Código del Trabajo los trabajadores tendrán derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de vacaciones, las fechas de las vacaciones serán definidas de común acuerdo entre el jefe y trabajador, en caso de no llegar a un acuerdo el jefe definirá las fechas a tomar.
- Art.- 34. Las vacaciones solicitadas por los trabajadores, serán aprobadas por los Jefes inmediatos, o encargado de Talento Humano.
- Art.- 35. Para hacer uso de vacaciones, los trabajadores deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Cumplir con la entrega de bienes y documentación a su cargo a la persona que suplirá sus funciones, con el fin de evitar la paralización de actividades por efecto de las vacaciones, cuando el caso así lo amerite.
- b) El trabajador dejará constancia de sus días de vacaciones llenando el formulario establecido para este caso.

## **DE LAS LICENCIAS**

Art.- 36. Sin perjuicio de las establecidas en el Código del Trabajo, serán válidas las licencias determinados en este Reglamento, que deberán ser solicitadas por escrito y llevar la firma del Jefe Inmediato o del encargado de Talento Humano o de la persona autorizada para concederlos.

Se concederá licencias con sueldo en los siguientes casos:

- a. Por motivos de maternidad
- b. Para asistir a eventos de capacitación y/o entrenamiento, debidamente autorizados por la Empresa.
- c. Tres días por calamidad doméstica, debidamente comprobada, como, por ejemplo: incendio o derrumbe de la vivienda, que afecten a la economía de los trabajadores.
- d. Cualquier otra licencia prevista en el Código del Trabajo.

Art.- 37. La falta de justificación en el lapso de 24 horas de una ausencia podrá considerarse como falta injustificada, haciéndose el trabajador acreedor a la sanción de amonestación por escrito y el descuento del tiempo respectivo.

## **DE LOS PERMISOS**

Art.- 38. Se concederá permisos para que el trabajador atienda asuntos emergentes y de fuerza mayor, hasta por tres horas máximo durante la jornada de trabajo, en el periodo de un mes, que serán recuperadas en el mismo día o máximo en el transcurso de esa semana; y, en el evento de no hacerlo, descontará el tiempo no laborado, previa autorización del Gerente, Talento Humano o de la persona autorizada para el efecto.

## **CAPÍTULO IX**

### **DE LA REMUNERACIÓN Y PERÍODOS DE PAGO**

- Art.- 39. Para la fijación de las remuneraciones de los trabajadores, la Empresa se orientará por las disposiciones o normas establecidas en el mercado laboral relativo a la clasificación y valoración de puestos, aprobados por la Presidencia que estarán siempre en concordancia con la ley; y no podrán ser inferiores a los mínimos sectoriales determinados para esta empresa.
- Art.- 40. La empresa pagará la remuneración quincenal directamente a sus trabajadores mediante el depósito en una cuenta bancaria, u otros mecanismos de pago permitidos por la ley.
- Art.- 41. La Empresa efectuará descuentos de los sueldos del Trabajador solo en casos de:
- a) Aportes personales del IESS;
  - b) Dividendos de préstamos hipotecarios o quirografarios, conforme las planillas que presente el IESS;
  - c) Ordenados por autoridades judiciales.
  - d) Multas establecidas en este Reglamento
- Art.- 42. Cuando un trabajador cesare en su trabajo por cualquier causa y tenga que realizar pagos por cualquier concepto, se liquidará su cuenta; y antes de recibir el valor que corresponde se le descontará todos los valores que esté adeudando a la Empresa, como préstamos de la Empresa debidamente justificados y los detallados en el artículo anterior.
- Art.- 43. Los beneficios voluntarios u ocasionales de carácter transitorio que la Empresa otorgue al trabajador pueden ser modificados o eliminados cuando a juicio de ella hubiese cambiado o desaparecido las circunstancias que determinaron la creación de tales beneficios.



## **CAPÍTULO X**

### **ÍNDICES MÍNIMOS DE EFICIENCIA**

- Art.- 44. Los trabajadores deberán cumplir estrictamente con la labor objeto del contrato, esto es dentro de los estándares de productividad establecidos en las caracterizaciones de cada proceso; caso contrario la Empresa se acogerá al derecho previsto en el numeral 5 del artículo 172 del Código del Trabajo.
- Art.- 45. Todos los trabajadores de la Empresa precautelarán que el trabajo se ejecute en observancia a las normas técnicas aplicadas a su labor específica y que redunde tanto en beneficio de la Empresa, como en el suyo personal.

## **CAPÍTULO XI**

### **DE LOS EVENTOS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO EN GENERAL**

- Art.- 46. El encargado de Talento Humano de acuerdo con sus requerimientos, brindará capacitación y entrenamiento a los trabajadores, según las necesidades de la empresa.

