



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**“DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y MANUAL  
DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA FIAMA CIA. LTDA.”**

**MARÍA PAULINA GONZÁLEZ TERÁN**

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del  
grado de:**

**INGENIERA COMERCIAL**

**Año 2009**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

María Paulina González T.

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA "FIAMA CIA. LTDA., ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 14 de agosto del 2009

---

María Paulina González T.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

**CERTIFICADO**

ING. JAIME CADENA

ING. GALO MORENO

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA "FIAMA CIA. LTDA." realizado por María Paulina González T, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a María Paulina González T. que lo entregue a la Ing. Fanny Cevallos en su calidad de Directora de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, Agosto 14 del 2009

---

Ing. Jaime Cadena

Director

---

Ing. Galo Moreno

Codirector

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

**AUTORIZACIÓN**

Yo, María Paulina González T.

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA "FIAMA CIA. LTDA., cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 14 de agosto del 2009

---

María Paulina González T.

## DEDICATORIA

A mi esposo, Javier,  
en quien he depositado  
mi cariño y amor  
y a mis hijos porque  
son mi fuente de inspiración.

***María Paulina González T.***

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por ser la Presencia dadora y hacedora de la vida.

A Javier, mi amigo y compañero quien me ha brindado la oportunidad de conocer el Amor.

A David, Dominique y Jhosua, las luces y los motores que inspiran mi día a día.

A mis padres y familia por darme la vida.

A la Escuela Politécnica del Ejército, porque ha sido quien me ha formado como profesional.

A mis profesores, por su oportuna instrucción.

Al Ing. Jaime Cadena e Ing. Galo Moreno por dedicar su tiempo y esfuerzo para que esta investigación culmine con éxito.

Y, a todos quienes de una u otra forma han llegado a mi vida, y me han dejado siempre una enseñanza a nivel personal y profesional.

María Paulina González T.

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
EXECUTIVE SUMMARY .....	3
INTRODUCCION .....	5
CAPITULO I .....	8
1. ANTECEDENTES .....	8
1.1 LOS CREADORES DE IMAGEN.....	8
1.2 IMAGEN CORPORATIVA .....	8
1.3 BREVE HISTORIA DE LA MODA.....	9
1.4 CREACION DE LA COMPAÑIA .....	11
1.5 EVOLUCION DE LA COMPAÑIA .....	11
1.6 ACTIVIDADES DE LA EMPRESA .....	13
CAPITULO II.....	17
2. ANALISIS SITUACIONAL.....	17
2.1 ANALISIS EXTERNO .....	18
2.1.1 MACROAMBIENTE .....	18
2.1.1.1 FACTOR POLÍTICO .....	19
1) LEGISLACIÓN ECUATORIANA EN MATERIA EMPRESARIAL .....	19
2) LA ASAMBLEA CONSTITUYENTE .....	21
3) INESTABILIDAD POLÍTICA Y CORRUPCIÓN .....	22
4) DÉFICIT FISCAL.....	23
2.1.1.2 FACTOR ECONÓMICO .....	24
1) TASA DE INTERÉS ACTIVA .....	24
2) TASA DE INTERÉS PASIVA .....	26
3) RIESGO PAÍS .....	26
4) INFLACIÓN.....	27
5) ANÁLISIS DEL SECTOR PRODUCTIVO .....	29
6) SALARIOS.....	30
7) SITUACIÓN ECONÓMICA MUNDIAL .....	31
2.1.1.3 FACTOR SOCIAL .....	33
1) DESEMPLEO Y POBREZA .....	33
2) MIGRACIÓN .....	35
3) CRECIMIENTO POBLACIONAL .....	36
4) EDUCACIÓN.....	38
2.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO .....	39
1) INTERNET .....	39
2) NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS .....	39
3) TELECOMUNICACIONES .....	40
2.1.2 MICROAMBIENTE .....	40
2.1.2.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	41
1) AMENAZAS DE LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES .....	41
2) RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES .....	42
3) PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES .....	43
4) PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	46
5) AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS .....	47
2.2 ANALISIS INTERNO .....	47
2.2.1 CAPACIDAD DIRECTIVA.....	47

2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA .....	49
2.2.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA .....	51
2.2.4 TALENTO HUMANO .....	52
2.2.5 CAPACIDAD ORGANIZATIVA .....	54
2.1.2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	56
2.1.2.1 ESTRUCTURA FUNCIONAL .....	57
1) ÁREAS PRINCIPALES .....	57
2.3 SÍNTESIS .....	59
2.3.1 DIAGNÓSTICO INTERNO.....	59
2.3.2 ANÁLISIS FODA .....	59
2.3.2.1 ESTRATEGIAS .....	60
1) FORTALEZAS DE FIAMA CIA. LTDA .....	62
2) DEBILIDADES DE FIAMA CIA. LTDA.....	62
3) AMENAZAS PARA FIAMA CIA. LTDA .....	63
4) OPORTUNIDADES PARA FIAMA CIA. LTDA.....	63
2.3.2.2 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	64
1) FORTALEZAS .....	64
2) DEBILIDADES.....	64
3) OPORTUNIDADES .....	65
4) AMENAZAS .....	65
2.3.2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO. MATRIZ FODA .....	70
2.3.2.4 PLAN DE ACCIÓN 5W+1H .....	80
CAPITULO III.....	81
3. PROPUESTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL .....	81
3.1 MISIÓN .....	82
3.1.1 MISIÓN DE FIAMA CIA. LTDA .....	84
3.2 VISIÓN.....	84
3.2.1 VISIÓN DE FIAMA CIA. LTDA.....	85
3.3 VALORES DE LA COMPAÑIA .....	86
3.3.1 MATRIZ AXIOLÓGICA.....	88
3.3.2 VALORES DE FIAMA CIA. LTDA .....	90
3.4 OBJETIVOS DE LA COMPAÑIA .....	92
3.4.1 OBJETIVO GENERAL DE FIAMA CIA. LTDA.....	94
3.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE FIAMA CIA. LTDA .....	94
3.5 POLÍTICAS .....	96
3.5.1 POLÍTICAS DE FIAMA CIA. LTDA .....	96
3.6 ESTRATEGIAS DE FIAMA CIA. LTDA.....	98
3.6.1 PLAN DE ACCIÓN DE FIAMA CIA. LTDA.....	99
3.5.1 MAPA ESTRATÉGICO DE FIAMA CIA. LTDA.....	105
CAPITULO IV .....	107
4. DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA .....	107
4.1 INTRODUCCIÓN.....	107
4.1.1 OBJETIVOS .....	107
4.1.2 ALCANCE .....	108
4.1.3 IMPORTANCIA.....	108
4.2 ORGANIGRAMAS .....	109
4.2.1 OBJETIVOS .....	109
4.2.2 CARACTERÍSTICAS .....	110
4.2.3 ELEMENTOS .....	110
4.2.4 CLASIFICACIÓN.....	110
4.2.5 ORGANIGRAMAS PROPUESTOS PARA FIAMA CIA. LTDA.....	111



4.2.5.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....	111
4.2.5.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL .....	112
4.2.5.3 ORGANIGRAMA POSICIONAL .....	112
4.3 NIVELES ORGANIZATIVOS .....	116
4.3.1 NIVEL ESTRATÉGICO CORPORATIVO .....	116
4.3.2 NIVEL INTERMEDIO .....	116
4.3.3 NIVEL OPERATIVO .....	117
4.4 MANUAL DE FUNCIONES.....	117
4.4.1 VENTAJAS DEL USO DEL MANUAL DE FUNCIONES .....	119
4.4.2 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE FUNCIONES .....	119
CAPITULO V .....	121
5. DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	121
5.1 INTRODUCCIÓN.....	121
5.2 OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	121
5.3 ALCANCE DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	122
5.4 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	123
5.5 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	124
5.5.1 IDENTIFICACION .....	124
5.5.2 OBJETIVO .....	124
5.5.3 ALCANCE .....	125
5.5.4 POLÍTICAS .....	125
5.5.5 RESPONSABLES .....	125
5.5.6 PROCEDIMIENTO .....	125
5.5.7 DIAGRAMA DE FLUJO .....	126
5.5.7.1 SIMBOLOGÍA .....	126
5.5.8 DOCUMENTOS.....	127
5.5.9 TERMINOLOGÍA.....	127
5.6 PROCEDIMIENTOS PARA FIAMA CIA. LTDA.....	129
5.6.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE FIAMA CIA. LTDA. ....	130
5.6.1.1 PROCEDIMIENTO DE COORDINACIÓN INTERNA.....	135
5.6.1.2 PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE DINERO .....	139
5.6.1.3 PROCEDIMIENTO DE EGRESO DE DINERO .....	144
5.6.1.4 PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE MATERIAL DE OFICINA.....	148
5.6.1.5 PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA.....	152
5.6.1.6 PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN EN CONFECCIÓN.....	156
5.6.1.7 PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN DE MUÑECOS.....	161
5.6.1.8 PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	165
5.6.1.9 PROCEDIMIENTO DE PAGO DE NÓMINA .....	169
5.6.1.10 PROCEDIMIENTO DE REPOSICIÓN DE CAJA CHICA.....	173
CAPITULO VI .....	177
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	177
6.1 CONCLUSIONES .....	177
6.2 RECOMENDACIONES.....	178
BIBLIOGRAFIA.....	179
ANEXOS.....	182

## INDICE DE TABLAS – CUADROS – GRÁFICOS Y ANEXOS

TABLA NO 1: TASA DE INTERÉS ACTIVA 2001-2007 .....	24
TABLA NO 2: PREVISIÓN DE INFLACIÓN PARA EL AÑO 2009 .....	27
TABLA NO 3: INFLACIÓN ANUAL DE LOS ÚLTIMOS SEIS AÑOS .....	28
TABLA NO 4: DESMPLEO Y SUBEMPLEO 2006-2009 .....	34
TABLA NO 5: PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL ECUADOR 2005-2050 .....	36
TABLA NO 6: PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS PROVEEDORAS DE MATERIA PRIMA .....	43
TABLA NO 7: PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE MATERIA PRIMA EN PRODUCCIÓN.....	45
TABLA NO 8: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS .....	66
TABLA NO 9: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES .....	67
TABLA NO 10: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS .....	68
TABLA NO 11: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES .....	69
TABLA NO 12: MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA.....	72
TABLA NO 13: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS FO.....	75
TABLA NO 14: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS FA.....	76
TABLA NO 15: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS DO .....	77
TABLA NO 16: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS DA.....	78
TABLA NO 17: ESTRATEGIAS RESULTANTES DE LA PRIORIZACIÓN PARA FIAMA CIA. ....	79
TABLA NO 18: PLAN DE ACCIÓN 5WH PARA ESTRATEGIA 1 .....	100
TABLA NO 19: PLAN DE ACCIÓN 5WH PARA ESTRATEGIA 2 .....	101
TABLA NO 20: PLAN DE ACCIÓN 5WH PARA ESTRATEGIA 3 .....	102
TABLA NO 21: PLAN DE ACCIÓN 5WH PARA ESTRATEGIA 4 .....	103
TABLA NO 22: PLAN DE ACCIÓN 5WH PARA ESTRATEGIA 5 .....	104

## CUADROS

CUADRO NO 1: INVENTARIO DE MAQUINARIA DE CONFECCIÓN. FIAMA.....	52
CUADRO NO 2: NIVEL DE SALARIOS DE FIAMA CIA. LTDA .....	53
CUADRO NO 3: MATRIZ DE ESTRATEGIAS.....	61
CUADRO NO 4: ELEMENTOS CLAVE PARA CONSTRUIR LA MISIÓN.....	83
CUADRO NO 5: ELEMENTOS CLAVE PARA CONSTRUIR LA VISIÓN .....	85
CUADRO NO 6: MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS Y VALORES DE FIAMA CIA.LTDA .....	89
CUADRO NO 7: VALORES CORPORATIVOS DE FIAMA CIA. LTDA.....	91
CUADRO NO 8: OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE FIAMA CIA. LTDA .....	95
CUADRO NO 9: ESTRATEGIAS DE FIAMA CIA. LTDA.....	98
CUADRO NO 10: SIMBOLOGÍA PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO .....	126
CUADRO NO 11: FORMATO PARA ELABORAR PROCEDIMIENTOS.....	128
CUADRO NO 12: PROCEDIMIENTOS DE FIAMA CIA. LTDA. ....	129

## GRÁFICOS

GRÁFICO NO 1: DISTRIBUCIÓN DE VENTAS POR PRODUCTOS. FIAMA .....	15
GRÁFICO NO 2: FACTORES DEL MACROAMBIENTE .....	19
GRÁFICO NO 3: TASA DE INTERÉS ACTIVA 2001-2007 .....	25
GRÁFICO NO 4: EVOLUCIÓN DE LA TASA DE INTERÉS ACTIVA 2008-2009 .....	25
GRÁFICO NO 5: INFLACIÓN ANUAL DE LOS ÚLTIMOS SEIS AÑOS .....	28
GRÁFICO NO 6: DESEMPLEO Y SUBEMPLEO 2006-2009.....	34
GRÁFICO NO 7: POBLACION POR SEXO EN EL ECUADOR .....	37
GRÁFICO NO 8: POBLACIÓN POR EDAD EN EL ECUADOR .....	37
GRÁFICO NO 9: NIVEL DE INSTRUCCIÓN EN EL ECUADOR .....	38
GRÁFICO NO 10: REPRESENTACIÓN DEL MODELO DE PORTER .....	41
GRÁFICO NO 11: PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS PROVEEDORAS DE MATERIA PRIMA.....	44
GRÁFICO NO 12: DIAGNÓSTICO DE VALORES EXISTENTES EN FIAMA CIA. LTDA .....	87

GRÁFICO NO 13: MAPA ESTRATEGICO DE FIAMA CIA. LTDA .....	106
GRÁFICO NO 14: FORMATO - SIMBOLOS Y SIGNIFICADO DE UN ORGANIGRAMA .....	111
GRÁFICO NO 15: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA FIAMA CIA LTDA .....	113
GRÁFICO NO 16: ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA FIAMA CIA. LTDA .....	114
GRÁFICO NO 17: ORGANIGRAMA POSICIONAL PROPUESTO PARA FIAMA CIA. LTDA .....	115

### INDICE DE ANEXOS

ANEXO NO 1: ESQUEMA ORGANIZACIONAL DE FIAMA CIA. LTDA.....	183
ANEXO NO 2: CUESTIONARIO NO. 1 .....	184
ANEXO NO 3: CUESTIONARIO NO. 2 .....	186
ANEXO NO 4: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	192
ANEXO NO 5: MANUAL DE FUNCIONES PARA FIAMA CIA LTDA.....	194
ANEXO NO 6: FORMULARIO DE RESUMEN DE REUNION SEMANAL FORM001 .....	230
ANEXO NO 7: COMPROBANTE DE INGRESO. FORM005.....	231
ANEXO NO 8: SOLICITUD DE CHEQUE. FORM006 .....	232
ANEXO NO 9: COMPROBANTE DE EGRESO. FORM007 .....	233
ANEXO NO 10: HOJA DE RUTA DE CHEQUES. FORM008 .....	234
ANEXO NO 11: SOLICITUD DE MATERIAL. FORM009 .....	235
ANEXO NO 12: REQUISICIÓN DE COMPRA. FORM010.....	236
ANEXO NO 13: ORDEN DE COMPRA. FORM011 .....	237
ANEXO NO 14: INGRESO A BODEGA. FORM012 .....	238

### INDICE DE FOTOS

FOTO NO 1: UBICACIÓN GEOGRAFICA DE FIAMA CIA. LTDA .....	12
FOTO NO 2: PRODUCTOS DE FIAMA CIA. LTDA.....	14

## RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo empieza por la necesidad que tenía la compañía FIAMA CIA. LTDA. de organizar su estructura, económicamente y sus recursos humanos, ofreciendo la eficacia a la compañía en todos los servicios que ellos ofrecen a sus clientes.

Esta tesis está analizando los factores externos principales e internos relevantes, qué afecta e influye en la compañía. Para la toma de decisiones deben ser considerados todos los aspectos como son los factores sociales, políticos, económicos y tecnológicos que están cambiando a lo largo del tiempo.

Adicionalmente es importante conocer las fuerzas y debilidades con que cuenta la compañía y por lo que se ha desarrollado, así como su directiva, la capacidad financiera, la tecnología, del recurso humano y administrativa.

Con este análisis profundo de la compañía, una propuesta de un plan de organización administrativa se volvía cada vez más un hecho, que se comprobó con un exhaustivo análisis y ponderación de estrategias.

Para lograr dar el marco organizativo y la directriz empresarial que nos lleve a una adecuada ideal estructura: orgánico, posicional y funcional. Así como una descripción de los diversos niveles orgánicos con sus campos de acción principales; se elaboró el direccionamiento organizativo con la respectiva declaración de visión, misión, valores corporativos, objetivos y políticas; con el fin de identificar la razón de la existencia de la compañía con los principios y sistema de valores que la administración general ya posee.

Se presenta la elaboración de un manual de funciones, donde se clasifica las unidades departamentales, con la descripción de los objetivos de cada unidad y sus funciones detalladas. Y, el manual de procedimientos describe el alcance y el propósito de cada unidad departamental con los

responsables y la descripción del procedimiento diagramando los flujos de procesos correspondientes. Es necesario dar énfasis a que se ha elaborado bajo las normas de la norma ISO 9000 para elaborar diagramas de flujo, en la combinación con el DIN de símbolos de normas.

Finalmente, después del análisis respectivo, el plan de la organización administrativa y la elaboración del manual de procedimientos quedan las conclusiones respectivas y recomendaciones pertinentes, sentando las bases para su debida utilización e implementación.

Se puede concluir que esta tesis ha sido un trabajo satisfactorio, y se asegura que sea una herramienta para: el apoyo en la toma de decisiones, para la coordinación eficaz de cada una de las áreas, para la optimización de recursos humanos y recursos económicos y el respectivo mando del persona. Además que genera un ambiente de formalidad y confianza general por parte de los empleados, clientes, accionistas y colaboradores directos e indirectos en general.

## EXECUTIVE SUMMARY

This work begins for the necessity that the company FIAMA CIA. LTDA. had of organize their material, economical and human resources, offering efficiency to the company in all the services that they offer to their clients.

This thesis is analysing the main external factors and internal, which affect and influence the company. For the taking of decisions should be considered all the aspects like social, political, economic and technological factors that are changing along the time.

Additionally it is important to know the strengths and weakness with those that the company has been developed, as well as its directive, financial capacity, technology, of the human and organizational resource.

With this deep analysis of the company, a proposal of design of the administrative organization was made, embracing its structure: organic, positional and functional. The description of the diverse organizational levels with their main actions fields; and one could not leave without summing up the vision, mission, objectives and strategies of the same one that are the base identification and the reason of the existence of the company with the principles and system of values that the general administration possesses.

The elaboration of the manual of functions is presented, the one which this classified by departmental units, with the description of the objective of each unit and its detailed functions. And, the manual of procedures that describes the reach and the purpose of each departmental unit with the responsible ones and the description of the procedure in if, attaching the corresponding diagrams. It is necessary to emphasize it has been elaborated under the standards of the norm ISO 9000 to elaborate diagrams of flow.

Finally, after the respective analysis and design of the administrative organization and the elaboration of the manual of procedures the respective

conclusions and recommendations are left, sitting down the bases for their due use and installation of this thesis.

You can conclude that this thesis has been a gratification work, and it is expected that it is a tool of: support for the taking of decisions, for the efficient coordination of each one of the areas, for the optimization of human and economic resources and the personnel's control, to offer formality and trust to employees, clients and direct and indirect collaborators in general.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, a lo largo de la historia, han demostrado su importante presencia, en la medida que ha contado con una estructura eficiente, ya que es a partir de un manejo ordenado, de una distribución organizada y directa de la autoridad, y de un eficiente sistema de supervisión y control, que llega a asegurar la supervivencia y eficiencia de una organización.

Dentro de las organizaciones humanas, aquellas que se dedican a la actividad económica ocupan un lugar preponderante, ya que son el motor de la riqueza. Desde el más remoto sistema de trueque, hasta los más sofisticados sistemas mecanizados actuales de producción y de comercio, todos responden a la premisa, “generar utilidades”, vía productos y servicios, que, a su vez, satisfagan necesidades de las personas y de la sociedad en general.

Entender cómo funcionan FIAMA CIA. LTDA., conocer sus mecanismos internos, hacerles eficientes, es el objetivo principal de este trabajo para presentarlo a sus socias, quienes quieren hacer una empresa productivas y así asegurar su crecimiento y mantenimiento en el tiempo.

En esta época competitiva, globalizada y cambiante, es indispensable contar con una organización que respondan en forma dinámica a estos cambios de paradigmas, y que sean capaces de adaptarse rápidamente, a las exigencias de la economía ecuatoriana e internacional.

Esto sólo es posible, si quienes conducen FIAMA CIA. LTDA. logran desarrollar una aguda visión empresarial.

Hay que recordar que la idea de organización ha evolucionado en la medida que se ha dado la evolución en la civilización y la cultura. La primera organización que se da es la familia. Por la convivencia surgen organizaciones políticas y de gobierno, o por establecer una relación con la divinidad surgen organizaciones religiosas y así poco a poco, posteriormente, por necesidades de compartir, de ayuda mutua, de defensa, etc., promueven otras formas de organización, hasta hacerse tantas, como las necesidades humanas establezcan.



A su vez, es evidente que las organizaciones empresariales, consideran muchos factores por manejar y entre esos tenemos el papel que desempeñan la organización adecuada del talento humano además de todos los otros recursos.

Este manejo del talento humano a través de un buen proceso de selección, la correspondiente inducción del personal incorporado, el diseño de la estructura organizacional, con sus respectivos manuales de funciones, manuales de procedimientos, políticas; la optimización de los sistemas administrativos, la integración del personal, la evaluación del desempeño, la generación de un buen clima laboral, el manejo de las situaciones laborales, la motivación, el liderazgo, son algunas de las formas que comprenden la administración.

Es cierto que FIAMA CIA. LTDA. debe estar orientada hacia el cliente, pero también es cierto que el talento humano es lo más importante que posee la empresa para desarrollarse, sin embargo, el crecimiento ha sido descoordinado, e inclusive puede parecer que todos están cumpliendo los objetivos, pero no necesariamente logrando una misión de su negocio, ni de la empresa. Se puede estar cumpliendo los objetivos, tener éxito en la gestión funcional especializada, satisfaciendo los requerimientos de los ejecutivos y directivos y, sin embargo, haber colaborado en el incremento de los costos de transformación o haber dificultado el correcto funcionamiento de FIAMA CIA. LTDA.

Como se clarifica en la siguiente cita:

“Es decir, reconvertir la organización hacia cuatro aspectos fundamentales:

- Trabajar para el mercado, para el cliente, para el usuario, para el ciudadano.
- Dar la calidad que este cliente requiere y valora.
- Organizar el trabajo a partir de la secuencia de actividades de negocio, es decir, las que permiten satisfacer las necesidades de los clientes.

- Y todo ello realizarlo con rentabilidad y economicidad.”<sup>1</sup>

Comprendiendo los retos actuales y futuros, que para cualquier empresa, se presentan hoy en día, concienciar a directivos y empleados de FIAMA CIA. LTDA., sobre la importancia de un estudio profundo sobre su organización, el medio donde se desenvuelve y el diseño de la organización administrativa, así como un adecuado manual de procedimientos, de manera que los vuelva más competitivos, y no que se torne el panorama al contrario, donde los costos de NO ser competitivos sean más altos.

Es por esta razón que, FIAMA CIA. LTDA., al lograr una expansión, crecimiento y mayor producción se ve en la necesidad de establecer un direccionamiento a su administración que le permite tener un sistema organizativo y operativo más eficiente y productivo; donde se determinen funciones acordes a un profundo estudio sobre sus propias necesidades, optimizando recursos y sobretodo ofreciendo un escenario adecuado en la prestación de sus productos y servicios.

Todo esto responde a un desarrollo organizacional que busque el mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar FIAMA CIA. LTDA., debido a una respuesta a cambios, es una estrategia para cambiar creencias, valores y estructuras para poder adaptarse mejor a nuevas tecnologías, desafíos y así estar preparados para los retos futuros.

---

<sup>1</sup> Fuente: Fernández, Mario A, El Control, Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total.

## CAPITULO I

### 1. ANTECEDENTES

El hombre es el único animal racional, y no se sabe si esa será la razón de que sea el único que se viste. Desde el principio de los tiempos hasta nuestros días, la vestimenta ha sufrido numerosas transformaciones que en la mayoría de los casos han sido debidas al descubrimiento de nuevos tejidos y materiales e, indudablemente, a las tendencias que dictan los diseñadores y la moda en general.

#### 1.1. LOS CREADORES DE IMAGEN

Durante cientos de años fueron los monarcas y los nobles los que marcaron las pautas de la moda. En el siglo XVII, Luis XIII, rey de Francia, decidió ocultar su calvicie con una peluca. Al poco tiempo, los nobles europeos comenzaron a seguir su ejemplo, imponiendo un estilo que duró más de cien años.

En el siglo XIX, las revistas femeninas comenzaron a promocionar las nuevas tendencias e incluso a ofrecer patrones para que las mujeres pudieran confeccionarse su propia ropa. Con la llegada del siglo XX y la popularidad del



cine y la televisión, las estrellas de la pantalla se convirtieron en ídolos internacionales y empezaron a imponer la moda. Lo mismo sucedió con los músicos famosos, los cuales pusieron sus estilos que la juventud no tardó en imitar.<sup>2</sup>

Hoy día, la situación apenas ha cambiado. Los anunciantes se valen de desfiles de modelos, atractivas revistas de papel satinado, carteleras, escaparates y anuncios televisivos para crear una demanda.

