



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA
INTEGRAL, QUE PERMITA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE LOS
PROCESOS PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS LIMBO ESTUDIO**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

FABIÁN ISAÍAS MENDOZA MENDOZA

TUTOR: MSC. EDGAR BAYARDO FLORES TAPIA

OTAVALO, NOVIEMBRE 2021

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	vii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	viii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
2. OBJETIVO GENERAL	8
2.1.OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
3. JUSTIFICACIÓN	9
4. METODOLOGÍA	14
5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	17
5.1.BASES TEÓRICAS SÓLIDAS MEDIANTE FUENTES DE INVESTIGACIÓN RELACIONADAS CON LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS INHERENTES AL TEMA.	17
5.1.1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	17
5.1.1.1. Análisis Situacional.....	18
5.1.1.2. FODA	19
5.1.2. PLAN ESTRATÉGICO	19
5.1.2.1. Misión	20
5.1.2.2. Visión	20
5.1.2.3. Objetivos Smart.....	21
5.1.2.4. Valores Corporativos	21
5.1.2.5. Políticas	22
5.1.2.6. Organigrama.....	22
5.1.2.7. Estrategia.....	23
5.1.2.8. Mapa estratégico	25
5.1.3. MANUAL	25

5.1.4.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	26
5.1.4.1.	Plan de acción	26
5.1.4.2.	Innovación	27
5.1.4.3.	Proceso	28
5.1.4.4.	Sistema	28
5.1.4.5.	Calidad	29
5.1.4.6.	Eficiencia y Eficacia	29
5.1.4.7.	Productividad	30
5.1.4.8.	Indicadores de Gestión	31
5.2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL DE LA MICROEMPRESA, CON EL FIN DE EVIDENCIAR DE FORMA PROFUNDA SUS NECESIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	33
5.2.1.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	33
5.2.1.1.	Aplicación y resultados metodológicos	33
5.2.1.1.1.	Aplicación y resultados encuestas.....	34
5.2.1.1.2.	Análisis y resultados entrevista.....	44
5.2.1.1.3.	Análisis y resultados observación	46
5.2.1.2.	Análisis FODA	47
5.2.1.2.1.	Fortalezas	48
5.2.1.2.2.	Oportunidades	48
5.2.1.2.3.	Debilidades.....	48
5.2.1.2.4.	Amenazas	49
5.3.	DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN APROPIADAS PARA CUMPLIR CON EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA INTEGRAL.	52
5.3.1.	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA INTEGRAL 52	
5.3.2.	PLAN ESTRATÉGICO	52
5.3.2.1.	Misión	53
5.3.2.2.	Visión	53
5.3.2.3.	Objetivos	53
5.3.2.4.	Valores	54
5.3.2.5.	Políticas	54
5.3.2.6.	Organigrama Estructural	55

5.3.2.7.	Estrategias	55
5.3.3.	MANUAL DE PUESTOS.....	56
5.3.4.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	56
5.3.5.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	57
5.3.5.1.	Observación de actividades	57
5.3.5.2.	Matriz de valor	62
5.3.5.3.	Mejora del proceso	71
5.3.5.4.	Nuevos Procesos	76
5.3.6.	TABLERO DE RESULTADOS	78
5.3.7.	SÍNTESIS DE LA PROPUESTA	81
	CONCLUSIONES	82
	RECOMENDACIONES	84
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
	ANEXOS.....	87
	Anexo 1 Encuestas	87
	Anexo 2 Manual de Puestos	89
	Anexo 3 Diagramas de flujo de los procesos anteriores	99
	Anexo 4 Manuales de proceso y procedimientos.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Misión, visión, objetivos y metas	34
Tabla 2 Cursos, talleres o seminarios	35
Tabla 3 Equipos tecnológicos para desarrollo de funciones.....	36
Tabla 4 Maquinaria obsoleta	37
Tabla 5 Planificación de trabajo	38
Tabla 6 Control de actividades	39
Tabla 7 Manual de funciones.....	40
Tabla 8 Manual de procedimientos	41
Tabla 9 Adaptación al cambio	42
Tabla 10 Acciones de mejora	43
Tabla 11 Matriz de Confrontación.....	50
Tabla 12 Observación de actividades proceso de ventas actual	58
Tabla 13 Observación de actividades proceso de diseño e impresión actual	58
Tabla 14 Observación de actividades proceso de corte y sublimado actual.....	59
Tabla 15 Observación de actividades proceso de distribución actual	59
Tabla 16 Observación de actividades proceso de gestión de proveedores actual	60
Tabla 17 Observación de actividades proceso de gestión de obligaciones con el estado actual.....	61
Tabla 18 Observación de actividades proceso de gestión de nómina actual	61
Tabla 19 Matriz de valor proceso ventas.....	63
Tabla 20 Matriz de valor proceso diseño e impresión.....	64
Tabla 21 Matriz de valor proceso corte y sublimado	65
Tabla 22 Matriz de valor proceso distribución	66
Tabla 23 Matriz de valor proceso gestión de proveedores	67
Tabla 24 Matriz de valor proceso gestión de obligaciones con el estado.....	69
Tabla 25 Matriz de valor proceso gestión de nómina.....	70
Tabla 26 Mejora del proceso ventas	72
Tabla 27 Mejora del proceso diseño e impresión	72
Tabla 28 Mejora del proceso corte y sublimado.....	73
Tabla 29 Mejora del proceso distribución	74
Tabla 30 Mejora del proceso gestión de proveedores y compras.....	74
Tabla 31 Mejora del proceso gestión de obligaciones con el estado.....	75

Tabla 32 Mejora del proceso gestión de nómina.....	75
Tabla 33 Nuevo proceso gestión estratégica	76
Tabla 34 Nuevo proceso gestión de marketing e innovación.....	77
Tabla 35 Nuevo proceso gestión de calidad	77
Tabla 36 Nuevo proceso gestión financiera	78
Tabla 37 Tablero de resultados.....	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1 Misión, visión, objetivos y metas.....	34
Figura 2 Cursos, talleres o seminarios.....	35
Figura 3 Equipos tecnológicos para desarrollo de funciones	36
Figura 4 Maquinaria obsoleta.....	37
Figura 5 Planificación de trabajo.....	38
Figura 6 Control de actividades.....	39
Figura 7 Manual de funciones	40
Figura 8 Manual de procedimientos	41
Figura 9 Adaptación al cambio.....	42
Figura 10 Acciones de mejora	43
Figura 11 Organigrama estructural.....	55
Figura 12 Mapa de Procesos Limbo Estudio.....	71

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, FABIÁN ISAÍAS MENDOZA MENDOZA, declaro que el trabajo denominado “Propuesta de un sistema de organización administrativa integral, que permita mejorar la efectividad de los procesos para la empresa de servicios Limbo Estudio”, es de mi total autoría y no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por el Código Orgánico de la economía social de los conocimientos, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

En Otavalo, a los 09 días del mes de noviembre de 2021.

Fabián Isaías Mendoza Mendoza

C.C.: 100329122-4

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el trabajo de investigación titulado “Propuesta de un sistema de organización administrativa integral, que permita mejorar la efectividad de los procesos para la empresa de servicios Limbo Estudio”, bajo mi dirección y supervisión, para aspirar al título de Magíster en Administración de Empresas, del estudiante Fabián Isaías Mendoza Mendoza, cumple con las condiciones requeridas por el programa de maestría.

En Otavalo, a los 09 días del mes de noviembre de 2021.



Tutor del Trabajo de Titulación

Msc. Edgar Bayardo Flores Tapia

C.C.: 100122281-7

DEDICATORIA

El presente trabajo tiene una dedicatoria muy especial a mi familia, por el respaldo continuo en los momentos de dificultad, por la comprensión y apertura hacia mi desarrollo personal y profesional. Gracias por forjar día a día los grandes valores de vida y enseñarme a salir adelante con trabajo honesto, constante y en práctica del bienestar común.

Fabián Isaías Mendoza Mendoza

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Otavalo y su cuerpo académico por los valiosos conocimientos proporcionados durante esta etapa académica, que han brindado un gran aporte a la presente formación profesional.

Mi profundo agradecimiento a Limbo Estudio y su propietario Patricio Idrobo, por la apertura en la realización de la presente propuesta, deseándole al tiempo éxitos futuros y un gran reconocimiento por el trabajo que realiza en sus productos y servicios, pues he tenido la oportunidad de evidenciar las valiosas críticas de carácter muy positivo por parte de sus clientes.

De igual forma, un valioso agradecimiento al Msc. Bayardo Flores por la guía y asesoramiento continuo en la preparación del presente trabajo, sus valiosos aportes facilitaron el direccionamiento investigativo y técnico para proporcionar una propuesta a la medida de las necesidades de la empresa.

Fabián Isaías Mendoza Mendoza

RESUMEN

Los negocios a nivel mundial han presentado, presentan y seguirán presentando necesidades de innovación y adaptación hacia los clientes, hacia sus procesos de producción, hacia la expansión de sus negocios, hacia a la reinención de sus productos y demás. Es así como Limbo Estudio actualmente presenta las necesidades de adaptarse al mercado por medio de la optimización en sus procesos para mayor agilidad en la entrega de sus productos y/o servicios. De esta forma es se ha desteterminado que Limbo Estudio debe incurrir en un proceso de análisis que le proporcione las metodologías adecuadas que le permitan ser más efectivo en el desarrollo de sus actividades sin descuidar la calidad de su resultado final. Ante esta necesidad se propone el uso de herramientas de optimización, organización, seguimiento y control de los procesos actuales, que brinden una mejor perspectiva sosteniendo la calidad de la empresa; herramientas que le otorguen una nueva moldura eficiente y efectiva para que cada trabajador pueda obtener información oportuna en tiempo real, proporcionando una mejor prospección sobre los resultados. Al finalizar la señalada propuesta, Limbo Estudio contará con un herramientas adecuadas y personalizadas, dirigidas exclusivamente a su mejoramiento continuo por medio de la implementación y uso constante, obteniendo resultados apropiados dentro de los tiempos esperados y con recursos adecuados para su uso cotidiano.

Palabras clave: Administración; Innovación; Planificación; Productividad; Proceso;

ABSTRACT

Businesses worldwide have presented, present and will continue to present innovation and adaptation needs towards customers, towards their production processes, towards the expansion of their businesses, towards the reinvention of their products and others. This is how Limbo Estudio currently presents the needs to adapt to the market through optimization in its processes for greater agility in the delivery of its products and/or services. In this way it has been revealed that Limbo Estudio must incur in an analysis process that provides the appropriate methodologies that allow it to be more effective in the development of its activities without neglecting the quality of its final result. Given this need, the use of optimization, organization, monitoring and control tools of current processes is proposed, which provide a better perspective sustaining the quality of the company; tools that give you an efficient and effective new molding so that each worker can obtain timely information in real time, providing better prospecting on the results. At the end of the aforementioned proposal, Limbo Estudio will have adequate and personalized tools, aimed exclusively at its continuous improvement through the implementation and constant use, obtaining appropriate results within the expected times and with adequate resources for daily use.

Keywords: Administration; Innovation; Planning; Productivity; Process

INTRODUCCIÓN

El planteamiento del presente trabajo propone una investigación en la empresa de servicios Limbo Estudio ubicada en el cantón Antonio Ante, cabecera cantonal Atuntaqui. Una empresa dedicada a actividades de sublimado, diseño gráfico e imagen publicitaria, con una trayectoria de 9 años en el mercado anteño que brinda productos y servicios de alta calidad y de constante innovación acorde a las tendencias que el mercado exige, prometiéndole satisfacción a las demandas de cada uno de sus clientes locales y visitantes, de forma que ha logrado alcanzar un alto grado de complacencia en cada uno de ellos.

El desarrollo de la propuesta actual pretende contribuir con un enfoque dinámico, efectivo y de uso sencillo, que le permita a la organización mejorar sus niveles operativos, administrativos y financieros, por medio de la correcta aplicación de herramientas de asesoría, seguimiento y gestión. Con claros antecedentes de los cambios en el mercado global, la actualización constante permite el uso de técnicas e instrumentos que contribuyen a la toma de decisiones efectivas, promoviendo un mejoramiento continuo de las organizaciones y el crecimiento exponencial de las empresas, en la actualidad son una base fundamental dentro del contexto organizativo de una institución.

Limbo Estudio evidencia inconsistencias en sus procesos de planificación y control, demanda la presencia del gerente de una forma permanente para brindar indicaciones con respecto a la organización de los procedimientos para la elaboración de sus productos o la prestación de sus servicios. La demanda de una supervisión no le permite al gerente buscar nuevas alternativas dentro del mercado, promover la marca o incluso contraer alianzas estratégicas que le potencien dentro del mercado regional y nacional.

La organización administrativa de una empresa le permite tomar a su representante decisiones de alto grado de importancia, que pueden potenciar o sumergir a la empresa dentro del entorno competitivo. La fluidez de la información, así también el estado de los procesos resulta ausente dentro del entorno interno de la entidad, factores que ralentizan la productividad, opacan la efectividad y trasponen prioridades para el crecimiento esperado por la gerencia.

La observación continua, entrevistas al nivel directivo, así como también encuestas a los trabajadores, son herramientas de la presente investigación que permitirán clarificar los horizontes para la aplicación de alternativas de solución. Para brindar mayor certeza el uso de fuentes de investigación primaria y secundarias contribuirá a la construcción de las matrices apropiadas que reflejen con mayor certeza los hallazgos de la investigación.

Para identificar de una mejor forma lo anteriormente expuesto, a continuación, una pequeña síntesis de su contenido:

Dentro del primer capítulo se establecen las bases teóricas inherentes al tema de estudio que brindan una mejor comprensión dentro del desarrollo contextual de la investigación, estas conceptualizaciones buscan clarificar el uso de términos técnicos relacionados al área administrativa, financiera, de procesos, y demás aspectos inseparables al presente trabajo que posiblemente se puedan malinterpretar debido al desconocimiento o la incorrecta aplicación de elementos, conceptos y técnicas propuestas. Este capítulo brinda al lector una amplia cultura cognoscitiva dentro de los aspectos detallados y fielmente relacionados a la empresa para que el énfasis del presente proyecto brinde la fluidez y el conocimiento esperado.

El segundo capítulo refleja la identificación de los problemas a tratar sumergidos en la investigación de las falencias que presenta el entorno empresarial interno de la organización, para ello se han establecido objetivos a cumplir los mismo que contribuyen al correcto desempeño de actividades alineadas a los resultados esperados. Dentro de esta primera etapa resulta valioso definir correctamente que persigue la investigación, realizar las interrogantes adecuadas con el fin de orientar de una manera correcta su rumbo y que esto conlleve al planteamiento de propuestas adecuadas como alternativas de solución.

Identificar la realidad situacional de la empresa, y de esta manera brindar una contribución que permita aprovechar sus oportunidades de mejora empresariales, identificar sus debilidades administrativas, disminuir los factores de riesgo presenciales y mantener el crecimiento de sus fortalezas, todo esto basado en el contexto que refleja la realidad del negocio; además se podrá determinar la situación de los trabajadores y el mismo propietario sobre su punto de vista organizacional, aspectos que brindan un valor agregado para encaminar una propuesta dirigida a la percepción de los principales actores

del entorno de la empresa.

El desarrollo del capítulo tercero una vez realizada la revisión de los capítulos previos, permite establecer una solución basada en las necesidades reales de la empresa, una propuesta que contribuya de una forma completa a la elaboración de procedimientos adecuados que le faculten abarcar todos sus problemas organizacionales, que mejore la efectividad que toda empresa persigue en la actualidad comercial, que brinde a la gerencia una clara línea de acción para la aplicación de medidas correctivas y sustitutivas, soluciones reales basadas en el entorno interno y sin dejar fuera de aquellos factores relevantes que se evidencian en la realidad del mercado actual y todo lo que rodea su entorno empresarial.

Finalmente, se expondrán los resultados finales obtenidos acerca de la propuesta planteada basada en los hechos relevantes de la investigación, de esta manera es viable determinar el cumplimiento de los objetivos establecidos, brindar respuesta a las preguntas focalizadas dentro de la investigación y despejar hipótesis acerca del problema identificado dentro del entorno empresarial de la organización.

El aporte de la presente investigación es basado en técnicas, métodos, estudios y demás bases de consulta administrativa con el único fin de mejorar la efectividad de los procesos que maneja la empresa, una mejora integral que solvete cada uno de los factores que inciden en el correcto desempeño de las funciones del personal, que al mismo tiempo permitan a la gerencia poder tomar decisiones acertadas con información real.

Una contribución de carácter empresarial que permita repuntar al negocio en su crecimiento de un modo organizado y gradual, que conceda una estabilidad administrativa, financiera y de procesos, que permita que cada uno de sus trabajadores se sientan identificados con la visión empresarial perseguida y que represente un compromiso firme hacia el progreso reiterativo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Limbo Estudio es una microempresa de carácter privado ubicada en el Cantón Antonio Ante y dedicada a las actividades de diseño gráfico, sublimado e imagen publicitaria. Ha logrado posicionar su marca dentro del top of mind del cliente local por la calidad de sus productos y la innovación en sus servicios, aprovechando la fidelidad de sus clientes se ha caracterizado por atender sus requerimientos de una forma personalizada y acorde con las tendencias y necesidades actualmente existentes.

Sin embargo, a pesar de contar con alta participación dentro del mercado y una buena iniciativa de crecimiento atraviesa por problemas de organización interna, los mismos que pueden relacionarse con la falta de utilización de herramientas administrativas que le permitan organizar sus actividades operativas y de gestión. Asimismo, la ausencia de información estructurada ha dificultado su claridad en la toma de decisiones y ha obstruido sus posibilidades de expansión.

Para encontrar un mayor nivel de certeza en lo anteriormente expuesto, es importante considerar el criterio sobre la toma de decisiones por parte de García y Pliego (2015), quienes señalan:

La recopilación de información es una buena estrategia para la DM que permite llevar a cabo procedimientos fundados en el análisis de dicha información. Una vez se han aplicado los procedimientos, es de gran ayuda evaluar las consecuencias de su aplicación, ya que tales consecuencias podrán ser utilizadas como nueva información en futuras decisiones. Esto lleva a la conclusión de que la DM ha de ser un proceso de comunicación continuo donde las consecuencias de una decisión contribuyen a la mejora de los datos disponibles para futuras decisiones (p. 9).

Según lo expresado por los autores la Toma de Decisiones (Decision Making DM), en muchas de sus aplicaciones basa su intención en la información con la que cuenta el actor principal, es decir la aplicación de procedimientos adecuados brinda a la gerencia una viabilidad más acertada hacia el camino de tomar decisiones correctas para su empresa. Dado el caso de que las decisiones tomadas no hayan sido las mejores, existirá la oportunidad de corregirlas evidenciando cuál fue el error, corregir esos procedimientos y continuar de manera cíclica la mejora continua hacia el éxito empresarial.

La empresa en la actualidad realiza sus actividades sin una estandarización de tareas, lo que dificulta conocer sus planificaciones de trabajo diario, semanal, quincenal o mensual. La ejecución de sus actividades es realizada en base a la experiencia de su trayectoria en el mercado, asunto que en ciertas ocasiones le ha llevado a cubrir costos adicionales por cargas laborales no planificadas a sus trabajadores. Es destacable señalar que no ha tenido ningún tipo de inconveniente con sus clientes con respecto a la calidad de sus productos o el cumplimiento de sus plazos de entrega, debido que este tipo de falta de planificación se queda al interior de la empresa y es solventa de forma emergente cuando se presenta sin que el cliente llegue siquiera a percibir estos aspectos.

La aplicación de buenas prácticas administrativas mediante las herramientas adecuadas permite a las empresas obtener los objetivos esperados y continuar con una gestión saludable para su crecimiento y estabilidad. Por ello es de vital importancia elaborar un sistema de organización administrativa integral, que permita mejorar la efectividad de los procesos que la organización ejecuta y de esta forma se pueda brindar un soporte fundamental a la estructura de la microempresa, con elementos claves que contribuirán a dinamizar el accionar por medio de la planeación del trabajo, la organización de las actividades, la dirección de los procesos, la integración de técnicas y el control permanente sobre los resultados.

Sobre el argumento anteriormente expuesto veamos lo que señala acerca de este tema Munch (2015), indica:

El proceso administrativo incluye dos etapas fundamentales. La primera de ellas es la mecánica administrativa, es decir, la parte intelectual y formal de la administración. La mecánica administrativa constituye la fortaleza de una empresa, ya que incluye los elementos que conforman la base de la administración, esto es, la planeación y la organización.

La segunda etapa del proceso es la dinámica administrativa, y es precisamente la que le da viveza, alegría y emoción a una empresa; es la etapa que permite ejecutar todo aquello que se estableció en la mecánica administrativa, Los elementos poderosos que la integran son la dirección, la integración y el control (p. 3).

De esta forma resulta evidenciable considerar que de cierta forma la falta de herramientas administrativas dentro de la empresa ha sido uno de los factores esenciales para notar la ausencia de planificación, desconcierto en la organización, incertidumbre sobre la dirección, completa falta de integración y una ausencia total de control.

Actualmente según la base de datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el año 2018 se presentaba una totalidad de 913.356 empresas a nivel nacional, sin embargo, al finalizar el 2019 existió una reducción quedando únicamente hábiles en el mercado un total de 882.766, es decir, se presentó un decremento de 30590 empresas. Resaltando este antecedente es importante considerar que dentro de la provincia de Imbabura existen más de 125 empresas dedicadas a las actividades de diseño y publicidad, de las cuales cerca de 11 microempresas están ubicadas en el Cantón Antonio Ante. Por tanto, es claro evidenciar el alto nivel de competencia local dentro del giro del negocio.

El alto beneficio de contar con las herramientas administrativas y la importancia en la organización del trabajo son factores que grandes autores como Taylor y Fayol han sostenido durante el tiempo, cuyo fin es obtener mejores resultados por medio de la optimización de recursos. Ante lo expuesto resaltamos nuevamente de la importancia de contar con un sistema de organización administrativa que permita a la microempresa alcanzar sus resultados esperados en el tiempo.

Las empresas tienen la obligación de adaptarse a las necesidades del entorno para conservar un espacio dentro del mercado, sin embargo no todas deciden actualizar o reinventarse en base a las necesidades, muchas se mantienen enmarcadas en una estrategia obsoleta que tuvo una buena aplicación en tiempos pasados, pero las necesidades son cambiantes acorde a las nuevas realidades, ahí radica la importancia de reinventarse desde un contexto interno para brindar a su cliente final una mejor experiencia al momento de cerrar pactos de negocios, ventas o acuerdos de interés mutuo.

Para complementar este argumento, Escorsa y Valls (2016), exponen su punto de vista manifestando:

Los productos pueden tener éxito internacionalmente por su precio, por su calidad, por su diseño o, sencillamente, porque se dispone de una red comercial más amplia o se ha hecho más publicidad. Pero, ¿cómo han sido posibles estos productos competitivos? ¿cómo se han generado? La respuesta es: a través de innovaciones.

En una primera aproximación, innovación es sinónimo de *cambio*. La empresa innovadora es la que cambia, evoluciona, hace *cosas nuevas*, ofrece nuevos productos y adopta, o pone a punto, nuevos procesos de fabricación. *Innovación es atreverse e Innovaciones es nacer cada día* son dos buenos lemas tomados de una revista chilena. Hoy, la empresa está obligada a ser innovadora si quiere sobrevivir. Si no innova, pronto será alcanzada por los competidores. La presión es muy fuerte,

ya que los productos y los procesos tienen en general, un ciclo de vida cada vez más corto (p. 15).

La textualización anterior realza el hecho de que una empresa no se encuentra segura dentro del mercado si no se adapta a las nuevas necesidades, si no realiza procesos de innovación no solo a nivel comercial sino también en sus ámbitos administrativos, en sus procesos, en sus operaciones. La sociedad evoluciona todos los días la competencia dentro del mercado es fuerte y versátil dentro de cualquier rama de la economía, estos factores motivan a una empresa a distinguirse y superarse por alcanzar mejores resultados de forma diaria, de esta manera cumplir con las expectativas de sus clientes internos y externos.

El presente estudio busca diseñar una propuesta para la implementación de un sistema de organización administrativa integral y permitir que la empresa obtenga eficiencia y eficacia en los procedimientos, transformar a la entidad de forma productiva y optimizar recursos; además su nivel gerencial contará con un soporte tácito para la toma de decisiones en cualquier momento.

Basado en modelos de aplicaciones administrativas estratégicas y de las nuevas formas de aplicación de la administración, con respecto a conceptos, pensamientos, metodologías, sistemas y demás instrumentos de uso que optimizan costos, generan resultados y dan viabilidad a nuevas propuestas, la planificación es base dentro de una organización que persigue el éxito constante, la correcta aplicación de procedimientos el ideal para sistematizar el camino hacia los buenos resultados, y el seguimiento sobre la gestión contribuye de una forma ideal a visualizar la realidad del campo interno acerca del funcionamiento de la institución. Por ello, las variables del problema van enmarcadas a los procesos internos de la institución, a su distribución laboral, a la aplicación de sus actividades en conjunto y la verificación de los resultados perseguidos en el tiempo para alcanzar los objetivos perseguidos.

Con el fin de profundizar la investigación y estructurar una propuesta que brinde valor significativo a la empresa considerando los aspectos encontrados como problemas en su accionar, es necesario cuestionar: ¿Cuál es el método ideal que permita mejorar la capacidad de producción y los niveles de competitividad de la organización?

2. OBJETIVO GENERAL

Diseñar la propuesta de un sistema de organización administrativa integral que permita mejorar la efectividad de los procesos para la empresa de servicios Limbo Estudio.

2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Determinar bases teóricas sólidas mediante fuentes de investigación relacionadas con los aspectos administrativos inherentes al tema.
- b. Realizar un diagnóstico de la situación administrativa actual de la microempresa, con el fin de evidenciar de forma profunda sus necesidades y oportunidades de mejora.
- c. Desarrollar la estructura de herramientas de gestión apropiadas para cumplir con el diseño de un sistema de organización administrativa integral.

3. JUSTIFICACIÓN

El panorama actual de la situación económica nacional es complejo, las empresas buscan ser competitivas en todos sus aspectos con el fin de brindar al cliente las mejores experiencias en el consumo de sus productos o en el uso de sus servicios. La competencia local exige a cada empresa una mejora continua pensando en sus clientes externos e internos. En este contexto Audisio (2006) comenta:

En realidad, el que hoy sigue en el negocio es alguien que tuvo la capacidad de acompañar el futuro; y de eso se trata, debemos visualizar que el futuro traerá cosas que hoy no conocemos, pero en la medida en que preparemos una estructura empresarial flexible, estaremos mejor dispuestos a aceptar desafíos (p. 63).

Es de vital importancia considerar la organización de los procesos internos de la empresa para dar fluidez en la atención de los requerimientos que exige el mercado global, hacer énfasis en la especialización de nuestro personal y conseguir estándares de calidad que brinden un soporte extra de los productos o servicios ofertados.

A través del tiempo, el uso de herramientas administrativas ha contribuido a las empresas con el desarrollo de sus actividades dentro de todo el aspecto empresarial, empleando adecuadamente los recursos financieros, humanos y materiales; impulsando la creación de sistemas que le permitan optimizar tiempos y reducir costos, para generar propuestas eficientes que brinden estabilidad y un crecimiento proporcional dentro de los mercados. Los procesos que se han dado dentro de la línea del tiempo conducen no sólo a satisfacer las necesidades del mercado o generar ingresos, sino que brindan la posibilidad de conocer a cada uno de sus miembros y que logren entender: ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?, ¿Cuál es la perspectiva por la se trabaja? ¿A dónde van dirigidos cada uno de sus integrantes? Es así como Prieto (2016) hace énfasis en la visión manifestando:

La ciencia administrativa ha evolucionado de tal manera que el enfoque mecánico tiende a desaparecer y en su reemplazo surge un conjunto de relaciones entre las personas, donde cada cual debe entender y amar la visión de la empresa con la que se encuentra comprometido, conociendo sus fortalezas y limitaciones para poder aprovechar las situaciones de éxito y mostrar resultados positivos. (...) Las empresas han evolucionado de manera acelerada para enfrentar las nuevas formas de actuación (p. 5).

