

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

## **SEDE LATACUNGA**



### **CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**TEMA: "PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO  
DE LA COMPETITIVIDAD DE LA BORDADORA Y TEXTILERA DE  
LA BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES N° 9 "PATRIA"  
DISEÑO ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL"**

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

**AUTOR:**

**WALTER ALEXANDER BENAVIDES CHACHA**

**DIRECTOR: ING. XAVIER FABARA**

**CODIRECTOR: ING. MARLON TINAJERO**

**LATACUNGA JUNIO DEL 2008**

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

## **SEDE LATACUNGA**



## **CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**TEMA: “PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO  
DE LA COMPETITIVIDAD DE LA BORDADORA Y TEXTILERA DE  
LA BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES N° 9 “PATRIA”  
DISEÑO ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL”**

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

**AUTOR:**

**WALTER ALEXANDER BENAVIDES CHACHA**

**LATACUNGA JUNIO DEL 2008**

## **CERTIFICACIÓN**

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por el Sr. Walter Alexander Benavides Chacha, bajo nuestra supervisión.

-----  
**Ing. Xavier Fabara.**  
**DIRECTOR DE PROYECTO**

-----  
**Ing. Marlon Tinajero**  
**CODIRECTOR DEL PROYECTO**

-----  
**Ing. Álvaro Carrillo**  
**DIRECTOR DE LA CARRERA**

-----  
**Dr. Rodrigo Vaca Corrales**  
**SECRETARIO ABOGADO**

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

## **CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

### **CERTIFICADO**

**ING. XAVIER FABARA (DIRECTOR)**

**ING. MARLON TINAJERO (CODIRECTOR)**

El trabajo titulado “PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA BORDADORA Y TEXTILERA DE LA BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES N° 9 “PATRIA” DISEÑO ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL” realizado por el señor BENAVIDES CHACHA WALTER ALEXANDER ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido que constituye un trabajo de excelente contenido científico que coadyuvará a la aplicación de conocimientos y al desarrollo profesional **SI** recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de UN empastado y UN disco compacto el cual contiene los archivos en formato digital. Autorizan al señor BENAVIDES CHACHA WALTER ALEXANDER que lo entregue al MBA ING. ÁLVARO CARRILLO P, en su calidad de Director de la Carrera.

Latacunga Junio del 2008

\_\_\_\_\_  
**Ing. Xavier Fabara**  
**DIRECTOR**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Marlon Tinajero**  
**CODIRECTOR**

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

## AUTORIZACIÓN

Yo, BENAVIDES CHACHA WALTER ALEXANDER

Autorizo a la ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo de Grado “PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA BORDADORA Y TEXTILERA DE LA BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES Nº 9 “PATRIA” DISEÑO ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría

Latacunga Junio del 2008

---

**Walter Benavides**

**C.I No. 0502966401**

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, BENAVIDES CHACHA WALTER ALEXANDER

### **DECLARO QUE:**

El proyecto de Grado titulado “PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA BORDADORA Y TEXTILERA DE LA BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES N° 9 “PATRIA” DISEÑO ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL” ha sido desarrollado en base a un profundo análisis e 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 el presente trabajo es de mi autoría.

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

Latacunga Junio del 2008

---

**Walter Benavides**

**C.I No. 0502966401**

## **DEDICATORIA**

**La satisfacción del deber cumplido, del sueño alcanzado, es más reconfortante cuando se atraviesan enormes obstáculos y dificultades para alcanzarlos.**

El presente proyecto lo dedico a mis amados padres por ser ejemplo de temple y esmero, brindándome su apoyo incondicional que siempre lo necesite.

A mis hermanos Javier, Darwin y Estuardo, por su ejemplo de superación, depositar su confianza y creer en mí.

Pues fueron y serán mi fuente de inspiración y deseo de triunfar en la vida.

**Walter Alexander Benavides Chacha.**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento a Dios todo poderoso y a la Madre Santísima, por colmarme de bendiciones durante toda mi vida.

A mis amados padres y queridos hermanos por brindarme su apoyo incondicional, extenderme su mano, brindarme su hombro para apoyarme cuando lo necesité.

A la Escuela Politécnica del Ejército a la que con orgullo he pertenecido durante los últimos años de mi vida.

A mis maestros en especial al Ing. Xavier Fabara e Ing. Marlon Tinajero quienes me brindaron sus conocimientos, confianza y amistad logrando hacer de mí un profesional a la altura de esta prestigiosa casona universitaria.

A mis compañeros que con su amistad, confianza y ocurrencias hicieron que esta etapa de mi vida sea maravillosa e inolvidable.

**Walter Alexander Benavides Chacha.**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<i>Contenidos</i>	<i>Pág.</i>
CERTIFICACIÓN .....	I
CERTIFICADO .....	II
AUTORIZACIÓN .....	III
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>- 1 -</b>
<b>1.ASPECTOS GENERALES .....</b>	<b>- 1 -</b>
1.1.ANTECEDENTES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA” .....	- 1 -
1.1.1.INTRODUCCIÓN.....	- 1 -
1.1.2.RESEÑA HISTÓRICA DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA” .....	- 2 -
1.1.2.1.BORDADORA.....	- 2 -
1.1.2.2.TEXTILERA.....	- 3 -
1.2.JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROYECTO.....	- 5 -
1.2.1.JUSTIFICACIÓN.....	- 5 -
1.2.2.IMPORTANCIA .....	- 6 -
1.3.OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	- 7 -
1.3.1.OBJETIVO GENERAL.....	- 7 -
1.3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	- 7 -
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>- 8 -</b>
<b>2.ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA .....</b>	<b>- 8 -</b>
<b>2.1.MICROAMBIENTE DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”.....</b>	<b>- 8 -</b>
2.1.1.EMPRESA .....	- 8 -
2.1.1.1.RAZON SOCIAL.....	- 8 -
2.1.1.2.FILOSOFIA EMPRESARIAL.....	- 8 -

2.1.1.2.1.MISIÓN: .....	- 8 -
2.1.1.2.2.VISIÓN:.....	- 9 -
2.1.1.2.3.OBJETIVOS .....	- 9 -
2.1.1.2.4.VALORES.....	- 10 -
2.1.1.3.ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	- 10 -
2.1.1.3.1.ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL .....	- 10 -
2.1.1.4.PROCESOS ACTUALES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”.....	- 11 -
2.1.1.4.1.PROCESO ADMINISTRATIVO.....	- 11 -
2.1.1.4.2.PROCESO FINANCIERO .....	- 13 -
2.1.1.4.3.PROCESOS DE PRODUCCIÓN .....	- 15 -
2.1.1.4.3.1.BORDADORA .....	- 15 -
2.1.1.4.3.2.TEXTILERA. ....	- 17 -
2.1.1.4.4.PROCESO DE DE VENTAS .....	- 19 -
2.1.1.5.CLIENTES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”.....	- 22 -
2.1.1.5.3.CLIENTES FINALES.....	- 23 -
2.1.1.5.4.CLIENTES REVENDEDORES.....	- 24 -
2.1.1.6.PROVEEDORES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”. ....	- 24 -
2.1.1.6.3.BORDADORA.....	- 24 -
2.1.1.6.4.TEXTILERA.....	- 25 -
2.1.1.7.INTERMEDIARIOS DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”. ....	- 25 -
2.1.1.7.3.BORDADORA Y TEXTILERA .....	- 25 -
2.1.1.8.COMPETENCIA. ....	- 26 -
2.1.1.8.3. BORDADORA.....	- 26 -
2.1.1.8.4. TEXTILERA.....	- 27 -
2.2.MACROAMBIENTE DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA” .....	- 28 -
2.2.1.AMBIENTE DEMOGRÁFICO.....	- 28 -
2.2.2.AMBIENTE ECONÓMICO. ....	- 31 -
2.2.3.AMBIENTE POLÍTICO LEGAL.....	- 41 -
2.2.4.AMBIENTE SOCIO - CULTURAL.....	- 42 -
2.2.5.AMBIENTE TECNOLÓGICO.....	- 43 -
2.2.5.4.BORDADORA.....	- 43 -
2.2.5.5.TEXTILERA.....	- 45 -
2.3.ANÁLISIS FODA DE LA MICREMPRESA TEXTIL “PATRIA” .....	- 47 -
2.3.1.ANÁLISIS INTERNO.....	- 48 -
2.3.1.4.FORTALEZAS.....	- 48 -
2.3.1.4.3.BORDADODORA.....	- 48 -

2.3.1.4.4.TEXTILERA.....	- 48 -
2.3.1.5.DEBILIDADES .....	- 49 -
2.3.1.5.3.BORDADORA Y TEXTILERA.....	- 49 -
2.3.2.ANÁLISIS EXTERNO.....	- 49 -
2.3.2.4.OPORTUNIDADES .....	- 49 -
2.3.2.4.3.BORDADORA Y TEXTILERA. ....	- 49 -
2.3.2.5.AMENAZAS.....	- 50 -
2.3.2.5.3.BORDADORA Y TEXTILERA. ....	- 50 -
2.4.MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA – EXTERNA (FODA).....	- 50 -
2.4.1.MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO DE LA BORADADORA..	- 50 -
2.4.2.MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO DE LA BORDADORA.....	- 52 -
2.4.3.MATRIZ EXTERNA - INTERNA DE LA BORDADORA. ....	- 54 -
2.4.4.MATRIZ DE EVALUACIÓN DE L FACTOR INTERNO DE LA TEXTILERA.....	- 55 -
2.4.5.MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO DE LA TEXTILERA.....	- 57 -
2.4.6.MATRIZ EXTERNA- INTERNA DE LA TEXTILERA. ....	- 59 -
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>- 60 -</b>
<b>3.DISEÑO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES Y PROCESOS-</b>	<b>60</b>
-	
3.1.OBJETIVOS DEL MANUAL.....	- 60 -
3.1.1.OBJETIVO GENERAL.....	- 60 -
3.1.1.OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	- 60 -
3.1.3.DEFINICIÓN DE MANUALES.....	- 61 -
3.1.2.1.VENTAJAS DE LA DISPOSICIÓN Y USO DE MANUALES.....	- 61 -
3.1.2.2.LIMITACIONES DE LOS MANUALES.....	- 62 -
3.1.2.3.CLASIFICACIÓN DE MANUALES.....	- 62 -
3.2.ANÁLISIS FUNCIONAL DE LAS ÁREAS CON LAS QUE CUENTA LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”.....	- 64 -
3.2.1.ANÁLISIS FUNCIONAL DE PUESTO.....	- 64 -
3.2.1.1.ÁREA ADMINISTRATIVA .....	- 64 -
3.2.1.2.BORDADORA .....	- 64 -
3.2.1.3.TEXTILERA.....	- 64 -
3.2.1.4.VENTAS.....	- 65 -
3.2.1.5.BODEGA.....	- 65 -

3.3.ORGANIGRAMAS DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”.....	- 78 -
3.3.2.CONCEPTOS.....	- 78 -
3.3.2.1.“ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	- 78 -
3.3.2.2.ORGANIGRAMA FUNCIONAL .....	- 78 -
3.3.2.3.CARACTERISTICAS DE LOS ORGANIGRAMAS.....	- 78 -
3.3.2.4.VENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS .....	- 79 -
3.3.2.5.DESVENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS .....	- 79 -
3.3.2.6.METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DE UN ORGANIGRAMA.....	- 80 -
3.3.2.7.DEFINICIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO.....	- 82 -
3.3.2.7.1.SIMBOLOS TRADICIONALES.....	- 83 -
3.3.2.7.2.SÍMBOLOS CONVENCIONALES.....	- 84 -
3.3.3.ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA” .....	- 86 -
3.3.4.ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA” .....	- 87 -
3.3.5.ORGANIGRAMA DE PUESTOS PROPUESTO PARA LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA” .....	- 88 -
3.4.MANUAL DE PROCESOS PROPUESTO PARA LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA” .....	- 89 -
3.4.1.EL PROCESO DE ADQUISICIONES. ....	- 91 -
3.4.2.PROCESO PRODUCTIVO .....	- 92 -
3.4.2.1.PROCESO PRODUCTIVO PARA LA BORDADORA.....	- 92 -
3.4.2.2.PROCESO PRODUCTIVO PARA LA TEXTILERA .....	- 92 -
3.4.3.PROCESO DE VENTAS .....	- 93 -
3.4.3.1.PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR.....	- 93 -
3.4.3.2.PROCESO DE VENTA AL POR MAYOR .....	- 93 -
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>- 112 -</b>
<b>4.SISTEMAS DE CONTROL .....</b>	<b>- 112 -</b>
4.1.TÉCNICAS DE CONTROL .....	- 112 -
4.2.FACTORES DE CONTROL.....	- 112 -
4.3.HERRAMIENTAS DE CALIDAD.....	- 113 -
4.3.1.DIAGRAMAS DE PARETO.....	- 113 -
4.3.2.HISTOGRAMAS .....	- 115 -

4.3.3.HOJAS DE CONTROL .....	- 116 -
4.3.4.DIAGRAMAS DE CAUSA - EFECTO .....	- 117 -
4.3.5.DIAGRAMA DE DISPERSIÓN.....	- 118 -
4.3.6.GRÁFICOS DE CONTROL.....	- 118 -
4.3.7.DIAGRAMAS DE FLUJO .....	- 119 -
<b>4.4.HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD APLICADAS A LOS PROCESOS DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA” .....</b>	<b>- 119 -</b>
4.4.1.PROCESO DE ADQUISICIONES.....	122
4.4.1.1.HOJA DE CONTROL APLICADA AL PROCESO DE ADQUISICIONES .....	122
4.4.1.2. DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO APLICADO AL PROCESO DE ADQUISICIONES .....	124
4.4.1.3.ANÁLISIS DE PARETO APLICADO AL PROCESO DE ADQUISICIONES....	126
4.4.2.PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA BORDADORA.....	130
4.4.2.1.HOJA DE CONTROL APLICADA AL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA BORDADORA. ....	130
4.4.2.2.DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO APLICADO AL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA BORDADORA .....	132
4.4.2.3.ANÁLISIS DE PARETO APLICADO AL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA BORDADORA.....	134
4.4.3.PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA TEXTILERA .....	136
4.4.3.1.HOJA DE CONTROL APLICADA AL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN EL LA TEXTILERA .....	136
4.4.3.2.DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO APLICADO AL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA TEXTILERA.....	138
4.4.3.3.ANÁLISIS DE PARETO APLICADO AL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA TEXTILERA .....	140
4.4.4.PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR .....	143
4.4.4.1.HOJA DE CONTROL APLICADA AL PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR .....	143
4.4.4.2.DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO APLICADO AL PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR .....	145
4.4.4.2.1.ANÁLISIS DE PARETO APLICADO AL PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR .....	146
4.4.5.PROCESO DE VENTAS AL POR MAYOR.....	149
4.4.5.1.HOJA DE CONTROL APLICADA AL PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR.....	149

4.4.5.2. DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO APLICADO AL PROCESO DE VENTAS AL POR MAYOR.....	151
4.4.5.3. ANÁLISIS DE PARETO APLICADO AL PROCESO DE VENTAS AL POR MAYOR .....	153
4.4.6. RESUMEN DE LAS HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD APLICADAS A LOS PROCESOS DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA” .....	155
<b>CAPITULO V: .....</b>	<b>156</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>156</b>
5.1. CONCLUSIONES.....	156
5.2. RECOMENDACIONES .....	158
<b>BIBLIOGRAFÍA. ....</b>	<b>159</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>160</b>
<i>ANEXO N° 1: MAPA DE UBICACIÓN DE LA MICROEMPRESA DENTRO DE LA BFE N° 9 “PATRIA” .....</i>	<i>161</i>
<i>ANEXO N° 2: MAPA DE DISTRIBUCION DE L ESPACIO FISICO DENTRO DE LA MICROEMPRESA.....</i>	<i>162</i>
<i>ANEXO N° 3: ENCUESTAS DIRIGIDA PARA REALIZAR EL ANALISIS FODA DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”.....</i>	<i>163</i>
<i>ANEXO N° 4: ENCUESTAS APLICADA PARA DETERMINAR PUESTOS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DENTRO DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”.....</i>	<i>165</i>
<i>ANEXO N° 5: ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS PROBLEMAS QUE EXISTEN EL LOS PROCESOS DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA” .....</i>	<i>167</i>
<i>ANEXO N° 6: NOTA DE VENTA .....</i>	<i>168</i>
<i>ANEXO N° 7: LOGOTIPO DE LA MICROEMPRESA TEXTIL PATRIA.....</i>	<i>169</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Contenidos	Pág.
FIGURA 2.1:DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO ACTUAL.....	- 12 -
FIGURA 2.2.: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO FINANCIERO ACTUAL.....	- 14 -
FIGURA 2.3:DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN ACTUAL EN LA BORDADORA ...	- 16 -
FIGURA 2.4:DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN ACTUAL EN LA TEXTILERA. -	18
FIGURA 2.5:DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL DEL PROCESO DE VENTA AL POR MENOR .....	- 20 -
FIGURA 2.6.: DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL DEL PROCESO DE VENTA AL POR MAYOR.....	- 21 -

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenidos	Pág.
GRÁFICO 2.1:POBLACIÓN DEL ECUADOR.....	- 29 -
GRÁFICO 2.2:POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA DEL ECUADOR .....	- 30 -
GRÁFICO 2.3:GRÁFICO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO DEL ECUADOR.....	- 32 -
GRÁFICO 2.4:GRÁFICO DEL PIB PER CÁPITA.....	- 34 -
GRÁFICO 2.5:GRÁFICO DE LA INFLACIÓN ANUAL .....	- 36 -
GRAFICO 2.6:TASAS DE INTERÉS .....	- 39 -
GRÁFICO 2.7:SALARIO BÁSICO UNIFICADO.....	- 40 -
GRÁFICO 4.1:GRÁFICO DE PARETO PARA EL PROCESO DE ADQUISICIONES .....	128
GRÁFICO 4.2:GRÁFICO DE PARETO PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA BORDADORA...	135
GRÁFICO 4.3:GRÁFICO DE PARETO PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA TEXTILERA.....	141
GRÁFICO 4.4:GRÁFICO DE PARETO PARA EL PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR .....	147
GRÁFICO 4.5:GRÁFICO DE PARETO PARA EL PROCESO DE VENTAS AL POR MAYOR .....	154

## ÍNDICE DE TABLAS

Contenidos	Pag.
TABLA 2.1:CLIENTES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA” .....	- 23 -
TABLA 2.2:CLIENTES FINALES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA” .....	- 23 -

TABLA 2.3:CLIENTES REVENDADORES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA” .....	- 24 -
TABLA 2.4:PROVEEDORES PARA LA BORDADORA .....	- 24 -
TABLA 2.5:PROVEEDORES PARA LA TEXTILERA.....	- 25 -
TABLA 2.6:INTERMEDIARIOS DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA” .....	- 26 -
TABLA 2.7:COMPETENCIA DE LA BORDADORA.....	- 27 -
TABLA 2.8:COMPETENCIA DE LA TEXTILERA .....	- 27 -
TABLA 2.9:POBLACIÓN DEL ECUADOR.....	- 29 -
TABLA 2.10:POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA.....	- 30 -
TABLA 2.11:PIB DEL ECUADOR .....	- 32 -
TABLA 2.12:PIB PER CÁPITA DEL ECUADOR .....	- 34 -
TABLA 2.13:INFLACIÓN ANUAL DEL ECUADOR.....	- 36 -
TABLA 2.14:TASAS DE INTERÉS REFERENCIALES EN EL ECUADOR .....	- 38 -
TABLA 2.15:SALARIO BÁSICO UNIFICADO EN EL ECUADOR.....	- 40 -
TABLA 2.16:CARACTERÍSTICAS DE LAS MÁQUINAS BORDADORAS.....	- 44 -
TABLA 2.17:CARACTERÍSTICAS DE LAS MÁQUINAS DE COSER.....	- 45 -
TABLA 2.18:MATRIZ DE EVALUACION INTERNA DE LA BORDADORA. ....	- 51 -
TABLA 2.19:MATRIZ DE EVALUACION EXTERNA DE LA BORDADORA.....	- 53 -
TABLA 2.20:MATRIZ DE EVALUACION INTERNA DE LA TEXTILERA .....	- 56 -
TABLA 2.21:MATRIZ DE EVALUACION EXTERNA DE LA TEXTILERA .....	- 58 -
TABLA 3.1:FORMATO PARA ELABORAR EL DESCRIPTIVO DEL PUESTO Y FUNCIONES .....	- 66 -
TABLA 3.2:DESCRIPTIVO DE PUESTO Y FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR.....	- 67 -
TABLA 3.3:DESCRIPTIVO DE PUESTO Y FUNCIONES DEL SUPERVISOR.....	- 68 -
TABLA 3.4:DESCRIPTIVO DE PUESTO Y FUNCIONES DEL TRABAJADOR Nº 1 .....	- 69 -
TABLA 3.5:DESCRIPTIVO DE PUESTO Y FUNCIONES DEL TRABAJADOR Nº 2.....	- 70 -
TABLA 3.6:DESCRIPTIVO DE PUESTO Y FUNCIONES DEL TRABAJADOR Nº 3.....	- 71 -
TABLA 3.7:DESCRIPTIVO DE PUESTO Y FUNCIONES DEL TRABAJADOR Nº 4 .....	- 72 -
TABLA 3.8:DESCRIPTIVO DE PUESTO Y FUNCIONES DEL ARTESANO Nº 1 .....	- 73 -
TABLA 3.9:DESCRIPTIVO DE PUESTO Y FUNCIONES DEL ARTESANO Nº 2 .....	- 74 -
TABLA 3.10:DESCRIPTIVO DE PUESTO Y FUNCIONES DEL ARTESANO Nº 3 .....	- 75 -
TABLA 3.11:DESCRIPTIVO DE PUESTO Y FUNCIONES DEL BODEGUERO .....	- 76 -
TABLA 3.12:DESCRIPTIVO DE PUESTOS Y FUNCIONES DEL VENDEDOR.....	- 77 -
TABLA 3.13:SÍMBOLOS TRADICIONALES .....	- 84 -
TABLA 3.14:SÍMBOLOS CONVENCIONALES.....	- 85 -

TABLA 3.15:FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE PROCESOS:.....	- 89 -
TABLA 3.16:FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS: .....	- 90 -
TABLA 3.17:DESCRIPTIVO DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN .....	- 95 -
TABLA 3.18:DESCRIPTIVO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA BORDADORA .....	- 99 -
TABLA 3.19:DESCRIPTIVO DEL PROCESO DE PRODUCCION DE LA TEXTILERA.....	- 102 -
TABLA 3.20:DESCRIPTIVO DEL PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR .....	- 106 -
TABLA 3.21:DESCRIPTIVO DE PROCESO DE VENTAS AL POR MAYOR .....	- 108 -
TABLA 4.1:PROBLEMAS EN EL PROCESO DE ADQUISICIONES.....	126
TABLA 4.2:CÁLCULO DEL PORCENTAJE ACUMULADO DE LOS PROBLEMAS EN EL PROCESO DE ADQUISICIONES.....	127
TABLA 4.3:PROBLEMAS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA BORDADORA.....	134
TABLA 4.4:CÁLCULO DEL PORCENTAJE ACUMULADO DE LOS PROBLEMAS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA BORDADORA.....	134
TABLA 4.5:PROBLEMAS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA TEXTILERA .....	140
TABLA 4.6:CÁLCULO DEL PORCENTAJE ACUMULADO DE LOS PROBLEMAS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA TEXTILERA .....	140
TABLA 4.7:PROBLEMAS EN EL PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR .....	146
TABLA 4.8:CÁLCULO DEL PORCENTAJE ACUMULADO DE LOS PROBLEMAS EN EL PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR .....	147
TABLA 4.9:PROBLEMAS EN EL PROCESO DE VENTAS AL POR MAYOR.....	153
TABLA 4.10:CÁLCULO DEL PORCENTAJE ACUMULADO DE LOS PROBLEMAS EN EL PROCESO DE VENTAS AL POR MAYOR.....	153

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS DE FLUJO

<b>Contenidos</b>	<b>Pág.</b>
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ADQUISICIONES .....	- 96 -
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LA BORDADORA.....	- 100 -
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO PARA LA TEXTILERA .....	- 103 -
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR .....	- 107 -

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VENTAS AL POR MAYOR..... - 109 -

# CAPÍTULO I

## 1. ASPECTOS GENERALES

### 1.1. ANTECEDENTES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”

#### 1.1.1. INTRODUCCIÓN

En el mes de enero del año en curso se tomó la decisión de unificar la Bordadora y Textilera, con el afán de controlar de una mejor manera y optimizar sus labores debido a que realizan trabajos complementarios. Tomando así el nombre de **MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”**

La Microempresa Textil “PATRIA” en el área textil se dedica a la producción y comercialización de prendas de vestir, como calentadores, buzos, camisetas, pañoletas, etc. Mientras que en el área de bordado se producen y comercializan parches, insignias, banderines, distintivos etc. La producción y comercialización de la Microempresa Textil “PATRIA” ubicada en esta unidad provee al personal militar del material necesario que sirven como distintivo en sus uniformes

Vista la necesidad de mejorar la competitividad de la Microempresa Textil “PATRIA” en el presente proyecto se implementará un **Diseño Estructural y Funcional** que consiste en un estudio sistemático, integral y periódico con el propósito fundamental de conocer la organización administrativa y su funcionamiento, con la finalidad de detectar las fortalezas y debilidades que posee la misma, para analizar y proponer alternativas de evolución y mejoramiento productivo.

Además es vital que la Microempresa Textil “PATRIA” adecúe y modernice su aparato estructural y funcional para enfrentar la evolución tecnológica de los mercados actuales, que mejoren la preparación del personal y tomarlo como un reto con miras hacia el futuro.

En el desarrollo del presente proyecto se analizarán detenidamente los siguientes aspectos:

- La estructura administrativa y orgánica, líneas de autoridad y tramos de control.
- Las funciones de cada una de las áreas administrativas y operativas que se necesitan llevar a cabo para cumplir con los objetivos trazados por la Microempresa Textil “PATRIA”
- Los procesos generales y descripción gráfica de la secuencia de las funciones que se llevan a cabo para cumplir con cada uno de los objetivos.
- Facultades delegadas dentro del personal, así como la relación existente entre la ejecución de las funciones específicas de los puestos de trabajo y el proceso de toma de decisiones.

### **1.1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”**

#### **1.1.2.1 BORDADORA.**

Las Fuerzas Armadas y en especial el Ejército Ecuatoriano incurrían en gastos elevados por concepto del bordado de los distintivos para su personal, más aun cuando en el país existía una sola empresa “FAME” que realizaba este tipo de trabajo.

Para evitar costos extras y mejorar el bienestar de los miembros del Ejército Ecuatoriano en el año 1990 durante la gestión del Coronel Juan Francisco Donoso Games, Comandante de la BFE N° 9 “PATRIA” se adquiere la Bordadora marca MELCO SUPER ESTAR de dos cabezas y seis agujas cada una, la misma que para su funcionamiento contaba con un tablero de diseño electrónico. Este tablero electrónico era el segundo en todo el Ecuador después del que poseía la casa MELCO en el país.

Por orden de la Comandancia General del Ejército Ecuatoriano la bordadora debía proveer a todo su personal las insignias y distintivos para sus uniformes. Conforme avanzó el tiempo tuvo pedidos de la Armada del Ecuador y de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

La demanda se incrementó a tal punto que luego de siete meses de funcionamiento de la bordadora, fue necesario incrementar el número de personal encargado de la producción, debido a que las labores y obligaciones estaban a cargo de un solo operador y la máquina trabajaba durante las 24 horas del día, resultando excesivamente fuerte y casi imposible cumplir con la misión, por tal motivo se incremento a tres operadores.

La Microempresa Textil "PATRIA" desde su año de origen ha contado para su funcionamiento con su proveedor de tela y pelón que es la fábrica de uniformes FAME, de igual manera el proveedor de hilo es DIMATEC los mismos que por la calidad del producto que ofrecen se han mantenido hasta la actualidad.

Con el objetivo de extender y modernizar la producción para brindar mejor atención al mercado a nivel nacional, en el año 1994 se decide ampliar la producción y se adquiere una máquina bordadora nueva marca MELCO de cuatro cabezas diez agujas cada una, que cuenta con un sistema informático de diseño llamado Desing Shop, con la que se encuentra trabajando hasta la actualidad.

#### **1.1.2.2. TEXTILERA**

Con el propósito de generar ingresos y por idea de mujeres poseedoras de una mente visionaria, esposas de los señores voluntarios en base a la autogestión de la BFE N° 9 "PATRIA", en el año de 1996 se inicia como un pequeño taller de corte y confección, ubicada dentro de la BFE N° 9 "PATRIA", de la ciudad de Latacunga con una sola máquina de coser a cargo de una persona capacitada para su manejo.

Se designó la administración de la Textilera al Grupo de Fuerzas Especiales N° 25 en el año 1997 ya con tres máquinas de coser a medio uso en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, por órdenes del mando militar el grupo tuvo que trasladarse conjuntamente con su taller a la ciudad de Esmeraldas.

El mes de Agosto del año 2007 se decide el retorno del Grupo de Fuerzas Especiales N° 25 a su base de origen y se instala en la BFE N° 9 "PATRIA" de la ciudad de Latacunga, durante la administración del grupo la capacidad de producción se incrementó sustancialmente, contando en la actualidad para su funcionamiento con:

- Una máquina de coser industria de puntada recta Marca JUKI
- Una máquina de coser industria de puntada recta Marca KINGTEX.
- Una máquina de coser industrial Overlok Marca KINGTEX.
- Una máquina de coser industrial Overlok Marca RIMOLDI.
- Una máquina industrial Recubridora Marca KINGTEX
- Una máquina industria Recubridora Marca YAMATA.

### **1.1.2.3. UBICACIÓN.**

Las instalaciones de la BFE N° 9 "PATRIA" se encuentran ubicadas dentro de la Hacienda Agrícola Rumipamba, acantonada a 12½ Km al norte de la ciudad de Latacunga.

La Microempresa Textil "PATRIA" con la que cuenta esta unidad militar se encuentra funcionando dentro de sus instalaciones, en el Comando de Apoyo Logístico CAL N° 9 ubicado en el sector norte de la Brigada como se muestra en el anexo N°. 1

El Comando de Apoyo Logístico cuenta con un espacio físico adecuado para el funcionamiento de la Microempresa Textil "PATRIA" y pueda ofrecer una excelente atención al personal militar como se muestra en el anexo N°. 2

## 1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROYECTO

### 1.2.1. JUSTIFICACIÓN

Las Fuerzas Armadas del Ecuador además de precautelar la soberanía nacional, en los últimos tiempos cumplen roles de trascendental importancia dentro de la sociedad ecuatoriana. Como resultado de esta nueva tendencia surgen necesidades de crear empresas a su cargo, modernizar las existentes con el propósito de garantizar el bienestar del personal militar y autofinanciar sus proyectos y actividades diarias. Para cumplir con este propósito es necesario mejorar la competitividad de sus empresas, delimitar e implementar nuevos procesos productivos, administrativos, al mismo tiempo determinar las funciones de sus empleados.

Además es importante señalar que el **Diseño Estructural y Funcional** le servirá a la Microempresas Textil "PATRIA" como base de un sistema de calidad y mejoramiento continuo de eficiencia y eficacia. Por ser una herramienta que permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a facilitar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del producto final, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente y en el corto plazo pueda ser reconocida a nivel local y nacional

### 1.2.2. IMPORTANCIA

“La gerencia de los procesos en las organizaciones es uno de los factores claves de su éxito, más aún cuando la calidad ha tomado fuerza en el inicio de este siglo, tomando otro rumbo la administración mediante la aplicación de nuevas estrategias, métodos, etc.”<sup>1</sup>

Otro de los retos más importantes a los que se enfrenta el gerente o propietario de un negocio es determinar cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que de una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo. Normalmente, una organización cuenta con varias instancias, cada una de ellas cumpliendo una determinada función.

La relación entre una y otra instancia es reflejada en la Estructura Organizativa, graficada a través de un Organigrama. Para evitar por un lado duplicidades, contraindicaciones y contradicciones, por otro lado para dar fluidez y una direccionalidad única en el funcionamiento de una organización, deben definirse claramente las responsabilidades de cada instancia y de cada cargo, las mismas que sean inevitables. Esta información debe estar reflejada en un solo documento que sirva de guía para todos, este no debe ser un documento teórico, sino que debe precisar las responsabilidades y tareas reales de las instancias y cargos del personal que efectivamente existe en la Organización.

Bajo los conceptos antes mencionados es necesario e imperioso Implementar un **Diseño Estructural y Funcional** para La Microempresa Textil “PATRIA”, mediante el cual se pueda dar solución a varios inconvenientes en cuanto a su organización administrativa y operativa

---

<sup>1</sup> MARIÑO NAVARRETE Hernando, “Gerencia de Procesos ”, Editorial ALFAOMEGA, Pág. 7

### **1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la Microempresa Textil “PATRIA” implementando un **DISEÑO ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL**.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.3.2.1. Revisar los antecedentes que dieron origen a la creación y funcionamiento de la Microempresa Textil “PATRIA”.
- 1.3.2.2. Realizar un análisis situacional de La Microempresa Textil “PATRIA” con la finalidad de determinar su situación actual interna y externa, de modo que se puedan identificar sus oportunidades y amenazas además sus debilidades y fortalezas.
- 1.3.2.3. Determinar los procesos y funciones que optimicen los recursos de la Microempresa Textil “PATRIA”, delimiten los campos de acción de cada uno de los puestos de acuerdo a su especialización y su jerarquía.
- 1.3.2.4. Utilizar las diferentes herramientas de control de calidad que permitan evaluar los procesos y funciones de la Microempresa Textil “PATRIA”.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”**

#### **2.1. MICROAMBIENTE DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”.**

Dentro del Microambiente se encuentran factores que pueden ser controlados y dependen de la organización, que de igual manera afectan directamente al funcionamiento y desarrollo, estos factores son;

- Proveedores.
- Intermediarios.
- Clientes.
- Competencia.

##### **2.1.1. EMPRESA**

###### **2.1.1.1. RAZON SOCIAL**

A partir del mes de enero del año en curso, se unifican la Bordadora y Textilera tomando el nombre de **MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”**

###### **2.1.1.2. FILOSOFIA EMPRESARIAL**

La Microempresa Textil “PATRIA” no tiene definida su filosofía empresarial, razón por la que se propone las siguientes.

###### **2.1.1.2.1. MISIÓN:**

La Microempresa Textil “PATRIA” es una organización dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir y bordados que sirven de complemento para los uniformes del personal militar de la FF TT y la sociedad civil a nivel nacional.

#### **2.1.1.2.2. VISIÓN:**

Constituirse en los próximos cinco años en una de las mejores empresas de confección de prendas militares y bordados en las Fuerzas Armadas, brindando calidad y competitividad en sus productos, contando con un recurso humano capacitado, comprometido y motivado, para de esa manera satisfacer las necesidades del personal militar y sociedad civil.

#### **2.1.1.2.3. OBJETIVOS**

Para una organización que se proyecta a futuro, es necesario plantear un conjunto de objetivos, que le permitan obtener reconocimiento en el campo de la industria textil en el país, mediante la producción y comercialización de productos textiles y bordados de calidad a precios módicos, que satisfagan las expectativas de sus clientes.

Los objetivos de la Microempresa Textil "PATRIA". Propuestos son:

- Ser una de las mejores empresas de confección en el país, utilizando maquinaria moderna, optimizando el proceso productivo y la calidad en sus productos.
- Contar con una administración eficiente que les permita optimizar el uso de sus recursos para poder ubicarse como líderes en el mercado y captar la preferencia del consumidor.
- Incrementar sustantivamente la producción de prendas de vestir y bordados, ofreciendo productos de calidad y confiabilidad consolidando así su prestigio a nivel local y nacional.
- Trabajar con eficiencia en la producción.
- Impulsar el proceso de modernización mediante una mejora constante de los sistemas productivos y administrativos.
- Ayudar a mejorar la calidad de vida de sus principales clientes el personal militar y de la comunidad a través de los productos y servicios brindados.
- Incrementar significativamente la rentabilidad de la Microempresa Textil "PATRIA".

Para alcanzar dichos objetivos se debe seguir los siguientes pasos:

- Posicionar la Microempresa Textil “PATRIA” en el mercado local y nacional implementando planes de publicidad y ventas.
- Comercializar los productos a nivel local y nacional, mejorando los canales de distribución.
- Capacitar constantemente a los operarios en el uso de las máquinas, para alcanzar un manejo eficiente y una mayor productividad.

#### 2.1.1.2.4. VALORES

La Microempresa Textil “PATRIA”, debe tener como valores los siguientes:

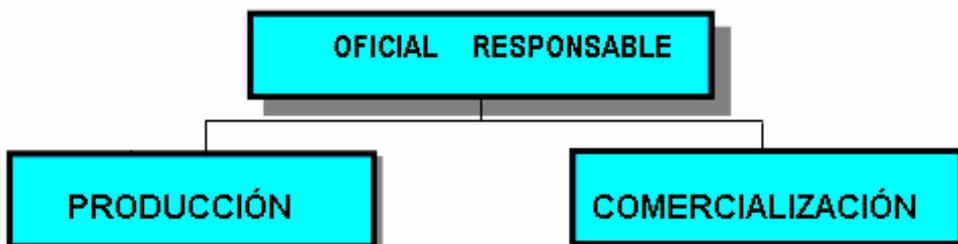
**Valores morales.-** Realizar las actividades guiados por los más altos principios de ética, para que el prestigio de una buena reputación, se constituya en el objetivo de toda acción ejecutada.

**Servicio.-** Ofertar al cliente lo que la Microempresa Textil “PATRIA” está en capacidad de cumplir, originando que los mismos se identifiquen con el producto y atención que esta ofrece.

**Comunicación.-** Desarrollar e implantar una buena comunicación al trabajar en equipo y tomar decisiones por consenso.

#### 2.1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

##### 2.1.1.3.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL



Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Walter Benavides

#### **2.1.1.4. PROCESOS ACTUALES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”.**

**“Definición de proceso.-** Secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente.”<sup>2</sup>

##### **2.1.1.4.1. PROCESO ADMINISTRATIVO.**

**“Definición de proceso administrativos.-**Se refiere a planear y organizar la estructura de cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.

Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.”<sup>3</sup>

El proceso administrativo de la Microempresa Textil “PATRIA” se encuentra a cargo de dos personas:

##### **Oficial responsable.**

Es la persona encargada de los trámites en el Comando y el Departamento Financiero de la Brigada, contratos de trabajo con los clientes al por mayor a nivel nacional, compra de materiales para la producción y la emisión de informes al Comando y Departamento Financiero.

