

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y  
COMERCIO INTERNACIONAL**

Tema:

---

**“LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN EL  
NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA  
“AMBATEXIL”**

---

Trabajo de Titulación

Previo la obtención del Grado Académico de Magister en Administración  
Financiera y Comercio Internacional

**Autora: Ing. Grace Maritza León Robayo**

**Director: Dr. Tito Patricio Mayorga Morales, Mg.**

Ambato – Ecuador

2014

## Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato.

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister, Presidente del Tribunal e integrado por los señores Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas Doctor, Economista Álvaro Hernán Vayas López Magister, Ingeniero Mario Cristóbal Rubio Sánchez Magister, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo Académico de Posgrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor la defensa oral del trabajo de titulación con el tema: **“LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA AMBATEXIL”**, elaborado y presentado por la señorita Ingeniera Grace Maritza León Robayo, para optar por el Grado Académico de Magister en Administración Financiera y Comercio Internacional.

Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

---

Econ. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.  
Presidente del Tribunal de Defensa

---

Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.  
Miembro del Tribunal

---

Eco. Álvaro Hernán Vayas López, Mg.  
Miembro del Tribunal

---

Ing. Mario Cristóbal Rubio Sánchez, Mg.  
Miembro del Tribunal

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación con el tema: **“LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA AMBATEXIL”**, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Grace Maritza León Robayo, Autora bajo la Dirección del Doctor Tito Patricio Mayorga Morales Magister, Director del trabajo de titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

---

**Ing. Grace Maritza León Robayo**

**AUTORA**

---

**Dr. Tito Patricio Mayorga Morales, Mg.**

**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los Derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.

-----  
**Ing. Grace Maritza León Robayo**

**c.c. 1803271897**

## **DEDICATORIA**

A Dios por la esperanza que me mueve y el amor que me da felicidad.

A mis padres: Juan y Libertad, por su amor, comprensión, paciencia y su apoyo.

A Vinicio por su tiempo y su amor incondicional.

**Grace Maritza León Robayo**

## **AGRADECIMIENTO**

A ti Dios por bendecirme para alcanzar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

Al Dr. Tito Mayorga Mg. por su esfuerzo y dedicación.

A los Miembros Calificadores porque todos han aportado con un granito de arena para la culminación.

A AMBATEXTIL, quienes me abrieron las puertas de su empresa y permitieron la investigación para el presente trabajo.

**Grace Maritza León Robayo**

## ÍNDICE GENERAL

<b>Paginas Preliminares</b>	<b>Pág.</b>
Portada .....	i
Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato.....	ii
Autoría de la Investigación.....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General.....	vii
Índice de Gráficos.....	xii
Índice de Tablas.....	xiii
Índice de Cuadros.....	xiv
Resumen Ejecutivo.....	xv
Executive Summary.....	xvii
Introducción .....	1

### **CAPÍTULO I EL PROBLEMA**

1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.1.1. Contextualización Macro.....	3
1.2.1.2. Contextualización Meso.....	9
1.2.1.3. Contextualización Micro.....	10
1.2.2. Análisis Crítico del Problema.....	13
1.2.3. Prognosis.....	15
1.2.4. Formulación del problema.....	16
1.2.4.1 Variable Independiente: Administración de procesos.....	17
1.2.4.2 Variable Dependiente: Nivel de productividad.....	17
1.2.5. Interrogantes del Problema.....	17

1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación .....	17
1.2.6.1 Delimitación del Contenido .....	17
1.2.6.2. Delimitación Espacial .....	17
1.2.6.3. Delimitación Temporal .....	18
1.2.7. Unidades de Observación.....	18
1.3. Justificación .....	18
1.4. Objetivos.....	20
1.4.1. Objetivo General.....	20
1.4.2. Objetivo Específico .....	20

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes Investigativos .....	21
2.2. Fundamentaciones .....	27
2.2.1. Fundamentación Filosófica .....	27
2.2.2. Fundamentación Administrativa.....	28
2.2.3. Fundamentación Económica.....	28
2.2.4. Fundamentación Ontológica .....	29
2.2.5. Fundamentación Epistemológica.....	29
2.2.6. Fundamentación Axiológica .....	29
2.2.7. Fundamentación Metodológica .....	30
2.2.8. Fundamentación Legal.....	30
2.3. Categorías Fundamentales.....	34
2.3.1. Visión Dialéctica de Conceptualizaciones que sustentan las Variables del Problema.....	34
2.3.2. Administración por Procesos .....	42
2.3.3. Gestión de Administración .....	50
2.3.3.1 Administración .....	51
2.3.4. Administración por Operaciones .....	56
2.3.4.1. Calidad Total.....	59
2.3.4.2. Productividad .....	62
2.3.5. Gráficos de Inclusión Interrelacionados .....	64



2.3.5.1. Red de Inclusiones Conceptuales.....	64
2.4. Hipótesis .....	66
2.5. Señalamiento de Variables .....	66

### **CAPÍTULO III METODOLOGIA**

3.1. Enfoque de la Investigación.....	67
3.2. Modalidad de Investigación.....	67
3.3. Nivel o tipo de Investigación .....	68
3.3.1. Investigación Descriptiva .....	68
3.3.2. Investigación exploratoria .....	68
3.3.3. Investigación Asociación de Variables (Correlacional) .....	69
3.3.4. Investigación Explicativa .....	70
3.4. Población y Muestra. ....	70
3.4.1. Población .....	70
3.4.2. Muestra .....	71
3.5. Operacionalización de las Variables .....	71
3.5.1. Operacionalización de Variable Independiente: La administración de procesos .....	72
3.5.2 Operacionalización de Variable Dependiente: El Nivel de productividad.....	73
3.6. Plan de recolección de la información .....	74
3.7. Plan de procesamiento y análisis de la información. ....	75
3.7.1. Plan de procesamiento de información .....	78
3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados.....	79

### **CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Análisis de resultados .....	82
4.2. Interpretación de datos .....	84
4.2.1. Encuestas parcialmente estructurada para clientes internos del área operativa de la empresa “AMBATEXIL”, de la ciudad de Ambato-	

Tungurahua.....	84
4.3. Verificación de Hipótesis.....	98
4.3.1. Calculo de Chi-cuadrado.....	98
4.3.2. Frecuencias Esperadas .....	98
4.3.3. Selección del Chi- Cuadrado .....	99
4.3.4. Selección del Chi-cuadrado en tablas.....	100
4.3.5. Análisis de Chi-Cuadrado (Tablas) .....	101

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones .....	103
5.2. Recomendaciones .....	104

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1. Datos Informativos .....	105
6.2. Antecedentes de la Propuesta .....	106
6.3. Justificación .....	106
6.4. Objetivos .....	107
6.4.1. General .....	107
6.4.2. Específicos.....	108
6.5. Análisis de factibilidad.....	108
6.6. Fundamentación .....	109
6.7. Metodología, modelo operativo .....	110
6.7.1 Cuestionario de Control Interno .....	112
6.7.2 Proyecto.....	119
6.7.2.1. Principios .....	119
6.7.2.2. Propósitos.....	120
6.7.2.3. Misión.....	120
6.7.2.4. Visión .....	120
6.7.2.5. Análisis FODA.....	121
6.7.2.5.1. Fortalezas .....	121

6.7.2.5.2. Oportunidades .....	121
6.7.2.5.3. Debilidades .....	122
6.7.2.5.4. Amenazas .....	122
6.7.2.6. Estrategias .....	124
6.7.3. Mapa de Procesos de la Empresa AMBATEXTIL.....	124
6.7.3.1 Desarrollo.....	125
6.7.3.2. Procedimiento .....	127
6.7.3.3 Aplicación.....	127
6.7.3.4 Caracterizaciones de los Procesos.....	132
6.7.3.5. Análisis de los Procesos .....	144
6.7.4. Perfil de Cargos .....	145
6.7.5 Estados Financieros .....	165
6.8 Administración .....	170
6.9 Previsión de la Evaluación .....	172
6.9.1. Matriz plan de Evaluación.....	173
Bibliografía.....	175
Anexos.....	178
Anexo N°. 1 “AMBATEXTIL” .....	179
Anexo N°. 2 Encuesta parcialmente estructurada cliente interno .....	181
Anexo N°. 3 Guía Entrevista Gerente .....	184
Anexo N°. 4 Lista de personal “AMBATEXTIL” .....	187

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Gráfico N°. 1 Exportaciones de bienes textiles por tipo de producto valor FOB de Ecuador. ....	6
Gráfico N°. 2 Importaciones de bienes textiles por tipo de producto valor FOB de Ecuador .....	7
Gráfico N°. 3 Árbol de Problemas .....	13
Gráfico N°. 4 Superordinación y subordinación conceptual .....	64
Gráfico N°. 5 Constelación de Ideas. ....	65
Gráfico N°. 6 Administración de procesos.....	43
Gráfico N°. 7 Identificación ciclo de mejora de un proceso. ....	45
Gráfico N°. 8 Procesos para la administración de procesos .....	84
Gráfico N°. 9 Capacitación sobre administración de procesos .....	85
Gráfico N°. 10 Procesos operativos .....	86
Gráfico N°. 11 Tiempos de Trabajo.....	87
Gráfico N°. 12 Mejoramiento de diseños.....	88
Gráfico N°. 13 Nivel de satisfacción de los clientes .....	89
Gráfico N°. 14 Tiempos de entrega.....	90
Gráfico N°. 15 Porcentaje de fallas en el producto terminado.....	91
Gráfico N°. 16 Devolución de prendas por fallas .....	92
Gráfico N°. 17 Retraso de producción año 2011.....	93
Gráfico N°. 18 Horas extras de trabajo .....	94
Gráfico N°. 19 Desperdicio de materiales .....	95
Gráfico N°. 20 Máquinas capacidad instalada .....	96
Gráfico N°. 21 Modelo de gestión administrativo .....	97
Gráfico N°. 22 Regiones de aceptación y rechazo.....	102
Gráfico N°. 23 Modelo Operativo .....	111
Gráfico N°. 24 Mapa de Procesos: Esquema General.....	131

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Tabla N <sup>o</sup> . 1 Población .....	70
Tabla N <sup>o</sup> . 2 Procesos para la administración de procesos.....	84
Tabla N <sup>o</sup> . 3 Capacitación sobre administración de procesos .....	85
Tabla N <sup>o</sup> . 4 Procesos operativos.....	86
Tabla N <sup>o</sup> . 5 Tiempos de Trabajo .....	87
Tabla N <sup>o</sup> . 6 Mejoramiento de diseños .....	88
Tabla N <sup>o</sup> . 7 Nivel de satisfacción de los clientes .....	89
Tabla N <sup>o</sup> . 8 Tiempos de entrega .....	90
Tabla N <sup>o</sup> . 9 Porcentaje de fallas en el producto terminado .....	91
Tabla N <sup>o</sup> . 10 Devolución de prendas por fallas .....	92
Tabla N <sup>o</sup> . 11 Retraso de producción año 2011 .....	93
Tabla N <sup>o</sup> . 12 Horas extras de trabajo .....	94
Tabla N <sup>o</sup> . 13 Desperdicio de materiales.....	95
Tabla N <sup>o</sup> . 14 Máquinas capacidad instalada .....	96
Tabla N <sup>o</sup> . 15 Modelo de gestión administrativo .....	97
Tabla N <sup>o</sup> . 16 Frecuencias Observadas .....	98
Tabla N <sup>o</sup> . 17 Frecuencias esperadas .....	99
Tabla N <sup>o</sup> . 18 De Contingencia (Calculo del Chi Cuadrado calculado $X^2_c$ ).....	100
Tabla N <sup>o</sup> . 19 (Chi cuadrado en tablas).....	101
Tabla N <sup>o</sup> . 20 Cuestionario de Control .....	113
Tabla N <sup>o</sup> . 21 Cuestionario de Control de Producción.....	115
Tabla N <sup>o</sup> . 22 Cuestionario de Control de Ventas .....	117
Tabla N <sup>o</sup> . 23 Hoja de costos en proceso (Proyectado) .....	164
Tabla N <sup>o</sup> . 24 Estado de Situación Financiera.....	166
Tabla N <sup>o</sup> . 25 Estado de Resultados .....	169

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Cuadro N°. 1 Eficiencia y eficacia en la administración .....	54
Cuadro N°. 2 Administración de procesos .....	72
Cuadro N°. 3 Nivel de productividad .....	73
Cuadro N°. 4 Procedimiento de recolección de la información .....	79
Cuadro N°. 5 Relación objetivos específicos-conclusiones recomendaciones.....	81
Cuadro N°. 6 Matriz FODA AMBATEXIL .....	123
Cuadro N°. 7 Caracterización .....	134
Cuadro N°. 8 Caracterización .....	135
Cuadro N°. 9 Caracterización .....	136
Cuadro N°. 10 Caracterización .....	137
Cuadro N°. 11 Caracterización .....	138
Cuadro N°. 12 Caracterización .....	139
Cuadro N°. 13 Caracterización .....	140
Cuadro N°. 14 Despliegue de macroprocesos .....	143
Cuadro N°. 15 Previsión Evaluación .....	174

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION FINANCIERA Y COMERCIO**  
**INTERNACIONAL**

**Tema:**

**“LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA AMBATEXTIL”**

**Autora:** Ing. Grace Maritza León Robayo

**Director:** Dr. Tito Patricio Mayorga Morales, Mg.

**Fecha:** 16 de mayo de 2014

**RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación se ejecuta en la Empresa “AMBATEXTIL” de la ciudad de Ambato, con el objeto de facilitar el manejo adecuado de la Administración en base a procesos de monitoreo, control, mejoramiento continuo y sistemático de los procesos, es posible obtener índices de productividad que permitan medir la satisfacción de los clientes y la rentabilidad de la empresa. El estudio aporta con una herramienta para la administración de la organización, a través de técnicas de modelación, medición, costeo y control de indicadores, relacionadas con las estrategias y recursos disponibles, que permiten establecer la productividad y rentabilidad de la empresa. La metódica del trabajo, está realizada mediante el análisis de aspectos teóricos y del estudio de la aplicación práctica, efectuada en “AMBATEXTIL. El estudio realizado, ha permitido obtener los siguientes resultados: una metodología que facilite la implantación de un sistema de administración en base a procesos, tendiente al control de la calidad con rendimientos empresariales, de tal forma que pretende lograr: Identificar los procesos críticos, documentar

procesos, implantar y socializar procesos, medir y controlar procesos, establecer la productividad, y analizar resultados, para establecer los costos, la toma de decisiones y el control de las operaciones con proyecciones de eficiencia económica de acuerdo al mercado en el que se encuentra operando la Empresa “AMBATEXIL ”, de la ciudad de Ambato.

**Descriptor:** control de las operaciones, costos, eficiencia económica, Índices de control de calidad, procesos, productividad, rentabilidad, satisfacción del cliente, sistema de administración, toma de decisiones.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION FINANCIERA Y COMERCIO**  
**INTERNACIONAL**

**Theme:**

**"PROCESS MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON PRODUCTIVITY LEVEL NOW" AMBATEXIL"**

**Author:** Ing. Grace Maritza León Robayo

**Directed by:** Dr. Tito Patricio Mayorga Morales, Mg.

**Date:** May 16<sup>th</sup> 2014

**EXECUTIVE SUMMARY**

This research was performed in the Company "AMBATEXIL" city of Ambato, in order to facilitate proper handling of process-based management, monitoring, control, continuous and systematic improvement of processes, it is possible to obtain in dices productivity to measure customer satisfaction and profitability. The study provides a tool for the management of the organization, through modeling techniques, measurement, costing and monitoring indicators related to the strategies and resources, which can establish the productivity and profitability of the company. Theme thodical work is done by analyzing the theoretical and practical study, conducted in "AMBATEXIL. The study, has yielded the following results: a methodology to facilitate the implementation of management system based on processes, aimed at quality control business performance, in a way that aims to achieve: Identify critical processes, document processes, implement and socializing processes, measure and control processes, establish productivity, and analyze results, for costing, decision-making and control of operations with

projections of economic efficiency according to the market in which it is operating Company" AMBATEXTIL" city of Ambato.

**Keywords:**, operations control, costs, economic efficiency, indices of quality control processes, productivity, profitability, customer satisfaction, management system and decision making.

## INTRODUCCIÓN

En nuestro medio, la administración de las empresas o instituciones se realiza en base a funciones, de ahí que se asignan espacios laborales a cada empleado contratado, por lo tanto, también mantienen una estructura funcional, que es, con la que operan sus negocios.

El cambio que consigue una organización centrada en los procesos se da en la toma de conciencia de que el proceso es el problema; que todas las personas son parte integrante de una gran cadena de procesos que cruzan la organización; que todos los procesos deben agregar valor, caso contrario están produciendo desperdicio; que las reglas son consecuencia de una necesidad y que no las acciones se subordinan a ellas; que todas las personas en un momento son clientes y proveedores; que todas las áreas y recursos humanos se enfocan hacia metas de la empresa; y, que es necesario desarrollar el trabajo diario y en equipo con proactividad.

En nuestro medio, muchas veces, esta parte de la administración, es minimizada en el que hacer de la dirección y operación de las empresas; sin tomar en consideración que si, se constituyen claramente los procesos y sus responsables, establecerán buenas e integradas estructuras administrativas, y podrán conseguir más y mejores participaciones de cada uno de sus miembros, sobre todo en la agilización de procesos empresariales u operativos, verificando si son correctamente medidos, al llevar estos lineamientos promoverá dinamización y satisfacción interna y externa, proyectando una imagen de calidad total.

La investigación, se encuentra estructurada de la siguiente manera:

En el Capítulo I. Se encuentra el Problema con el Tema, el planteamiento del problema, la contextualización, el análisis crítico, la prognosis, la formulación del problema, los interrogantes (subproblemas),

conjuntamente con la delimitación del objeto de investigación, su correspondiente justificación y el objetivo general y específicos.

En el Capítulo II. Esta el Marco Teórico que contiene: los Antecedentes investigativos, la fundamentación filosófica, fundamentación legal, con las categorías fundamentales, la hipótesis con el señalamiento de las variables.

En el Capítulo III. La Metodología contiene: la Modalidad básica de la investigación, el nivel o tipo de investigación, la población y muestra, con la operacionalización de las variables, el plan de recolección de información y el plan de procesamiento de la información.

En el Capítulo IV. Se halla el Análisis e Interpretación de Resultados con el Análisis de resultados se ha logrado descifrar datos y verificar la hipótesis.

En el Capítulo V. Se expone las Conclusiones y Recomendaciones.

En el Capítulo VI. La Propuesta contiene datos informativos, antecedentes de la propuesta, la justificación, los objetivos, el análisis de factibilidad, la fundamentación, la metodología, el modelo operativo, la previsión de la evaluación, los materiales de referencia y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA**

“La administración de procesos y su incidencia en el nivel de productividad de la empresa “AMBATEXTIL”.

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Para el análisis de la temática, se utiliza información existente de la Empresa “AMBATEXTIL”, esta empresa se encuentra en la fase inicial para la implantación del procedimiento, durante su trayectoria hasta la actualidad ha tenido una incipiente cultura de procesos, pero no han incursionado oficialmente en su aplicación, es por esto que la investigación plantea un análisis minucioso de la inadecuada administración de procesos en la fabricación de jeans que ha disminuido el nivel de productividad en la empresa “AMBATEXTIL” de la ciudad de Ambato.

##### **1.2.1. Contextualización**

###### **1.2.1.1. Contextualización Macro**

En Gran Bretaña se desarrollaron las industrias textiles con el invento de la hilatura y las máquinas de tejer, fue uno de los países que inició la

historia del desarrollo en el mundo de la industria textil. En los últimos años lo que ha impulsado la industria textil ha sido la alta producción de lana, algodón y seda en el mundo entero.

Pese a que la industria se inició en el Reino Unido, aún en el siglo XIX la producción textil pasó a Europa y América del Norte después del proceso de industrialización en esas zonas, sin embargo fue en Japón, China y la India donde la industrialización dinamizó las economías y se concentraron más en esos territorios.

En América Latina se ha realizado proyecciones para el 2011 en lo que se refiere a la producción textil de un 4%, según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) en Sudamérica se conservará en el 2013 su posicionamiento como una región en crecimiento, con un ingreso neto de capitales robusto especialmente en Brasil, México, Chile, Argentina, República Dominicana, Perú y Colombia, reservas internacionales estables, condiciones externas que favorecen la expansión del crédito, y una elevada dinámica de las inversiones de las empresas traslativas de México y Chile en el exterior, analizado por el Instituto de Estadística de América Latina, la evolución de la actividad productiva en América Latina durante el período 2010-2012, en donde los diferentes países se han ido evolucionando de forma ascendente y descendente.

En Ecuador en el siglo XXI se introduce la popularidad de la competitividad como uno de los factores más importantes dentro de la industria textil ecuatoriana, ya que ha transcurrido la industria textil desde la época de la colonia, cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes donde se fabricaban los tejidos. Posteriormente, las primeras industrias que aparecieron se dedicaron al procesamiento de la lana, hasta que a inicios del siglo XX se introduce el algodón, siendo la década de 1950 cuando se consolida la utilización de esta fibra. Hoy por hoy, la industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras,

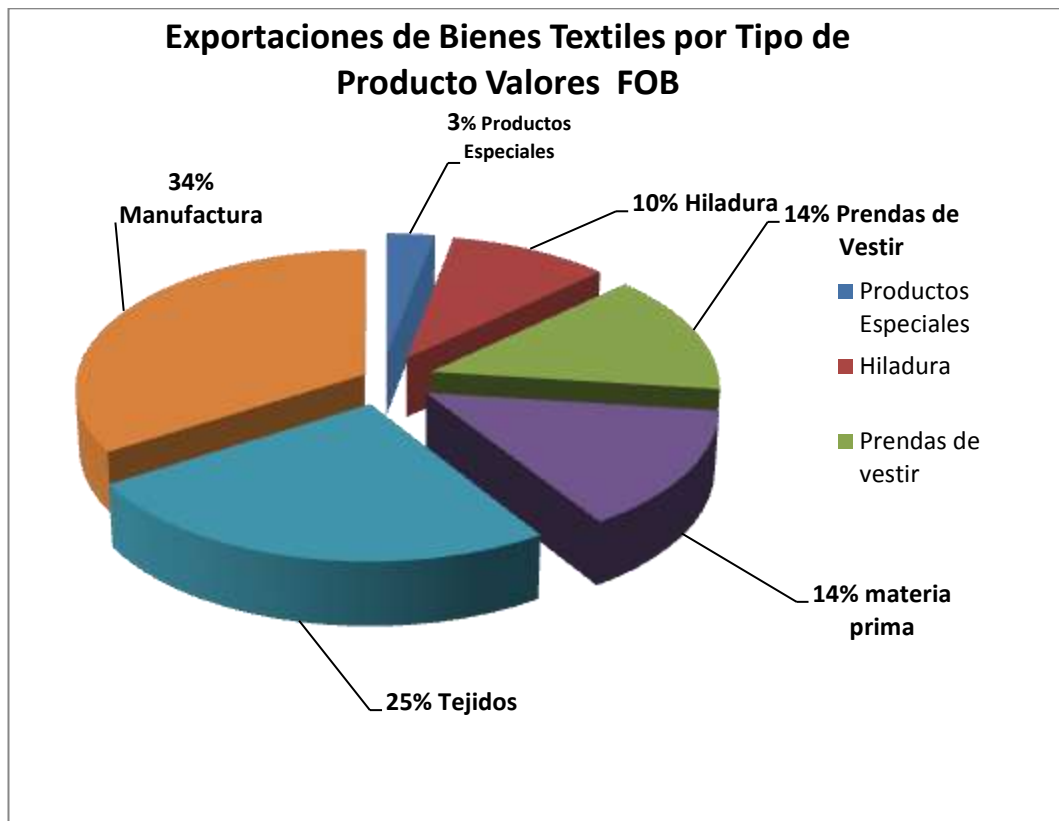
siendo las más utilizadas el ya mencionado algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda.

El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente, dándose esto favorablemente en la actualidad el desempleo ha disminuido dentro del mercado laboral ya que en la actualidad se encuentra con un porcentaje de 4,3%.

Ecuador se encuentra en el quinto lugar de exportación textil con la cantidad de 34.755.995 millones de dólares americanos con un porcentaje de 93,33% de crecimiento.

Según los análisis realizados las exportaciones de prendas de vestir en el primer trimestre del año 2012 fueron de 14% a diferencia de los anteriores años que fue de 13%, eso quiere decir que las exportaciones han transcurrido eficientemente dentro de la producción textil.

## Exportaciones de bienes textiles por tipo de producto valor FOB de Ecuador.



**Gráfico Nº 1.** Exportaciones de bienes textiles por tipo de producto valor FOB de Ecuador.

**Fuente:** Investigación directa - Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE)

**Elaborado por:** LEÓN, Grace (2013)

Con el incremento de la producción textilera de prendas de vestir, existe también una disminución en las importaciones entre el primer trimestre del año 2012 que fue de 23% y el anterior año que fue de 25%.



## Importaciones de bienes textiles por tipo de producto valor FOB de Ecuador.



**Gráfico N°2. Importaciones de bienes textiles por tipo de producto valor FOB de Ecuador**

**Fuente:** Investigación directa - Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE)

**Elaborado por:** LEÓN, Grace (2013)

Por lo general, las empresas textiles ecuatorianas concentraron la mayor parte de sus ventas en el mercado local, aunque siempre ha existido vocación exportadora. A partir de la década de los 90, las exportaciones textiles fueron incrementándose, salvo por algunas caídas en los años 1998 y 1999. En el año 2000, momento en el que Ecuador adoptó la dolarización, se produce un incremento de las exportaciones del 8,14% con relación a las de 1999, lo que marca una tendencia que empezó a ser normal durante este nuevo milenio; únicamente en el 2002 se produce una disminución de las exportaciones textiles, rápidamente recuperada en los siguientes dos años, llegando a exportar cerca de 90 millones de dólares en el 2004, superando el pico más alto en los últimos 10 años.

Consientes que el desarrollo del sector está directamente relacionado con las exportaciones, las industriales textiles han invertido en la adquisición de nueva maquinaria que les permita ser más competitivos frente a una economía globalizada. Así mismo, las empresas invierten en programas

de capacitación para el personal de los departamentos de producción, con el afán de incrementar los niveles de eficiencia y productividad; la intención es mejorar los índices de producción actuales, e innovar en la creación de nuevos productos que satisfagan la demanda internacional.

Lógicamente este esfuerzo para ser competitivos debe ser compartido con la debida administración de procesos en sus departamentos y áreas estrategias de producción. El requerimiento de la industria es que el costo país disminuya hasta llegar al menos a los niveles de la región, especialmente en lo que respecta al costo laboral, de energía eléctrica, las tarifas en telecomunicaciones y los fletes del transporte de carga, que son algunos de los principales rubros que afectan los costos de producción de la industria textil. Así mismo, se requiere un régimen laboral flexible y una Aduana que facilite el comercio exterior, que erradique el contrabando y que sea incorruptible. No obstante, otro factor fundamental para seguir creciendo la participación en el mercado externo, es que el Gobierno Nacional negocie acuerdos comerciales con los países que demandan la producción nacional y que ofertan lo que la industria requiere. Entre los países o bloques económicos más importantes comercialmente hablando se encuentran Estados Unidos, la Unión Europea, Venezuela, México, Canadá y Centroamérica; por tanto, el Ecuador debe procurar acuerdos con estas naciones que garanticen a sus productos un acceso preferencial a sus mercados a largo plazo, enmarcados en una normativa clara que genera un ambiente de certidumbre y seguridad para los negocios y las inversiones. Desde este punto de vista la intención es fortalecer los lazos comerciales con los países Andinos, pero ampliar las exportaciones a otras latitudes para poco a poco llegar a más países latinoamericanos y europeos. Todo esto contribuirá con el objetivo principal del sector textil que es la generación mejores niveles de competitividad, productividad y de empleo para la industria ecuatoriana.

Considerando estos hechos externos que influyen directamente en la competitividad del sector textil es importante impulsar a una nueva administración de procesos, de tal manera, que los mercados descubran el nivel de conocimiento con que cuenta la empresa textil, entendiendo luego, que gran parte del valor de una empresa es inexplicable e incontable, la administración. A lo largo del tiempo las diversas empresas textiles que han venido trabajando sin ninguna administración de procesos y para ello es un nuevo tema investigativo dentro de la administración textil.

#### **1.2.1.2. Contextualización Meso**

La economía de Tungurahua es una de las más sólidas de la Sierra centro, con base en la industria, transporte, comercio, construcción y agricultura. También se suman la pequeña industria, el turismo y otras actividades que aportan al desarrollo socio económico regional, cuero y calzado, carrocerías, avicultura, agricultura y el sector financiero son los principales generadores de mano de obra.

La provincia de Tungurahua ocupa el cuarto lugar en producción de textiles y confecciones, el primer lugar ocupa Pichincha y Guayas que poseen más de 400 plantas industriales, al momento tiene más de 90 empresas afiliadas que se dedican a la confección de carrocerías, zapatos y ropa. Estas empresas están localizadas la mayor parte en Ambato.

Según la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua (CAPIT) tiene un registro de 165 empresas que generan 5000 empleos directos y 4500 indirectos. Dentro de ello cuentan con mano de obra no calificada, lo más importante para el respectivo proceso es tener mano de obra calificada ya que ayudará a las productoras textiles a seguir mejorando su productividad y no tener inconvenientes en los pedidos realizados por los

clientes.

Estudios realizados indican que 3345 medianas y pequeñas empresas no están afiliadas a las cámaras de la Producción ya sea por motivo de no identificarse ante sus obligaciones tributarias o porque simplemente no les interesa ser parte de un gremio. Hoy el Gobierno Nacional del Ecuador está obligando a todas las instituciones que realizan actividad económica a realizar sus respectivas declaraciones en cuanto a los ingresos que se ha percibido dentro de un periodo determinado, así como también está innovando a la producción textil por ser un mercado que se está posicionando a nivel nacional y mundial ya que es otro ingreso económico de importancia para el fisco.

La provincia de Tungurahua cuenta con aproximadamente 60 empresas textiles que se dedican exclusivamente a la producción de ropa en general en tela jean tanto en Ambato y Pelileo. Uno de los problemas que posee las distintas empresas, es la administración de procesos para su respectiva producción entre ellas tenemos: Monrit, Con detalles y colores, Mundo Azul, Monlub, Jeans Lore, La raíz del Jean, Ram Jeany y Ambatextil. El desarrollo de la administración dentro de todas es indispensable ya que le ayuda a encontrar nuevas estrategias de manejo de la producción textil a aun más le ayudaría a identificar sus respectivos ingresos o egresos que han obtenido.

### **1.2.1.3. Contextualización Micro**

Ambato, cuarta ciudad en importancia económica del Ecuador, es poseedora de un gran motor industrial y comercial de gran interés para la economía del centro del país y del Ecuador como tal, gracias a las industrias predominantes que se encuentran en la ciudad se puede decir que es un territorio productor y comercial a gran escala. (**Diario la Hora, Economía y Comercio Mueve a los Ambateños, sábado 12 de**

## **Noviembre del 2011).**

Ambato es la capital de la Provincia de Tungurahua, tiene una superficie de 70 Km<sup>2</sup>, se encuentra en la sierra ecuatoriana a 2.577 metros sobre el nivel del mar, y su temperatura varía entre los 14 y 19 grados centígrados. Su industria incluye textiles y confecciones, cuero y calzado, carrocería, entre las principales.

Actualmente, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) definió las ciudades que servirán como sedes administrativas de las siete regiones creadas para reorganizar la gestión de la Función Ejecutiva. Dentro de este contexto Ambato es la capital de la Región Sierra Centro No 3, que corresponde a las provincias centrales del Ecuador como son Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza.

Hoy en la actualidad Ambato se ha desarrollado especialmente en la industria del vestido, lo mismo que en, Pasa e Izamba, las empresas que se desarrollan en Ambato son pequeñas en lo que se refiere a la producción de jean a diferencia de las demás industrias, sin embargo florece la pequeña industria del cuero que su descendencia es la elaboración del calzado igual que en Pinllo y Martínez, son las que están elaborando el calzado. Se calcula que más de 12 mil familias ambateñas trabajan en la industria del vestido y del calzado.

Pero al hablar de confecciones existen otros sectores que se dedican a la producción textil como es Pelileo que en los últimos años se ha convertido en uno de los principales clientes de la empresa brasileña, pues se compra gran cantidad de textiles. “Con la inversión de 45 millones de dólares la empresa Vicuña Textil se transforma en la primera empresa del Ecuador y América Latina en este campo, con la más alta tecnología, lo cual beneficiará por ejemplo a los productores y confeccionistas del jean de Pelileo”, a la elaboración de miles de prendas de vestir jean.

Dentro de estos sectores, se ha venido desarrollando la empresa AMBATEXIL que fue constituida en la provincia de Tungurahua cantón Ambato a los 16 días del mes de enero del 2004, una de sus actividades económicas más importantes es la fabricación de prendas de vestir como es el jean. Está ubicada en la Calle Velasteguí s/n Intersección Av. Bolivariana, Parroquia Huachi Loreto.

Los miembros de la empresa están concentrados en la misión de la empresa que es "Satisfacer a los clientes, brindándoles el mejor jean con la mejor tela y una atención de calidad, para lograr los mejores resultados bajo un criterio de rentabilidad razonable que les permita mejorar las ventas y mantener en el mercado".