#### 1.2. IMAGEN CORPORATIVA

Es entonces cuando la necesidad de crear imagen ya no solamente era a nivel personal sino también a nivel industrial, empresarial y corporativo.

<sup>2</sup> Fuente: <http://www.watchtower.org/agosto 2003>

Nace el concepto de la **imagen corporativa** que se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". Es creada sobre todo por los expertos de marketing en conjunto con los de comunicación que utilizan las relaciones públicas, campañas publicitarias y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público.<sup>3</sup>

Lograr una imagen corporativa implica diseñar para ser atractivo al público, lograr interés al consumidor, llegar a la mente, generar un posicionamiento y finalmente facilitar las ventas.

Cuando se ofrece servicios de asesoría de imagen se deben considerar muchos factores que busquen la aceptación y credibilidad, tanto del cliente como del público.

### 1.3. BREVE HISTORIA DE LA MODA

A fin de crear un determinado estilo, los diseñadores se valen de cinco elementos básicos: el color, la forma, la caída, la textura y el equilibrio de la línea (que incluye todos aquellos rasgos de la prenda que embellecen la silueta). Las opciones que ofrecen estos cinco factores a los diseñadores y



modistos se han multiplicado a lo largo de los años. En el antiguo Egipto, por ejemplo, se producía lino transparente, hacían pliegues en la tela para crear prendas con drapeados y formas. Así nació uno de los estilos más duraderos de la historia.

Las mujeres de la antigua Roma llevaban estolas. En el siglo primero, ya se disponía de tejidos de distintos tipos y colores. Los romanos acaudalados

<sup>3</sup> Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen\\_corporativa/](http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen_corporativa/) septiembre 2008

importaban sedas de la India o de la China. Con nuevos tintes y tejidos, las mujeres romanas adineradas podían llevar estolas —túnicas largas y amplias— de algodón azul o seda amarilla.

Aunque cada cierto tiempo surgían nuevos estilos, antiguamente era fácil que una prenda costosa estuviera de moda toda una vida. Los cambios se producían con lentitud y, por lo general, afectaban solo a la nobleza. Sin embargo, con la llegada de la revolución industrial, la moda empezó a influir también en el modo de vestir del pueblo.



Durante el siglo XIX surgieron industrias que vestían tanto a ricos como a pobres. Además, se multiplicaron las fábricas de tejidos de algodón y de lana, por lo que los precios de las telas bajaron. La invención de la máquina de coser abarató mucho la producción, y los nuevos tintes sintéticos ofrecieron una gama de colores mucho más amplia.

Los cambios sociales y tecnológicos facilitaron aún más a la gente la adquisición de ropa. Hacia la mitad del siglo XIX se publicaron las primeras revistas femeninas, y poco después, los grandes almacenes comenzaron a vender ropa de confección de tallas estándar.

La aparición en el siglo XX de nuevas fibras sintéticas como el rayón, el nailon y el poliéster ofreció a los manufactureros una selección de tejidos más variada. El diseño asistido por computadora facilitó la creación de nuevos estilos, y la globalización hizo posible que las tendencias más recientes se observaran simultáneamente en las calles de Tokio, Nueva York, París y São Paulo. Al mismo tiempo, los diseñadores y los fabricantes han hallado nuevos modos de promocionar sus productos.

En la actualidad son los jóvenes, y no los ricos, los más apasionados de la moda; de hecho, millones de ellos se compran ropa todos los meses.

La industria de la confección produce anualmente vestimenta por valor de cientos de miles de millones de dólares.<sup>4</sup>

Vestidos de alta costura provenientes de distintas casas de moda como Dior, Versace, Ralph Lauren, y Coco Chanel entre muchas otras, visten las pasarelas transformándolas en el primer foco difusor de las tendencias. Los iconos juveniles como actores y músicos visten los trajes y se transforman en verdaderos rostros para las marcas, los medios de comunicación masivos promueven los rostros de moda, ellos definen tendencias y luego estas tendencias se reproducen de manera masiva en el mercado. La promoción y los medios de comunicación masivos son los agentes encargados de construir la identidad e imagen en las marcas, además de masificar significativamente las tendencias.<sup>5</sup>

#### **1.4. CREACIÓN DE LA COMPAÑÍA**

FIAMA CIA. LTDA. nació en mayo de 1995, por la relación de estrecha amistad entre sus fundadoras Sofía Contreras D. y María Augusta Silva, quienes con una visión de empresa unieron sus conocimientos y talentos en diseño, confección, administración y ventas.

Se empezó sin un local, colocando la primera máquina de coser (que no fue comprada sino prestada) en un espacio dentro de uno de sus domicilios, sin empleados, haciendo pijamas para vender al público directamente. Inclusive el capital inicial no fue propio, pero su empeño, decisión y la certeza de que aun cuando las condiciones no eran las más apropiadas, pronto llegarían a conformarse más sólidamente y con pasos más firmes.

#### **1.5. EVOLUCIÓN DE LA COMPAÑÍA**

Durante el segundo semestre de su creación logra obtener su primer contrato para diseñar y confeccionar productos promocionales para la Coca Cola Company, lo que fue el inicio de lo que actualmente concretaría la empresa y eso dio el giro y la visión para la cual seguirían trabajando en el futuro. Solo

---

<sup>4</sup> Fuente: <http://www.watchtower.org/s/agosto 2003>

<sup>5</sup> Fuente: <http://roperocallejero.blogspot.com/septiembre 2007>

hasta entonces se pudo contratar a la primera empleada, y colaboradora que posteriormente se desempeñó como jefa del taller de confección.

Aproximadamente a los dos años de creación, se rentó un local más amplio acorde con sus necesidades, y se llegó a contratar a nuevo personal conforme el trabajo lo demandaba. Es en este lugar donde se sentó las bases, financieramente se capitalizó las ganancias para incrementar los aportes como socias y dar solvencia a la empresa. Además de invertir en su capacitación profesional que luego les conduciría a un mercado altamente competitivo para el cual se estaban preparando.

Su dirección actual es calle Cristóbal Ayala 198A y Álamos con un total de 64 empleados más el trabajo de sus socias y asesores externos. Pero por el incremento de la demanda de trabajo; y, un servicio y producto de calidad, la empresa ha logrado recopilar una buena base de clientes, y la necesidad de incrementar sus activos fijos para proyectarse a una expansión, se vieron con la necesidad de aumentar su espacio, maquinaria y personal, llegando al estado donde actualmente funcionan.

**Foto No. 1: Ubicación Geográfica de FIAMA CIA. LTDA.**



**Fuente: <http://maps.google.es/maps>**

Gracias a los esfuerzos de estas dos socias fundadoras de FIAMA CIA. LTDA. y sus integrantes, se consolidaron y para el año 2003 culminan conformándose como compañía limitada.

Siguiendo los pasos necesarios para introducirse en el mercado, actualmente su capital corresponde a un 10% como deuda y el 90% en capital propio para lo cual sus socias y fundadoras cuentan con el 50% de las acciones cada una.

Durante estos catorce años de arduo trabajo se ha desempeñado como Gerente General y Comercialización, Sofía Contreras y como Gerente de Diseño y Producción, María Augusta Silva. Sin embargo para inicios del presente año han incorporado un Gerente Financiero.

Actualmente sus áreas principales son:

Departamento de Producción y diseño: que a su vez está integrado por: sección de corte, confección, plancha y acabados

Departamento administrativo-financiero

Departamento de disfraces y muñecos

Departamento de comercialización

## **1.6. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA**

La actividad principal de FIAMA CIA. LTDA. es ofrecer servicios y productos promocionales a las empresas, que impliquen diseño y confección. Son asesores de imagen en cuanto a los productos que las empresas promocionan al público (vestuario promocional, corporativo, ropa para teams y modelos).

Sus servicios los requieren principalmente las áreas de marketing de cualquier compañía que necesite publicidad. Con diseños exclusivos de excelente calidad acorde a las necesidades del cliente.

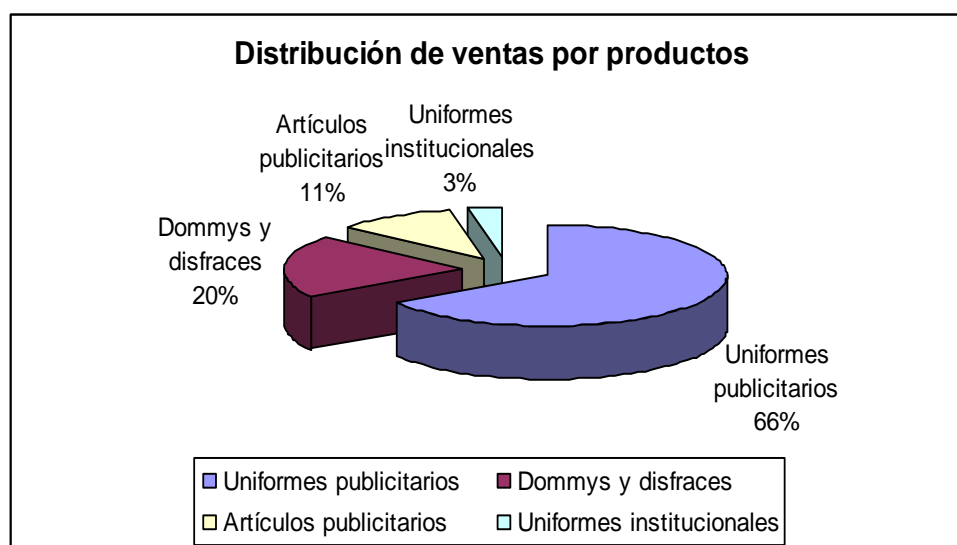


**Foto No. 2: Productos de FIAMA CIA. LTDA.**



**Fuente: Departamento de comercialización. FIAMA CIA. LTDA.**

Como se puede apreciar en el Gráfico No. 1, entre los principales productos están uniformes promocionales, todo tipo de producto promocional donde se deba diseñar y confeccionar, también crean dommys o disfraces promocionales, artículos especiales y en un bajo porcentaje confeccionan uniformes administrativos para el personal de las empresas que así lo requieran.

**Gráfico No.1: Distribución de Ventas por Productos. FIAMA CIA. LTDA.**

**Fuente: Reporte de Ventas FIAMA CIA. LTDA., junio 2008**  
**Elaborado por: González Ma. Paulina**

### **Asesorar en imagen con una especialidad en diseño y confección**

La imagen corporativa puede estar compuesta por uno o más elementos, que de manera conjunta o independiente todos cumplen una misma función, acentuar la gráfica y la solidez de la imagen corporativa, mediante la cual, el usuario pueda reconocer quien factura el producto o servicio, por consiguiente determinar características y valores del mismo. <sup>6</sup>

Así como las empresas deben adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad, jamás vista, de igual manera deberá adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios.

La imagen corporativa es la manera por la cual trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace. El diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación, hará que la imagen sea correctamente transmitida.

La construcción de una imagen conlleva una optimización de recursos, dado que tanto los envases, como la publicidad, los uniformes, el mobiliario y la

<sup>6</sup> Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen\\_corporativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen_corporativa)

papelería, son elementos necesarios de todos modos para el funcionamiento de una empresa.

Imagen Corporativa: es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, dicha imagen tiene que estar impresa en todas partes que involucren a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionar esta en su mercado.

Abarcan desde un logo, hasta el estilo de los mobiliarios, que incluye todo, desde el diseño o decoración interior hasta los uniformes de la empresa.

Por lo tanto FIAMA CIA. LTDA. Se especializó en la asesoría de imagen en todo lo que implique diseño y confección. Cubriendo un mercado a nivel nacional, que requería ser atendido inmediatamente.

El diseño implica un profundo estudio de lo existente y de lo que se quiere crear y transmitir al momento de ponerlo ante el público. En cambio, la confección manifiesta la perfección de lo diseñado para plasmar de forma real.

Al tener esta responsabilidad en su actividad diaria, y comprendiendo que sus clientes piden perfección, innovación, creatividad y rapidez, se puede decir que FIAMA CIA. LTDA., apuntó a clientes exigentes que a su vez necesitan una empresa firme, organizada pero sobretodo eficaz y eficiente al momento de ofertar sus servicios y desear tener un crecimiento y permanencia en el mercado.

Es importante considerar que sus servicios son utilizados en toda época del año debido a que sus clientes realizan programas para incrementar ventas, lanzamiento de nuevos productos, proyectos para atraer clientes de la competencia, conseguir nuevos clientes, promocionar productos de temporada, entre otros.

## CAPITULO II

### 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

Una empresa debe tratar con su medio interno y externo, tomando en cuenta las necesidades y deseos de los miembros de una sociedad a la que se debe, así como las necesidades de recursos materiales y humanos, tecnología y otros requerimientos del exterior que necesita para hacer frente a la competencia nacional e internacional, y lo que permitirá desarrollar una planificación estratégica con la que defina hacia dónde va y a dónde quiere llegar. Por lo que requiere conocer exactamente dónde y cómo está ahora.

En este capítulo se analizará la situación actual de la empresa, donde se detectará sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas que le ofrece el ambiente externo con el fin de aprovechar y optimizar sus recursos, que a su vez, estos guarden relación con el entorno y puedan ser aplicados con eficacia y eficiencia. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la propuesta para “FIAMA CIA. LTDA.”

Este análisis se centrará en:

- Análisis externo: que supone el análisis del entorno, el ambiente donde se desenvuelve la organización, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los proveedores. Es el estudio de los factores externos de la organización que sean relevantes para su operación.
- Análisis interno: que supone analizar el direccionamiento empresarial y la estructura organizativa actual de la propia empresa, y de los recursos y capacidades con las que cuenta. Son las fuerzas que la empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio competitivo deseado.

## **2.1. ANÁLISIS EXTERNO**

Independientemente de que la empresa sea un organismo gubernamental, religioso, comercial, etc., se debe tomar en consideración diversos grados, elementos y fuerzas del exterior, aunque sea poco o nada lo que se pueda hacer por modificar estas fuerzas, pero se debe tener alternativas para responder a ellas. Debe identificar, evaluar y reaccionar a las fuerzas que operan fuera de la empresa y que pueden afectar sus operaciones, debido a que es una realidad el impacto del exterior dentro de la organización.

Involucra dos tipos distintos de ambientes:

- a) Un macroambiente o macroentorno
- b) Un microambiente o microentorno

### **2.1.1. MACROAMBIENTE**

Una empresa opera en un ambiente complejo. Este ambiente le afecta y las empresas también ejercen influencia sobre el mismo. La sociedad ecuatoriana es diversa y pluri cultural con muchos grupos organizados que representan varios tipos de intereses. En la toma de decisiones la empresa debe considerar muchos factores sobre el ambiente como por ejemplo capital, fuerza de trabajo, niveles de precios, políticas fiscales y tributarias del gobierno y las necesidades del cliente. La tecnología ofrece beneficios y también problemas, existe un conjunto de factores sociales, políticos, económicos y tecnológicos que cambian junto con las demandas y convicciones sociales del medio, a lo largo del tiempo.

El macro ambiente está conformado por las fuerzas o factores externos a la organización que influyen indirectamente. El éxito de una compañía sería poder preverlas y consecuentemente sacar cosas positivas de ellas.

Como se puede apreciar en el Gráfico No. 2, estos factores o fuerzas que podrían afectar al macroambiente son:

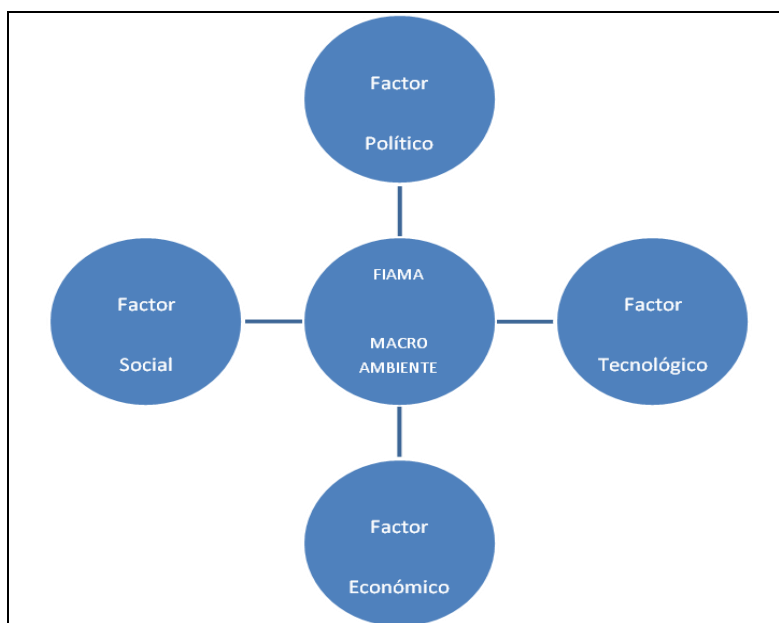
- a) Factor político

b) Factor económico

c) Factor social

d) Factor tecnológico

**Gráfico No. 2: Factores del macro ambiente**



**Elaborado por: González Ma. Paulina**

#### **2.1.1.1. FACTOR POLÍTICO**

Comprende un análisis de la situación política a nivel nacional y regional y su incidencia en el desarrollo de la organización.

##### **1) Legislación Ecuatoriana En Materia Empresarial**

El Presidente de la República, Economista Rafael Correa, determinó la reestructuración y fortalecimiento de entidades del Estado. Reestructuración y fortalecimiento de entidades financieras, ministerios y empresas públicas, conforme a las exigencias de una sociedad moderna.

A través del Decreto Ejecutivo N° 144 publicado en el Registro Oficial N° 037 de 09 de marzo de 2007, se reformó el Decreto Ejecutivo N° 7 y se cambió la

denominación de esta Secretaría de Estado, por la de “Ministerio de Industrias y Competitividad”.<sup>7</sup>

Y a través del Decreto Ejecutivo N° 145 promulgado en el Registro Oficial N° 037 de 09 de marzo de 2007, fija como objetivo central de este Ministerio el reactivar y fomentar la industria nacional, elevar sostenidamente la capacidad tecnológica y la competitividad de la industria ecuatoriana para consolidar su posicionamiento en el mercado interno y hacer posible su participación creciente en los mercados internacionales, además señala entre otros, varios objetivos específicos.

Todos estos pasos realizados a nivel legislativo y político han expedido reformas legales que afectan de una u otra forma a la empresa pública, cuyos nuevos artículos pueden representar oportunidades para el normal desempeño y la ejecución de proyectos de producción así como de comercialización tales como:

- El Programa de Políticas de Fomento de las Exportaciones tiene por objeto desarrollar políticas e implementar medidas gubernamentales que incrementen la competitividad de la oferta exportable, como instrumento para reactivar y dinamizar la producción nacional.
- Desarrollo de la Política Arancelaria Nacional: Este plan tiene por objeto definir una política arancelaria que tenga por objeto generar incentivos a la producción nacional, mediante la fijación de aranceles que otorguen adecuada protección al sector productivo generador de empleo y de valor agregado, así como reducciones arancelarias para materias primas, insumos y materias primas de los que se abastece la industria.
- Programa de Alerta al Exportador: que pretende mantener informados en forma permanente y a través de una plataforma informática a los sectores público, productivos y gremiales acerca de la aplicación de medidas no arancelarias por parte de los países Miembros de la CAN y

---

<sup>7</sup> Fuente: <http://www.mic.gov.ec/index.>, noviembre 2008

de la OMC; así como la difusión de las medidas comerciales y especialmente los obstáculos técnicos existentes en el país.

Desarrollar un Plan Nacional de Fomento que reactive el Sistema Nacional de Inversiones e impulse el aporte de capitales, tecnología y otros activos al sector productivo.

- Programa de Políticas Comerciales Sectoriales: con el cual desarrollar políticas de comercio que consideren las particularidades de los diferentes sectores productivos, a través de la implementación de instrumentos comerciales compatibles con los compromisos internacionales, que fomenten la competitividad, garanticen una adecuada protección a la producción nacional y transparenten los procedimientos de comercio exterior.<sup>8</sup>

Estos aspectos considerados como una de las muchas acciones que permitirán y garantizarán a la empresa privada su expansión y mantención en el mercado nacional e internacional.

**CONCLUSIÓN:** FIAMA CIA. LTDA. Puede utilizar esta apertura para sus importaciones de materia prima y apoyarse para realizar proyectos de exportación, debido a que trabaja con empresas multinacionales cuyas políticas de marca hace que FIAMA CIA. LTDA. realice productos publicitarios que en muchas ocasiones ha sido necesario enviar a otros países con las dificultades aduaneras y tributarias, que en este caso sería un medio para facilitar sus operaciones y mejorar sus tiempos de entrega a clientes internacionales o multinacionales.

**Oportunidad: ALTA / Apertura del Gobierno para importación de materia prima libre de aranceles.**

## **2) La Asamblea Constituyente.**

La expectativa de la Asamblea Constituyente, es que con el triunfo de la lista del gobierno se apoye al derecho de los ciudadanos y empresarios de tener

---

<sup>8</sup> Fuente: <http://www.mic.gov.ec/index>, noviembre 2008



equidad, mejoras en el sistema productivo y empresarial, garantías laborales y tributarias, así como la inclusión en proyectos y acceso a fuentes de financiamiento dignas para poder invertir en nuestro país, este es un aspecto que influenciará notablemente y creará reales expectativas de que se cumpla lo esperado una vez que los ecuatorianos han dado su voto definitivo de apoyo.

Considerando que es un año de votaciones y cambios con la nueva constitución aprobada, esto genera un ambiente de incertidumbre, dudas, evitar decisiones a largo plazo por parte de la empresa privada, la banca y la inversión en general nacional y extranjera que se encuentra restringida hasta conocer el nuevo giro que dará el implementar la nueva constituyente.

**CONCLUSIÓN:** Este factor ha creado inestabilidad y tensión política que para la empresa privada se revierte en incertidumbre, imposibilidad de endeudamiento o financiamientos a largo plazo, por lo tanto falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo.

**Amenaza: ALTA / Desconfianza en la política económica del gobierno, crea indecisión y dificultad para tomar decisiones.**

### **3) Inestabilidad Política y Corrupción**

“La caída de la institucionalidad, sobre todo en materia de control, hace que el Ecuador se vea clasificado entre los países más corruptos del mundo, por lo que es urgente la despolitización de los Organismos de control; en la última década se ha vuelto a la enorme inestabilidad política con 7 gobiernos constitucionales en una década, por lo cual el deterioro político es enorme y eso hace lógicamente que germine la gran ilusión que con la constituyente se van a resolver los problemas básicos del país, para que esto suceda dependerá mucho del libreto y guión que inspire a la nueva Constitución,”<sup>9</sup>

Esto repercute en la economía del país ya que no existe total confianza y seguridad, elementos indispensables para la generación de inversión, empleo y producción, y que, en ausencia de ellas, la economía no puede desarrollarse

---

<sup>9</sup> Fuente: <http://www.colegiodeeconomistas.org.ec/documentos/> diciembre 2008

y, por lo tanto, los ecuatorianos no puedan arriesgarse a contraer obligaciones o créditos a largo plazo, lo que representa una amenaza para la empresa privada y la producción en general.

Existe inestabilidad económica debido al alza de insumos y materiales por la especulación, y ha sido un duro golpe los procesos laborales que han cambiado para beneficio del trabajador ajustando la economía del empresario.

**CONCLUSIÓN:** Este es un factor importante de seguridad y confianza, aspectos que se tornan negativos porque se desconoce el giro que dará el gobierno, en su afán de acabar con la corrupción ha dado a entender que la empresa privada también está siendo perseguida y los empresarios tienen mucha desconfianza en las políticas fiscales, tributarias, legales que amparen no solo al empleado, sino también que permitan sobre todo al pequeño y mediano empresario a dejar de sobrevivir para pagar sueldos y rentas y empiece a ver cristalizado el poder tener utilidades reales, pero esto se logrará conociendo exactamente el plan de gobierno en materia política empresarial, productividad y apoyo a este tipo de empresa privada.

**Amenaza: ALTA / Desprotección al pequeño y mediano empresario, inestabilidad y desconfianza en el gobierno.**

#### **4) Déficit Fiscal**

Este aspecto es un factor que se ha venido incrementando año a año desde hace décadas, sin embargo con la subida del precio internacional del petróleo se pudo cubrir muchos aspectos, además de la negociación del Presidente Correa con la deuda del Estado, sin embargo, el país debería trabajar en llegar a un consenso con un Proyecto de Estado que enfrente el futuro desarrollando alternativas que den solución al problema y permita ahorrar recursos, esto podrá darse postergando los intereses de los partidos políticos e individuales, y priorizando las necesidades de la mayoría de ecuatorianos a corto, mediano y largo plazo.

**CONCLUSIÓN:** Podemos concluir que nuestro país necesita urgentemente liderazgo y acierto por parte de los gobernantes, como única alternativa para

fortalecer el sistema democrático y político en general, siendo este actualmente un factor de amenaza para la inversión y el ambiente empresarial. Se depende de la voluntad y compromiso de unidad que debe realizarse ahora en miras de días futuros mejores.

**Amenaza: ALTA / Relaciones entre el gobierno y la empresa privada desmejoradas, dudas sobre la mantención del sistema democrático.**

### 2.1.1.2. FACTOR ECONÓMICO

Para realizar un verdadero análisis del medio en el cual la empresa se desenvuelve se debe efectuar un estudio de los principales indicadores económicos y situaciones que afectan directa o indirectamente al país en general. Existen variables que responden rápidamente a los acontecimientos y políticas económicas, entre ellas se encuentran la inflación, niveles de confianza, tasas de interés, depósitos y crédito bancarios, percepción de riesgo, crecimiento económico, etc. Además de considerar actualmente el factor económico internacional.