## **CAPÍTULO XII**

### **TRASLADOS Y GASTOS DE VIAJE**

- Art.- 47. Todo gasto de viaje dentro y fuera del país que se incurra por traslado, movilización será previamente acordado con el trabajador y aprobado por el Jefe Inmediato y por Talento Humano y/o su Representante. Para el reembolso deberá presentar las facturas o notas de ventas debidamente legalizadas de acuerdo con las normas tributarias que sustenten el gasto.
- Art.- 48. No se cancelará gastos que no sean consecuencia del desempeño de las labores encomendadas al trabajador, o contradigan las políticas de viáticos y viajes establecidas por la empresa.

Art.- 49. La Compañía y el trabajador podrá acordar el traslado temporal a su personal a cualquier sitio del territorio nacional, según lo estime conveniente y según las funciones que el puesto lo requieran con el fin de cumplir los objetivos de la empresa.

## **CAPITULO XIII**

### **LUGAR LIBRE DE ACOSO**

Art.- 50. Lugar De Trabajo Libre De Acoso. - La empresa se compromete en proveer un lugar de trabajo libre de discriminación y acoso. Quien cometa alguno de estos hechos será sancionado de acuerdo al presente reglamento.

Discriminación incluye uso de una conducta tanto verbal como física que muestre insulto o desprecio hacia un individuo sea por su raza, color, religión, sexo, nacionalidad, edad, discapacidad, con el propósito de:

- a) Crear un lugar de trabajo ofensivo
- b) Interferir con las funciones de trabajo de uno o varios individuos;
- c) Afectar el desempeño laboral; y,
- d) Afectar las oportunidades de crecimiento del trabajador.

Art.- 51. La Empresa estrictamente prohíbe cualquier tipo de acoso sexual en el lugar de trabajo, en el caso de llevarse a cabo se constituirá causal de Visto Bueno. Se entenderá acoso sexual lo siguiente:

- Comportamiento sexual inadecuado.
- Pedido de favores sexuales cuando se intenta conseguir una decisión de cualquier tipo.
- Interferir en el desempeño de labores de un individuo.
- Acoso verbal donde se usa un vocabulario de doble sentido que ofende a una persona.

Art.- 52. Si alguien tiene conocimiento de la existencia de los tipos de acoso ya mencionados tiene la responsabilidad de dar aviso a la Gerencia de Talento Humano para que se inicie las investigaciones pertinentes y tomar una acción disciplinaria.

Art.- 53. Todo reclamo será investigado, tratado confidencialmente y se llevará un reporte del mismo.

Art.- 54. Durante la Jornada de Trabajo diaria o cumpliendo funciones asignadas por la empresa, dentro o fuera del país, se establece como particular obligación de los trabajadores, observar disciplina. En consecuencia, queda expresamente prohibido, en general, todo cuanto altere el orden y la disciplina interna.

## **CAPÍTULO XIV**

### **OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR**

#### **DE LAS OBLIGACIONES**

Art.- 55. Además de las obligaciones constantes en el artículo 45 del Código de Trabajo, las determinadas por la ley, las disposiciones de American Sport, las del Contrato de Trabajo, Código de Conducta y este Reglamento, son obligaciones del Trabajador las siguientes:

- 1.** Cumplir las leyes, reglamentos, instructivos, normas y disposiciones vigentes en la Empresa; que no contravengan al presente reglamento y código de conducta.
- 2.** Ejecutar sus labores en los términos determinados en su contrato de trabajo, y en la descripción de funciones de cada posición, según consta en el Manual de Funciones, desempeñando sus actividades con responsabilidad, esmero y eficiencia;
- 3.** Ejecutar su labor de acuerdo a las instrucciones y normas técnicas que se hubieren impartido; y, cumplir estrictamente con las disposiciones impartidas por la Empresa y/o autoridades competentes, sin que en ningún caso pueda alegarse su incumplimiento por desconocimiento o ignorancia de la labor específica confiada.
- 4.** Observar en forma permanente una conducta armónica, respetuosa, y de consideraciones debidas en sus relaciones con sus compañeros de trabajo, superiores, subalternos, clientes y particulares.
- 5.** Comunicar cualquier cambio de su dirección domiciliaria, teléfono dentro de los cinco primeros días siguientes de tal cambio.