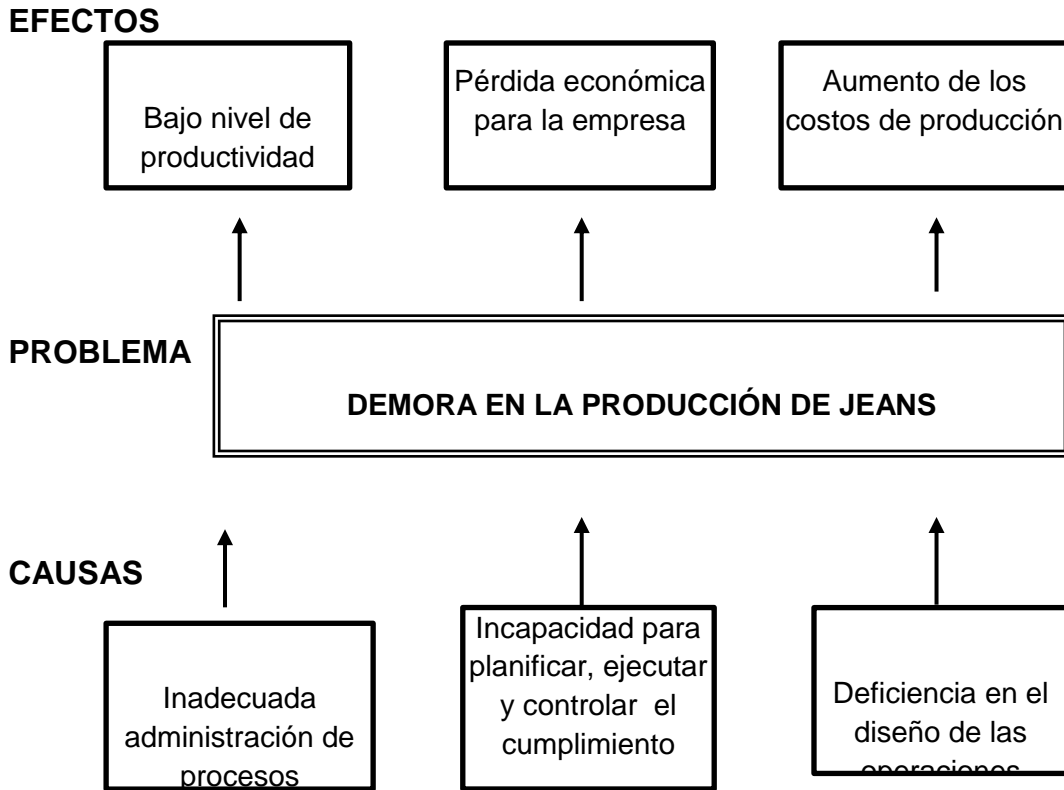
La empresa cuenta con 25 personas que trabajan en la elaboración del Jean que en la actualidad sale al mercado con la marca Only Basic y llegan hasta mercados de todo el país. **Anexo No. 4 (lista de personal de AMBATEXIL)**

Con la aplicación adecuada de los procesos administrativos en la elaboración del Jean los niveles de producción tenderán a mejorar las áreas administrativas, operativas, optimizando el costo de elaboración, y sin olvidar la parte más esencial que interviene en forma directa con la confección del Jean, el Talento Humano.

En este sentido se ha trabajado en la determinación de costos de producción en función de los sueldos que se pagan a los operadores para determinar el costo de la prenda y llegar a determinar costos por minutos y segundos en cuanto al trabajo realizado.

## 1.2.2. Análisis Crítico del Problema

### Árbol de problemas



**Gráfico Nº 3. Árbol de Problemas**  
**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** LEÓN, Grace (2013)

### Relación Causa-Efecto

En base al problema detectado en la empresa manufacturera "AMBATEXIL", se ha encontrado que existe baja producción de jeans en la empresa con sus diferentes causas.

Por la inadecuada administración de procesos por parte de los directivos y personal, no se entrega pedidos a tiempo; únicamente lo que se genera es: creación de cuellos de botella en diferentes procesos de fabricación, con la consecuencia de la alteración de flujos de proceso, improvisación de operaciones, resultando prendas que no cumplen con estándares de

calidad, que conllevan a la disminución de las ventas en un 47% en los años 2010-2011 y un 74% entre los años 2011-2012.

Incapacidad para planificar, ejecutar y controlar el cumplimiento en las labores que desempeñan de manera incorrecta alterando el proceso de fabricación de las prendas. Además la falta de trabajo con fichas técnicas, estudio de tiempos y movimientos que permitan el flujo correcto del sistema productivo, hace que se pierdan recursos por su inadecuada administración de procesos. Según el análisis de la matriz de cumplimiento de capacitación al personal, podemos evidenciar que se cumple en un 50% en promedio de los tres años 2010, 2011 y 2012, esto nos da como resultado que los recursos humanos de la empresa tienen muchas falencias al momento de cumplir las metas planteadas por la institución.

Existe deficiencia en el diseño de las operaciones poca disponibilidad de capital para inversión, en este punto se ha podido identificar los altos costos de fabricación de mano de obra, cuando revisamos los cuadros comparativos del tiempo de contratación vs el tiempo real de fabricación, en el año 2010 tenemos un 18,44%, en el año 2011 tenemos un 37,54% , en el año 2012 un 23,72%., se puede verificar que existe un incremento en los costos por la demora de la fabricación de prendas esto puede ser causado por varios factores entre los principales tenemos que la empresa no cuenta con personal polifuncional y rotación de personal, estos hacen que el tiempo por cada operación se incremente en el momento del proceso de fabricación.

Y sus efectos son:

Hay baja productividad por las devoluciones del consumidor final a nuestros clientes, en el año 2010 hubo el 20% de devoluciones, el año 2011 fue del 9.86% y en el año 2012 el 12.44%, por causas como: tallas



incorrectas, colores inadecuados, calidad en los lavados, rotura de tela, caída de botones y talles, que ocasionan el malestar del comprador resultando los clientes insatisfechos.

Pérdida económica para la empresa, por lo que se observa que existe un considerable índice de rotación de personal como es en el año 2010 un 43% en el año 2011 un 30% y en el año 2012 un 41%, siendo el 80% del personal de la empresa abandona su trabajo en los tres primeros meses ocasionando que la empresa este constantemente invirtiendo dinero en contratación de personal, entrevistas, capacitación, sistemas de inducción, dando como consecuencia retrasos a la producción.

Al momento de elaborar las prendas no respetan el flujo de procesos realizado por el departamento de producción. En la planta con el propósito de abaratar costos alteran la ruta de procesos saltándose pasos importantes y decisivos al momento de la fabricación.

Hay aumento en los costos de producción, el precio de venta de los pantalones clásicos se incrementa en el año 2010 tenemos un 18,44%, en el año 2011 tenemos un 37,54% , en el año 2012 un 23,72%, ya que no se cumple lo planificado por la alteración en los costos de fabricación, es decir, a la empresa le cuesta más fabricar debido a que no desempeña las planificaciones con los tiempos respectivos por razones de que constantemente está sosteniendo personal en la inducción en el puesto de trabajo, enseñando a los trabajadores desde el punto de partida haciéndose de este sistema un modo constante de trabajo.

### **1.2.3. Prognosis**

La producción, específicamente en la industria textil, objeto del presente estudio es fundamental ya que la disminución de la misma conlleva problemas para el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, y

a la vez no se podría ser competitivo en un mercado que día a día va mejorando y preparándose para atender a un cliente más exigente.

Por lo expuesto, se considera que a corto plazo, podría disminuir los niveles de productividad de mercadería por la falta de una administración de procesos adecuados para la confección, a un mediano plazo la reducción de ventas y a largo plazo afectaría la utilidad de la empresa.

Un vez que no se resuelve la situación que está pasando en la empresa “AMBATEXIL” a futuro será más dificultoso enfrentar, ya que podría afectar a la liquidez de la empresa y perder a sus clientes potenciales y dar paso a otros de sus competidores.

Si bien es cierto, el trabajo de la empresa se está desarrollando con normalidad la idea es ir planteando normas de trabajo que permitan mejorar sus procesos y por obvias razones el hecho de mejorar y optimizar los recursos a través del planteamiento de una cultura empresarial inmersa en la administración por procesos, que debe ser identificada y a la vez ejercida por todos quienes se encuentran y forman parte de la empresa, especialmente del área de fabricación del jean.

Si no se encamina de esta forma es posible que en el corto plazo se pueda desviar sus objetivos proyectados dentro de la fabricación del jean y el nivel de productividad que es lo primordial en la actividad empresarial vaya disminuyendo al igual que su liquidez.

#### **1.2.4. Formulación del problema**

¿Cómo incide la administración de procesos en el nivel de productividad de la empresa “AMBATEXIL”?

**1.2.4.1 Variable Independiente:** Administración de procesos

**1.2.4.2 Variable Dependiente:** Nivel de productividad

### **1.2.5. Interrogantes del Problema**

- ✓ ¿Es la manera en que se ha llevado la administración de procesos, lo que ha ocasionado el problema?
- ✓ ¿Existen procesos administrativos en el manejo del nivel de productividad?
- ✓ ¿Cómo prevenir el aumento de los bajos niveles de productividad que han afectado el nivel interno, en los procesos macro de la empresa?

### **1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación**

#### **1.2.6.1 Delimitación del Contenido**

- ✓ **Campo:** Administración Financiera y Comercio Internacional
- ✓ **Área:** Gerencia de las operaciones de la producción, gestión de procesos.
- ✓ **Aspecto:** Administración de procesos – nivel de productividad.
- ✓ **Tema:** La Administración de procesos y su incidencia en el Nivel de Productividad en la empresa “AMBATEXIL”.

#### **1.2.6.2. Delimitación Espacial**

La investigación se realizó en la empresa “AMBATEXIL”, en la ciudad de Ambato, Calle Velasteguí s/n Intersección Av. Bolivariana, Parroquia Huachi Loreto, cantón Ambato-Tungurahua. (**Ver Anexo N°. 1 – RUC**)

### **1.2.6.3. Delimitación Temporal**

El desarrollo de la presente investigación, se lo llevó a cabo en el año fiscal 2013. El tiempo de la investigación enero 2010 hasta diciembre del 2012.

### **1.2.7. Unidades de Observación**

Los sujetos de observación del presente trabajo investigativo de la empresa “AMBATEXIL”, de la ciudad de Ambato, son los siguientes:

- ✓ **Área Operativa:** Empleados del área de producción (Encuesta).
  
- ✓ **Área Administrativa:** Gerente-propietario, contadora, jefe de producción (Entrevista)

### **1.3. Justificación**

Este trabajo tuvo por finalidad mostrar las características principales de una eficaz administración de procesos en el cual se registren eficientemente cada uno de los niveles de productividad, con un modelo de gestión que lleve un registro ordenado de la producción empresarial diaria en términos financieros.

La realización del presente trabajo se justificó por el interés personal de Ángel Haro, Gerente de la empresa industrial “AMBATEXIL” y por la autora, debido a que se dará una solución al problema detectado en la organización para su respectivo crecimiento empresarial, con la finalidad de proporcionar modelos operativos para manejar en los procesos de administración, a que erradiquen el bajo nivel de productividad existente en la empresa en mención.

Es importante en los tiempos actuales por la demanda hacia las empresas por mejores productos y servicios, motivo por el cual las inversiones en tecnología son altas para optimizar costos, sin embargo, se puede también trabajar en el mejoramiento de procesos dentro de toda la empresa con la finalidad de normar ciertas actividades especialmente en áreas manejadas por el personal operativo y que pueden ayudar al mejoramiento de la calidad del producto, de ahí la importancia de esta investigación ya que la preocupación que tiene la industria textil, y en especial las fábricas que se dedican a la producción de jean por mejorar su participación en el mercado y de optimizar sus recursos a través del mejoramiento de sus procesos de fabricación y utilización de materia prima de forma efectiva y eficiente.

Esta investigación es necesaria ya que ayudará a la entidad en estudio a mejorar su desempeño, haciéndola más competitiva al administrar sus recursos, pudiendo manejar sus disponibilidades de mejor manera y enfrentar retos administrativos, económicos y de sobremanera en el tema de la operatividad de la Institución que es objeto de investigación.

Uno de los desafíos que posee en la actualidad es el incremento de los materiales y mano de obra de la misma y por tal motivo fue indispensable la investigación de cómo se viene desarrollando la administración por procesos dentro de la producción textil del jean de manera específica, considerado el principal producto de la empresa, permitiendo conocer las diferentes estrategias de administrar en el proceso productivo y operativo, en el cual la alta gerencia puede orientarse, para la buena administración de la entidad, pero sobre todo evitar reprocesos, desperdicios de materia prima y devoluciones de productos.

El interés social se fundamenta en el momento que la información de la administración por procesos esté correctamente estipulada, se podrá generar un fortalecimiento de los niveles de producción, las mismas que

generaran ventajas competitivas.

Fue factible porque existió la apertura de los directivos a generar el cambio en la estructura financiera para poder establecer parámetros de eficiencia y de esta manera obtener los resultados deseados para la correcta y oportuna toma de decisiones en las áreas: administrativo y operativo en lo que respecta a los niveles de producción, este tipo de estudios mejora su productividad.

Este será el caso de la empresa “AMBATEXTIL” ya que será la primera empresa que pondrá en marcha el estudio realizado.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo General**

- ✓ Analizar como incide la administración de procesos en el nivel de productividad en la fabricación del jean, en la empresa “AMBATEXTIL”.

##### **1.4.2. Objetivo Específico**

- ✓ Detectar las deficiencias en la administración que presenta la empresa “AMBATEXTIL” para identificar las falencias en el proceso de producción.
- ✓ Determinar la situación actual de la empresa “AMBATEXTIL” en torno a los procesos y su incidencia en el nivel de productividad para la obtención del producto en un menor tiempo.
- ✓ Proponer un Modelo de Gestión Administrativo por Procesos para optimizar la Productividad en la empresa “AMBATEXTIL”.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

La presente investigación se basó en la utilización de varios medios de información supuestos para el estudio, pero también se consideró la recolección de información de las universidades locales del centro del país que contengan la similitud al presente estudio que sirvió para generar una investigación debidamente amplia e innovadora, ya que la empresa AMBATEXIL requirió una investigación que pueda dar resultados dentro del proceso operativo de las confecciones del jean, y después del análisis respectivo como nos hemos percatado de que trabajos sobre este tema son muy pocos o casi ninguno de modo que se puede contribuir con el mismo para el mejoramiento de los procesos de producción de la empresa y de esa manera su trabajo sea reconocido y por ende sus productos puedan competir tanto en precio como en calidad en el mercado.

Específicamente no hay un tema relacionado con la producción de jeans, pero se puede comparar o tomar como ejemplo la aplicación de este plan en otras empresas no necesariamente dedicadas a la misma actividad como:

Análisis de los Procesos de producción y su incidencia en la Rentabilidad de Granja Avícola “La Florida”, durante el primer trimestre de 2011.

Autora: Dra. Rosa Sánchez Zurita. Director: Ing. Fernando Valenzuela.  
Año 2011.

El objetivo general de la tesis analizada fue:

Analizar los procesos de producción y su incidencia en la rentabilidad de Granja Avícola La Florida, durante el primer trimestre de 2011.

Sus objetivos específicos:

- ✓ Identificar la deficiencia en el control de los procesos de producción para establecer puntos de control en cuanto a los mismos.
- ✓ Evaluar la Rentabilidad a través indicadores para establecer un margen de utilidad en la fabricación de Alimento Balanceado.
- ✓ Optimizar los procesos productivos para incrementar la rentabilidad en Granja Avícola La Florida.

Y por último concluyeron así:

- ✓ El personal de producción no está debidamente capacitado para el proceso productivo, provocando retrasos en la producción, desperdicio de materias primas al momento del traslado de las mismas.
- ✓ La rentabilidad o resultados económicos obtenidos por la empresa no son los suficientes para cubrir las demandas y necesidades que tiene la organización, puesto que no se obtiene ganancias significativas y de esta manera contar con liquidez.
- ✓ La rentabilidad se ve limitada por el costo elevado en los productos, restringiendo la capacidad adquisitiva de la empresa, al no contar con el recurso económico no puede ser competitiva.



Concluyendo con el comentario.

La aplicación de estrategias incrementará la rentabilidad como el mejoramiento de los procesos productivos de esta manera los costos se reducirán y la utilidad se verá incrementada, para lo cual se debe capacitar al personal de producción para la correcta aplicación de los procesos productivos y el uso de la maquinaria; los resultados financieros al finalizar el periodo se verá resultados que han mejorado considerablemente.

La incentivación es primordial en toda empresa para el personal de producción con bonos, aumentos salariales, pago de horas extras, días libres, etc.; con esto los clientes internos se verán motivados a trabajar con la empresa.

También se ha encontrado a: (Salgado, Elvira, 2005: Internet), menciona que: “Un sistema de operaciones por procesos es entendido como aquel en el cual el proceso de transformación es contemplado desde una posición central estratégica, desde el que interactúa y se aproxima a la administración, la ingeniería, el mercadeo, las ventas, las finanzas, los recursos humanos y la contabilidad. Estas funciones a su vez interactúan con los clientes, distribuidores, proveedores, la comunidad y el gobierno.”

Martínez, M. (2005). “Diseño de Implementación de un Modelo de Gestión por procesos Administrativo para la empresa de servicios FUMICEN CIA. LTDA”. Autora: Ing. Gioconda Guevara. Director de Tesis: Dr. Fernando Silva Ochoa.

El objetivo general definido:

Establecer un Modelo de Gestión Administrativa que nos permita alcanzar el liderazgo en el mercado mediante la prestación de servicios de

saneamiento ambiental a nivel empresarial y doméstico.

Los comentarios al respecto fueron:

En relación al presente objetivo se concluye que todas las empresas están involucrándose a conseguir sus metas planteados en un determinado tiempo y a la vez ser sumamente competitivo.

Valverde. M. (2009). El diseño organizacional y su influencia en la productividad avícola San Andrés del Cantón Patate. Autor: Ing. Marlon Balladares Nieto. Director de Tesis: Ing. MSc. Saúl Villacís.

Siendo su objetivo general:

Diseñar una estructura organizacional, que sirva de apoyo para el cumplimiento de objetivos y metas, cubriendo las necesidades de la Avícola "San Andrés" del cantón Patate.

El comentario fue:

Por lo expuesto se considera que dentro una organización debe enfocarse en sus respectivas metas para el logro de los objetivos, para no tener inconvenientes en un determinado tiempo.

Revista indexada de Modest Guinjoan Llaurador (2009, internet), "Una empresa es un sistema abierto por definición, está en continuo intercambio con su entorno, con otros sistemas sociales y económicos.

Su objetivo general fue:

Detectar las necesidades del mercado y obtener materias primas, maquinaria, tecnología o financiación de los proveedores, capta personas,

compite con otras empresas y tiene como objetivo básico vender.

Como sociedad debe cumplir con las distintas normas que fija la Administración, y para ello puede necesitar abogados, gestores, asesores fiscales, financieros y demás”.

Siendo su comentario el siguiente:

Una empresa necesariamente requiere de una administración ya que depende de ella el funcionamiento productivo y de procesos internos, y así estar presente dentro de los diferentes campos del mercado que cada vez es más competitivo.

“Modelo de gestión de producción y su incidencia en la ventas de la empresa la Raíz del Jeans del cantón Pelileo.”Edison P. (2010), menciona que: “las pymes comenzaron a tener importancia en las economías en los años 50 y 60 con el desarrollo de la revolución industrial con el proceso de tejidos, madera, imprenta, metal, minas y alimentos convirtiéndose desde entonces en los motores de las economías de los países.”

María, L y Leonardo, L. (2011).dicen que: “La productividad es una medida de la eficiencia de la producción”. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

Siendo su comentario:

Los recursos utilizados para la producción en cualquier empresa pueden ser estos económicos o de mano de obra deben trabajar de la mano, un personal con una adecuada capacitación, con máquinas apropiadas y con un buen ambiente de trabajo responderá satisfactoriamente a las expectativas de los dueños de la empresa.

Muchos autores definen a la administración que está relacionada con el logro de los objetivos por medio de los esfuerzos de otras personas, y si los trabajadores no se incluyen a los objetivos planteados no se podrá alcanzar las metas planteadas.

En el área de operaciones o de producción que, con frecuencia, quedaban excluida de las estrategias clave hoy las empresas le toman como primer plano sus estrategias para el incremento de la economía empresarial.

Bailón (2009: Internet), en su trabajo previo la obtención del título de Ingeniera en Finanzas Contador Público Auditor hoy en día existen muchas empresas que, a pesar de tener presente o de saber por experiencia como funciona cada proceso financiero-contable administrativo, no tienen documentado mediante flujogramas o por redacción, el proceso, sus puntos de control interno. Autor: Samuel Chuque. Director de Tesis:

Comentando a lo anterior dicho:

Los puntos necesarios para evitar cualquier desviación en la aplicación de dichos procesos con ayuda de los controles internos y de documentar los mismos en cada una de sus etapas, esto, para lograr que los procesos que se encuentren documentados sean conocidos totalmente por los miembros de la Empresa que se encuentran directamente relacionados y puedan aplicar al cien por ciento lo que en ellos se establece para estandarizar la manera de llevar, ya sean registros, archivos o cada uno de los pasos a seguir para que el proceso se lleve a cabo sin complicaciones, y culmine con éxito, además de que se estén aplicando los controles establecidos íntegramente.

Concluye sugiriendo a las empresas capacitar al personal y dar a conocer los beneficios que tiene para la empresa y para cada uno de sus integrantes, hacer uso de la administración por procesos, de esta manera se mantendrá el crecimiento y desarrollo de las empresas de una manera organizada y estandarizada, aplicar estrategias para aprovechar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, difundir el mapa estratégico de las empresas con la finalidad de mentalizar los objetivos y estrategias que permitirán alcanzar la visión establecida para la empresa, asignar un responsable para cada uno de los procesos, de forma que cada uno tenga la supervisión del cumplimiento de los indicadores planteados, se debe motivar e incentivar al personal para mantener los principios y valores que rigen a la organización, además lograr que los empleados continúen comprometidos y el clima organizacional sea óptimo para el buen desempeño de sus funciones.

## **2.2. FUNDAMENTACIONES**

### **2.2.1. Fundamentación Filosófica**

La presente investigación está relacionada con el paradigma positivista ya que se integran como base los cambios las leyes y reglamentos que se predomina dentro del ambiente cambiante de los factores externos de una economía. El positivismo es una corriente o escuela filosófica que afirma que el único conocimiento auténtico es el conocimiento científico.

Puesto que la realidad del desarrollo del mundo empresarial está en constante movimiento, la misma no debe limitarse a una simple observación de los hechos, sino analizar la realidad del problema identificando las causas y los efectos que dan origen a la investigación, proponiendo soluciones que sean alcanzables que aportan al conocimiento a través de una investigación cualitativa que aliente a los ejecutivos y empleados a contribuir al cambio continuo de la empresa,

permitiendo que ésta incremente el nivel de su productividad.

Mientras que el mundo empresarial cambia, los actores buscan la posibilidad de enfrentarlos a los diversos cambios aplicando todos los medios de alcance para el desarrollo productivo. Unos de los factores importantes de la presente investigación es que el investigador practicara los valores éticos, culturales, respeto, ideas, disciplina y responsabilidad al presente estudio propuesto.

La fundamentación filosófica planteada en esta tesis se basa en la práctica y en la experiencia metodológica hermenéutica- dialéctica propuesta en la investigación, que sin duda va enriquecer el contenido de este estudio.

### **2.2.2. Fundamentación Administrativa**

La administración adecuada de los procesos busca compaginar todos los recursos con los que dispone la empresa con el fin de lograr resultados óptimos.

El manejo adecuado de estos recursos con una planificación apropiada y viable genera sobre todo en la fuerza laboral confianza una motivación para cumplir su rol con la mayor responsabilidad, optimizando aquellos recursos de una manera sustentable y que arroje los mejores resultados.

Un buen proceso administrativo comprende la planificación, organización, dirección y control.

### **2.2.3. Fundamentación Económica**

Esta investigación se enmarcó en la economía ya que estudió procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios; la administración de la producción o la administración de operaciones es

la administración de los recursos productivos de la organización. Esta área se encarga de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios conjuntando un modelo de gestión administrativo de acción en los procesos de producción, distribución, etc., necesarios para alcanzar los objetivos propuestos; integrándose de esta manera; el Modelo de Gestión Administrativa por Procesos para generar un eficiente Nivel de Productividad en la empresa “AMBATEXTIL”, de la ciudad de Ambato.

#### **2.2.4. Fundamentación Ontológica**

Tomando en cuenta que la administración es el corazón de cualquier negocio y que la producción es el motor que hace caminar a la empresa, “AMBATEXTIL”, está consciente que el contexto en el que la empresa se desarrolla es cambiante, mismo que exige adaptarse al medio para obtener mejores resultados.

#### **2.2.5. Fundamentación Epistemológica**

La investigación no se limitó a la simple contemplación de los hechos; sino a analizar, interpretar la administración de procesos a nivel de la producción en la empresa “AMBATEXTIL” y proponer alternativas que permitan mejorar sus procesos, garantizando la calidad del producto y cumpliendo con los plazos de entrega de la producción, todo ello contribuirá a ser competitivos dentro de un mercado globalizado.

#### **2.2.6. Fundamentación Axiológica**

Para la interpretación de la realidad investigada es indispensable que la investigadora está comprometida e influenciada por ciertos valores que conduzcan a la explicación de la verdad en la construcción de la nueva teoría.

### **2.2.7. Fundamentación Metodológica**

La investigadora para el conocimiento de la realidad y para la construcción de la teoría, buscó la esencia del problema promoviendo una relación dialéctica entre teoría y práctica; así también, la participación de los actores sociales en calidad de protagonistas durante el proceso de estudio

### **2.2.8. Fundamentación Legal**

En el (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, Registro Oficial No. 351, del 29 de Diciembre de 2010.) El Artículo 320 de nuestra Constitución establece que la producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo, eficiencia económica y social.

Que, en su Artículo 334 numeral uno, la Norma Constitucional dictamina que al Estado le corresponde promover el acceso equitativo a los factores de producción, evitando la concentración o acaparamiento de factores y recursos productivos, la redistribución y supresión de privilegios o desigualdades en el acceso a ellos.

Que, el Artículo 335 de la Constitución de la República determina que el Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos.

Determina igualmente que el Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos



de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal.

Secretaría Nacional de la Administración Acuerdo 784 Emítase la Norma Técnica de Gestión de Procesos. Registro oficial 501.

De acuerdo al Art. 4.- **Principios de la Norma Técnica de Gestión de Procesos**, menciona que la gestión de procesos se regirá de acuerdo a los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República del Ecuador y específicamente a los siguientes principios:

1. **Mejora continua.**- La gestión de procesos estará conformada por un ciclo de actividades recurrentes que continuamente aumentarán las capacidades de un proceso para cumplir con los requerimientos del cliente interno, cliente externo ciudadanía, cliente externo empresa/organización y cliente externo gobierno;
2. **Enfoque en el cliente.**- La gestión de procesos tendrá como fin último brindar servicios a sus clientes internos, clientes externos ciudadanía, clientes externos empresa/organización y clientes externos gobierno; por lo tanto, deberá comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requerimientos y esforzarse por exceder sus expectativas;
3. **Optimización.**- Todas las acciones que se realicen en la gestión de procesos estarán orientadas a mejorar y desarrollar las capacidades institucionales a través de sus procesos con el fin de alcanzar la eficiencia y eficacia de la Administración Pública; y,
4. **Automatización.**- La gestión de procesos, previo análisis de viabilidad, se orientará a la automatización; es decir, la utilización de herramientas

tecnológicas para implementar los procesos optimizados.

Otras leyes que se integra la empresa AMBATEXTIL son:

- ✓ La Asociación de Industriales Textiles del Ecuador.
- ✓ Ministerio de Industrias y Productividad (MICIP).
- ✓ Registro único del contribuyente.
- ✓ Calificación artesanal de la junta nacional del artesano.
- ✓ Leyes y reglamento de la cámara de pequeñas industrias de Tungurahua (CAPIT).

**En la Constitución Política de la República del Ecuador, Registro Oficial 449, del 20 de octubre del 2008. En el Título VI Régimen de desarrollo, Capítulo Sexto Trabajo y Producción.**

**Art. 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

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

**Art. 334.-Numeral 3.** Impulsar y apoyar el desarrollo y la difusión de conocimientos y tecnologías orientados a los procesos de producción. Según la (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno LORTI).

**Art.16.-** (Sustituido por el Art. 3 de la Ley s/n, R.O. 392-2S, 30-VII-2008)  
Las personas naturales que realicen actividades empresariales, industriales, comerciales, agrícolas, pecuarias, forestales o similares, artesanos, agentes, representantes y trabajadores autónomos que para su actividad económica tienen costos, demostrables en sus cuentas de ingresos y egresos y en su contabilidad, con arreglo al Reglamento, así como los profesionales, que también deben llevar sus cuentas de ingresos y egresos, podrán además deducir los costos que permitan la generación de sus ingresos, que están sometidos al numeral 1 de este artículo.

Según (Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno Título II Aplicación del Impuesto al Valor Agregado Capítulo I ). Objeto del Impuesto y Hecho Imponible **Art. 133.-** Liquidación de servicios con exclusión de gastos reembolsables en el país.- Cuando un sujeto pasivo emita facturas por sus servicios gravados con tarifa 12% de IVA y además solicite el reembolso de gastos por parte de un tercero, procederá de la siguiente manera:

a) Emitirá la factura exclusivamente por el valor de sus servicios sobre el que además determinará el Impuesto al Valor Agregado que corresponda; y,

Emitirá otra factura en la cual se detallarán los comprobantes de venta motivo del reembolso, con la especificación del RUC del emisor y número del comprobante, debiendo adjuntarse los originales de tales comprobantes. Esta factura por el reembolso, será emitida conforme los requisitos de llenado establecidos en el Reglamento de Comprobantes de

Venta y de Retención, sustentará crédito tributario únicamente para quien paga el reembolso y no dará lugar a retenciones de renta ni de IVA. El intermediario no tendrá derecho a crédito tributario por las adquisiciones de las cuales va a solicitar el respectivo reembolso.

## **2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.3.1. Visión Dialéctica de Conceptualizaciones que sustentan las Variables del Problema.**

- **Balance General**

Según (Bach, 2005, pág. 134), dice: “El balance está vinculado al inventario por razón de su origen. El inventario en su aspecto económico-contable, es el detalle ordenado de cada uno de los elementos componentes del activo y el pasivo de una empresa, con el agregado de sus respectivas valuaciones”.

Así mismo (Zapata, 2008, pág. 62), manifiesta que: “Es un informe contable que presenta ordenada y sistemáticamente las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio y determina la posición financiera de la empresa en un momento determinado”.

Balance General o Balance Final revela la situación de la organización en relación a las posesiones de la empresa, las deudas y el capital de la misma reflejando los cambios que ha sufrido dentro de un periodo contable.

- **Control de procesos**

(Diccionario ASSURIE, 2010, pág. 312), “control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que

supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios”.

“Empleo de medios administrativos en la ejecución de cualquier operación con el objeto de alzar objetivos establecidos, previamente de calidad, cantidad y tiempo de ejecución, en el desembolso más bajo posible en la producción de mercancías y servicios”.

- **Contabilidad**

(Diccionario de Contabilidad 2007:123): “Es la ciencia social que se encarga de estudiar, medir y analizar el patrimonio de las empresas, con el fin de servir a la toma de decisiones y control, presentando la información, previamente registrada, de manera sistemática y útil.

Posee además una técnica que produce sistemática y estructuradamente información cuantitativa y valiosa, expresada en unidades monetarias acerca de las transacciones que efectúan las Entidades económicas y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con la finalidad de facilitar a los diversos públicos interesados”.

- **Costos Indirectos de Fabricación**

(Hernández, 2010, pág. 135). “**Apuntes de Costos**”, **Volumen III, edit., Cartee S.A. México** “Son los costos comunes a muchos artículos y por lo tanto no son directamente identificables con ningún artículo o área. Los costos indirectos se cargan por lo general a los artículos o áreas utilizando técnicas de asignación”.

- **Cliente Interno**

Continuando con, (Greco A. Godoy, 2007, pág. 42), dice: “Es aquella

persona dentro de la empresa, que por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.

- **Comunicación**

También (Martha, 2010, pág. 34), manifiesta: “La palabra deriva del latín *comunicare*, que significa compartir algo, poner en común, por lo tanto, la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo, a través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y puedan compartirla con el resto, a través de la emisión de señales como: sonidos, gestos, señas etc.”.

- **Elementos del Costo**

Así mismo (Zapata, 2008, pág. 31) dice: “Los elementos fundamentales del costo, es decir, aquellos que son indispensables para determinar el costo de producir un artículo, son los siguientes: materiales directos, mano de obra Directa, Costos Indirectos de Fabricación, Materiales indirectos, Mano de obra indirecta, Costos generales de fábrica”.

- **Estado de Costo de producción**

Según (Zapata, 2008, pág. 32), manifiesta: “integra el costo de producción y el costo de ventas de los artículos terminados del periodo, mediante la presentación de las cuentas que denotan “inversiones” en los distintos conceptos del costo, los inventarios de los artículos semi elaborados y terminados, hasta obtener el C.P.V.”

Es un informe que acumula los elementos del costo que son Materia Prima, Mano de Obra y Costos Indirectos de Fabricación para luego de

cálculos pre establecidos la obtención del costo del producto final.

- **Estado Financiero**

Siguiendo con(Zapata, 2008, pág. 109), enuncia: “Son Informes que se elaboran al finalizar un período contable, con el objeto de proporcionar información sobre situación económica y financiera de la empresa. Ésta información permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de la entidad”.

Luego de analizar el contenido anterior se pudo concluir que los estados financieros son el resultado de las operaciones contables y financieras, reflejados en una utilidad o pérdida de empresa, para la posterior toma de decisiones.

- **Estado de Resultados**

Continuando con (Zapata, 2008, pág. 61), expresa: “Muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, ya sea de ganancia o pérdida.

Muestra también un resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la entidad durante un período determinado, también llamado Estado de Pérdidas o Ganancias, refleja el resultado de las transacciones económicas de una organización en el cual se obtuvo utilidad o pérdida.

- **Flujo de Efectivo**

Así mismo (Zapata, 2008, pág. 299), presenta en forma significativa resumida y clasificada por actividades de operación, inversión y financiamiento, los diversos conceptos de entrada y salida de recursos

monetarios efectuados durante el un periodo, con el propósito de medir la habilidad gerencial en recaudar y usar el dinero”.

El Flujo de Efectivo expresa las variaciones económicas de una manera ordenada y clasificada por actividad en el cual revela la buena o mala administración de los recursos por parte de los directivos.

- **Indicador de Rentabilidad**

(Zapata, 2008, pág. 330), expresa: “Miden el grado de eficiencia de la empresa para generar las rentas a través del uso de los activos y sus ventas.”

Este tipo de indicadores tiene como propósito demostrar la capacidad de conseguir beneficios mediante sus posesiones o ingresos. **(2005:330)**, “Miden el grado de eficiencia de la empresa para generar las rentas a través del uso de los activos y sus ventas”.

Este tipo de indicadores tiene como propósito demostrar la capacidad de conseguir beneficios mediante sus posesiones o ingresos.

- **Indicador Financiero**

Siguiendo con (Zapata, 2008, pág. 176), enuncia: “Es una relación entre dos cantidades de los estados financieros; pueden existir decenas de razones el analista deberá decidir cuáles son las razones que va a calcular dependiendo los objetivos que desee alcanza”.

Concluimos que los Indicadores Financieros, se basan en la comparación de dos cantidades financieras para conocer los cambios en incremento o decremento de un periodo a otro.



- **Índices de liquidez**

Continuando con (Zapata, 2008, pág. 328), manifiesta: “Miden la capacidad que tienen la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo”.

Los indicadores de Liquidez muestran el grado con el que la empresa puede cubrir sus deudas con los activos disponibles o los que se pueden convertir en efectivo más rápido.

- **Indicador de Actividad**

Según (Zapata, 2008, págs. 61,31,299,328,330), revela: “Indica la intensidad (veces) con la que la empresa está utilizando sus activos para generar ventas, y por ende, la utilidad”.