---

<sup>2</sup> . MARIÑO NAVARRETE Hernando, “Gerencia de Procesos ”, Editorial ALFAOMEGA, Pág. 9

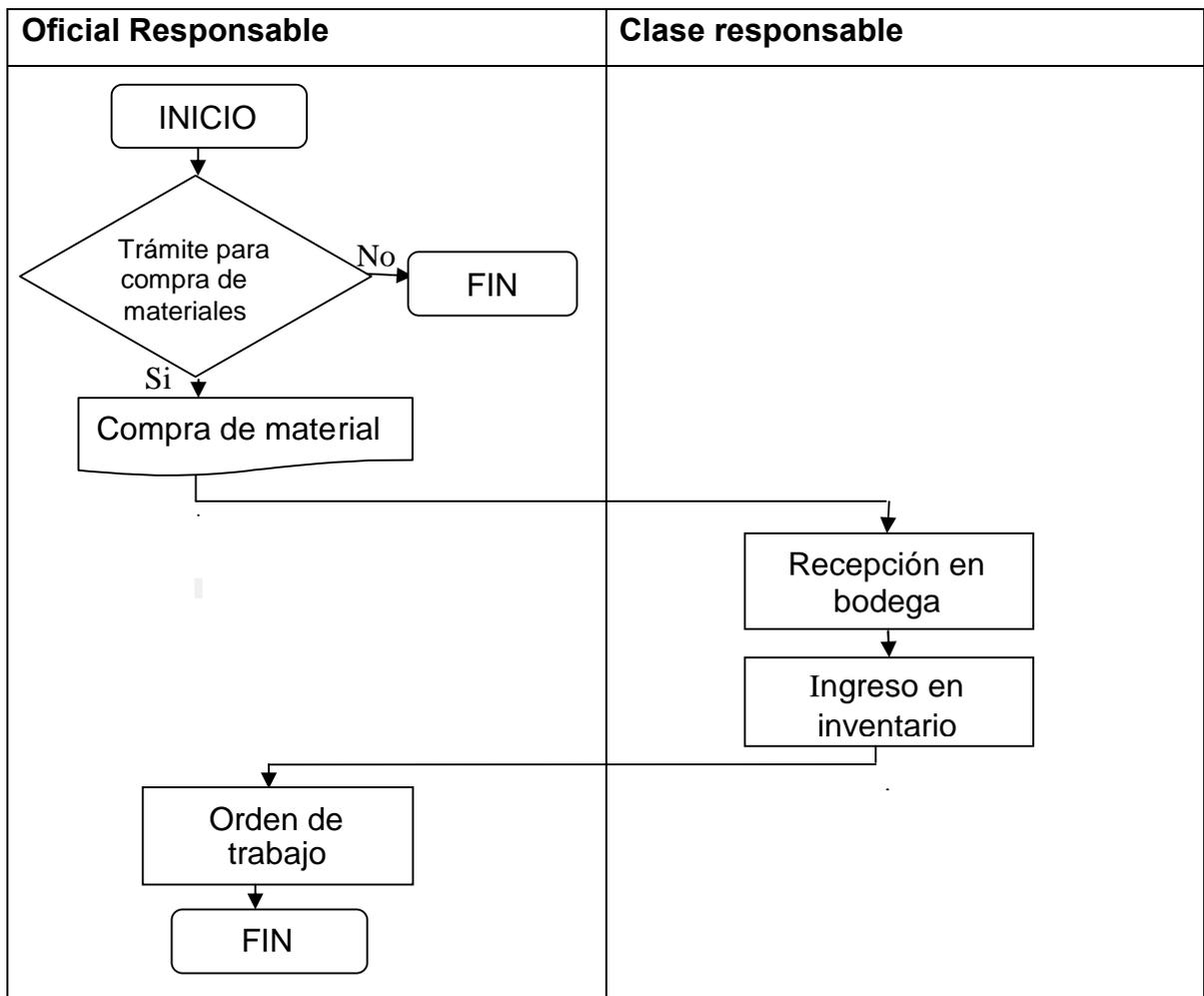
<sup>3</sup> <http://www.procesos administrativos/Monografias.com>.

### Clase encargado

Bajo su responsabilidad se encuentra el ingreso de los materiales al inventario, el control de trabajo y correcto funcionamiento de las máquinas en la Microempresa Textil "PATRIA".

FIGURA 2.1

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO ACTUAL



Fuente: Trabajo de Campo  
Elaborado por: Walter Benavides

El proceso administrativo está constituido por una planeación, organización, dirección y control, pero la Microempresa Textil "PATRIA" carece de estos factores en su proceso administrativo actual o que no se encuentran muy bien definidos, en tal virtud es difícil realizar una correcta y adecuada administración impidiendo su desarrollo y retrasando su posicionamiento en el mercado. La Microempresa Textil "PATRIA" necesita adecuar su proceso administrativo a las necesidades y exigencias del mercado moderno, razón por la cual es necesario hacer un estudio detallado y proponer nuevos procesos como se detallara en el capítulo siguiente.

#### **2.1.1.4.2. PROCESO FINANCIERO.**

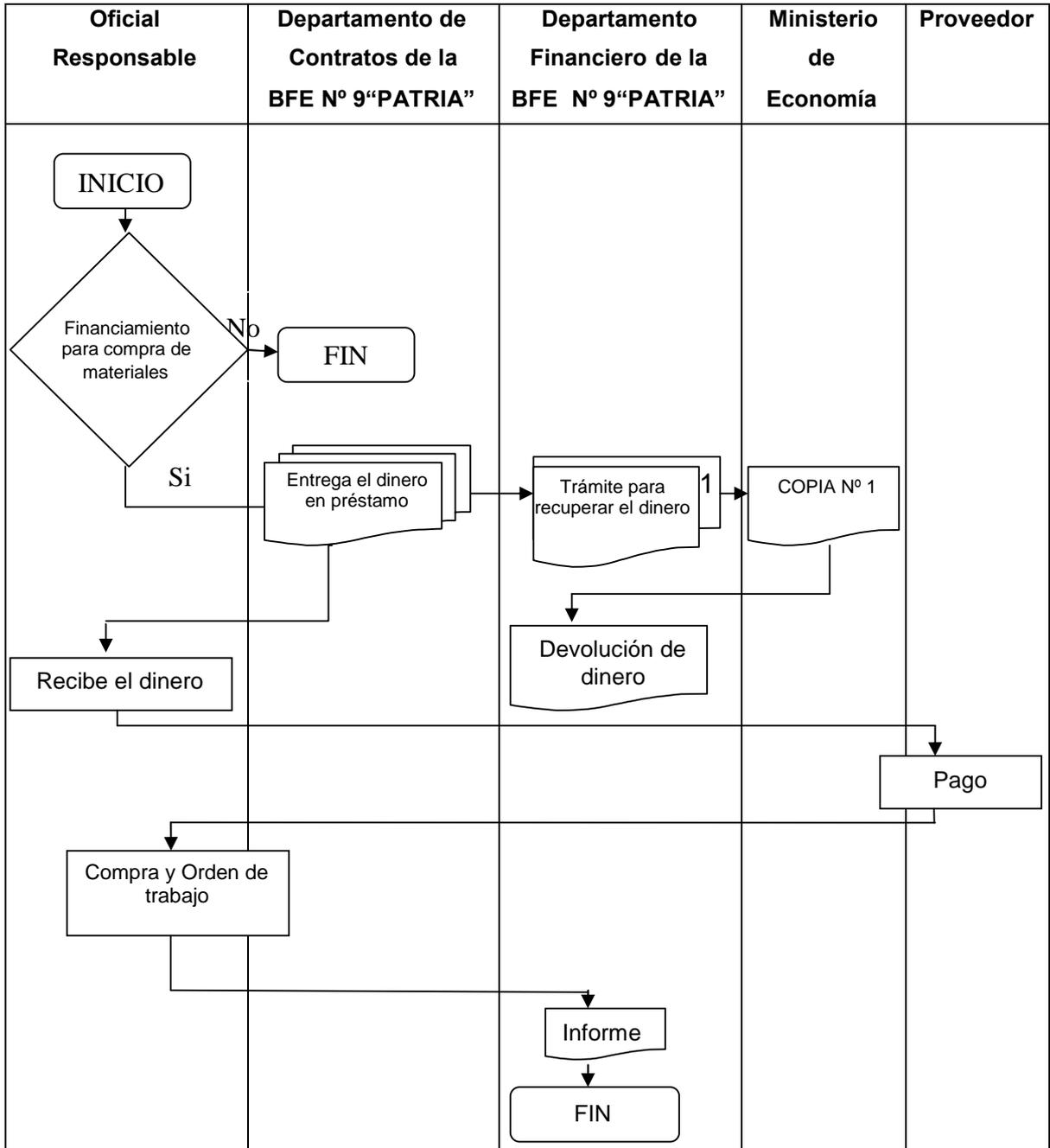
Dentro de la Microempresa Textil "PATRIA" el Proceso Financiero mediante el cual se obtienen los recursos económicos para su funcionamiento es realizado de la siguiente forma:

El Departamento Financiero de la BFE N° 9 "PATRIA" cuenta con una dependencia llamada Departamento de Contratos.

El oficial responsable realiza el trámite en esta dependencia con el fin de obtener un préstamo que le permita adquirir materiales y suministros necesarios para la producción de la Microempresa, por exigencia de los proveedores se realiza el pago de contado, pero como se debe recuperar el dinero, el departamento financiero hace los trámites en el Ministerio de Economía para obtener los recursos y reembolsarlos al fondo de la Brigada. El trámite en el Ministerio de Economía tarda de diez a quince días tiempo demasiado extenso en el que no se pueden estancar la producción.

FIGURA 2.2.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO FINANCIERO ACTUAL



Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Walter Benavides

La Microempresa Textil “PATRIA” no cuenta con un proceso financiero definido, por lo que es necesario proponer uno que se ajuste a las necesidades económicas que faciliten sus actividades productivas y mejoren su funcionamiento.

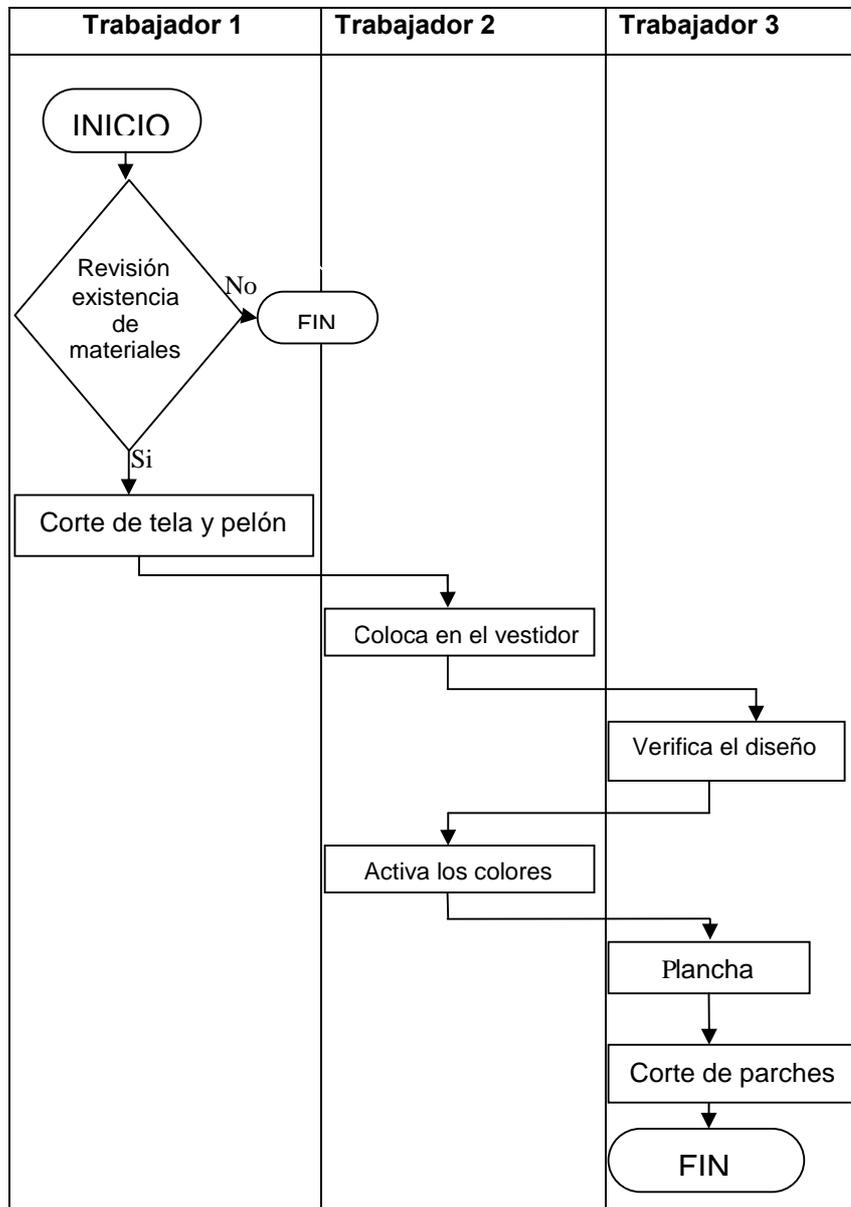
#### **2.1.1.4.3. PROCESOS DE PRODUCCIÓN**

##### **2.1.1.4.3.1. BORDADORA**

El proceso de bordado que se realiza en la actualidad consiste en los siguientes pasos:

- i. Cortado de tela y pelón.**  
En el momento en que se recibe los materiales se corta de acuerdo a la medida del vestidor.
- ii. Colocación en el vestidor**  
La tela que fue cortada se coloca en el vestidor con su respectivo pelón
- iii. Verificado de diseño.**  
Los vestidores que están listos para ser bordados se los colocan bajo las agujas de la bordadora y se verifican en el computador el diseño deseado.
- iv. Activado de colores.**  
Una vez verificado el diseño deseado en el computador, en la máquina bordadora se activan los colores necesarios para el bordado y se borda.
- v. Planchado.**  
Luego de que finaliza el proceso de bordado, estos se extraen de los vestidores se coloca el pelón pegable en la parte posterior y se plancha hasta que se haya pegado al bordado
- vi. Corte.**  
Una vez terminado el planchado se corta uno a uno los bordados y se los coloca en las perchas listas para ser comercializados.

**FIGURA 2.3**  
**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN ACTUAL EN LA BORDADORA**



**Fuente:** Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Walter Benavides

El proceso de producción en el área de bordado se ajusta a su capacidad productiva actual, no obstante se puede mejorar mediante la adquisición de nueva maquinaria disponible en el mercado además de la distribución de funciones que se propondrá en el capítulo siguiente.

#### **2.1.1.4.3.2. TEXTILERA.**

El proceso de producción que en la actualidad se realiza en la Textilera es ejecutado por tan solo dos personas que vienen laborando durante ya diez años en esta dependencia, la secuencia que se siguen para la producción es la siguiente:

**a. Doblado.**

Cuando llega la tela al taller se la dobla en medidas diferentes de acuerdo a las necesidades y el tipo de prenda que se confeccionará posteriormente.

**b. Trazado.**

Luego de tener las telas dobladas se trazan sobre estas los modelos de las prendas deseadas con sus diferentes medidas.

**c. Corte.**

En este proceso se corta las prendas de acuerdo a la medida con la que se trazó en el proceso anterior.

**d. Costura.**

El proceso de costura se divide en un sub proceso, denominado por los encargados como un trabajo en cadena, que consiste en:

- ✓ Cosido de hombros.
- ✓ Cosido de Mangas y costados.
- ✓ Cosido de cuellos.
- ✓ Recubrimiento y terminado de la prenda

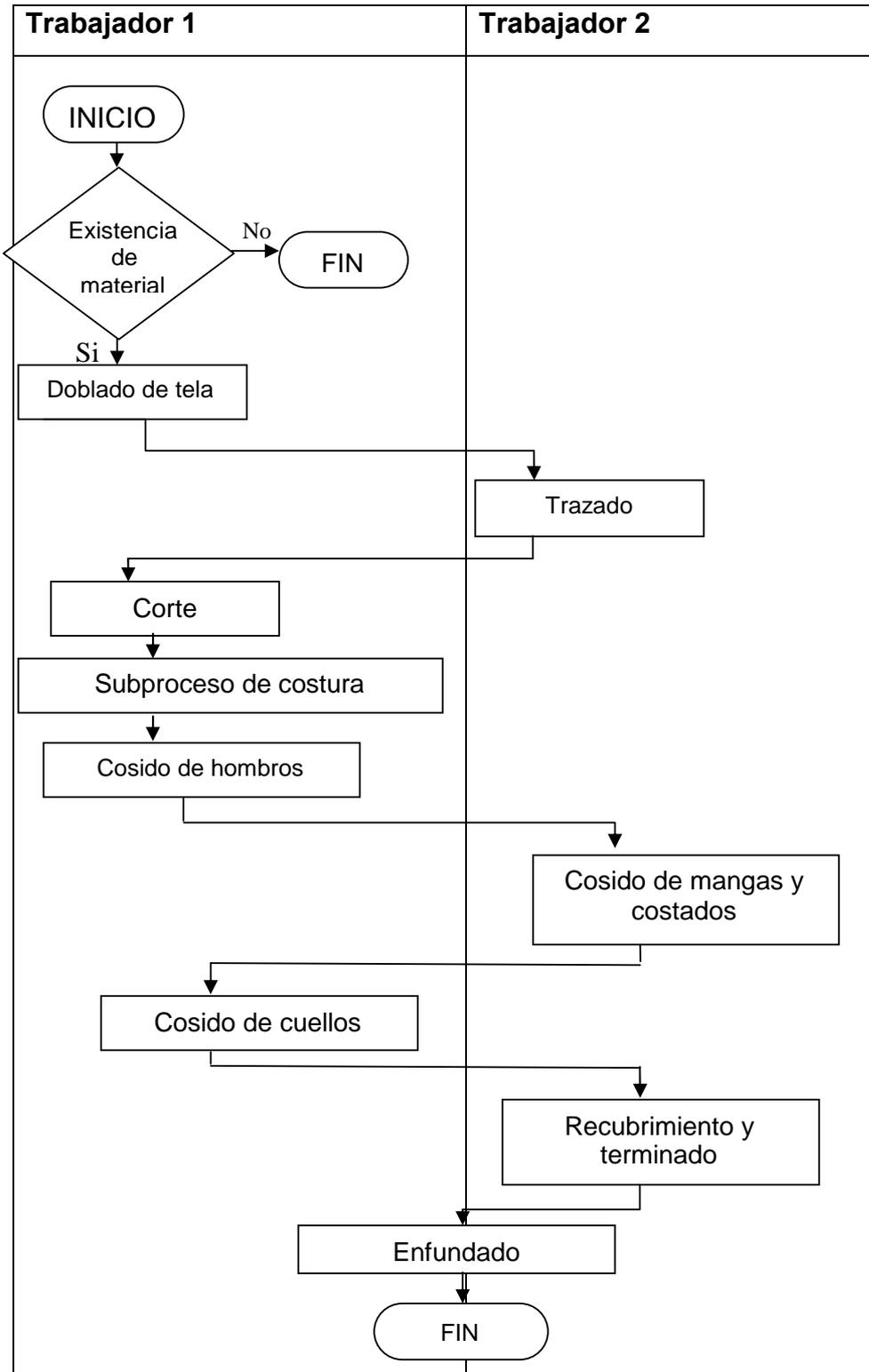
Las dos personas encargadas de la confección de las prendas de vestir aseguran que este proceso les ayuda a realizar de mejor manera su trabajo y en un menor tiempo.

**e. Empaque:**

Una vez terminado el producto se doblan y enfunda listo para pasar a la percha y al cliente final.

FIGURA 2.4.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN ACTUAL EN LA TEXTILERA.



Fuente: Trabajo de Campo  
Elaborado por: Walter Benavides

El proceso de producción del área textil tiene deficiencias en su desarrollo por falta de personal, esta área demanda de un profesional más, debido a que el proceso de producción requiere de mayor cantidad de tiempo y desgaste físico. Con el trabajo de un profesional más en esta área se incrementaría la producción notablemente, de manera que se reduce el tiempo para la entrega de los pedidos, dando como resultado final mayores ingresos para la Microempresa Textil "PATRIA". El nuevo proceso de producción para el área textil se propondrá en el siguiente capítulo.

#### **2.1.1.4.4. PROCESO DE DE VENTAS**

"Es una secuencia lógica de pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)"<sup>4</sup>

El proceso de venta de la Microempresa Textil "PATRIA", para facilitar y atender a sus clientes en especial al personal militar, se lo realiza de dos formas:

- Ventas al por menor.
- Ventas al por mayor.

Para la venta al por menor es decir dentro de la base militar, se la realiza mediante talonarios en los que se describe el nombre del comprador, el tipo de producto, cantidad y valor. Estas ventas se realizan de contado.

Mientras que para la venta al por mayor se la realiza mediante contratos de trabajo y facturas que entrega la BFE N° 9 "PATRIA", este procedimiento se lo hace con todos los clientes a nivel nacional.

Considerados como clientes a nivel nacional las diferentes unidades militares, colegios militares con los que cuenta la Fuerza Terrestre además de personas y entidades civiles

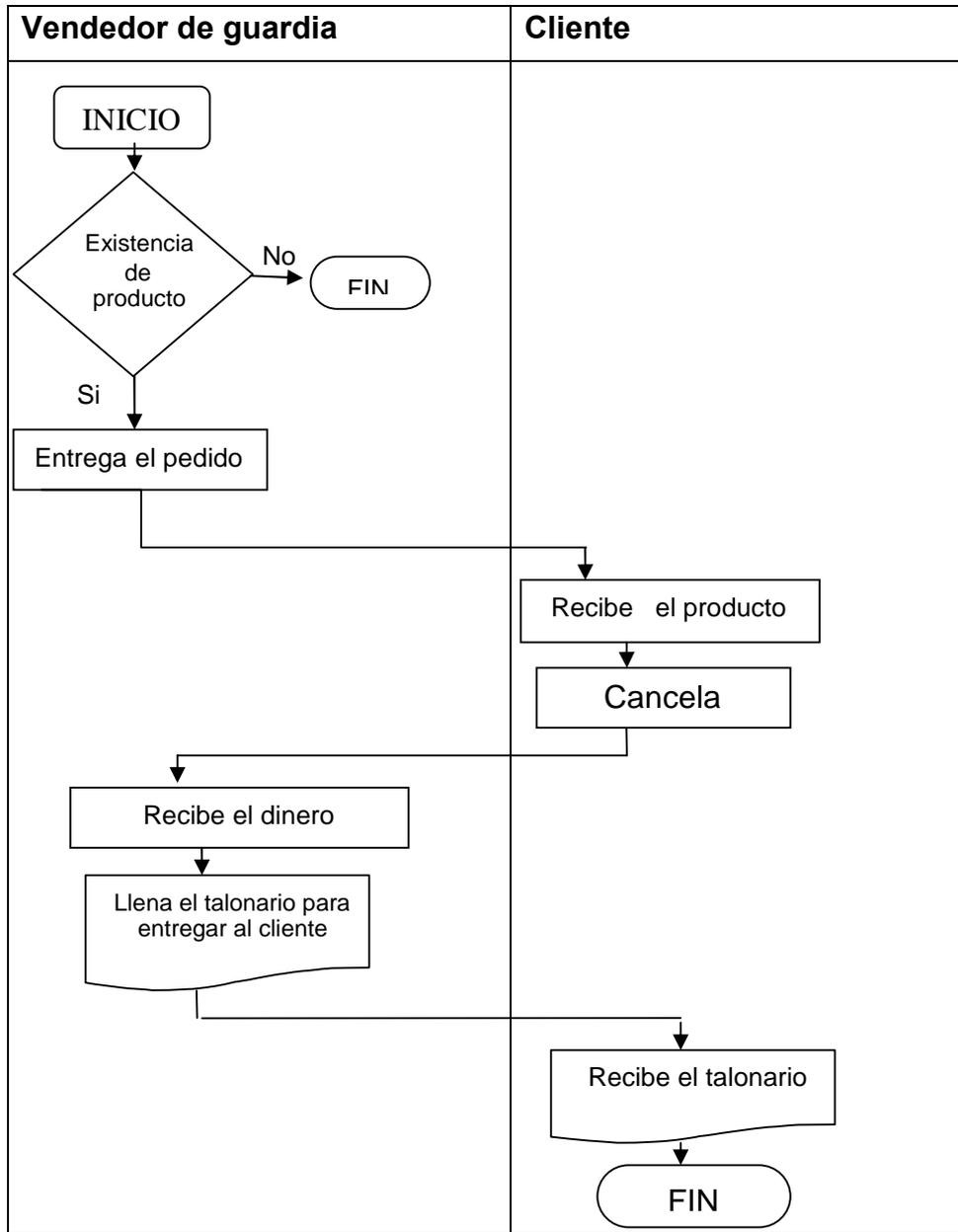
---

<sup>4</sup> [http://www.procesos administrativos/Monografias.com](http://www.procesosadministrativos/Monografias.com).

<sup>4</sup> <http://www.apuntesadministrativosdeempresasynegocios.com>.

FIGURA 2.5.

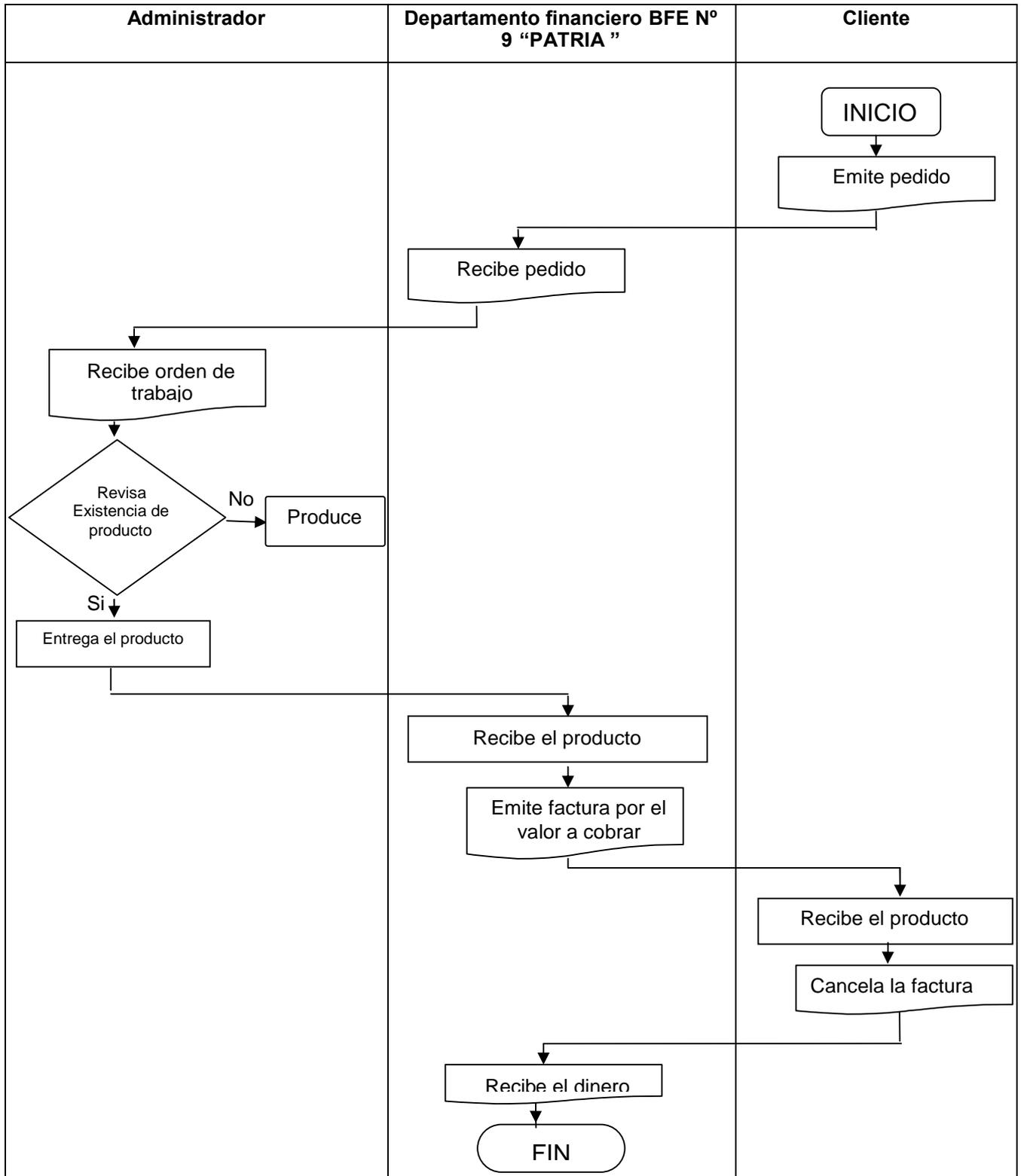
DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL DEL PROCESO DE VENTA AL POR MENOR



Fuente: Trabajo de Campo  
Elaborado por: Walter Benavides

FIGURA 2.6.

DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL DEL PROCESO DE VENTA AL POR MAYOR



Fuente: Trabajo de Campo  
 Elaborado por: Walter Benavides

El proceso de ventas vigente dentro de la Microempresa Textil “PATRIA” se encuentra acorde a las necesidades de sus clientes, no obstante se puede realizar algunos ajustes que se propondrán en el próximo capítulo.

#### **2.1.1.5. CLIENTES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”.**

**“Clasificación de clientes.-** La compañía puede operar con los siguientes tipos de clientes:

**Clientes de consumo:** Individuos y familias que compran un bien para consumo personal.

**Clientes industriales.-** Organizaciones que compran bienes para su proceso de producción, con el propósito de lograr objetivos y obtener utilidades.

**Clientes revendedores.-** Organizaciones que compran bienes y servicios con el propósito de revenderlos después y ganar utilidades.

**Clientes gubernamentales.-** Agencias gubernamentales que compran bienes y servicios con el fin de producir servicios públicos o transferir estos bienes y servicios entre otras personas.”<sup>5</sup>

La Microempresa Textil “PATRIA” tiene que cubrir un mercado muy amplio a nivel nacional, entre los principales tenemos los siguientes:

---

<sup>5</sup> <http://www.administración/clientes/clasificación.htm>

**TABLA 2.1**

**CLIENTES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”**

<b>CLIENTE</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Brigada de Fuerzas Especiales “PATRIA”	Ciudad de Latacunga
Brigadas de la Fuerza Terrestre	Distribuidas a nivel nacional
ESMIL	Ciudad de Quito
Comisariato del Ejército	Ciudad de Quito
ESFORSFT	Ciudad de Ambato y Machachi
COMIL	Distribuidos a nivel nacional
Entidades civiles y Personas Particulares	Población total del país.

**FUENTE:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Walter Benavides

**2.1.1.5.3. CLIENTES FINALES**

Como clientes finales de la Microempresa Textil “PATRIA” se consideran los siguientes.

**TABLA 2.2**

**CLIENTES FINALES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”**

<b>CLIENTE</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Personal de la Brigada de Fuerzas Especiales “PATRIA”	Ciudad de Latacunga
Personas Particulares	Población total del país.

**FUENTE:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Walter Benavides

#### 2.1.1.5.4. CLIENTES REVENDADORES

Dentro de esta clasificación de clientes se pueden anotar a los siguientes:

**TABLA 2.3**

#### **CLIENTES REVENDADORES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”**

<b>CLIENTES REVENDADORES</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Comandantes de las Brigadas de la Fuerza Terrestre	Distribuidas a nivel nacional
ESMIL	Ciudad de Quito
Comisariato del Ejército	Ciudad de Quito
ESFORSFT	Ciudad de Ambato y Machachi
COMIL	Distribuidos a nivel nacional
Entidades civiles y Personas Particulares	Población total del país.

**FUENTE:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Walter Benavides

#### 2.1.1.6. PROVEEDORES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”.

“**Definición de proveedores.-** Estos son firmas y personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicios.”<sup>6</sup>

#### 2.1.1.6.3. BORDADORA.

Los proveedores con los que cuenta la bordadora son los siguientes.

**TABLA 2.4**

#### **PROVEEDORES PARA LA BORDADORA**

<b>PROVEEDORES</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Proveedor de tela y pelón	Fábrica de uniformes FAME	Ciudad de Quito
Proveedor de tela y pelón	ENKADOR	Sangolquí
El proveedor de hilo y prebobinado	DIMATEC	Ciudad de Quito
Proveedor de hilos	Hilos FUFUS	Ciudad de Quito

**FUENTE:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Walter Benavides

<sup>6</sup> <http://www.administracióndeempresas.htm>

La bordadora trabaja solo con estos tres proveedores por la calidad y precios del material que ofrecen.

#### **2.1.1.6.4. TEXTILERA.**

Los proveedores para la Textilera son los siguientes:

**TABLA 2.5**  
**PROVEEDORES PARA LA TEXTILERA**

<b>PROVEEDORES</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Proveedor de tela y pelón	Fábrica de telas SINTIFIL C.A	Ciudad de Quito
Proveedor de hilos	Hilos FUFUS	Ciudad de Quito
Proveedor de telas	Almacenes OÑA	Ciudad de Latacunga

**FUENTE:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Walter Benavides

De igual manera la Textilera trabaja con estos proveedores por la calidad y precios de sus productos.

#### **2.1.1.7. INTERMEDIARIOS DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”.**

“Los intermediarios son firmas que ayudan a la empresa a encontrar clientes o bien cerrar ventas con éstos. Los agentes intermediarios, como los comisionistas y los representantes de fabricantes, encuentran consumidores o negocian contratos, pero no tienen derechos sobre la mercancía.”<sup>7</sup>

#### **2.1.1.7.3. BORDADORA Y TEXTILERA**

La Bordadora y Textilera en el proceso de comercialización de sus productos cuenta con intermediarios que le permiten interrelacionarse con sus clientes y proveedores estos son:

---

<sup>7</sup> <http://www.administracióndeempresas.htm>

**TABLA 2.6**  
**INTERMEDIARIOS DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”**

<b>NOMBRE</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Comisariato del Ejército	Ciudad de Quito.
Comandantes de las Brigadas de la Fuerza Terrestre, COMIL, ESMIL, ESFORST, etc.	Diferentes ciudades del país.

**FUENTE:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Walter Benavides

#### **2.1.1.8. COMPETENCIA.**

“La competencia es la capacidad que tiene una empresa para mantenerse y sobresalir en el mercado. El nuevo milenio se caracteriza por la intensa competencia, tanto al interior como al exterior del país.”<sup>8</sup>

#### **2.1.1.8.3. BORDADORA.**

La competencia de la bordadora son todas las bordadoras que existen en la ciudad de Latacunga principalmente las ubicadas a lo largo de la Av. Amazonas.

Estas bordadoras son administradas en su mayoría por militares en servicio activo o retirados que trabajaron en la bordadora de la BFE N° 9 “PATRIA”, y tienen los conocimientos necesarios del trabajo que requiere el personal militar.

---

<sup>8</sup> <http://www.administracióndeempresas.htm>

Los principales son los siguientes:

**TABLA 2.7**  
**COMPETENCIA DE LA BORDADORA**

<b>NOMBRE</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Bordados Computarizados "CVR"	Ciudad de Latacunga Av. Amazonas y Salache
Confecciones y Bordados "ALISBORD'S"	Ciudad de Latacunga Av. Amazonas y Salache
Creaciones y Bordados "LA CAMISETA"	Ciudad de Latacunga Calle Guayaquil y 2 de Mayo
Bordados Computarizados "ATHLETIC SPORT'S"	Ciudad de Latacunga Calle Quijano y Ordoñez y Juan Abel Echeverría
Creaciones y Bordados "EL MUNDO DEL BORDADO"	Ciudad de Latacunga Calle Quijano y Ordoñez y Juan Abel Echeverría

**FUENTE:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Walter Benavides

#### **2.1.1.8.4. TEXTILERA**

La competencia a la que enfrenta la Textilera son todos los talleres y artesanos especializados en el corte y confección, que existen en la ciudad de Latacunga. Estos talleres tienen mayor capacidad productiva, por poseer mayor cantidad de personal capacitado y están dotados de tecnología más avanzada. Los principales son los siguientes.

**TABLA 2.8**  
**COMPETENCIA DE LA TEXTILERA**

<b>NOMBRE</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Confecciones "PIERRE"	Ciudad de Latacunga Av. Amazonas y Salache
Confecciones y Bordados "ALISBORD'S"	Ciudad de Latacunga Av. Amazonas y Salache

**FUENTE:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Walter Benavides

## **2.2. MACROAMBIENTE DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”**

Dentro del Macroambiente se encuentran factores que no son controlados ni dependen de la organización pero afectan directamente a su funcionamiento y desarrollo, estos factores son;

- Factor demográfico
- Factor económico
- Factores socio – culturales
- Factores políticos y legales
- Tecnología

### **2.2.1. AMBIENTE DEMOGRÁFICO.**

La demografía es el estudio estadístico de la población humana y su distribución. El ambiente demográfico revela un variado perfil de la familia, desplazamientos geográficos de los habitantes, una creciente diversidad étnica y racial, de igual manera su tamaño; densidad; ubicación y distribución; edad y sexo

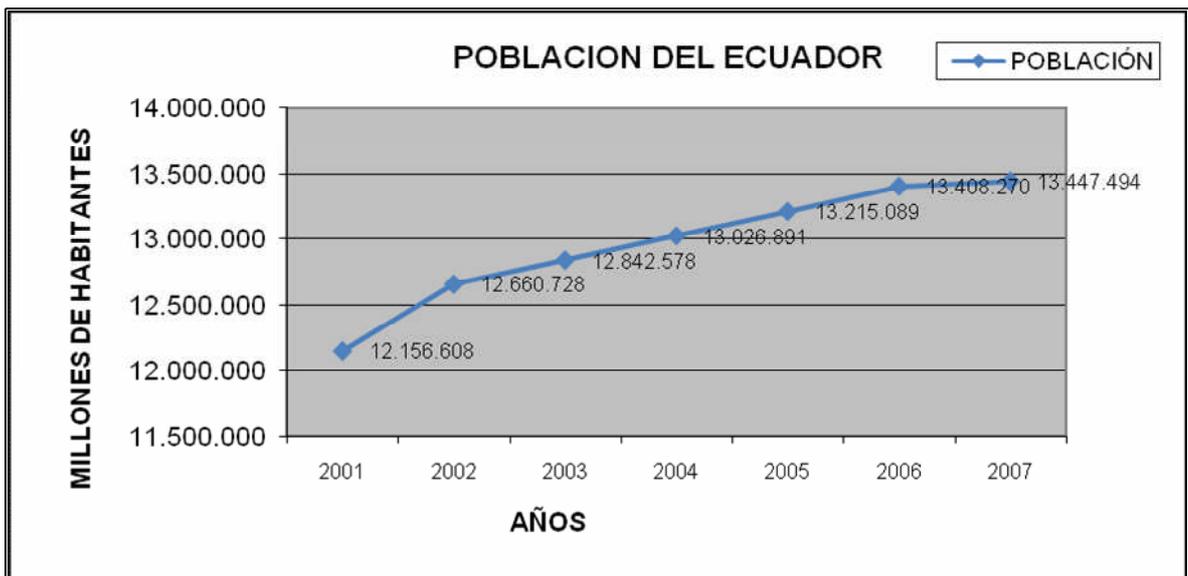
El mercado al que está dirigida la Microempresa Textil “PATRIA” cubre toda la población del Ecuador, por tal razón es indispensable el análisis de los siguientes datos estadísticos:

**TABLA 2.9**  
**POBLACIÓN DEL ECUADOR**

POBLACIÓN DEL ECUADOR	
AÑO	POBLACIÓN
2001	12.156.608
2002	12.660.728
2003	12.842.578
2004	13.026.891
2005	13.215.089
2006	13.408.270
2007	13,447,494

**FUENTE:** Banco Central del Ecuador  
**ELABORADO POR:** Walter Benavides.

**GRÁFICO 2.1**  
**POBLACIÓN DEL ECUADOR**



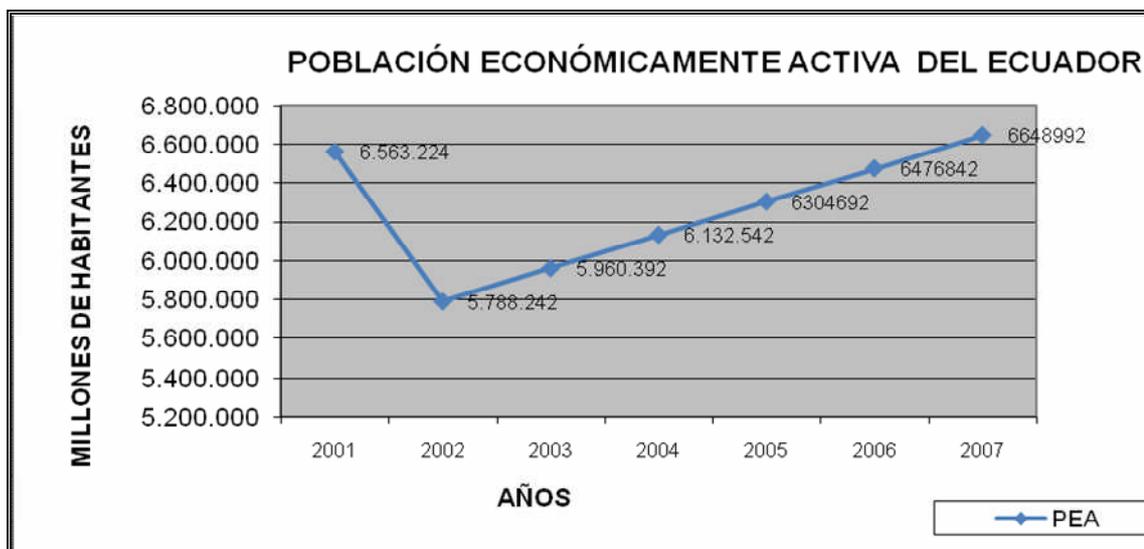
**FUENTE:** Banco Central del Ecuador  
**ELABORADO POR:** Walter Benavides

**TABLA 2.10**  
**POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA**

<b>POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DEL ECUADOR</b>	
<b>AÑO</b>	<b>PEA</b>
2001	6.563.224
2002	5.788.242
2003	5.960.392
2004	6.132.542
2005	6.304.692
2006	6.476.842
2007	6.648.992

**FUENTE:** Banco Central del Ecuador  
**ELABORADO POR:** Walter Benavides.

**GRÁFICO 2.2**  
**POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DEL ECUADOR**



**FUENTE:** Banco Central del Ecuador  
**ELABORADO POR:** Walter Benavides.

## **INTERPRETACIÓN.**

Como se puede apreciar en los cuadros anteriores la Población del Ecuador ha tenido un incremento sostenido durante los últimos años, es así que en el año 2003 fue de 12.843.000 habitantes, mientras que para el año 2004 se incrementó a 13.027.000 y en el 2007 creció a 13.447.494 habitantes.