6. Presentarse al trabajo vestido o uniformado, aseado y en aptitud mental y física para el cabal cumplimiento de sus labores. Los trabajadores de oficina y los que deban atender al público, se sujetarán a las disposiciones de uso respectivas.
7. Velar por los intereses de American Sport y por la conservación de los valores, documentos, útiles, equipos, maquinaria, muebles, suministros, uniformes y bienes en general confiados a su custodia, administración o utilización. Y usarlos exclusivamente para asuntos de la compañía, o en caso de extrema emergencia para asuntos particulares.
8. En el caso de desaparición de cualquier herramienta, instrumento o equipo entregado al trabajador por parte de la Empresa, sea este de propiedad de American Sport o sus clientes, ésta procederá a su reposición a costo del trabajador. Cuando tal hecho se deba a su culpa, negligencia, o mala fe previamente comprobada.
9. En caso de enfermedad, es obligación del trabajador informar lo ocurrido al inmediato superior o representante legal de la compañía, se justificará las faltas, previa comprobación de la enfermedad, mediante el correspondiente certificado médico extendido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o por un Centro Médico autorizado por la empresa.
10. Guardar absoluta reserva respecto a la información confidencial, secretos técnicos, comerciales, administrativos, e información del cliente sobre asuntos relacionados con su trabajo, y con el giro del negocio de la Empresa. Esta información confidencial o no pública, no debe ser revelada a nadie fuera de la Empresa, incluidos familiares y amigos, en el cual pueda existir conflicto de intereses.
11. Abstenerse de realizar competencia profesional con la Empresa o colaborar para que otros lo hagan, mientras dure la relación laboral.
12. Registrar su ingreso a la empresa en el sistema de control de asistencia, cuando el trabajador esté listo para empezar con sus labores, de igual forma al salir de su jornada de trabajo.
13. Cumplir con puntualidad con las jornadas de trabajo, de acuerdo a los horarios establecidos por la compañía.
14. Una vez terminada la jornada laboral todo el personal deberá mantener bajo llave toda documentación correspondiente a datos confidenciales o reservados de la Empresa.
15. Desplazarse dentro o fuera de la ciudad y del país, de acuerdo con las necesidades de American Sport, para tal efecto la Empresa reconocerá los

gastos de transporte, hospedaje y alimentación en que se incurra, según el Art. 42 numeral 22 del Código del Trabajo.

16. Asistir a cursos, seminarios, y otros eventos que se consideren necesarios, como parte de su entrenamiento y capacitación.
17. Todos los trabajadores deberán prestar esmerada atención a los clientes de la Empresa, con diligencia y cortesía, contestando en forma comedida las preguntas que le formulen.
18. Mantener los lugares de trabajo en perfecto orden y limpieza, así como los documentos, correspondientes. y todo el material usado para desempeñar su trabajo.
19. Devolver los bienes, materiales y herramientas que recibieren ya sean de propiedad del empleador o sus clientes, cuidar que estos no se pierdan, extravíen o sufran daños.
20. Sujetarse a las medidas de prevención de riesgo de trabajo que dicte la Empresa, así como cumplir con las medidas sanitarias, higiénicas de prevención y seguridad como el uso de aparatos y medios de protección proporcionados por las mismas.
21. Utilizar y cuidar los instrumentos de prevención de riesgos de trabajo, entregados por la Empresa, como: cinturones de protección para carga, etc.
22. Comunicar a sus superiores de los peligros y daños materiales que amenacen a los bienes e intereses de la Empresa o a la vida de los trabajadores, así mismo deberá comunicar cualquier daño que hicieren sus compañeros, colaborar en los programas de emergencia y otros que requiera la Empresa, independientemente de las funciones que cumpla cada trabajador.
23. Informar inmediatamente a sus superiores, los hechos o circunstancias que causen o puedan causar daño a la Empresa.
24. En caso de accidente de trabajo, es obligación dar a conocer de manera inmediata al Jefe Inmediato, Talento Humano, Jefe de Seguridad y Salud en el Trabajo; o a quien ejerza la representación legal de la Empresa, a fin de concurrir ante la autoridad correspondiente, conforme lo establece el Código del Trabajo.
25. Facilitar y permitir las inspecciones y controles que efectúe la Compañía por medio de sus representantes, o auditores.
26. Cumplir con la realización y entrega de reportes, informes que solicite la empresa en las fechas establecidas por la misma.
27. Firmar los roles de pago en todos sus rubros al percibir la remuneración o beneficio que sea pagado por parte de la Empresa.

## **DE LOS DERECHOS**

Art.- 56. Serán derechos de los trabajadores de American Sport

- a) Percibir la remuneración quincenal que se determine para el puesto que desempeñe, los beneficios legales y los beneficios de la Empresa.
- b) Hacer uso de las vacaciones anuales, de acuerdo con la Ley y las normas constantes de este Reglamento.
- c) Recibir ascensos y/o promociones, con sujeción a los procedimientos respectivos, y de acuerdo con las necesidades y criterios de la Empresa.
- d) Ejercer el derecho a reclamo, siguiendo el orden correspondiente de jerarquía, cuando considere que alguna decisión le puede perjudicar.
- e) Recibir capacitación o entrenamiento, de acuerdo con los programas de desarrollo profesional que determine la Empresa, tendiente a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.
- f) Ser tratado con las debidas consideraciones, no infringiéndoles maltratos de palabra y obra.
- g) Las demás que estén establecidos o se establezcan en el Código del Trabajo, Leyes, Código de Conducta, Reglamentos especiales o instrumentos, disposiciones y normas de American Sport

## **DE LAS PROHIBICIONES**

Art.- 57. A más de las prohibiciones establecidas en el artículo 46 del Código del Trabajo, que se entienden incorporadas a este Reglamento y Código de Conducta, y las determinadas por otras Leyes, está prohibido al Trabajador:

- a) Mantener relaciones de tipo personal, comercial o laboral, que conlleven un conflicto de intereses, con las personas naturales o jurídicas que se consideren como competencia o que sean afines al giro de Empresa. El trabajador deberá informar al empleador cuando pueda presentarse este conflicto.
- b) Exigir o recibir primas, porcentajes o recompensas de cualquier clase, de personas naturales o jurídicas, proveedores, clientes o con quienes la Empresa tenga algún tipo de relación o como retribución por servicios inherentes al desempeño de su puesto.
- c) Alterar los precios de los productos o servicios que ofrece la Empresa a cambio de recompensas en beneficio personal.

- d)** Alterar la respectiva jornada de trabajo o suspenderla sin sujetarse a la reglamentación respectiva de horarios y turnos designados.
- e)** Encargar a otro trabajador o a terceros personas la realización de sus labores sin previa autorización de su Jefe Inmediato.
- f)** Suspender arbitraria e ilegalmente el trabajo o inducir a sus compañeros de trabajo a suspender las suyas.
- g)** Causar pérdidas, daño o destrucción, de bienes materiales o de herramientas, pertenecientes al empleador o sus clientes, por no haberlos devuelto una vez concluidos los trabajos o por no haber ejercido la debida vigilancia y cuidado mientras se los utilizaba; peor aún producir daño, pérdida, o destrucción intencional, negligencia o mal uso de los bienes, elementos o instrumentos de trabajo.
- h)** Realizar durante la jornada de trabajo rifas o ventas; de igual manera atender a vendedores o realizar ventas de artículos personales o de consumo, se prohíbe realizar actividades ajenas a las funciones de la Empresa o que alteren su normal desarrollo; por lo que le está prohibido al trabajador, distraer el tiempo destinado al trabajo, en labores o gestiones personales, así como realizar durante la jornada de trabajo negocios y/o actividades ajenas a la Empresa o emplear parte de la misma, en atender asuntos personales o de personas que no tengan relación con la Empresa, sin previa autorización de Recursos Humanos.
- i)** Violar el contenido de la correspondencia interna o externa o cualquier otro documento perteneciente a la Empresa, cuando no estuviere debidamente autorizado para ello;
- j)** Destinar tiempo para la utilización inadecuada del internet como bajar archivos, programas, conversaciones chat y en fin uso personal diferente a las actividades específicas de su trabajo.
- k)** Instalar software, con o sin licencia, en las computadoras de la Empresa que no estén debidamente aprobados por la Gerencias o por el Responsable de Sistemas.
- l)** Divulgar información sobre técnicas, método, procedimientos relacionados con la empresa, redacción, diseño de textos, ventas, datos y resultados contables y financieros de la Empresa; emitir comentarios con los trabajadores y terceras personas en relación a la situación de la Empresa.
- m)** Divulgar información sobre la disponibilidad económica y movimientos que realice la Empresa, ningún trabajador de la misma, podrá dar información, excepto el personal de contabilidad que dará información únicamente a sus superiores.

- n)** Queda prohibido para los trabajadores, divulgar la información proporcionada por los clientes a la compañía.
- o)** Todo personal que maneje fondos de la Empresa, no podrá disponer de los mismos para otro fin que no sea para el que se le haya entregado. Ello dará lugar a la máxima sanción establecida en este reglamento, que implicará la separación de la Empresa previo visto bueno otorgado por el Inspector del Trabajo competente, sin perjuicio de otras acciones legales a que hubiere lugar.
- p)** Utilizar en actividades particulares los servicios, dinero, bienes, materiales, equipos o vehículos de propiedad de la Empresa o sus clientes, sin estar debidamente autorizados por el jefe respectivo.
- q)** Sacar bienes, vehículos, objetos y materiales propios de la empresa o sus clientes sin la debida autorización por escrito del jefe inmediato.
- r)** Queda terminantemente prohibida la violación de los derechos de autor y de propiedad intelectual de la compañía y de cualquiera de sus clientes o proveedores.
- s)** Ejercitar o promover la discriminación por motivos de raza, etnia, religión, sexo, pensamiento político, etc., al interior de la Empresa.
- t)** Sostener altercados verbales y físicos con compañeros, trabajadores y jefes superiores dentro de las instalaciones de la Empresa y en su entorno, así como también hacer escándalo dentro de la Empresa.
- u)** Propiciar actividades políticas o religiosas dentro de las dependencias de la empresa o en el desempeño de su trabajo.
- v)** Presentarse a su lugar de trabajo en evidente estado de embriaguez o bajo los efectos de estupefacientes prohibidos por la Ley.
- w)** Ingerir o expender durante la jornada de trabajo, en las oficinas o en los lugares adyacentes de la empresa bebidas alcohólicas, sustancias psicotrópicas y estupefacientes, u otros que alteren el sistema nervioso, así como presentarse a su trabajo bajo los efectos evidentes de dichos productos.
- x)** Ingerir alimentos o bebidas en lugares que puedan poner en peligro la calidad del trabajo o las personas.
- y)** Fumar en el interior de la empresa.
- z)** No cumplir con las medidas sanitarias, higiénicas de prevención y seguridad impartidas por la empresa
- aa)** Portar cualquier tipo de arma durante su permanencia en la empresa que pueda poner en peligro la vida y seguridad de las personas y equipos con excepción de las personas que tengan autorización de la empresa.