Diríamos que este tipo de indicadores tratan de reflejar el grado que la organización utiliza sus posesiones para generar ingresos mediante lo cual genera réditos.

- **Inversión**

(Greco A. Godoy, 2007, pág. 49). “Las inversiones son toda clase de colocaciones de dinero, representadas en títulos valores y demás documentos, con el fin de obtener rentas fijas o variables, de mantener una reserva secundaria de liquidez, de controlar otros entes o de asegurar el mantenimiento de relaciones con éstos y para cumplir con disposiciones legales o reglamentarias”.

Es el gasto monetario en la adquisición de capital fijo o capital circulante, o el flujo de producción encaminado a aumentar el capital fijo de la sociedad o el volumen de existencias. Actividad económica por la cual se

renuncia a una parte del patrimonio hoy, con la idea de aumentar los ingresos a futuro.

Desembolso de dinero para adquirir bienes muebles o inmuebles, tangibles o intangibles, que produzcan ingresos o que presten servicios.

- **Materia Prima**

(Greco A. Godoy, 2007, pág. 179) “Se define como materia prima todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto. La materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final.

Un producto terminado tiene incluido una serie de elementos y subproductos, que mediante un proceso de transformación permitieron la confección del producto final”.

La materia prima es utilizada principalmente en las empresas industriales que son las que fabrican un producto.

Las empresas comerciales manejan mercancías, son las encargadas de comercializar los productos que las empresas industriales fabrican.

La materia prima debe ser perfectamente identificable y medible, para poder determinar tanto el costo final de producto como su composición.

En el manejo de los Inventarios, que bien pueden ser inventarios de materias primas, inventarios de productos en proceso e inventarios de productos terminados, se debe tener especial cuidado en aspectos como por ejemplo su almacenamiento, su transporte, su proceso mismo de adquisición, etc.

- **Mano de Obra**

(De la Peña, Gutiérrez Albero , 2009, pág. 213) “Está constituida por los salarios, prestaciones sociales y aportes patronales que devengan los trabajadores que transforman realmente el producto”.

La suma de los dos primeros elementos, o sea de los materiales directos y la mano de obra directa, es conocida generalmente en los medios industriales como costo primo.

- **Orden de Producción**

Es una actividad por la que se gastan recursos para llevar el producto distinto, identificable al mercado.

- **Procesos de producción**

(De la Peña, Gutiérrez Albero , 2009, págs. 98, 59). Un proceso de producción es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos.

De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como **factores**) pasan a ser elementos de salida (**productos**), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

Cabe destacar que los factores son los bienes que se utilizan con fines productivos (las **materias primas**). Los productos, en cambio están destinados a la venta al consumidor o mayorista.

Las acciones productivas son las actividades que se desarrollan en el marco del proceso. Pueden ser **acciones inmediatas** (que generan

servicios que son consumidos por el producto final, cualquiera sea su estado de transformación) o **acciones mediatas** (que generan servicios que son consumidos por otras acciones o actividades del proceso).

- **Rentabilidad**

(Guajardo, 2008, pág. 134): “Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados”.

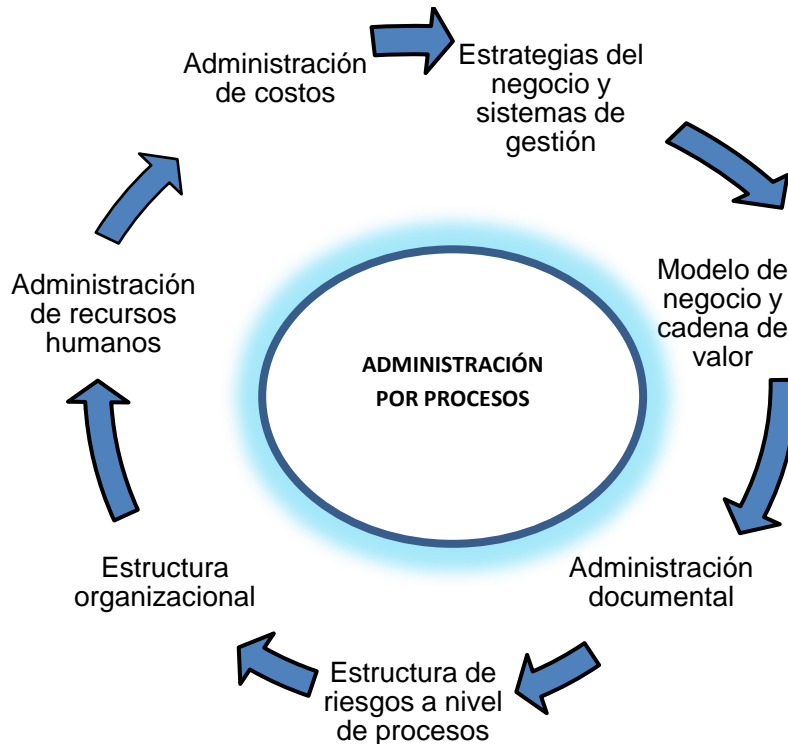
- **Ventas**

Así mismo, (Greco A. Godoy, 2007, págs. 42, 49,79, 89), dice: “Beneficio en el proceso final de venta, acorde a la ganancia después de haber verificado el informe realizado por el departamento financiero, utilidad restante de los productos vendidos”.

### **2.3.2. ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS**

El enfoque orientado al cliente es una filosofía o cultura de servicio que se inicia a través de las interacciones entre los procesos internos y a su vez se ve reflejado en la calidad del servicio que se le presta al cliente externo.

Para lograr sus objetivos y proyectarse a futuro, las compañías integran eficientemente su estrategia a Procesos - Gente – Tecnología, mediante la definición de:



**Gráfico Nº 4. Administración de procesos.**  
Realizado: LEÓN, Grace (2013)

A continuación, se define cada uno de los componentes de este modelo de Administración por procesos.

## 1) Modelo de negocio y cadena de valor

### a. Modelo de Negocio

- ✓ Es la definición estructurada de todos aquellos actores (internos y externos) que intervienen en el negocio.
- ✓ Permite identificar y focalizar los lineamientos y factores básicos del negocio a nivel estratégico.
- ✓ Garantiza la homologación interna del entendimiento y los conceptos básicos del negocio.

Teniendo que identificar las fuerzas externas, los mercados, las alianzas para poder alcanzar los objetivos del negocio, ampliando las

oportunidades y reduciendo el riesgo; así como también los productos y clientes, ya todos ellos en conjunto están inmersos en el modelo de negocio.

#### **b. Cadena de valor**

- ✓ Cada organización, es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todo esto puede ser representado usando una cadena de valor.
- ✓ La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades principales o de valor relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial.
- ✓ Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando actividades de valor importantes más barato o mejor que sus competidores.

### **2) Administración Documental**

Es el proceso mediante el cual se define el esquema de documentación de procesos, con el fin de proporcionar un manejo de un adecuado control, administración y divulgación de la documentación de procesos.

**Definición de proceso:** Según, (Chiavenato Idalberto, 2004, pág. 130).  
“Un proceso, es un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida con valor agregado, de acuerdo con las características definidas por el cliente”.

Por lo expuesto, se considera que los procesos pueden ser completamente ejecutados dentro de una única función del negocio o pueden cruzar diferentes funciones del negocio.

**Identificación del ciclo de un proceso:** En la definición de procesos es necesario identificar las actividades relacionadas con el ciclo PHVA de cada proceso, como se muestra a continuación:

### Identificación del ciclo de mejora de un proceso



**Gráfico N° 5. Identificación ciclo de mejora de un proceso.**  
Realizado: LEÓN, Grace (2013)

Todos los procesos tienen que ser capaces de satisfacer el ciclo de planear, hacer, verificar, actuar (PHVA). Este ciclo permite una aproximación al mejoramiento continuo, basado en la aplicación de medidas estadísticas y un monitoreo del proceso, con el fin de determinar la eficacia y la eficiencia del proceso.

**Planear:** Es el primer paso de esfuerzo de mejoramiento continuo es planear nuevos procesos o cambios a los procesos existentes. Parte de este proceso de planeación incluye el identificar el método de monitoreo y los métodos de recolección de datos con sus respectivos objetivos.

**Hacer:** El próximo paso es implementar los cambios propuesto a idealmente se deben tomar mediciones antes, durante y después de la etapa de HACER.

**Verificar:** Luego de la implementación, se estudian los resultados de las mediciones y datos recogidos durante esta etapa. Se determina también que se aprendió en esta implementación.

**Actuar:** Finalmente después de identificadas varias conclusiones, se actúa para aplicarlas, se decide si se implementan o se abandonan los cambios propuestos y se inicia nuevamente el ciclo bajo diferentes condiciones.

### **3) Modelo operativo entre procesos**

Representa los acuerdos que se establecen entre procesos a partir de la identificación de interacciones críticas, los cuales ayudan a establecer expectativas, definir responsabilidades y facilitar la comunicación entre un proveedor de servicio y sus clientes.

En el acuerdo se debe especificar las necesidades de un cliente y las condiciones de entrega de un proveedor, estableciendo, el cómo, cuándo y dónde se entrega el servicio.

### **4) Estructura de riesgos a nivel de procesos**

- Proporciona un marco de referencia que asiste a los empleados en la comprensión de los diversos orígenes y tipos de riesgos de negocios que enfrenta.
- En combinación con el modelo de negocio y la matriz de riesgos estratégicos, permite reconocer mejor los riesgos a nivel de procesos que nos interesan desde la perspectiva de administración de riesgos.

En la aplicación de este componente, una vez se tiene el Modelo de proceso y la matriz de Riesgos definidos anteriormente, la identificación



de equipos de trabajo, donde el dueño del proceso define dentro de su equipo de trabajo los empleados designados para la identificación y actualización de matrices de riesgo, que deberán contar con las competencias de:

- Conocimiento de las condiciones actuales de mercado.
- Conocimiento de la estructura organizacional.
- Conocimiento sobre la Matriz FODA, puntos críticos de control de procesos.
- Conocimiento de las guías, políticas, procedimientos normas asociadas con los procesos.

Según (Krajewski, 2009, págs. 12, 120,112). “Los procesos están en todas partes y son la unidad básica de trabajo. Se encuentran en Contabilidad, Finanzas, Recursos humanos, Sistemas de información administrativa, Marketing y operaciones, por esta razón los gerentes de todos los departamentos deben asegurarse de que sus procesos agreguen el mayor valor posible al cliente”.

Por lo expuesto, se considera que; la administración por procesos es el arte de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas laboran o trabajan en grupos, alcanzando con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

- ✓ La administración se aplica en todo tipo de corporación.
- ✓ Es aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación.
- ✓ Existen metas que todos los administradores en todos los niveles de corporación plantean.
- ✓ La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos a fin de conseguir objetivos. (Chiavenato Idalberto, 2004, pág. 10).

La administración en la actualidad a más de planificar, organizar, dirigir y controlar tiene la labor de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo y haciendo uso de los recursos disponibles alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

El proceso administrativo, marca las etapas que se deben seguir para lograr la acción de administrar, de gestionar, de manejar, de aplicar esfuerzos en la organización.

La administración por procesos implica una nueva forma de gobernar y operar la organización; para lograr su instrumentación exitosa, es imprescindible identificar y comprender a detalle los requerimientos culturales que sustentan su aplicación.

Para tal efecto, es recomendable integrar con base en un amplio consenso entre los miembros del cuerpo de gobierno de la organización, un documento institucional denominado “Hacia un Cambio Organizacional y Cultural” donde de manera exhaustiva se describa la visión, la intensión y la operación del nuevo modelo organizacional basado en la administración por procesos.

Según (Bach, 2005, pág. 59), la gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

## **Objetivos de la Gestión por procesos**

El principal objetivo de la Gestión por procesos es aumentar los resultados de la Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo). Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

Debemos tener en claro que dentro de la administración de procesos existe una simbología con sus debidas significaciones y explicaciones para un determinado proceso productivo como el presente cuadro demostrativo.

## **Razones de la gestión de procesos dentro de la organización.**

Existen diversos motivos que mueven la gestión de los Procesos dentro de una organización, entre los cuales se encuentran:

- Extensión del programa institucional de calidad.
- Cumplimiento de legislaciones vigentes.
- Crear nuevos y mejores procesos (mejoramiento continuo).
- Entender que se está haciendo bien o mal a través de la comprensión de los procesos.
- Documentar los procesos para la subcontratación y la definición del *Service level Agreement (SLA)*.

- Automatización y organización de los procesos.
- Crear y mantener la cadena de valor.

### **2.3.3. GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

La Gestión de Administración es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios. Esto implica que su personal (Profesorado y Personal de Administración y Servicios), también puede tomar decisiones. Los principios de la Gestión de Administración son adoptados por las organizaciones para realzar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia.

Se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa. El aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor, junto a la explosión de competencia de nuevos países comparativas en costos y la creciente complejidad de productos, procesos, sistemas y organizaciones son algunas las causas que hacen de la administración un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la empresa moderna. **César Camisón, Sonia Cruz y Tomas Gonzales. (2007:8).**

La gestión de administración se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la administración, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

La calidad total es una sistemática de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnología, sistemas

productivos.

Es un sistema eficaz para integrar esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de la administración, realizados por diversos grupos en una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos, siendo estos compatibles con la plena satisfacción del cliente.

([Http: //marcelrzmur.com.mx/Calidad/UnidadITema3.pdf](http://marcelrzmur.com.mx/Calidad/UnidadITema3.pdf), 09-03-2011, 11:34), s.f.).

El servicio al cliente debe ser muy bien vigilado ya que actualmente es una alternativa empresarial indispensable para la supervivencia y la competitividad de la propia empresa en los mercados que actúa, buscando la optimización de recursos, la reducción de fallos y costos y la satisfacción propia y del cliente.

### **2.3.3.1 ADMINISTRACIÓN**

“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.” (Koonntz, et al, 2000, pág. 5).

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas.

Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones.

Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores.

El termino administración según (Stephen, 1994, pág. 5 123). “se refiere al proceso de lograr que las actividades lleguen a su término eficiente con otras persona, y por medio de ellas.”

**Objetivos de la administración** (Stephen, 1994, pág. 67)

1. “Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.
2. Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
3. Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios”.

**Elementos de la administración, Chiavenato, I., (2004:102).**

### **1. Eficiencia**

Es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir, hacer correctamente las cosas. Es un concepto que se refiere a " insumo-productos".

Se puede hacer aumento de la eficiencia cuando:

- ✓ Logramos incrementar la cantidad de producto obtenidos manteniendo constante el volumen de recursos empleados.
- ✓ Mantenemos constante la cantidad de productos obtenidos disminuyendo la cantidad de recurso empleado.

## **2. Eficacia**

Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido.

Estos dos conceptos están muy interrelacionado (eficiencia y eficacia) ya que la eficacia de un modelo, de un administrador, etc., estará íntimamente unida a la necesidad de ser o no eficiente. El ideal de este desempeño debe centrarse en ser eficaces de la forma más eficiente posible.

Nos preguntábamos si podríamos ser eficientes sin ser eficaces. La respuesta es afirmativa, se puede ser eficiente sin ser eficaz. Se puede emplear bien los recursos sin conseguir los objetivos propuestos, y esto sucede cuando se es eficiente con metas equivocadas.

## **3. Productividad**

Es la relación resultado (producto) e insumo dentro de un periodo con la debida consideración de la calidad, se puede expresar en la forma siguiente:

La fórmula señala que se puede mejorar la productividad:

1. Al acrecentar la producción (resultados) con los mismos insumos.
2. Al disminuir los insumos manteniendo la misma producción.
3. Al aumentar la producción y disminuir los insumo para cambiar la razón de un modo favorable.

La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. (Chiavenato Idalberto, 2004, pág. 179)

“La eficiencia es una parte vital de la administración. Esta se refiere a la relación entre recursos y producto. Si Ud. obtiene más productos con determinados recursos, hay aumento en su eficiencia. En forma análoga, se puede obtener la misma cantidad de productos con menos recursos o insumos que son escasos; dinero, gente, equipo se ocupan el empleo eficiente de estos recursos. Por tanto, la administración busca minimizar los costos de los recursos”.

Pero no basta con ser eficientes. La administración también busca la eficacia; es decir, el logro de metas. Por tanto la eficiencia tiene que ver con los medios, y la eficacia con los fines.

### **Eficiencia y Eficacia en la administración**

<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICACIA</b>
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas correctamente	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Lograr objetivos
Ahorrar gastos	Aumentar creación de valores
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Capacitar a los subordinados	Proporcionar eficacia a subordinados
Enfoque reactivo	Enfoque proactivo
¿Cómo hacer mejor lo propuesto?	¿Qué es lo que deberíamos ejecutar?

**Cuadro Nº 1. Eficiencia y eficacia en la administración**

**Fuente:** Chiavenato, I., (2004)

**Elaborado por:** LEÓN, Grace (2013)



## **Importancia de la administración**

Así mismo, (Chiavenato Idalberto, 2004, pág. 199), manifiesta: “La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica por qué una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición”.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

En el estudio ejecutado, dentro de la administración se encuentra:

- ✓ Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- ✓ Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.
- ✓ Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.
- ✓ Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.

Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener en equilibrio dinámico con su medio.

Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento de pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener en equilibrio dinámico.

#### **2.3.4. ADMINISTRACIÓN POR OPERACIONES**

(Morales R. , 2010, págs. 78,198). “Es la actividad mediante la cual los recursos, fluyendo dentro de un procedimiento definido, son combinados y transformados en una forma controlada para agregarles valor en concordancia con los objetivos de la organización. Básicamente tiene que ver con la producción de bienes y Servicios”.

Una definición alternativa es la que define a los administradores de operaciones como los responsables de la producción de los bienes o servicios de las organizaciones. Los administradores de operaciones toman decisiones que se relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan.

Así pues, la administración de operaciones es el estudio de la toma de decisiones en la función de operaciones.

También la administración de producción es la gestión de operación que involucra el diseño, la planificación, dirección, control, y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios.

#### **Responsabilidades de la Administración de Operaciones**

(Morales R. , 2010, pág. 198). “Figura conseguir todos los insumos necesarios y trazar un plan de producción que utilice efectivamente los materiales, la capacidad y los conocimientos disponibles en las instalaciones de la empresa productora”.

Por lo expuesto una demanda en el sistema, es el trabajo programado y controlado para producir los bienes y servicios requeridos. Mientras tanto, se debe ejercer control sobre los inventarios, la calidad y los costos. Por tanto, las instalaciones deben mantenerse así mismas.

### Los objetivos:

- ✓ Maximización de utilidades.
- ✓ Proveer el mejor servicio posible.
- ✓ La subsistencia.

### Principales áreas de actividad en la función de operaciones:

- **Estrategia de operaciones.** Determinar las tareas crítica de operaciones para apoyar la estrategia global de la organización y desarrollar una estrategia funcional apropiada.

Así tenemos:

- ✓ **Planeación de productos.** Seleccionar y diseñar los servicios y productos que la organización ofrecerá a sus clientes, patrocinadores o receptores.
- ✓ **Planeación de la capacidad.** Determinar cuándo y que tanto de las instalaciones, equipo y mano de obra se debe tener disponible.
- ✓ **Administración de inventarios.** Decidir las cantidades de materia prima, trabajos en proceso y artículos terminados que conviene almacenar.
- ✓ **Administración del proyecto.** Aprender como planear y controlar las actividades del proyecto para cumplir con los requerimientos de desempeño, programa y costo.
- ✓ **Programación.** Determinar cuándo se debe realizar cada actividad o tarea en el proceso de transformación y donde deben estar los insumos.
- ✓ **Control de calidad.** Determinar cómo se deben desarrollar y mantener los estándares de calidad.

## Funciones básica de la administración de producción

- **Procesos:** es el diseño del sistema de producción material. Dónde se toma una decisión del tipo de tecnología que se utilizará, la distribución de las instalaciones, analizan el proceso, equilibrio de las líneas, control de proceso y análisis de transporte.
- **Capacidad:** es la determinación de niveles óptimos de producción de la organización; las decisiones específicas abarcan pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas.
- **Inventario:** es la administración de niveles de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. Las actividades específicas incluyen ordenar, cuándo ordenar, cuánto ordenar y el manejo de materiales.
- **Fuerza de trabajo:** es la administración de empleados especializados, semi-especializados, oficinistas y administrativos. Las actividades a desempeñar las podemos resumir en diseñar puestos, medición del trabajo, capacitación a los trabajadores, normas laborales y técnicas de motivación.
- **Calidad:** es la parte encargada de garantizar la calidad de los productos y servicios que ofrece. Las actividades a desempeñar dentro de estas funciones son controlar la calidad, muestras, pruebas, certificados de calidad y control de costos. Las actividades de la producción de operaciones representan la parte más grande del activo humano y el capital dentro de una empresa; los costos básicos de fabricación se contraen mediante las operaciones, es por ello que, dentro de una empresa, la administración de operaciones tiene un gran valor como arma competitiva, como estrategia; las fuerzas o debilidades de las cinco funciones de la producción pueden significar el éxito o fracaso de una organización; este procedimiento está estructurado mediante un conjunto de actividades y procesos relacionados para cumplir con el objetivo de crear bienes y servicios de

calidad.

(Schroeder, 2012), los recursos que maneja son:

- “Persona: Es la mano de obra (MO) y los conocimientos.
- Partes: Son los materiales e insumos.
- Plantas: Son los edificios, instalaciones, máquinas.
- Planificación: Sistema de planificación de la producción y recursos necesarios, la información para la toma de decisiones y el control de las operaciones.
- Procesos: Las distintas fases del sistema productivo de la empresa u organización”

Por lo expuesto, se considera que la producción de bienes y servicios mediante la planificación, dirección y control, es importante para el estudio y la propia toma de decisiones en un mayor común denominador en la función de operaciones, para el mejoramiento del procedimiento y la producción.

#### **2.3.4.1. CALIDAD TOTAL**

Una de las consecuencias de la globalización de los mercados, es la exigencia de los clientes, quienes más conocedores y más complejos, ahora saben elegir con decisión. Por su parte, los gerentes reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante un mejor servicio al cliente, CRM, especificar por lo que el mismo se ha convertido en un medio poderoso para diferenciar una empresa de sus competidores.

Es por ello la importancia de implementar Modelos de Gestión de la Calidad (MGC) para que las empresas permanezcan en el mercado competitivo. (Gonzalez, 2005, pág. 213).

La Gestión de Calidad, consiste en reunir todas las actividades y funciones en forma tal que ninguna de ellas esté subordinada a las otras y que cada una se planee, controle y ejecute de un modo formal y sistemático (Fleitan, 2005, pág. 24).

El desarrollo de la calidad total a nivel internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de gestión de calidad total, también llamados modelos de excelencia.

Esta Gestión de Calidad Total en la Administración es utilizada con un doble propósito:

- ✓ Como herramientas para que las organizaciones realicen su autoevaluación o autodiagnóstico y, seguidamente, establezcan sus planes de mejora con procesos.
- ✓ Como herramientas para la realización de evaluaciones externas que permitan a las organizaciones acceder a los premios y reconocimientos que actualmente existen en numerosos países. (Guisar Montufar, 2004, pág. 134)

Implantar Modelos de Gestión de Administrativo por procesos, tiene como objetivo principal que las empresas desarrollen sistemáticamente, productos, bienes y servicios de mejor calidad y cumplan con las necesidades y deseos de los clientes, así también una la misión de la empresa con el esfuerzo de cada área, en una sinergia de resultados hacia la competitividad y la calidad de clase mundial.

Es decir un modelo de gestión de calidad con procesos y procedimientos ágiles y comprensibles para todos los involucrados, pasando por las etapas de diseño, materias primas, fabricación, distribución, entrega y satisfacción del cliente.(Fleitan, 2005, pág. 19)

Cuando una empresa decide implantar una *Gestión de Calidad Total sobre la Administración por procesos*, es señal de que la empresa tiene el propósito de permanecer y crecer como organización, ser competitiva, proteger los intereses de los accionistas, cuidar la fuente de trabajo y mejorarla calidad de vida de su personal. La base para diseñar e implantar una buena Gestión de Calidad Totales conocer profundamente las características y necesidades de la empresa que lo aplicará y los deseos y pretensiones de sus clientes internos y externos (Fleitan, 2005, pág. 4).

Para tener éxito en la implantación de una *Gestión de Calidad Total* se requiere que los directivos comprendan sobre administración para cubrir la necesidad y fomentar los siguientes conceptos en la empresa:

- ✓ Establecer una cultura de calidad en la administración de la empresa.
- ✓ Establecer la atención centrada en el cliente creando el máximo valor.
- ✓ Inculcar en todos la premisa de hacerlo bien, a la primera vez y siempre.
- ✓ Crear constancia y ser perseverante con el propósito de mejorar los productos y servicios.
- ✓ Realizar propuestas de innovación para mejorar la efectividad de la cadena de valor.
- ✓ Establecer que los procesos, los métodos y sistemas deben estar sujetos a ciclos de mejora continua.
- ✓ Establecer un programa para el diseño e implantación de los procesos y sistemas que integran el modelo de calidad.
- ✓ Contribuir con la sociedad promoviendo los valores de calidad y generando un compromiso con el bienestar de la sociedad y con la conservación del medio ambiente (Fleitan, 2005).

La calidad es un concepto que ha ido variando con los años y que existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas, a

continuación se detallan algunas de las definiciones que comúnmente son utilizadas en la actualidad.

### **La calidad en la Administración es:**

- ✓ Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- ✓ Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- ✓ Despertar nuevas necesidades del cliente.
- ✓ Lograr productos y servicios con cero defectos.
- ✓ Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- ✓ Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- ✓ Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- ✓ Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- ✓ Sonreír a pesar de las adversidades.
- ✓ Una categoría tendiente siempre a la excelencia.
- ✓ Calidad no es un problema, es una solución.

### **2.3.4.2. PRODUCTIVIDAD**

**(Gonzalo, 2009, pág. 88)**, “la productividad, se define normalmente como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema”.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.



- ✓ “La productividad es el índice de entradas y salidas dentro de un periodo con la debida consideración por la calidad.” (Koonntz, et al, 2000, pág. 585).

Continuando con (Hopeman, 2000, pág. 3), productividad es la “relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el procesos de producción”.

En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

**Calidad.-** La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.

### **Tipos de productividad**

- ✓ **Productividad laboral**

Productividad laboral o productividad por hora trabajada, se define como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final.

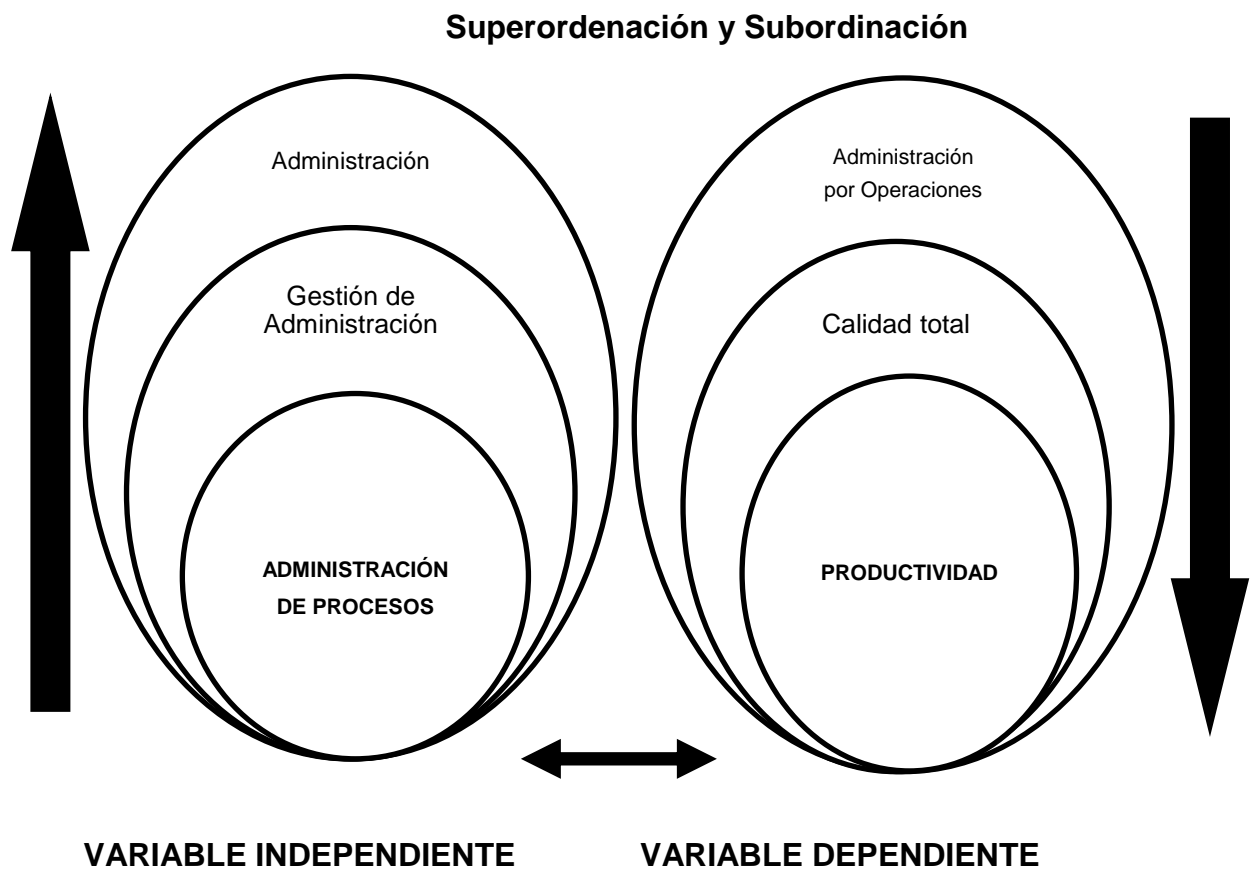
- ✓ **Productividad total de los factores**

La productividad total de los factores (PTF) se define como el aumento o disminución de los rendimientos en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción, trabajo, capital o técnica, entre otros.

Se relaciona con el rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados y productos obtenidos. Es uno de los términos que define el objetivo del subsistema técnico de la organización. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas.

### 2.3.5. Gráficos de Inclusión Interrelacionados

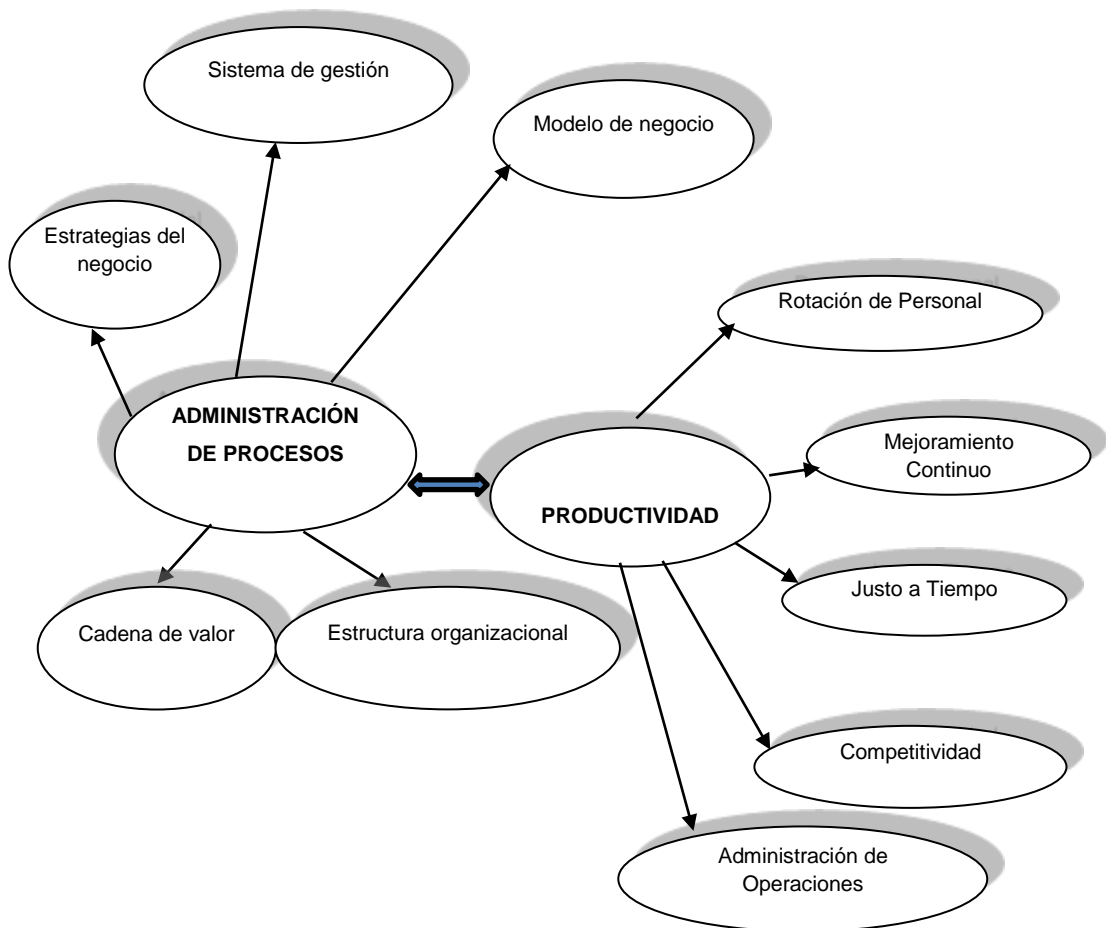
#### 2.3.5.1. Red de Inclusiones Conceptuales



**Gráfico Nº 6. Superordenación y subordinación conceptual**  
 Elaborado por: LEÓN, Grace (2013).

## Constelación de Ideas

### Variable Independiente



**Gráfico Nº 7. Constelación de Ideas.**  
Realizado: LEÓN, Grace (2013)

## 2.4. HIPÓTESIS

**Hi:** La administración de procesos sí, se relaciona con el nivel de productividad de la empresa “AMBATEXTIL”.

**Ho:** La administración de procesos no se relaciona con el nivel de productividad de la empresa “AMBATEXTIL”.

## 2.5. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

- ✓ **Variable Independiente:** La Administración de Procesos (Cualitativa).
- ✓ **Variable Dependiente:** El Nivel de Productividad (Cuantitativa)
- ✓ **Términos de relación:** relaciona con.
- ✓ **Unidad de Observación:** personal que trabaja en el área operativa de producción y administrativa.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGIA**

#### **3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

(Dominick, 2001, pág. 121), “plantean que la investigación cuali-cuantitativa es el enfoque más antiguo y el que hasta la fecha se utiliza con más frecuencia”.