La Población Económicamente Activa en año 2007 fue de 6.648.992 habitantes, de acuerdo a las últimas estadísticas realizadas. Este indicador es alentador para los propósitos de la Microempresa Textil "PATRIA", debido a que refleja el crecimiento del mercado, ofreciendo oportunidades para crecer e incrementar su producción.

### **2.2.2. AMBIENTE ECONÓMICO.**

El ambiente económico estudia indicadores como la inflación, las tasas de interés, el crecimiento económico, los costos y la disponibilidad de las materias primas, los patrones cambiantes en la forma de gastar del consumidor entre la gran variedad de factores que afectan el poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de gastos, debido a que los consumidores en diferentes niveles de ingresos tienen también patrones de gastos y preferencias diversas. Para conocer el ambiente económico en el que se desenvuelven la Microempresa Textil "PATRIA" es necesario analizar algunos indicadores económicos que influyen directamente en su desarrollo y funcionamiento, mediante estos indicadores es posible determinar el poder adquisitivo de la población a la cual dirige sus productos.

Los indicadores analizados son los siguientes:

#### **PIB:**

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período<sup>9</sup>.

---

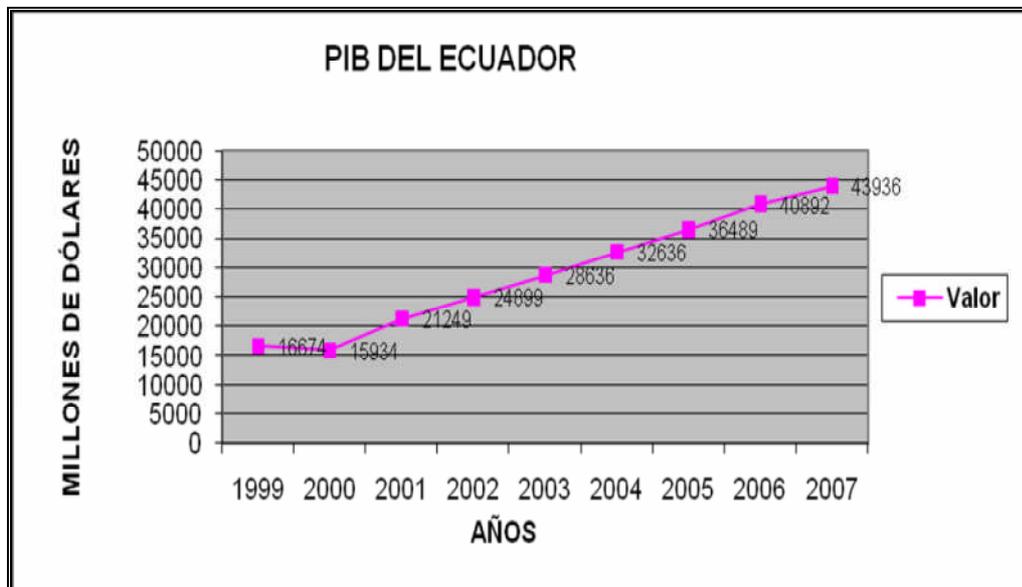
<sup>9</sup> Fuente: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

**TABLA 2.11**  
**PIB DEL ECUADOR**

PIB DEL ECUADOR	
AÑO	VALOR
2000	15.934
2001	21.249
2002	24.899
2003	28.636
2004	32.636
2005	36.489
2006	40.892
2007	43.936

FUENTE: [www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=88](http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=88)  
ELABORADO POR: Walter Benavides.

**GRÁFICO 2.3**  
**GRÁFICO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO DEL ECUADOR**



FUENTE: [www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=88](http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=88)  
ELABORADO POR: Walter Benavides

## **INTERPRETACIÓN:**

La economía del Ecuador se ha desarrollado lentamente reflejándose en su Producto Interno Bruto presentado en la tabla y gráfico anterior. Este importante indicador en el año 2006 se incrementa en un 4.03% con respecto al año 2005 y en el 2007 se incrementa en un 3.44% en relación al año 2006.

El desarrollo de la economía nacional después de la dolarización ha sido lento pero sostenido, razón para que el nivel de riesgo de inversión en el país disminuya, favoreciendo e incentivando al sector empresarial del país principalmente a las pequeñas y medianas empresas, este factor aporta sustancialmente a la Microempresa Textil "PATRIA", brindándole la oportunidad de crecer y desarrollarse dentro de la economía nacional.

## **PIB PER CÁPITA**

El Producto Interno Bruto Per Cápita consiste en el valor del PIB dividido por el número de habitantes del país<sup>10</sup>.

A continuación se muestra la tabla y gráficos del Producto Interno Bruto per Cápita del Ecuador en los últimos años.

---

<sup>10</sup>Fuente: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

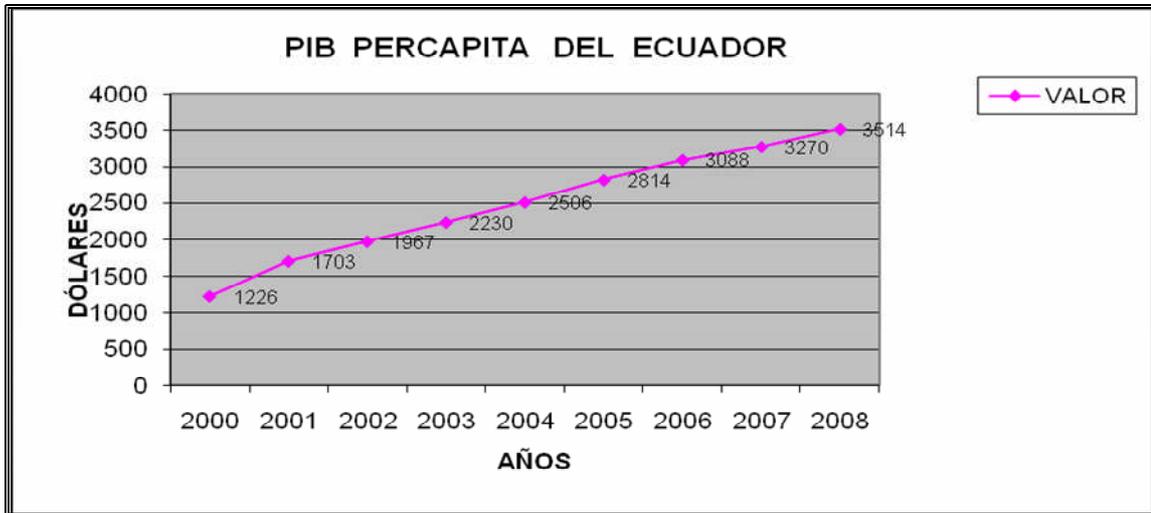
**TABLA 2.12**  
**PIB PER CÁPITA DEL ECUADOR**

<b>PIB PER CÁPITA DEL ECUADOR</b>	
<b>AÑO</b>	<b>VALOR</b>
2000	1.296 USD
2001	1.703 USD
2002	1.967 USD
2003	2.230 USD
2004	2.506 USD
2005	2.814 USD
2006	3.088 USD
2007	3.270 USD
2008	3.514 USD

**FUENTE:** [www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=88](http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=88)  
**ELABORADO POR:** Walter Benavides

**GRÁFICO 2.4**

**GRÁFICO DEL PIB PER CÁPITA**



**FUENTE:** [www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=88](http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=88)  
**ELABORADO POR:** Walter Benavides

## **INTERPRETACIÓN:**

El PIB Per Cápita en el Ecuador ha tenido pequeños pero importantes incrementos, así en el 2005 el PIB Per Cápita se incrementa en un 2.56% con respecto al año 2004, mientras que en el año 2006 el PIB Per Cápita se incrementó en un 2.09% en relación al año 2005, es decir la variación anual del PIB Per Cápita es similar. Para el año 2008 se estima un PIB Per cápita de 3.514 dólares. En Ecuador el PIB Per Cápita antes de la dolarización se ubicaba en \$ 1.296, mientras que luego de la dolarización 7 años después se ubica en \$ 3.514.

Siete años después de la dolarización en el país se puede asegurar que la situación económica en algo ha mejorado dando como resultado un incremento en el PIB per cápita, que no es más que el reflejo del poder adquisitivo que posee cada uno de los habitantes en el país .Brindando la oportunidad a pequeñas empresas como la Microempresa Textil "PATRIA" a incrementar su producción y colocarla en el mercado segura de que sus potenciales clientes disponen de medios económicos para adquirir sus productos.

## **INFLACIÓN**

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.<sup>11</sup>

---

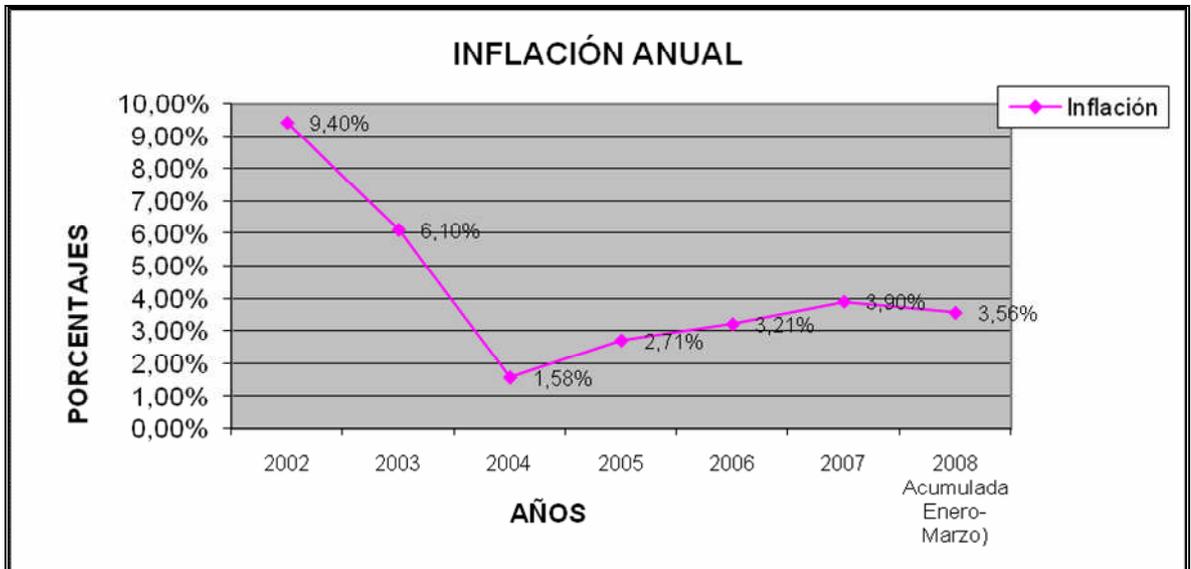
<sup>11</sup> Fuente: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.ph>

**TABLA 2.13**  
**INFLACIÓN ANUAL DEL ECUADOR**

AÑOS	INFLACIÓN
2002	9.40%
2003	6.10%
2004	1.58%
2005	2.71%
2006	3.21%
2007	3.9%
2008(Acumulada Enero -Marzo)	3.56%

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR  
Elaborado por: Walter Benavides

**GRÁFICO 2.5**  
**GRÁFICO DE LA INFLACIÓN ANUAL**



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR  
ELABORADO POR: Walter Benavides.

## INTERPRETACIÓN:

La inflación en el año 2003 registró índices de precios muy altos, por lo que fue del 6.1%, mientras que en el año 2004 este indicador bajó considerablemente hasta llegar al 1.58% al final del año. En el año 2005 la inflación fue de 2.71%, por lo que se incrementó nuevamente con respecto al año 2004. En el año 2006 este indicador alcanzó un porcentaje de 3.21% en los últimos dos años ha tenido sostenidos incrementos por diferentes factores, alcanzando una inflación acumulada de 3.56% en los tres primeros meses del año

La fluctuación de inflación en el país luego de la dolarización se ha controlado lentamente, pero durante los últimos meses del año pasado y primeros meses de este año se ha incrementado por el impacto del desastre natural que golpea al país, además de la inestabilidad política por la que atraviesa. Pero en general la inflación del país se mantiene en un dígito haciéndole controlable para el sector empresarial del país, que debe tomar ciertas medidas preventivas que eviten problemas que afecten a su crecimiento y desarrollo.

## TASAS DE INTERÉS.

La tasa de interés es el precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero.<sup>12</sup> Las tasas de interés se clasifican en:

- **Tasa de interés activa:** Representa el rendimiento que el usuario de un crédito paga al intermediario para la utilización de sus fondos. Es decir, es el porcentaje de interés que el cliente cancela por un crédito concedido por cualquier entidad del Sector Financiero.

---

<sup>12</sup> PARKING, Michael; *Macroeconomía*; Gerardo Esquivel, G4, 5ta ed.; pág. 325

- **Tasa de interés pasiva:** Representa el rendimiento que el intermediario financiero paga a los propietarios de fondos o capital prestado. Es decir, es el porcentaje de interés que cualquier Institución Financiera cancela a sus clientes por los depósitos.

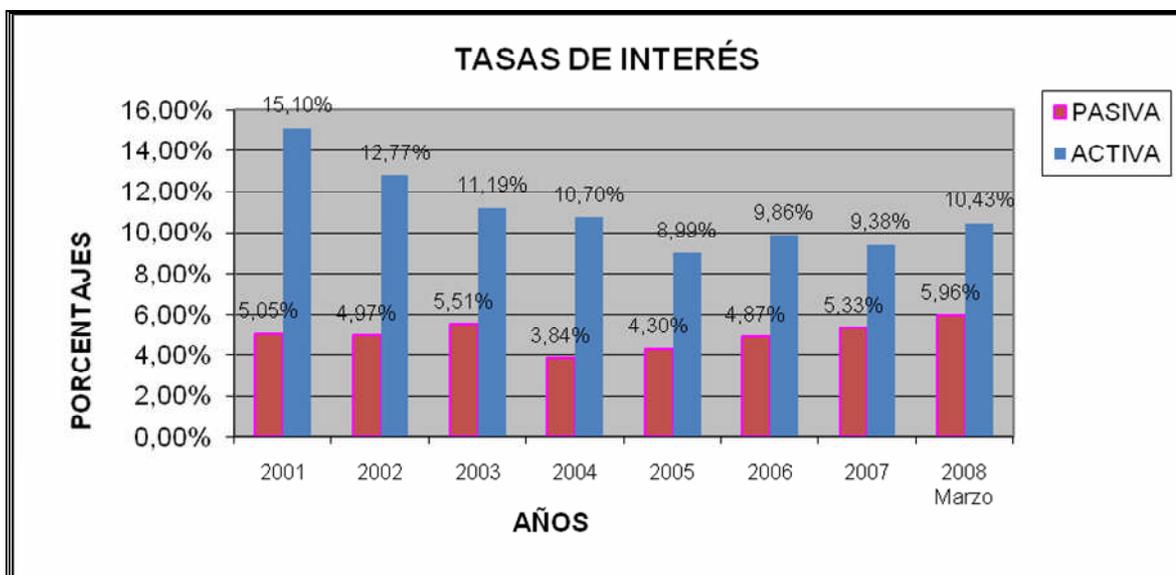
A continuación se presenta el siguiente cuadro que recoge las tasas de interés referenciales que se encontraron vigentes en el Ecuador en los últimos años.

**TABLA 2.14**  
**TASAS DE INTERÉS REFERENCIALES EN EL ECUADOR**

<b>AÑO</b>	<b>PASIVA</b>	<b>ACTIVA</b>
2001	5.05 %	15.10 %
2002	4.97 %	12.77 %
2003	5.51 %	11.19 %
2004	3.84 %	10.70 %
2005	4.30 %	8.99 %
2006	4.87 %	9.86 %
2007	5.33 %	9.38 %
2008(Marzo)	5,96%	10,43%

**Fuente:** BANCO CENTRAL DEL ECUADOR  
**Elaborado por:** Walter Benavides

**GRÁFICO 2.6**  
**TASAS DE INTERÉS**



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR  
Elaborado por: Walter Benavides

### INTERPRETACIÓN.

Las tasas de interés que rigen los créditos que las instituciones financieras otorgan para acceder a comprar bienes muebles e inmuebles se están reduciendo para atraer clientes, estas instituciones ya no solicitan demasiados requisitos, razón por la cual en la actualidad existe un gran número de personas que tienen posibilidad y mayor facilidad de acceder a los créditos que les permitan invertir con el propósito de mejorar su economía familiar y su calidad de vida. Mejorando las oportunidades en cuanto a ventas para las empresas de todos los sectores principalmente del sector de la confección de prendas de vestir, por ser una necesidad básica para los seres humanos.

### SALARIO MÍNIMO VITAL

“Es la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la presentación de sus servicios y entre otros, comprende las comisiones, las primas, gratificaciones, participación en los

beneficios o utilidades, sobre sueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras, trabajo nocturno, alimentación y vivienda su función es la adquisición de la canasta familiar básica”.<sup>13</sup>

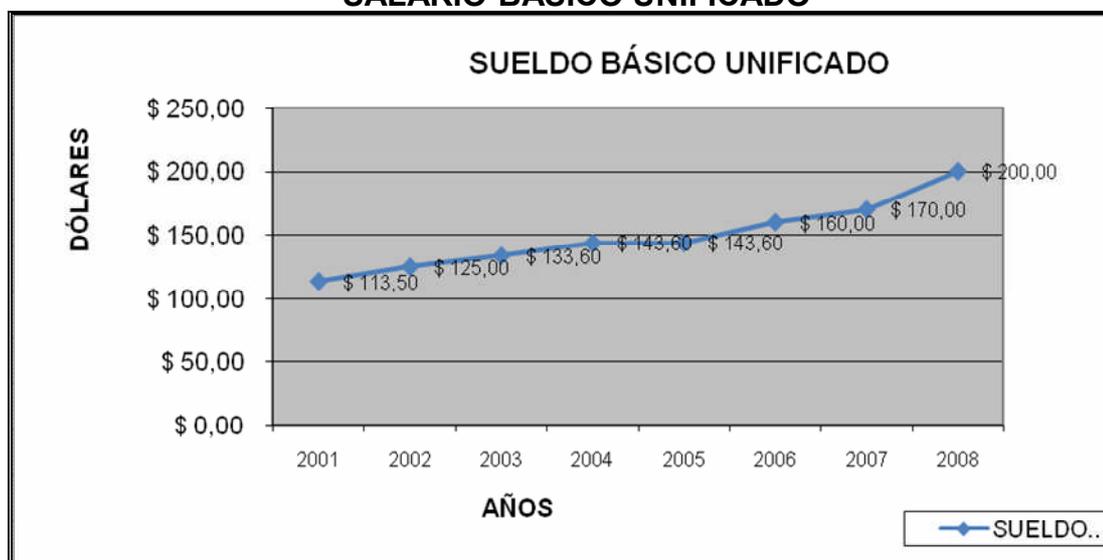
**TABLA 2.15**  
**SALARIO BÁSICO UNIFICADO EN EL ECUADOR**

AÑO	SALARIO BÁSICO UNIFICADO
2001	\$ 113.50
2002	\$ 125.00
2003	\$ 133.60
2004	\$ 143.60
2005	\$ 143.60
2006	\$ 160.00
2007	\$ 170.00
2008	\$ 200.00

Fuente: BCE

Elaborado por: Walter Benavides

**GRÁFICO 2.7**  
**SALARIO BÁSICO UNIFICADO**



Fuente: BCE

Elaborado por: Walter Benavides

<sup>13</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/salario.htm>

## **INTERPRETACIÓN.**

El salario mínimo vital aunque ha ido en aumento en los últimos años no cubre ni siquiera el costo de la canasta vital peor aun el costo de la canasta básica, razón por la que las personas no acceden a servicios extras, y solo se limitan a adquirir lo necesario.

Cabe aclarar que el vestuario es una necesidad básica del ser humano razón por la que favorece positivamente las posibilidades de incremento de producción y ventas de la Microempresa Textil "PATRIA".

### **2.2.3. AMBIENTE POLÍTICO LEGAL.**

El ambiente político se compone por un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad.

El gobierno desarrolla una política pública para guiar el comercio y establece un conjunto de leyes y regulaciones que norman los negocios en beneficio de la sociedad, para asegurarse que las empresas asuman su responsabilidad.

Las leyes, reglamentos e instituciones que regulan las actividades de la Microempresa Textil "PATRIA" son las siguientes:

- **La Asamblea Nacional Constituyente.**

La Asamblea Nacional Constituyente influye directamente en el funcionamiento de la Microempresa Textil "PATRIA", debido a que en la actualidad es el estamento más poderoso política y legislativamente encargado de elaborar la nueva constitución política del estado, en donde se incluirán reformas políticas, leyes y reglamentos que de seguro afectaran a la actividad económica del sector empresarial.

- **Ley de Personal Militar Vigente.**

La ley de personal militar vigente regula la actividad en la Microempresa Textil "PATRIA" mediante el control de cada uno de los oficiales, clases y servidores públicos que laboran en esta, mediante un estricto control de asistencia, desempeño y cumplimiento de tareas.

- **Ministerio de Economía y Finanzas.**

El Ministerio de Economía y Finanzas regula las actividades de la Microempresa Textil "PATRIA" mediante el estudio, control y asignación de recursos económicos tanto para la BFE N° 9 "PATRIA" como para las diferentes dependencias que se encuentran funcionando dentro de la brigada.

- **Servicio de Rentas Internas (SRI)**

El Servicio de Rentas Internas regula el funcionamiento de la Microempresa Textil "PATRIA" por medio del control del RUC de la BFE N° 9 "PATRIA", ya que sus actividades están amparadas y bajo la tutela de esta, y la que declara los impuestos generados es la misma.

#### **2.2.4. AMBIENTE SOCIO - CULTURAL.**

El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad. La población, al crecer en una sociedad, con valores y creencias fundamentales, absorbe una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismos.

Los requerimientos de producción de la Microempresa Textil "PATRIA" durante todo el año se mantienen estables. Sin embargo en los meses de enero, febrero y marzo, que es el periodo en el que ingresan los nuevos conscriptos y aspirantes a las diferentes escuelas de formación de la Fuerza Terrestre se incrementa los requerimientos de producción.

### **2.2.5. AMBIENTE TECNOLÓGICO.**

El entorno de las organizaciones presenta día a día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores; a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente las clases de productos disponibles en una industria y las clases de procesos empleados para producir esos productos.

#### **2.2.5.4. BORDADORA.**

En la actualidad existe una diversidad de máquinas bordadoras automatizadas dotadas de tecnología de punta,

A continuación se presenta un cuadro de modelos de máquinas bordadoras con sus respectivas características:

**TABLA 2.16**  
**CARACTERÍSTICAS DE LAS MÁQUINAS BORDADORAS**

MÁQUINAS BORDADORAS	CARACTERÍSTICAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bordadora "CAMZEAL"</li> <li>• Tecnología norteamericana ensamblada en China:</li> <li>• Motor Japonés</li> <li>• Corta Hilo Automático</li> <li>• Sensor de Bobina</li> <li>• Área de Bordado de 550X400Y (55cm x 40cm)</li> <li>• Velocidad de Bordado de 850rpm (puntadas por minuto reales)</li> <li>• Electrónica y Computadora DAHAO</li> <li>• Pantalla LCD Full Color</li> <li>• Fabricadas con tecnología CNC (Control Numérico Computarizado)</li> <li>• Incluye diversos juegos de Bastidores, kit de herramientas, kit de repuestos básicos y una memoria USB de gran capacidad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bordadora "CAMZEAL"</li> <li>• Cabezales con partes 100% acero</li> <li>• Corta-hilos automáticos</li> <li>• 3 diferentes trazados de diseños</li> <li>• Lector de disco incorporado</li> <li>• Conexión a computadora directa</li> <li>• Sistema de reducción de ruido</li> <li>• Memoria de 250,000 puntadas</li> <li>• Tecnología Japonesa</li> <li>• Detector de hilo roto</li> <li>• Cambio de color automático</li> <li>• Edición de diseños desde el panel</li> <li>• 12 o 15 agujas por cabezal</li> <li>• Detector de bobina vacía</li> <li>• Función para parches</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bordadora Electrónica de 1 cabeza Marca Toyota</li> <li>• Velocidad Máxima de 1,200 ppm.</li> <li>• Corte de Hilo Automático</li> <li>• Sensor de Rotura de Hilo</li> <li>• Chequeo automático de área de bordado</li> <li>• Puerto USB para guardar diseños</li> <li>• Puerto serial que se conecta al HUB SWITCH</li> <li>• 2 Bastidores de 30cm y bastidor para gorra</li> <li>• Área de bordado de 45 x 35 cm.</li> <li>• Origen Japonés</li> <li>• Trabaja las 24 hrs.</li> </ul>

**FUENTE:** <http://adoos.cl/pics/1496834>

**Elaborado por:** Walter Benavides

### 2.2.5.5. TEXTILERA.

Máquinas de coser con tecnología de punta disponibles en el mercado

**TABLA 2.17**

#### **CARACTERÍSTICAS DE LAS MÁQUINAS DE COSER**

<b>MÁQUINAS DE COSER</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquina Recta 1 Aguja Alta Velocidad "Siruba"</li> <li>• Costura de materiales tanto finos como extra pesados:</li> <li>• Camisas, trajes, jeans, plástico, cuero, etc. Mecanismo de costura superior.</li> <li>• Cuenta con cortado de hilo automático, dando mayor eficiencia y reduciendo los tiempos de producción.</li> <li>• Mayor tamaño de brazo y base que facilita la operatividad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquina Recta 1 Aguja Alta Velocidad "Yamata"</li> <li>• Para utilizar con materiales tanto de fibras de desgaste (algodón), como en materiales pesados y sintéticos.</li> <li>• Cuenta con fuente de aceite de alimentación automática de dos vías y dispositivo de recuperación.</li> <li>• Funciona fácilmente con las puntadas rápidas. Produce poco ruido durante el funcionamiento, inclusive en altas velocidades.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquina Overlok de Alta Velocidad "Typical"</li> <li>• Conveniente para coser telas ligeras y medio-pesadas.</li> <li>• Velocidad extra rápida (7500 RPM).</li> <li>• Componentes y materiales de fabricación de alta resistencia y durabilidad.</li> <li>• Protector móvil de aguja que se activa solamente si es necesario, eliminando el salto de puntada, asegurando un producto final óptimo.</li> <li>• Con sistema de lubricación automático, que reduce la suciedad al máximo.</li> <li>• Dos agujas rectas y doble alzadores permiten realizar el borde que ata y que cose simultáneamente.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquina Overlok de Alta Velocidad "Siruba"</li> <li>• Máquina Overlok / Puntada de seguridad de alta velocidad.</li> <li>• 7500 RPM</li> <li>• Cuenta con impulsión directa de la barra de la aguja, para coser regulando según la media de la tela.</li> <li>• Cuenta con cortador de hilo neumático vertical y horizontal.</li> <li>• Sistema para evitar el salto de puntada.</li> <li>• Elementos de fabricación de lata calidad y resistencia.</li> <li>• Este equipo permite además agregar varios accesorios.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recubridora KANSAI Mod.WX8803D</li> <li>• Máquina de recubrir con 3 agujas ideal para trabajos elásticos.</li> </ul>

**FUENTE:** <http://adoos.cl/pics/1496834>

**Elaborado por:** Walter Benavides

El desarrollo de la tecnología favorece en forma positiva a las organizaciones, dando la oportunidad de adquirir máquinas y equipos que facilitan el trabajo, mejoran la productividad y competitividad. Logrando que empresas pequeñas adquieran protagonismo en la economía del país.

El apoyo económico que reciben las Fuerzas Armadas por parte del Gobierno actual facilita la adquisición de las máquinas con características iguales o similares a las antes mencionadas, dando como resultado, mayor competitividad de la Microempresa Textil "PATRIA" ya que una de sus debilidades se convertiría en fortaleza, diferenciándola frente a sus competidores.

## 2.3. ANÁLISIS FODA DE LA MICREMPRESA TEXTIL “PATRIA”

“**Definición de análisis FODA.**- Es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas para la generación de nuevos y mejores proyectos.

En el proceso de análisis de las **fortalezas, oportunidades, debilidades y Amenazas**. FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución<sup>14</sup>.”

El análisis FODA de procesos de la Microempresa Textil “PATRIA” se realizó en base a una encuesta auto administrada aplicada a todo su personal, esta encuesta sirvió como fuente de información para determinar las fortalezas y debilidades que existen dentro de su ambiente interno, de igual manera se identificó las oportunidades y amenazas existentes en su ambiente externo.

Dando como resultado la matriz de evaluación interna y externa de la Microempresa Textil “PATRIA”.

---

<sup>14</sup> [www.analissituacional/ambienteexternoeinterno.htm.mx](http://www.analissituacional/ambienteexternoeinterno.htm.mx)

### **2.3.1. ANÁLISIS INTERNO**

#### **2.3.1.4. FORTALEZAS**

##### **2.3.1.4.3. BORDADODORA.**

- Correcto control de personal en las diferentes áreas existentes en la Microempresa Textil "PATRIA".
- Satisfacción del cliente por precios realmente cómodos.
- No existe endeudamiento con entidades financieras.
- Cuenta con el apoyo económico de la BFE N° 9 "PATRIA".
- Productos de calidad frente a la competencia.
- Materia prima de calidad gracias a la confiabilidad de los proveedores.
- Producción continua gracias a la disponibilidad de personal.
- Diversidad de materiales proporcionados por los proveedores.
- Estabilidad del personal que garantiza calidad en la producción.
- Precios de venta al público completamente competitivos frente a la competencia.

##### **2.3.1.4.4. TEXTILERA**

- Correcto control de personal en las diferentes áreas existentes en la Microempresa Textil "PATRIA".
- Lealtad y satisfacción del cliente por precios realmente cómodos.
- Interacción directa con los clientes a nivel local y nacional.
- Mano de obra calificada, con basta experiencia en la confección.
- Pocos intermediarios para llegar al cliente final.

### **2.3.1.5. DEBILIDADES**

#### **2.3.1.5.3. BORDADORA Y TEXTILERA**

- No existe una buena organización.
- Se carece de una filosofía empresarial explícita, para marcar límites de acción y liderazgo.
- Falta de capacitación del personal administrativo y operativo.
- No existe planificación a mediano y largo plazo.
- No existe un buen sistema de control en todas las áreas.
- Falta de continuidad de la administración.
- Falta de calificación de un mayor número de proveedores.
- Dificultad para conseguir financiamiento por parte de la BFE N° 9 "PATRIA"
- Maquinaria desactualizada en el área de bordado.
- Falta de mantenimiento de la maquinaria.
- Se cubre un porcentaje mínimo del mercado nacional, por falta de planes de promoción y publicidad.

### **2.3.2. ANÁLISIS EXTERNO**

#### **2.3.2.4. OPORTUNIDADES**

##### **2.3.2.4.3. BORDADORA Y TEXTILERA.**

- Alto porcentaje de mercado insatisfecho por cubrir en el país.
- Financiamiento directo por parte del Ministerio de Economía y Finanzas.
- Maquinaria con tecnología de punta disponible en el mercado.
- Incremento del personal militar, colegios militares en la Fuerza Terrestre y población nacional.
- Precios bajos motivadores para clientes.
- Variedad de productos ofrecidos.
- Aspiración por mejorar el nivel de vida.
- El nivel de ingresos de la mayoría de nuestros clientes es aceptable.

### **2.3.2.5. AMENAZAS.**

#### **2.3.2.5.3. BORDADORA Y TEXTILERA.**

- Cambio de políticas administrativas en las Fuerzas Armadas.
- Existe incertidumbre en el mercado por decisiones político - económicas que tome el Gobierno.
- Reducción de presupuesto para las Fuerzas Armadas.
- Competencia con mayor capacidad productiva.
- El incremento de la inflación reduce el poder adquisitivo.

## **2.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA – EXTERNA (FODA)**

Se realizarán las matrices de impacto tanto internas como externas. La ponderación se obtiene de la división de uno para el total de fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas anotadas en la matriz. Por ultimo el total es el resultado de multiplicar la ponderación por las diferentes calificaciones.

### **2.4.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE L FACTOR INTERNO DE LA BORDADORA.**

Como fundamento esencial de la empresa esta matriz nos servirá como parte del marco analítico para la determinación de estrategias, la misma da respuesta a cuatro preguntas relacionadas con la posición estratégica interna de la bordadora de la Microempresa Textil “PATRIA” que son las siguientes:

1. Cuales son las debilidades y fortalezas básicas de la Bordadora?
- 2.Cuál es la importancia relativa de cada Fortaleza y Debilidad en relación con el desempeño global de la Bordadora?
3. Representa cada factor una debilidad importante (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fortaleza menor (calificación =3), una fortaleza importante (calificación =4)?
4. Cuál es el resultado ponderado para la Bordadora y que surge del análisis de la matriz de evaluación interna?

**TABLA 2.18**

**MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA DE LA BORDADORA.**

<b>FACTORES</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>P</b>	<b>C</b>	<b>R</b>
Correcto control de personal en las diferentes áreas existentes en la Microempresa Textil "PATRIA".	0,08	3	0,24
Lealtad y satisfacción del cliente por precios realmente cómodos	0,03	4	0,12
No existe endeudamiento en bancos, disponibilidad de fondos	0,03	4	0,12
Cuenta con el apoyo económico de la BFE N° 9 "PATRIA"	0,08	3	0,24
Productos de calidad frente a la competencia.	0,08	3	0,24
Materia prima de calidad gracias a la confiabilidad de los proveedores.	0,03	4	0,12
Producción continúa gracias a la disponibilidad de personal.	0,03	4	0,12
Diversidad de materiales proporcionados por los proveedores.	0,08	3	0,24
Estabilidad del personal que garantiza calidad en la producción	0,03	4	0,12
Precios de venta al público completamente competitivos frente a la competencia.	0,03	4	0,12
<b>DEBILIDADES</b>			
No existe una buena organización	0,03	1	0,03
Se carece de una filosofía empresarial explícita, para marcar límites de acción, liderazgo	0,03	1	0,03
Falta de capacitación del personal administrativo y operativo	0,03	1	0,03
No existe planificación a mediano y largo plazo	0,050	2	0,100
No existe un buen sistema de control en todas las áreas	0,03	1	0,03
Falta de continuidad de la administración.	0,050	2	0,100
Falta de calificación de un mayor número de proveedores	0,03	1	0,03
Dificultad para conseguir financiamiento por parte de la BFE "PATRIA"	0,050	2	0,100
Maquinaria desactualizada en el área de bordado.	0,050	2	0,100
Falta de mantenimiento de la maquinaria.	0,050	2	0,100
Se cubre un porcentaje mínimo del mercado nacional, por falta de planes de promoción y publicidad	0,050	2	0,100
	<b>1</b>	<b>49</b>	<b>2,57</b>
<b>P</b>	<b>PONDERACIÓN</b>		
<b>C</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>		
<b>R</b>	<b>RESULTADO</b>		

**Fuente:** Información Interna de la Microempresa.

**Elaborado por:** Walter Benavides.

## **2.4.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO DE LA BORDADORA.**

Esta matriz es parte esencial del marco analítico para la realización de estrategias, esta matriz da respuesta a cuatro preguntas relacionadas con la posición estratégica externa de la Bordadora que son las siguientes:

1. Cuáles son las oportunidades y amenazas reales del mercado para la Bordadora?
- 2.Cuál es la importancia relativa de cada Oportunidad y Amenaza para el desempeño global de la Bordadora?
3. Representa cada factor una amenaza importante (calificación =1), una amenaza menor (calificación =2), una oportunidad menor (calificación =3), una oportunidad importante (calificación =4)?
- 4.Cuál es el resultado ponderado para la Bordadora y que surge del análisis de la matriz de evaluación externa?

El resultado ponderado de los factores nos servirá para un análisis posterior de la matriz Externa-Interna la cual determinará el tipo de estrategia a seguir

**TABLA 2.19**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA DE LA BORDADORA.**

<b>FACTORES</b>			
<b>OPORTUNIDADES.</b>	<b>P</b>	<b>C</b>	<b>R</b>
Alto porcentaje de mercado insatisfecho por cubrir en el país.	0,075	3	0,225
Financiamiento directo por parte del Ministerio de Economía y Finanzas	0,095	4	0,38
Maquinaria con tecnología de punta disponible en el mercado	0,095	4	0,38
Incremento del personal militar, colegios militares en la Fuerza Terrestre y población nacional.	0,075	3	0,225
Precios bajos motivantes para clientes	0,095	4	0,38
Variedad de productos ofrecidos	0,075	3	0,225
Aspiración por mejorar el nivel de vida	0,075	3	0,225
El nivel de ingresos de la mayoría de nuestros clientes es aceptable	0,075	3	0,225
<b>AMENAZAS.</b>			
Cambio de políticas administrativas en las Fuerzas Armadas	0,04	1	0,04
El País presenta una crisis económica, capacidad adquisitiva se reduce	0,04	1	0,04
Existe incertidumbre en el mercado por decisiones político-económicas que tome el gobierno.	0,05	2	0,1
Reducción de presupuesto para las Fuerzas Armadas	0,04	1	0,04
Competencia con mayor capacidad productiva.	0,04	1	0,04
Alto nivel de competitividad en la competencia.	0,04	1	0,04
Incremento de la inflación reduce el poder adquisitivo.	0,04	1	0,04
	<b>1,0</b>	<b>36</b>	<b>2,645</b>

<b>P</b>	<b>ponderación</b>
<b>C</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>R</b>	<b>RESULTADO</b>

**Fuente:** Información Externa de la Microempresa.

**Elaborado por:** Walter Benavides

### 2.4.3. MATRIZ EXTERNA - INTERNA DE LA BORDADORA.

Esta matriz se basa en dos dimensiones claves. Los resultados totales ponderados claves del factor interno en el eje X y los resultados totales ponderados claves del factor externo en el eje Y.

**MATRIZ EXTERNA – INTERNA DE LA BORDADORA**

	Fuerte (3.00-3.99)	Promedio (2.00-2.99)	Débil (1.00-1.99)
<b>Fuerte (3.00-3.99)</b>	CUADRANTE I	CUADRANTE II	CUADRANTE III
<b>Promedio (2.00-2.99)(2.65)</b>	CUADRANTE IV	<b>CUADRANTE V</b>	CUADRANTE VI
<b>Débil (1.00-1.99)</b>	CUADRANTE VII	CUADRANTE VIII	CUADRANTE IX

(2.57)

**Matriz de evaluación externa 2.57**

**Matriz de evaluación interna 2.645**

I, II, IV	CREZCA Y DESARROLLESE.	Bien
III, V, VII	PERSISTA O RESISTA.	Más o menos
VI, VIII, IX	COSECHE O ELIMINE	Mal

Luego de analizar la matriz de procesos de la Bordadora, los factores externos alcanzan una calificación de 2.57, mientras los factores internos alcanzan una calificación de 2.64. como resultado de este análisis se deduce que la Bordadora se encuentran en cuadrante 5, el mismo que dice **PERSISTA O RESISTA**, en general no se encuentra muy bien pero tampoco esta mal, es decir tiene posibilidades de desarrollar si se proponen las estrategias correctas.