- bb)** Ingresar televisores y cualquier otro artefacto que pueda distraer y ocasionar graves daños a la salud y a la calidad del trabajo de la empresa sin la autorización por escrita de sus superiores.
- cc)** Ingresar a la dependencia de la compañía material pornográfica o lesiva, reservándose la compañía el derecho a retirar dicho material y sancionar al infractor.
- dd)** Alterar o suprimir las instrucciones, avisos, circulares o boletines colocados por la Empresa en los tableros de información, carteleras o en cualquier otro lugar;
- ee)** Permitir que personas ajenas a la Empresa permanezcan en las instalaciones de la misma, sin justificación o causa para ello.
- ff)** Está prohibido a las personas que laboran con claves en el sistema informático entregarlas a sus compañeros o terceros para que utilicen; por tanto, la clave asignada es personalísima y su uso es de responsabilidad del trabajador.
- gg)** Los beneficios concedidos al trabajador, que no constituyen obligación legal.
- hh)** Vender sin autorización bienes, vehículos, accesorios, regalos y repuestos de la empresa.
- ii)** Practicar juegos de cualquier índole durante las horas de trabajo
- jj)** Distraer su tiempo de trabajo en cosas distintas a sus labores, tales como: leer periódicos, revistas, cartas, ajenas a su ocupación, así como dormir, formar grupos y hacer colectas sin autorización de las autoridades de la compañía.
- kk)** Propagar rumores que afecten al prestigio o intereses de la compañía sus funcionarios o trabajadores; así como no podrán reunirse sin autorización de los ejecutivos.
- ll)** Tener negocio propio o dentro de la sociedad conyugal relacionado al giro de negocio de la Compañía, con el fin de favorecer a su negocio antes que a la Compañía.
- mm)** Comprar acciones o participaciones o montar un negocio directa o indirectamente, por sí mismo o a través de interpuesta persona, para ser proveedor de la Compañía sin conocimiento expreso por parte de la Empresa.
- nn)** Laborar horas suplementarias o extraordinarias sin previa orden expresa de sus superiores o de Recursos Humanos o del funcionario debidamente autorizado.
- oo)** Utilizar en beneficio propio los bienes dejados por los clientes incluyendo vehículos, accesorios o pertenencias.

## **CAPÍTULO XVI**

### **DE LAS PERSONAS QUE MANEJAN RECURSOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA**

- Art.- 58. Los Trabajadores que tuvieren a su cargo activos de la Empresa, como: dinero, accesorios, vehículos, valores o inventario de la Empresa; como el personal de tesorería, repuesto, bodega, agencias y cualquier otra área que estén bajo su responsabilidad dinero, valores, insumos, cajas chicas entre otros, son personalmente responsables de toda pérdida, salvo aquellos que provengan de fuerza mayor debidamente comprobada.
- Art.- 59. Todas las personas que manejan recursos económicos estarán obligadas a sujetarse a las fiscalizaciones o arqueos de cajas provisionales o imprevistas que ordene la Empresa; y suscribirán conjuntamente con los auditores el acta que se levante luego de verificación de las existencias físicas y monetarias.

## **CAPÍTULO XVII**

### **DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO**

- Art.- 60. A los trabajadores que contravengan las disposiciones legales o reglamentarias de la Empresa se les aplicará las sanciones dispuestas en el Código del Trabajo, Código de Conducta, las del presente reglamento y demás normas aplicables.
- Art.- 61. En los casos de inasistencia o atraso injustificado del trabajador, sin perjuicio de las sanciones administrativas que se le impongan, al trabajador se le descontará la parte proporcional de su remuneración, conforme lo dispuesto en el Código del Trabajo. En el caso que el trabajador se encuentre fuera de la ciudad, y no presente la justificación debida de las labores encomendadas, se procederá a descontar los valores cancelados por viáticos, transporte, etc.
- Art.- 62. Atendiendo a la gravedad de la falta cometida por el trabajador, a la reincidencia y de los perjuicios causados a la Empresa, se aplicará una de las siguientes sanciones:
- a) Amonestaciones Verbales;
  - b) Amonestaciones Escritas;
  - c) Multas, hasta el 10% de la remuneración del trabajador;
  - d) Terminación de la relación laboral, previo visto bueno sustanciado de conformidad con la Ley.