#### 1) Tasa de Interés Activa

Es la tasa de interés que reciben las instituciones financieras por parte de los clientes por concepto de préstamos otorgados a los mismos. Este factor económico es muy importante debido a que afecta la inversión, el ahorro y la competitividad de las organizaciones y del país.

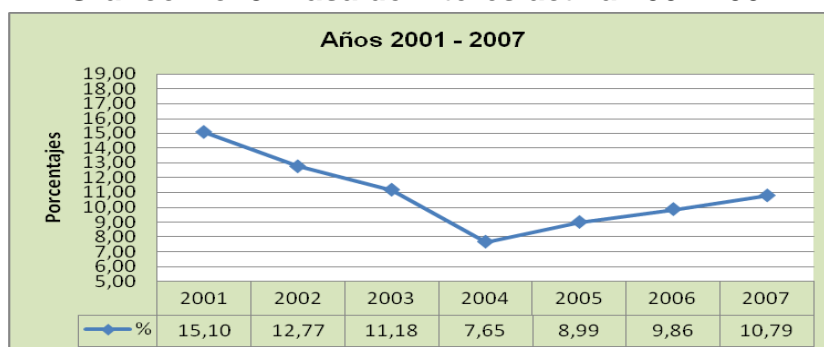
**Tabla No.1: Tasa de interés activa 2001 – 2007**

AÑO	%
2001	15,10
2002	12,77
2003	11,18
2004	7,65
2005	8,99
2006	9,86
2007	10,79

**Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: González Ma. Paulina**

El que el sistema financiero de un país logre suministrar tasas de interés bajas es una de las principales condiciones para lograr la expansión económica al ser una efectiva manera de estimular el consumo y la inversión.

**Gráfico No. 3: Tasa de interés activa 2001-2007**

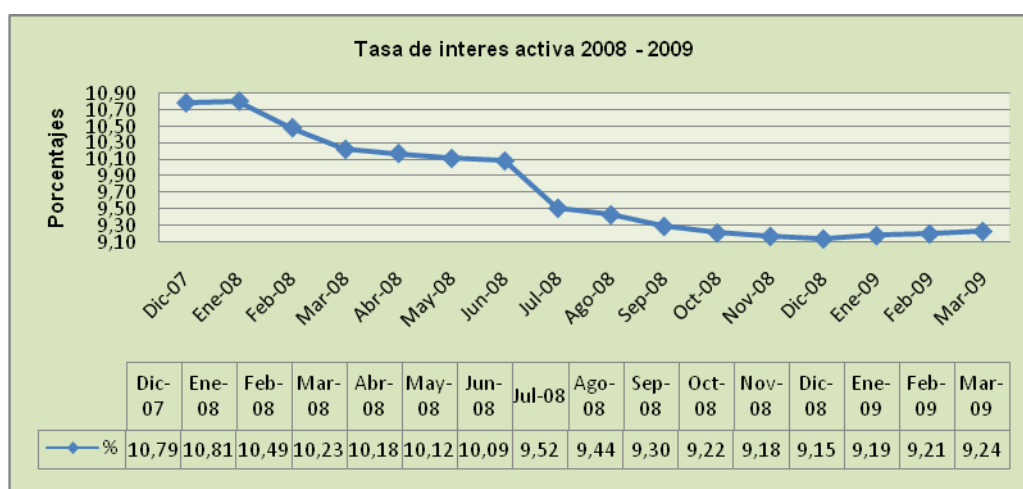


**Fuente: Banco Central del Ecuador**  
**Elaborado por: González Ma. Paulina**

Se puede observar en la Tabla No. 1 y el Gráfico No.3, hay una baja del interés desde el año 2001, pese a que el costo de los créditos se mantiene relativamente alto si comparamos con economías como EEUU o Europa.

**CONCLUSIÓN:** Durante el año 2008 hay una disminución paulatina de la tasa de interés referencial para las operaciones activas, sin embargo en los primeros meses del 2009 sube ligeramente (Ver Gráfico No. 4)

**Gráfico No. 4: Evolución de la tasa de interés activa 2008-2009**



**Fuente: Banco Central del Ecuador**  
**Elaborado por: González Ma. Paulina**

**Oportunidad: ALTA / Accesibilidad inmediata a financiamiento, en caso de requerirlo a bajo costo. Pero actualmente esto no es real porque están cerradas las operaciones crediticias de las instituciones financieras.**

## **2) Tasa de Interés Pasiva**

Es la tasa de interés que reciben los clientes por parte de la institución financiera por el dinero captado.

A mayo del 2009 conforme el reporte del Banco Central del Ecuador esta tasa pasiva referencial es del 5,42%.

CONCLUSION: Este valor representa una cifra baja, es decir el costo de inversión en instituciones financieras es bajo.

**Oportunidad / BAJA: El mercado financiero no ofrece oportunidades de inversión**

## **3) Riesgo País**

El "riesgo país" es un Indicador de los Bonos de los Mercados Emergentes (EMBI, por sus siglas en inglés) que lo mide la firma calificadora JP Morgan y calcula el grado de posible insolvencia de una economía determinada, lo que permite a los agentes financieros extranjeros establecer sus posibilidades de inversión.

El riesgo país se entiende que está relacionado con la eventualidad de que un estado soberano se vea imposibilitado o incapacitado de cumplir con sus obligaciones con algún agente extranjero, por razones fuera de los riesgos usuales que surgen de cualquier relación crediticia.

Este índice en Ecuador bajó 867 puntos en los primeros quince días de enero 2009 para situarse hoy en 3.864, después de que el 31 de diciembre alcanzara los 4.731 enteros.

El "riesgo país", que compara a los bonos soberanos de la deuda externa de una nación con los de la Reserva Federal de Estados Unidos, en el caso de

Ecuador mantiene una tendencia a la baja, desde el 22 de diciembre, fecha en la que se situara en 5.069 puntos.

**CONCLUSION:** El valor de riesgo país en el segundo semestre del 2008 subió para finalmente en enero del 2009 presentar una baja, esto demuestra una inestabilidad política, económica y social.

**Amenaza / MEDIA: El riesgo país minimiza la posibilidad de inversión.**

#### 4) Inflación

La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular.

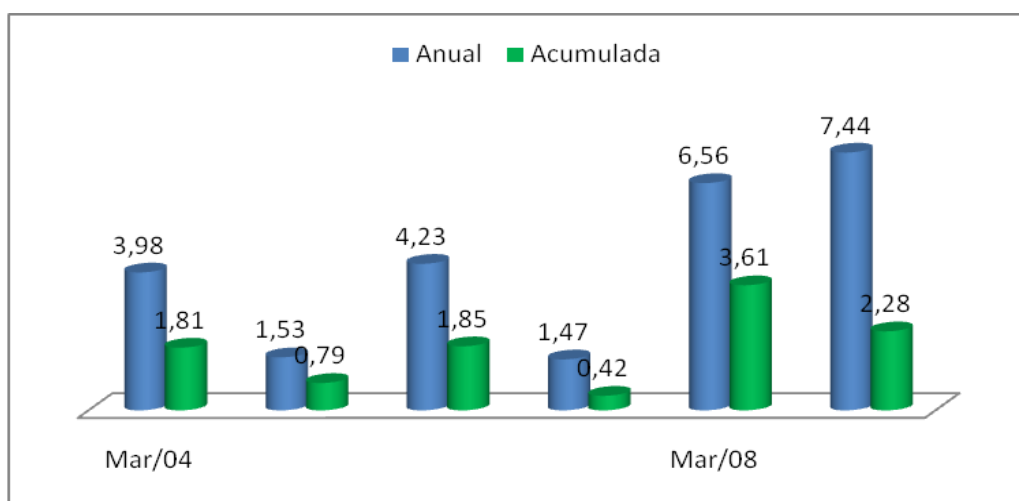
**Tabla No.2: Previsión de inflación para el año 2009**

<b>Inflación Esperada 2009</b>		
INFLACION FIN DEL PERIODO		
AÑO 2009	Valor inferior	3,58%
	Valor superior	4,09%
INFLACION PROMEDIO		
AÑO 2009	Valor inferior	4,76%
	Valor superior	5,11%

**Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador**

Como se puede apreciar en el párrafo anterior la inflación prevista por tiene una tendencia a la baja sin embargo si se observa el Gráfico No.5 del comportamiento de la inflación desde el año 2004 a la fecha, la tendencia siempre a la baja pero desde el año 2008 nuevamente sube.

**CONCLUSIÓN:** La inflación anual en el mes de marzo de 2009 fue de 7,44%, la cual es inferior a la presentada en el mes de febrero de 2009 (7,85%); pero superior a la registrada en marzo de 2008 (6,56%). En cuanto a la inflación acumulada para el mes de marzo es 2,28%, la misma que es inferior a la presentada en marzo de 2008 (3,61%). La inflación acumulada registra la variación de precios desde diciembre 2008 hasta el mes de abril.

**Gráfico No.5: Inflación anual de los últimos seis años**

**Fuente: Banco Central del Ecuador**  
**Elaborado por: Banco Central del Ecuador**

Al comparar la inflación anual del mes de marzo de los últimos años se puede evidenciar que en el 2009 es inferior al registro de marzo de 2008, pero superior a los registros de los otros años (Gráfico No. 5). A su vez la inflación acumulada al ser comparada con los últimos años se evidencia por encima de los valores registrados en los años anteriores con excepción de marzo 2008. (Ver Tabla No.3)

**Tabla No.3: Inflación anual de los últimos seis años**

AÑO	Anual	Acumulada
Mar/04	3,98	1,81
Mar/05	1,53	0,79
Mar/06	4,23	1,85
Mar/07	1,47	0,42
Mar/08	6,56	3,61
Mar/09	7,44	2,28

**Fuente: Banco Central del Ecuador**  
**Elaborado por: González Ma. Paulina**

La dolarización ha contribuido a la estabilidad y al crecimiento de la economía del país, así han mostrado un crecimiento sólido en los últimos seis años de algunos sectores como la agricultura, la industria y manufacturera.

Sin embargo el año 2008 inicia con una inflación anual de 4.19% superior en 0.87 puntos porcentuales a la inflación anual de diciembre del 2007 que registró un valor de 3.32% <sup>10</sup> lo cual puede provocar que la estabilidad conseguida por la dolarización se resquebraje y afecte directamente a la economía y presupuesto de los ecuatorianos y se pierda el poder adquisitivo para adquirir bienes de primera necesidad y peor aun otros bienes tienden a incrementar su valor por el incremento de precios a nivel general.

**Amenaza / MEDIA: El poder adquisitivo de la empresa es limitado por la inflación.**

### **5) Análisis Del Sector Productivo**

Producción, en Economía, es la creación y procesamiento de bienes y mercancías, incluida su concepción, su procesamiento en las diversas etapas y la financiación ofrecida por los bancos. Se considera uno de los principales procesos económicos, el medio a través del cual el trabajo humano crea riqueza.

Se ha puesto interés en este sector por cuanto FIAMA CIA. LTDA. pertenece a este estrato y lo que suceda en esta área a nivel global o nacional es de importancia.

En nuestro país esta es una área muy abandonada desde hace ya décadas, tenemos consecuencias irreversibles en cuanto al fenómeno chino que ya provocó que más de cinco mil personas se quedaran sin trabajo en Ecuador, por esta razón el país pedirá a la Organización Mundial de Comercio (OMC) la aplicación de una salvaguardia especial para los textiles chinos.<sup>11</sup>

La AITE propuso que Ecuador ponga salvaguardias para proteger al sector textil local, la solicitud también se sustenta en la situación del sector que demuestra que en los últimos años ha reducido su producción en un 7,94 por ciento en lo que tiene que ver con la gran industria y un 14,12 por ciento en la

---

<sup>10</sup> Fuente: De la Cadena Fausto Ortiz, Perspectivas de la Economía Ecuatoriana para el 2008

<sup>11</sup> Sebastián Borja, presidente de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE).



producción de confecciones. Las importaciones chinas a Ecuador crecieron en un 249 por ciento, lo cual está causando graves estragos en la industria textil ecuatoriana, que compite en desigualdad de condiciones contra el país asiático.<sup>12</sup>

A esto debemos sumar que por estar dolarizados los costos de producción en mano de obra son más altos que en cualquier otro país de la región y hay fácil acceso de productos importados a menores valores.

**CONCLUSIÓN:** El sector privado, el Tratado de Libre Comercio (TLC) y los procesos de apertura comercial no darán los frutos necesarios si no hay una reforma estructural del sector aduanero.

**Amenaza / ALTA: Políticas del gobierno sobre aduanas, producción y comercio internacional no apoyan ni permiten reducir los costos**

## 6) Salarios

El salario o remuneración salarial, es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su patrón a cambio del trabajo para el que fue contratado. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del jefe, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual.

Los salarios representan algo muy diferente para trabajadores y empleadores. Para estos últimos, aparte de ser un elemento del costo, es un medio que permite motivar a los trabajadores.

En nuestro país se han hecho ajustes en esta área con miras a mejorar el nivel de ingresos de los trabajadores incrementando el salario mínimo vital de \$170,00 a \$218,00 para marzo del 2009. Esto es una ganancia para los

---

<sup>12</sup> <http://www.multimedios106.com/Articulo=3105>, diciembre 2008

empleados, sin embargo para las empresas es un incremento sustancial al costo.

**CONCLUSIÓN:** Debemos considerar que FIAMA CIA. LTDA. es una fábrica de confección que mantiene obreros y operarios en su gran mayoría, al incrementar estos valores en los salarios el peso de pagos a empleados y pagos IESS (Seguro Social) en una época donde las ventas han disminuido, pone en riesgo la estabilidad laboral y económica de la empresa y sus trabajadores.

**Amenaza / ALTA: Incremento de sueldos y salarios por eliminación de tercerizadoras.**

### **7) Situación Económica Mundial**

El Boletín de Prensa No. 075, con fecha 28 de abril de 2009, presentado como INFORME MENSUAL DE LA ECONOMIA INTERNACIONAL No. 2, emitido por el Banco Central del Ecuador, con datos al mes de marzo, y difundido en el mes de abril de 2009<sup>13</sup>, el cual hace una revisión de la situación económica de las principales economías y bloques económicos del mundo. Indica:

“De acuerdo a CEPAL, la crisis internacional se sentirá con fuerza en América Latina. Para 2009 se espera que la economía retroceda un -0.3%; esto es, la primera caída tras seis años de crecimiento. De igual forma, las nuevas proyecciones del FMI señalan que la región se contraerá -1.5%, en el año 2009. Estas cifras contrastan notablemente con las proyecciones anteriores de ambas instituciones, pues el FMI estimó un crecimiento de 1.1%, mientras que CEPAL proyectó una tasa de 1.9%.

En el caso de Estados Unidos, desde el inicio de la crisis (en diciembre de 2007), se han perdido 5.1 millones de puestos de trabajo. En España, el desempleo llegó al 15.5%; mientras que en febrero de 2008 la tasa fue 9.3%.

En cuanto a la evolución de la tasa de inflación del mes de marzo 2009, Estados Unidos y Japón registraron tasas negativas de -0.4% y -1.6%

---

<sup>13</sup> Fuente: [www.bce.gov.ec/](http://www.bce.gov.ec/) Boletín de Prensa, marzo 2009

respectivamente. La contracción de precios de Estados Unidos constituye la primera contracción de precios desde 1955; y en el caso de Japón, la caída de los precios ha generado nuevamente temores en torno a una deflación. En cuanto a la Zona Euro, la tasa de inflación anual, del mes de marzo alcanzó un mínimo histórico, con un valor de 1.3%.”

En América Latina, luego de Argentina y México, el país más afectado es Ecuador pues tiene una economía fuertemente dolarizada y una gran población en España, que se ha visto golpeada por el desempleo y la depreciación del dólar. Las remesas a Ecuador cayeron un 22% en el cuarto trimestre de 2008. La crisis ha afectado principalmente a los trabajadores con poca capacitación - construcción, manufactura, hostelería y restaurantes.

En cuanto a Ecuador, las señales para su economía no son las mejores, se espera un decrecimiento interno debido a la tendencia a la baja de varios productos exportadores, así como la baja en el valor del petróleo, por estos motivos se espera que la tasa de crecimiento estará por debajo del dos por ciento por lo menos en los tres años venideros, adicionalmente está pendiente desembolso de considerables sumas de dinero para que empiece a funcionar la nueva Constitución con la implementación de una serie de nuevas entidades y organismos estatales, lo que hará crecer el sistema burocrático del país.

**CONCLUSIÓN:** Ecuador, América y el mundo entero están atravesando una crisis, que incluso muchos entendidos de economía denominan como depresión económica, la cual está en su fase inicial. Los efectos de la actual crisis económica-financiera también han repercutido en esta área geográfica con mayor desigualdad social del mundo, y cada vez aumenta más la preocupación de los mandatarios de dicha región. En la región se teme que la ola de desempleos y aumento de pobreza se haga presente como en el resto del mundo.<sup>14</sup>

**Amenaza / ALTA: Reducción en las remesas de migrantes y deterioro del poder adquisitivo de la población.**

---

<sup>14</sup> Fuente: [http://es.wikipedia.org/Crisis\\_econ](http://es.wikipedia.org/Crisis_econ), junio 2009

### **2.1.1.3. FACTOR SOCIAL**

Es todo lo relacionado a las variables sociales en su estado actual y las tendencias de comportamiento que afectarán de una u otra forma a la compañía.

Las condiciones sociales se componen de las actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas que integran un grupo o sociedad.

FIAMA CIA. LTDA. es una empresa generadora de fuentes de empleo, proporciona seguridad a sus empleados y clientes, y contribuye con el grave problema social del desempleo en nuestro país. Sin embargo podemos analizar detenidamente los siguientes factores:

#### **1) Desempleo y Pobreza**

En el Ecuador, el proceso de dolarización con la quiebra de bancos del año 1999, dio un incremento de la pobreza, como se prueba en las cifras estadísticas de crecimiento de la migración, en las altas tasas de desempleo que bordea al 9% y en el lamentable nivel de competitividad, uno de los últimos de América Latina, la pobreza abarca a más del 70% de los ecuatorianos. Ver Tabla No. 4 y Gráfico No. 6

“Los índices de desempleo y subempleo, entre los trabajadores, representan un lacerante problema para la sociedad en su conjunto; estos índices sumados representan a más de 2,6 millones de trabajadores ecuatorianos de un total de 4,2 millones que comprende nuestra fuerza laboral. Que un trabajador tenga el derecho de obtener un trabajo estable, que le permita mantener a su familia, es la condición más básica que una economía debe generar y que, por supuesto, en nuestro país no se cumple. La inflexibilidad de reducción de los índices de desempleo y subempleo en el país se presenta como una constante a través del tiempo”.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> <http://www.bce.fin.ec/> Dinero, Diario de Negocios, página 7. mayo 2009

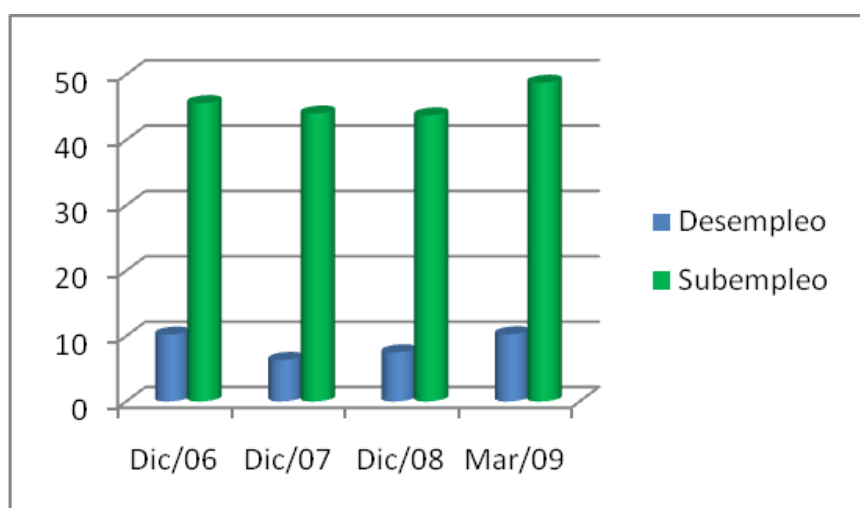
**Tabla No. 4: Desempleo y subempleo 2006-2009**

AÑO	Desempleo	Subempleo
Dic/06	10,21	45,63
Dic/07	6,34	44,04
Dic/08	7,5	43,75
Mar/09	10,26	48,76

**Fuente: INEC y Banco Central del Ecuador**

**Elaborado por: González Ma. Paulina**

**CONCLUSIÓN:** De los datos obtenidos por el Banco Central del Ecuador y el INEC se puede definir que la tendencia es al alza tanto en la desocupación como la subocupación. Por lo que existe mano de obra.

**Gráfico No. 6: Desempleo y subempleo 2006-2009**

**Fuente: INEC y Banco Central del Ecuador**

**Elaborado por: González Ma. Paulina**

**Oportunidad / MEDIA: Altas tasas de desempleo y subempleo.**

## 2) Migración

Se refiere a todo desplazamiento de población que se produce desde un lugar de origen a otro destino y lleva consigo un cambio de la residencia. Estos desplazamientos pueden ser por varios factores como trabajo, salud, pero el que más afecta a países en vías de desarrollo es la migración en busca de una mejor calidad de vida y fuentes de ingresos dignas. Siendo un fenómeno migratorio desde lo rural a lo urbano como a destinos internacionales.

Según un informe del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)<sup>16</sup>, el Ecuador tiene al momento un número real calculado de sus emigrantes a los distintos países del mundo. Son un total de un millón quinientos setenta y un mil cuatrocientos cincuenta, proyección realizada al 2007.

Entre los datos principales que arroja el análisis del INEC, sobresale el de las actividades que desempeñan los ecuatorianos una vez que llegan a los países de destino, sobre todo a España, en donde actualmente, en el 2008, se concentra el 48,6% de estos, seguido de los Estados Unidos, con el 28,2%, e Italia con el 10,8%.

Las cifras señalan que el 16,6% realiza alguna labor en hogares privados con servicio doméstico y otro 14,6% está en la industria manufacturera. Analizando las cifras en el envío de remesas, tenemos:

1 a 200 dólares. Es la cantidad de dinero que recibe el 80,9% de ecuatorianos de parte de sus familiares que emigraron a otros países. El 84,7% de los destinatarios son mujeres y el 76,8% son hombres.

800 dólares o más. Este monto de remesas lo recibe solo el 3,8% de ecuatorianos por parte de los emigrantes.<sup>17</sup>

**CONCLUSION:** Este es un factor que tiene dos aspectos: por un lado la dificultad de conseguir mano de obra más calificada, pero por otro lado la

---

<sup>16</sup>Fuente: <http://www.inec.gov.ec/web/> junio 2009

<sup>17</sup> El Universo, 6 de marzo 2008

facilidad de conseguir trabajadores desempleados deseosos de mantener sus puestos de trabajo

**Amenaza / MEDIA: Dificultad de mantener o reemplazar mano de obra manufacturera calificada.**

### 3) Crecimiento Poblacional

El objetivo de conocer esta información es para saber la magnitud, estructura, crecimiento, distribución de la población y de sus características económicas, sociales y demográficas, que sirva de base para la elaboración de planes generales de desarrollo y la formulación de programas y proyectos.

El crecimiento poblacional o crecimiento demográfico es el cambio en la población en un cierto plazo, y puede ser cuantificado como el cambio en el número de individuos en una población usando "tiempo por unidad" para su medición.

**Tabla No. 5: Proyección población del Ecuador 2005 al 2050**

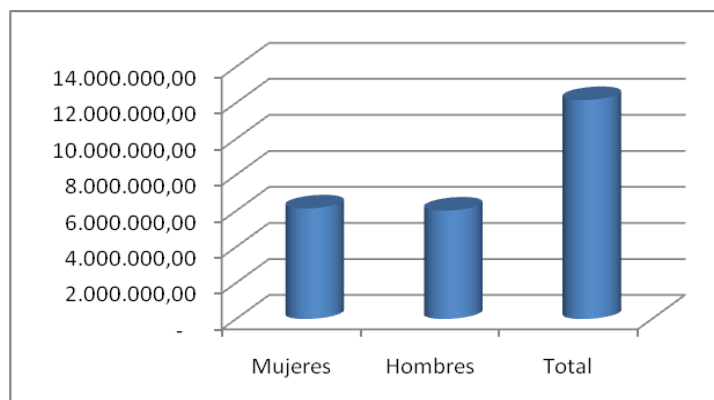
<b>Proyecciones de la población del Ecuador</b>			
2005	13'798.127	2030	18'641.046
2010	14'898.553	2035	19'409.860
2015	15'936.016	2040	20'092.807
2020	16'903.583	2045	20'684.929
2025	17'796.157	<b>2050</b>	<b>21'190.149</b>

**Fuente: CONADE, INEC, CELADE, Ecuador 1993**

**Elaborado por: González Ma. Paulina**

De acuerdo a proyecciones, Tabla No. 5, del CEPAR, Centro de estudios de población y paternidad responsable, a partir del período 2020-2025 la tasa global de fecundidad se establecería en 2.1 hijos por mujer."<sup>18</sup>

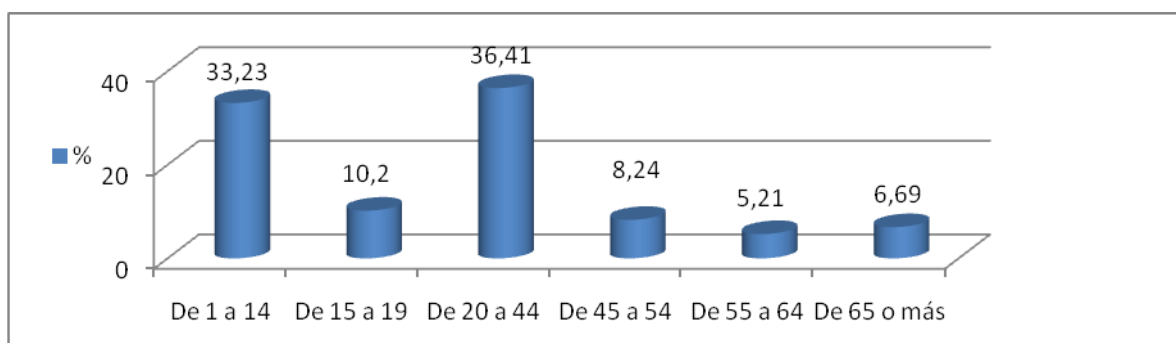
<sup>18</sup>Fuente: <http://www.usfq.edu.ec/1PROFESORES/> mayo 2009

**Gráfico No. 7: Población por Sexo en el Ecuador**

**Fuente: INEC. Censo de población y vivienda. 2001**

**Elaborado por: González Ma. Paulina**

**CONCLUSION:** Como podemos observar en el Gráfico No.7 y Gráfico No. 8, se puede determinar que existe una población económicamente activa comprendida entre 20 y 60 años en un grupo mayoritario para el Ecuador, de manera que tenemos un sector amplio de contratación y clientes. Esto garantiza una población con poder adquisitivo creciente que permite proyectar programas de producción, diversificación, con miras a incrementos y mejoras en general.