Actualmente la microempresa Limbo Estudio presenta esta desventaja frente al

mercado, pues a pesar de conservar un gran nivel de aceptación con sus actividades comerciales no puede abarcar más terreno por la falta de organización en sus procesos, causando este factor retraso en su expansión. Para afirmar este escenario Luna (2015) indica que “la organización es un grupo de personas con una meta en común, unidos por un conjunto de relaciones de responsabilidad-autoridad. Una de las responsabilidades de la administración es organizar los recursos de la empresa disponibles para realizar operaciones efectivas” (p. 85).

Es vital conocer cuáles son los propósitos que la entidad persigue, sin embargo, una de las mayores dificultades con las empresas siempre ha sido conseguir el nivel de organización necesario que brinde un soporte rígido con información histórica, estadística y situacional; estos datos pueden contribuir al coaching directivo para una correcta toma de decisiones, con ello se obtendría un mejor balance de la situación actual y de los posibles riesgos a los cuales se puede afrontar debido a los cambios del entorno global. No es apto procrastinar los ideales de expansión por la falta de aplicación de un correcta en sus procesos, que de la mano con una estructura administrativa bien direccionada pueden definir y fortalecer los ideales de la microempresa para obtener objetivos bien establecidos sobre los cuales guiarse.

La aplicación de procesos adecuados permite establecer una línea base sobre la cual la empresa puede definir su camino, pero ello no es todo, pues como se ha resaltado anteriormente la competencia actual es bastante rigurosa. En este contexto Maldonado (2012), enfatiza que un proceso es:

Conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o la prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna (ejemplo: elaboración de una factura). Los objetivos clave del negocio dependen del proceso de negocio interfuncionales eficaces, y, sin embargo, estos procesos no se gestionan. El resultado es que los procesos de negocios se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos (p. 2).

Por tanto, no solo el establecimiento de los procesos adecuados va a contribuir con una guía para el progreso institucional, también es importante contar con mayores instrumentos que no sólo contribuyan la estabilidad empresarial, sino que también aporten al éxito total de la empresa. Considerando que Limbo Estudio no cuenta con materiales de apoyo

empresarial, lo ideal es establecer algunas estructuras que faciliten su dirección y control.

Tenemos claro que el propósito es diseñar un manual de puestos acorde a su estructura organizativa, un manual de procedimientos que facilite la ejecución de los procesos, realizar un análisis de valor agregado pertinente que contribuya a la identificación de actividades de valor y buscar una posible automatización con todos los elementos señalados. Cada una de estas herramientas se van a complementar y va a permitir a la microempresa contar con sistema de organización administrativa integral que lo respalde para una toma de decisiones más eficaz y con información histórica, medible y actualizada.

Para tener de una forma más clara y evidente la propuesta hay que resaltar que Gonzáles (2003), sobre los manuales nos señala que:

Es necesario que en un documento que se conoce con el nombre de manual de organización, se recopile toda la información necesaria para conocer cómo se encuentran estructuradas las funciones y actividades más importantes que se realizan en una institución. Desde luego que este manual puede, en el caso de instituciones muy grandes, estar constituido por varios volúmenes, pero la costumbre hace que uno se refiera al mismo como si se tratara de uno solo (p. 146).

Con la convicción de que vivimos en una actualidad que demanda acoplarse a las necesidades existentes y fortalecer cada uno de los procesos conforme el avance de la tecnología, y considerando los recursos que la empresa posee, es notable presenciar la evolución administrativa con herramientas automatizadas que brindan una mayor eficiencia al momento de profundizar en los componentes operativos de la organización.

El planteamiento y estructuración de procesos, debe ser realizado considerando las formas de ejecución actual de los procedimientos, el realizar un análisis de los valores agregados que posee cada uno de los procesos y las actividades que se desarrollan, permiten obtener una efectividad para amenorar la carga de trámites que pueden quizá resultar innecesarios, o que deban ejecutarse como una alternativa suplementaria en ciertos casos y sin embargo no contribuyan un valor agregado representativo para la organización.

Para enfatizar de mejor forma acerca del análisis del valor agregado, Cuatrecasas (2012) señala:

El análisis del valor es una herramienta que permitirá conocer hasta qué punto el producto y su proceso de producción son los más idóneos en los aspectos que hemos destacado. El análisis de valor proporciona una herramienta para optimizar la rentabilidad derivada de los dos aspectos del concepto valor antes mencionado (p. 32).

Resaltando el concepto anterior y de la mano de este, podemos identificar que al conseguir implementar una correcta aplicación de esta herramienta estamos contribuyendo a la optimización integral de los procesos y de los recursos, en tal sentido estamos brindando un énfasis de efectividad, que se traduce en una correcta aplicación de la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de los procesos.

Con la identificación de cada uno de los factores planteados con la propuestas establecidas y para contar con un mejor análisis de los resultados esperados, resaltando que nos encontramos en un mundo tecnológicamente creciente con recursos suficientes y que permiten realizar un registro, seguimiento y obtener información inmediata, presenta un alto nivel de factibilidad considerar la automatización de procesos con herramientas de uso amigable que permitan una visualización más ágil de las derivaciones de los procesos.

Para profundizar un poco sobre el concepto de automatización Izaguirre (2012), indica:

Un sistema automatizado es el conjunto de elementos (equipamiento, sistema de información, y procedimientos) interrelacionados funcionalmente entre sí que conforman una estructura jerárquicamente expandida cuya función es garantizar el desempeño independiente del proceso a través de operaciones de control y supervisión total del sistema, bajo las técnicas más modernas y cumpliendo con los requisitos establecidos al tipo de planta (p. 10).

Por los contrastes señalados en los párrafos anteriores, evidenciamos la importancia de diseñar herramientas adecuadas que permitan obtener resultados medibles hacia el logro de los objetivos con indicadores de gestión reales y completos, donde se evidencie los impactos logrados rumbo a conseguir la efectividad planificada; la solución propuesta para erradicar los problemas actuales de la microempresa Limbo Estudio es construir un sistema de organización administrativa integral que permita mejorar la efectividad de los procesos internos.

De manera adicional y en forma paralela al planteamiento de la propuesta, se pretende inculcar una gestión estratégica prospectiva hacia la realización de un negocio sustentable, cuyo objetivo es el desarrollo de una mejor planificación, organización, ejecución y coordinación dentro de sus distintas áreas estratégicas: financiera, operacional, de calidad, mercadeo y otras, que permitan el logro de sus objetivos.

4. METODOLOGÍA

La presente propuesta pretende hacer énfasis en un análisis inductivo en los datos obtenidos por medio de las fuentes de información, y a partir de ello contrastar esta exploración de la realidad que se presenta dentro del entorno según lo obtenido mediante la recolección de datos.

A través de la aplicación de una investigación cualitativa se pretende identificar e interpretar los problemas a tratar y, un ligero uso cuantitativo para evidenciar y mostrar dicha problemática. El estudio intenta despejar de una forma idónea las preguntas de investigación que se formulen, para ello, se procederá a aclarar algunas de las variables que serán analizadas dentro de la propuesta, por medio de la estructuración del ámbito teórico que fortalece la investigación de una manera más técnica.

Con el fin de desarrollar una mejor comprensión acerca de la investigación cualitativa, Visalachis (2014), resalta:

La investigación cualitativa busca descubrir lo nuevo y desarrollar teorías fundamentales empíricamente, y es su relación con la teoría, con su creación, con su ampliación, con su modificación y con su superación lo que la hace relevante. Intenta comprender, hacer al caso individual significativo en el contexto de la teoría, provee nuevas perspectivas sobre lo que se conoce, describe, explica, elucida, construye y descubre (p. 29).

Por otro lado, en referencia con la investigación cuantitativa según, Guerrero, G. & Guerrero, M. (2014), indican:

La investigación cuantitativa consiste en contrastar hipótesis desde el punto de vista probabilístico y, en caso de ser aceptadas y demostradas en circunstancias distintas, a partir de ellas elaborar teorías generales. La estadística dispone de instrumentos cuantitativos para contrastar estas hipótesis y aceptarlas o rechazarlas con una seguridad determinada. Por tanto, tras una observación, genera una hipótesis que contrasta y emite después conclusiones que se derivan de dicho contraste de hipótesis (p. 48).

La presente investigación en sustento con el enfoque direccionado va a contener un nivel explicativo, debido que se pretende identificar las causas y los fenómenos que ocasionan la situación problemática. De igual forma, uno de los principales intereses es brindar propuestas que clarifiquen soluciones adaptables a los problemas identificados y

que contribuyan a despejar las hipótesis planteadas dentro del estudio.

Para una mejor ilustración, Ackerman y Com. (2013), acerca de la investigación explicativa, señalan:

Investigación explicativa. En estas investigaciones se busca dar cuenta de las relaciones causales entre los fenómenos estudiados. Se trata de encontrar las causas o condiciones en las que se producen. Este tipo de trabajo puede aportar conocimientos nuevos sobre la realidad, pero -por ese mismo motivo- en ellos pueden producirse los errores más grandes, ya que en este tipo de producción de conocimiento hay una apuesta del investigador (p. 38).

El entorno dirigido dentro de la investigación es una aplicación documental y de campo, se busca obtener fuentes de información de uso constante que serán de carácter primario y secundario, con el fin de tener siempre disponibles bases sobre las cuáles fundamentar la investigación y tomar los criterios de los autores, para direccionarlos en una aplicación paralela hacia la propuesta planteada y con los resultados que se obtengan de la investigación de campo.

Con relación a una aplicación de carácter documental, según lo señalado por Bernal (2010), indica que “la investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (p. 111).

De igual forma en referencia a una aplicación de campo, Arias (2016), da a conocer:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p. 31)

Para brindar una mayor claridad a las interrogantes, se procura hacer uso de técnicas de recolección de datos como: entrevista, encuesta e investigación observacional. La entrevista y la encuesta serán aplicadas al gerente-propietario y a los trabajadores de la empresa. Al propietario del negocio con el fin de conocer la realidad en cuanto a la aplicación de su coaching directivo y las herramientas administrativas utilizadas; de igual

forma a los trabajadores de la empresa bajo el objeto de obtener información directa, y poder contrastarla con la entrevista aplicada al propietario. Finalmente se aplicará de forma permanente de una investigación observacional para poder diferenciar la información obtenida con las entrevistas y encuestas aplicadas anteriormente, así conseguir de primera mano resultados acerca de los métodos de ejecución de instrumentos administrativos aplicados dentro de la empresa. El uso de todas estas técnicas procura fortalecer el diagnóstico de los problemas con los que cuenta la empresa, y direccionar de mejor forma las posibles soluciones para su correcta aplicación.

Una vez clarificadas las técnicas de recolección de datos que se van a utilizar, es importante tener en cuenta una perspectiva más profunda de cada una de ellas para una mejor comprensión y aplicación, por ello acerca de la encuesta Bernal (2010), señala:

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.

En general, un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse.

El cuestionario permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos. Un diseño inadecuado recoge información incompleta, datos imprecisos y, por supuesto, genera información poco confiable (p. 250)

Así mismo sobre la entrevista Bernal (2010) hace referencia a otros autores señalando:

(...) Buendía, Colás y Hernández (2001) la entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador (p. 256).

De igual forma hay que considerar que Bernal (2010) enmarca a “la observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada” (p. 257).

El procesamiento de los datos obtenidos se realizará por medio de matrices que reflejen la veracidad de la información y permitan exponer de forma clara y sistematizada los resultados de la correcta aplicación de las herramientas propuestas.

5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1. BASES TEÓRICAS SÓLIDAS MEDIANTE FUENTES DE INVESTIGACIÓN RELACIONADAS CON LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS INHERENTES AL TEMA.

Dentro del contenido del presente capítulo se va a examinar las bases teóricas adecuadas que permitan al lector una mejor comprensión de los temas consiguientes en el presente trabajo, es importante resaltar que los conceptos expresados son obtenidos de fuentes bibliográficas apropiadas y relacionadas con los temas administrativos inherentes, en el presente tema de investigación de forma adicional se expone el punto de vista del autor acerca de la relación administrativa y la actualidad.

5.1.1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración en la actualidad es más que una representación gráfica de resultados, va más allá de la exposición de ideas para conseguir derivaciones. La administración estratégica tiene una visión prospectiva de las cosas, una profundización sobre cómo hacerlas pensando en los posibles y futuros eventos, anticipando resultados tentativos que caminen en dirección del sentido que la empresa persigue.

La administración estratégica supera la idea tradicional de administración, es ir más allá de hacer las cosas por inercia, si no, es hacerlas con un sentido de éxito, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo, previniendo las futuras adversidades que se puedan presentar dentro del territorio para conseguir los resultados planificados.

Con el fin de conseguir una mejor perspectiva sobre esta apreciación, resulta ideal enfatizar que Torres (2015), señala que la administración estratégica es:

Un proceso que explora oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basado en la planeación, en la implementación y ejecución de lo planeado, y en la evaluación de los resultados con miras a tomar decisiones anticipadas, en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y cesación o desaparición (p. 38)

Con el respaldo de los argumentos expuestos y confrontados con la idea de uno de los

autores administrativos, particularmente reconocido por sus aportes en la administración moderna, nos lleva a concretar ideas firmes y clara sobre la mejor opción que nos brinda la administración estratégica: proponer y explorar nuevas oportunidades con miras a la toma de decisiones para obtener la mejor forma de alcanzar los resultados planificados en el tiempo.

5.1.1.1. Análisis Situacional

Cada empresa en su vida productiva va pasando por distintas etapas de transición: elaborando estrategias, replanteando acciones y alcanzando objetivos que le permitan mantener o mejorar su situación actual. El horizonte de cada empresa es delimitado por las decisiones que tomen sus propietarios o responsables de su administración. Es importante conocer cómo se encuentra una empresa para partir de ese terreno y dirigirla hacia donde se pretende llegar.

Con el fin de determinar la realidad de un negocio, sus directivos tienden a realizar o solicitar un análisis situacional, también conocido como análisis organizacional. Este análisis muestra de una forma simplificada o detallada según el nivel de precisión solicitado, cual es la situación de una empresa e identifica cómo se encuentra de forma interna y cómo se encuentra frente al entorno identificando sus particularidades dentro de su contexto externo; brinda una visualización más homogénea con respecto a su realidad. Para respaldar los planteamientos expuestos revisemos la perspectiva acerca del tema por parte de Schlemenson (2013), quien señala:

El análisis organizacional constituye un método de abordaje para el cambio de un caso concreto. Consiste en la implementación de un proceso solicitado por un sistema cliente -una empresa, una institución, un grupo, un organismo gubernamental, etcétera-, acordado contractualmente entre los miembros del sistema y un consultor independiente externo, con el propósito de encarar el desarrollo del sistema y/o abordar los problemas que lo obstaculizan. El acuerdo compromete una relación de colaboración voluntaria, y una exploración conjunta, conducente a la comprensión de los aspectos interpersonales, organizativos, tecnológicos, axiológicos y contextuales que afectan el desarrollo del sistema y/o de sus miembros (p. 67).

Abordando los conceptos señalados podemos definir que el análisis situacional contribuye con información sobre los aspectos que la empresa desea enfatizar con respecto a cada una de sus áreas o unidades de trabajo, con respecto a su impacto frente a los

contexto internos y externos, para plantear y ejecutar acciones que le permitan evitar afectaciones en su desarrollo.

5.1.1.2. FODA

De forma tradicional el FODA ha sido conocido también como DAFO, sin embargo, esto no implica variantes en el objetivo de su contenido, pues, su intención es brindar una radiografía organizacional sobre las situaciones de la empresa, de una situación en particular o incluso de algún proyecto a ejecutarse. Para contar con un significado que brinde mayor claridad los autores Goig, Quintanal y Trillo (2021) definen:

El acrónimo DAFO está compuesto de cuatro elementos: <<Debilidades>>, <<Amenazas>>, <<Fortalezas>>, <<Oportunidades>> y, como se ha indicado, es un marco de planificación estratégica utilizados de forma genérica en la evaluación de todo tipo de organizaciones, proyectos o actividades. Por lo tanto, es una herramienta importante para el análisis de la situación que ayuda a los directivos de diversos sectores a identificar factores organizacionales y ambientales, centrándose en dos dimensiones: interna y externa. La dimensión interna incluye factores organizacionales, también fortalezas y debilidades. La dimensión externa incluye factores ambientales, también oportunidades y amenazas (p. 30).

El contexto de análisis FODA brinda particularidades de la empresa por tanto también puede señalarse que “es un avance al planteamiento que realizan las empresas para lograr una mejor adaptación al ambiente. Este análisis, más cualitativo que cuantitativo, impulsa la generación de ideas con respecto al negocio de la empresa” (Lazzari, 2006, p. 71)

5.1.2. PLAN ESTRATÉGICO

Muchas de las empresas en la actualidad o desde que iniciaron su vida empresarial, cuentan con un documento que recopila: su razón de ser, su perspectiva a cierto tiempo en el futuro, lo que pretende alcanzar, los pilares sobre los cuales ejecuta sus acciones, sus políticas de aplicación en el marco de sus actividades, su estructura organizativa, y entre otros factores. Este documento permite que sus trabajadores o futuros inversionistas obtengan un resumen ideal de la síntesis general de la organización.

Para respaldar el argumento anteriormente señalado, Martínez (2007), indica:

El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa

y, lo que es más importante, transmitir éstas pauta, y contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito (...)

El plan estratégico, es por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos un estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y el deseado (p. 8-9).

De esta forma resulta atractivo reconocer al plan estratégico como un resumen ideal del contexto general de la empresa, reconocerlo como un documento de índole categórico y al mismo tiempo simplificado, que permite conocer a la empresa de una forma sencilla, que permite fomentar su cultura organizacional a través de sus empleados y que contribuye una idea clara para futuros inversionistas, clientes y quizá hasta proveedores, para identificar la línea armónica sobre las cuales la entidad ejecuta sus acciones.

5.1.2.1. Misión

La misión de una empresa va más allá de un pensamiento icónico que le permite identificarse en su accionar, es aquello que la enfoca en su diario vivir, esos factores elementales que le permiten mezclar sus ideales empresariales con las necesidades de sus trabajadores, y que logran obtener la hegemonía necesaria para consolidar de una manera íntegra la razón de ser de la empresa, con el entorno, pensando en su responsabilidad con el entorno, con sus colaboradores, con sus inversionistas y con cada uno de los participantes para que sus acciones sean dirigidas en una línea tangente con los ideales a futuro.

La importancia de cristalizar la misión radica en tener conocimiento que materializa la razón de ser de la empresa dejando en claro que “es un breve enunciado que sintetiza los principios, propósitos, estrategias y valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio” (Luna, 2015, p. 61)

5.1.2.2. Visión

Cada empresa identifica dentro de su vida empresarial, qué pretende, a dónde quiere llegar, cuáles son sus fines. A estos motivos se los enmarca como una visión, como ese algo que se persigue y que inspira ese diario accionar en cada una de las actividades de los trabajadores, de los inversionistas, de los propietarios y de cada uno de los participantes que de forma directa contribuyen al crecimiento y al cumplimiento de esos ideales que

inspiran al desarrollo continuo de la organización.

La visión intenta plasmar la idea general de lo que pretende alcanzar la organización dentro de un determinado tiempo, basando su filosofía en el correcto uso de los recursos y la consecución de los resultados. Para una mejor comprensión Prieto (2016), señala:

En la actualidad la visión es clave para el liderazgo proactivo porque nos concentra la atención en algo concreto y alcanzable, lo que nos motiva a dedicar nuestras energías, recursos, talento, tiempo, esfuerzos y a ponernos la camiseta, sudarla y lavarla para que esté lista para otra oportunidad de participar en el equipo ganador (p. 35).

5.1.2.3. Objetivos Smart

Cada persona dentro de su rumbo personal se establece propósitos para cumplir: mejorar en los estudios, obtener una profesión, destacar en el ámbito laboral, entre otros aspectos. De igual forma se realiza con las empresas y para aclarar las ideas acerca de esto Chaparro (2015), resalta que:

(...) desde el punto de vista de la empresa, un “Objetivo” es un resultado deseado y medible (cuantitativa o cualitativamente).

Los Objetivos son metas que nos fijamos para comprobar el éxito de nuestras actividades, pero también son referencias que nos fijamos para calibrar el esfuerzo en el desempeño de una tarea. Los Objetivos no tienen por qué ser siempre finalistas, siendo muy aconsejable establecer Objetivos parciales, que nos permitan conocer si estamos en línea con el cumplimiento del Objetivo final (p. 11).

La medición de los resultados que se esperan obtener permite confirmar el éxito de la ejecución de las actividades que plasmadas a la realidad contribuyen al desarrollo. Es justamente el poder medir el cumplimiento de las metas que la organización va plasmando lo que otorga esa característica especial de los objetivos al hacerlos perceptibles para su ejecución, y analizar las realidades de su desempeño.

5.1.2.4. Valores Corporativos

Una empresa debe manejar sus operaciones basadas en una completa ética profesional, y más allá de aquello, también debe fijar su accionar apoyada en los valores que la identifiquen con cada uno de sus integrantes, donde el sentimiento de empatía por sus acciones sea uno de los principales pilares, para que tanto sus trabajadores como sus

propietarios ejecuten cada una de sus estrategias confiando en el compromiso de cada uno de sus integrantes por una misma ideología que permita la fluidez del trabajo y la armonía del equipo.

Los valores son las cualidades que vamos adquiriendo o que son atribuidas a lo largo de nuestra formación como individuo y como parte de un grupo social. Son importantes por lo que significan y por lo que representan, son actitudes y sentimientos que van de acuerdo con nuestras creencias y pensamientos siendo la fuente de satisfacción y plenitud. (Bogdanski, Santana, y Portillo, 2014, p. 3)

5.1.2.5. Políticas

Dentro del ámbito lingüístico existen varias formas de perfilar la palabra política, sin embargo, como se resaltó al inicio del capítulo cada uno de los conceptos detallados en este apartado van a ser dirigido a los fines administrativos, por ello para facilitar su comprensión, González (2003) expone:

Las políticas se establecen en los niveles superiores de la jerarquía de la organización y con frecuencia se convierten o traducen en reglas para los niveles operativos, pero deben ser formuladas después de un análisis cuidadoso de las operaciones que regularán y de una estimación de sus efectos en el comportamiento de los empleados de todos los departamentos afectados (p. 128)

Por tanto, al hacer referencia de políticas, toma un enfoque plenamente accionario y referente a la aplicación de buenas prácticas dentro del entorno empresarial, que permita elevar y dinamizar la ejecución de las actividades de una forma oportuna y ordenada, que sean enfocadas de acuerdo con el comportamiento y reguladas de acuerdo con las necesidades operativas del entorno.

5.1.2.6. Organigrama

Las organizaciones en general cuentan con una estructura administrativa que contribuye a determinar sus niveles jerárquicos e identificar sus espacios departamentales, bajo el fin de conseguir una representación de la composición de la empresa de una manera más simplificada y sencilla para la comprensión de su funcionamiento en general.

Con este antecedente es importante conocer la percepción de los organigramas según

Rojas (2009), expone:

El organigrama es un instrumento metodológico de la ciencia administrativa. Este tiene una virtud dual, por una parte trae ventajas, debido a que permite observar la estructura interna de una organización; y por otra parte trae desventajas que esa estructura se adecue a algo escrito y no a lo que es en realidad. El organigrama es el resultado de la creación de la estructura de una organización la cual hay que representar. Estos muestran los niveles jerárquicos con los que se utilizan con mas frecuencias (p. 11).

El organigrama estructural sirve como una herramienta gráfica de identificación jerárquica, no para identificar escalas de poder dentro del entorno interno, sino para direccionar y orientar los conflictos y las soluciones por las correctas líneas de apoyo. El organigrama permite establecer de cierta forma la cadena de formación de cada una de las áreas con las que cuenta la empresa, contribuye a determinar dependencias departamentales que canalizan integridad operativa.

5.1.2.7. Estrategia

La cotidianidad de las acciones de las personas y de las actividades empresariales exigen hacer las cosas con un sentido de planificación, esto con el fin de que cada una de las tareas a ejecutar tengan un rumbo direccionado, la aplicación y uso de estrategias contribuyen a brindar prioridades, es decir, colaboran a decidir qué aspectos son los primeros que se deben ejecutar para un correcto alcance de los objetivos. La identificación de estrategias adecuadas, su correcta formulación y su fluidez en la ejecución, ayudan a esclarecer el panorama ideal para el desarrollo de las propuestas.

Para aclarar de una mejor forma el concepto de estrategia, García y Paredes (2014) indican que:

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras de entrada al mercado son abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por qué tan bien se anticipa y enfrenta a las maniobras y las reacciones de los competidores, y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de qué tan fuerte esta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización cambia las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están

volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo muy interconectado le está permitiendo a las empresas a detectar y a reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente (p. 9).

Con el precedente claro de la manifestación acerca de la estrategia, en sus correctas formas de aplicación, permite no solo demostrar la mejor opción de las alternativas a seleccionar para una correcta aplicación gerencial, sino que, más importante aún permite identificar sus prioridades, aclarar sus líneas de acción acorde a las necesidades empresariales, elaborar las estrategias conforme a las verdaderas prioridades que la empresa ha identificada para conseguir la consecución de sus objetivos.

De forma continua con la idea anteriormente señalada es importante aprender a identificar que tipos de estrategias se encuentran disponibles dentro de cada uno de los factores que la empresa analiza para el desarrollo de sus planes, proyectos, actividades y tareas. Con la clara identificación de los siguientes tipos de estrategias logramos determinar de mejor forma el rumbo a trazar de las estrategias para utilizar de forma correcta los medios adecuados, bajo un sentido de priorización en la formulación y selección de las estrategias.

Para identificar de mejor forma lo expuesto en los párrafos anteriores, hagamos énfasis en lo que señala Martínez y Milla (2012), sobre los tipos de estrategias indican:

Estrategias defensivas: cuando se producen amenazas del entorno teniendo fortalezas la empresa.

Estrategias ofensivas: cuando existen oportunidades del entorno, junto a puntos fuertes de la empresa.

Estrategias de supervivencia: es el caso contrario al anterior, en el que tenemos amenazas del entorno junto a debilidades de la empresa.

Estrategias de reorientación: se producen cuando la empresa es débil en un entorno con oportunidades (p. 114).

De esta forma, se logra apreciar cada uno de los tipos de estrategias que una organización puede aplicar para alcanzar sus propósitos. Sin embargo, hay que mantener en claro que la aplicación de estas estrategias no debe ser de forma disfuncional, es decir todas ellas deben ir plenamente relacionadas con la visión que la empresa persigue de forma que exista hegemonía en la elaboración, su ejecución y su adecuado cumplimiento.

5.1.2.8. Mapa estratégico

Bajo el concepto de estrategia hay que interpretar de forma categorizada su progreso, es decir identificar el camino hacia donde van direccionadas las estrategias, por ende, un mapa estratégico facilita visualizar la ejecución de las estrategias, el medir sus indicadores de cumplimiento y nivelar con que objetivos tienen afinidades dichas ejecuciones. Un mapa estratégico es un esquema catalogado que facilita enlazar la formulación de la estrategia con su ejecución.

Para reforzar lo expuesto Martínez y Milla (2012), abordan:

Un mapa estratégico debe proporcionar de un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución (p. 216).

5.1.3. MANUAL

De forma paralela a una correcta aplicación de la administración estratégica y conociendo que esta busca generar de forma prospectiva la orientación hacia los resultados por medio de medidas y métodos que brinden organización a la entidad, es altamente confiable hacer uso de la aplicación de manuales dentro de las entidades, pues un manual tiene esa potestad de resaltar por escrito las necesidades ordenadas que la empresa debe ejecutar para su correcto funcionamiento, para que el desempeño de sus trabajadores tenga una orientación con dirección, para que cada empleado sepa lo que debe hacer en sus unidades de trabajo y bajo qué orden de prioridad debe realizar su accionar.

Entonces, para proceder a ratificar esta idea sobre los manuales Gonzáles (2003), explica:

Es necesario que en un documento que se conoce con el nombre de manual de organización, se recopile toda la información necesaria para conocer cómo se encuentran estructuradas las funciones y actividades más importantes que se realizan en una institución. Desde luego que este manual puede, en el caso de instituciones muy grandes, estar constituido por varios volúmenes, pero la costumbre hace que uno se refiera al mismo como si se tratara de uno solo (p. 146).