## **DE LAS SANCIONES PECUNIARIAS - MULTAS**

Art.- 63. La amonestación escrita será comunicada al trabajador en persona, quien deberá suscribir la recepción del documento respectivo. En caso de negativa del trabajador a suscribir o recibir el documento de la amonestación, se dejará constancia de la presentación, y la firmará en nombre del trabajador su Jefe Inmediato, con la razón de que se negó a recibirla.

Las amonestaciones escritas irán al expediente personal del trabajador.

Las amonestaciones por escrito que se realicen a un mismo trabajador por tres veces consecutivas durante un periodo de noventa días, serán consideradas como falta grave.

Art.- 64. La sanción pecuniaria es una sanción que será impuesta por el Gerente de Talento Humano, de oficio o a pedido de un jefe o de cualquier funcionario de la empresa; se aplicará en caso de que el trabajador hubiere cometido faltas leves, o si comete una falta grave a juicio del Gerente General y encargado de Talento Humano no merezca el trámite de Visto Bueno, constituirá en el descuento de una multa de hasta el 10% de la remuneración del Trabajador. La sanción pecuniaria no podrá superar el 10% de la remuneración dentro del mismo mes calendario, y en el caso de reincidencia se deberá proceder a sancionar al trabajador siguiéndole el correspondiente trámite de Visto Bueno.

Art.- 65. Las multas serán aplicadas, a más de lo señalado en este reglamento, en los siguientes casos:

1. Provocar desprestigio o enemistad entre los componentes de LA EMPRESA, sean directivos, funcionarios o trabajadores;
2. No acatar las órdenes y disposiciones impartidas por su superior jerárquico;
3. Negarse a laborar durante jornadas extraordinarias, en caso de emergencia;
4. Realizar en las instalaciones de LA EMPRESA propaganda con fines comerciales o políticos;
5. Ejercer actividades ajenas a LA EMPRESA durante la jornada laboral;
6. Realizar reclamos infundados o mal intencionados;
7. No guardar la consideración y cortesía debidas en sus relaciones con el público que acuda a la Empresa;

8. No observar las disposiciones constantes en cualquier documento que LA EMPRESA prepare en el futuro, cuyo contenido será difundido entre todo el personal.
9. No registrar personalmente su asistencia diaria de acuerdo con el sistema de control preestablecido por el Encargado de Talento Humano;

## **DE LAS FALTAS EN GENERAL**

Art.- 66. Las faltas son leves y graves, sin perjuicio de las multas a las que se refiere el artículo anterior.

## **DE LAS FALTAS LEVES**

Art.- 67. Se considerarán faltas leves el incumplimiento de lo señalado:

- a) La reincidencia por más de tres veces en los casos que hayan merecido amonestación verbal dentro del mismo periodo mensual. La reincidencia que se refiere el presente literal será causal para una amonestación escrita.
- b) Excederse sin justificación en el tiempo de permiso concedido.
- c) La negativa del trabajador a utilizar los medios, recursos, materiales y equipos que le suministre la Empresa.
- d) Los trabajadores que, durante el último periodo mensual de labor, hayan recibido tres amonestaciones escritas.
- e) Los trabajadores que no cumplieren con responsabilidad y esmero las tareas a ellos encomendados.
- f) La negativa de someterse a las inspecciones y controles, así como a los exámenes médicos y chequeos.
- g) Poner en peligro su seguridad y la de sus compañeros. Si la situación de peligro se genere por hechos que son considerados faltas graves, se sancionarán con la separación del trabajador, previo visto bueno.
- h) Disminuir injustificadamente el ritmo de ejecución de su trabajo.
- i) El incumplimiento de cualquier otra obligación o la realización de cualquier otro acto que conforme otras disposiciones de este reglamento sean sancionadas con multa y no constituya causal para sanción grave.
- j) Ingresar datos erróneos en la facturación de productos y servicios.

## DE LAS FALTAS GRAVES

Art.- 68. Son Faltas graves aquellas que dan derecho a sancionar al trabajador con la terminación del contrato de trabajo. Las sanciones graves se las aplicará al trabajador que incurra en las siguientes conductas, a más de establecidas en otros artículos del presente Reglamento como el artículo 57, serán sancionados con multa o Visto Bueno dependiendo de la gravedad de la falta las siguientes:

- a) Estar incurso en una o más de las prohibiciones señaladas en el presente Reglamento, excepto en los casos en que el cometer dichas prohibiciones sea considerada previamente como falta leve por la Empresa, de conformidad con lo prescrito en este instrumento.
- b) Haber proporcionado datos falsos en la documentación presentada para ser contratado por la Empresa.
- c) Presentar certificados falsos, médicos o de cualquier naturaleza para justificar su falta o atraso.
- d) Modificar o cambiar los aparatos o dispositivos de protección o retirar los mecanismos preventivos y de seguridad adaptados a las máquinas, sin autorización de sus superiores.
- e) Alterar de cualquier forma los controles de la Empresa sean estos de entrada o salida del personal, reportes o indicadores de ventas, cuentas por cobrar, indicadores de procesos de la empresa, etc.
- f) Sustraerse o intentar sustraerse de los talleres, bodegas, locales y oficinas dinero, materiales, materia prima, herramientas, material en proceso, producto terminado, información en medios escritos y/o magnéticos, documentos o cualquier otro bien.
- g) Encubrir la falta de un trabajador.
- h) No informar al superior sobre daños producto de la ejecución de algún trabajo, y ocultar estos trabajos.
- i) Inutilizar o dañar materias primas, útiles, herramientas, máquinas, aparatos, instalaciones, edificios, enseres y documentos de la Empresa o clientes, así como vehículos pertenecientes a clientes.
- j) Revelar a personas extrañas a la Empresa datos reservados, sobre la tecnología, información interna de la Empresa, e información del cliente.
- k) Dedicarse a actividades que impliquen competencia a la Empresa; al igual que ser socio, accionista o propietario de negocios iguales o relacionados al giro del

negocio de empresa, ya sea por sí mismo o interpuesta persona, sin conocimiento y aceptación escrita por parte del Representante Legal.

- l) Los malos tratos de palabra u obra o faltas graves de respeto y consideración a jefes, compañeros, o subordinados, así como también el originar o promover peleas o riñas entre sus compañeros de trabajo;
- m) Causar accidentes graves por negligencia o imprudencia;
- n) Por indisciplina o desobediencia graves al presente Reglamento, instructivos, normas, políticas, código de conducta y demás disposiciones vigentes y/o que la Compañía dicte en el futuro.
- o) Acosar u hostigar psicológica o sexualmente a trabajadores, compañeros o jefes superiores.
- p) Por ineptitud en el desempeño de las funciones para las cuales haya sido contratado, el mismo que se determinará en la evaluación de desempeño.
- q) Manejar inapropiadamente las Políticas de Ventas, promociones, descuentos, reservas, dinero y productos de la Empresa para sus Clientes; incumplimiento de las metas de ventas establecidas por la Gerencia; así como la información comercial que provenga del mercado.
- r) Los trabajadores que hayan recibido dos o más infracciones, de las infracciones señaladas como leves, dentro del periodo mensual de labor, y que hayan sido merecedores de amonestaciones escritas por tales actos. Sin embargo, si el trabajador tuviese tres amonestaciones escritas dentro de un periodo trimestral de labores, será igualmente sancionado de conformidad con el presente artículo.
- s) Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude, hurto, estafa, conflictos de intereses, discriminación, corrupción, acoso o cualquier otro hecho prohibido por la ley, sea respecto de la empresa de los ejecutivos y de cualquier trabajador.
- t) Portar armas durante horas de trabajo cuando su labor no lo requiera.
- u) Paralizar las labores o Incitar la paralización de actividades.
- v) Se considerará falta grave toda sentencia ejecutoriada, dictada por autoridad competente, que condene al trabajador con pena privativa de libertad. Si es un tema de transito es potestad de la empresa, si el trabajador falta más de tres días se puede solicitar visto bueno.

## **CAPÍTULO XVIII**

### **DE LA CESACIÓN DE FUNCIONES O TERMINACIÓN DE CONTRATOS**

Art.- 69. Los trabajadores de American Sport, cesarán definitivamente en sus funciones o terminarán los contratos celebrados con la Empresa, por las siguientes causas, estipuladas en el artículo 169 del Código del Trabajo:

- a) Por las causas legalmente previstas en el contrato
- b) Por acuerdo de las partes.
- c) Por conclusión de la obra, periodo de labor o servicios objeto del contrato.
- d) Por muerte o incapacidad del colaboradores o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la Empresa o negocio.
- e) Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto y demás acontecimientos extraordinarios que los contratantes no pudieran prever o que previsto, no pudieran evitar.
- f) Por visto bueno presentado por el trabajadores o empleador.
- g) Por las demás establecidas en las disposiciones del Reglamento Interno y Código del Trabajo.

Art.- 70. El trabajador que termine su relación contractual con American Sport, por cualquiera de las causas determinadas en este Reglamento o las estipuladas en el Código del Trabajo, suscribirá la correspondiente acta de finiquito, la que contendrá la liquidación pormenorizada de los derechos laborales, en los términos establecidos en el Código del Trabajo.

## **CAPITULO XIX**

### **OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA EMPRESA**

Art.- 71. Son obligaciones de la empresa, a parte de las establecidas en el Código de Trabajo, las siguientes:

- a) Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud.
- b) Llevar un registro actualizado de los datos del trabajador y, en general de todo hecho que se relacione con la prestación de sus servicios.

- c) Proporcionar a todos los trabajadores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones.
- d) Tratar a los trabajadores con respeto y consideración.
- e) Atender, dentro de las previsiones de la Ley y de este Reglamento los reclamos y consultas de los trabajadores.
- f) Facilitar a las autoridades de Trabajo las inspecciones que sean del caso para que constaten el fiel cumplimiento del Código del Trabajo y del presente Reglamento.
- g) Difundir y proporcionar un ejemplar del presente Reglamento Interno de Trabajo a sus trabajadores para asegurar el conocimiento y cumplimiento del mismo.