**Gráfico No. 8: Población por Edad en el Ecuador**

**Fuente: INEC. Censo de población y vivienda. 2001**

**Elaborado por: González Ma. Paulina**

**Oportunidad / MEDIA: Población económicamente activa y con capacidad de producción.**

---



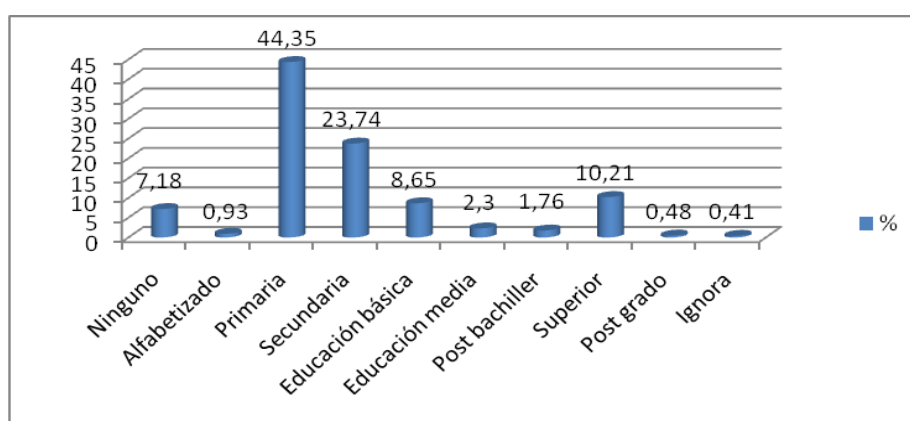
#### 4) Educación

“La educación se ubica como la más importante arma disponible para estabilizar la población. La siguiente tabla demuestra la efectividad de la educación en el control poblacional. Conforme el nivel de educación es más elevado, es menor el número de hijos por mujer. Un pueblo más educado es consciente de la necesidad de planificar la familia, la educación se traduce en tasas de natalidad reducidas.”<sup>19</sup>

**CONCLUSIÓN:** Se puede ver en la Tabla No.5, que será necesario que el gobierno tenga un rol protagónico en el control poblacional aumentando el acceso de las mujeres a la educación y promoviendo la planificación familiar si queremos llegar al 2050 con niveles demográficos aceptables que nuestra economía y el ambiente puedan sostener y tener mejores condiciones de vida.

Y al analizar el Gráfico No. 9, sobre los niveles de instrucción se demuestra que la mayoría de la población ha terminado solamente la primaria en un 44% y no tiene ningún tipo de instrucción alrededor del 7%, sumando estos valores más del 50% de la población ecuatoriana tiene una instrucción inferior a lo básico de manera que la calidad de trabajo, excelencia, eficiencia y eficacia deja mucho que desear, esto se agrava porque se debe capacitar al personal incurriendo en altos costos.

**Gráfico No. 9: Nivel de instrucción en el Ecuador**



**Fuente: INEC. Investigaciones Estadísticas 2007**  
**Elaborado por: González Ma. Paulina**

<sup>19</sup> Fuente: <http://www.usfq.edu.ec/¿Cómo frenar la explosión demográfica?>, Mayo 1999

**Amenaza / BAJA: Mano de obra poco calificada, falta de experiencia ineficaz e ineficiente.**

#### **2.1.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO**

Las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos. Las empresas que no prevean los cambios tecnológicos se encontrarán con que sus productos son obsoletos.

Estados Unidos en el año 2001 gastó 277,000 millones de dólares en la investigación y con sus científicos están investigando nuevos productos y servicios que van desde energía solar, automóviles eléctricos, curas contra el cáncer hasta computadoras controladas por la voz y cultivos agrícolas en base a ingeniería genética, etc.

##### **1) Internet**

Los adelantos tecnológicos como el Internet, han creado la nueva economía. Que hace posible que la empresa sea global, abierta e interconectada. En este aspecto se debe considerar el e-marketing sea mediante la creación de un sitio Web, mediante anuncios en línea, mediante la creación y participación de las comunidades web, o por medio de la utilización del correo electrónico y webcasting. La intranets son redes internas de las empresas que conectan a las personas, tanto entre sí como con la red de la empresa. Las extranets conectan a una empresa con sus proveedores y distribuidores.

**Oportunidad / ALTA: Mercadeo global a través de internet.**

##### **2) Nuevas Tecnologías en los Sistemas Productivos**

La ciencia nos brinda los conocimientos pero la tecnología es la que hace uso de ellos. El impacto que tiene es visible en la maquinaria, productos, herramientas, materiales y servicios. Es una de los mayores recursos que posee el ser humano.

En el campo de la manufactura del diseño, corte y confección es muy accesible acceder a la maquinaria específica para este tipo de trabajo, y un recurso muy importante también son las telecomunicaciones porque permiten brindar un servicio de vanguardia en cuanto a tiempo.

La industria textil ecuatoriana tiene acceso a la tecnología mundial gracias a convenios con países productores de maquinaria, aunque bien es cierto no es barato pero resulta posible adquirir incluso maquinaria de segunda mano con las garantías de fabricación, también los aranceles de importaciones para este rubro fueron liberados lo que resulta un beneficio para poder trabajar a costos más convenientes.

**Oportunidad / ALTA: Posibilidad de adquirir maquinaria importada sin aranceles que bajarían el costo de producción y mejora la eficiencia.**

### **3) Telecomunicaciones**

En un mundo cada vez más globalizado, las telecomunicaciones juegan un papel fundamental para el desarrollo de las organizaciones, especialmente en el sector privado y productivo en el cual a través de estas herramientas se puede promocionar y llegar de forma masiva y sin fronteras a los clientes potenciales dentro y fuera del país, a través de la TV, radio, Internet, y telefonía móvil, además entre uno de los más importantes está el comercio electrónico que facilita el desarrollo y seguimiento del proceso de ventas.

**OPORTUNIDAD / ALTA: Sistema de telecomunicaciones rápido y efectivo.**

#### **2.1.2. MICROAMBIENTE**

Son todas las fuerzas que la empresa puede controlar y con los que se espera realizar los cambios deseados. Para este análisis se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

### 2.1.2.1. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

En 1980, Michael Porter<sup>20</sup> en su libro: Competitive Strategy, propone un enfoque que actualmente es muy popular para la planificación estratégica corporativa. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o algún segmento de éste. De tal manera que la empresa evalúe sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia y se pueden apreciar en el Gráfico No. 10

**Gráfico No. 10.: Representación del Modelo de Porter**



**Fuente: Muñiz González Rafael Marketing en el Siglo XXI**

**Elaborado por: Marketing en el Siglo XXI**

#### 1) Amenaza de la Entrada de Nuevos Competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no, de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Para FIAMA CIA. LTDA. esto es una posibilidad existente pero con pocas posibilidades en el corto plazo, es decir sus competidores son una o dos empresas que tienen el liderazgo actualmente como Gripublicidad, Makukinitos

<sup>20</sup> <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mayo 2009>

que realizan disfraces especializándose en shows artísticos y no en empresas como es el caso de FIAMA CIA. LTDA. o existen empresas que no necesariamente realizan el trabajo de confección como es el caso de Ecuanova Producciones S.A. con agendas publicitarias o artículos en cuero que analizaremos más adelante como productos sustitutos, en cambio las opciones de competencia por parte de personas naturales si bien es cierto existe en baja escala, no es preocupante porque en cambio FIAMA CIA. LTDA. tiene la capacidad organizativa y en volumen de servir las necesidades de sus clientes, lo que no sucede con los competidores.

**Fortaleza: Inexistencia de competidores fuertes que abarquen todo ese mercado.**

## **2) Rivalidad entre Competidores Existentes**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Los principales competidores para FIAMA CIA. LTDA. son empresas como Lemuyé, Stilo y personas naturales en general, y se los puede analizar clasificando los principales productos que ofrecen. Primero están los productos publicitarios, campo en el que definitivamente FIAMA CIA. LTDA. lleva la delantera porque su valor agregado está en el servicio de asesoría en cuanto a diseño, exclusividad e innovación, y esta competencia más bien se han especializado en uniformes institucionales.

Realizando una comparación con los competidores que se encuentran en su misma categoría; FIAMA CIA. LTDA. se caracteriza porque su servicio además de calidad implica puntualidad en la entrega, dependiendo del tipo de contrato podría ser en un plazo de hasta en 24 horas. Este aspecto coloca a FIAMA CIA. LTDA. en el liderazgo al momento de que un cliente los elige porque los servicios publicitarios o los uniformes publicitarios se pueden presentar en

eventos no programados y FIAMA CIA. LTDA. brinda al cliente una solución inmediata.

**CONCLUSIÓN:** La empresa se encuentran en la capacidad de realizar un trabajo ágil e inmediato en su gestión, cuenta con el apoyo del departamento de diseño y producción para cumplir con puntualidad y calidad.

**FORTALEZA: Productos y servicios sin competencia. Puntualidad, rapidez y calidad.**

**FORTALEZA: Productos de excelente calidad.**

### 3) Poder De Negociación de los Proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.<sup>21</sup>

**Tabla No. 6.: Porcentaje de participación de empresas proveedoras de materia prima**

PROVEEDOR	PORCENTAJE
Pat Primo	61%
SJ Jersey	34%
Mil Colores	2%
Sintofil	1%
Nametex	1%
Otros	1%

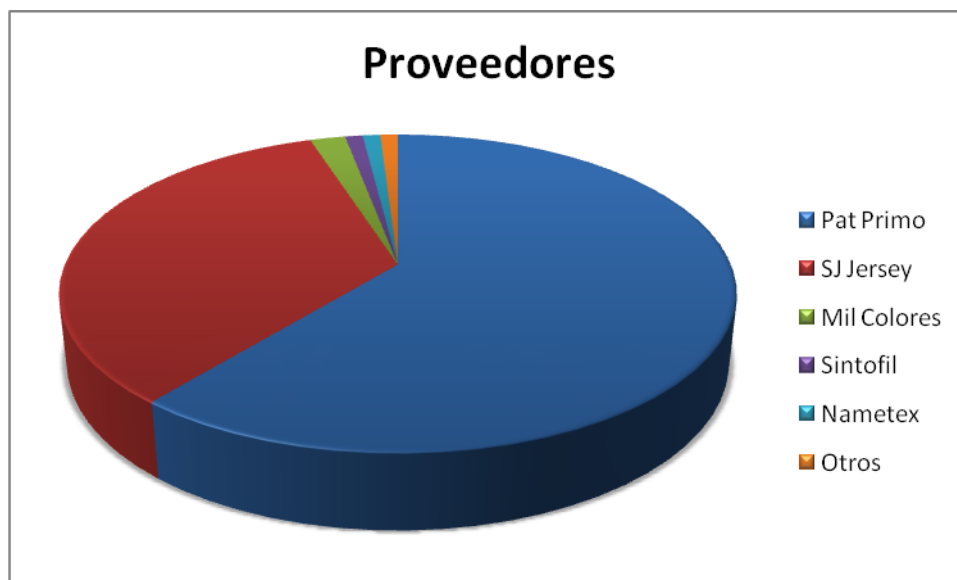
**Fuente: Departamento de Compras. FIAMA CIA. LTDA. Año 2008  
Elaborado por: González Ma. Paulina**

<sup>21</sup> Fuente: Muñiz González Rafael, Marketing en el Siglo XXI,

La empresa requiere materia prima de calidad por el tipo de servicio que presta, podemos decir que sus proveedores o la procedencia de sus materiales para la confección de sus productos, cumple con estos requerimientos de calidad, pero se debe destacar que se presenta una complicación al momento de planificar las compras y coordinar con los proveedores la periodicidad de entregas o de cantidades, esto se debe principalmente a que cada cliente según el evento tiene necesidades exclusivas y diferentes.

Como se puede apreciar en la Tabla No. 6 y a continuación en el Gráfico No.11, los principales proveedores de materia prima para FIAMA CIA. LTDA. son:

**Gráfico No.11: Porcentaje de participación de empresas proveedoras de materia prima**



**Fuente: Departamento de Compras. FIAMA CIA. LTDA. Año 2008**

**Elaborado por: González Ma. Paulina**

Se puede ver en la Tabla No.7 y su respectivo Gráfico No.12, los porcentajes de participación de los principales rubros de materia prima para FIAMA CIA. LTDA.:

**Tabla No. 7.: Porcentaje de participación de la materia prima para producción**

DESCRIPCION	PORCENTAJE
Tela	80%
Insumos (cierres, hilos, pelón, etc)	5%
Pinturas	15%

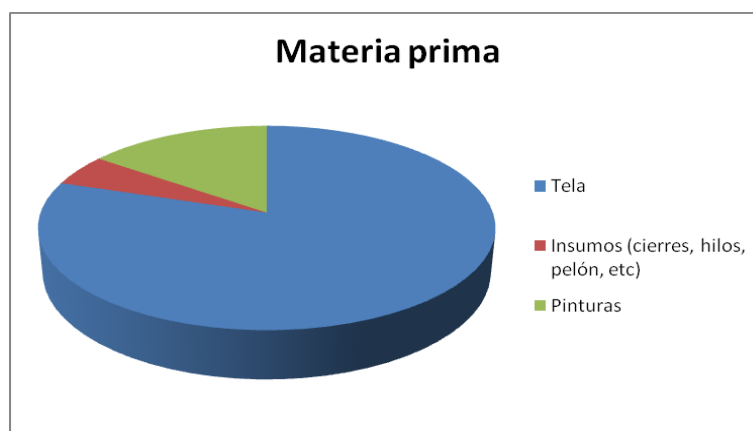
**Fuente: Departamento de Compras. FIAMA CIA. LTDA. Año 2008**  
**Elaborado por: González Ma. Paulina**

La materia prima de FIAMA CIA. LTDA. está compuesta principalmente de telas, insumos como cierres, hilos, pelón, esponja, fibras, botones, pinturas, etc

FIAMA CIA. LTDA. realiza sus compras basados en el tipo de contrato y el monto que implica cumplir dicho contrato, las cantidades, especificaciones de textura, color, y accesorios varía conforme el cliente, el contrato y el evento en el que el producto final será utilizado.

En el caso de muñecos publicitarios puede ser tan exclusivo el diseño que se deberá incluso usar de terceras personas o pedidos a la medida de ciertos materiales como por ejemplo el tipo de ojos del muñeco.

**Tabla No. 7.: Porcentaje de participación de la materia prima para producción**



**Fuente: Departamento de Compras. FIAMA CIA. LTDA. Año 2008**  
**Elaborado por: González Ma. Paulina**



**DEBILIDAD: No poseen capacidad de negociación con el proveedor, altos costos.**

#### **4) Poder de Negociación de los Clientes**

FIAMA CIA. LTDA. atiende por medio de su departamento de comercialización a todos sus clientes en forma directa y personalizada, lo que implica mantener una organización en cuanto a cotizaciones y ventas, facturación, crédito y cobranzas, maneja la cartera de clientes en forma minuciosa y detallada.

Presta mayor atención a sus clientes que implican la mayor carga de trabajo y producción, siendo un 50% de la producción total para FIAMA CIA. LTDA., las empresas que a continuación nombramos por su orden de importancia:

- Nestle del Ecuador
- EBC (Coca Cola)
- Concesionarios Chevrolet
- Coordinamos
- Alimentos Kraft

Con los avances de internet los clientes tienen mucho poder y capacidad de negociación, mucha información del mercado interno e internacional, volviéndose exigentes, considerando que los clientes son quienes ponen a competir a la empresa con otras opciones. Aunque estos mismos clientes al renovar sus contratos, mantener a FIAMA CIA. LTDA. como su proveedora de confianza, demuestran su fidelidad y retribución al servicio y productos ofrecidos.

**DEBILIDAD: Clientes con alta capacidad de negociación que ponen a competir a las empresas en calidad y costos.**

**FORTALEZA: Excelencia en productos, servicios y entregas puntuales.**

## **5) Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

FIAMA CIA. LTDA. si debe preocuparse de realizar una planificación muy cuidados en este aspecto, si bien es cierto que en el corto plazo no se vislumbra nuevas empresas que hagan mayor competencia, debemos considerar que si existen organizaciones nuevas que están empezando a brindar el servicio que FIAMA CIA. LTDA. ofrece como un adicional a un paquete de productos que en cambio FIAMA CIA. LTDA. no posee. Sus opciones más cercanas son los artículos promocionales de tipo sintético, que no necesitan confección, artículos plásticos que definitivamente son una opción diferente a la de FIAMA CIA. LTDA.

En el caso de los dummies existe la línea de inflables de caucho donde resalta como un competidor fuerte Coversol.

**DEBILIDAD: Existencia real y creciente de productos sustitutos. Productos y servicios limitados.**

## **2.2. ANÁLISIS INTERNO**

### **2.2.1. CAPACIDAD DIRECTIVA**

La capacidad directiva de una empresa se mide en función de la capacidad de sus ejecutivos y directivos de tomar decisiones estratégicas y oportunas que permitan el cumplimiento de la planificación estratégica, sobretodo de la misión y visión, así como la permanencia de la empresa en el mercado a través del tiempo. En esta parte se analizará cómo la empresa ha logrado posicionarse en el mercado gracias a sus Directoras y a las acertadas decisiones que han tomado.

El éxito de FIAMA CIA. LTDA. se debe al espíritu emprendedor de sus socias fundadoras, gracias a su iniciativa, trabajo perseverante, continua búsqueda de nuevas oportunidades, logrando captar una imagen de confianza, honradez y satisfacción de sus clientes, proveedores y comunidad en el ámbito nacional e internacional.

La visión a futuro de la empresa no está plasmada en planes estratégicos sin embargo su gerente tiene la visión de abrirse a mercados internacionales y cubrir el mercado nacional, gestionando la apertura de nuevas oficinas en las principales ciudades del país para abrir las respectivas divisiones que permitan brindar un servicio personalizado y con la calidad de excelencia que han mantenido, mejorando los tiempos de entrega y coordinación del trabajo desde dichas oficinas. Definitivamente dentro de su dirección, tienen como fortaleza el servicio que brindan al cliente ofreciendo diseños exclusivos, asesoría, servicio, calidad y tiempos de entrega inmediatos, aspectos directamente relacionados con la capacidad de la dirección de los departamentos de producción y la gerencia.

La empresa es dirigida por una administración tradicional y los recursos se han usado para recapitalización, inversión en maquinaria y comunicaciones.

Una debilidad es la organización y su administración porque falta documentación escrita, funciones y procedimientos claros, existe sobrecarga de trabajo de ciertos puestos y falta de control o mejor distribución de funciones en otros, lo que afecta el normal desenvolvimiento.

Conforme a visitas, observación y diálogo con el personal que labora en las instalaciones de FIAMA CIA. LTDA., se concluye que la toma de decisiones la realizan entre las socias que corresponden a los cargos de Gerente General y Gerente de Producción, esto no es un problema porque mantienen muy buenas relaciones interpersonales y laborales, aunque a excepción de las órdenes de trabajo el flujo de información es de tipo verbal dentro de la empresa, pero en la medida que la empresa sigue creciendo se nota una centralización de trabajo y de toma de decisiones provocando un

estancamiento en determinados procedimientos como por ejemplo la facturación se retrasa y por consiguiente el proceso de cobranzas.

El establecimiento de políticas de cobranzas, crédito y pagos las da directamente la gerente general, lo que resultaba acorde cuando no existía mayor número de personal, pero en la actualidad esto es una complicación porque pese a que las comunicaciones son eficientes se está dando una centralización que no permite un desarrollo adecuado de las áreas o divisiones de trabajo que están a expensas de la última palabra de la gerencia antes de poder actuar.

La comunicación interna es informal y en un 90% verbal, y para efectos de controles no existen manuales, formularios o registros adecuados, actualmente cuentan únicamente con el formulario para órdenes de trabajo, pero es necesario ahondar en este aspecto porque quedan vacíos y órdenes poco claras al momento de presentarse problemas, responsables y control del mismo.

En cambio la comunicación externa con clientes y proveedores es formal y escrita en un 80%.

**FORTALEZA: Directoras muy capacitadas para tomar decisiones estratégicas correctas con altos perfiles profesionales.**

**DEBILIDAD: Comunicación verbal e informal. Centralización de decisiones.**

### **2.2.2. CAPACIDAD FINANCIERA**

Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones (por citar

algunas).<sup>22</sup> En este artículo se analizará la situación financiera general de la empresa y las consecuencias favorables o no de su manejo.

Desde los inicios de FIAMA CIA. LTDA. sus fundadoras aportaron en un 50% cada una, su capital actual es 100% propio, todas sus maquinarias son propias y su crecimiento ha sido por medio de deuda financiera que actualmente representa un 10% del capital, pero al haberse manejado con deudas les ha permitido tener una muy buena referencia bancaria por lo que sus líneas de crédito se encuentran habilitadas.

Poseen flujos de caja, sin períodos de cobros claros hacia los clientes, se presenta un cuello de botella al momento de la facturación por exceso de centralización en las autorizaciones.

El trato financiero con proveedores antiguos tiene un plazo corto para pagos y por falta de poder contar con programas estructurados de producción, no es factible presupuestar o tener plazos adecuados entre adquirir la materia prima y su fabricación, esto ocasiona un problema en proveeduría porque también al entregar productos exclusivos donde la cantidad de materia usada es mínima, no se puede conseguir mejores términos de precios ni plazos con los proveedores y se está sujeto a la variación de calidades y precios que rige el mercado.

Actualmente no cuentan con un sistema de control de gastos, pero si poseen un sistema de indicadores de liquidez y crecimiento o rentabilidad, con lo que determinan el resultado final de operaciones en períodos prudentes que pueden ser desde mensuales a semestrales.

Para las políticas de precios están regidos por el diseño, materia prima a utilizar y cantidades de la misma, tiempo de entrega, análisis del uso de servicios de tercerización y tipo de cliente, todos estos aspectos dan confiabilidad al proceso de precios al cliente sin embargo el problema de este aspecto es que lo maneja una sola persona, la gerencia general, regresando a la principal complicación que es la centralización de decisiones.

---

<sup>22</sup> <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto>.

CONCLUSIÓN: FIAMA CIA. LTDA. no tiene un plan financiero estructurado y por lo tanto no conoce los índices financieros que le podría ayudar al momento de tomar decisiones, tampoco maneja bien las cobranzas y eso le hace ser débil en liquidez. El hecho de tener un buen historial crediticio con las instituciones financieras es una fortaleza pero en estos momentos de crisis, los bancos no están dando créditos a nadie y esta fortaleza no les sirve mucho.

**DEBILIDAD: Desinformación financiera y problemas en el proceso de cobranzas.**

### 2.2.3. CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y oportunidades, sin embargo, cada tecnología nueva sustituye a una tecnología vieja, por ello se debe vigilar de cerca el entorno tecnológico. Las empresas que no se mantienen al día con los cambios tecnológicos, pronto se encontrarán con que sus productos son anticuados, y se perderán nuevas oportunidades de productos y mercados. La capacidad tecnológica de una empresa se mide en el uso de nuevos métodos tecnológicos para mejorar el resultado de sus procesos sean administrativos o técnicos. Se analizan en este punto las maquinas y métodos que FIAMA CIA. LTDA. utiliza para la producción de sus productos.

Actualmente cuentan con maquinaria industrial de confección liviana como se ve en el Cuadro No.1.

Es necesario adquirir en lo que resta del año una plancha industrial que se cotiza en USD.2.000,00 por lo que es accesible programar su compra en este plazo.

Cuentan con programas computarizados de contabilidad, control de bancos, cuentas por cobrar y por pagar, etc. Sin embargo no está sistematizada la facturación ni las cobranzas, y aún no han podido conseguir programas de producción que brinden solución a sus necesidades, haciendo que el proceso sea informal, verbal y manual lo que limita el tiempo y la agilidad al momento de trabajar.