#### **2.4.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE L FACTOR INTERNO DE LA TEXTILERA.**

Como fundamento esencial de la empresa la presente matriz servirá como parte del marco analítico para la determinación de estrategias, esta matriz da respuesta a cuatro preguntas relacionadas con la posición estratégica interna de la Textilera que son las siguientes:

1. Cuáles son las debilidades y fortalezas básicas de la Textilera?
- 2.Cuál es la importancia relativa de cada Fortaleza y Debilidad en relación con el desempeño global de la Textilera?
3. Representa cada factor una debilidad importante (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fortaleza menor (calificación =3), una fortaleza importante (calificación =4)?
4. Cuál es el resultado ponderado para la Textilera y que surge del análisis de la matriz de evaluación interna?

**TABLA 2.20**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA DE LA TEXTILERA**

<b>FACTORES</b>				
<b>FORTALEZAS</b>		<b>P</b>	<b>C</b>	<b>R</b>
Correcto control de personal en las diferentes áreas existentes en la Microempresa.		0,075	3	0,225
Lealtad y satisfacción del cliente por precios realmente cómodos		0,03	4	0,12
Interacción directa con los clientes a nivel local y nacional		0,03	4	0,12
No existe endeudamiento en bancos, disponibilidad de fondos		0,03	4	0,12
Cuenta con el apoyo económico de la BFE N° 9 "PATRIA"		0,075	3	0,225
Productos de calidad frente a la competencia.		0,075	3	0,225
Mano de obra calificada, con basta experiencia en la confección.		0,03	4	0,12
Materia prima de calidad gracias a la confiabilidad de los proveedores.		0,03	4	0,12
Diversidad de materiales proporcionados por los proveedores.		0,075	3	0,225
Estabilidad del personal para una mejor atención		0,03	4	0,12
Precios de venta al público completamente competitivos frente a la competencia.		0,03	4	0,12
Pocos intermediarios para llegar al cliente final		0,03	4	0,12
<b>DEBILIDADES</b>				
No existe una buena organización		0,025	1	0,025
Se carece de una filosofía empresarial explícita, para marcar límites de acción, liderazgo		0,025	1	0,025
Falta de capacitación del personal administrativo y operativo		0,025	1	0,025
No existe planificación a mediano y largo plazo		0,045	2	0,09
No existe un buen sistema de control en todas las áreas		0,025	1	0,025
Falta de continuidad de la administración.		0,045	2	0,09
Falta de calificación de un mayor número de proveedores		0,025	1	0,025
Dificultad para conseguir financiamiento por parte de la BFE N° 9 "PATRIA"		0,045	2	0,09
Maquinaria desactualizada en el área de bordado.		0,045	2	0,09
Falta de mantenimiento de la maquinaria.		0,045	2	0,09
Falta de mano de obra en el área de confección		0,025	1	0,025
Se cubre un porcentaje mínimo del mercado nacional, por falta de planes de promoción y publicidad		0,025	1	0,025
		<b>1,00</b>	<b>64</b>	<b>2,69</b>
<b>P</b>	<b>PONDERACIÓN</b>			
<b>C</b>	<b>calificación</b>			
<b>R</b>	<b>RESULTADO</b>			

**Fuente:** Información Interna de la Microempresa.

**Elaborado por:** Walter Benavides

#### **2.4.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO DE LA TEXTILERA.**

Esta matriz es parte esencial del marco analítico para la realización de estrategias, esta matriz da respuesta a cuatro preguntas relacionadas con la posición estratégica externa de la Textilera que son las siguientes:

5. Cuáles son las oportunidades y amenazas reales del mercado para la Textilera?
- 6.Cuál es la importancia relativa de cada Oportunidad y Amenaza para el desempeño global de la Textilera?
7. Representa cada factor una amenaza importante (calificación =1), una amenaza menor (calificación =2), una oportunidad menor (calificación =3), una oportunidad importante (calificación =4)?
- 8.Cuál es el resultado ponderado para la Textilera y que surge del análisis de la matriz de evaluación externa?

El resultado ponderado de los factores nos servirá para un análisis posterior de la matriz Externa-Interna la cual determinará el tipo de estrategia a seguir.

**TABLA 2.21**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA DE LA TEXTILERA**

<b>FACTORES</b>			
<b>OPORTUNIDADES.</b>	<b>P</b>	<b>C</b>	<b>R</b>
Alto porcentaje de mercado insatisfecho por cubrir en el país.	0,094	3	0,282
Financiamiento directo por parte del Ministerio de Economía y Finanzas	0,075	4	0,3
Maquinaria con tecnología de punta disponible en el mercado	0,075	4	0,3
Incremento del personal militar, colegios militares en la Fuerza Terrestre y población nacional.	0,075	3	0,225
Precios bajos motivantes para clientes	0,094	3	0,282
Variedad de productos ofrecidos	0,094	3	0,282
Aspiración por mejorar el nivel de vida	0,094	3	0,282
El nivel de ingresos de la mayoría de nuestros clientes es aceptable	0,094	3	0,282
<b>AMENAZAS.</b>			
Cambio de políticas administrativas en las Fuerzas Armadas	0,035	1	0,035
El País presenta una crisis económica, capacidad adquisitiva se reduce	0,035	1	0,035
Existe incertidumbre en el mercado por decisiones político-económicas que tome el gobierno.	0,055	2	0,11
Reducción de presupuesto para las Fuerzas Armadas	0,035	1	0,035
Competencia con mayor capacidad productiva.	0,035	1	0,035
Alto nivel de competitividad en la competencia.	0,035	1	0,035
Incremento de la inflación reduce el poder adquisitivo.	0,035	1	0,035
	<b>1,0</b>	<b>36</b>	<b>2.667</b>

<b>P</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>C</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>R</b>	<b>RESULTADO</b>

**Fuente:** Información Externa de la Microempresa.  
**Elaborado por:** Walter Benavides.

## 2.4.6. MATRIZ EXTERNA - INTERNA DE LA TEXTILERA.

Esta matriz se basa en dos dimensiones claves. Los resultados totales ponderados claves del factor interno en el eje X y los resultados totales ponderados claves del factor externo en el eje Y.

**MATRIZ EXTERNA – INTERNA DE LA TEXTILERA**

	Fuerte (3.00-3.99)	Promedio (2.00-2.99)	Débil (1.00-1.99)
--	-----------------------	-------------------------	----------------------

(2.67)	↑		
<b>Fuerte (3.00-3.99)</b>	CUADRANTE I	CUADRANTE I	CUADRANTE III
<b>Promedio (2.00-2.99)</b> (2.69)	CUADRANTE IV	<b>CUADRANTE V</b>	CUADRANTE VI
<b>Débil (1.00-1.99)</b>	CUADRANTE VII	CUADRANTE VII	CUADRANTE IX

**Matriz de evaluación externa 2.67**

**Matriz de evaluación interna 2.69**

<b>I, II, IV</b>	<b>CREZCA Y DESARROLLESE.</b>	<b>Bien</b>
<b>III, V, VII</b>	<b>PERSISTA O RESISTA.</b>	<b>Más o menos</b>
<b>VI, VIII, IX</b>	<b>COSECHE O ELIMINE</b>	<b>Mal</b>

Luego de analizar la matriz de la Textilera, los factores externos alcanzan una calificación de 2.67, mientras los factores internos alcanzan una calificación de 2.69 como resultado de este análisis se deduce que la Textilera se encuentra en el cuadrante 5, el mismo que dice **PERSISTA O RESISTA**, en general no se encuentra muy bien pero tampoco esta mal, es decir que de la misma forma que la bordadora tiene posibilidades de desarrollar si se proponen las estrategias correctas.

## **CAPITULO III**

### **3. DISEÑO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES Y PROCESOS.**

#### **3.1. OBJETIVOS DEL MANUAL**

##### **3.1.1. OBJETIVO GENERAL**

El Manual de Organización, Funciones y Procesos tiene como objetivo general, promover el ordenamiento y mejoramiento interno de la Microempresa Textil "PATRIA", identificando las tareas inherentes a cada puesto y las exigencias o requisitos mínimos que debe tener el recurso humano para establecer las necesidades de capacitación que se requieren, además este manual define los procesos y procedimientos que debe seguir cada una de las áreas con las que cuenta la Microempresa Textil "PATRIA".

##### **3.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 3.1.2.1. Identificar el perfil de cada uno de los puestos de las distintas unidades organizacionales, indicando principalmente las tareas que les correspondan y las exigencias que requiere la persona para que puedan desempeñarlos con mayor eficiencia.
- 3.1.2.2. Facilitar y apoyar la formulación de políticas y la toma de decisiones para el crecimiento y desarrollo organizacional de la Microempresa Textil "PATRIA", centrados en la importancia que tiene el recurso humano, mediante la acertada asignación del personal idóneo y apropiado a las necesidades específicas que tiene cada puesto de trabajo.
- 3.1.2.3. Definir y reestructurar los procesos que se deben realizar para promover el ordenamiento y mejoramiento interno de la Microempresa Textil "PATRIA".

### **3.1.3. DEFINICIÓN DE MANUALES.**

“Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.”<sup>15</sup>

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

#### **3.1.2.1. VENTAJAS DE LA DISPOSICIÓN Y USO DE MANUALES**

1. Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrollan en una organización, elementos que por otro lado sería difícil reunir.
2. La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento. Sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
3. Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a que áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.
4. Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
5. Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas, al existir un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados.
6. Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido.

---

<sup>15</sup> [http://www.geocities.com/jtrinidads\\_65/u4admonii.ppt#298,44](http://www.geocities.com/jtrinidads_65/u4admonii.ppt#298,44), Diapositiva 44

7. Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentaren.
8. Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través de la comparación entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.
9. Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.

### **3.1.2.2. LIMITACIONES DE LOS MANUALES**

1. Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.
2. Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.
3. Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.
4. Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

### **3.1.2.3. CLASIFICACIÓN DE MANUALES**

Se presentan seis tipos de manuales de aplicación en las organizaciones empresariales:

- A.- Manual de Organización.
- B.- Manual de Políticas.
- C.- Manual de Procedimientos y normas.
- D.- Manual del Especialista
- E.- Manual del Empleado.
- F.- Manual de Propósito Múltiple.

- **El manual de organización:** Describe la organización formal, mencionando, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.
- **El manual de políticas:** Contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones.
- **El manual de procedimientos y normas:** Describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.
- **El manual para especialistas:** Contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente ha determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.
- **El manual del empleado:** Contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que tienen relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivo y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc.
- **El manual de propósitos múltiples:** Reemplaza total o parcialmente a los anteriormente mencionados, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su elaboración y mantenimiento.

## **3.2. ANÁLISIS FUNCIONAL DE LAS ÁREAS CON LAS QUE CUENTA LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”**

### **3.2.1. ANALISIS FUNCIONAL DE PUESTO**

Es el método para analizar un puesto de trabajo, que se centra en determinadas actividades, máquinas, métodos exigidos<sup>16</sup>

El manual descriptivo de funciones y puestos para la Microempresa Textil “PATRIA” está compuesto por las siguientes dependencias:

#### **3.2.1.1. ÁREA ADMINISTRATIVA**

1. Administrador.
2. Supervisor

#### **3.2.1.2. BORDADORA**

- Trabajador 1
- Trabajador 2
- Trabajador 3
- Trabajador 4

La máquina bordadora trabaja las 24 horas del día razón necesaria para que un trabajador cumpla un turno de guardia en la noche cada cuatro días, recompensándolo con el siguiente día libre, de esta forma se explica las labores diarias de tres trabadores en esta dependencia.

#### **3.2.1.3. TEXTILERA**

1. Artesano en corte y confección.
2. Artesano en corte y confección.
3. Artesano en corte y confección.

---

<sup>16</sup> GIBSON ,JAMES L , “LAS ORGANIZACIONES.COMPORTAMIENTO”, Pág. 572

Por sugerencia y necesidad para un mejor desempeño del personal que trabaja en el área textil, en el presente manual descriptivo de puestos y funciones se incrementa un empleado más, con el propósito de mejorar y reducir los tiempos de producción, favoreciendo al desarrollo económico de la Microempresa Textil "PATRIA"

#### **3.2.1.4. VENTAS.**

##### 1. Vendedor.

La persona encargada de las ventas será uno de los trabajadores que labora en el área de bordado de acuerdo al turno de guardia, por facultad de tiempo y facilidad de acceso, de este modo se optimiza la capacidad del personal de la Microempresa Textil "PATRIA".

#### **3.2.1.5. BODEGA**

##### o Bodeguero

La persona responsable de la bodega es el supervisor, ya que bajo su responsabilidad esta el control de los materiales y productos terminados.

Para el desarrollo del Manual de descripción del puesto y funciones de la Microempresa Textil "PATRIA" se utilizará el siguiente formato.

**TABLA 3.1**

**FORMATO PARA ELABORAR EL DESCRIPTIVO DEL PUESTO Y FUNCIONES**

<b>Logotipo</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN</b>
<b>I. INFORMACION BASICA</b>	
<b>1. AREA</b>	
<b>2. PUESTO:</b>	
<b>3. GRADO:</b>	
<b>4. JEFE :</b>	
<b>5. SUPERVISA A:</b>	
<b>II.PROPOSITO DEL CARGO</b>	
<b>III.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS :</b>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<b>RESPONSABILIDAD:</b>	
<b>AUTORIDAD:</b>	
<b>HABILIDADES:</b>	
<b>DISPONIBILIDAD</b>	
<b>IV.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<b>FUNCIONES DIARIAS</b>	
<b>FUNCIONES PERIODICAS</b>	
<b>FUNCIONES EVENTUALES</b>	

**Fuente:** Información de la Microempresa.

**Elaborado por:** Walter Benavides.

**TABLA 3.2**

**DESCRIPTIVO DE PUESTO Y FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR**

	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y FUNCIONES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL "PATRIA"</b>
<b>I. INFORMACION BASICA</b>	
<b>3. ÁREA</b>	<b>ADMINISTRATIVA</b>
<b>4. PUESTO:</b>	<b>Administrador</b>
<b>3. GRADO:</b>	
<b>4. JEFE :</b>	Unidad. Financiera de la BFE N° 9 "PATRIA"
<b>5. SUPERVISA A:</b>	Todo el personal de la Microempresa
<b>II.PROPOSITO DEL CARGO</b>	
Ser la primera autoridad y representante de la Microempresa, encargado de su administración, dirección y control.	
<b>III.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS :</b>	TITULO PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
<b>EXPERIENCIA:</b>	1 años
<b>RESPONSABILIDAD:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar a la Microempresa.</li> <li>• Planificar y controlar el trabajo en las diferentes áreas de la Microempresa.</li> <li>• Realizar adquisiciones, contratos de trabajo.</li> <li>• Entregar reportes a la Unidad Financiera y Comando de la BFE N° 9 "PATRIA"</li> </ul>
<b>AUTORIDAD:</b>	Sobre todo el personal que labora en la Microempresa.
<b>HABILIDADES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Don de mando.</li> <li>• Manejo de equipos de cómputo.</li> </ul>
<b>DISPONIBILIDAD</b>	Horario abierto
<b>IV.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<b>FUNCIONES DIARIAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visitar a la Microempresa.</li> <li>2. Planificar el trabajo en la Microempresa.</li> <li>3. Organizar el personal dentro de Microempresa.</li> <li>4. Dirigir la administración de la Microempresa.</li> <li>5. Controlar el cumplimiento de contratos y entrega de órdenes de trabajo.</li> </ol>
<b>FUNCIONES PERIODICAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquirir los materiales para la producción.</li> <li>2. Emitir informes semanales al Comando del la BFE N° 9 "PATRIA"</li> <li>3. Emitir Informes mensuales al Comando de la BFE N° 9 "PATRIA"</li> </ol>
<b>FUNCIONES EVENTUALES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visitar clientes a nivel nacional</li> </ol>

**Fuente:** Información de la Microempresa.

**Elaborado por:** Walter Benavides.

**TABLA 3.3**

**DESCRIPTIVO DE PUESTO Y FUNCIONES DEL SUPERVISOR**

		<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y FUNCIONES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”</b>
<b>I. INFORMACION BASICA</b>		
<b>5. ÁREA</b>	<b>ADMINISTRATIVA</b>	
<b>6. PUESTO:</b>	<b>Supervisor</b>	
<b>3. GRADO:</b>		
<b>4. JEFE :</b>	Administrador	
<b>5. SUPERVISA A:</b>	Todo el personal de la Microempresa	
<b>II. PROPOSITO DEL CARGO</b>		
Ser el colaborador más cercano del administrador ,cumpliendo sus deberes y obligaciones		
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>ESTUDIOS :</b>	TITULO PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.	
<b>EXPERIENCIA:</b>	1 Años	
<b>RESPONSABILIDAD:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar en forma diaria el trabajo en la Microempresa.</li> <li>• Controlar el desempeño de cada uno de los empleados.</li> <li>• Controlar la calidad del producto final.</li> </ul>	
<b>AUTORIDAD:</b>	Sobre todo el personal que labora en la Microempresa.	
<b>HABILIDADES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Don de mando.</li> <li>• Manejo de equipos de cómputo.</li> </ul>	
<b>DISPONIBILIDAD</b>	Horario abierto	
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<b>FUNCIONES DIARIAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controlar diariamente el personal que labora en la Microempresa.</li> <li>2. Controlar la calidad del producto.</li> <li>3. Controlar existencias de materiales y productos en bodega y percha.</li> <li>4. Controlar las ventas diarias</li> <li>5. Elaborar las liquidaciones diarias.</li> </ol>	
<b>FUNCIONES PERIODICAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Adquirir materiales para la producción</li> <li>5. Emitir informes semanales al administrador de la Microempresa.</li> <li>6. Entregar los pedidos a las diferentes unidades militares y entidades civiles del país</li> <li>7. Controlar los inventarios de materiales y productos terminados.</li> </ol>	
<b>FUNCIONES EVENTUALES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emitir informes a las Unidad Financiera de la BFE N° 9 “PATRIA”</li> <li>2. Firmar contratos de trabajo</li> <li>3. Reemplazar al administrador en sus funciones.</li> <li>4. Dar mantenimiento a la maquinaria disponible.</li> </ol>	

**Fuente:** Información de la Microempresa.

**Elaborado por:** Walter Benavides

**TABLA 3.4**

**DESCRIPTIVO DE PUESTO Y FUNCIONES DEL TRABAJADOR N° 1**

	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y FUNCIONES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”</b>
<b>I. INFORMACION BASICA</b>	
<b>1. AREA</b>	<b>PRODUCCIÓN (BORDADORA)</b>
<b>2. PUESTO:</b>	<b>TRABAJADOR 1</b>
<b>3. GRADO:</b>	
<b>4. JEFE :</b>	1.Administrador 2.Supervisor
<b>5. SUPERVISA A:</b>	No definido
<b>II.PROPOSITO DEL CARGO</b>	
Prestar sus servicios y conocimientos en el área de bordado, cumpliendo sus tareas y obligaciones ha el encomendadas.	
<b>III.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS :</b>	BACHILLER EN COMPUTACIÓN O CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
<b>EXPERIENCIA:</b>	1 Años
<b>RESPONSABILIDAD:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar la máquina bordadora.</li> <li>• Diseñar los bordados en el programa.</li> <li>• Cumplir sus diferentes tareas en el proceso de bordado.</li> <li>• Cumplir las funciones de vendedor de guardia de acuerdo al turno.</li> </ul>
<b>AUTORIDAD:</b>	
<b>HABILIDADES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>
<b>DISPONIBILIDAD</b>	10 horas diarias.
<b>IV.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<b>FUNCIONES DIARIAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir los materiales de bodega para la producción.</li> <li>2. Colocar los vestidos listos para ser bordados bajo las agujas de la maquina y verificar el diseño de bordado.</li> <li>3. Activar los colores necesarios en la máquina y controlar el desempeño de la máquina.</li> </ol>
<b>FUNCIONES PERIODICAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con el turno en la noche (guardia)</li> <li>2. Cumplir las funciones de vendedor de guardia de acuerdo al turno.</li> <li>3. Elaborar las liquidaciones.</li> <li>4. Remplazar al trabajador con día libre</li> </ol>
<b>FUNCIONES EVENTUALES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir las funciones de bodeguero</li> <li>2. Realizar adquisición de materiales para la producción.</li> <li>3. Entregar pedidos a las diferentes unidades militares y entidades civiles del país</li> </ol>

**Fuente:** Información de la Microempresa.

**Elaborado por:** Walter Benavides.

**TABLA 3.5**

**DESCRIPTIVO DE PUESTO Y FUNCIONES DEL TRABAJADOR Nº 2**

	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y FUNCIONES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”</b>
<b>I. INFORMACION BASICA</b>	
<b>1. AREA</b>	<b>PRODUCCIÓN (BORDADORA)</b>
<b>2. PUESTO:</b>	<b>TRABAJADOR 2</b>
<b>3. GRADO:</b>	
<b>4. JEFE :</b>	1.Administrador 2.Supervisor
<b>5. SUPERVISA A:</b>	No definido
<b>II.PROPOSITO DEL CARGO</b>	
Prestar sus servicios y conocimientos en el área de bordado, cumpliendo sus tareas y obligaciones ha el encomendadas.	
<b>III.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS :</b>	BACHILLER EN COMPUTACIÓN O CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
<b>EXPERIENCIA:</b>	1 Años
<b>RESPONSABILIDAD:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar la máquina bordadora.</li> <li>• Diseñar los bordados en el programa.</li> <li>• Cumplir sus diferentes tareas en el proceso de bordado.</li> <li>• Cumplir las funciones de vendedor de guardia de acuerdo al turno.</li> </ul>
<b>AUTORIDAD:</b>	
<b>HABILIDADES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>
<b>DISPONIBILIDAD</b>	10 horas diarias.
<b>IV.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<b>FUNCIONES DIARIAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cortar la tela y pelón de acuerdo a la medida del vestidos.</li> <li>2. Colocar el pelón pegable en la parte posterior del bordado y plancharlo</li> </ol>
<b>FUNCIONES PERIODICAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con el turno en la noche (guardia)</li> <li>2. cumplir las funciones de vendedor de guardia de acuerdo al turno.</li> <li>3. Elaborar las liquidaciones.</li> <li>4. Reemplazar al trabajador con día libre</li> </ol>
<b>FUNCIONES EVENTUALES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir las funciones de bodeguero</li> <li>2. Realizar adquisición de materiales para la producción.</li> <li>3. Entregar pedidos a las diferentes unidades militares y entidades civiles del país</li> </ol>

**Fuente:** Información de la Microempresa.

**Elaborado por:** Walter Benavides.

**TABLA 3.6**

**DESCRIPTIVO DE PUESTO Y FUNCIONES DEL TRABAJADOR N° 3**

	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y FUNCIONES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL "PATRIA"</b>
<b>I. INFORMACION BASICA</b>	
<b>1. AREA</b>	<b>PRODUCCIÓN (BORDADORA)</b>
<b>2. PUESTO:</b>	<b>TRABAJADOR 3</b>
<b>3. GRADO:</b>	
<b>4. JEFE :</b>	1.Administrador 2.Supervisor
<b>5. SUPERVISA A:</b>	No definido.
<b>II.PROPOSITO DEL CARGO</b>	
Prestar sus servicios y conocimientos en el área de bordado, cumpliendo sus tareas y obligaciones ha el encomendadas.	
<b>III.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS :</b>	BACHILLER EN COMPUTACIÓN O CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
<b>EXPERIENCIA:</b>	1 Años
<b>RESPONSABILIDAD:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar la máquina bordadora.</li> <li>• Diseñar los bordados en el programa.</li> <li>• Cumplir sus diferentes tareas en el proceso de bordado.</li> <li>• Cumplir las funciones de vendedor de guardia de acuerdo al turno.</li> </ul>
<b>AUTORIDAD:</b>	
<b>HABILIDADES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>
<b>DISPONIBILIDAD</b>	10 horas diarias.
<b>IV.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<b>FUNCIONES DIARIAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colocar la tela y el pelón que fue cortado en el vestidor</li> <li>2. Cortar uno a uno los bordados</li> <li>3. Contar y enfundar.</li> </ol>
<b>FUNCIONES PERIODICAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con el turno en la noche (guardia)</li> <li>2. Cumplir las funciones de vendedor de guardia de acuerdo al turno.</li> <li>3. Elaborar las liquidaciones.</li> <li>4. Reemplazar al trabajador con día libre</li> </ol>
<b>FUNCIONES EVENTUALES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir las funciones de bodeguero</li> <li>2. Realizar adquisición de materiales para la producción.</li> <li>3. Entregar pedidos a las diferentes unidades militares y entidades civiles del país</li> </ol>

**Fuente:** Información de la Microempresa.

**Elaborado por:** Walter Benavides.

**TABLA 3.7**

**DESCRIPTIVO DE PUESTO Y FUNCIONES DEL TRABAJADOR N° 4**

	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y FUNCIONES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL "PATRIA"</b>
<b>I. INFORMACION BASICA</b>	
<b>1. AREA</b>	<b>PRODUCCIÓN (BORDADORA)</b>
<b>2. PUESTO:</b>	<b>TRABAJADOR 4</b>
<b>3. GRADO:</b>	
<b>4. JEFE :</b>	1.Administrador 2.Supervisor
<b>5. SUPERVISA A:</b>	No definido.
<b>II.PROPOSITO DEL CARGO</b>	
Prestar sus servicios y conocimientos en el área de bordado, cumpliendo sus tareas y obligaciones ha el encomendadas.	
<b>III.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS :</b>	BACHILLER EN COMPUTACIÓN O CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
<b>EXPERIENCIA:</b>	1 Años
<b>RESPONSABILIDAD:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar la máquina bordadora.</li> <li>• Diseñar los bordados en el programa.</li> <li>• Cumplir sus diferentes tareas en el proceso de bordado.</li> <li>• Cumplir las funciones de vendedor de guardia de acuerdo al turno.</li> </ul>
<b>AUTORIDAD:</b>	
<b>HABILIDADES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>
<b>DISPONIBILIDAD</b>	10 horas diarias.
<b>IV.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<b>FUNCIONES DIARIAS</b>	1. Cumplir con las funciones diarias de los trabajadores (1-2-3) cuando uno de estos tengan su día libre después del turno en la noche
<b>FUNCIONES PERIODICAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con el turno en la noche (guardia)</li> <li>2. Cumplir las funciones de vendedor de guardia de acuerdo al turno.</li> <li>3. Elaborar las liquidaciones.</li> <li>4. Reemplazar al trabajador con día libre</li> </ol>
<b>FUNCIONES EVENTUALES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir las funciones de bodeguero</li> <li>2. Realizar adquisición de materiales para la producción.</li> <li>3. Entregar pedidos a las diferentes unidades militares y entidades civiles del país</li> </ol>

**Fuente:** Información de la Microempresa.

**Elaborado por:** Walter Benavides.

**TABLA 3.8**

**DESCRIPTIVO DE PUESTO Y FUNCIONES DEL ARTESANO N° 1**

	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y FUNCIONES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”</b>
<b>I. INFORMACION BASICA</b>	
<b>1. AREA</b>	<b>PRODUCCIÓN (TEXTILERA)</b>
<b>2.PUESTO:</b>	<b>ARTESANO EN CORTE Y CONFECCIÓN ° 1</b>
<b>3. GRADO:</b>	
<b>4. JEFE :</b>	1. Administrador 2. Supervisor.
<b>5. SUPERVISA A:</b>	No definido.
<b>II.PROPOSITO DEL CARGO</b>	
Es la persona encargada de la elaboración de las prendas de vestir previamente determinadas en las órdenes de trabajo.	
<b>III.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS :</b>	Artesano en corte y confección o sastrería
<b>EXPERIENCIA:</b>	2 años
<b>RESPONSABILIDAD:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar la prenda de vestir</li> <li>• Cortar y confeccionar las prendas de vestir, banderines, pañoletas ,etc.</li> </ul>
<b>AUTORIDAD:</b>	
<b>HABILIDADES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventivas</li> <li>• Motriz</li> <li>• Creatividad.</li> </ul>
<b>DISPONIBILIDAD</b>	10 horas diarias.
<b>IV.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<b>FUNCIONES DIARIAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir materiales de bodega para la producción.</li> <li>2. Cortar la tela de acuerdo al diseño de la prenda trazado.</li> <li>3. Recubrir y dar el terminado de la prenda de vestir</li> </ol>
<b>FUNCIONES PERIÓDICAS</b>	1. Remplazar al artesano en corte y confección que tiene el día libre

**Fuente:** Información de la Microempresa.

**Elaborado por:** Walter Benavides.

**TABLA 3.9**

**DESCRIPTIVO DE PUESTO Y FUNCIONES DEL ARTESANO N° 2**

	<p align="center"><b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y FUNCIONES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL "PATRIA"</b></p>
<p align="center"><b>I. INFORMACION BASICA</b></p>	
<p><b>1. AREA</b></p>	<p><b>PRODUCCIÓN (TEXTILERA)</b></p>
<p><b>2. PUESTO:</b></p>	<p><b>ARTESANO EN CORTE Y CONFECCIÓN.2</b></p>
<p><b>3. GRADO:</b></p>	
<p><b>4. JEFE :</b></p>	<p>1. Administrador 2. Supervisor.</p>
<p><b>5. SUPERVISA A:</b></p>	<p>No definido</p>
<p align="center"><b>II. PROPOSITO DEL CARGO</b></p>	
<p>Es la persona encargada de la elaboración de las prendas de vestir previamente determinadas en las órdenes de trabajo.</p>	
<p align="center"><b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b></p>	
<p><b>ESTUDIOS :</b></p>	<p>Artesano en corte y confección o sastrería</p>
<p><b>EXPERIENCIA:</b></p>	<p>2 Años</p>
<p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar la prenda de vestir</li> <li>• Cortar y confeccionar las prendas de vestir, banderines, pañoletas ,etc.</li> </ul>
<p><b>AUTORIDAD:</b></p>	
<p><b>HABILIDADES:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventivas</li> <li>• Motriz</li> <li>• Creatividad.</li> </ul>
<p><b>DISPONIBILIDAD</b></p>	<p>10 horas diarias.</p>
<p align="center"><b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b></p>	
<p><b>FUNCIONES DIARIAS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Doblar la tela en medidas diferentes de acuerdo a las necesidades y el tipo de prenda a confeccionar.</li> <li>2. Coser hombros de la prenda en producción.</li> <li>3. Coser el cuello de la prenda en producción.</li> <li>4. Doblar y enfundar el producto terminado.</li> <li>5. Entregar el producto pedido en la orden de trabajo al supervisor.</li> </ol>
<p><b>FUNCIONES PERIÓDICAS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reemplazar al artesano en corte y confección que tiene el día libre</li> </ol>

**Fuente:** Información de la Microempresa.

**Elaborado por:** Walter Benavides.

**TABLA 3.10**

**DESCRIPTIVO DE PUESTO Y FUNCIONES DEL ARTESANO N° 3**

	<p align="center"><b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y FUNCIONES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL "PATRIA"</b></p>
<p align="center"><b>I. INFORMACION BASICA</b></p>	
<p><b>1. AREA</b></p>	<p><b>PRODUCCIÓN (TEXTILERA)</b></p>
<p><b>2.PUESTO:</b></p>	<p><b>ARTESANO EN CORTE Y CONFECCIÓN.3</b></p>
<p><b>3. GRADO:</b></p>	
<p><b>4. JEFE :</b></p>	<p>1. Administrador 2. Supervisor.</p>
<p><b>5. SUPERVISA A:</b></p>	<p>No definido.</p>
<p align="center"><b>II.PROPOSITO DEL CARGO</b></p>	
<p>Es la persona encargada de la elaboración de las prendas de vestir previamente determinadas en las órdenes de trabajo.</p>	
<p align="center"><b>III.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b></p>	
<p><b>ESTUDIOS :</b></p>	<p>Artesano en corte y confección o sastrería</p>
<p><b>EXPERIENCIA:</b></p>	<p>2 años</p>
<p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar la prenda de vestir.</li> <li>• Cortar y confeccionar las prendas de vestir, banderines, pañoletas ,etc.</li> </ul>
<p><b>AUTORIDAD:</b></p>	
<p><b>HABILIDADES:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventivas</li> <li>• Motriz</li> <li>• Creatividad.</li> </ul>
<p><b>DISPONIBILIDAD</b></p>	<p>10 horas diarias.</p>
<p align="center"><b>IV.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b></p>	
<p><b>FUNCIONES DIARIAS</b></p>	<p>1. Trazar el diseño de la prenda sobre la tela que fue doblada. 2. Coser las mangas y costados de las prendas en producción.</p>
<p><b>FUNCIONES PERIÓDICAS</b></p>	<p>1.Remplazar al artesano en corte y confección que tiene el día libre</p>

**Fuente:** Información de la Microempresa.

**Elaborado por:** Walter Benavides.

**TABLA 3.11**

**DESCRIPTIVO DE PUESTO Y FUNCIONES DEL BODEGUERO**

	<p align="center"><b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y FUNCIONES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL "PATRIA"</b></p>
<p align="center"><b>I. INFORMACION BASICA</b></p>	
<p><b>1. AREA</b></p>	<p><b>COMERCIALIZACION</b></p>
<p><b>2.PUESTO:</b></p>	<p><b>BODEGUERO</b></p>
<p><b>3. GRADO:</b></p>	
<p><b>4. JEFE :</b></p>	<p>1. Administrador</p>
<p><b>5. SUPERVISA A:</b></p>	<p>No definido.</p>
<p align="center"><b>II.PROPOSITO DEL CARGO</b></p>	
<p>Es la persona encargada de registrar la compra y utilización de materiales en la producción, así como del inventario de las perchas.</p>	
<p align="center"><b>III.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b></p>	
<p><b>ESTUDIOS :</b></p>	<p>Bachillere en Administración y Contabilidad.</p>
<p><b>EXPERIENCIA:</b></p>	<p>1 Años</p>
<p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el inventario de materiales y producto terminado</li> <li>• Registrar inventarios por medio de kárdex</li> <li>• Registrar las liquidaciones.</li> </ul>
<p><b>AUTORIDAD:</b></p>	
<p><b>HABILIDADES:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventivas</li> <li>• Creatividad.</li> <li>• Manejo de equipo de cómputo.</li> </ul>
<p><b>DISPONIBILIDAD</b></p>	<p>10 horas diarias.</p>
<p align="center"><b>IV.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b></p>	
<p><b>FUNCIONES DIARIAS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entregar materiales para la producción.</li> <li>2. Recibir los productos terminados en bodega.</li> <li>3. Controlar el inventario de materiales y producto terminado.</li> </ol>
<p><b>FUNCIONES PERIÓDICAS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con el turno en la noche (guardia)</li> <li>2. Reemplazar al trabajador que dispone del día libre.</li> </ol>
<p><b>FUNCIONES EVENTUALES</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar adquisiciones de materiales para la producción.</li> <li>2. Entregar pedidos a las diferentes unidades militares y entidades civiles del país.</li> </ol>

**Fuente:** Información de la Microempresa.

**Elaborado por:** Walter Benavides.

**TABLA 3.12**

**DESCRIPTIVO DE PUESTOS Y FUNCIONES DEL VENDEDOR**

	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y FUNCIONES DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”</b>
<b>I. INFORMACION BASICA</b>	
<b>1. AREA</b>	<b>COMERCIALIZACIÓN</b>
<b>2.PUESTO:</b>	<b>Vendedor</b>
<b>3. GRADO:</b>	
<b>4. JEFE :</b>	1. Administrador 2. Supervisor.
<b>5. SUPERVISA A:</b>	No definido
<b>II.PROPOSITO DEL CARGO</b>	
Ser la persona responsable de realizar las ventas diarias que origine la Microempresa.	
<b>III.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS :</b>	Bachiller en administración y contabilidad.
<b>EXPERIENCIA:</b>	1 años
<b>RESPONSABILIDAD:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar y registrar las ventas diarias en la Microempresa.</li> </ul>
<b>AUTORIDAD:</b>	
<b>HABILIDADES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventivas</li> <li>• Creatividad.</li> <li>• Aptitudes matemáticas</li> </ul>
<b>DISPONIBILIDAD</b>	10 horas diarias.
<b>IV.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<b>FUNCIONES DIARIAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar y registrar las ventas diarias en la Microempresa.</li> <li>2. Entregar las liquidaciones diarias al supervisor.</li> </ol>
<b>FUNCIONES PERIODICAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con el turno en la noche (guardia)</li> <li>2. Reemplazar al trabajador que dispone del día libre.</li> </ol>
<b>FUNCIONES EVENTUALES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar adquisiciones de materiales para la producción.</li> <li>2. Entregar pedidos a las diferentes unidades militares y entidades civiles del país.</li> </ol>

**Fuente:** Información de la Microempresa.

**Elaborado por:** Walter Benavides.

Este cargo con sus respectivas funciones se encuentran en manos de uno de los empleados en el área de bordado, de acuerdo a la distribución del turno de guardia.

### **3.3. ORGANIGRAMAS DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”**

#### **3.3.2. CONCEPTOS**

##### **3.3.2.1. “ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

El organigrama estructural representa gráficamente los órganos que integran la unidad administrativa, así como sus relaciones de jerarquía.

##### **3.3.2.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

El organigrama funcional es aquel que representa en el cuerpo de la grafica las unidades y sus interrelaciones así como las funciones principales que realizan los órganos representados, las cuales pueden transcribirse con arreglo a su orden e importancia o al lugar que ocupan dentro de un proceso. ”<sup>17</sup>.

##### **3.3.2.3. CARACTERISTICAS DE LOS ORGANIGRAMAS**

**Exactitud:** Un organigrama tiene necesariamente que reflejar la estructura de la organización, con sus unidades y relaciones que correspondan a la realidad institucional

**Actualidad:** Un organigrama es útil cuando representa la organización vigente, caso contrario da lugar a confusiones y errores. Por esta razón, se aconseja que todo organigrama lleve la fecha en la que ha sido elaborado.

**Claridad y Sencillez:** Todo organigrama debe garantizar una información exacta y asimilable por quienes utilizan dicho instrumento. La información que se consigna en un organigrama es según la finalidad de su uso. Los organigramas parten desde los más sencillos, en los que se refleja la estructura de las unidades principales, hasta los más complicados que incluyen todas las unidades secundarias.

---

<sup>17</sup> Guillermo Gómez Ceja, “Planeación y Organización de Empresas”, Editorial Mc Graw Hill, Octava Edición, México DF, Pág. 283

Así como las variaciones de la autoridad las relaciones entre los departamentos, los niveles de jerarquía, etc., todo lo cual permite una visión clara y precisa de la organización.

**Uniformidad:** No es posible sostener un criterio de uniformidad en la estructura de organigramas, por la falta de normatividad al respecto. Sin embargo, los especialistas adoptan los criterios generalmente aceptados en el diseño de los organigramas por una serie de tratadistas que coinciden con determinadas definiciones básicas.”<sup>18</sup>

#### **3.3.2.4. VENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS**

- Los funcionarios que preparan los organigramas adquieren un conocimiento más íntimo de la organización y están en mejores condiciones de sugerir eficientes estructuras administrativas.
- Es posible identificar la duplicación de funciones y sugerir su eliminación.
- Conocimiento profundo de la estructura de dicha entidad, por cuanto la toma de datos para su elaboración obliga a una investigación meticulosa, poniendo de manifiesto inexactitudes y defectos.
- Posibilidad de revisión de los puestos de trabajo actuales, a la vista de la modificación que proceda.
- Estudio de las anomalías existentes a la luz de los principios generales de organización.
- Dan una buena idea de la labor a realizar.
- Facilitan el cumplimiento de las labores en curso.
- Facilitan la introducción de mejoras en la organización.

#### **3.3.2.5. DESVENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS**

Un organigrama a la vez que refleja muchos beneficios, también presenta una serie de inconvenientes que no pueden descuidarse si se pretende alcanzar los fines de la organización.