En primera instancia, es importante determinar que el enfoque de la investigación es cualitativo ya que descifra el análisis de la problemática de los bajos niveles de productividad del jean en la empresa “AMBATEXIL”, de la ciudad de Ambato y cuantitativo porque se obtuvieron datos numéricos que fueron tabulados estadísticamente a través del programa Excel 2007; ya que se procedió de las realidades existentes, pues así se discute la validez del conocimiento, por tanto lo que hay que hacer es mirar los hechos basándose en la bibliografía existente, además; permitió definir correctamente al problema, comenzando de los objetivos claramente definidos, planteando la hipótesis la cual fue aceptada o rechazada mediante la respectiva prueba del chi cuadrado, recalcando que dicha hipótesis mantuvo una relación funcional entre las variables para el análisis de la información.

#### **3.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.**

Se utilizarán las siguientes modalidades de investigación:

- Documental bibliográfica, porque se consultó en libros, manuales, revistas, periódicos, e Internet y otros.
- De Campo: Porque se investigó en la zona de los hechos, explicando el contacto directo que tiene la investigadora con la situación localizada.
- De Intervención Social: Porque se planteó una alternativa de solución al problema detectado en la empresa “AMBATEXIL”, de la ciudad de Ambato.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. Investigación Descriptiva**

El autor (Jáuregui, 2001, pág. 80), manifiesta que: “La investigación descriptiva es aquella que busca definir claramente un objeto el cual puede ser un mercado, una industria, una competencia, puntos fuertes o débiles de empresas, algún tipo de administración o un problema simple de mercado”.

Por ésa razón; se utilizó este tipo de investigación descriptiva, ya que se buscó establecer el “Qué” y el “Dónde”, sin preocuparse por el “Por qué”. Además, se generó datos de primera mano para realizar después, un análisis general y presentar un panorama fidedigno de la realidad.

#### **3.3.2. Investigación exploratoria**

(Morales F. , 2010-internet), “es aquella que se formaliza sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento”.

- a. Dirigidos a la formulación más precisa de un problema de investigación, dado que se carece de información suficiente y de

conocimiento previos del objeto de estudio, resulta lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa. En este caso la exploración permitirá obtener nuevo datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.

- b. Conducentes al planteamiento de una hipótesis: cuando se desconoce al objeto de estudio resulta difícil formular hipótesis acerca del mismo. La función de la investigación exploratoria es descubrir las bases y recabar información que permita como resultado del estudio, la formulación de una hipótesis”.

### **3.3.3. Investigación Asociación de Variables (Correlacional)**

Permite referirse y estudiar en conjunto las variables, valorando el proceder; con respecto a la **Variable Independiente**: Administración de procesos, viene a establecerse en el desarrollo la gestión de procesos con una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente, como lo demuestra la **Variable Dependiente**: nivel de productividad de la empresa “AMBATEXTIL”, de la ciudad de Ambato.

Este tipo de investigación permitió asociar las variables, es decir, analizar y valorar cada variable, así como el comportamiento de las mismas, viene a mediar de alguna manera sobre la hipótesis y las representaciones esbozadas para el perfeccionamiento del vigente estudio que favorece a la empresa, con un Modelo de Gestión Administrativa por Procesos para generar un eficiente Nivel de Productividad en la empresa “AMBATEXTIL”, de la ciudad de Ambato.

### 3.3.4. Investigación Explicativa

(Morales F. , 2010-internet, págs. 56,178,198).“Investigación explicativa”: Mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta de los porqué del objeto que se investiga”.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.

#### 3.4.1. Población

Así mismo (Mora, 2006, pág. 121), manifiesta: “Es el conjunto de individuos que tiene ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar. Cuando se conoce el número de individuos que la compone, se llama de población finita y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita esta diferenciación es importante cuando se estudia una parte y no toda la población, puesto la fórmula para calcular el número de individuos de la muestra con la que se trabaja variará en función de estos dos tipos de población”. En la empresa “AMBATEXTIL” se ha determinado una población 28 personas en las cuales estos son conformados por los siguientes:

<b>Población</b>	
<b>Personal</b>	<b>Frecuencia</b>
Operativos	25
Administrativos	3
<b>Total</b>	<b>28</b>

**Tabla Nº 1. Población**

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** LEÓN, Grace (2013)

En virtud de que la población de las muestras son pequeñas, para realizar la investigación no se recurrirá a ninguna fórmula para el cálculo de la muestra ya que el número a investigar no requiere la utilización de la



misma, por ende se trabajará con el total de la población.

### **3.4.2. Muestra**

En la investigación realizada no se puede determinar la muestra ya que el número de población no supera los 100 individuos solo contamos con los 28 individuos.

### **3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Según (Moreno, M. Henríquez al et, 2007), dice: “operacionalización de variables es un proceso crucial en el proceso de investigación científica ya que es necesario precisar qué tipo de variables con sus respectivas dimensiones e indicadores corresponden a un concepto teórico”.

Por lo expuesto se considera, que según, como se realice la operacionalización de variables, dependerá la calidad de información recogida y del destino final del trabajo por tanto se requiere mucha imaginación y sobre todo paciencia en la realización de este proceso.

Pasos a seguir en la operacionalización de variables.

- a) Definición conceptual de variable.
- b) Especificar el o los componentes hallazgos en la realidad (dimensión).
- c) Se elige los indicadores de cada dimensión.

La administración de procesos dentro de la cadena de valor tiene un alto índice de rotación de personal con la falta de motivación y satisfacción laboral en el nivel de productividad por la baja remuneración que la empresa “AMBATEXIL” en la ciudad de Ambato, otorga a sus trabajadores.

### 3.5.1. Operacionalización de Variable Independiente: La administración de procesos

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.
<p><b>La Administración de procesos:</b> Disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a <b>identificar, comprender, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.</b></p>	Identificar y comprender.	✓ Métodos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué procesos utiliza frecuentemente para la administración?</li> <li>✓ ¿Según usted, un Modelo de Gestión Administrativo por Procesos perfeccionara los niveles de productividad?</li> <li>✓ ¿Los métodos utilizados frecuentemente para la administración de procesos son?</li> <li>✓ ¿Usted se ha capacitado en administración de procesos?</li> <li>✓ ¿Le parece que los procedimientos de la administración en la empresa AMBATEXTIL son operativos?</li> </ul>	<p>Fuentes internas Encuestas Entrevistas</p>
	Representar y diseñar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Procedimiento</li> <li>✓ Estrategia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Cree que se implementa en AMBATEXTIL estrategias operativas para reducir costos en los niveles de producción?</li> <li>✓ ¿Conoce las políticas de ahorro de insumos dentro de AMBATEXTIL?</li> </ul>	<p>Fuentes internas Encuestas Entrevistas</p>

**Cuadro N°. 2** Administración de procesos

Fuente: Marco Teórico

Elaborado por: LEÓN, Grace (2013)

### 3.5.2 Operacionalización de Variable Dependiente: El Nivel de productividad

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.
<p><b>Nivel de productividad:</b> Es la relación entre la <b>producción obtenida</b> y los <b>insumos utilizados</b>. Mientras más eficientes y eficaces seamos en la utilización de la <b>capacidad de un recurso</b>, tanto más productivos y competitivos podremos ser.</p>	Producción obtenida	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nivel de producción</li> <li>✓ Nivel de Ventas</li> <li>✓ Porcentaje de devoluciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Cuáles son los niveles de producción, durante el 2010, 2011 y 2012?</li> <li>✓ ¿Cuál es el nivel de ventas y devoluciones del año 2010, 2011 y 2012?</li> </ul>	Fuentes internas Encuestas Entrevistas
	Insumos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compras</li> <li>✓ Herramienta de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Cuál es el nivel de compras durante el año 2010, 2011, 2012?</li> </ul>	
	Capacidad de un recurso	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personal</li> <li>✓ Maquinaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuáles son los tiempos de producción del pantalón clásico que confecciona el personal en el año 2010, 2011, 2012?</li> <li>✓ ¿Cree que se implementa en AMBATEXIL estrategias operativas para reducir costos en los niveles de producción?</li> </ul>	Fuentes internas Encuestas Entrevistas

**Cuadro Nº 3. Nivel de productividad**

**Fuente:** Marco Teórico

**Elaborado por:** LEÓN, Grace (2013)

### **3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Metodológicamente (Herrera, 2008), la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información. Entrevistas directamente con todos los mencionados que conforma la determinada población como son los operativos y los administrativos de la empresa AMBATEXIL.

Así mismo(Puente, 2011-internet), la entrevista es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado, se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles de conseguir.

Siguiendo con (Puente, 2011-internet), la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no se considera los datos de cada persona.

Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.

Se realizó la entrevista a los funcionarios de la empresa y la encuesta a los representantes de las empresas similares a la nuestra.

Así mismo(Osorio, 2011), el cuestionario es un instrumento de investigación. Este instrumento se de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa.

No obstante lo anterior, su construcción, aplicación y tabulación poseen un alto grado científico y objetivo. Elaborar un Cuestionario válido no es una cuestión fácil, implica controlar una serie de variables.

El Cuestionario es "un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve".

Para realizar el cuestionario pueden considerarse preguntas cerradas, abiertas o mixtas.

### **3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.**

En vista de que se ha realizado el estudio y se ha recolectado la información se procesó y se analizó concluyendo.

Se tabuló las encuestas a los 25 empleados del área operativa que son objeto de estudio y no se ejecutó un muestreo porque la población es menor que 100.

Una vez culminado todas las encuestas y entrevista a las respectivas 3 personas del área administrativa de la empresa "AMBATEXIL", se

procedió a verificar que todas las preguntas estén contestadas correctamente, los datos individuales se agruparon y se estructuraron con el propósito de responder a los problemas que se presenten en la investigación, los objetivos e hipótesis de estudio.

Concluida con la recolección de información se procedió a evaluar y analizar los resultados obtenidos de cada una de ellas, y se tabuló la información obtenida, para ello se utilizó cuadros y gráficos estadísticos mediante el programa de Excel y Word.

El análisis de datos se realizó en base a la información obtenida con el fin de presentar los porcentajes y los resultados en cuadros y gráficos estadísticos, para así observar si se aplica o se anula la hipótesis.

Al obtener los resultados se identificó los porcentajes que ocupan cada uno de ellos dentro de la investigación que se ha realizado para dar solución al respectivo problema de estudio.

Este procedimiento permitió conocer los problemas exactos que posee la empresa AMBATEXTIL y las decisiones que se deberán tomar a futuro para dar solución al problema, proponiendo una adecuada administración de procesos para el incremento del nivel de productividad.

Entre las técnicas de recolección de datos se utilizó:

- **Encuesta.**-se lo efectúa a los clientes internos que laboran en el área productiva de la Empresa “AMBATEXTIL”, de la ciudad de Ambato; con el propósito de analizar, sí, es necesario proponer el desarrollo de un Modelo de Gestión Administrativo por Procesos para generar un eficiente Nivel de Productividad en la empresa “AMBATEXTIL”, de la ciudad de Ambato.

- ✓ **La observación**, sirvió para acumular datos de la Empresa, para realizar un análisis de los factores internos y externos que beneficiarán a la empresa con el desarrollo de un Modelo de Gestión Administrativo por Procesos para generar un eficiente Nivel de Productividad en la empresa “AMBATEXTIL”, de la ciudad de Ambato.
- ✓ **Cuestionario**, se aplicó este instrumento con preguntas específicas, dirigido a clientes internos del área operativa de la Empresa “AMBATEXTIL”. de la ciudad de Ambato, el mismo que abarca el área requerida para el presente estudio.
- ✓ **Guía de Entrevista**, la guía de entrevista se formuló diez preguntas específicas sobre el objeto de estudio, para analizar la administración de procesos en relación con el nivel de productividad, en tal razón; esta técnica se utiliza a través de la guía de entrevista al -propietario de la Empresa “AMBATEXTIL”, de la ciudad de Ambato, para obtener una información más detallada sobre la problemática detectada en la presente investigación.

El estudio y la recopilación de datos se realizó en el tiempo comprendido de Enero hasta Diciembre del 2010 al 2012; la guía de entrevista con el administrador se ejecutó el 26 de julio del 2012, a las 10H00 de la mañana; y la encuesta estructurada para los clientes internos en la misma fecha en mención a partir de las 15H00 hasta las 18H00; para lo cual, se planificó con anterioridad en llevar algunas estrategias como:

### **Recolección de datos necesarios para la investigación**

- a) En la primera fase se tuvo una reunión con el Sr. Ángel Haro, Gerente General de la Empresa “AMBATEXTIL” de la ciudad de Ambato,

quien brindó apoyo para la realización de la encuesta a los Clientes Internos del área operativa de producción.

- b) En la segunda fase se verificó y se selecciona el instrumento de medición que demostró estar de acuerdo con los objetivos planteados en la presente investigación.
- c) Aplicación del instrumento respectivo por una sola vez, de una manera directa o indirecta al investigado en sus respectivos lugares de trabajo.

Para realizar el proceso se tomó en cuenta la técnica de la encuesta para clientes internos del área operativa de producción y la observación, utilizando herramientas como el cuestionario, con preguntas específicas, y una guía de la entrevista para el área Administrativa; gracias a estos se podrá aplicar un Modelo de Gestión Administrativo por Procesos para generar un eficiente Nivel de Productividad en la empresa “AMBATEXIL”, de la ciudad de Ambato, proyectándose al desarrollo de la organización empresarial.

Para el procesamiento de la información se sigue los siguientes pasos:

### **3.7.1. Plan de procesamiento de información**

- ✓ Revisión crítica de la información recogida, aquí se podrá evidenciar y desechar la información que no esté acorde a la investigación.
- ✓ Repetición de la recolección, para corregir fallas en lo contestado.
- ✓ Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: de la información para realizar cuadros estadísticos para presentar los resultados.
- ✓ Explicitación de procedimientos para la recolección de información.



### Procedimiento de recolección de información

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Encuesta	¿Cómo? Método inductivo
	¿Dónde? En las instalaciones de la empresa “AMBATEXIL”, en el área operativa de producción
	¿Cuándo? 26 de julio 2012.
Entrevista	¿Cómo? método inductivo
	¿Dónde? En la oficina del gerente de la empresa “AMBATEXIL”.

**Cuadro Nº 4. Procedimiento de recolección de la información**

**Fuente:** Empresa “AMBATEXIL”, ciudad de Ambato

**Elaborado por:** LEÓN, Grace (2013)

#### 3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos:** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados:** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis:** Para el desarrollo de la presente investigación, se utiliza el método estadístico Chi-cuadrado.

(Allen Webster 2001: Internet), una de las herramientas no paramétricas más útiles es la prueba chi- cuadrado, es toda una familia de distribuciones, ya que existe una distribución para cada grado de libertad.

- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones:** Explicación del procedimiento de obtención de las conclusiones y recomendaciones, las conclusiones se derivan de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación.

Las recomendaciones, se derivan de las conclusiones establecidas, a más de las conclusiones y recomendaciones derivadas de los objetivos específicos, se puede establecerse más conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

**Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<p>Conocer sobre administración de procesos aplicando una investigación de campo para reducir el bajo nivel de productividad existente en la empresa “AMBATEXTIL”.</p>		
<p>Establecer los niveles de productividad en la empresa “AMBATEXTIL” para determinar el porcentaje de estabilidad económica.</p>		
<p>Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo por Procesos para generar un eficiente Nivel de Productividad en la empresa “AMBATEXTIL”, de la ciudad de Ambato.</p>		

**Cuadro Nº 5. Relación objetivos específicos-conclusiones recomendaciones**

**Fuente:** Empresa “AMBATEXTIL”

**Elaborado:** LEÓN, Grace (2013).

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se presenta los resultados obtenidos y su interpretación correspondiente, de la una encuesta que se ejecutó a los 25 clientes internos del área de producción, ya que al gerente (1), contadora (1), y jefe del área de producción (1) se les realizó una entrevista.

Se efectuó una guía entrevista al gerente, contadora y jefe de producción con un cuestionario enfocado a conocer el nivel de productividad, y se ejecutó una encuesta estructurada con un cuestionario, uno enfocado a conocer la administración de procesos en el área de producción de la empresa “AMBATEXTIL”., esto coadyuva a elevar el nivel de producción y la rentabilidad de la empresa y sobre todo, hacer una relación entre la administración y nivel de productividad con la aplicación de un Modelo de Gestión Administrativo por Procesos para generar un eficiente Nivel de Productividad en la empresa “AMBATEXTIL”, de la ciudad de Ambato.

Un Modelo de Gestión Administrativo por Procesos genera un eficiente Nivel de Productividad; indica ser una herramienta eficaz, efectiva y eficiente para satisfacer la demanda de recursos del consumidor de las pequeñas empresas, a su vez demuestra que a través de un modelo de gestión administrativo, se demuestra el procedimiento logístico que debe

procesar el cliente interno, para elevar en un mayor común denominador la producción de la empresa, convirtiéndose en la puerta de la entrada para el establecimiento de relaciones comerciales.

En otras palabras se desea abrir el camino para el desarrollo de la producción por parte del cliente interno, llevando en equidad la administración de procesos con el nivel de productividad, los principales beneficiados de esta producción será la empresa con todos sus actores.

A continuación, el análisis del primer cuestionario dirigido al personal que labora en la Empresa “AMBATEXTIL”, de la ciudad de Ambato.

**Objetivo General:**

Analizar como incide la administración de procesos en el nivel de productividad de la fabricación de jean, en la empresa “AMBATEXTIL”

## 4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

### 4.2.1. Encuestas parcialmente estructurada para clientes internos del área operativa de la empresa “AMBATEXIL”, de la ciudad de Ambato-Tungurahua

#### 1. ¿Qué procesos utiliza frecuentemente para la administración?

CATEGORIA	f	fr	fa	fra	f
Planeación	6	0,240	6	0,240	24,0%
Organización	13	0,520	19	0,760	52,0%
Dirección	2	0,080	21	0,840	8,0%
Control	4	0,160	25	1,000	16,0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

Tabla Nº 2. Procesos para la administración de procesos

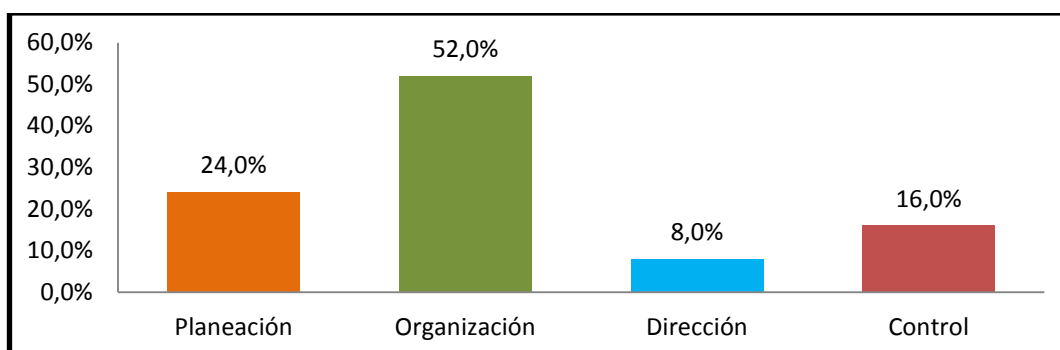


Gráfico Nº 8. Procesos para la administración de procesos

Fuente: Empresa “AMBATEXIL”

Elaborado por: LEÓN, Grace (2013)

**Análisis:** De los encuestados el 52% expresaron que la organización es el método utilizado frecuentemente para la administración de procesos, el 24% consideran que planeación, el 16% control y el 8% consideran que dirección.

**Interpretación:** Del estudio realizado se desprende la necesidad de capacitar al personal y sobre todo, que lleven un modelo de gestión administrativo por procesos para aumentar el nivel de productividad.

## 2. ¿Se ha capacitado usted en administración de procesos?

CATEGORIA	f	fr	fa	fra	f
Siempre	6	0,240	6	0,240	24,0%
Eventualmente	7	0,280	13	0,520	28,0%
Nunca	12	0,480	25	1,000	48,0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

Tabla Nº 3. Capacitación sobre administración de procesos

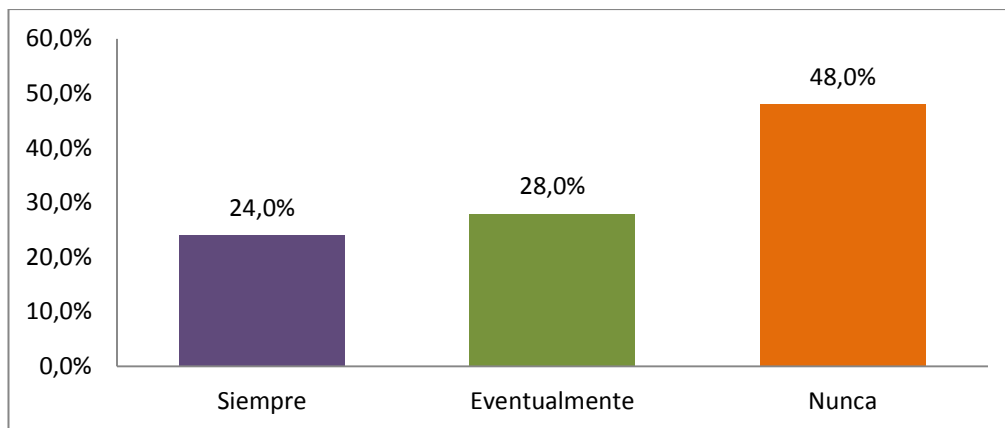


Gráfico Nº 9. Capacitación sobre administración de procesos

Fuente: Empresa "AMBATEXIL"

Elaborado por: LEÓN, Grace (2013)

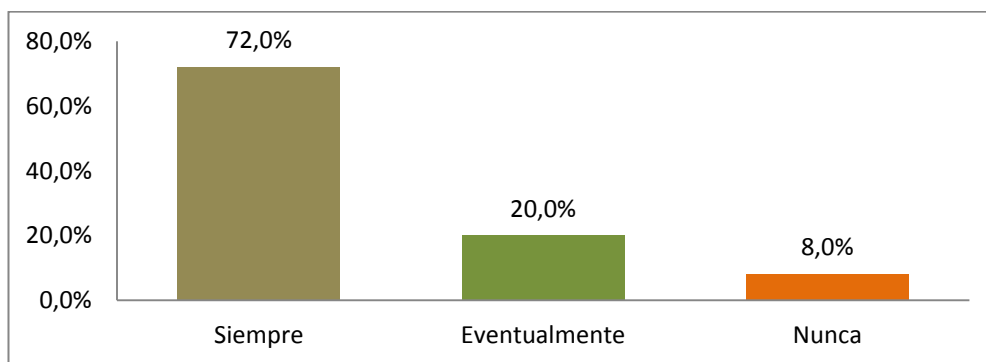
**Análisis:** El 48% de los encuestados manifiestan que nunca se han capacitado en administración de procesos, mientras que el 28% expresan que eventualmente se han capacitado y el 24% expresan que siempre.

**Interpretación:** Existe deficiente conocimiento sobre administración de procesos en un 76%, para corregir esto; es necesario al empleado involucrarle en el proceso de capacitación, para que él tenga conocimiento y haga bien su trabajo, y se sienta ser un contribuyente útil, en su área laboral.

**3. ¿Cree que se implementa en AMBATEXIL procesos operativos para optimizar la productividad?**

CATEGORIA	f	fr	fa	fra	F
Siempre	18	0,72	18	0,72	72,0%
Eventualmente	5	0,20	23	0,92	20,0%
Nunca	2	0,08	25	1,00	8,0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Tabla Nº 4. Procesos operativos**



**Gráfico Nº 10. Procesos operativos**

**Fuente:** Empresa "AMBATEXIL"

**Elaborado por:** LEÓN, Grace (2013)

**Análisis:** De los encuestados el 72% creen que al implementar en "AMBATEXIL" procesos operativos siempre optimizará el nivel de productividad, mientras que el 20% consideran que eventualmente se elevará el nivel de productividad, mientras que el 4% expresa que nunca.

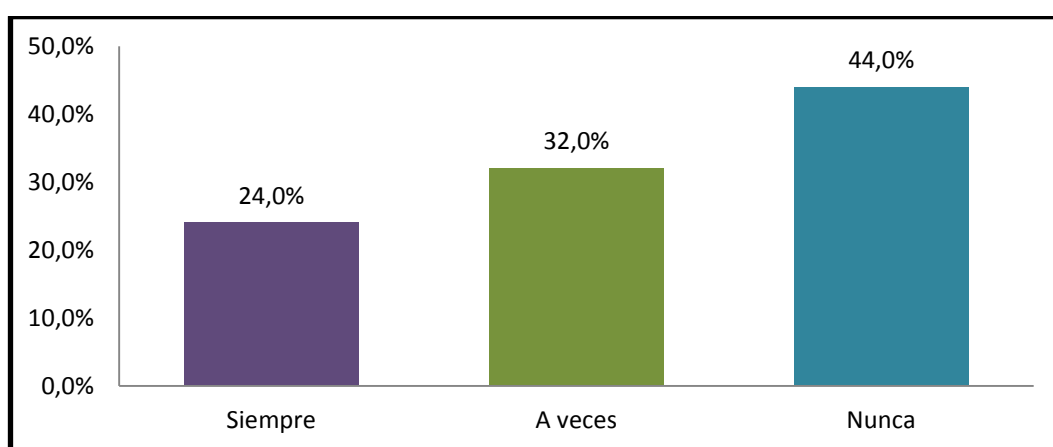
**Interpretación:** Si se optimizara el nivel de productividad y aumentara el desempeño laboral, siempre que se haga monitoreo al área de producción y se lleve un modelo de gestión administrativo para evitar la pérdida y el desperdicio de materia prima, como a su vez el tiempo para el proceso de producción de pantalones jeans.



**4. ¿Cree usted que se controlan los tiempos de trabajo de forma efectiva?**

CATEGORIA	f	fr	fa	fra	f
Siempre	6	0,240	6	0,240	24,0%
A veces	8	0,320	14	0,560	32,0%
Nunca	11	0,440	25	1,000	44,0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Tabla Nº 5. Tiempos de Trabajo**



**Gráfico Nº 11. Tiempos de Trabajo**

**Fuente:** Empresa "AMBATEXIL"

**Elaborado por:** LEÓN, Grace (2013)

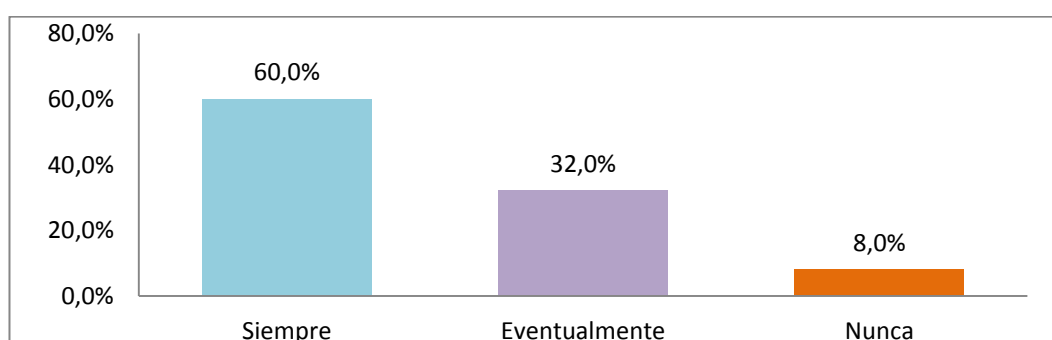
**Análisis:** El 44% de los encuestados creen que nunca se controlan los tiempos de trabajo de forma efectiva, mientras que el 32% expresan que a veces y el 24% manifiestan que siempre.

**Interpretación:** Es necesario controlar el tiempo de producción para que no existan pérdidas de la materia prima, y abandono del puesto de trabajo del personal, esto ha generado grandes pérdidas económicas en la empresa.

**5. ¿Según usted el mejoramiento de diseños perfeccionará los niveles de productividad?**

CATEGORIA	f	fr	fa	fra	f
Siempre	15	0,600	15	0,600	60,0%
Eventualmente	8	0,320	23	0,920	32,0%
Nunca	2	0,080	25	1,000	8,0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Tabla Nº 6. Mejoramiento de diseños**



**Gráfico Nº 12. Mejoramiento de diseños**

**Fuente:** Empresa "AMBATEXIL"

**Elaborado por:** LEÓN, Grace (2013)

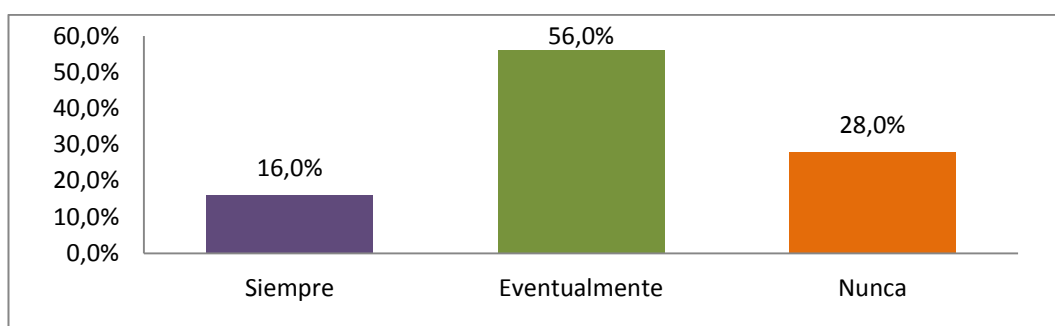
**Análisis:** De los encuestados el 60% consideran que según el mejoramiento de diseños siempre perfeccionará los niveles de productividad, mientras que el 32% consideran que eventualmente perfeccionará los niveles de productividad, mientras que el 8% considera que nunca mejorará.

**Interpretación:** Hay que contratar personal con perfil requerido a las necesidades internas del área operativa de producción; al manejar un diseño para los niveles de producción, contribuye al fortalecimiento de la empresa, en su área operativa elevando la rentabilidad y la entrega del producto con calidad total.

**6. ¿Está al tanto sobre el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a servicios adicionales?**

CATEGORÍA	f	fr	fa	fra	f
Siempre	4	0,160	4	0,160	16,0%
Eventualment e	14	0,560	18,000	0,720	56,0%
Nunca	7	0,280	25,000	1,000	28,0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Tabla Nº 7. Nivel de satisfacción de los clientes**



**Gráfico Nº. 13. Nivel de satisfacción de los clientes**

**Fuente:** Empresa "AMBATEXTIL"

**Elaborado por:** LEÓN, Grace (2013)

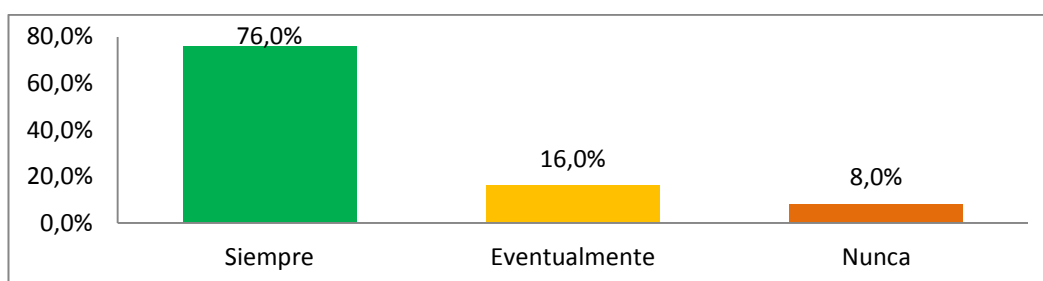
**Análisis:** De los encuestados el 56% consideran que eventualmente están al tanto sobre el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a servicios adicionales, mientras que el 28% expresan que nunca y el 16% manifiestan que siempre están al tanto.

**Interpretación:** Eventualmente se está al tanto del nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a servicios adicionales, gerencia debe motivar al personal, para que pueda satisfacer al cliente externo, adoptando algunas prácticas para aumentar la profesionalidad de sus colaboradores como; empoderar a los colaboradores para que tomen decisiones que no afecten la calidad y la satisfacción del cliente, a su vez desarrollar un sistema de premios y reconocimientos para apoyar el trabajo de alto desempeño al personal.

**7. ¿Los tiempos de entrega son los mismos pactados con el cliente al inicio del negocio?**

CATEGORIA	f	fr	fa	fra	f
Siempre	19	0,760	19	0,760	76,0%
Eventualment e	4	0,160	23	0,920	16,0%
Nunca	2	0,080	25	1,000	8,0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Tabla Nº 8. Tiempos de entrega**



**Gráfico Nº. 14 Tiempos de entrega**

**Fuente:** Empresa "AMBATEXTIL"

**Elaborado por:** LEÓN, Grace (2013)

**Análisis:** El 76% de los encuestados consideran que los tiempos de entrega siempre son los mismos pactados con el cliente al inicio del negocio, en tanto que el 16% expresan que eventualmente son los mismos y el 8% expresan que nunca son los mismos.

**Interpretación:** En la empresa AMBATEXTIL, los tiempos de entrega siempre son los mismos pactados con el cliente desde el inicio del negocio, por el cumplimiento de las expectativas, el cliente vuelve nuevamente a visitar la empresa, y se convierte en un cliente fiel al producto, por su satisfacción en la entrega pactada con la empresa, recomendando la marca y el nombre de la empresa a otros consumidores.

## 8. ¿Existen fallas en el producto terminado en que porcentaje?

CATEGORIA	f	fr	fa	fra	f
Siempre	8	0,320	8	0,320	32,0%
Eventualmente	14	0,560	22	0,880	56,0%
Nunca	3	0,120	25	1,000	12,0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

Tabla Nº 9. Porcentaje de fallas en el producto terminado

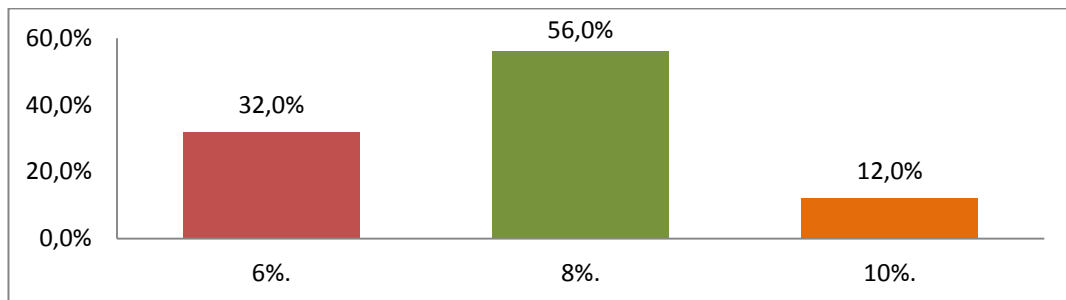


Gráfico Nº 15. Porcentaje de fallas en el producto terminado

Fuente: Empresa "AMBATEXIL"

Elaborado por: LEÓN, Grace (2013)

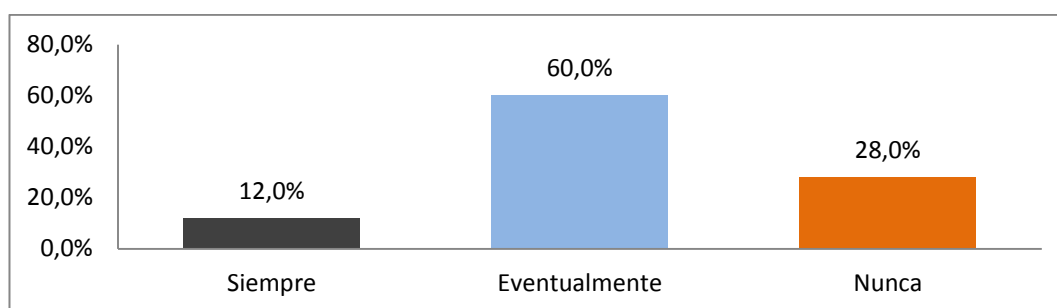
**Análisis:** De los encuestados el 56% consideran que eventualmente existen fallas en el producto terminado, mientras que el 32% consideran que las fallas son siempre y el 12% de los encuestados expresan que nunca hay fallas.