**Cuadro No.1.: Inventario de maquinaria de confección de FIAMA CIA. LTDA.**

MAQUINARIA	
TIPO	CANTIDAD
Máquinas de coser rectas	15
Máquinas de coser overlock	12
Recubridoras	4
Planchas industriales	4
Máquinas para hacer ojales	3
Cortadoras	3
Pulpo de serigrafía industrial	1
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>

**Fuente: Inventario FIAMA CIA. LTDA. 2009  
Elaborado por: González Ma. Paulina**

Poseen tres líneas telefónicas convencionales que actualmente resulta insuficiente, pero se ha solucionado con líneas de teléfonos celulares y servicio de beepers junto con cinco radios Motorola para uso interno, lo que ha permitido mejorar notablemente la comunicación interna, entre los vendedores y personal que labora fuera de la oficina.

**FORTALEZA: FIAMA CIA. LTDA. cuenta con la tecnología necesaria para la producción eficiente de sus productos en todos los procesos del mismo.**

#### **2.2.4. TALENTO HUMANO**

El Recurso Humano, es parte de una Cultura Corporativa u Organizacional, a la que debe entenderse como la "Piedra Fundamental", de esta Filosofía. Es imposible pensar en cualquier proyecto de cambio o implementación de nuevas herramientas de Gestión, si desde los más altos niveles de la organización, no se siente un total convencimiento y compromiso con el plan de acción. <sup>23</sup>

En la gerencia general y comercialización se encuentra una de las propietarias, que resulta la piedra angular para concretar los negocios con los clientes, su

<sup>23</sup> CHIAVENATO, Idalberto, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, pp.331

talento en negociaciones, toma de decisiones y rapidez de respuesta a las condiciones del mercado ha sido la base para que FIAMA CIA. LTDA. crezca y se mantenga con muy buenos niveles de contrataciones que permiten su expansión a corto, mediano y largo plazo.

En el área de diseño se encuentra la otra propietaria, quien es una profesional capacitada, la base para el éxito en el tipo de producto que brindan al cliente, ofreciendo exclusividad, profesionalismo y asesoría de primer nivel, aspecto que es una ventaja frente a cualquier competencia.

**Cuadro No. 2.: Nivel de salarios de FIAMA CIA. LTDA.**

NIVEL	DESCRIPCIÓN	RANGO EN USD.	No. DE EMPLEADOS
A	Gerencias	De \$601 en adelante	4
B	Jefaturas	De \$451 a \$600	2
C	Administrativos y mandos medios	De \$351 a \$450	10
D	Operativos	De \$250 a \$350	48

**Fuente: Recursos Humanos FIAMA CIA. LTDA. 2009**

**Elaborado por: González Ma. Paulina**

En producción, labora la jefe de taller que ha sido la mano derecha y los cimientos firmes para mantener la calidad del producto, cumpliendo con las exigencias y retos que exige la excelencia del servicio y plazos de entrega, lo que es una ventaja al ofertar los productos al cliente.

El nivel de salarios se puede apreciar en el Cuadro No. 2

Comparativamente con el mercado laboral del mismo tipo los rangos son conforme a lo estipulado por la ley y dependiendo en ciertos casos sobrepasa la media normal de sueldos. Sin embargo poseen un sistema económico de motivación por comisiones adicionales y por desempeño. Lo que vislumbra un sistema de selección de personal y evaluación del desempeño.



El personal que labora en FIAMA CIA. LTDA. presenta un bajo nivel de rotación, la mayoría de los empleados que empezaron con la empresa se mantienen.

En cuanto a las políticas de capacitación y formación del personal y desarrollo de recursos humanos, no existen escritos formales ni un sistema delineado, sin embargo se evalúa el desempeño y se da incentivos brindando la posibilidad de desarrollo profesional, personal y económico.

La información al personal es constante, de esta manera se pretende mantener al personal motivado y comprometido con los objetivos, identificando claramente el sentido de cada área de trabajo y lo que se aspira de cada una de ellas, sin embargo es verbal e informal de manera que conforme sigue creciendo la empresa es menos efectiva.

Sin embargo aquí se presenta un fenómeno causado por la situación general del país que ha afectado a algunas áreas laborales entre esa la mano de obra para empresas textiles, que por efectos migratorios a países en el exterior se hace muy difícil encontrar personal calificado y con la experiencia necesaria. Cada vez se siente más en la empresa la afectación por este motivo, debido a que no se puede conseguir a ciertos profesionales de la rama tan fácilmente.

**DEBILIDAD: Comunicación verbal e informal. No existe comunicación formal establecida.**

**FORTALEZA: Baja rotación de personal.**

### **2.2.5. CAPACIDAD ORGANIZATIVA**

La empresa cuenta con sesenta y cuatro colaboradores, con departamentos y actividades delimitadas, detallado en un esquema gráfico, (Ver Anexo No. 1 Esquema Organizacional)

Este esquema determina la organización actual de FIAMA CIA. LTDA. donde procuran dar una definición y una descripción de puestos, funciones y carga de trabajo.

El esquema organizacional actual denota una falencia en cuanto a la administración y el manejo de la organización interna de la empresa.

No existe un manual de funciones y procedimientos por escrito actualmente, más bien el personal se rige por la experiencia y los reglamentos internos verbales o a través de oficios escritos pero informalmente. Sin embargo tienen un sistema de órdenes de trabajo y de facturación.

Todas las áreas trabajan de forma independiente, sin embargo se producen problemas de coordinación y comunicación entre las mismas, especialmente entre adquisiciones y producción, lo cual causa problemas en la aplicación de las estrategias.

Es importante señalar que FIAMA CIA. LTDA. no cuenta con un local propio lo que ha perjudicado el establecimiento de un área adecuada de trabajo, aunque actualmente se han establecido en un local arrendado, que por su ubicación central en la ciudad de Quito, resulta muy accesible a toda zona que así lo requiera, actualmente no presta las facilidades físicas para el normal desenvolvimiento de todos los departamentos. Sin embargo, se está coordinando con la gerencia una expansión a otro piso del mismo local, lo que ofrecerá mayor espacio y las comodidades suficientes para acoger el desarrollo de la empresa por lo menos para los dos próximos años, sin la necesidad de cambiar de dirección, simplemente realizando esta ampliación. Pero por lo pronto esto causa malestar y desmotivación, falta de orden y secuencias de producción establecidas y claras.

**DEBILIDAD: Falta de manuales de procedimientos, organización y directrices. Ambiente y espacios de trabajo limitados.**

### 2.2.5.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

“El Clima Organizacional es un fenómeno que interviene y media entre los factores de la organización y las motivaciones que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.”<sup>24</sup>

Al tener poca comunicación, organización y establecimiento de cargos, funciones y trabajos. Como consecuencia se ha generado un clima laboral muy denso y que han generado algunos problemas como desconfianza tanto en los directivos e incertidumbre por parte del recurso humano que labora en esta área, lo que ha llevado rotación de personal que en muchos casos han dejado vacantes puestos claves que no han sido cubiertos, provocando desmotivación, niveles de conflicto con las otras áreas, falta de comunicación, falta de liderazgo, entre otros, que afectan directamente a la productividad y la gestión de calidad en todos los procesos y sobre todo en la satisfacción al cliente.

Podemos concluir que es urgente para poder superar estas falencias y mejorar la comunicación el que se apliquen estrategias que ayuden a recuperar la actitud positiva y una buena comunicación, que es básica para alcanzar el éxito personal, familiar, laboral y profesional.

Para lograr esto se deberá tener objetivos claros en la comunicación con todas las personas, dialogar hasta tener conclusiones claras para todos, de acuerdo con el objetivo acordados, usar ejemplos reales con evidencias claras y precisas que respalden los puntos de vista y los temas de interés, escuchar con atención a las otras personas cuando participen, en una actitud positiva, formular correctamente las preguntas en el momento oportuno, esta será la mejor forma de promover un diálogo positivo y enfocado, que evite malos entendidos y mejore la comunicación a todo nivel.

**DEBILIDAD: Clima laboral inestable, tenso, falta de comunicación formal.**

---

<sup>24</sup> Fuente: <http://www.cepre.opp.gub.uy/> mayo 2009

### **2.2.5.2. ESTRUCTURA FUNCIONAL**

Con este análisis se establecerá si la situación actual de las diferentes áreas, con su personal y funciones representa una debilidad u oportunidad además de permitirnos realizar una radiografía de las principales áreas de actividad de FIAMA CIA. LTDA. Este análisis es el fruto de observación en el sitio de trabajo.

#### **1) Áreas Principales**

Poseen el área de la gerencia general, que es la responsable del establecimiento de normas y políticas para todas las áreas de la empresa, está a cargo del desempeño de las áreas de Comercialización donde se realizan las negociaciones con clientes y las cotizaciones. Es la encargada de coordinar y ejecutar el cumplimiento de objetivos de marketing y ventas.

Coordina y controla el funcionamiento de la empresa y la supervisión del proceso de facturación, gestión que la realiza la secretaria general.

Está establecida el área de adquisiciones y bodega, íntimamente relacionada con la gerente de producción por cuanto es el departamento que determina la calidad, cantidad y accesorios necesarios para realizar el trabajo de esta área. Esto le hace vivir siempre pendiente de producción y no les permite mayor planificación.

Aquí se encuentra un problema de organización por cuanto abastecimientos y la bodega no siempre cuenta con el material que se necesita en producción para ejecutar el producto solicitado por el cliente.

Ya sea por falta de tiempo entre la gestión realizada por ventas y el proceso mismo de producción, por falta de insumos en el mercado, o por falta de coordinación y comunicación interna. De todas formas es un departamento que por el tipo de trabajo ha logrado dinamizar sus tareas y agilizar el proceso del cual son responsables.

El área de producción y diseño. Está constituido por la gerente de producción quien se encarga de la planificación y el área de diseño. Esta área resulta una

fortaleza para la empresa por cuanto en el diseño se encuentra la creatividad y la exclusividad que se brinda al cliente, es un área importante por cuanto gracias a su gestión se ha logrado expandir y llegar a los exigentes gustos de los diferentes clientes. Su acertada coordinación con producción ha sido el puntal y el soporte principal para poder garantizar, calidad, eficacia, y talento.

El área de producción propiamente dicha, está conformada por la jefe de taller que está a cargo de la producción total. Se dividen en dos áreas principales que son muñecos y uniformes, donde se encuentra todo el personal operativo de la empresa incluyendo corte, costura, planchado, acabados y empaque.

Esta área tiene un buen desempeño, excepto en ocasiones que enfrenta una sobre carga a su capacidad operativa, por lo que realizan aumentos en la carga horaria, de forma imprevista, para poder cumplir con los compromisos adquiridos por la empresa.

**CONCLUSIÓN:** Podemos afirmar que la empresa carece de una estructura organizacional y administrativa que esté claramente definida, no teniendo una secuencia departamental en los procesos y sin una visión clara por parte de los empleados sobre el objetivo a alcanzarse.

FIAMA CIA. LTDA. cuenta con una buena estructura organizacional desde el punto de vista de número de empleados, niveles salariales, fidelidad, sin embargo, existen problemas organizativos que aunque exista una buena estructura, no se la puede optimizar debido a problemas de falta de una administración por procesos que indique las responsabilidades y alcances de cada posición. También existen problemas de comunicación y de motivación y liderazgo.

**DEBILIDAD: Falta de dirección empresarial. No hay organización definida.**

## **2.3. SÍNTESIS**

### **2.3.1. DIAGNÓSTICO INTERNO.**

El objetivo de esta sección es identificar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales, los recursos humanos y capacidades de la organización, las cuales servirán de base para diseñar nuevas estrategias que permitan un mejor aprovechamiento de las fuerzas internas y una rápida superación de debilidades.

Es importante recalcar que se aplicó el uso de herramientas de diagnóstico como cuestionarios (Anexo 2: Cuestionario No.1 y Anexo No.3: Cuestionario No.2)

Es imprescindible conocer y analizar de una manera sintética el macro y micro entorno y su manera de manifestación, de manera que se conocerá como pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir con una misión y lograr la visión y en relación a esto establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos.

### **2.3.2. ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo obtener un diagnóstico preciso de la misma y en función de esto se pueda tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados, de tal forma que podamos conocer qué hacer y cómo hacerlo para lograr los beneficios de este tipo de análisis.

FODA que son las siglas de las palabras: Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza. Lo que se analiza son las cuatro variables de las cuales las (O) oportunidades y (A) amenazas son del diagnóstico externo y que son difíciles de modificar, más bien se dependen de ellas, pero las (F) fortalezas y (D) debilidades corresponden al análisis interno en el cual si es posible actuar y modificar o tomar medidas de acción porque dependen de la empresa.

“El análisis FODA busca identificar las significativas debilidades y fortalezas en el ambiente interno de una organización y las amenazas y oportunidades de su ambiente externo.”<sup>25</sup>

Conceptualizando podemos decir que:

- **Fortalezas:** son todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia.
- **Debilidades:** son todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia.
- **Amenazas:** todos aquellos del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.
- **Oportunidades:** todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

#### 2.3.2.1. ESTRATEGIAS

La MATRIZ DE ESTRATEGIAS que se muestra en el Cuadro No. 3. indica cuatro estrategias alternativas. En la práctica, podemos unir y utilizar una mezcla de estrategias. Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

- **ESTRATEGIA DA.** En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades –vs- Amenazas), es minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente conflictiva. De hecho, tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. La posición DA se deberá siempre tratar de evitar.
- **ESTRATEGIA DO.** La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el

---

<sup>25</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, MARKETING, Cap.3, página 78.

ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

- **ESTRATEGIA FA.** Esta estrategia FA (Fortalezas –vs-Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

**Cuadro No. 3.: Matriz de Estrategias**

FACTORES	FORTALEZAS (F) Qué ventajas tengo con respecto a la competencia?	DEBILIDADES (D) Qué ventajas tiene la competencia con respecto a mi?
OPORTUNIDADES (O) Factores externos que pueden beneficiar a la organización	ESTRATEGIAS FO Cómo aprovecho mis fortalezas con respecto a las oportunidades que existen	ESTRATEGIAS DO Cómo reduzco mis debilidades en función de las oportunidades que existen?
AMENAZAS (A) Factores externos que pueden dañar a la organización	ESTRATEGIAS FA Cómo aprovecho mis fortalezas para evitar o reducir las amenazas?	ESTRATEGIAS DA Qué requiero para reducir las amenazas que inciden en mis debilidades?

**Fuente: [www.uventas.com/](http://www.uventas.com/) junio 2009**

**Elaborado por: González Ma. Paulina**

- **ESTRATEGIA FO.** A cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs-Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> [http://www.uventas.com/ebooks/Analisis\\_Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf)



De acuerdo al análisis realizado en el Capítulo No.2 obtenemos los siguientes resultados:

**1) Fortalezas de FIAMA CIA. LTDA.**

- F1. Tecnología adecuada para producción eficiente
- F2. Directoras con alta capacidad directiva y experiencia
- F3. Inversión de capital solvente, fuerte y propio.
- F4. Excelencia en productos, servicios y entregas puntuales.
- F5. Baja rotación de personal.
- F6. Productos y servicios sin competencia. Puntualidad, rapidez y calidad.

**2) Debilidades de FIAMA CIA. LTDA.**

- D1. No existe organización administrativa definida.
- D2. Altos costos de producción
- D3. No existe comunicación formal definida.
- D4. No existen manuales de procedimientos, ni directrices administrativas.
- D5. Productos y servicios limitados.
- D6. Centralización en la toma de decisiones.
- D7. El poder adquisitivo es limitado.
- D8. Ambientes y espacios de trabajo limitados.
- D9. Clima laboral tenso por falta de comunicación clara y precisa.
- D10. Deficiencia en el proceso de cobranzas.

### **3) Amenazas para FIAMA CIA. LTDA.**

- A1. Reducción en las remesas de migrantes y deterioro del poder adquisitivo de la población.
- A2. Incremento de sueldos y salarios por eliminación de tercerización.
- A3. Desconfianza en la política económica estatal, crea indecisión y dificultad en toma de decisiones a mediano y largo plazo.
- A4. Desprotección al pequeño y mediano empresario, inestabilidad y desconfianza en el gobierno.
- A5. El mercado financiero no ofrece oportunidades de inversión.
- A6. Poder adquisitivo limitado por inflación
- A7. Políticas de gobierno sobre comercio exterior no facilita ni apoya reducir costos o ingreso a nuevos mercados.
- A8. Dificultad de mantener o reemplazar mano de obra manufacturera calificada.
- A9. Mano de obra con instrucción básica mayoritariamente, sin experiencia, ineficaz e ineficiente.

### **4) Oportunidades para FIAMA CIA. LTDA.**

- O1. Inexistencia de competidores fuertes que abarquen su mercado.
- O2. Apertura del Gobierno para importación de materia prima libre de aranceles.
- O3. Posibilidad de adquirir maquinaria importada libre de aranceles y a bajo costo.
- O4. Mercadeo global con internet.

O5. Población económicamente activa mayoritaria con capacidad de producción.

O6. Altas tasas de desempleo y subempleo

O7. Sistema de telecomunicación rápido y efectivo.

### **2.3.2.2. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN**

Como se puede apreciar en la Tabla No.8 está la matriz de priorización de fortalezas, en la Tabla No.9 está la matriz de priorización de debilidades, en la Tabla No.10 está la matriz de priorización de las amenazas y en la Tabla No.11 está la matriz de priorización de las oportunidades, donde se ha filtrado las variables más importantes que servirá de base para la matriz de estrategias.

A continuación se lista los resultados de la respectiva priorización:

#### **1) Fortalezas**

- a) Tecnología adecuada para producción eficiente
- b) Directoras con alta capacidad directiva y experiencia
- c) Inversión de capital solvente, fuerte y propio
- d) Excelencia en productos, servicios y entregas puntuales
- e) Productos y servicios sin competencia. Puntualidad, rapidez y calidad

#### **2) Debilidades**

- a) No existe organización administrativa definida
- b) Altos costos de producción
- c) No existe manuales de procedimientos ni directrices administrativas
- d) Productos y servicios limitados
- e) Deficiencia en el proceso de cobranzas

### **3) Oportunidades**

- a) Inexistencia de competidores fuertes que abarquen su mercado
- b) Apertura del gobierno para importar materia prima libre de aranceles
- c) Posibilidad de adquirir maquinaria libre de aranceles y a bajo costo
- d) Mercadeo global con internet
- e) Sistema de telecomunicaciones rápido y efectivo

### **4) Amenazas**

- a) Reducción en las remesas de migrantes y deterioro del poder adquisitivo de la población
- b) Incremento de sueldos y salarios
- c) Desconfianza en política económica del gobierno, que crea indecisión y dificultad en la toma de decisiones
- d) Desprotección a la pequeña y mediana empresa, desconfianza en el gobierno
- e) Poder adquisitivo limitado por inflación

VER TABLAS DE No. 8 a 11

### 2.3.2.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO. MATRIZ FODA

Una vez efectuada la Matriz FODA con su listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior, la denominada primeramente como MAFE (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias<sup>27</sup>:

- Estrategias FO: Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Estrategia DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

De manera que pueden realizarse observaciones, como el cuadrante de estrategias FO que es la más fuerte, ya que la empresa integra las fortalezas y las oportunidades con que cuenta la organización, y el cuadrante más débil (FA), combinando las debilidades y las amenazas que enfrenta la organización. Sin embargo, se considera que el nombre de esta matriz con el acrónimo MAFE no es adecuado.

La matriz FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de la organización, así como su evaluación externa. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación

---

<sup>27</sup> David, F. Conceptos de Administración Estratégica, página 353

estratégica de una organización determinada. Thompson<sup>28</sup> establece que el análisis FODA junto con el MAFE estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Determinar esta combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.<sup>29</sup>

Existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado de la organización, por lo que la elaboración de esta matriz permitirá la determinación del direccionamiento administrativo y brindará el panorama completo para poder realizar transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras, o una re ingeniera total de la misma.

Con las cinco fortalezas, cinco oportunidades, cinco debilidades y cinco amenazas que resultaron de las respectivas matrices de priorización se realizan la MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA que se presenta a continuación en la Tabla No.12.

---

<sup>28</sup> <http://www.eumed.net/ce/> septiembre 2006

<sup>29</sup> [www.infomipyme.com/Docs](http://www.infomipyme.com/Docs) junio 2009

Luego de realizar la matriz de estrategias FODA se obtiene treinta y un estrategias por lo que se elabora las respectivas matrices de priorización como se puede observar en Tabla No.13: Matriz de Priorización de Estrategias FO, Tabla No.14.: Matriz de Priorización de Estrategias FA, Tabla No.15.: Matriz de Priorización de Estrategias DO y Tabla No.16.: Matriz de Priorización de Estrategias DA, que se presenta a continuación.



**TABLA No. 13 a 16**

Con lo que se obtuvo, finalmente las cinco estrategias más importantes de las treinta y un establecidas, como listamos a continuación. Se tomó como criterio los porcentajes más altos de cada una de las cuatro matrices de priorización de estrategias.

**Tabla No. 17.: Estrategias Resultantes de la Priorización para  
FIAMA CIA. LTDA.**

<b>ESTRATEGIA No. 1</b>
Establecer políticas en la Dirección, realizar una planificación estratégica y desarrollar una cultura participativa para la implementación.
<b>ESTRATEGIA No. 2</b>
Crear políticas institucionales y establecer una cultura organizacional
<b>ESTRATEGIA No. 3</b>
Optimizar la capacidad directiva y del personal a través de un diseño de organización administrativa y un manual de procedimientos
<b>ESTRATEGIA No. 4</b>
Establecer políticas, objetivos, valores, y una cultura organizacional
<b>ESTRATEGIA No. 5</b>
Diseñar un organigrama y establecer cargos y funciones

**Fuente: Matrices de priorización de estrategias**

**Elaborado por: González María Paulina**

#### **2.3.2.4. PLAN DE ACCIÓN 5W + 1H**

El plan de acción forma la base en que se fundamenta las decisiones de toda la organización.<sup>30</sup> La finalidad del plan de acción es hacer posible el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Consiste en especificar qué, quién, cuándo, dónde, por qué y cómo se va a hacer, con el fin de establecer un marco de referencia que sirva de guía para la empresa.<sup>31</sup>

Este Plan de Acción permite a la organización establecer una forma específica de plantear las actividades organizativas de apoyo para el logro de cualquier estrategia, de planeación, ejecución, control u otra actividad requerida.

Una vez que se ha formulado las estrategias es necesario incorporarla a las operaciones diarias de la organización.

Las estrategias son un plan con un objetivo competitivo o simplemente un programa general de acción que persigue un objetivo distribuyendo los recursos necesarios para lograr el propósito.

En el capítulo siguiente, el Capítulo 3, especifica en la Tabla No. 18, Tabla No. 19, Tabla No. 20, Tabla No. 21 y Tabla No. 22 un desarrollo para cada plan de acción definido de las cinco estrategias priorizadas en este capítulo.

---

<sup>30</sup> Vásquez Víctor Hugo, Organización Aplicada, página 138

<sup>31</sup> <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/marzo 2008>

## CAPITULO III

### 3. PROPUESTA. DIRECCIÓN EMPRESARIAL

En todas las empresas es muy importante identificar hacia donde se desea dirigir. En la Administración de Empresas existe el concepto de planificación estratégica o dirección estratégica empresarial; la planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia Empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan solo algunas aplicaciones, pero siempre es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos.

Para lograr un diagnóstico se realizaron una serie de visitas, reuniones con los empleados de FIAMA CIA. LTDA. y encuestas sobre los valores y principios existentes hasta ahora de forma informal e implícita, que permitan sustentar en este capítulo la dirección empresarial de FIAMA CIA. LTDA.

Con este capítulo se pretende contribuir al desarrollo organizacional de FIAMA CIA. LTDA. DIA. LTDA. y se apoyará a la dirección y al personal a realizar sus actividades más eficazmente y a mejorar las relaciones interpersonales.

Con este modelo se pretende mejorar los niveles de rendimiento y revitalizar a la organización, mostrando al personal como trabajar efectivamente en un mundo de rápidos cambios donde diariamente está cambiando los conocimientos, los productos se vuelven cada vez obsoletos en menso tiempo, la fuerza de trabajo es cambiante y cada vez más se internacionalizan los negocios, entre algunos de los ejemplos que podemos citar que no debemos descuidar en momentos de crecimiento y expansión de cualquier organización.

Para lograr nuestras metas luego del diagnóstico y la aplicación del análisis FODA la dirección empresarial está compuesta de:

1. Misión
2. Visión
3. Valores Corporativos
4. Objetivos
5. Políticas

### **3.1. MISIÓN**

La Misión es la identificación de la función o tarea básica de la empresa, institución o parte de ésta con el fin de volver su existencia significativa. Es la declaración que describe el campo de actividad, la vocación y principios de la dirección ya sea a un nivel económico o no económico y el sistema de valores que posee.<sup>32</sup>

La misión identifica lo que hacemos, el propósito, el valor que ofrecemos, es decir el “PARA QUE” existimos.<sup>33</sup>

Objetivos de la elaboración de la misión:

- Prevenir los cambios que ejercerán una profunda influencia en la organización.
- Propiciar a trabajadores, clientes y otros, una identidad y un entendimiento de las unidades de crecimiento.
- Ofrecer una vía para generar y proyectar opciones estratégicas.

