ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EMPRESA IMPRESSIÓN

Proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Autora:

ANDREA ABIGAIL MALIZA VARGAS

Director:

ING. Mg. MIGUEL AUGUSTO TORRES ALMEIDA

Ambato – Ecuador

Noviembre 2021

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EMPRESA IMPRESSIÓN

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas
Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Autora:

Andrea Abigail Maliza Vargas



Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. Mg f. _____
CALIFICADOR
DE GE



Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Dr. f. _____
CALIFICADOR



Miguel Augusto Torres Almeida, Ing. Mg. f.
CALIFICADOR



Christian Andrés Barragán Ramírez, Ing. Mg. f. _____
DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato- Ecuador

Noviembre 2021

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **ANDREA ABIGAIL MALIZA VARGAS**, con CC .**180360200-0**, autor del trabajo graduación intitulada: Modelo de gestión por procesos en la empresa Impressión, previa a la obtención del título profesional de INGENIERA COMERCIAL, en la escuela de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública con respeto hacia los derechos de autor.

2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respeta las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, noviembre 2021



Andrea Abigail Maliza Vargas
C.I. 180360200-0

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme fortaleza, sabiduría para poder cumplir mis metas y sueños

A mis padres Geovanny y Ligia por el apoyo y fortaleza en todos los momentos de mi vida

A mi esposo Ricardo que siempre me brindó su apoyo para seguir con mi carrera y no renunciar, y por brindarme toda su comprensión y amor

A mis dos bellos hijos Mayte y Josué que son los que me inspiran cada día a seguir adelante y cumplir con mis metas propuestas para ser el ejemplo de ellos

A mi hermano por ser mi ejemplo y buen amigo

A toda la familia que siempre estuvo pendiente de cada evento en el desarrollo personal y estudiantil.

A Ing. Miguelito Torres quien supo brindar su paciencia y conocimientos, para orientar este proyecto

En general a todas las personas que de una u otra forma me colaboraron con el desarrollo de este proyecto.

DEDICATORIA

A Dios, por todas sus bendiciones que ha realizado en mi vida

me permite superar obstáculos, sobretodo salir adelante

Por otra parte, tener una fe viva y ser persistente.

A mis padres, por todo su apoyo, constancia y amor incondicional

para que culmine la carrera de manera satisfactoria.

A mí querida familia que siempre me apoyo en mis decisiones

y ser mi fuerza de cada día.

ABIGAIL

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la empresa IMPRESSIÓN, dedicada a la producción de prendas de vestir deportivas, entre ellas se destaca las camisetas en sus diferentes modelos, las mismas que se comercializan nivel local y nacional. El trabajo investigativo tiene como objetivo sugerir la implementación de un modelo de gestión por procesos en el área de producción con el fin de mejorar los diferentes espacios de la organización en respuesta a los inconvenientes internos tales como: manejo de procesos de manera empírica, reducción en el volumen de ventas, entrega de pedidos fuera de tiempo, insatisfacción de clientes.

En virtud de ello se propone que mediante este trabajo investigativo renovar los procesos de la empresa IMPRESSIÓN, mediante la aplicación de herramientas tales como: investigación documental, para establecer con claridad cuál es la situación actual de la empresa es importante la aplicación de las técnicas; entrevista personal y encuesta, lo cual, se utilizó los respectivos instrumentos como son la guía de entrevista aplicados al Gerente General, el cuestionario estructurado de preguntas aplicado a los clientes de la empresa IMPRESSIÓN. Como fruta de ese trabajo se presenta un modelo de gestión por procesos acorde a las necesidades de la empresa, donde se definen los nuevos procedimientos y actividades relacionadas a la organización con un correcto control de cumplimiento de objetivos, el mismo que garantiza la satisfacción al cliente.

Palabras clave: modelo, gestión, procesos, producción, atención al cliente, administración, calidad.

ABSTRACT

The present research investigation takes place in the company IMPRESSIÓN, whose sole work is dedicated to the mass production of activewear, amid these, the most outstanding items being t-shirts of different models, the same that are commercialized local and nationally. This investigative research intends to suggest the implementation of a process management model in the production area with the purpose of revamping the different spaces of the organization in response to the internal inconveniences such as: the management of processes through an empirical form, depletion in sales, the dispatch of orders out of the time range, and clientele displeasure.

In sight of this, by means of the investigative research, it's suggested to renovate the processes of the company IMPRESSIÓN, by use of tools such as: documental investigation, to establish with further precision the current state of the company, along with the application of techniques; personal interviews and surveys, with which the corresponding instruments were employed, for instance, the guide of the interview applied to the General Manager. In addition to this, the structured questionnaire applied to clients of the company IMPRESSION. As result of this research, a process management model was propounded that went suitably to the company's needs, where new processes and activities related to the company were specified with the correct control of fulfilling the objectives, the same that will guarantee clientele satisfaction.

Keywords: model, management, processes, production, customer service, administration, quality**.**

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y RESPONSABILIDAD iii
AGRADECIMIENTO iv
DEDICATORIA v
RESUMEN vi
ÍNDICE DE CONTENIDO viii
ÍNDICE DE TABLAS x
ÍNDICE DE FIGURAS xi
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 4
1.1 Estado del Arte 4
1.1.1Estudio de los modelos de gestión 4
1.2 Fundamentación teórica 7
1.2.1Modelo de gestión 9
1.3 Modelo de gestión por procesos 10
1.3.1 Gestión por procesos 10
1.4 Proceso 11
1.4.1 Elementos de un proceso 12
1.5 Manual 13
1.6 Mapa de procesos 13
1.7 Diagrama de flujo 14
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO 17
2.1 Enfoque de la investigación 17
2.2 Modalidad de la investigación 17
2.2.1 Investigación bibliográfica 17
2.2.2 Investigación de campo 17
2.3 Tipo de investigación 18
2.3.1 Investigación descriptiva 18
2.4 Fuentes de investigación 18
2.4.1 Fuentes primarias 18
2.4.2 Fuentes secundarias 18
2.5 Técnicas e instrumentos 18
2.5.1 Entrevista 18
2.5.2 Encuesta 18
2.5.3 Instrumentos 18
2.6 Población y muestra 19
2.7 Análisis e interpretación de datos 19
2.8 Análisis de la entrevista 25

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN... 26
3.1.2 Datos informativos 26
3.2 Antecedentes..... 26
3.3 La empresa..... 27
3.4 Justificación..... 27
3.5 Objetivos..... 28
3.5.1 Objetivo General..... 28
3.5.2 Objetivos específicos..... 28
3.6 Descripción de la situación actual de la empresa 28
3.7.1 Clasificación de los procesos..... 32
3.7.2 Identificación de los procesos de la Empresa Impressión 32
3.7.3 Socialización del modelo..... 33
3.8 Identificación y Diagramas de procesos..... 35
3.9 Descripción del manual de funciones..... 44
3.10 Matriz de las fichas para cada actividad..... 44
3.11 Definición de políticas..... 54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 62
Bibliografía..... 64
Anexos..... 68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Elementos del indicador 12
Tabla 2. Símbolos del Diagrama de flujo 15
Tabla 3. Población y muestra 19
Tabla 4. Estructura organizacional 19
Tabla 5. Procesos de Impression 20
Tabla 6. Indicaciones de sus funciones 20
Tabla 7. Actualización de conocimientos 21
Tabla 8. Equipos y Maquinaria Apropiada 21
Tabla 9. Cumplimiento de actividades 22
Tabla 10. Entrega de pedidos a tiempo 22
Tabla 11. Aplicación de un modelo de gestión por procesos 23
Tabla 12. Publicidad de productos 23
Tabla 13. Datos informativos 26
Tabla 14. Análisis FODA 31
Tabla 15. Proceso de Diseño 35
Tabla 16. Proceso de Corte 36
Tabla 17Tabla de Confección 37
Tabla 18.Proceso de control de la calidad 38
Tabla 19. Empaquetado 39
Tabla 20. Diagrama de flujo de la entrega de pedidos 40
Tabla 21. Diagrama de flujo de la facturación y cobro 41
Tabla 22. Compra de materiales 42
Tabla 23. Diagrama de flujo de mercadeo y ventas 43
Tabla 24. Matriz de fichas 44
Tabla 25. Descripción de funciones – Gerente 45
Tabla 26. Descripción de funciones – Contador General 46
Tabla 27. Descripción de funciones del Gerente de Producción 47
Tabla 28. Descripción de funciones de diseño – tinturado 48
Tabla 29. Descripción de funciones del Encargado de corte 49
Tabla 30. Descripción de funciones del Área de Confección 50
Tabla 31. Descripción de funciones de empacado y etiquetado 51
Tabla 32. Descripción de funciones del Gerente de Marketing 52

Tabla 33. Descripción de funciones del Gerente de Ventas 53
Tabla 34. Políticas del área administrativa 54
Tabla 35. Políticas del área de producción 55
Tabla 36. Políticas del área financiera 56
Tabla 37. Políticas del área de personal 57
Tabla 38. Políticas del área de mercadeo 58
Tabla 39. Programación de talleres de capacitación de personal 59
Tabla 40. Modelo del plan de publicidad 61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2. Cadena de Valor 9
Figura 3. Modelo de gestión 10
Figura 4. Proceso 11
Figura 5. Empresa Impressión 27
Figura 6. Organigrama de la empresa 30
Figura 7. Mapa de Procesos de la Empresa Impressión 33

INTRODUCCIÓN

La rama de la confección se considera una fuerza motriz de arduo crecimiento en la sociedad, se constituye un eje económico. En tal virtud (Costa, 2018) manifiesta que la industria manufacturera ecuatoriana es uno de los sectores más importantes, permite la elaboración de productos con un mayor nivel de valor agregado, este factor fortalece al país, genera fuentes de empleo calificadas y formales.

Hay que mencionar además tiene una alta gama de producción, pero tiene ciertos inconvenientes en los procesos, el personal del área productiva no tiene los conocimientos relevantes. En tal virtud (Díaz J. , 2019) Representante de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador manifiesta que la contracción del consumo causó que en cinco años la ropa del cuarto puesto cambie al octavo, en los productos de preferencia de compra en los ecuatorianos, esto se hace énfasis en la inflación negativa y un descenso en la compra pública marcaron la caída de ventas. En donde se pudo evidenciar que gran cantidad de empresas redujeron su producción, un caso relevante fue de la empresa Enkador focalizada en hilatura de filamentos y sintéticos, esta cerró debido a la pérdida de competitividad frente a empresas importadora asiáticas. Esto denota que existe más consumo externo de las materias primas para la confección y la falta de capacitación en las áreas de producción, esto incurre la pérdida de recursos.

Tungurahua, es una provincia muy productiva. Según el INEC (2010), tiene el 5,5% de establecimientos que manufacturan toda clase de prendas de vestir, ocupa el cuarto lugar dentro de las textilerías a nivel nacional, lo que obliga a estar en constante innovación y mejora de la calidad del producto.
Las diferentes empresas que manejan las líneas de manufactura, como Textiles Pasteur, Grupo VAZ son reconocidas como productoras de recursos y fuentes de trabajo.

La empresa IMPRESSIÓN lleva 15 años en el mercado de la confección de camisetas en diferentes estilos, la misma que es reconocida por usar productos de calidad, modelos de acuerdo a la temporada a fin de satisfacer las expectativas de clientes locales y nacionales.

El área de producción labora de manera improvisada y bajo las órdenes del dueño de la empresa, quien manifiesta que las habilidades que adquiere en base de la experiencia, esto

ocasiona que en los diferentes procesos genere perdida de materia prima. Se evidencia que la organización carece de un manual de funciones que determine con exactitud la actividad a desarrollarse, otro de los inconvenientes la demora de la entrega de los pedidos por parte de la empresa, lo cual, carece de informaciones oportunas de las diferentes áreas de la organización. En este sentido, el problema se ajusta mediante la pregunta científica ¿Un modelo de gestión por procesos aportará para una mejor producción a la empresa IMPRESSIÓN?

Por lo tanto, la presente investigación propone un modelo de gestión por procesos que ayude a solucionar estos inconvenientes. Para el problema planteado, se establece el siguiente objetivo general:

- Desarrollar un modelo de gestión por procesos con el propósito que incremente la productividad y la gestión de recursos en la empresa IMPRESSIÓN.

De acuerdo a lo antes mencionado, para brindar apoyo al objetivo general, se establecen los siguientes objetivos específicos relacionados con el estado del arte y la práctica, metodología y el resultado a obtener en el estudio son:

- Realizar el diagnóstico actual de la empresa IMPRESSIÓN.
- Fundamentar teóricamente el tema propuesto.
- Elaborar el modelo de gestión para aumentar la producción.

Mediante el trabajo de investigación se plantea mejorar los procesos en la Empresa IMPRESSIÓN, de tal manera que el gerente pueda tomar decisiones proactivas y coherentes en cuanto a optimización de recursos, una orientación al trabajo en equipo, descentralizar las actividades y funciones a cada empleado de acuerdo a sus conocimientos el mismo que conlleve al cumplimiento de metas y mejora continua los mismos que permitan un alto nivel de productividad.

A partir de lo expuesto, se procede a especificar las partes que componen el proyecto de investigación:

Capítulo I, denominado Estado del Arte y la práctica, en donde se expone fundamentaciones teóricas del trabajo de investigación, a nivel nacional o internacional los mismos que sustentan el tema. Lo mencionado anteriormente genera una plataforma de conocimientos necesarios para poseer un mejor panorama del tema de estudio.

Capitulo II, nombrado Diseño Metodológico, se expone el enfoque de investigación cuali-cuantitativo, modalidad de la investigación bibliografía y de campo, los tipos de

investigación descriptiva, con fuentes de investigación primarias, se hace hincapié la parte administrativa y los clientes de la organización, técnicas e instrumentos necesarios para la recopilación de la información que sustente la investigación.

Capitulo III, se despliega el Análisis de los resultados de la investigación, en donde se desarrolla la propuesta Modelo de Gestión por Procesos en la Empresa IMPRESSIÓN, el mismo que comprende de diseño, aplicación y funcionamiento para una eficaz expansión de actividades en la empresa, el mismo que logre una alta productividad.

Por otra parte se determinan las conclusiones y recomendaciones necesarias, las mismas que han sido resultados del proyecto de investigación, las mismas que ayudan a la óptima producción y satisfacción del cliente.
Se concluye con la bibliografía utilizada en el desarrollo de la investigación y los anexos que respaldan la misma.

Se prosigue con investigación documental del proyecto de investigación.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Estado del Arte

Con el transcurrir del tiempo, las necesidades de la humanidad tienden a cambiar, en tal virtud se crean nuevas organizaciones, cambios en metodología del trabajo donde es evidente la generación de procesos para mejorar la gestión empresarial e incrementar la productividad.

