



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR: BOLÍVAR DANIEL SÁNCHEZ YÁNEZ

TEMA: DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA LA  
MEJORA DE LA PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA TEXTIL  
CEBRIM

DIRECTOR: ING. VICTOR HUGO PACHACAMA

CODIRECTORA: ING. SANDRA GALARZA

SANGOLQUI, MAYO 2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS- ESPE

Ingeniería Comercial

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Daniel Sánchez

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado "DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA LA MEJORA DE LA PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA TEXTIL CEBRIM", ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, 20 de Mayo del 2015



---

Bolívar Daniel Sánchez Yáñez

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
ESPE**

Ingeniería Comercial

**CERTIFICACIÓN**

Ing. Víctor Hugo Pachacama

Ing. Sandra Galarza

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado "DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA LA MEJORA DE LA PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA TEXTIL CEBRIM", realizado por Daniel Sánchez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.

Debido a que concluyó a satisfacción la tesis, cumpliendo las disposiciones institucionales, metodología y técnicas requeridas para su ejecución se recomiendan su publicación.

Autorizan a Daniel Sánchez que lo entregue al Ing. Carlos E. Sierra S., en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 13 de Mayo del 2015



Ing. Víctor Hugo Pachacama  
DIRECTOR



Ing. Sandra Galarza  
CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS- ESPE

Ingeniería Comercial

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Daniel Sánchez

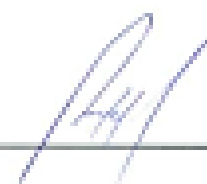
**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado "DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA LA MEJORA DE LA PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA TEXTIL CEBRIM", ha sido desarrollado en 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 de mi autoría.

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

Sangolquí, 20 de Mayo del 2015



---

Bolívar Daniel Sánchez Yáñez

## DEDICATORIA

El presente proyecto de titulación va dedicado a todas las personas que desde el primer día de iniciar mis estudios pusieron su total apoyo, confianza, solidaridad y paciencia para realizarlos, mis padres, mi esposa, mis hijos, familia, amigos, compañeros, y en especial a quien ya no puedo abrazar pero sé que me cuida y bendice en todo momento.

## AGRADECIMIENTO

Totalmente agradecido con quienes me brindaron su desinteresado soporte, ayuda y consejos siempre que lo requería, mis padres, mi querida esposa, mi hermano, toda mi familia, mi familia política, estimados amigos y compañeros de clase, mis directores del proyecto por su guía y apoyo, los llevo a todos en un especial espacio de mi corazón.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	ii
CERTIFICACIÓN .....	iii
AUTORIZACIÓN .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vii
INDICE DE TABLAS .....	xi
INDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRAY .....	xv
CAPITULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Planteamiento Del problema .....	1
1.2 Objetivos .....	3
1.2.1 General .....	3
1.2.2 Específicos .....	3
1.3 Identificación de la Organización .....	4
1.3.1 Razón social .....	4
1.3.2 Tipo de organización.....	4
1.3.3 Sector de la industria.....	5
1.3.4 Portafolio de productos .....	5
1.3.5 Cliente .....	6
1.3.7 Estructura orgánica.....	10
1.4 Metodología .....	12
1.4.1 Tipo de Investigación.....	12
1.4.2 Métodos de Investigación .....	13
1.4.3Técnicas de Investigación .....	14
CAPITULO II .....	15
2. MARCO TEORICO.....	15
2.1 Antecedentes .....	15
2.2 Gestión de Calidad .....	16

2.2.2 Calidad .....	18
2.2.3 Calidad Total.....	18
2.2.4 Gestión de la Calidad .....	19
2.2.5 Procesos .....	20
2.2.5.1 Enfoque por Procesos:.....	20
2.2.5.2 Administración por Procesos .....	21
2.2.6 Gestión por Procesos.....	22
2.2.6.1 Principios de la Gestión por Procesos .....	23
2.2.6.2 Ventajas de la Gestión por Procesos .....	24
2.2.6.3 Elementos De Un Proceso.....	24
2.2.7 Mapa de Procesos.....	25
2.2.7.1.1 Procesos estratégicos.....	27
2.2.7.1.2 Procesos Agregadores de valor o Misionales.....	27
2.2.7.1.3 Procesos de apoyo.....	27
2.2.8 Diagrama de Flujo.....	28
2.2.8.1 Simbología y Significado .....	29
2.2.9 Indicadores de Gestión .....	30
2.2.10 Manual por Procesos .....	30
2.2.10.1 Ventajas del manual de procesos .....	31
2.3 Marco Conceptual .....	32
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>35</b>
<b>3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA CEBRIM .....</b>	<b>35</b>
3.1 Análisis del Ambiente Externo .....	35
3.1.1 Macroentorno .....	36
3.1.1.1 Factor Económico .....	37
3.1.1.1.1 Inflación .....	37
3.1.1.1.2 PIB Nacional .....	39
3.1.1.2 Factor Social.....	40
3.1.1.2.1 Mercado laboral (Desempleo, Subempleo y Ocupación plena).....	40
3.1.1.3 Factor Político (estabilidad política).....	42
3.1.1.4 Factor Legal. ....	42
3.1.1.5 Factor Tecnológico.....	43



3.1.2 Microambiente .....	44
3.1.2.1 Clientes.....	44
3.1.2.2 Proveedores.....	46
3.1.2.3 Competidores.....	47
3.2 Análisis del Ambiente Interno .....	48
3.2.1 Capacidad de Planificación .....	48
3.2.2 Capacidad de Organización.....	51
3.2.3 Capacidad por procesos.....	52
3.2.4 Capacidad de Dirección .....	55
3.2.5 Capacidad financiera.....	59
3.2.6 Capacidad tecnológica .....	59
3.2.7 Capacidad de Talento Humano .....	60
3.3 Comprobación de Hipótesis .....	64
3.3.1 Modelo Lógico.....	64
3.3.2 Definición del nivel de significación .....	64
3.3.3 Elección de tabla estadística.....	64
3.3.4 Preguntas relación con las Variables.....	64
3.3.5 Zona de aceptación.....	65
3.3.6 Cálculo del grado de libertad .....	65
3.4 Análisis FODA.....	68
3.4.1Matriz de Estrategias.....	69
CAPITULO IV.....	71
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO .....	71
4.1 Matriz axiológica principios y valores .....	72
4.1.1 Principios Empresariales .....	72
4.1.2 Valores Empresariales.....	74
4.2 Misión .....	76
4.3 Visión .....	77
4.4 Objetivos .....	78
4.4.1 Objetivo General .....	79
4.4.2 Objetivos Específicos.....	79
4.5 Políticas.....	80

4.6 Estrategias .....	81
4.7 Mapa Estratégico.....	84
CAPITULO V .....	85
5. PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS.....	85
5.1 Datos informativos .....	85
5.2 Antecedentes de la propuesta .....	85
5.3 Introducción .....	86
5.4 Justificación.....	87
5.5 Diagrama y Simbología.....	87
5.6 Inventario de Procesos .....	88
5.7 Mapa de Procesos de la empresa CEBRIM. ....	90
5.8 Manual por Procesos .....	92
5.8.1 Proceso Adquisición de Materia Prima.....	92
5.8.2 Corte y distribución de prendas.....	95
5.8.3 Bordado de uniformes escolares .....	98
5.8.4 Estampado de Prendas.....	101
5.8.5 Proceso de confección o ensamblado.....	104
5.8.6 Proceso de empaquetado .....	107
5.8.7 Hoja de costos de personal y operaciones.....	110
5.9 Mejoramiento de procesos .....	111
5.10 Perfil de proyecto .....	117
5.11 Estudio financiero .....	118
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	121
6.1 Conclusiones .....	121
6.2 Recomendaciones.....	122
Bibliografía .....	123
Anexos .....	126
Anexo 1. Observación de los procesos operativos de la empresa CEBRIM .....	126
Anexo 2. Entrevista dirigidas a las Autoridades de CEBRIM.....	131
Anexo 3. Encuesta dirigida al personal de la empresa CEBRIM .....	132

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Productos principales CEBRIM.....	5
Tabla 2. Tallas de Uniformes .....	6
Tabla 3. Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	8
Tabla 4. Provincia de Pichincha.....	9
Tabla 5. Comparación entre Gestión Funcional y Gestión por Procesos en unaorganización .....	21
Tabla 6. Simbología para Diagramas de Flujo.....	29
Tabla 7. Variación de la Inflación.....	38
Tabla 8. Desempleo, Subempleo y Ocupación plena.....	41
Tabla 9. Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	45
Tabla 10. Provincia de Pichincha.....	46
Tabla 11. Principales Proveedores de la empresa CEBRIM.....	47
Tabla 12. Cuadro de Competencia de CEBRIM.....	48
Tabla 13. Principios y Valores Empresariales .....	49
Tabla 14. Misión y Visión empresarial .....	50
Tabla 15. Planificación estratégica .....	50
Tabla 16. Indicadores de Gestión.....	51
Tabla 17. Estructura orgánica de la empresa .....	52
Tabla 18. Falta de procesos dentro de la empresa.....	53
Tabla 19. Falta de un Manual por procesos .....	53
Tabla 20. Inexistencia de procesos documentados .....	54
Tabla 21. Falta de Diagramas de flujo .....	55
Tabla 22. Toma de decisiones ante imprevistos .....	56
Tabla 23. Buena comunicación interna.....	56
Tabla 24. Liderazgo Democrático.....	57
Tabla 25. Calidad en la atención a los clientes .....	58
Tabla 26. Manejo contable financiero.....	59
Tabla 27. Deficiencia en la tecnología.....	60
Tabla 28. Falta de programas de capacitación .....	60
Tabla 29. Esporádicas capacitaciones al personal.....	61
Tabla 30. Personal motivado.....	62

Tabla 31. Adecuados métodos de reclutamiento y selección de personal .....	63
Tabla 32. Frecuencias observadas .....	65
Tabla 33. Cálculo Matemático .....	66
Tabla 34. Matriz FODA de la empresa CEBRIM.....	68
Tabla 35. Matriz de Estrategias de la empresa CEBRIM. ....	69
Tabla 36. Matriz de Principios.....	73
Tabla 37. Matriz de Valores.....	75
Tabla 38. Componentes para la elaboración de la misión.....	77
Tabla 39. Componentes para la elaboración de la visión.....	78
Tabla 40. Mapa Estratégico de la empresa CEBRIM .....	84
Tabla 41. Simbología para representar procesos.....	88
Tabla 42. Actividades del proceso Adquisición de Materia Prima.....	93
Tabla 43. Actividades del Corte y distribución de prendas .....	96
Tabla 44. Actividades del proceso de Bordado de uniformes escolares .....	99
Tabla 45. Actividades del proceso de Estampado de Prendas .....	102
Tabla 46. Actividades del proceso de confección o ensamblado.....	105
Tabla 47. Actividades del proceso de empaquetado .....	108
Tabla 48. Adquisición de materia prima.....	111
Tabla 49. Corte y Distribución de prendas .....	112
Tabla 50. Bordado de uniformes escolares .....	113
Tabla 51. Estampado de prendas.....	114
Tabla 52. Proceso De Confección o Ensamblado .....	115
Tabla 53. Proceso de Empaquetado .....	116
Tabla 54. Perfil del proyecto del Manual de procesos dentro de la empresa CEBRIM.....	117
Tabla 55. Ahorro con Implementación del Manual .....	118
Tabla 56. Estado de Resultados .....	118

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Funcional de CEBRIM. ....	11
Figura 2. Elementos de Transformación de una Procesos.....	25
Figura 3. Ejemplo del Mapa de Procesos Organizativo .....	26
Figura 4. Variación de la Inflación Ecuador .....	38
Figura 5. Desempleo, Subempleo y Ocupación plena.....	41
Figura 6. Principios y Valores Empresariales .....	49
Figura 7. Misión y Visión empresarial .....	50
Figura 8. Planificación estratégica .....	51
Figura 9. Indicadores de Gestión.....	51
Figura 10. Estructura orgánica de la empresa .....	52
Figura 11. Falta de procesos dentro de la empresa.....	53
Figura 12. Falta de un Manual por procesos .....	54
Figura 13. Inexistencia de procesos documentados .....	54
Figura 14. Falta de Diagramas de flujo .....	55
Figura 15. Toma de decisiones ante imprevistos.....	56
Figura 16. Buena comunicación interna.....	57
Figura 17. Liderazgo Democrático.....	57
Figura 18. Calidad en la atención a los clientes .....	58
Figura 19. Manejo contable financiero.....	59
Figura 20. Deficiencia en la tecnología.....	60
Figura 21. Falta de programas de capacitación .....	61
Figura 22. Esporádicas capacitaciones al personal.....	61
Figura 23. Personal motivado.....	62
Figura 24. Adecuados métodos de reclutamiento y selección de personal .....	63
Figura 25. Chi cuadrado .....	67
Figura 26. Mapa de Procesos de la empresa CEBRIM .....	90
Figura 27. Flujo de Adquisición de materia prima.....	94
Figura 28. Flujo Corte y distribución de prendas .....	97
Figura 29. Flujo Bordado de uniformes escolares.....	100
Figura 30. Flujo Estampado de prendas .....	103
Figura 31. Flujo grama de confección y ensamblaje.....	106
Figura 32. Flujo grama de Empaquetado y atención al cliente .....	109

## **RESUMEN**

El presente proyecto investigativo se ha realizado con el propósito de establecer los problemas que existen en el área de producción de la empresa CEBRIM, así como la creación de alternativas de solución a los mismos, contando con información bibliográfica coherente en la gestión por procesos, plantear un Manual de Procesos para mejorar la calidad en la atención al cliente y la productividad de la empresa. Para la presente investigación se determina primeramente los objetivos que permiten determinar el rumbo de lo que se desea alcanzar, se plantean preguntas de investigación que permitirán conocer la situación actual de organización. Con el fin de tener el conocimiento necesario de los temas a investigar, se efectúa una investigación bibliográfica que sirve de base para constituir el marco teórico, considerando principalmente los aspectos relacionados con la gestión de procesos y la elaboración de un manual de procesos. Se establecen los instrumentos de investigación que se aplicaron a autoridades, trabajadores y clientes de CEBRIM, cuyo resultado determinó las falencias en el área de producción y las posibles soluciones. Finalmente, en base a los resultados del diagnóstico, se procede a elaborar un direccionamiento estratégico y un Manual de Procesos para la empresa de los procesos operativos.

### **PALABRAS CLAVES:**

**GESTION POR PROCESOS**

**MANUAL POR PROCESOS**

**CALIDAD TOTAL**

**EFICIENCIA**

**EFICACIA**

## **ABSTRAW**

This research project was carried out with the purpose of establishing the problems that are existing area CEBRIM production company and creating alternative solutions to them, with consistent bibliographic information management by processes, pose a manual processes to improve the quality of customer service and business productivity. For this investigation it was first determined the objectives for defining the direction of what you want to achieve, research questions which disclose the current situation arise organization. In order to have the necessary knowledge of the issues to investigate, a bibliographic research that underlies to constitute the theoretical framework, mainly considering the aspects related to the management of processes and the development of a manual process is performed. Research instruments that were applied to authorities, employees and customers CEBRIM, resulting determines shortcomings in customer service and possible solutions are set. Finally, based on the diagnostic results, we proceed to develop a strategic direction and manual processes for company business processes.

### **KEYWORDS:**

**PROCESS MANAGEMENT**

**MANUAL PROCESS**

**TOTAL QUALITY**

**EFFICIENCY**

**EFFECTIVENESS**

## CAPITULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación se desarrolló estableciendo los parámetros según un diagnóstico de necesidades tanto de los trabajadores como para clientes de la empresa CEBRIM (Confecciones Ecuatorianas Brito Mejía), ya que no poseen los conocimientos y habilidades suficientes para cumplir al 100% con sus actividades. En la actualidad las empresas han visto la necesidad de modernizar sus sistemas administrativos, con el propósito de cumplir sus operaciones en forma eficiente y eficaz con el objetivo de alcanzar una excelente gestión de calidad y calidad total.

En la actualidad las empresas, independientemente de su tamaño y del sector de actividad al que pertenezcan, deben hacer frente al cumplimiento de las funciones de forma eficiente, así como cubrir la satisfacción de las necesidades del cliente, en los que han de conciliar la satisfacción de las necesidades y el cumplimiento de los objetivos.

Tradicionalmente las empresas se han orientado sobre la base de una estructura funcional lo que ha dificultado la orientación hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes. La Gestión de Procesos es percibida como un sistema interrelacionado de actividades que contribuyen a mejorar la calidad de los productos que ofrece la empresa.

#### **1.1 Planteamiento Del problema**

En la actualidad, la empresa CEBRIM (Confecciones Ecuatorianas Brito Mejía) no cuenta con un Documento de información oportuno y organizado de tal forma que permita el uso eficaz y eficiente de los recursos de la empresa, las funciones de los trabajadores no son coordinados, lo que ha dado paso a la existencia de duplicidad en



el desarrollo de las actividades, el mal uso de los recursos, estableciéndose como cuellos de botella en el cumplimiento de las metas.

La empresa CEBRIM carece de un instrumento de información en el cual se describan en forma secuencial y cronológica, las operaciones que deben seguirse para realizar las funciones operativas que se emplean en la fabricación de uniformes deportivos tanto para escuelas y colegios, evitando que la empresa pueda establecer procesos regulados y específicos con el fin de mejorar la forma de producción, entrega y distribución de productos.

Sus áreas fundamentales presentan dificultades debido a que no se cuenta con un documento que enmarque todas las actividades propias de sus procesos, en los que se reúnan normas, directrices y formatos de los cuales todos los operarios deben tener conocimiento, dicha área es la relacionada con la confección de las prendas de vestir que ofrece CEBRIM.

Por lo tanto, la falta de un manual por procesos para el mejor desarrollo de las actividades y responsabilidades de la empresa no ha permitido una claridad frente al desarrollo de los procesos establecidos dentro de la organización, al no encontrarse los procesos estandarizados pueden estancar en la transición de un paso a otro sin que nadie se percate de ello por la falta de comunicación entre los colaboradores de las diferentes áreas.

El presente estudio busca desarrollar una base sólida de procedimientos que la empresa y cada uno de sus integrantes debe cumplir, asignar determinados pasos y procesos para cada función del área de producción, ya que en la actualidad no posee ningún medio en específico que indique todos los pasos que deben acatar para la producción de una u otra prenda que la empresa se dedica a fabricar.

El manual de procesos permite desarrollar y coordinar, técnicas de control, capaces de incentivar el desempeño de manera eficaz del personal, a la vez que la empresa estableciéndose como el medio para lograr el cumplimiento de los objetivos relacionados de manera directa o indirectamente con la misma.

Con el fin de realizar un seguimiento a los trabajadores de la empresa y velar por la aplicación de un manual por procesos de las diversas áreas de la empresa, se ha tomado la decisión de elaborar un manual para que minimice los tiempos y los costos de producción en los procesos operativos con el fin obtener y agilizar cada asunto que se realiza.

### **Preguntas:**

- ¿El servicio a los clientes mejorará con la Aplicación de un Manual por Procesos en la empresa?
- ¿La falta de aplicación del Manual por Procesos incide negativamente en la atención al cliente de la Empresa?
- ¿Con la Aplicación del Manual por Procesos los trabajadores desarrollaran de forma eficiente sus actividades?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 General**

- Diseñar un manual de procesos para la mejora de la producción de uniformes deportivos para la empresa textil CEBRIM y sirva como herramienta de apoyo para enfrentarse a los nuevos retos del futuro y de esta manera alcanzar alta eficiencia de procesos productivos.

### **1.2.2 Específicos**

- Determinar los antecedentes de la empresa CEBRIM, para conocer el desarrollo y funcionamiento servicios a los que se encuentra dedicada, clientes, proveedores, etc. de la misma.
- Fundamentar los aspectos teóricos del modelo de gestión por procesos de la empresa, para establecer claramente los conceptos que la empresa necesita aplicar para mejorar su producción.

- Establecer un diagnóstico situacional de la empresa CEBRIM, para conocer la realidad interna y externa, permitiendo identificar la problemática existente y poder plantear las estrategias de solución.
- Establecer un direccionamiento estratégico dentro de la empresa CEBRIM, que le permita a la misma tener una dirección de lo que desea lograr en el futuro.
- Desarrollar la propuesta basada en el modelo de gestión por procesos, de la empresa CEBRIM, que permita establecer directrices y estrategias para la mejorar las actividades de la empresa.

### **1.3 Identificación de la Organización**

#### **1.3.1 Razón social**

Katerine Paola Brito Mejía, Confecciones Ecuatorianas Brito Mejía.

La empresa CEBRIM (Confecciones Ecuatorianas Brito Mejía) es una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de uniformes de educación física a escuelas, colegios e instituciones a nivel local y provincial.

CEBRIM fue creada en el año 2007 y se encuentra ubicada en la Urb. La Colina calle Guayas lote 43 y Esmeraldas cantón Rumiñahui ciudad Sangolquí en la provincia de Pichincha, contando con una infraestructura adecuada a las necesidades que demanda un mercado exigente de variados volúmenes de producción.

Posee años dentro del mercado con una trayectoria muy significativa que gracias a sus dueños y fundadores ha logrado mantenerse como una empresa fiable a su mercado, con muchas experiencias y aprendizajes a lo largo del camino de la misma.

#### **1.3.2 Tipo de organización**

Persona Natural Obligada a llevar contabilidad

### 1.3.3 Sector de la industria

Sector Industrial Textil en confecciones deportivas.

### 1.3.4 Portafolio de productos

La empresa cuenta esencialmente con un catálogo de productos que difiere entre cada institución educativa que solicita a la empresa su confección.

Este catálogo está conformado principalmente en elaboración de uniformes deportivos por los siguientes productos principales.

**Tabla 1. Productos principales CEBRIM**

<b>PRODUCTOS PRINCIPALES</b>
Chompa de Calentador
Pantalón de Calentador
Camisetas de Educación Física
Pantalinetas

**Fuente:** CEBRIM

La empresa se ha especializado en la fabricación de estas prendas de vestir, por ello tiene la aceptación del mercado ya que por cumplir las exigencias de los clientes también adquiere medias para los uniformes a otras empresas y poder proveer el uniforme de educación física completo.

Al trabajar para escuelas, colegios e instituciones educativas diversas, el catálogo de la empresa se extiende desde las tallas más pequeñas para los niños de inicial hasta las tallas más grandes para los jóvenes de tercero de bachillerato.

**Tabla 2.** Tallas de Uniformes

TALLA	EDAD
26	4
28	5
30	6-7
32	7-8
34	8-9
36	9-11
38	11-13
40	13-15
42	15-18

**Fuente:** CEBRIM

El catálogo se amplía debido que cada institución tiene un modelo exclusivo y diferente de uniforme pero las cuatro prendas principales que contiene el uniforme de educación física, pues son la especialidad de CEBRIM.

Para todos trabaja con los mejores materiales y maquinaria para lograr el acabado y calidad que lo distingue en sus prendas y para el 100% de clientes bajo pedido.

### 1.3.5 Cliente

Los clientes son importantes para el funcionamiento de la empresa y en ellos se basa la producción de la misma.

Los clientes deben conformar el núcleo de la toma de decisiones de la organización; son las personas con los deseos o necesidades que obligan a las empresas a que se reorganice en función del comportamiento del consumidor.

En efecto, la demanda de mercado de determinado bien o servicio existen tres factores a considerar:

- Deseos y necesidades
- Poder adquisitivo
- Comportamiento de compra

Con relación a esto y con un mercado debidamente segmentado por la clara diferencia de estratos económicos del país, CEBRIM posee un sistema para su producción el cual constituye un 70% en base a pedidos de las unidades educativas e instituciones con los que trabaja la empresa y un 30% para stock del almacén en Sto. Domingo de los Tsáchilas.

**CADENA DE DISTRIBUCIÓN.-** La entrega a los clientes se los realiza de forma directa para lo cual la empresa cuenta con movilización propia.

**PROGRAMACIÓN DE ENTREGA.-** Esto se realiza de acuerdo al tiempo que se estipula en el contrato previamente establecido.

**POLÍTICAS DE CRÉDITO.-** Las políticas de crédito que ha adoptado la empresa son las siguientes:

- No se requiere de cuota inicial en el momento de la firma del contrato.
- El pago se lo realiza cancelando el 50% del total del contrato a 15 días de la entrega de la mercadería, el 50% restante a 30 días

#### 1.3.6 Cobertura de mercado

**TIPOS DE CLIENTES.-** la empresa cuenta con clientes mayoristas en el caso de CEBRIM, unidades educativas, que se conforman distribuidos como se indicaba en un 70% principalmente en las provincias de Sto. Domingo de los Tsáchilas y Pichincha. Y el 30% para el almacén de la empresa en Sto. Domingo.

**Tabla 3. Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas**

CLIENTES	PORCENTAJE
U.E. VICENTE ROCAFUERTE	5,62%
U.E. INTY RAYMI	8,94%
U.E. LUIS RIVADENEIRA	4,65%
U.E. JULIO MORENO	12,53%
U.E. FEDERICO G. SUAREZ	6,77%
U.E. IBEROAMERICANO	4,93%
U.E. ALFREDO PAREJA	6,09%
U.E. JAPON	7,31%
LICEO RAMIA	3,58%
U.E. LATINO	15,75%
U.E. PABLO E. ALBORNOZ	4,73%
C.D.I. CRECER	2,67%
U.E. REINALDO CHIRIBOGA	3,17%
U.E. PENSIONADO UNIVERSITARIO	2,94%
LICEO DE LAS AMERICAS	3,51%
U.E. CENTRAL	2,67%
U.E. INTERNACIONAL	1,98%
CREC	2,16%

**Fuente:** CEBRIM

**Tabla 4. Provincia de Pichincha**

CLIENTES	PORCENTAJE
U.E. JUAN DE SALINAS	12,61%
ACADEMIA MILITAR SAUL O	5,70%
C.D.I. LUIS MERANI	3,49%
U.E. GALO MOLINA	4,83%
U.E. COMPUTER WORLD	7,95%
U.E. GUAYLLABAMBA	3,07%
U.E. SUCRE	16,79%
U.E. LOS ALPES	6,28%
C.D.I. LEONIDAS PROAÑO	2,94%
CEPMIL	3,81%
INEPE	8,96%
U.E. DE AMERICA	7,61%
U.E. MARIA EDGEWORTH	3,18%
U.E. CHINA INTERNACIONAL	4,63%
U.E. ALEJANDRO LARREA	3,43%
U.E. SWISS SCHOOL	4,72%

**Fuente:** CEBRIM

COMPETENCIA.- el ambiente competitivo de una constituye un factor muy importante tanto en los procesos de producción y como el de comercialización.

La competencia está formada por empresas que satisfacen la misma necesidad del cliente o que sirve a un mismo grupo de clientes. (Kotler, Philip, 1999)



Desde este punto de vista CEBRIM debe evaluar a su competencia para poder formular estrategias que eviten perder participación en su mercado y por ende la disminución de sus utilidades.

En el sector de la pequeña industria existe mucha competencia por lo cual a CEBRIM le resulta difícil identificarlos.

La empresa al ofrecer un producto de calidad en cuanto a material y acabados posee uno de los precios más altos pero su mercado la prefiere por su durabilidad.

No se presenta la amenaza de productos extranjeros ya que la confección de uniformes de educación física se la realiza en el país.

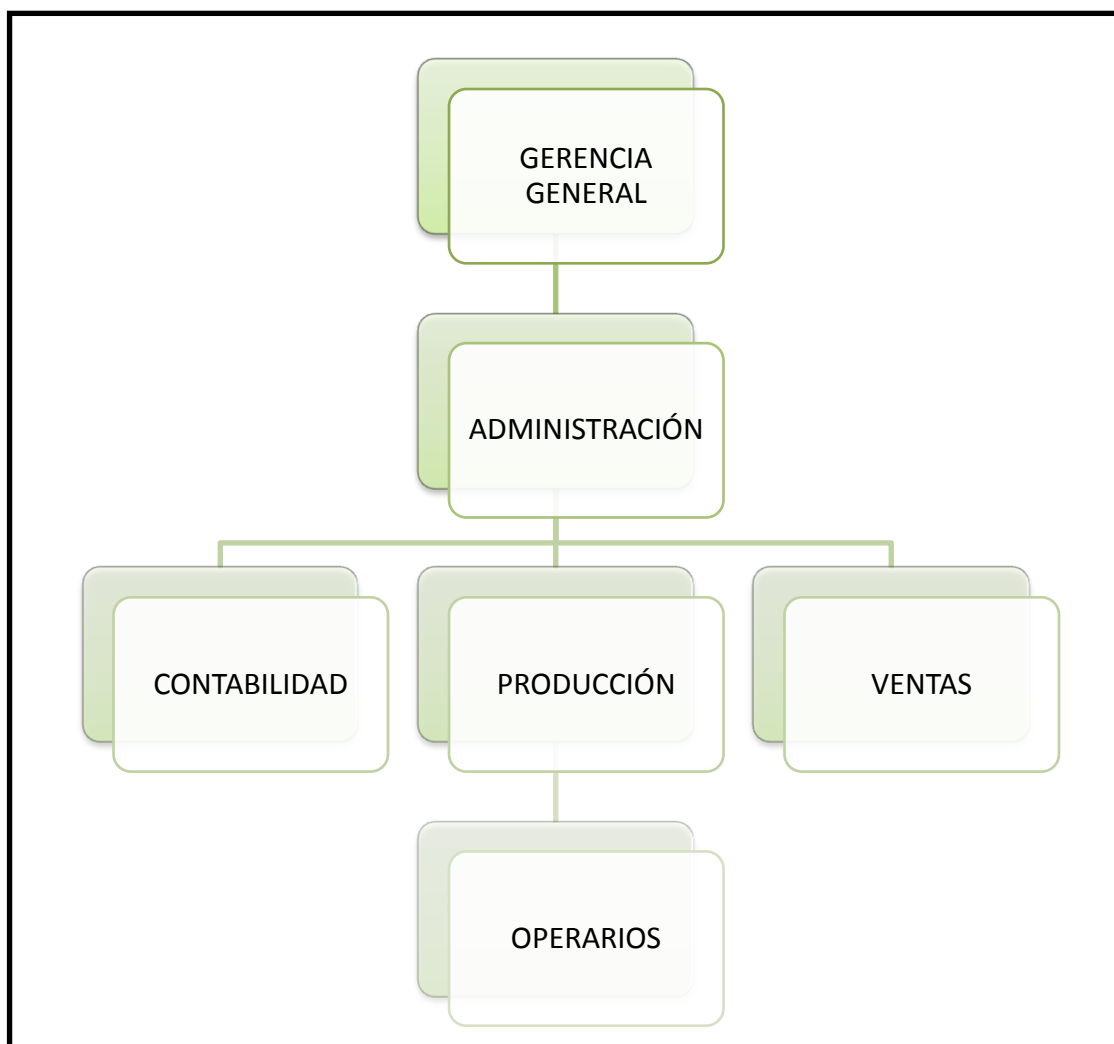
Tampoco existen productos sustitutos debido a que los uniformes son obligatorios e irremplazables.