---

<sup>18</sup> [http://www.geocities.com/jtrinidads\\_65/u4admonii.ppt#298,44](http://www.geocities.com/jtrinidads_65/u4admonii.ppt#298,44), Diapositiva 44

Las desventajas pueden reducirse a las siguientes:

- Cuando el organigrama representa la estructura de una organización equivocada en cuyo caso el organigrama no tiene ningún valor.
- Cuando el organigrama es demasiado complejo, no facilitan su interpretación, ni refleja utilidad como documento informativo.
- Pierden actualidad muy pronto.
- Las relaciones humanas no son susceptibles de reflejarse en el papel, aunque se las pueda definir y describir.
- Introducen un elemento de rigidez en las relaciones, puesto que la gente tiende a mantenerse dentro del área de su organización y se hace muy consciente de sus límites.
- Los costos de preparación, mantenimiento y estudio de los organigramas pueden ser superiores a los beneficios que se deriven de los mismos.
- Entre las limitaciones más importantes está el desconocimiento de varias personas sobre la utilidad de los organigramas o la ubicación de las mismas en niveles de jerarquía de poca significación quienes por lo general se resisten a la graficación de los organismos.
- Otra dificultad, es mantenerlos al día. Este problema es particularmente agudo cuando los nombres de las personas que ocupan los cargos se muestran en los cuadros elaborados por la Empresa.”<sup>19</sup>

### **3.3.2.6. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN ORGANIGRAMA**

Un organigrama se elabora en base de las funciones reales, más no en función de las personas.

En la elaboración de un organigrama se presentan dos alternativas:

---

<sup>19</sup>Dr. VÍCTOR HUGO VASQUEZ, "ORGANIZACIÓN APLICADA" Pag.128-129

## **Organigrama de una Empresa Nueva.**

En el primer caso se procede de la siguiente manera: intercambio de ideas de carácter teórico con los directivos de la empresa para tratar de plasmar en un dibujo lo que ellos quieren, para luego hacerles notar las bondades y equivocaciones de sus ideas.

Luego grafican las unidades básicas, algunas secundarias de tipo funcional y las posibles funciones. El gráfico elaborado viene a ser un marco referencial que permite en el futuro llenar las funciones realmente necesarias.

El gráfico inicial facilita que los promotores de la nueva empresa visualicen sus ideas y vuelvan a recapacitar sobre el propósito original que los llevó a pensar en la creación de la empresa, es decir, analizar si las funciones futuras son posibles de realizar y si el proyecto en sí mismo va a ejecutarse.

Una vez que se haya dado cumplimiento a las fases iniciales, el administrador puede integrar un grupo de trabajo que discuta con él, los organigramas presentados y decidan si se crea o no la organización.

## **Organigrama de una Empresa en Funcionamiento.**

En este caso se procede de la siguiente forma:

El especialista administrativo una vez que haya detectado fallas en la organización, puede sugerir al Gerente la reforma de la estructura.

Muchas veces sucede que este paso surge de los mismos jefes que quieren una organización perfecta y eficiente, lo que facilita el trabajo del administrador. Desgraciadamente en las reestructuras surge, la duda, la desconfianza, el temor del personal que se coloca inmediatamente a la defensiva

por lo que se aconseja razonar con ellos, mentalizar la idea mediante un trabajo adecuado de tipo psicológico y de relaciones públicas.

Conviene hacer participar en la preparación de los organigramas a los diferentes grupos, destacando la importancia de la reforma. Se acostumbra preparar un cuestionario para que cada persona conteste las funciones que realiza, las relaciones ascendentes, descendentes y horizontales, que tienen y las ideas propias que sobre reorganización sugiere, este material se analiza con los jefes y se van bosquejando borradores que concreten las ideas nuevas destacando los siguientes aspectos:

- Los principios básicos de organización.
- Las metas futuras de la empresa.
- La delegación de autoridad hasta qué nivel va a efectuarse
- El ámbito de control de la Jefatura, cuantos subordinados van a tener.
- La iniciativa del personal de la empresa para orientar la organización.
- Reclutamiento del nuevo personal y la capacitación existente.
- Los controles deben ser flexibles en base de las necesidades y circunstancias.

Luego del examen anterior y preparado el organigrama se pone a conocimiento y decisión de los directivos para conocer su criterio, y en el caso de que sea favorable, se procede a preparar los organigramas definitivos.”<sup>20</sup>

### **3.3.2.7. DEFINICIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO**

Un diagrama de flujo es una técnica que permite describir básicamente un proceso existente o uno nuevo propuesto, mediante símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades que se realizan desde el punto de partida

---

<sup>20</sup> Dr. VÍCTOR HUGO VASQUEZ, "ORGANIZACIÓN APLICADA" Pag.128

hasta un punto final, las relaciones entre los diferentes actores, indicando que hace qué y en qué secuencia se desarrolla el proceso.

La gran utilidad de un diagrama de flujo consiste en contar con un medio para que todas las personas relacionadas con el proceso obtengan una visión clara y concisa acerca de las principales actividades que se realizan en él. Esto permite detectar donde no hay claridad sobre lo que se debe hacer o desviaciones entre lo que se dice el procedimiento que debe hacerse y lo que en realidad se hace. Además, un diagrama de flujo es un medio muy eficaz para capacitar a las personas novatas en el proceso y son una base de documentación muy valiosa, para comparar prácticas, es decir, la manera como desarrollan el mismo proceso otras organizaciones<sup>21</sup>

Dentro de la rutina de procedimientos se utiliza una serie de símbolos convencionales, que cada uno de ellos cumple una función en el diagrama, para lograr tener una visión clara de los procesos que se llevaran a cabo y el orden en el cual se les debe realizar y a la vez tienen su propio significado<sup>22</sup>.

Los símbolos son de dos tipos:

- Símbolos tradicionales
- Símbolos modernos.

### **3.3.2.7.1. SÍMBOLOS TRADICIONALES**

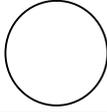
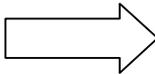
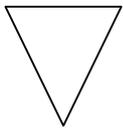
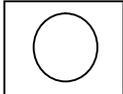
Los símbolos tradicionales corresponden a los denominados:

---

<sup>21</sup> Dr. H. J. HARRINGTON , “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”, Editorial McGRAW-HILL, Pág. 97

<sup>22</sup> VASQUEZ Hugo Víctor, ORGANIZACIÓN APLICADA Pag.215

**TABLA 3.13**  
**SÍMBOLOS TRADICIONALES**

<b>SÍMBOLOS TRADICIONALES</b>	
<b>SÍMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
	<b>Operación.-</b> Se utiliza cuando se modifica las características físicas o químicas del producto, cambio de forma, montaje o desmontaje, recibir información, registrar información.
	<b>Inspección.-</b> Cuando se efectúa una comprobación o identificación, sea de calidad, cantidad, medida, exactitud de datos, etc.
	<b>Transporte.-</b> Hay transporte cuando un objeto cambia de locación o lugar
	<b>Demora o espera.-</b> Existe una espera cada vez que se produce un almacenamiento temporal, una detención entre operaciones.
	<b>Almacenamiento o archivo.-</b> Hay un almacenamiento cuando un objeto o un documento, es guardado o archivado, no pudiendo ser trasladado de dicho lugar sin autorización o permiso.
	<b>Operación – inspección.-</b>

**Elaborado por:** Walter Benavides

**Fuente:** VASQUEZ Hugo Víctor, ORGANIZACIÓN APLICADA Pag.215

### 3.3.2.7.2. SÍMBOLOS CONVENCIONALES

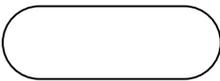
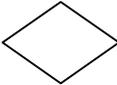
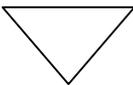
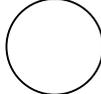
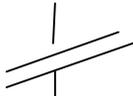
“Estos símbolos son utilizados en rutinas de procedimientos orientados a la computación, y los números de los símbolos es mucho mayor, lo que facilita la identificación mas específica de las actividades que se realizan dentro de un procedimiento”<sup>23</sup>

A continuación se presentan algunos de los símbolos con su respectivo significado que se ha venido utilizando en los últimos tiempos para representar procedimientos.

<sup>23</sup> VASQUEZ Hugo Víctor, ORGANIZACIÓN APLICADA Pag.340-341

**TABLA 3.14**

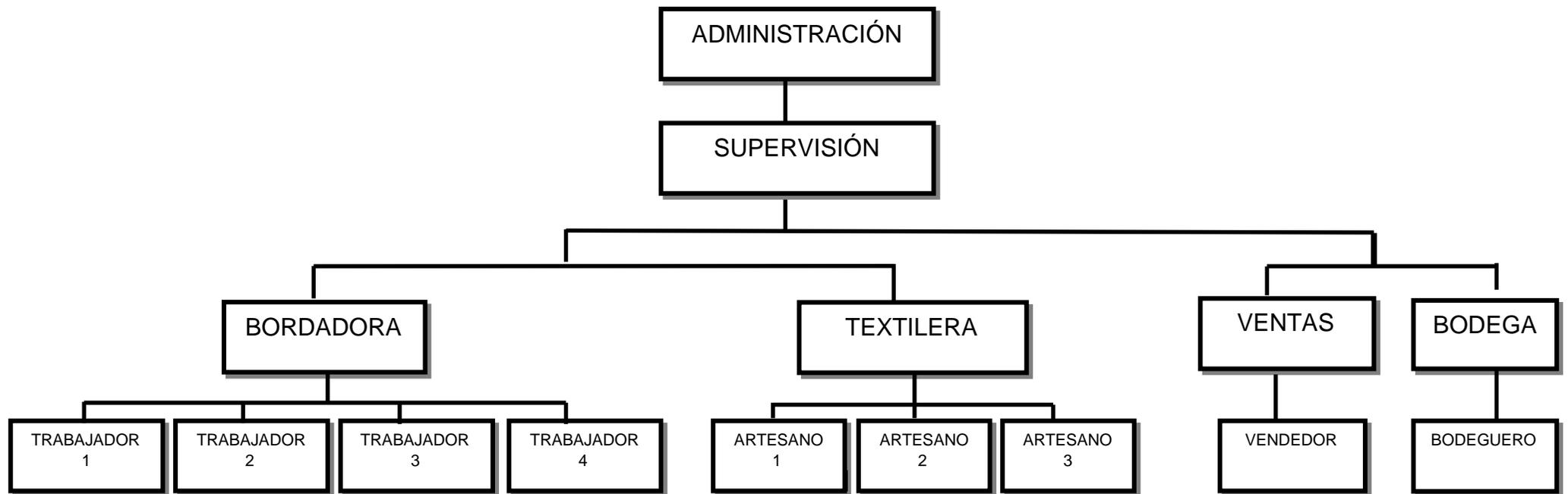
**SÍMBOLOS CONVENCIONALES**

<b>SÍMBOLOS CONVENCIONALES</b>	
<b>SÍMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
	Titulo del puesto o unidad administrativa
	Alternativa de decisión.
	Formulario, documento, etc.
	Recibir, autorizar, elaborar, pagar, entregar, chequear.
	Almacenamiento o archivo.
	Conector en la misma hoja.
	Se anota un comentario adicional y se une a cualquier símbolo por la línea punteada.
	Referencia con otro procedimiento.

**Elaborado por:** Walter Benavides

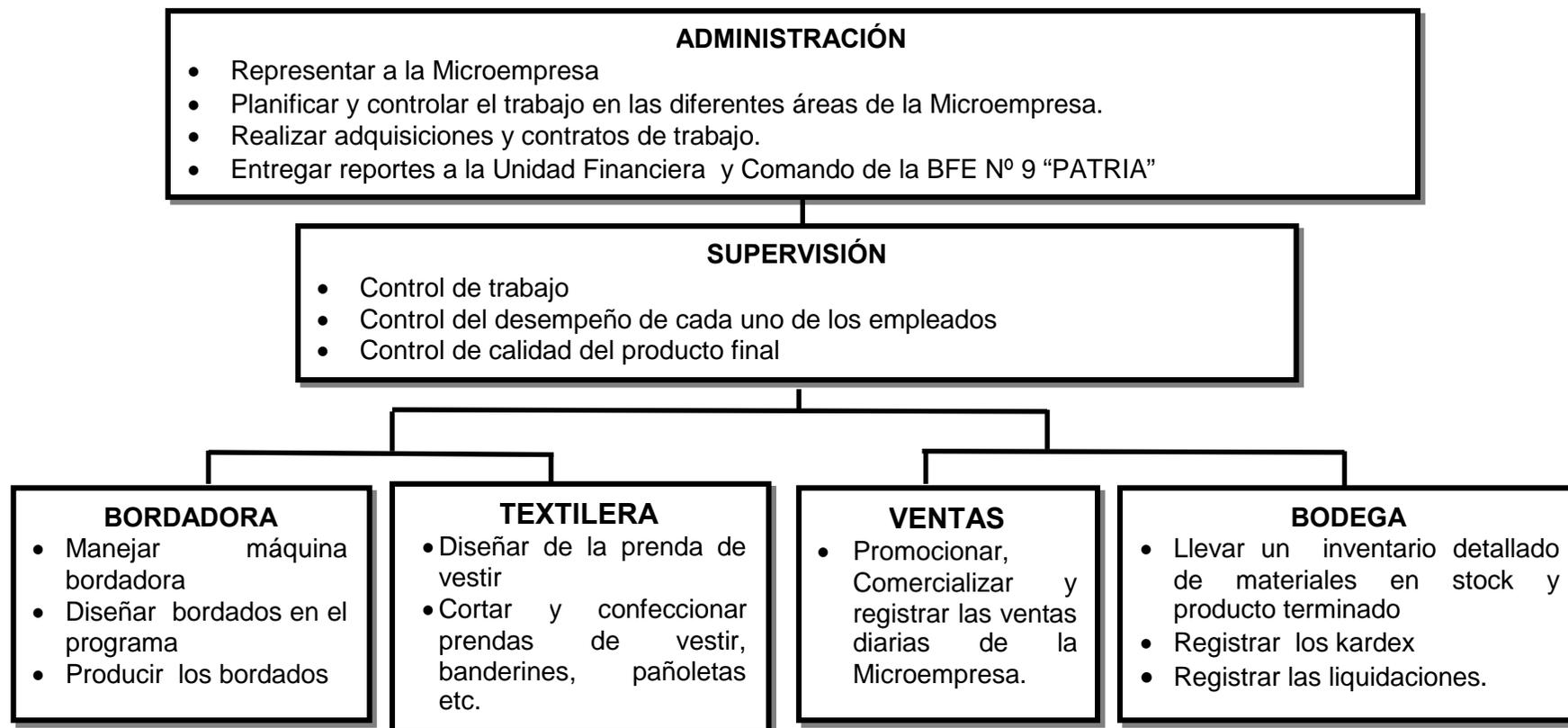
**Fuente:** VASQUEZ Hugo Víctor, ORGANIZACIÓN APLICADA Pag.340

### 3.3.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA MICROEMPRESA TEXTIL "PATRIA"



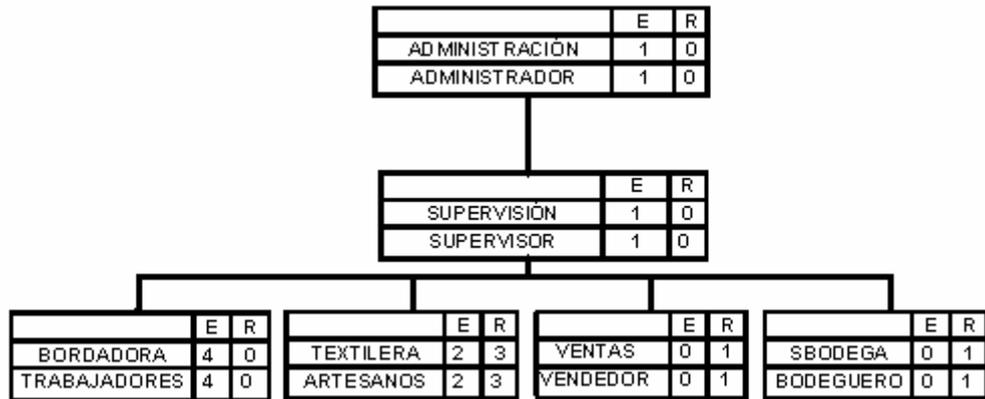
<b>Fecha:</b>	Junio del 2008
<b>Fuente:</b>	Microempresa Textil "PATRIA"
<b>Elaborado por:</b>	Walter Benavides

### 3.3.4. ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”



<b>Fecha:</b>	Junio del 2008
<b>Fuente:</b>	Microempresa Textil “PATRIA”
<b>Elaborado por:</b>	Walter Benavides

### 3.3.5. ORGANIGRAMA DE PUESTOS PROPUESTO PARA LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”



E	PUESTO EXISTENTE
R	PUESTO REQUERIDO

<b>Fecha:</b>	Junio del 2008
<b>Fuente:</b>	Microempresa Textil “PATRIA”
<b>Elaborado por:</b>	Walter Benavides

### 3.4. MANUAL DE PROCESOS PROPUESTO PARA LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”

Existen muchos formatos en los que se plasman los procesos. A continuación se presentan formatos que sirven para representar un proceso.

**TABLA 3.15**

**FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE PROCESOS:<sup>24</sup>**

<b>LOGOTIPO</b>	Nombre de La Organización	Fecha
		Página
	Manual de Procesos (General o Específico)	Sustituye a
		Página
		De fecha

Nombre del aparato específico

Elaborado:	Revisado :	Autorizado:
------------	------------	-------------

<sup>24</sup>FRANKLIN Enrique “MANUALES ADMINISTRATIVOS” Pag.147



Después de hacer un estudio y un detenido análisis en el capítulo anterior se pudo determinar las falencias que tenían los procesos de la Microempresa Textil "PATRIA", razón por la que es necesario reestructurarlos, definirlos y modificarlos para de esta forma estar en capacidad de proponer los siguientes:

1. Proceso de adquisiciones.
2. Proceso productivo
3. Proceso de ventas.

#### **3.4.1. EL PROCESO DE ADQUISICIONES.**

Es una descripción de los pasos a seguir en el proceso de compra de materiales y suministros necesarios para la producción en la Microempresa Textil "PATRIA". En el mes de febrero del presente año con el propósito de ejercer mayor control por parte del gobierno se modificó la administración de recursos económicos para las Fuerzas Armadas y sus dependencias, tomando esa responsabilidad directamente el Ministerio de Economía y Finanzas, facultándolo para hacer pagos directos al personal militar, servidores públicos proveedores y demás vinculados con las FFAA.

Bajo estas modificaciones y con el propósito de hacer más eficiente el proceso de adquisiciones en la Microempresa el administrador debe tomar como nuevas políticas las siguientes.

- Reducir trámites innecesarios en dependencias como el departamento de contratos de la BFE. N° 9 "PATRIA".
- Hacer sus pedidos de materiales en un mayor volumen, mediante contratos directos entre la brigada y los proveedores para facilitar la entrega de proformas y pagos del Ministerio de Economía y Finanzas.

Este proceso se desarrollara bajo responsabilidad de cinco estamentos conformados por funcionarios y entidades que cumplirán con las funciones que a continuación se detallan en el manual de procesos propuesto.

Los estamentos y funcionarios responsables del correcto desarrollo del proceso de adquisiciones son:

- Administrador.
- Supervisor.
- Unidad financiera de la BFE N° 9 "PATRIA".
- Ministerio de Economía y Finanzas.
- Proveedores.

### **3.4.2. PROCESO PRODUCTIVO**

Con el diseño del organigrama de la Microempresa y el propósito de satisfacer las necesidades existentes se modificó sustancialmente su proceso productivo y se encuentra dividido en dos áreas que son:

- Bordadora.
- Textilera.

#### **3.4.2.1. PROCESO PRODUCTIVO PARA LA BORDADORA**

El proceso productivo propuesto para la bordadora es responsabilidad de cinco personas que laboran diariamente. más la participación del bodeguero de la Microempresa.

Estas personas son:

- Administrador
- Supervisor.
- Trabajador 1
- Trabajador 2
- Trabajador 3
- Bodeguero

#### **3.4.2.2. PROCESO PRODUCTIVO PARA LA TEXTILERA**

En el capítulo anterior se determinó la necesidad de incorporar un empleado más en esta área, por tal virtud es necesario hacer constar al nuevo empleado el proceso productivo propuesto. Es así como este depende de cinco personas que diariamente laboran en esta área más la participación del bodeguero de la Microempresa.

Estas personas son:

- Administrador
- Supervisor.
- Artesano 1
- Artesano 2
- Artesano 3
- Bodeguero

### **3.4.3. PROCESO DE VENTAS**

El proceso de venta de la Microempresa Textil “PATRIA”, definido en el capítulo anterior, cumple con las expectativas y necesidades de los clientes por lo que no ha sido necesaria una modificación total, solo se hará una modificación parcial que permita controlar de mejor manera el inventario y ofrecer mayor comprensión y pedagogía.

Este proceso seguirá dividido en:

- Proceso de Ventas al por menor.
- Proceso de Ventas al por mayor.

#### **3.4.3.1. PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR**

El proceso de ventas al por menor se desarrolla dentro de la Unidad Militar y estará bajo la responsabilidad del vendedor de guardia dentro de la Microempresa Textil “PATRIA”, que se interrelacionara con el cliente.

#### **3.4.3.2. PROCESO DE VENTA AL POR MAYOR**

En el proceso de venta al por mayor es necesaria la intervención de entidades de mayor jerarquía dentro de la Brigada por lo es necesario hacer una restructuración parcial delimitando las tareas que se efectúan en el proceso y sus responsables.

Este proceso se encuentra bajo la responsabilidad de los siguientes estamentos.

- Administrador de la Microempresa Textil "PATRIA",
- Supervisor
- Bodeguero
- Unidad Financiera de la BFE N° 9 "PATRIA"
- Cliente.

**TABLA 3.17**

**DESCRIPTIVO DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN**

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
	<b>PROCESO DE ADQUISICIONES PARA LA MICROEMPRESA TEXTIL "PATRIA"</b>		
	<b>Elaborado por :</b> Walter Benavides		<b>Aprobado por:</b>
	<b>Fecha :</b> Abril 2008		<b>Cuadro N°</b>
<b>RESPONSABLE</b>		<b>ACTIVIDAD</b>	
<b>Supervisor</b>		1. Entrega informe de existencias	
<b>Administrador</b>		2. Recibe el informe y decide, si existe material inicia el proceso productivo 3. Pedido de proformas a proveedores	
<b>Proveedores</b>		4. Recibe el pedido de proforma. 5. Entrega la proforma	
<b>Administrador</b>		6. Recibe la proforma. 7. Entrega de proformas a la Unidad Financiera para aprobación o rechazo	
<b>Unidad financiera de la BFE N° 9 "PATRIA"</b>		8. Análisis de proformas. 9. Entrega orden de compra	
<b>Administrador</b>		10. Recibe orden de compra 11. Envía orden de compra al proveedor.	
<b>Proveedores</b>		12. Recibe el pedido. 13. Entrega de pedido y factura	
<b>Administrador</b>		14. Recibe el pedido y factura. 15. Entrega del pedido al supervisor y bodeguero	
<b>Supervisor</b>		16. Recibe pedido.	
<b>Bodeguero</b>		17. Recibe e ingresa al inventario el pedido. 18. Entrega el informe al Supervisor y Administrador	
<b>Supervisor</b>		19. Recibe el informe y administrador	
<b>Administrador</b>		20. Recibe y revisa el informe. 21. Entrega de informe y factura a la unidad financiera de la BFE N° 9 "PATRIA"	
<b>Unidad financiera de la BFE N° 9 "PATRIA"</b>		22. Recibe, registra y archiva el informe y factura. 23. Entrega de informe y factura al Ministerio de Economía y Finanzas	
<b>Ministerio de Economía y Finanzas</b>		24. Recibe el informe y factura. 25. Pago de la factura	
<b>Proveedores</b>		26. Cobro de la factura	
<b>Capítulo: III</b>	<b>Pág.:</b>	<b>Fecha de revisión</b>	<b>Numero de revisión</b>

Fuente: Información de la Microempresa.



**MANUAL DE PROCESOS**

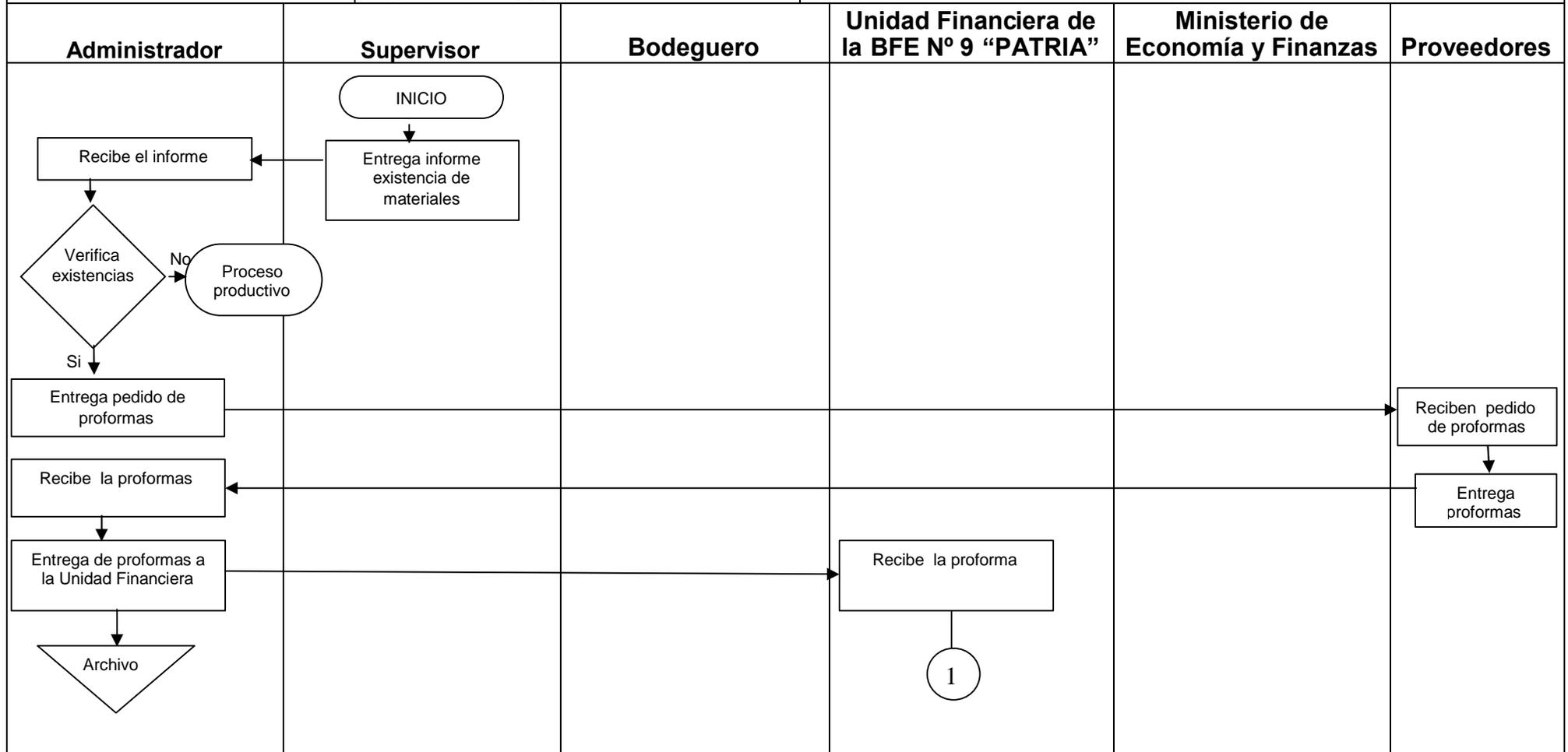
**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ADQUISICIONES PARA LA MICROEMPRESA TEXTIL "PATRIA"**

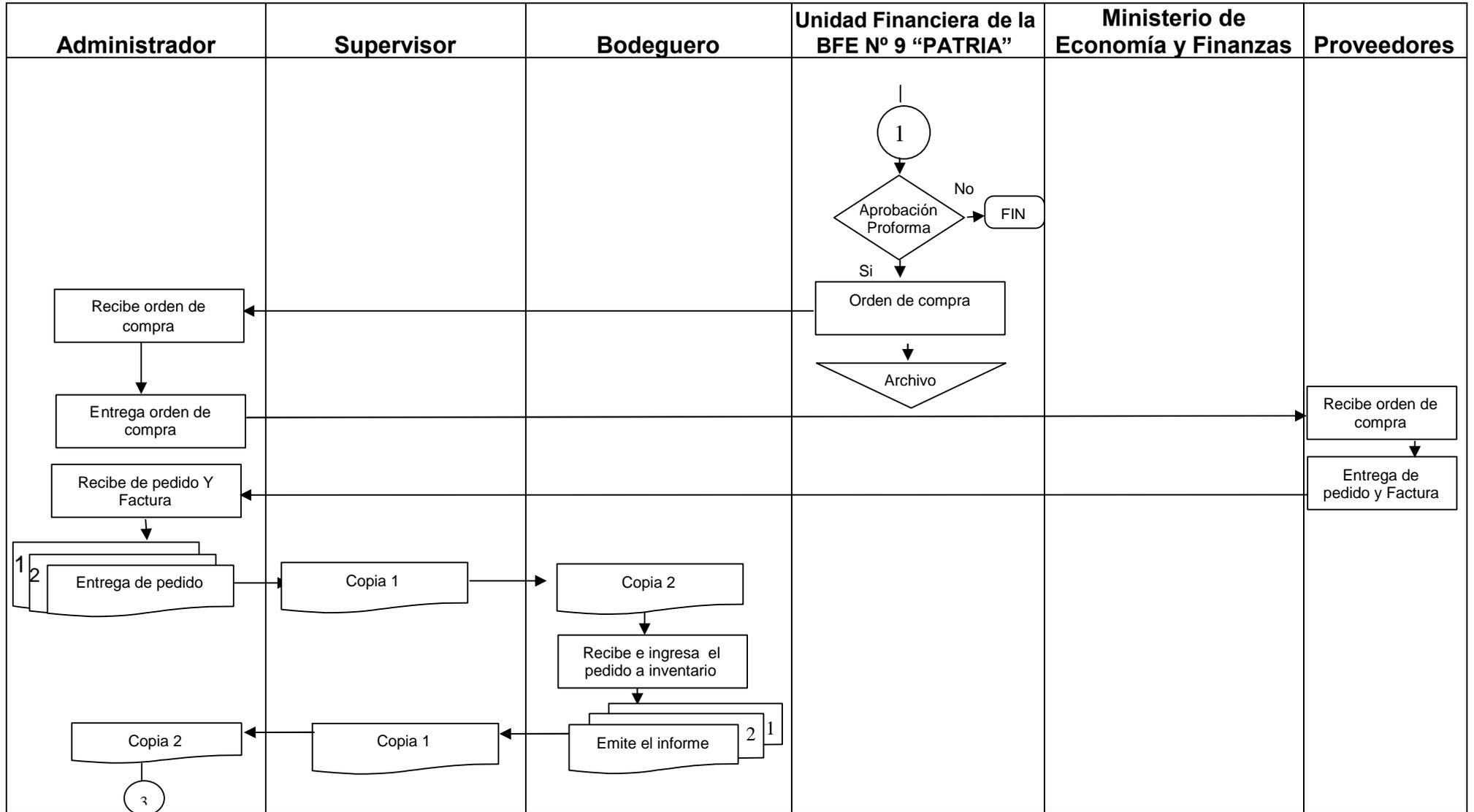
Elaborado por: Walter Benavides

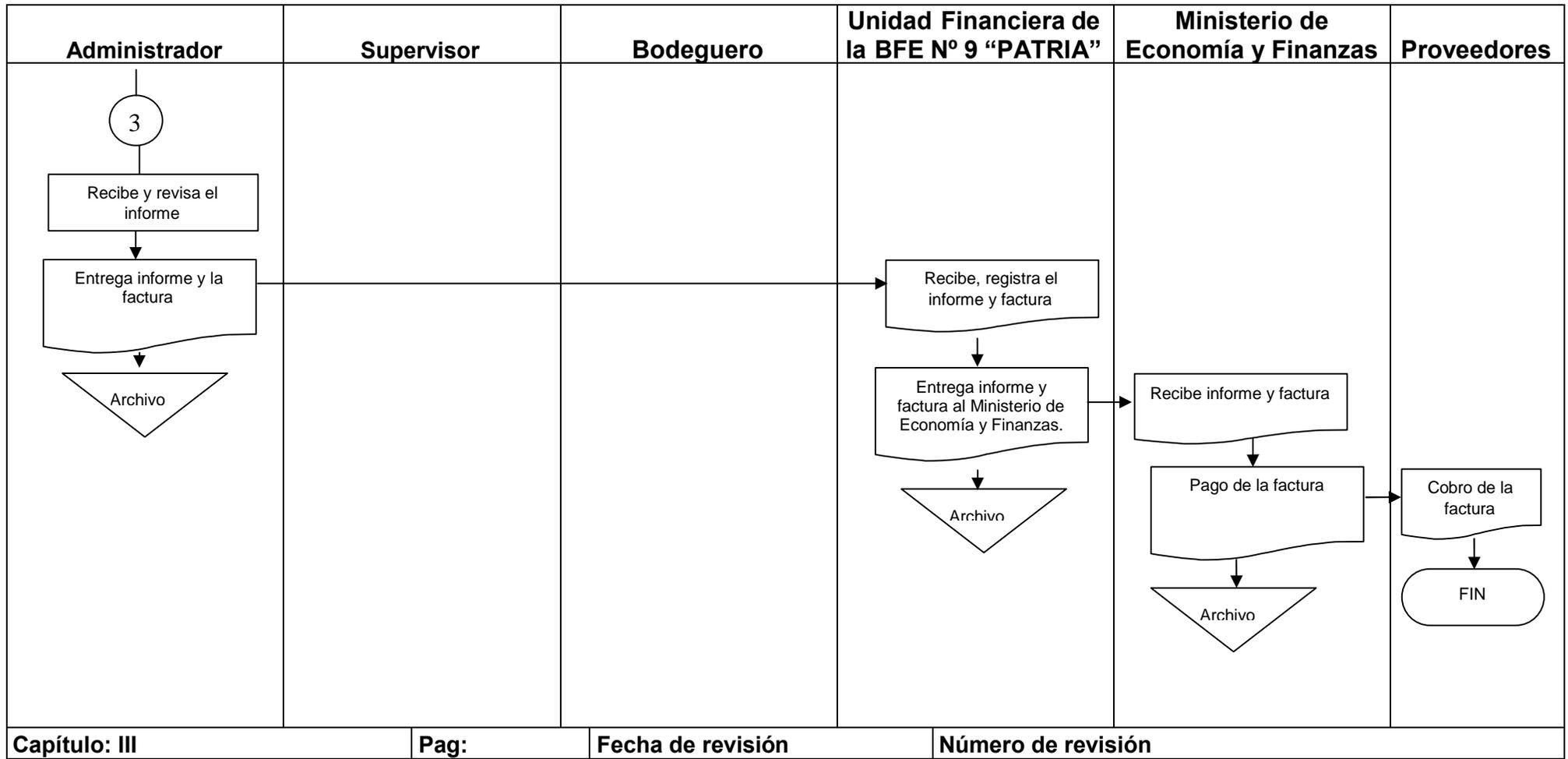
Aprobado por:

Fecha :Abril 2008

Cuadro N° 2







Fuente: Información de la Microempresa.

**TABLA 3.18**

**DESCRIPTIVO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA BORDADORA**

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
	<b>PROCESO PRODUCTIVO DE LA BORDADORA DE LA MICROEMPRESA TEXTIL "PATRIA"</b>		
	Elaborado por: Walter Benavides		Aprobado por:
	Fecha :Abril 2008	Cuadro N°	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
<b>Administrador</b>	1. Recibe orden de trabajo. 2. Entrega orden de trabajo al supervisor		
<b>Supervisor</b>	3. Recibe orden de trabajo. 4. Solicita informe de existencias al bodeguero.		
<b>Bodeguero</b>	5. Recibe pedido y revisa existencias de materiales 6. Entrega informe al supervisor		
<b>Supervisor</b>	7. Recibe el informe, decide de no existir, inicia el proceso de adquisiciones. 8. Entrega orden para la entrega de materiales para la producción.		
<b>Bodeguero</b>	9. Recibe la orden de entrega. 10. Entrega los materiales para la producción.		
<b>Trabajador 1</b>	11. Recibe el material.		
<b>Trabajador 2</b>	12. Cortado de tela con su respectivo pelón de acuerdo a la medida del vestidor.		
<b>Trabajador 3</b>	13. Coloca la tela que fue cortada con su respectivo pelón de acuerdo a la medida del vestidor.		
<b>Trabajador 1</b>	14. Coloca los vestidores que están listos para ser bordados bajo las agujas de la bordadora y verifican en el computador el diseño deseado. 15. Activan los colores necesarios En la máquina bordadora para el bordado y se borda.		
<b>Trabajador 2</b>	16. Finalizado el proceso de bordado, extrae los vestidores coloca el pelón pegable en la parte posterior y plancha hasta que se haya pegado al bordado		
<b>Trabajador 3</b>	17. Una vez terminado el planchado corta uno a uno los bordados. 18. Cuenta y enfunda. 19. Entrega la producción al supervisor		
<b>Supervisor</b>	20. Revisa la producción, si existe errores inicia el reproceso productivo que busca corregir los errores cometidos 21. Entrega la producción al administrador		
<b>Administrador</b>	22. Recibe la producción. 23. Entrega la producción solicitada en la orden de trabajo		
<b>Capítulo: III</b>	<b>Pág.:</b>	<b>Fecha de revisión</b>	<b>Número de revisión</b>

Fuente: Información de la Microempresa.