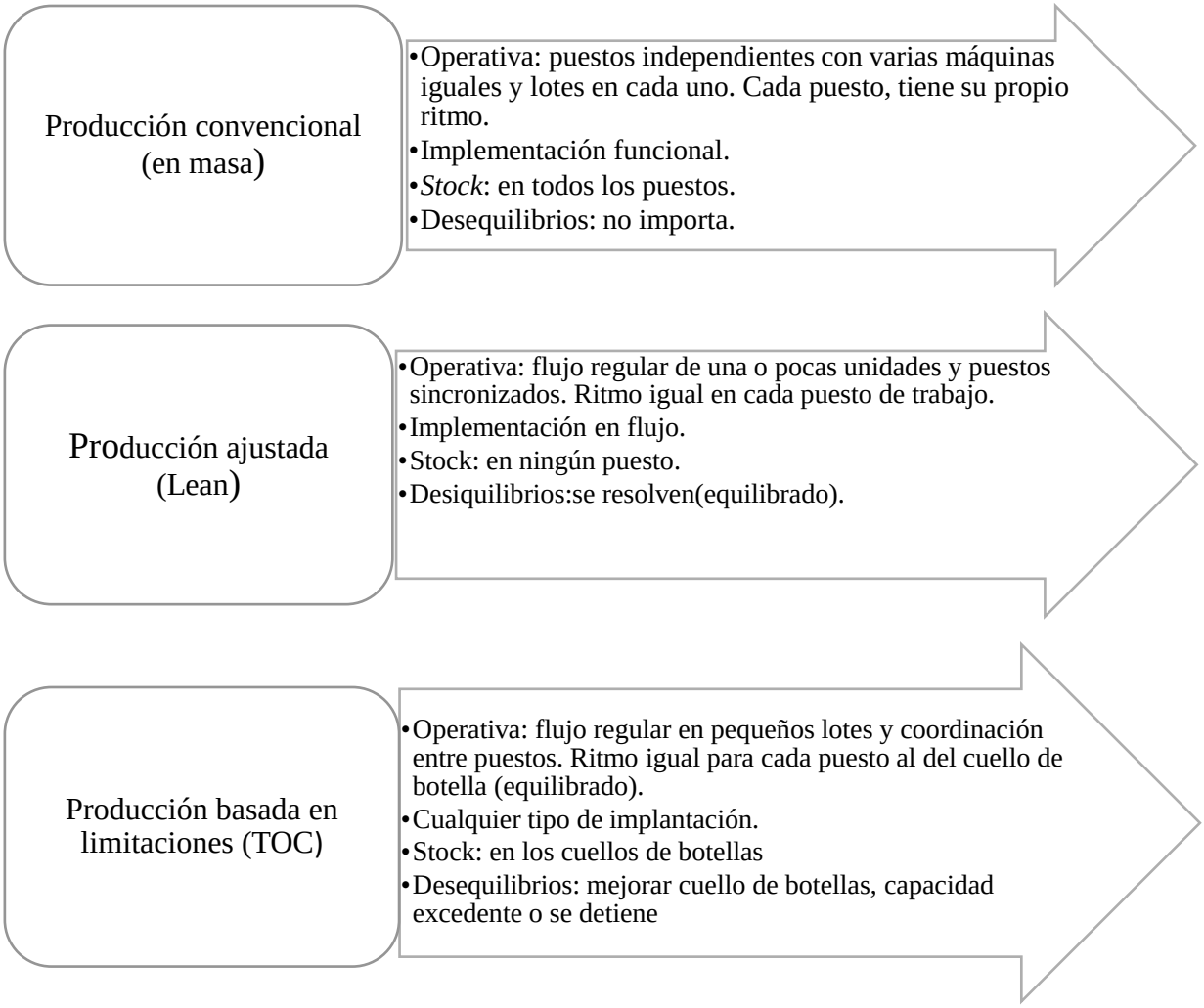
En el análisis de trabajos relacionados por modelos de gestión que aportan al presente proyecto, se menciona a Soacha (2011), quien manifiesta un modelo de gestión es la forma de representar un referente para la formulación e implementación de estrategias orientadas al fortalecimiento de la capacidad administrativa. Esto asume como objetivo primordial el solucionar las necesidades organizacionales mediante un modelo que proyecte la mejora continua dentro de la organización, crea más rentabilidad y trabajo u contribuirá con la mejora continua de una organización, los procesos son las bases para la producción y por ende la satisfacción de los clientes, con un modelo que se adapte al negocio. Por otra parte, Velasco (2015),expresa que dentro de una organización es de vital importancia llevar un modelo de procesos para no obtener resultados negativos como pérdida de utilidades y recursos. Esta es una realidad que se vive, después de darse cuenta que las organizaciones están con una baja rentabilidad saben que tienen fallas en todo, carencia de un modelo de gestión por procesos, que apoya al negocio por más pequeño que sea.

Según Maldonado (2011), la gestión de procesos coexiste con la administración funcional, en donde asigna ¨ propietarios ¨ a los procesos clave. Es así la realización de valoración para el cliente y su satisfacción, se necesita que los procesos sean mejorados o rediseñados, para cumplir con los objetivos de identificar las posibles alternativas para la implementación del método de proceso.

1.1.1 Estudio de los modelos de gestión

Los distintos enfoques de gestión tienen como resultado diseñar diversos modelos basados en procesos, los mismos que pretenden optimizar recursos, se resalta la eficiencia, eficacia y competitividad de la organización. En tal virtud se analizan tres modelos de gestión agrupados en tres enfoques: basados en la producción de masa, producción ajustada y basados en limitaciones o cuellos detalles.

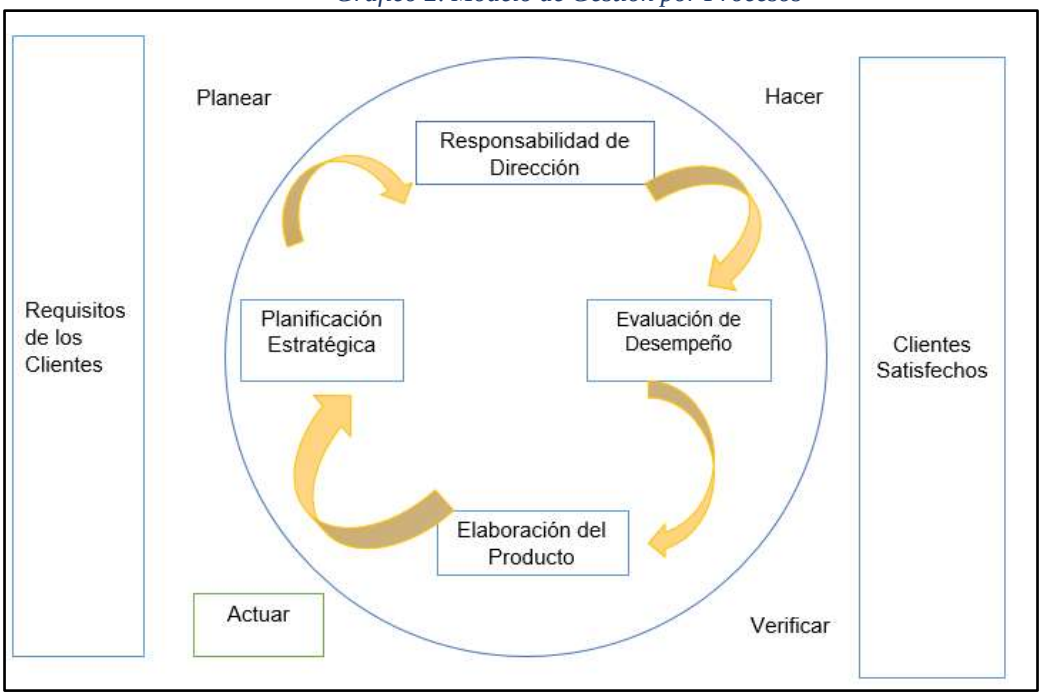
Gráfico 1. Comparación de los modelos de gestión



Fuente: tomado a partir de Cuatrecasas Arbós (2012).

Modelo de gestión ISO 9001 -2000

Gráfico 2. Modelo de Gestión por Procesos



Fuente: Adaptado a partir del modelo de Gestión ISO 9001 -2000

Los elementos del modelo se describen a continuación:

Planear: hace énfasis en proyectar las actividades a realizar en el tiempo establecido, esto permite a la empresa identificar, definir y controlar todas las actividades dentro de un sistema integrado.

Planificación Estratégica: en este proceso sistemático actúa la alta gerencia, realiza actividades tales como examinar la posición de la empresa frente a la competencia, gestionar nuevas oportunidades de mercado, identificar eventos de distribución y ventas en los productos de baja rotación.

Hacer: hacen hincapié las actividades que se establecen y por alguna razón origina cambios en el sistema.

Apoyo y Operación: Para integrar la fase hacer se vincula mediante los mapas de procesos de las actividades que la empresa ejecute, con la finalidad de identificar los principales procesos tales como corte, unión, maquilado, terminado, enfundado, venta. Por otra parte, se refleja los procesos de apoyo donde actúa el personal de contabilidad, marketing para un correcto desarrollo de la empresa.

Verificar: permite comprobar que las actividades ejecutadas cumplen con los estándares establecidos por la organización y verifica que los resultados adquiridos revelan a los objetivos fijados por el gerente de la organización.

Evaluación del desempeño: en este procedimiento actúa la alta gerencia, en donde recepta informes de los indicadores de gestión de cada proceso, con la finalidad de medir el desempeño actual y analizar de cierta manera el cumplimiento de metas u objetivos

Actuar: toma acciones para mejorar más adelante, establece referencia los resultados obtenidos al final de un proceso

Mejorar: este último proceso integra las acciones correctivas, herramientas de calidad, capacitación al personal, con cambios positivos y el correcto funcionamiento del modelo de gestión basado en procesos

Este modelo consta de elementos que están enfocados a los requerimientos de los clientes, necesidades de la organización, liderazgo y motivación del personal administrativo y operativo de la empresa para garantizar que la empresa textil pueda satisfacer las necesidades del cliente, generar indicadores de gestión y desempeño

1.2 Fundamentación teórica

Modelo

Según Velásquez (2014), los modelos son representaciones de una parte de la realidad, forman un instrumento de comunicación y análisis. Son de importancia constituye la interrelación, estructura y las funciones del sistema objeto de estudio, establecen un límite de su acción y permiten realizar pruebas que transforman sus componentes, de esta manera se obtiene el resultado de la situación actual de la entidad.

Los modelos de gestión permiten desarrollar el análisis de situaciones experimentales con resultados aceptables, por su bajo costo y facilidad de manejo. Los modelos se emplean de forma cuantitativa y cualitativa en un proceso o una tentativa que muestra los efectos de aquellos factores que son importante para los propósitos que se consideran al momento de desarrollar el modelo.

Gestión

Se concuerda con los autores Javier Gullo (2015), (Sánchez Martorelli, 2013) manfiestan que la gestion es un conjunto integrado, como sistema de acción y estructura que permiten orientar a la empresa hacia mejores resultados. Se agrega el requerimiento de ciertas

estrategias y tácticas, y revisión de lo planificado para conseguir o resolver un asunto a partir de mecanismos de información y de control de las prácticas al implementar el plan son utilizados de manera indistinta. De manera que, gestión es un asunto intelectual, necesita conocer, realizar una investigación, para mejorar los procesos y la calidad del producto y apunta al proceso de toma de decisiones. En IMPRESSIÓN, la gestión será de suma importancia para las decisiones de la empresa.

Cadena de Valor

En toda empresa u organización se reflejaran una actitud de servicio para entender y atender lo que el cliente quiere, desea y espera de un bien o servicio. El valor, se crea mediante diversos procesos con el fin de proporcionar un producto con características funcionales: precio, tiempo de entrega, calidad de servicio en venta y respaldo de garantía en servicio posventa (Cantú Delgado, 2011)

La cadena de valor se completa con diferentes actividades que agregan importe en cada etapa, desde el procesamiento de los recursos hasta la entrega de productos finalizados al cliente, lo cual, la cadena de valor es un conjunto de procedimientos que diseñan, producen, comercializan y entregan bienes o servicios de calidad, a través de cada una de las actividades primarias o de apoyo de la organización. (Martínez & Cegarra Navarro, 2014) encuentren tres tipos de procesos:

Tipos de procesos.

- **Proceso estratégico:** se establecen con el fin de dar dirección y gestión a la empresa. Define y controlan los objetivos de la organización, es considerado del primer nivel, por ser precisamente estratégico para la proyección de la empresa.

- **Proceso operativo:** procesos que tienen relación directa con el cliente, son necesarios para realizar el producto o servicio, son la esencia misma de la empresa. En este proceso se crea en valor para la organización y para los clientes

- **Procesos de apoyo o soporte:** procesos que se ocupan de proveer a la empresa todos los recursos necesarios con el fin de generar valor añadido a sus clientes. no siempre estos procesos crean valor, pero tampoco serán eliminados, pues son necesarios para la producción o la prestación de servicios.

Figura 1. Cadena de Valor



Fuente: modificado a partir de (Arimany, 2010)

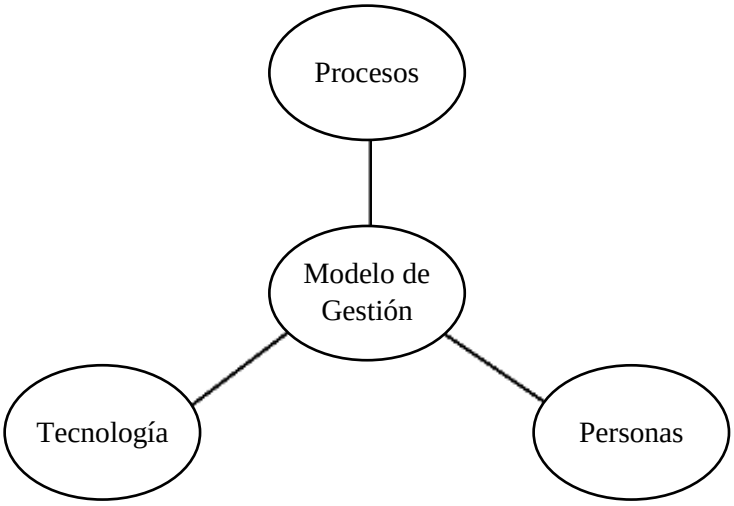
A partir de la cadena de valor y los procesos de la empresa se presenta la definición de los modelos de gestión.