---

<sup>32</sup> Guillermo Ronda, José Ángel Marcané *Ciencias de la Información Vol. 35, No. 2, agosto, 2004*

<sup>33</sup> <http://www.scribd.com/doc/Metodologia-y-PlanEstrategico-BSC>, marzo 2009

- Desarrollar valores positivos en los miembros de la organización que faciliten el cumplimiento de las tareas.”<sup>34</sup>

Los elementos clave para construir una misión se pueden apreciar en el Cuadro No. 4:

**Cuadro No. 4.: Elementos clave para construir la misión**

Elementos clave	Definición
Propósito de la organización.	Incrementar las ganancias de los accionistas a través de la elaboración de productos publicitarios que impliquen diseño y confección
Razón para existir	Satisfacer a clientes, accionistas, colaboradores, el Estado y la comunidad
Mercado al que sirve	Empresas públicas y privadas, organización naturales o jurídicas que necesiten servicios publicitarios con diseño y confección
Características generales del servicio	Brindar asesoría de imagen corporativa, diseñar y elaborar productos publicitarios, uniformes, etc
Posición deseada en el mercado	Ser líderes en el mercado nacional con introducción al mercado internacional
Principios y valores	Honestidad, responsabilidad y ética

**Fuente: Freire Mónica, Diseño del Manual de Procesos de la Dirección del Ministerio de Relaciones Exteriores, septiembre 2007**

**Elaborado por: González Ma. Paulina**

<sup>34</sup> Guillermo Ronda, José Ángel Marcané *Ciencias de la Información Vol. 35, No. 2, agosto, 2004*

### 3.1.1. MISIÓN DE FIAMA CIA. LTDA.

#### MISIÓN

**“Ser una empresa líder a nivel nacional, en la elaboración de productos y servicios publicitarios que impliquen diseño y confección, en forma competitiva, cumpliendo con ética las obligaciones para sus clientes, proveedores, socios, empleados, el Estado y la comunidad, contribuyendo activamente al desarrollo del país”.**

### 3.2. VISIÓN

La Visión es la definición, de qué quiere ser la empresa, en un período de tiempo, que hará para conseguir lo que quiere y qué tendrá como consecuencia de lo que es y hace, para beneficio propio y de sus colaboradores.

Identifica a dónde quiere llegar la empresa y cuál es la situación futura que desea alcanzar<sup>35</sup>

“La visión es el resultado de nuestros sueños en acción: nos dice a donde queremos llegar”<sup>36</sup>

“La visión de futuro proporciona una dirección hacia la cual la organización deberá moverse y la energía para realizar ese movimiento”<sup>37</sup>

“Una visión corporativa centra, dirige, motiva, unifica e incluso estimula a una empresa a lograr un rendimiento superior”<sup>38</sup>

“Donde no hay visión, el pueblo perece”<sup>39</sup>

<sup>35</sup> <http://www.scribd.com/doc/Metodologia-y-PlanEstrategico-BSC-marzo-2009>

<sup>36</sup> Barker, recopilado por Mejía Javier, Estrategia Administrativa marzo 2008

<sup>37</sup> Goodstein, recopilado por Mejía Javier, Estrategia Administrativa marzo 2008

<sup>38</sup> Keanne, recopilado por Mejía Javier, Estrategia Administrativa marzo 2008

Los elementos clave de la visión se los puede apreciar en el Cuadro No. 5.

**Cuadro No. 5.: Elementos clave para construir la visión**

Elementos clave	Definición
Horizonte de tiempo	5 años
Posicionamiento en el Mercado	Ser líderes y empresa modelo en todos sus procesos con una alta participación en el mercado del diseño y confección de artículos promocionales
Ambito del Mercado	Nacional e internacional especialmente en principales ciudades fronterizas al Ecuador
Servicio	Brindar asesoría de imagen corporativa, diseñar y confeccionar productos publicitarios que impliquen confección
Valores	Responsabilidad, honestidad y compromiso
Principio organizacional	Fidelidad y ética

**Fuente: Freire Mónica, Diseño del Manual de Procesos de la Dirección del Ministerio de Relaciones Exteriores, septiembre 2007**  
**Elaborado por: González Ma. Paulina**

### 3.2.1. VISIÓN DE FIAMA CIA. LTDA.

#### VISIÓN

**“Para el año 2014, ser una empresa líder en la fabricación de artículos publicitarios que impliquen diseño y confección, aplicando un modelo de excelencia en todos sus procesos, con el fin de incrementar su competitividad tanto en el mercado nacional e internacional, fundamentada en sus valores corporativos y de esta manera contribuir al desarrollo sustentable del país.”**

<sup>39</sup> <http://www.scribd.com/doc/Clase-Planificacion-Estrategica-Vision-mision-y-valores> marzo 2009



### 3.3. VALORES DE LA COMPAÑÍA

Los valores corporativos son el conjunto de creencias y normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por lo tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los valores son el **soporte de** la visión y la misión de la empresa, éstas deben enmarcarse dentro de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los valores corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.<sup>40</sup>

Los valores son declaraciones de las creencias, normas de comportamiento o ideales que guían la forma en que una compañía piensa, actúa y responde ante las situaciones. Responde a la pregunta: “En qué creemos?”<sup>41</sup>

Importancia de establecer los valores de la compañía.

- Permitir que la organización esté preparada para enfrentar y atenuar las amenazas, aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y aprovechar las fortalezas. Cuando se posibilita la definición de los valores definitivos se logra la alineación de los valores compartidos actuales con los valores ideales de la organización.
- Dan sentido y cohesionan el esfuerzo hacia dónde va la organización a largo plazo y hacen referencia al tipo de empresa que se quiere lograr, la dimensión a alcanzar y la diferenciación que se pretende conseguir.

La conformación de los valores finales se realiza gracias a que se ha establecido:

- ¿Quiénes somos y para qué existe la organización? (Misión)
- ¿Hacia dónde se dirige la organización? (Visión)

<sup>40</sup> <http://skydrive.live.com/MATRIZAXIOLOGICAPRINCIPIOSYVALORES>, Serna, Gerencia Estratégica, compendio enero 2009

<sup>41</sup> <http://www.scribd.com/Metodologia-y-PlanEstrategico-BSC> marzo 2009

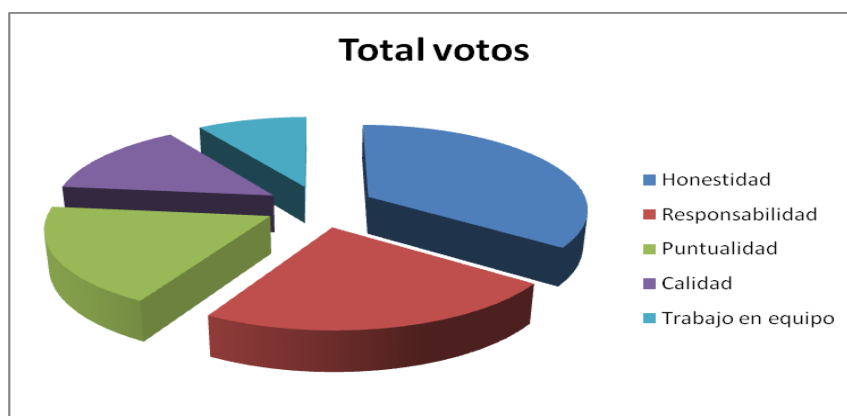
Considerando que estos valores son aplicados en la toma de decisiones y definen el liderazgo de FIAMA CIA. LTDA., así como para lograr que sean una herramienta estratégica en la integración de la misión, visión, objetivos y políticas. Y de esta manera poder cumplir con el propósito de definir la dirección empresarial de FIAMA CIA. LTDA., como se plantea en el presente capítulo.

En base a reuniones sostenidas con los funcionarios de la institución se procedió a un estudio de los valores que posee ya la organización como se puede apreciar en el Gráfico No. 12 podemos listar los siguientes valores:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Calidad
- Trabajo en equipo

Principios y valores claros y precisos conocidos por todos, son parte muy importante de la cultura estratégica de una compañía. El marco teórico según en cual una organización puede no solo definir sus principios corporativos, sino también establecer una escala de valores que luego soporten una cultura, la visión y la misión de la organización.

**Gráfico No. 12.: Diagnóstico de valores existentes en FIAMA CIA. LTDA.**



**Fuente: Departamento Administrativo. Encuesta año 2008**  
**Elaborado por: González Ma. Paulina**

Una característica clave de los valores administrativos es la perdurabilidad. Si bien suelen ser abstractos, vagos y difíciles de definir, los valores se manifiestan en las acciones que la gente emprende, en lo que piensa que es importante y en la forma en que distribuye su tiempo, su energía y sus habilidades.

Finalmente, los valores se establecen mediante la vigilancia y la atención constante a los más mínimos detalles. Es muy importante que las compañías definan una escala de valores que en su conjunto integren la filosofía de la organización.

### **3.3.1. MATRIZ AXIOLOGICA**

Los valores constituyen los ideales que sirven de guía a los miembros de la organización para basar sus juicios y guiar su conducta y, por ende, la orientación básica de la organización. Esta filosofía cultural será el marco de referencia donde los individuos, los grupos y la organización total, regirán sus acciones dentro de una determinada escala de valores. Para la realización de dicha escala de valores, la matriz axiológica propuesta por Serna<sup>42</sup> constituye una guía válida para la definición de la misma.

Una matriz axiológica cumple los siguientes requisitos:

- Definir los valores corporativos (honestidad, respeto, rentabilidad, justicia, etc.)
- Posterior a ello deben identificarse los grupos de interés de la organización. Un grupo de interés son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la entidad en la consecución de sus objetivos y metas primordiales (El Estado, la sociedad, el cliente, el accionista, etc.)
- Luego de realizar los puntos anteriores, se procede a elaborar la matriz propiamente dicha. En una tabla de doble entrada, por un lado se colocan horizontalmente los grupos de interés, y del lado vertical los principios o valores previamente definidos, el resultado de la

---

<sup>42</sup> SERNA, Humberto: Gerencia Estratégica, 2000

combinación de ambas, definirán los principios corporativos a regir en toda la organización.

**Cuadro No. 6.: Matriz Axiológica de valores de  
FIAMA CIA. LTDA.**

VALORES	GRUPOS						TOTAL
	Ciente	Provee dor	Emple ado	Accio nista	Esta do	Socie- dad	
Calidad	X						1
Compromiso	X	X	X	X		X	5
Honestidad	X	X	X	X	X	X	6
Innovación	X						1
Lealtad	X			X			2
Puntualidad	X	X	X		X	X	5
Respeto	X		X	X		X	4
Responsabilid ad	X	X	X	X	X	X	6
Servicio	X					X	2
Trabajo en equipo			X			X	2

**Fuente:** <http://www.monografias.com/planeacion>

**Elaborado por: González Ma. Paulina**

Esta como se dijo será la base de la cultura corporativa y por ello deben ser divulgados y conocidos por toda la organización. Para el caso de FIAMA CIA. LTDA. podemos observar en el Cuadro No. 6 la Matriz Axiológica correspondiente a los principios y valores de FIAMA CIA. LTDA. Y en el Cuadro No.7 se detallan los Valores Corporativos que se definen luego de este amplio análisis.






### **3.3.2. VALORES DE FIAMA CIA. LTDA.**

- **Compromiso:** Se manifiesta por la identificación y lealtad de los colaboradores con la empresa, la mística, y el sentido de responsabilidad para lograr cumplir las metas propuestas.
- **Honestidad:** Se refleja en el comportamiento de todos quienes conforman la empresa, en todos sus niveles, con sentido de justicia y honradez, y la gestión transparente de los procesos administrativos internos y las acciones de desarrollo que impulse la empresa.
- **Puntualidad:** En todos los actos, labores y responsabilidades de manera que sea a tiempo y sin dilatar los compromisos y trabajos, así como las obligaciones adquiridas.
- **Respeto:** Se manifiesta hacia todas las personas que colaboran con la institución. Se acepta la diversidad de capacidades y se brinda un trato justo a todos aquellos con quienes se tiene relación. Se mantiene la consideración y cortesía en todo momento.
- **Responsabilidad:** Con el cumplimiento de los compromisos adquiridos con clientes, proveedores y colaboradores. Y se reconoce y acepta las consecuencias de los actos, y donde se procure lograr transformaciones personales y empresariales.
- **Lealtad:** Se tiene un alto sentido de compromiso con la empresa y se actúa de manera fiel a los principios éticos, políticos, de normas y valores.
- **Servicio:** La empresa debe satisfacer y superar las expectativas de los clientes en productos y servicios. Se brinda una atención personalizada con recursos humanos calificados en cada área. Y se logra destacar en eficiencia y eficacia.
- **Calidad:** En el producto a través de satisfacer las necesidades hasta de los clientes más exigentes, con productos de la más alta calidad desde la materia prima, la confección, los acabados y con servicios

integrales de calidad y muy profesionales desde la asesoría hasta el momento de entrega.

- **Innovación:** Se refleja en los cambios y avances constantemente en tecnología, diseño y la actualización en el servicio y el producto, para que se logre estar preparados para las exigencias del mercado, con nuevas opciones y alternativas que a su vez permitan hacer frente a la competencia.

**Cuadro No. 7.: Valores corporativos de FIAMA CIA. LTDA.**

VALORES CORPORATIVOS		
Compromiso		Cumplir con las promesas, obligaciones y responsabilidades adquiridas
Honestidad		Realizar toda actividad de forma honrada, justa y en razón de la verdad. Actuar con honor.
Puntualidad		Que mis actos sean exactos, a tiempo y sin dilatar.
Respeto		Mantener la consideración y cortesía, y aceptar a todos sin diferencias, manteniendo un trato justo hacia todos con quienes nos relacionamos.
Responsabilidad		Reconocer y aceptar las consecuencias de los actos, cumplir a cabalidad todo compromiso y labor.

**Fuente: Matriz axiológica de Valores**  
**Elaborado por: González Ma. Paulina**

### 3.4. OBJETIVOS DE LA COMPAÑIA

Los objetivos pueden definirse como aquellas cosas que queremos alcanzar en un período de tiempo con determinados recursos. Tienen la función de ser orientadores en las acciones que se realizarán y, al final, se convertirán en un elemento útil para la evaluación.<sup>43</sup>

Los objetivos son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.

Los objetivos suelen ser de responsabilidad de la alta dirección pues ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro. Sin embargo eso no elimina la posibilidad de hacerlo en conjunto con los responsables de áreas.

Después de haber diseñado los objetivos y definido los recursos para lograrlos la dirección debe colocar en cada área clave a los ejecutivos capaces de obtener resultados, aquellos que saben dirigir y motivar a su personal

Criterios para los Objetivos<sup>44</sup>

➤ Conveniente

Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa.

➤ Mensurable a través del Tiempo

Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo.

➤ Factible y aceptable.

Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. El objetivo también debería ser

---

<sup>43</sup> <http://www.mujeresdeempresa.com/> agosto 2000

<sup>44</sup> <http://www.monografias.com/> mayo 2009

aceptable en cuanto que la empresa ésta de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Costos en este sentido no sólo significan recursos financieros sino que también el tiempo de los directivos y del personal, capacidad de la empresa, participación del mercado y utilidades utilizados durante un lapso específico.

➤ Flexible

Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

➤ Motivador

En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.

➤ Comprensible

Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles.

➤ Obligación

Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.



➤ Participación De Las Personas.

Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos. Este punto se refiere más bien a empresas grandes, descentralizadas que a compañías pequeñas.

➤ Relación

Existen varios aspectos en cuanto a la relación. Primero, los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos. Segundo, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes con y satisfagan los objetivos de la alta dirección.

#### **3.4.1. OBJETIVO GENERAL DE FIAMA CIA. LTDA.**

Definir e implementar un modelo organizacional que garantice la administración de los recursos de la empresa FIAMA CIA. LTDA. así como el ofrecer servicios y productos de calidad, con el propósito de lograr el fortalecimiento y desarrollo de la compañía.

#### **3.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE FIAMA CIA. LTDA.**

Como se describe en el Cuadro No. 8 a continuación tenemos los objetivos específicos de FIAMA CIA. LTDA. basándose en las principales áreas de desarrollo de la compañía.

**Cuadro No. 8.: Objetivos específicos**

<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>DETALLE</b>
De rentabilidad y crecimiento	Lograr un crecimiento de la empresa que facilite enfrentar los retos en el futuro.
	Incrementar las utilidades a través de fortalecer la institución.
De clientes y Mercado	Diferenciar el servicio al cliente frente a la competencia con asesorías innovadoras y permanentes.
	Expandir productos y servicios a nivel nacional e internacional.
	Ofrecer un excelente servicio al cliente basados en principios y valores éticos con productos de calidad.
De administración y entorno interno	Diseñar una administración por procesos que optimice los recursos.
	Elaborar un manual de procedimientos.
	Establecer un modelo de desarrollo organizacional idóneo para la empresa.
De tecnología e investigación	Sistematizar los procesos administrativos.
De desarrollo del talento humano	Implementar un programa de capacitación y formación continua que permita tener al personal calificado.
	Administrar políticas para el desarrollo del talento humano que permita lograr altos niveles de eficiencia y eficacia.

**Fuente: Matriz de Estrategias. Anexo No.8**  
**Elaborado por: González Ma. Paulina**

### **3.5. POLITICAS DE LA COMPAÑÍA.**

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.<sup>45</sup>

Son directrices generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones, establecen los límites de las decisiones, condicionando la forma como tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias.

#### **3.5.1. POLÍTICAS DE FIAMA CIA. LTDA.**

1. Velar por la buena imagen de la compañía
2. Todo el personal de FIAMA CIA. LTDA. participará en el fortalecimiento y desarrollo organizacional
3. Se gestionará permanentemente la reinversión que permita el crecimiento continuo, mejorando su rentabilidad.
4. Se medirá la eficiencia del uso de recursos con indicadores de gestión
5. Se evaluará anualmente la gestión empresarial a través de balances generales y de resultados.
6. Se implementará un manual de procedimientos para una organización administrativa eficiente, que incremente los recursos.
7. Manejar una comunicación fluida, veraz y oportuna para conocer los cambios y exigencias del mercado y cumplir de mejor manera sus requerimientos.
8. El personal tendrá capacitación continua acorde a sus funciones y requerimientos.

---

<sup>45</sup> Pimentel Luis, INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, Septiembre 1999

9. Se realizarán contratos de capacitación con los proveedores de maquinaria nueva afines al sector textil e innovación tecnológica o de sistemas de computación, para perfeccionar los conocimientos del personal a cargo.
10. El jefe de producción establecerá parámetros de producción óptimos en el proceso de fabricación que garanticen un mejoramiento continuo en el rendimiento de cada individuo.
11. Los directores de la empresa serán los responsables de la adquisición de materia prima de alta calidad, el seguimiento de la transformación del producto y la calidad del producto terminado.
12. Ofrecer un nivel de calidad consistente con las expectativas del cliente
13. Mantener una excelente calidad en la materia prima y en la confección
14. Dar información completa acerca de productos y servicios
15. El trato al cliente será siempre considerado, justo y amable, en un ambiente de respeto y cordialidad
16. Cumplir los servicios de forma eficiente y profesional
17. Establecer puntos de venta en las principales ciudades del país y en las ciudades fronterizas con Colombia y Perú
18. Implementar en el menor tiempo posible el manual de procedimientos y funciones
19. Diseñar e implementar una administración por procesos como modelo de desarrollo organizacional
20. Mejorar la productividad laboral con capacitación y entrenamiento de la mano de obra
21. No efectuar ningún tipo de discriminación

22. Obtener un sistema contable, de control de bodega y administrativo-financiero acorde a las necesidades de la empresa.
23. Implementar el manual de funciones y de procedimientos por parte de todos los empleados de la compañía
24. El personal se capacitará constantemente en calidad y mejoramiento continuo

### 3.6. ESTRATEGIAS DE FIAMA CIA. LTDA.

Estas estrategias son el resultado del análisis FODA elaborado en el Capítulo 3, de manera que las listamos a continuación en el Cuadro No.9.

**Cuadro No. 9.: Estrategias de FIAMA CIA. LTDA.**

<b>ESTRATEGIA No. 1</b>
Establecer políticas en la Dirección, realizar una planificación estratégica y desarrollar una cultura participativa para la implementación.
<b>ESTRATEGIA No. 2</b>
Crear políticas institucionales y establecer una cultura organizacional
<b>ESTRATEGIA No. 3</b>
Optimizar la capacidad directiva y del personal a través de un diseño de organización administrativa y un manual de procedimientos
<b>ESTRATEGIA No. 4</b>
Establecer políticas, objetivos, valores, y una cultura organizacional
<b>ESTRATEGIA No. 5</b>
Diseñar un organigrama y establecer cargos y funciones

**Fuente: Matriz de priorización Capítulo 3**

**Elaborado por: González Ma. Paulina**

### 3.6.1. PLAN DE ACCION DE FIAMA CIA. LTDA.

El plan de acción se ha elaborado para cada una de las estrategias como se puede ver en la Tabla No.18, Tabla No.19, Tabla No. 20, Tabla No. 21 y Tabla No. 22, correspondientes a las 5 estrategias planteadas respectivamente.

Es importante que el plan de acción detalle más específicamente los pasos a seguir para que las respectivas estrategias se cumplan, por lo que entre sus principales elementos está:

1. La estrategia
2. Las actividades: Listando todas las que se deben realizar en forma general
3. Los objetivos: De cada actividad, esto está respondido en el ¿POR QUE?
4. Las metas: Detalle de las actividades en forma concreta y específica, cuando se responde el ¿QUE?
5. ¿Dónde?: Cuando se responde esta interrogante se está delimitando áreas de la empresa
6. ¿Cuándo? Al responder esta pregunta se pone tiempo y plazos que ya son indicadores de las gestiones
7. Responsables: a través de responder ¿QUIEN? Y define un encargado determinado
8. ¿Cómo? Es el detalle o la especificación de la actividad y las metas
9. Costo: El valor presupuestado para completar cada actividad.

Tabla No. 18 a 22

### 3.6.2. MAPA ESTRATEGICO

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance.<sup>46</sup>

Un mapa estratégico es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro, permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia.<sup>47</sup>

Beneficio de crear un mapa estratégico:

- Ilustra el contexto completo
- Provee información para el enfoque específico que tiene impacto en objetivos y estrategias
- Refuerza la conducta para el logro de los objetivos establecidos

El mapa estratégico de FIAMA CIA. LTDA. se puede ver en la Tabla No.23.:  
Mapa Estratégico de FIAMA CIA. LTDA.

---

<sup>46</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa Estratégico](http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_Estrat%C3%A9gico). Junio 2009

<sup>47</sup> [http://es.geocities.com/Foro Universidad de Yacambú/ Mapa estratégico](http://es.geocities.com/Foro_Universidad_de_Yacamb%C3%BA/Mapa_estrat%C3%A9gico), Noviembre 2008



Gráfico No. 13.:



Elaborado por: González Ma. Paulina

## CAPITULO IV

### 4. DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

#### 4.1. INTRODUCCIÓN

Al realizar el análisis de la empresa, se generaron matrices que valoraron como principal estrategia el elaborar una propuesta de Dirección Empresarial, el Diseño de la Organización Administrativa y la elaboración de un Manual de Procedimientos para FIAMA CIA. LTDA.

Toda organización, independientemente de su naturaleza y/o campo de trabajo, requiere de un marco de actuación para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo al objeto de su creación.

En el presente capítulo se pretende elaborar el diseño de la organización administrativa de FIAMA CIA. LTDA. debido a que se ha identificado como una estrategia prioritaria el determinar los procedimientos que partirán de un organigrama y un detalle de funciones para FIAMA CIA. LTDA. De tal forma que pueda cumplir sus objetivos, así como su Misión y Visión.

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura organizativa y determina una amplia visión del recorrido estructural de la empresa.

Los manuales son redacciones genéricas de las actividades. En las organizaciones: identifican con claridad la estructura organizacional y las funciones asignadas a cada unidad administrativa.<sup>48</sup> Poseen una serie de elementos que clarifican las actividades.

##### 4.1.1. OBJETIVOS

- Determinar la estructura orgánica de la empresa que permita definir las unidades administrativas, los niveles jerárquicos y las líneas de comunicación necesarias para el normal funcionamiento de la organización.

---

<sup>48</sup> Vásquez Víctor Hugo, Organización Aplicada, página 335

- Establecer las funciones que se deben desarrollar en cada unidad administrativa para determinar los procesos que cada área debe realizar para lograr una eficiencia máxima en cada actividad realizada.
- Establecer la estructura posicional para facilitar la distribución del personal de la empresa.

#### **4.1.2. ALCANCE**

El diseño de la organización administrativa permitirá a la empresa, contar con una herramienta que sirva como soporte en el desarrollo de sus actividades.

Comprende el diseño de:

- La estructura orgánico funcional de la compañía.
- Posición de todos los puestos de trabajo y sus jerarquías dentro de la estructura.

Es importante limitar el ámbito de un proceso para conocer hasta donde llega el accionar de éste y a su vez con esto se delimita la misión del proceso.

El alcance determina el proceso con su misión, la razón de existir y la definición del mismo.

#### **4.1.3. IMPORTANCIA**

Por ser un instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización, proporcionando una imagen formal a la empresa.

La reorganización de la empresa es de importancia para su desarrollo, en el cual se definen las funciones de cada área de trabajo y se establecen las relaciones de autoridad de las unidades administrativas conformadas.

La organización administrativa está sujeta a cambios y conforme sigue creciendo se deberá actualizar las funciones asignadas, porque constituye una fuente oficial de consulta, facilita el conocimiento de la empresa, así como sus

relaciones de jerarquía y representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

#### VENTAJAS:

- Correcta ejecución de actividades de principio a fin, conocimiento del puesto de trabajo para todos los colaboradores
- Medir y dar seguimiento a su eficiencia, permite definir áreas, funciones, cargos, actividades, relaciones de autoridad.
- Interrelación entre actividades de las unidades administrativas, porque se establece desde donde viene las actividades y hacia donde se las debe canalizar.
- Cumplir con los requerimientos del cliente
- Enfocarse en la satisfacción del cliente
- Generar valor para el cliente y aportar a la consecución del objetivo de la organización

## **4.2. ORGANIGRAMAS**

El organigrama es, esencialmente una representación gráfica de la estructura de una empresa, con sus servicios, órganos y puestos de trabajo y de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad.<sup>49</sup>

Existen varios tipos de ellos, sin embargo para el presente estudio se escogieron tres como principales y necesarios.