Por tanto, acogiendo los criterios expuestos y la opinión señalada por el autor la importancia en el uso de manuales dentro de la organización permite estructurar funciones y actividades, regular puestos de trabajo y constituir desde diversos puntos de vista las necesidades organizativas de la empresa. Más allá de un documento uniforme y escrito es la recopilación de información trascendental que brindan oportunidades para el desarrollo de actividades ante la ausencia de personal que guíe o asesore normalmente esas funciones.

5.1.4. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

La revisión y análisis de los términos anteriores toma un sentido introductorio para profundizar los fines perseguidos en la presente investigación, pues los conceptos anteriores son participes claros para la comprensión ideal del objetivo pretendido.

El análisis de valor agregado procura buscar el tratamiento ideal para la ejecución de los procesos actuales, realizar una correcta depuración en cuanto a sus tiempos o más profundo aún en cuanto a su necesidad de existencia, con la plena certeza de acortar tiempos y satisfacer con mayor inmediatez las necesidades que brindan valor tanto a los procesos como al cliente dentro de la cadena de producción, de administración y demás con el fin obtener la productividad anhelada para el entorno empresarial.

Para brindar un argumento claro, y determinado acerca del análisis de valor agregados, Cuatrecasas (2012), brinda su criterio, resaltando:

El análisis del valor es una herramienta que permitirá conocer hasta que punto el producto y su proceso de producción son los más idóneos en los aspectos que hemos destacado. El análisis de valor proporciona una herramienta para optimizar la rentabilidad derivada de los dos aspectos del concepto valor antes mencionado (p. 32)

Ante el sentido de rigurosidad que tiene el conocer y relacionarse netamente con los conceptos utilizados para una correcta aplicación del análisis de valor agregado, es necesario identificar los términos posteriores expuestos en el presente capítulo, con la finalidad de asemejar de la forma más templada posible y con la mayor cercanía del caso.

5.1.4.1. Plan de acción

Cada acción que una empresa planifica la realiza considerando cada uno de los

elementos disponibles en el medio, considerando los aspectos internos y externos que pueden fortalecer o causar retraso dentro de los objetivos propuestos. Un plan de acción es una estructura sistematizada que busca llevar a cabo la ejecución de acciones propias del entorno empresarial y que brinden lineamientos estratégicos claros para la consecución de las metas planificadas en el progreso del tiempo. El plan de acción va dirigido a su plena aplicación pues para su elaboración ha considerado las diversas posibilidades que el entorno le brinda.

El plan de acción contiene la esencia de la ejecución programada, para conocer de mejor forma su aplicación procedemos a revisar el aporte de Luna (2016), quien manifiesta:

El plan es el término de carácter más integral. El plan hace hincapié en las decisiones de carácter global, expresando los lineamientos fundamentales y prioritarios y de gran alcance al determinar las estrategias que son elementos a mediano y largo plazo, al aplicar un análisis interno y externo (p. 41).

5.1.4.2. Innovación

La sociedad pasa por cambios constantes dentro de su construcción y de igual forma lo hacen las empresas, el propósito de dichos cambios tiene un fin particular que es la mejora continua. Los procesos de mejora buscan conseguir mejores oportunidades con las cuales se pueda sobresalir o brindar un aporte adicional al que actualmente se realiza, es complejo predecir las transiciones en la sociedad, sin embargo, no pueden ser manejables. Cada uno de los procesos de mejora continua que las empresas llevan a cabo son a causa de las nuevas necesidades que nacen en la sociedad, la creación de nuevos productos, el uso de nuevas modas, el replanteamiento a nuevos procesos, entre otros ciclos de cambios son factores de innovación.

Por tanto, la innovación son etapas de transición para llevar lo conocido a un nuevo nivel, para despertar la curiosidad de los consumidores o para experimentar nuevas formas de hacer las cosas y evolucionar de lo tradicional. Crear un nuevo producto, crear un nuevo proceso, crear una nueva promoción, o crear un nuevo sistema o equipo tecnológico, son formas de innovar. Para destacar de mejor forma este concepto dentro del ámbito administrativo, Peiró (2019) resalta:

La innovación no solo puede responder al hecho de mejorar o crear un producto que revolucione el mercado, sino que también se puede aplicar a la organización de la propia empresa. Esto se puede llevar a cabo a través de la planificación de la propia organización, las tareas y las relaciones internas y externas con la empresa. Aplicar mecanismos y una base de trabajo que incluya la innovación en su puesta en marcha. Por ejemplo: incluir nuevos softwares de apoyo a la gestión empresarial, nuevas formas de contacto con los clientes, a través de aplicaciones, correos electrónicos personalizados.

5.1.4.3. Proceso

La correcta estructuración de las cosas permite acortar tiempos, optimizar recursos, mejorar niveles de productividad: ser efectivos. Los procesos pueden definirse como una secuencia de pasos a seguir de forma organizada, con el fin de mejorar los niveles de efectividad para conseguir los resultados esperados en los tiempos planificados. Una planificación adecuada, acompañada de procesos bien direccionados contribuye a una gestión eficiente y eficaz para la consecución de los objetivos plasmados.

Para contribuir lo expresado en el párrafo anterior Maldonado (2012), señala al procedimiento como:

Conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o la prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna (ejemplo: elaboración de una factura). Los objetivos clave del negocio dependen del proceso de negocio interfuncionales eficaces, y, sin embargo, estos procesos no se gestionan. El resultado es que los procesos de negocios se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos (p. 2).

5.1.4.4. Sistema

En la actualidad la orientación hacia la sistematización va dirigida en el sentido de que las cosas se realicen forma autosuficiente con instrumentos tecnológicos, sin embargo, desde otro punto de vista también es considerado como estandarizar algo para evitar las dependencias, es decir, brindar autonomía para el desarrollo de las actividades que son particulares dentro de un proceso o etapa que no necesiten exclusivamente el uso de tecnología para su ejecución.

Un punto de vista neutral y administrativo brinda Luna (2015), quien define al sistema como “un conjunto de elementos interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman parte de un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independiente” (p. 48).

5.1.4.5. Calidad

Como factor de reconocimiento muchas de las empresas en la actualidad manejan el concepto de calidad, no únicamente para sus productos sino también para la ejecución de sus servicios. El panorama de calidad en alguno de los casos se identifica o presenta una tendencia de conceptos hacia los materiales que componen el resultado final de la producción, sin embargo, desde otro punto de vista también puede comprender una correcta ejecución de procesos que simplifiquen o limiten la existencia de riesgos dentro del ciclo de procesamiento para llegar al producto terminado o la finalización del servicio hasta el cliente final.

Uno de los valores que brinda el concepto de calidad es el atractivo por algo bien hecho, de alta durabilidad y de garantía para su uso cotidiano. De esta forma es manifestable poner a consideración el pensamiento de Pola (2009), quien resalta la siguiente definición:

Calidad no es necesariamente lujo, complicación, tamaño, excelencia, etc. Muchos productos de alta calidad son de diseños sencillos, con mínimas complicaciones. El tamaño tampoco define la calidad del producto, es decir, por más grande no implica una mayor calidad. En definitiva, diremos que tendrá que ser acorde con las necesidades del cliente o usuario (p. 10).

5.1.4.6. Eficiencia y Eficacia

Varias son las ideas acerca de estos términos, algunas son sus perspectivas de aplicación y diferentes son sus formas de utilizarlas correctamente, pero entre todo aquello existe algo con total claridad, su correcta aplicación y uso constante traen beneficios palpables para la empresa.

Mientras por un lado la eficiencia busca la forma de optimizar los recursos en la ejecución de las tareas, aunque aquello pueda retardar el cumplimiento de los objetivos;

por su parte la eficacia trata de cumplir los objetivos planteados en el tiempo planificado sin llevar una medición adecuada de los recursos utilizados para dicho cumplimiento. La fusión adecuada de ambas cosas brindaría el recurso ideal que la empresa necesita para la ejecución de sus actividades y el cumplimiento de sus propósitos.

De forma adyacente a lo manifestado Rodríguez y Mayo (2014) exponen su punto de vista señalando:

Así, mientras la eficiencia tiene genéricamente que ver con el modo en que se obtienen determinados resultados (siendo el rigor, un concepto relativo y no absoluto) y se refiere a la mejor forma de alcanzar o no un objetivo, la eficacia se refiere sobre todo al hecho de alcanzar o no determinados objetivos y si ese objetivo es realmente el objetivo a alcanzar.

Dicho de otro modo la eficacia tiene que ver con el “qué hacer” y la eficiencia es vista como el “cómo hacerlo”. La eficacia es un concepto relevante sobre todo a nivel institucional y estratégico y la eficiencia sobre todo a nivel operacional (p. 46).

5.1.4.7. Productividad

Alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia ideales dentro de la empresa son la base para conseguir un entorno productivo dentro de los niveles de operación y producción. La clara idea de productividad es un manejo potencial de recurso en todas sus capacidades, es decir, no busca realizar tareas que demanden sobre esfuerzo o una carga laboral más allá de las limitaciones que la seguridad y salud ocupacional lo permiten, sino al contrario buscar ese estado óptimo para la ejecución de las actividades.

La productividad busca emparejar las relaciones entre la carga operativa y el personal en plena ocupación, trata de idealizar una correcta distribución de tareas, la idónea ejecución del trabajo, un claro tratamiento a los procesos y un soporte práctico para los procedimientos operativos.

Para respaldar los argumentos emitidos Sevilla (2016) hace énfasis en la productividad destacando:

El objetivo de la productividad es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. Es decir, cuantos menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor será la productividad y por

tanto, mayor será la eficiencia.

5.1.4.8. Indicadores de Gestión

Lo ideal de obtener resultados es poder medirlos, de esta forma se puede identificar de una mejor manera el nivel de cumplimiento de tareas, actividades, subprocesos, procesos, proyectos y principalmente los objetivos. La medición de cada uno de los elementos con los que la empresa cuenta proporciona una visualización compacta y a detalle, a nivel deseado para facilitar la toma de decisiones, brindando así oportunidades al CEO de la empresa para tener una visión holística de su entorno y que cada factor brinde la realidad absoluta de su estado.

Los indicadores de gestión, o también conocidos como KPI's proporcionan la información con la mayor relevancia de acuerdo con las necesidades empresariales, simplificando la visión a números de cumplimiento, pero también ampliando a detalle cada uno de los elementos que contribuyen al cumplimiento de esa visión propuesta. Para expandir de mejor forma el concepto de indicadores de gestión, los autores Uribe y Reinoso (2014), señalan:

Un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, etc). En tal sentido, es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados, procurando un mejoramiento continuo en la organización (...) Resaltando la importancia que para la gerencia moderna representan como instrumento de acción y evaluación, de procesos y resultados, tanto en la construcción de los objetivos dentro de planes como en su implementación, ejecución, evaluación (p. 13).

Cada uno de los términos expuestos en el presente capítulo han sido referenciados dentro del ámbito de la administración empresarial, con una plena orientación a la dirección estratégica de los negocios. Resaltar la importancia de cada uno de los significados desde el punto de vista de la experiencia administrativa de los autores, hay que destacar la presencia y relevancia que tiene cada una de las palabras citadas coadyuvando al enriquecimiento literario de la cultura administrativa en sus diversas formas de expresión.

El análisis terminológico expuesto brinda al lector una mayor facilidad y mejor campo

de comprensión para el análisis posterior de la presente investigación, permitiendo considerar los diversos criterios administrativos en una forma teórica y práctica dentro de su campo de acción. Los rasgos expuestos en los conceptos muestran los distintos panoramas para considerar diversas situaciones empresariales desde perspectivas más técnicas, que faciliten el uso y aplicación de herramientas de soporte, consultoría y ejecución dentro de la propuesta hacia donde encamina la exploración administrativa de las realidades empresariales.

Con las bases teóricas presentadas el conocimiento se encuentra reforzado para la comprensión de los capítulos posteriores, las bases expuestas dentro del presente sintetizan, profundizan y expanden el campo de visión tradicional de la administración, mediante la presencia de nuevos criterios, de diversificación de pensamientos y difusión de ideas de autores que muestran distintas perspectivas, sin embargo todas ellas consolidan el pilar administrativo desde el punto de vista empresarial, estratégico y prospectivo cuya finalidad esta idealizada en el presente documento.

5.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL DE LA MICROEMPRESA, CON EL FIN DE EVIDENCIAR DE FORMA PROFUNDA SUS NECESIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA.

El presente capítulo tiene como finalidad realizar un diagnóstico de la situación administrativa actual de Limbo Estudio, esto permitirá evidenciar de una forma más profunda las necesidades y oportunidades de mejora para la empresa, de esta manera se logrará establecer propuestas que presenten una mejor cercanía con la realidad de la entidad, considerando que los resultados que se van a analizar son plenamente enfocados a su entorno corporativo.

5.2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

Mediante un examen interno y externo de la empresa se pueden identificar características que brinden una mejor expresión del contexto actual, conocer su entorno interno para identificar la satisfacción de sus empleados, la productividad en sus procesos, sus necesidades para la invertir en innovación y/o renovaciones tecnológicas, identificar los mejores aspectos para planificar sus actividades, identifica las faltas de control interno, entre otros aspectos. Por otro lado, dentro del su entorno externo también puede medir la satisfacción de sus clientes, identificar su competencia, examinar nuevos mercados, asemejar los factores sociales, políticos, demográficos y otros, que le brinden una mirada más amplia para la toma de estrategias que le permitan afrontar estos aspectos.

La parte esencial dentro del análisis situacional es poder tener los elementos suficientes y competentes para planificar las acciones correspondientes que permitan a la empresa mantener sus fortalezas, aprovechar sus oportunidades, disminuir sus debilidades y combatir las amenazas que se puedan presentar. Con una correcta estructura de estrategias se puede hacer frente de la mejor manera para reducir los niveles de riesgos empresariales en cada uno de los campos de acción de la organización.

5.2.1.1. Aplicación y resultados metodológicos

Una vez aplicadas las encuestas, la entrevista y la observación directa en los campos de aplicación correspondientes, se han obtenido los resultados pertinentes de cada una de

estas herramientas para conseguir una correcta interpretación de la situación actual que presenta la entidad.

5.2.1.1.1. Aplicación y resultados encuestas

Dentro de las herramientas metodológicas señaladas dentro de la recolección de datos se encuentra la aplicación de encuestas a los trabajadores y al gerente de la empresa. La mencionada encuesta es realizada con el fin de obtener resultados generales sobre el estatus organizacional, en el caso de Limbo Estudio se aplicaron las encuestas correspondientes, obteniendo los siguientes resultados:

Pregunta 1: ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y metas de la empresa?

Tabla 1

Misión, visión, objetivos y metas

Opciones	Frecuencia	%
Sí	0	0
No	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta Limbo Estudio del 11/03/2021

Elaborado por: Autor

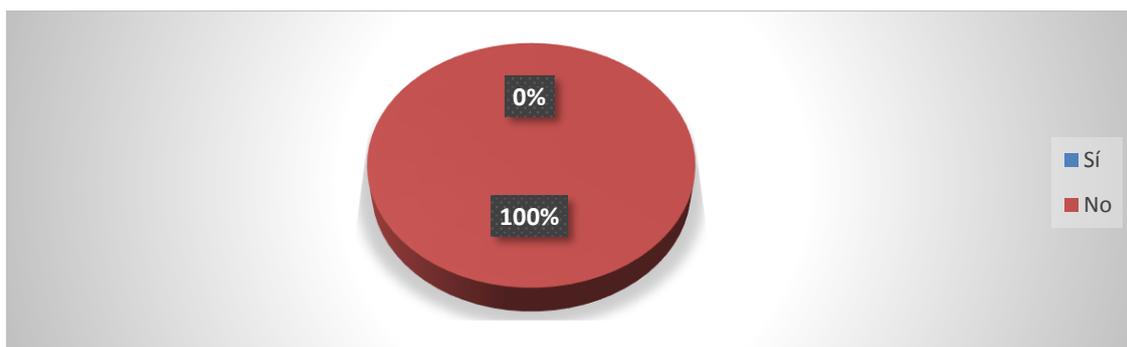


Figura 1 Misión, visión, objetivos y metas

Fuente: Encuesta Limbo Estudio del 11/03/2021

Elaborado por: Autor

Como se muestra en la tabla 1, los trabajadores de la organización no cuentan con información básica que les brindaría una contribución a ejercer sus actividades con un fin específico. Los trabajadores desconocen acerca de aspectos básicos de un plan estratégico

como la misión, visión, objetivos y metas de la empresa. La realización de sus actividades dentro de la empresa comprende únicamente una rutina de trabajo sin aspiraciones de crecimiento o de aportes que direccionen al negocio hacia nuevas oportunidades en el mercado.

Pregunta 2: ¿Ha recibido usted cursos, talleres, o seminarios inherentes a sus actividades por parte de la empresa?

Tabla 2

Cursos, talleres o seminarios

Opciones	Frecuencia	%
Sí	1	33,33%
No	2	66,67%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta Limbo Estudio del 11/03/2021

Elaborado por: Autor

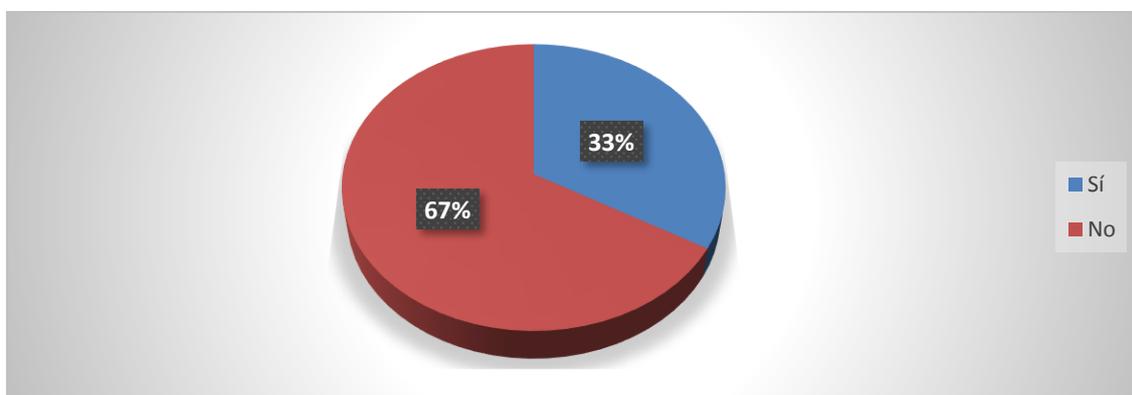


Figura 2 Cursos, talleres o seminarios

Fuente: Encuesta Limbo Estudio del 11/03/2021

Elaborado por: Autor

Considerando los resultados que ofrece la tabla 2, se evidencia una alarmante falta de preparación en el personal, los niveles de capacitación son demasiado bajos en relación con las necesidades que la empresa tiene para el desarrollo de sus trabajos. La falta de actualización de los conocimientos técnicos en los trabajadores puede conllevar a fuertes necesidades con relación a los cambios constantes que se presentan en el mercado, al dinamismo, al carácter de profesionalismo que los diversos segmentos están exigiendo,

para que estos conocimientos adquiridos se vean reflejados en un aporte de calidad sobre los productos o servicios finales que llegan a los clientes.

Pregunta 3: Desde su punto de vista y en relación con el mercado. ¿Cuenta la empresa con equipos tecnológicos acorde a las funciones que usted realiza?

Tabla 3

Equipos tecnológicos para desarrollo de funciones

Opciones	Frecuencia	%
Sí	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta Limbo Estudio del 11/03/2021

Elaborado por: Autor

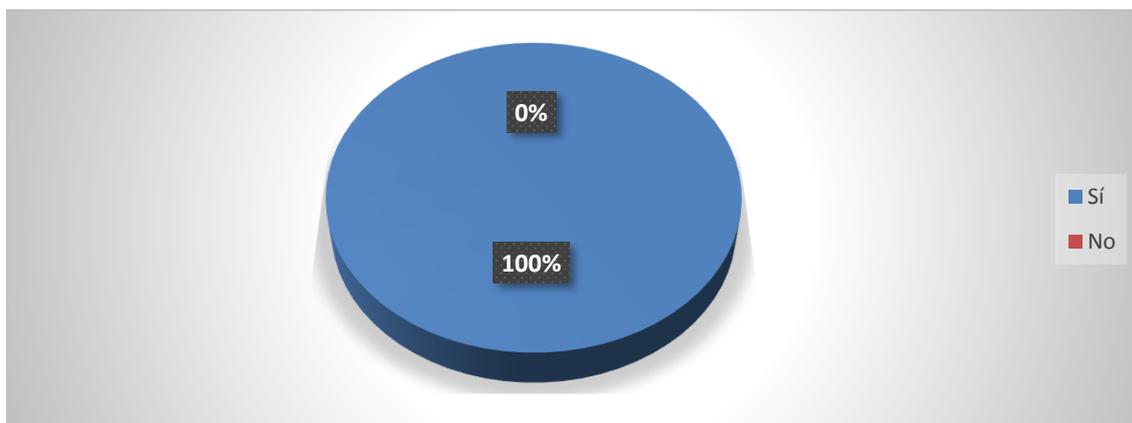


Figura 3 Equipos tecnológicos para desarrollo de funciones

Fuente: Encuesta Limbo Estudio del 11/03/2021

Elaborado por: Autor

La tabla 3 se convierte en un alto concepto de fortaleza para la empresa, debido a que los trabajadores afirman que los equipos tecnológicos con los que la organización cuenta son altamente adecuados para el desarrollo de sus actividades. Esta declaración comprende un sinónimo de respaldo para la ejecución de las actividades empresariales, significa un producto con la calidad necesaria para llegar al consumidor final, que a su vez representa garantía para los clientes. Los equipos tecnológicos idóneos permiten dinamizar el trabajo, brindar fluidez a las actividades, y por ende cumplir con tiempos de entrega en los

productos y/o servicios requeridos.

Pregunta 4: De acuerdo con la pregunta anterior, ¿Considera usted que existe maquinaria obsoleta dentro de la empresa, que no le permiten realizar su trabajo o lo retrasa?

Tabla 4

Maquinaria obsoleta

Opciones	Frecuencia	%
Sí	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta Limbo Estudio del 11/03/2021

Elaborado por: Autor

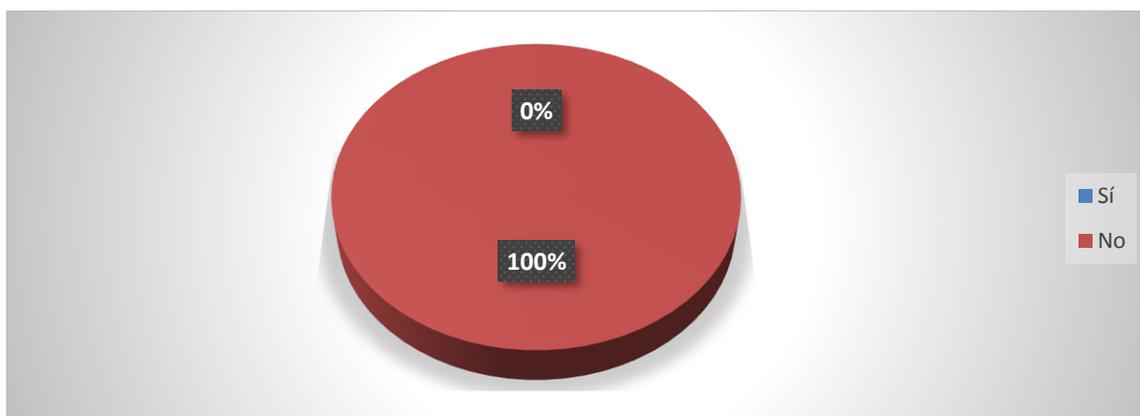


Figura 4 Maquinaria obsoleta

Fuente: Encuesta Limbo Estudio del 11/03/2021

Elaborado por: Autor

Con la finalidad de reafirmar los resultados obtenidos de la tabla anterior, la tabla 4 respalda la certeza de contar con herramientas tecnológicas adecuadas. Los trabajadores señalan que en la empresa no existe maquinaria obsoleta, esto implica que la maquinaria actual ha recibido los mantenimientos adecuados para mantenerse operativa y no causar molestias en la ejecución de las tareas, ni ocasionar el daño de prendas o materias primas dentro de los procesos de producción de los productos y/o servicios en tránsito.

Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia realiza la planificación de su trabajo?

Tabla 5

Planificación de trabajo

Opciones	Frecuencia	%
Diario	0	0%
Semanal	0	0%
Quincenal	0	0%
Mensual	0	0%
No existe	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta Limbo Estudio del 11/03/2021

Elaborado por: Autor

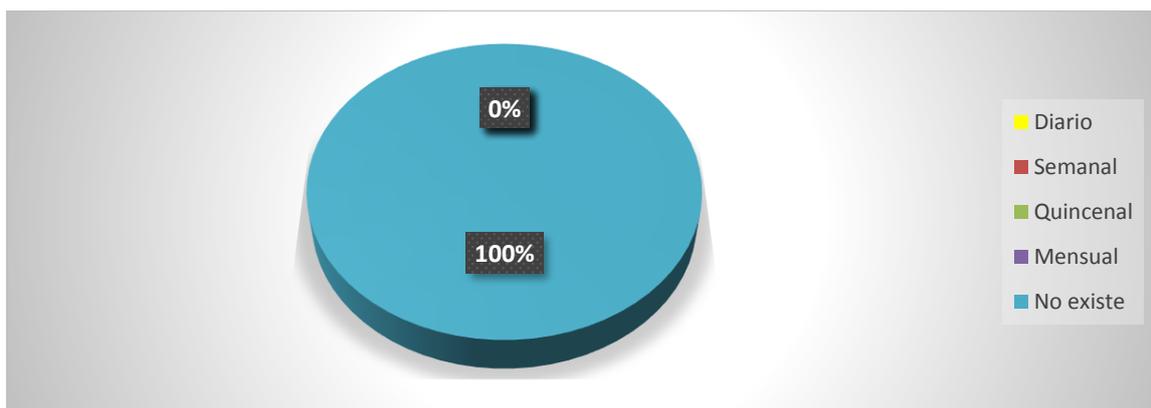


Figura 5 Planificación de trabajo

Fuente: Encuesta Limbo Estudio del 11/03/2021

Elaborado por: Autor

Como se evidencia en la tabla 5 no existe planificación del trabajo como una prioridad en la empresa, esta falta de planificación constituye un riesgo operativo al momento de receptor nuevos pedidos de clientes. La falta de planificación puede ocasionar una sobrecarga laboral para los trabajadores, este parámetro puede ocasionar algunas alertas dentro del ámbito salud, dentro del aspecto operativo, y definitivamente dentro del campo financiero. A nivel salud los trabajadores van a tener una sobrecarga laboral que puede ocasionar altos niveles de estrés; por su lado en el aspecto operativo puede que la maquinaria no brinde la capacidad operativa requerida para los trabajos requeridos, y, dentro del aspecto financiero, se deben considerar los recargos por horas extraordinarias de

trabajo y el incremento de costos variables en servicios básicos.

Pregunta 6: ¿Cuándo usted realiza sus funciones, existe control por parte del jefe departamental o gerente?