1.2.1 Modelo de gestión

(Tejada Zabaleta, 2017), manifiesta que el avance de los procesos organizacionales y la investigación de nuevas perspectivas que generen una buena gestión y se basa en criterios de calidad, productividad eficaz y eficiente, satisfacción, coherencia y congruencia, participación individual y colectiva, han llevado a plantear estrategias que permitan un adecuado desarrollo organizacional

En el caso de la presente investigación la estrategia más adecuada es la aplicación de un modelo de gestión, encaminado a profundizar sobre todos los componentes de la organización y así determinar los mejores decisiones para solucionar el problema presentado en la empresa IMPRESSIÓN.

. Figura 2. Modelo de gestión



Fuente: (Villamizar, 2012)

El modelo de gestión se enfoca en tres pilares fundamentales de las organizaciones: los procesos, las personas y la tecnología. Estas bases estan alineados con la visión, misión y valores. Solo con su conjunción e integración las organizaciones podrán alcanzar los objetivos propuestos. (Villamizar, 2012).

Esto hace énfasis en que la empresa tendrá una relación congruente con los diferentes recursos de la empresa, para que pueda optimizar los mismos y ser efectivamente productiva.

1.2 Modelo de gestión por procesos

Según los autores (Proaño, 2015) y (Medina, 2016), mencionan que un modelo de gestión por procesos se tendrá en cuenta las necesidades de la organización, sus características, su trayectoria, su visión y su misión. Generalizar no será una opción y, sin embargo, sí que es posible aplicar algunas normas comunes a todos los ámbitos.

La empresa necesita este modelo para mejorar su producción y crecer más en el mercado de Tungurahua.

1.3.1 Gestión por procesos

La Gestión hace hincapié en hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos, con esta perspectiva podemos decir que la gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización a través de procesos orientados y definidos como una

serie de actividades que añaden valor a las entradas para obtener resultados que satisfagan los requerimientos del cliente y que son previamente planificados. (Guachamín, 2014, pág. 16)

La gestión por procesos es la opción más adecuada para la empresa en estudio, debido a la necesidad que tiene la organización de obtener mejores resultados, por lo tanto, es menester que se realicen los estudios necesarios de todo el proceso administrativo y productivo, se utilice las herramientas a cabalidad el modelo de gestión por procesos.

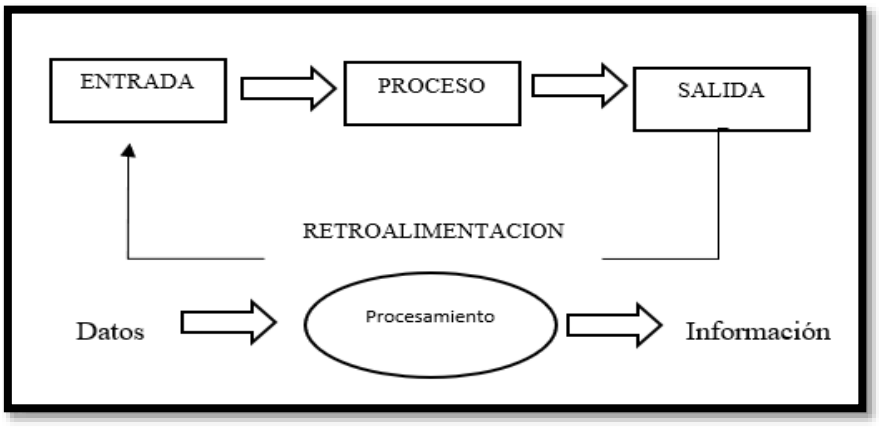
Este modelo permitirá incrementar la calidad en la empresa IMPRESSIÓN, no solo en el producto terminado sino en todo el proceso necesario para la consecución de los resultados emanados de la gestión realizada integralmente por la empresa estudiada.

1.4 Proceso

Según González (2014), un proceso es una secuencia de pasos lógicos, que se encarga de obtener resultados. Esto especifica que los procesos son componentes de comportamiento que diseñan las personas para mejorar la actividad productiva de la empresa, es importante aplicar el diseño de acuerdo a la línea de la organización.

Las actividades que pertenecen dentro de un proceso, transforman los insumos (entradas), en productos (salidas), por medio del uso de los recursos.

Figura 3. Proceso



Fuente: (Salazar, 2009)

Las entradas para el proceso en la empresa IMPRESSIÓN son todos los materiales e insumos para llegar al producto final, son: la materia, prima que en este caso son las telas, pinturas, los materiales y accesorios, y con la ayuda de los recursos humanos y tecnológicos, al final del proceso se obtiene el producto terminado, el cual cumplirá todos

las características de aceptación para que sea un producto de calidad, si no es así corregirán errores, a fin de lograr el producto esperado.

1.4.1 Elementos de un proceso

Los elementos que más se destacan dentro de un proceso son los siguientes:

- **Objetivo:** es el que define la finalidad del proceso.
- **Alcance:** determina el inicio y el fin en el que proceso en el que se encuentra inmerso.
- **Entradas y salidas:**
  - **Elementos de entrada:** se refiere a los elementos del anterior proceso.
  - **Elementos de Salida:** la información que fue creada en el presente proceso.
- **Recursos:** es todo aquello que se requiere en el proceso para su correcto funcionamiento, sean estos recursos materiales o humanos.
- **Diagrama de Flujo:** es la representación gráfica de lo que contiene a cada una de las actividades del proceso enlazadas entre si distinguiéndose los elementos de entrada y salida.
- **Indicador de desempeño:** es un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituyen una expresión cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido. (Admin Gestion-Calidad, 2016)

Los indicadores de desempeño contendrán los siguientes elementos detallados en la siguiente tabla:

Tabla 1. Elementos del indicador

Objetivos:	Que se pretende obtener con la utilización de dicho indicador.	
Definición del indicador:	Que va a medir y en que unidades.	
Responsable.		
Fecha.		
Acciones de Mejoras.	Que a su vez cada una de ellas contarán con:	
	Acción:	Solución para conseguir el objetivo.
	Plazo:	Tiempo en el que se pretende conseguir el objetivo.
	Seguimiento de Acción:	Registro que ratifique cada uno de los pasos dados hacia la acción.
	Responsable de Seguimiento:	A ser posible diferente.

Fuente: (Admin Gestion-Calidad, 2016)

1.5 Manual

"Los manuales son textos utilizados como medio para coordinar, registrar datos e información en forma sistémica y organizada. Se manifiesta como un conjunto de orientaciones o instrucciones con el fin de guiar o mejorar la eficacidad de las tareas a realizar." (Cardenas, 2015)

Los manuales son herramientas eficaces en el momento de realizar las reorganizaciones empresariales, debido a la facilidad de trasladar la información necesaria para realizar correctivos en los procesos de las empresas.

Manual por procesos

Es un documento que registra y transmite información relacionada con la gestión administrativa y facilita, de esta manera, al recurso humano en la consecución de los objetivos, de tal manera mejorar sus funciones., describe, además, cómo se desarrollaran las actividades. (Pérez & Lanza, 2014, pág. 5)

En el manual de procesos describen los puestos, el grado de responsabilidad y de participación que tiene cada empleado. Este manual sirve de responsabilidad y de participación que tiene cada empleado. Este manual sirve como una guía de trabajo.

Manual de funciones

Los manuales de funciones facilitan la orientación del personal y ayudan a resolver problemas administrativos, estos manuales son muy importantes para la comunicación que existe dentro de la empresa, puesto que ayudan a registrar y transmitir toda la información sin distorsión de ninguna clase. (Andrade, 2017, pág. 21). Esto engloba todo lo relacionado al análisis y descripción de los diferentes cargos que generan los recursos humanos en cuanto a establecer normas y coordinación entre cargos.

1.6 Mapa de procesos

El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman un sistema de gestión y sirven para identificar e interrelacionar los procesos, este es el primer paso para poder entenderlos y luego mejorarlos. (Alonso-Torres, 2014, pág. 164)

Dentro de una organización el mapa de procesos se desarrolla con el plan estratégico corporativo, de esta manera se conoce mejor el funcionamiento y el desempeño de todos

los procesos involucrados y da atención especial a los aspectos más importante de la organización.

Herramientas de gestión

Las herramientas de gestión, forman un conjunto de técnicas con un carácter más avanzado y están orientadas a niveles medios-altos de la escala organizativa. Son herramientas de trabajo en grupo, empleadas en la gestión y planificación.

(Cuatrecasas Arbós, 2010). El uso de estas herramientas de gestión, aprueba una mejor aplicación, adaptación y modificación flexible, puesto que recurrirán de forma independiente en los procesos de la empresa, además de aumentar la eficiencia para un mejoramiento continuo de la calidad; entre ellas destacan:

- Diagrama de afinidades.
- Diagrama de relaciones.
- Diagrama de árbol.
- Diagrama de matriz.
- Diagrama de análisis de Matriz-Datos.
- Diagrama PDPC o de procesos de decisión.
- Diagrama de flujo.

En este trabajo de investigación se va emplear los diagramas de flujo.

1.7 Diagrama de flujo

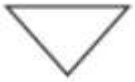
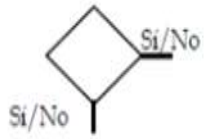
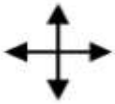
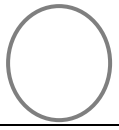
El diagrama de flujo o diagrama de actividades es una técnica muy conocida que consiste en la representación gráfica del proceso de cualquier actividad. Se utiliza con asiduidad para la mejora de procesos organizativos o industriales

Estos diagramas utilizan símbolos con significados definidos que representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso. (Teruel, S., 2017)

Símbolos del Diagrama de flujo

Según la *American National Standard Institute* (ANSI):

Tabla 2. Símbolos del Diagrama de flujo

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio /fin	Indica el principio o el fin del flujo. Será acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Operación /Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica el punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos, señala el orden en que se realizan las distintas operaciones
	Conector:	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página:	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra página diferente en la que continúa el diagrama de flujo.

Fuente: (Forero , 2016)

Nomenclatura ANSI

(ANSI): El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense – ANSI por sus siglas en inglés- es una organización privada sin fines lucrativos que administra y coordina la

normalización voluntaria y las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en los Estados Unidos.

El ANSI ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos –EDP- con el propósito de representar los flujos de información, la cual, se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa. (Díaz C. , 2014)

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cuali-cuantitativo, el primero porque se desarrolla con claridad los conceptos de todos los parámetros de estudio relacionados con el tema de la investigación, por lo que se acude a la fundamentación teórica para establecer con claridad los significados de todo el proceso administrativo de la empresa investigada. Además, es importante contar con las opiniones de las personas relacionadas con la realidad de la empresa como son los trabajadores y la parte directriz y administrativa de la misma, y el segundo porque se aplica en la recolección de la información de las encuestas respectivas en donde se obtienen, con exactitud los datos, los cuales se tabulan e interpretan para establecer los puntos importantes para proponer soluciones al problema presentado en la empresa. Los resultados se reflejan en las respuestas de los directivos y en los cuadros y gráficos estadísticos de los datos recogidos de la encuesta a los clientes de la empresa IMPRESSIÓN

2.2 Modalidad de la investigación

2.2.1 Investigación bibliográfica

La investigación se basa en la recolección de información de datos bibliográficos encontrados en libros, revistas y documentos relacionados con el tema., así como en la recolección de información de bibliotecas virtuales, revistas que permiten clarificar los conceptos de los temas y subtemas para complementar la investigación.

2.2.2 Investigación de campo

Es el campo de acción para obtener la información directa que refleja el problema en estudio, en este caso, la información se recolecta del personal administrativo y los clientes de la empresa IMPRESSIÓN de la ciudad de Ambato.

2.3 Tipo de investigación

2.3.1 Investigación descriptiva

En este tipo de investigación se realiza la descripción correcta de la información, mediante visitas en las instalaciones de la empresa y se define las condiciones se encuentra la empresa IMPRESSIÓN, y que viabiliza la necesidad de desarrollar un Modelo de Gestión por Procesos para optimizar los procedimientos administrativos.

2.4 Fuentes de investigación

2.4.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias corresponden a la información proporcionada por el gerente y trabajadores de la empresa IMPRESSIÓN, y que ayudan a determinar la situación actual de la empresa.

2.4.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas que refuerzan la investigación y es aquella información recogida en plataformas virtuales, páginas web, artículos y revistas científicas, libros electrónicos, periódicos digitales y varios documentos electrónicos relacionados con el tema investigado.

2.5 Técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos aplicados en la búsqueda de la información son los siguientes:

2.5.1 Entrevista

La técnica de la entrevista se lo realiza a persona vinculada con la dirección de la empresa IMPRESSIÓN, se busca información a través de preguntas abiertas, en donde se obtiene las opiniones personales de los entrevistados.

2.5.2 Encuesta

La encuesta se realizará a los clientes de la empresa IMPRESSIÓN, con preguntas cerradas en opción simple, las cuales determinarán el resultado de la gestión realizada por la empresa

2.5.3 Instrumentos

Los instrumentos para la recolección de la información son:

La guía de entrevista. – Contiene preguntas abiertas

El cuestionario de peguntas. - Contiene las preguntas cerradas, con opción simple.

2.6 Población y muestra

La población está representada por el gerente, colaboradores de la empresa IMPRESSIÓN, y los clientes de la misma.

Tabla 3. Población y muestra

Muestra de la empresa IMPRESSIÓN	Total
Contadora	1
Trabajadores de corte	2
Trabajadores de confección	3
Trabajador de terminado	1
Trabajador de empaquetado	1
Trabajador de control de calidad	1
Mercadeo y Ventas	1
Muestra Total	10

Fuente: elaboración propia

En la actualidad la empresa cuenta con el Sr Geovanny Maliza como Gerente Propietario, 10 trabajadores que ejecutan las diferentes actividades en el área de producción.

En el siguiente capítulo se detalla los resultados arrojados de las encuestas aplicadas a los Sres. trabajadores y cliente de la organización.

2.7 Análisis e interpretación de datos

El siguiente análisis e interpretación de resultados corresponde a la encuesta realizada a los clientes y colaboradores de la empresa IMPRESSIÓN, con los que se desea determinar cuál es la imagen que ellos tienen de la empresa y de en especial cuál es el criterio que tienen sobre sus productos y la calidad de servicio de la misma.

1. ¿Desde su punto de vista la organización tiene definido su estructura organizacional?

Tabla 4. Estructura organizacional

		Fecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	3	30,00	30,00
	Casi Siempre	2	20,00	50,00
	Algunas Veces	5	50,00	100,00
	Total	10	100,00	

Fuente: Encuesta a trabajadores

Análisis e interpretación

El resultado de la encuesta revela que el 30% de los trabajadores tiene conocimiento de la estructura organizacional, mientras que el 20% casi siempre está pendiente de este paradigma y el 50% algunas veces tiene en cuenta de la estructura organizacional, por lo que se recomienda socializar a todos los trabajadores y colaboradores de la empresa.