### **1.3.7 Estructura orgánica**

La organización se encarga de definir las actividades a realizarse, quienes las llevaran a cabo y de quien dependerán.

La estructura organizacional de CEBRIM es bastante flexible, puesto que los cargos o los diferentes puestos son rotativos ya que la administración de la empresa está a cargo de los dueños de la misma.

CEBRIM no posee por escrito un organigrama estructural, por tanto se ha propuesto el siguiente en base a la investigación.



**Figura 1.** Organigrama Funcional de CEBRIM.

**Fuente:** CEBRIM

En la actualidad en trabajan dentro la empresa un total de 15 personas.

- 2 en Administración,
- 11 en el área de producción,
- 2 en el área de comercialización

La política de la empresa es de autoridad, pues en el caso de que algun empleado renuncie, le empresa no ve la necesidad de contratar a otra persona de forma inmediata, puesto que las funciones de cada uno son redondeadas nuevamente.

Todo el personal que labora en CEBRIM se encuentra remunerado de acuerdo a lo establecido por Ley.

Se contrata trabajadores ocasionales dependiendo de la demanda del mercado y de la época en que se encuentre la empresa.

Del personal administrativo el gerente general tiene estudios formales en la universidad y el personal de producción ha aprendido en cursos decorte y confección o han obtenido experiencia en otras fábricas. La gestión del gerente se enmarcan en el área administrativa y comercial de la empresa pues a parte de la producción son importantes conocer como se desenvuelve contablemente en cuanto a compras y ventas que realiza la empresa.

El horario de trabajo es de ocho horas al día, cinco días a la semana, y dependiendo de la cantidad de trabajo se cumplen horas extras para poder entregar todo el trabajo que se requiere.

No existe un manual de procedimientos que guíe el desarrollo de las operaciones de producción, sobre todo, los empleados lo conocen intrínsecamente.

Al no contar con bases da datos específicos de años anteriores al 2015 que permita el desarrollo de la presente tesis, se denota claramente la desorganización en la que estuvo sumergida la empresa. La empresa para llevar un mejor control necesita inicialmente contar con un manual de procesos de producción que le permita saber cual es la actividad que cada persona debe realizar y como realizarlos, con el fin de brindar a CEBRIM pautas para la mejor toma de decisiones.

## **1.4 Metodología**

### **1.4.1 Tipo de Investigación**

- **Investigación de Campo:** Esta investigación de utilizará para obtener información de primera mano en forma directa, con la finalidad de conocer la realidad misma de los hechos estableciendo un mayor conocimiento sobre el problema que tiene la organización, para lo cual es necesario utilizar la encuesta.

- **Investigación Bibliográfica:** Es necesaria para el desarrollar la presente investigación apoyar la consulta en todo material existente sea libros, internet, documentos y trabajos escritos publicados sobre los distintos aspectos que tienen relación con el tema productivo en elaboración de textiles.

#### 1.4.2 Métodos de Investigación

- **Método deductivo:** La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Se puede decir también que el aplicar el resultado de la inducción a casos nuevos es deducción.

- **Método inductivo:** La inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.
- **Método Analítico:** Analizar significa desintegrar, descomponer de un todo en partes para examinar cada uno de los elementos que intervienen para tener una mejor claridad del objeto de estudio para llegar al fin que persigue la empresa, la importancia del análisis reside en comprender la esencia de una todo al conocer la naturaleza de sus partes.
- **Método Sintético:** Sintetizar comprende un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis, la síntesis es un procedimiento mental que tiene como objetivo la comprensión, de lo que ya se conoce en todas sus formas y particularidades.

### **1.4.3 Técnicas de Investigación**

Para el siguiente proyecto se ha seleccionado las siguientes Técnicas de Investigación, las mismas que se detallan a continuación:

#### **Observación**

La técnica de la observación consiste en observar atentamente los fenómenos, hechos o casos, es decir toda la información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es el examen directo y reflexivo de las cosas, hechos o fenómenos que realizan las personas. Una observación completa y verdadera solo puede resultar de la actividad combinada y de la participación de todos los sentidos. Ver anexo 1.

#### **Entrevistas**

Es una técnica para obtener datos que consisten en un dialogo entre dos personas: el entrevistado y el entrevistador; se realiza con el fin de obtener información de parte de este.

Es una relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales sean individuales o colectivos. Ver anexo 2.

#### **Encuesta**

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador.

Permite el conocimiento de las motivaciones las actitudes, las opiniones de los individuos con relación a un determinado problema, puede efectuarse verbalmente o por escrito sin embargo una de sus desventajas es que existe el riesgo de que la información otorgada no sea verídica lo que afectaría a la investigación, sin embargo es una técnica que permite recoger información importante para la organización. Ver anexo 3.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEORICO

#### 2.1 Antecedentes

El manual de procesos es una herramienta que determina las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad.

Dentro de la empresa EMELNORTE, se realizó un Manual de Procesos con el propósito de determinar los problemas que existen en la atención al cliente, así como las alternativas de solución a los mismos, para, contando con la información bibliográfica relacionada con la administración por procesos, plantear un Manual de Procesos para mejorar la productividad y atención al cliente en dicha Empresa. Para esta investigación se determina primeramente los objetivos que permiten establecer hacia dónde se quiere llegar, se plantean preguntas de investigación que al final del trabajo son contestadas. Con el fin de tener el conocimiento necesario de los temas a investigar, se realiza la investigación bibliográfica que sirve de base para estructurar el marco teórico, considerando principalmente los aspectos relacionados con la elaboración de un manual de procesos. Se establecen los instrumentos de investigación que se aplicaron a directivos, trabajadores y clientes de Emelnorte, cuyo resultado permitió determinar las falencias en la atención al cliente y las posibles soluciones. Finalmente, en base a los resultados del diagnóstico y el estudio bibliográfico, se procede a elaborar el Manual de Procesos de Atención al Cliente para Emelnorte, el mismo que se pone en consideración de los directores: Comercial, Recursos Humanos y Centro de Cómputo, quienes lo validan.(Vasquez, 2010)

Dentro de la Administración de Recursos Humanos de la Procuraduría General del estado se estableció la implementación de una Manual por Procesos, el presente estudio de investigación se desarrolló en el establecimiento de un diagnóstico de necesidades del personal y usuarios de la Dirección, ya que no poseen los conocimientos y habilidades suficientes para cumplir al 100% con sus funciones y responsabilidades. En el mundo actual las organizaciones han visto la necesidad de modernizar sus sistemas administrativos, con el propósito de cumplir sus operaciones con eficiencia y efectividad para alcanzar la calidad

total. En la actualidad las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad al que pertenezcan, deben hacer frente al cumplimiento de las funciones de forma eficiente, así como cubrir las necesidades de los usuarios en los que han de conciliar la satisfacción de la colectividad con la eficacia de sus actividades. Tradicionalmente, las instituciones se han orientado sobre la base de una organización funcional lo que ha dificultado la orientación hacia la satisfacción de las necesidades de los usuarios. La Gestión de Procesos se percibe por la organización como un sistema interrelacionado y concatenado de actividades que contribuyen a mejorar la calidad de los servicios que presta la organización.(Haro, 2013)

Dentro de la empresa Procesadora de Lácteos y Congelados S.C de R.Lse exploran temas como la administración, su importancia, análisis conceptuales y su marco teórico así como también se explican los componentes más importantes de los procesos administrativos, permitiendo establecer una gestión basada en procesos para mejorar el desarrollo y el cumplimiento de las actividades organizativas en forma eficiente y eficaz centrados siempre en la calidad, y calidad total. La presente investigación y la implementación de una Manual por Procesos permiten la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos. (Morales, 2009)

## **2.2 Gestión de Calidad**

El concepto tradicional de gestión de calidad comprende al conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad, modo en que la dirección de la empresa planifica hacia el futuro, actividades del sistema general de una organización que permiten decretar las políticas de calidad, implementando programas que controlen los resultados con vista a una mejora continua, por medios tales como la planificación de calidad, el control de calidad, el aseguramiento de calidad por procesos y el mejoramiento de la calidad dentro de la empresa, el cumplimiento de la calidad demanda de la participación de todos colaboradores de la organización.(Serra & Bugueño, 2004, pág. 23).

La gestión de calidad podemos entenderla como el conjunto de las actividades de la empresa en sentido de la calidad, basada en función de la eficacia y la eficiencia para la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

### **2.2.1 Principios de la Gestión de Calidad**

Calidad implica la implementación de un sistema de mejora continua en la empresa en relación a la eficacia y eficiencia de sus actividades, es necesario estar atento de las necesidades del cliente a sus quejas y muestras de insatisfacción. La calidad mejora y vigila los procesos de trabajo en la organización, aumentando la capacidad de la misma y su rendimiento, pero es necesario investigar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe.

La Gestión de Calidad en las actividades integra sistemas de eficiencia y eficacia, permitiendo la personalización de los responsables y el desarrollo de las correspondientes actuaciones de mejora en base a información relevante obtenida en el seguimiento y control de los mismos.(Stephen, 2009, pág. 71).

Cuando hablamos de gestión de calidad debemos también hablar de eficiencia y eficacia:

**Eficiencia:** Se entiende como los resultados alcanzados en relación a los recursos estableciendo el mejor uso de las acciones intervenidas en el proceso. Además de establecerse como la relación que existe entre los insumos y los productos elaborados, busca reducir al mínimo los costos de los recursos.

**Eficacia:** Consiste en hacer bien las cosas tiene relación con la consecución de los fines logrando como consecuencia la ejecución de una determinada actuación con respecto a lo que se tenía planificado. Tiene que ver con la consecución de resultados según objetivos. (Stephen, 2009, pág. 5).

El termino Calidad se ha venido desarrollando de forma acelerada en teorías, técnicas y herramientas de la Calidad, hasta llegar a la actualidad en los que la Calidad Total representa una de las estrategias más importantes para la gestión empresarial, ya sea en su aplicación como modelo global, o como combinación con otras prácticas que incluyen el aseguramiento de la satisfacción de las necesidades del cliente.

La evolución del concepto de calidad dentro de la industria pasa de una etapa en la que la calidad simplemente se refería al control final, estableciendo la separación de los productos defectuosos y los productos buenos, estableciendo una etapa de Control de la calidad, teniendo como lema: "La Calidad no se controla, se fabrica".(Cospin, 1996, pág. 154)



Debemos entender que el termino calidad se utilizaba en las empresas como un proceso al final de la cadena de producción, lo que provocaba para las mismas costo en la elaboración de sus productos, y además una elevación del precio final del producto que se entregaba al cliente, es por esto que se debe llegar a una Calidad de Diseño que significa no solo corregir o reducir defectos sino prevenir que estos sucedan, como se postula en el enfoque de la Calidad Total, es decir que todos los que intervengan en el procesos realicen su trabajo en función a la eficacia y eficiencia.

### **2.2.2 Calidad**

Se define el significado de Calidad como el conjunto de características de una organización que le permite satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas del cliente. Se lo puede entender también como el nivel en que un conjunto de características cumple con unos requisitos establecidos por el cliente. De acuerdo con UNE-EN-ISO 9000:2000 2008.

### **2.2.3 Calidad Total**

Viene del concepto ampliado de Control Total de Calidad, uno de los países que ha hecho de esta definición uno de sus pilares fundamentales para su renacimiento industrial es Japón, esto le ha permitido unificar el concepto de Calidad en función del cliente y evitando así una extensa variedad de conceptos como sucedía en el pasado. Es así pues como la Calidad se hace total.

Se le llama Calidad Total porque incluye a todas y cada una de los colaboradores de la empresa. La calidad usual se encargaba de realizar una verificación después de cometer errores, la calidad total se enmarca en la consecución de las cosas, realizar bien las cosas a la primera, durante cada una de las actividades establecidas en un proceso.

La Calidad total se constituye como una estrategia de gestión integral de la empresa que se basa en una serie de principios y requisitos y establece unas metas, que busca garantizar, a largo plazo, la duración, el desarrollo y la

rentabilidad de la empresa optimizando su competitividad, mediante la protección permanente de la satisfacción de las necesidades y la eliminación de los desperdicios empresariales, venciendo una serie de obstáculos en el camino hacia la excelencia del negocio. (Ruiz & Lopez, 1998, pág. 52)

La Calidad Total establece un nuevo sistema de gestión dentro de una empresa, en la medida que sus conceptos modifican radicalmente los elementos característicos del sistema, estos pueden determinarse en función de:

- Los valores y principios que orientan la gestión de la empresa.
- Los trazados lógicos objetivos y metas que prevalecen en la gestión de la actividad empresarial.
- Las características y determinación de los principales procesos de gestión y decisión en la empresa.

#### **2.2.4 Gestión de la Calidad**

La gestión de la calidad establece un desarrollo en la empresa y representa una oportunidad competitiva, en el mercado y en las necesidades del cliente. Así la Gestión de la Calidad se establece no como un método para impedir reclamaciones de los clientes insatisfechos, sino para establecer métodos y actividades para hacer bien las cosas a la primera y no esperar a que se origine el error para corregirlo, sino que se desarrolle dentro de un contexto de pro actividad (detectar las cosas mal hechas antes de que se originen) y de mejora continua de la Calidad de todos los procesos de la empresa.(Ruiz & Lopez, 1998, pág. 58)

Debemos entender a Calidad como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa en lo relativo a la satisfacción del cliente. Generalmente incluye el establecimiento de la política y objetivos de la calidad, así como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora continua en la empresa.

### **2.2.5 Procesos**

Procesos se constituye como el conjunto secuencial de pasos a seguir, donde se ingresa materia prima, los mismos que intervienen un sistema de transformación con el objetivo de entregar un producto o servicio terminado.

Conjunto de actividades que, con un input recibido, capaz de crear un producto o servicio que agregue valor para el cliente. Estas actividades se encuentran relacionadas unas con otras e compuestas de manera vinculada y tienen su final con la entrega del producto o servicio al cliente. Es necesaria expresamente la entrega de un producto o servicio. (Alarcón, 1998, pág. 16).

En consecuencia por lo anterior mencionado podemos describir como procesos al conjunto de actividades compuestas de tareas, que en su unión lógica agrega valor de acción y da como resultado un producto o servicio que permita satisfacer las necesidades del cliente.

#### **2.2.5.1 Enfoque por Procesos:**

Las empresas son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos, las organizaciones que han formado una cultura de procesos han reaccionado ante la ineficiencia que pueden presentar sus departamentos, con su resistencia al cambio potencializando el concepto de Gestión por Procesos, enfocados a la consecución de los objetivos planteados hacia el cliente.

El enfoque por procesos es fundamental para:

- La estructuración de la empresa sobre la base de procesos que satisfagan las necesidades de los clientes.
- El cambio de la estructura funcional por la de procesos.
- La autoridades dejen de actuar como supervisores y se comportan más colaboradores.
- Los Trabajadores pueden concentrarse más en la satisfacción de las necesidades de los clientes y menos en los estándares que no agregan valor a la organización.

- Estandarización de tecnología de punta que permita fusionar actividades para alcanzar la calidad total en los productos o servicios.

**Tabla 5. Comparación entre Gestión Funcional y Gestión por Procesos en una organización**

Centrado en la organización	Centrado en el proceso
- Los empleados son el problema	- El proceso es el problema
- Empleados	- Personas
- Hacer mi trabajo	- Ayudar a que se hagan las cosas
- Comprender mi trabajo	- Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso
- Evaluar a los individuos	- Evaluar el proceso
- Cambiar a la persona	- Cambiar el proceso
- Siempre se puede encontrar un mejor empleado	- Siempre se puede mejorar el proceso
- Motivar a las personas	- Eliminar barreras
- Controlar a los empleados	- Desarrollo de las personas
- No confiar en nadie	- Todos estamos en esto conjuntamente
- ¿Quién cometió el error?	- ¿Qué permitió que el error se cometiera?
- Corregir errores	- Reducir la variación
- Orientado a la línea de fondo	- Orientado al cliente

### 2.2.5.2 Administración por Procesos

La Administración por Procesos corresponde a sistemas actualizados de administración, que permite percibir a la empresa como técnicas interrelacionadas, que permitan satisfacer las necesidades de los clientes.

Las empresas que manejan sus actividades a través de una administración por procesos, orientan a todos sus trabajadores hacia un objetivo con procedimientos fijos, permitiendo que todos los colaboradores practiquen un mismo comportamiento para la observancia de la misión institucional. (Harrington, 2004, pág. 27)

Los procesos dentro de una empresa tienen que ser Eficaces: ya que permiten el logro de los objetivos, Eficientes: ya que optimizan recursos, Flexibles: pues se adaptan a cambios continuos, y Medibles: pues deben ser sujetos a control y mejoramiento continuo permanente.

### **2.2.6 Gestión por Procesos.**

La Gestión por Procesos en los últimos tiempos ha despertado un incesante interés, estableciéndose ampliamente su utilización por muchas empresas que se enfocan en una Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El enfoque basado a través de procesos permite una identificación de los procesos existentes y desarrollados dentro de la organización y en particular las interacciones entre tales procesos.

La Gestión por procesos se basa en un modelamiento de las actividades como un conjunto de procesos interrelacionados mediante lazos causa-efecto. El propósito fundamental de esta forma de Gestión radica en que todos los procesos de una organización tengan su desarrollo de manera coordinada, permitiendo el mejoramiento de la eficacia y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general). (Peteiro, 2005)

La Gestión por Procesos intenta reducir los tiempos y costos que aparecen periódicamente cuando se producen productos o servicios la gestión permite eliminar las ineficiencias asociadas a las actividades, a la duplicidad de funciones, al consumo inapropiado de recursos.

La Gestión por Procesos se encuentra basada en la ampliación de herramientas de gestión de la calidad y calidad total, las actividades que integran los procesos deben buscar siempre la eficiencia y eficacia, identificando los responsables y desarrollando las correspondientes actuaciones de mejora en base a información relevante obtenida en el seguimiento y control de los mismos. (Ferrerías, 2005, pág. 71)

La Gestión por Procesos en una empresa debe describir de forma clara su razón de ser, para qué existe, a través de entradas y salidas identificando siempre las necesidades de clientes y proveedores del mismo. La gestión por procesos debe medir la cantidad y la calidad de lo producido, además del tiempo desde la entrada de los insumos hasta la salida y el costo invertido en añadir valor y, por último, ha de poder asignarse la responsabilidad del cumplimiento de la misión del proceso a una persona.

### 2.2.6.1 Principios de la Gestión por Procesos

Los principios determinan el conjunto de actividades secuenciales que se desarrollan de forma concatenada permitiendo obtener productos o servicios, a través de la entrada de insumos. Los procesos pueden dividirse en industriales cuando entran y salen productos o de gestión en los que entran y salen servicios.

- Los procesos existen en toda empresa, aunque estos no hayan sido identificados los procesos constituyen lo que se hace y como se hace.
- Dentro de la empresa, prácticamente cualquier actividad o tarea se encuentra relacionada en un proceso.
- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.

El análisis y definición de los procesos permite:

- Establecer un esquema de valoración, es decir definir indicadores de gestión que permitan medir el nivel de compromiso de las actividades.
- Comprender las relaciones causa efecto de los problemas de la empresa para atacar los problemas
- Precisar los compromisos de un modo natural y en forma directa asignando responsables por proceso y por actividad.
- Promover la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Establecer proyectos de mejora continua permanentes.
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión.
- Evitar despilfarros de todo tipo:
  - Excesos de capacidad por cada proceso
  - Transporte y movimientos
  - Tiempos muertos
  - Espacio
  - Actividades que no aportan valor
  - Fallos de calidad al final del proceso

- Facilitar la Integración de los diferentes sistemas de gestión

### 2.2.6.2 Ventajas de la Gestión por Procesos

Las ventajas de la Gestión por Procesos se pueden definir de la siguiente manera.

- Permite la alineación de los objetivos de la empresa con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra la cadena de valor de la empresa.
- Permite el establecimiento de las líneas de información de la empresa.
- Indica cómo se debe realizar las actividades de trabajo además de articular la interacción proveedor cliente.

El enfoque de la gestión por procesos, permite la gestión de las empresas a partir del estudio de materiales y la información, desde los proveedores hasta los clientes.

### 2.2.6.3 Elementos De Un Proceso

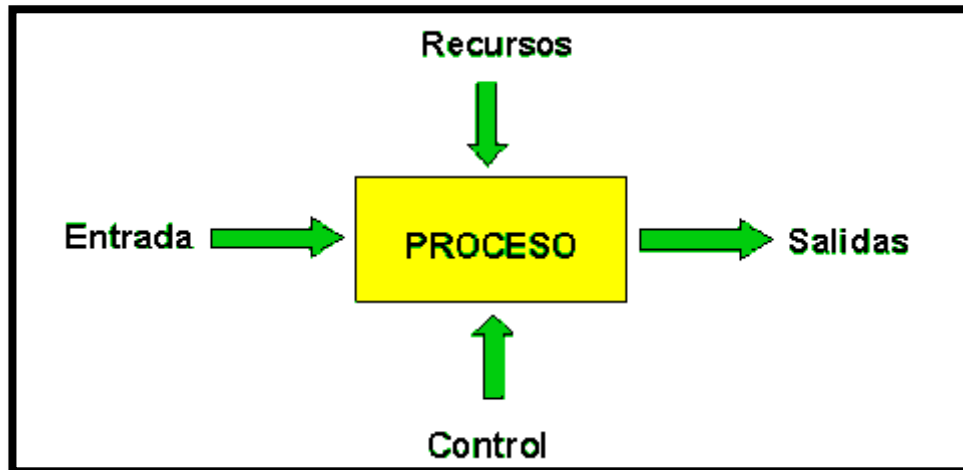
**Entrada**, "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).

**Recursos y estructuras**, para transformar el insumo de la entrada.

**Un producto**, "salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo

**Sistema de medidas y de control** de su funcionamiento.

**Límites (Condiciones de frontera), y conexiones** con otros procesos, claros y definidos. (Moreno, 2010, pág. 58)



**Figura 2.** Elementos de Transformación de Procesos

**Fuente:** Galo Moreno(Moreno, 2010)

### 2.2.7 Mapa de Procesos

El Mapa de Procesos se lo puede considerar como una red de procesos o supuestos operaciones, definiéndose como la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que agregan valor dentro de una empresa para la elaboración de sus productos o prestación de sus servicios. Esta herramienta permite analizar la cadena de entradas y salidas que tiene como propósito que un proceso se convierte en entrada del otro.

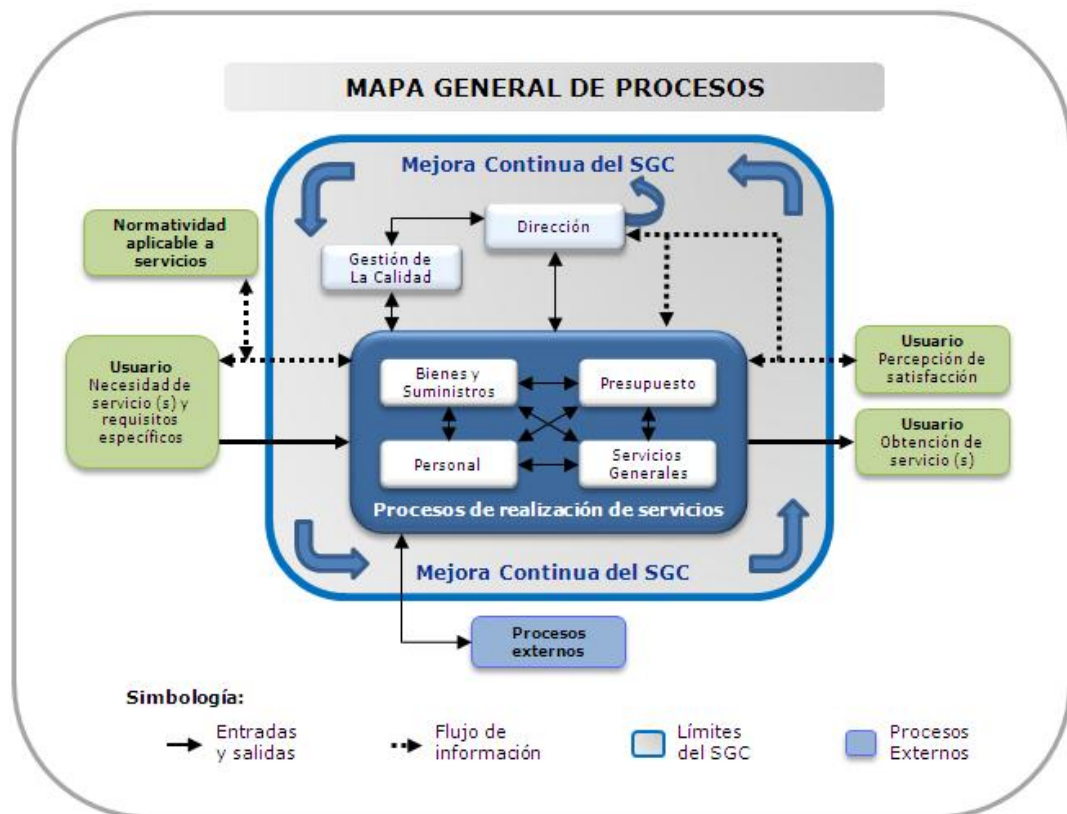
Mapa de Procesos se lo entiende como una herramienta estratégica que refleja los procesos de una empresa, debiéndose considerar las entradas en el rendimiento que nos permita medir la calidad del producto o servicio que se entrega a los clientes. (Vergara & Fontalvo, 2010, pág. 91)

El mapa ofrece una visión global del sistema por procesos, herramienta que presenta los procesos que integran el sistema así como sus relaciones establecidas, permitiendo indicar mediante flechas y registros los procesos definidos dentro de la las organizaciones el número de procesos de una empresa puede ser variable depende del enfoque que la persona de cuando se encuentre analizando o diseñando el sistema.

Un sistema de gestión puede personificarse a través de un proceso, el tamaño de los procesos no afecta al sistema, otro factor a considerar a la hora de establecer el dígito de procesos que integran un sistema dentro de la empresa pueden ceñirse a la trascendencia de un departamento o pueden exceder dicho ámbito, la única



prohibición es que los procesos se enmarquen perfectamente y que los distintos procesos tengan un tamaño similar entre sí.



**Figura 3.** Ejemplo del Mapa de Procesos Organizativo  
**Fuente:**(Universidad Nacional Autónoma de México, s.f.)

### 2.2.7.1 Tipos de Procesos

Dentro de una organización no todos los procesos tienen la misma influencia en la satisfacción de las necesidades de los clientes, así como en tiempos y costos del desarrollo de las actividades de la empresa, de tal forma es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos:

- Estratégicos,

- Agregado de valor
- Apoyo.

#### **2.2.7.1.1 Procesos estratégicos**

Procesos estratégicos son aquellos que permiten establecer y definir las estrategias y objetivos de propias de la empresa. Los procesos estratégicos permiten definir la estrategias para el cumplimiento de los objetivos establecidos, entre los más relevantes podemos encontrar, (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes).

#### **2.2.7.1.2 Procesos Agregadores de valor o Misionales.**

Los procesos Misionales son propios de la empresa es decir la razón de ser de la organización constituyéndose como aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en la satisfacción de las necesidades de los clientes, componiendo la cadena de valor de las empresas.

También pueden considerarse procesos operacionales a aquellos que consumen muchos recursos, los procesos claves intervienen directamente en la misión de la organización, pero no necesariamente en la visión de la misma.

#### **2.2.7.1.3 Procesos de apoyo.**

Los procesos de apoyo son necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión administrativa y operativa, ya que no son propios de la cadena de valor pero permiten el desarrollo de los mismos no pueden considerarse estratégicos ni misionales, normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos que debemos cumplir para alcanzar los objetivos.