**Interpretación:** Existen fallas en el producto terminado, la mala calidad le cuesta a la empresa, la buena calidad hace ganar dinero a la empresa, la calidad no es el costo de suministrar lo que se produce, es el valor agregado que recibe el cliente de esa producción por su dinero, el precio de la mala calidad es la suma total de los recursos desperdiciados, tales como capital y mano de obra, por causa de la ineficiencia en la planificación y en los procedimientos de trabajo que ha hecho bajar su rentabilidad empresarial.

**9. ¿Existen devoluciones de las prendas por fallas de confección en la empresa “AMBATEXTIL”?**

CATEGORIA	f	fr	fa	fra	f
Siempre	3	0,120	3	0,120	12,0%
Eventualment e	15	0,600	18	0,720	60,0%
Nunca	7	0,280	25	1,000	28,0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Tabla Nº 10. Devolución de prendas por fallas**



**Gráfico Nº 16. Devolución de prendas por fallas**

**Fuente:** Empresa “AMBATEXTIL”

**Elaborado por:** LEÓN, Grace (2013)

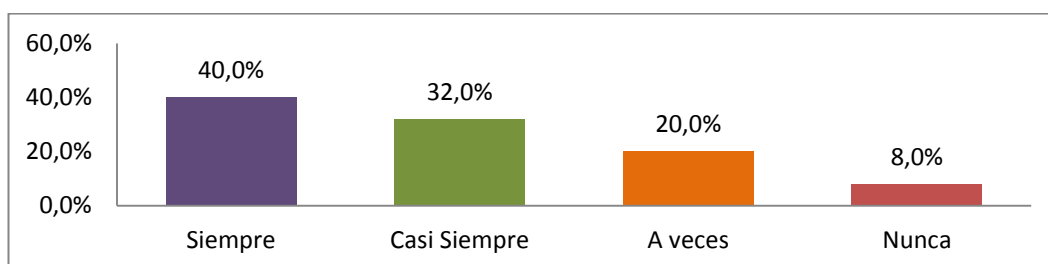
**Análisis:** El 60% de los encuestados manifiestan que eventualmente existen devoluciones de las prendas por fallas de confección en la empresa “AMBATEXTIL”, mientras que el 28% consideran que nunca existen devoluciones y el 12% manifiestan que siempre.

**Interpretación:** Existen devoluciones de las prendas por fallas de confección en la empresa “AMBATEXTIL”, esto ha generado grandes pérdidas económicas por no llevar el control de las mismas desde el primer momento u adquisición y confección hasta el acabado de la misma.

**10. ¿Antes de 2011 existía retraso en la producción de pantalones jeans?**

CATEGORIA	f	fr	fa	fra	f
Siempre	10	0,400	10	0,400	40,0%
Casi Siempre	8	0,320	18	0,720	32,0%
A veces	5	0,200	23	0,920	20,0%
Nunca	2	0,080	25	1,000	8,0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Tabla Nº 11. Retraso de producción año 2011**



**Gráfico Nº 17. Retraso de producción año 2011**

**Fuente:** Empresa "AMBATEXIL"

**Elaborado por:** LEÓN, Grace (2013)

**Análisis:** El 40% de los encuestados consideran que antes del 2011 siempre existía retraso en la producción de pantalones jeans, mientras que el 32% consideran que casi siempre, el 20% a veces y el 8% expresaron que nunca.

**Interpretación:** Antes de 2011 Sí, existía retraso en la producción de pantalones jeans, esta pequeña empresa no establecía requisitos mínimos para la contratación del personal y no se realizaba algunas pruebas que permitan evaluar a dichas personas, desde entonces el administrador para contratar al personal, ha tomado en cuenta algunos aspectos que se pueden tener en cuenta en una pequeña empresa destacando los siguientes: estudio de la hoja de vida, confirmación de referencias familiares y laborales, prueba técnica (operación) y de conocimiento (operación y negocio) y entrevistas, al establecer ciertos requisitos para que en algunos casos no sea más importante la familiaridad, sino el aporte que los trabajadores puedan dar a la empresa

### 11. ¿Para cumplir con los pedidos trabajan horas extras?

CATEGORIA	f	fr	fa	fra	f
Siempre	12	0,480	12	0,480	48,0%
Casi Siempre	8	0,320	20	0,800	32,0%
A veces	4	0,160	24	0,960	16,0%
Nunca	1	0,040	25	1,000	4,0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

Tabla Nº 12. Horas extras de trabajo

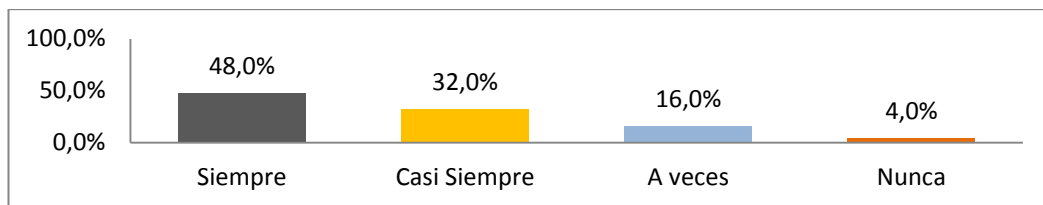


Gráfico Nº 18. Horas extras de trabajo

Fuente: Empresa "AMBATEXIL"

Elaborado por: LEÓN, Grace (2013)

**Análisis:** El 48% de los encuestados consideran que para cumplir con los pedidos siempre trabajan horas extras, mientras que el 32% expresan que casi siempre, el 16% a veces y el 4% expresan que nunca.

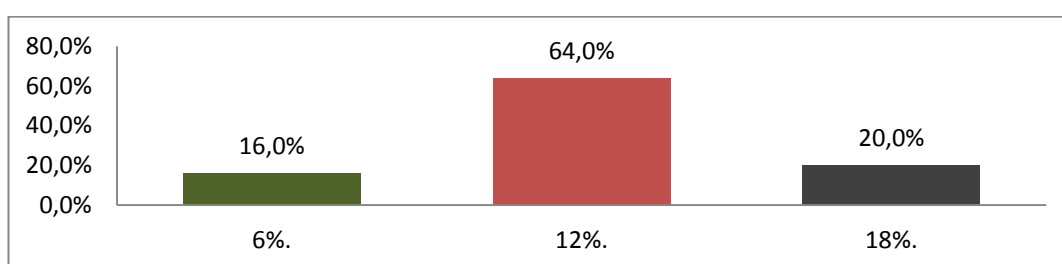
**Interpretación:** Para cumplir con los pedidos el personal ha trabajado horas extras o extraordinarias los días sábados, domingos y feriados, esto ha generado malestar entre los trabajadores ya que no pueden pasar tiempo con su familia, esto puede favorecer esos agravios a la salud mental de los trabajadores.



**12. ¿Del 100% de la producción existe un desperdicio de materiales?**

CATEGORIA	f	fr	fa	fra	f
Siempre	4	0,160	4	0,160	16,0%
A veces	16	0,640	20	0,800	64,0%
Nunca.	5	0,200	25	1,000	20,0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Tabla Nº. 13 Desperdicio de materiales**



**Gráfico Nº 19. Desperdicio de materiales**

**Fuente:** Empresa "AMBATEXTIL"

**Elaborado por:** LEÓN, Grace (2013)

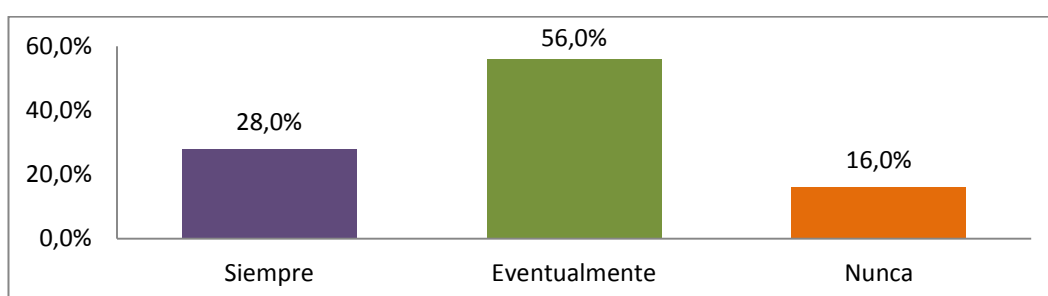
**Análisis:** El 64% de los encuestados consideran que siempre existe un desperdicio de materiales, mientras que el 20% de encuestados consideran que a veces hay desperdicio y el 16% de los encuestados creen que nunca existe desperdicio en la empresa "AMBATEXTIL", de la ciudad de Ambato.

**Interpretación:** Existe un desperdicio de materiales invisible que es la desaparición del elemento material y a menudo es un problema más complicado que el desperdicio que sí se puede medir, por la razón de que dicho desperdicio no es siempre constante y puede representar un porcentaje bastante definido del total del material en un período de producción dado y en cambio en otro período puede fluctuar mucho, la atención especial al desperdicio invisible conducirá a menudo a la gerencia a perfeccionar las operaciones de producción.

**13. ¿De las 90 máquinas, que hay en la empresa “AMBATEXIL” todas trabajan al 100% de su capacidad instalada?**

CATEGORIA	f	fr	fa	fra	f
Siempre	7	0,280	7	0,280	28,0%
Eventualmente	14	0,560	21	0,840	56,0%
Nunca	4	0,160	25	1,000	16,0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Tabla N° 14. Máquinas capacidad instalada**



**Gráfico N. 20. Máquinas capacidad instalada**

**Fuente:** Empresa “AMBATEXIL”

**Elaborado por:** LEÓN, Grace (2013)

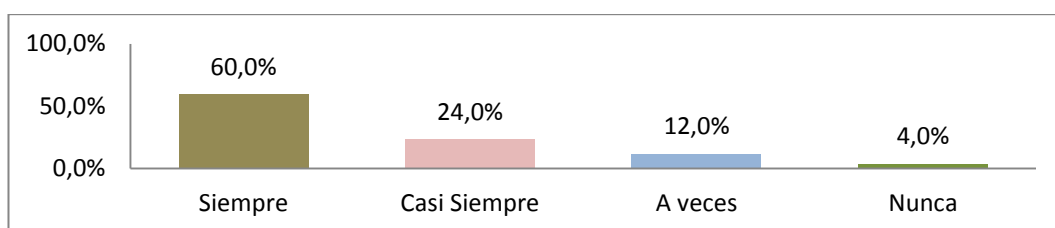
**Análisis:** De las 90 máquinas, que hay en la empresa “AMBATEXIL” el 56% de los encuestados consideran que eventualmente todas trabajan al 100% de su capacidad instalada, mientras que el 28% consideran que siempre y el 16% manifiestan que nunca trabajan al 100%.

**Interpretación:** La maquinaria es muy buena, pero el área de producción requiere de personal capacitado en todo el proceso de fabricación, por cuanto desconocen del manejo de la misma, esto ha provocado paras en la planta de producción, obteniendo de esta manera desperdicio de tiempo entre procesos.

**14.- ¿Considera que un modelo de gestión administrativo por procesos ayudaría a mejorar el nivel de productividad?**

CATEGORIA	f	fr	fa	fra	f
Siempre	15	0,600	15	0,600	60,0%
Casi Siempre	6	0,240	21	0,840	24,0%
A veces	3	0,120	24	0,960	12,0%
Nunca	1	0,040	25	1,000	4,0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Tabla Nº 15. Modelo de gestión administrativo**



**Gráfico Nº 21. Modelo de gestión administrativo**

**Fuente:** Empresa "AMBATEXIL"

**Elaborado por:** LEÓN, Grace (2013)

**Análisis:** De los encuestados el 60% consideran que un modelo de gestión administrativo por procesos siempre ayudaría a mejorar el nivel de productividad, mientras que el 24% consideran que casi siempre, el 12% que a veces y el 4% manifiestan que nunca ayudaría a mejorar el nivel de productividad.

**Interpretación:** El problema encontrado en la empresa radica en contar con una estructura orgánica tradicional, que se maneja en forma centralizada sin control sobre sus procesos, confundiendo actividades, elevando costos y tiempos excesivos de espera, entre otros. Para mejorar esta situación en la organización se propone diseñar un Modelo de Gestión por procesos, que permita el mejoramiento continuo tanto en la Preventa-Venta-Postventa, lo cual ayudará a disminuir costos, tiempos, duplicidad de tareas y demás situaciones que se susciten.

### 4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la verificación de la hipótesis se utilizó la prueba estadística del chi-cuadrado que es un estadígrafo no perimétrico o de distribución libre.

Para realizar el cálculo del Chi-cuadrado se escogió dos preguntas más significativas de las encuestas dirigidas al personal operativo de la empresa “AMBATEXIL”, de las cuales una es con respecto a las preguntas relacionadas a la variable independiente y una a la variable dependiente, lo que permitió efectuar el proceso de combinación.

#### 4.3.1. Cálculo de Chi-cuadrado

De los cuadros anteriores se obtiene las frecuencias observadas.

	PREGUNTAS	Siempre	Eventualmente	Nunca	TOTAL
<b>Variable Independiente (Administración de procesos)</b>	Pregunta 2	6	7	12	<b>25</b>
<b>Variable dependiente (Nivel de Productividad)</b>	Pregunta 3	18	5	2	<b>25</b>
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>50</b>

**Tabla Nº 16. Frecuencias Observadas**

**Fuente:** Encuesta realizada al personal operativo de la empresa “AMBATEXIL”

**Elaborado por:** LEÓN, Grace (2013)

#### 4.3.2. Frecuencias Esperadas

Para el cálculo de las frecuencias esperadas se maneja la siguiente fórmula, utilizando los valores del cuadro de las frecuencias observadas:

$$fe = \frac{TotalColumna(Paradicha\ae lda) * TotalFila(Paradicha\ae lda)}{SumaTotal}$$

Ejemplo de cálculo:

- ✓ Para la pregunta 2, primera columna y alternativa "Siempre" la frecuencia esperada es:

$$fe = \frac{24 * 25}{50} = 12$$

- ✓ Para la pregunta 2, segunda columna y alternativa "Eventualmente" la frecuencia esperada es:

$$fe = \frac{12 * 25}{50} = 6$$

	PREGUNTAS	Siempre	Eventualmente	Nunca	TOTAL
<b>Variable Independiente (Administración de procesos)</b>	Pregunta 2	12	6	7	<b>25</b>
<b>Variable dependiente (Nivel de Productividad)</b>	Pregunta 3	12	6	7	<b>25</b>
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>50</b>

Tabla Nº 17. Frecuencias esperadas

Fuente: Frecuencias Observadas

Elaborado por: LEÓN, Grace (2013)

#### 4.3.3. Selección del Chi- Cuadrado

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

$X^2$  = Chi-cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

O= Frecuencia Observada

E= Frecuencia Esperada o Teórica

Grado de significación  $\alpha = 0.05$

O-E= Frecuencia observada – frecuencias esperadas

O-E<sup>2</sup>= Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado.

O-E<sup>2</sup>/ E= Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas.

Pregunta	Alternativa	O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
2	Siempre	6	12	-6	36	3,00
	Eventualmente	7	6	1	1	0,17
	Nunca	12	7	5	25	3,57
3	Siempre	18	12	6	36	3,00
	Eventualmente	5	6	-1	1	0,17
	Nunca	2	7	-5	25	3,57
					<b>X<sup>2</sup> =</b>	<b>9,9</b>

**Tabla Nº 18. De Contingencia (Cálculo del Chi Cuadrado calculado X<sup>2</sup><sub>c</sub>)**

**Fuente:** Frecuencias Observadas y Esperadas

**Elaborado por:** LEÓN, Grace (2013)

#### 4.3.4. Selección del Chi-cuadrado en tablas

##### a. Selección de nivel de significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 0,05 (5%), que indica que hay una probabilidad del 0,95 de que la hipótesis nula sea verdadera.

## b. Selección de los grados de libertad

Para calcular el grado de libertad se realiza la siguiente fórmula utilizando los datos del cuadro de las frecuencias:

$$GL = (\text{filas}-1) (\text{columnas}-1)$$

$$GL = (2-1) (3-1)$$

$$GL = 1*2$$

$$GL = 2$$

## c. Selección del Chi-Cuadrado en Tablas

Grados de libertad	Probabilidad de un valor superior				
	10%	5%	2,5%	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60

Tabla Nº 19. (Chi cuadrado en tablas)

Realizado por: LEÓN, Grace (2013)

Tomando en cuenta que los grados de libertad son 2 y el nivel de significación del 5% se escogió un  $X^2_{t=5,99}$

### 4.3.5. Análisis de Chi-Cuadrado (Tablas)

Para la comprobación de la hipótesis se sigue los siguientes pasos:

#### a. Modelo Lógico

**Hi:** La administración de procesos sí, se relaciona con el nivel de productividad de la empresa "AMBATEXIL".

**Ho:** La administración de procesos no se relaciona con el nivel de productividad de la empresa "AMBATEXIL".

## b. Especificación de las Regiones de Aceptación y de Rechazos

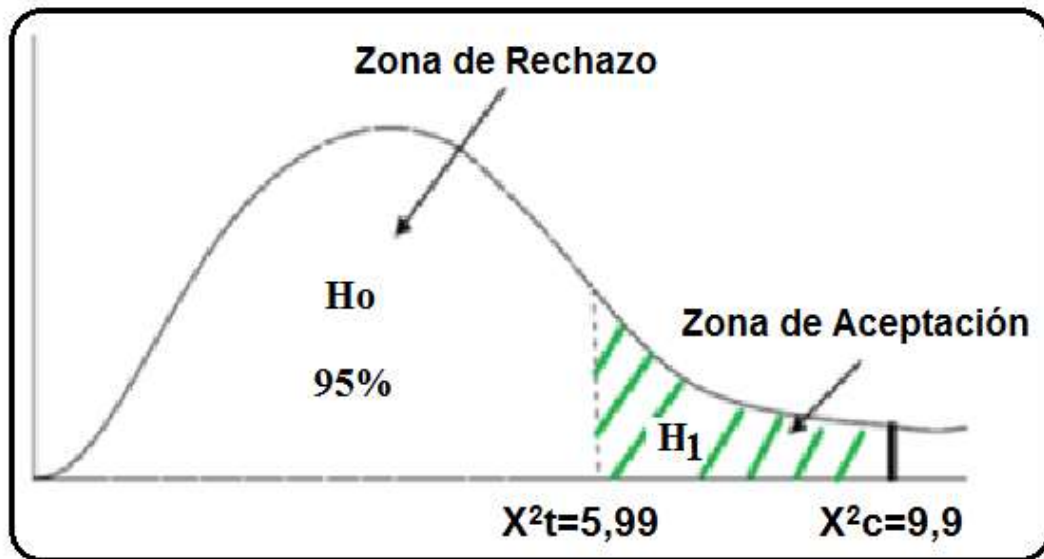


Gráfico Nº 22. Regiones de aceptación y rechazo

Fuente: Empresa "AMBATEXIL"

Elaborado por: LEÓN, Grace (2013)

## c. Regla de Decisión

Si  $X^2_c > X^2_t$  se acepta la hipótesis de investigación.

Como  $X^2_c=9,9 > X^2_t=5,99$  se rechaza la  $H_0$  y se acepta la hipótesis de investigación que dice: La administración de procesos sí, se relaciona con el nivel de productividad de la empresa "AMBATEXIL".



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- ✓ Es evidente que el personal del área administrativa desconozca sobre los niveles de producción y administración de procesos aplicados a una investigación de campo para reducir el bajo nivel de productividad existente en la empresa “AMBATEXTIL”.
  
- ✓ No se maneja los niveles de productividad en la empresa “AMBATEXTIL”, a fin de determinar porcentajes de estabilidad económica.
  
- Se ha detectado deficiencias en la administración de procesos que presenta la empresa “AMBATEXTIL”, y se ha identificado las falencias en el nivel de producción, y por ende en el proceso final de venta al público. Las variables que más afectan la productividad de esta empresa son:

#### **INTERNAS:**

- Tiempos en producción por confección.
- Pedidos mal ingresados.
- Errores de precios en la toma de los pedidos.

- Falta de Capacitación de Personal.
- Restricción del personal para la manipulación de cargas.

## EXTERNAS

- Transporte; problemas en los horarios de entregas.
- Proveedores; problemas de cantidades pedidas y recibidas, entregas en horas no establecidas. Estas son las variables más representativas que afectan la productividad de la organización y está enfocada en problemas a nivel de líneas de producción, correcto manejo de la información y logística.
- La empresa no prevee el cumplimiento cabal a los objetivos de corto y largo plazo planteados por la gerencia en cuanto a la administración y el nivel de productividad.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Capacitar al personal del área administrativa sobre administración de procesos para optimizar la productividad en la empresa “AMBATEXTIL”.
- ✓ Responsabilizar a un empleado como Líder del Área de producción, para que dé seguimiento a las deficiencias detectadas en la administración de procesos que presenta la empresa “AMBATEXTIL”, identificado las falencias en el proceso de producción, y buscar alternativas de solución.
- Buscar alternativas de solución para manejar la administración de procesos en la empresa “AMBATEXTIL”, y elevar el nivel de producción, y por ende en el proceso final de venta al público.
- Implementar un Modelo de Gestión Administrativo por Procesos para generar un eficiente Nivel de Productividad en la empresa “AMBATEXTIL”.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1. DATOS INFORMATIVOS

- ✓ **Título:** “Modelo de Gestión Administrativo por Procesos para generar un eficiente Nivel de Productividad en la empresa “AMBATEXTIL”.
- ✓ **Institución:** “AMBATEXTIL”.
- ✓ **Ubicación:** Ambato, Calle Velasteguí s/n Intersección Av. Bolivariana, Parroquia Huachi Loreto, cantón Ambato-Tungurahua.
- ✓ **Beneficiarios:** Administrativos y personal del Área operativa del nivel de producción de la empresa “AMBATEXTIL”.
- ✓ **Tiempo estimado para la ejecución:** 1 Diciembre 2012 a Diciembre del 2013.
- ✓ **Costo de la Propuesta:** El costo es de \$ 1.050.00.
- ✓ **Ejecutora:** Ing. Grace Maritza León Robayo

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La Empresa AMBATEXIL es un patrimonio familiar importante. Su tamaño, el número de empleados y trabajadores, el nivel académico de éstos y su experiencia, conforman un conjunto de saberes y acciones. Su misión definida es la “Fabricar Jeans de calidad a los precios más bajos, para brindar estos bienes a la sociedad Ecuatoriana”, ésta es una fábrica que tiene mucho futuro, debido a que la nuevas políticas en este país es que se quiere llegar a que consumamos lo nuestro.

Ambatextil enfrenta problemas internos, debido a una inadecuada gestión de administración, que se reflejada en los niveles de productividad que han disminuido en vez de aumentar y esto con lleva a correr el riesgo de tener una perdida en la situación financiera de la misma.

La falta de un conocimiento integral en la Gestión Administrativa, con fundamento en el método de productividad por procesos, ha creado una rotación de personal, generando con esto una pérdida de tiempo y recursos en la producción.

Este Modelo de Gestión Administrativo por Procesos para generar un eficiente Nivel de Productividad, para la empresa Ambatextil de la ciudad de Ambato va a desarrollar un Plan de Gestión confirmando la misión, en la determinación de sus estrategias y en el establecimiento de sus prioridades, la primera de las cuales es el logro de la excelencia en la producción de la cual dependen todas las demás y su realización como una empresa de calidad.

## **6.3. JUSTIFICACIÓN**

“AMBATEXIL” enfrenta los retos de la fabricación de modo integral, con esta investigación se lograra un fundamento en el método de

productividad por procesos y con una gestión en la administración, logrando la creatividad impulsada por un espíritu emprendedor que va a ser referencia a la promoción de sus productos con la innovación y creatividad.

En este contexto existen unos principios que se definen en el perfil de la empresa al servicio de los intereses de fabricación; que ofrece producción integral que requiere de una excelencia y estándares elevados de calidad en un proceso continuo de mejoramiento de los métodos.

Esta investigación al servicio de la empresa “AMBATEXIL” pretende lograr un incremento en la productividad, para lograr una ganancia financiera.

Los aspectos que tiene que cumplir son:

- ✓ Proteger los activos en contra del desperdicio, el fraude y el uso ineficiente.
- ✓ Promover la exactitud y la confiabilidad en los registros contables.
- ✓ Atentar y medir el cumplimiento de las políticas de la organización.
- ✓ Evaluar la eficiencia de las operaciones.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. General**

Implementar un Modelo de Gestión Administrativo por Procesos para optimizar la productividad en la empresa “AMBATEXIL”.

#### **6.4.2. Específicos**

- ✓ Evaluar la gestión administrativa con cuestionarios de Control Interno.
- ✓ Realizar un análisis situacional de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (F.O.D.A) para conocer los factores endógenos y exógenos que afectan y benefician a la empresa “AMBATEXIL” de la ciudad de Ambato.
- ✓ Evidenciar los procesos y subprocesos del área en conjunto con la gerencia para que sirva de soporte y apoyo en su mejoramiento.
- ✓ Diseñar las caracterizaciones de la unidad de procesos mediante diagramas.
- ✓ Elaborar un perfil de cargos de acuerdo a los procesos definidos en la empresa.

#### **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

La empresa textil se está transformando rápida, esencial y vigorosamente en todo el mundo por el impacto del crecimiento económico basado en el conocimiento y en las nuevas tecnologías.

Esta transformación ha traído más exigencias de calidad y productividad, más competencia entre empresa y una gama más amplia y diversa de opciones para elegir. Las dimensiones de la producción se ha ampliado: debido a la amplia gama de telas esta masificación de la oferta ha creado productos sin fronteras.

En los últimos años se han desarrollado nuevas formas de una gestión administrativa, nuevas demandas en la producción continua, nuevas alternativas de oferta que trascienden las fronteras geográficas de los mismos proveedores gracias, por supuesto, a las nuevas tecnologías de producción y nuevos proveedores.

“AMBATEXTIL” quiere poner su producción en esa realidad que abarca lo regional y nacional, con un criterio de innovación y cambios en lo que se quiere encaminar para lograr un reconocimiento en el producto bajo los parámetros nacionales e internacionales, con miras a exportarlo.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN**

Esta propuesta de investigación sólo será posible si hay una sólida base científica integrada con el desarrollo tecnológico, con enfoque en la producción en procesos fundamentada métodos y estrategias administrativas que generen una alta productividad y una buena rentabilidad.

Para cumplir con su misión la empresa “AMBATEXTIL” ha de tomar esta investigación, para reflexionar críticamente, valorar ética y estéticamente los resultados.

La Empresa “AMBATEXTIL” de sus primeros tiempos, centrada en la producción sin una investigación, está dando paso a que otras empresas estén encabezando la lista de mejores fabricantes de jeans.

Después de esta investigación se tiene que crear las condiciones para la formación de trabajadores de alto nivel en todas las áreas.

“AMBATEXTIL” se tiene que fundamentar su identidad en el compromiso, que nace de ser en la práctica una de las primeras en la región con capacidad suficiente para responder a las demandas de producción, complementando la calidad y el nivel de precios, con la formación avanzada en el servicio especializado. Fundamentando todo en el talento humano que es el eje de toda empresa.

## **6.7. METODOLOGÍA, MODELO OPERATIVO**

La metodología de una Gestión Administrativa de los procesos para generar un alto nivel de productividad supone utilizar una serie de instrumentos y técnicas para identificar y evaluar las directrices y políticas de recursos humano de la empresa “AMBATEXTIL”.

En esta sección, se presenta a continuación el modelo operativo a seguir para abordar la presentación de la propuesta sobre: el Modelo de Gestión Administrativo por Procesos para generar un eficiente Nivel de Productividad en la empresa “AMBATEXTIL”, de la ciudad de Ambato, este modelo operativo describe las fases, justificando el proceso del desarrollo de la propuesta, la misma que se indica a continuación.



## MODELO OPERATIVO



Gráfico Nº 23. Modelo Operativo  
Realizado por: LEÓN, Grace (2013)

## **FASE Nº.1. ESTRUCTURAL**

### **6.7.1 Cuestionario de Control Interno**

Estos cuestionarios han sido preparados para asistir al personal de la empresa “AMBATEXTIL”, Gerente (1), Contadora (19, Jefe de producción (2) y Empleados (25), en la determinación de la eficiencia del sistema de control interno de compras, producción y ventas establecido por la postulante de este estudio con el propósito de cubrir todos los aspectos o situaciones específicas de cada cliente, con la implementación del diseño de un Modelo de Gestión Administrativo por Procesos para optimizar la productividad en la empresa “AMBATEXTIL”, de la ciudad de Ambato.

Sobre la base de los datos recogidos y procesados, se procederá a analizar y a interpretar los resultados de acuerdo con los objetivos y el marco teórico.

Como se menciona anteriormente, esta encuesta está dirigida a todo el personal de las 28 personas, este cuestionario debe ser contestado y revisado completamente por la investigadora y gerente que conforman “AMBATEXTIL”.

Para exámenes subsecuentes este cuestionario deberá ser actualizado y modificado según corresponda.

Los cuadros se han elaborado y codificado por series afines, según la pregunta a la que se refieren.

<p style="text-align: center;"><b>AMBATEXIL</b>  <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>  <b>COMPRAS</b></p>						
<p><b>FECHA DE EVALUACIÓN: 1 de septiembre del 2013</b>  <b>EVALUADOS: Gerente(1), Contadora(1), Jefe de Producción (1) y Empleados (25)</b></p>						
	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PT	CTS	CTN
<b>1</b>	<b>COMPRAS</b>					
1.1	¿Existe funciones y procedimientos definidos?		X	5	2	
1.2	¿El personal involucrado en las compras se encuentra capacitado?		X	5	3	
1.3	¿Existe un flujo grama que guíe los procedimientos?		X	5		0
1.4	¿Existe catálogo de proveedores en la empresa?	X		5		0
1.5	¿Existen procedimientos diseñados por escrito para solicitud de insumos , químicos, materiales y materia prima a proveedores:		X	5	1	0
<b>2</b>	<b>DILIGENCIAMIENTO DE LA COMPRAS</b>					
2.1	¿Existen formatos adecuados y específicos para los procedimientos de compras?		X	5	2	
2.2	¿Cuenta con todas las herramientas para realizar su trabajo?	X		5	3	
2.3	¿Existes tiempos en la entrega del pedido de compras que se debe cumplir?		X	5		0
<b>3</b>	<b>RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LAS COMPRAS</b>					
3.1	¿Existe una persona responsable que garantice una recolección de los datos de las diferentes áreas de producción, para realizar las compras?	X		5	3	
3.2	¿Se cercioran que en las compras los proveedores seleccionados son los mejores y adecuados en la calidad, precios y fechas de entrega		X	5		0
<b>4</b>	<b>CONTROL Y VERIFICACIÓN DE LAS COMPRAS</b>					
4.1	¿Existen controles adecuados para salvaguardar que se hagan compras excesivas?	X		5	2	
4.2	¿Se informa prontamente la persona encargada si hay faltante o con defectos los productos y materiales recibidos?	X		5	1	0
	<b>TOTALES</b>			<b>60</b>	<b>17</b>	<b>0</b>

**Tabla Nº 20. Cuestionario de Control**  
**Realizado por: LEÓN, Grace (2013)**

**NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
COMPRAS**

**FECHA DE EVALUACION:**

**PT= PONDERACION TOTAL**

**CT= CALIFICACION TOTAL**

**CP= CALIFICACION PORCENTUAL**

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{17 \times 100}{60}$$

$$CP = 28.33\%$$

**NIVEL DE RIESGO DE CONTROL**

<b>ALTO</b>	MODERADO	<b>BAJO</b>
28.33%		
15-50%	51-75%	71-100%
<b>BAJO</b>	MODERADO	<b>ALTO</b>

**NIVEL DE CONFIANZA**

**Conclusión:**

Luego de realizar el respectivo análisis al departamento de compras de la empresa AMBATEXTIL se llegó a la conclusión de que el nivel de confianza es BAJO con apenas el 28.33% razón por la cual es necesario definir un sistema adecuado de compras.

<p style="text-align: center;"><b>AMBATEXIL</b>  <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>  <b>PRODUCCION</b></p>						
<p><b>FECHA DE EVALUACIÓN: 1 de septiembre del 2013</b>  <b>EVALUADOS: Gerente(1), Contadora(1), Jefe de Producción (1) y Empleados (25)</b></p>						
	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>PT</b>	<b>CTS</b>	<b>CTN</b>
<b>1</b>	<b>PRODUCCION</b>					
1.1	¿Existe un departamento de producción con funciones definidas?		X	5	3	
1.2	¿El personal involucrado en los procesos de producción se encuentra capacitado?		X	5	2	
1.3	¿Existe un Jefe de Producción que evalúa los procedimientos adecuadamente?	X		5		0
1.4	¿Existe un flujo grama que guíe los procedimientos?		X	5		0
1.5	¿Existen procedimientos diseñados por escrito para solicitud de insumos , químicos, materiales y materia prima a bodega:		X	5		0
<b>2</b>	<b>DILIGENCIAMIENTO DE LA PRODUCCION</b>					
2.1	¿Existen formatos adecuados y específicos para los procedimientos de producción?		X	5	2	
2.2	¿Cuenta con todas las herramientas para realizar su trabajo?	X		5		0
2.3	¿Existen tiempos en la producción que debe cumplir?	X		5		0
<b>3</b>	<b>RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA PRODUCCION</b>					
3.1	¿Existe una persona responsable que garantice una recolección oportuna de los datos de las diferentes áreas de producción?	X		5	3	
3.2	¿Existe un horario establecido para la recolección de datos de producción?		X	5		0
<b>4</b>	<b>CONTROL Y VERIFICACIÓN DE LA PRODUCCION</b>					
4.1	¿Existe control de calidad en el área de producción?	X		5	3	
4.2	¿Se controlan los inventarios en el área de producción?		X	5		0
	<b>TOTALES</b>			<b>60</b>	<b>13</b>	<b>0</b>

**Tabla Nº 21. Cuestionario de Control de Producción**  
**Realizado por: LEÓN, Grace (2013)**

**NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
PRODUCCION**

**FECHA DE EVALUACION:**

**PT= PONDERACION TOTAL**

**CT= CALIFICACION TOTAL**

**CP= CALIFICACION PORCENTUAL**

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{13 \times 100}{60}$$

$$CP = 21.60\%$$

**NIVEL DE RIESGO DE CONTROL**

<b>ALTO</b>	MODERADO	<b>BAJO</b>
21.60%		
15-50%	51-75%	71-100%
<b>BAJO</b>	MODERADO	<b>ALTO</b>

**NIVEL DE CONFIANZA**

**Conclusión:**

Luego de realizar el respectivo análisis al departamento de producción de la empresa "AMBATEXTIL", se llevó a la conclusión de que el nivel de confianza en BAJO con apenas el 21.6% razón por la cual es necesario realizar una Integración Adecuada del Ambiente de Producción.