2. Los empleados del área administrativa y operativa esta familiarizados con los procesos de IMPRESSIÓN

Tabla 5. Procesos de Impression

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	0	0,00	0,00
	Casi Siempre	6	60,00	60,00
	Algunas Veces	4	40,00	100,00
	Total	10	100,00	

Fuente: Encuesta a trabajadores

Análisis e interpretación

El 60% de los trabajadores encuestados difieren que tienen conocimiento de los procesos de fabricación de los productos mientras que el 40% algunas veces tienen la intuición acerca de los procesos, por eso se evidencia tiempos muertos en los procesos.

3. ¿Cuándo paso a formar parte de la empresa su jefe le dio indicaciones de sus funciones a través de un manual?

Tabla 6. Indicaciones de sus funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	Si	2	20,00	20,00
	No	6	60,00	80,00
	No se recuerda	2	20,00	100,00
	Total	10	100,00	

Fuente: Encuesta a trabajadores

Análisis e interpretación

El 20% de los encuestados manifiestan que si recibieron indicaciones mediante un manual de funciones, mientras que el 60% mencionan que no recibieron avisos e indicaciones de su jefe, por otra parte el 20% restante se acoge a que no recuerda si al momento de ingresar a la organización se dio esta referencia. Por lo que recomienda relacionar el manual para que el personal tenga pleno conocimiento de sus funciones.

4. ¿La organización incentiva a la actualización de conocimientos?

Tabla 7. Actualización de conocimientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	0	0,00	0,00
	Casi Siempre	0	0,00	0,00
	Algunas Veces	2	20,00	20,00
	Nunca	8	80,00	100,00
	Total	10	100,00	

Fuente: Encuesta a trabajadores

Análisis e interpretación

El 20% de los encuestados manifiestan que la organización algunas veces incentiva para que actualicen sus conocimientos en el área, mientras el 80% revelan que nunca existe un estímulo para retroalimentar los conocimientos. Por lo que se recomienda al gerente tomar cartas en el asunto a fin de que el personal este renovado y optimice recursos.

5. ¿La empresa tiene equipos y maquinaria apropiado para desarrollar sus actividades?

Tabla 8. Equipos y Maquinaria Apropiada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	9	90,00	90,00
	Casi Siempre	1	10,00	100,00
	Algunas Veces	0	0,00	0,00
	Casi Nunca	0	0,00	0,00
	Total	10	100,00	

Fuente: Encuesta a trabajadores

Análisis e interpretación

El 90% de los encuestados ostentan que la organización tiene equipos y maquinaria adecuada para desarrollar sus actividades, mientras el porcentaje restante manifiesta que casi siempre tienen los equipos necesarios. Por lo que se recomienda utilizar al 100% la maquinaria, de esta manera ser sostenibles.

6. ¿En qué nivel existe el compromiso para el cumplimiento de actividades por parte de los trabajadores?

Tabla 9. Cumplimiento de actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	Alto	6	60,00	60,00
	Medio	4	40,00	100,00
	Bajo	0	0,00	0,00
	Total	10	100,00	

Fuente: Encuesta a trabajadores

Análisis e interpretación

El 60% de los encuestados tienen un nivel de compromiso alto con sus actividades, mientras que el 40% su nivel de compromiso es medio. Por lo que se recomienda fidelizar a los trabajadores sus tareas o actividades a desempeñar, para que la organización sea altamente productiva.

7. ¿Los pedidos son entregados a los clientes en el tiempo establecido?

Tabla 10. Entrega de pedidos a tiempo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	0	0,00	0,00
	Casi Siempre	2	20,00	20,00
	Algunas Veces	7	70,00	90,00
	Casi Nunca	1	10,00	100,00
	Total	10	100,00	

Fuente: Encuesta a trabajadores

Análisis e interpretación

El 20% de los encuestados sostiene que los pedidos casi siempre entregan tiempo, mientras el 70% manifiesta que algunas veces se realiza en el tiempo establecido los entregas, el 10% manifiesta estipula que casi nunca las entregas se dan en su tiempo. Por

lo que se recomienda trabajar arduamente para cumplir el tiempo acordado con los clientes en la entrega de sus pedidos.

8. Considera Ud. Que la aplicación de modelo de gestión por procesos en la empresa Impresión mejorara la producción?

Tabla 11. Aplicación de un modelo de gestión por procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	Muy útil	8	80,00	80,00
	Útil	2	20,00	100,00
	Poco útil	0	0,00	0,00
	Nada útil	0	0,00	0,00
	Total	10	100,00	

Fuente: Encuesta a trabajadores

Análisis e interpretación

El 80% de los encuestados considera que la aplicación de un modelo de gestión por procesos es beneficiosos para la organización. Mientras el 20% lo considera útil la diligencia de esta herramienta.

9. Ud. Sabe a través de qué medios realiza publicidad de los productos la empresa?

Tabla 12. Publicidad de productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	Redes Sociales	3	30,00	30,00
	Televisión	0	0,00	0,00
	Radio	0	0,00	0,00
	Vallas Publicitarias	0	0,00	0,00
	Otro?		0,00	0,00
	Ninguno	7	70,00	100,00
	Total	10	100,00	

Fuente: Encuesta a trabajadores

Análisis e interpretación

El 30% de los encuestados manifiestan que productos lo publicitan en redes sociales, mientras el 70% desconocen que la organización realiza publicidad de los productos. Es

necesario incorporar nuevas estrategias de venta y publicidad mediante redes sociales, es el medio más utilizado.

De la entrevista realizada al Gerente Propietario de la empresa IMPRESSIÓN, se desprenden las siguientes opiniones:

Gerente propietario: Sr Geovanny Maliza

1. ¿Entiende usted qué es la gestión por procesos? Explique por favor en pocas palabras

Es llevar todos los procedimientos de una empresa con su debido orden para llegar a un producto o servicio de calidad.

2. ¿De qué manera se definen las funciones a los trabajadores?

Cada trabajador tiene conocimiento como ocupar su máquina y el trabajo que le corresponde.

3. ¿Cómo se definen los procesos de fabricación de los productos?

No se tiene un debido orden en los procesos, cada persona realiza de acuerdo al producto que ingrese en el momento.

4. ¿Qué estrategias de atención al cliente se aplican actualmente?

Si el cliente no se siente satisfecho con alguna prenda, se le realiza un cambio

5. ¿De qué manera se cumplen las necesidades del cliente?

Las prendas se realizan de acuerdo a las necesidades de los clientes como son: colores, tallas o algún detalle diferente.

6. ¿Cómo cree usted que se definen los procesos dentro de la empresa?

Se realizan desde las órdenes de administración, que es en donde se toma el pedido.

7. ¿Cree usted que los procesos y procedimientos dentro de su empresa están bien estructurados? ¿Por qué?

No, por el hecho de que los pedidos no son entregados a tiempo, es por esto que no se tiene un debido orden dentro de la producción.

8. ¿Con qué estrategias cuenta usted para corregir los errores en los procesos de la empresa?

Busco el cuello de botella que se está dentro del procedimiento y trato de ayudar al personal para que adquiera la destreza y habilidad en la ejecución de tal o cual actividad.

9. ¿Considera usted que un modelo de gestión mejoraría la atención a los clientes?

Si totalmente, los despachos llegarían en el momento indicado y sin ninguna devolución por algún inconveniente.

10. ¿Estaría usted dispuesto a implementar un modelo de gestión por procesos dentro de la empresa?

Sí, me agradaría en vista que mejorará notablemente y seríamos más eficientes y ordenados al momento de realizar los productos.

2.8 Análisis de la entrevista

Mediante la entrevista realizada al Gerente de la empresa IMPRESSION se determinaran que el personal no está capacitado en el 100%, desarrolla su actividad de manera empírica aleatoria, es decir, existe una carencia de procesos, la satisfacción al cliente no es confortable, los pedidos no lo entregan en el tiempo estipulado. En tal virtud es necesario la aplicación de un modelo de gestión por procesos el mismo que ayude a optimizar recursos y cumplir metas en corto y largo plazo para que la empresa sea eficazmente productiva.

En el siguiente capítulo se desarrolla la propuesta del trabajo de investigación.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tema

Modelo de gestión por procesos con el propósito que incremente la productividad y la gestión de recursos en la empresa IMPRESSIÓN.

3.1.2 Datos informativos

Tabla 13. Datos informativos

Título	Modelo de Gestión por Procesos para la empresa IMPRESSIÓN
Institución ejecutora	Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Sede Ambato
Facultad	Escuela de Administración de Empresas
Beneficiarios	• Clientes • Personal administrativo y de producción
Investigadora	Andrea Abigail Maliza Vargas
Institución	Empresa IMPRESSIÓN
Ubicación	Antonio Neumane y Atahualpa - Huachi El Progreso

Fuente: elaboración propia

3.2 Antecedentes

La propuesta surge en vista que se realiza la investigación en la empresa IMPRESSIÖN, donde se evidencian que manejan de manera empírica sus procesos, recursos y actividades. En virtud de ello es recomendable la implementación de un modelo de Gestión basada en procesos para mejorar la productividad y gestión de recursos.

En el capítulo anterior se demuestra que el personal no está capacitado, por tal razón no sabe a cabalidad que función desempeñaran cada uno, improvisación de funciones, pérdida de tiempo, errores al momento de terminar el producto.

3.3 La empresa

La empresa IMPRESSIÓN ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Barrio Huachi el Progreso, fundada por el Sr Geovanny Maliza en el año 2006, dedicada a la maquila, estampado de camisetas deportivas para damas y caballeros.

Su objetivo principal es ofrecer al cliente productos de alta gama con un servicio y atención garantizada a fin de cumplir las necesidades y expectativas del cliente, es decir, garantiza que el producto sea elaborado con materiales de calidad.

Figura 4. Empresa Impressión



Fuente: google maps

3.4 Justificación

La propuesta que se ejecuta nace debido a los inconvenientes que presenta la empresa IMPRESSIÖN en los últimos tres años; lo cual, es evidente la disminución de las ventas, esto influye en la rentabilidad de la organización. Es por ello que el modelo basado en procesos pretende servir como apoyo en el área administrativa y operativa tenga un mayor control de actividades y alcanzar la adecuada satisfacción de los clientes.

La estandarización de productos en la organización genera varios inconvenientes debido a la inexistencia de un modelo de gestión, dado a que ejecución de actividades se lo hace de manera empírica. Esto conlleva a la pérdida de recursos, tiempos muertos en el desempeño de los trabajadores se ve perjudicado porque las funciones de cada empleado no están determinadas, ocasionan problemas internos.

Por lo tanto, se justifica que mediante la aplicación de un modelo de gestión basada en procesos mejore la toma de decisiones por parte del gerente de la organización, de tal modo se logre optimizar recursos, definir y determinar las funciones y procesos de cada

persona para que todos trabajen en equipo y con la finalidad de cumplir los objetivos planteados por la organización.

A continuación, se define los objetivos a desarrollar en el presente trabajo investigativo**.**

3.5 Objetivos

3.5.1 Objetivo General

- Desarrollar un modelo de gestión por procesos en el área de producción de la empresa IMPRESSIÓN

3.5.2 Objetivos específicos

- Determinar los componentes del modelo de gestión por procesos para la empresa IMPRESSIÖN
- Diseñar los flujogramas de procesos para el área de producción de la empresa.
- Actualizar el manual de políticas y funciones para bienestar de la organización.

3.6 Descripción de la situación actual de la empresa

Reseña histórica

La empresa inicia sus actividades en el año 2006 donde su producción se basaba en la en el estampado de camisetas, posteriormente nació la necesidad de maquilar las camisetas es ´por ello invirtieron en la compra de maquinaria, trabajaban con tres personas en el área de maquila y dos personas en el área de estampado. Con el transcurrir del tiempo los pedidos incrementaron en tal virtud el espacio físico era muy reducido entonces el gerente doto por construir un área física apropiada para el taller. En el 2014 se apertura esta nueva área y se incorpora más empleados, la línea de producción incremento entre los productos que se destacan son: estampadas, camisetas polo y Coello en V, y manga cero.

Misión, visión y objetivos

Misión: Somos una organización que diseña y confecciona camisetas para damas y caballeros, de acuerdo a los gustos del mercado, al desarrollo económico y satisface las necesidades de nuestros clientes.

Visión: Ser reconocido como una empresa líder de confecciones en el mercado local,

en los procesos de producción y excelencia en atención al cliente.

Principios y valores:

Principios

- Liderazgo
- Compromiso de servicio
- Trabajo en equipo
- Bienestar del recurso humano
- Cumplimiento
- Orden
- Amabilidad
- Ética

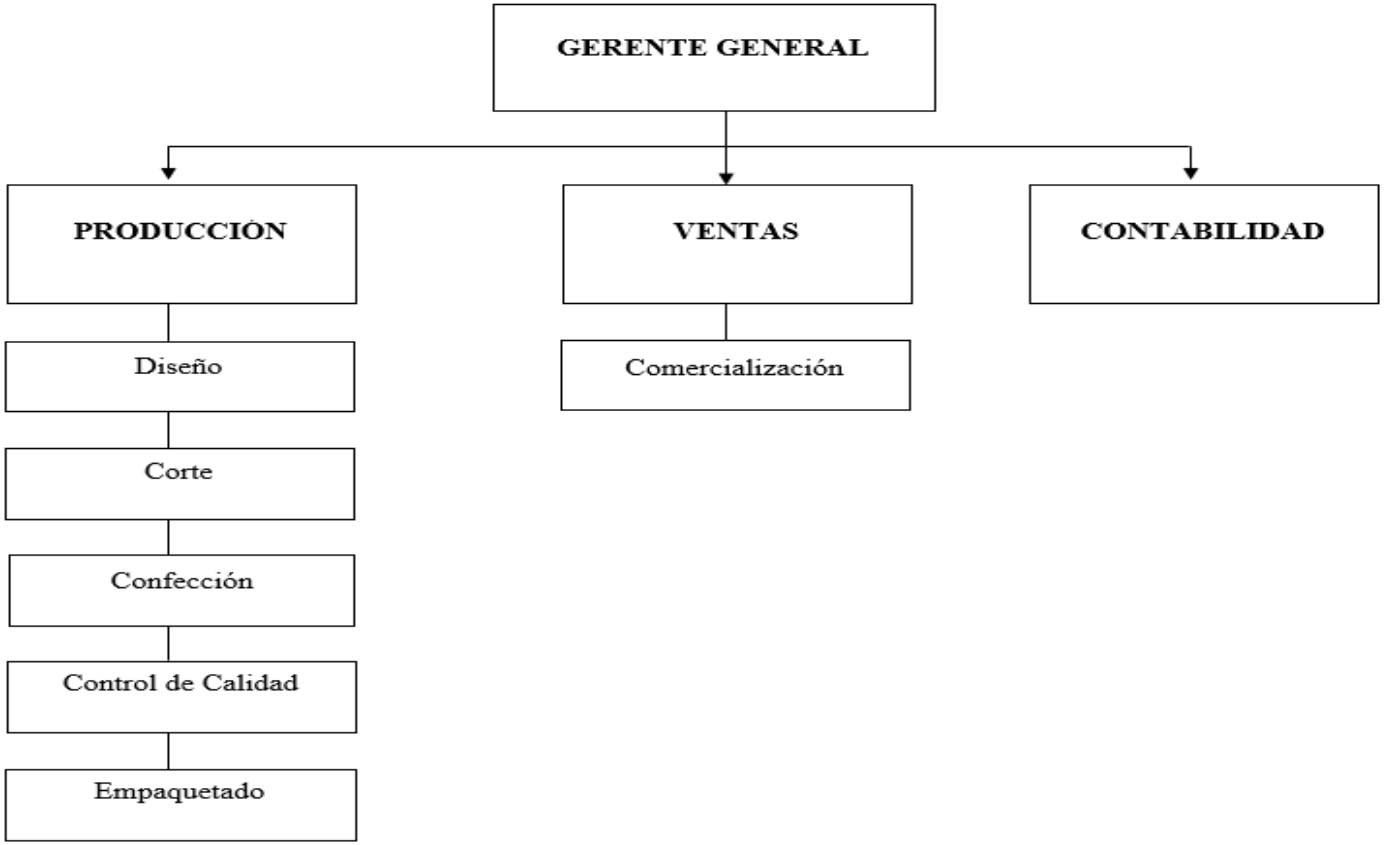
Valores

- Excelencia
- Responsabilidad
- Creatividad
- Honestidad
- Equidad
- Respeto
- Puntualidad

En la siguiente figura, se evidencian como está formado la empresa Impressión mediante sus áreas de trabajo.