- Control de la documentación
- Auditorías Internas

- Gestión de Talento Humano
- Gestión Administrativa
- Contabilidad
- Presupuesto

Para realizar el mapa del proceso se debe realizar lo siguiente:

- Delimitar los procesos:
- Identificar quienes son los dueños, los clientes y los proveedores
- Plantear cual es el objetivo a alcanzar
- Qué y quien da impulso al proceso
- Cuáles son los elementos de entrada del proceso
- Como y a través de quien (responsable) y con quien (interrelaciones) se ejecuta el proceso
- Cuáles son los resultados del proceso (salidas)
- Cómo y cuando se mide, visualiza y evalúa la aptitud de funcionamiento
- Visualizar que el proceso es claro y comprensible (realización de un flujograma)
- Evidenciar que el cliente está satisfecho Hay que clasificar los procesos, preparar un modelo de proceso para la empresa y prepara la documentación de los procesos (descripción y flujo grama).

### **2.2.8 Diagrama de Flujo**







Los Diagramas de flujo también llamados Flujo gramas se constituyen como un instrumento fundamental para el desarrollo de las actividades, ya que señalan los pasos necesarios que deben efectuarse para lograr la consecución de los objetivos. Constituyendo un instrumento sencillo, tiene una de las aplicaciones más notorias en la administración moderna de operaciones programadas. (Ugalde, 2001, pág. 41)

El Flujo grama se establece como una representación gráfica de un proceso, se utiliza en materias de economía, los procesos industriales y psicología, los flujo gramas manejan símbolos con significados definidos presentando flujos de ejecución mediante conectores de inicio a fin.

### 2.2.8.1 Simbología y Significado

- **Óvalo:** Inicio y término (Abre y/o cierra el diagrama).
- **Rectángulo:** Actividad (Representa la ejecución de una o más actividades o procedimientos).
- **Rombo:** Decisión (Formula una pregunta o cuestión).
- **Círculo:** Conector (Representa el enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento).
- **Triángulo boca abajo:** Archivo definitivo (Guarda un documento en forma permanente).
- **Triángulo boca arriba:** Archivo temporal (Proporciona un tiempo para el almacenamiento del documento)

**Tabla 6. Simbología para Diagramas de Flujo.**

SIMBOLO	SIGNIFICADO	OBSERVACION
	Operación	Agrega Valor
	Inspección, control o detección	No agrega valor
	Movimiento de transporte	No agrega valor
	Archivo y almacenamiento	No agrega valor
	Demora o espera	No agrega valor
	Decisión	No agrega valor

**Fuente:** (Símbolos utilizados en los diagramas de flujo, s.f.)

### **2.2.9 Indicadores de Gestión**

Indicadores de Gestión, son unidades de medidas en donde se busca medir el rendimiento de una organización frente a sus metas, objetivos y resultados. Los indicadores empresariales pueden ser de tres: Indicadores de Gestión Corporativos, Indicadores de Gestión por unidades estratégicas de negocio y los Indicadores de Gestión por unidad operativa. Todos ellos transforman la gestión que se lleve a cabo al aplicar una planificación estratégica. (Fred, Administración, 2003, pág. 14)

- a) Relevante: se alinea con la misión y las estrategias.
- b) Verificable: Hace relación a la información confiable.
- c) Aceptación: Veracidad empresarial.
- d) Justificable: Relación costo – beneficio.
- e) Válido: Información que suministra el indicador y el fenómeno objeto de análisis.
- f) Confiable: debe medir lo mismo en diferentes contextos y en diferentes momentos.
- g) Fácil de interpretar: a fin de facilitar su uso, aún en el caso de no existir expertos en el área específica. (Carrillo, 2010, pág. 58).

Se consideran a los indicadores de gestión como herramientas básicas para el debido control y evaluación de los sistemas organizacionales dentro de la mejora de la gestión administrativa y operativa de una organización, los mismos que permiten medir el beneficio que va a tener la misma en el futuro con relación a sus objetivos y estrategias propuestas.

#### **2.2.2.10 Manual por Procesos**

Un manual representa una recopilación textual, que acumula punto por punto los conocimientos que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de forma sencilla, para que sea fácil de comprender, y permita al lector, establecer correctamente la actividad propuesta.

Es el documento que permite el funcionamiento de la inspección interna, siendo uno teniendo como fin específico la definición clara de reglas operativas de la empresa y de las líneas de compromiso y autoridad, que contiene el cuadro de actividades a las que deben ceñirse para la ejecución de las funciones de la empresa. El manual contiene los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. (Gómez, 1997, pág. 83)

El manual por procesos es una herramienta necesaria para el aseguramiento de la calidad de los productos y servicios que ofrece una empresa, ya que facilita la identificación de los elementos básicos de los procesos, especifica los procedimientos que lo integran, tanto para cliente o usuarios de los productos o servicios.

El Manual de Procesos se considera como un elemento del Sistema de Control Interno de la organización, el cual se constituye como un documento de información detallado e integral, que permite establecer de forma prescrita y ordenada, las actividades y responsabilidades además de la información sobre estrategias, políticas, tareas y reglamentos de las actividades de la empresa. Requiere identificar y señalar quién?, cuando?, cómo?, donde?, para qué?, por qué? de cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

#### **2.2.10.1 Ventajas del manual de procesos**

Las principales ventajas del manual de procedimientos constituyen un importante sistema ya que:

- Permite el control y el cumplimiento de las prácticas de trabajo.
- Establecer el funcionamiento interno en lo relativo a descripción de actividades, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxiliar en la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Ayudar a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.

- Apoyar el análisis y revisión de los procesos del sistema y emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Permitir la integración de la Gestión en las Áreas de Planeación, Calidad y Control Interno.
- Minimizar los riesgos personales, legales e institucionales al cumplir con los parámetros normativos de la institución.
- Asegurar la evolución del conocimiento en la medida que se mejoren los procedimientos.

### 2.3 Marco Conceptual

**Actividad.**-Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

**Diagnóstico.**-En este paso de la planificación estratégica se recopila datos y se obtiene información la cual sirve de base para el análisis. En el análisis interno se analiza factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

**Eficacia.**-Maximización de los resultados alcanzados con relación a los recursos y las acciones invertidos en su consecución. Tiene que ver con los recursos y los procesos utilizados para la consecución de resultados.(Fred, Conceptos de Administración Estrategica, 2003)

**Eficiencia.**-Hacer bien las cosas en relación a la consecución de las metas de lo logrado como consecuencia de la realización de una determinada actuación con

respecto a lo que se tenía planificado. Tiene que ver con la consecución de resultados según objetivos. Según (Fred, Conceptos de Administración Estrategica, 2003, pág. 5).

**Estrategias:** Se constituye la alternativa que se sigue para alcanzar un objetivo, es decir es el cómo hacer las cosas.

**Indicador.-**Parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos. Los indicadores pueden medir la percepción del cliente acerca de los resultados (indicadores de percepción) o bien variables intrínsecas del proceso (indicadores de rendimiento). Es recomendable que la organización establezca indicadores de rendimiento y/o percepción al menos de sus procesos estratégicos y clave.

**Instrucción.-**Descripción documentada de una actividad o tarea.

**Macroproceso.-** Conjunto de Procesos interrelacionados y con un objeto general común.

**Mapa De Procesos.-**Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.

**Misión.-**Enunciado que describe la razón de ser de una organización.

**Procedimiento.-**Forma específico para llevar a cabo una actividad o proceso.

**Proceso.-**Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salidas.

**Proceso Clave.-**Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

**Producto.-**Resultado de un Proceso.

**Registro.-**Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

**Tarea.-**Parte de una actividad individualizable e identificable, diferente del resto, ejecutada por la persona que ocupa el puesto.



**Visión.**-Enunciado que describe la situación futura deseada de una organización.

**Valores.**-Conjunto de comportamientos, actitudes, creencias y estilos adoptado en una organización.

**Subprocesos.**-Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

**Sistema.**-Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada.

## **CAPITULO III**

### **3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA CEBRIM**

El propósito del análisis situacional de la empresa CEBRIM, es identificar el conjunto de factores tanto internos como externos relacionados con la empresa, que pueden tener incidencia de manera directa e indirecta en el desarrollo de las responsabilidades de la misma, el análisis situacional permitirá definir y diseñar estrategias para el mejor funcionamiento además de favorecer los niveles de excelencia durante un período determinado de tiempo.

El Diagnostico Situacional se establece como el estudio para conocer la situación actual en la que se encuentra de la empresa, permitiendo determinar los cambios que ha tenido en años anteriores la misma, se lo considera como una herramienta para prever y adelantarse a hechos que pueden suceder en un futuro. Teniendo como objetivo fundamental el proporcionar información veraz y confiable para la toma de decisiones acertadas en el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

El análisis de la situación externa e interna de la empresa permite establecer la matriz FODA, ya que permite conocer los aspectos fuertes y débiles de la misma, es decir lograr la identificación de las oportunidades, fortalezas, debilidades y las amenazas de CEBRIM.

Para el diagnóstico situacional vamos a analizar los siguientes aspectos:

#### **3.1 Análisis del Ambiente Externo**

El análisis del Ambiente Externo permite la identificación de los factores que inciden de manera indirecta en el desarrollo de la empresa los mismos que no pueden ser controlados por la empresa. A través de este análisis se podrá establecer los eventos y tendencias en el entorno que podría facilitar o beneficiar su desarrollo. De igual manera se podrá establecer aquello que inhiban, limiten o dificulten su desarrollo. (Serna, 1994, pág. 26)

El análisis externo se establece como el proceso de relación de la empresa con el entorno. Este análisis permite la identificación de las oportunidades y amenazas de la entidad, de esta manera y en base a este estudio se procede a establecer y diseñar estrategias a seguir.

Dentro del ambiente externo encontramos el:

- Macro entorno
- Micro entorno

### **3.1.1 Macroentorno**

El análisis del Macro entorno se las define como las fuerzas que rodean a la empresa, que pueden afectar el clima en el que se desenvuelven las actividades, sobre las cuales la misma no puede controlar, aunque algunos elementos pueden afectar de manera directa e indirecta a la entidad, pudiendo citar el rápido cambio tecnológico, la situación del país, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, es aspecto económico y social, etc., constituyéndose como fuerzas que pueden afectar al cumplimiento de las actividades, así también de las cuales la empresa pueda aprovechar, (reduciendo el impacto de las amenazas y aprovechando las oportunidades).

La presente investigación analizara los siguientes factores:

- Factor Económico
- Factor Social
- Factor Político
- Factor Legal
- Factor Tecnología

### **3.1.1.1 Factor Económico**

El factor económico se establece a través de elementos que afectan el poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de consumo, (constituyéndose como un modelo de producción, en el crecimiento y desarrollo económico local y nacional, el nivel de actividad del segmento de mercado escogido y los niveles y distribución del ingreso). (Chavarría & Sepúlveda, 2001, pág. 4).

El factor interno constituye un impacto directo en las estrategias empresariales y advierten el desarrollo general de una economía nacional e internacional, así como los desarrollos específicos de cada sector y de la empresa u organización en cuestión. Dentro del factor económico se determinan los aspectos que afectan la economía de un país y por lo cual en las decisiones.

El factor económico se compone de las siguientes variables:

#### **3.1.1.1.1 Inflación**

“Inflación significa un movimiento continuo en el alza de los precios, en los productos elaborados en un periodo determinado, y que tienen efectos negativos para la economía de un país,” (Barro, 1988, pág. 144).

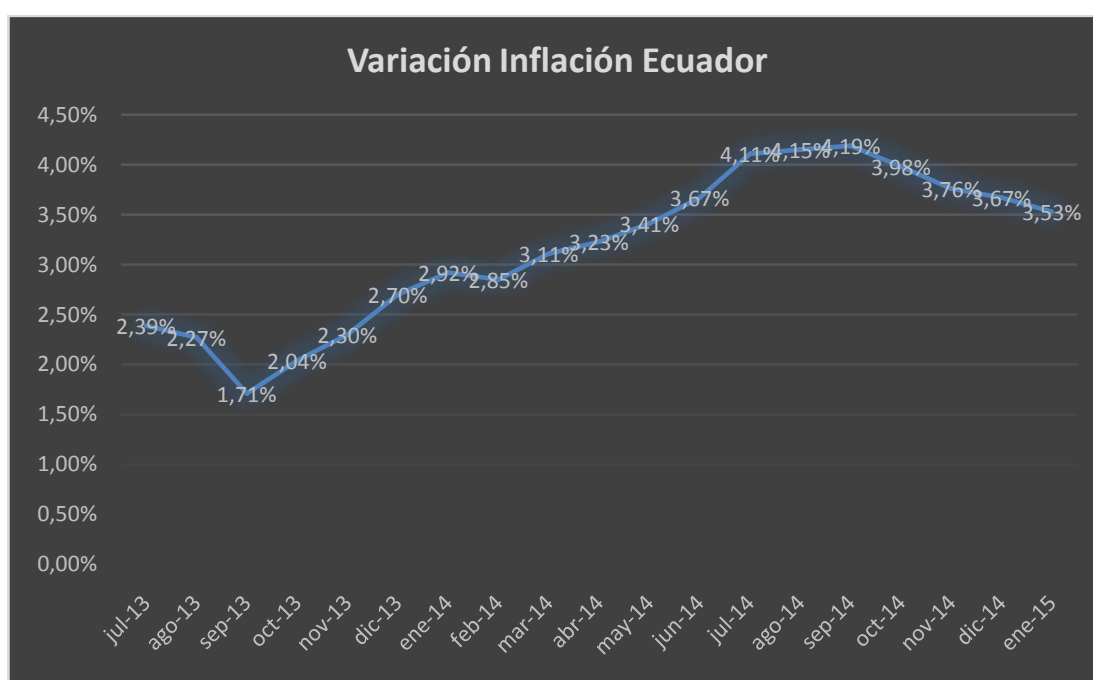
La inflación se constituye como el aumento sostenido y abarcativo de los precios de los bienes y servicios de una nación o país. En otras palabras, la inflación puede establecerse como la caída en el valor del mercado internacional, y que a menudo viene acompañado de la pérdida del poder adquisitivo de los consumidores.

La inflación tiene una serie de implicaciones sobre la economía de las personas y las empresas, mermando el poder adquisitivo del dinero, generando costos administrativos para la empresa, la inflación puede afectar los flujos del efectivo, distorsionando las decisiones en la elaboración del presupuesto de la empresa.

Tabla 7. Variación de la Inflación

Inflación	
Fecha	Porcentaje
ene-14	2.92%
feb-14	2.85%
mar-14	3.11%
abr-14	3.23%
may-14	3.41%
jun-14	3.67%
jul-14	4.11%
ago-14	4.15%
sep-14	4.19%
oct-14	3.98%
nov-14	3.76%
dic-14	3.67%
ene-15	3.53%

Tomado de:(Indicadores Económicos, s.f.)



**Figura 4.** Variación de la Inflación Ecuador

Fuente:(Indicadores Económicos, s.f.)

El gráfico permite a la inflación reflejar el comportamiento que sufre la misma en los diferentes periodos tomando como base julio 2013, se puede observar un valor del 3,39% en la inflación, desde ahí se ha mantenido una tendencia decreciente hasta septiembre del mismo año que reflejo 1.71%, en tanto que para agosto del 2014 la inflación ha crecido casi en un 3% situándose en un 4.15% y septiembre del 2014, encontrándose 4.19%, en tanto que para enero del 2015 con una inflación del 3.53%,

vuelve a tener una propensión decreciente, estableciendo la tendencia variable mes a mes que presenta la inflación pero los últimos meses ha mantenido una tendencia a la baja a nivel local y nacional.

#### **Incidencia.-**

La inflación durante el año 2014, se ha visto inmerso en una tendencia al crecimiento y sufriendo en el aumento de los precios en los productos y servicios estableciendo que enero la inflación era del 2.92%, llegando en el mes de septiembre a 4.19% siendo este el nivel más alto de los dos últimos periodos en tanto que para enero del 2015 el nivel decrece en un 0.66% se puede determinar que la variabilidad de los precios en el país no son acelerados y se mantiene un ritmo paulatino, además de que en los últimos meses la inflación ha tenido una tendencia a la baja, por lo que se le puede considerar a este factor como una **Oportunidad**.

#### **3.1.1.1.2 PIB Nacional**

Al PIB se lo entiende como la suma del valor agregado bruto de todos los productores dentro de la economía más cualquier impuesto a productos, restando el subsidio no incluido en el valor del producto. Se calcula sin hacer deducciones por depreciaciones de activos fabricados o por uso o degradación de recursos naturales. (Banco Mundial, 2000)

El PIB, constituye una medida que expresa a través del valor de producción de bienes y servicios representados en valores monetarios de circulación, frente a la demanda de un país en un periodo de tiempo determinado.

Según datos obtenidos en el Banco Central del Ecuador el nivel del PIB, se puede apreciar que ha tenido una tendencia al crecimiento durante el año 2014 para el país, pero teniendo en cuenta que la caída del precio petróleo tendrá una repercusión en la economía del país sufriendo un déficit en el crecimiento del producto interno bruto, con el establecimiento de nuevas políticas gubernamentales. Por lo que se lo considera como una oportunidad para la empresa.

#### **Incidencia.-**

La economía del Ecuador creció un 3.4% para diciembre del 2014 según datos del BCE Ecuador se encuentra dentro de los 6 países sudamericanos que tiene un crecimiento en el PIB, los componentes del Producto Interno Bruto (PIB) que más aportaron al crecimiento económico entre el tercer trimestre de 2014 y el de 2013 fueron el consumo de los hogares, la inversión y las exportaciones, los que permite determinar como una **Oportunidad** al crecimiento del PIB.

### **3.1.1.2 Factor Social**

El factor social hace referencia a la cultura como un conjunto de creencias hábitos, y normas, establecidas y transmitidas de generación en generación, para que la cultura de un país cambie. En base a la cultura el gobierno central como competencia misma debe satisfacer las necesidades de la colectividad. (Castro Corrales, 1997, pág. 42)

El factor social se refiere a los hechos que pueden afectar a la decisión de compra de la sociedad. Entre estos factores se puede mencionar el mercado laboral (Desempleo Subempleo y Ocupación plena).

#### **3.1.1.2.1 Mercado laboral (Desempleo, Subempleo y Ocupación plena)**

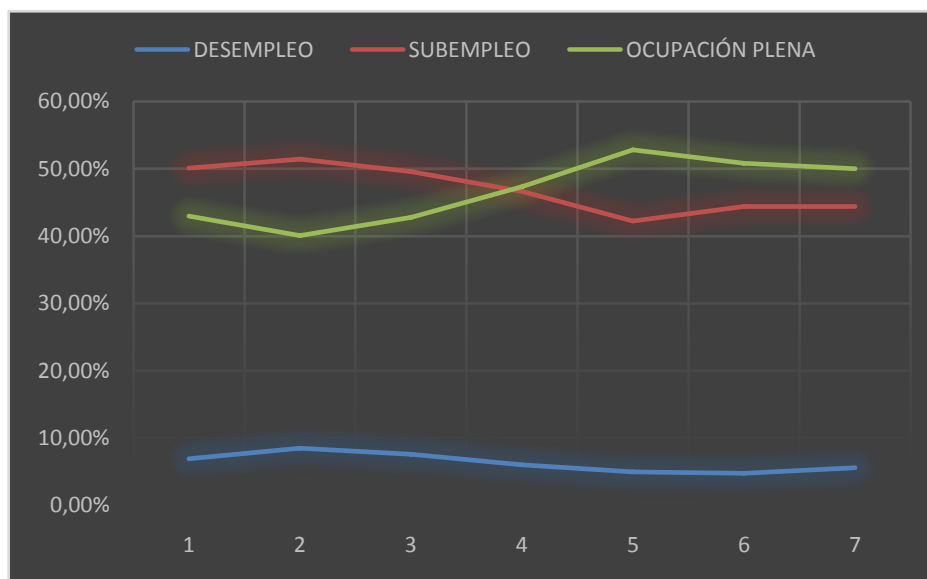
La sociedad actual en la que vivimos exige continuamente una mayor competencia profesional y laboral en un mundo globalizado y competitivo, cuya competitividad obliga a mantener una constante adaptación ante los nuevos retos que surgen y que, de alguna forma, potencian el equipo humano. Es aquí donde la formación juega un papel esencial como instrumento de adaptación a las nuevas y continuas tendencias innovadoras del mercado laboral. (Calvo Verdú, 2005, pág. 37):

El mercado laboral se define como la relación que existe entre las personas que buscan trabajo, las que están trabajando, y los empleadores, relación que es regulada y controlada por el ministerio de relaciones laborales y el código de trabajo.

**Tabla 8. Desempleo, Subempleo y Ocupación plena**

FACTORES	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>DESEMPLEO</b>	6.92%	8.49%	7.59%	6.00%	4.93%	4.74%	5.59%
<b>SUBEMPLEO</b>	50.11%	51.43%	49.61%	46.66%	42.24%	44.42%	44.38%
<b>OCUPACIÓN PLENA</b>	42.97%	40.08%	42.80%	47.34%	52.83%	50.84%	50.03%

Tomado de:(Indicadores Económicos, s.f.)

**Figura 5. Desempleo, Subempleo y Ocupación plena**

Tomado de: INEC

El mercado laboral permite el establecimiento del desempleo pudiendo determinar que el mismo tiene una tendencia al descenso en los últimos años el porcentaje más alto de desempleo según datos del INEC se presentó en el mes de diciembre del 2009 con un 8,49% , en tanto que para el mes de diciembre del 2014 es notable la tendencia al decrecimiento del desempleo estableciéndose en el 4,73%, en tanto que el subempleo en el año 2009 se estableció en el 51,43%, y para diciembre del 2014 en el 44,38% de subempleo mientras que la ocupación plena en los últimos años tiene una tendencia al crecimiento para diciembre del 2014 se lo encuentra en un 50,03%.

#### **Incidencia.-**

El desempleo, subempleo y ocupación plena, dentro del mercado laboral representa uno de los principales factores que analiza el país considerando que estos



temas se encuentran dentro del Plan Nacional del Buen Vivir, permitiendo el establecimiento del porcentaje de crecimiento para un nivel de gobierno en este caso la empresa CEBRIM, permite la creación de fuentes de empleo y el desarrollo sustentable de la economía del país, por tal motivo se lo considera como una **Oportunidad**.

### **3.1.1.3 Factor Político (estabilidad política).**

El actual gobierno del país se encuentra conformado por cinco poderes del estado constituidos en el Poder Ejecutivo regido por el Presidente de la República, el Poder Legislativo regido por la Asamblea Constituyente, el Poder Judicial regido por la Corte Nacional de Justicia, el Poder Electoral y el Poder de Transparencia y Control Social regido por el Consejo de Participación Social y Control Ciudadano. Estos organismos están encargados del desarrollo sustentable y sostenible de la economía de la ciudadanía, garantizando siempre el fiel cumplimiento de los principios constitucionales de la constitución, (igualdad, transparencia, equidad, justicia, descentralización, desconcentración), además de velar por el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Nacional del Buen Vivir. Garantizando la transparencia y control público, así como también el diseño de mecanismos para combatir la corrupción.

#### **Incidencia.-**

La política establecida por el Gobierno Central se encuentran caracterizadas por el desarrollo de medidas que controlan el bienestar de los habitantes, la intensa lucha que se ha mantenido en contra la corrupción, manifestándose a través de una estabilidad política que vive el país, es por esto que se le puede considerar como una **Oportunidad** a este factor.

### **3.1.1.4 Factor Legal.**

## **Capítulo sexto**

Trabajo y producción

## **Sección primera**

### Formas de organización de la producción y su gestión

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

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

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

#### **3.1.1.5 Factor Tecnológico.**

El factor tecnológico se encuentra conformado por aquellas fuerzas que intervienen en el desarrollo de nuevas tecnologías dando lugar a nuevos e innovadores productos o servicios estableciendo oportunidades de mercado.

La tecnología en los últimos años ha dado pasos agigantados, a nivel mundial y local es por esto que en los últimos años el país se ha visto envuelto en grandes avances de herramientas, sistemas e instrumentos tecnológicos, estos avances en equipos tecnológicos han permitido un crecimiento de la producción de las empresas e industrias, estas instituciones haciendo uso de estos instrumentos ponen en el mercado productos en menor tiempo y a costos inferiores. De igual manera la tecnología avanza de una manera acelerada, y lo que debería hacerse es ir de la mano con el proceso cambiante en el que nos encontramos, para mantener una producción de acuerdo a los niveles de la competencia.

#### **Incidencia.-**

Todas las empresas e industrias han visto la necesidad de implementar hoy en día nuevas herramientas tecnológicas, las mismas que permiten la ejecución y control de todos sus procesos empresariales, tanto en la atención y satisfacción de las necesidades de los clientes, así como contratos con proveedores, selección y reclutamiento del nuevo personal, información general de la institución, coordinación interdepartamental, etc. Lo que le permite a CEBRIM, el desarrollo de una **Oportunidad** en el mercado con la implementación de instrumentos tecnológicos según los nuevos avances de la tecnología.

### **3.1.2 Microambiente**

#### **3.1.2.1 Clientes**

Cliente se establece como el término que define a la persona o empresa que realiza una compra. El cliente puede comprar para él o para terceros para disfrute del bien adquirido. Los clientes son importantes para el funcionamiento de la empresa y en ellos se basa la producción de la misma.

Los clientes conforman el núcleo fundamental para la toma de decisiones de una empresa, los clientes son a través de los deseos o necesidades los que obligan a la misma a que se reorganice en función del comportamiento del consumidor.

En efecto, la demanda de mercado de determinado bien o servicio se distribuyen en tres factores a considerar:

- Deseos y necesidades
- Poder adquisitivo
- Comportamiento de compra.

Con relación a esto y con un mercado debidamente segmentado por la clara diferencia de estratos económicos del país, CEBRIM posee un sistema para su producción el cual constituye un 70% en base a pedidos de las unidades educativas e instituciones con los que trabaja y un 30% para stock del almacén en Sto. Domingo de los Tsáchilas.

**CADENA DE DISTRIBUCIÓN.-** La entrega a los clientes se los realiza de forma directa para lo cual la empresa cuenta con movilización propia.

**PROGRAMACIÓN DE ENTREGA.-** Esto se realiza de acuerdo al tiempo que se estipula en el contrato previamente establecido.

**POLÍTICAS DE CRÉDITO.-** Las políticas de crédito que ha adoptado la empresa son las siguientes:

- No se requiere de cuota inicial en el momento de la firma del contrato.

La empresa cuenta con clientes mayoristas en el caso de CEBRIM, unidades educativas, que se conforman distribuidos como se indicaba en un 70% principalmente en las provincias de Sto. Domingo de los Tsáchilas y Pichincha. Y el 30% para el almacén de la empresa en Sto. Domingo.

**Tabla 9. Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas**

<b>CLIENTES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>U.E. VICENTE ROCAFUERTE</b>	5,62%
<b>U.E. INTY RAYMI</b>	8,94%
<b>U.E. LUIS RIVADENEIRA</b>	4,65%
<b>U.E. JULIO MORENO</b>	12,53%
<b>U.E. FEDERICO G. SUAREZ</b>	6,77%
<b>U.E. IBEROAMERICANO</b>	4,93%
<b>U.E. ALFREDO PAREJA</b>	6,09%
<b>U.E. JAPON</b>	7,31%
<b>LICEO RAMIA</b>	3,58%
<b>U.E. LATINO</b>	15,75%
<b>U.E. PABLO E. ALBORNOZ</b>	4,73%
<b>C.D.I. CRECER</b>	2,67%
<b>U.E. REINALDO CHIRIBOGA</b>	3,17%
<b>U.E. PENSIONADO UNIVERSITARIO</b>	2,94%
<b>LICEO DE LAS AMERICAS</b>	3,51%
<b>U.E. CENTRAL</b>	2,67%
<b>U.E. INTERNACIONAL</b>	1,98%
<b>CREC</b>	2,16%

**Fuente:** CEBRIM

Tabla 10. Provincia de Pichincha

CLIENTES	PORCENTAJE
U.E. JUAN DE SALINAS	12,61%
ACADEMIA MILITAR SAUL´O	5,70%
C.D.I. LUIS MERANI	3,49%
U.E. GALO MOLINA	4,83%
U.E. COMPUTER WORLD	7,95%
U.E. GUAYLLABAMBA	3,07%
U.E. SUCRE	16,79%
U.E. LOS ALPES	6,28%
C.D.I. LEONIDAS PROAÑO	2,94%
CEPMIL	3,81%
INEPE	8,96%
U.E. DE AMERICA	7,61%
U.E. MARIA EDGEWORTH	3,18%
U.E. CHINA INTERNACIONAL	4,63%
U.E. ALEJANDRO LARREA	3,43%
U.E. SWISS SCHOOL	4,72%

Fuente: CEBRIM

### 3.1.2.2 Proveedores.

Es un factor importante ya que no se puede vender un producto sin antes fabricarlo.

Al considerar la importancia de los mismos es necesario mencionar su concepto:

Los proveedores se constituyen como aquellas empresas o individuos que proporcionan recursos necesarios para que la entidad produzca sus bienes y servicios. (Klottler)

En este sentido se puede mencionar que los proveedores pueden ajustar sus ofertas de acuerdo a las necesidades específicas del cliente, es así que estos vuelven más poderosas según las circunstancias:

Cuando el producto que vende tienen pocos sustitutos y es importante para la compañía.

Cuando la empresa no es importante para los proveedores en tales instancias su bienestar no depende de la compañía y ellos tienen pocos incentivos para reducir precios o mejorar la cantidad.