Tabla 6

Control de actividades

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	3	100%
En ocasiones	0	0%
Nunca	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta Limbo Estudio del 11/03/2021

Elaborado por: Autor

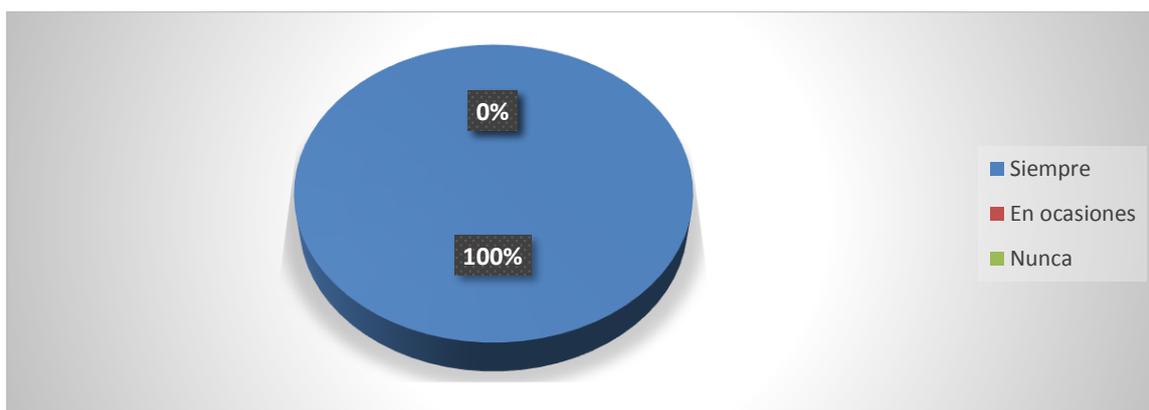


Figura 6 Control de actividades

Fuente: Encuesta Limbo Estudio del 11/03/2021

Elaborado por: Autor

El tema de control se puede evidenciar según los resultados expuestos en la tabla 6 que tiene una aplicación de carácter permanente, sin embargo, hay que considerar que al tratarse de una empresa con poco personal el gerente deberá realizar actividades de negociación, trámites administrativos y demás, lo que significa que existirá momentos en los que no pueda realizar un control constante, y con la falta de control y orientación hacia los trabajadores pueden presentarse novedades dentro de temas operativos en los procesos internos, que podrían ocasionar daños en materias primas o quizá en productos ya finales por falta de coordinación y una falta de segregación de funciones adecuada.

Pregunta 7: ¿Cuenta usted con un manual de funciones que señale las actividades que usted debe realizar dentro de la empresa?

Tabla 7

Manual de funciones

Opciones	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta Limbo Estudio del 11/03/2021

Elaborado por: Autor

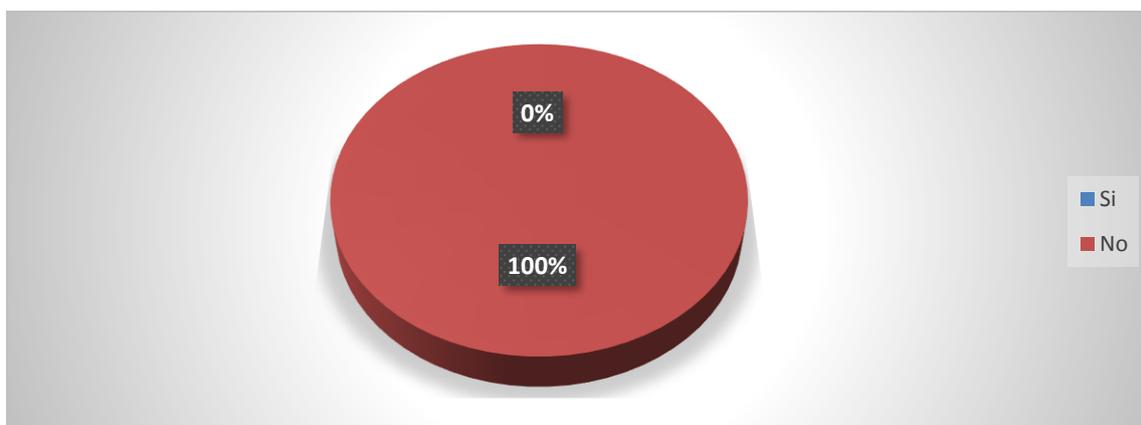


Figura 7 Manual de funciones

Fuente: Encuesta Limbo Estudio del 11/03/2021

Elaborado por: Autor

Un manual de funciones dentro de una empresa brinda autonomía a un trabajador para la ejecución de sus actividades, otorga el respaldo necesario para cumplir a cabalidad con todas sus responsabilidades, sin embargo, como consta en la tabla 7 existe una ausencia total de este soporte operativo para el desarrollo de las tareas de los involucrados en los procesos, lo que inculca la necesidad de indicaciones constantes para ejecutar lo necesario relacionando este aspecto con la falta de planificación de actividades que estos elementos combinados representan un alto nivel de riesgo operativo en el negocio.

Pregunta 8: ¿Cuenta usted con un manual de procedimientos que le permita consultar acerca de los procesos o subprocesos que se deben realizar dentro de sus funciones?

Tabla 8

Manual de procedimientos

Opciones	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta Limbo Estudio del 11/03/2021

Elaborado por: Autor

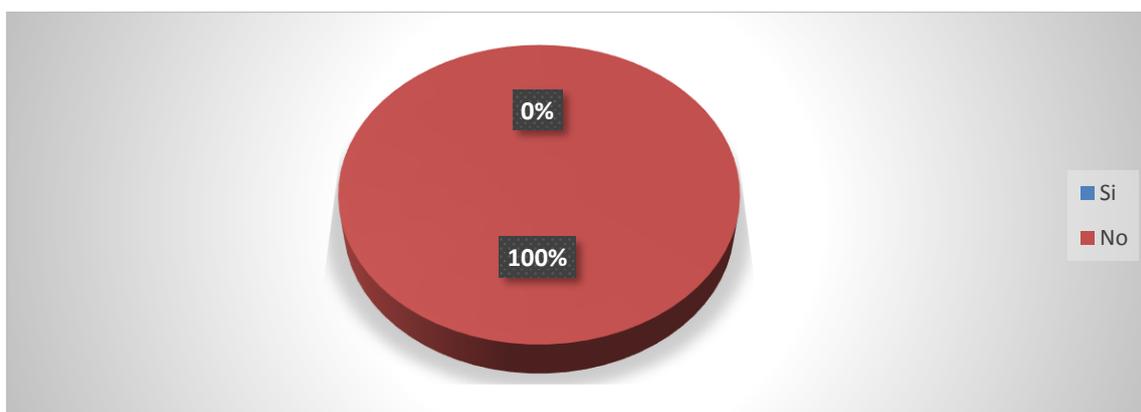


Figura 8 Manual de procedimientos

Fuente: Encuesta Limbo Estudio del 11/03/2021

Elaborado por: Autor

De forma similar, para señalar reiterativamente los aspectos mencionados anteriormente la tabla 8 indica el resultado expresado por los trabajadores, que marca la ausencia de un manual de procedimientos dentro de la organización. Si esto lo sumamos a los aspectos ya expuestos en los resultados anteriores el nivel de riesgo aumenta en la empresa, en caso de llegar a faltar el nivel jerárquico que brinda las indicaciones del trabajo diario no tendrían claro que actividades ejecutar, a que dar prioridad dentro del trabajo, así como también en el caso de incorporar nuevo personal, no existiría un documento de soporte para consultar brevemente el orden de los procesos de la empresa en el caso de presentarse inquietudes.

Pregunta 9: ¿Cómo reaccionaría usted ante cambios dentro de los procedimientos actuales?

Tabla 9

Adaptación al cambio

Opciones	Frecuencia	%
Lo aceptaría	3	100%
Me costaría adaptarme, pero lo intentaría	0	0%
Las cosas están bien, no necesitan cambios	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta Limbo Estudio del 11/03/2021

Elaborado por: Autor

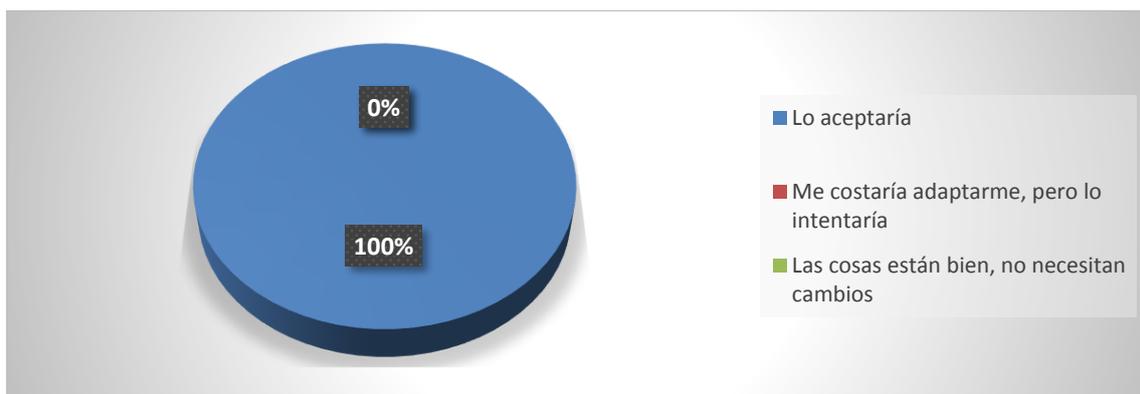


Figura 9 Adaptación al cambio

Fuente: Encuesta Limbo Estudio del 11/03/2021

Elaborado por: Autor

El nivel de compromiso de los trabajadores con la empresa es altamente reconfortante, pues la tabla 9 refleja la apertura hacia el cambio con respecto a la adaptación hacia las modificaciones que se puedan realizar, con el fin de mejorar el desempeño de sus actividades, la efectividad de los procesos y el logro de los objetivos que la empresa persiga.

Pregunta 10: Señale según su opinión. ¿En qué aspectos la empresa debe tomar acciones de mejora?

Tabla 10

Acciones de mejora

Opciones	Frecuencia	%
Mejorar en la organización de la empresa	1	33,33%
Que exista un manual de procedimientos	1	33,33%
Nada	1	33,33%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta Limbo Estudio del 11/03/2021

Elaborado por: Autor

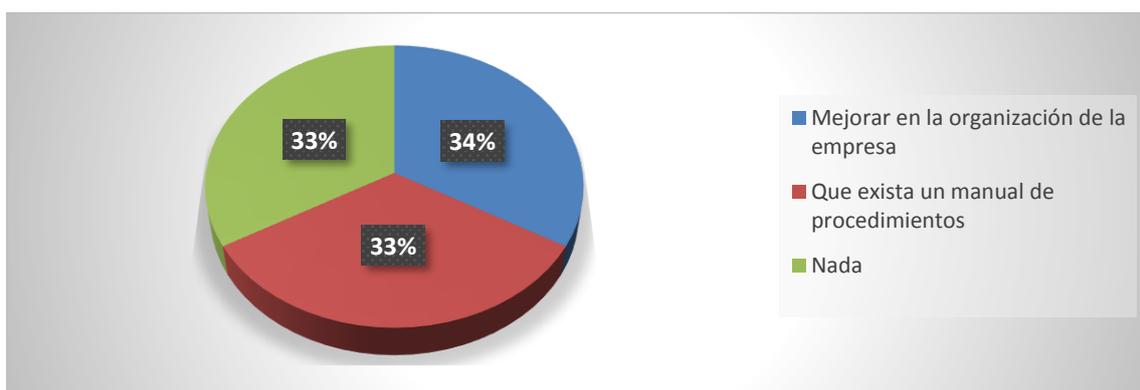


Figura 10 Acciones de mejora

Fuente: Encuesta Limbo Estudio del 11/03/2021

Elaborado por: Autor

La tabla 10 refleja las contribuciones que los participantes han brindado como una alternativa de mejora a la situación actual. Entre estas propuestas es importante considerar que las recomendaciones emitidas van relacionadas con mejorar la organización de la empresa y proponer manual de procedimientos que permita una mayor fluidez en los procesos.

Una vez finalizada la encuesta planteada a los trabajadores es destacable considerar que se han identificado situaciones paralelas a los problemas determinados en primera

instancia y, se considera como base descartar otras posibles situaciones que quizá posteriormente se hubiesen también considerado como un factor de influencia dentro de los problemas inicialmente identificados.

5.2.1.1.2. Análisis y resultados entrevista

Con el fin de profundizar y contrarrestar de mejor forma las respuestas obtenidas dentro de las encuestas aplicadas dentro de la empresa. Se ha procedido con la elaboración y aplicación de una entrevista al propietario de la empresa. Se estima contar con un nivel de profundidad lo suficientemente adecuado para obtener una percepción más clara de las necesidades sobre las cuales presentar alternativas de solución.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos de la encuesta:

Pregunta 1: ¿A qué se debe que la empresa no tenga establecida su misión, visión, objetivos y metas?

Respuesta: Como propietario de la empresa se lo busco para el progreso de esta pues ya llevo varios años en el mercado y me he mantenido de forma satisfactoria, no he considerado importante el hecho de plasmar las ideas que tengo en mente dentro de un documento, y menos aún he considerado necesario el difundir estos ideales con mis trabajadores, debido que ellos se dedican exclusivamente a su trabajo y lo realizan con la responsabilidad que espero.

Pregunta 2: ¿Por qué no considera importante el capacitar a sus trabajadores?

Respuesta: No es cuestión que no considere importante, sino que el nivel de ingresos que presenta la empresa no es lo suficientemente fuerte para brindarles un programa de capacitación. Sin embargo, al momento de adquirir nueva maquinaria o de realizarse mantenimientos en ellas y que existan cambios en su funcionamiento, yo personalmente doy las indicaciones correspondientes con la finalidad de que su uso sea óptimo.

Pregunta 3: ¿Qué le impide llevar una planificación del trabajo con sus empleados?

Respuesta: Existen ocasiones en las que algunos clientes realizan las solicitudes de sus pedidos con mucho tiempo de antelación y otros por su lado, con poco tiempo. Considerando estas situaciones valoro la recepción y ejecución de nuevos pedidos. No

puedo negar que por no llevar la planificación de estos en pocas ocasiones me he equivocado y se ha tenido que trabajar jornadas extras, pero nunca se ha quedado mal con las entregas. Creo que, si fuese importante empezar a llevar una planificación del trabajo, que permita controlar el estado de los trabajos ya vigentes y el avance de los nuevos pedidos, con ello también se puede planificar de mejor forma el trabajo de los empleados.

Pregunta 4: ¿Qué opina de estar constantemente realizando la supervisión de los trabajos que realizan sus empleados?

Respuesta: ¡Es agotador! No es una cuestión de desconfianza, es una situación que debo hacer con el fin de verificar que ejecuten las actividades en el orden correcto. Hay ocasiones en las que tengo que salir de la oficina para ejecutar actividades de negociación con proveedores de materiales, pagar cuentas de la empresa, u otros trámites de carácter organizativo. Al momento de retornar debo verificar que no se hayan saltado procesos dentro de las actividades que tienen a realizar, por ejemplo, que hayan realizado primero el diseño del producto sin tener el molde sobre el cual se va a plasmar en primera instancia. Esto es algo que representa el recurso tiempo, pues primero se debe obtener el molde para sobre esas medidas hacer el diseño, si esto no se hace puede suceder que al momento de plasmar el diseño sobre la prenda esta no cumpla con las características solicitadas por el cliente dentro del marco de impresión. Y así en muchos otros servicios.

Pregunta 5: ¿A qué se debe que la empresa no disponga de un manual de puestos o de procedimientos?

Respuesta: Bueno, yo inicié mi empresa hace ya algunos años atrás, bajo un motivo de superación propia, no he conseguido todavía el resultado deseado, pero sigo con mis intenciones de crecimiento y expansión. Felizmente he tenido la oportunidad de brindar trabajo. Comprendo que los cambios dentro de las empresas deben ser progresivos y esos cambios demandan la inversión de capitales para adquirir maquinarias, capacitar al personal, estandarizar procesos, etc. De forma concreta para la elaboración de manuales debería contratar a alguien que posea los conocimientos necesarios para su elaboración, si bien es cierto yo como propietario conozco cada uno de los puestos que tengo en mi empresa, y los procedimientos que se realizan en ella, también estoy consciente que posiblemente exista una visión externa que me pueda ayudar a reestructurarla con las perspectivas de crecimiento que tengo en mente. Entonces no es que me niegue a la aplicación de manuales o una reestructuración de los procesos, es el factor económico que

necesito para poder adquirir estos servicios lo que me detiene.

Pregunta 6: ¿Qué opina usted acerca de sus trabajadores?

Respuesta: Mis trabajadores son personas dedicadas. Tengo mucha confianza sobre ellos en el ámbito laboral, vienen trabajando conmigo ya hace algunos años y han realizado un buen trabajo. No puedo negar que existen ocasiones en las que se equivocan a raíz de mi ausencia en la empresa, pero no han sido equivocaciones cuantiosas, aunque si pesan en el paso del tiempo. Son errores humanos que se pueden cometer y nadie está exento de aquello. Me parece importante considerar lo que usted señalaba en la pregunta anterior sobre los manuales, creo que quizá esto puede brindar mayor autonomía en el desarrollo de sus actividades y yo puede dedicarme de mejor forma a ejercer la administración de la empresa, obviamente sin descuidarme totalmente de las cuestiones operativas que la empresa requiere ejecutar para estar en marcha.

Con los argumentos receptados en la entrevista se concluye una apertura por parte del propietario de la organización, para encontrar las técnicas, los métodos y establecer los procedimientos adecuados que le permitan a la empresa un correcto funcionamiento que otorgue mayor autonomía a los trabajadores en el desarrollo de sus actividades y por ende brinde independencia a su propietario para realizar de mejor forma sus actividades de gestión evitando que su presencia en la empresa sea tan necesaria.

5.2.1.1.3. Análisis y resultados observación

Para completar y certificar de una mejor forma los resultados obtenidos dentro de las encuestas y la entrevista aplicada, se ha realizado un período de observación que se ajuste a identificar las diferentes variables a analizar dentro del entorno de la empresa y se han realizado jornadas de seguimiento a las actividades alguna por días completos, otras por horarios matutino y otras por horario vespertino, de dichos periodos se han obtenido los siguientes resultados:

- En el contexto de las 8 horas de la jornada, los trabajadores se dedican a ejecutar las actividades señaladas por el propietario para el día de trabajo.
- El propietario los lunes ocupa las mañanas para agilizar trámites fuera de la empresa con instituciones financieras y proveedores. Actividad que realiza posterior a señalar

las actividades del día con los trabajadores.

- En el caso de presentarse la necesidad de atención al cliente durante la ausencia del propietario, uno de los trabajadores asume el rol y recepta los datos de la persona que el propietario posteriormente le contacte; si se trata de la entrega de algún trabajo que estaba pendiente lo realiza.
- En horas de la tarde el propietario pasa en el negocio dando el soporte a los trabajadores, ejecutando actividades de control y revisando el tema de los insumos para los pedidos actuales.
- Hay ocasiones en las que el propietario tiene la necesidad de salir también en horarios de la tarde, sea por cuestiones personales o por reuniones con posibles clientes.
- Cuando el propietario sale en las tardes y los trabajadores no han recibido más indicaciones que las obtenidas en la mañana y han finalizado su trabajo sin recibir llamada con nuevas indicaciones por parte del propietario, esperan a que finalice la jornada laboral y se retiran a sus domicilios.
- Si dentro de este transcurso de la tarde reciben nuevas indicaciones vía telefónica o presencial por parte del propietario y deben expandir su jornada laboral, realizan esta sin problema alguno y cumplen con lo solicitado.
- Cuando los trabajadores tienen inquietudes sobre algún particular del trabajo y el propietario no se encuentran despejan las dudas entre ellos en el caso de conocerlas, de lo contrario dejan ese trabajo como pendiente y continúan con otras actividades hasta que el propietario clarifique la duda identificada y continúe con esa actividad.
- Cada cliente recibía una atención personalizada para la satisfacción de sus requerimientos.

Bajo cada una de las situaciones señaladas anteriormente, reiteramos la concordancia entre las encuestas realizadas, la entrevista ejecutada y la observación directa realizada en la empresa, es viable reconocer que la identificación del problema señalado se encuentra bien enfocada, y que se debe brindar prioridad y oportunidad a la solución de dichos hallazgos para mejorar la efectividad de los procesos en la empresa.

5.2.1.2. Análisis FODA

Una vez que de manera general se han podido determinar las necesidades y

requerimientos que posibles para las diversas alternativas de solución que se pueden brindar, hay que hacer énfasis en las propuestas y estrategias que pueden estructurarse para solidificar un plan de acción lo suficientemente idóneo para poner en marcha. Es así como el siguiente paso a realizar es establecer las situaciones FODA de la empresa.

5.2.1.2.1.Fortalezas

- 1) Fidelización del cliente por atención personalizada y calidad del producto.
- 2) Personal consolidado, comprometido y con buena disposición hacia el cambio.
- 3) Tiempos de entrega rápidos.
- 4) Maquinaria vigente y con buena infraestructura tecnológica.
- 5) Diversificación en catálogo de productos y servicios.
- 6) Alta capacidad de producción para cumplir con contratos nuevos.
- 7) Existe un nivel de liquidez apropiado que permite dar crédito a clientes frecuentes hasta por 15 días.

5.2.1.2.2.Oportunidades

- 1) Ampliar maquinaria para la producción propia y mejorar niveles de producción.
- 2) Acceso a nuevas líneas de créditos gracias al buen historial crediticio.
- 3) Posibilidad de expansión en el mercado para nuevos y futuros compradores.
- 4) Amplio servicio de proveeduría de materiales a nivel local.
- 5) Búsqueda de alianzas estratégicas con otros segmentos del mercado que permitan ampliar los niveles de producción.
- 6) Rápida adaptación a las nuevas tendencias del mercado, por medio de investigación y desarrollo.
- 7) Acceso a créditos mercantiles con proveedores por una buena reputación de pago.

5.2.1.2.3.Debilidades

- 1) Falta de aliados estratégicos para ampliar las líneas de producción.
- 2) Falta de administración y organización en la empresa, hace que existan tareas compartidas.
- 3) Falta de procedimientos establecidos que permitan fluidez en el trabajo.
- 4) La empresa no cuenta con los recursos operativos suficientes para receptor pedidos de gran magnitud.

- 5) El personal no cuenta con un plan de capacitación que le permita mejorar sus habilidades.
- 6) La presencia del propietario en la empresa ha creado una dependencia fuerte para el desarrollo de las actividades.
- 7) Incremento en costos por realizar trabajos en jornadas suplementarias y extraordinarias.

5.2.1.2.4. Amenazas

- 1) Falta de proveedores locales que oferten innovación de las materias primas, relacionados con tintas.
- 2) Alto riesgo de incertidumbre política no permite concretar nuevas inversiones.
- 3) Innovaciones tecnológicas constantes, las nuevas tecnologías pueden atacar el negocio actual.
- 4) Debido a la pandemia, ha disminuido la demanda de productos y servicios considerados suntuarios.
- 5) Riesgo en la presencia de productos sustitutos por medio de importaciones, productos de menor calidad y a menor costo.
- 6) Los niveles de competencia en el mercado local incrementan en ciertos servicios.
- 7) Posibles complicaciones en las entregas de pedidos, debido al temporal invernal existen daños en vías lo que dificulta entregas fuera de provincia.

5.2.2. MATRIZ DE CONFRONTACIÓN

La matriz de confrontación hace referencia al análisis de los factores encontrados dentro del FODA levantado, es decir, permite que la empresa pueda valorar de forma adecuada a qué tipo de elementos debe brindar prioridad según la evaluación que se realice a cada nivel.

A partir de los resultados obtenidos en esta valoración, se puede determinar los tipos de estrategias que se deben seguir dependiendo de sus niveles de importancia en función con la realidad del negocio.

Tabla 11

Matriz de Confrontación

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS															
			OPORTUNIDADES							Σ	AMENAZAS							Σ
			O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	5	5	5	0	15
		F2	0	0	0	0	0	5	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0
		F3	10	0	1	0	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0	10
		F4	10	0	0	1	0	5	0	16	10	0	10	0	0	0	0	0
		F5	5	0	0	5	0	10	0	20	5	0	0	5	10	0	0	0
		F6	10	0	0	0	10	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0
		F7	0	0	0	0	0	0	1	1	0	5	0	0	0	0	0	0
	Σ	35	0	1	6	10	21	1	74	15	5	10	10	15	5	10	70	
	DEBILIDADES	D1	0	0	5	0	10	1	0	16	1	0	0	0	0	0	0	1
		D2	10	0	10	0	5	5	0	30	0	0	1	0	0	0	0	1
		D3	10	0	10	0	10	5	0	35	0	0	0	0	0	0	0	0
		D4	10	5	10	0	0	0	0	25	1	5	0	5	5	0	0	16
		D5	5	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0
		D6	5	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0
D7		5	0	5	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	
Σ	45	5	40	0	25	11	0	126	2	5	1	5	5	0	0	18		

Fuente: Análisis FODA

Elaborado por: Autor

5.2.3. PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS

Según los resultados obtenidos en la tabla 11, la matriz de confrontación muestra sus niveles de priorización de los hallazgos encontrados, en síntesis, busca corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades. Por ello a continuación se plantean diversas estrategias levantadas en relación con las necesidades encontradas según los niveles de prioridad que deben representar para la empresa bajo el siguiente esquema de derivaciones:

- 1) Estrategia de reorientación: trata de aprovechar la situación positiva del entorno para corregir las debilidades internas de la organización.
- 2) Estrategia ofensiva: trata de obtener el máximo provecho de una situación favorable del entorno para mantener sus fortalezas.
- 3) Estrategia defensiva: pretende dar respuestas a situaciones del entorno no favorables haciendo uso de los puntos fuertes con los que cuenta la empresa.
- 4) Estrategia de reorganización o supervivencia: están destinadas a eludir los efectos que las situaciones del entorno puedan tener sobre aspectos internos.

En el orden expuesto deberá establecerse la generación de las estrategias correspondientes. Hay que recordar que, aunque la Matriz de Confrontación señale que la prioridad son las estrategias de reorientación debido a que es como se visualiza en los resultados obtenidos, las otras estrategias también cuentan con un nivel de importancia similar que permita a la empresa definirse de forma correcta ante las necesidades que afronta.

5.3. DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN APROPIADAS PARA CUMPLIR CON EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA INTEGRAL.

Una vez destacado en los capítulos anteriores los aspectos que brindan las bases necesarias para el desarrollo del presente capítulo, es factible proceder con el desarrollo de la propuesta orientada a dar solución de las necesidades detectadas, con el firme propósito de mantener las fortalezas que presenta la empresa, aprovechar las oportunidades, corregir las debilidades y afrontar las amenazas; plantear las mejores alternativas de solución que le permitan a la empresa mejorar su desempeño y mantener un crecimiento continuo.

5.3.1. SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA INTEGRAL

La propuesta del presente sistema de organización administrativa integral consolida su base en la presentación de herramientas administrativas que permitan mejorar la efectividad de los procesos de la empresa, por medio del uso de instrumentos técnicos que faciliten establecer, ejecutar y evaluar sus acciones en el tiempo, la optimización de recursos, la organización de procesos, la estandarización de actividades y la correcta dirección hacia el cumplimiento de los objetivos, son algunas de las finalidades que tiene el presente trabajo.

Para ello se procede con la elaboración de un plan estratégico que permita a la empresa normar sus acciones en base a propósitos establecidos, la estructuración de un manual de puestos que permita tener una base teórica para la aplicación y correcta ejecución de procesos de reclutamiento de personal y la correcta selección en base a las competencias necesarias, se plantea de igual forma una análisis a los procesos actuales que permita identificar los puntos de riesgo y al mismo tiempo tomar las acciones para depurar estos peligros en la realización de las actividades diarias del negocio, finalmente una vez depurados tiene lugar la preparación de un manual de procesos y procedimientos que mediante la estandarización facilite y brinde soporte a cada uno de los trabajadores en el desarrollo de sus tareas.

5.3.2. PLAN ESTRATÉGICO

Con base en los resultados obtenidos en el análisis situacional realizado, con información obtenida por las encuestas, entrevista y la observación directa aplicada, resalta

la ausencia de evidencia física o magnética que demuestre la realidad de una estructura de planificación dentro de la empresa. El plan estratégico es el documento fundamental que orienta a la empresa en su camino, se lo toma como punto de partida, su ausencia denota una empresa que ejecuta acciones de forma empírica, a partir del conocimiento y las experiencias adquiridas en el tiempo, pero sin un destino ni objetivos que perseguir, salvo el tener algo que hacer a diario.

Con el antecedente resaltado de la ausencia de un plan que direcciona y establezca de forma tangible los ideales de la empresa, sus objetivos, su alcance, su estructura organizacional, sus estrategias. El presente plan adjunto refleja una propuesta ideal estructurada a la medida de la organización.

5.3.2.1. Misión

Limbo Estudio es una empresa de servicios, dedicada a brindar productos y asesoría de alta calidad dentro de la rama textil, diseño gráfico e impresión digital.

5.3.2.2. Visión

Limbo Estudio pretende hasta el año 2023 ingresar a cadenas nacionales de comercialización de prendas de vestir con productos propios de la marca, potenciándose como un referente en el ámbito de la personalización y diseño textil con altos estándares de calidad.