Organigrama

Figura 5. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia

Diagnóstico de la empresa

Para realizar un mejor diagnóstico es necesario elaborar el análisis situacional FODA de la empresa. En donde se establece los puntos fuertes o sobresalientes y débiles de la organización (Diferentes detalles tales como: la pintura del estampado es importado de los Estados Unidos por tal razón es garantizado), la maquinaria e infraestructura propia.

- **Análisis situacional FODA**

Tabla 14. Análisis FODA

<table>
<tr><th colspan="3">Empresa IMPRESSIÓN</th></tr>
<tr><td>Matriz:</td><td colspan="2">FODA</td></tr>
<tr><td>Área:</td><td colspan="2">Administrativa</td></tr>
<tr><td>Proceso:</td><td colspan="2">Situación actual de la empresa</td></tr>
<tr><td>Objetivo:</td><td colspan="2">Conocer sobre la situación actual de la empresa IMPRESIÓN</td></tr>
<tr><th colspan="2">Fortalezas</th><th>Debilidades</th></tr>
<tr><td colspan="2">✓ Producto con aceptación
✓ Precios Bajos
✓ Deseo de expansión
✓ Amplio espacio físico
✓ Suficiente Maquinaria</td><td>✓ Destiempo en la entrega de pedidos
✓ Falta de un modelo de gestión de procesos
✓ Falta de promoción y publicidad de los productos</td></tr>
<tr><th colspan="2">Oportunidades</th><th>Amenazas</th></tr>
<tr><td colspan="2">✓ Mercado amplio
✓ Fabricar nuevas líneas de productos
✓ Empresas que requieren maquila y estampado
✓ Tecnología para innovar</td><td>✓ Alta Competencia
✓ Cambio en la moda de las personas
✓ Cambio en las necesidades de los clientes</td></tr>
<tr><td>Observaciones:</td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

Fuente: elaboración propia

3.7.1 Clasificación de los procesos

Para un mejor detalle e identificación de las actividades dentro de la gestión de la empresa IMPRESSIÓN se procederá a elaborar el mapa de procesos.

El mapa de procesos permite clasificar las actividades a desarrollar por cada persona de manera eficiente, de tal modo que la gestión en la empresa IMPRESSIÓN pueda mejorar mediante la aplicación de esta herramienta de vital importancia.

Para una adecuada ejecución de actividades o tareas se establecerán los diferentes procesos operativos de la organización y sus diferentes interrelaciones o soportes que coadyuve a que se tenga un producto final de calidad.

De acuerdo a estos criterios se clasifican los procesos de la siguiente forma:

Procesos Gobernantes o de Dirección: Se denominan a los procesos gerenciales en donde influye las decisiones del gerente y del encargado de Mercadeo y Ventas

Procesos Operativos, de Producción o Institucionales: Sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos, ejemplo.

- Diseño
- Corte
- Confección
- Control de Calidad
- Etiquetado y empacado

Procesos de Apoyo, habilitantes o de la empresa: Tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos. Aquí se incluyen los procesos:

- Contabilidad
- Compra de Materiales

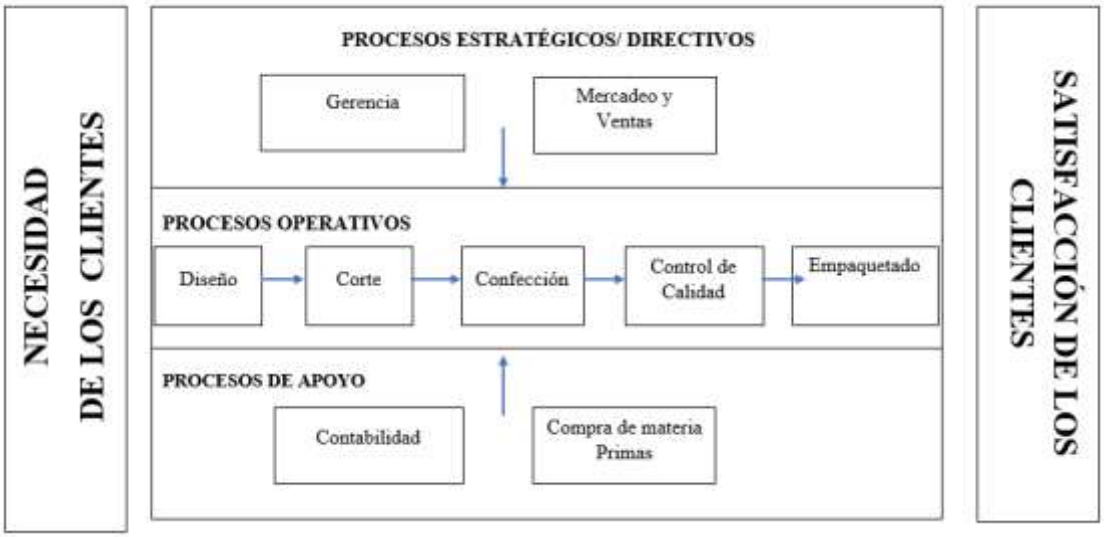
El mapa de procesos es la herramienta más adecuada para expresar la relación existente entre los procesos mencionados, como se indica a continuación:

3.7.2 Identificación de los procesos de la Empresa Impressión

El mapa de procesos es una representación gráfica del funcionamiento y desempeño de la empresa que permite visualizar todos los procesos y comprender como se interrelacionan entre sí; con el propósito de alcanzar altos niveles de satisfacción de los diferentes clientes a través del valor agregado de la organización, a continuación, se

detallan todos los procesos (estratégicos, claves, apoyo) y las actividades. En la siguiente figura se identifican los procesos de la Empresa Impressión.

Figura 6. Mapa de Procesos de la Empresa Impressión



Fuente: elaboración propia

La elaboración de un mapa de procesos, es la etapa más importante de la gestión por procesos, debido a que su elaboración tiende a identificar de manera concisa todos los procesos claves para su posterior registro de entradas, salidas, indicadores para el control de procesos y resultados. El análisis de cada proceso culmina con la obtención del diagrama de flujo, caracterización de los procesos, finalmente, la documentación que requiere cada proceso.

3.7.3 Socialización del modelo

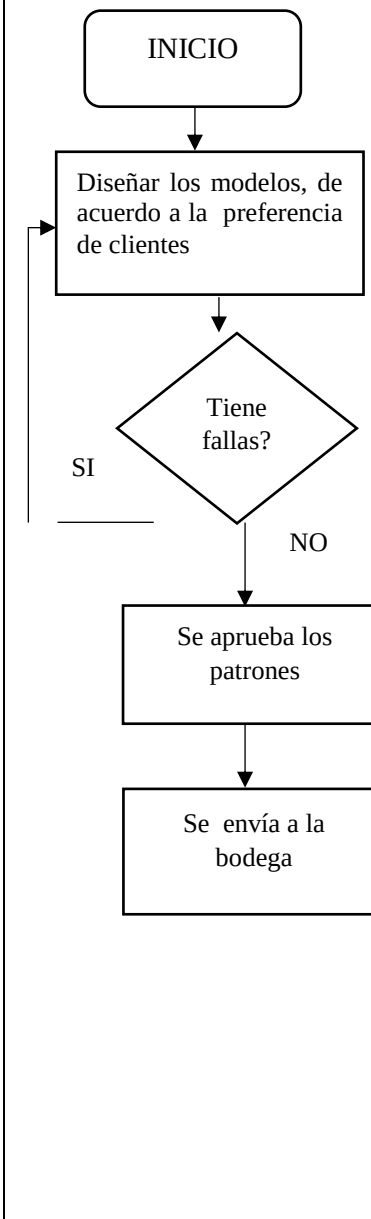
La empresa establecerán los procesos para la aplicación del modelo, más adelante se detalla el procedimiento de ejecución que empresa efectuará.

- ✓ Determinar las entradas y salidas de cada proceso de la organización.
- ✓ Definir la frecuencia e interrelación de cada proceso
- ✓ Aplicar métodos necesarios para cumplir con eficiencia y eficacia los procedimientos.
- ✓ Identificar los recursos disponibles para cada proceso.
- ✓ Determinar personas responsables de cada proceso de la empresa.
- ✓ Evaluar y controlar los procesos mediante los resultados obtenidos.
- ✓ Mejorar los procesos de la organización

Informar a todo el personal de la empresa IMPRESSIÓN acerca de la implementación del modelo de gestión de procesos con todos sus componentes, los objetivos del mismo y los beneficios que se obtendrá con la implementación de este modelo para toda la organización.

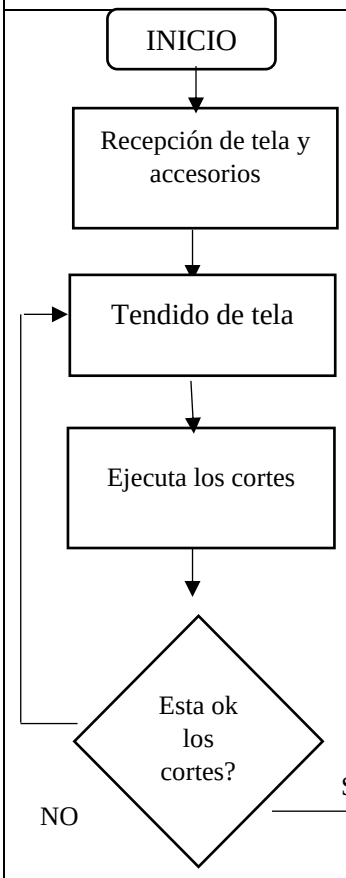
3.8 Identificación y Diagramas de procesos

Tabla 15. Proceso de Diseño

Empresa IMPRESSIÓN		
Matriz:	Diagrama de flujo	
Área:	Producción	
Proceso:	Diseño	
Diseño	**Bodega de Materia prima**	**Tiempo**
		**60 min** **10 min** **5min** **5 min** **5 min**
		85 min 1h35 min

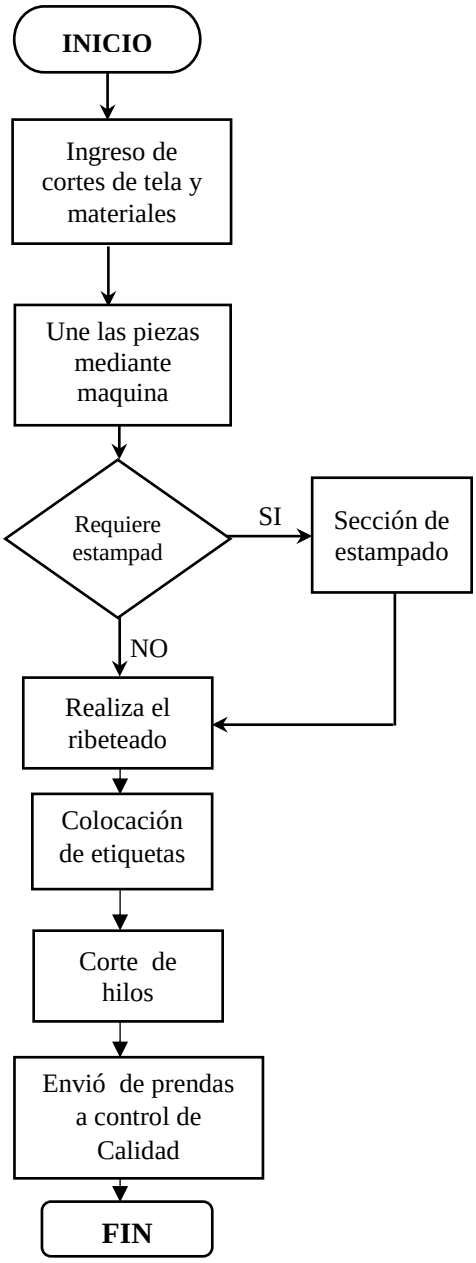
Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Proceso de Corte

Empresa IMPRESSIÓN		
Matriz:	Diagrama de flujo	
Área:	Producción	
Proceso:	Corte	
Corte	**Procesamiento**	**Tiempo**
		**10 min** **5min** **15 min** **10 min** **5 min** **45 min**