Cuando los respectivos productos de los proveedores se diferencian a tal grado que para una empresa es muy costosa y cambiante de abastecer, en tales casos la empresa depende de ellos y no puede enfrentarlos entre sí.

Cuando a fin de aumentar los precios los suministradores pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia adelante dentro de la industria y competir directamente con sus clientes.

En CEBRIM los principales proveedores son los que a continuación se detalla.

**Tabla 11. Principales Proveedores de la empresa CEBRIM.**

PROVEEDORES	PRODUCTO	CLASE DE PROVEEDOR	
		PRODUCTO	INTERMEDIARIO
SERIGRAFIA BUESTAN	Productos para estampado	X	
HILTEXPOY	Telas, tinturado y tejido		X
ANGEL ESPINOZA	Confección de cuellos		X
JOSE PUEBLA	Botones, pelón, broches		X
CIERRES REY	Cierres, cordones		X
NEYMATEX	Telas	X	
JUAN CARLOS SANCHEZ	Polines	X	
HILOS PINTO	Hilos de coser	X	
SJ. JERSEY	Hilos para tejer tela		X
GARRETT JONES	Bordados	X	

Fuente: CEBRIM

### 3.1.2.3 Competidores.

El ambiente competitivo de una empresa constituye un factor muy importante tanto en los procesos de producción como en los de comercialización.

La competencia está formada por empresas que satisfacen la misma necesidad del cliente o que sirve a un mismo grupo de clientes.

Desde este punto de vista CEBRIM debe evaluar a su competencia para poder formular estrategias que eviten perder participación en su mercado y por ende la disminución de sus utilidades.

En el sector de la pequeña industria existe mucha competencia por lo cual a CEBRIM le resulta difícil identificarlos.

La empresa al ofrecer un producto de calidad en cuanto a material y acabados posee uno de los precios más altos pero su mercado la prefiere por su durabilidad.

No se presenta la amenaza de productos extranjeros ya que la confección de uniformes de educación física se la realiza en el país.

Tampoco existen productos sustitutos debido a que los uniformes son obligatorios e irremplazables.

**Tabla 12. Cuadro de Competencia de CEBRIM**

COMPETENCIA	CIUDAD
<b>Gacela</b>	Sto. Domingo
<b>Atila</b>	Quito
<b>Brimentex</b>	Quito
<b>Dantex</b>	Sto. Domingo
<b>Speed</b>	Quito
<b>Delfin</b>	Quito
<b>Polo Sport</b>	Quito

**Fuente:** CEBRIM

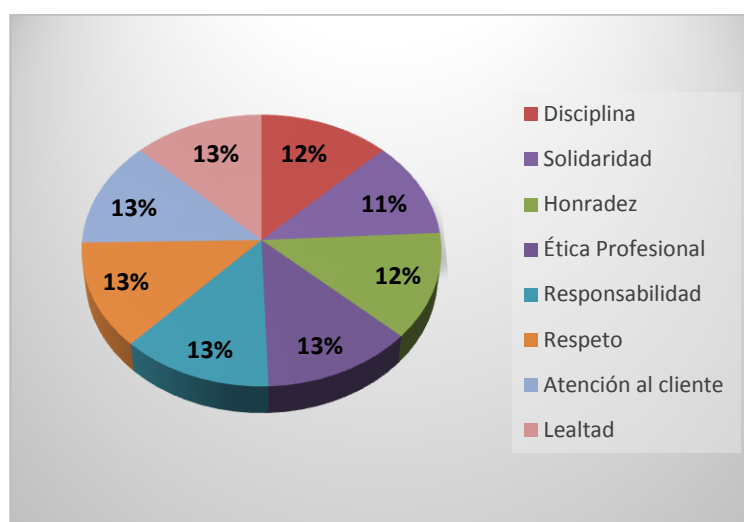
### **3.2 Análisis del Ambiente Interno**

#### **3.2.1 Capacidad de Planificación**

- 1. ¿Conoce y aplica dentro de la empresa CEBRIM, los principios y valores que se detallan a continuación?**

**Tabla 13. Principios y Valores Empresariales**

Indicadores	N° de encuestados	Porcentaje
<b>Disciplina</b>	11	13%
<b>Solidaridad</b>	10	11%
<b>Honradez</b>	11	13%
<b>Ética Profesional</b>	11	13%
<b>Responsabilidad</b>	11	13%
<b>Respeto</b>	11	13%
<b>Atención al cliente</b>	11	13%
<b>Lealtad</b>	11	13%
Total	87	100%



**Figura 6. Principios y Valores Empresariales**

### **Análisis.**

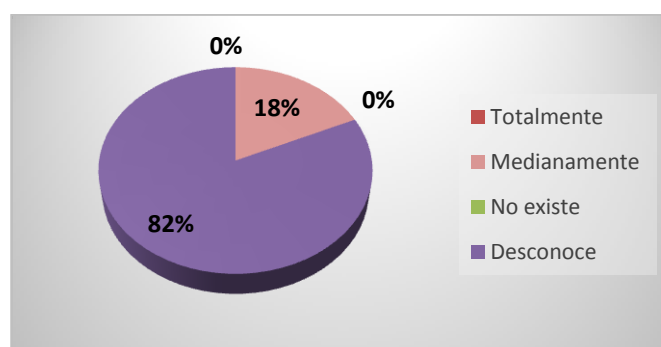
Una vez establecido el análisis de las encuestas se puede observar que la mayoría de los empleados encuestados establecen que la empresa CEBRIM, mantiene una línea establecida a través de principios valores dentro de la misma, y entre los más practicados encontramos la Responsabilidad, Solidaridad, Disciplina, Ética Profesional, Respeto, Atención del cliente, lealtad, por lo que se considera como una Fortaleza Alta.

### **2. ¿Conoce si en la empresa existe misión y visión y las aplica en el desarrollo de sus actividades?**



**Tabla 14. Misión y Visión empresarial**

Indicadores	N° de encuestados	Porcentaje
<b>Totalmente</b>	0	0%
<b>Medianamente</b>	2	18%
<b>No existe</b>	0	0%
<b>Desconoce</b>	9	82%
Total	11	100%



**Figura 7. Misión y Visión empresarial**

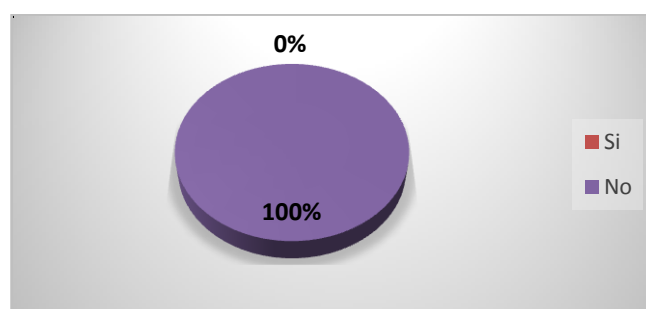
### **Análisis.**

Una vez establecido el análisis de las encuestas se puede observar que el 82%, de los empleados de la empresa CEBRIM, expresan que desconocen la misión y la visión de la empresa. Por lo que se considera como una Debilidad Alta.

### **3. ¿Tiene conocimiento si la empresa CEBRIM, cuenta con una Planificación Estratégica actualizada?**

**Tabla 15. Planificación estratégica**

Indicadores	N° de encuestados	Porcentaje
<b>Si</b>	0	0%
<b>No</b>	11	100%
Total	11	100%



**Figura 8.** Planificación estratégica

### **Análisis.**

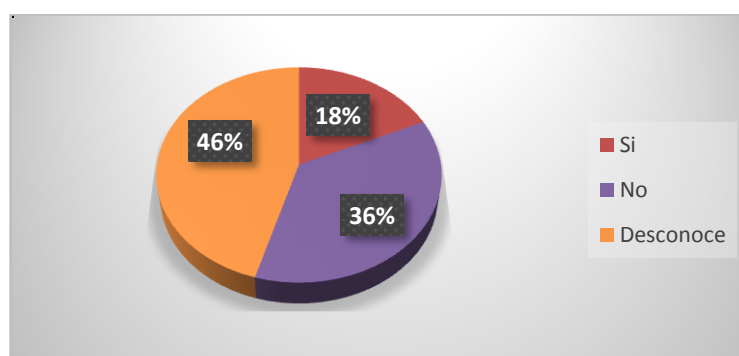
Una vez establecido el análisis de las encuestas se puede observar que el 100%, de los trabajadores establecen que la empresa CEBRIM, no cuenta con un plan estratégico actualizado. Por lo que se considera como una Debilidad Alta.

### **3.2.2 Capacidad de Organización.**

#### **4. ¿Conoce si la empresa CEBRIM, aplica indicadores de gestión que permitan medir el nivel de cumplimiento de las actividades en forma eficiente y eficaz?**

**Tabla 16. Indicadores de Gestión**

Indicadores	N° de encuestados	Porcentaje
Si	2	18%
No	4	36%
Desconoce	5	45%
Total	11	100%



**Figura 9.** Indicadores de Gestión

### **Análisis.**

Una vez establecido el análisis de las encuestas se puede observar que el 82%, de los trabajadores establecen que no o desconocen la aplicación de indicadores de gestión dentro de la empresa CEBRIM, por lo que no se puede medir el nivel de eficiencia y eficacia del cumplimiento de las actividades. Por lo que se considera como una Debilidad Alta.

##### 5. ¿Considera que la estructura orgánica de la empresa CEBRIM, es flexible?

Tabla 17. Estructura orgánica de la empresa

Indicadores	N° de encuestados	Porcentaje
Si	5	45%
No	2	18%
Desconoce	4	36%
Total	11	100%

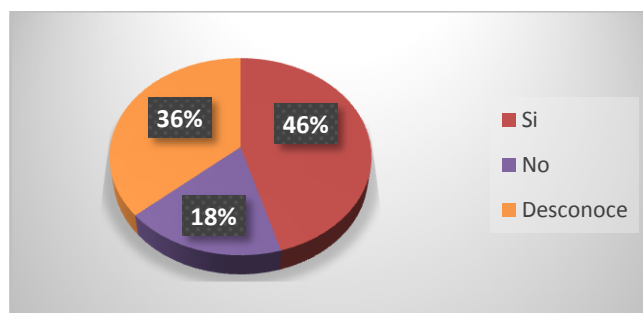


Figura 10. Estructura orgánica de la empresa

##### Análisis.

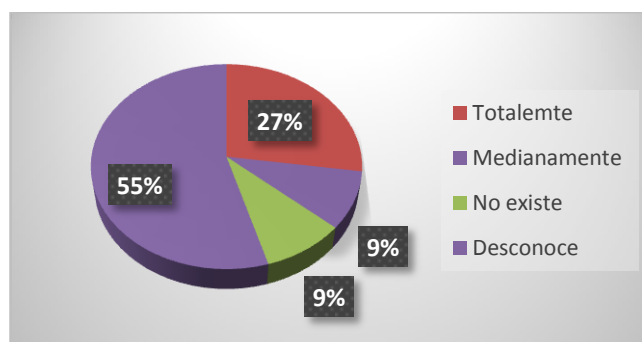
Una vez establecido el análisis de las encuestas se puede observar que el 46%, de los trabajadores manifiestan que la empresa CEBRIM, cuenta con una estructura orgánica que se acopla a las acciones del ambiente, en tanto que el 64% manifiesta que la empresa no cuenta con un sistema organizacional o desconocen si este es flexible. Por lo que se considera como una Debilidad Media.

### 3.2.3 Capacidad por procesos

##### 6. ¿Conoce si existen procesos definidos dentro de la empresa CEBRIM?

**Tabla 18. Falta de procesos dentro de la empresa**

Indicadores	N° de encuestados	Porcentaje
<b>Totalmente</b>	3	27%
<b>Medianamente</b>	1	9%
<b>No existe</b>	1	9%
<b>Desconoce</b>	6	55%
Total	11	100%



**Figura 11. Falta de procesos dentro de la empresa**

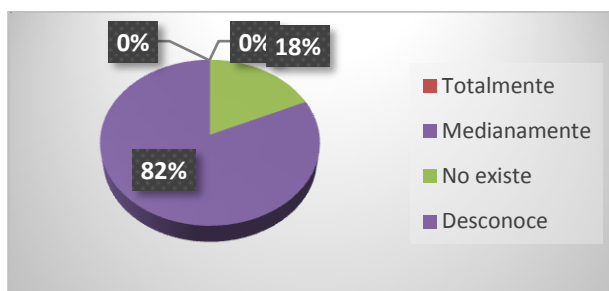
### **Análisis.**

Una vez establecido el análisis de las encuestas se puede observar que el 55%, de los trabajadores encuestados manifiestan que no conocen la existencia de procesos definidos dentro de la empresa CEBRIM. Por lo que se considera como una Debilidad Media.

### **7. ¿Conoce si en la empresa CEBRIM, existe un modelo de Gestión por Procesos?**

**Tabla 19. Falta de un Manual por procesos**

Indicadores	N° de encuestados	Porcentaje
<b>Totalmente</b>	0	0%
<b>Medianamente</b>	0	0%
<b>No existe</b>	2	18%
<b>Desconoce</b>	9	82%
Total	11	100%



**Figura 12.** Falta de un Manual por procesos

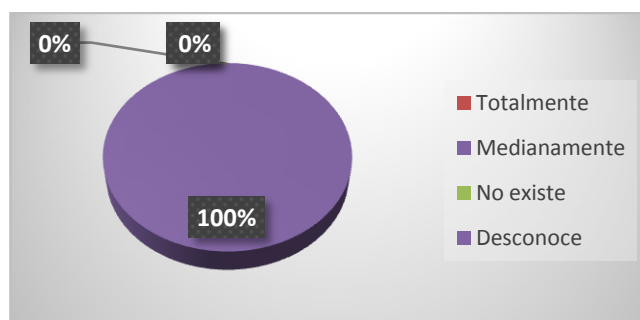
### **Análisis.**

Una vez establecido el análisis de las encuestas se puede observar que el 82%, de los trabajadores de la empresa CEBRIM, manifiestan desconocer la existencia de una modelo de gestión por procesos. Por lo que se considera como una Debilidad Alta.

### **8. ¿Conoce si los procesos de la empresa CEBRIM, se encuentran documentados en un Manual por Procesos?**

**Tabla 20.** Inexistencia de procesos documentados

Indicadores	Nº de encuestados	Porcentaje
<b>Totalmente</b>	0	0%
<b>Medianamente</b>	0	0%
<b>No existe</b>	0	0%
<b>Desconoce</b>	11	100%
Total	11	100%



**Figura 13.** Inexistencia de procesos documentados

### **Análisis.**

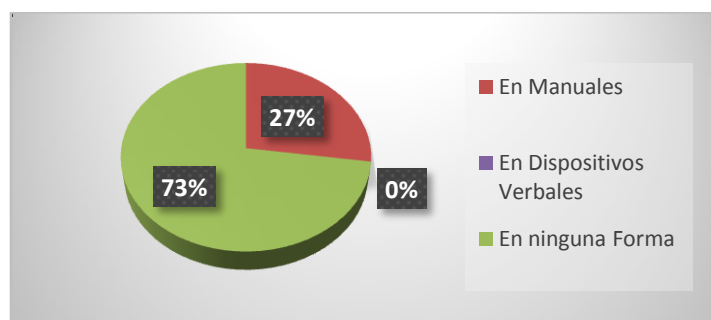
Una vez establecido el análisis de las encuestas se puede observar que el 100%, de los trabajadores, manifiestan desconocer si los procesos de la empresa CEBRIM,

se encuentran en un manual de procesos. Por lo que se considera como una Debilidad Alta.

**9. ¿Conoce si la empresa CEBRIM, cuenta con diagramas de flujo que representen los procesos empresariales?**

**Tabla 21. Falta de Diagramas de flujo**

Indicadores	N° de encuestados	Porcentaje
Si	3	27%
No	0	0%
Desconocen	8	73%
Total	11	100%



**Figura 14. Falta de Diagramas de flujo**

**Análisis.**

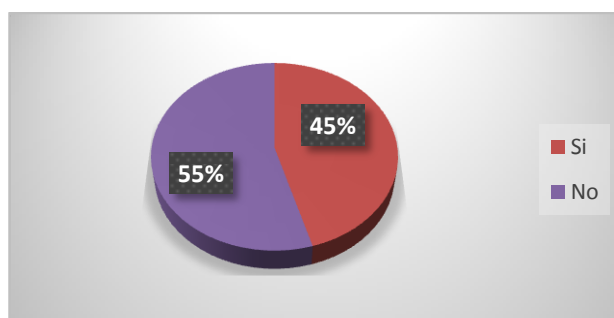
Una vez establecido el análisis de las encuestas se puede observar que el 73%, de los trabajadores manifiestan desconocer si los procesos de la empresa CEBRIM, se encuentran flujo diagramados. Por lo que se considera como una Debilidad Alta.

**3.2.4 Capacidad de Dirección**

**10. ¿La toma de decisiones ante un posible imprevisto dentro de la empresa se los realiza de manera acertada?**

**Tabla 22. Toma de decisiones ante imprevistos**

Indicadores	N° de encuestados	Porcentaje
Si	5	45%
No	6	55%
Total	11	100%



**Figura 15.** Toma de decisiones ante imprevistos

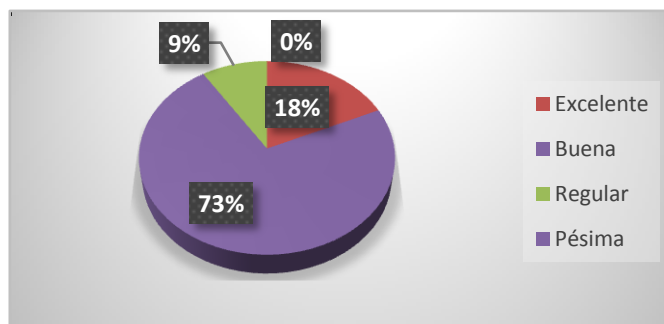
### **Análisis.**

Una vez establecido el análisis de las encuestas se puede observar que el 55%, de los trabajadores de la empresa CEBRIM, manifiestan que la toma de decisiones ante un posible imprevisto no es la más acertada. Por lo que se considera como una Debilidad Media.

### **11. ¿La comunicación que se mantiene dentro de la empresa la considera que es?**

**Tabla 23. Buena comunicación interna**

Indicadores	N° de encuestados	Porcentaje
Excelente	2	18%
Buena	8	73%
Regular	1	9%
Pésima	0	0%
Total	11	100%



**Figura 16.** Buena comunicación interna

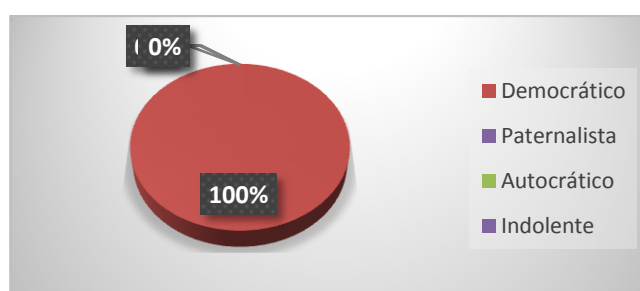
### **Análisis.**

Una vez establecido el análisis de las encuestas se puede observar que el 73%, de los empleados de CEBRIM, manifiestan que la comunicación que existe entre los compañeros de la institución es buena. Por lo que se considera como una Fortaleza Alta.

### **12. ¿El tipo de liderazgo de la corporación es?**

**Tabla 24. Liderazgo Democrático**

Indicadores	N° de encuestados	Porcentaje
Democrático	11	100%
Paternalista	0	0%
Autocrático	0	0%
Indolente	0	0%
Total	11	100%



**Figura 17.** Liderazgo Democrático

### **Análisis.**



Una vez establecido el análisis de las encuestas se puede observar que el 100%, de los trabajadores de la empresa CEBRIM, establecen que el tipo de liderazgo es democrático. Por lo que se considera como una Fortaleza Alta.

### 13. ¿Cómo considera la atención que entrega la empresa CEBRIM, a sus clientes?

Tabla 25. Calidad en la atención a los clientes

Indicadores	N° de encuestados	Porcentaje
Excelente	1	9%
Buena	10	91%
Regular	0	0%
Pésima	0	0%
Total	11	100%

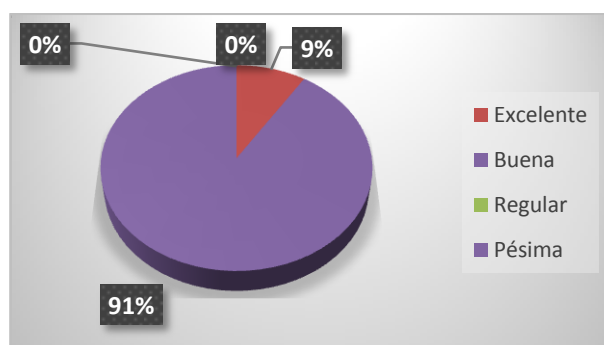


Figura 18. Calidad en la atención a los clientes

### Análisis.

Una vez establecido el análisis de las encuestas se puede observar que el 91%, de los trabajadores de la empresa CEBRIM, consideran que la atención en la satisfacción de las necesidades de los clientes es buena. Por lo que se considera como una Fortaleza Alta.

### 3.2.5 Capacidad financiera

14. ¿El manejo contable y financiero que establece la empresa CEBRIM, a su criterio es?

Tabla 26. Manejo contable financiero

Indicadores	Nº de encuestados	Porcentaje
Excelente	0	0%
Buena	10	91%
Regular	1	9%
Pésima	0	0%
Total	11	100%

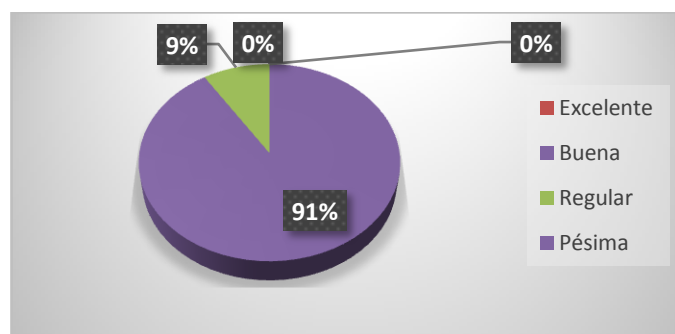


Figura 19. Manejo contable financiero

#### Análisis.

Una vez establecido el análisis de las encuestas el 85% de los servidores establecen que se aplica un manejo contable y financiero confiable dentro de la corporación CEBRIM lo que permite administrar efectivamente sus gastos en un periodo determinado. Por esta razón se considera una Fortaleza Alta.

### 3.2.6 Capacidad tecnológica

15. ¿La tecnología utilizada en la empresa CEBRIM, de equipos y herramientas los considera de?

Tabla 27. Deficiencia en la tecnología

Indicadores	N° de encuestados	Porcentaje
Última generación	0	0%
Generación anterior	11	100%
Antigua	0	0%
Total	11	100%

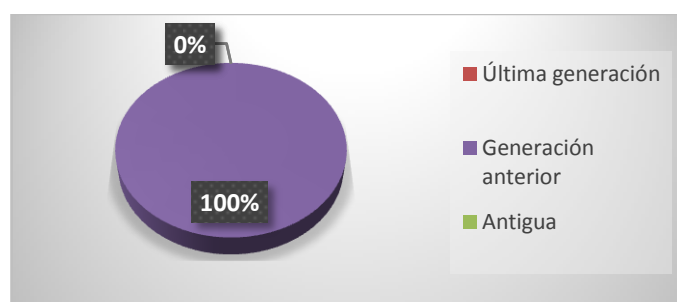


Figura 20. Deficiencia en la tecnología.

### Análisis.

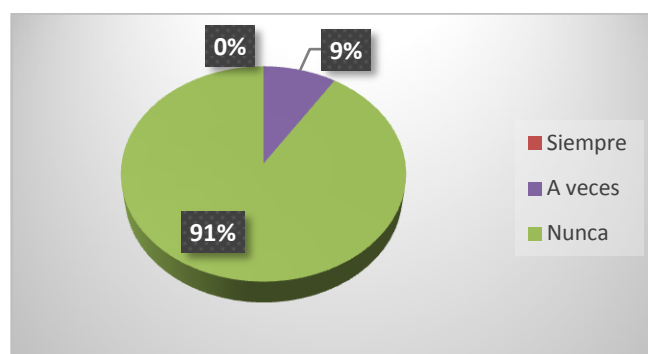
Una vez establecido el análisis de las encuestas el 100% de los trabajadores establecen que la empresa CEBRIM, no cuenta con tecnología actualizada lo que no les permite cumplir con los objetivos establecidos dentro de la empresa, por esta razón se considera una Debilidad Alta.

### 3.2.7 Capacidad de Talento Humano

#### 16. ¿La empresa CEBRIM, cuenta con programas de capacitación dirigidos a los trabajadores?

Tabla 28. Falta de programas de capacitación

Indicadores	N° de encuestados	Porcentaje
Siempre	0	0%
A veces	1	9%
Nunca	10	91%
Total	11	100%



**Figura 21.** Falta de programas de capacitación

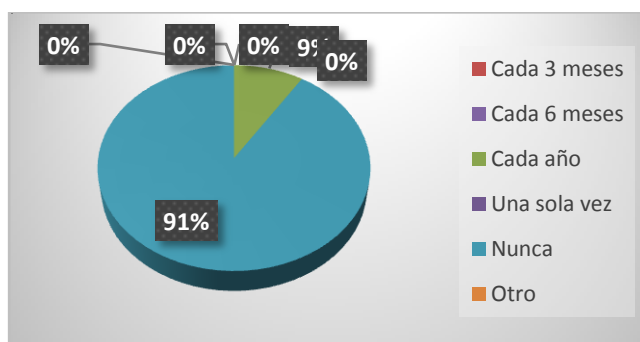
### **Análisis.**

Una vez establecido el análisis de las encuestas el 91% de los trabajadores establecen la empresa CEBRIM, no cuenta con programas de capacitación nunca. Por esta razón se considera una Debilidad Alta.

### **17. ¿La empresa CEBRIM, cada cuanto tiempo realiza capacitaciones al personal?**

**Tabla 29. Esporádicas capacitaciones al personal**

Indicadores	N° de encuestados	Porcentaje
<b>Cada 3 meses</b>	0	0%
<b>Cada 6 meses</b>	0	0%
<b>Cada año</b>	1	9%
<b>Una sola vez</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	10	91%
<b>Otro</b>	0	0%
Total	11	100%



**Figura 22.** Esporádicas capacitaciones al personal

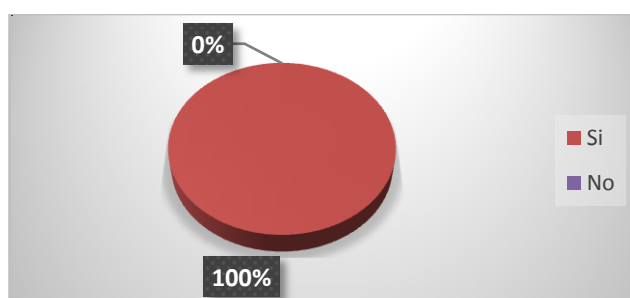
### **Análisis.**

Una vez establecido el análisis de las encuestas el 91% de los trabajadores manifiestan que nunca se realizan capacitaciones al personal de la empresa CEBRIM, Por esta razón se considera una Debilidad Alta.

### **18. ¿Considera si la empresa CEBRIM, motiva al personal para el cumplimiento eficiente de sus actividades?**

**Tabla 30. Personal motivado**

Indicadores	N° encuestados	de	Porcentaje
Si	11		100%
No	0		0%
Total	11		100%



**Figura 23. Personal motivado**

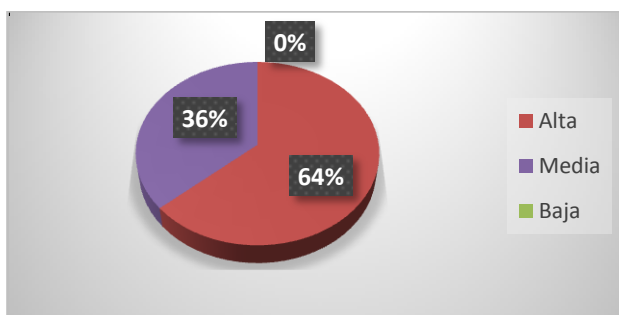
### **Análisis.**

Una vez establecido el análisis de las encuestas el 100%, de los trabajadores de la empresa CEBRIM, manifiestan que la empresa si motiva al personal para el cumplimiento eficiente de sus actividades. Por esta razón se considera una Fortaleza Alta.

### **19. ¿Se utiliza métodos adecuados para el reclutamiento y selección del personal en la empresa CEBRIM?**

**Tabla 31. Adecuados métodos de reclutamiento y selección de personal**

Indicadores	N° de encuestados	Porcentaje
<b>Alta</b>	7	64%
<b>Media</b>	4	36%
<b>Baja</b>	0	0%
Total	11	100%



**Figura 24. Adecuados métodos de reclutamiento y selección de personal**

### **Análisis.**

Una vez establecido el análisis de las encuestas el 64%, de los empleados encuestados consideran que se utiliza métodos adecuados para conocer las aptitudes y capacidades de los candidatos para ocupar un puesto dentro de la empresa CEBRIM. Por esta razón se considera una Fortaleza Media.