### **4.2.1. OBJETIVOS**

- El principal objetivo es organizativo e informativo.
- Facilitar a los niveles jerárquicos el conocimiento de su campo de acción y su relación con las demás unidades
- Conocer la posición de los funcionarios dentro de la organización

---

<sup>49</sup> Vásquez Victor Hugo, Organización Aplicada, página 232

- Conocer la estructura
- Tener una visión de conjunto de la estructura organizacional
- Facilitar la inducción al nuevo personal que se integra

#### **4.2.2. CARACTERISTICAS**

Un organigrama debe ser:

- Exacto
- Actual
- Claro y sencillo
- Uniforme

#### **4.2.3. ELEMENTOS Y SIMBOLOS**

La simbología utilizada para la elaboración de diagramas de flujo es variable y debe ajustarse a las normas preestablecidas universalmente para dichos símbolos o datos.<sup>50</sup>

Sin embargo se ha logrado normalizarlos, de manera casi universal. Se puede apreciar la simbología en el Gráfico No. 14.

#### **4.2.4. CLASIFICACIÓN**

Existe una infinidad de organigramas que varían de acuerdo al criterio del especialista, esto es por el fin pueden ser informativos, analíticos, u otros; por la forma pueden ser vertical, horizontal,; y por el contenido se dividen en:

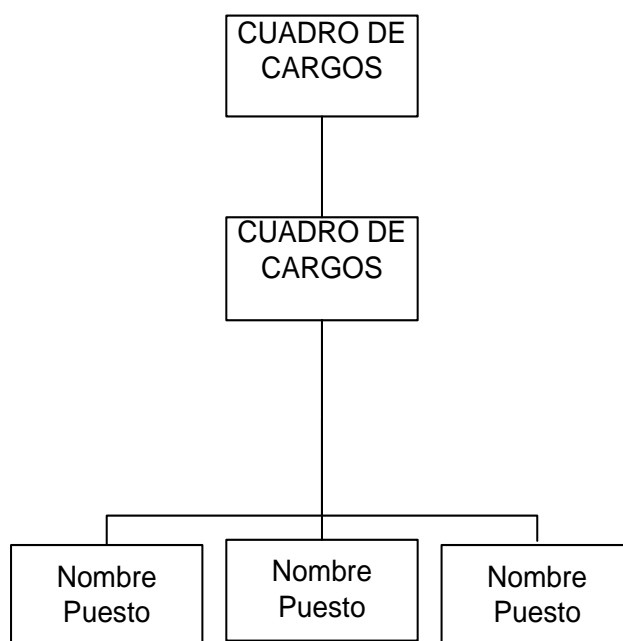
- Estructural
- Funcional
- Posicional

---

<sup>50</sup> [www.es.wikipedia.org/wiki/Flujograma](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Flujograma), junio 2009

**Gráfico No. 14.: Formato, símbolos y significado de un organigrama**

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA  
Fecha de elaboración



**Elaborado por: González Ma. Paulina**

**4.2.5. ORGANIGRAMAS PROPUESTOS PARA FIAMA CIA. LTDA.****4.2.5.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

Representa el esquema básico de la organización, permite conocer de forma objetiva las partes integrantes o unidades administrativas y la relación de dependencia existente entre ellas.

Para FIAMA CIA. LTDA. se plantea el Organigrama que se puede apreciar en el Gráfico No.15.

#### **4.2.5.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

Parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas. Se determina ¿qué es lo que se hace?<sup>51</sup>

Para FIAMA CIA. LTDA. se plantea el Organigrama que se puede apreciar en el Gráfico No. 16.

#### **4.2.5.3. ORGANIGRAMA POSICIONAL**

También parte del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Indica el número de cargos, denominación del puesto y la clasificación en caso de haberla. En ocasiones se puede incluir el nombre del funcionario que desempeña ese puesto.<sup>52</sup>

Para FIAMA CIA. LTDA. se plantea el Organigrama que se puede apreciar en el Gráfico No. 17 que se presenta a continuación:

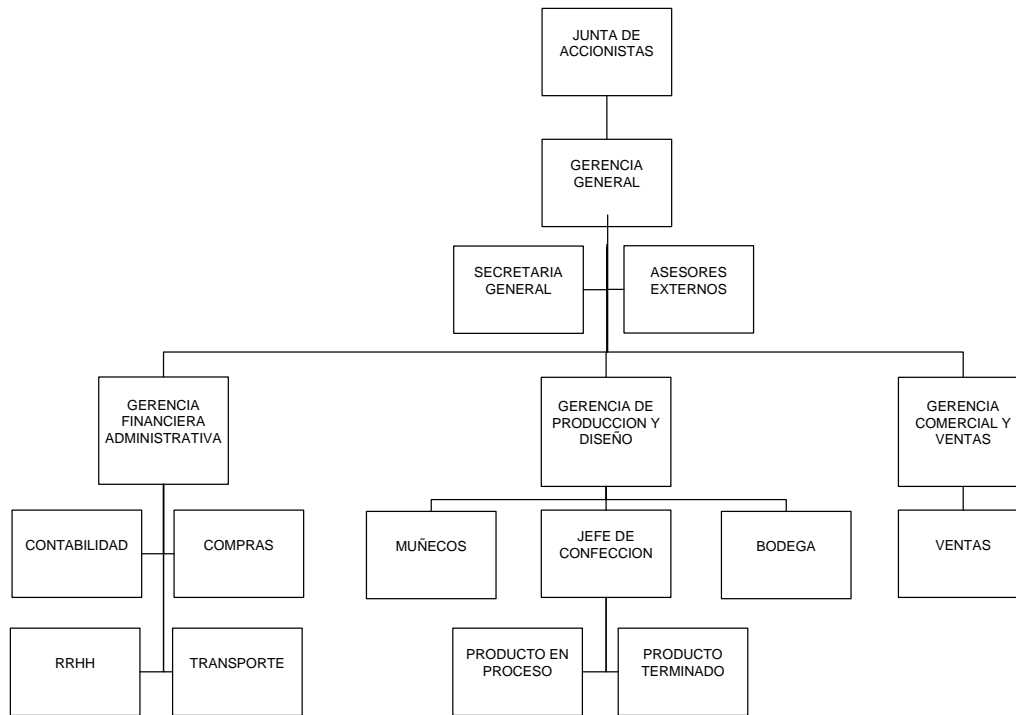
---

<sup>51</sup> Vásquez Víctor Hugo, Organización Aplicada, página 263

<sup>52</sup> Vásquez Víctor Hugo, Organización Aplicada, página 265.

**Gráfico No. 15.****FIAMA CIA. LTDA – Organigrama Estructural Propuesto**

domingo, 30 de agosto de 2009

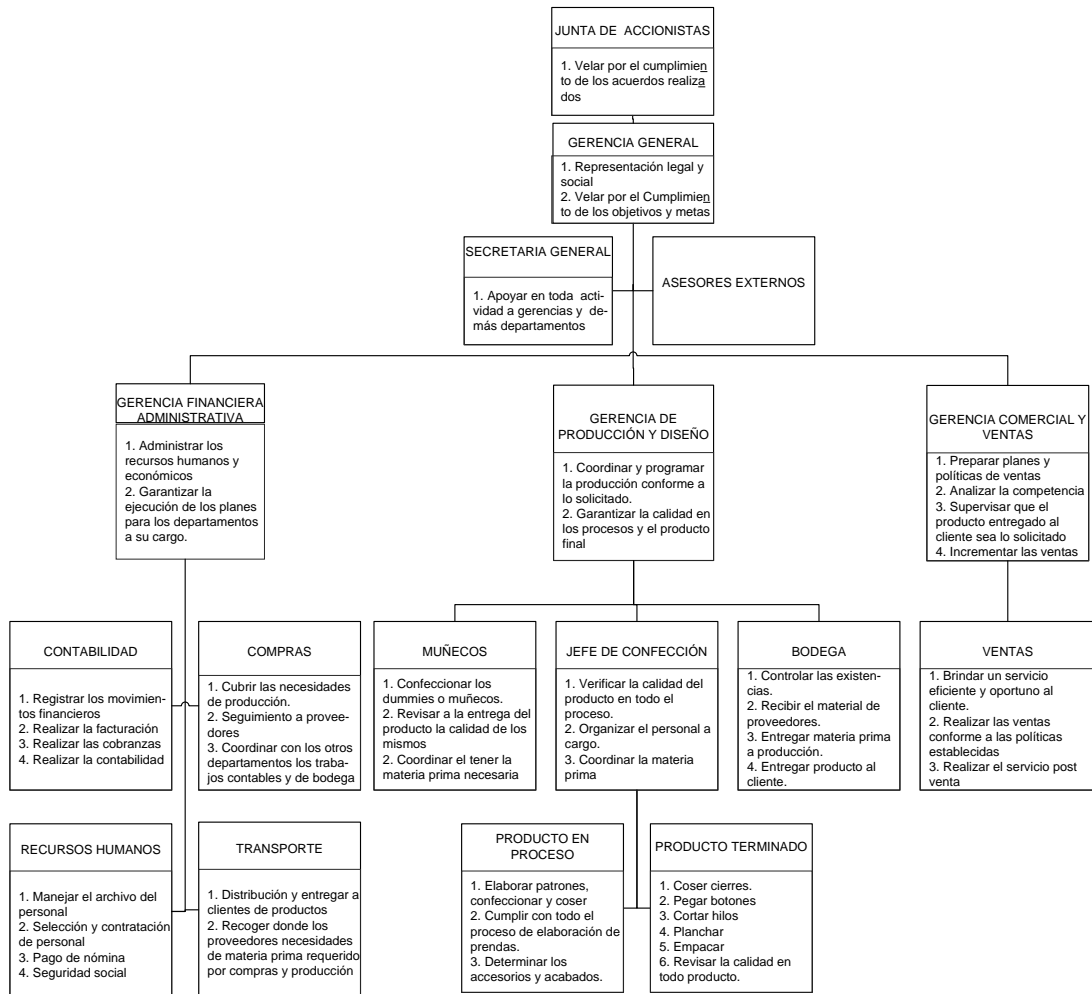




## Gráfico No.16.

## FIAMA CIA. LTDA – Organigrama Funcional Propuesto

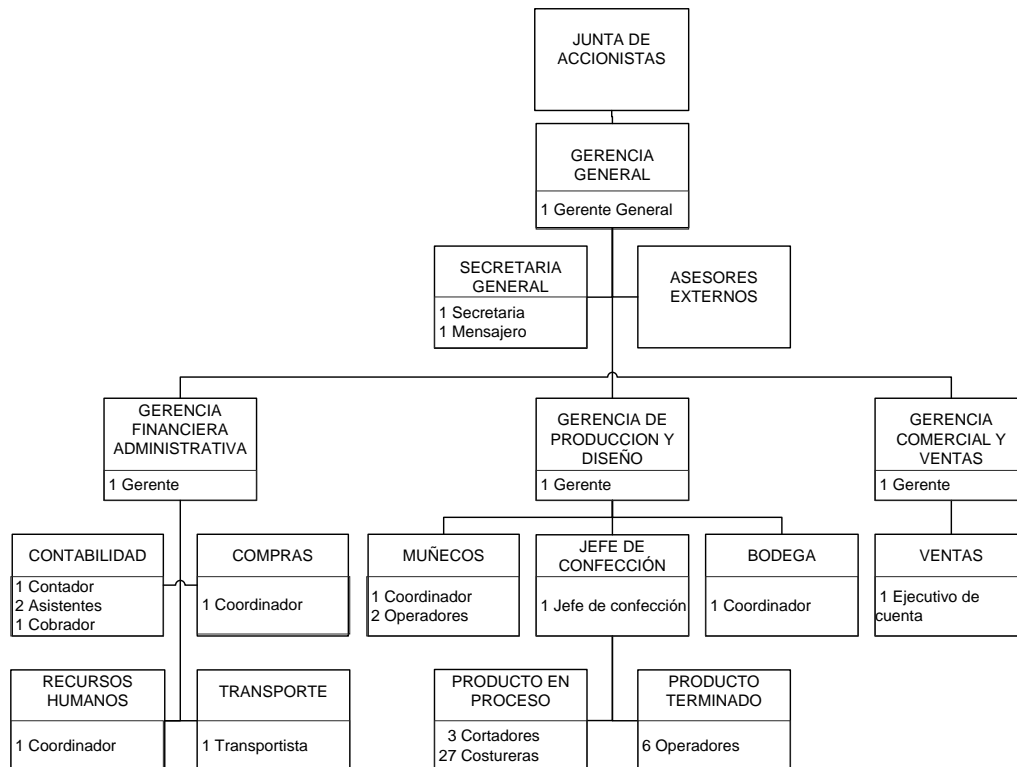
martes, 01 de septiembre de 2009



## Gráfico No. 17.

## FIAMA CIA. LTDA – Organigrama Posicional Propuesto

domingo, 30 de agosto de 2009



## **4.3. NIVELES ORGANIZATIVOS**

### **4.3.1. NIVEL ESTRATEGICO CORPORATIVO**

Formado por los líderes de las unidades de negocio y apoyo y su responsabilidad es definir, guiar y aprobar el planeamiento estratégico en el que debe incluir los intereses, negocios y clientes<sup>53</sup>

Los niveles que FIAMA CIA. LTDA. tiene en su estructura orgánica son:

- **NIVEL LEGISLATIVO:** Este nivel constituye el órgano más alto de autoridad de FIAMA CIA. LTDA. y está representado por la Junta de Accionistas. Tiene capacidad legal para expedir políticas, reglamentos y manuales internos.
- **NIVEL EJECUTIVO:** Constituye el nivel de autoridad que orienta y ejecuta la política directriz del nivel Legislativo. Representa a FIAMA CIA. LTDA. en todas las actuaciones de carácter legal, administrativo, financiero y técnico. Responsable del funcionamiento y de ejecutar adecuadamente todo lo dispuesto por el nivel legislativo. Este nivel está integrado por: la Gerencia General.
- **NIVEL ASESOR:** Constituye el órgano consultivo de ayuda y de consejo de FIAMA CIA. LTDA., su relación de autoridad es indirecta con respecto a las unidades de operación. Su función se ejecuta por medio del nivel Ejecutivo, quien asume, aprueba, modifica o rechaza los proyectos, estudios o informes y en general los trabajos presentados por otros niveles. Es como su nombre lo indica asesor en aspectos variados.

### **4.3.2. NIVEL INTERMEDIO**

Formado por los jefes de departamentos, procesos o secciones con la responsabilidad de difundir la información, elaborar los planes estratégicos, coordinar todos los servicios y acciones que se requieran, ejecutan labores de supervisión hacia el cumplimiento del plan estratégico<sup>54</sup>. Deberán elaborar y

---

<sup>53</sup> Vásquez Víctor Hugo, Organización Aplicada, página 171

<sup>54</sup> Vásquez Víctor Hugo, Organización Aplicada, página 171

ejecutar programas, estableciendo objetivos y metas. Así como tomar decisiones para corregir desviaciones operativas en al ejecución de trabajos.

Está formado por: Gerencia Financiera Administrativa, Gerencia Comercial y de Ventas y Gerencia de Producción y Diseño.

#### **4.3.3. NIVEL OPERATIVO**

Se encarga del logro del plan estratégico y el buen funcionamiento del trabajo<sup>55</sup>

Este nivel cumple directamente con los objetivos y finalidades de FIAMA CIA. LTDA., ejecuta los planes y programas, proyectos y políticas de trabajos impartidos por el nivel Ejecutivo. Deben precisar sus metas y alcanzarlas en sus área de trabajo, organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad, supervisar al personal a su cargo y promover la eficiencia.

Está conformado por las unidades administrativas que se encuentran cargo de las Gerencia Financiera, Comercial o de Producción. Es decir Contabilidad, Compras, Recursos Humanos, Transporte, Ventas, Muñecos, Bodega, Jefe de Confección y Producto en Proceso y Acabados.

#### **4.4. MANUAL DE FUNCIONES**

Existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.<sup>56</sup>

Un manual de funciones es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos

---

<sup>55</sup> Vásquez Víctor Hugo, Organización Aplicada, página 171

<sup>56</sup> <http://www.frrg.utn.edu.ar/ManualesAd.ppt> julio 2009

procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyadas por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informe de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativamente y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones. Tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de gestión.<sup>57</sup>

La Aplicación de procedimientos diferentes para un mismo asunto, constituye una razón fundamental para que las empresas se preocupen de elaborar manuales que normen el desarrollo de sus funciones y responsabilidades.

El manual enfocará con claridad cuál es la naturaleza de la función, la forma de llevarla a cabo, los límites a los que llega la autoridad y la responsabilidad, la clase de relaciones que hay entre los diferentes niveles de organización.

Para la elaboración del Manual de Funciones de FIAMA CIA. LTDA. se recolectó información sobre las tareas realizando, un levantamiento de puestos a través de la Descripción de los puestos de trabajo, ver Anexo No.4. Con el fin de recolectar la información, estudiar y analizar esta información, elaborar y sugerir esta propuesta de manual, que será sometida a la aprobación de la más alta autoridad.

Se comprende que los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar sus funciones administrativas y operativas, y se conoce que son un instrumento poderoso de comunicación,

---

<sup>57</sup> <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/capitulo3/funciones.htm> julio 2009

por lo que se ofrece un manual de funciones para FIAMA CIA. LTDA. (Ver Anexo No.5)

#### **4.4.1. VENTAJAS DEL USO DEL MANUAL DE FUNCIONES.**

- Son un compendio de la totalidad de funciones que se desarrolla en la organización, elementos que por otro lado sería difícil reunir.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el tiempo
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad, incluso en situaciones que puedan surgir dudas respecto al área que debe actuar o el nivel de decisión y ejecución
- Mantienen homogeneidad
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas
- Son elementos informativos, de entrenamiento y capacitación al personal que inicia sus funciones
- Economiza tiempo

#### **4.4.2. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE FUNCIONES**

El manual de funciones consta de las siguientes partes:

- Unidad: es el nivel o jerarquía
- Relación de dependencia: define la relación de dependencia de las unidades a los niveles superiores
- Unidades dependientes: define la relación de mando frente a las unidades a los niveles inferiores
- Objetivo: en él se define los propósitos de cada unidad desde la Gerencia hasta el nivel de división

- Funciones: define las funciones y responsabilidades para cada dependencia conforme a la naturaleza de cada unidad
  
- Detalles:
  - Fecha de elaboración y vigencia
  - Numeración:
  - Elaborado por:
  - Revisado por:
  - Autorizado por:

## CAPITULO V

### 5. DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

#### 5.1. INTRODUCCIÓN

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.<sup>58</sup>

#### 5.2. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1. Determinar los instrumentos sobre los aspectos de carácter administrativo que tienen lugar en el desarrollo de las funciones y responsabilidades de la empresa.
2. Desarrollar las actividades de la empresa con mejores índices de eficiencia.
3. Propender a la sistematización de funciones.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> <http://www.monografias.com/trabajos13/julio/2009>

<sup>59</sup> Vásquez Víctor Hugo, Organización aplicada, página 359.



4. Presentar una visión de conjunto de la organización
5. Precisar las funciones asignadas a cada unidad y cargo, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones
6. Maximizar la optimización de los recursos y la correcta realización de las labores encomendadas al personal propiciando uniformidad del trabajo
7. Dar solución a la comunicación interna logrando una integración de los departamentos, para que la información que se genere sea utilizada de la mejor manera ayudando a dar soluciones a los problemas que se presenten
8. Describir los procesos a desarrollarse dentro de la empresa permitiendo lograr que las actividades que se realicen dentro de la misma sean con un ahorro de tiempo y esfuerzo, brindando agilidad y eficiencia a los procesos y evitando la repetición de instrucciones y directrices
9. Establecer una descripción detallada de labores a través de una lista de movimientos secuenciales, determinando la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización
10. Facilitar el reclutamiento, selección e integración del personal
11. Determinar las actividades de la empresa y facilitar el control de los procedimientos
12. Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen

### **5.3. ALCANCE DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Una empresa que dispone de procedimientos para cada área tiene mejores índices de eficiencia, garantiza un sistema de control porque dispone de una separación adecuada de las funciones y responsabilidades. Y permite la

aplicación de los procedimientos hasta de reglamentos y controles más eficaces.

Permite definir los procesos claves con que cuenta la empresa, detallándolos en forma clara, para tener una visión a futuro

El propósito de este manual es llegar a todos los puestos de trabajo, departamentos y áreas involucradas, en los procedimientos, cumplimiento y aplicación. Será obligatoria para todos sus miembros.

#### **5.4.IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Su importancia radica en:

- Que permite la descripción de procesos de trámites pequeños y complejos, de manera que sea fácil consultar y aclarar posibles dudas
- Permite asegurar la uniformidad en el desarrollo de trámites y procedimientos, debido a que posee una descripción clara de los mismos
- Permite simplificar el trabajo, como emprender tareas de análisis de tiempos, delegación de autoridad, estudio de simplificación de tareas, entre otros
- Permite establecer un sistema de información, o modificar el existente, para conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salidas de información.
- Es una guía para realizar el trabajo correctamente de manera uniforme y económica, que permita capacitar al personal nuevo, y sirve como herramienta de consulta, control y uso para todo el personal
- Un factor importante que se obtiene de este manual es que permitirá lograr una eficiencia en el manejo de los recursos humanos, financieros y tecnológicos

## **5.5. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Un Manual de Procedimientos tiene ya una estructura establecida, sin embargo existen muchas clases de acuerdo a criterios de expertos. Pero aun así el contenido es el mismo porque siempre deberá mantener los siguientes elementos:

### **5.5.1. IDENTIFICACIÓN**

El documento debe incorporar la siguiente información en el encabezado:

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial de la organización
- Denominación y extensión. Esto es la unidad en particular anotándose el nombre de la misma
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión (si es el caso)
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.
- Cuando la extensión del manual de cada procedimiento es grande se puede incluir un índice o contenido y un prólogo o introducción

### **5.5.2. OBJETIVO**

Es la explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

### **5.5.3. ALCANCE**

Es la esfera de acción que cubren los procedimientos. Determina el área de aplicación.

### **5.5.4. POLÍTICAS**

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

Además deberán contemplar todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos.<sup>60</sup>

Debe considerarse como lineamientos para su elaboración: el que deben definirse perfectamente para evitar incurrir en fallas, deben ser claros y concisos, comprensibles aun para personas no familiarizadas con el aspecto administrativo y lo suficientemente explícitos para evitar la continua consulta a niveles jerárquicos.

### **5.5.5. RESPONSABLES**

Son las unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

### **5.5.6. PROCEDIMIENTO**

Es la descripción de las operaciones. Es la presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en su procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con quién y en cuánto tiempo se hacen, señalando las responsabilidades de llevarla a cabo. Cuando la descripción es general, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a cargo la operación. Es conveniente numerar las operaciones para

---

<sup>60</sup> <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml> julio 2009

simplificar su operación, comprensión e identificación. Puede incluir instructivos.







### 5.5.7. DIAGRAMA DE FLUJO

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas e incluso los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones lo que facilita su comprensión. Para este efecto es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.<sup>61</sup>

#### 5.5.7.1. SIMBOLOGÍA

En el Cuadro No. 10 se especifica los gráficos más utilizados con su significado

**Cuadro No. 10.: Símbolos para elaborar diagrama de flujo**

SIMBOLO	REPRESENTA	SIMBOLO	REPRESENTA
	CONECTOR: Representa conexión o enlace. Referencia a otro proceso.		ALMACENAMIENTO: Archivo de documentos, depósito y/o resguardo de información o productos
	ACTIVIDAD: Representa la realización de una operación o actividad		DOCUMENTO: Cualquier tipo de documento, que entra, se use, se genere o salga
	DECISIÓN: Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción		INICIO O TERMINO: Indica el principio o fin del procedimiento. Puede ser acción o lugar. O lugar o persona

Fuente: <http://www.slideshare.net/flujogramas>  
Elaborado por: González Ma. Paulina

<sup>61</sup> <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml> julio 2009

Se ha tomado para efectos de elaboración del presente manual de procedimientos la simbología estándar de la Norma ANSI (American National Standard Institute) para la elaboración del diagrama de flujo, en combinación con los símbolos de la norma DIN (Deutches Institut fur Normung e.V) y la norma ISO (International Organization for Standarization), considerando que las simbología de una u otra forma ya es universal en la elaboración de diagramas de flujo.

#### **5.5.8. DOCUMENTOS**

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan en el mismo o se adjuntan como anexos. En la descripción de operaciones debe especificar el nombre exacto al que se hace referencia. En la descripción de este punto debe emplearse números indicadores que permitan asociarlas en forma correcta. También se pueden incluir instructivos para su llenado.

#### **5.5.9. TERMINOLOGÍA**

Es definir conceptos, las palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, los cuales por su significado o especialización requieren de mayor información o ampliación del significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

Finalmente cabe destacar que los procedimientos mejor generados en la aplicación práctica son cuando los que han sido elaborados por los técnicos en acompañamiento de los empleados vinculados al área. Los que han sido probados antes de su funcionamiento y cuando se ha capacitado al personal antes de implementar nuevos procedimientos.

El formato para elaborar el manual de procedimientos lo podemos apreciar en el Cuadro No. 11.