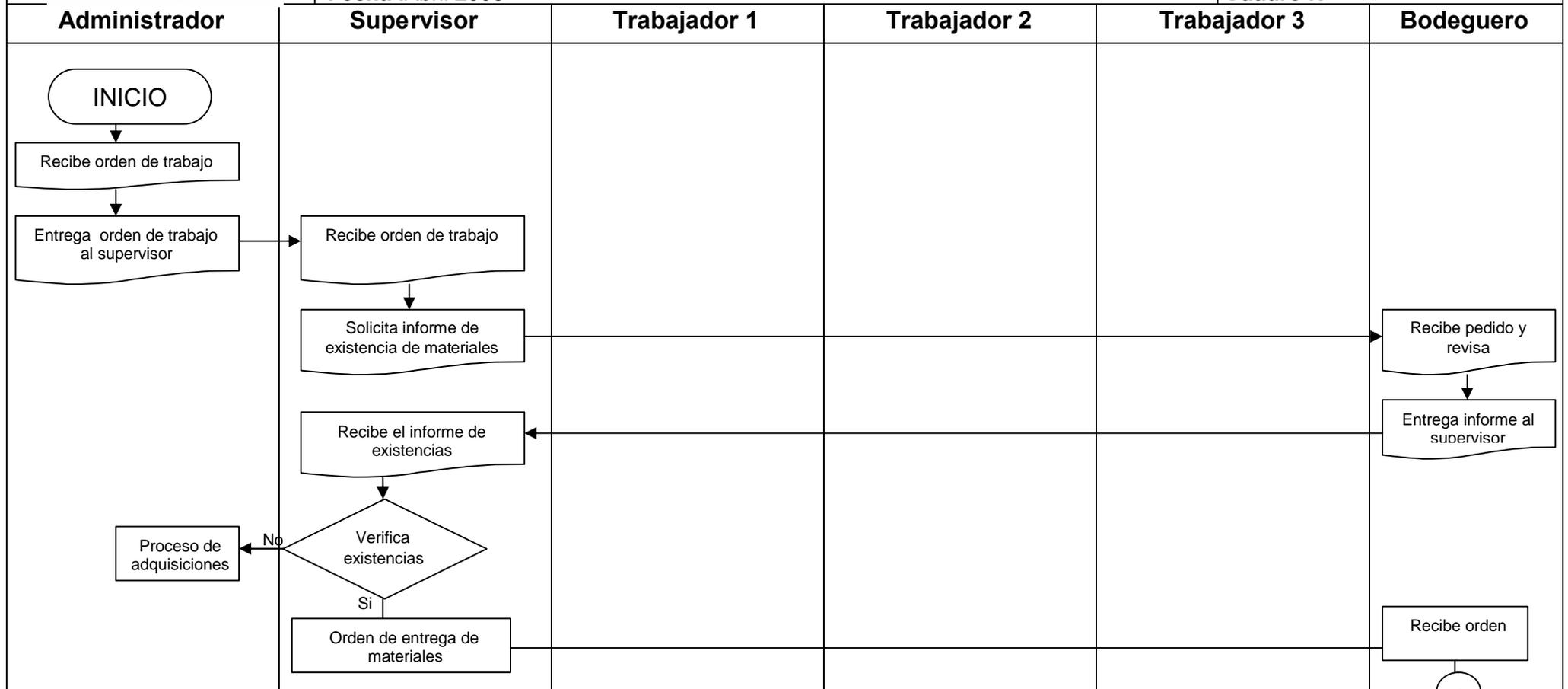
**MANUAL DE PROCESOS**  
**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LA BORDADORA DE LA MICROEMPRESA TEXTIL**  
**"PATRIA"**

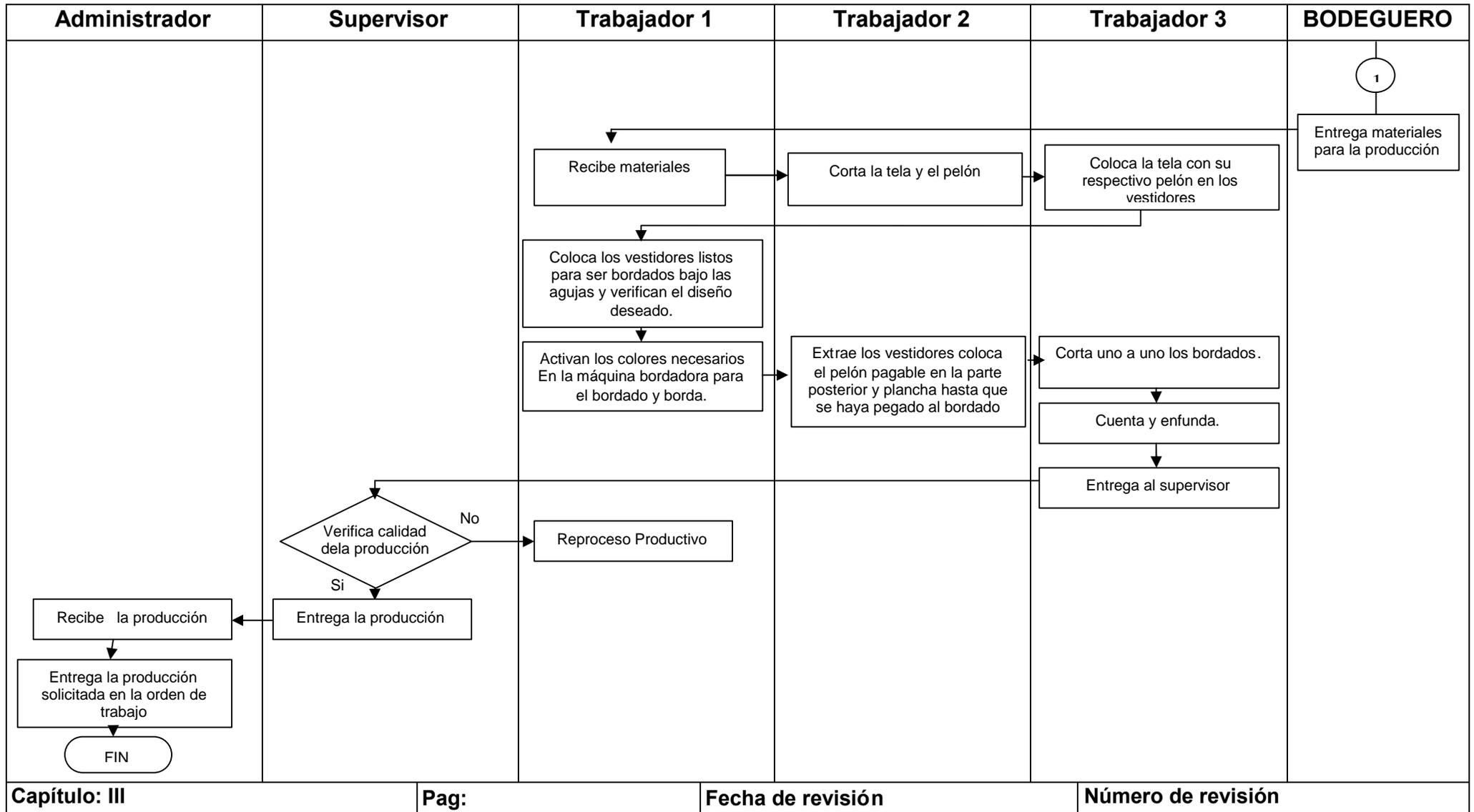
Elaborado por: Walter Benavides

Aprobado por:

Fecha :Abril 2008

Cuadro N°





**TABLA 3.19**

**DESCRIPTIVO DEL PROCESO DE PRODUCCION DE LA TEXTILERA**

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
	<b>PROCESO PRODUCTIVO PARA LA TEXTILERA DE LA MICROEMPRESA TEXTIL "PATRIA"</b>		
	<b>Elaborado por:</b> Walter Benavides		<b>Aprobado por:</b>
	<b>Fecha :</b> Abril 2008		<b>Cuadro N°</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
<b>Administrador</b>	1. Recibe orden de trabajo. 2. Entrega orden de trabajo al supervisor		
<b>Supervisor</b>	3. Recibe orden de trabajo. 4. Solicita informe de existencias de materiales.		
<b>Bodeguero</b>	5. Recibe y revisa existencia material. 6. Entrega informe al supervisor		
<b>Supervisor</b>	7. Recibe el informe, decide de no existir materiales inicia el proceso de adquisiciones. 8. Entrega orden para la entrega de materiales para la producción.		
<b>Bodeguero</b>	9. Recibe la orden de entrega. 10. Entrega los materiales para la producción.		
<b>Artesano 1</b>	11. Recibe el material.		
<b>Artesano 2</b>	12. Dobra la tela en medidas diferentes de acuerdo a las necesidades y el tipo de prenda a confeccionar.		
<b>Artesano 3</b>	13. Utilizando los diferentes moldes traza sobre la tela que fue doblada los modelos de prenda deseada.		
<b>Artesano 1</b>	14. Corta la tela de acuerdo a la forma y medida de la prenda que fue trazada		
<b>Artesano 2</b>	15. Cosido de hombros.		
<b>Artesano 3</b>	16. Cosido de Mangas y costados.		
<b>Artesano 2</b>	17. Cosido de cuellos		
<b>Artesano 1</b>	18. Recubrimiento y terminado de la prenda		
<b>Artesano 2</b>	19. Empaca el producto doblado y enfundándolo. 20. Entrega la producción al supervisor		
<b>Supervisor</b>	21. Revisa la producción. 22. Entrega la producción al administrador		
<b>Administrador</b>	23. Recibe la producción. 24. Entrega la producción solicitada en la orden de trabajo		
<b>Capítulo: III</b>	<b>Pág.:</b>	<b>Fecha de revisión</b>	<b>Número de revisión</b>

Fuente: Información de la Microempresa.



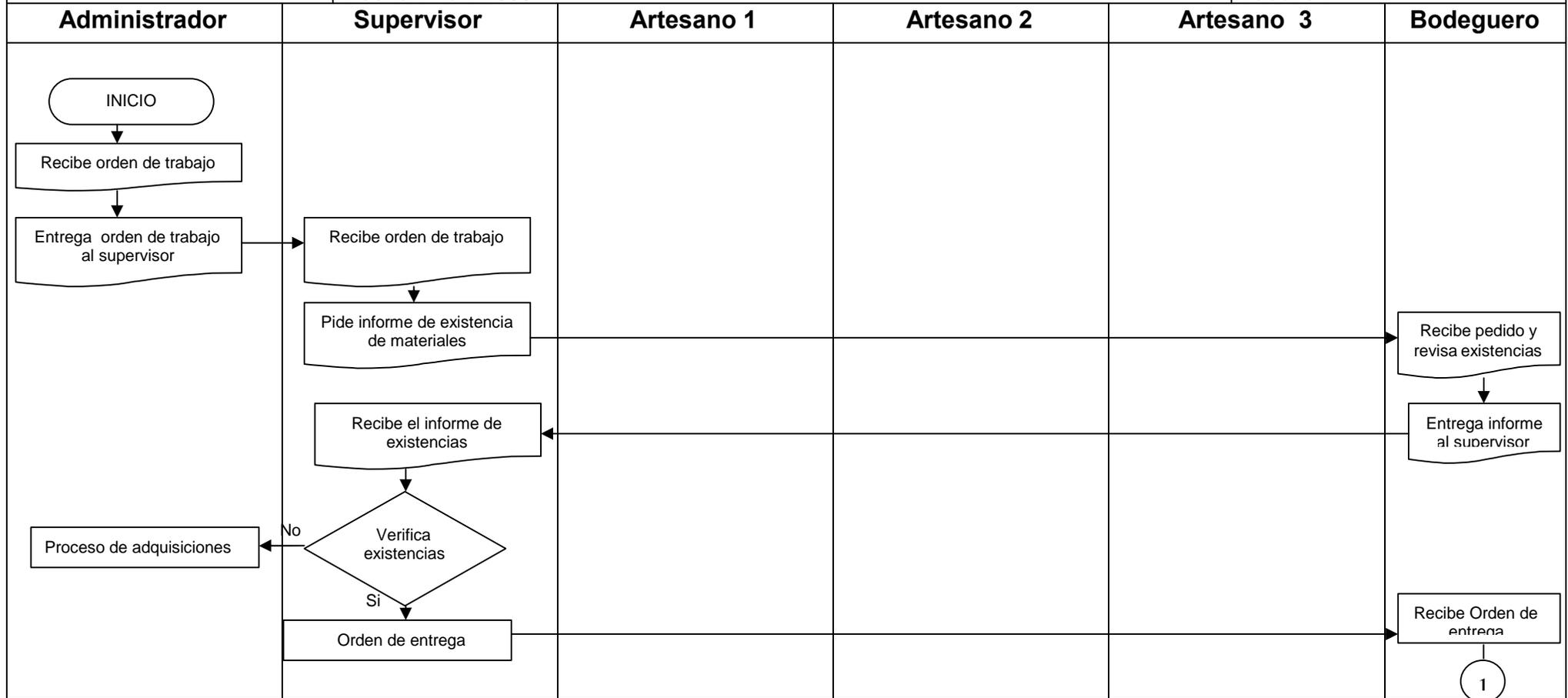
**MANUAL DE PROCESOS**  
**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO PARA LA TEXTILERA DE LA MICROEMPRESA TEXTIL**  
**"PATRIA"**

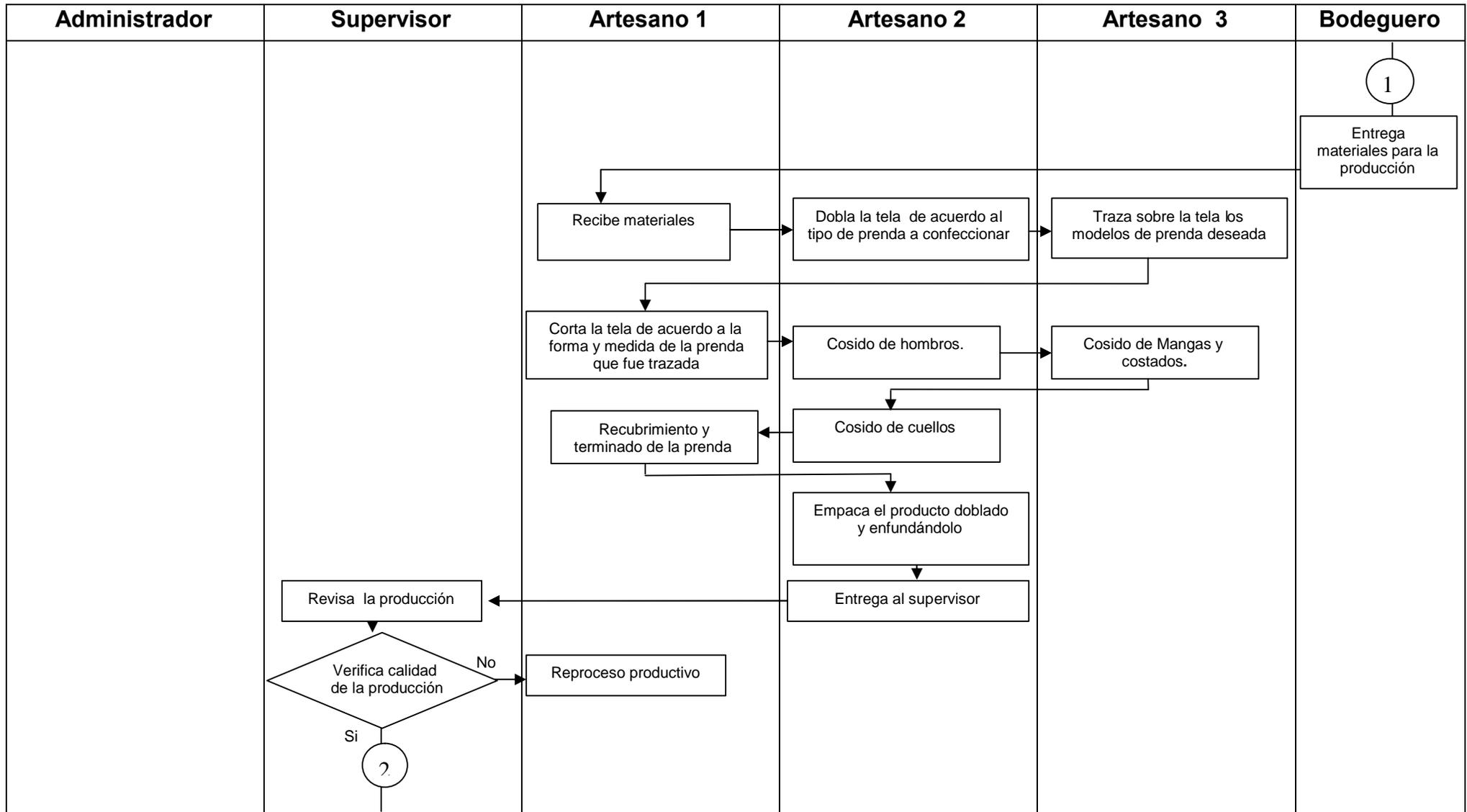
Elaborado por: Walter Benavides

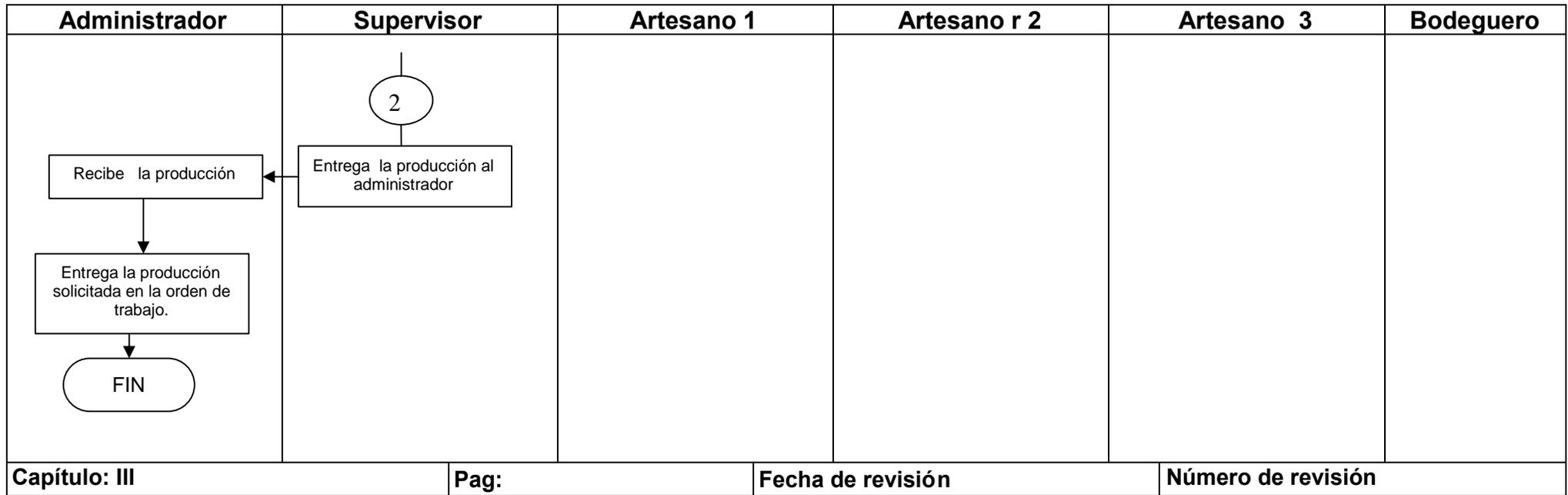
Aprobado por:

Fecha : Abril 2008

Cuadro N°







Fuente: Información de la Microempresa.

**TABLA 3.20**

**DESCRIPTIVO DEL PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR**

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
	<b>PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR DE LA MICROEMPRESA TEXTIL "PATRIA"</b>		
	<b>Elaborado por:</b> Walter Benavides		<b>Aprobado por:</b>
	<b>Fecha :</b> Abril 2008		<b>Cuadro N° 7</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
<b>Cliente</b>	1. Pide el producto		
<b>Vendedor de guardia</b>	2. Recibe el pedido 3. Verifica si existe o no el producto 4. Entrega el producto		
<b>Cliente</b>	5. Recibe el producto. 6. Pregunta el precio y decide comprar.		
<b>Vendedor de guardia</b>	7. Recibe el dinero. 8. Llena nota de venta y registra la venta. 9. Entrega nota de venta		
<b>Cliente</b>	10. Recibe la nota de venta y se retira.		
<b>Capítulo: III</b>	<b>Pág.:</b>	<b>Fecha de revisión</b>	<b>Numero de revisión</b>

**Fuente:** Información de la Microempresa.



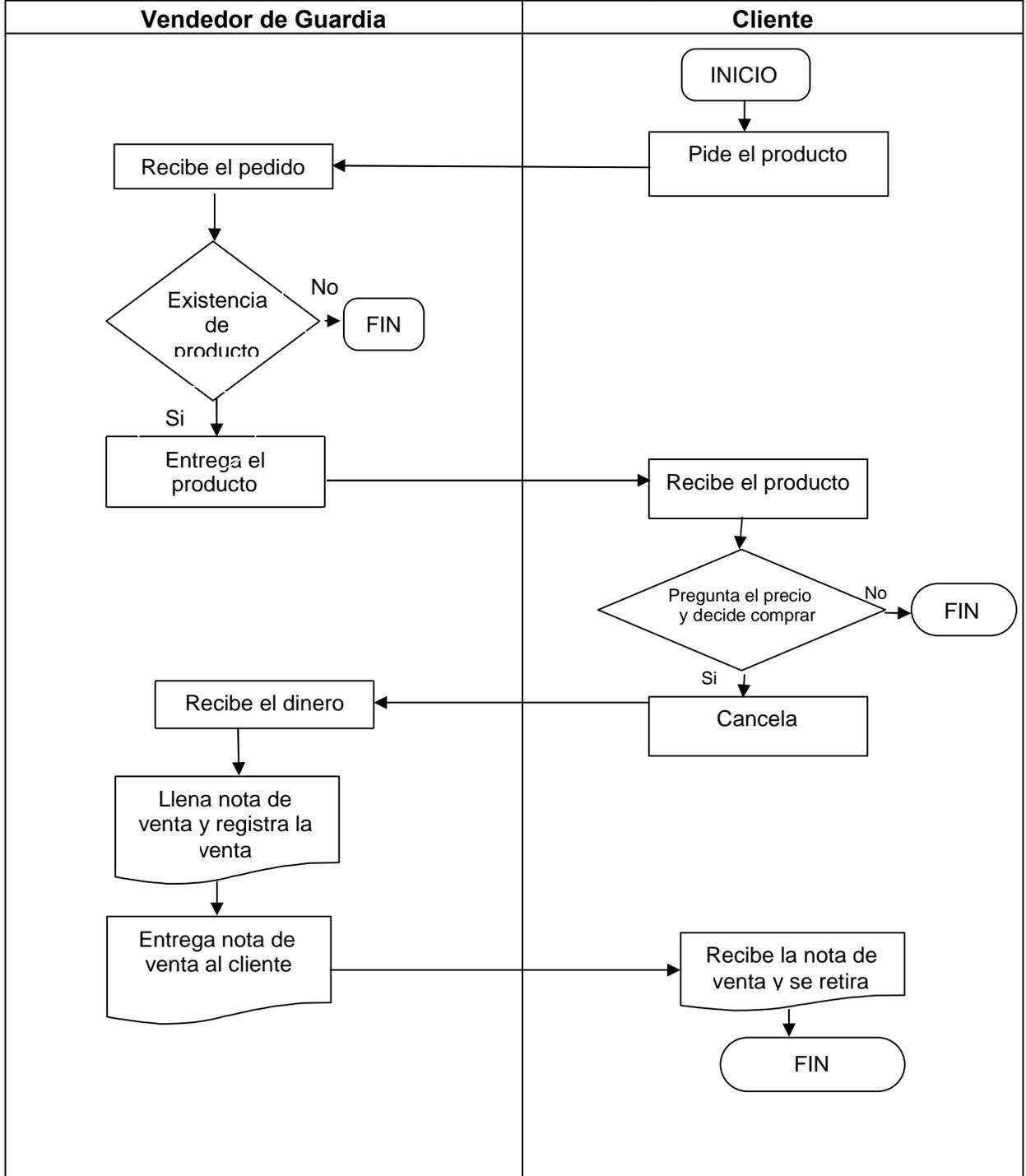
**MANUAL DE PROCESOS**  
**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR DE LA MICROEMPRESA TEXTIL "PATRIA"**

Elaborado por: Walter Benavides

Aprobado por:

Fecha :Abril 2008

Cuadro N°



<b>Capítulo: III</b>	<b>Pag:</b>	<b>Fecha de revisión</b>	<b>Número de revisión</b>
----------------------	-------------	--------------------------	---------------------------

Fuente: Información de la Microempresa.

**TABLA 3.21**

**DESCRIPTIVO DE PROCESO DE VENTAS AL POR MAYOR**

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
	<b>PROCESO DE VENTA AL POR MAYOR DE LA MICROEMPRESA TEXTIL "PATRIA"</b>		
	Elaborado por: Walter Benavides		Aprobado por:
	Fecha :Abril 2008		Cuadro N°
<b>RESPONSABLE</b>		<b>ACTIVIDAD</b>	
Cliente		1. Solicita proforma	
Unidad Financiera de la BFE N° 9 "PATRIA"		2. Recibe el pedido de proforma y entrega la copia al Administrador.	
Administrador		3. Entrega proforma la Unidad Financiera y la copia al cliente	
Cliente		4. Analiza conveniencia de hacer el contrato. 5. Si es favorable envía el pedido.	
Unidad Financiera de la BFE N° 9 "PATRIA"		6. Recibe el pedido 7. Elabora y envía orden de trabajo adjuntando una copia para el supervisor.	
Administrador		8. Recibe orden de trabajo.	
Supervisor		9. Recibe orden de trabajo. 10. Solicita informe de existencia	
Bodeguero		11. Recibe y revisa existencia de producto. 12. Emite informe al supervisor.	
Supervisor		13. Recibe el informe y decide, si no existe inicia el proceso productivo. 14. Entrega el pedido al administrador	
Administrador		15. Recibe pedido. 16. Emite informe y valor de la factura	
Unidad Financiera de la BFE N° 9 "PATRIA"		17. Recibe informe. 18. Elabora factura y orden de entrega del producto. 19. Entrega el producto con la factura	
Cliente		20. Recibe producto con la factura. 21. Pago de la factura en efectivo o deposito bancario	
Unidad Financiera de la BFE N° 9 "PATRIA"		22. Recibe el dinero o comprobante de depósito	
Capítulo: III	Pág.:	Fecha de revisión	Número de revisión

Fuente: Información de la Microempresa.



**MANUAL DE PROCESOS**

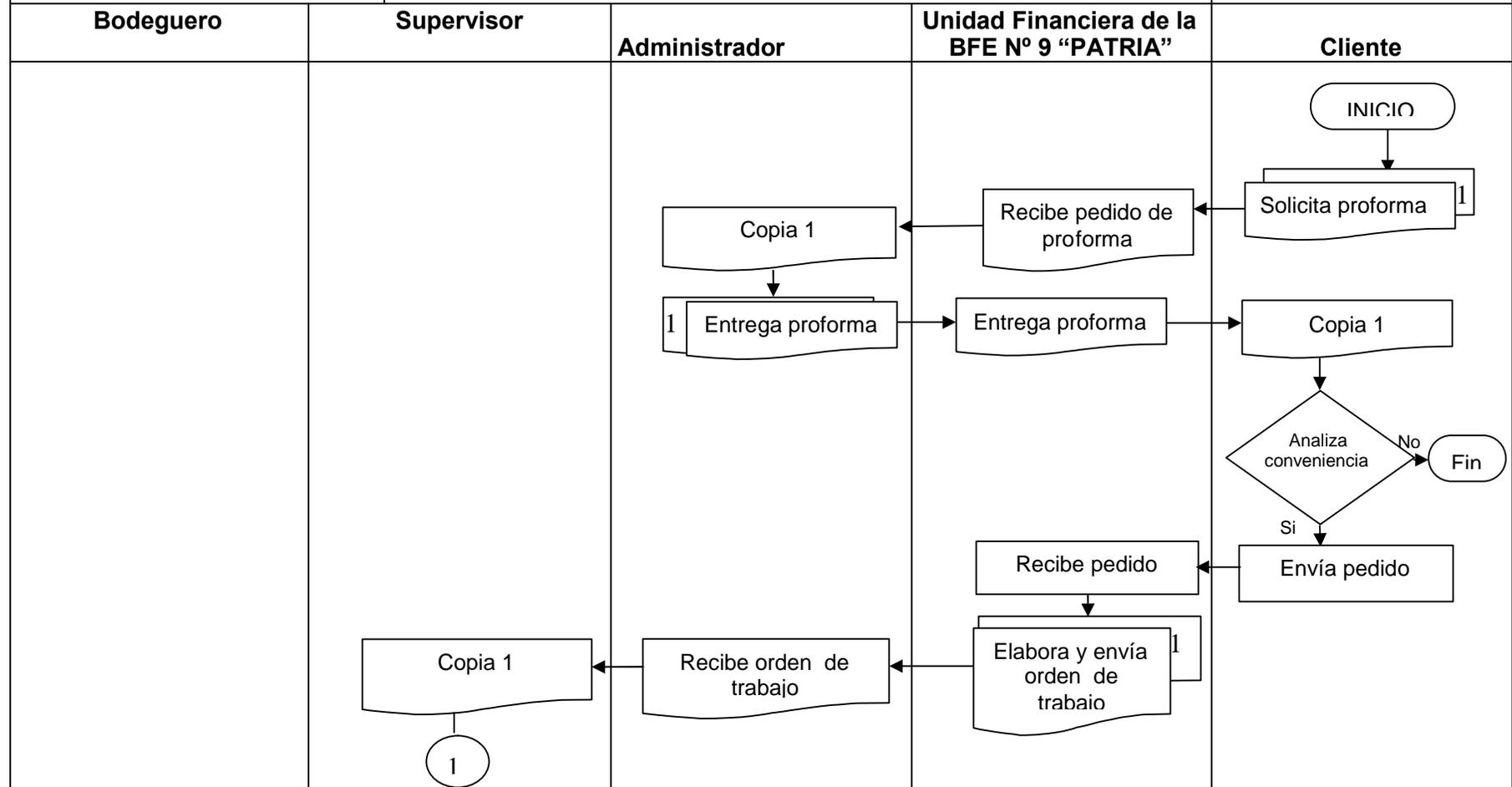
**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VENTAS AL POR MAYOR DE LA MICROEMPRESA TEXTIL "PATRIA"**

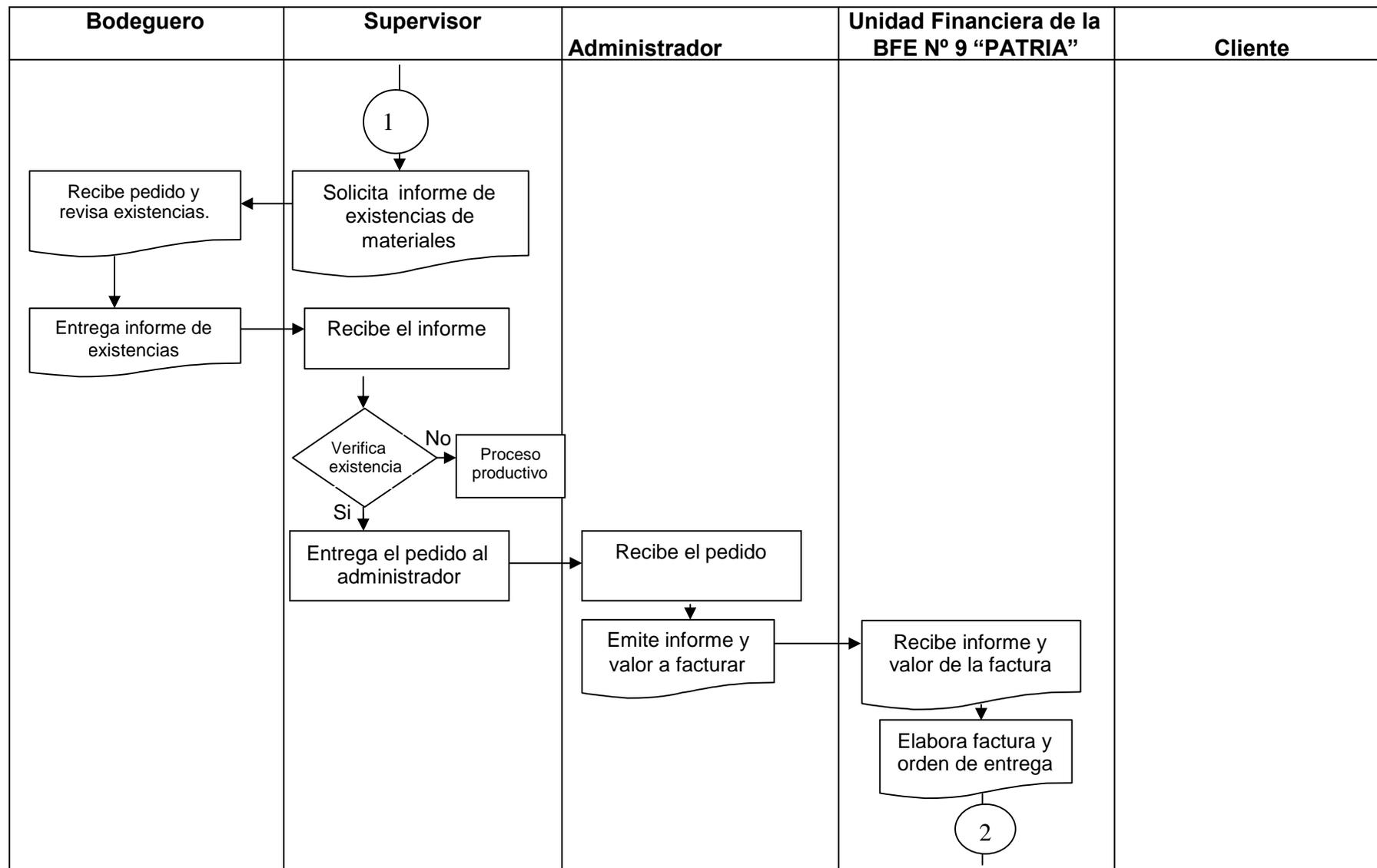
Elaborado por: Walter Benavides

Aprobado por:

Fecha :Abril 2008

Cuadro N°





Bodeguero	Supervisor	Administrador	Unidad Financiera de la BFE N° 9 "PATRIA"	Cliente
			<pre> graph TD     Start((2)) --&gt; U1[Entrega el producto con la factura]     U1 --&gt; C1[Recibe el producto con la factura]     C1 --&gt; C2[Pago de la factura en efectivo o deposito bancario]     C2 --&gt; U2[Recibe el dinero o comprobante de depósito]     U2 --&gt; End([FIN]) </pre>	
Capítulo: III	Pag:	Fecha de revisión	Número de revisión	

Fuente: Información de la Microempresa.

## CAPÍTULO IV

### 4. SISTEMAS DE CONTROL

#### 4.1. TÉCNICAS DE CONTROL

Técnica: Conjunto de procedimientos propios de un arte, ciencia u oficio. Habilidad con que se utilizan esos procedimientos. Método habilidad, táctica Tomando en cuenta la definición de la palabra técnica, se puede definir a las técnicas del control como todos los procedimientos o métodos usados en una organización para controlar o supervisar un proceso automatizado o actividad humana.<sup>26</sup>

Existen diferentes técnicas de planeamiento - control que usa un ejecutivo. Por ejemplo, las normas administrativas que son un tipo de planeamiento importante, también se usa para propósitos de control. En forma similar los presupuestos son planes, y su uso, adecuadamente llamado formulación de presupuestos, es esencialmente una función de control, así como los estudios de evaluación de personal están realizados de acuerdo con el proceso de control.

#### 4.2. FACTORES DE CONTROL

“Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control.

- a) Cantidad
- b) Tiempo
- c) Costo
- d) Calidad

De los factores de control presentados anteriormente se aplicara el factor **(cantidad)**, mediante la aplicación de este factor se obtendrá el número de veces que se repiten los problemas e inconvenientes en los procesos de la Microempresa Textil “PATRIA”

---

<sup>26</sup> <http://www.monografias.com/trabajos6/sicox/sicox.shtml>

### **4.3. HERRAMIENTAS DE CALIDAD**

Todo proceso es un sistema formado por personas, equipos y procedimientos de trabajo. El proceso genera una salida, que es el producto o servicio. La calidad del producto o servicio está determinada por sus características de calidad, que en conjunto determinan el aspecto y el comportamiento del mismo.

El cliente quedará satisfecho con el producto o servicio si esas características se ajustan a lo que esperaba, es decir, a sus expectativas.

Una de las cualidades de la calidad es que esta es susceptible de medirse en cualquier circunstancia y momento. Esta capacidad de medición es un punto importante para su mejora.

Para realizar la medición de la calidad contamos con varias herramientas básicas, las cuales detallaremos de forma individual y comprensible para cualquier lector, entre las cuales tenemos:

- Análisis de Pareto.
- Diagramas de causa y efecto.
- Hoja o lista de chequeo.
- Diagramas de flujo.
- Histogramas.
- Diagramas de dispersión.
- Gráficos de control.

#### **4.3.1. DIAGRAMAS DE PARETO**

“Esta técnica debe su nombre al economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923) quien estableció en sus estudios de distribución de la riqueza en Italia que una pequeña proporción de la población de esa nación poseía la mayor parte de la riqueza. Típicamente, el análisis de Pareto muestra que alrededor del 80% de las ocurrencias de un evento caen en el 20% de las categorías que lo generan.

Por tal motivo se lo conoce como el principio del 80/20. Juran acuñó la frase **“los pocos vitales y los muchos triviales”**, ya que un análisis de Pareto permite distinguir los pocos factores vitales de los muchos factores triviales, permitiendo asignar prioridades en la asignación de recursos para enfocar el mejoramiento en los pocos vitales, pues trabajando en ellos se espera obtener el mayor efecto en la solución de un problema de proceso.

Entendiendo este último como cualquier resultado indeseable presente en el proceso, ya sea en sus actividades o en los resultados. El análisis de Pareto es una de las mejores técnicas disponibles para iniciar el mejoramiento del proceso, ya que permite discriminar entre los pocos factores realmente importantes y los muchos que solo contribuyen en pequeña escala a explicar los resultados indeseables en el proceso. De esta manera se establece un curso de acción para solucionar los problemas, asignando prioridades muy definidas.”<sup>27</sup>

“Procedimientos para elaborar el diagrama de Pareto:

1. Decidir el problema a analizar.
2. Diseñar una tabla para conteo o verificación de datos, en el que se registren los totales.
3. Recoger los datos y efectuar el cálculo de totales.
4. Elaborar una tabla de datos para el diagrama de Pareto con la lista de ítems, los totales individuales, los totales acumulados, la composición porcentual y los porcentajes acumulados.
5. Jerarquizar los ítems por orden de cantidad llenando la tabla respectiva.
6. Dibujar dos ejes verticales y un eje horizontal.
7. Construya un gráfico de barras en base a las cantidades y porcentajes de cada ítem.
8. Dibuje la curva acumulada. Para lo cual se marcan los valores acumulados en la parte superior, al lado derecho de los intervalos de cada ítem, y finalmente una los puntos con una línea continua.
9. Escribir cualquier información necesaria sobre el diagrama.”<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Hernando Mariño Navarrete , “Gerencia de Procesos”, Editorial Alfaomega, Segunda Reimpresión, Colombia, Pág. 109

<sup>28</sup> [http://html.rincondelvago.com/control-de-calidad\\_15.html](http://html.rincondelvago.com/control-de-calidad_15.html)

### 4.3.2. HISTOGRAMAS

“Esta técnica fue desarrollada por el estadístico francés A.M Gerry en 1833 para mostrar el número de asesinatos correspondientes a varias categorías de variables continuas, tal como de edad del criminal.

Este diagrama muestra la frecuencia de ocurrencia de los datos que hayan tomado en su proceso, al medir una variable, esto es un medidor o un indicador que puede asumir cualquier cifra en un rango definido. También permite visualizar la distribución seguida por el conjunto total de datos analizados, proveyendo información sobre la variación de su proceso en relación con dicha variable.

Es importante tener en mente los siguientes conceptos al usar un histograma para el análisis de los datos. Las cifras en un conjunto de datos muestran siempre variación. La variación muestra un patrón. A estos patrones de variación, se los conocen como “distribuciones”

Los patrones de variación son muy difíciles de observar en una tabla de números, y tales patrones son más fáciles de visualizar cuando los datos se resumen gráficamente en un histograma.

Pueden existir trampas potenciales en la interpretación de un histograma, antes de sacar conclusiones de sus análisis, se debe estar seguro que los datos tomados son representativos de las condiciones actuales y típicas del proceso.

No se debe llegar a una conclusión en base a pocos datos. Los datos que arroje el histograma deben ser confirmados a través de más análisis de las condiciones en el proceso y mediante observación directa del mismo.”<sup>29</sup>

“El histograma se usa para:

---

<sup>29</sup> Hernando Mariño Navarrete , “Gerencia de Procesos”, Editorial Alfaomega, Segunda Reimpresión, Colombia, Pág. 122

- Obtener una comunicación clara y efectiva de la variabilidad del sistema.
- Mostrar el resultado de un cambio en el sistema.
- Identificar anomalías examinando la forma.
- Comparar la variabilidad con los límites de especificación.

Procedimientos de elaboración:

1. Reunir datos para localizar por lo menos 50 puntos de referencia
2. Calcular la variación de los puntos de referencia, restando el dato del mínimo valor del dato de máximo valor
3. Calcular el número de barras que se usaran en el histograma (un método consiste en extraer la raíz cuadrada del número de puntos de referencia)
4. Determinar el ancho de cada barra, dividiendo la variación entre el número de barras por dibujar
5. Calcule el intervalo o sea la localización sobre el eje X de las dos líneas verticales que sirven de fronteras para cada barrera
6. Construya una tabla de frecuencias que organice los puntos de referencia desde el más bajo hasta el más alto de acuerdo con las fronteras establecidas por cada barra.
7. Elabore el histograma respectivo.”<sup>30</sup>

#### **4.3.3. HOJAS DE CONTROL**

“Las hojas de control son usadas con el propósito de recoger datos. Éstas involucran cálculos de frecuencias y a veces se usan tablas. El proceso consiste simplemente en el recuento de la frecuencia de una categoría dada y su anotación. La categoría utilizada podría ser tanto una variable como un atributo.

Tienen las siguientes funciones:

- Distribución de variaciones de variables de los artículos producidos (peso, volumen, longitud, talla, clase, calidad, etc....)
- Clasificación de artículos defectuosos.