5.3.2.3. Objetivos

* Implementar el uso de herramientas de consulta y asesoría, físicas y/o tecnológicas, que permitan optimizar la ejecución de procesos administrativos y operativos en la empresa.

* Realizar un análisis de la producción, que permita realizar procesos de mejora continua con la finalidad de replantear o corregir, según la necesidad, líneas de producción y los niveles de demanda solicitados por los clientes.

* Realizar un análisis detallado de las cadenas comerciales que permita examinar a profundidad las condiciones, beneficios, requisitos y demás factores, de tal forma que permita realizar un plan de acción para el ingreso.

5.3.2.4. Valores

Ética

Respeto

Orientación al cliente

Responsabilidad social y ambiental

5.3.2.5. Políticas

- Rechazar todo acto de corrupción en todos los niveles de la entidad.
- Proporcionar a los empleados de la empresa un ambiente agradable, reconfortante, seguro, divertido y con posibilidades de crecimiento profesional como parte del estímulo que les permite llevar a cabo una buena ejecución de sus labores diarias.
- Todos los integrantes de la empresa deberán ejercer un comportamiento ético y ejercer sus funciones con responsabilidad.
- Brindar un trato justo y esmerado a cada uno de los compañeros de trabajo y clientes, buscando siempre atender con celeridad y respeto cada uno de los requerimientos necesarios.
- En los casos en que se realicen nuevas contrataciones de personal, cada uno de los empleados contratados deberá recibir un ciclo de capacitación e inducción a los puestos de trabajos correspondientes, y un recorrido general por cada una de las unidades.
- A todos los trabajadores se les hará la entrega de una copia controlada de los manuales de procesos y procedimientos correspondientes a su unidad.
- Facilitar posibles soluciones a las necesidades de la comunidad que se encuentre en el entorno de la empresa como resultado final de la misma, y considerar precios accesibles para mayor atracción al consumidor.

5.3.2.6. Organigrama Estructural

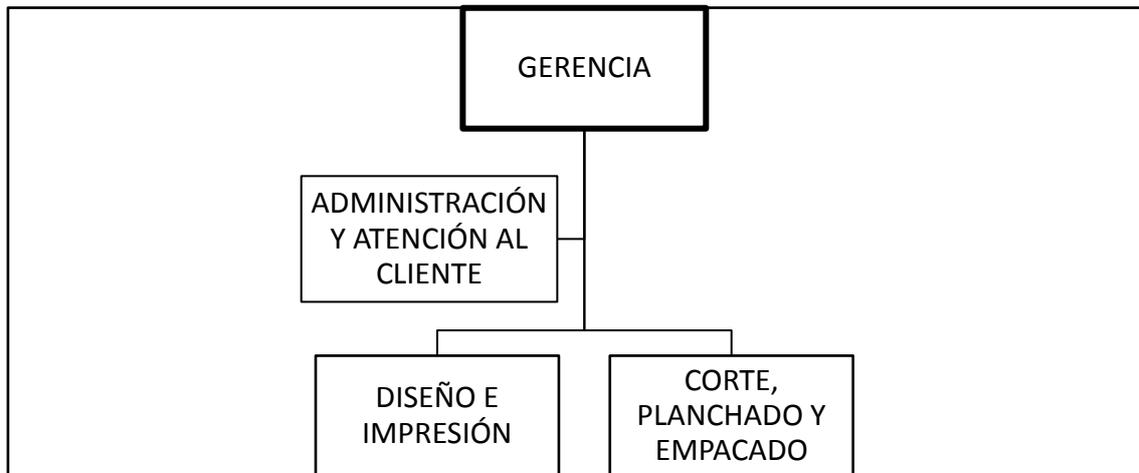


Figura 11 Organigrama estructural

Fuente: Limbo Estudio
Elaborado por: Autor

5.3.2.7. Estrategias

- * Elaborar un plan de adquisición de activos y estructurar programas de inversión, que permitan adquirir nueva maquinaria para aumentar los niveles de producción, y contar con la capacidad operativa necesaria para abarcar la recepción y procesamiento de nuevos pedidos y de pedidos de mayor volumen.
- * Estructurar planes de producción y financieros que brinden la posibilidad de expansión en el mercado para nuevos y futuros compradores, considerando el establecimiento de procedimientos que estandaricen el accionar y den fluidez en las operaciones.
- * Gestionar alianzas estratégicas con otros segmentos del mercado que permitan ampliar los niveles de producción debido a que la falta de aliados estratégicos no permite ampliar las líneas de producción.
- * Establecer un plan de producción basado en los manuales de procedimientos operativos que permita estandarizar tiempos de entrega y brinde la oportunidad de asumir más contratos de producción al momento que se ejecute el plan de adquisición de activos para ampliar maquinaria para la producción propia y mejorar niveles de producción.
- * Diseñar un plan de marketing que permita una rápida adaptación a las nuevas tendencias del mercado, por medio de investigación y desarrollo, así como fortalecer la diversificación en catálogo de productos y servicios.

5.3.3. MANUAL DE PUESTOS

Actualmente la empresa cuenta con 3 plazas laborales las cuales son: Gerente, Diseñador y Operario. Hay que destacar que, si bien este personal se desempeña bajo la figura de relación de dependencia, no existe un manual de puesto que norme el tipo de perfil que debe cumplir cada trabajador dentro de su plaza laboral. Sin lugar a duda los trabajadores actuales han obtenido la experticia que la empresa requiere por su amplia trayectoria dentro de la misma, actualmente cuentan con más de 5 años de trabajo dentro del negocio. Sin embargo, es importante elaborar un manual que dirija un proceso de selección de acuerdo con lineamientos y perfiles idóneos, pues hay diversos factores que considerar para una vacante laboral en vista de que muchas veces la adaptación de un nuevo trabajador no se da por falta de aptitudes, capacidades o conocimientos, que no se consideraron por la falta de un descriptivo de plazas laborales.

Una vez que se ha establecido el organigrama estructural de la organización, existe la posibilidad de elaborar los manuales de puestos correspondientes al personal que requieren las unidades, dichos manuales van a servir de apoyo para los diversos procesos de selección y reclutamiento para poder validar los perfiles, o también pueden servir de guía para identificar alguna función o responsabilidad en específico y que no exista confusión con respecto a quien la ejecuta de acuerdo a los perfiles que el manual señala.

Con el fin de lograr obtener una mejora calidad en los procesos de reclutamiento y selección, así como también una base sobre la cual brindar las capacitaciones al personal, la presente propuesta de manual de puestos (Anexo 2), muestra los perfiles idóneos para las plazas de trabajo, sus finalidades, sus funciones y responsabilidades, para que todo lo competente quede plenamente señalado dentro del marco normativo interno.

5.3.4. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Actualmente Limbo estudio no cuenta con un manual de procesos y procedimientos administrativos y operativos que le permitan mantener una ejecución y control en base a una supervisión estándar de los procesos. Sin embargo, con el fin de poder analizar los estándares vigentes actualmente se procederá a realizar la diagramación y análisis de tiempos de las actividades inherentes a los procesos.

Hay que comprender que un diagrama de flujo de los procesos brinda al lector la posibilidad de identificar de forma visual y práctica las actividades que cada uno de los procesos realiza, desde su etapa de recepción o inicio del proceso hasta su etapa de finalización o entrega a un nuevo proceso.

Dentro de la empresa se han identificado los siguientes procesos (Anexo 3):

Principales / Sustantivos / Agregadores de Valor:

- a) Proceso de ventas.
- b) Proceso diseño e impresión.
- c) Proceso corte, sublimado y empacado.
- d) Proceso distribución.

Secundarios / de Apoyo:

- a) Proceso de compra y pago a proveedores de suministros.
- b) Proceso pago de obligaciones con el estado.
- c) Proceso pago de nómina.

5.3.5. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

La metodología AVA, es decir, Análisis de Valor Agregado tiene como objetivo realizar un proceso de evaluación sobre las actividades, con la finalidad de obtener información verídica con respecto al valor que estas agregan al cliente (interno o externo). Este análisis brinda una contribución ideal para poder decidir qué actividades se deben mejorar, optimizar, transferir o eliminar.

Esta metodología busca obtener eficiencia, efectividad y flexibilidad en los procesos, bajo la convicción de realizar un análisis completo sobre todas las actividades participantes dentro de los procesos y extraer de ellos aquellas que no brindan un valor.

5.3.5.1. Observación de actividades

Dentro de este aspecto es competente detallar cada una de las actividades que se realizan en cada uno de los procesos, para un trabajo más coordinado es ideal evaluar las actividades descritas dentro de los diagramas de flujos anteriormente expuestos en los anexos. Con este detalle se va a conseguir un desglose de cada proceso de una forma más

dinámica y ágil para la evaluación pertinente dentro de esta etapa del Análisis de Valor Agregado.

Tabla 12

Observación de actividades proceso de ventas actual

Nro.	Actividad	Responsable	Tiempo (minutos)
1	Recibir al cliente	Gerente	3
2	Identificar necesidad	Gerente	10
3	Enviar cuestionario de necesidad	Gerente	2
4	Recibir cuestionario y llenar necesidades	Cliente	20
5	Enviar necesidades y entregar materia prima	Cliente	5
6	Recibir materia prima y validar cuestionario	Gerente	10
7	Elaborar y entregar orden de producción a diseño e impresión	Gerente	15
TOTAL			65

Fuente: Limbo Estudio

Elaborado por: Autor

Tabla 13

Observación de actividades proceso de diseño e impresión actual

Nro.	Actividad	Responsable	Tiempo (minutos)
1	Receptar y revisar la orden de producción	Diseñador	2
2	Ajustar diseño para la impresión	Diseñador	5
3	Imprimir en plotter	Diseñador	5
4	Realizar boceto	Diseñador	60
5	Enviar a revisión	Diseñador	2
6	Revisar diseño y aprobar	Gerente	10
7	Enviar a cliente para aprobación	Gerente	2
8	Recibir y validar propuesta	Cliente	5
9	Remitir observaciones	Cliente	5
10	Remitir aprobación	Cliente	2
11	Receptar aprobación y solicitar continuidad	Gerente	2

12	Enviar formato editable del diseño	Diseñador	4
13	Enviar impresiones a corte, sublimado y empacado	Diseñador	2
TOTAL			106

Fuente: Limbo Estudio

Elaborado por: Autor

Tabla 14

Observación de actividades proceso de corte y sublimado actual

Nro.	Actividad	Responsable	Tiempo (minutos)
1	Receptar impresiones y verificar estado	Operario	1
2	Regresar con las observaciones pertinentes	Operario	1
3	Realizar el corte de las piezas	Operario	2
4	Solicitar telas para el sublimado	Operario	1
5	Verificar telas y entregar	Gerente	1
6	Receptar y verificar estado de las telas	Operario	3
7	Armar pieza para sublimar	Operario	2
8	Planchar pieza	Operario	5
9	Empacar pieza	Operario	1
10	Entregar totalidad de piezas a Gerencia	Operario	1
TOTAL			18

Fuente: Limbo Estudio

Elaborado por: Autor

Tabla 15

Observación de actividades proceso de distribución actual

Nro.	Actividad	Responsable	Tiempo (minutos)
1	Recibir y revisar piezas terminadas	Gerente	1
2	Retorna a proceso de corte, sublimado y empacado	Gerente	1
3	Notificar al cliente la terminación del producto	Gerente	1
4	Solicitar pago de diferencia en oficina	Gerente	1
5	Solicitar pago de diferencia al cliente por	Gerente	2

	transferencia		
6	Realizar el pago de la diferencia	Cliente	2
7	Facturar y entregar producto en oficina	Gerente	8
8	Enviar pedido por courier y adjuntar factura	Gerente	15
TOTAL			31

Fuente: Limbo Estudio
Elaborado por: Autor

Tabla 16

Observación de actividades proceso de gestión de proveedores actual

Nro.	Actividad	Responsable	Tiempo (minutos)
1	Realizar el levantamiento de las necesidades de suministros	Diseñador	60
2	Remitir informe de necesidades	Diseñador	20
3	Recibir requerimiento y buscar proveedores indistintos	Gerente	120
4	Solicitar cotización	Gerente	5
5	Recibir solicitud y armar cotización	Proveedor	60
6	Enviar propuesta	Proveedor	2
7	Recibir y analizar cotizaciones	Gerente	30
8	Confirmar compra al proveedor	Gerente	2
9	Receptar pedido y armar despacho	Proveedor	60
10	Realizar despacho de mercadería	Proveedor	5
11	Recibir mercadería, verificar estado y realizar pago.	Gerente	30
12	Recepción de mercadería e ingreso a inventario	Diseñador	30
TOTAL			424

Fuente: Limbo Estudio
Elaborado por: Autor

Tabla 17

Observación de actividades proceso de gestión de obligaciones con el estado actual

Nro.	Actividad	Responsable	Tiempo (minutos)
1	Recolectar y organizar documentos	Gerente	60
2	Enviar documentación a un profesional del área	Gerente	20
3	Receptar documentos	Asesor externo	10
4	Elaborar documentos para pagos del Estado	Asesor externo	180
5	Solicitar valores a pagar	Asesor externo	5
6	Verificar valores a pagar	Gerente	2
7	Transferir dinero para pagos	Gerente	3
8	Recibir dinero y ejecutar pagos	Asesor externo	30
9	Emitir factura de servicios, entregar comprobantes de pago y documentación.	Asesor externo	15
10	Recibir comprobantes y documentación.	Gerente	5
TOTAL			330

Fuente: Limbo Estudio
Elaborado por: Autor

Tabla 18

Observación de actividades proceso de gestión de nómina actual

Nro.	Actividad	Responsable	Tiempo (minutos)
1	Generar reporte de asistencia	Gerente	15
2	Validar y depurar días trabajados	Gerente	45
3	Armar roles de pago	Gerente	30
4	Enviar a trabajadores para revisión	Gerente	3
5	Revisar roles de pago	Trabajadores	10
6	Firmar roles de pago y enviar a gerencia	Trabajadores	2
7	Recibir rol firmado y ejecutar pago	Gerente	10
TOTAL			115

Fuente: Limbo Estudio
Elaborado por: Autor

5.3.5.2. Matriz de valor

Para definir la importancia de las actividades dentro de la matriz de valor es necesario tener un claro tratamiento sobre su aplicación, es decir, la valoración otorgada y las acciones a ejecutar dependen de los siguientes parámetros:

- Listar todas las actividades que participan dentro del proceso para proceder con su evaluación.
- Someter cada una de las actividades a una prueba ácida respondiendo a las preguntas planteadas con “SI” o “NO”.
- Si la respuesta a la pregunta coincide con la respuesta de referencia anotar “1” y si no coincide anotar “0”.
- Se deberán sumar los puntajes obtenidos de las 5 preguntas de cada actividad.
- Determinar el criterio de decisión del valor de cada actividad, para lo cual se hará uso de la siguiente escala:
 - 5 = Mantener
 - 3 a 4 = Optimizar
 - 1 a 2 = Transferir
 - 0 = Eliminar

Una vez definidos los parámetros de aplicación, los ejecutamos con las actividades ya identificadas anteriormente.

Tabla 19

Matriz de valor proceso ventas

ACTIVIDAD	¿Si esta actividad no se ejecuta notará el usuario final disminución en su valor?	¿Estaría incompleto el producto/servicio sin esta actividad?	¿Si debe entregar el producto/servicio de forma urgente, omitiría esta actividad?	¿Si pudiese conseguir ahorro eliminando esta actividad, lo haría?	¿Eliminar esta actividad, generaría una tasa de devoluciones significativa?	TOTAL	MANTENER	OPTIMIZAR	TRANSFERIR	ELIMINAR
Respuesta	SI=1 / NO=0	SI=1 / NO=0	NO=1 / SI=0	NO=1 / SI=0	SI=1 / NO=0					
Recibir al cliente	0	0	0	1	1	2			X	
Identificar necesidad	1	1	1	1	1	5	X			
Enviar cuestionario de necesidad	0	1	1	1	1	4		X		
Recibir cuestionario y llenar necesidades	1	1	0	0	0	2			X	
Enviar necesidades y entregar materia prima	1	0	0	1	1	3		X		
Recibir materia prima y validar cuestionario	1	1	1	1	1	5	X			
Elaborar y entregar orden de producción a diseño e impresión	0	1	0	1	1	3		X		

Fuente: Limbo Estudio

Elaborado por: Autor

Tabla 20

Matriz de valor proceso diseño e impresión

ACTIVIDAD	¿Si esta actividad no se ejecuta notará el usuario final disminución en su valor?	¿Estaría incompleto el producto/servicio sin esta actividad?	¿Si debe entregar el producto/servicio de forma urgente, omitiría esta actividad?	¿Si pudiese conseguir ahorro eliminando esta actividad, lo haría?	¿Eliminar esta actividad, generaría una tasa de devoluciones significativa?	TOTAL	MANTENER	OPTIMIZAR	TRANSFERIR	ELIMINAR
Respuesta	SI=1 / NO=0	SI=1 / NO=0	NO=1 / SI=0	NO=1 / SI=0	SI=1 / NO=0					
Receptar y revisar la orden de producción	0	1	0	1	1	3		X		
Ajustar diseño para la impresión	1	0	1	1	1	4		X		
Imprimir en plotter	1	1	1	1	1	5	X			
Realizar boceto	1	1	1	0	0	3		X		
Enviar a revisión	0	0	0	0	0	0				X
Revisar diseño y aprobar	0	0	0	0	0	0				X
Enviar a cliente para aprobación	0	0	1	1	1	3		X		
Recibir y validar propuesta	0	0	0	0	1	1			X	
Remitir observaciones	0	0	0	0	1	1			X	
Remitir aprobación	0	0	1	0	1	2			X	
Receptar aprobación y solicitar continuidad	0	0	1	0	0	1			X	
Enviar formato editable del diseño	1	1	1	1	1	5	X			

Enviar impresiones a corte, sublimado y empacado	0	1	1	1	0	3		X		
--	---	---	---	---	---	---	--	---	--	--

Fuente: Limbo Estudio
Elaborado por: Autor

Tabla 21

Matriz de valor proceso corte y sublimado

ACTIVIDAD	¿Si esta actividad no se ejecuta notará el usuario final disminución en su valor?	¿Estaría incompleto el producto/servicio sin esta actividad?	¿Si debe entregar el producto/servicio de forma urgente, omitiría esta actividad?	¿Si pudiese conseguir ahorro eliminando esta actividad, lo haría?	¿Eliminar esta actividad, generaría una tasa de devoluciones significativa?	TOTAL	MANTENER	OPTIMIZAR	TRANSFERIR	ELIMINAR
Respuesta ideal	SI=1 / NO=0	SI=1 / NO=0	NO=1 / SI=0	NO=1 / SI=0	SI=1 / NO=0					
Receptar impresiones y verificar estado	0	0	1	1	1	3		X		
Regresar con las observaciones pertinentes	0	0	1	0	1	2			X	
Realizar el corte de las piezas	0	1	1	1	0	3		X		
Solicitar telas para el sublimado	1	1	1	1	1	5	X			
Verificar telas y entregar	0	0	1	1	1	3		X		
Receptar y verificar estado de las telas	0	0	1	1	1	3		X		
Armar pieza para sublimar	0	0	1	1	0	2			X	

Planchar pieza	1	1	1	1	1	5	X			
Empacar pieza	0	0	0	0	0	0				X
Entregar totalidad de piezas a Gerencia	0	0	0	1	0	1			X	

Fuente: Limbo Estudio
Elaborado por: Autor

Tabla 22

Matriz de valor proceso distribución

ACTIVIDAD	¿Si esta actividad no se ejecuta notará el usuario final disminución en su valor?	¿Estaría incompleto el producto/servicio sin esta actividad?	¿Si debe entregar el producto/servicio de forma urgente, omitiría esta actividad?	¿Si pudiese conseguir ahorro eliminando esta actividad, lo haría?	¿Eliminar esta actividad, generaría una tasa de devoluciones significativa?	TOTAL	MANTENER	OPTIMIZAR	TRANSFERIR	ELIMINAR
Respuesta ideal	SI=1 / NO=0	SI=1 / NO=0	NO=1 / SI=0	NO=1 / SI=0	SI=1 / NO=0					
Recibir y revisar piezas terminadas	0	0	1	1	1	3		X		
Retorna a proceso de corte, sublimado y empacado	0	1	0	0	1	2			X	
Notificar al cliente la terminación del producto	0	0	1	1	0	2			X	
Solicitar pago de diferencia en oficina	0	0	1	1	0	2			X	

Solicitar pago de diferencia al cliente por transferencia	0	0	1	1	0	2			X	
Realizar el pago de la diferencia	0	0	1	1	1	3		X		
Facturar y entregar producto en oficina	0	1	1	1	0	3		X		
Enviar pedido por courier y adjuntar factura	1	1	1	0	1	4		X		

Fuente: Limbo Estudio

Elaborado por: Autor

Tabla 23

Matriz de valor proceso gestión de proveedores

ACTIVIDAD	¿Si esta actividad no se ejecuta notará el usuario final disminución en su valor?	¿Estaría incompleto el producto/servicio sin esta actividad?	¿Si debe entregar el producto/servicio de forma urgente, omitiría esta actividad?	¿Si pudiese conseguir ahorro eliminando esta actividad, lo haría?	¿Eliminar esta actividad, generaría una tasa de devoluciones significativa?	TOTAL	MANTENER	OPTIMIZAR	TRANSFERIR	ELIMINAR
Respuesta ideal	SI=1 / NO=0	SI=1 / NO=0	NO=1 / SI=0	NO=1 / SI=0	SI=1 / NO=0					
Realizar el levantamiento de las necesidades de suministros	1	1	0	0	0	2			X	
Remitir informe de necesidades	1	1	0	0	0	2			X	

Recibir requerimiento y buscar proveedores indistintos	0	0	0	0	0	0				X
Solicitar cotización	0	0	0	0	0	0				X
Recibir solicitud y armar cotización	0	0	0	0	0	0				X
Enviar propuesta	0	0	0	0	0	0				X
Recibir y analizar cotizaciones	0	0	0	0	0	0				X
Confirmar compra al proveedor	1	1	1	1	1	5	X			
Receptar pedido y armar despacho	1	0	0	0	1	2			X	
Realizar despacho de mercadería	1	1	0	0	0	2			X	
Recibir mercadería, verificar estado y realizar pago.	1	0	0	1	1	3		X		
Recepción de mercadería e ingreso a inventario	1	0	0	0	1	2			X	

Fuente: Limbo Estudio
Elaborado por: Autor

Tabla 24

Matriz de valor proceso gestión de obligaciones con el estado

ACTIVIDAD	¿Si esta actividad no se ejecuta notará el usuario final disminución en su valor?	¿Estaría incompleto el producto/servicio sin esta actividad?	¿Si debe entregar el producto/servicio de forma urgente, omitiría esta actividad?	¿Si pudiese conseguir ahorro eliminando esta actividad, lo haría?	¿Eliminar esta actividad, generaría una tasa de devoluciones significativa?	TOTAL	MANTENER	OPTIMIZAR	TRANSFERIR	ELIMINAR
Respuesta ideal	SI=1 / NO=0	SI=1 / NO=0	NO=1 / SI=0	NO=1 / SI=0	SI=1 / NO=0					
Recolectar y organizar documentos	1	1	0	0	0	2			X	
Enviar documentación a un profesional del área	0	0	1	0	1	2			X	
Receptar documentos	0	0	0	0	0	0				X
Elaborar documentos para pagos del Estado	1	1	1	1	1	5	X			
Solicitar valores a pagar	1	0	1	1	1	4		X		
Verificar valores a pagar	0	0	0	0	0	0				X
Transferir dinero para pagos	0	0	0	0	0	0				X
Recibir dinero y ejecutar pagos	1	1	1	1	1	5	X			
Emitir factura de servicios, entregar comprobantes de pago y documentación.	0	0	0	0	0	0				X

Recibir comprobantes y documentación.	1	1	1	1	1	5	X			
---------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--	--	--

Fuente: Limbo Estudio
Elaborado por: Autor

Tabla 25

Matriz de valor proceso gestión de nómina

ACTIVIDAD	¿Si esta actividad no se ejecuta notará el usuario final disminución en su valor?	¿Estaría incompleto el producto/servicio sin esta actividad?	¿Si debe entregar el producto/servicio de forma urgente, omitiría esta actividad?	¿Si pudiese conseguir ahorro eliminando esta actividad, lo haría?	¿Eliminar esta actividad, generaría una tasa de devoluciones significativa?	TOTAL	MANTENER	OPTIMIZAR	TRANSFERIR	ELIMINAR
Respuesta ideal	SI=1 / NO=0	SI=1 / NO=0	NO=1 / SI=0	NO=1 / SI=0	SI=1 / NO=0					
Generar reporte de asistencia	0	1	0	1	0	2			X	
Validar y depurar días trabajados	0	0	1	0	1	2			X	
Armar roles de pago	1	1	0	0	1	3		X		
Enviar a trabajadores para revisión	0	0	1	1	0	2			X	
Revisar roles de pago	0	0	0	0	0	0				X
Firmar roles de pago y enviar a gerencia	1	1	1	1	1	5	X			
Recibir rol firmado y ejecutar pago	1	1	1	1	1	5	X			

Fuente: Limbo Estudio
Elaborado por: Autor

5.3.5.3. Mejora del proceso

Con el enfoque en optimizar tiempos, ser más eficientes y efectivos en el desarrollo de las actividades, la mejora del proceso toma las acciones pertinentes sobre el análisis de las actividades efectuadas anteriormente. Este enfoque busca que la ejecución de las actividades sea ideal de acuerdo con su desarrollo, busca eliminar los círculos de repeticiones o duplicidades y estandarizar y normar su cumplimiento con fines netamente productivos para la empresa.

Una vez depuradas las actividades correspondientes y con la optimización de tiempos y recursos obtenidos, existe la oportunidad de mejorar la situación de la empresa con un planteamiento propuesto en el siguiente mapa de procesos.