Cuadro No. 11.: Formato para elaborar procedimientos

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA Y LOGO</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>PROCEDIMIENTO:</b>	<b>Pág.: 1 de X</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO</b>	<b>Fecha de Vigencia:</b>
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>

## 1. OBJETIVO

## 2. ALCANCE

## 3. POLITICAS

## 4. RESPONSABLES

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>

## 5. PROCEDIMIENTO

## 6. DIGRAMA DE FLUJO

## 7. DOCUMENTOS

<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE</b>

## 8. TERMINOLOGÍAS

<b>ABREVIATURAS</b>	<b>SIGNIFICADOS</b>

Elaborado por: González María Paulina

## 5.6. PROCEDIMIENTOS PARA FIAMA CIA. LTDA.

Considerando la importancia que tienen los manuales de procedimientos, por ser una herramienta que garantiza la organización y el desarrollo eficiente de la gestión, se permite presentar los procedimientos generales de FIAMA CIA. LTDA., importantes para el desarrollo de sus actividades.

Este manual tendrá como complemento el Manual de Funciones de FIAMA CIA. LTDA. y está construido de manera tal que se pueda documentar todos los cambios realizados a un mismo procedimiento y así, garantizar que siempre esté debidamente actualizado.

### 5.6.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE FIAMA CIA. LTDA.

Una vez identificados por procedimientos, fueron evaluados con el fin de determinar cuáles son los que efectivamente han de realizarse para el cumplimiento de los objetivos de FIAMA CIA. LTDA., y definir cuáles de éstos deben ser objeto de mejoramiento, simplificación o supresión, a efecto de estandarizarlos y documentarlos para el mejoramiento de la gestión.

Se han estructurado diez procedimientos como se puede apreciar en el Cuadro No. 12

**Cuadro No. 12.: Procedimientos de FIAMA CIA. LTDA.**

No.	PROCEDIMIENTO	CODIGO
1	Procedimiento de Coordinación Interna	ADM001
2	Procedimiento de Ingresos de Dinero	ADM002
3	Procedimiento de Egresos de Dinero	ADM003
4	Procedimiento de Compras de Material de Oficina	ADM004-A
5	Procedimiento de Compras de Materia Prima	ADM004-B
6	Procedimiento de Producción. Sección de Confección	ADM005-A
7	Procedimiento de Producción. Sección Muñecos	ADM005-B
8	Procedimiento de Selección de Personal	ADM006
9	Procedimiento de Pago de Nómina	ADM007
10	Procedimiento de Caja Chica	ADM008

**Elaborado por: González Ma. Paulina**





**FIAMA CIA. LTDA.**

# **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**Elaborado por: María Paulina González**

**2009**

## CAPITULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. CONCLUSIONES

1. El factor político y económico del macro ambiente constituye una amenaza para FIAMA CIA. LTDA., las entidades bancarias no han abierto sus operaciones de crédito dificultando el normal desempeño de la empresa. Y la inestabilidad e inseguridad política impide cumplir con ciertos objetivos de crecimiento y rentabilidad.
2. El factor social y tecnológico tienen impacto positivo para la operatividad y funcionamiento de la empresa.
3. FIAMA CIA. LTDA. no cuenta con una estructura organizacional que le permita identificar las funciones de cada unidad o departamento, ni tener líneas claras de autoridad. El personal desconoce su posición dentro de la organización, lo que no permite que se desenvuelva eficientemente dentro de la empresa y esto debilita la comunicación en general.
4. FIAMA CIA. LTDA. no ha definido una filosofía empresarial que contenga la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de la empresa, no ha generado nada por escrito ni en forma clara de manera que pueda tener lineamientos que le permita ver al futuro con seguridad.
5. La empresa no posee sistemas de control sobre los procedimientos, ni el personal, impidiendo a los directivos tener una información concisa sobre los trabajos pendientes, en proceso o terminados.
6. La empresa tiene deficiencias de rendimiento del personal, lo que genera aumento de costos operativos debido a que no posee un sistema de incentivos, capacitación, u otro indicador de gestión de recursos humanos.

## 6.2. RECOMENDACIONES

1. Aprobar la Filosofía propuesta para dar solidez en el tiempo a FIAMA CIA. LTDA. con una visión, misión y objetivos claros. Al tener estos puntos por escrito y motivar al personal, se brindará formalidad y confianza a los mismos empleados, a clientes y proveedores.
2. Implementar este diseño de organización, a través de la sensibilización, aplicación, difusión y capacitación sobre su misión, visión, valores corporativos, objetivos, políticas y estrategias descritos, de manera que se promueva el sentido de pertenencia, lealtad compromiso y responsabilidad con FIAMA CIA. LTDA.
3. Publicar el mapa estratégico, y difundir a todos los colaboradores.
4. Implementar el Manual de Funciones, para lograr que cada empleado de la empresa tenga conocimiento absoluto de sus funciones, dando formalidad a la empresa y normalización al funcionamiento de la misma. Además que esto servirá como una herramienta de inducción al nuevo personal que ingrese a la empresa.
5. Implementar y difundir el Manual de Procedimientos, para que sirva de guía al trabajo diario de los colaboradores, en forma correcta, uniforme, ordenada y como herramienta de optimización de recursos humanos y económicos, así como de control del personal.
6. Realizar contratos a mediano y largo plazo con proveedores que garanticen a la empresa materia prima de calidad, y que brinden la certeza de obtener el material cuando así se requiera.
7. Establecer un programa de ventas y mercadeo que permita garantizar la productividad y competitividad a futuro, planificando las ventas a corto, mediano y largo plazo junto con los planes de acción a seguir.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADARME Jaimes, Wilson. ÁLVAREZ, Camilo. Gestión procesos. Técnica básicas, 2005, Editorial Feriva.
- AGUIRRE, Ximena, Manual Orgánico Funcional y Procedimientos de Gestión para la empresa MARIANTEXA S.A., 1997, Quito, Ecuador.
- BLANCHARD, Ken y O'CONNOR, Michael, Administración por Valores, Editorial Norma, 1997
- BOLETÍN 2002/07, Banco Central del Ecuador, 2002, Quito, Ecuador.
- CERTO, Samuel. C, PETER, Paúl J, Dirección Estratégica, España, Editorial Mc.Graw-Hill Interamericana.
- CERTO, Samuel. C, PETER, Paúl J, Dirección y Administración Estratégicas, España, Editorial Harcourt Brace.
- COLEGIO DE ECONOMISTAS DE PICHINCHA, Revista El Colegio de Economistas de Pichincha al País RESUMEN, Publicación 2008, Quito, Ecuador.
- COLEGIO DE ECONOMISTAS DE QUITO, Análisis Económico, Colegio de Economistas de Quito, Publicación Noviembre 2008, Quito, Ecuador.
- CHIAVENATO, Idalberto, Gestión Del Talento Humano. Bogotá, 2002, Editorial McGrawHill.
- DAVID, F. Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, 1997, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- DRUCKER, Peter, F. Administración y futuro. Argentina, 1996, Editorial Sudamericana.
- FERNÁNDEZ, Mario A, El Control, Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total, 2003, ESIC Editorial.
- FRANKLIN, Enrique Benjamín, Organización de Empresas Análisis, diseño y estructura, Editorial Mc. Graw Hill, 1998, México DF, México, Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores SA de CV.
- GRIJALVA G, Marco, Proceso Gerencial ampliado para modernizar el Estado y salir de la crisis, 1994, Sangolquí, Ecuador, Editorial ESPE.
- INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN, INEN, Directrices para la Elaboración de Manuales de la Calidad, Norma Técnica

- Ecuatoriana NTE INEN-ISO 10 013:98, Primera Edición, 1998, Quito, Ecuador.
- KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, Administración Una Perspectiva Global, Décimo primera Edición, 1998, México DF, México, Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores SA de CV.
  - KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, MARKETING, Pearson, México, 2001
  - PONCE, Talancón, H. *“La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”* en Contribuciones a la Economía, 2006.
  - SERNA Gómez, Humberto. Gerencia estratégica. 5ª. Edición. Editorial Editores 3R
  - SERNA, Humberto: Gerencia Estratégica, Caracas, Ediciones Global S. A., 2000.
  - THOMPSON et. al. (), Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español, México, 1998, Mac Graw Hill Inter Americana y editores.
  - VASQUEZ, Víctor Hugo, Organización aplicada, Tercera Edición, 2009, Ecuador, Editorial Gráficas Vásquez.

## LINKS EN INTERNET

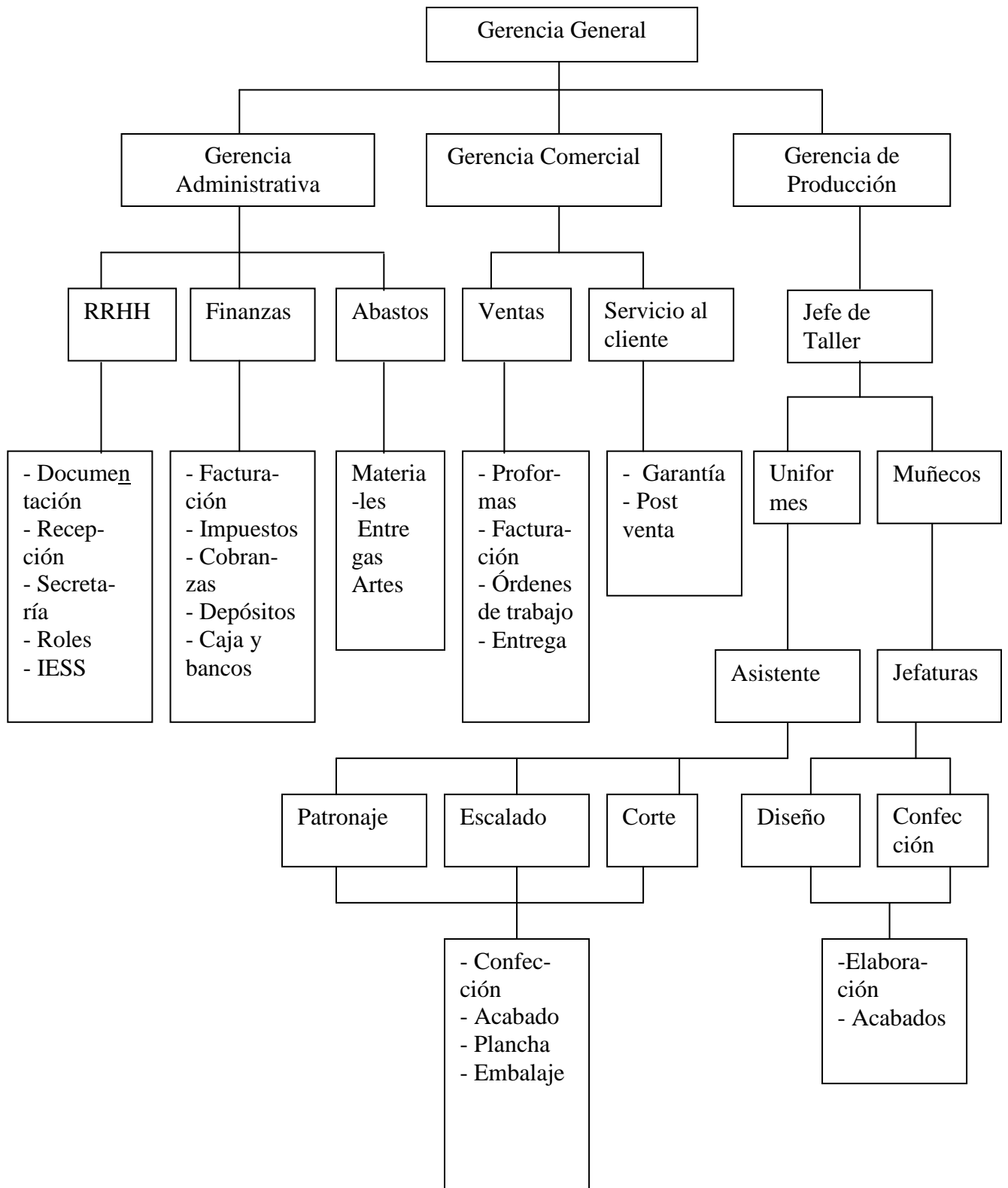
- <http://maps.google.es/maps>
- [www.watchtower.org/s/20030908/article\\_01.htm](http://www.watchtower.org/s/20030908/article_01.htm)
- [www.escenografia.cl/vest.htm](http://www.escenografia.cl/vest.htm)
- [www.wikipedia.org/Crisis\\_econ](http://www.wikipedia.org/Crisis_econ), junio 2009
- <http://www.bce.fin.ec/> Dinero, Diario de Negocios, página 7. mayo 2009
- <http://www.usfq.edu.ec/>, ¿Cómo frenar la explosión demográfica?
- [http://www.cepre.opp.gub.uy/mambo/images//ute\\_clima\\_laboral.pdf](http://www.cepre.opp.gub.uy/mambo/images//ute_clima_laboral.pdf)
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)
- [www.eumed.net/ce/](http://www.eumed.net/ce/)

- <http://www.scribd.com/doc/13831027/Metodologia-y-PlanEstrategico-BSC>
- [www.watchtower.org](http://www.watchtower.org)
- [www.roperocallejero.blogspot.com/2007](http://www.roperocallejero.blogspot.com/2007)
- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm>
- <http://www.bcp.gov.py/gee/funcion/MANUALGEE.pdf>
- <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>
- <http://www.nitzanonline.com/pdf/JobDescription.pdf>
- <http://www.gestionglobalacg.com/glossary.php?catg=4&letter=M>
- <http://www.ulibertadores.edu.co/virtual/Herramientas/flujogramas.htm>
- <http://www.slideshare.net/anieto61/flujogramas>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/manprociar.htm>
- <http://www.invemar.org.co/redcostera1/invemar/docs/2478Manual%20de%20Procesos%20y%20Procedimientos.pdf>
- [http://www.conicet.gov.ar/NOTICIAS/portal/archivos/concurso\\_gerentes\\_2007/perfil\\_GA.pdf](http://www.conicet.gov.ar/NOTICIAS/portal/archivos/concurso_gerentes_2007/perfil_GA.pdf)
- [http://www.fonafe.gob.pe/UserFiles/File/downloads/MOF\\_2006/Operaciones/SECRETARIA\\_DE\\_GERENCIA.pdf](http://www.fonafe.gob.pe/UserFiles/File/downloads/MOF_2006/Operaciones/SECRETARIA_DE_GERENCIA.pdf)
- <http://www.fondepes.gob.pe/src/mof/CAP16.pdf>
- [http://www.legislaturaqro.gob.mx/files/manuales/pdf/desc\\_puestos/supervisor%20de%20compras%20y%20almacen1.pdf](http://www.legislaturaqro.gob.mx/files/manuales/pdf/desc_puestos/supervisor%20de%20compras%20y%20almacen1.pdf)
- [http://rechumanos.sct.gob.mx/fileadmin/html\\_spc/perfiles/jefaturas/JEFE\\_DE\\_DEPARTAMENTO\\_DE\\_RECURSOS\\_MATERIALES.pdf](http://rechumanos.sct.gob.mx/fileadmin/html_spc/perfiles/jefaturas/JEFE_DE_DEPARTAMENTO_DE_RECURSOS_MATERIALES.pdf)
- <http://www.monografias.com/trabajos11/perfadm/perfadm.shtml#objet>
- [http://www.conicet.gov.ar/NOTICIAS/portal/archivos/concurso\\_gerentes\\_2007/perfil\\_GRRHH.pdf](http://www.conicet.gov.ar/NOTICIAS/portal/archivos/concurso_gerentes_2007/perfil_GRRHH.pdf)
- [http://www.morelos.gob.mx/10gobierno/files/descrip\\_puesto\\_1.pdf](http://www.morelos.gob.mx/10gobierno/files/descrip_puesto_1.pdf)

# ANEXOS

## ANEXO No. 1

## Esquema Organizacional y de Funciones FIAMA CIA. LTDA.





**ANEXO No.2**

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

**CUESTIONARIO No. 1  
PARA FIAMA CIA. LTDA.**

**OBJETIVO:** Recopilar información general de la empresa y sus actividades para la base de datos de la misma

Nombre:.....

Cargo:.....

Fecha actual:.....

---

**DATOS GENERALES**

1. Fecha de creación de la empresa \_\_\_\_\_
2. Nombre de los fundadores y socios \_\_\_\_\_
3. Distribución del capital \_\_\_\_\_
4. Nombre de los gerentes y presidente \_\_\_\_\_
5. Dirección actual \_\_\_\_\_
6. Número de empleados \_\_\_\_\_
7. Áreas o departamentos principales \_\_\_\_\_
8. Tiene un organigrama actualmente Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
9. Poseen un manual de funciones y procedimientos por escrito SI \_\_ NO \_\_
10. Tiene una visión, misión, objetivos, estrategias y políticas. En caso de si tener cuales son. Si \_\_ NO \_\_

---

**ACTIVIDADES DE LA EMPRESA**

11.Cuál es la actividad que realiza la empresa \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12.Cuál es el propósito básico de la empresa \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. Cuáles son los productos y servicios presentes y futuros de la empresa

---

14. Cuáles son los canales de distribución actuales y cuáles los futuros

---

15. Con qué talento humano cuenta la compañía \_\_\_\_\_

---

16. Cuáles son los objetivos de rentabilidad \_\_\_\_\_

---

**ANEXO No.3**

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

**CUESTIONARIO No. 2**  
**PARA FIAMA CIA. LTDA.**

OBJETIVO: Recopilar información general de la empresa y sus actividades para la base de datos del análisis situacional de la misma

Nombre:.....

Cargo:.....

Fecha actual:.....

---

**ANÁLISIS EXTERNO MICROAMBIENTE**

1. Cuáles son los elementos diferenciales de la empresa \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Cuáles son los clientes de la empresa con porcentaje de participación y recuperación de cartera \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Quiénes son la competencia (describir c/u con sus fortalezas y debilidades) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Quiénes son sus proveedores (nombre, producto, dirección, tiempo de servicio, precios de venta, políticas de pago y descuentos) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ANÁLISIS INTERNO

### CAPACIDAD DIRECTIVA

1. Visión del futuro de la empresa (planes de nuevos mercados, nuevos productos, etc)\_\_\_\_\_
2. Quienes realizan las tomas de decisiones\_\_\_\_\_
3. Quien determina las políticas de cobranzas, crédito y pagos\_\_\_\_\_
4. Cuáles son las formas de comunicación existentes en la empresa (interna y externa)(formal o informal, etc)\_\_\_\_\_

### CAPACIDAD FINANCIERA

1. Cuál fue el aporte inicial y han realizado aportes posteriores, en qué forma\_\_\_\_\_
2. El capital es propio o por deuda\_\_\_\_\_
3. Tipo de maquinaria, con cuantas empezaron, cuantas tienen ahora, como las adquirieron y en qué condiciones están\_\_\_\_\_
4. Tienen un flujo de caja (con períodos de cobros a clientes y plazos de pagos a proveedores.)\_\_\_\_\_
5. Cuáles son los factores que determinan el precio y factores que lo rigen\_\_\_\_\_
6. Existe control de gastos\_\_\_\_\_
7. Tienen acceso a créditos bancarios. En caso de responder si con qué finalidad los usan y con qué frecuencia\_\_\_\_\_
8. Tienen indicadores de liquidez, crecimiento, rentabilidad, informes de balances generales, etc.\_\_\_\_\_

### CAPACIDAD TECNOLÓGICA

1. Determinar la maquinaria y su vida útil \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Necesitan maquinaria nueva, cuál específicamente y costos \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Poseen programas computarizados de producción, contabilidad, facturación, control de bancos, cuentas por cobrar y pagar, etc \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Cuántas líneas telefónicas poseen \_\_\_\_\_
5. Otros medios de comunicación y cómo funcionan \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### TALENTO HUMANO

1. Detallar el personal administrativo y los cargos \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Detallar el personal que está en producción y cargos \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Detallar el personal que está en comercialización y cargos \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Número de empleados y niveles de instrucción \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Existe algún talento dentro de la empresa, como les beneficia \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Niveles de salarios de los empleados \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. Cómo es su sistema de motivación al personal \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. Niveles de rotación del personal \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. Poseen políticas de capacitación y formación \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. Existe un proceso de selección de personal \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. Existe un proceso de evaluación del desempeño\_\_\_\_\_

---

#### OTROS

1.Cuál es el departamento que mayores problemas presenta y por qué\_\_\_\_

---

2. Han tenido problemas de control de calidad ya sea interna o externa\_\_\_\_

---

3. Qué proceso tiene problemas repetidamente y de qué tipo\_\_\_\_\_

---

**ANEXO No. 4**

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS  
PARA FIAMA CIA. LTDA.**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Identificar las áreas y puestos de trabajo, su relación de autoridad y las funciones.

**A. IDENTIFICACION**

1. Nombre del puesto \_\_\_\_\_
2. Número de plazas: \_\_\_\_\_
3. Ubicación física: \_\_\_\_\_
4. Ubicación administrativa: (a qué departamento pertenece) \_\_\_\_\_
5. Tipo de contratación: (temporal o fija u otro tipo) \_\_\_\_\_
6. Ámbito de operación: (qué autoridad tiene en su puesto de trabajo) \_\_\_\_\_

**B. RELACIONES DE AUTORIDAD**

7. Jefe inmediato: \_\_\_\_\_
8. Subordinados directos: \_\_\_\_\_
9. Dependencia funcional: (de qué cargo o departamento depende para poder realizar sus actividades) \_\_\_\_\_

Propósito del puesto: \_\_\_\_\_

Detalle la función básica, narre detalladamente explicando su puesto y la actividad específica que debe realizar y para lo cual fue contratado.

\_\_\_\_\_

Detalle sus funciones en forma secuencial, iniciando con la periodicidad que realiza sus funciones.

---

---

COMUNICACIÓN. Explique con qué persona, puesto o departamento usted se comunica en forma escrita u oral para poder recibir o dar información de trabajo

1. Ascendente \_\_\_\_\_
2. Horizontal \_\_\_\_\_
3. Descendente \_\_\_\_\_
4. Externa \_\_\_\_\_

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.

1. Conocimientos
2. Experiencia
3. Iniciativa
4. Personalidad


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



Anexo 5. Manual de funciones

**FORMULARIOS  
PROPUESTOS  
PARA  
IMPLEMENTAR  
EL MANUAL  
DE  
PROCEDIMIENTOS**


## ANEXO No. 6

	<b>FIAMA</b>	FECHA:			
		PAGINA		DE	
		<b>CODIGO ADM 001</b>			
<b>FORMULARIO DE RESUMEN DE REUNIÓN SEMANAL</b>					
UNIDAD	GERENCIA GENERAL				
ASISTENTES					
EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE LA SEMANA PASADA					
NOMBRE	ACTIVIDAD	PORCENTAJE			
		ESTABLECIDO	COMPLETADO		
PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA SEMANA DEL (aquí va fecha)					
NOMBRE	ACTIVIDAD	PORCENTAJE			
		ESTABLECIDO	COMPLETADO		
ELABORO		REVISO	AUTORIZO		


## ANEXO No. 7

	<b>FIAMA CIA. LTDA.</b>	
	<b>FORM005</b>	
<b>COMPROBANTE DE INGRESO No.</b>		
FECHA		
CLIENTE		COD. DE CLIENTE
<b>VALOR USD.\$.</b> FORMA DE PAGO: CHEQUE BANCO: CUENTA CORRIENTE No. CHEQUE No. RETENCION EN LA FUENTE No.		
REFERENCIA		
<b>DETALLE DE DEPOSITO</b> BANCO: CUENTA CORRIENTE No. No. DE DEPOSITO: FECHA:		

## ANEXO No. 8

	<b>FIAMA</b>	
	<b>FORM006</b>	
<b>SOLICITUD DE CHEQUE</b>		
FECHA DEPARTAMENTO		
<b>VALOR USD.\$.</b> DESTINATARIO: CONCEPTO:		
ELABORADO POR: AUTORIZADO POR:		

## ANEXO No. 9

	<b>FIAMA</b>		
			<b>FORM007</b>
<b>COMPROBANTE DE EGRESO No.</b>			
FECHA: A FAVOR DE:			
<b>VALOR USD.\$.</b> LA CANTIDAD DE:			
dólares.			
CHEQUE BANCO: CUENTA CORRIENTE No. CHEQUE No. RETENCION EN LA FUENTE No.			
CONCEPTO	CODIGO	DEBE	HABER
	TOTALES		
ELABORADO POR: CONTADOR AUTORIZADO POR:			
RECIBÍ CONFORME: RUC/CI:			

## ANEXO No. 10


	<b>FIAMA</b>	
	<b>FORM 008 HOJA DE RUTA DE CHEQUES</b>	
RESPONSABLE FECHA:		
<b>EMPRESA</b>	<b>RECIBIDO POR</b>	<b>FIRMA</b>
REVISADO POR:		

## ANEXO No. 11


	<b>FIAMA</b>	
	<b>FORM 009</b> <b>SOLICITUD DE MATERIAL</b>	
FECHA DE PEDIDO: DEPARTAMENTO: FECHA MÁXIMA DE ENTREGA:		
CANTIDAD	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
ELABORADO POR:		AUTORIZADO POR:
RECIBIDO POR:		
FECHA DE RECEPCIÓN:		




## ANEXO No. 14

	<b>FIAMA</b>	
	<b>FORM 010</b> <b>REQUISICIÓN DE COMPRA</b>	
FECHA: DIRECCIÓN: TELÉFONO: FAX:		
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
ELABORADO POR:		

## ANEXO No. 13

	<b>FIAMA</b>		
	<b>FORM 011</b>		
<b>ORDEN DE COMPRA</b>			
FECHA: DIRECCIÓN: TELÉFONO: FAX:			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
SUBTOTAL			
IVA			
TOTAL			
FECHA DE DESPACHO	FORMA DE PAGO	OBSERVACIONES	

## ANEXO No. 14

	<b>FIAMA</b>	
	<b>FORM 012</b> <b>INGRESO A BODEGA</b>	
FECHA: PROVEEDOR: TELÉFONO:		
CANTIDAD	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
ENTREGADO POR:  RECIBIDO POR:		