<b>AMBATEXIL</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>VENTAS</b> <b>FECHA DE EVALUACIÓN: 1 de septiembre del 2013</b> <b>EVALUADOS: Gerente(1), Contadora(1), Jefe de Producción (1) y Empleados (25)</b>						
	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PT	CTS	CTN
<b>1</b>	<b>VENTAS</b>					
1.1	¿Existe funciones procedimientos definidos?		X	5	3	
1.2	¿El personal involucrado en las ventas se encuentra capacitado?		X	5	4	
1.3	¿Existe un flujograma que guíe los procedimientos?		X	5		0
1.4	¿Existe un análisis e investigación de mercado?		X	5		0
1.5	¿Existen una planeación y diseño del producto	X		5	3	0
<b>2</b>	<b>DILIGENCIAMIENTO DE VENTAS</b>					
2.1	¿Existen formatos adecuados y específicos para los procedimientos para realizar las ventas?		X	5	3	
2.2	¿Cuenta con todas las herramientas para realizar su trabajo?	X		5	3	
2.3	¿Existes tiempos en la entrega del producto al cliente que se debe cumplir?		X	5		0
<b>3</b>	<b>INFORMACIÓN PARA LAS VENTAS</b>					
3.1	¿Existen políticas y precios para las ventas?	X		5	2	
3.2	¿Existen canales de distribución?		X	5		0
<b>4</b>	<b>CONTROL DE LA VENTA</b>					
4.1	¿Existen controles adecuados en los inventarios?	X		5	3	
4.2	¿Existen actividades promocionales y publicitarias?	X		5	2	0
	<b>TOTALES</b>			<b>60</b>	<b>23</b>	<b>0</b>
	<b>Elaborado por :</b>					
	<b>Fecha:</b>					

**Tabla N° 22. Cuestionario de Control de Ventas**  
**Realizado por: LEÓN, Grace (2013)**

**NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
VENTAS**

**FECHA DE EVALUACION:**

**PT= PONDERACION TOTAL**

**CT= CALIFICACION TOTAL**

**CP= CALIFICACION PORCENTUAL**

$$\text{CP} = \frac{\text{CT} \times 100}{\text{PT}}$$

$$\text{CP} = \frac{23 \times 100}{60}$$

$$\text{CP} = 38.33\%$$

**NIVEL DE RIESGO DE CONTROL**

<b>ALTO</b>	MODERADO	<b>BAJO</b>
38.33%		
15-50%	51-75%	71-100%
<b>BAJO</b>	MODERADO	<b>ALTO</b>

**NIVEL DE CONFIANZA**

**Conclusión:**

Luego de realizar el respectivo análisis al departamento de Ventas de la empresa AMBATEXIL se llegó a la conclusión de que el nivel de confianza es BAJO con apenas el 38.33% razón por la cual es necesario coordinar nuevas Estrategias de Mercadeo.



## FASE Nº.2. FUNCIONAL

### 6.7.2 Proyecto

Esta propuesta empresarial-textil “AMBATEXIL” aprobado se formuló, los principios, propósitos, la misión y la visión, que dan fundamento a su acción y se presentan las estrategias generales que orientan su futuro y definen su vínculo con la producción, con el país y con el mundo sobre la base de un compromiso con la calidad y la excelencia.

#### 6.7.2.1. Principios

Para cumplir con su misión la empresa “AMBATEXIL” define los siguientes principios y valores como fundamento para el ejercicio de sus tareas y funciones como guía para la orientación de su desarrollo en el área de Talento Humano:

- ✓ **Trabajo en Equipo:** Sinergia resultado de los esfuerzos a los del equipo para multiplicar las fortalezas y alcanzar grandes metas, más allá de la suma de los esfuerzos individuales.
- ✓ **Excelencia:** la constancia, el esfuerzo y el mejoramiento continuo, como pilares para el logro de nuestros objetivos.
- ✓ **Disciplina:** estar seguro de que alcanzaré las metas y tengo la energía para permanecer en el empeño hasta que tarde o temprano lo consiga.
- ✓ **Espíritu de servicio:** ayudar y servir de manera espontánea a los demás, hasta en los pequeños detalles.
- ✓ **Fraternidad:** Unión y buena correspondencia entre los integrantes, construyendo fuertes lazos de amistad y camaradería.
- ✓ **Emprendimiento:** actitud y aptitud de los integrantes que le permite iniciar y llevar a buen término nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado.

### **6.7.2.2. Propósitos**

La empresa AMBATEXTIL, en el marco de su misión y en el desarrollo de su visión, se propone:

- ✓ Brindar oportunidades para una formación de excelencia, que le permita a sus trabajadores cumplir a cabalidad sus funciones profesionales.
- ✓ Propiciar en los trabajadores un desarrollo personal y cultural basado en los valores de la razón, el compromiso ético que les permita desarrollar sus talentos y fortalecer su autoestima.
- ✓ Hacer de esta investigación un eje central de la actividad empresarial y propiciar su integración.
- ✓ Promover la creación y la transferencia responsable del conocimiento y su aplicación a la producción.
- ✓ La transformación del entorno.
- ✓ Fortalecer el desarrollo productivo en la región, el país en todos los niveles y modalidades.

### **6.7.2.3. Misión**

La empresa AMBATEXTIL, tiene como misión “Fabricar los mejores jeans con alta calidad a los precios más bajos, para brindar estos bienes a la sociedad Ecuatoriana. Mediante la generación y difusión del conocimiento en los ámbitos de administración y producción, se asume compromisos con la sociedad de generar más fuentes de empleo”.

### **6.7.2.4. Visión**

“La Empresa AMBATEXTIL, desea ser la más importante empresa en la producción de jeans con una diversidad de productos de esta región, aspira a consolidarse como una empresa de excelencia, pertinente,

innovadora, eficiente, competitiva, con proyección internacional”

#### **6.7.2.5. Análisis FODA**

La técnica de F.O.D.A es necesario utilizarla en la planeación estratégica, ya que al identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa, estaremos en condiciones de saber donde nos encaminamos, que obstáculos debemos vencer y con que herramientas contamos.

##### **6.7.2.5.1. Fortalezas**

Podemos anotar que las fortalezas que posee la empresa “AMBATEXTIL” son las siguientes:

- ✓ Empresa pionera en esta área.
- ✓ Horarios de atención ininterrumpida.
- ✓ Honestidad, credibilidad, responsabilidad.
- ✓ Inversión en activos.

##### **6.7.2.5.2. Oportunidades**

Podemos anotar que las oportunidades que posee la empresa “AMBATEXTIL”, son las siguientes:

- ✓ Nuevos productos.
- ✓ Ofrecer los productos en el Portal, para proveer en el sector publico.
- ✓ Materia prima, proviene de este país.
- ✓ Imagen nueva no deteriorada.
- ✓ Ventas con asesoramiento.
- ✓ Por la calidad del producto, se puede proyectar para su importación.
- ✓ Anticiparse a la competencia.

#### **6.7.2.5.3. Debilidades**

Podemos anotar que las debilidades que posee la empresa “AMBATEXIL” son las siguientes:

- ✓ Falta de publicidad.
- ✓ Costos no han sido comparados con los proveedores.
- ✓ No existe estabilidad laboral.
- ✓ Falta de plan de capacitación e inducción al personal
- ✓ Procesos manuales excesivos.
- ✓ Ausencia de liderazgo.
- ✓ Políticas variables de comisiones a los empleados.
- ✓ Rotación de personal.
- ✓ Falta recursos económicos.

#### **6.7.2.5.4. Amenazas**

Podemos anotar que las amenazas que posee la empresa “AMBATEXIL” son las siguientes:

- ✓ Situación de política que pudiera afectar la economía del país.
- ✓ Recurso humano tentado por la competencia.
- ✓ Escasez de información sobre tecnología y mercado.
- ✓ Amenaza de la naturaleza que afectaría la obtención de la Materia Prima.
- ✓ Oferta de la competencia de productos de baja calidad a menor precio.
- ✓ Fenómenos naturales que afectan el entorno del país.
- ✓ Incremento de la inflación.
- ✓ Incertidumbre para invertir.

## Matriz F.O.D.A

### AMBATEXIL

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Honestabilidad, responsabilidad, credibilidad.</li> <li>✓ Horarios de atención ininterrumpidas.</li> <li>✓ Empresa pionera en el área.</li> <li>✓ Inversión en activos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nuevos productos.</li> <li>✓ Anticiparse a la competencia</li> <li>✓ Imagen nueva no deteriorada.</li> <li>✓ Ventas al asesoramiento.</li> <li>✓ Ofrecer los productos en el portal, para proveer en el sector público.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de publicidad</li> <li>✓ Costo no han sido comparados con otros proveedores.</li> <li>✓ Políticas variables de comisiones a los empleados.</li> <li>✓ Rotación de personal.</li> <li>✓ Falta recursos económicos.</li> <li>✓ Falta de capacitación e inducción al personal.</li> <li>✓ Procesos manuales excesivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Situación de política que pudiera afectar la economía del país.</li> <li>✓ Fenómenos naturales que afectan el entorno del país.</li> <li>✓ Incremento de la inflación.</li> <li>✓ Incertidumbre para invertir.</li> <li>✓ Oferta de la competencia en ofrecer productos de baja calidad a menor precio.</li> </ul>

**Cuadro Nº 6. Matriz FODA AMBATEXIL**  
**Realizado por:** LEÓN, Grace (2013)

#### **6.7.2.6. Estrategias**

Generar estrategias que maximicen la utilización de fortalezas y oportunidades y minimicen las amenazas y debilidades.

- ✓ Tarifas económicas para nuestros clientes.
- ✓ Ofrecer servicios de asesoramiento en cuanto a la calidad y variedad.
- ✓ Ofrecer descuentos y liquidaciones de jeans que no vendieron.
- ✓ Cobrar lo adecuado y lo más pronto posible.
- ✓ Contar con un personal capacitado y entrenado.
- ✓ Potenciar la imagen de la empresa.

### **FASE Nº.3. METODOLOGÍA**

#### **6.7.3. Mapa de Procesos de la Empresa AMBATEXTIL**

Se visualiza la información que se expone por medio de cuadros y gráficos.

Los procesos son de importancia en la organización y gestión de la empresa a nivel global, estos van hacer la base operativa y estructural de la empresa.

#### **Características de los procesos**

Para realizar el diseño de los procesos en la empresa “AMBATEXTIL” se analizó, siendo las resumidas, según el criterio de Amozarrain (1999), las siguientes:

- ✓ Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios.  
Un proceso responde a la pregunta qué, no al cómo.
- ✓ Se describe las entradas y las salidas.

- ✓ El proceso tendría que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- ✓ El nombre asignado a cada proceso sería sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

### **Clasificación de los procesos**

Para clasificar, facilitar la identificación y selección de los procesos. Se analizó y se seleccionó la clasificación siguiente aportada por Martínez (2010) para organizaciones de servicios, que plantea lo siguiente:

- ✓ El proceso de dirección: Se encargaría de administrar los procesos claves y de apoyo como: La Dirección Estratégica, Gestión de Marketing-Gestión de Producción.
- ✓ Los procesos básicos o claves: Aportarían en la empresa “AMBATEXTIL” un valor al cliente y entrarían en contacto directo con el mismo, a la vez se extrae de los procesos relevantes, del cual incide de manera significativa en los objetivos estratégicos y resulta crítico para el éxito del negocio como: Asistencia y Representación-Ventas-Diseño de Productos-Gestión del Servicio al Cliente.
- ✓ Los procesos de apoyo: Estos procesos son de aporte de un valor indirecto al servicio que recibe el cliente de “AMBATEXTIL”, o no aportan valor, pero no entran en contacto directo con el mismo y son necesarios para el buen funcionamiento de los básicos o claves como: La Gestión Financiera-Gestión de Tecnología y producción-Gestión de Proveedores.

#### **6.7.3.1 Desarrollo**

“AMBATEXTIL” se encuentran en presencia de un mercado cada vez más fortalecido, con características muy diferentes a las que existían en la

década pasada, este es un mercado donde cada vez es mayor el número de empresas productoras de jeans y es necesario que empleen enfoques capaces de permitirles el cambio que necesitan, con una orientación hacia el cliente.

Debe centrarse en aumentar su competitividad y reforzar su flexibilidad para mejorar sus resultados, buscar nuevas formas de gestionar la producción y nuevas concepciones que permitan una mejor inserción en el entorno y así poder enfrentar el futuro con bases más sólidas.

La mayoría de los problemas que afectan hoy a esta empresa proviene de los procesos de trabajo, más que de problemas de diseño de la estructura organizacional.

Se plantea en uno de sus aspectos, comenzar el diseño del perfeccionamiento de la organización con un *enfoque de la gestión basado en los procesos*, el cual permite que se perciba a "AMBATEXTIL" como un sistema compuesto por procesos, que se eleve el nivel de satisfacción de los clientes y la rentabilidad, permitiría que se logre traspasar las fronteras de las áreas funcionales, originando las relaciones entre las mismas hasta llegar al cliente final, logrando desarrollar de esta forma el enfoque de los procesos.

Precisamente los procesos de la empresa "AMBATEXTIL", no se encuentran debidamente diseñados, no tienen asignado un responsable directo y mucho menos una correcta documentación, lo cual eleva la posibilidad de cometer errores.

La gestión por procesos le permitirá suprimir sus ineficiencias y limitaciones, así como también identificar los principales elementos que debe tener en cuenta para afrontar la actividad de producción y brindar un mejor producto al cliente. En esta investigación se partió de la necesidad



de conocer los procesos como primer paso para poder desarrollar, a corto plazo, la gestión por procesos de “AMBATEXIL”.

### **6.7.3.2. Procedimiento**

El procedimiento propuesto para realizar el diseño de los procesos en esta investigación sólo se desarrolló 8 de estos pasos, los cuales se exponen a continuación:

1. *Seleccionar a los miembros del equipo que van a ejecutar el avance de esta propuesta conjuntamente con el responsable de la organización empresarial.*
2. *Entrenar al equipo.*
3. *Listado de los procesos de la entidad.*
4. *Confección del Mapa de Procesos de la Empresa, clasificando los procesos en estratégicos, claves o de soporte y/o apoyo.*
5. *Identificación de los procesos relevantes de acuerdo a las necesidades de la empresa en estudio.*
6. *Selección de los Procesos Claves estableciendo el orden de prioridad para la mejora de los mismos.*
7. *Confección de la hoja de documentación del proceso clave seleccionado*
8. *Establecer medidas.*

### **6.7.3.3 Aplicación**

**Paso 1: Seleccionar los miembros del equipo que realizará el estudio y el responsable:** se realizó la conformación del equipo de trabajo. Poseen conocimiento del procedimiento de trabajo de la empresa y del área.

**Paso 2: *Entrenar al equipo***: se preparó al personal en la nueva forma de pensar y concebir la organización, gestión de AMBATEXIL en correspondencia con las nuevas tendencias empresariales y se orientó al personal sobre la metodología y las técnicas a utilizar ya que la configuración, entrenamiento y facilitación de equipos de procesos es esencial para la gestión de los procesos y la orientación de éstos hacia el cliente.

**Paso 3: *Listado de los procesos de la entidad***: se identificaron los procesos de la agencia a partir de una reflexión realizada por el equipo de trabajo acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

**Paso 4: *Confección del Mapa de Procesos de la Empresa, clasificando los procesos en estratégicos***, para visualizar todos los niveles, ordenados por sus jerarquías y relaciones.

**Paso 5: *Identificación de los procesos relevantes***: una vez establecido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de proyecto, se presentó al gerente para su revisión y aprobación.

**Paso 6: *Selección de los Procesos Claves estableciendo el orden de prioridad para la mejora de los mismos***: Calcular el impacto del proceso: a cada proceso se le realizó una valoración de la importancia del mismo teniendo en cuenta su influencia en los objetivos estratégicos de Ambatextil organización, determinándose en qué medida influye el proceso en el logro de cada objetivo.

Posibilidad de éxito a corto plazo: se analizaron primero aquellos procesos que más posibilidades tienen de alcanzar el éxito en el menor tiempo posible.

**Paso 7: Confección de la hoja de documentación del proceso clave seleccionado:** se confeccionó una Ficha u Hoja de Definición del Proceso con todos los elementos necesarios para su análisis posterior, tales como nombre, responsable, finalidad, objetivos, clientes, proveedores otros grupos de interés, procesos relacionados y contenido.

**Paso 8: Establecer medidas:** se establecieron indicadores con el propósito de realizar comparaciones con referentes internos y externos, fijar metas y objetivos y detectar oportunidades de mejora, al mismo tiempo que cuantificar el impacto posterior de las acciones de mejora que se implanten.

- ✓ AMBATEXTIL no cuenta con instrucciones de trabajo o documentos que apoyen la descripción de sus actividades provocando que sólo pudieran ser documentados algunos elementos de los mismos.
- ✓ A partir del trabajo realizado y luego del análisis de los principales requisitos a seguir para diseñar los procesos en la empresa se obtiene un *modelo de referencia de los procesos* de la entidad, aprobado por el equipo de trabajo.
- ✓ El diseño de los procesos le permitió “AMBATEXTIL” lograr un acercamiento mayor al mercado, al ser los procesos pensados y orientados, en su diseño, en función del cliente.
- ✓ Utilizando para ello la técnica de trabajo en grupo, se debe identificar los procesos que mayor influencia se presentan en el desempeño de la organización.
- ✓ La aplicación de la Matriz de Objetivos Estratégicos en clientes y Procesos, permite establecer el orden de prioridad de los procesos de Ambatextil, permaneciendo el proceso de venta en primer lugar, en segunda posición el diseño y desarrollo de productos, la asistencia y representación en tercer lugar y por último el proceso de gestión del servicio al cliente.

- ✓ Debido a la complejidad para realizar el análisis de los procesos, se debe realizar la descripción de un proceso clave.
- ✓ Teniendo en cuenta la importancia que presenta para Ambatextil en los momentos actuales, se selecciona el proceso de venta.
- ✓ Teniendo en cuenta las indicaciones del procedimiento, se elabora la hoja de documentación del subproceso venta de opcional.
- ✓ A criterio del gerente de la entidad se definen los indicadores utilizados en “AMBATEXTIL”.

## MAPA DE PROCESOS: ESQUEMA GENERAL DE LA EMPRESA AMBATEXTIL

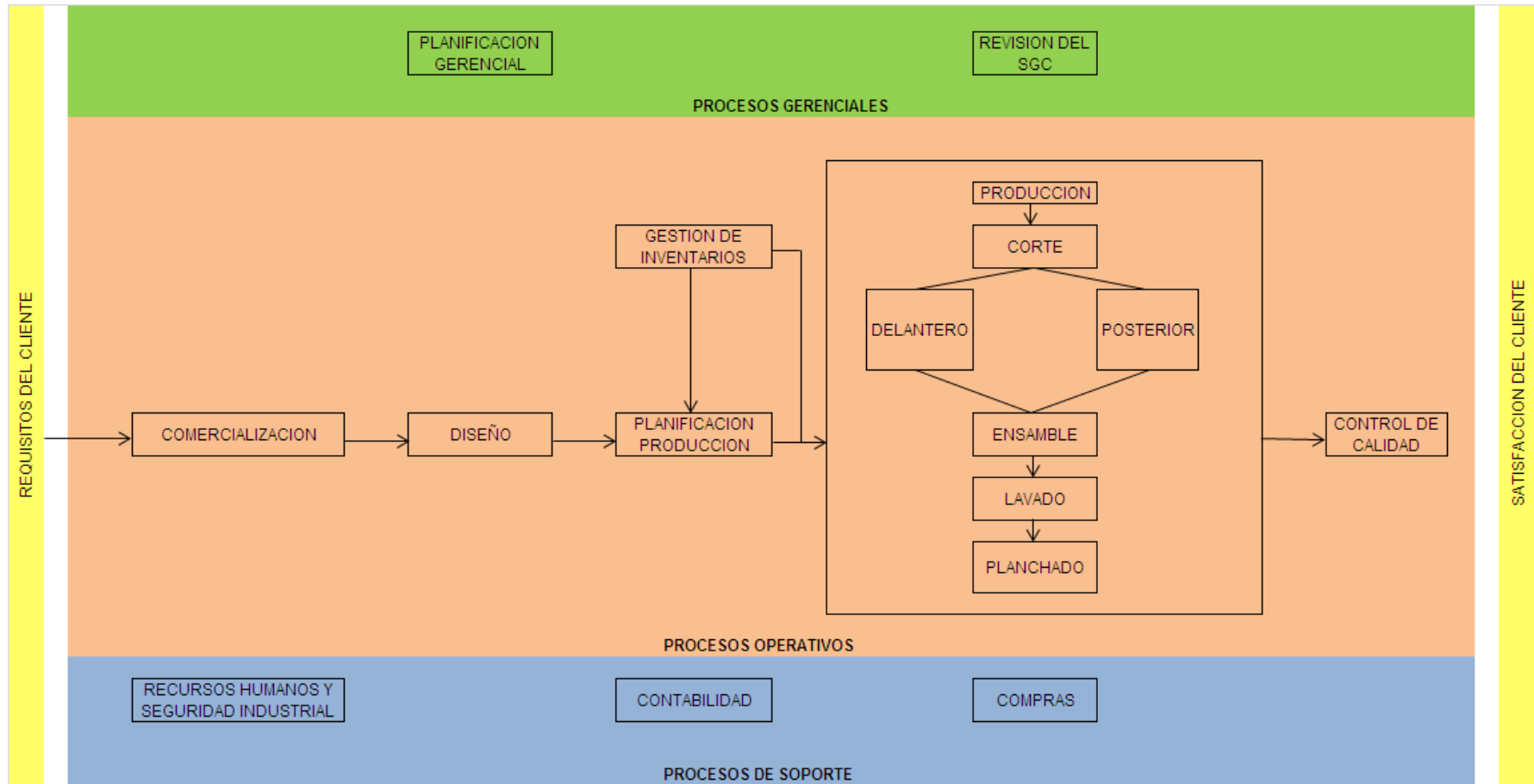


Gráfico N° 24 Mapa de Procesos: Esquema General  
Realizado Por: LEÓN, Grace (2013)

#### **6.7.3.4 Caracterizaciones de los Procesos**

El inicio del plan es caracterizar el sistema, para lo cual es prioritario identificar y documentar los procesos que le permita cumplir con la misión que se le ha asignado anteriormente (Fase N°.2. Funcional- 6.7.2.3.)

La identificación de los rasgos distintivos del proceso es la caracterización para que una empresa pueda funcionar, esta caracterización debe estar establecida que no es otra cosa que relacionarla con los demás procesos internos o externos, los proveedores y clientes, permitiendo clarificar la gestión de los procesos que se llevará en la empresa “AMBATEXTIL” de la ciudad de Ambato.

Para lo cual, se ha visto procedente realizar la caracterización de las unidades de procesos para la empresa “AMBATEXTIL” de la ciudad de Ambato.

CARACTERIZACION DE PROCESO				
AMBATEXIL		PROCESO: COMPRAS		
Versión: Uno		Fecha de Aprobación: 2013-12-18	Página 1 de 8	
<p><b>PROPÓSITO DEL PROCESO:</b>            Comprar materia prima e insumos para producir jeans en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y con la entrega a tiempo del producto.</p> <p><b>PROPÓSITO DEL MACROPROCESO: COMPRAS</b>            Tramitar las adquisiciones de gastos de materia prima obligatorios para ejecutar los movimientos de la empresa, en período y verificando los detalles de propiedad, costos, fecha y distrito de pago.</p>		<p><b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Gerente</p>		
		<p><b>PARTICIPAN EN EL PROCESO:</b> Gerente, Contador, Jefe de Producción, Obreros</p>		
		<p><b>ALCANSE:</b> El proceso se inicia estableciendo cotizaciones, políticas, estudio y análisis, consiguiendo proveedores nacionales, verificando la calidad y precios competitivos.</p>		
<p><b>DOCUMENTOS:</b>            Reglamento institucional            Plan anual de trabajo            Facturas            Cotizaciones            Órdenes de compra            Nómina de proveedores seleccionados</p>		<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinación de requerimientos</li> <li>- Selección de proveedores</li> <li>- Procesamiento de las ordenes</li> <li>- Recibo de materiales</li> <li>- Gestión de inventarios</li> <li>- Verificar</li> <li>- Orden de factura</li> <li>- Pago a proveedores</li> </ul>	<p><b>ASPECTOS A CONTROLAR:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.1.Mejoramento de los procesos</li> <li>- 1.1.1.Jefe de producción</li> <li>- 1.2. Mejorar la Logística</li> <li>- 1.2.1.Gerente –Jefe de producción</li> <li>- 1.3..Direccion estratégica</li> <li>- 1.3.1.Gerente</li> </ul>	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>Hacer:</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Planes estratégicos Ordenes de Requisición aprobadas Programaciones de producción para compra de materia prima. Programación de mantenimiento para equipos, repuestos e insumos. Información de programación logística Solicitud de reclamos y garantías. Informe de consumos por línea de producto a negociar Informe de devoluciones Reporte de calidad de materias primas Pólizas de cumplimiento Contratos revisados Cotizaciones para las compras de materia prima, Cuentas de cobro para pagos de anticipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación Estratégica</li> <li>- Todos los macro procesos</li> <li>- Manufactura</li> <li>- Mantenimiento</li> <li>- Logística</li> <li>- Proveedores</li> <li>- Financiero</li> <li>- Inventarios</li> <li>- manufactura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cotizaciones</li> <li>- Establecer políticas</li> <li>- Estudio y análisis</li> <li>- Conseguir proveedores</li> <li>- Comprobar la calidad</li> <li>- Precios competitivos</li> <li>- Satisfacción del cliente interno.</li> </ul> <p><b>Verificar:</b> Evaluar el cumplimiento de objetivos de compra</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores</li> <li>-Todos los Macro proceso, proveedores</li> <li>-Comité de compras y todos los macro procesos</li> <li>- Macro procesos financiero.</li> <li>-Proveedores</li> <li>- Macro proceso financiero</li> </ul>

**Cuadro Nº 7. Caracterización**  
**Realizado Por: LEÓN, Grace (2013)**

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO					
PROCESO: PRODUCCION					
AMBATEXIL		Versión: Dos	Fecha de Aprobación: 2013-12-18	Página 2 de 8	
<p><b>PROPÓSITO DEL PROCESO:</b> Fabricar productos hechos en tela jean, porque es de utilidad diaria y viable en el mercado por su comodidad. Contará con sistematización en cuanto al diseño de este pantalón, técnica en la producción del producto, su embalaje y tecnología en las máquinas en donde se ejecutará el proceso de producción</p> <p><b>PROPÓSITO DEL MACROPROCESO: PRODUCCIÓN</b> Establecer estrategias para mejorar la producción, la tecnología y la calidad para lograr la máxima contribución con eficiencia, a la continuamente creciente satisfacción del cliente, en cuanto a la calidad de los jeans.</p>			<p><b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Jefe de Producción</p>		
			<p><b>PARTICIPAN EN EL PROCESO:</b> Gerente, Jefe de Producción, Jefe de procesos, Obreros</p>		
			<p><b>ALCANSE:</b> Iniciar con la planificación MP, con el ahorro en la utilización MP, en proveer al mejor nivel de calidad, conseguir maquinaria, capacitar al personal y determinar tiempo en los procesos para que los trabajadores cumplan con los pedidos ingresados.</p>		
<p><b>DOCUMENTOS:</b> Reglamento institucional Plan anual de trabajo Facturas Cotizaciones Ordenes de producción Nómina de proveedores seleccionados Misión Visión Objetivos Políticas</p>		<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Despacho de productos a clientes en el tiempo establecido.</li> <li>- Control de productos que ingresan a bodega.</li> <li>- Determinación de tiempos ociosos y desperdicios de materia prima.</li> <li>- Evaluar la capacidad de horas hombre trabajadas</li> </ul>	<p><b>ASPECTOS A CONTROLAR:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2.1. Establecer estrategias para mejorar la producción</li> <li>- 2.1.1. Jefe de producción</li> <li>- 2.2. Mejorar la Tecnología y Calidad</li> <li>- 2.2.1. Gerente – Jefe de producción</li> </ul>		
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>Hacer:</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>	
Almacenamiento de tela – bodega Diseño patronales y corte.- Diseño de la línea a confeccionar. Confección o ensamblaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación y creación de nuevos diseños</li> <li>- Planificación de control de calidad</li> <li>- Realización de inventario de M.P y productos terminados mensualmente</li> <li>- Proveedores</li> <li>- Financiero</li> <li>- Inventarios</li> <li>- manufactura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programar la producción.</li> <li>- Creación de nuevos diseños.</li> <li>- Control de calidad.</li> <li>- Realización de inventarios de materia prima y productos terminados periódicamente.</li> <li>- Control de la capacidad de la maquinaria.</li> <li>- Determinación la materia prima e insumos necesarios para la producción.</li> </ul> <p><b>Verificar:</b> Evaluar programa de producción, inventarios, índices de gestión y nuevos diseños</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordenes de producción</li> <li>- Evaluación de los proveedores</li> <li>- Reportes de gestión</li> <li>- Calidad</li> <li>- Puntualidad</li> <li>- Prestigio</li> <li>- Solicitud de giro directo, carta de crédito, transferencias y anticipos.</li> <li>- Licitaciones, contratos</li> <li>- Solicitud de creación de proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores</li> <li>- Todos los Macro proceso, proveedores</li> <li>- Comité de compras y todos los macro procesos</li> <li>- Macro procesos financiero.</li> <li>- Proveedores</li> <li>- Macro proceso financiero</li> </ul>	

**Cuadro Nº. 8 Caracterización**  
Realizado Por: LEÓN, Grace (2013)



AMBATEXIL		CARACTERIZACIÓN DE PROCESO			
		PROCESO: DESPACHO			
		Versión: Tres	Fecha de Aprobación: 2013-12-18	Página 3 de 8	
<b>PROPÓSITO DEL PROCESO:</b> Establecer rutas y proporcionar a los clientes agilidad en el despacho de los jeans, una apertura y criterio en la aplicación de políticas de garantías o devoluciones de los jeans  <b>PROPÓSITO DEL MACROPROCESO: DESPACHO</b> Entregar productos acabados de buena calidad		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Jefe de Producción		<b>PARTICIPAN EN EL PROCESO:</b> Gerente, Contador, Jefe de Producción, Seguridad	
		<b>ALCANSE:</b> El proceso se inicia al recibir los jeans terminados de producción, logística de la entrega y en caso de que haya reclamos su cambio de mercadería como garantías.			
		<b>DOCUMENTOS:</b> Reglamento institucional Plan anual de trabajo Facturas Cotizaciones Órdenes de compra Nómina de proveedores seleccionados		<b>ACTIVIDADES</b> - Establecer planes y políticas - Crear bitácora del transportista - Eficiencia en tiempo de entrega - Selección de proveedores - materiales - Gestión de inventarios - Verificar - Orden de factura - Pago a proveedores	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>Hacer:</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>	
Planes estratégicos Órdenes de Requisición aprobadas Programaciones de producción para compra de materia prima. Información de programación logística Solicitud de reclamos y garantías. Informe de consumos por línea de producto a negociar Informe de devoluciones Reporte de calidad de materias primas	- Recibe y revisa solicitud de despacho - Comunica la hora de carga al personal	-Cotizaciones - Establecer políticas - Estudio y análisis proveedores - Comprobar la calidad - Precios competitivos - Satisfacción del cliente interno.  -Verificar: Análisis de informe presupuestario. - Reportes económico financieros. - Informe de novedades y estadísticas. -Aplicación de indicadores de gestión	-Órdenes de compra -Evaluación de los proveedores -Reportes de gestión -Solicitud de giro directo, carta de crédito, transferencias y anticipos. - Licitaciones, contratos -Solicitud de creación de proveedores	- Proveedores -Todos los Macro proceso, proveedores -Comité de compras y todos los macro procesos - Macro procesos financiero.  -Proveedores  - Macro proceso financiero	

**Cuadro N° 9. Caracterización**  
**Realizado Por: LEÓN, Grace (2013)**

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO					
PROCESO: COMERCIALIZACION					
AMBATEXIL		Versión: Cuatro	Fecha de Aprobación: 2013-12-18	Página 4 de 8	
<b>PROPÓSITO DEL PROCESO:</b> Crear utilidad de tiempo y desarrollar estrategias para Incrementar las ventas.  <b>PROPÓSITO DEL MACROPROCESO: VENTAS</b> .Vender los mejores jeans a nivel nacional y aumentar la rentabilidad de la empresa AMBATEXIL			<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Gerente		
			<b>PARTICIPAN EN EL PROCESO:</b> Gerente, Contador, Jefe de Producción, Obreros		
			<b>ALCANSE:</b> Se inicia incrementando la producción y vendiendo todo lo que se va a producir con el mejor precio y calidad		
<b>DOCUMENTOS:</b> Reglamento institucional Plan anual de trabajo Facturas Cotizaciones Órdenes de compra Nómina de proveedores seleccionados		<b>ACTIVIDADES</b> - Identificar a los clientes en perspectiva - Realizar estrategias promocionales - Visitas frecuentes con premio puerta a puerta	<b>ASPECTOS A CONTROLAR:</b> - 4.1.Crear utilidad de tiempo - 1.1.1.Jefe de producción - 4.2. Desarrollo de estrategias - 1.2.1.Gerente –Jefe de producción - 1.3..Direccion estratégica - 1.3.1.Gerente		
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>Hacer:</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>	
Poseer canales de distribución con agentes Reporte de calidad de materias primas Pólizas de cumplimiento Contratos revisados Cotizaciones para las compras de materia prima, Cuentas de cobro para pagos de anticipos Medir el volumen de mercado	- Prospección - Acercamiento previo - Presentación de mensajes de venta - Servicio post venta Lineación Estratégica - Investigación de las particularidades de cada cliente - Preparación de la presentación de ventas enfocada en el posible cliente. - Obtención de la cita o planificación de visitas en frio.	-Cotizaciones - Establecer políticas - Estudio y análisis - Conseguir proveedores - Comprobar la calidad - Precios competitivos - Satisfacción del cliente interno.  <b>Verificar:</b> Evaluar el cumplimiento de objetivos de compra	-Características del producto Ventajas Beneficios que obtiene el cliente Valores agregados Órdenes de compra -Evaluación de los proveedores -Reportes de gestión -Solicitud de giro directo, carta de crédito, transferencias y anticipos. Licitaciones, contratos Solicitud de creación Cambios, Descuentos	- Proveedores -Todos los Macro proceso, proveedores -Comité de compras y todos los macro procesos - Macro procesos financiero.  -Proveedores  - Macro proceso financiero	