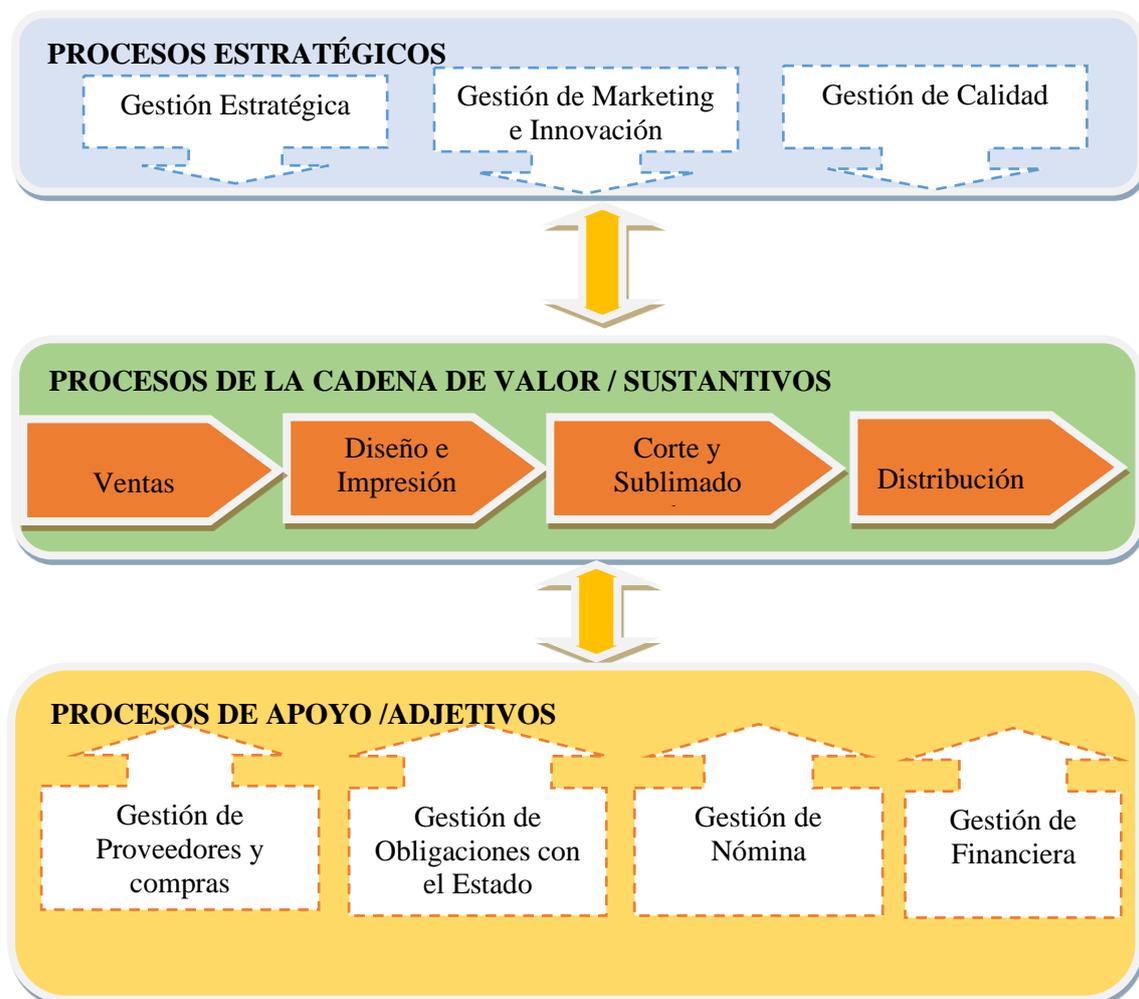


Figura 12 Mapa de Procesos Limbo Estudio

Fuente: Limbo Estudio
Elaborado por: El Autor

Tabla 26

Mejora del proceso ventas

Nro.	Actividad	Responsable	Tiempo (minutos)
1	Recibir al cliente e identificar su necesidad	Asistente administrativa	15
2	Exponer formulario de requerimiento al cliente y contribuir con el llenado	Asistente administrativa	3
3	Llenar formulario de requerimiento y entregar materia prima	Cliente	12
4	Recibir materia prima y validar cuestionario	Asistente administrativa	5
5	Elaborar y entregar orden de producción a diseño e impresión	Asistente administrativa	15
TOTAL			50

Fuente: Limbo Estudio
 Elaborado por: Autor

Estrategias de acción:

- Delegar actividades que realizaba el gerente a la nueva asistente administrativa y de atención al cliente.
- Brindar confianza al cliente para que en el diálogo introductorio exprese claramente la idea de su requerimiento, de modo que sirva como insumo para el formulario de requerimiento.
- Elaborar un formulario en formato magnético y asesorar en ese momento al cliente con el relleno del formulario.
- Elaborar en formato magnético la orden de trabajo de forma que permita realizar seguimiento a cada una de las etapas de los procesos.

Tabla 27

Mejora del proceso diseño e impresión

Nro.	Actividad	Responsable	Tiempo (minutos)
1	Receptar y revisar la orden de producción	Diseñador	2
2	Ajustar diseño para la impresión	Diseñador	5
3	Imprimir en plotter	Diseñador	5
4	Realizar boceto	Diseñador	60
5	Enviar a cliente para aprobación	Diseñador	2

6	Recibir y validar y enviar aprobación y/o recomendaciones de la propuesta	Cliente	6
7	Receptar aprobación y enviar formato editable del diseño	Diseñador	3
8	Enviar impresiones a corte, sublimado y empacado	Diseñador	3
TOTAL			86

Fuente: Limbo Estudio

Elaborado por: Autor

Estrategias de acción:

- Brindar una capacitación efectiva al diseñador, de modo que le permita una comprensión íntegra del requerimiento del cliente.
- Excluir al gerente de estos aspectos de desarrollo operativo.
- Hacer uso del ámbito tecnológico para el registro de avance en la orden de producción.

Tabla 28

Mejora del proceso corte y sublimado

Nro.	Actividad	Responsable	Tiempo (minutos)
1	Receptar impresiones y verificar	Operario	2
2	Realizar el corte de las piezas	Operario	2
3	Solicitar telas para el sublimado	Operario	1
4	Verificar telas y entregar	Asistente administrativa	1
5	Receptar y verificar estado de las telas	Operario	3
6	Armar pieza para sublimar y planchar	Operario	6
7	Entregar totalidad de piezas a asistente administrativa	Operario	1
TOTAL			16

Fuente: Limbo Estudio

Elaborado por: Autor

Estrategias de acción:

- Unificar actividades de ejecución similar.
- Excluir al gerente en aspectos de desarrollo operativo.

Tabla 29

Mejora del proceso distribución

Nro.	Actividad	Responsable	Tiempo (minutos)
1	Recibir y revisar piezas terminadas.	Asistente administrativa	1
2	Notificar al cliente la terminación del producto y solicitar el pago	Asistente administrativa	2
3	Realizar el pago de la diferencia	Cliente	2
4	Facturar y entregar producto en oficina	Asistente administrativa	8
5	Facturar y enviar pedido por courier con factura adjuntar	Asistente administrativa	15
TOTAL			28

Fuente: Limbo Estudio
Elaborado por: Autor

Estrategias de acción:

- Estructurar un medio de pago eficiente para los pedidos.
- Establecer un proveedor predeterminado para envíos seguros.
- Fidelizar al cliente con la calidad y acabado de los productos.

Tabla 30

Mejora del proceso gestión de proveedores y compras

Nro.	Actividad	Responsable	Tiempo (minutos)
1	Realizar el levantamiento de las necesidades de suministros y emitir informe para autorización de compra	Diseñador	80
2	Revisar y autorizar compra	Gerente	10
3	Recibir autorización y notificar requerimiento a proveedor de alianza	Asistente administrativa	10
4	Receptar pedido y despachar mercadería solicitada	Proveedor	60
5	Recibir mercadería, revisar estado y solicitar pago	Diseñador	30
6	Ingresar a inventario y realizar pago	Asistente administrativa	30
TOTAL			220

Fuente: Limbo Estudio
Elaborado por: Autor

Estrategias de acción:

- Crear una base de proveedores certificados para realizar directamente la adquisición y optimizar tiempo de búsqueda.
- Establecer alianzas estratégicas con dichos proveedores para un despacho inmediato de mercadería.
- Acordar términos de pago y solicitudes de crédito cuando sean necesarias.
- Interactuar las partes técnicas de los requerimientos con el departamento solicitante y solicitar autorización a Gerencia para la adquisición.

Tabla 31

Mejora del proceso gestión de obligaciones con el estado

Nro.	Actividad	Responsable	Tiempo (minutos)
1	Recolectar y organizar documentos pendientes de pago con el estado	Asistente administrativa	60
2	Elaborar documentos para pagos del Estado	Asistente administrativa	180
3	Solicitar autorización de pago de valores pendientes	Asistente administrativa	5
4	Autorizar pagos de obligaciones con el Estado	Gerente	2
5	Ejecutar pago y archivar comprobantes.	Asistente administrativa	30
TOTAL			277

Fuente: Limbo Estudio

Elaborado por: Autor

Estrategias de acción:

- Establecer dentro del perfil de la asistente administrativa un perfil contable o con conocimientos en contabilidad para la ejecución de las actividades del proceso.
- Mantener la solicitud de autorización de pago, con el fin de que la gerencia se mantenga actualizado con dichas transacciones.

Tabla 32

Mejora del proceso gestión de nómina

Nro.	Actividad	Responsable	Tiempo (minutos)
1	Generar reporte de asistencia con depuración de días trabajados	Asistente administrativa	30

2	Armar y entregar roles de pago a trabajadores para revisión	Asistente administrativa	33
3	Firmar roles de pago y enviar a talento humano	Trabajadores	5
4	Recibir rol firmado y solicitar autorización de pago	Asistente administrativa	3
5	Emitir autorización de pago	Gerente	2
6	Ejecutar pago de sueldos	Asistente administrativa	10
TOTAL			83

Fuente: Limbo Estudio

Elaborado por: Autor

Estrategia de acción:

- Cambiar el método de cálculo manual a métodos tecnológicos que faciliten los cálculos y optimicen tiempos.
- Mantener la solicitud de autorización de pago, como medio de control de gerencia.
- Capacitar a los trabajadores sobre normativa laboral para disminuir el riesgo de inconformidades en el pago de sueldos.

5.3.5.4. Nuevos Procesos

Con base en el análisis de valor agregado realizado, con la redistribución de actividades plantada y la supresión de actividades que no generaban valor al cliente ni a la empresa, la estructura administrativa tiene una nueva funcionalidad y el gerente se deslinda en su mayoría del trabajo operativo y administrativo, lo que le permite poder ejecutar actividades estratégicas que brinden un valor a la empresa dentro del mercado. El Gerente de una organización debe procurar establecer alianzas estratégicas que fortalezcan el crecimiento, que ayude a ganar mercado a la organización y que signifique mejores réditos para el negocio, para ello se establece un nuevo proceso determinado gestión estratégica cuya aplicación se enfatiza en términos gerenciales y prospectivos para la empresa.

Tabla 33

Nuevo proceso gestión estratégica

Nro.	Actividad	Responsable
1	Analizar el mercado.	Gerente General
2	Visitar e invitar empresas que puedan generar valor agregado a conocer los procesos empresariales.	Gerente General

3	Brindar recorrido y explicar procesos.	Gerente General
4	Hacer pactos con las empresas interesadas.	Gerente General
5	Mantener comunicación continua y elaborar planes de cooperación interinstitucional.	Gerente General
6	Ejecutar planes de cooperación.	Gerente General

Fuente: Limbo Estudio
Elaborado por: Autor

Tabla 34

Nuevo proceso gestión de marketing e innovación

Nro.	Actividad	Responsable
1	Definir mercado objetivo.	Gerente General
2	Investigar el mercado y analizar las tendencias.	Gerente General
3	Crear estrategias acordes a los resultados obtenidos.	Gerente General
4	Elaborar planes de marketing.	Gerente General
5	Estructurar cronogramas de aplicación.	Gerente General
6	Aplicar materiales y contenidos de tendencia.	Diseñador
7	Difundir nuevos modelos, prendas y tendencias en redes.	Diseñador
8	Analizar resultados de las campañas ejecutadas.	Gerente General

Fuente: Limbo Estudio
Elaborado por: Autor

Tabla 35

Nuevo proceso gestión de calidad

Nro.	Actividad	Responsable
1	Planificar procesos.	Gerente General
2	Establecer secuencias de procesos.	Gerente General
3	Asignar recursos.	Gerente General
4	Analizar ejecución de procesos.	Gerente General
5	Realizar medición y seguimiento de procesos.	Gerente General

6	Plantear acciones de mejoras.	Gerente General
7	Iniciar proceso de mejora continua.	Gerente General

Fuente: Limbo Estudio
Elaborado por: Autor

Tabla 36

Nuevo proceso gestión financiera

Nro.	Actividad	Responsable
1	Evaluar resultados del período anterior.	Asistente Administrativa
2	Establecer proyecciones del nuevo período con los proyectos planteados.	Asistente Administrativa
3	Elaborar la nueva planificación presupuestaria.	Asistente Administrativa
4	Aprobar la planificación presupuestaria	Gerente General
5	Dar seguimiento de la ejecución presupuestaria según los proyectos propuestos.	Gerente General
6	Hacer los ajustes presupuestarios que se consideren necesarios.	Gerente General
7	Evaluar resultados finales.	Gerente General

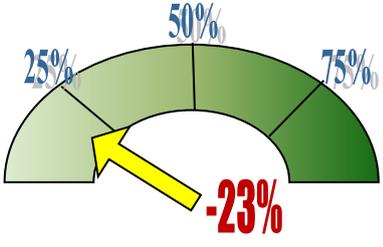
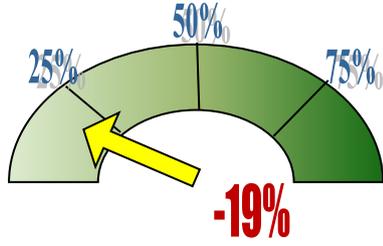
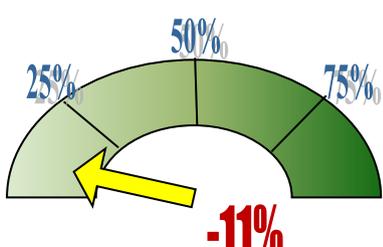
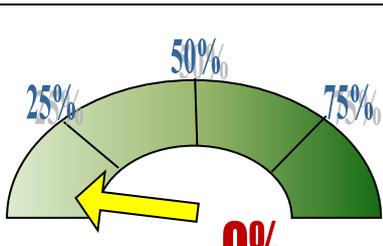
Fuente: Limbo Estudio
Elaborado por: Autor

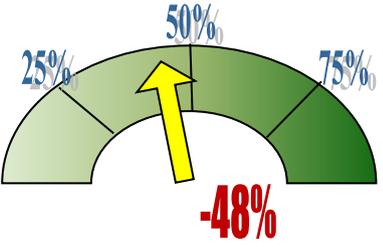
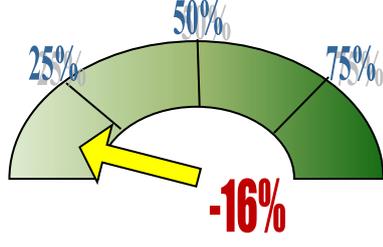
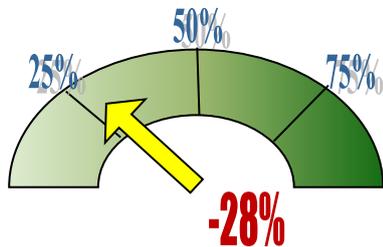
5.3.6. TABLERO DE RESULTADOS

El presente tablero de resultados expone los logros alcanzados en cada uno de los procesos, señala de forma resumida y consolidada los efectos que causó el proceso de la aplicación del Análisis de Valor Agregado. Es así que cada parte del tablero contiene la información pertinente a la optimización que se ha conseguido dentro del proceso analizado.

Tabla 37

Tablero de resultados

PROCESO	TIEMPO ANTERIOR	TIEMPO ACTUAL	RESULTADO
Ventas	65 minutos	50 minutos	 <p>La eficiencia del proceso aumento, lo que indica que su tiempo de ejecución redujo en un 23%.</p>
Diseño e impresión	106 minutos	86 minutos	 <p>La eficiencia del proceso aumento, lo que indica que su tiempo de ejecución redujo en un 19%.</p>
Corte, sublimado y empacado	18 minutos	16 minutos	 <p>La eficiencia del proceso aumento, lo que indica que su tiempo de ejecución redujo en un 11%.</p>
Distribución	31 minutos	28 minutos	 <p>La eficiencia del proceso</p>

			aumento, lo que indica que su tiempo de ejecución redujo en un 9%.
Compra y pago a proveedores de suministros	424 minutos	220 minutos	 <p>La eficiencia del proceso aumento, lo que indica que su tiempo de ejecución redujo en un 48%.</p>
Pago de obligaciones con el Estado	330 minutos	277 minutos	 <p>La eficiencia del proceso aumento, lo que indica que su tiempo de ejecución redujo en un 16%.</p>
Pago de nómina	115 minutos	83 minutos	 <p>La eficiencia del proceso aumento, lo que indica que su tiempo de ejecución redujo en un 28%.</p>

Fuente: Limbo Estudio
 Elaborado por: El autor

5.3.7. SÍNTESIS DE LA PROPUESTA

El desarrollo realizado ha examinado cada uno de los procesos que la empresa maneja, con el firme propósito de resaltar cada uno de los aspectos de mejora que fueron encontrados y contribuyen a la organización a ser más eficiente, flexible y efectiva en la ejecución de su trabajo.

El plan estratégico propuesto brinda una estructura realizada acorde a la realidad empresarial del entorno y del negocio. El manual de puestos desarrollado otorga una mayor facilidad para que los trabajadores comprendan sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa. Finalmente, el manual de procesos y procedimientos (Anexo 4), detalla cada proceso que actualmente se ha depurado y replanteado conforme a los resultados obtenidos del análisis de valor agregado que se aplicó para el correcto desarrollo de la propuesta, demostrando que con el uso correcto de las herramientas adecuadas se puede optimizar y perfeccionar la situación actual de una empresa.

CONCLUSIONES

Se ha hecho uso de fundamentos teóricos sólidos y necesarios mediante fuentes de investigación apropiadas en relación con aspectos administrativos, que señalan de manera adecuada cada una de las herramientas y la terminología utilizada de modo que sea comprensible para la lectura del planteamiento señalado.

La situación actual de Limbo Estudio es compleja en cuanto a niveles de desorganización administrativa y falta de planificación en el desarrollo de los procesos, elementos que no le permiten desarrollar su capacidad productiva de forma adecuada.

Limbo Estudio no cuenta con un sistema documental o de administración que le permita estandarizar sus procesos operativos y administrativos, lo que ocasiona conflictos y estancamiento al momento de realizar acciones no predeterminadas, así como también la poca facilidad en la toma de decisiones; por tanto, para contrarrestar esta dificultad se hace uso de los manuales de puestos y procedimientos que se proponen, en ellos se desconcentran los procesos y se identifican responsables, lo que permite obtener celeridad en el desarrollo y fluidez para obtener productos finales. El sistema de procesos optimiza en el 100% por medio de la aplicación de manuales.

Limbo Estudio presenta un problema de organización funcional, es necesario resaltar que, dentro del entorno de análisis se ha comprobado que el gerente de la empresa ejecuta actividades de tipo operativo, lo que ocasiona una alta dependencia de su presencia en la empresa, y en sus momentos de ausencia se estancan algunos trámites. Evidenciado este aspecto se plantea la contratación de una asistente administrativa y de atención al cliente, lo que permite al gerente ocuparse plenamente de la gestión estratégica de la empresa, obteniendo beneficios de tipo corporativo y comercial que otorgan una oportunidad de crecimiento constante y firme para la empresa. El accionar del Gerente General pasa a constituir 10% de trabajo operativo y 90% de tipo gerencial estratégico.

Se ha realizado la elaboración de herramientas administrativas adecuadas que permiten obtener información asertiva sobre la situación real de una organización, en el presente caso se ha determinado la falta de optimización del tiempo por la presencia de actividades

que no producen un valor a la empresa o al cliente, pero que, sin embargo se las ha venido realizando por la costumbre en el ejercicio cotidiano de las funciones, ocasionando falta de eficiencia en la producción y en trámites administrativos que pueden solventarse con facilidad. Es así como, una vez aplicada la herramienta de Análisis de Valor Agregado se ha logrado depurar actividades irrelevantes dentro de los procesos, generando márgenes de eficiencia desde el 9% hasta el 49% dependiendo de la optimización realizada según el proceso.

La presente propuesta refleja la interrelación entre unidades administrativas y operativas en búsqueda del logro de los objetivos empresariales y con un mismo énfasis en el trabajo eficiente, efectivo y productivo. La propuesta planteada de una administración por procesos e interpretada en resultados mediante indicadores acordes a las necesidades, es ideal para mantener la organización en las acciones reguladas y en sinergia a los propósitos departamentales.

RECOMENDACIONES

Hacer énfasis en la solidificación de las bases teóricas expuestas, para inclinar la administración y la gestión de las operaciones en un mismo léxico que permita su comprensión e interpretación de forma sencilla y proactiva.

Limbo Estudio cuenta con una ejecución empírica de sus actividades, por tanto, es recomendable hacer uso de las herramientas administrativas propuestas para mejorar sus niveles de planificación, organización, dirección y control empresarial. Los instrumentos utilizados son de fácil manejo para que las pueda implementar.

Capacitar al personal sobre el uso de manuales de procesos y procedimientos para un mejor desempeño laboral. Estar abierto a las observaciones que puedan tener los trabajadores en el desarrollo de la capacitación; pueden sacarse ideas de retroalimentación o alternativas de mejora en los procesos.

Hacer uso de la estructura organizacional propuesta con el fin de que la gerencia ejecute actividades de gestión estratégica que potencie el crecimiento del negocio y fidelice alianzas que le permitan posicionarse de mejor forma en el mercado. Para ello deberá contratar una persona que tenga las competencias que refleja el manual de puestos planteado, de esta manera puede deslindarse un poco del trabajo operativo sin descuidar el control sobre las acciones que se ejecuten en la empresa.

Incursionar en los aspectos tecnológicos adecuados y de forma progresiva, considerando que la tecnología permite obtener un uso efectivo del tiempo en el desarrollo de las actividades, por este medio se puede ir acoplando de forma paulatina la automatización de procesos de bajo riesgo de operación y alto nivel de ejecución.

Se recomienda la aplicación y seguimiento de los indicadores de gestión levantados en cada uno de los manuales de procesos y procedimientos, con la finalidad de verificar el cumplimiento de las actividades, la fluidez que estas tienen y el aporte que brindan a la gestión operativa, administrativa y gerencial como un suministro para la toma de decisiones. Así mismo la aplicación de una metodología de rápido seguimiento a los procesos para verificar sus estados de forma inmediata.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKERMAN, S. E., & COM, S. L. (2013). *Metodología de la Investigación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones del Aula Taller.
- ARIAS, F. G. (2016). *El proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial El Pasillo.
- AUDISIO, N. J. (2006). *Gestión por beneficios: nuevas herramientas de gestión*. Argentina: Editorial Brujas.
- BERNAL TORRES, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- CHAPARRO GONZÁLEZ, F. V. (2015). *Dirección por Objetivos*. Valencia: Universitat Politècnica de València.
- CUATRECASAS ARBÓS, L. (2012). *Organización de la producción y dirección de las operaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- ESCORSA CASTELLS, P., & VALLS PASOLA, J. (2016). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Edicions UPC.
- GARCÍA MÁRQUEZ, F. P., & PLIEGO MARUGÁN, A. (2015). *Manual Práctica para la toma de decisiones*. Madrid, España: Person Educación S.A.
- GARCÍA NAVA, A., & PAREDES HERNÁNDEZ, L. M. (2014). *Estrategias financieras empresariales*. México: Grupo Editorial Patria.
- GOIG MARTÍNEZ, R. M., QUINTANAL DÍAZ, J., & TRILLO MIRAVALLES, M. P. (2021). *La matriz DAFO: un recurso en el contexto socioeducativo*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- GONZÁLES HERNÁNDEZ, J. A. (2003). *Administrar para Producir*. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional.
- GUERRERO DÁVILA, G., & GUERRERO DÁVILA, M. C. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- IZAGUIRRE CASTELLANOS, E. (2012). *Sistemas de Automatización*. Villa Clara, Cuba: Editorial Feijóo.
- LUNA GONZALEZ, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. Grupo Editorial Patria.
- LUNA GONZÁLEZ, A. C. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Grupo Editorial Patria.
- MALDONADO, J. Á. (2012). *Gestión por Procesos*. B - Eumed.

- MARTINEZ PEDRÓS, D. (2007). *La elaboración de un plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz Santos.
- MARTÍNEZ PEDRÓS, D., & MILLA GUTIÉRREZ, A. (2012). *Diagnóstico estratégico*. México: Editorial Díaz de Santos.
- MARTÍNEZ PEDRÓS, D., & MILLA GUTIERREZ, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- MUNCH GALINDO, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- PEIRÓ, R. (14 de Noviembre de 2019). *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/innovacion-2.html>
- POLA MASEDA, Á. (2009). *Gestión de la Calidad*. Barcelona: Marcombo.
- PRIETO, J. (2016). *Gerencia Proactiva*. ECOE Ediciones.
- RODRÍGUEZ POMPA, A., & MAYO ALEGRE, J. C. (2014). *La Eficacia Organizacional como constructor social*. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria.
- ROJAS, A. M. (2009). *Los Organigramas*. El Cid Editor.
- SCHLEMENSON, A. (2013). *Análisis organizacional en PyMEs y empresas de familia*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- SEVILLA ARIAS, A. (05 de Noviembre de 2016). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- TORRES HERNÁNDEZ, Z. (2015). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- URIBE MACIAS, M. E., & REINOSO LASTRA, J. F. (2014). *Indicadores de Gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- VASILACHIS DE GIALDINO, I. (2014). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.

ANEXOS

Anexo 1 Encuestas

LIMBO ESTUDIO: ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES Y GERENCIA

Página 1

La presente encuesta tiene como finalidad medir los aspectos de mejora dentro del desarrollo de sus funciones, con la iniciativa de fortalecer, mantener o cambiar las prácticas actuales dentro de la ejecución de sus actividades.

¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y metas de la empresa? *

sí

no

¿Ha recibido usted cursos, talleres, o seminarios inherentes a sus actividades por parte de la empresa? *

sí

no

Desde su punto de vista y en relación con el mercado. ¿Cuenta la empresa con equipos tecnológicos acorde a las funciones que usted realiza? *

sí

no

De acuerdo con la pregunta anterior, ¿Considera usted que existe maquinaria obsoleta dentro de la empresa, que no le permiten realizar su trabajo o lo retrasa? *

sí

no

¿Con qué frecuencia realiza la planificación de su trabajo? *

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- No existe planificación

¿Cuán usted realiza sus funciones, existe control por parte del jefe departamental o gerente? *

- Siempre
- En ocasiones
- Nunca

¿Cuenta usted con un manual de funciones que señale las actividades que usted debe realizar dentro de la empresa? *

- sí
- no

¿Cuenta usted con un manual de procedimientos que le permita consultar acerca de los procesos o subprocesos que se deben realizar dentro de sus funciones? *

- sí
- no

¿Cómo reaccionaría usted ante cambios dentro de los procedimientos actuales? *

- Lo aceptaría
- Me costaría adaptarme, pero lo intentaría
- Las cosas están bien, no necesitan cambios

Señale según su opinión. ¿En qué aspectos la empresa debe tomar acciones de mejora? *

LIMBO ESTUDIO



MANUAL DE PUESTOS

[VERSIÓN: 1.0]

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre / Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Fabián Isaías Mendoza Mendoza / Consultor		29-05-2021
Revisado y aprobado por:	Patricio Leonardo Idrobo Montalvo / Propietario		29-05-2021

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Fecha de actualización
1.0	Versión Inicial	

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El contenido y uso de este documento es de exclusiva responsabilidad del área usuaria, los cambios futuros que se requieren al mismo, deberán ser canalizados con la Gerencia, área encargada de la administración de los documentos institucionales.

	LIMBO ESTUDIO MANUAL DE PUESTOS	Código:	MP-TH-01
		Versión:	1.0
		Página:	X de X
		Copia:	Controlada
1. INFORMACIÓN BÁSICA			
Nombre del puesto:	Gerente General		
Área o Departamento:	Gerencia		
Jefe inmediato superior:	-----		
Supervisa a:	Administración y Atención al Cliente, Producción		
Sueldo:	\$900		
Horario de trabajo:	De lunes a viernes de 8:00 a 17:00. Se requiere disponibilidad para cualquier eventualidad		
Descripción general:	Planificar, organizar, controlar, dirigir y designar en los casos necesarios los recursos pertenecientes a la empresa que permitan cumplir el correcto desenvolvimiento de las actividades administrativas, comerciales y operativas de la empresa con la finalidad de cumplir las metas propuestas y sus actos de representación legal.		
2. REQUISITOS GENERALES			
Nivel académico:	Tercer nivel / Cuarto Nivel		
Área de conocimiento:	Administración de empresas, economía, contabilidad, finanzas y afines. Ingeniería industrial, diseño gráfico.		
Experiencia:	5 años en puestos de dirección.		
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> - Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar las labores en cada una de las áreas de la empresa. - Responsable de la dirección de la gestión administrativa y financiera de la empresa, resultados y consecución de objetivos. - Representar legalmente a la empresa. - Diseñar y ejecutar los planes de acción. - Elaborar presupuestos mensuales para el correcto desempeño operativo. 			

- Revisar y analizar los datos financieros de la empresa.

Responsabilidades:

- Representar legalmente a la empresa en forma judicial y extrajudicial siempre que se lo requiera.
- Planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades inherentes a la gestión administrativa.
- Controlar los créditos que necesita la empresa para su operatividad.
- Realizar contacto personal con los proveedores y clientes cuando la situación lo amerite para afianzar alianzas estratégicas y fidelizaciones.
- Controlar que se lleve correctamente la contabilidad y una buena marcha en los aspectos laborales, tributarios, de seguridad social y otros.
- Dirigir, supervisar y evaluar la aplicación de los reglamentos, manuales administrativos y acuerdos.
- Dirigir el proceso de aseguramiento del sistema de gestión de calidad de la empresa.
- Promover la elaboración de estudios, normas y acciones técnicas, administrativas y legales para asegurar el cumplimiento de las funciones y atribuciones de los trabajadores.
- Analizar los informes de las áreas y establecer mejoras.