### 3.3.Comprobación de Hipótesis

#### 3.3.1 Modelo Lógico

H0.-El diseño e implementación de un manual de procesos para la mejora de la producción de uniformes deportivos en la empresa textil CEBRIM, no permitirá establecer una herramienta de apoyo para enfrentarse a los nuevos retos del futuro y de esta manera alcanzar alta eficiencia de procesos productivos.

H1.- El diseño e implementación de un manual de procesos para la mejora de la producción de uniformes deportivos en la empresa textil CEBRIM, permitirá establecer una herramienta de apoyo para enfrentarse a los nuevos retos del futuro y de esta manera alcanzar alta eficiencia de procesos productivos.

#### 3.3.2 Definición del nivel de significación

En el nivel de significación fue del 5% (95%)

Valor de Alfa = 0,05

#### 3.3.3 Elección de tabla estadística

Para la verificación de la hipótesis dentro de la investigación se ha escogido a Chi Cuadrado cuya fórmula es la siguiente:

$$\chi^2 = \sum_R \frac{(O-E)^2}{E}$$

- $\chi^2$ = Chi cuadrado
- $\sum$ = Sumatoria
- O=Datos Observados
- E=Datos esperados

#### 3.3.4 Preguntas relación con las Variables

Para la comprobación de la hipótesis se relacionaron cuatro preguntas de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa y se observaron las siguientes frecuencias.

### Preguntas para análisis

¿Conoce si en la corporación existe misión y visión y las aplica en el desarrollo de sus actividades?

¿Conoce si existen procesos definidos dentro de la empresa CEBRIM?

¿Conoce si los procesos de la empresa CEBRIM, se encuentran documentados en un Manual por Procesos?

¿Cómo considera la atención que entrega la empresa CEBRIM, a sus clientes?

**Tabla 32. Frecuencias observadas**

Población	Alternativas				Total
	Totalmente	Medianamente	No existe	Desconoce	
Conocimiento de la misión y visión	0	2	0	9	11
Procesos definidos	3	1	1	6	11
Manual de procesos	0	0	0	11	11
Atención al cliente	1	10	0	0	11
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>44</b>

### 3.3.5 Zona de aceptación

Grados de Libertad

$$(GL) = (F - 1) (C - 1)$$

Dónde:

GL = Grados de libertad

C = Columnas de la tabla

F = Filas de la tabla

Reemplazo

### 3.3.6 Cálculo del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de filas menos uno por el número de columnas menos uno, así:

$$GL = (F - 1) (C - 1)$$



$$GL = (4 - 1)(4 - 1)$$

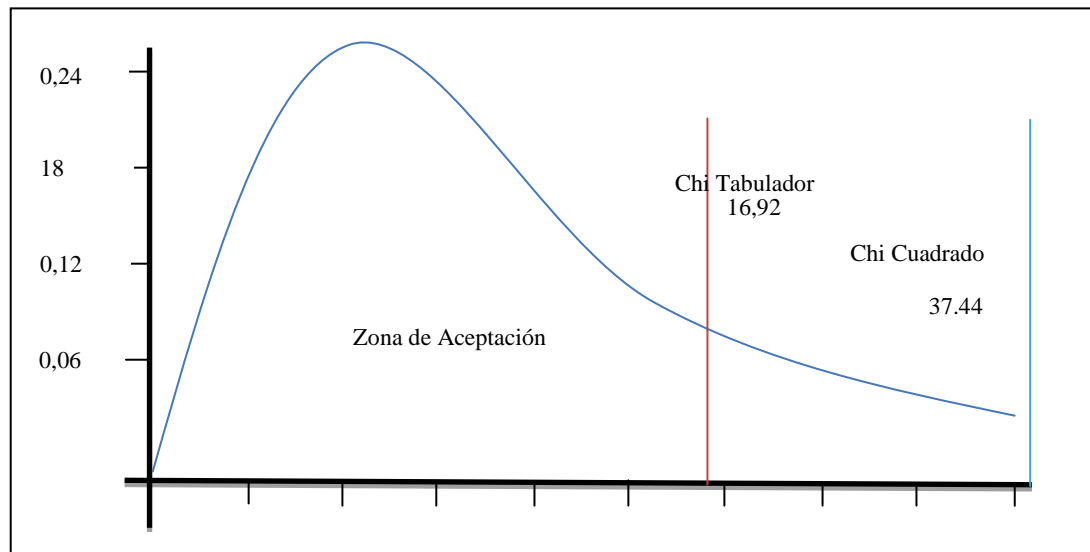
$$GL = 3 * 3$$

$$GL = 9$$

Entonces se tiene que  $GL=9$  y el nivel de significación  $\alpha = 0,05$  en la tabla de distribución de Chi Cuadrado equivale a 16.92.

**Tabla 33. Cálculo Matemático**

	CHI CUADRADO				
	O	E	O - E		
Conocimiento de la misión y visión	0	1.00	1.00	1.00	1.00
Conocimiento de la misión y visión	2	3.25	1.25	1.563	0.481
Conocimiento de la misión y visión	0	0.25	0.25	0.06	0.25
Conocimiento de la misión y visión	9	6.50	-2.50	6.25	0.96
Procesos definidos	3	1.00	-2.00	4.00	4.00
Procesos definidos	1	3.25	2.25	5.063	1.558
Procesos definidos	1	0.25	-0.75	0.56	2.25
Procesos definidos	6	6.50	0.50	0.25	0.04
Manual de procesos	0	1.00	1.00	1.00	1.00
Manual de procesos	0	3.25	3.25	10.56	3.25
Manual de procesos	0	0.25	0.25	0.06	0.25
Manual de procesos	11	6.50	-4.50	20.25	3.12
Atención al cliente	1	1.00	0.00	0.00	0.00
Atención al cliente	10	3.25	-6.75	45.56	14.02
Atención al cliente	0	0.25	0.25	0.06	0.25
Atención al cliente	0	6.50	6.50	42.25	6.50
				X <sup>2</sup> =	37.44

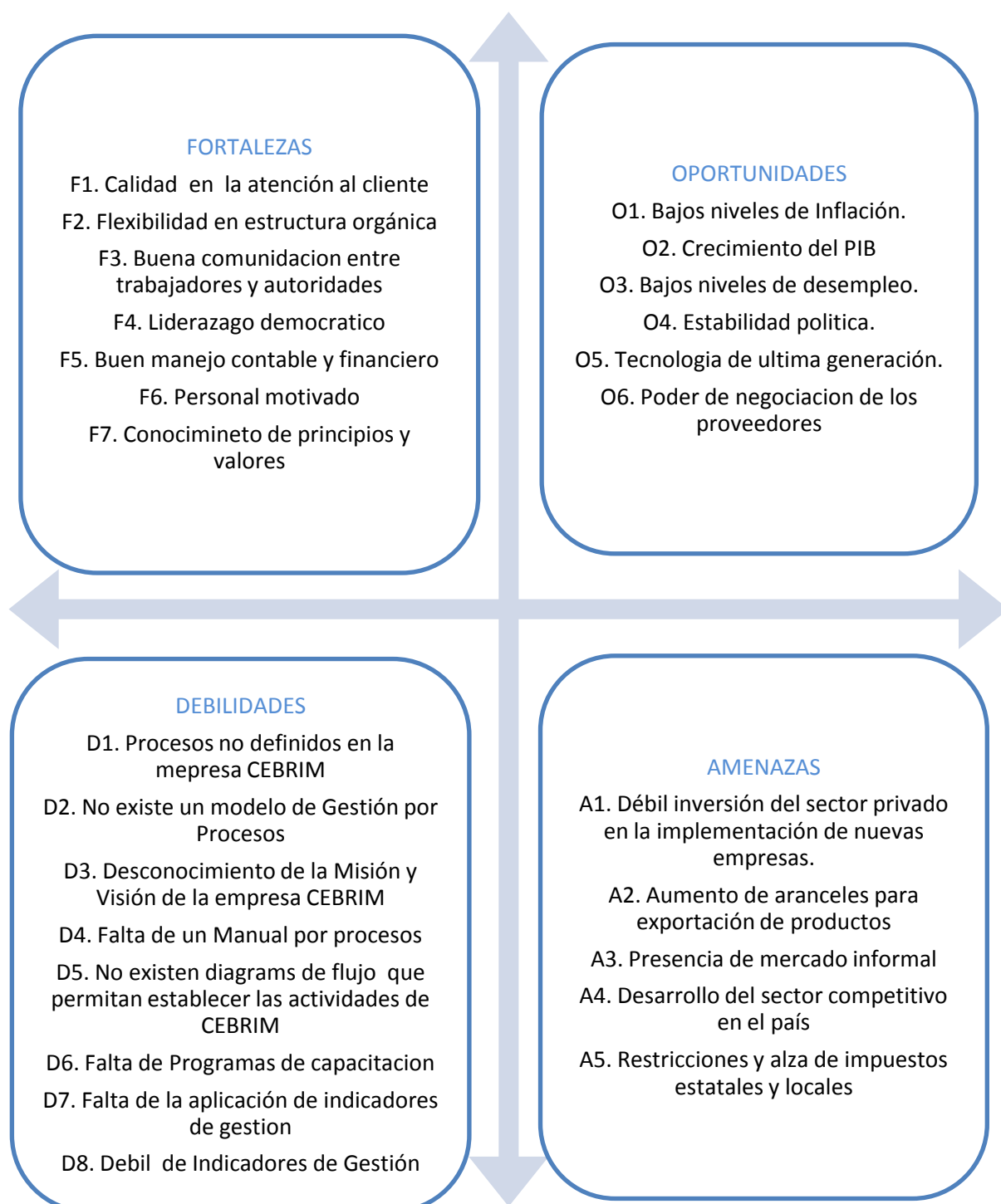


**Figura 25.** Chi cuadrado

Como  $c = 37.44 > x^2_t = 16.92$ ; indica que de acuerdo a la regla establecida de rechazo y aceptación, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, entonces se confirma que el diseño e implementación de un manual de procesos para la mejora de la producción de uniformes deportivos en la empresa textil CEBRIM, permitirá establecer una herramienta de apoyo para enfrentarse a los nuevos retos del futuro y de esta manera alcanzar alta eficiencia de procesos productivos.

### 3.4 Análisis FODA

**Tabla 34. Matriz FODA de la empresa CEBRIM.**

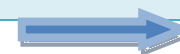


### 3.4.1 Matriz de Estrategias

Tabla 35. Matriz de Estrategias de la empresa CEBRIM.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS	<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
	<p><b>O1. Bajos niveles de Inflación.</b>  <b>O2. Crecimiento del PIB</b>  <b>O3. Bajos niveles de desempleo.</b>  <b>O4. Estabilidad política.</b>  <b>O5. Tecnología de última generación.</b>  <b>O6. Proveedores</b></p>	<p><b>A1. Débil inversión del sector privado en la implementación de nuevas empresas.</b>  <b>A2. Aumento de aranceles para exportación de productos</b>  <b>A3. Presencia de mercado informal</b>  <b>A4. Desarrollo del sector competitivo en el país</b>  <b>A5. Restricciones y alza de impuestos estatales y locales</b></p>
<p><u>Fortalezas</u>  <b>F1. Calidad en la atención al cliente</b>  <b>F2. Flexibilidad en estructura orgánica</b>  <b>F3. Buena comunicación entre trabajadores y autoridades</b>  <b>F4. Liderazgo democrático</b>  <b>F5. Buen manejo contable y financiero</b>  <b>F6. Personal motivado</b>  <b>F7. Conocimiento de principios y valores</b></p>	<p>F7-F2-O6 Establecimiento sistemas de control que permitan observar la adecuada aplicación de los principios y valores de CEBRIM</p> <p>F3-F6-O2. Determinación de programas de motivación para mejorar el ambiente laboral de la empresa.</p> <p>F2-O1-O3.- Implementación de tecnología de última generación, que permita el mejor desarrollo de las actividades de la empresa</p>	<p>F1-F3-A3-A4 Fortalecimiento de clima laboral de la empresa, para mejorar el sistema de calidad de servicio a los clientes.</p> <p>F7-F1-A5 Establecimiento planes y programas que cumplan con las exigencias de los clientes.</p> <p>F2-F5-A4 Fortalecimiento de la Gestión administrativa en forma eficiente, y de excelente calidad capaz de satisfacer las necesidades de los clientes</p>

Continua



<u>Debilidades</u>		
<b>D1. Procesos no definidos en la empresa CEBRIM</b>	D1-D2-D3-O5-O4.- Establecimiento de un Modelo de Gestión por Procesos que permita un aprendizaje, adaptación y aplicación adecuado por el personal de la empresa	D3- A3 Determinación de políticas, que se encaminen a la aplicación de las actividades en función de la misión y visión de la empresa.
<b>D2. No existe un modelo de Gestión por Procesos</b>	D2-D3-A1-A3.- Implementar un Manual por procesos en CEBRIM que permita el mejor desarrollo de las actividades de la misma.	D4-D1-A3 Aplicación de un Manual por Procesos en la empresa CEBRIM, para mejorar la calidad de servicio de la institución.
<b>D3. Desconocimiento de la Misión y Visión de la empresa CEBRIM</b>	D2-D3-A1-A3.- Implementar un Manual por procesos en CEBRIM que permita el mejor desarrollo de las actividades de la misma.	D4-D1-A3 Aplicación de un Manual por Procesos en la empresa CEBRIM, para mejorar la calidad de servicio de la institución.
<b>D4. Falta de un Manual por procesos</b>	D2-D3-A1-A3.- Implementar un Manual por procesos en CEBRIM que permita el mejor desarrollo de las actividades de la misma.	D4-D1-A3 Aplicación de un Manual por Procesos en la empresa CEBRIM, para mejorar la calidad de servicio de la institución.
<b>D5. No existen diagramas de flujo que permitan establecer las actividades de CEBRIM</b>	D4-D5-O3.- Establecimiento de foros de participación, opinión y sugerencias de clientes internos y externos.	A7- A4 Establecimiento de indicadores de Gestión en la empresa, que permitan medir el rendimiento empresarial en periodo de tiempo.
<b>D6. Falta de Programas de capacitación</b>	D6-O5 Desarrollar programas de mejora continua dentro de CEBRIM, a través de los nuevos sistemas de gestión, de tal forma que nos permita fortalecer los conocimientos en la producción y comercialización de uniformes escolares.	D6-A2 Implementar programas de capacitación diseñados en sistemas de gestión de calidad y servicio al cliente, para los trabajadores de CEBRIM con el fin de reforzar los conocimientos.
<b>D7. Falta de la aplicación de indicadores de gestión</b>	D6-O5 Desarrollar programas de mejora continua dentro de CEBRIM, a través de los nuevos sistemas de gestión, de tal forma que nos permita fortalecer los conocimientos en la producción y comercialización de uniformes escolares.	D6-A2 Implementar programas de capacitación diseñados en sistemas de gestión de calidad y servicio al cliente, para los trabajadores de CEBRIM con el fin de reforzar los conocimientos.

## CAPITULO IV

### 4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El Direccionamiento Estratégico Constituye un enfoque de la gerencia el cual permite a la máxima autoridad determinar un rumbo específico capaz de promover actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la consecución de los objetivos. Esto implica que la Dirección Estratégica debe ir más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que se trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere. (Camacho, 2002, pág. 8)

El Direccionamiento Estratégico tiene como fin fundamental dentro de la empresa CEBRIM (Confecciones Ecuatorianas Brito Mejía), lograr un compromiso total de los miembros de la organización estableciendo un buen funcionamiento de las actividades, orientando al cumplimiento de la misión trazada, para en el futuro llegar al cumplimiento de la visión establecida.

El Direccionamiento Estratégico permitirá a la empresa el cumplimiento de las actividades a través de un sistema de calidad con el establecimiento de estrategias empresariales; debiendo considerar lo siguiente ¿Dónde Estamos? y ¿Cómo estamos?, y desde allí desarrollar actividades que se van a emprender en un periodo de 5 o más años, en donde se da solución a preguntas: ¿Qué se debe hacer? ¿Hacia dónde vamos? y ¿Cómo se debe llegar hasta allá?

Una vez definida la realidad interna de la empresa es necesario el establecimiento de la razón de ser de la misma o por la cual fue creada y hacia donde pretende llegar. Para lo cual se debe establecer un Direccionamiento Estratégico integrado por los siguientes aspectos:

- Matriz de Principios y Valores
- Misión
- Visión
- Objetivos
  - Objetivo General

- Objetivo Especifico
- Políticas
- Estrategias
- Mapa estratégico

#### **4.1 Matriz axiológica principios y valores**

La matriz axiológica se constituye como una representación de los principios y valores de la empresa realizados a través de grupos de referencia de la empresa teniendo como fin servir de guía para formular la escala de valores de la misma, y estableciéndose como una herramienta de apoyo para diagnosticar para el futuro.(Sings Magazine, 2010)

La matriz axiológica se encuentra personificada por variables del mismo tipo cuyo fin primordial es servir de guía para formular una escala de valores y principios dentro de la entidad además de constituirse en un apoyo para el futuro de la misma.

Para elaborar la matriz axiológica se debe seguir los siguientes pasos:

- Determinar el conjunto de principios y valores con los que cuenta la empresa CEBRIM
- Determinar los grupos de referencia dentro y fuera de la empresa, este grupo interviene en el desarrollo de actividades y en logro de las metas y objetivos de la misma.
- Ubicar los principios y valores de acuerdo a cada grupo de referencia, y que la empresa debe cumplir para la determinación y el cumplimiento de sus actividades.

##### **4.1.1 Principios Empresariales**

Los principios constituyen elementos éticos aplicados, que guían las decisiones de las empresas definiendo el liderazgo de la misma.

Los principios se los considera como reglas o normas de conducta que permiten orientar las acciones de los miembros de la empresa. Se trata de normas de carácter general, y que deben ser cumplidos por todos los miembros de la misma. Los principios morales también se llaman máximas o preceptos.

Los principios se pueden establecer como declaraciones propias del ser humano, que apoyan su necesidad de desarrollo y felicidad, y se los puede apreciar en la mayoría de las doctrinas y religiones a lo largo de la historia de la humanidad. (Gutiérrez, 2005, pág. 23).

Los principios son elementos éticos aplicados que sirven de guía para el desarrollo de las empresas, por esta razón detallamos a través de la matriz de principios aquellos que van a regir como norma dentro de CEBRIM.

**Tabla 36. Matriz de Principios.**

GRUPOS DE REFERENCIA PRINCIPIOS	TRABAJADORES	CLIENTES	DIRECTIVOS	MERCADO	COMPETIDORES	MEDIO AMBIENTE	PROVEEDORES	ORGANISMOS DE CONTROL
<b>Calidad</b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Ética Profesional</b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Atención al cliente</b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Solidaridad</b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Trabajo en equipo</b>	X	X	X	X	X	X	X	X

### **Calidad.-**

Hace referencia a la excelencia para la entrega de los productos de la empresa, para la satisfacción de las necesidades de los clientes. La calidad es el proceso por el cual se da cumplimiento de las actividades en forma eficiente y eficaz.



**Ética Profesional.-**

La ética profesional concierne en una serie de principios y de reglas que deben observar los miembros de la empresa para la realización de sus actividades, todas las acciones y actividades que se lleven a cabo en el marco de cumplimiento efectivo.

**Solidaridad.-**

La empresa identifica los beneficios que se deben entregar a los clientes, esfuerzo para buscar condiciones que les permitan satisfacer sus necesidades y cumplir las aspiraciones de los clientes.

**Trabajo en equipo.-**

El trabajo en equipo dentro de la empresa CEBRIM se lo identifica como la interrelación entre los trabajadores para dar cumplimiento a los procesos internos de forma eficiente y de esta manera lograr un objetivo común. La unión de todos los que integran la empresa, dejando sus diferencias de lado, hace fácil el cumplimiento de objetivos.

**4.1.2 Valores Empresariales**

Los valores empresariales constituyen el conjunto de creencias y reglas que regulan la gestión empresarial determinándose a través de una filosofía en el pensamiento de los miembros de la entidad además de constituirse como la cultura de la misma. Toda organización pública o privada cuenta con un conjunto de valores, por lo tanto estos deben ser examinados, acordados y difundidos, con el objetivo del cumplimiento de las estrategias establecidas.

Los valores definen dentro de la empresa, inspiran y regulan la vida de los miembros de la entidad, a través de un liderazgo eficiente, los valores afectan los hábitos y el pensamiento de los miembros de la empresa.

Tabla 37. Matriz de Valores

GRUPO DE REFERENCIA VALORES	TRABAJADORES	CLIENTES	DIRECTIVOS	MERCADO	COMPETIDORES	MEDIO AMBIENTE	PROVEEDORES	ORGANISMOS DE CONTROL	TRABAJADORES
<b>Responsabilidad</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Lealtad</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Honradez</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Disciplina</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Respeto</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X

### **Responsabilidad.-**

Dentro de la empresa se establece como el cumplimiento de las obligaciones y compromisos adquiridos, buscando siempre la satisfacción de las necesidades de los clientes a través de sistemas de calidad.

### **Lealtad.-**

Se establece como un sistema el cual debe encontrarse comprometidos con las actividades de la empresa, identificando la ética y el profesionalismo de los miembros de la misma.

### **Honradez.-**

Valor moral que data del interior, pero que puede interpretarse a través de las actitudes, del aprendizaje y del medio ambiente. Cualidad con la cual se designa a aquella persona que se muestra, tanto en su obrar como en su manera de pensar, como justa, recta e íntegra.

### **Disciplina.-**

Conjunto de normas que determinan el orden y respeto entre los trabajadores de la empresa. Es como la instrucción que posee una persona en torno a cierta doctrina y la forma precisa en que lo lleva a la práctica.

**Respeto.-**

Forma de tratar a una persona o una cosa por alguna cualidad, situación o circunstancia que permite la vida cotidiana dentro de la empresa, valor que permite a las personas reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos.

**4.2 Misión****Formulación de la Misión**

La misión se establece como la razón misma de la empresa, constituyéndose como la finalidad o motivo de creación de la empresa. En el fondo la misión incluye los objetivos esenciales de la empresa y tiene su enfoque en la atención de las exigencias de la demanda. Es importante establecer la misión y los objetivos empresariales, pues si el administrador no sabe por qué existirá ésta ni hacia dónde quiere ir, jamás sabrá decir cuál es el mejor camino que se debe seguir. (Chiavenato , 2002, p).

La misión es la declaración de la razón de ser que distingue a una empresa de otras, es realmente determinante el establecimiento de la misión ya que nos permite la formación de objetivos y formular estrategias empresariales. La misión refleja las expectativas de sus clientes.

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

**Tabla 38. Componentes para la elaboración de la misión**

ELEMENTOS	
¿Cuál es la actividad que se realiza la empresa?	Desarrollo en la producción distribución y venta de uniformes de educación física a escuelas, colegios e instituciones a nivel local y provincial.
¿Para que existe la empresa CEBRIM?	Confeccionar uniformes de educación física y comercialización a escuelas y colegios.
¿Quiénes utilizan los productos?	Mercadeo Local y Provincial
¿Cuáles son los productos que la empresa realiza?	Chompa de Calentador Pantalón de Calentador Camisetas de Educación Física Pantalonetas
¿Cuáles son los principios y valores de la empresa?	Responsabilidad Lealtad Honradez Disciplina Respeto

### Misión Propuesta

*Confecciones Ecuatorianas Brito Mejía (CEBRIM) es una empresa dedicada a la producción distribución y venta de uniformes de educación física, aplicando procesos enfocados a garantizar los más altos estándares de calidad y oportuna capacidad de respuesta.*

### 4.3 Visión

La visión se establece como un conjunto de manifestaciones, algunas de ellas abstractas que proveen el marco que se debe seguir de lo que una empresa quiere y espera en un futuro. La visión establece una guía permitiendo a las autoridades determinar el rumbo para lograr el desarrollo de la empresa en el futuro. (Serna, 1994)

La visión se la constituye como la planificación hacia el futuro, es la declaración amplia y suficiente de donde quiere estar la empresa CEBRIM dentro de un lapso de

tiempo que puede ser 5 o más años. Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos.

**Tabla 39. Componentes para la elaboración de la visión**

ELEMENTOS	
Horizonte de tiempo	5 AÑOS
Ámbito de acción	Mercado local y nacional
Posicionamiento en el mercado	Incrementar el Liderazgo en producción, comercialización de uniformes de educación física a nivel nacional.
Valores	Responsabilidad Lealtad Honradez Disciplina Respeto
Principios	Calidad Ética Profesional Atención al usuario Solidaridad Trabajo en quipo
Ámbito de acción	Local y Nacional

### Visión Propuesta

*Confecciones Ecuatorianas Brito Mejía (CEBRIM), en los próximos 5 años se constituirá como una empresa líder en la producción y comercialización de uniformes de educación física, dentro del mercado local y nacional, ofertando productos de alta calidad.*

#### 4.4 Objetivos

Los objetivos dentro de la empresa son lo se espera alcanzar en un periodo de tiempo estos pueden darse en periodos de corto, mediano y largo plazo. Los objetivos

tienen como característica particular ser medibles tanto en tiempo, en costo, en porcentajes o en cantidades.

Estableciendo de esta manera que toda empresa sin objetivos es como un barco a la deriva, ya que constituyen la aproximación real o esperada de los contenidos de la misión y visión empresariales. Representándose como el horizonte temporal de los resultados esperados en un periodo de tiempo.

#### **4.4.1 Objetivo General**

- Diseñar una gestión por procesos para la mejora de la producción de uniformes deportivos para la empresa textil CEBRIM y sirva como herramienta de apoyo para enfrentarse a los nuevos retos del futuro y de esta manera alcanzar alta eficiencia de procesos productivos.

#### **4.4.2 Objetivos Específicos**

- Optimizar el uso de los recursos utilizados dentro de los procesos de producción y de comercialización de la empresa CEBRIM, permitiéndole establecerse como una organización líder en el mercado local y nacional, a través de los más altos estándares de calidad.
- Establecer un ambiente de responsabilidad integral dentro de la cadena de valor (proveedores, empresa y clientes), para enfocarse en la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Diseñar y aplicar un manual por procesos que describa en forma clara las actividades, y responsabilidades, permitiendo a los miembros de la empresa el cumplimiento eficiente de los objetivos establecidos.

- Establecer un Direccionamiento Estratégico para la empresa CEBRIM que permita mejorar la gestión a través de dar a conocer a todos los miembros de la empresa la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias.
- Realizar programas de capacitación destinadas al personal de manera periódica, para su mejor desempeño dentro del desarrollo productivo de la empresa.
- Mantener un sistema de mejoramiento continuo que permita asegurar la excelencia administrativa en todos los procesos definidos dentro de la empresa.

#### **4.5 Políticas**

Las políticas se establecen como planes tácticos que orientan a la toma de decisiones acertadas. Reflejan un objetivo y orientan a los miembros de la empresa a la consecución de los objetivos, en situaciones que requieren tomar alguna determinación. Las políticas constituyen afirmaciones empresariales basadas en objetivos establecidos que buscan señalar rumbos a las personas de la misma. (Chiavenato, 2002, pág. 47).

Las políticas tienen como característica la definición de límites a los miembros de la empresa para tomar sus decisiones. Las políticas permiten reducir el grado de libertad y la toma de decisiones de las personas dentro de las instituciones.

#### **Políticas empresariales**

- Cumplimiento del reglamento empresarial y demás normas que regulen a la empresa CEBRIM.
- Diseño e implementación el Direccionamiento estratégico de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Motivación permanente al personal de la empresa.

- La gestión administrativa se realizará permanentemente con el apoyo de todos los miembros que intervienen en los procesos.
- Se realizará una convocatoria cada mes para dar a conocer por medio de informes escritos las actividades realizadas y el cumplimiento de los objetivos.
- Durante el primer trimestre se difundirá y explicará el plan estratégico administrativo a los miembros de la empresa CEBRIM, con el fin de agilizar su ejecución.
- Para incrementar la comercialización del producto se contará con personal adecuado y capacitado para las funciones que se les designe.
- El personal administrativo y operativo deberá cumplir con las disposiciones de trabajo establecidas internamente.
- Mejorar, ampliar y promover los mecanismos de financiamiento y autofinanciamiento.

#### **4.6 Estrategias**

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica el cumplimiento efectivo y eficiente de la razón de ser de la empresa. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada". (Koontz, 1991).

##### **Estrategias empresariales**

- Establecimiento de sistemas de control que permitan observar la adecuada aplicación de los principios y valores de CEBRIM.