---

<sup>30</sup> [http://html.rincondelvago.com/control-de-calidad\\_15.html](http://html.rincondelvago.com/control-de-calidad_15.html)

- Localización de defectos en las piezas.
- Causas de los defectos.
- Verificación de chequeo o tareas de mantenimiento.
- Una vez que se ha fijado las razones para recopilar los datos, es importante que se analice las siguientes cuestiones.
- La información es cualitativa o cuantitativa.
- Como, se recogerán los datos y en que tipo de documento se hará.
- Cómo se utiliza la información recopilada.
- Cómo de analizará.
- Quién se encargará de la recogida de datos.
- Con qué frecuencia se va a analizar.

Una secuencia de pasos útiles para aplicar esta hoja en un taller es la siguiente:

- Identificar el elemento de seguimiento.
- Definir el alcance de los datos a recoger.
- Fijar la periodicidad de los datos a recolectar.
- Diseñar el formato de la hoja de recogida de datos, de acuerdo con la cantidad de información a recoger, dejando un espacio para totalizar los datos, que permita conocer: las fechas de inicio y término, las probables interrupciones, la persona que recoge la información, fuente, etc.”<sup>31</sup>

#### **4.3.4. DIAGRAMAS DE CAUSA - EFECTO**

“El diagrama de causa y efecto a menudo se le conoce también como diagrama de espina de pescado o diagrama de Ishikawa, en honor a su creador, el objetivo de este diagrama es la solución de un problema en lugar de la solución de los síntomas de un problema dado, el diagrama es básicamente un conjunto de ramas que son dibujadas sobre un afirmación específica de un problema, generalmente se evaluará más de una afirmación, por lo tanto se constituyen

---

<sup>31</sup> [http://html.rincondelvago.com/control-de-calidad\\_15.html](http://html.rincondelvago.com/control-de-calidad_15.html)

espinas. La tormenta de ideas constituye la técnica de comportamiento básica que está detrás del análisis.”<sup>32</sup>

#### **4.3.5. DIAGRAMA DE DISPERSIÓN**

Los diagramas de dispersión están basados en la aplicación del análisis de regresión y la representación gráfica del resultado, el diagrama es establecido evaluando la relación entre dos conjuntos de variables.

La construcción de un diagrama de dispersión comprende los siguientes pasos:

1. Los datos se reúnen y se ordenan por pares (x, y)
2. Se grafican los datos
3. Se evalúa la relación o correlación que existe entre ambas variables.
4. Se muestran diversos patrones.
5. Representación y análisis de los datos.

#### **4.3.6. GRÁFICOS DE CONTROL**

Un gráfico de control es una representación gráfica de una característica de la calidad que ha sido medida. Estos gráficos son utilizados para proporcionar una visualización de los datos establecidos por la evaluación del proceso y de los productos generados por éste. Por lo tanto estos gráficos representan la evolución de las características medidas.

- Si un proceso está bajo control o no.
- Indica resultados que requieren una explicación.
- Define los límites de capacidad del sistema, los cuales previa comparación con los de especificación pueden determinar los próximos pasos en un proceso de mejora.

---

<sup>32</sup> [http://html.rincondelvago.com/control-de-calidad\\_15.html](http://html.rincondelvago.com/control-de-calidad_15.html)

#### **4.3.7. DIAGRAMAS DE FLUJO**

“Son instrumentos relativamente simples que ilustran el flujo del proceso que están siendo examinados, en este flujo se muestra la secuencia de eventos de este proceso. Son muy útiles para comprender la configuración de las entradas, el proceso y las salidas.

Estos diagramas también pueden ser utilizados como una herramienta para desarrollar el diseño efectivo de procesos, así como mejorarlos a través de la prueba de ciertas configuraciones previamente a la toma de una decisión formal.”<sup>33</sup>

#### **4.4. HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD APLICADAS A LOS PROCESOS DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”**

En el capítulo anterior se propuso la implementación de nuevos procesos para la Microempresa Textil “PATRIA”.

Estos procesos fueron:

1. Proceso de Adquisiciones.
2. Proceso de producción en la Bordadora.
3. Proceso de producción en la Textilera.
4. Proceso de ventas al Por Menor.
5. Proceso de ventas al Por Mayor.

Para cumplir con el propósito del presente proyecto que es mejorar la competitividad de la Microempresa Textil “PATRIA “, se considera que es necesario llevar un registro de los procesos antes mencionados, mediante la aplicación de las herramientas de control de calidad, que fueron escogidas después de un análisis de los problemas y dificultades que surgen en cada uno de

---

<sup>33</sup> [http://html.rincondelvago.com/control-de-calidad\\_15.html](http://html.rincondelvago.com/control-de-calidad_15.html)

los procedimientos, que necesitan ser erradicados y controlados en forma inmediata.

Estos problemas y dificultades se determinaron mediante la aplicación de una encuesta aplicada al Supervisor de la Microempresa y las visitas realizadas durante el desarrollo del proyecto

Las herramientas escogidas para el control de calidad de los procesos y que a continuación se aplicaran son:

- **Hoja de Control.**

La hoja de control que se propone para cada uno de los proceso esta diseñada, para cumplir un propósito que es el de recopilar información necesaria para determinar los problemas y dificultades que estos atraviesan y poder aplicar los correctivos necesarios y a tiempo por parte de la administración.

- **Diagrama de Causa – Efecto.**

El Diagrama de Causa – Efecto, aplicado a los procesos de la Microempresa Textil “PATRIA” se desarrollo en base a los problemas determinados mediante la encuesta realizada al Supervisor, con la diferencia de que en este análisis desglosa uno a uno para identificar las causas que ocasionan cada uno de ellos, este análisis tiene la finalidad de llegar al origen mismo de los problemas y poder corregirlos a tiempo.

- **Análisis de Pareto**

El Análisis de Pareto para los procesos de la Microempresa Textil “PATRIA” se desarrolla de la siguiente manera;

Una vez determinados los problemas del proceso y el número de repeticiones en un periodo de tiempo de 8 semanas, se le asigna un código a cada uno de los problemas.

Luego se obtiene la sumatoria de las veces repetidas que dará un total, a continuación de esto se calcula el porcentaje que cada problema representa, dándonos diferentes valores que deben sumar el 100%. Después se calcula el total acumulado, que es la suma del primer porcentaje del total mas el segundo y así sucesivamente hasta llegar al 100% del total acumulado.

Finalmente se termina con el Gráfico de Pareto realizado en el programa SPSS

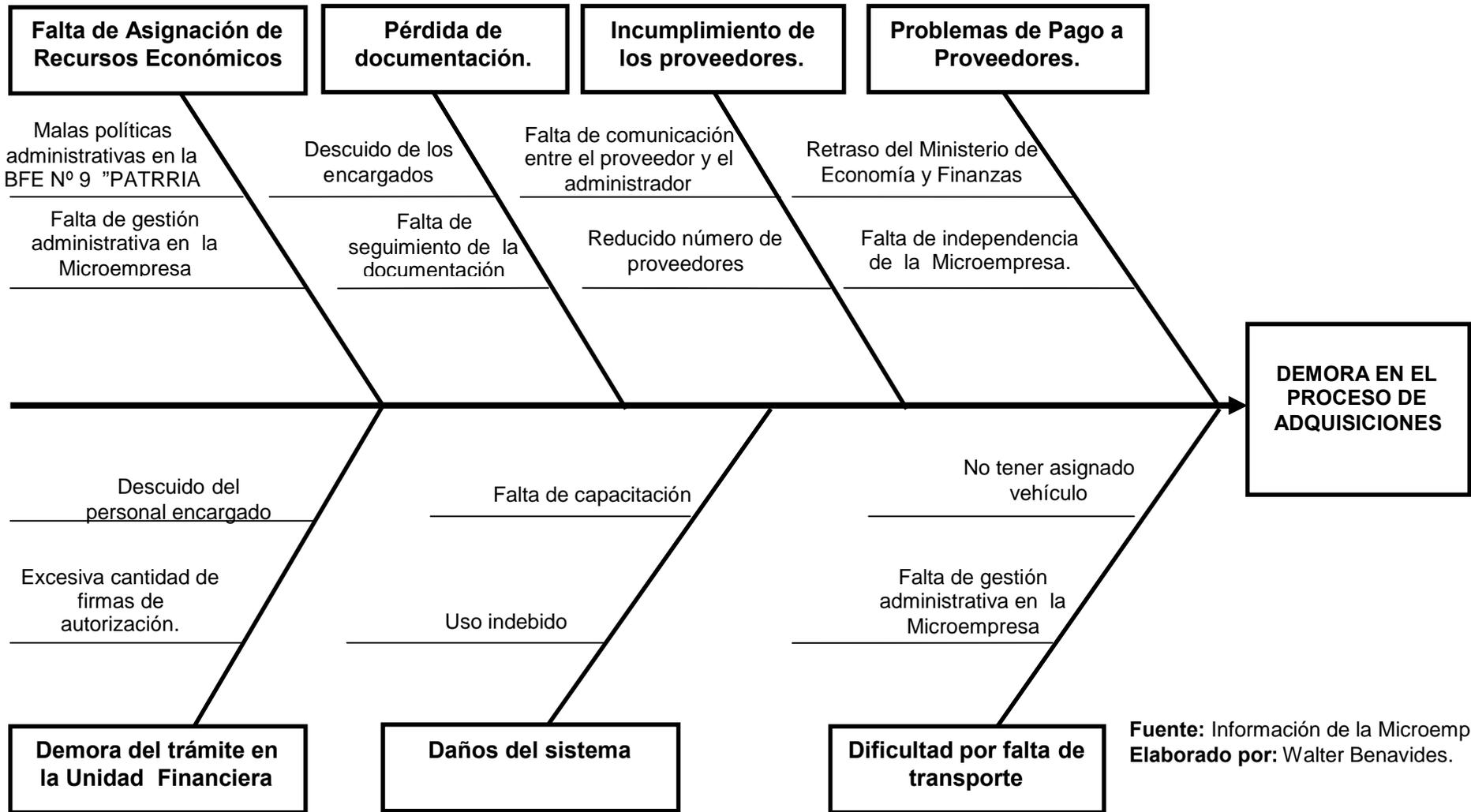


**Conclusión:**

La aplicación de esta Hoja de Control sirve como un medio de información que permite determinar de manera fácil las dificultades y problemas que existen en el proceso de adquisiciones de la Microempresa Textil "PATRIA" y se puede tomar correctivos inmediatos para eliminar estos problemas.

En el presente proyecto se analizara el principal problema que es la demora en el proceso de adquisiciones, sin embargo cabe aclarar que esta herramienta de control servirá como fuente de información para investigaciones futuras que sean necesarias y se crean conveniente realizar dentro de la Microempresa Textil "PATRIA"

**4.4.1.2. DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO APLICADO AL PROCESO DE ADQUISICIONES**



Fuente: Información de la Microempresa.  
Elaborado por: Walter Benavides.

## **Conclusión.**

Aplicando el Diagrama de Causa – Efecto al proceso de adquisiciones de la Microempresa Textil “PATRIA” se reduce notablemente la dificultad de analizar las causas que ocasionan los problemas.

Las causas de los problemas en el proceso de adquisición son:

- Malas políticas administrativas en la BFE N° 9 “PATRIA”, ya que exige demasiado y espera mucho de sus dependencias, sin realizar inversiones y ejercer gestión en ellas.
- Retraso en los trámites del Ministerio de Economía y Finanzas para pagar a los proveedores de las FF. AA.
- Falta de independencia de la Microempresa, ya que esta supeditada a las disposiciones que tome la Brigada y sus entidades, restringiendo sus actividades.
- Descuido del personal encargado, en la Unidad Financiera no se tramitan y se da paso a la documentación en forma inmediata, si no que se acumula, ocasionando pérdidas y demoras en sus autorización.
- Excesiva cantidad de firmas necesarias para los trámites de autorización, la ausencia de las autoridades hacen difícil y retrasan el trámite de la documentación.
- No tener asignado un vehículo para uso de la microempresa dificulta el proceso de adquisiciones, más aún cuando los proveedores se encuentran ubicados en la ciudad de Quito.
- Falta de gestión administrativa, la ausencia del administrador no permite viabilizar la disponibilidad de un vehículo para uso de la Microempresa.
- El descuido de los encargados ocasionan las pérdidas de la documentación y retaza el proceso de adquisición.

- Falta de comunicación entre el administrador y los proveedores causan el incumplimiento de entrega de los proveedores
- Un reducido número de proveedores es la causa para que exista problemas en la entrega de materiales para la producción.
- la falta de capacitación es la causa para que el sistema utilizado para los pagos y transferencias de información se dañe y tenga complicaciones la adquisición
- De igual manera el uso inadecuado que se le da al sistema ocasiona problemas para el desarrollo del proceso de adquisición.

#### 4.4.1.3. ANÁLISIS DE PARETO APLICADO AL PROCESO DE ADQUISICIONES

**TABLA 4.1**

<b>PROBLEMAS EN EL PROCESO DE ADQUISICIONES</b>	<b>NUMERO DE REPETICIONES</b>
• Falta de asignación de recursos económicos	8
• Incumplimiento de los proveedores.	3
• Problemas de pago a proveedores.	5
• Falta de transporte	4
• Demora en el trámite en la Unidad Financiera	4
• Pérdida de documentación.	2
• Daños del sistema	1

**Fuente:** Microempresa Textil "PATRIA"

**Elaborado por:** Walter Benavides

**TABLA 4.2**

**CÁLCULO DEL PORCENTAJE ACUMULADO DE LOS PROBLEMAS EN EL PROCESO DE ADQUISICIONES**

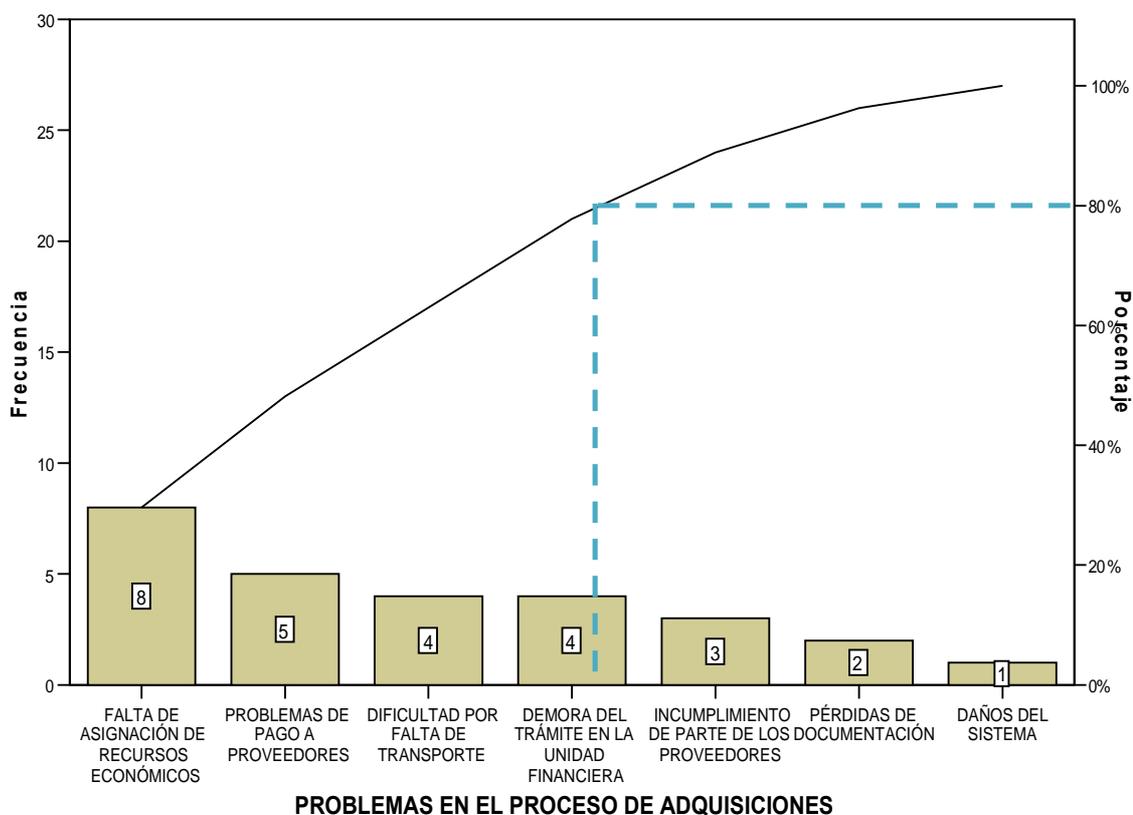
<b>PROBLEMAS EN EL PROCESO DE ADQUISICIONES</b>	<b>Nº DE REPETICIONES</b>	<b>% DEL TOTAL</b>	<b>TOTAL ACUMULADO</b>
• Falta de asignación de recursos económicos	8	29,63%	29,63%
• Problemas de pago a Proveedores.	5	18,52%	48,15%
• Dificultad por falta de transporte	4	14,81%	62,96%
• Demora del el tramite en la Unidad Financiera	4	14,81%	77,78%
• Incumplimiento de parte de los proveedores	3	11,11%	88,89%
• Pérdida de documentación.	2	7,41%	96,30%
• Daños del sistema	1	3,70%	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>	

**Fuente:** Microempresa textil "PATRIA"

**Elaborado por:** Walter Benavides

## GRÁFICO 4.1

### GRÁFICO DE PARETO PARA EL PROCESO DE ADQUISICIONES



#### Conclusión:

En el Proceso de Adquisiciones de la Microempresa Textil “PATRIA” los problemas de mayor incidencia alcanzan un 77.78% de acuerdo a la tabla anterior y como se puede observar en el Gráfico de Pareto.

Estos problemas son:

- Falta de asignación de recursos económicos.
- Problemas de pago a Proveedores.
- Falta de transporte.
- Demora en el trámite en la Unidad Financiera.

Las estrategias de gestión para eliminar estos problemas son

- Independizar económicamente a la Microempresa, para que pueda disponer de los medios económicos en el momento necesario, sin

recurrir a trámites extensos, tediosos que solo hacen perder el tiempo.

- Realizar compras en volúmenes mas altos, de modo que se haga un solo pago mensual y se agilite el tramite en el Ministerio de Economía y Finanzas, de esta forma no perder garantía y sembrar desconfianza en los proveedores
- Mantener continuidad en la administración de la Microempresa, evitando constantes ausencias que hacen perder su poder de gestión y dificultan el cumplimiento de metas, objetivos trazados a corto y largo plazo.

#### 4.4.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA BORDADORA

##### 4.4.2.1. HOJA DE CONTROL APLICADA AL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA BORDADORA.

		<b>HOJA DE CONTROL DE PROCESOS</b>			
		<b>PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA BORDADORA</b>			
		Elaborado por:		Aprobado por:	
		Fecha :Mayo 2008		Cuadro N°	
N°	Actividad	Responsable	Fecha Inicial	Fecha Final	Observaciones
<b>Revisado por:</b>				<b>Fecha:</b>	<b>Hora:</b>

Fuente: Microempresa Textil "PATRIA"

Elaborado por: Walter Benavides

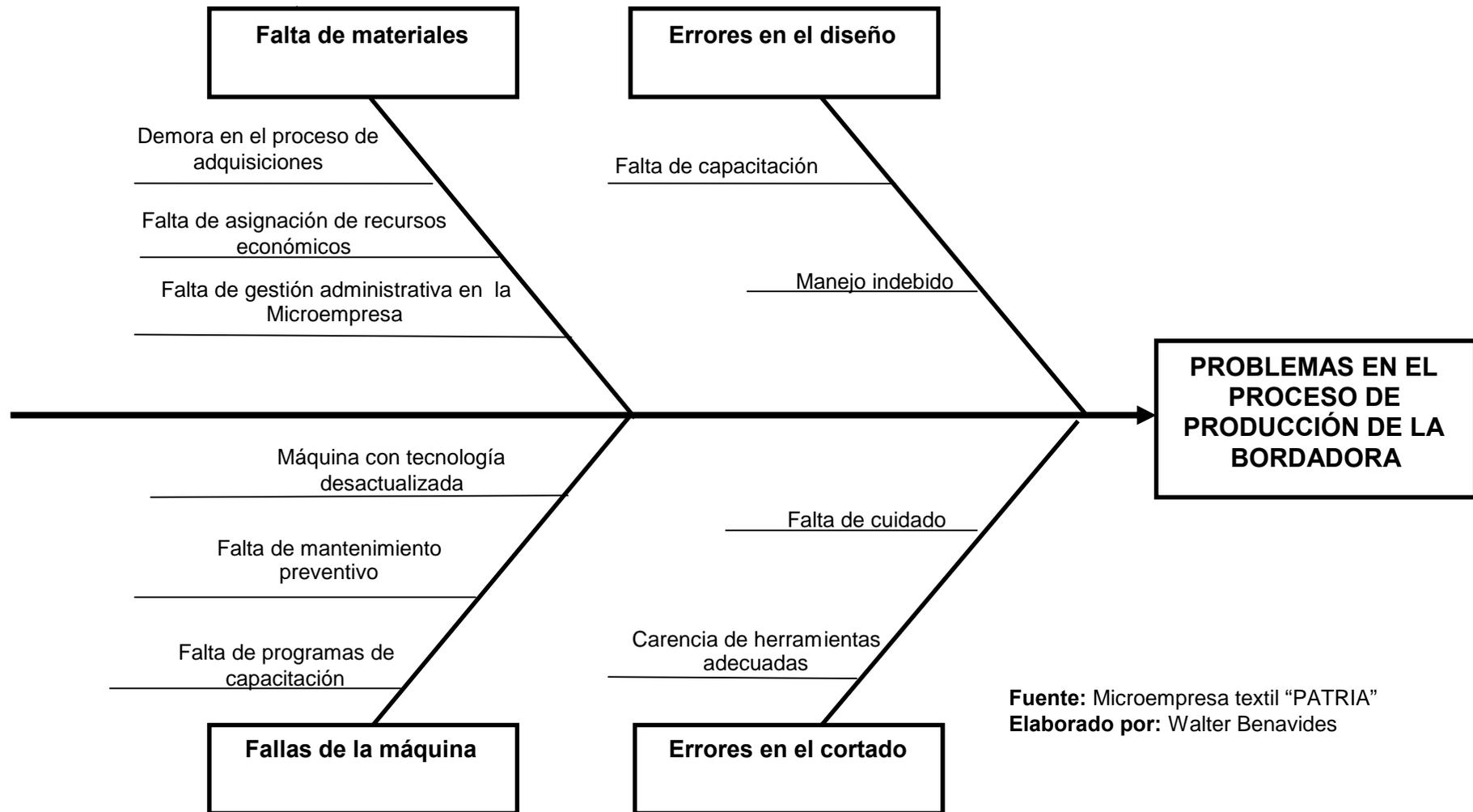
**Conclusión:**

En el desarrollo del proyecto esta hoja de control es un instrumento que reúne información de los problemas y causas que existen en el proceso de producción de la bordadora.

El Proceso de Producción de la Bordadora se puede controlar de mejor manera mediante la aplicación de esta hoja de control, en la que constan las tareas cumplidas por el responsable y las novedades si existen. Resumiendo y facilitando el control para el Supervisor y Administrador de la Microempresa, mediante una adecuada recopilación de información.

La aplicación de esta hoja de control como en esta ocasión, en el futuro no solo permitirá detectar deficiencias, también servir como fuente de información para determinar una infinidad de problemas y sus causas

#### 4.4.2.2. DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO APLICADO AL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA BORDADORA



## **Conclusión:**

La aplicación del Diagrama de Causa – Efecto permitió determinar las principales causas de los problemas en la producción de la bordadora, y saber a ciencia cierta cuales son las que se deben corregir de inmediato.

Las causas encontradas son las siguientes:

- Demora en el proceso de adquisición, es el principal problema para que el proceso productivo se detenga y se vea disminuido.
- Falta de asignación de recursos económicos, la dependencia de la Microempresa hace que se vea obligada a esperar asignaciones de dinero, mientras tanto tiene que detener sus operaciones productivas en la bordadora.
- Falta de gestión administrativa en la Microempresa, la ausencia y la falta de continuidad del administrador restringe las posibilidades de la Microempresa para gestionar, presupuestos, asignaciones, etc.
- Máquinas con tecnología desactualizada, la falta de inversión por parte de la BFE N° 9 “PATRIA” ha retrasado la potencia operativa de la Microempresa.
- Falta de mantenimiento preventivo de las máquinas disponibles, por falta capacitación y recursos económicos.
- Falta de programas de capacitación al personal que labora en la bordadora, el personal no ha recibido una correcta capacitación para operar la maquinaria, simplemente se designo por órdenes.

#### 4.4.2.3. ANÁLISIS DE PARETO APLICADO AL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA BORDADORA.

**TABLA 4.3**

<b>PROBLEMAS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA BORDADORA</b>	<b>NÚMERO DE REPETICIONES</b>
• Falta de materiales	6
• Fallas de la máquina	4
• Errores en el diseño	3
• Errores en el cortado	2

**Fuente:** Microempresa Textil "PATRIA"

**Elaborado por:** Walter Benavides

**TABLA 4.4**

#### **CÁLCULO DEL PORCENTAJE ACUMULADO DE LOS PROBLEMAS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA BORDADORA**

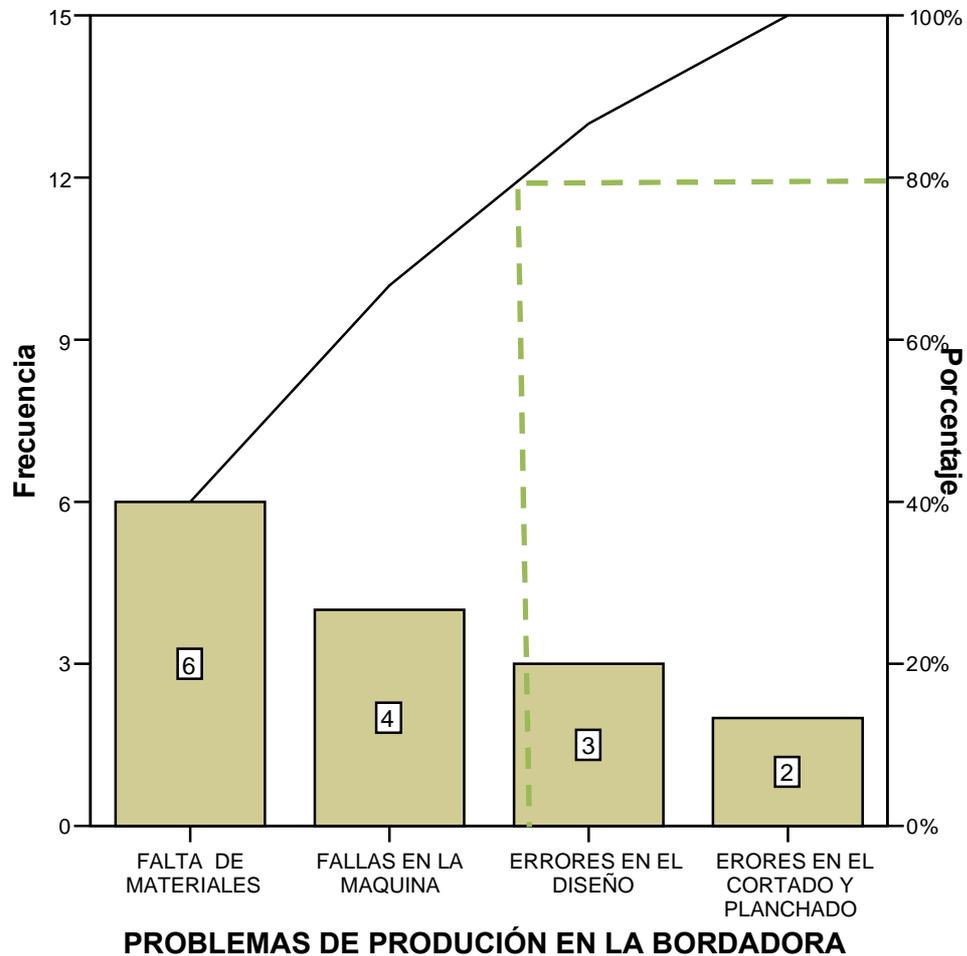
<b>PROBLEMAS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA BORDADORA</b>	<b>NÚMERO DE REPETICIONES</b>	<b>% DEL TOTAL</b>	<b>TOTAL ACUMULADO.</b>
• Falta de materiales	6	40,00%	40,00%
• Fallas de la máquina	4	26,67%	66,67%
• Errores en el diseño	3	20,00%	86,67%
• Errores en el cortado y planchado	2	13,33%	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	

**Fuente:** Microempresa Textil "PATRIA"

**Elaborado por:** Walter Benavides

**GRÁFICO 4.2**

**GRÁFICO DE PARETO PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA BORDADORA**



**Conclusión.**

Como se puede observar en el Gráfico de Pareto los principales problemas en el proceso de producción de la bordadora que alcanzan un 66.67% del total son:

- Falta de materiales
- Fallas de la máquina

La solución a estos dos problemas es mejorar el proceso de adquisición que se analizó anteriormente además de modernizar la maquinaria, ya que en el mercado existen máquinas bordadoras con tecnología de punta para mejorar la producción y alcanzar la productividad.

#### 4.4.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA TEXTILERA

##### 4.4.3.1. HOJA DE CONTROL APLICADA AL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA TEXTILERA

		<b>HOJA DE CONTROL DE PROCESOS</b>			
		<b>PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA TEXTILERA</b>			
		Elaborado por:		Aprobado por:	
		Fecha :Mayo 2008		Cuadro N°	
N°	Actividad	Responsable	Fecha inicial	Fecha final	Novedades
<b>Revisado por:</b>			<b>Fecha:</b>		<b>Hora:</b>

Fuente: Microempresa Textil "PATRIA"  
 Elaborado por: Walter Benavides

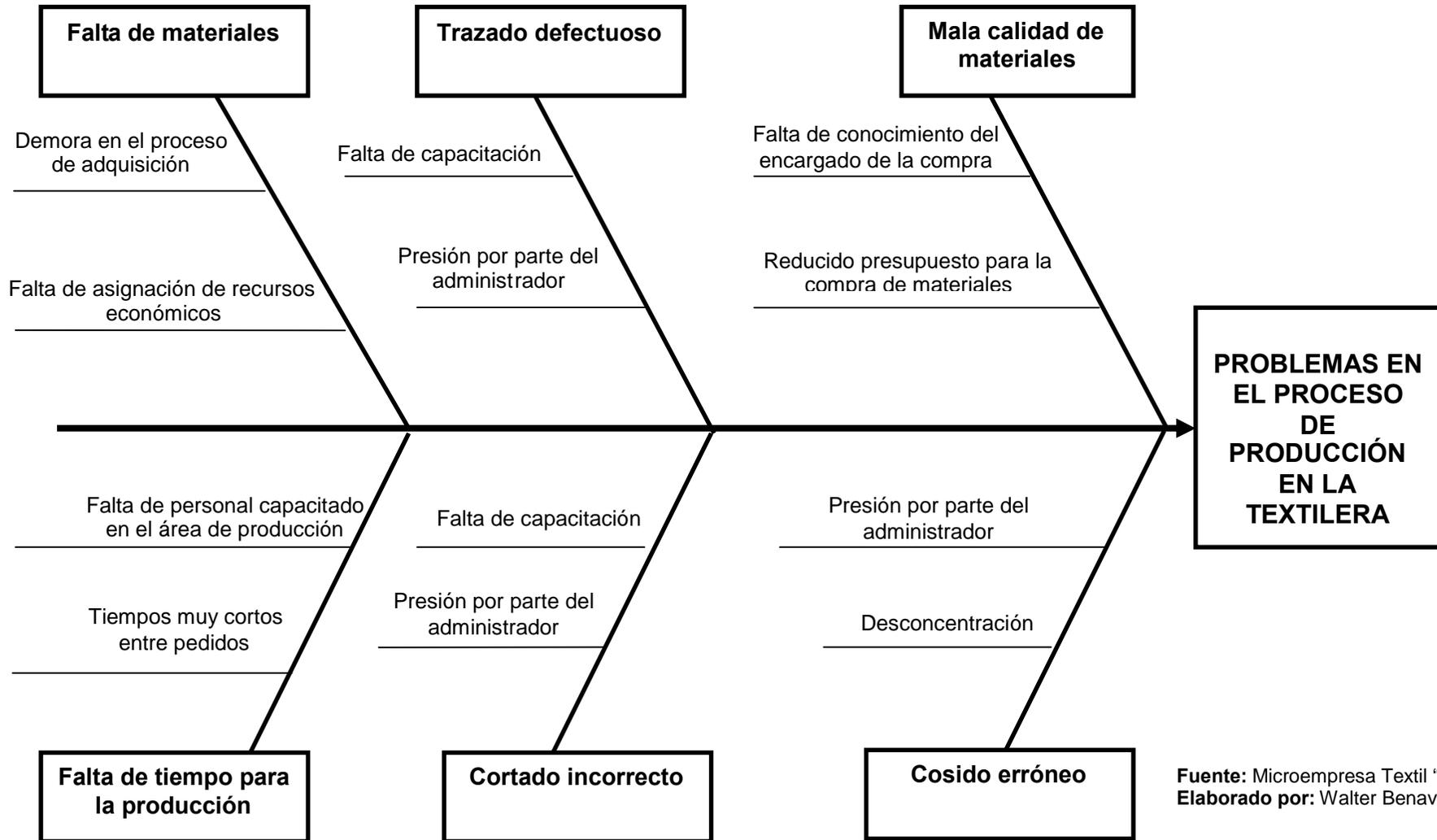
**Conclusión:**

La Hoja de Control para el Proceso de Producción de la Textilera, servirá como fuente de información y determinar fácilmente los problemas, sus causas y responsables.

Con el mismo propósito la aplicación de la hoja de control sirvió como medio para recoger información de los problemas en el proceso de producción.

En el futuro de creerlo conveniente y necesario esta hoja permitirá no solo detectar problemas en el proceso de producción de la Textilera si no que puede servir como un documento para el cumplimiento de metas y tareas en tiempos pre establecidos.

**4.4.3.2. DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO APLICADO AL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA TEXTILERA**



## **Conclusión.**

Las causas de los problemas eminentes en el proceso de producción de la Textilera se determinó mediante el Diagrama Causa – Efecto para de manera fácil hacer una evaluación visual y tomar correctivos.

Las principales causas son:

- Demora en el proceso de adquisición, por causas y dificultades antes mencionadas y analizadas.
- Falta de asignación de recursos económicos, por la dependencia que tiene la Microempresa de parte de la BFE N° 9 “PATRIA”.
- Falta de conocimiento del encargado de la compra, la persona encargada de la adquisición de materiales no tiene los conocimientos para la compra de materiales y suministros necesarios para la producción, por lo que es necesario enviar una persona que conozca y esté capacitada en el tema.
- Reducido presupuesto para la compra de materiales, la Microempresa no dispone de recursos necesarios para la compra de material suficiente y de calidad necesarios para la producción.
- Falta de personal capacitado en el área de producción, esta es una deficiencia por la que atraviesa la Textilera, por falta de decisión para contratar un empleado más.
- Tiempos muy cortos entre pedidos, la desorganización y la presión que ejerce el mando militar sobre el personal es demasiado fuerte, obligándolos a cumplir metas a muy corto plazo.
- Exceso de presión que ejerce en los empleados el administrador lleva a cometer errores en la producción
- La falta de planificación de los trabajos hace que la producción se interrumpa.
- La falta de un plan de capacitación para el personal es una de las causas para que exista problemas en la producción de la Textilera.

#### 4.4.3.3. ANÁLISIS DE PARETO APLICADO AL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA TEXTILERA

**TABLA 4.5**

<b>PROBLEMAS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA TEXTILERA</b>	<b>NÚMERO DE REPETICIONES</b>
• Falta de materiales	8
• Mala calidad del material	6
• Falta de tiempo	4
• Trazado Defectuoso	3
• Cortado Incorrecto	2
• Cosido Erróneo	2

**Fuente:** Microempresa Textil "PATRIA"  
**Elaborado por:** Walter Benavides

**TABLA 4.6**

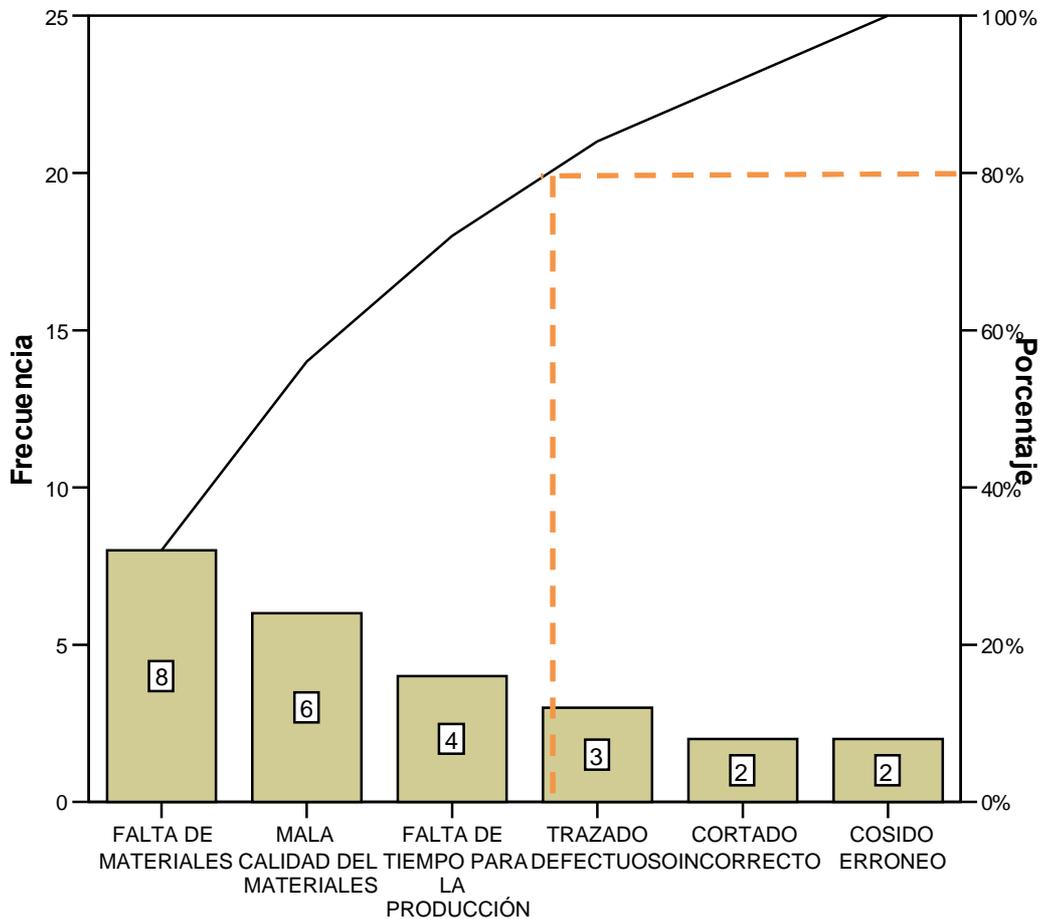
#### CÁLCULO DEL PORCENTAJE ACUMULADO DE LOS PROBLEMAS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA TEXTILERA

<b>PROBLEMAS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA TEXTILERA</b>	<b>NÚMERO DE REPETICIONES</b>	<b>% DEL TOTAL</b>	<b>TOTAL ACUMULADO</b>
• Falta de materiales	8	32,00%	32,00%
• Mala calidad del material	6	24,00%	56,00%
• Falta de tiempo para la producción	4	16,00%	72,00%
• Trazado Defectuoso	3	12,00%	84,00%
• Cortado Incorrecto	2	8,00%	92,00%
• Cosido Erróneo	2	8,00%	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>	

**Fuente:** Microempresa Textil "PATRIA"  
**Elaborado por:** Walter Benavides

**GRÁFICO 4.3**

**GRÁFICO DE PARETO PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA TEXTILERA**



**PROBLEMAS DE PRODUCCIÓN EN LA TEXTILERA**

**Conclusión.**

Como se puede apreciar en el Gráfico de Pareto los problemas que causan deficiencia en el proceso de producción de la Textilera alcanzan un 72% del total y son:

- Falta de materiales
- Mala calidad del material
- Falta de tiempo para la producción.

Para dar solución a estos problemas es necesario como se analizó antes, mejorar sustancialmente el proceso de adquisiciones, además de enviar al personal capacitado e idóneo para que adquiera los materiales.