4. HABILIDADES Y DESTREZAS

- Buenas relaciones interpersonales.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Planificador, organizador y con visión estratégica.
- Actitud positiva ante el cambio.
- Dinamismo e iniciativa.
- Orientación hacia los resultados.
- Liderazgo y creatividad.
- Capacidad de negociación y toma de decisiones.

	LIMBO ESTUDIO MANUAL DE PUESTOS	Código:	MP-TH-02
		Versión:	1.0
		Página:	X de X
		Copia:	Controlada
1. INFORMACIÓN BÁSICA			
Nombre del puesto:	Asistente administrativa y de atención al cliente		
Área o Departamento:	Administrativo		
Jefe inmediato superior:	Gerente		
Supervisa a:	-----		
Sueldo:	\$500		
Horario de trabajo:	De lunes a viernes de 8:00 a 17:00.		
Descripción general:	Organizar, controlar y contabilizar todos los movimientos y/o transacciones que se originan en la empresa de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC, manteniendo actualizada la información contable de la empresa. Mantener la fidelidad del cliente y proyectar su gestión hacia la captación de nuevos clientes, para contribuir en el crecimiento empresarial.		
2. REQUISITOS GENERALES			
Nivel académico:	Bachiller / Tercer nivel		
Área de conocimiento:	Contabilidad, marketing, administración de empresas, economía, finanzas y afines.		
Experiencia:	1 año en puestos similares.		
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> - Planificar y coordinar las labores de contabilidad, a fin de mantener actualizada la información. - Controlar el registro inmediato de las transacciones contables, a fin de obtener estados financieros oportunos. - Realizar pedidos de materiales, suministros y otros. - Realizar conciliaciones bancarias, formular los anexos de las cuentas que conforman los estados financieros; estos registros estarán respaldados con su 			

respectiva documentación.

- Formular y presentar la información financiera, administrativa y de ventas con oportunidad al gerente.
- Elaborar los roles de pagos, los comprobantes de pago, de registro y de ingreso y egreso.
- Elaborar los documentos para pago de impuestos, una vez calculados se contabilicen y con los documentos elaborados tramite el pago a través de la emisión del correspondiente cheque o emisión del efectivo.
- Registrar diariamente todas las actividades económico-financieras de la empresa.
- Exigir a las áreas de la empresa, los documentos de soporte de las transacciones realizadas en la empresa.
- Establecer actividades necesarias para asegurar e incrementar la satisfacción del cliente.
- Receptar y/o entregar los pedidos de los clientes.
- Dar información sobre el producto de la manera más honesta, en lo que se refiere a las características del producto/servicio.
- Realizar una calificación de los clientes que tiene la empresa y establecer los precios a los que se expenderá la mercadería.
- Realizar una segmentación minuciosa del mercado al cual se quiere llegar.
- Recepción de las materias primas que el cliente entregue al momento de acordar los trabajos a realizar.
- Ayudar con el mantenimiento y buena presentación de los exhibidores del almacén.

Responsabilidades:

- Mantener la adecuada reserva de documentación que maneja, buenas relaciones con el personal que labora dentro de la empresa.
- Presentar mensualmente las conciliaciones bancarias, y sus ajustes correspondientes deberán ser incorporados inmediatamente detectado el error.
- Recopilar y presentar la información correspondiente de cada una de las áreas de la empresa.
- Responsable de la cobranza de cada una de las facturas de pedidos.
- Responsable del plan y control de mantenimiento de las máquinas de

producción y equipos informáticos.

- Tiene responsabilidad por la calidad de atención a los clientes.
- Es responsable de la correcta facturación de acuerdo a los precios establecidos.
- Tiene la obligación de custodiar la mercadería existente en exhibidores.

4. HABILIDADES Y DESTREZAS

- Buenas relaciones interpersonales.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Planificador, organizador y con visión estratégica.
- Actitud positiva ante el cambio.
- Dinamismo e iniciativa.
- Orientación hacia los resultados.
- Capacidad de negociación y toma de decisiones.
- Compromiso organizacional.

	LIMBO ESTUDIO MANUAL DE PUESTOS	Código:	MP-TH-03
		Versión:	1.0
		Página:	X de X
		Copia:	Controlada
1. INFORMACIÓN BÁSICA			
Nombre del puesto:	Asistente de diseño e impresión		
Área o Departamento:	Producción		
Jefe inmediato superior:	Gerente		
Supervisa a:	-----		
Sueldo:	\$500		
Horario de trabajo:	De lunes a viernes de 8:00 a 17:00.		
Descripción general:	Estructurar diseños en formatos de imagen y archivos editables de acuerdo con las necesidades del cliente. Tomando en cuenta las necesidades de calidad del diseño dependiendo del uso de las materias primas y tintas que se van a utilizar.		
2. REQUISITOS GENERALES			
Nivel académico:	Tercer nivel		
Área de conocimiento:	Diseño gráfico		
Experiencia:	2 años en puestos similares.		
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar y actualizar contenidos para las redes sociales de la empresa. - Trabajar, en coordinación con las áreas, en la definición de la información a incorporar y los aspectos de diseño que se habrán de incluir en: entregables, manuales, portadas de documentos, portada de CD's, diseño de trípticos, gafete, lonas para eventos, etc. - Diseñar y producir materiales de comunicación de la empresa. - Hacer animaciones y multimedia. - Realizar imagen gráfica en eventos de la empresa. - Generar las portadas de CD's así como colaborar en la impresión y grabación de los mismos. - Diseñar e imprimir las identificaciones de empleados llevando a cabo el 			

resguardo de las fotografías de todo el personal.

Responsabilidades:

- Revisión los formularios de diseño y determinación de los requisitos.
- Programación de los proyectos y definición de las limitaciones presupuestarias.
- Conceptualización de los elementos visuales sobre la base de los requisitos.
- Preparación de borradores y presentación de ideas.
- Probar los gráficos a través de diversos medios.
- Modificar los diseños después de recibir opiniones.
- Asegurar que los gráficos y las composiciones visuales sean visualmente atractivos y estén alineados con los valores de la marca

4. HABILIDADES Y DESTREZAS

- Buenas relaciones interpersonales.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Confidencialidad.
- Proactividad.
- Actitud positiva ante el cambio.
- Dinamismo e iniciativa.
- Orientación hacia los resultados.
- Orientación al usuario.
- Compromiso organizacional.

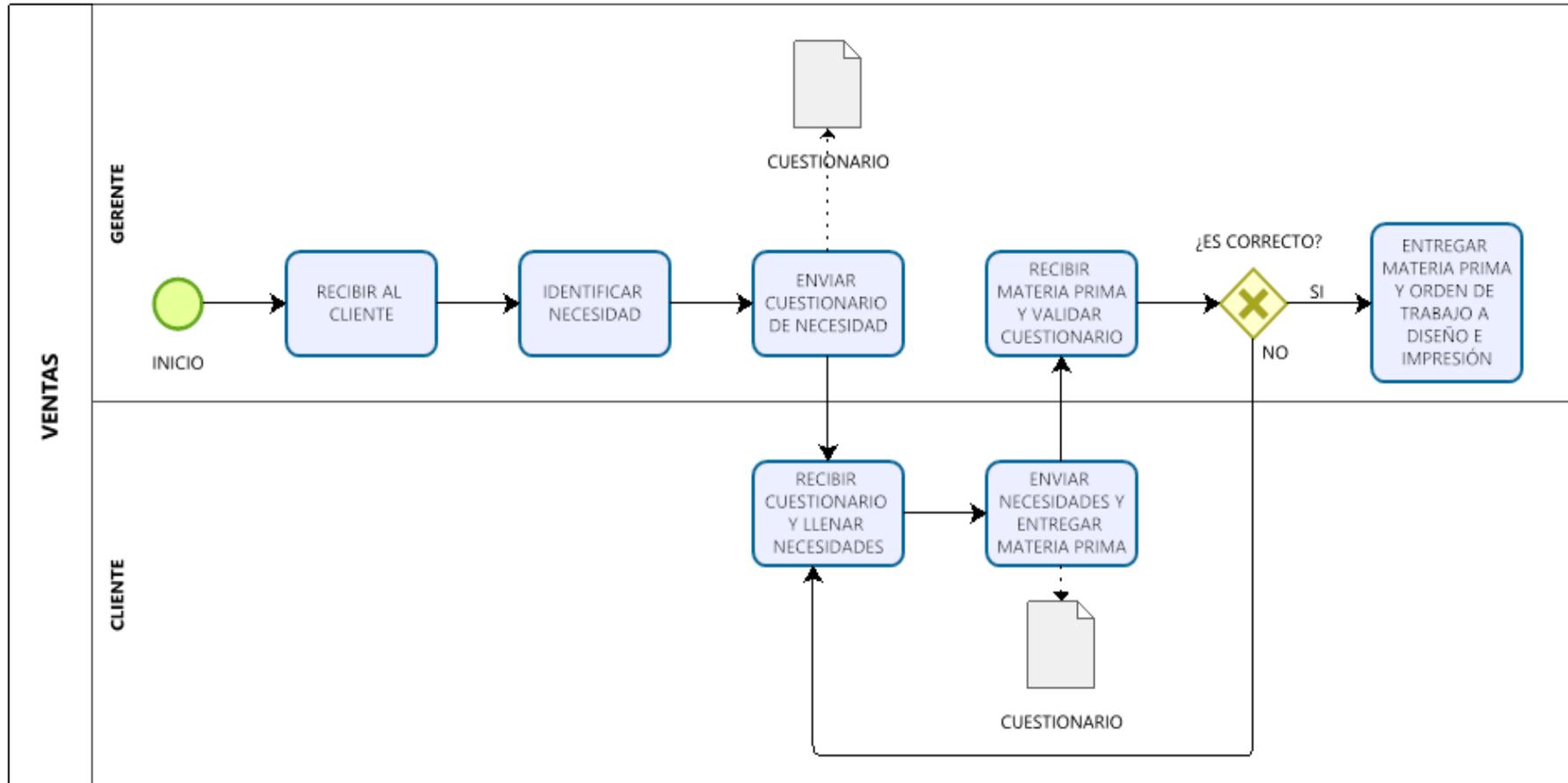
	LIMBO ESTUDIO MANUAL DE PUESTOS	Código:	MP-TH-03
		Versión:	1.0
		Página:	X de X
		Copia:	Controlada
1. INFORMACIÓN BÁSICA			
Nombre del puesto:	Operario de corte, sublimado y empaçado		
Área o Departamento:	Producción		
Jefe inmediato superior:	Gerente		
Supervisa a:	-----		
Sueldo:	\$400		
Horario de trabajo:	De lunes a viernes de 8:00 a 17:00.		
Descripción general:	<p>Controlar los datos reales de la orden de producción e inspeccionar el desempeño correcto de la maquinaria. Contar con destreza para aplicar técnicas y métodos adecuados para la aplicación del sublimado para el máximo aprovechamiento de los materiales, además de operar la máquina de planchado con seguridad.</p>		
2. REQUISITOS GENERALES			
Nivel académico:	Bachiller / Tecnólogo(a)		
Área de conocimiento:	Corte y confección		
Experiencia:	1 años en puestos similares.		
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> - Interpretar la ficha técnica del producto. - Organizar y seleccionar los insumos y herramientas apropiadas para cumplir el proceso de marcado y corte. - Realizar el tizado y tendido del papel a cortar, garantizando el máximo aprovechamiento del material. - Preparar, programar y ajustar las máquinas y herramientas para dar cumplimiento al proceso previamente elegido. - Operar máquinas y herramientas para realizar el corte de telas, respetando, las normas de seguridad personal, industrial y medioambiental. 			
Responsabilidades:			

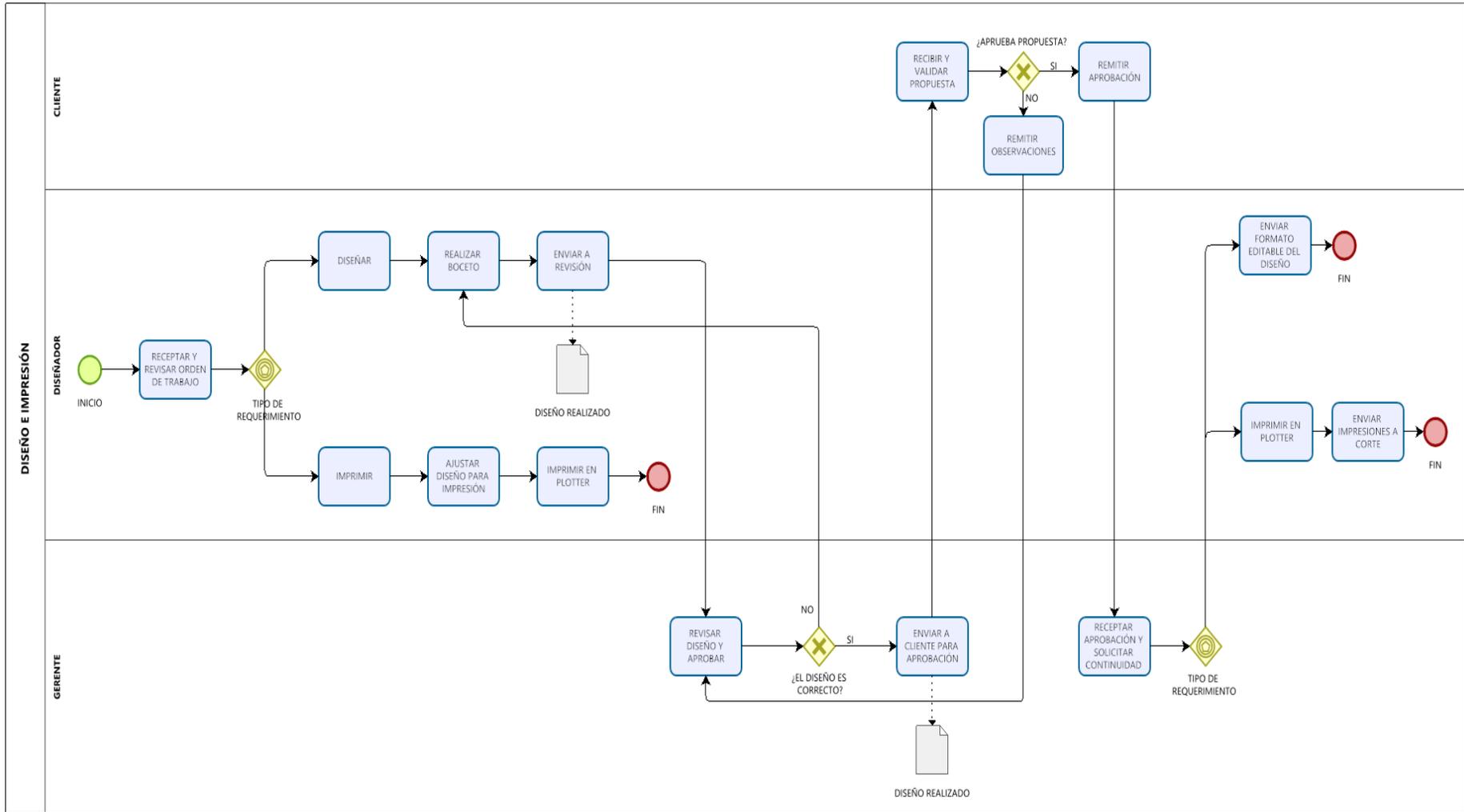
- Revisión del material entregado por parte del diseñador para continuar con el proceso.
- Ejecución de los cortes necesarios para el proceso de sublimado, buscando la optimización de los recursos utilizados.
- Ejecución de la transferencia del arte desde el papel hacia la prenda de confección.
- Revisión de estado de las máquinas de forma constante.
-

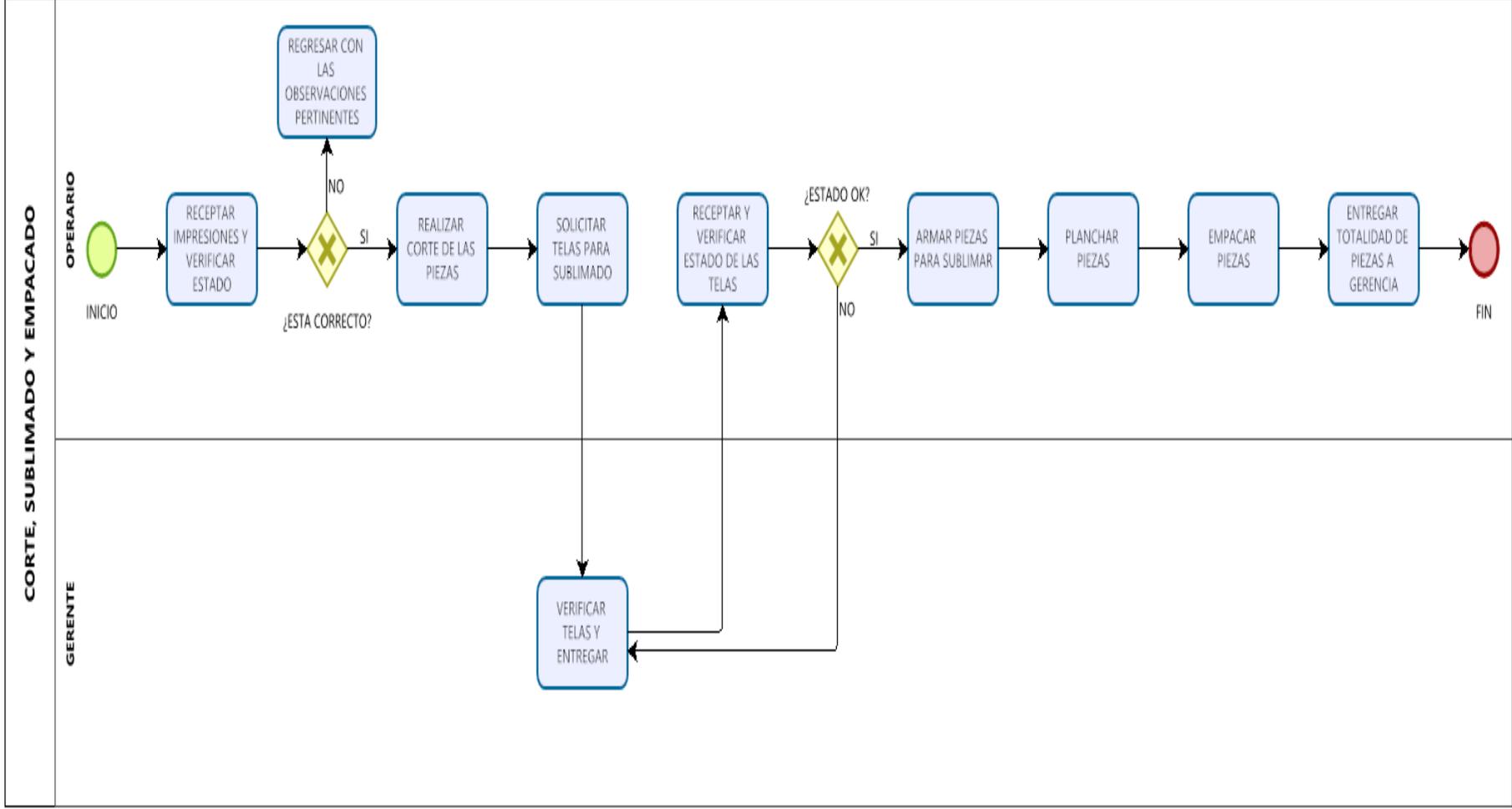
4. HABILIDADES Y DESTREZAS

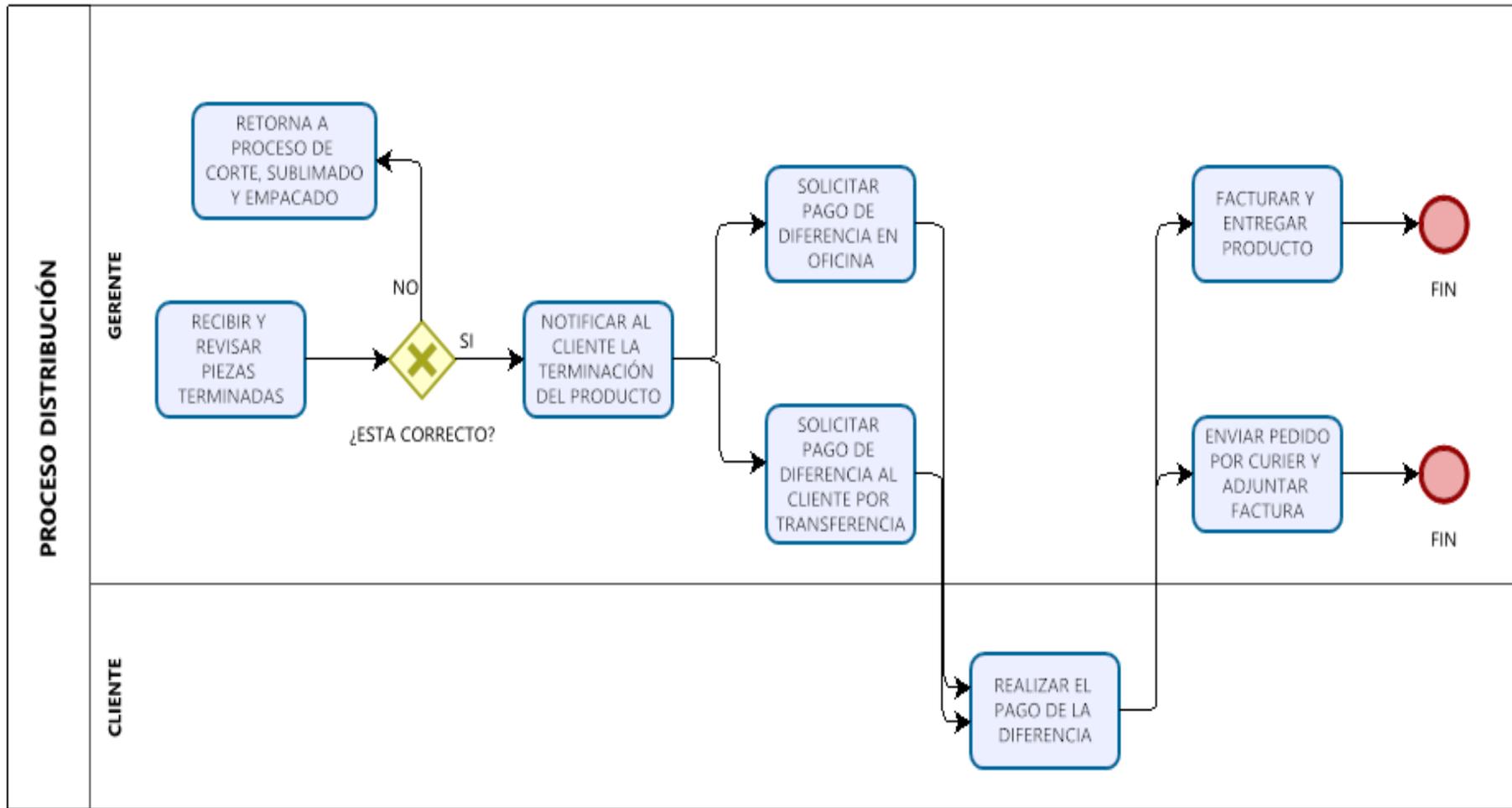
- Orientación al cliente
- Comprensión interpersonal
- Desarrollo de interrelaciones
- Trabajo en equipo y cooperación
- Meticulosidad
- Orientación al logro

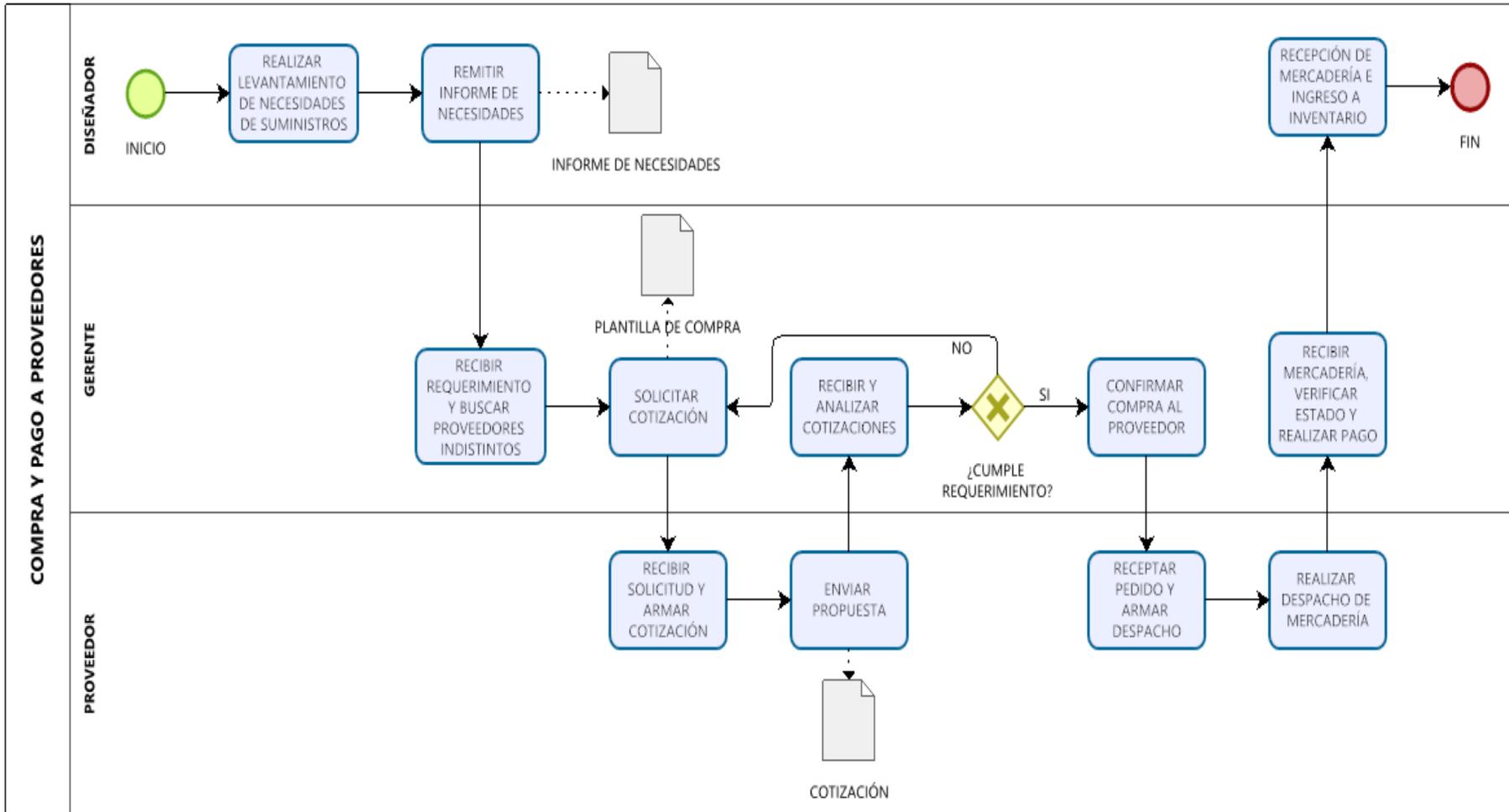
Anexo 3 Diagramas de flujo de los procesos anteriores