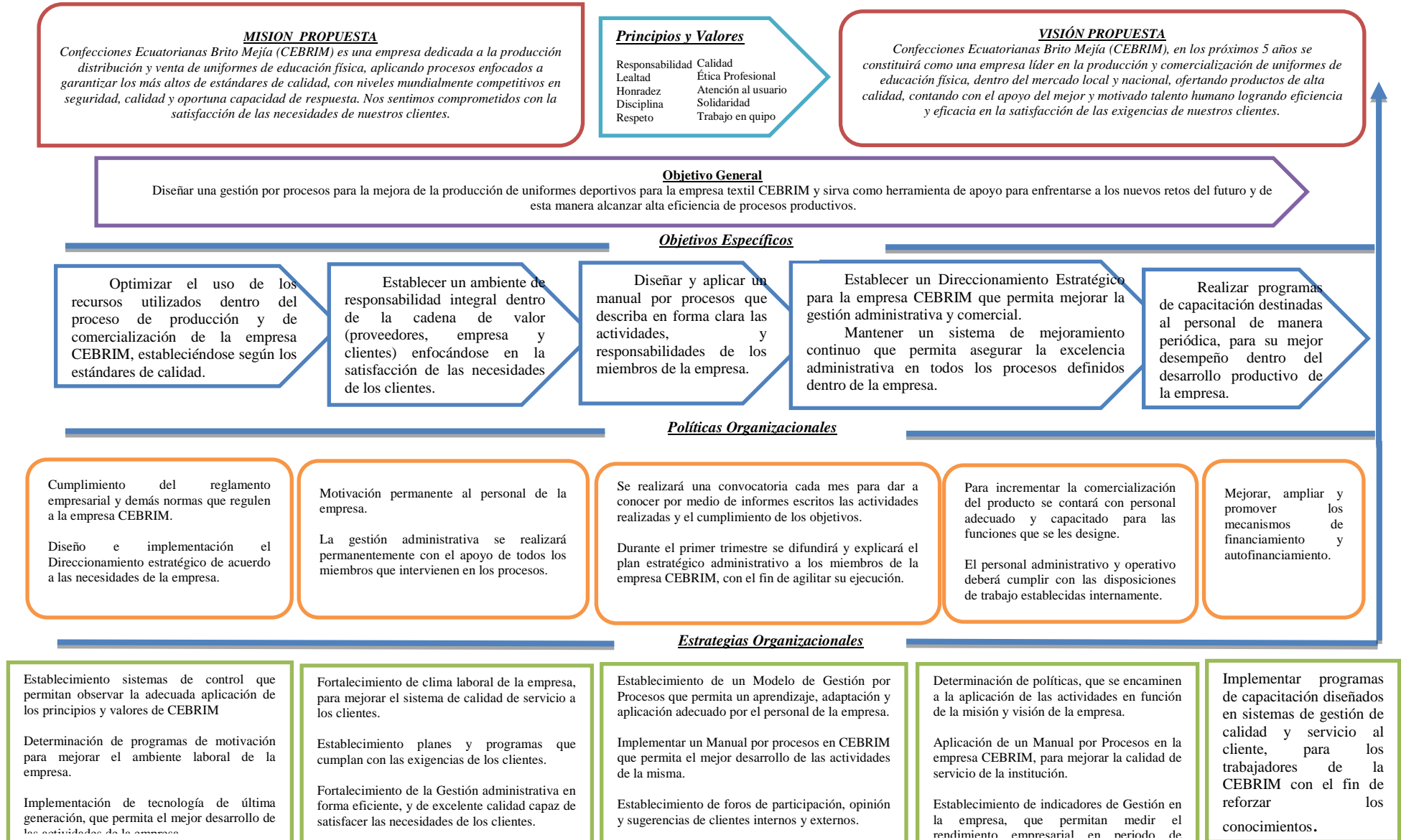


- Determinación de programas de motivación para mejorar el ambiente laboral de la empresa.
- Implementación de tecnología de última generación, que permita el mejor desarrollo de las actividades de la empresa.
- Fortalecimiento de clima laboral de la empresa, para mejorar el sistema de calidad de servicio a los clientes.
- Establecimiento planes y programas que cumplan con las exigencias de los clientes.
- Fortalecimiento de la Gestión administrativa en forma eficiente, y de excelente calidad capaz de satisfacer las necesidades de los clientes.
- Establecimiento de un Modelo de Gestión por Procesos que permita un aprendizaje, adaptación y aplicación adecuado por el personal de la empresa.
- Implementar un Manual por procesos en CEBRIM que permita el mejor desarrollo de las actividades de la misma.
- Establecimiento de foros de participación, opinión y sugerencias de clientes internos y externos.
- Determinación de políticas, que se encaminen a la aplicación de las actividades en función de la misión y visión de la empresa.
- Aplicación de un Manual por Procesos en la empresa CEBRIM, para mejorar la calidad de servicio de la institución.
- Establecimiento de indicadores de Gestión en la empresa, que permitan medir el rendimiento empresarial en periodo de tiempo.

- Implementar programas de capacitación diseñados en sistemas de gestión de calidad y servicio al cliente, para los trabajadores de CEBRIM con el fin de reforzar los conocimientos.

4.7 Mapa Estratégico

Tabla 40. Mapa Estratégico de la empresa CEBRIM



## CAPITULO V

### **5. PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA LA MEJORA DE LA PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA TEXTIL CEBRIM.**

#### **5.1 Datos informativos**

##### **Título de la propuesta**

Diseño de un Manual por Procesos para la mejora de la producción de la empresa textil CEBRIM.

##### **Institución Ejecutora:**

CEBRIM

##### **Beneficiarios:**

Clientes internos y externos

##### **Ubicación de la Institución:**

#### **5.2 Antecedentes de la propuesta**

A través de los tiempos, las empresas se han manejado de acuerdo a principios Tayloristas, orientados en la división del trabajo por departamentos o funciones especializadas. La administración funcional establece una estructura organizativa y la designación de funciones, permitiendo definir claramente la cadena de mando. Sin embargo esta forma de administración no permite medir el nivel de responsabilidades de los trabajadores, relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o clave ni los flujos de información y comunicación interna.

El enfoque a través de una Gestión por Procesos, tiene una aparición formal en los años 90, y se identifica como una herramienta ligada a la administración la cual permite mejorar la gestión organizacional, La Gestión por Procesos se constituye como una propuesta administrativa, es así que su evolución a través de los tiempos está relacionada con la historia misma de la administración, en su permanente búsqueda de la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos empresariales.

La Gestión por Procesos tiene como meta fundamental concentrar la atención en los resultados de cada uno de los procesos que actúan dentro de la empresa, determinando a cada proceso un conjunto de actividades que le permitirán el cumplimiento de los objetivos establecidos y la misión empresarial, los miembros que intervienen en el desarrollo de un proceso deben realizarlo teniendo en cuenta la calidad en cada una de sus actividades, generando valor en cada una de las fases teniendo en cuenta siempre los resultados esperados.

### **5.3 Introducción**

Los Gestión por Procesos, constituyen una herramienta del sistema de control organizacional, es por esto importante plasmar en un manual todos los procesos empresariales de esta manera se permitirá un mayor desarrollo en la búsqueda de la calidad y el cumplimiento de la satisfacción de las necesidades de los clientes de la empresa CEBRIM.

El desarrollado el presente Manual por Procesos, permitirá definir las principales actividades de la empresa. Los procesos se describen como la secuencia ordenada de un conjunto de actividades para la consecución de un producto dentro de la entidad. La funcionalidad del Manual radica en verificar los parámetros claves y que agregan valor para la misma, tomándolos como guía en cualquier fase del cumplimiento de la calidad empresarial.

El Presente Manual, Tiene como finalidad la descripción de los procesos existentes dentro de la empresa CEBRIM, así como el establecimiento de las actividades de cada proceso a través de diagramas para ayudar al mejor desarrollo de las funciones en la organización.

## **5.4 Justificación**

La gestión basada en procesos se constituye como un principio fundamental dentro de la gestión de la calidad. Estableciendo que su importancia radica en que los resultados deben alcanzarse en forma eficiente, cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como procesos. La gestión por procesos es uno de los aportes de la gestión de la calidad y calidad total.

La gestión por procesos es considerada en la actualidad como la base operativa de las organizaciones, un Manual por procesos se representa como un documento en el que se agrupan todos los procesos que intervienen dentro de la empresa para el cumplimiento de los objetivos establecidos, teniendo como meta desarrollar una adecuada comunicación entre los miembros involucrados que les permita realizar sus tareas en forma ordenada y eficiente.

El sistema de Gestión por Procesos constituye la forma en que la empresa administra y supervisa todas las actividades relacionadas con la calidad y la calidad total, toda organización puede desarrollar su propio sistema de gestión de calidad, para la consecución de sus objetivos y estrategias empresariales.








Una vez que se ha realizado la investigación de campo se considera la necesidad de la elaboración de un Manual de Procesos que permitirá mejorar la gestión administrativa de la empresa CEBRIM.

## **5.5 Diagrama y Simbología**

Para la representación de cada uno de los procesos se utiliza diagramas de flujo que permiten simbolizar en forma gráfica la línea base de cada uno de las actividades de un proceso.

La simbología permite la representación de las etapas del proceso, las personas, los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos. Para el desarrollo de los diagramas de los procesos de la empresa, es necesaria la aplicación de símbolos de diagramación, los cuales se detalla a continuación:

**Tabla 41. Simbología para representar procesos**

SIMBOLO	DESCRIPCIÓN	OBDERVACIÓN
	Indicador que da inicio a un proceso.	
	Forma utilizada en un Diagrama de flujo para representar y describir una actividad.	Agrega Valor
	Forma Utilizada en un Diagrama de flujo para representar actividades de decisión.	No agrega valor
	Forma Utilizada en un Diagrama de flujo para representar actividades de demora.	No agrega valor
	Forma utilizada para representar el archivo o almacenamiento.	No agrega valor
	Forma utilizada para representar el transporte de documentos objetos etc.	No agrega valor
	Conector utilizado para representar el fin de un proceso.	

**Fuente:(Símbolos utilizados en los diagramas de flujo, s.f.)**

## 5.6 Inventario de Procesos

El inventario de procesos por áreas consiste en la identificación y determinación de los macro procesos, procesos, sub-procesos y actividades que se realizan dentro de la organización.

- **Macro proceso:** Conjunto de procesos interrelacionados y con un objeto general común.
- **Proceso:** Son el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salidas.

- **Sub-procesos:** Son el conjunto de actividades con un propósito definido.
- **Actividades:** Son el conjunto de tareas para realizar una actividad.
- Como parte de los macro procesos están los procesos gobernantes, básicos y habilitantes, definidos de la siguiente manera:
- **Procesos Gobernantes:** Son aquellos en las que las máximas autoridades de una empresa o institución toman decisiones.
- **Procesos Básicos:** Son aquellos en los cuales está inmersa la naturaleza del Institución, agregan valor y se identifican con la finalidad de la empresa.
- **Procesos Habilitantes (de apoyo y de asesoría):** Son aquellos que dan sustento de apoyo a los demás procesos; no son de la naturaleza de la Institución o Unidad.



5.7 Mapa de Procesos de la empresa CEBRIM.

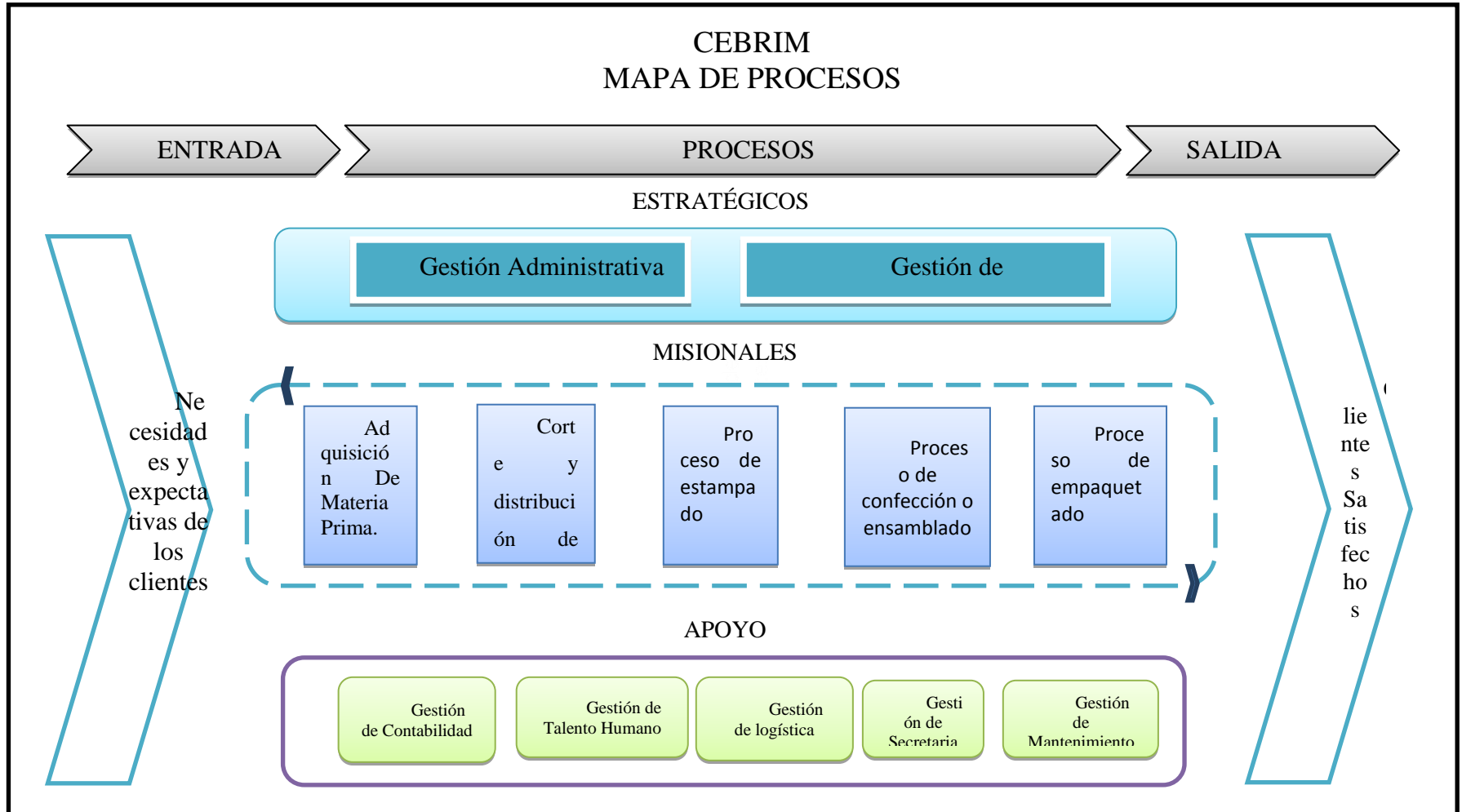


Figura 26. Mapa de Procesos de la empresa CEBRIM

## **Lista de procesos de la empresa CEBRIM**

### *Procesos estratégicos*

Gestión administrativa

Gestión comercial

### *Procesos Misionales*

Adquisición de materia prima

Corte y distribución de prendas

Estampado

Confección o ensamblado

Empaquetado

### *Procesos de Apoyo*

Gestión Contabilidad

Gestión de Talento Humano

Gestión de Logística

Gestión de Mantenimiento

Gestión de Secretaria

## **5.8 Manual por Procesos**

### **5.8.1 Proceso Adquisición de Materia Prima.**

#### **1. Objetivo.-**

Adquirirlos productos que la empresa necesita, permitiendo el abastecimiento de las cantidades necesarias de materiales en el momento preciso y en las mejores condiciones posibles de calidad.

#### **2. Alcance.-**

La Adquisición de materiales da inicio al proceso de transformación de la materia prima en productos elaborados, inicia cuando se dispone la elaboración de productos teniendo como base la compra del material necesario para el cumplimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

#### **3. Responsables.-**

- Gerente General
- Cortador
- Estampador
- Operario
- Administración

#### **4. Políticas.-**

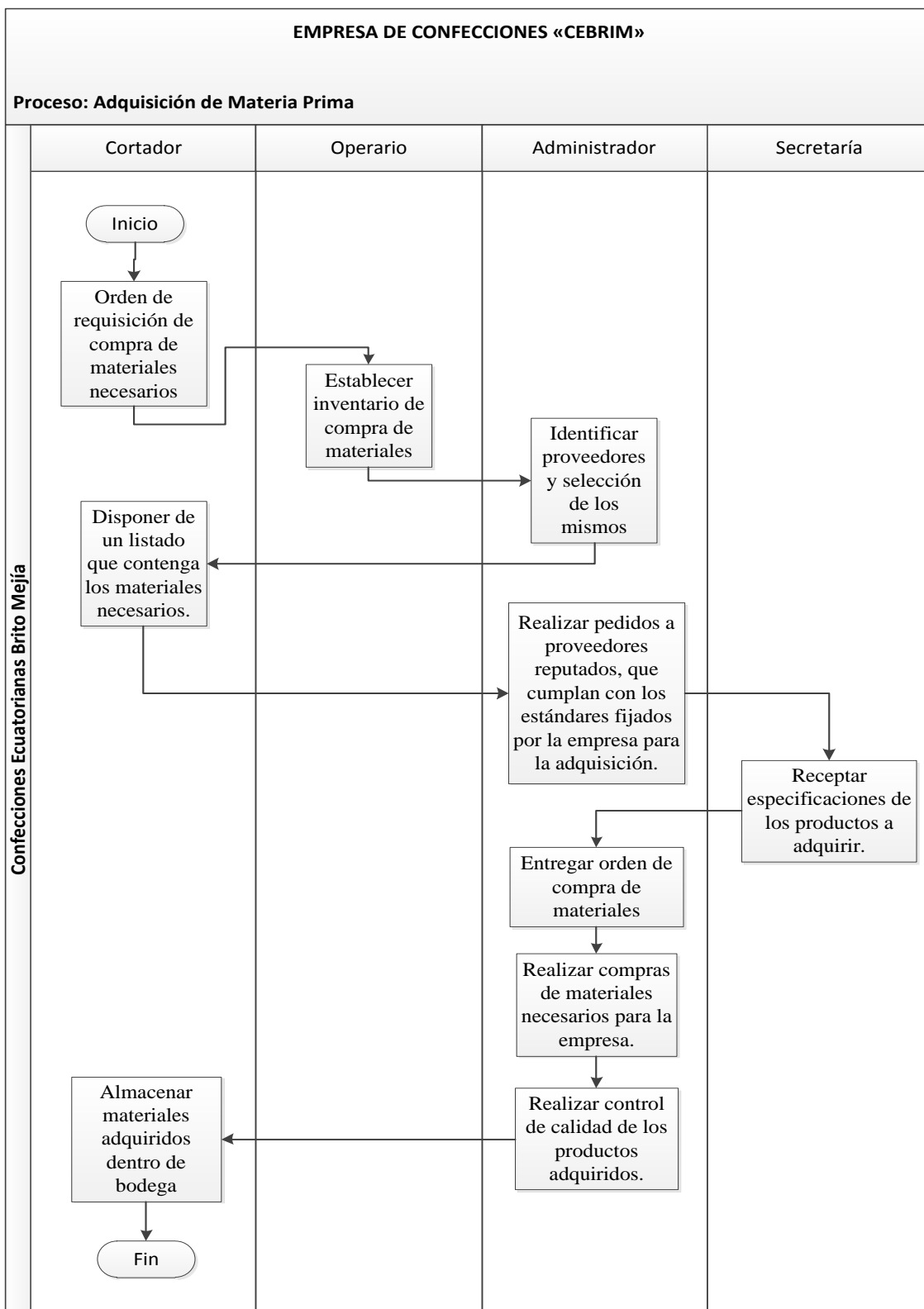
- Se deberá entregar el presupuesto necesario para la adquisición de los materiales y equipos, mirando siempre los estándares de calidad.
- Determinar a proveedores que serán los encargados de entregar los materiales en excelentes condiciones.
- Se deberá mantener actualizada la base de datos de los inventarios de bodega para tener conocimiento de que materiales adquirir.

- Se deberá mantener una adecuada coordinación entre las unidades que intervienen dentro de los procesos.
- Deberá realizarse una inspección de calidad cuando los materiales sean entregados en la empresa.

## 5. Actividades.

**Tabla 42. Actividades del proceso Adquisición de Materia Prima.**

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Bodeguero	Orden de requisición de compra de materiales necesarios
2	Operario	Establecer inventario de compra de materiales
3	Administrativo	Identificar proveedores y selección de los mismos
4	Operario	Disponer de un listado que contenga los materiales necesarios.
5	Administrativo	Realizar pedidos a proveedores reputados, que cumplan con los estándares fijados por la empresa para la adquisición.
6	Secretaria	Receptar especificaciones de los productos a adquirir.
	Administrativo	Entregar orden de compra de materiales
8	Administrativo	Realizar compras de materiales necesarios para la empresa.
9	Administrativo	Realizar control de calidad de los productos adquiridos.
10	Operario	Almacenar materiales adquiridos dentro de bodega



**Figura 27.** Flujo de Adquisición de materia prima

## **5.8.2 Corte y distribución de prendas**

### **1. Objetivo.-**

Cortar piezas de los uniformes y sus complementos aplicando los procedimientos técnicos, y los estándares de calidad para el corte cumpliendo con las normas de seguridad e higiene establecidas.

### **2. Alcance.-**

Ofrecer al cliente productos ceñidos en la calidad que satisfagan las necesidades de los clientes, y de esta manera posicionarse activamente en el mercado. La calidad de una prenda va más allá de los aspectos físicos, constituye una técnica donde los miembros involucrados en el proceso, desde el propietario hasta el último trabajador, son responsables de aportar calidad en todas sus actividades.

### **3. Responsables.-**

- Gerente General
- Cortador
- Secretaria

### **4. Políticas.-**

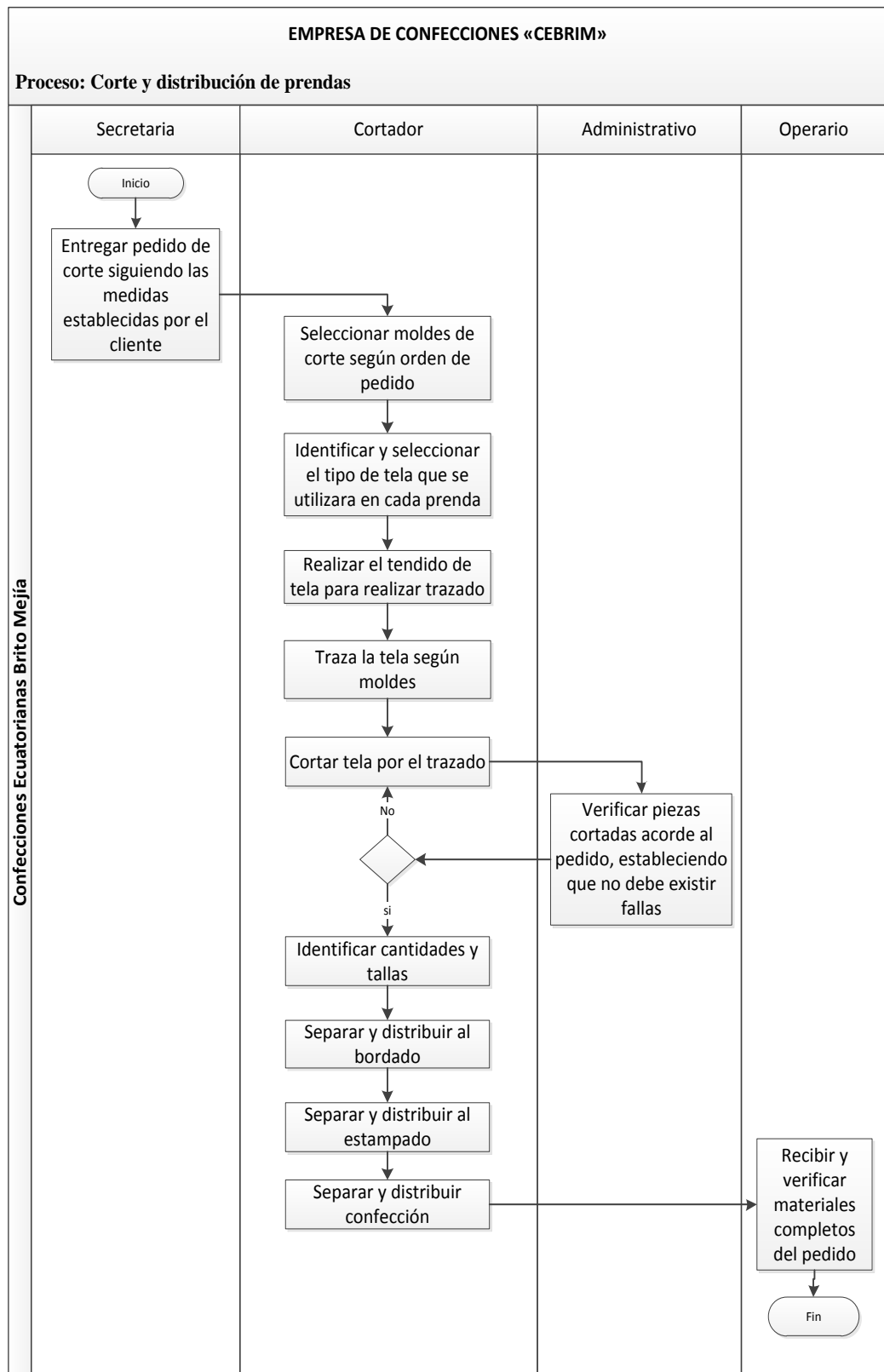
- Realizar interpretaciones de las técnicas y los procedimientos para el corte de prendas de acuerdo a lo establecido en los pedidos y según los estándares de calidad.
- Cortar las piezas, según prenda y modelo, empleando los procedimientos establecidos y las normas de calidad y seguridad establecidas.
- Entregar los materiales necesarios para realizar el corte de las prendas.

- Mirar los procedimientos a utilizar durante todo el proceso de corte.
- Verificar que la tela se encuentre en buen estado, que no se encuentren picadas o con fallas.
- Verificar que el corte se encuentre orientado y bien definido para el proceso de confección.
- Mantener en excelente condiciones el lugar de trabajo

## 5. Actividades.

**Tabla 43. Actividades del Corte y distribución de prendas**

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Secretaria	Entregar pedido de corte siguiendo las medidas establecidas por el cliente
2	Cortador	Seleccionar moldes de corte según orden de pedido
3	Cortador	Identificar y seleccionar el tipo de tela que se utilizara en cada prenda
4	Cortador	Realizar el tendido de tela para realizar trazado
5	Cortador	Traza la tela según moldes
6	Cortador	Cortar tela por el trazado
7	Administrativo	Verificar piezas cortadas acorde al pedido, estableciendo que no debe existir fallas
8	Cortador	Identificar cantidades y tallas
9	Cortador	Separar y distribuir al bordado
10	Cortador	Separar y distribuir al estampado
11	Cortador	Separar y distribuir confección
12	Operario	Recibir y verificar materiales completos del pedido



**Figura 28.** Flujo Corte y distribución de prendas



### **5.8.3 Bordado de uniformes escolares**

#### **1. Objetivo.-**

Confeccionar uniformes escolares, con el establecimiento de bordados de calidad caracterizando siempre la eficiencia, permitiendo aprovechar al máximo los recursos que posee para ofrecer productos terminados de calidad y satisfacer la necesidad de los clientes.

#### **2. Alcance.-**

La presente manual permitirá el establecimiento de políticas de mejora, abarcando la descripción del proceso la recomendación de las acciones requeridas que se deben aplicar para la incorporación del manual de procesos.

#### **3. Responsables.-**

- Gerente General
- Cortador
- Bordador

#### **4. Políticas.-**

- Establecer los modelos y las características para realizar el bordado de las prendas.
- Mantener siempre el mismo nivel de calidad en cada bordado de los uniformes escolares.
- Comprometer al personal de la empresa, buscando siempre la excelencia, aumentando el nivel de satisfacción de los clientes.

- Contar con personal necesario y capacitado para el manejo de la maquinaria y diseño de los modelos
- Realizar un control de calidad en cada una de las fases del proceso.