Por último es necesario planificar de mejor manera el trabajo, evitando la presión en los empleados.

**4.4.4. PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR**

**4.4.4.1. HOJA DE CONTROL APLICADA AL PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR**

		<b>HOJA DE CONTROL DE PROCESOS</b>			
		<b>PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR</b>			
		Elaborado por:		Aprobado por:	
		Fecha :Mayo 2008		Cuadro N°	
N°	Artículos	Cantidad	Vendedor de Guardia	Fecha	Novedades
<b>Revisado por:</b>				<b>Fecha:</b>	<b>Hora:</b>

**Fuente:** Microempresa Textil "PATRIA"

**Elaborado por:** Walter Benavides

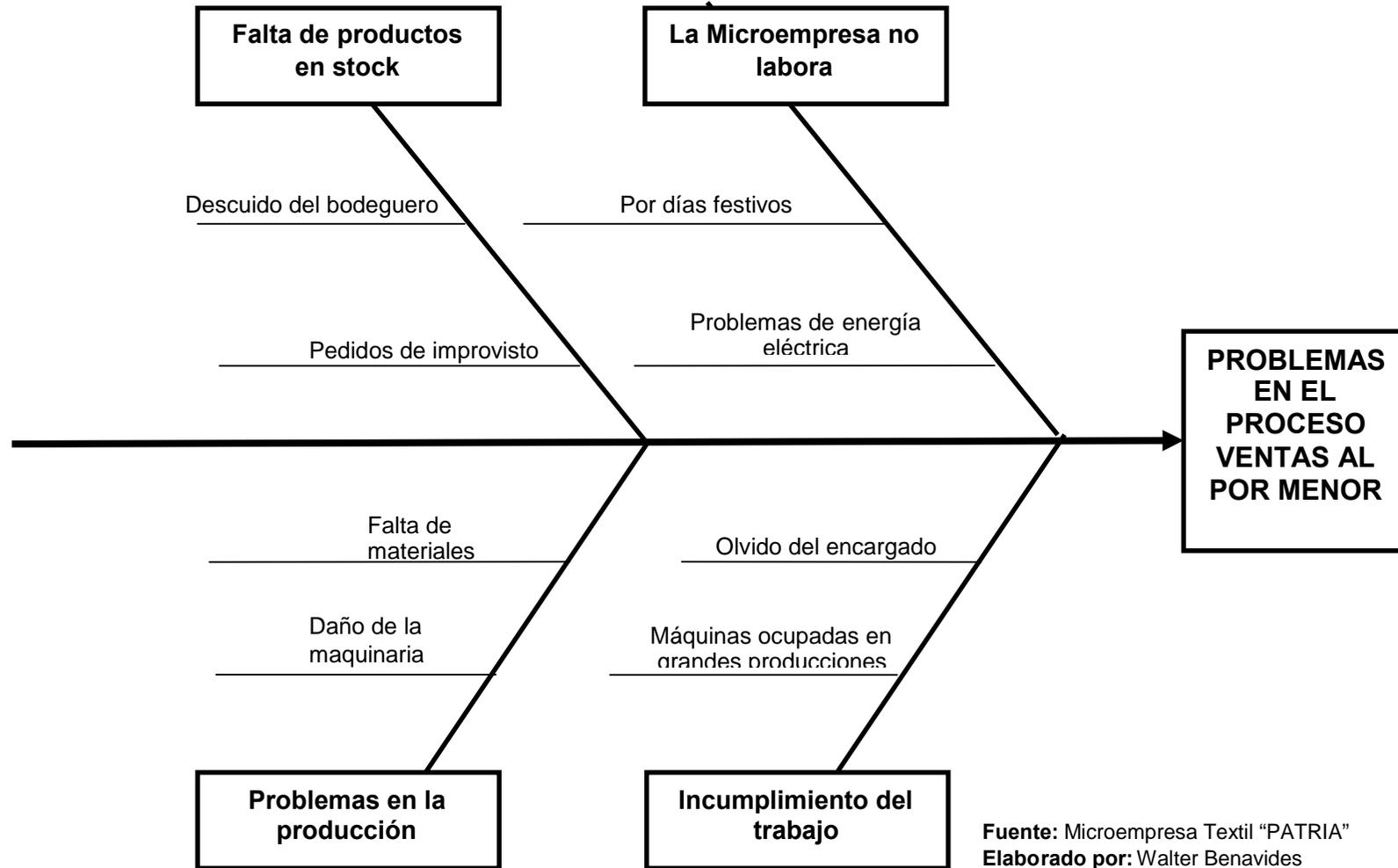
**Conclusión:**

Para el presente proyecto esta hoja conjuntamente con la encuesta sirvió como una fuente de información

Con la aplicación de esta hoja de control en el proceso de ventas al por menor se pudo recoger información valiosa, que luego de será analizadas.

Cabe aclarar que esta hoja de control será un importante documento de información para ejercer mayor control.

#### 4.4.4.2. DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO APLICADO AL PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR



## **Conclusión:**

El Diagrama Causa – Efecto aplicado al Proceso de Ventas al por menor, permite detectar las causas de los principales problemas por los que atraviesa, después tome decisiones y aplique correctivos inmediatos.

Las principales causas para los problemas son:

- Descuido del bodeguero, al no revisar de manera correcta el inventario de productos terminados.
- Pedidos de improvisto, por que surgen necesidades en las unidades militares del país.
- Falta de materiales. por problemas en el proceso de adquisiciones
- Daño de la maquinaria disponible y la disponibilidad de maquinaria desactualizada en la Microempresa dificulta la producción y por ende la venta.

### **4.4.4.2.1. ANÁLISIS DE PARETO APLICADO AL PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR**

**TABLA 4.7**

<b>PROBLEMAS EN EL PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR</b>	<b>NÚMERO DE REPETICIONES</b>
• Falta de productos en stock	5
• Problemas en la producción	4
• La Microempresa no labora	1
• Incumplimiento del trabajo	2

**Fuente** Microempresa Textil "PATRIA"

**Elaborado por:** Walter Benavides

**TABLA 4.8**

**CÁLCULO DEL PORCENTAJE ACUMULADO DE LOS PROBLEMAS EN EL PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR**

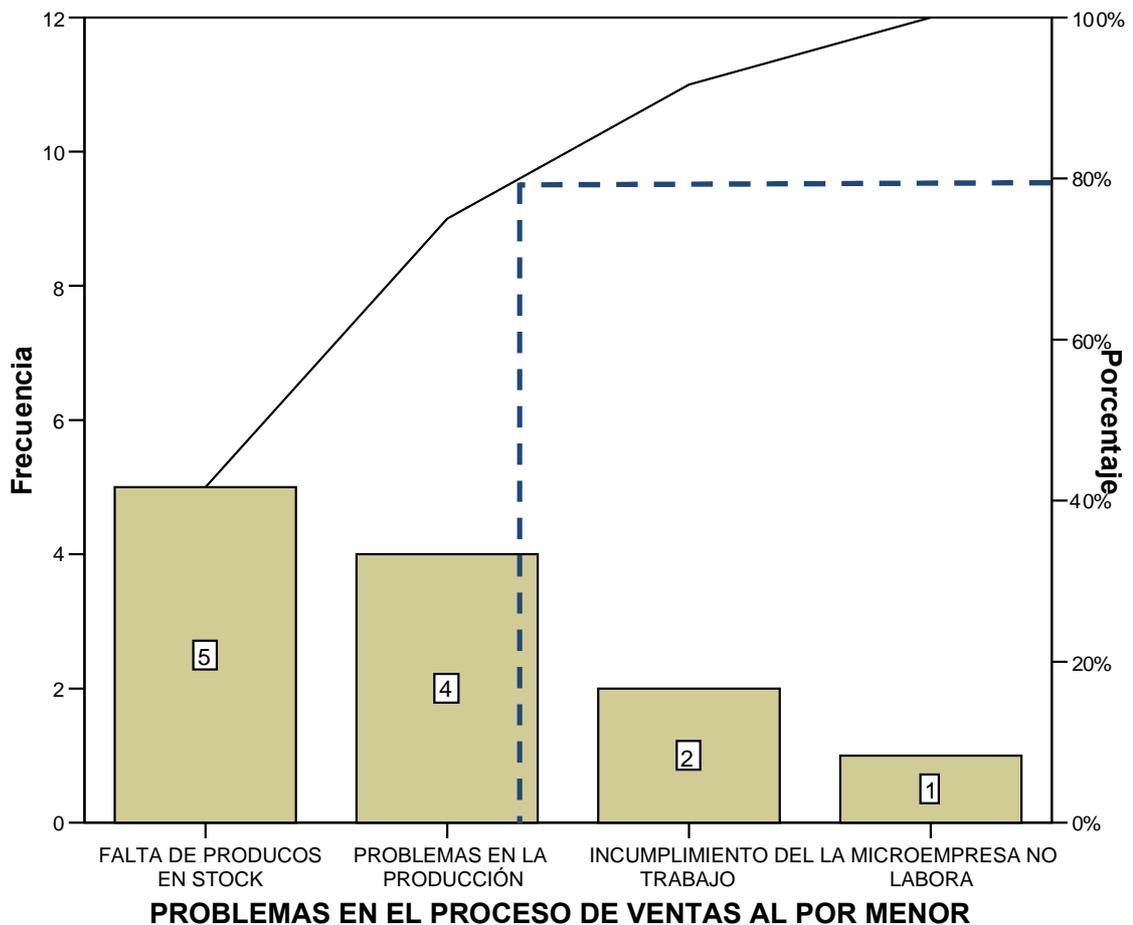
PROBLEMAS EN EL PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR	NUMERO DE REPETICIONES	%DEL TOTAL	TOTAL ACUMULADO
• Falta de productos en stock	5	41,67%	41,67%
• Problemas en la producción	4	33,33%	75,00%
• Incumplimiento del trabajo	2	16,67%	91,67%
• Microempresa no labora	1	8,33%	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente Walter Benavides

Elaborado por: Microempresa Textil "PATRIA"

**GRÁFICO 4.4**

**GRÁFICO DE PARETO PARA EL PROCESO DE VENTAS AL POR MENOR**



**Conclusión:**

Como se aprecia en el Gráfico de Pareto, en el proceso de ventas diarias o al por menor los principales problemas que se generan son:

- Falta de productos en stock.
- Problemas en la producción.

Estos problemas se pueden eliminar mediante un correcto control de inventarios de productos terminados.

Mientras que se deben aplicar las estrategias antes anotadas en el proceso de producción, para evitar pérdidas en ventas y obtener mayores ingresos

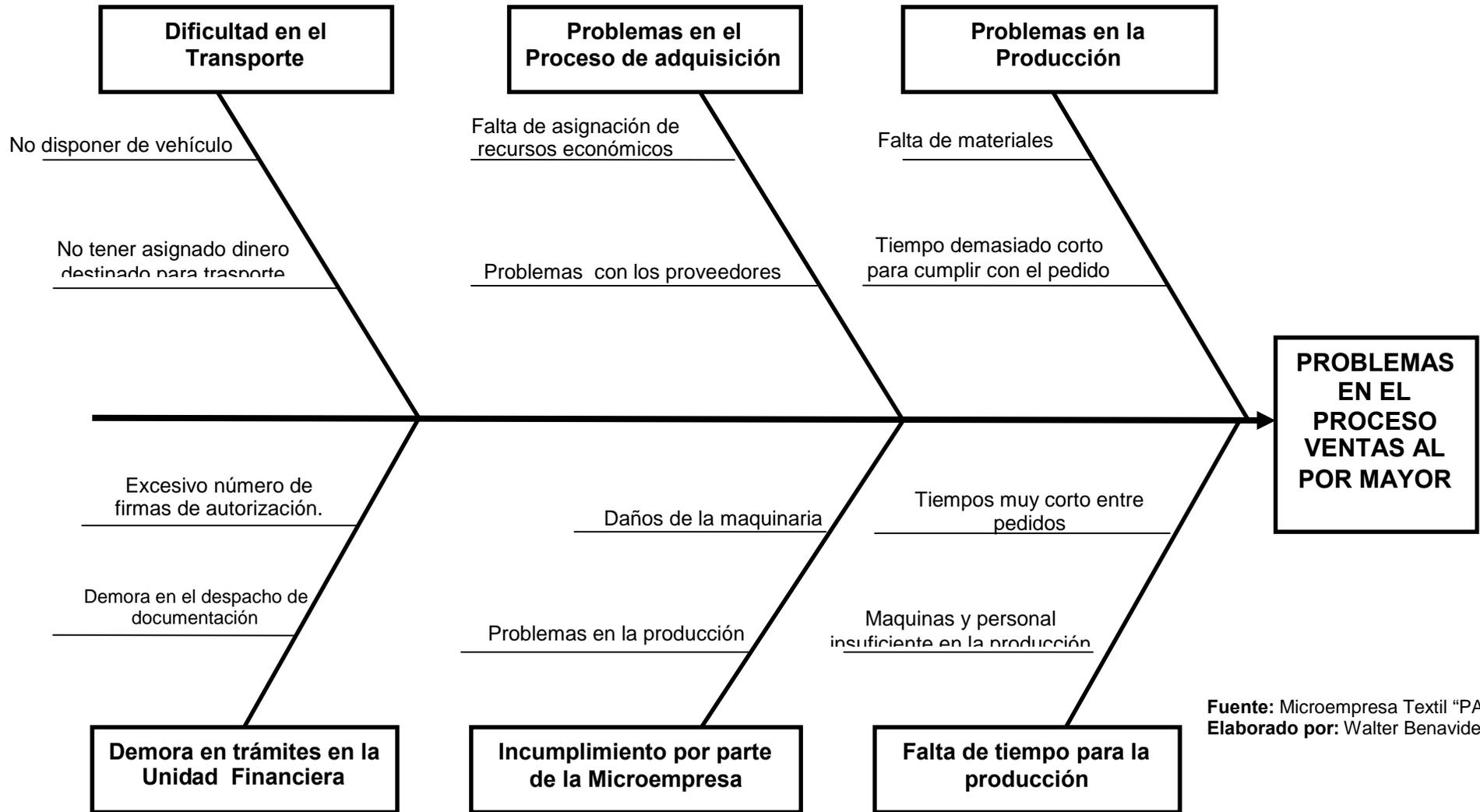


**Conclusión:**

Mediante la aplicación de la hoja de control se pudo definir los problemas que surgen en el proceso de ventas al por mayor.

Por que es un documento que registra información de actividades, determinando responsables y tiempos para su realización.

**4.4.5.2. DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO APLICADO AL PROCESO DE VENTAS AL POR MAYOR**



Fuente: Microempresa Textil "PATRIA"  
Elaborado por: Walter Benavides.

**Conclusión:**

Mediante el Diagrama de Causa – Efecto se determina las razones de los problemas y dificultades en el proceso de ventas al por mayor, causas en las que se deben trabajar, con el propósito de aplicar correctivos inmediatos a fin de erradicarlas.

Las principales causas son:

- Falta de asignación de recursos económicos, es el grave problema que soporta las Microempresas por falta de decisión de la BFE N° 9 “PATRIA”
- Problemas con los proveedores, como demora de pago, números reducidos de proveedores son los que se deben superar.
- Falta de materiales, por problemas en la adquisición y falta de recursos económicos hacen que pierda oportunidades de ventas.
- Tiempos demasiado cortos para cumplir con los pedidos, el desorden y la desorganización para planificar el trabajo dificultan las ventas.
- Excesivo número de firmas de autorización, los trámites burocráticos exigidos en la BFE N° 9 “PATRIA”, son un grave problema al que está sometida la Microempresa.
- Demora en el despacho de documentación, principalmente por la ausencia de quienes tienen que autorizar los trámites hacen perder oportunidades en las ventas para la Microempresa.

#### 4.4.5.3. ANÁLISIS DE PARETO APLICADO AL PROCESO DE VENTAS AL POR MAYOR

**TABLA 4.9**

<b>PROBLEMAS EN EL PROCESO DE VENTAS AL POR MAYOR</b>	<b>NÚMERO DE REPETICIONES</b>
• Problemas en el proceso de adquisición	5
• Problemas en la producción	3
• Demora en tramites en la Unidad Financiera	3
• Dificultad en el transporte	2
• Incumplimiento por parte de la Microempresa	1
• Falta de tiempo para la producción	1

Fuente Walter Benavides

Elaborado por: Microempresa Textil "PATRIA"

**TABLA 4.10**

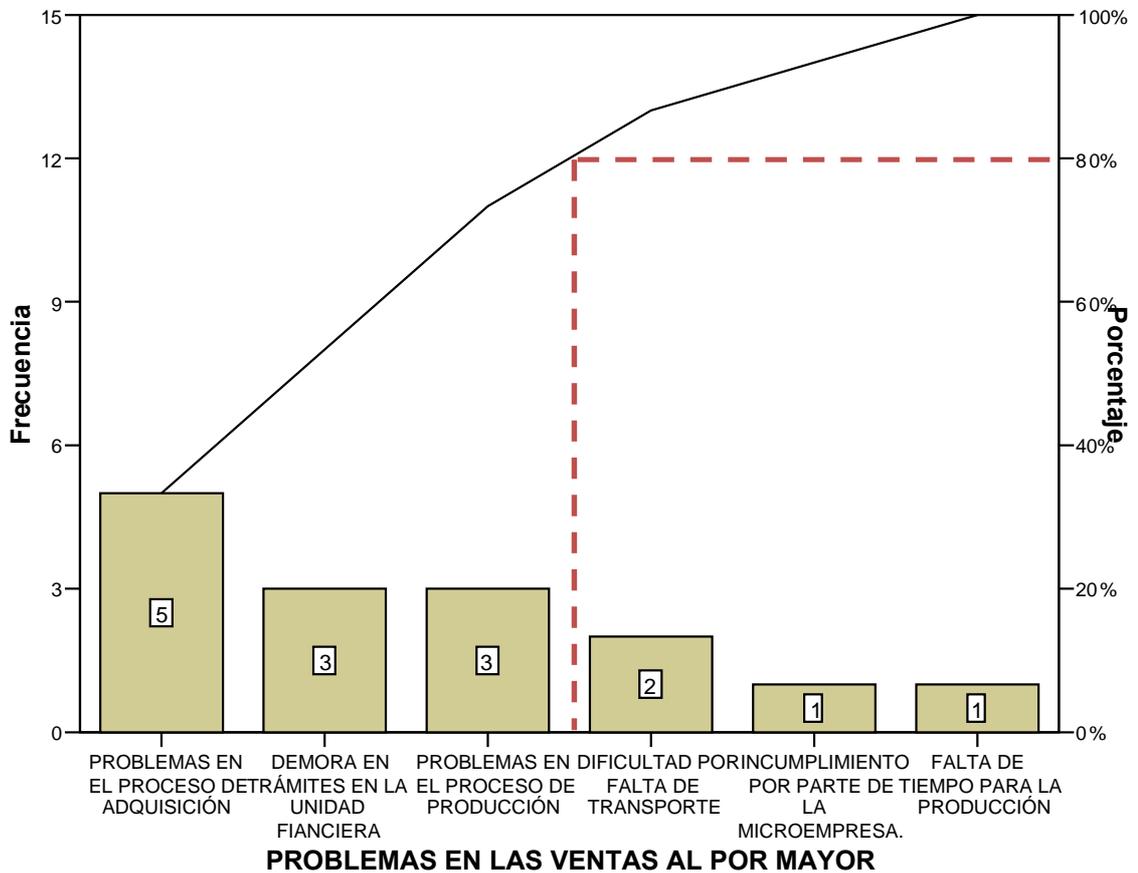
#### CÁLCULO DEL PORCENTAJE ACUMULADO DE LOS PROBLEMAS EN EL PROCESO DE VENTAS AL POR MAYOR

<b>PROBLEMAS EN EL PROCESO DE VENTAS AL POR MAYOR</b>	<b>NÚMERO DE REPETICIONES</b>	<b>% DEL TOTAL</b>	<b>TOTAL ACUMULADO</b>
• Problemas en el proceso de adquisición	5	33,33%	33,33%
• Problemas en la producción	3	20,00%	53,33%
• Demora en tramites en la Unidad Financiera	3	20,00%	73,33%
• Dificultad en el transporte	2	13,33%	86,66%
• Incumplimiento por parte de la Microempresa	1	6,67%	93,33%
• Falta de tiempo para la producción	1	6,67%	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente Walter Benavides

Elaborado por: Microempresa Textil "PATRIA"

**GRÁFICO 4.5**  
**GRÁFICO DE PARETO PARA EL PROCESO DE VENTAS AL POR**  
**MAYOR**



**Conclusión:**

De acuerdo a la Tabla y el Gráfico de Pareto anteriores los principales problemas en el proceso de ventas al por mayor son:

- Problemas en el proceso de adquisición
- Problemas en la producción
- Demora de trámites en la Unidad Financiera.

Como podemos apreciar estos problemas son causados por el mal funcionamiento de procesos anteriores, estos pueden mejorar mediante la aplicación inmediata de estrategias antes mencionadas.

#### **4.4.6. RESUMEN DE LAS HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD APLICADAS A LOS PROCESOS DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”**

Los problemas y sus causas que existen en los procesos de la Microempresa Textil “PATRIA” se han determinado y analizado con la aplicación de tres herramientas de la calidad a continuación se presentan las más trascendentales conjuntamente con la estrategia de solución:

- **Falta de asignación de recursos económicos.** Por malas políticas de gestión de la BFE N° 9 “PATRIA” y la dependencia de la Microempresa dificultan su desarrollo y restringen sus operaciones. Como se explico anteriormente la microempresa debe tener independencia económica que le permita tomar decisiones sin la necesidad de ajustarse a asignaciones del fondo de la brigada
- **Falta de gestión administrativa por parte de la Microempresa.** La discontinuidad y la ausencia del administrador, hace que la Microempresa pierda oportunidades y no se atiendan las necesidades requeridas. La solución mas viable para este problema es asignar la administración mediante pase en esta dependencia por lo menos 3 años, cumpliendo estrictamente funciones administrativas
- **Excesiva cantidad de firmas de autorización.** Los trámites burocráticos retazan las operaciones de la Microempresa en todas sus estancias, ya que camina a la voluntad de la Unidad Financiera y el Comando de la BFE N° 9 “PATRIA”. Con la independencia administrativa y económica se lograría erradicar de forma inmediata este problema que no le permite crecer a ala Microempresa Textil “PATRIA”

## **CAPITULO V:**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

5.1.1. Finalizada esta investigación se concluye que la Microempresa Textil “PATRIA” nace de la fusión de la Bordadora y Textilera existentes en la Brigada, las mismas que se crearon para satisfacer necesidades como: Mejorar el bienestar del personal del Ejército Ecuatoriano y evitar costos y gastos innecesarios en la preparación de distintivos para sus uniformes.

5.1.2. En el desarrollo de la investigación se descubrió que la Microempresa Textil “PATRIA” no tenía definida su filosofía empresarial; razón por la que me permití plantear una filosofía que le ayude a cumplir metas y perseguir objetivos claros.

5.1.3. En el análisis situación de la Microempresa Textil “PATRIA” se determino que las debilidades mas graves son la falta de continuidad en al administración, falta de capacitación al personal, carencia de una planificación a corto y largo plazo. De igual manera se enfrenta a amenazas como competencia dotada de tecnología moderna y posibles cambios en las políticas administrativas dentro de las FF AA.

No obstante se debe aclarar que tiene un futuro prometedor explotando sus fortalezas importantes como el no tener endeudamiento con entidades financieras y la satisfacción del cliente por precios realmente competitivos, del mismo modo aprovechando las oportunidades como maquinaria disponible en el mercado más el Alto porcentaje del clientes insatisfechos en el país.

- 5.1.4. En el Manual de Organización Funciones y Procesos propuesto para la Microempresa Textil "PATRIA" se desarrollo el descriptivo de puestos y funciones de igual manera se dividió en proceso de adquisición, producción y ventas, permitiendo así delimitar las funciones y tareas a realizarse por cada uno de los empleados así como sus responsabilidades y obligaciones de acuerdo a su jerarquía y su especialidad.
- 5.1.5. Por medio de la aplicación de las herramientas para medir la calidad como. La hoja de control, el diagrama de causa – efecto y el análisis de Pareto Se detectaron los problemas y las causas que existen en los procesos de la Microempresa Textil "PATRIA", brindando la oportunidad de proponer estrategias para su pronta solución y en el corto plazo pueda alcanzar la eficiencia.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- 5.2.1. Se recomienda que la Microempresa Textil “PATRIA” aplique y se identifique con la filosofía empresarial propuesta en el capítulo anterior de tal manera que se convierta en fortalezas y oportunidades PARA cumplir con las metas y objetivos trazados, enfocándose la misión ,visión objetivos y valores
- 5.2.2. Es recomendable dar seguimiento a las debilidades y amenazas, de igual manera explotar al 100% las fortalezas y aproveche cada una de las oportunidades detectadas en el análisis situacional de la Microempresa Textil “PATRIA”.
- 5.2.3. Concluido el presente trabajo se recomienda que se aplique inmediatamente el **MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONAL Y DE PROCESOS** a fin de que este resulte beneficioso para el crecimiento y organización de la Microempresa Textil “PATRIA”.
- 5.2.4. Se recomienda tomar en cuenta los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas de la calidad, e implementar de inmediato las estrategias de mejoramiento administrativo y operativo propuestas para los procesos de la Microempresa Textil “PATRIA”.

## BIBLIOGRAFÍA.

<http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>

<http://www.google.com.mx/search?q=metodos+de+recoleccion+de+datos&hl=es&lr=&start=20&sa=n>

[http://perso.wanadoo.es/aniorte\\_nic/apunt\\_metod\\_investigac4\\_9.htm](http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_metod_investigac4_9.htm)

<http://www.monografias.com/trabajos7/herba/herba.shtml>

<http://www.itch.edu.mx/academic/industrial/admoncalidad/unidad03.html>

[http://html.rincondelvago.com/control-de-calidad\\_15.html](http://html.rincondelvago.com/control-de-calidad_15.html)

[www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=88](http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=88)

<http://www.procesosadministrativos/Monografias.com>.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/salario.htm>

<http://www.apuntesadministrativosdeempresasynegocios.com>.

MARIÑO NAVARRETE Hernando, "Gerencia de Procesos", Editorial ALFAOMEGA

PARKING, Michael; *Macroeconomía*; Gerardo Esquivel, G4, 5ta edición.

GIBSON, JAMES L, "LAS ORGANIZACIONES.COMPORTAMIENTO

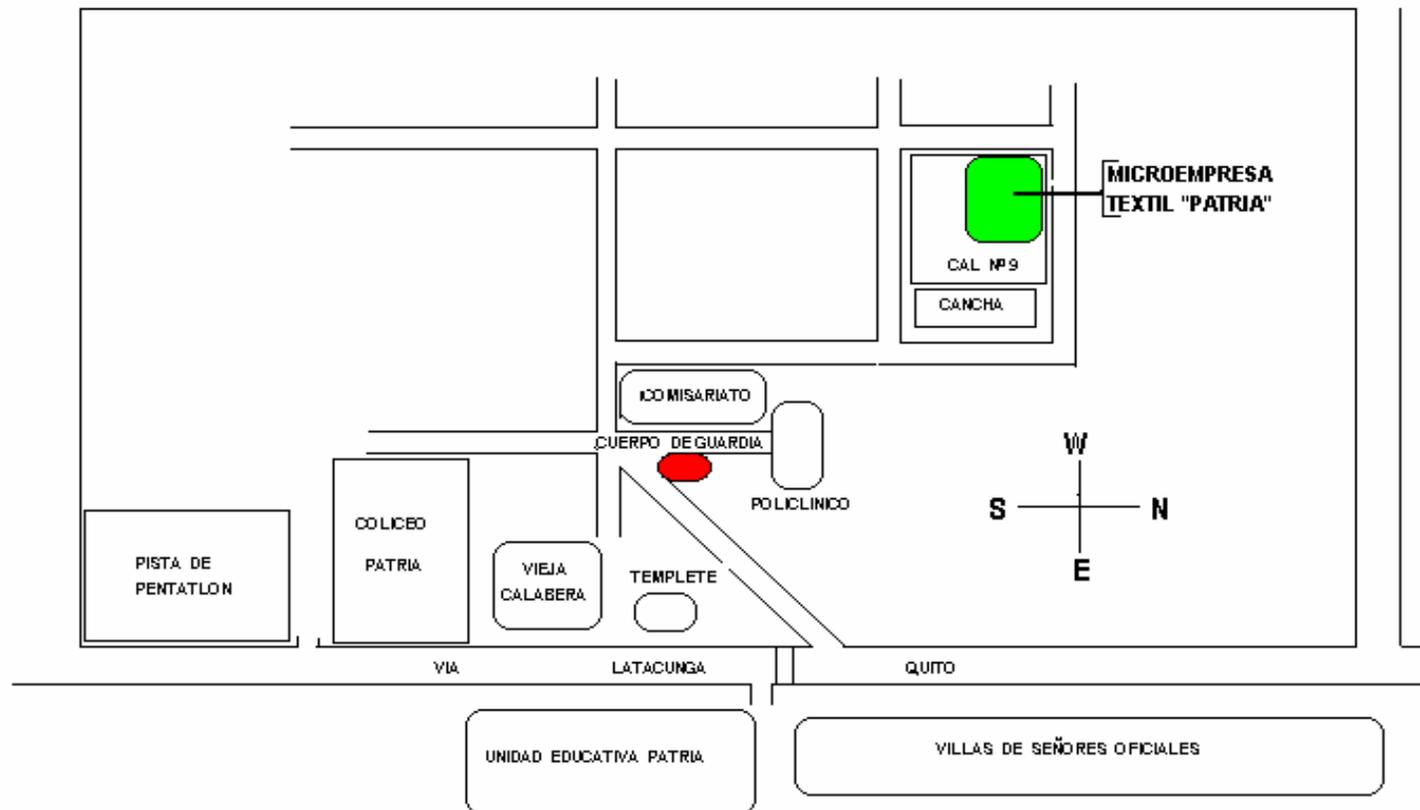
VASQUEZ Hugo Víctor, "ORGANIZACIÓN APLICADA

Dr. H. J. HARRINGTON, "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa", Editorial McGRAW-HILL

# **A N E X O S**

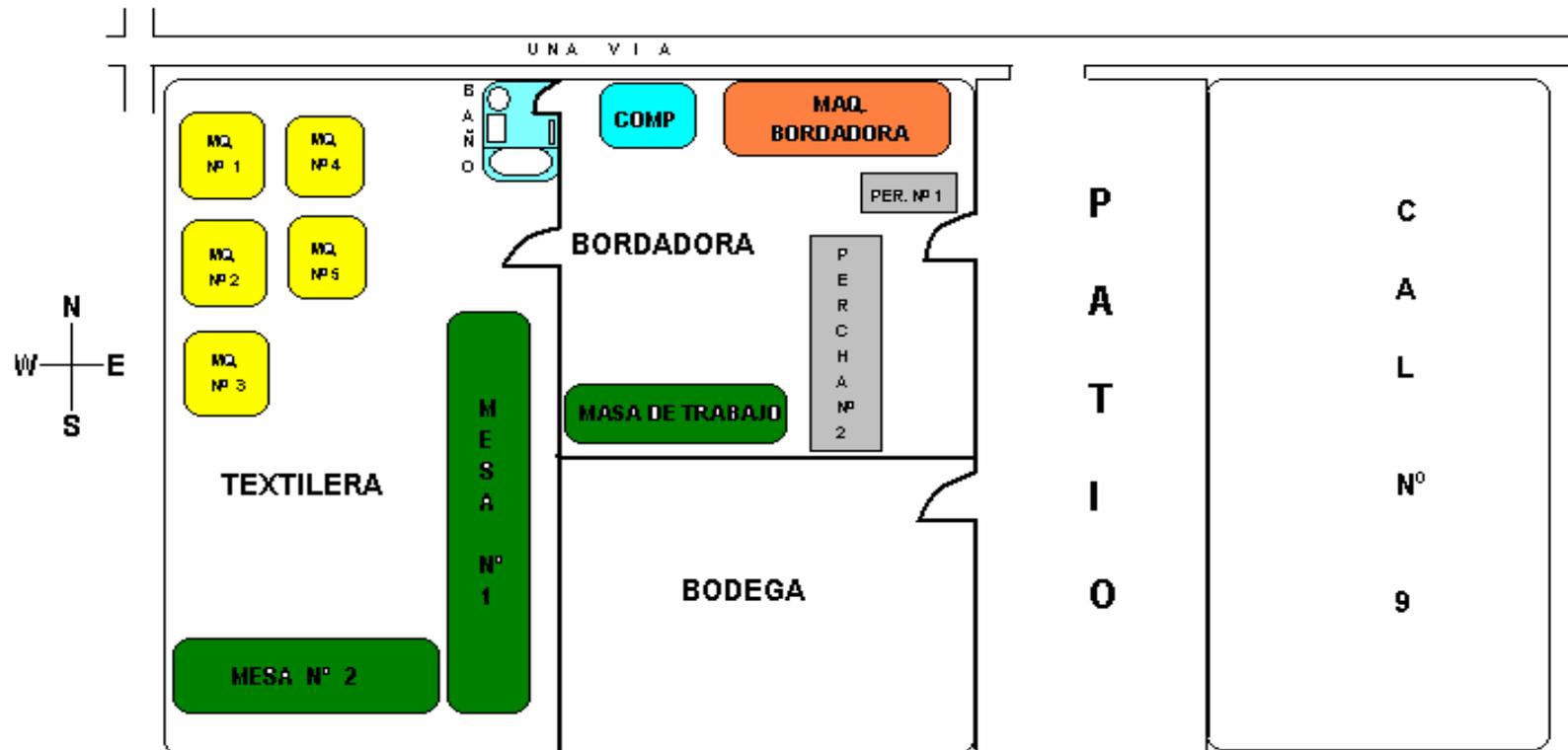
## ANEXO Nº 1

### MAPA DE UBICACIÓN DE LA MICROEMPRESA DENTRO DE LA BFE Nº 9 "PATRIA"



## ANEXO N° 2

### MAPA DE DISTRIBUCIÓN DE L ESPACIO FISICO DENTRO DE LA MICROEMPRESA



## ANEXO N° 3

### ENCUESTAS DIRIGIDA PARA REALIZAR EL ANALISIS FODA DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”

**1. A su criterio cuales considera que son las fortalezas de la Bordadora y Textilera.**

**BORDADORA**

- Correcto control de personal en las diferentes áreas existentes en la Microempresa TEXTIL “PATRIA”. .....( )
- Tramites administrativos inmediatos en las diferentes dependencias de la BFE N° 9 “PATRIA” ( )
- Satisfacción del cliente por precios realmente cómodos. ( )
- No existe endeudamiento con entidades financieras. ( )
- Cuenta con el apoyo económico de la BFE N° 9 “PATRIA”. ( )
- Productos de calidad frente a la competencia. ( )
- Materia prima de calidad gracias a la confiabilidad de los proveedores. ( )
- Producción continua gracias a la disponibilidad de personal. ( )
- Diversidad de materiales proporcionados por los proveedores. ( )
- Estabilidad del personal que garantiza calidad en la producción. ( )
- Precios de venta al público completamente competitivos frente a la competencia. ( )

**TEXTILERA**

- Lealtad y satisfacción del cliente por precios realmente cómodos ( )
- Interacción directa con los clientes a nivel local y nacional ( )
- No existe endeudamiento con entidades financieras ( )
- Cuenta con el apoyo económico de la BFE N° 9 “PATRIA” ( )
- Productos de calidad frente a la competencia. ( )
- Mano de obra calificada, con basta experiencia en la confección. ( )
- Materia prima de calidad gracias a la confiabilidad de los proveedores. ( )
- Diversidad de materiales proporcionados por los proveedores. ( )
- Estabilidad del personal que garantiza calidad en la producción ( )
- Pocos intermediarios para llegar al cliente final ( )

**2. A su criterio cuales considera que son las debilidades de la Bordadora y Textilera.**

1. No existe una buena organización ( )
2. Se carece de una filosofía empresarial explicita, para marcar límites de acción y liderazgo( )
3. Falta de capacitación del personal administrativo y operativo ( )
4. No existe planificación a mediano y largo plazo ( )
5. No existe un buen sistema de control en todas las áreas ( )
6. Falta de continuidad de la administración. ( )

- 7. Falta de calificación de un mayor numero de proveedores ( )
- 8. Dificultad para conseguir financiamiento por parte de la BFE N°9 "PATRIA" ( )
- 9. Maquinaria desactualizada en el área de bordado. ( )
- 10. Falta de mantenimiento de la maquinaria. ( )
- 11. Se cubre un porcentaje mínimo del mercado nacional, por falta de planes de promoción y publicidad. ( )

**3. A su criterio cuales considera que son las oportunidades de la Bordadora y Textilera.**

- 1. Alto porcentaje de mercado insatisfecho por cubrir en el país. ( )
- 2. Financiamiento directo por parte del Ministerio de Economía y Finanzas ( )
- 3. Maquinaria con tecnología de punta disponible en el mercado ( )
- 4. Incremento del personal militar, colegios militares en la Fuerza Terrestre y población nacional. ( )
- 5. Precios bajos motivadores para clientes ( )
- 6. Variedad de productos ofrecidos ( )
- 7. Aspiración por mejorar el nivel de vida ( )
- 8. El nivel de ingresos de la mayoría de nuestros clientes es aceptable ( )

**4. A su criterio cuales considera que son las amenazas de la bordadora y Textilera.**

- 1. Cambio de políticas administrativas en las Fuerzas Armadas ( )
- 2. Existe incertidumbre en el mercado por decisiones político - económicas que tome el gobierno. ( )
- 3. Reducción de presupuesto para las Fuerzas Armadas ( )
- 4. Competencia con mayor capacidad productiva. ( )
- 5. El incremento de la inflación reduce el poder adquisitivo. ( )

**5. Si usted tiene sugerencias que pueden mejorar el funcionamiento de las Microempresas. Por favor anótelas.**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO N° 4

### ENCUESTAS APLICADA PARA DETERMINAR PUESTOS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DENTRO DE LA MICROEMPRESA TEXTIL "PATRIA"

1. ¿Cual es el cargo que desempeña normalmente?

.....  
.....  
.....

2. ¿Cuál es el objetivo fundamental de su trabajo?

.....  
.....

3. ¿Qué registros y formularios utiliza?

.....  
.....  
.....  
.....

4. ¿Quien le distribuye el trabajo?

.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿Cómo realiza el trabajo?

.....  
.....  
.....  
.....

6. ¿A quien entrega el trabajo?

.....  
.....  
.....  
.....

7. ¿Usted realiza trabajos adicionales semanalmente, mensualmente?

.....  
.....  
.....  
.....

8. ¿Que trabajos eventuales realiza?

.....  
.....  
.....  
.....

9. ¿De que tramites es responsable usted?

.....  
.....  
.....  
.....

10. Indique el mobiliario y equipos a su cargo

.....  
.....  
.....

11. ¿Que responsabilidades tiene en cuanto a manejo de dinero, documentos, etc.? Indique.

.....  
.....  
.....

12. ¿Supervisa usted el trabajo de otros empleados?

.....  
.....  
.....

13. ¿Qué facultades tiene usted sobre el personal de la microempresa?

.....  
.....  
.....  
.....

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO Nº 5**

**ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS PROBLEMAS QUE EXISTEN EN LOS PROCESOS DE LA MICROEMPRESA TEXTIL “PATRIA”**

1. ¿Qué problemas existen en el proceso de adquisición?

.....  
.....  
.....

2. ¿Qué problemas existen en el proceso de producción en la Bordadora?

.....  
.....  
.....

3. ¿Qué problemas existen en el proceso de producción en la Textilera?

.....  
.....  
.....

4. ¿Qué problemas existen en el proceso de ventas al por menor?

.....  
.....  
.....

5. ¿Qué problemas existen en el proceso de ventas al por mayor?

.....  
.....  
.....

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO Nº 6**  
**NOTA DE VENTA**

**MICROEMPRESA TEXTIL "PATRIA"**



VENTA EN EFECTIVO



0000063

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

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

ARTÍCULO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL

RECIBÍ CONFORME                      ENTREGUÉ CONFORME

**ANEXO Nº 7**

**LOGOTIPO DE LA MICROEMPRESA TEXTIL "PATRIA"**