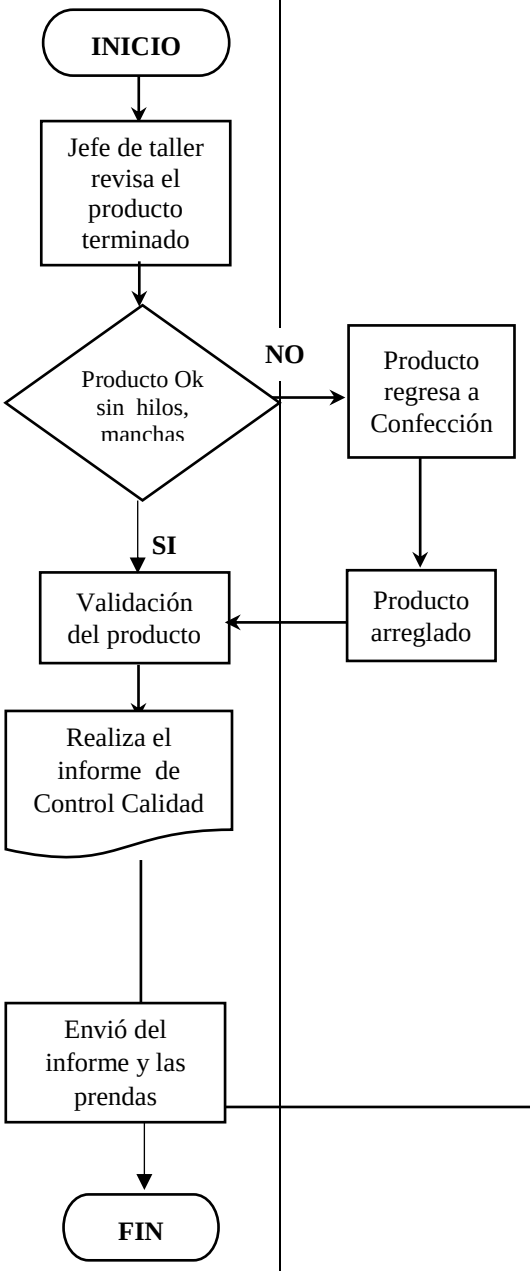
Fuente: elaboración propia

Tabla 17Tabla de Confección

Empresa IMPRESSIÓN			
Matriz:	Diagrama de flujo		
Área:	Producción		
Proceso:	Confección		
Cliente	**Confección**	**Control de calidad**	**Tiempo**
			15 min 5 min 30 min 10 min 5 min 5 min 5 min 5min 80 min 1h20min

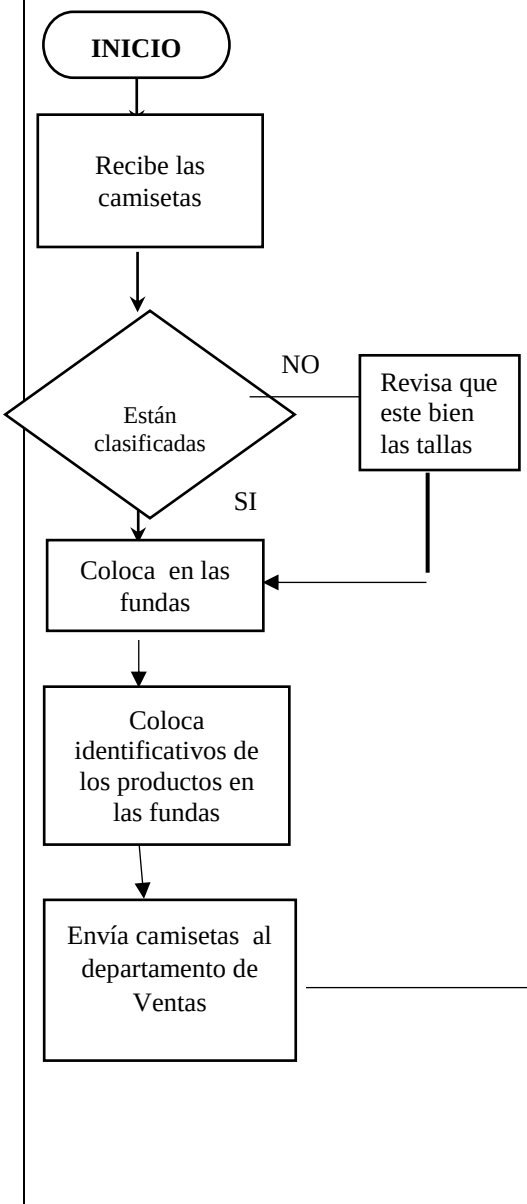
Fuente: elaboración propia

Tabla 18.Proceso de control de la calidad

Empresa IMPRESSIÓN				
Matriz:	Diagrama de flujo			
Área:	Producción			
Proceso:	Control de calidad			
Cliente	**Control de calidad**	**Confección**	**Empaquetado**	**Tiempo**
				15 min 15 min 30 min 20 min 10 min **90 min 1h 30 min**

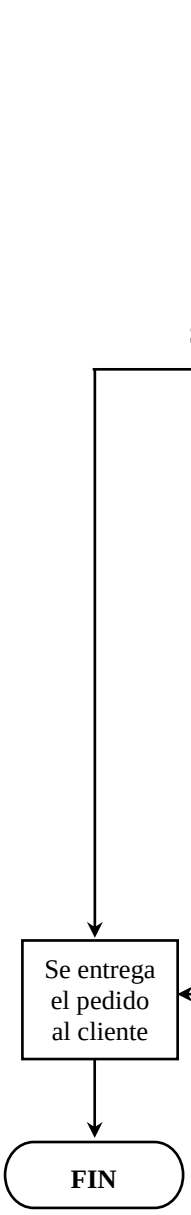
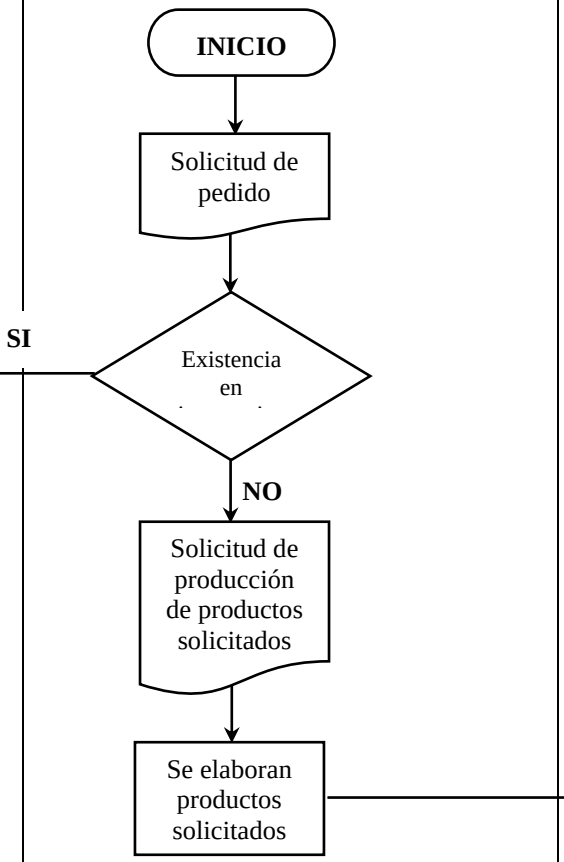
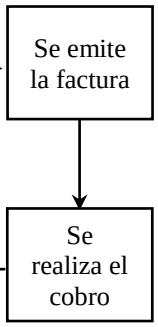
Fuente: elaboración propia

Tabla 19. Empaquetado

Empresa IMPRESSIÓN			
Matriz:	Diagrama de flujo		
Área:	Producción		
Proceso:	Empaquetado		
Confección	**Empaquetado**	**Ventas**	**Tiempo .**
			10 min 30 min 30 min 45 min 10 min **125 min 2H05**

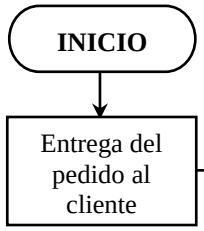
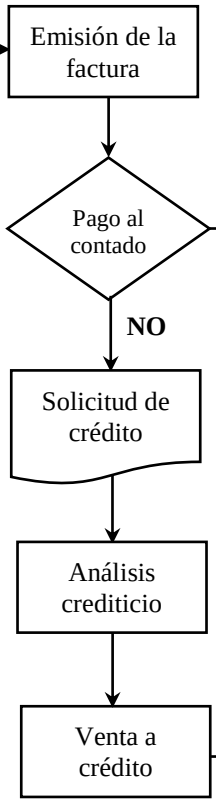
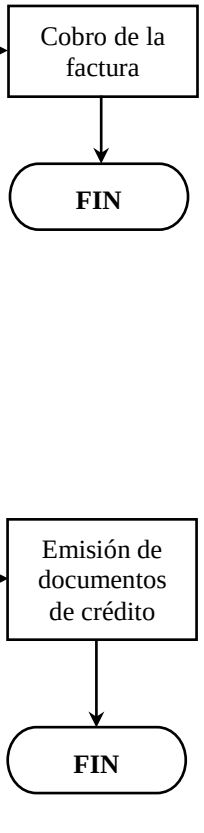
Fuente: elaboración propia

Tabla 20. *Diagrama de flujo de la entrega de pedidos*

Empresa IMPRESSIÓN			
Matriz:	Diagrama de flujo		
Área:	Administración y producción		
Proceso:	Entrega de pedidos		
Cliente	**Procesamiento**	**Contabilidad**	**Tiempo**
			15 min 15 min 15 min 285 min 30 min **360 min** **6h00**

Fuente: elaboración propia

Tabla 21. Diagrama de flujo de la facturación y cobro

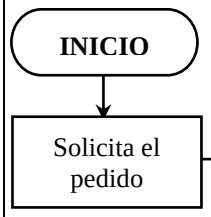
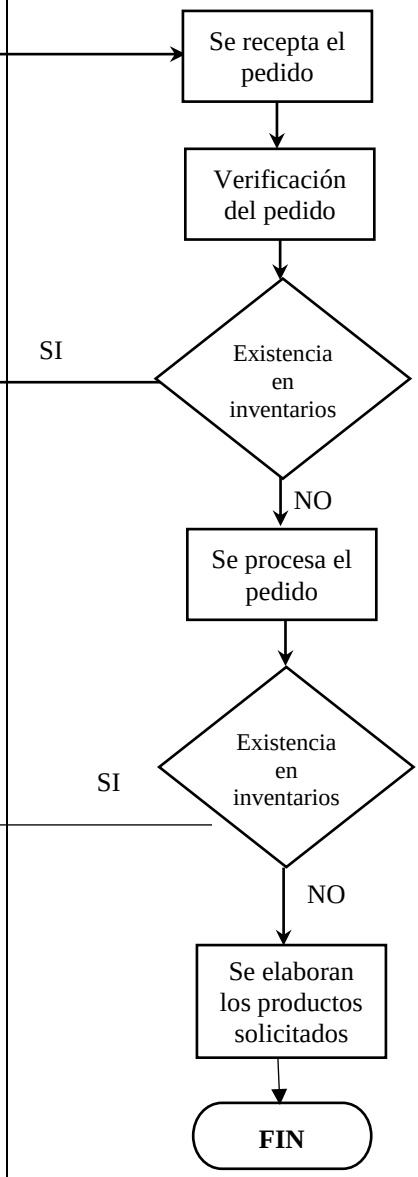
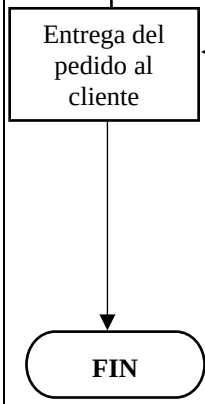
Empresa IMPRESSIÓN			
Matriz:	Diagrama de flujo		
Área:	Contabilidad		
Proceso:	Facturación y cobro		
Cliente	**Procesamiento**	**Contabilidad**	**Tiempo**
			20 min 10 min 5 min 10 min 10 min **55 min**

Fuente: elaboración propia

Tabla 22. Compra de materiales

Empresa IMPRESSIÓN			
Matriz:	Diagrama de flujo		
Área:	Contabilidad		
Proceso:	Compra de materiales		
Cliente	**Proveedor**	**Contabilidad**	**Tiempo**
INICIO			
Llama a los proveedores y hace pedido de los insumos			10 min
	Tiene los insumos?		
	NO		5 min
	SI		
	Envía los insumos y la factura		30 min
Revisa los insumos, datos de la factura son correctos			
¿Insumos completo ?			10 min
NO			
SI		Ingresa los datos de la factura	5 min
		Entrega la factura al gerente para su pago	5 min
		FIN	**65 min 1h05min**

Tabla 23. Diagrama de flujo de mercadeo y ventas

Empresa IMPRESSIÓN		
Matriz:	Diagrama de flujo	
Área:	Administración y producción	
Proceso:	Mercadeo y Ventas	
Cliente	**Procesamiento**	**Tiempo**
		**15 min** **15 min** **10 min** **10 min** **30 min** **265 min**
		335 min
		5H35 min

Fuente: elaboración propia

3.9 Descripción del manual de funciones

El manual funciones es un documento de vital importancia que recopila los distintos puestos de trabajo que tiene una empresa.

En cada puesto de trabajo es imprescindible tener una correcta gestión de personas con el fin de optimizar recursos.

Para este paso del modelo de gestión por procesos de la empresa MPRESSIÓN se aplica el manual de funciones a cada uno de los cargos de la empresa, luego se realizará el diagrama de flujo de las actividades mencionadas, a continuación, se describe las tareas de cada uno de los cargos que tiene la organización, en que se describe: nombre del cargo, área, unidad, departamento a supervisar, objetivo del puesto, perfil y funciones y responsabilidades.

Para el desarrollo del modelo de gestión por procesos de la empresa "IMPRESSIÓN" se realizarán diferentes matrices informativas de acuerdo a los contenidos de cada uno de los elementos que componen el modelo.

3.10 Matriz de las fichas para cada actividad

El modelo de matriz para cada actividad que sigue, con título, logotipo, información, objetivos, fecha, contenido y observaciones.