## 5. Actividades.

**Tabla 44. Actividades del proceso de Bordado de uniformes escolares**

<b>N°</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>1</b>	Cortador	Entregar pedido prendas según orden para bordado
<b>2</b>	Bordador	Seleccionar logotipo según las características de la institución y prenda
<b>3</b>	Bordador	Realizar la selección colores de hilos a utilizarse en el proceso
<b>4</b>	Bordador	Diseñar logotipo de nuevos clientes
<b>5</b>	Bordador	Bordar la prenda
<b>6</b>	Bordador	Pulir bordados terminados
<b>7</b>	Bordador	Separar las prendas bordadas por tallas
<b>8</b>	Bordador	Contar prendas bordadas
<b>9</b>	Bordador	Despachar a confección
<b>10</b>	Operario	Verificar calidad de bordados para pasar a confección

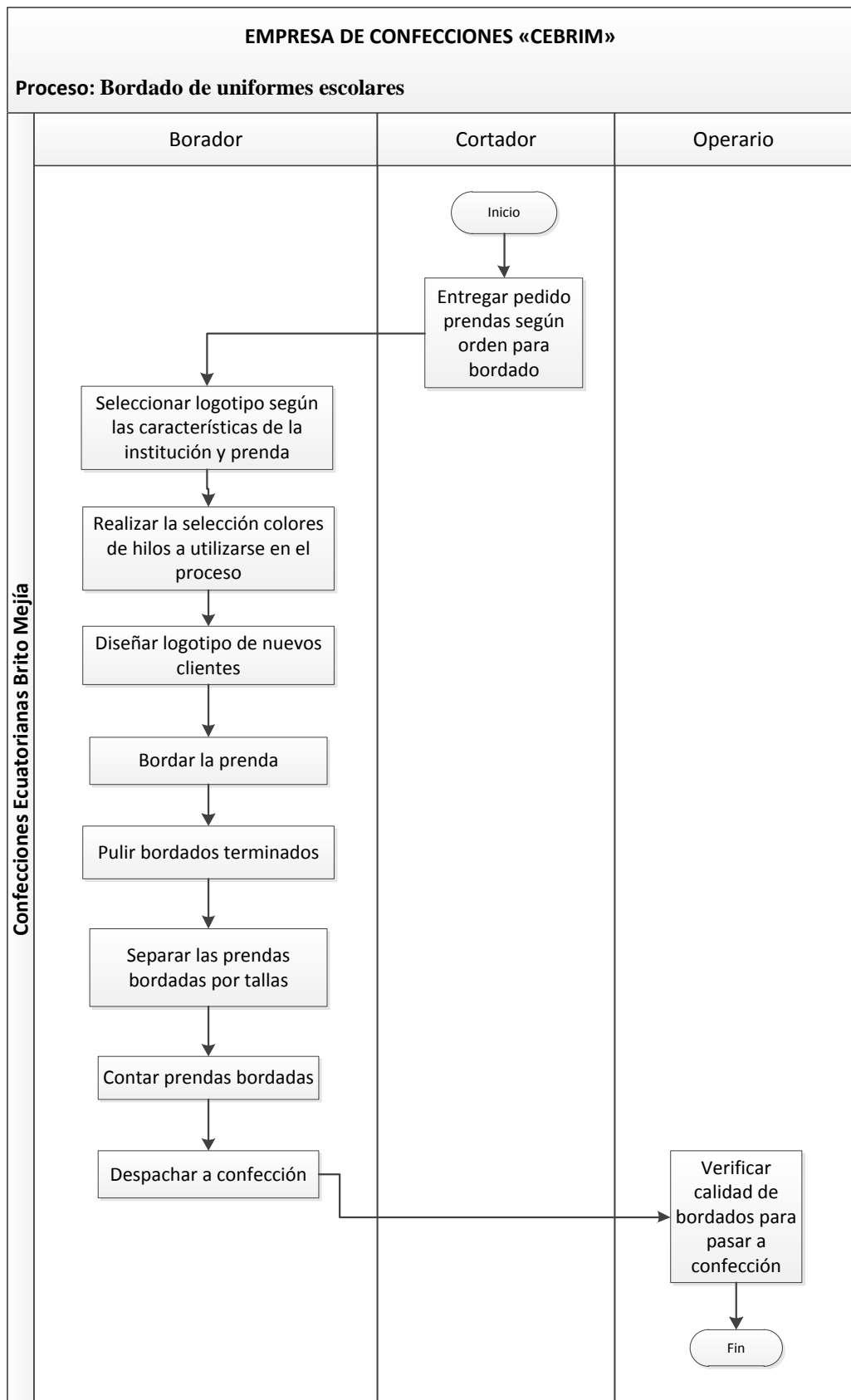


Figura 29. Flujo Bordado de uniformes escolares

## **5.8.4 Estampado de Prendas**

### **1. Objetivo.-**

Realizar estampados de acuerdo a las características entregadas por los clientes y diferenciarnos por los diseños estampados innovadores logrando así un estilo único permitiéndonos establecernos dentro en el mercado de manera eficaz, innovando constantemente.

### **2. Alcance.-**

El proceso de estampado se lo puede realizar de distintas maneras y en diversos materiales. Inicia una vez se han preparado las prendas y se han diferenciado si son bordadas o estampadas. En muchas ocasiones al concepto de estampado se utilice en referencia a tejidos que diseñan un dibujo en particular. Puede decirse, en ese caso, que el tejido es estampado o tiene un estampado.

### **3. Responsables.-**

- Gerente General
- Estampador
- Secretaria

### **4. Políticas.-**

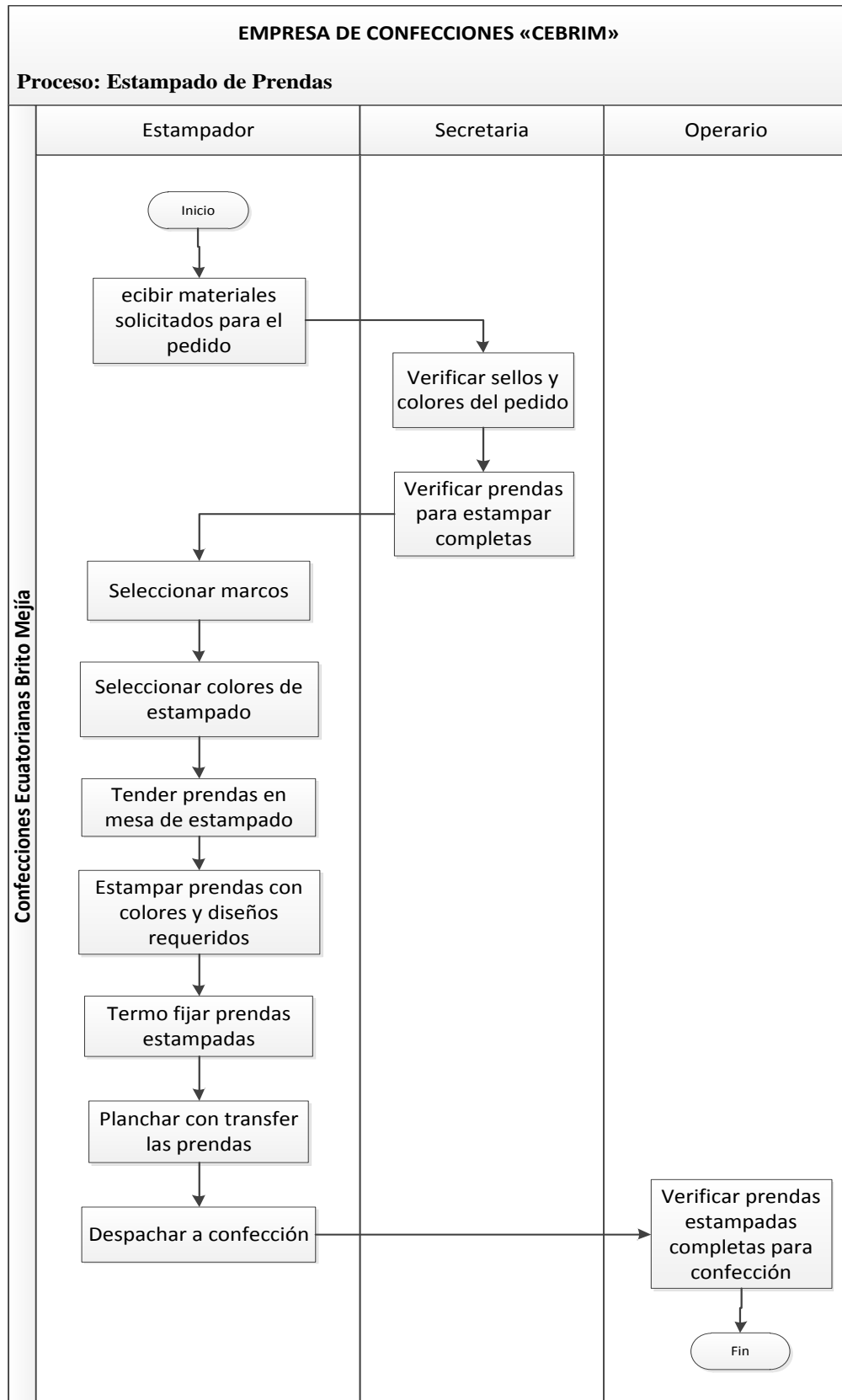
- Contar con las herramientas necesarias y recursos suficientes para proveernos el mejor desarrollo de las actividades de estampado de la empresa.
- Establecer una cultura organizativa basada en la buena comunicación entre autoridades trabajadores y clientes.
- Realizar programas de capacitación que permitan fortalecer el conocimiento en este de los trabajadores en este campo.

- Mantener el puesto de trabajo en condiciones adecuadas para la realización de las actividades.

## 5. Actividades.

**Tabla 45. Actividades del proceso de Estampado de Prendas**

<b>N°</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>1</b>	Estampador	Recibir materiales solicitados para el pedido
<b>2</b>	Secretaria	Verificar sellos y colores del pedido
<b>3</b>	Secretaria	Verificar prendas para estampar completas
<b>4</b>	Estampador	Seleccionar marcos
<b>5</b>	Estampador	Seleccionar colores de estampado
<b>6</b>	Estampador	Tender prendas en mesa de estampado
<b>7</b>	Estampador	Estampar prendas con colores y diseños requeridos
<b>8</b>	Estampador	Termo fijar prendas estampadas
<b>9</b>	Estampador	Planchar con transfer las prendas
<b>10</b>	Estampador	Despachar a confección
<b>11</b>	Operario	Verificar prendas estampadas completas para confección



**Figura 30. Flujo Estampado de prendas**

### **5.8.5 Proceso de confección o ensamblado**

#### **1. Objetivo.-**

Preparar los equipos y la maquinaria que intervienen en el proceso, y realizar el ensamblaje de prendas escolares, estableciendo una posición en el mercado local y nacional, en los establecimientos educativos, brindando calidad y servicio a los consumidores ofreciendo uniformes escolares en óptimas condiciones.

#### **2. Alcance.-**

Este proceso inicia cuando se ha cortado, bordado y a estampado las prendas dando como inicio al proceso de cosido de las piezas antes ya preparadas y mirando siempre que no tengan fallas en la misma.

#### **3. Responsables.-**

- Gerente General
- Secretaria
- Operario

#### **4. Políticas.-**

- Receptar la tela y habilitaciones (adornos, cierres, botones y resortes etc.) ya cortados preparados para el ensamble.
- Coser las piezas con las diversas maquinas integrando el uniforme escolar, determinando guías para que la costura sea precisa.
- Agregar a las prendas las habilitaciones según los patrones, y los estándares de calidad.

- Realizar una revisión de los uniformes, determinando que no exista fallas en la entrega del producto al cliente.

## 5. Actividades.

**Tabla 46. Actividades del proceso de confección o ensamblado**

<b>N°</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
1	Secretaria	Verificar calidad de piezas estampadas y bordadas
2	Operario	Revisar piezas para ensamble según pedido
3	Operario	Revisar y limpiar maquinaria que se va a utilizar
4	Operario	Solicitar insumos para la confección necesarios
5	Secretaria	Entregar material requerido para la confección
6	Operario	Seleccionar hilos para confección
7	Operario	Identificar piezas y paquetes por grupos de prendas
8	Operario	Distribuir prendas en las maquinas a utilizar
9	Operario	Repartir trabajo por módulos según las prendas
10	Operario	Ensamblar prendas según muestras
11	Operario	Despachar a empacado
12	Secretaria	Observar y verificar calidad final de prendas confeccionadas
13	Empacadora	Recibir prendas confeccionadas para proceso final de empaque



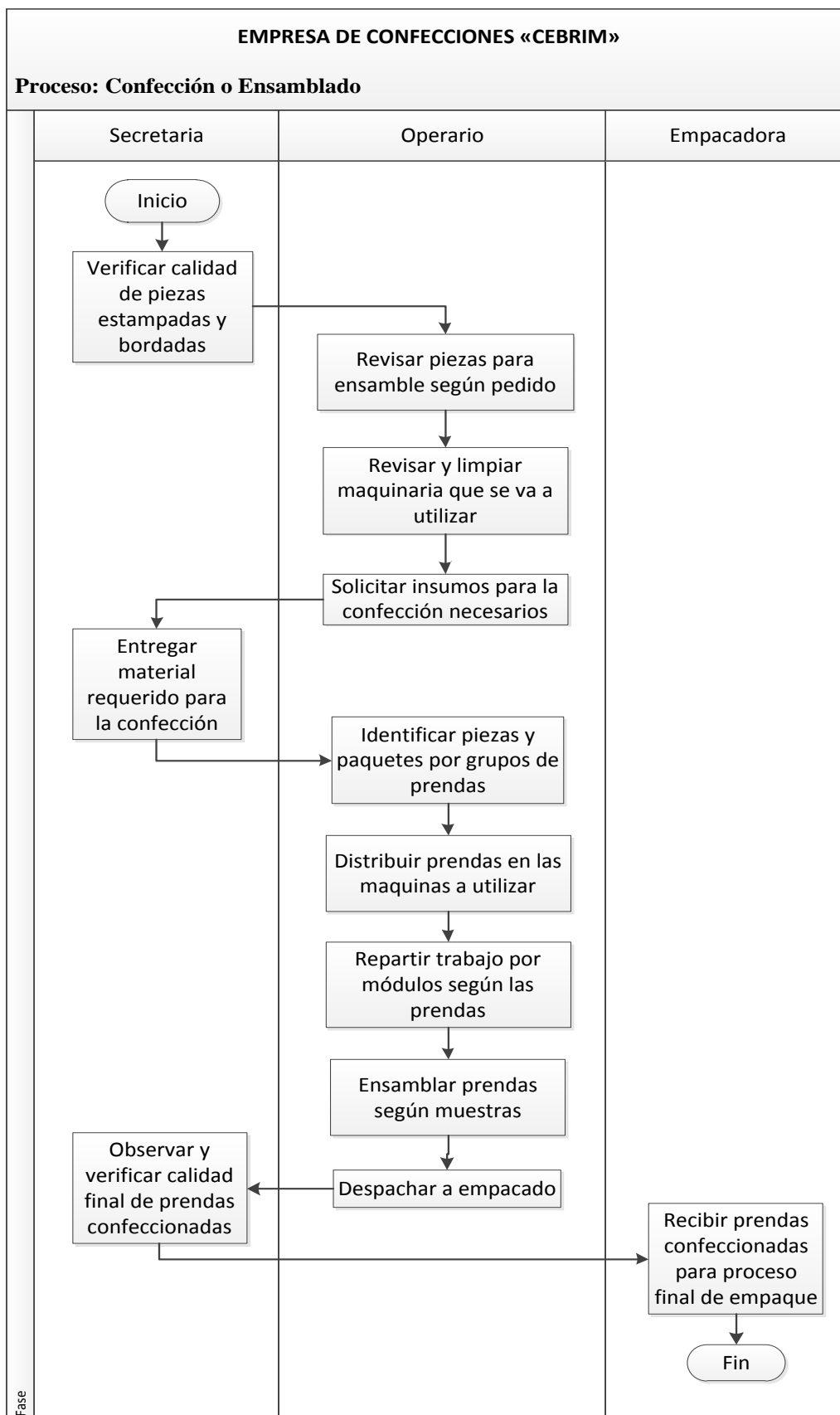


Figura 31. Flujo grama de confección y ensamblaje

### **5.8.6 Proceso de empaquetado**

#### **1. Objetivo.-**

Recibir los distintos modelos de uniformes escolares, desde los diferentes procesos. Determinando que cada prenda es revisada cuidadosamente, se realiza la separación y se empaca de acuerdo a las necesidades e instrucciones del cliente.

#### **2. Alcance.-**

Este proceso inicia cuando se ha confeccionado los uniformes escolares y se envía al proceso de empaquetado anexando los respectivos instrumentos de evaluación hasta la firma y envío de los productos hacia el cliente.

#### **3. Responsables.-**

- Gerente General
- Personal Administrativo
- Personal Operativa de CEBRIM

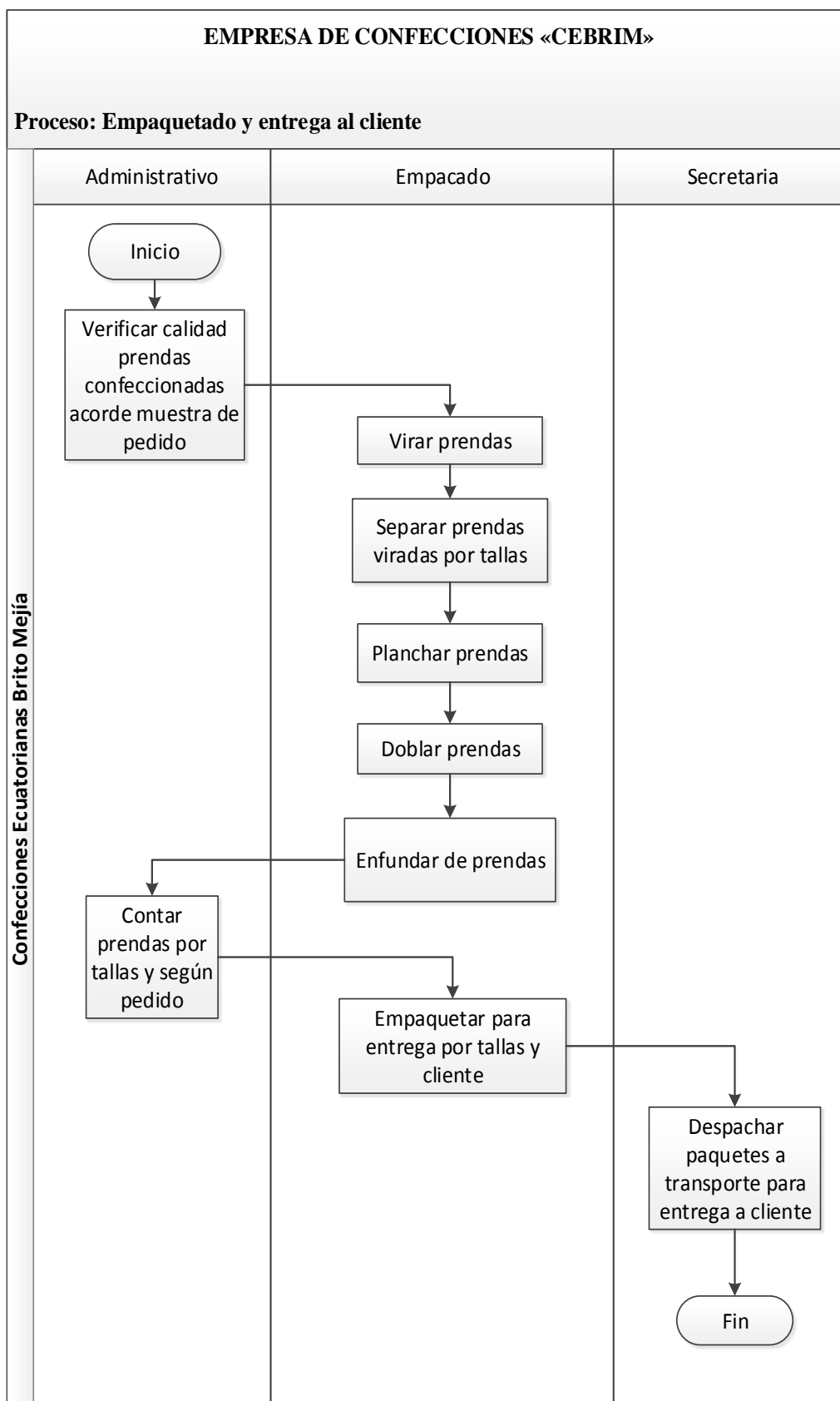
#### **4. Políticas.-**

- Mantener un orden específico de prendas diferenciadas por tallas para evitar errores de conteo final.
- Requerir el material mínimo necesario para que el empaquetado pueda darse ágilmente y evitar demoras por falta de fundas, cinta, etc.
- Contar con las ordenes de pedidos completas y organizadas por cliente para evitar errores de empaquetado.

## 5. Actividades.

**Tabla 47. Actividades del proceso de empaquetado**

<b>N°</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>1</b>	Administrativo	Verificar calidad prendas confeccionadas acorde muestra de pedido
<b>2</b>	Empacadora	Virar prendas
<b>3</b>	Empacadora	Separar prendas viradas por tallas
<b>4</b>	Empacadora	Planchar prendas
<b>5</b>	Empacadora	Doblar prendas
<b>6</b>	Empacadora	Enfundar de prendas
<b>7</b>	Secretaria	Contar prendas por tallas y según pedido
<b>8</b>	Empacadora	Empaquetar para entrega por tallas y cliente
<b>9</b>	Administrativo	Despachar paquetes a transporte para entrega a cliente



**Figura 32.** Flujo grama de Empaquetado y atención al cliente

### 5.8.7 Hoja de costos de personal y operaciones

N°	Cargo	Mes		Anual					Remuneración				
		Sueldo	Sueldo	Aporte Patronal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondos de Reserva	Vacac.	Año	Mes	Día	Hora	Minuto
1	Administrador	500.00	6000.00	669.00	500.00	318.00	500.00	250.00	8237.00	686.42	31.20	3.90	0.07
2	Secretaria	354.00	4248.00	473.65	354.00	318.00	354.00	177.00	5924.65	493.72	22.44	2.81	0.05
3	Operario Cortador	360.00	4320.00	481.68	360.00	318.00	360.00	180.00	6019.68	501.64	22.80	2.85	0.05
4	Operario Bordador	354.00	4248.00	473.65	354.00	319.00	354.00	177.00	5925.65	493.80	22.45	2.81	0.05
5	Operario Estampador	354.00	4248.00	473.65	354.00	318.00	354.00	177.00	5924.65	493.72	22.44	2.81	0.05
6	Operario Manufactura	354.00	4248.00	473.65	354.00	318.00	354.00	177.00	5924.65	493.72	22.44	2.81	0.05
7	Empacadora	354.00	4248.00	473.65	354.00	318.00	354.00	177.00	5924.65	493.72	22.44	2.81	0.05
8	Bodeguero	354.00	4248.00	473.65	354.00	318.00	354.00	177.00	5924.65	493.72	22.44	2.81	0.05
<b>Total</b>		<b>2984.00</b>	<b>35808.00</b>	<b>3992.59</b>	<b>2984.00</b>	<b>2545.00</b>	<b>2984.00</b>	<b>1492.00</b>	<b>49805.59</b>	<b>4150.47</b>	<b>188.66</b>	<b>23.58</b>	<b>0.39</b>

#### Hoja de costos de operaciones

#### Suma personal y operaciones

Gastos Administrativos	Valor Total		Costo			N°	Cargo	Sueldo por Minuto	Costo Operativo por minuto	Costo Total por Minuto
	Anual	Mensual	Día	Hora	Minuto					
Agua	720.00	60.00	2.00	0.08	0.0014	1	Administrador	0.07	0.017	0.0819
Energía Eléctrica	3600.00	300.00	10.00	0.42	0.0069	2	Secretaria	0.05	0.017	0.0637
Telecomunicaciones	600.00	50.00	1.67	0.07	0.0012	3	Operario Cortador	0.05	0.017	0.0644
Otros Servicios Generales	1440.00	120.00	4.00	0.17	0.0028	4	Operario Bordador	0.05	0.017	0.0637
Materiales de Oficina	1200.00	100.00	3.33	0.14	0.0023	5	Operario Estampador	0.05	0.017	0.0637
Materiales de Aseo	1200.00	100.00	3.33	0.14	0.0023	6	Operario Manufactura	0.05	0.017	0.0637
<b>Total</b>	<b>8760.00</b>	<b>730.00</b>	<b>24.33</b>	<b>1.01</b>	<b>0.017</b>	7	Empacadora	0.05	0.017	0.0637
						8	Bodeguero	0.05	0.017	0.0637

## 5.9 Mejoramiento de procesos

**Tabla 48. Adquisición de materia prima.**

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO ACTUAL	TIEMPO PROPUESTO	COSTOS POR MINUTOS	COSTO ACTUAL	COSTO PROPUESTO	ESTRATEGIAS
1	Bodeguero	Orden de requisición de compra de materiales necesarios.	10	10	0.0637	0.64	0.64	
2	Operario	Establecer inventario de compra de materiales.	30	20	0.0637	1.91	1.27	Mejor identificación de colores y tipos de tela, hilos, agujas que cada pedido pueda necesitar, con mínimos de stock
3	Administrativo	Identificar proveedores y selección de los mismos.	15	15	0.0819	1.23	1.23	
4	Operario	Disponer de un listado que contenga los materiales necesarios.	15	15	0.0637	0.96	0.96	
5	Administrativo	Realizar pedidos a proveedores reputados, que cumplan con los estándares fijados por la empresa para la adquisición.	30	30	0.0819	2.46	2.46	
6	Secretaria	Receptar especificaciones de los productos a adquirir.	10	10	0.0637	0.64	0.64	
7	Administrativo	Entregar orden de compra de materiales.	5	5	0.0819	0.41	0.41	
8	Administrativo	Realizar compras de materiales necesarios para la empresa.	720	550	0.0819	58.97	45.05	Reducir tiempos de espera, buscando mayores números de proveedores, y con mínimos de stock.
9	Administrativo	Realizar control de calidad de los productos adquiridos.	30	20	0.0819	2.46	1.64	Calificar a los proveedores y los materiales que ofrecen para evitar perder tiempo en controles de todo el material que se adquiere.
10	Operario	Almacenar materiales adquiridos dentro de bodega	20	20	0.0819	1.64	1.64	
<b>TOTAL</b>			<b>885</b>	<b>695</b>	<b>0.7462</b>	<b>71.30</b>	<b>55.92</b>	
TOTAL SEMANA			4425	3475		356.49	279.60	
TOTAL MENSUAL			17700	13900		1425.97	1118.39	
TOTAL ANUAL			212400	166800		17111.64	13420.68	
<b>AHORRO ANUAL TIEMPO</b>			<b>45600</b>			<b>3690.96</b>		
<b>PORCENTAJE DE AHORRO ANUAL</b>			<b>21%</b>			<b>22%</b>		

**Tabla 49. Corte y Distribución de prendas**

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO ACTUAL	TIEMPO PROPUESTO	COSTOS POR MINUTOS	COSTO ACTUAL	COSTO PROPUESTO	ESTRATEGIAS
1	Secretaria	Entregar pedido de corte siguiendo las medidas establecidas por el cliente	10	10	0.0637	0.64	0.64	
2	Cortador	Seleccionar moldes de corte según orden de pedido	30	18	0.0644	1.93	1.16	Realizar patrones de moldes para cada cliente, de manera que no sea un solo patrón para todos ya que lleva más tiempo ubicar a cada prenda
3	Cortador	Identificar y seleccionar el tipo de tela que se utilizara en cada prenda	30	30	0.0644	1.93	1.93	
4	Cortador	Realizar el tendido de tela para realizar trazado	120	90	0.0644	7.73	5.80	Utilizar el tendedor para tela con rieles que se encuentra en desuso en la mesa de corte
5	Cortador	Trazar la tela según moldes	90	70	0.0644	5.80	4.51	Realizar moldes para cada cliente, facilitando el trazado necesario para cada prenda.
6	Cortador	Cortar tela por el trazado	60	60	0.0644	3.86	3.86	
7	Administrativo	Verificar piezas cortadas acorde al pedido, estableciendo que no debe existir fallas	30	15	0.0819	2.46	1.23	Con el control de proveedores que asegure la calidad de materiales y no se encuentren fallas en la tela.
8	Cortador	Identificar cantidades y tallas	30	30	0.0644	1.93	1.93	
9	Cortador	Separar y distribuir al bordado	20	20	0.0644	1.29	1.29	
10	Cortador	Separar y distribuir al estampado	20	20	0.0644	1.29	1.29	
11	Cortador	Separar y distribuir confección	20	10	0.0644	1.29	0.64	
12	Operario	Recibir y verificar materiales completos del pedido	30	15	0.0644	1.93	0.97	Llevar control del pedido del cliente en cada proceso y las cantidades que se requieren para la confección de cada prenda.
		<b>TOTAL</b>	<b>490</b>	<b>388</b>	<b>0.7896</b>	<b>32.07</b>	<b>25.24</b>	
		TOTAL SEMANA	2450	1940		160.37	126.21	
		TOTAL MENSUAL	9800	7760		641.48	504.85	
		TOTAL ANUAL	117600	93120		7697.76	6058.25	
		AHORRO ANUAL TIEMPO		<b>24480</b>			<b>1639.51</b>	
		PORCENTAJE DE AHORRO ANUAL		<b>21%</b>			<b>21%</b>	

**Tabla 50. Bordado de uniformes escolares**

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO ACTUAL	TIEMPO PROPUESTO	COSTOS POR MINUTOS	COSTO ACTUAL	COSTO PROPUESTO	ESTRATEGIAS
1	Cortador	Entregar pedido prendas según orden para bordado.	30	20	0.0644	1.93	1.29	Enviar pedidos completos ya que lleva mucho tiempo
2	Bordador	Seleccionar logotipo según las características de la institución y prenda.	10	10	0.0637	0.64	0.64	
3	Bordador	Realizar la selección colores de hilos a utilizarse en el proceso.	50	30	0.0637	3.19	1.91	Ubicar colores bases en todas las bordadoras para evitar cambiar constantemente de hilos en las mismas
4	Bordador	Diseñar logotipo de nuevos clientes.	60	35	0.0637	3.82	2.23	Solicitar mejores muestras de logotipos a clientes que faciliten digitar las mismas
5	Bordador	Bordar la prenda (560 bordados al día).	160	160	0.0637	10.19	10.19	
6	Bordador	Pulir bordados terminados.	40	25	0.0637	2.55	1.59	Con mejores diseños de bordados se evita desperdicio de hilos en el bordado
7	Bordador	Separar las prendas bordadas por tallas.	15	15	0.0637	0.96	0.96	
8	Bordador	Contar prendas bordadas.	20	20	0.0637	1.27	1.27	
9	Operario	Verificar calidad de bordados para pasar a confección.	20	20	0.0637	1.27	1.27	
10	Bordador	Despachar a confección.	15	15	0.0637	0.96	0.96	
<b>TOTAL</b>			<b>420</b>	<b>350</b>	<b>0.6377</b>	<b>26.78</b>	<b>22.31</b>	
TOTAL SEMANA			2100	1750		133.88	111.55	
TOTAL MENSUAL			8400	7000		535.50	446.18	
TOTAL ANUAL			100800	84000		6426.00	5354.16	
AHORRO ANUAL TIEMPO				<b>16800</b>			<b>1071.84</b>	
PORCENTAJE DE AHORRO ANUAL				<b>17%</b>			<b>17%</b>	