**Cuadro Nº 10. Caracterización**  
**Realizado Por: LEÓN, Grace (2013)**

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO			
PROCESO: RECURSOS HUMANOS Y SEGURIDAD INDUSTRIAL			
AMBATEXIL		Versión: Cinco	Fecha de Aprobación: 2013-12-18
		Página 5 de 8	
<b>PROPÓSITO DEL PROCESO:</b> . Capacitar a los trabajadores con acciones estratégicas para el desarrollo del alcance resultados  <b>PROPÓSITO DEL MACROPROCESO: RECURSOS HUMANOS Y SEGURIDAD INDUSTRIAL</b> Capacitar al personal sobre procesos para elevar la producción de jeans en la empresa "AMBATEXIL" y evitar pérdidas de insumos		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Líder de talento Humano  <b>PARTICIPAN EN EL PROCESO:</b> Todos los colaboradores  <b>ALCANSE:</b> El proceso se inicia con la planificación, adiestramiento de los trabajadores en el proceso productivo.	
<b>DOCUMENTOS:</b> Reglamento institucional Plan anual de trabajo Facturas Cotizaciones Órdenes de compra Nómina de proveedores seleccionados Manual d funciones		<b>ACTIVIDADES</b> - Planificación de RH. - Selección - Pago a proveedores - Establecer estrategias de marketing - Desarrollo de planes de marketing - Estrategias de promoción y publicidad	<b>ASPECTOS A CONTROLAR:</b> - 5.1. Calificación del nivel de los trabajadores - 5.1.1. Todos los colaboradores - 5.2. Capacitación del persona - 5.2.1. Vendedor-Jefe de producción
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>Hacer:</b>	<b>SALIDAS</b>
Definir responsables y autoridades.  - Creación y divulgación de manuales.  - Definir estructura organizativa.  - Organizar y coordinar las actividades programadas	- Capacitación al personal - Estrategias diseñadas - Definir responsables y autoridades.  - Creación y divulgación de manuales.  - Definir estructura organizativa.  - Organizar y coordinar las actividades programadas	- Cursos permanentes de: producción, atención al cliente - Estudio de tiempos y movimientos - Pruebas semestrales de actitudes y aptitudes  <b>Verificar:</b> Evaluación de desempeño del talento humano. - Evaluación de cumplimiento de la planificación estratégica - Evaluación del cumplimiento de normas y reglamentos - Aplicación de índices de gestión	- Calificación del nivel de los trabajadores - Control del personal  - Controlar los programas de administración  - Control en el cumplimiento de normas y reglamentos.  Control de documentos de oporte
			<b>CLIENTES</b>
			- Proveedores - Todos los Macro proceso, proveedores - Comité de compras y todos los macro procesos - Macro procesos financiero.  - Proveedores - Macro proceso financiero

**Cuadro Nº 11. Caracterización**  
**Realizado Por: LEÓN, Grace (2013)**

AMBATEXIL		CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		
		PROCESO: CONTABILIDAD		
		Versión: Seis	Fecha de Aprobación: 2013-12-18	Página 6 de 8
<b>PROPÓSITO DEL PROCESO:</b> Sistematizar todos los procesos productivos para proveer la información financiera en el tiempo adecuado y tomar decisiones inmediatas y correctivas.		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Gerente		
<b>PROPÓSITO DEL MACROPROCESO: CONTABLE-FINANCIERO</b> . Contribuir al mejoramiento de los procesos de gestión financiera, mediante la asignación eficiente y eficaz de los recursos, con el valioso aporte de su recurso humano e involucrando a todos los actores de la empresa "AMBATEXIL" en la verificación de compras y control de la documentación		<b>PARTICIPAN EN EL PROCESO:</b> Gerente, Contador, Jefe de Producción		
<b>ALCANSE.:</b> Se inicia con la compra de un mejor programa contable para elaborar informes financieros, contables y presupuestales al cierre de la vigencia, con la presentación en el quinto día de cada mes los estados financieros para el manejo de inventarios, compras y ventas.				
<b>DOCUMENTOS:</b> Reglamento institucional Plan anual de trabajo Facturas Cotizaciones Órdenes de compra Nómina de proveedores seleccionados Sistema de control software		<b>ACTIVIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir canales de distribución</li> <li>- Selección de proveedores</li> <li>- Procesamiento de las ordenes</li> <li>- Recibo de materiales</li> <li>- Gestión de inventarios</li> <li>- Verificar</li> <li>- Orden de remisión</li> <li>- Pago a proveedores</li> </ul>	<b>ASPECTOS A CONTROLAR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6.1.Compra de un mejor programa contable</li> <li>- 6.1.1.Jefe de producción</li> <li>- 6.2. Sistematizar todos los procesos productivos</li> <li>- 6.2.1.Gerente –Jefe de producción</li> </ul>	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>Hacer:</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Elaboración de presupuesto.  Establecer políticas financieras.  Diseño y presentación de reportes financieros.  Elaboración y presentación de impuestos al SRI-retenciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control del Presupuesto</li> <li>- Control en el pago de impuestos</li> <li>- Control en el sistema contable</li> <li>- Fijación de precios</li> <li>- Identificación de los costos</li> <li>- Definición de los elementos de costo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Análisis de la situación financiera.</li> <li>-Fijación de políticas financieras.</li> <li>-Elaboración de presupuestos.</li> <li>- Satisfacción del cliente interno.</li> <li>-Establecer metas objetivos</li> <li>-Establecer presupuestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Auditorías.</li> <li>- Análisis financiero</li> <li>-Elaborar informes financieros eficientes</li> <li>- Manejo de inventario</li> <li>- Manejo de compras</li> <li>- Manejo de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores</li> <li>-Todos los Macro proceso, proveedores</li> <li>-Comité de compras y todos los macro procesos</li> <li>- Macro procesos financiero.</li> <li>-Proveedores</li> <li>- Macro proceso financiero</li> </ul>
		<b>Verificar:</b> Evaluar cumplimiento del presupuesto, políticas financieras, reportes financieros mensuales. Índice de gestión		

**Cuadro N° 12. Caracterización**  
**Realizado Por: LEÓN, Grace (2013)**

AMBATEXIL		CARACTERIZACIÓN DE PROCESO			
		PROCESO: PLANIFICACIÓN PRODUCCIÓN			
		Versión: Siete	Fecha de Aprobación: 2013-12-18	Página 7 de 8	
<b>PROPÓSITO DEL PROCESO:</b> Lograr buenos volúmenes de venta y de consolidarse en el mercado, se lograría una buena reputación ante los ojos de clientes, proveedores, socios, inversores, competidores. etc.,		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Jefe de Producción		<b>PARTICIPAN EN EL PROCESO:</b> Gerente, Jefe de Producción, Obreros	
<b>PROPÓSITO DEL MACROPROCESO: GENERAR PRODUCTO</b> Posicionarse en el mercado como una empresa exitosa y socialmente responsable con gran reconocimiento, gracias a nuestros productos, calidad, precios y servicio, siempre respetando los derechos y el trabajo tanto de nuestros colaboradores como de nuestros clientes, para así seguir creciendo y poder ofrecer nuestros productos		<b>ALCANSE:</b> Se inicia satisfaciendo las necesidades de los clientes, tanto los consumidores finales como los distribuidores y almacenes intermedios de manera rentable y competitiva.			
<b>DOCUMENTOS:</b> Reglamento institucional Plan anual de trabajo Facturas Cotizaciones Órdenes de compra Nómina de proveedores seleccionados		<b>ACTIVIDADES</b> - Desarrollo de estrategias de venta - Selección de proveedores - Procesamiento de las ordenes - Recibo de materiales - Gestión de inventarios - Verificar - Orden de factura - Pago a proveedores		<b>ASPECTOS A CONTROLAR:</b> - 7.1. Proceso de producción - 7.1.1. Jefe de producción - 7.2. Compras de activos fijos - 7.2.1. Gerente –Jefe de producción	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>Hacer:</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>	
Recepción de materia prima Clasificación de la materia prima Programaciones de producción para compra de materia prima. Programación de mantenimiento para equipos, repuestos e insumos. Información de programación logística Solicitud de reclamos y garantías. Informe de consumos prima, Cuentas de cobro para pagos de anticipos	- Procesos de producción - Compra de activos fijos - Financiero - Inventarios - manufactura	-Modernizar activos fijos - Mejorar el volumen de producción - Cotizaciones - Establecer políticas - Estudio y análisis - Conseguir proveedores - Comprobar la calidad - Establecer presupuestos de ventas - Satisfacción del cliente interno.	--Reportes de gestión  -Solicitud de giro directo, carta de crédito, transferencias y anticipos. - Licitaciones, contratos -Solicitud de creación de proveedores	- Proveedores -Todos los Macro proceso, proveedores -Comité de compras y todos los macro procesos - Macro procesos financiero.  -Proveedores  - Macro proceso financiero	
		<b>Verificar:</b> Evaluar el cumplimiento de objetivos de compra			

**Cuadro Nº 13. Caracterización**  
Realizado Por: LEÓN, Grace (2013)

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO				
PROCESO: CONTROL DE CALIDAD				
AMBATEXIL		Versión: Ocho	Fecha de Aprobación: 2013-12-18	Página 8 de 8
<b>PROPOSITO DEL PROCESO:</b> Realizar un producto que cumpla con las exigencias del cliente y por lo tanto poder competir con el mercado.		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Jefe de producción		
		<b>PARTICIPAN EN EL PROCESO:</b> Jefe de Producción, Obreros		
		<b>ALCANSE:</b> Se iniciará con el control de la producción, con esto se conseguirá que el producto terminado tenga una buena calidad y esté listo para su venta.		
<b>PROPOSITO DEL MACROPROCESO:</b> Control de Calidad Establecer un control efectivo donde haya un margen máximo del 5% en fallas y proveer los mejores productos al mejor precio.				
<b>DOCUMENTOS:</b> Reglamento institucional Plan anual de trabajo Facturas Cotizaciones Órdenes de compra Nómina de proveedores seleccionados		<b>ACTIVIDADES</b> Planificación actividades de ventas. - Planificación programas de promoción - Establecer estrategias de ventas - Estrategias de atención al cliente. - Establecer políticas pos venta -	<b>ASPECTOS A CONTROLAR:</b> - 8.1. Selección del producto antes de la venta - 8.1.1. Jefe de producción - 8.2. Incrementar procesos de Control de Calidad - 8.2.1. Gerente –Jefe de producción	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>Hacer:</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Ejecutar las estrategias de ventas. - Capacitación al personal. - Realizar eventos de promoción.  El cliente no dispone del monto de dinero para pagar la mercadería	- Selección del producto antes de la venta - Incrementar procesos de control de calidad. -	- Supervisión de los procesos productivos - Determinar tiempos en los procesos. - Verificación del producto terminado - Empacado del producto terminado estudio y análisis - Conseguir proveedores - Comprobar la calidad - Precios competitivos - Satisfacción del cliente interno.	- Empacado final del producto terminado. - Medición análisis mejoramiento Seguimiento de clientes. - Cumplimiento de actividades de promoción - Control de directores y personal de ventas. Calidad Puntualidad prestigio créditos	- Proveedores -Todos los Macro proceso, proveedores -Comité de compras y todos los macro procesos - Macro procesos financiero. -Proveedores - Macro proceso financiero
		<b>Verificar:</b> Evaluar la satisfacción del cliente, ventas, estrategias de marketing.		

**Cuadro Nº 14. Caracterización**  
**Realizado Por: LEÓN, Grace (2013)**

**EMPRESA "AMBATEXIL"**

**Levantamiento de información  
Despliegue de Macro procesos**

Macroprocesos		Procesos Asociados			Responsable de Procesos	
Cód.	Descripción	Cod.	Descripción	Subprocesos	Cod.	Descripción
1	Compras	1.1.	Mejora de los procesos de compras	Cotizaciones	1.1.1	Jefe de Producción GERENTE- JEFE
				Establecer Políticas Estudio y análisis	1.1.2 1.1.3	Producción Gerente
2	Producción	1.2	Mejorar la Logística	Conseguir proveedores nacionales Comprobar la calidad Precios competitivos	1.2.1 1.2.2 1.2.3	Gerente Jefe de Producción GERENTE-CONTADOR
				Planificación de MP Ahorro en la utilización MP Proveer al mejor nivel	2.1.1 2.1.2 2.1.3	JEFE DE PRODUCCION jefe de Producción-obreros jefe de Producción
2	Producción	2.1	Establecer Estrategias para mejorar la producción.	Adquirir maquinaria con última tecnología Capacitar al personal Determinar tiempos en los procesos	2.2.1 2.2.2 2.2.3	GERENTE-JEFE DE PRODUCCION Gerente-Jefe de Producción Jefe de Procesos
				2.2	Mejorar la Tecnología y Calidad	2.2.1 2.2.2 2.2.3
4	Comercialización	4.1.	Crear utilidad de tiempo	Poseer el producto en la cantidad demandada En el momento que lo necesite En el lugar que lo requieran	4.1.1 4.1.2 4.1.3	jefe de Producción-obreros jefe de Producción-obreros Vendedor-bodeguero
				4.2	Desarrollo de Estrategias de ventas	4.2.1

				Medir el volumen del mercado, saber % de participación Asentamiento y consolidación en el mercado	<b>4.2.2</b> <b>4.2.3</b>	Gerente-Contador Gerente-vendedor
5	Recursos Humanos y Seguridad Industrial	5.1.	Calificación del nivel de los trabajadores	Estudio de tiempos y movimientos Pruebas semestrales de aptitudes y actitudes	<b>5.1.1</b> <b>5.1.2</b>	Todo los colaboradores Todo los colaboradores
				5.2	Capacitación del personal	Cursos permanentes de Producción
		Cursos de Atención al cliente Cursos de trabajo en equipo Cursos de Seguridad Industrial	<b>5.2.2</b> <b>5.2.3</b>			Todos los colaboradores
6	Contabilidad	6.1.	Compra de un Mejor Programa Contable			Elaborar informes financieros más eficientes Obtener la información más oportuna
				6.2	Sistematizar todos los Procesos Productivos	Manejo de Inventario
Manejo de compras	<b>6.2.2</b>	Producción Gerente - Jefe de				
Manejo de ventas	<b>6.2.3</b>	Producción				
7	Planificación Producción	7.1.	Proceso de Producción	Recepción Materia Prima Clasificación de la Materia Prima Salida de Materia Prima	<b>7.1.1</b> <b>7.1.2</b> <b>7.1.3</b>	Jefe de producción- bodeguero Bodeguero Bodeguero- Jefe de Producción



		<b>7.2</b>	Compra de Activos Fijos	Modernizar los Activos Fijos Mejorar el Volumen de producción	<b>7.2.1</b> <b>7.2.2</b>	Gerente Gerente-Jefe de Producción
<b>8</b>	<b>Control de Calidad</b>	<b>8.1.</b>	Selección del producto antes de la venta	Supervisión de los Procesos Productivos Verificación del producto terminado		Jefe de Producción Jefe de Producción Jefe de Producción
				Empacado final del producto terminado		Supervisado por Jefe de Producción.
		<b>8.2</b>	Incrementar procesos de Control de calidad	Determinar tiempos en los procesos Inspección que garanticen la optimización recursos	<b>8.2.1</b> <b>8.2.2</b>	Jefe de Producción Jefe de Producción

**Cuadro Nº 15. Despliegue de macro procesos**  
Realizado Por: LEÓN, Grace (2013)

### **6.7.3.5. Análisis de los Procesos**

Con esta investigación se ha determinado que con la simplificación de los procesos ha servido como una herramienta práctica para afrontar un cambio en Ambatextil, ello implica el establecimiento de estos planes que permitirán obtener resultados en un corto tiempo, a diferencia de otras estrategias que afectan a la totalidad de la organización y que requieren una planificación a largo plazo. Este proyecto permitirá alcanzar en un área concreta de la empresa ejecutar un plan la formación de un grupo de trabajo que debe estar constituida por el Gerente y el Jefe de Producción, para obtener los mejores resultados a corto plazo.

Mejorar e implantar nuevos procesos, se utilizará modelos de gestión para su diagnóstico, e identificar de las áreas de mejora y los puntos fuertes con los se cuenta para la gestión de procesos.

Gracias a esta herramienta de Mapas de procesos se puede lograr mejorar punto fuertes mediante la evolución, análisis y planificación de la gestión de los procesos y poder llegar a la solución de problemas.

#### **6.7.4. Perfil de Cargos**

##### **Planificación Gerencial**

##### **Responsable:**

Gerente General

##### **❖ Colaborados directamente subordinados:**

- Jefe de Producción
- Contador
- Jefe de Ventas

##### **❖ El titular del puesto es sustituido por:**

- Contador
- Jefe de Producción

##### **❖ Responsabilidades**

Es el encargado de que la empresa se destaque como la mejor en la producción de jeans de la zona. La manera de lograr esto es:

1. Conseguir que todos los colaboradores de la empresa, en especial de la producción, adopten objetivos orientados hacia el cliente.
2. Aprovechar el potencial del mercado para telas, accesorios.
3. Proporcionar al área de ventas la posibilidad de aprovechar la satisfacción del cliente con la mejor calidad en los productos para las ventas de nuevas.

COMPETENCIAS	DETALLE	PONDERAC.
Educación	Título Universitario de Administración de Empresas	10
	Bachiller Técnico en Mecánica Industrial	5
Formación	Conocimiento de Office avanzado	5
	Conocimiento de manejo de personal	6
	Curso de Mejoramiento Continuo	4
Transversales	Organización del Trabajo	7
	Trabajo en equipo	5
	Responsabilidad	4
Técnicos	Negociaciones	5
	Liderazgo	6
	Planificación	5
	Toma de Decisiones	4
	Comunicación	4
Sustentabilidad	Identificación y solución de problemas	6
	Cuidado del Medio ambiente	7
	Capacidad Analítica	6
Experiencia	5 años como Jefe de Producción	7
	1 año como vendedor	4
		100%

<b>RESPONSABLE:</b>	<b>SUSTITUTO:</b>
	<b>SUPERIOR:</b>
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

## **Comercialización**

### **Responsable:**

Jefe de Ventas

### **❖ Nivel de reporte:**

Gerente General

### **❖ Colaborados directamente subordinados:**

- Vendedores por Mostrador
- Bodeguero
- Vendedor

### **❖ El titular del puesto es sustituido por:**

- Vendedor

### **❖ Responsabilidades:**

- Ingresar las liquidaciones de productos terminados.
- Gestión y trámites para la venta de los productos.
- Planificar y establecer un aprovechamiento óptimo de los espacios en la bodega.
- Planificar y establecer un equipamiento óptimo con todos los sistemas técnicos y medios auxiliares necesarios.
- Planificar y establecer una técnica racional de almacenamiento y stock de inventarios con alta, media y baja rotación.
- Informar a la Gerencia General sobre todas las posibilidades de mejora, propuestas y planificaciones en el Área de Ventas.

- Asegurar el mantenimiento, el orden y la limpieza, así como el control de la disposición y funcionamiento de todas las instalaciones técnicas, muebles y equipos auxiliares.
- Cumplimiento de todas y cada una de las funciones establecidas para el cargo.

#### ❖ Resumen del puesto

Es responsable de que el Departamento de ventas contribuya a la satisfacción de los clientes, a través de un inventario de refacciones disponibles de forma inmediata y en un número adecuado, manteniendo una rotación que permita niveles de rentabilidad óptimos para la empresa.

COMPETENCIAS	DETALLE	PONDERAC
<b>Educación</b>	Título Universitario de Administrador de Empresas, Especialidad en Marketing	9
	Bachiller Técnico en Ciencias	6
<b>Formación</b>	Conocimiento de Office avanzado	4
	Conocimiento en ventas	5
	Diplomado en Marketing	6
<b>Transversales</b>	Solución de Problemas	7
	Trabajo en equipo	5
	Responsabilidad	6
	Identificación de mercados	5
<b>Técnicos</b>	Liderazgo	5
	Planificación	6
	Motivación	4
	Comunicación	4
<b>Sustentabilidad</b>	Investigación de tendencias de mercado	6
	Seguimiento de la cartera de clientes	5
	Capacidad Analítica	7
<b>Experiencia</b>	6 años Como Vendedor	5
	1 año como cajero	5
		100%

<b>RESPONSABLE:</b>	<b>SUSTITUTO: SUPERIOR:</b>
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

## Diseño

### **Responsable:**

Diseñador

### ❖ **Nivel de reporte**

Jefe de Producción

### ❖ **El titular del puesto es sustituido por:**

- Jefe de Producción

### ❖ **Colaborados directamente subordinados**

- Operarios

### ❖ **Responsabilidades:**

- Informar a la gerencia sobre todos diseños de jeans que tengan sentido, desde el punto de vista del diseño, del mercado y de los usuarios.
- El diseño debe ser autentico e innovador y que brinde comodidad, calidad a los usuarios.
- Que se cuente con la Materia prima, para producir los modelos nuevos
- Planificar y establecer si la maquinaria con la que se cuenta puede

sacar los nuevos modelos.

- Sacar los moldes de los nuevos jeans a producir.
- El resultado del diseño planteado siempre será una serie de soluciones entre sí.
- Asegurar los nuevos diseños que están de moda y adelantarse a la competencia.

### ❖ Resumen del puesto

Es responsable de los nuevos diseños de los jeans, mismos que contribuirán a la satisfacción de los clientes y aumentar las ventas.

COMPETENCIAS	DETALLE	PONDERAC.
<b>Educación</b>	Título Universitario en Diseño de Modas	10
	Bachiller Técnico en Ciencias	7
<b>Formación</b>	Conocimiento de Office avanzado	6
	Conocimiento en confección de prendas	7
	Curso de diseño de moda es ropa sport.	4
<b>Transversales</b>	Solución de Problemas	6
	Creatividad	6
	Agudeza visual	6
<b>Técnicos</b>	Dibujo , corte y confección	6
	Identificación de preferencias	6
	Ambientación y caracterización	5
<b>Sustentabilidad</b>	Investigación y análisis de las tendencias de moda	7
	Seguimiento a eventos de moda	5
	Presentación de prendas en eventos	7
<b>Experiencia</b>	1 año como Diseñador	6
	Pasantías como Diseñador	6
		100%
<b>RESPONSABLE:</b>		<b>SUSTITUTO:</b>
		<b>SUPERIOR:</b>
<b>FECHA:</b>		<b>FECHA:</b>



## **Planificación de la Producción**

### **❖ Responsable:**

Jefe De Producción

### **❖ Nivel de reporte**

Gerente General

### **❖ Colaborados directamente subordinados:**

- Bodeguero
- Operarios nivel #1,#2,#3

### **❖ El titular del puesto es sustituido por:**

El primero de cargo de planta de producción

### **❖ Funciones específicas:**

- ✓ Gestión y trámites para la compra de MP.
- ✓ Planificar y establecer un aprovechamiento óptimo de los espacios en la bodega.
- ✓ Planificar y establecer un equipamiento óptimo con todos los sistemas técnicos y medios auxiliares necesarios.
- ✓ Planificar y establecer una técnica racional de almacenamiento y stock de inventarios de piezas con alta, media y baja rotación.
- ✓ Planificar y establecer procesos rápidos y racionales en la atención al cliente (despacho de facturación).
- ✓ Informar a la Gerencia General sobre todas las posibilidades de mejora, propuestas y planificaciones en el Área de producción.

- ✓ Asegurar el mantenimiento, el orden y la limpieza, así como el control de la disposición y funcionamiento de todas las instalaciones técnicas, muebles y equipos auxiliares.
- ✓ Cumplimiento de todas y cada una de las funciones establecidas para el cargo.

Revisión de reportes:

#### ❖ **Semanales**

- ✓ Análisis de los precios en relación con la competencia, en aquellos ítems de alta rotación y que han sido sujetos de quejas por los clientes.

#### ❖ **Mensuales**

- Asegurar un aprovisionamiento de MP acorde con las necesidades.
- Asegurar una elevada calidad de trabajo en el área de producción para salvaguardar los intereses de los clientes.
- Asegurar que la imagen externa que ayude a destacar a la empresa.

#### ❖ **Resumen del puesto:**

Es responsable de que la planta de producción marche en perfectas condiciones y contribuya a la satisfacción de los clientes, a través de un inventario, manteniendo una rotación que permita niveles de rentabilidad óptimos para la empresa.

COMPETENCIAS	DETALLE	PONDERAC.
<b>Educación</b>	Título Universitario Ingeniero Mecánico	9
	Bachiller en Mecánica	7
<b>Formación</b>	Conocimiento de Office avanzado	7
	Conocimiento en uso y mantenimiento de maquinaria	6
	Curso en procesos de producción	6
<b>Transversales</b>	Liderazgo	8
	Planificación	6
	Toma de Decisiones	7
<b>Técnicos</b>	Planificación del Proceso Productivo	4
	Medir resultados en la producción	7
	Inspección de la Calidad	6
<b>Sustentabilidad</b>	Investigación y análisis de la producción	7
	Habilidad en la negociación con proveedores	5
	Planificación de la Logística de los productos terminados	4
<b>Experiencia</b>	3 años como Sub. Jefe de Producción	6
	Asistente de Producción	5
		100%

<b>RESPONSABLE:</b>	<b>SUSTITUTO:</b>
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

## **Gestión de Inventarios**

### **Responsable:**

Jefe De Producción

#### **❖ Nivel de reporte:**

Gerente General

#### **❖ Colaborados directamente subordinados:**

- Bodeguero

#### **❖ El titular del puesto es sustituido por:**

- Bodeguero

#### **❖ Responsabilidades:**

- La recepción de productos conforme a las facturas de compras o notas de entrega.
- Registrar y tomar en cuenta las entregas y recepciones pendientes
- Verificar que la mercadería tenga la especificación requerida en la nota de pedido tanto en calidad, peso y medidas, que consten en los documentos de recepción.
- Solicitar la autorización a gerencia en coordinación con las adquisiciones para dar en promoción ciertos productos estancados.
- Establecer un aprovechamiento óptimo de los espacios en la bodega.
- Establecer una técnica racional de almacenamiento y stock de inventarios con alta, media y baja rotación.

- Asegurar el orden y la limpieza de la bodega el cargo.

### ❖ Resumen del puesto

Es responsable de la supervisión directa de la bodega esto contribuya a la satisfacción de los clientes internos, a través de un inventario de refacciones disponibles de forma inmediata y en un número adecuado, manteniendo una rotación óptima para la empresa.

COMPETENCIAS	DETALLE	PONDERAC.
<b>Educación</b>	Título Universitario de Contador	10
	Bachiller en Comercio y Administración	5
<b>Formación</b>	Conocimiento de Office básico	7
	Conocimiento básicos de inventarios	6
	Curso en Rotación de Inventarios	8
<b>Transversales</b>	Trabajo en Equipo	6
	Creación	7
	Proactivo	6
<b>Técnicos</b>	Organización de los Inventarios	5
	Rotación de Inventarios	7
	Planificación de la compra de materia prima	6
<b>Sustentabilidad</b>	Análisis de los inventarios	5
	Optimizar los espacios en la bodega	4
	Identificación de mercadería que no rota	7
<b>Experiencia</b>	1 año como Sub. Jefe de Producción	6
	Bodeguero	5
		100%

<b>RESPONSABLE:</b>	<b>SUSTITUTO:</b>
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

## **Producción**

### **❖ Responsable:**

Operarios de Producción

### **❖ Nivel de reporte:**

Reporta a:

Jefe de Producción

### **❖ Colaborados directamente subordinados:**

- Operarios nivel #1,#2,#3

### **❖ El titular del puesto es sustituido por:**

El 1 primero de cargo de planta de producción

### **❖ Funciones específicas:**

- Ejecución de la producción según el detalle solicitado en la producción de manera eficiente y eficaz, bajo estándares establecidos.
- Revisión de las telas de la bodega. Verificar su buen estado.
- Informar al Jefe de Producción en caso de daños ocultos no identificados.
- Garantizar la completa y experta realización de todas y cada una de las diferentes posiciones de la orden de producción (conocimiento técnico al respecto).
- Utilizar todos los implementos (mascarillas, guantes, tapones de oído, etc.) necesarios para cuidar la salud del personal.

- Mantener orden y limpieza tanto en el puesto de trabajo asignado, como en las áreas de uso común en el taller.
- Mantener limpios los uniformes otorgados por la empresa, es prohibido el uso de vestimenta no autorizada.
- Timbrar la tarjeta al inicio de las actividades y al término de la misma, así sucesivamente durante toda la jornada de trabajo.
- Aplicación y uso de todos los equipos, agregados y herramientas especiales para realizar un óptimo trabajo prescrito en la producción.
- Todo trabajo que se efectúe deberá ser con la orden de producción, caso contrario no podrá ser atendido y se reportará el caso al Jefe de Taller.
- Cumplimiento de todas las funciones establecidas

COMPETENCIAS	DETALLE	PONDERAC
<b>Educación</b>	Bachilleres Técnicos	7
<b>Formación</b>	Conocimiento de Office básico	7
	Conocimiento básicos de inventarios	6
	Curso en Rotación de Inventarios	5
<b>Transversales</b>	Operación de maquinaria	7
	Creación	7
	Responsabilidad	7
<b>Técnicos</b>	Cortar telas basadas en patrones	6
	Revisar el correcto planchado de la tela	7
	Coser con calidad	7
<b>Sustentabilidad</b>	Aseguramiento del Control de Calidad	8
	Utilizar materiales económicos con estándares de calidad	6
	Fabricación y tendencia de rines	8
<b>Experiencia</b>	1 año como obreros de fábrica de telas	5
	Bodeguero	7
		100%

<b>RESPONSABLE:</b>	<b>SUSTITUTO:</b>
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

### **Control de Calidad**

#### **❖ RESPONSABLE:**

Jefe de producción

#### **❖ Nivel de reporte:**

Gerencia

#### **❖ Colaborados directamente subordinados:**

- Operarios nivel #1,#2,#3

#### **❖ El titular del puesto es sustituido por:**

El 1 primero de cargo de planta de producción.

#### **❖ Funciones específicas:**

- Conocer las especificaciones establecidas del producto
- Proporcionar asistencia al departamento de producción para que alcance las especificaciones.
- Hacer mediante muestreo el análisis e iniciar la acción correctiva.
- Todo jeans que no cumple las características mínimas para decir que es lo correcto.
- Para controlar la calidad se realiza inspecciones o pruebas de muestreo para verificar si las características de los pantalones sean óptimas.



COMPETENCIAS	DETALLE	PONDERAC
<b>Educación</b>	Título Universitario en Ingeniería	9
	Bachilleres Técnicos	7
<b>Formación</b>	Conocimiento de Office básico	5
	Conocimiento medios de Calidad en una producción textil	7
	Curso sobre la Calidad Total	3
<b>Transversales</b>	Proactivo	8
	Trabajo en equipo	5
	Comunicación	6
<b>Técnicos</b>	Analizar los productos	7
	Dar solución inmediata	4
	Identificación de las fallas en los jeans	6
<b>Sustentabilidad</b>	Aseguramiento del Control de Calidad	8
	Utilizar materiales económicos con estándares de calidad	8
	Fabricación y tendencia de jeans	5
<b>Experiencia</b>	5 años de experiencia como sub jefe	5
	Como Cajero	7
		100%
<b>RESPONSABLE:</b>		<b>SUSTITUTO:</b>
<b>FECHA:</b>		<b>FECHA:</b>

### Recursos Humanos y Seguridad Industrial

#### ❖ RESPONSABLE:

Gerente

❖ **Colaborados directamente subordinados:**

- Operarios nivel #1,#2,#3

❖ **El titular del puesto es sustituido por:**

Contador

❖ **Funciones específicas**

- Dirigir, instruir, informar y motivar a los colaboradores a su mando con el fin de ayudar a conseguir el objetivo de convertir a la empresa como el mejor ofertante.
- Realización de modos de trabajo y de comportamientos orientados hacia el cliente en todos los colaboradores en contacto con el cliente.
- Desarrollo de propuestas para la formación y el perfeccionamiento de los colaboradores del Departamento de ventas, en coordinación con la gerencia.
- Controlar y evaluar a los colaboradores supervisando sus rendimientos a través del monto de ventas tanto a Taller como en el mostrador. Los resultados deben ser informados a la Gerencia General.
- Realizar reuniones con los colaboradores, como base para el desarrollo de estándares que mejoren los modos de trabajo.
- Planificar y establecer una dotación óptima de colaboradores.
- Establecer planes de formación y seguridad industrial

COMPETENCIAS	DETALLE	PONDERAC.
<b>Educación</b>	Título Universitario en Psicología Industrial	10
	Bachiller en Ciencias	5
<b>Formación</b>	Conocimiento de Office AVANZADO	7
	Conocimiento manejo de personal	8
	Curso sobre Seguridad Industrial	8
<b>Transversales</b>	Proactivo	5
	Trabajo en equipo	5
	Comunicación	6
<b>Técnicos</b>	Analizar y evaluar al personal	7
	Instruir sobre la seguridad industrial	5
	Planificar taller mensuales	6
<b>Sustentabilidad</b>	Investigación y análisis de tendencias	5
	Asistencia periódica a todo el personal	7
	Establecer una estabilidad laboral	8
<b>Experiencia</b>	3 años de experiencia como RRHH	8
		100%

<b>RESPONSABLE:</b>	<b>SUSTITUTO:</b>
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

### Contabilidad

❖ **RESPONSABLE:**

Contador

❖ **Nivel de reporte:**

Gerencia General

❖ **Colaborados directamente subordinados:**

- Bodegueros

❖ **El titular del puesto es sustituido por:**

Auxiliar de contabilidad

❖ **Responsabilidades**

- ✓ Manejo de Caja Chica, revisión de las facturas de proveedores: autorización del SRI, fecha de vencimiento, formato legal, etc.; es decir todos los requisitos legales para ser un documento válido. Adicionalmente debe tener la firma de Jefe de Producción.
- ✓ Elaboración de un Flujo de Proceso de cada departamento: Talleres, Materia prima, producción.
- ✓ Manejo y control del Sistema de Costos.
- ✓ Elaboración de reportes:

Reportes mensuales:

- ✓ Cuadro consolidado de la medición de grado de presencia, productividad y eficiencia del personal.
- ✓ Hoja de costos de las selecciones.