Tabla 24. Matriz de fichas

IMPRESSION	**Empresa IMPRESSIÓN**
Matriz:	
Área:	
Proceso:	
Objetivo:	
Fecha:	
Descripción	
Observaciones:	

Fuente: elaboración propia

El modelo de gestión por procesos de la empresa IMPRESSIÓN se desarrollará de acuerdo a los siguientes elementos:

Manual de funciones

Gerente

Tabla 25. Descripción de funciones – Gerente

Empresa IMPRESSIÓN	
Matriz:	Manual de funciones
Área:	Gerente propietario
Proceso:	Administrativo
Objetivo:	Realizar actividades administrativas tales como planificar, organizar, dirigir y controlar de acuerdo a los parámetros establecidos.
Perfil del cargo	**Funciones a realizar**
• Conocimiento amplio en corte y confección de camisetas • Capacidad de trabajar en equipo • Habilidades comunicacionales y de negociación. • Aplicar estrategias necesarias para el bienestar de la empresa	✓ Designar funciones a cada uno de los miembros del personal de la empresa ✓ Realizar evaluaciones periódicas de rendimiento de cada uno de los miembros del personal de la empresa ✓ Apoyar en todas las actividades que se realicen dentro de la empresa ✓ Planear metas a corto y largo plazo y velar por el cumplimento de ellas ✓ Informar periódicamente a la empresa sobre los avances de la consecución de metas y objetivos ✓ Aprobar todas las compras gastos y ventas de la empresa ✓ Pedir informes periódicos a los jefes departamentales ✓ - Aprobar los informes recibidos y realizar la toma de decisiones que sean necesarias
Supervisa a:	✓ Departamento de Contabilidad ✓ Departamento de producción ✓ Departamento de Mercadeo y Ventas
Observaciones:	

Fuente: elaboración propia

Contador General

Tabla 26. Descripción de funciones – Contador General

	Empresa IMPRESSIÓN
Matriz:	Manual de funciones
Área:	Contabilidad General y de costos
Proceso:	Administrativo
Objetivo:	Lleva en orden los ingresos, egresos de la activad económica, presentar los estados financieros de acuerdo a las normas contables y tributarias.
Perfil del cargo	**Funciones y Responsabilidades**
• Experiencia de 2 años en la contabilidad general, de costos y tributación. • Capacidad de realizar cálculos y análisis contables. • Trabajar de forma organizada y confiable con la información de la organización. • Fomentar el trabajo en equipo.	✓ Elaborar e interpretar los estados financieros para que posteriormente el gerente pueda tomar decisiones acertadas. ✓ Tener la contabilidad de la empresa al día actualizada. ✓ Archivar papeles y comprobantes de las transacciones de acuerdo a las fechas en forma ordenada. ✓ Realizar las declaraciones mensuales del IVA y anual del Impuesto a la Renta. ✓ Solicitar a cada Área la información pertinente. ✓ Elaborar roles de pago de cada empleado. ✓ Realizar los pagos de Aportaciones al IESS de forma mensual. ✓ Realizar conciliaciones bancarias de forma mensual. ✓ Corroborar el majeo adecuado de inventarios
Supervisa a:	✓ Departamento de producción ✓ Departamento de Mercadeo y Ventas
Observaciones:	

Fuente: elaboración propia

Gerente de producción

Tabla 27. Descripción de funciones del Gerente de Producción

	Empresa IMPRESSIÓN
Matriz:	Manual de funciones
Área:	Gerente de producción
Proceso:	De producción
Objetivo:	Realizar la gestión de producción correctamente y sin retrasos
Perfil del cargo	**Funciones y Responsabilidades**
• Supervisa todo el proceso productivo • Gestiona el despacho de los pedidos • Gestiona el cumplimiento del trabajo del personal de producción	✓ Coordina funciones con el gerente propietario ✓ Mantener un buen ambiente de trabajo ✓ Promueve el trabajo en equipo, mediante la determinación de funciones al personal del área de producción ✓ Control adecuado de todo el proceso para que no existan retrasos en el despacho de los pedidos ✓ Presenta informes mensuales al gerente propietario
Observaciones:	

Fuente: elaboración propia

Área de Diseño

Tabla 28. Descripción de funciones de diseño – tinturado

	Empresa IMPRESSIÓN
Matriz:	Manual de funciones
Área:	Diseño - tinturado
Proceso:	De producción
Objetivo:	Combinar modelos y colores de las camisetas de acuerdo a la tendencia y gustos de los clientes.

Perfil del cargo	**Funciones y Responsabilidades**
• Experiencia mínima 1 año en diseño • Ser creativo e innovador • Amplio conocimiento en materia prima, combinación de colores. • Egresado en diseño de Modas – o carreras afines	✓ Realizar el diseño o modelo de acuerdo la necesidad del cliente. ✓ Realizar muestras a fin de aplicar nuevos modelos ✓ Combinar los materiales, colores de la prenda ✓ Indicar las características de los materiales a utilizar.

Observaciones:	

Fuente: elaboración propia

Encargado de Corte

Tabla 29. Descripción de funciones del Encargado de corte

Empresa IMPRESSIÓN	
Matriz:	Manual de funciones
Área:	Producción
Proceso:	Corte
Objetivo:	Confección de camisetas en varios estilos mediante la utilización de la maquinaria existente en la organización.
Perfil del cargo	**Funciones y Responsabilidades**
• Experiencia 6 meses en manejo de máquina de coser, overlock y confección de ropa • Manejo de maquinaria de corte de camisetas • Cumplir con actividades encomendadas en la empresa • Compromiso y constancia hacia la empresa	✓ Verificar que la tela a utilizar se encuentre en buenas condiciones. ✓ Disminuir el desperdicio de tela al momento de trazo y corte. ✓ Control de los diferentes a cortar. ✓ Mantenimiento constante de la herramienta a utilizar ✓ Comunicar al jefe inmediato para la reposición de materia prima. ✓ Anotar el número de productos cortados por talla y modelo
Observaciones:	

Fuente: elaboración propia

Área de Confección

Tabla 30. Descripción de funciones del Área de Confección

Empresa "IMPRESSIÓN"	
Matriz:	Manual de funciones
Área:	Producción
Proceso:	Confección
Objetivo:	Confección de camisetas en varios estilos mediante la utilización de la maquinaria existente en la organización.

Perfil del cargo	**Funciones y Responsabilidades**
• Experiencia 6 meses en manejo de máquina de coser, overlock y confección de ropa • Responsable con sus actividades • Perspicaz en la solución de problemas • Amigable y fomentar el trabajo en equipo	✓ Dar cumplimiento a las disposiciones del jefe de producción ✓ Contar las piezas a confeccionar ✓ Realizar tareas determinadas por el jefe de producción ✓ Solicitar el material para realizar sus actividades ✓ Limpiar la maquinaria que está a su responsabilidad ✓ Optimizar los insumos y materiales ✓ Revisar que los productos estén confeccionados de la Mejor manera

Observaciones:	

Fuente: elaboración propia

Área de Empacado y Etiquetado

Tabla 31. *Descripción de funciones de empacado y etiquetado*

	Empresa IMPRESSIÓN
Matriz:	Manual de funciones
Área:	Producción
Proceso:	Empacado y Etiquetado
Objetivo:	Verificar que las prendas se encuentren en buenas condiciones para garantizar el producto al cliente

Perfil del cargo	**Funciones y Responsabilidades**
• Personal con amplia capacidad de detectar que las camisetas estén en buen estado. • Habilidad para empacar y etiquetar prendas de vestir. • Iniciativa para solucionar problemas.	✓ Revisar que las prendas no tengas fallas, manchas o algún desfase en la costura. ✓ Ordenar las camisetas de acuerdo a tallas y colores. ✓ Cortar hilos ✓ Colocar etiquetas, doblar y empaquetar el producto.
Observaciones:	

Fuente: elaboración propia

Gerente de Marketing

Tabla 32. Descripción de funciones del Gerente de Marketing

	Empresa IMPRESSIÓN
Matriz:	Manual de funciones
Área:	Marketing
Proceso:	De mercadeo
Objetivo:	Promocionar los productos de la empresa para adquirir más ventas
Perfil del cargo	**Funciones y Responsabilidades**
• Experiencia 2 años en marketing y publicidad • Gestionar las actividades de publicidad de la empresa • Realiza análisis de mercado local y nacional • - Manejo de las redes sociales	✓ Elabora un plan de promoción de los productos de la empresa ✓ Coordinar las actividades de publicidad de la empresa ✓ Diseño de estrategias de publicidad ✓ Determinar el presupuesto necesario para la publicidad de la empresa ✓ Promocionar la empresa y sus productos en los medios de comunicación locales y nacionales ✓ Posicionar a la empresa en las redes sociales e internet ✓ Promover la elaboración de una página web de la empresa ✓ - Presenta informes mensuales al gerente propietario
Observaciones:	

Fuente: elaboración propia

Gerente de ventas

Tabla 33. Descripción de funciones del Gerente de Ventas

	**Empresa IMPRESSIÓN**
Matriz:	Manual de funciones
Área:	Representante de ventas
Proceso:	Ventas
Objetivo:	Realizar el proceso de ventas en los tiempos establecidos y la totalidad de los pedidos
Perfil del cargo	**Funciones y Responsabilidades**
• Experiencia de 1 año en ventas de prendas de vestir • Gestionar las ventas de la empresa • Establecer los procesos de despacho y ventas • Coordina con la contadora los cobros correspondientes	✓ Elabora un plan estratégico de ventas de la empresa ✓ Realiza análisis periódicos del volumen de ventas ✓ Elabora un plan de control de satisfacción de todos los clientes ✓ Evalúa la consecución de las metas esperadas de ventas ✓ Realiza un seguimiento del proceso de los pedidos hasta la entrega a los clientes ✓ Presenta informes mensuales al gerente general
Observaciones:	

Fuente: elaboración propia

3.11 Definición de políticas

Políticas del área administrativa

Tabla 34. Políticas del área administrativa

Empresa IMPRESSIÓN	
Matriz:	Matriz de definición de políticas
Área:	Administración
Objetivo:	Facilitar a la empresa los pasos necesarios para un adecuado proceso administrativo
Políticas	
1.- Mantener bien informado a todo el personal sobre la misión, visión, objetivos y estrategias que tenga la empresa. **2.-** Mejorar los niveles de comunicación de la empresa **3.-** Realizar el trabajo eficientemente 4.- Cooperar con las actividades que sean realizadas en beneficio de la empresa **5.-** Mantener un comportamiento ético dentro de la empresa **6.-** Colaborar con los compañeros de trabajo **7.-** mantener siempre el espíritu cooperativo, es decir accesibilidad al trabajo en equipo. **8.-** Cumplir con las metas de trabajo propuestas **9.-** Realizar evaluaciones permanentes dentro de la empresa	
Observaciones:	

Fuente: elaboración propia

Políticas del área de producción

Tabla 35. Políticas del área de producción

Empresa IMPRESSIÓN	
Matriz:	Matriz de definición de políticas
Área:	Producción
Objetivo:	Facilitar a la empresa los pasos necesarios para un adecuado proceso de producción
Políticas	
1.- Mantener un adecuado inventario, en coordinación con el historial de los pedidos **2.-** Evitar en lo posible los cuellos de botella para mantener el proceso de producción constante **3.-** Garantizar la entrega de los pedidos completos y a tiempo, Se brinda una adecuada atención a los clientes **4.-** Mantener el stock adecuado de materias primas y materiales para no entorpecer el proceso de producción **5.-** Procurar en todo momento la reducción de fallas en la elaboración de los productos **6.-** Mantener el trabajo del personal de producción de acuerdo a las planificaciones del trabajo **7.-** Procurar que todo el personal de producción cumpla a cabalidad con su trabajo, y con la capacitación correspondiente **8.-** Mantener la calidad en los materiales y materia prima, mediante evaluaciones permanentes de la calidad de los proveedores **9.-** Mantener siempre activa la necesidad de los clientes para satisfacer las expectativas **10.-** Mantener siempre un buen ambiente de trabajo, sobre todo, solidario y responsable	
Observaciones:	

Fuente: Elaboración propia

Políticas del área financiera

Tabla 36. Políticas del área financiera

Empresa IMPRESSIÓN	
Matriz:	Matriz de definición de políticas
Área:	Administración
Objetivo:	Facilitar a la empresa los pasos necesarios para un adecuado proceso financiero
Políticas	
1.- Lograr que los recursos económicos sean utilizados eficientemente **2.-** Mantener al día las cuentas por cobrar **3.-** Tener actualizados los inventarios de la empresa **4.-** Elaborar documentos tales como: ordenes de producción, recepción de pedidos, control de inventarios, registro de unidades terminadas, control de tareas realizadas por los operarios para mejorar la dirección de la empresa **5.-** Vigilar el fondo de caja chica de manera que sea un respaldo para los movimientos financieros correspondientes a ella **6.-** Realizar correctamente los análisis financieros de los clientes que forman parte de las cuentas por cobrar. **7.-** Minimizar los costos y gastos con el uso óptimo de materiales y materia prima usados en la empresa	
Observaciones:	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Maliza, Abigail (2018)

Políticas del área de personal

Tabla 37. Políticas del área de personal

Empresa IMPRESSIÓN	
Matriz:	Matriz de definición de políticas
Área:	Administración
Objetivo:	Facilitar a la empresa los pasos necesarios para un adecuado proceso del área de personal
Políticas	
1.- Cada empleado tiene la responsabilidad de cooperar con los demás miembros de la empresa **2.-** Respeto y confianza son dos de las características principales que tienen los empleados de la empresa **3.-** Promover la transparencia y honestidad dentro de todos los equipos de trabajo dentro de la organización **4.-** Mantener en todos los ambientes de trabajo una correcta comunicación que permita la comprensión exacta de las instrucciones necesarias dentro del trabajo diario **5.-** Promover la cooperación y ayuda con todos los miembros de la empresa **6.-** Todos los miembros de la empresa tendrán la disposición a ser evaluados con el fin de mejorar el trabajo **7.-** La empresa velará por el bienestar de sus trabajadores dentro y fuera de la misma **8.-** Procurar ejercer liderazgo responsable de parte de los jefes y inferiores en los concerniente a los procesos de trabajo que benefician a todos **9.-** Realizar el trabajo con responsabilidad y con el criterio definido acerca de la consecución de los objetivos empresariales	
Observaciones:	

Fuente: elaboración propia

Políticas del área de mercadeo

Tabla 38. Políticas del área de mercadeo

Empresa IMPRESSIÓN	
Matriz:	Matriz de definición de políticas
Área:	Mercadeo
Objetivo:	Facilitar a la empresa con pasos necesarios para un adecuado proceso de mercadeo
Políticas	
1.- Promover siempre el buen trato y la mejor atención al cliente 2.- Estar actualizado permanentemente en todo lo relacionado con las nuevas técnicas publicitarias 3.- Desarrollar constantemente campañas publicitarias, esto permite que los nuevos productos salgan a la venta 4.- Mantener actualizados los estudios de mercado, contribuye a nuevos destinos de venta 5.- Buscar regularmente que los productos tengan una buena presentación al momento de ser despachados 6.- Informar adecuadamente a los clientes todas las condiciones de venta.	
Observaciones:	

Fuente: elaboración propia

Gestión de talento humano

La gestión de talento humano comprende varios procesos para mantener un equipo de personal adecuado para lograr las metas principales de la empresa.

Uno de los procesos importantes tiene que ver con la capacitación del personal de manera que se logre tener un equipo de trabajo idóneo y capacitado para desarrollar eficientemente las funciones encomendadas a cada uno de ellos.

La metodología adecuada para la realización del proceso de capacitación es a través de talleres de capacitación de acuerdo a los siguientes cuadros que reflejan la todo el proceso para que se pueda cumplir con la capacitación de todo el personal de la empresa.