Art.- 72. Son prohibiciones de la empresa, a parte de las establecidas en el Código de Trabajo, las siguientes:

- a) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- b) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- c) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- d) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- e) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren;

## **DISPOSICIONES GENERALES**

Art.- 78. Los trabajadores tienen derecho a estar informados de todos los reglamentos, instructivos, Código de conducta, disposiciones y normas a los que están sujetos en virtud de su Contrato de Trabajo o Reglamento Interno.

Art.- 79. La Empresa aprobará en la Dirección Regional del Trabajo, en cualquier tiempo, las reformas y adiciones que estime convenientes al presente Reglamento. Una vez aprobadas las reformas o adiciones. La Empresa las hará conocer a sus trabajadores en la forma que determine la Ley.

Art.- 80. En todo momento la Empresa impulsará a sus Trabajadores a que denuncien sin miedo a recriminaciones todo acto doloso, daño, fraudes, violación al presente



reglamento y malversaciones que afecten económicamente o moralmente a la Empresa, sus funcionarios o trabajadores.

Art.- 81. En todo lo no previsto en este Reglamento, se estará a lo dispuesto en el Código del Trabajo y más normas aplicables, que quedan incorporadas al presente Reglamento Interno de Trabajo.

Art.- 82. El presente Reglamento Interno de Trabajo entrará a regir a partir de su aprobación por el Director Regional de Trabajo y Servicio Público de Riobamba

Atentamente,

**American Sport**

**ANEXO E: MODELO DE ORDEN DE PEDIDO PROPUESTO PARA LA MICROEMPRESA**



**ORDEN DE PEDIDO**

Responsable: \_\_\_\_\_

Nº: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_

Fecha de pedido: \_\_\_\_\_

Nº	Detalle	Unidad de medida	Cantidad

Responsable: \_\_\_\_\_

Autorizado por: \_\_\_\_\_

Fecha de entrega: \_\_\_\_\_

**ANEXO F: MODELO DE KARDEX PROPUESTO PARA LA MICROEMPRESA**



**KARDEX**

Artículo: \_\_\_\_\_

Exist. Máxima: \_\_\_\_\_

Método: \_\_\_\_\_

Código: \_\_\_\_\_

Exist. Mínima: \_\_\_\_\_

Fecha	Detalle	Entradas			Salidas			Saldos		
		Cant	Costo Unitario	Costo Total	Cant	Costo Unitario	Costo Total	Cant	Costo Unitario	Costo Total

Responsable: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_

**ANEXO G: MODELO DE ORDEN DE PRODUCCIÓN PROPUESTO PARA LA MICROEMPRESA**



**ORDEN DE PRODUCCIÓN**

Cliente: \_\_\_\_\_ N°: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_ N° Orden de pedido: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_ Fecha de pedido: \_\_\_\_\_

Materia Prima Directa				Mano de obra directa		Costo Generales de Fabricación	
Descripción	Cant	Costo unitario	Costo total	Detalle	Costo total	Detalle	Costo total

Responsable: \_\_\_\_\_ Aprobado por: \_\_\_\_\_ Fechada entrega: \_\_\_\_\_

**ANEXO H: MODELO DE REQUISICIÓN DE MATERIALES PROPUESTO PARA LA MICROEMPRESA**



**REQUISICIÓN DE MATERIALES**

Responsable: \_\_\_\_\_

Nº: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_

Fecha de pedido: \_\_\_\_\_

<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total</b>

Responsable: \_\_\_\_\_

Autorizado por: \_\_\_\_\_

Fecha de entrega: \_\_\_\_\_

**ANEXO I: MODELO DE FACTURA PROPUESTO PARA LA MICROEMPRESA**



**AMERICAN SPORT**

10 de agosto y 6 de marzo  
C.C. Claudia – local 10-34-35  
Ruc: 0602072316001  
Cel. 0995907598

**FACTURA**

Fecha: \_\_\_\_\_  
Factura N°: \_\_\_\_\_  
Aut. SRI: 1234567890

Cliente:

RUC/C.I:

Dirección:

Teléfono:

Código	Artículo	Cantidad	P. Unitario	Total
Observaciones:			<b>Subtotal</b>	
			<b>IVA 12%</b>	
			<b>Total</b>	

Forma de pago:

Efectivo

Transferencia

Cheque

Tarjeta de C/D

\_\_\_\_\_  
Firma Autorizada

Carlos Ángel Bolívar Mora /  
Imprenta Bolívar RUC: 1709876543001/  
No. Autorización 1234

\_\_\_\_\_  
Firma Cliente

VÁLIDO PARA SU EMISIÓN  
HASTA 01 - 01-2021