COMPETENCIAS	DETALLE	PONDERAC.
<b>Educación</b>	Titular Universitario en Contabilidad	10
	Bachiller en Comercio y Administración.	5
<b>Formación</b>	Conocimiento de Office AVANZADO	7
	Conocimiento de Impuestos	8
	Curso sobre normas NIFF	8
<b>Transversales</b>	Proactivo	5
	Trabajo en equipo	5
	Comunicación	6
<b>Técnicos</b>	Analizar y evaluar al personal	7
	Instruir sobre la seguridad industrial	5
	Planificar taller mensuales	6
<b>Sustentabilidad</b>	Investigación y análisis de tendencias	5
	Asistencia periódica a todo el personal	7
	Establecer una estabilidad laboral	8
<b>Experiencia</b>	3años de experiencia como RRHH	8
		100%

<b>RESPONSABLE:</b>	<b>SUSTITUTO:</b>
	<b>SUPERIOR:</b>
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

**EMPRESA DE AMBATEXIL**  
**Hoja de Costos en Procesos (Proyectado)**

DETALLE	DISEÑO		CORTE		DELANTERO		POSTERIOR		ENSAMBLE		LAVADO Y PLANCHADO	
	Total	Unitario	Total	Unitario	Total	Unitario	Total	Unitario	Total	Unitario	Total	Unitario
Materia Prima Directa	6000	1.20	10000	2.00	8000	1.60	7000	1.40	4000	0.80	2500	0.28
Mano de Obra Directa	579	0.12	979	0.20	1379	0.28	979	0.20	979	0.11	350	0.04
Materia Prima Indirecta	300	0.06	1400	0.28	2800	0.56	1600	0.32	500	0.06	150	0.02
Mano de Obra Indirecta	1251	0.25	1251	0.25	1251	0.25	1251	0.25	1251	0.14	170	0.02
Carga Fabril	1600	0.32	2800	0.56	4900	0.98	1800	0.36	3600	0.40	160	0.02
<b>Subtotal</b>	9730	1.95	16430	3.29	18330	3.67	12630	2.53	10330	1.50	3330	0.37
Costo de Transferencia	3152.5						3258.5					
<b>Total</b>	2		4896.14		5095.74		4					
Unidades transferidas	1800		1620		1490		1390		1290		1240	
Unidades en existencia	180		130		100		100		50		30	
Total de unidades	1620		1490		1390		1290		1240		1270	
COSTO DE TRANSFERENCIA	3152.5						3258.5		1864.1			
	2	2.91	4896.14	8.14	5095.74	3.67	4	2.53	3	1.50	469.90	0.37
COSTO DE EXISTENCIAS	6577.4		11533.8		13234.2		9371.4		8465.8			
	8	2.91	6	8.14	6	3.67	6	2.53	7	1.50	2860.10	0.37
<b>COSTO TOTAL</b>	9730		16430		18330		12630		10330		3330	0.74

Costo de cada Jeans

100%

10.77

**Tabla Nº 23. Hoja de costos en proceso (Proyectado)**

Realizado por: LEÓN, Grace (2013)

## 6.7.5 Estados Financieros

Los Estados Financieros que intervienen debe ser muy claros y tiempo para que cuanto se detecte alguna anomalía se pueda corregir inmediatamente.

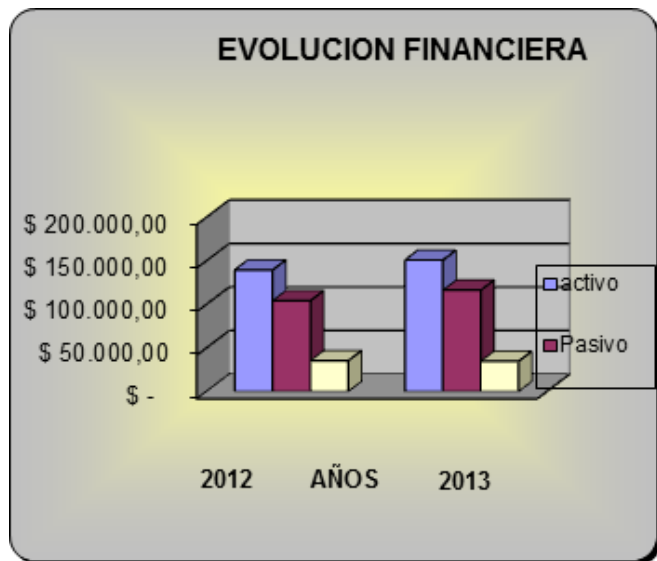
**AMBATEXIL**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012 y 2013**

	2012	2013	Var. 2012 - 2013	
			VAR. ABSOLUTA	VR. RELAT.
<b>ACTIVOS</b>			\$ -	
<b>CORRIENTE</b>			\$ -	
Caja	\$ 345,00	\$ 456,00	\$ 111,00	
Caja Chica	\$ 100,00	\$ 150,00	\$ 50,00	
Bancos	\$ 15.467,00	\$ 16.554,00	\$ 1.087,00	
<b>EXIGIBLE</b>				
Clientes	\$ 12.456,00	\$ 13.876,00	\$ 1.420,00	
Provisión Ctas. Incobrables	\$ -66,00	\$ -65,00	\$ 1,00	
Crédito Tributario a favor del Cont.	\$ -	\$ -	\$ -	
Anticipo Empleados	\$ 245,00	\$ 564,00	\$ 319,00	
Otras Cuentas por Cobrar	\$ 13.467,00	\$ 8.665,00	\$ -4.802,00	
<b>REALIZABLE</b>				
Inventario	\$ 34.578,00	\$ 56.587,00	\$ 22.009,00	
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>\$ 76.592,00</b>	<b>\$ 96.787,00</b>	<b>\$ 20.195,00</b>	<b>26,37%</b>
<b>FIJO</b>				
Edificios	\$ 40.766,00	\$ 36.189,40	\$ -4.576,60	
Muebles y Enseres	\$ 4.567,70	\$ 4.110,93	\$ -456,77	

Equipo de Oficina	\$ 1.401,71	\$ 1.261,15	\$ -140,56	
Vehículos	\$ 24.578,00	\$ 19.662,00	\$ -4.916,00	
Equipo de Computo	\$ 1.589,26	\$ 1.271,40	\$ -317,86	
Equipo de Seguridad	\$ 378,30	\$ 340,47	\$ -37,83	
Deprec. Acumulada Activo Fijo	\$ -10.465,00	\$ -8.940,77	\$ 1.524,23	
<b>TOTAL FIJO</b>	<b>\$ 62.815,97</b>	<b>\$ 53.894,58</b>	<b>\$ -8.921,39</b>	<b>-14,20%</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>\$ 139.407,97</b>	<b>\$ 150.681,58</b>	<b>\$ 11.273,61</b>	<b>8,09%</b>
PASIVO				
CORTO PLAZO				
Proveedores	\$ 28.299,35	\$ 17.894,88	\$ -10.404,47	
Obligaciones Financieras	\$ 24.676,98	\$ 46.754,87	\$ 22.077,89	
Obligaciones Sociales	\$ 4.253,53	\$ 17.578,76	\$ 13.325,23	
<i>Con la Administración Tributaria.</i>	\$ 255,98	\$ 345,89	\$ 89,91	
<i>Provisiones Beneficios Sociales</i>	\$ 892,10	\$ 765,98	\$ -126,12	
<i>Con el IESS</i>	\$ 234,00	\$ 243,00	\$ 9,00	
<i>Con Empleados</i>	\$ 1.626,66	\$ 1.847,33	\$ 220,67	
<i>Participación. Trabajadores por paga del ejercicio</i>	\$ 1.244,79	\$ 1.285,07	\$ 40,28	
LARGO PLAZO				
Documentos por Pagar (Personas Naturales)	\$ 1.960,00	\$ 1.453,07	\$ -506,93	
Ecuatoriana de Motores	\$ 18.086,48	\$ 11.987,22	\$ -6.099,26	
Obligaciones Bancarias (Bco. Bolivariano)	\$ 22.619,03	\$ 15.964,35	\$ -6.654,68	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 104.148,90</b>	<b>\$ 116.120,42</b>	<b>\$ 11.971,52</b>	<b>11,49%</b>
PATRIMONIO				
Capital Social	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ -	0,00%
Reservas	\$ 14.971,73	\$ 15.469,16	\$ 497,43	3,32%
Utilidad del Ejercicio	\$ 15.287,34	\$ 14.092,00	\$ -1.195,34	-7,82%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 35.259,07</b>	<b>\$ 34.561,16</b>	<b>-\$ 697,91</b>	<b>-1,98%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 139.407,97</b>	<b>\$ 150.681,58</b>	<b>\$ 11.273,61</b>	<b>8,09%</b>

**Tabla Nº 24. Estado de Situación Financiera**  
**Realizado por: LEÓN, Grace (2013)**





Se observa en el gráfico que la empresa ha tenido un incremento muy bajo en los últimos años: En 2013 presupuestado con respecto del 2012 ha subido muy poco el pasivo, creando así una empresa

Activo 8.09%  
 Pasivo 11.49%  
 Patrimonio 8.09%

**AMBATEXIL**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012 y 2013**

INGRESOS OPERACIONALES	2012	2013	Var. 2012 - 2013	
			VAR. ABSOL.	VAR. RELAT.
<b>Ventas Netas</b>	<b>\$ 523,783.79</b>	<b>\$ 471,971.50</b>	<b>-\$ 51,812.29</b>	<b>-9.89%</b>
Ventas netas gravadas 12%	\$ 604,950.17	\$ 585,306.50	-\$ 19,643.67	-3.25%
Devolución en Ventas	-\$ 70,872.30	-\$ 98,766.00	-\$ 27,893.70	39.36%
Descuento en Ventas	-\$ 10,294.08	-\$ 14,569.00	-\$ 4,274.92	41.53%
<b>- Costo de Ventas</b>	<b>\$ 380,040.13</b>	<b>\$ 335,477.41</b>	<b>\$ -44,562.72</b>	<b>-11.73%</b>
Inventario inicial	\$ 85,031.38	\$ 72,554.12	-\$ 12,477.26	-14.67%
<b>Compras Netas</b>	<b>\$ 367,562.87</b>	<b>\$ 350,578.27</b>	<b>-\$ 16,984.60</b>	<b>-4.62%</b>
- Compras con tarifa 12%	\$ 485,015.12	\$ 465,789.00	-\$ 19,226.12	-3.96%
Devolución en Compras	\$ 25,474.44	\$ 27,554.87	\$ 2,080.43	8.17%
Descuento en Compras	\$ 91,977.81	\$ 87,655.86	-\$ 4,321.95	-4.70%
(-)Inventario Final	\$ 72,554.12	\$ 87,654.98	\$ 15,100.86	20.81%
<b>= Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>\$ 143,743.66</b>	<b>\$ 136,494.09</b>	<b>\$ -7,249.57</b>	<b>-5.04%</b>
<b>- GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 128,456.32</b>	<b>\$ 122,402.09</b>	<b>\$ -6,054.23</b>	<b>-4.71%</b>
<b>Administrativos</b>	<b>\$ 72,213.38</b>	<b>\$ 82,739.58</b>	<b>\$ 10,526.20</b>	<b>14.58%</b>
Sueldos, Bonificaciones y comisiones	\$ 34,588.77	\$ 36,271.48	\$ 1,682.71	4.86%
Beneficios Sociales	\$ 8,895.52	\$ 9,876.87	\$ 981.35	11.03%
Depreciaciones	\$ 5,465.00	\$ 4,940.07	-\$ 524.93	-9.61%
Seguros	\$ 1,890.63	\$ 1,644.92	-\$ 245.71	-13.00%
Útiles de Oficina	\$ 114.39	\$ 418.00	\$ 303.61	265.42%
Útiles de Aseo	\$ 582.81	\$ 695.76	\$ 112.95	19.38%
Publicaciones	\$ 279.64	\$ 291.44	\$ 11.80	4.22%
Atención a Proveedores	\$ 336.46	\$ 470.88	\$ 134.42	39.95%
Servicios Varios	\$ 856.90	\$ 996.80	\$ 139.90	16.33%
Gastos Bancarios	\$ 954.67	\$ 9,332.60	\$ 8,377.93	877.57%
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 2,876.09	\$ 3,169.80	\$ 293.71	10.21%
Impuesto y Contribuciones	\$ 14,377.87	\$ 12,121.28	-\$ 2,256.59	-15.69%
Otros Gastos Administrativos	\$ 437.76	\$ 610.56	\$ 172.80	39.47%
Impuestos Municipales	\$ 556.87	\$ 1,899.12	\$ 1,342.25	241.03%
<b>Ventas</b>	<b>\$ 21,440.14</b>	<b>\$ 21,766.37</b>	<b>\$ 326.23</b>	<b>1.52%</b>
Remuneraciones	\$ 7,675.76	\$ 8,443.24	\$ 767.48	10.00%
Beneficios Sociales	\$ 1,648.98	\$ 1,813.96	\$ 164.98	10.00%
Depreciaciones	\$ 5,000.00	\$ 4,000.70	-\$ 999.30	-19.99%

Seguros	\$ 1,243.54	\$ 1,543.90	\$ 300.36	24.15%
Servicios Varios	\$ 4,262.68	\$ 4,376.87	\$ 114.19	2.68%
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 1,609.18	\$ 1,587.70	-\$ 21.48	-1.33%
<b>Otros Ingresos</b>	<b>\$ 3,694.61</b>	<b>\$ 4,654.98</b>	<b>\$ 960.37</b>	<b>25.99%</b>
<b>Financieros</b>	<b>\$ 278.04</b>	<b>\$ 321.97</b>	<b>\$ 43.93</b>	<b>15.80%</b>
Intereses Ganado Cta. Banco	\$ 278.04	\$ 321.97	\$ 43.93	15.80%
Otros				
<b>Otros Gastos Financieros</b>	<b>\$ 38,775.45</b>	<b>\$ 22,873.09</b>	<b>\$ -15,902.36</b>	<b>-41.01%</b>
Sobregiros	\$ 884.09	\$ 237.32	-\$ 646.77	-73.16%
Interés	\$ 20,063.88	\$ 14,560.87	-\$ 5,503.01	-27.43%
Interés Bancario	\$ 17,827.48	\$ 8,074.90	-\$ 9,752.58	-54.71%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 15,287.34</b>	<b>\$ 14,092.00</b>	<b>\$ -1,195.34</b>	<b>-7.82%</b>

**Tabla Nº 25. Estado de Resultados**  
Realizado por: LEÓN, Grace (2013)

### Conclusiones:

- ✓ El diseño del modelo de gestión por procesos le permitió AMBATEXIL contar con un modelo de referencia de los procesos de la entidad, lograr un acercamiento mayor al mercado, en función del cliente.
- ✓ Procedimiento propuesto, lo expuesto se ha realizado no específicamente para realizar investigaciones en la empresa, sino más bien para que se utilice el diseño en los procesos de producción.
- ✓ Lo aplicado permitió realizar un diseño del modelo de gestión por procesos en AMBATEXIL que servirá de base para el diseño de más procesos.

### Recomendaciones:

- ✓ Proporcionar un alcance al esbozo de los procesos en indagaciones futuras.

- ✓ Prolongar la atención de los procesos para el boceto del patrón de gestión por métodos en AMBATEXTIL.
- ✓ Divulgar los resultados teóricos-prácticos de esta investigación con la finalidad de aplicar.

## **6.8 ADMINISTRACIÓN**

Mediante la implantación de este proyecto, para la ejecución se establecerá la siguiente estructura, al Gerente General como ejecutor y revisor.

Esta supervisión y ejecución dependerá directamente del Gerente y estará conformada por el Jefe de Producción y el Contador, en el que tiene que preparar los planes para la ejecución a ser implementada, ordenar las actividades previstas para el desarrollo de la propuesta.

El Gerente tendrá que tener la experiencia en el desempeño de sus funciones, para revisar técnicamente el diseño y aspectos de procedimientos para poner en marcha esta Gestión de Administración para determinar anticipadamente cuales son los objetivos a ser alcanzados de la mejor manera posible, con la implantación de este proyecto.

Al operar este proyecto en la empresa, la administración va obtener un Modelo de Gestión Administrativo por Procesos para generar un eficiente Nivel de Productividad en la empresa “AMBATEXTIL”, de la ciudad de Ambato que le permita lograr eficientemente el presupuesto de la producción. Este modelo consiste en que la Mano de Obra y los procedimientos diseñados para producir cumplan siempre con lo que se va establecer.

La función administrativa de la Gerencia es la planear, organizar, dirigir y controlar las actividades necesarias para la producción.

El Jefe de Producción se propone resolver los problemas técnicos y logísticos que surjan en el movimiento de los nuevos procesos, para que se cumplan con las normas de calidad, esto involucraría al personal operativo (obreros) mismos que son los responsables del equipo de producción y al personal profesional o administrativo responsable del apoyo a la producción.

La función del Jefe de producción es proporcionar productos.

La operación efectiva de este proyecto descansa en un modelo de gestión de información paralelo en el enlace necesario entre el Gerente y la producción.

La promoción de venta y distribución es la función de Marketing.

Con este proyecto la administración proporcionará mejoramientos de los métodos para ejecutar la producción y el manejo de los materiales. A partir de ahora el Modelo de Gestión Administrativo por Procesos generará un eficiente Nivel de Productividad en la empresa "AMBATEXTIL", de la ciudad de Ambato, será visto como en conjunto de actividades entrelazadas.

Animamos a la Gerencia ya que esta empresa cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para cumplir con todas las metas propuestas.

## **6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

Se basa en el cumplimiento de la Gestión Administrativa por Procesos para generar un eficiente Nivel de Productividad en la empresa “AMBATEXTIL”, de la ciudad de Ambato, el cual proporciona indicadores detallados para la ejecución seguimiento y evolución de la propuesta.

Es una parte importante los procedimientos administrativos como contables para la empresa “AMBATEXTIL”, este proyecto proporcionará una guía para coordinar y controlar los procesos, con el fin de cumplir sus objetivos.

El seguir o establecer un Plan Estratégico y un Perfil de Cargos en cada procesos es el modelo propuesto, se deberá realizar evaluaciones constantes, las mismas que deben ser responsabilidad del GERENTE en coordinación con el Jefe de Producción de la empresa “AMBATEXTIL”, debido a que lograrán establecer el análisis fundamental que guiará para evaluar, determinar y comunicar a través de un modelo de objetivos y políticas de la Gestión Administrativa que se desea y gracias a esta previsión se mostrará un nivel de productividad alto.

### 6.9.1. MATRIZ PLAN DE EVALUACIÓN

¿QUIÉNES SOLICITAN EVALUAR?	¿POR QUÉ EVALUAR?	¿PARA QUÉ EVALUAR?	¿QUÉ EVALUAR?	¿QUIÉN EVALÚA?	¿CUÁNDO EVALUAR?	¿CÓMO EVALUAR?	¿CON QUÉ EVALUAR?
Gerente	Necesitamos conocer con exactitud y claridad con que contamos.	Para conocer nuestras ventajas competitivas que podemos tener frente a nuestros competidores.	Las compras; las ventas, los inventarios, el recurso humano	Gerente. Contador. Jefe de Compras. Jefe de ventas. Jefe de producción	Siempre	Mediante la comparación en la elaboración de presupuesto con datos reales	Gerente Contador Jefe de Compras. Jefe de ventas.
Gerente	Por qué necesitamos optimizar todos los procesos de producción	Para aumentar el nivel de productividad y elevar su rentabilidad.	Todos los procesos de producción.	Gerente Jefe de Producción Contador	Cada mes	Mediante un estudio de tiempos y movimientos.	Jefe de Producción Gerente Contador.
Gerente	Por qué nos permitirá conocer con exactitud el stock de los inventarios.	Para evitar las pérdidas que se puedan ocasionar por la no utilización de un adecuado control de inventarios.	Los modelos actuales de control de inventarios.	Jefe de Producción Contador. Bodeguero.	Cada mes	Mediante un análisis a la rotación de inventarios.	Jefe de producción. Contador. Bodeguero.

Gerente	La empresa necesita aumentar sus ventas y su rentabilidad.	Aumentar nuestras ventas, ganar más clientes y mejorar la posición del mercado.	El programa actual de publicidad y promociones.	Jefe de Marketing Gerente. Jefe de ventas.	Trimestralmente	Mediante los reportes de ventas y el incremento de utilidad o no en los balances.	Contador. Jefe de Ventas. Gerente. Jefe de Marketing. Jefe de producción
Gerente	Por qué necesitamos colaborar con el medio ambiente	Crear nuevos productos y reducir las pérdidas en materia primas	La iniciativa de todos los trabajadores para la obtención de un nuevo producto, y la maquinaria que poseemos.	Gerente. Contador. Jefe de producción. Obreros	anualmente	Mediante los programas de incentivo para las nuevas ideas.	Gerente Empleados Contador Jefe de producción
Gerente	Porque necesitamos optimizar nuestros sistemas de producción.	Para aumentar la satisfacción de nuestros clientes en cuanto a la calidad del producto y en el tiempo adecuado.	La maquinaria existente	Mantenimiento Gerente Contador	Anualmente	Mediante los reportes del jefe de mantenimiento en cuanto a la capacidad de producción de las maquinarias.	Jefe de Mantenimiento Gerente contador
Gerente	Necesitamos realizar nuevas inversiones.	Aumentar nuestra capacidad de producción.	Las necesidades del mercado	Gerente. Contador. Jefe de ventas Jefe de producción	Anualmente	Mediante nuestro flujo de caja.	Gerente Contador Jefe de ventas Jefe de producción

**Cuadro Nº16.** Previsión Evaluación  
**Elaborado Por:** LEÓN, Grace (2013)



## BIBLIOGRAFÍA

- Bach, J. (2005). *El balance está vinculado al inventario*,. Chile: Paleeo S.A.
- Chiavenato Idalberto, (. 1. (2004). *“Introducción a la Teoría General de la Administración”* (7° ed.).
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, Registro Oficial No. 351, del 29 de Diciembre de 2010.* (s.f.).
- De la Peña, Gutiérrez Albero . (2009). *“Administración en la productividad y rentabilidad”*. México: Marronet S.A.
- Diccionario ASSURIE.* (2010).
- Dominick, W. Y. (2001). *Investigación Cualí-Cuantitativa.* México: Plermo S.A.
- Fleitan, S. (2005). *La gestión de la Calidad.* México: MacGrew-Hill.
- Gonzalez, P. (2005). *Administración y Producció.* Buenos Aires: Duales S.A.
- Gonzalo, R. (2009). *La productividad y el riesgo de la rentabilidad.* Chile: Guijarro S.A.
- Greco A. Godoy. (2007). *“Las inversiones empresariales”,* (Vol. 2). Buenos Aires: Borrero S.A.
- Guajardo, C. (2008). *Renabilidad a toda acción económica.* México: Valero S.A.
- Guisar Montufar, R. (2004). *Estados Fiancieros* (7° ed.). México: Juárez S.A.
- Hernández, S. (2010). *Apuntes de costos* (Vol. III). Mexico: Cartee S.A.
- Herrera, L. a. (2008). *Tutoria de la Investigación Científica.* Quito: Corona.
- Hopeman, R. (2000). *“Administración de Producción y Operaciones”* (1° ed.). Méxco: Continental.
- Http: //marcelrzmur.comxa.com/Calidad/UnidadITema3.pdf, 09-03-2011, 11:34).* (s.f.).
- Jáuregui. (2001). *La investigación Descriptiva.* México: Macgraw-Hill.
- Koonntz, et al. (2000). *Administración una perspectiva global* (13° ed.).

- México: MacGraw-Hill.
- Krajewski, T. (2009). *Marketing y Operaciones en la comercialización*.  
México: Barroso S.A.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno LORTI*. (s.f.).
- Martha, Z. (2010). *Producción y calidad*. Colombia: Boyada S.A.
- Mora, M. (2006). *“Población y Muestra”*,. Valle. S.A. Chile.
- Morales, F. (2010-internet). *Investigación Explicativa*.
- Morales, R. (2010). *Plan de Producción*.
- Moreno, M. Henríquez al et. (2007). *Proceso de Investigacio Cietífica*.
- Osorio, R. (2011). *Proceso de Investigación Científica*. Obtenido de internet.
- Puente, W. (2011-internet). *Investigación Científica*.
- Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno Titulo II Aplicación del Impuesto al Valor Agregado Capítulo I*. (s.f.).
- Salgado, Elvira*. ( 2005: Internet).
- Schroeder, R. (. (2012). *Relaciones Humanas*. México: Palermo S.A .
- Stephen, R. (1994). *Gestión por Procesos en la Industria Textil*. México: Barrino S.A.
- Zapata. (2008). *Informe Cotable y elementos del Costo*. México: Macraw-Hill Interoamericano.

## **LIKOGRAFÍAS**

Funciones de la Administración, obtenida el 27 de febrero del 2013  
<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/02.htm#.US7pTflu2fE>.

Definición de Planificación, obtenida el 27 de febrero del 2013  
<http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtm#planif#ixzz2MAWAm5N0>.

Negocios y emprendimiento Empresarial, obtenida el 28 de noviembre 2013.([Http://negociosyemprendimiento.com/calidad-total-origen-evolucion-](http://negociosyemprendimiento.com/calidad-total-origen-evolucion-)

y-conceptos/, 20-03-2011, 10:05).

Calidad Total en la empresa, obtenida 13 de febrero de 2014. ([Http://marcelrzmur.com.mx/Calidad/UnidadITema3.pdf](http://marcelrzmur.com.mx/Calidad/UnidadITema3.pdf), 09-03-2011, 11:34)

Moreno M. HENRÍQUEZ A. y (2007, internet), "operacionalización. Origen de la Administración, obtenida el 27 de febrero del 2013.

Alejandro Jáuregui G (2001) manifiesta que "La investigación descriptiva. <http://www.Gestiopolis.com/canales/demarketing>

# ANEXOS

ANEXO N°. 1

RUC EMPRESA "AMBATEXIL", DE LA CIUDAD DE AMBATO

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1891712673001  
**RAZON SOCIAL:** AMBATEXIL S.A.

**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE DE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION:** HARO TAMAYO ANGEL VIDEN

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 18/01/2004      **FEC. CONSTITUCION:** 18/01/2004  
**FEC. INSCRIPCION:** 31/03/2004

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**  
FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR

---

**DIRECCION PRINCIPAL:**  
Provincia: TUNGURAHUA    Cantón: AMBATO    Parroquia: HUACHI LORETO    Calle: VELASTEGUI    Número: S/N  
Intersección: BOLIVARIANA    Referencia ubicación: A MEDIA CUADRA DE LA CARCEL MUNICIPAL    Teléfono Trabajo: 032415512

---

**OBIGACIONES TRIBUTARIAS**

- ANEXOS DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

---

**N° DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001      **ABIERTOS:** 1  
**CERRADOS:** 0

**JURISDICCION:** REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA

---

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE:**       **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS:** 

**serie:** 0V-A-24      **Lugar de emisión:**       **Fecha y hora:** 11/03/2004 0:03:58

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1891712573001

**RAZON SOCIAL:** AMBATEXIL S.A.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001    **ESTADO:** ABIERTO    **MATRIZ**    **FEC. INICIO ACT.:** 15/01/2004

**N° VIRE COMERCIAL:**

**ACTIVIDADES ECONOMICAS:**  
FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR

**DIRECCION ESTABLECIMIENTO:**

**Provincia:** TUNGURAHUA    **Cantón:** AMBATO    **Parroquia:** HUACHI LORETO    **Calle:** VELASTEGUI    **Número:** S/N  
**Intersección:** BOLIVARIANA    **Teléfono Trabajo:** 032415512

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

**Usuario:** QV\_S\_A

**Lugar de emisión:**

**ESTADO:** ABIERTO    **MATRIZ**

**Fecha y hora:** 11/02/2004 09:52:38



## ANEXO #.2

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA CENTRO DE  
ESTUDIOS DE POSGRADO MAESTRIA ADMINISTRACIÓN  
FINANCIERA Y COMERCIO INTERNACIONAL.**

**ENCUESTA PARCIALMENTE ESTRUCTURADA PARA CLIENTES DE INTERNOS DEL ÁREA OPERATIVA DE LA EMPRESA “AMBATEXIL”, DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

**OBJETIVO:** Analizar como incide la inadecuada administración de procesos en el nivel de productividad de la fabricación de jean, en la empresa “AMBATEXIL”

**Instructivo:** Al ser anónima la encuesta se ruega contestarla con la mayor sinceridad. Ponga una x en la respuesta que crea conveniente:

**Cuestionario:**

**1. ¿Qué procesos utiliza frecuentemente para la administración?**

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Dirección
- d) Control

**2. ¿Usted se ha capacitado en administración de procesos?**

- a) Sí
- b) NO

- 3.- ¿Cree que se implementa en AMBATEXIL procesos operativos para optimizar la productividad?**
- a) Sí
  - b) NO
- 4. ¿Cree usted que se controlan los tiempos de trabajo de forma efectiva?**
- a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
- 5. ¿Según usted el mejoramiento de diseños perfeccionara los niveles de productividad??**
- a) Sí
  - b) NO
- 6. ¿Está al tanto sobre el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a servicios adicionales?**
- a) Siempre
  - b) Eventualmente
  - c) Nunca
- 7. ¿Los tiempos de entrega son los mismos pactados con el cliente al inicio del negocio?**
- a) Siempre
  - b) Eventualmente
  - c) Nunca
- 8.- ¿Existe fallas en el producto terminado en que porcentaje?**
- a) 6% ( )
  - b) 8% ( )
  - c) 10% ( )
- 9.- ¿Existen devoluciones de las prendas por fallas de confección en la empresa “AMBATEXIL”**
- c) Siempre ( )
  - d) Eventualmente ( )
  - e) Nunca ( )



**10.- ¿Antes de 2011 existía retraso en la producción de pantalones jeans?**

- a) Siempre ( )
- b) Casi Siempre ( )
- c) A veces ( )
- d) Nunca ( )

**11.- ¿Para cumplir con los pedidos trabajan horas extras?**

- a) Siempre ( )
- b) Casi Siempre ( )
- c) A veces ( )
- d) Nunca ( )

**12.- ¿Del 100% de la producción existe un desperdicio de materiales?**

- a) 6% ( )
- b) 12% ( )
- c) 18% ( )

**13.- ¿De las 90 máquinas, que hay en la empresa “AMBATEXIL” todas trabajan al 100% de su capacidad instalada?**

- a) Siempre ( )
- b) Eventualmente ( )
- c) Nunca ( )

**14.- ¿Considera que un modelo de gestión administrativo por procesos ayudaría a mejorar el nivel de productividad?**

- a) Siempre ( )
- b) Casi Siempre ( )
- c) A veces ( )
- d) Nunca ( )

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## **ANEXO # 3**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA CENTRO DE  
ESTUDIOS DE POSGRADO MAESTRIA ADMINISTRACIÓN  
FINANCIERA Y COMERCIO INTERNACIONAL.**

**GUIA DE ENTREVISTA PARA GERENTE DE LA EMPRESA  
“AMBATEXIL”, DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

**OBJETIVO:** Analizar como incide la inadecuada administración de procesos en el nivel de productividad de la fabricación de jean, en la empresa “AMBATEXIL”

### **Entrevista**

**1. ¿Existe devoluciones de las prendas por fallas de confección en la empresa “AMBATEXIL”?**

Sí, existe devoluciones por fallas en las prendas, por falta de monitoreo y seguimiento, al desempeño del empleado, y a veces por contratar al empleado sin pedirle experiencia laboral.

**2. ¿Conoce el nivel de satisfacción de clientes en cuanto a diseños y precios?**

El nivel es bueno, pero siempre hay, una que otra no satisfacción, y esto sucede por no controlar al personal en el área de producción, este seguimiento se ha ejecutado ocasionalmente, pero al momento de entrega al proveedor-cliente, si se ha generado a veces insatisfacción, ya sea por el no cumplimiento de entrega o a veces porque el empleado no concluyo con lo que estaba haciendo

- 3. ¿Cree usted que los materiales e insumos actualmente utilizados mejoran los niveles de competitividad en el mercado?**

En lo que respecta a calidad e insumos utilizados, si, ganamos a la competencia en el mercado, porque entregamos gran variedad y sobre todo el terminado es muy bueno, pero siempre cuando se ha efectuado control en los procesos de confección del jeans.

- 4. ¿Están capacitados los operarios de la empresa AMBATEXIL en procesos, en que temáticas?**

No hay tiempo y presupuesto para capacitar, porque se tiene mucho trabajo, pero si se ha dado algunos temas como liderazgo, relaciones humanas.

- 5. ¿Ayudaría a mejorar el nivel de productividad en la empresa, si hubiera una administración por procesos, Por qué?**

Claro, porque existiera control en el área operativa de producción.

- 6. ¿Cómo se efectúa el control en los puestos de trabajo de cada empleado?**

Solo visualmente, por cuanto se desconoce cómo manejar y que funciones ejecutar

- 7. ¿Con que frecuencia se dan Capacitaciones a los empleados?**

Una vez al año, porque no hay tiempo, y siempre estamos atrasados en entregar el producto al cliente.

- 8. ¿Cada que tiempo controlan los insumos para la producción, y a que se debe que no hay seguimiento?**

Quimestralmente, por desconocimiento

**9. ¿Por qué, se ha establecido el margen de desperdicio de mano de obra en el área de producción?**

Hay veces por enfermedad, por ausentismo voluntario, o porque no saben cómo manejar las máquinas.

**10. ¿Un Modelo de Gestión Administrativo por Procesos ayudaría a mejorar el nivel de producción, Por qué?**

Sí, ayudaría, porque en este modelo se argumentaría las diferentes funciones a llevarse dentro del clima organizacional de la empresa

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

#### ANEXO N°. 4.

#### Lista de personal operativo de “AMBATEXTIL”

	NOMBRE
1	ALVARADO KARINA
2	AMAGUAÑA NORMA
3	ANDRADE ERIKA
4	ASES ELISA
5	ASES INES
6	BACULINO LEIDI
7	CALAPIÑA MARTHA
8	CHIMBORAZO GLORIA
9	CHIMBORAZO GRIMA
10	ENDARA AMPARO
11	LANDA JENNY
12	LANDA PATRICIA
13	LASCANO JULIO
14	LEON GLORIA
15	LLUNDA LORENA
16	MAIQUIZA NORMA
17	ORTIZ DEYSI
18	ORTIZ LOURDES
19	PASTUÑA DIANA
20	PEREZ LLANETH
21	PUNINA DARIO
22	SANAGUANO BENITO
23	SHAIGUA MIRIAN
24	ULLOA XIMENA
25	VILLEGAS HENRRY

**Fuente:** Empresa “AMBATEXTIL,  
**Investigado:** LEON, Grace (2013)

## FOTOS