Programación de talleres de capacitación de personal

Tabla 39. Programación de talleres de capacitación de personal

Empresa IMPRESSIÓN						
Matriz:	Programa de capacitación					
Área:	Administración					
Objetivo:	Socializar el manual de funciones y políticas de la empresa Actualizar los conocimientos en la área de producción					
Capacitación						
No.	**Actividades**	**Tiempo**	**Recursos**	**Responsable**	**Metodología**	**Presupuesto**
1	Motivación	1 hora	Humanos y materiales	Jefe de personal	Actividades de participación grupal	$50,00
2	Análisis y descripción de puestos	3 horas	Humanos y materiales	Jefe de personal	Guías o manuales de descripción de puestos	$200,00
3	Relaciones humanas	1 hora	Humanos y materiales	Jefe de personal	Participación grupal	$50,00
4	Manejo de la maquina Recubridora	2 horas	Humanos y materiales	Jefe de personal	Clase demostrativas para el uso adecuado de la maquinaria.	$50,00
5	Manejo de la maquina recta	2 horas	Humanos y materiales	Jefe de personal	Utilización de material para el uso de la maquina recta.	$50,00
6	Manejo de pulpos para estampado	1 hora	Humanos y materiales	Jefe de personal	Instructivos para uso de los pulpos	$50,00

Fuente: elaboración propia

Estrategias de promoción y publicidad

Dentro de la gestión de promoción y publicidad de la empresa IMPRESSIÓN, es necesario establecer un plan de publicidad que sea adecuado a las necesidades de expansión de la empresa, a más de buscar nuevos mercados, por consiguiente, elevar el nivel de ventas de la misma.

Para lograr el objetivo principal de la gestión de mercadeo es necesaria la implementación de un modelo de publicidad que consta en un plan, que debidamente elaborado, llenará las expectativas de la empresa, a continuación, se pone a consideración el siguiente cuadro con todos los elementos importantes para la implementación del referido plan.

Camisetas para Leprechang que vaya acompañado del nuevo logo

Modelo del plan de publicidad

Tabla 40. Modelo del plan de publicidad

Empresa IMPRESSIÓN			
Matriz:	Plan de publicidad		
Área:	Mercadeo		
1 Formación del equipo responsable de la gestión de mercadeo	2 Definición de objetivos de la gestión de publicidad	3 Determinar los nichos de mercado	4 Definición del presupuesto
- Planifica, dirige y coordina las actividades de publicidad - Control de las actividades publicitarias - Evaluación del plan de publicidad	- Aumentar la competitividad de la empresa - Mejorar la imagen corporativa - Expansión de la empresa	- Definir las estrategias de venta - Realizar investigación de mercado	- Analizar las posibilidades de financiameiento del plan
5 Medios para la difusión de la publicidad	6 Análisis de la competencia	7 Elaboración del diseño de publicidad	8 Implementación de la gestión de publicidad
- Definir los medios más adecuados para difundir el plan	- Analizar los planes publicitarios de la competencia	- Elaborar los spots publicitarios - Establecer el logotipo y lema de la empresa	- Realizar estrategias de presentación del plan de publicidad

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La determinación de los componentes del modelo de gestión por procesos para la empresa permitió establecer los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, se hace hincapié, en el criterio negativo de los clientes correspondiente a los despachos de pedidos, lo que dificulta en gran manera la provisión de los mismos y causa problemas a los clientes en cuanto a su organización para que exista una mejor fluidez de los productos de la empresa

- El diseño de los flujogramas de procesos para el área de producción de la empresa Impressión permitió establecer el tiempo que requiere cada actividad, así también, en donde hace falta mayor control, además, no tiene un buen sistema de publicidad, lo que resta grandes posibilidades de expansión de la misma, afecta las posibilidades de que la empresa y sus productos sean conocidos por un mercado más amplio.
- La actualización del manual de políticas y funciones permitirá disminuir las falencias en los sistemas de producción, despacho de pedidos, se evidencia dificultades en el sistema de facturación y ventas esto incurre pérdida de clientes, insatisfacción de los mismos en el tiempo acordado.

Recomendaciones

- La aplicación del modelo de gestión basado en procesos, mejorará la situación actual de la empresa. Es recomendable mantener la buena calidad de los productos, sin embargo, se requiere mayor atención en cuanto a los sistemas de producción y despacho de los mismos para el beneficio de los clientes y de la empresa.

- De igual manera, el uso de los flujogramas de procesos permitirá a la empresa reducir demoras, reproceso y desperdicios, por otra parte, se recomienda que se desarrolle y aplique un buen sistema de publicidad para que la empresa sea

conocida a nivel local, nacional, e internacional, lo que daría mayor expansión en su producción y ventas que beneficie a los clientes internos y externos de la empresa.

- Es necesario que la empresa realice la implementación del manual de políticas y funciones, con la finalidad que el personal este familiarizado con las actividades a desempeñar y de tal manera mejore cada proceso con la optimización de recursos y lo proyecta a ser una empresa sólida y reconocida en el mercado.

Bibliografía

Admin Gestion-Calidad. (03 de Septiembre de 2016). *Gestión por Procesos en sistemas de gestión*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2017, de Admin Gestion-Calidad.com: http://gestion-calidad.com/gestion-procesos

AITE. (2015). *Textiles del Ecuador*. Quito.

Alonso-Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial, XXXV*(02), 159-171. Recuperado el 21 de Noviembre de 2017, de http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n2/rii05214.pdf

Andrade, M. I. (2017). *Modelo de gestión administrativo basado en procesos para el departamento de producción de la Empresa Milvitech S.A.* Ambato, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Bravo, J. (2008). *Gestión de Procesos* . Santiago de Chile : Evolución, S.A .

Bravo, J. (2009). *Gestión de Proceos.* Santiago de Chile : Evoluci´n S.A.

Cardenas, F. (19 de Enero de 2015). *Que es un manual sus tipos y elementos*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2017, de Prezi: https://prezi.com/twcr7mhg-xwj/que-es-un-manual-sus-tipos-y-elementos/

Charria, M. (13 de Agosto de 2014). *Modelos de gestión tecnológica.* Recuperado el 04 de Noviembre de 2017, de Slide Share: https://es.slideshare.net/toretto333/modelos-de-gestin-tecnolgica

Contreras, A. V. (2014). Modelo de Gestión de Operaciones para pymes innovadoras. *Escuela de Administración de Negocios* , 66-87.

Cortés, F. (05 de 03 de 2017). *Estrategias de Marketing derivadas de una Matriz FODA.* Obtenido de MKTTotal: https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/estrategias-de-marketing-derevidas-de-un-foda/

Costa, C. (06 de 02 de 2018). Industria manufacturera: el sector de mayor aporte al PIB. *Revista Ekos*, 1. Obtenido de https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-manufacturera-el-sector-de-mayor-aporte-al-pib

Definición.DE. (s.f.). *Modelo de gestión*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2017, de Definición.de: https://definicion.de/modelo-de-gestion/

Delgado, M. S. (2014). *Administración 1.* México: Grupo Editorial Patria .

Díaz, C. (26 de Febrero de 2014). *Flujogramas o Diagrama de Flujos*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2017, de Sistemas de flujogramas: http://sistemasdeflujogramas.blogspot.com/

Díaz, C. (09 de Mayo de 2017). *Gestión empresarial: fundamentos y sistemas de lo que no se ve en una empresa*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2017, de Gestion.org: https://www.gestion.org/estrategia-empresarial/53712/gestion-empresarial/

Díaz, J. (01 de Abril de 2019). Empresas textiles reflotan luego de dos años de crisis. *El telégrafo*, 1. Obtenido de https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/sector-textil-signos-recuperacion-ecuador

Espín, S. (2016). El sector textil en cifras . *Vistazo* , 9.

Ezequiel, I. (2017). *Modelo de gestion por procesos para contribuir el desarrollo.* El Salvador: Ingenieria thesis.

Fernández, P. (06 de Agosto de 2015). *Organigrama de una empresa*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2017, de Gestion.org: https://www.gestion.org/recursos-humanos/5936/organigrama-de-una-empresa/

Forero , J. (11 de Junio de 2016). *Procesos Lógicos del Flujo de la Información*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2017, de la contabilidad en perspectiva: http://lacontabilidadenperspectiva.blogspot.com/2016/06/procesos-logicos-del-flujo-de-la.html

Goicochea, A. (2009). *Gestión por proceos vs. Gestión por funciones* . Chile: Uninova.

González, A. L. (2014). *Proceso administrativo* . Mexico : Grupo Editorial Patria .

Guachamín, P. (2014). *Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos de los Servicios de Tecnologías de la Información de la Dirección de Desarrollo Tecnológico de la secrEtaria de Movilidad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.* Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.

Isotools. (03 de Marzo de 2015). *Los modelos de gestión y el enfoque basado en procesos*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2017, de isotools.org: https://www.isotools.org/2015/03/03/los-modelos-de-gestion-y-el-enfoque-basado-en-procesos/

Javier Gullo, J. P. (2015). *Gestión empresarial* . Provincia de Buenos Aires : Maipue.

Jones. (2010). *Administración Contenporanea* . Mexico : Interamericana .

Legiscomex. (12 de Marzo de 2014). Obtenido de https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estudio-textil-confecciones-ecuador-listo.pdf

Maldonado, A. (2011). *Gestión de procesos(o gestión por procesos).* España: B-EUMED .

Mallar, M. (2010). *La gestión por proceos:un enfoque de gestión eficiente* . Argentina : Lanus .

Medina, D. (2016). *Modelos de gestión en negocios* . Colombia .

Nathaly, A. (2012). *Gestión por procesos (alternativas de mejora).* Quito.

Pearce, D. G. (2016). Modelos de Gestión de Destinos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 1 - 16. Recuperado el 04 de Noviembre de 2017, de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180743275001

Perez, J. (2009). *Getión por Proceos* . España: ESIC EDICTORIAL .

Pérez, J., & Lanza, E. (02 de AGOSTO de 2014). *MANUALES DE Procedimientos y el Control Interno: Una Necesaria Interrelación*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2017, de eumed.net: http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html

Piraquive, F. (2008). *Gestión de Procesos* . Colombia : Univercidad del Rosario.

Prieto Herrera, J., & Theran Barrios , I. (2018). *Administración,teorías, autores, fases y reflexiones.* Colombia: Ediciones de la U.

Proaño, F. (2015). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para una empresa.* Quito: Pucesa.

Rivera, K. (24 de Agosto de 2014). *Modelo de gestión administrativa*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2017, de PREZI: https://prezi.com/6ij9gbsuw_xg/modelo-de-gestion-administrativa/

Rodriguez, F. (2015). *Gestión por procesos:gestión de personas* . Vasco: Osakidetza.

Ruiz, E. (17 de Febrero de 2016). *El mejoramiento continuo diapositivas*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2017, de Slide Share: https://es.slideshare.net/edyruiz5245/el-mejoramiento-continuo-diapositivas

Salas, K. (2012). *Gestión de la información en las organizaciones* . Costa Rica : Máster Juan Pablo .

Salazar, C. (o8 de Septiembre de 2009). *Sistemas de Información Empresarial*. Obtenido de Slideshare: https://es.slideshare.net/csalazarc/sistemas-de-informacin-en-la-empresa

Sánchez Martorelli, J. (2013). *ndicadores De Gestión Empresarial: De La Estrategia a Los Resultados.* Mexico: Palibro.

Sanz, J. (2012). *Guia para una Gestión basada en Procesos* . Bogóta : Institut Andaluz de Tecnologia .

Sixto Arjonilla, J. S. (2013). *Sitemas de Informacion en Adminitración* . Madrid : Ediciones Pirámide .

Tejada Zabaleta, A. (2017). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones . *Redalyc.org*, 1.

Teruel, S. (23 de Mayo de 2016). *La necesidad de la gestión por procesos*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2017, de Captio: https://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gesti%C3%B3n-por-procesos

Teruel, S. (09 de Febrero de 2017). *5 Herramientas para la mejora de procesos*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2017, de Captio.net: https://www.captio.net/blog/5-herramientas-para-la-mejora-de-procesos

UNCTAD. (2002).

Velasco, E. D. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión por proceos en Pymes* . Quito: Univercidad Andina .

Villamizar, Z. (13 de Febrero de 2012). *Modelo de gestión*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2017, de Slide Share: https://es.slideshare.net/zulay1719/modelo-de-gestion

Yepez, G. (2009). *Diseño y Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos.* Colombia.

Anexos

Anexo 1. Encuesta

Instrumentos de recolección de datos y validación



MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EMPRESA IMPRESSIÓN

Entrevista dirigida al Gerente General de la empresa IMPRESSIÓN.

Objetivo: Determinar la situación actual de la empresa IMPRESSIÓN en todos sus procesos internos

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y conteste de acuerdo a la realidad de la empresa.

1. ¿Entiende usted qué es la gestión por procesos? Explique por favor en pocas palabras

---

---

2. ¿De qué manera se definen las funciones a los trabajadores?

---

3. ¿Cómo se definen los procesos de fabricación de los productos?

---

4. ¿Qué estrategias de atención al cliente se aplican actualmente?

---

5. ¿De qué manera se cumplen las necesidades del cliente?

---

6. ¿Cómo cree usted que se definán los procesos dentro de la empresa?

---

7. ¿Cree usted que los procesos y procedimientos dentro de su empresa están bien estructurados? ¿Por qué?

---

8. ¿Con qué estrategias cuenta usted para corregir los errores en los procesos de la empresa?

---

9. ¿Considera usted que un modelo de gestión mejoraría la atención a los clientes?

---

10. ¿Estaría usted dispuesto a implementar un modelo de gestión por procesos dentro de la empresa?

Gracias por su atención

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

Encuesta dirigida a los clientes de la empresa "IMPRESSIÓN".

Objetivo: Determinar la percepción que tienen los clientes de la Empresa IMPRESSIÓN

Instrucciones:

- Señale con una X la opción que esté de acuerdo.

1. ¿Desde su punto de vista la organización tiene definido su estructura organizacional?

A. Siempre
B. Casi Siempre
C. Algunas Veces
D. Casi Nunca

2. Los empleados del area administrativa y operativa esta familiarizados con los procesos de IMPRESSIÓN

A. Siempre
B. Casi Siempre
C. Algunas Veces
D. Casi Nunca

¿Cuándo paso a formar parte de la empresa su jefe le dio indicaciones de sus funciones atraves de un manual ?

Si
No
No se recuerda

La organización incentiva a la actualización de conocimientos?

A. Siempre
B. Casi Siempre
C. Algunas Veces
D. Casi Nunca

5. ¿La empresa tiene equipos y maquinaria apropiado para desarrollar sus actividades?

A. Siempre
B. Casi Siempre
C. Algunas Veces
D. Casi Nunca

6. En qué nivel existe el compromiso para el cumplimiento de actividades por parte de los trabajadores.

A. Alto
B. Medio

Los pedidos son entregados a los clientes en el tiempo establecido ?

A. Siempre
B. Casi Siempre
C. Algunas Veces
D. Casi Nunca

8. Considera Ud. que la aplicación de modelo de gestión por procesos en la empresa Impressión mejorara la producción ?

Muy Util
Útil
Poco Util
Nada Util