Tabla 51. Estampado de prendas

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO ACTUAL	TIEMPO PROPUESTO	COSTOS POR MINUTOS	COSTO ACTUAL	COSTO PROPUESTO	ESTRATEGIAS
1	Estampador	Recibir materiales solicitados para el pedido	20	20	0.0637	1.27	1.27	
2	Secretaria	Verificar sellos y colores del pedido	60	40	0.0637	3.82	2.55	Organizar marcos de sellos por colegio en orden alfabético
3	Secretaria	Verificar prendas para estampar completas	20	20	0.0637	1.27	1.27	
4	Estampador	Seleccionar marcos	60	40	0.0637	3.82	2.55	Numerar marcos por colegio y orden alfabético
5	Estampador	Seleccionar colores de estampado	40	30	0.0637	2.55	1.91	Tener colores constantes preparados
6	Estampador	Tender prendas en mesa de estampado	80	80	0.0637	5.10	5.10	
7	Estampador	Estampar prendas con colores y diseños requeridos	160	160	0.0637	10.19	10.19	
8	Estampador	Termo fijar prendas estampadas	30	30	0.0637	1.91	1.91	
9	Estampador	Planchar con transfer las prendas	20	20	0.0637	1.27	1.27	
10	Estampador	Despachar a confección	20	15	0.0637	1.27	0.96	Control de cantidades del pedido para enviar todo y no perder tiempo enviando poco a poco según salen prendas estampadas
11	Operario	Verificar prendas estampadas completas para confección	20	10	0.0637	1.27	0.64	
<b>TOTAL</b>			<b>530</b>	<b>465</b>	<b>0.7007</b>	<b>33.76</b>	<b>29.62</b>	
TOTAL SEMANA			2650	2325		168.81	148.10	
TOTAL MENSUAL			10600	9300		675.22	592.41	
TOTAL ANUAL			127200	111600		8102.64	7108.92	
<b>AHORRO ANUAL TIEMPO</b>				<b>15600</b>			<b>993.72</b>	
<b>PORCENTAJE DE AHORRO ANUAL</b>				<b>12%</b>			<b>12%</b>	

**Tabla 52. Proceso De Confección o Ensamblado**

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO ACTUAL	TIEMPO PROPUESTO	COSTOS POR MINUTOS	COSTO ACTUAL	COSTO PROPUESTO	ESTRATEGIAS
1	Secretaria	Verificar calidad de piezas estampadas y bordadas	30	30	0.0637	1.91	1.91	
2	Operario	Revisar piezas para ensamble según pedido	20	10	0.0637	1.27	0.64	Control de todas las prendas cortadas, bordadas y estampadas se encuentren con cantidades de pedido
3	Operario	Revisar y limpiar maquinaria que se va a utilizar	10	10	0.0637	0.64	0.64	
4	Operario	Solicitar insumos para la confección necesarios	30	15	0.0637	1.91	0.96	Mantener organizados materiales después de adquirirlos
5	Secretaria	Entregar material requerido para la confección	20	20	0.0637	1.27	1.27	
6	Operario	Seleccionar hilos para confección	20	10	0.0637	1.27	0.64	Organizar hilos para confección por colores para facilitar su ubicación y stock
7	Operario	Identificar piezas y paquetes por grupos de prendas	80	80	0.0637	5.10	5.10	
8	Operario	Distribuir prendas en las maquinas a utilizar	90	60	0.0637	5.73	3.82	Identificar con rotulación las cantidades y tallas de prendas para evitar confusiones
9	Operario	Repartir trabajo por módulos según las prendas	40	40	0.0637	2.55	2.55	
10	Operario	Ensamblar prendas según muestras	100	100	0.0637	6.37	6.37	
11	Operario	Despachar a empaclado	10	10	0.0637	0.64	0.64	
12	Secretaria	Observar y verificar calidad final de prendas confeccionadas	20	20	0.0637	1.27	1.27	
13	Empacadora	Recibir prendas confeccionadas para proceso final de empaque	40	30	0.0637	2.55	1.91	Retirar prendas confeccionadas de forma continua de confección, no esperar a terminar todo el pedido
<b>TOTAL</b>			<b>510</b>	<b>435</b>	<b>\$ 0.83</b>	<b>\$ 32.49</b>	<b>\$ 27.71</b>	
TOTAL SEMANA			2550	2175		162.44	138.55	
TOTAL MENSUAL			10200	8700		649.74	554.19	
TOTAL ANUAL			122400	104400		7796.88	6650.28	
<b>AHORRO ANUAL TIEMPO (minutos)</b>			<b>18000</b>		<b>\$ 1146.60</b>			
<b>PORCENTAJE DE AHORRO ANUAL</b>			<b>15%</b>		<b>15%</b>			

Tabla 53. Proceso de Empaquetado

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO ACTUAL	TIEMPO PROPUESTO	COSTOS POR MINUTOS	COSTO ACTUAL	COSTO PROPUESTO	ESTRATEGIAS
1	Administrativo	Verificar calidad prendas confeccionadas acorde muestra de pedido	20	20	0.0819	1.64	1.64	
2	Empacadora	Virar prendas	90	70	0.0637	5.73	4.46	Recibir continuamente prendas de confección para continuar virando
3	Empacadora	Separar prendas viradas por tallas	70	70	0.0637	4.46	4.46	
4	Empacadora	Planchar prendas	80	55	0.0637	5.10	3.50	Evitar arrugar prendas amontonando las prendas confeccionadas terminadas para espera a ser planchadas en empaque
5	Empacadora	Doblar prendas	50	40	0.0637	3.19	2.55	
6	Empacadora	Enfundar de prendas	30	15	0.0637	1.91	0.96	Mantener fundas abiertas y evitar perder tiempo abriéndoles
7	Secretaria	Contar prendas por tallas y según pedido	20	20	0.0637	1.27	1.27	
8	Empacadora	Empaquetar para entrega por cliente, para su facturación	60	60	0.0637	3.82	3.82	
9	Administrativo	Despachar paquetes a transporte para entrega a cliente	30	30	0.0819	2.46	2.46	
<b>TOTAL</b>			<b>450</b>	<b>380</b>	<b>0.61</b>	<b>29.58</b>	<b>25.12</b>	
TOTAL SEMANA			2250	1900		147.88	125.58	
TOTAL MENSUAL			9000	7600		591.50	502.32	
TOTAL ANUAL			108000	91200		7098.00	6027.84	
<b>AHORRO ANUAL TIEMPO</b>			<b>16800</b>			<b>1070.16</b>		
<b>PORCENTAJE DE AHORRO ANUAL</b>			<b>16%</b>			<b>15%</b>		

## 5.10 Perfil de proyecto

**Tabla 54. Perfil del proyecto del Manual de procesos dentro de la empresa CEBRIM.**

	<b><u>NOMBRE DEL PROYECTO</u></b>		<b><u>DURACIÓN ESTIMADA</u></b>	
	Manual por procesos dentro de la empresa CEBRIM		6 meses	
<b>RESPONSABLE</b>	Dirección de la empresa Gerente Trabajadores	<b>LOCALIZACIÓN FÍSICA</b>		
<b>COSTO/ INVERSIÓN ESTIMADA</b>	\$ 5,000.00	<b>FINANCIAMIENTO</b>	Autofinanciamiento de la empresa Presupuesto	
<b>CEBRIM</b>	Es una empresa dedicada a la Producción y comercialización de uniformes escolares a nivel local y nacional.			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	La Falta de un Manual por procesos en la empresa no permite tener un adecuado orden en el cumplimiento de las actividades de la empresa  Contar con un Manual por Procesos es de gran importancia para la empresa, ya que permite el cumplimiento de los objetivos y estrategias establecidas dentro de la organización.			
<b>OBJETIVOS</b>	Implementar un manual enfocado a procesos que permita el cumplimiento eficiente de las actividades de la empresa.	<b>METAS</b>	Se espera cumplir al 100% con lo establecido  Cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos	<b>INDICADO RES DE RESULTADOS</b>  Plan de acción
<b>IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO</b>	Cumplimiento total y con calidad las actividades de los trabajadores.	<b><u>RIESGO IDENTIFICADOS</u></b>	N° actividades establecidas.  Cumplimiento de los objetivos	
<b>PRODUCTOS ENTREGABLES</b>	<b><u>FECHA</u></b>	<b>HITOS</b>	Contar con el presupuesto necesario para la ejecución de planes y proyectos.	<b><u>FECHA</u></b>
Calidad en la atención al cliente	2015			2015
<b>RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS</b>				
<b><u>RRHH</u></b>	<b><u>RECURSO ECONÓMICO</u></b>	<b><u>RECURSO MATERIALES</u></b>		<b><u>OTROS</u></b>
Personal administrativo capacitado	Presupuesto	Suministros y Materiales de oficina Equipos de computación		Tecnológicos
<b><u>NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR</u></b>		<b>ELABORADO POR</b>		
Personal con los suficientes conocimientos para el manejo e instalación de equipos.				
<b>APROBADO POR</b>	La gerencia	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>		

### 5.11 Estudio financiero

En base al ahorro en tiempo y costos en cada proceso es posible determinar que en total existiría una disminución del 17,73% con un total de \$9612,79 lo cual es altamente significativo al tomar en cuenta el total de la inversión \$5000,00, que se recuperarían en menos de un año de haber invertido en el manual propuesto.

**Tabla 55. Ahorro con Implementación del Manual**

PROCESO	ESCENARIO ACTUAL	ESCENARIO PROPUESTO
Adquisición de materia prima	\$ 17.111,64	\$ 13.420,68
Corte y distribución	\$ 7.697,76	\$ 6.058,25
Bordado	\$ 6.426,00	\$ 5.354,16
Estampado de prendas	\$ 8.102,64	\$ 7.108,92
Confección o Ensamblado	\$ 7.796,88	\$ 6.650,28
Empaquetado	\$ 7.098,00	\$ 6.027,84
<b>AHORRO TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 54.232,92</b>	<b>\$ 44.620,13</b>
	\$ 9.612,79	
	17,73%	

Para estimar la rentabilidad del proyecto propuesto, es necesario realizar un comparativo de los ingresos, egresos y compras de materias primas, es por ello que requiere un análisis del Estado de Resultados con y sin mejoramiento de los procesos planteados cuyo impacto se presenta en la disminución de los costos de venta de la empresa:

**Tabla 56. Estado de Resultados**

DETALLE	2014	2014
	SIN MEJORAMIENTO PROCESOS	CON MEJORAMIENTO PROCESOS
<b>INGRESOS</b>		
<b>VENTAS</b>		
Ventas con IVA 12%	549.154,00	549.154,00
Ventas con IVA 0%	0	0
( - ) Descuento en Ventas	0	0
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>549.154,00</b>	<b>549.154,00</b>

<b>OTROS INGRESOS</b>		
Otros Ingresos	0	0
<b>TOTAL OTROS INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>549.154,00</b>	<b>549.154,00</b>
<b>EGRESOS</b>		
<b>COSTO DE VENTAS</b>		
Inventario Inicial	8.520,00	8.520,00
(+) Compras	259.420,00	249.807,21
Materia prima	93.650,72	91.583,04
Gastos Directos de Fabricación	34.576,28	32.967,95
Gastos Indirectos de Fabricación	28.440,36	28.230,81
Mano de Obra Indirecta	48.960,00	45.150,86
Mano de Obra Directa	53.792,64	51.874,55
(-) Inventario Final	35.000,00	35.000,00
<b>TOTAL COSTOS DE VENTA</b>	<b>232.940,00</b>	<b>223.327,21</b>
<b>GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRATIVOS</b>		
Aporte Patronal IESS y Fondos de Reserva	11.897,28	11.897,28
Indemnizaciones Laborales	2.451,00	2.451,00
Beneficios Sociales	11.912,64	11.912,64
Servicios a Terceros	1.582,64	1.582,64
Gastos de Representación	2.362,64	2.362,64
Honorarios Profesionales	940,8	940,8
Depreciación Activos Fijos	11.359,93	11.359,93
Impuestos, Contribuciones y Otros	1.785,64	1.785,64
Mantenimientos y Reparación de Maquinaria	1.250,21	1.250,21
Suministros y Materiales de Oficina	1.217,46	1.217,46
Alimentación Trabajadores	1.625,67	1.625,67
Servicios Básicos	3.864,00	3.864,00
Transportes y Fletes	1.025,00	1.025,00
Combustibles y Lubricantes	624,00	624,00
Investigación Mejoramiento de Procesos		5.000,00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRATIVOS</b>	<b>53.898,91</b>	<b>58.898,91</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>13.524,64</b>	<b>13.524,64</b>
Gastos Interés y Sobregiros	13.524,64	13.524,64
<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>OTROS EGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>300.363,55</b>	<b>295.750,76</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>248.790,45</b>	<b>253.403,24</b>
<b><u>CONCILIACIÓN PARA CÁLCULO PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</u></b>		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	248.790,45	253.403,24
( + ) GASTOS NO DEDUCIBLES	0	0
BASE IMPONIBLE PARA PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	248.790,45	253.403,24
<b>15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>	<b>37.318,57</b>	<b>38.010,49</b>
<b><u>CONCILIACIÓN PARA CÁLCULO DEL IMPUESTO A LA RENTA</u></b>		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	248.790,45	253.403,24
( + ) GASTOS NO DEDUCIBLES	0	1
BASE IMPONIBLE PARA EL IMPUESTO A LA RENTA	248.790,45	253.403,24
<b>% IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>16.171,38</b>	<b>16.471,21</b>
( - ) RETENCIONES DE CLIENTES	3.120,31	3.120,31
( - ) ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA	0	0
<b>IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR</b>	<b>13.051,07</b>	<b>13.350,90</b>
<b>( = ) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>198.420,81</b>	<b>202.041,85</b>

Y si se aplica la siguiente fórmula se tiene:

$$\text{Incremento Utilidad Neta} = \frac{202.041,85 - 198.420,81}{198.420,81} = 0,0182 * 100 = 1,82\%$$

Si se analiza detenidamente la Utilidad Neta del Ejercicio, se observa que existe una mayor rentabilidad o ingreso del 1,82% adicional equivalente a \$3.621,04 dólares si se aplica el proyecto propuesto, lo cual es significativo si se considera un valor invertido en investigación de procesos de \$ 5000,00 dólares que ya se considera dentro de los gastos administrativos.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

Luego de haber realizado el trabajo de investigación se puede determinar las siguientes conclusiones.

- La calidad de la atención al cliente en la empresa CEBRIM, permitirá una mejor satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los clientes. El concepto de calidad posee en la actualidad gran importancia ya que de la elaboración de productos de calidad depende la supervivencia de la empresa.
- Se ha evidenciado que la empresa CEBRIM, no cuenta con un Manual de Procesos operativos que permitan hacer frente al cumplimiento de las actividades de forma eficiente, por lo que la empresa cumple en un 85% con las actividades al no cubrir con los requerimientos de los clientes.
- Se puede determinar que la implementación de nuevas estrategias en los procesos de la empresa CEBRIM, son necesarios para optimizar de una 10% a un 16% el desempeño del personal en virtud de alcanzar resultados satisfactorios para su mejor funcionamiento.
- El proceso de Adquisición de materia prima tiene un tiempo de demora de 885 minutos por día, 4425 semanal, 17700 mensual y 212400 anual.
- Mediante la aplicación de las estrategias en los procesos operativos se ahorrara un 72% en el tiempo de cumplimiento de las actividades de la empresa CEBRIM.



## 6.2 Recomendaciones

- Promover el desempeño eficiente, que permita a los trabajadores la colaboración en el cumplimiento de los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con los procesos operativos.
- La implementación de un Manual por Procesos en la empresa CEBRIM, se basa en la eficiencia con la que se pretende lograr el establecimiento de las estrategias de mejora permitiendo tener un ahorro del 10% al 16% en los procesos operativos de la empresa.
- El enfoque orientado hacia los procesos, permitirá una ágil y sincera identificación de los problemas existentes en la empresa, admitiendo el mejoramiento en el desarrollo de las actividades contraerá el ahorro de los tiempos en forma semana, mensual y anual.
- Mantener un control constante en tiempos que permita el ahorro que se plantea en el manual y obtener los beneficios del mismo en costos de venta.

### Bibliografía

- Alarcón, J. A. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos*. FC Editorial.
- Barro, R. J. (1988). ¿Qué es la inflación? En R. J. Barro, *Macroeconomía* (pág. 117). México: Nueva Editorial Americana.
- Calvo Verdú, M. (2005). Evolución y tendencias del mercado laboral. En M. Calvo Verdú, *Formador Ocupacional* (pág. 37). España: Editorial Mad.
- Carrillo, O. (2010). *Documento de Apoyo para Maestrias: Indicadores de Gestión en el sector público*. Quito: Universidad Tecnológica América.
- Castro Corrales, C. (1997). Aspectos Sociales y Culturales. En C. Castro Corrales, *Mercadotecnia* (pág. 42). México: Editorial Universitaria Potosina.
- Chavarría, H., & Sepúlveda, S. (2001). El macroambiente de la empresa. En H. Chavarría, & S. Sepúlveda, *Competitividad de la agricultura* (pág. 4). México: Ilica.
- Chiavenato, A. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá : Mc Grawc - Hill Interamericana.
- Cospin, O. (1996). *Evolución de la Calidad*. Bogota: OCP.
- Documento. (Electrónico proceso 2013). *El Proceso*. Quito: [http:// www. monografias. com /trabajos 13/](http://www.monografias.com/trabajos13/).
- Ferreras, F. G. (2005). *Gestión de la calidad en la organización y dirección de centros escolares*. Madrid España : Ministerio de Educación.
- Fred, D. (2003). *Administración*. México: Pearson.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estrategica*. México: Pearson.
- Gómez, C. (1997). *Sistemas de Administración*. México : Mc. Graw Hill.

- Gutiérrez, J. I. (12 de 08 de 2005). *Adiministración Estratégica de Mercado*. Recuperado el 01 de 06 de 2013, de Adiministración Estratégica de Mercado: <http://es.scribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA>
- Haro, B. (2013). *Desarrollo de un Manual de Process en la Dirección Nacional de Administración del Talento Humano que permita el mejor desarrollo de las actividades de los servidores*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Harrington, H. (2004). *Mejoramiento de Procesos de la Empresa* . California: Emenst & Youny.
- Indicadores Económicos*. (s.f. de s.f. de s.f.). Recuperado el 21 de Abril de 2015, de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Morales, M. (2009). *Propuesta de una Manual de Procedimientos a la Empresa Procesadora de Lácteos y Congelados S.C vde R. L*. Veracruz: Iniversidad de Veracruz .
- Moreno, G. (2010). *CD. Gestion por procesos gruo de investigacion*. Facultad de Ciencias Administrativas UCE: Curso AP10-2.
- Operaciones, P. d. (2001). *Programacion de Operaciones*. EUNED.
- Peteiro, D. (11 de Febrero de 2005). *Gestio Polis*. Obtenido de La gestión tradicional y la gestión por procesos: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>
- Ruiz, J., & Lopez, C. (1998). *Garantia de la Calidad*. Bogota: Mc Mgraw Hill.
- Serna, H. (1994). *Planeacion Estratégica* . Bogotá: Colombia.
- Serra, J., & Bugueño, G. (2004). *Gestión de calidad en las pymes agroalimentarias*. Valencia: Universidad Politécnica.
- Simbolos utilizados en los diagramas de flujo*. (s.f. de s.f. de s.f.). Recuperado el 21 de 04 de 2015, de Tripod.com: <http://macabremoon0.tripod.com/id6.html>

*Sings Magazine*. (12 de Octubre de 2010). Obtenido de [https://www.youtube.com/results?search\\_query=tenemos+que+hablar+amigo](https://www.youtube.com/results?search_query=tenemos+que+hablar+amigo)

Stephen, P. R. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Education.

Ugalde, J. (2001). *Programación de Operaciones*. México : Prentice.

Universidad Nacional Autónoma de México. (s.f. de s.f. de s.f.). *Mapa General de Procesos*. Recuperado el 14 de 04 de 2015, de Universidad Nacional Autónoma de México: <http://www.sgc.unam.mx/Paginas/Men%C3%BA/Mapa-de-Procesos.aspx>

Vasquez, M. (2010). *Manual de Procesos para mejorar la productividad y atención al cliente en la Dirección Comercial de EMELNORTE*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.

Vergara, J. C., & Fontalvo, T. J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008*. Juan C Vergara Schmalbach.

Anexos

Anexo 1. Observación de los procesos operativos de la empresa CEBRIM

ADQUISICION MATERIA PRIMA E INSUMOS



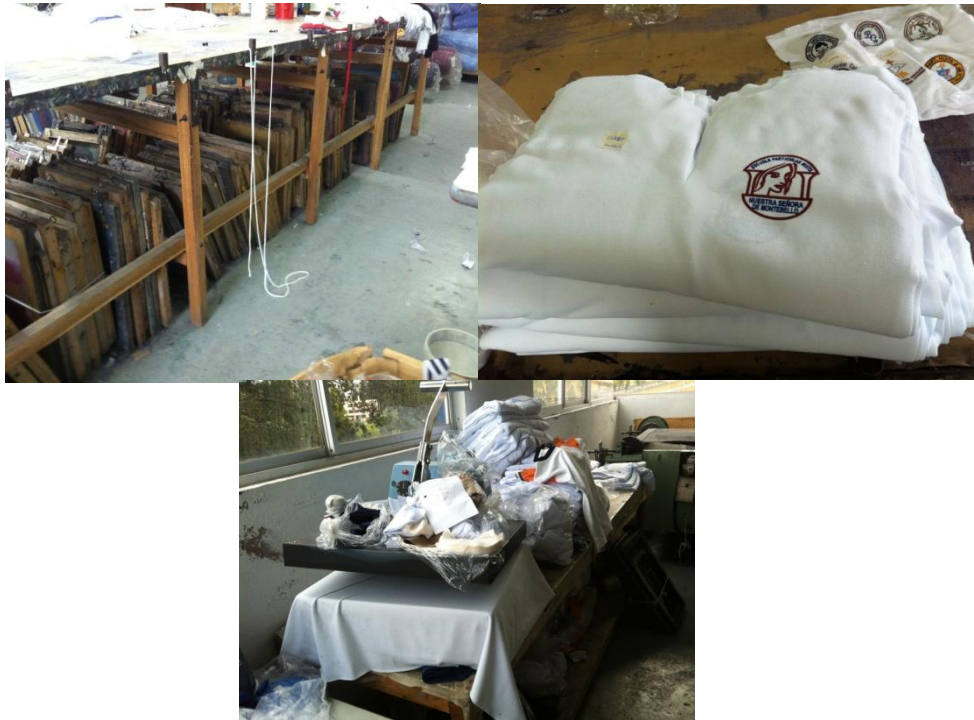
CORTE



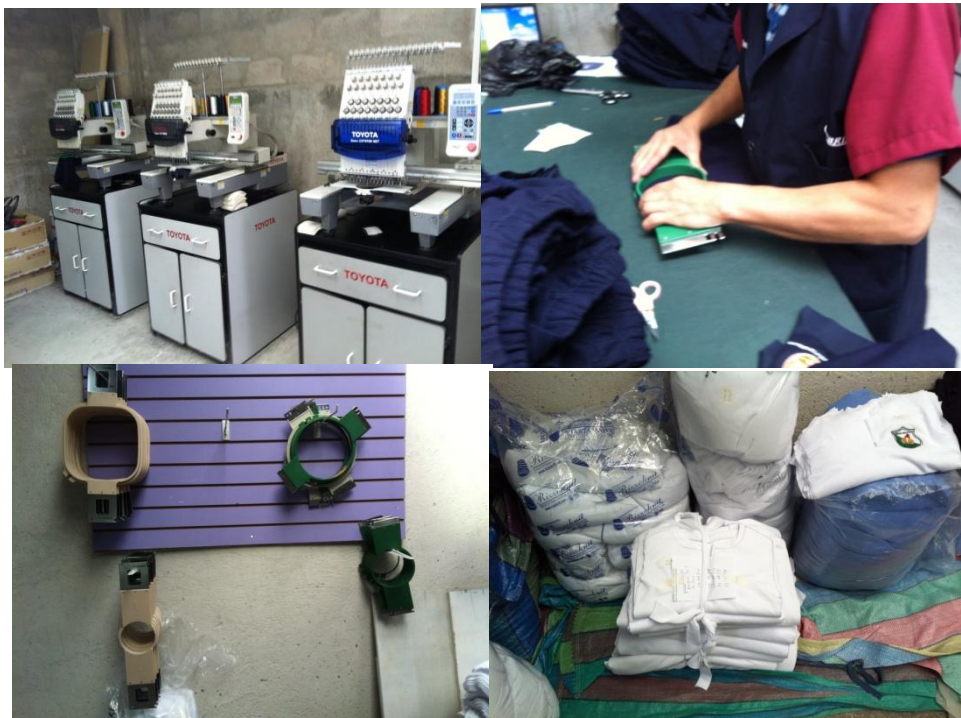


ESTAMPADO





BORDADO





CONFECION





EMPAQUETADO



## **Anexo 2. Entrevista dirigidas a las Autoridades de CEBRIM**



### **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

#### **Entrevista dirigida a los responsables de los procesos de la empresa CEBRIM (Confecciones Ecuatorianas Brito Mejía),**

1. ¿Qué actividades, funciones y/o procesos se realizan en esta área?
2. ¿Qué procedimientos están previamente establecidos para desarrollar tales actividades, funciones y/o procesos?
3. ¿Cómo se están realizando las actividades de los procesos operativos?
4. ¿Cuál es la frecuencia en que ocurren?
5. ¿Cuál es la cantidad de transacciones o decisiones por actividad, función y/o proceso?
6. ¿Cuáles son los límites impuestos por tiempo y cantidad de trabajo por actividad, función y/o proceso?
7. ¿Cómo miden la eficiencia y eficacia con la que se llevan a cabo cada una de las actividades, funciones y/o procesos?

### Anexo 3. Encuesta dirigida al personal de la empresa CEBRIM



## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### Encuesta dirigida al personal de la empresa CEBRIM (Confecciones Ecuatorianas Brito Mejía),

La presente encuesta tiene como objetivo conocer el desarrollo de los procesos de la empresa CEBRIM (Confecciones Ecuatorianas Brito Mejía), a través del cumplimiento de las actividades de la misma.

#### Capacidad de Planificación

1. ¿Conoce y aplica dentro de la empresa CEBRIM, los principios y valores que se detallan a continuación?

Disciplina	
Solidaridad	
Honradez	
Ética Profesional	
Responsabilidad	
Respeto	
Atención al cliente	
Lealtad	

2. ¿Conoce si en la corporación existe misión y visión y las aplica en el desarrollo de sus actividades?

Totalmente	
Medianamente	
No existe	
Desconoce	

3. ¿Tiene conocimiento si la empresa CEBRIM, cuenta con una Planificación Estratégica actualizada?

Si	
No	

**Capacidad de Organización.**

4. ¿Conoce si la empresa CEBRIM, aplica indicadores de gestión que permitan medir el nivel de cumplimiento de las actividades en forma eficiente y eficaz?

Si	
No	
Desconoce	

5. ¿Considera que la estructura orgánica de la empresa CEBRIM, es flexible?

Si	
No	
Desconoce	

**Capacidad por procesos**

6. ¿Conoce si existen procesos definidos dentro de la empresa CEBRIM?

Totalmente	
Medianamente	
No existe	
Desconoce	

7. ¿Conoce si en la empresa CEBRIM, existe un modelo de Gestión por Procesos de?

Totalmente	
Medianamente	
No existe	
Desconoce	

8. ¿Conoce si los procesos de la empresa CEBRIM, se encuentran documentados en un Manual por Procesos?

Si	
No	
Desconoce	

9. ¿Conoce si la empresa CEBRIM, cuenta con diagramas de flujo que representen los procesos empresariales?

Totalmente	
Medianamente	
No existe	
Desconoce	

### Dirección

10. ¿La toma de decisiones ante un posible imprevisto dentro de la empresa se los realiza de manera acertada?

Si	
No	

11. ¿La comunicación que se mantiene dentro de la empresa la considera que es?

Excelente	
Buena	
Regular	
Pésima	

12. ¿El tipo de liderazgo de la corporación es?

Democrático	
Paternalista	
Autocrático	
Indolente	

13. ¿Cómo considera la atención que entrega la empresa CEBRIM, a sus clientes?

Excelente	
Buena	
Regular	
Pésima	

### Capacidad financiera

14. ¿El manejo contable y financiero que establece la empresa CEBRIM, a su criterio es?

Excelente	
-----------	--

Buena	
Regular	
Pésima	

### Capacidad tecnológica

15. ¿La tecnología utilizada en la empresa CEBRIM, de equipos y herramientas los considera de?

Última generación	
Generación anterior	
Antigua	

### Capacidad de recursos humanos

16. ¿La empresa CEBRIM, cuenta con programas de capacitación dirigidos a los trabajadores?

Siempre	
A veces	
Nunca	

17. ¿La empresa CEBRIM, cada cuanto tiempo realiza capacitaciones al personal?

Cada 3 meses	
Cada 6 meses	
Cada año	
Una sola vez	
Nunca	
Otro	

18. ¿Considera si la empresa CEBRIM, motiva al personal para el cumplimiento eficiente de sus actividades?

Si	
No	

19. ¿Se utiliza métodos adecuados para el reclutamiento y selección del personal en la empresa CEBRIM?

Si	
A veces	
No se utiliza	
Desconoce	

**Gracias por su colaboración**