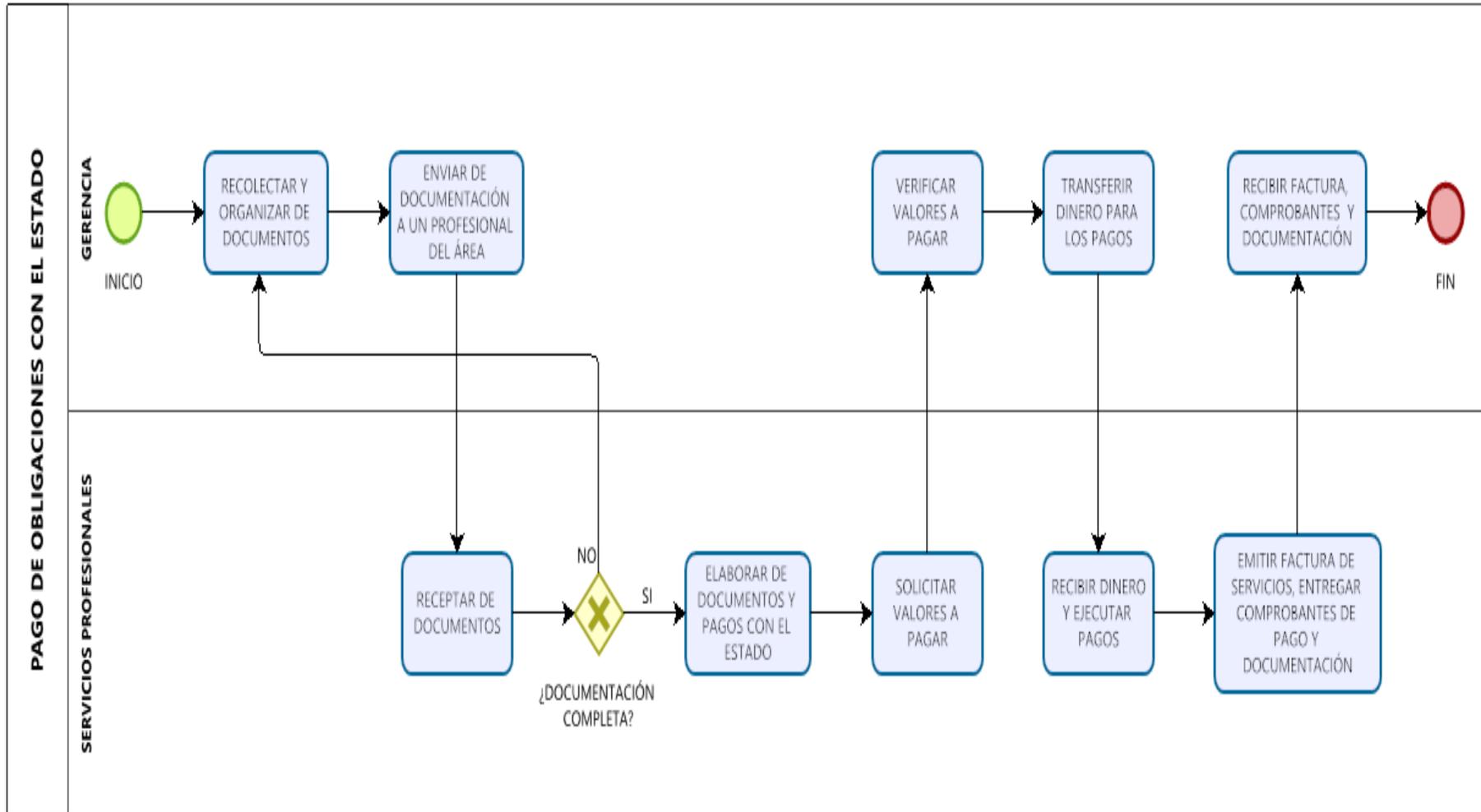


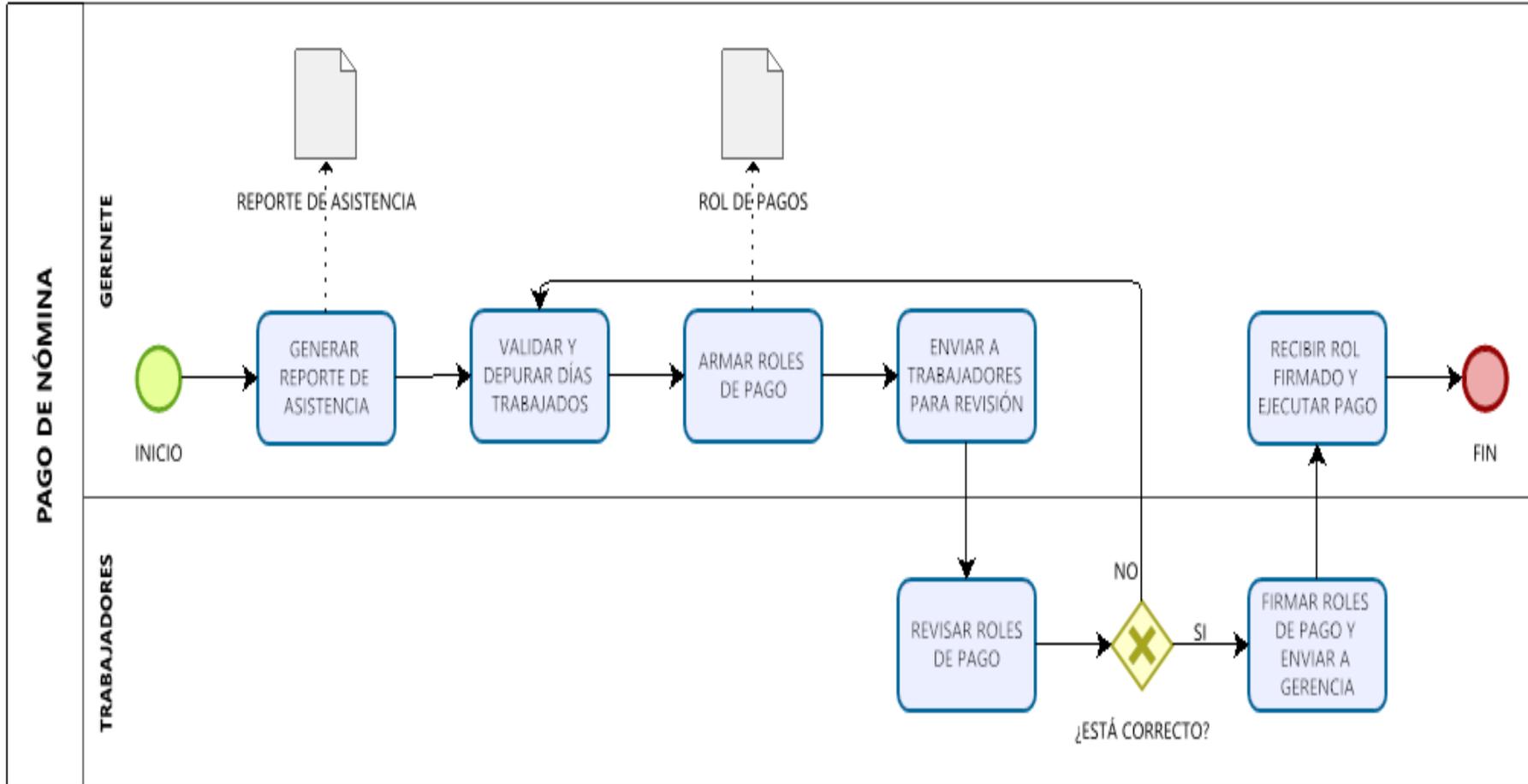












Anexo 4 Manuales de proceso y procedimientos

LIMBO ESTUDIO



MANUAL DEL PROCESO

VENTAS

[VERSIÓN: 1.0]

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre / Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Fabián Isaías Mendoza Mendoza / Consultor		20-06-2021
Revisado y aprobado por:	Patricio Leonardo Idrobo Montalvo / Propietario		20-06-2021

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Fecha de actualización
1.0	Versión Inicial	---

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El contenido y uso de este documento es de exclusiva responsabilidad del área usuaria, los cambios futuros que se requieren al mismo, deberán ser canalizados con la Gerencia, área encargada de la administración de los documentos institucionales.

Contenido

INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

POLÍTICAS DEL PROCESO

DIAGRAMA DEL PROCESO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

FORMATOS

	LIMBO ESTUDIO MANUAL DE PROCESOS VENTAS	Código:	MPP-VT-01
		Versión:	1.0
		Página:	X de X
		Copia:	Controlada

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO

PROCESO:

Ventas

DESCRIPCIÓN:

Propósito: Ejecutar las acciones de prospección y ventas hacia futuros clientes y clientes, con el fin de concretar y mejorar los niveles de ventas de la empresa.

Alcance:

Desde: Recibir al cliente e identificar su necesidad.

Hasta: Elaborar y entregar orden de trabajo a diseño e impresión.

ENTRADAS:

E1.- Formulario de requerimiento

Proveedor.- Cliente

E2.- Materia prima

Proveedor.- Cliente

SALIDAS: Productos / Servicio

P1/S1.- Orden de producción

Cliente: Diseñador

TIPO DE PROCESO:

Principal / Sustantivo

RESPONSABLE DEL PROCESO:

Asistente Administrativa y de Atención al Cliente

MARCO LEGAL:

Cuerpo Normativo Ley de Defensa del Artesano

Artículo: Art 2. Literal f.

Cuerpo Normativo Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Artículo: Capítulo V

RECURSOS:

Talento Humano: 1 Asistente administrativo y atención al cliente

Equipo y/o Maquinaria: 1 Computador portátil, 2 estanterías, 1 escritorio, 1 impresora, materiales de oficina de oficina, muebles de oficina

Infraestructura: Espacio físico de 40mts²

2. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

Los indicadores de gestión definidos para el proceso son los siguientes:

Nombre del Indicador	Formula del Indicador	Fuente de la Medición	Responsable de la Medición	Frecuencia de la Medición
Nivel de cumplimiento de ventas	Facturación en dólares (\$) / Presupuestado de ventas	Facturas Presupuesto mensual de ventas	Asistente administrativa	Mensual
Prospecciones efectivas	Órdenes de producción realizadas / Clientes visitados	Orden de producción Registro de visitas	Asistente administrativa	Quincenal

3. POLÍTICAS DEL PROCESO

El proceso de producción requiere considerar los siguientes puntos dentro de su proceso:

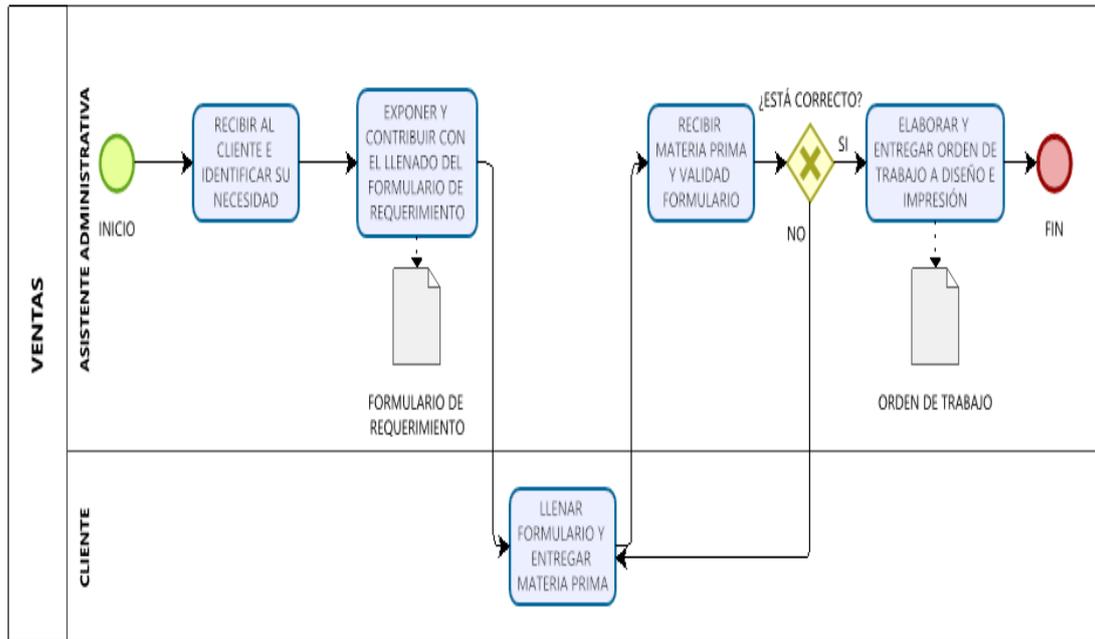
La atención al cliente se realizará de forma presencial y virtual, tratando de enfocarse en dar a conocer de forma explícita las características del producto y cerrar la venta.

En cada venta cerrada deberá indicar al cliente que se deberá hacer un anticipo del pedido por el 50% del total de la venta.

El formulario de requerimiento deberá ser llenado por el cliente y el trabajador tendrá la obligación de asesorarlo para que la información esté completa y sea clara.

La información de los clientes prospectados y aquellos que se han cerrado las ventas, deberán ser registrados en la base de datos de la empresa.

4. DIAGRAMA DE PROCESO (FLUJOGRAMA)



5. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

No.	Actividad del Diagrama de Procedimiento	Responsable de la Actividad	Descripción de la Actividad	Formato asociado a la Actividad
1	Recibir al cliente e identificar su necesidad	Asistente administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - La asistente administrativa y de atención al cliente, brinda un cordial saludo al cliente o futuro cliente. - Expone la variedad de los productos y servicios ofertados por el negocio en términos generales. - Entabla una conversación de carácter más técnico con el cliente a fin de notar identificar su necesidad. - Maneja y expone alternativas de productos y servicios afines a la necesidad específica del cliente. 	N/A
2	Exponer formulario de requerimiento al cliente y contribuir con el llenado	Asistente administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Expone el formulario de requerimiento al cliente, indicando la composición de los campos y las características específicas que debe describir en cada 	DV – FOR – 01

			sección del documento para que su requerimiento sea interpretado a detalle. - Brinda la asesoría pertinente al cliente en el caso de necesitar alguna explicación o indicación adicional a la ya brindada con anterioridad.	
3	Llenar formulario de requerimiento y entregar materia prima	Cliente	- El cliente realiza el llenado del formulario de requerimiento de acuerdo con las indicaciones brindadas por parte de la asistente administrativa y de atención al cliente. Completa cada uno de los campos de acuerdo con sus necesidades. En caso de no tener todo claro, realizará preguntas a la asistente. - Finalizado el formulario y entregado para su revisión, realiza la entrega de la materia prima sobre la cual desea que se realice el proceso de sublimado.	VT – FOR – 01
4	Recibir materia prima, anticipo y validar cuestionario	Asistente administrativa	- Recpta las respuestas del cuestionario del cliente, teniendo en claro cada una de las partes detalladas dentro del documento bajo la finalidad de tener la clara percepción del trabajo que se va a realizar - Recibe la materia prima, la revisa y verifica su estado percatándose que no exista daños en el material. Certifica que la calidad de la materia prima sea apta para proceder con el sublimado. Aprueba la materia prima y la guarda para la posterior entrega en el proceso. - Recibe el anticipo del 50% del trabajo cotizado en base a las asignaciones técnicas, los tiempos y	N/A

			demás factores utilizados en la estimación del tiempo y recursos.	
5	Elaborar y entregar orden de producción a diseño e impresión	Asistente administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Validada la información anterior y con la materia prima en estado OK, procede a elaborar la orden de trabajo con la que se va a ejecutar el pedido solicitado por el cliente. - Una vez elaborada la orden de producción, se procede con la entrega de esta a la unidad de diseño e impresión. 	N/A

6. FORMATOS

Formato de requerimiento

	FORMULARIO DE REQUERIMIENTO #000001																																																																					
	DV - FOR - 01																																																																					
	VERSIÓN 1.0																																																																					
	PÁGINA 1/1																																																																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">INFORMACIÓN DEL CLIENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Nombres y Apellidos</td><td></td></tr> <tr><td>Cédula de ciudadanía</td><td></td></tr> <tr><td>Fecha de nacimiento</td><td></td></tr> <tr><td>Número celular</td><td></td></tr> <tr><td>Nombre Empresa</td><td></td></tr> <tr><td>Correo electrónico</td><td></td></tr> <tr><td>Dirección</td><td></td></tr> </tbody> </table>		INFORMACIÓN DEL CLIENTE		Nombres y Apellidos		Cédula de ciudadanía		Fecha de nacimiento		Número celular		Nombre Empresa		Correo electrónico		Dirección		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">EN CASO DE REDISEÑO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">¿Qué motivos dieron forma al logo actual?</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">¿Por qué desea renovar su imagen o marca? Marque una X</td> </tr> <tr> <td>No funciona</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Anticuada</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Difícil de aplicar</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Visualice su marca. ¿Cómo la imagina? Describa todo lo que le venga a la mente</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> </tr> </tbody> </table>	EN CASO DE REDISEÑO		¿Qué motivos dieron forma al logo actual?				¿Por qué desea renovar su imagen o marca? Marque una X		No funciona	<input type="checkbox"/>	Anticuada	<input type="checkbox"/>	Difícil de aplicar	<input type="checkbox"/>	Visualice su marca. ¿Cómo la imagina? Describa todo lo que le venga a la mente																																					
INFORMACIÓN DEL CLIENTE																																																																						
Nombres y Apellidos																																																																						
Cédula de ciudadanía																																																																						
Fecha de nacimiento																																																																						
Número celular																																																																						
Nombre Empresa																																																																						
Correo electrónico																																																																						
Dirección																																																																						
EN CASO DE REDISEÑO																																																																						
¿Qué motivos dieron forma al logo actual?																																																																						
¿Por qué desea renovar su imagen o marca? Marque una X																																																																						
No funciona	<input type="checkbox"/>																																																																					
Anticuada	<input type="checkbox"/>																																																																					
Difícil de aplicar	<input type="checkbox"/>																																																																					
Visualice su marca. ¿Cómo la imagina? Describa todo lo que le venga a la mente																																																																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">BRIEF DE DISEÑO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">¿A qué público objetivo quiere llegar?</td> </tr> <tr><td>Edad</td><td></td></tr> <tr><td>Localización geográfica</td><td></td></tr> <tr><td>Ocupación</td><td></td></tr> <tr><td>Estatus social</td><td></td></tr> <tr><td>Nivel económico</td><td></td></tr> <tr> <td colspan="2">¿En que medios se implementará la identidad corporativa?</td> </tr> <tr><td>Web</td><td></td></tr> <tr><td>Rótulos</td><td></td></tr> <tr><td>Tienda física</td><td></td></tr> <tr><td>Vinilos</td><td></td></tr> <tr><td>Escaparates</td><td></td></tr> <tr><td>Vehículos</td><td></td></tr> <tr><td>Vestimenta</td><td></td></tr> <tr><td>Papelería empresarial</td><td></td></tr> <tr> <td colspan="2">¿Hay algún color que se deba evitar? ¿Alguno que deba aparecer?</td> </tr> <tr><td>Evitar</td><td></td></tr> <tr><td>Aparecer</td><td></td></tr> <tr> <td colspan="2">¿Con cuáles adjetivos definiría su empresa o proyecto?</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Qué objetivos se ha marcado: ¿Conseguir nuevos clientes?</td> </tr> <tr> <td colspan="2">¿Fidelizar clientes ya existentes? ¿Expansión de servicios?</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> </tr> </tbody> </table>		BRIEF DE DISEÑO		¿A qué público objetivo quiere llegar?		Edad		Localización geográfica		Ocupación		Estatus social		Nivel económico		¿En que medios se implementará la identidad corporativa?		Web		Rótulos		Tienda física		Vinilos		Escaparates		Vehículos		Vestimenta		Papelería empresarial		¿Hay algún color que se deba evitar? ¿Alguno que deba aparecer?		Evitar		Aparecer		¿Con cuáles adjetivos definiría su empresa o proyecto?				Qué objetivos se ha marcado: ¿Conseguir nuevos clientes?		¿Fidelizar clientes ya existentes? ¿Expansión de servicios?				<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">EN CASO DE SUBLIMADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">¿El cliente hace la entrega de la materia prima? Marque con una</td> </tr> <tr> <td>SI</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Si entrega por favor indicar:</td> </tr> <tr> <td>Metros</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Material</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Color</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Observaciones</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> </tr> </tbody> </table>	EN CASO DE SUBLIMADO		¿El cliente hace la entrega de la materia prima? Marque con una		SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	Si entrega por favor indicar:		Metros		Material		Color		Observaciones			
BRIEF DE DISEÑO																																																																						
¿A qué público objetivo quiere llegar?																																																																						
Edad																																																																						
Localización geográfica																																																																						
Ocupación																																																																						
Estatus social																																																																						
Nivel económico																																																																						
¿En que medios se implementará la identidad corporativa?																																																																						
Web																																																																						
Rótulos																																																																						
Tienda física																																																																						
Vinilos																																																																						
Escaparates																																																																						
Vehículos																																																																						
Vestimenta																																																																						
Papelería empresarial																																																																						
¿Hay algún color que se deba evitar? ¿Alguno que deba aparecer?																																																																						
Evitar																																																																						
Aparecer																																																																						
¿Con cuáles adjetivos definiría su empresa o proyecto?																																																																						
Qué objetivos se ha marcado: ¿Conseguir nuevos clientes?																																																																						
¿Fidelizar clientes ya existentes? ¿Expansión de servicios?																																																																						
EN CASO DE SUBLIMADO																																																																						
¿El cliente hace la entrega de la materia prima? Marque con una																																																																						
SI	<input type="checkbox"/>																																																																					
NO	<input type="checkbox"/>																																																																					
Si entrega por favor indicar:																																																																						
Metros																																																																						
Material																																																																						
Color																																																																						
Observaciones																																																																						
		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ANTICIPO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">El anticipo representa el 50% de la totalidad del pedido</td> </tr> <tr> <td>Valor del anticipo dólares \$</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> </tbody> </table>	ANTICIPO		El anticipo representa el 50% de la totalidad del pedido		Valor del anticipo dólares \$	-																																																														
ANTICIPO																																																																						
El anticipo representa el 50% de la totalidad del pedido																																																																						
Valor del anticipo dólares \$	-																																																																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">DECLARACIÓN DE CONFORMIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yo,</td> <td></td> </tr> <tr> <td>#jREF!</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">declaro que, he revisado y llenado la información del presente formulario y me encuentro conforme con cada toda la información debido que he sido yo mismo quien ha registrado la información contenida en el presente documento, particular que informo para los fines</td> </tr> </tbody> </table>			DECLARACIÓN DE CONFORMIDAD		Yo,		#jREF!		declaro que, he revisado y llenado la información del presente formulario y me encuentro conforme con cada toda la información debido que he sido yo mismo quien ha registrado la información contenida en el presente documento, particular que informo para los fines																																																													
DECLARACIÓN DE CONFORMIDAD																																																																						
Yo,																																																																						
#jREF!																																																																						
declaro que, he revisado y llenado la información del presente formulario y me encuentro conforme con cada toda la información debido que he sido yo mismo quien ha registrado la información contenida en el presente documento, particular que informo para los fines																																																																						

Formato orden de producción

	ORDEN DE PRODUCCIÓN # 000001	
	DP - FOR - 01	
	VERSIÓN 1.0	
	PÁGINA 1/1	
INFORMACIÓN DEL CLIENTE		
Nombres y Apellidos		
Cédula de ciudadanía		
Fecha de nacimiento		
Número celular		
Nombre Empresa		
Correo electrónico		
Dirección		
TIPO DE REQUERIMIENTO		
Fecha del pedido		
Fecha de entrega		
Diseño		
Diseño e impresión		
Impresión		
DISEÑO		
Fecha de recepción		
Archivo editable		
Archivo no editable		
Se entrega magnético		
IMPRESIÓN		
Fecha de recepción		
Blanco y negro		
Color		
Dimensiones		
CORTE Y SUBLIMADO		
Fecha de recepción		
Piezas de tela recibidas		
Unidades cortadas		
Unidades sublimadas		
Piezas finales entregadas		
CONTROL DE CALIDAD		
Fecha de recepción		
Piezas finales recibidas		
Piezas dañadas		
Piezas empacadas para entrega		
Observaciones adicionales		
DATOS DE CIERRE		
Fecha de entrega al cliente	<input type="text"/>	
OBSERVACIONES DEL CLIENTE		

LIMBO ESTUDIO



MANUAL DEL PROCESO

DISEÑO E IMPRESIÓN

[VERSIÓN: 1.0]

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre / Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Fabián Isaías Mendoza Mendoza / Consultor		20-06-2021
Revisado y aprobado por:	Patricio Leonardo Idrobo Montalvo / Propietario		20-06-2021

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Fecha de actualización
1.0	Versión Inicial	

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El contenido y uso de este documento es de exclusiva responsabilidad del área usuaria, los cambios futuros que se requieren al mismo, deberán ser canalizados con la Gerencia, área encargada de la administración de los documentos institucionales.

Contenido

INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

POLÍTICAS DEL PROCESO

DIAGRAMA DEL PROCESO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

FORMATOS

	LIMBO ESTUDIO MANUAL DE PROCESOS DISEÑO E IMPRESIÓN	Código:	MPP-DI-01
		Versión:	1.0
		Página:	X de X
		Copia:	Controlada

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO

PROCESO:

Diseño e impresión

DESCRIPCIÓN:

Propósito: Ejecutar las actividades adecuadas para diseñar los requerimientos que el cliente desea y plasmar el contenido en impresión si así lo indica el requerimiento.

Alcance:

Desde: Receptar y revisar la orden de producción

Hasta: Enviar impresiones a corte sublimado y empaclado.

ENTRADAS:

E1.- Orden de Producción

Proveedor.- Asistente administrativa

SALIDAS: Productos / Servicio

P1/S1.- Orden de producción

Cliente: Operario

P2/S2.- Impresiones

Cliente: Operario

TIPO DE PROCESO:

Principal / Sustantivo

RESPONSABLE DEL PROCESO:

Diseñador

MARCO LEGAL:

Cuerpo Normativo Ley de Defensa del Artesano

Artículo: Art 2. Literal f.

Cuerpo Normativo Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Artículo: Capítulo V

Cuerpo Normativo Código de Trabajo

Artículo: Art. 45

RECURSOS:

Talento Humano: 1 Diseñador

Equipo y/o Maquinaria: 2 Computador portátil, 2 plotters de impresión, materiales de oficina, 1 mueble de oficina

Infraestructura: Espacio físico de 30mts²

2. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

Los indicadores de gestión definidos para el proceso son los siguientes:

Nombre del Indicador	Formula del Indicador	Fuente de la Medición	Responsable de la Medición	Frecuencia de la Medición
Nivel de cumplimiento de diseños	Diseños realizados / Diseños solicitados	Orden de producción	Asistente administrativa	Mensual
Eficiencia en los tiempos de diseño e impresión	Tiempo de ejecución / Tiempo estándar	Orden de producción Políticas del proceso	Asistente administrativa	Mensual

3. POLÍTICAS DEL PROCESO

El proceso de producción requiere considerar los siguientes puntos dentro de su proceso:

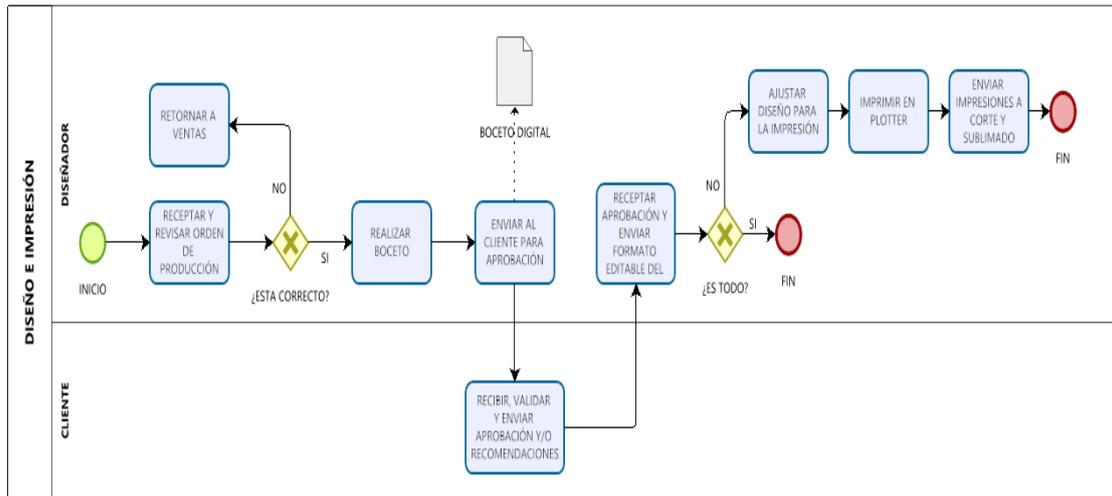
Las órdenes de producción serán recibidas de lunes a viernes desde las 8am hasta las 3pm, con la finalidad de que todas puedan tener el análisis y la revisión objetiva para su ejecución.

A pesar de encontrarse establecidos los tiempos de ejecución por actividad se concede el plazo máximo para la elaboración de los diseños de 1 día, considerando los posibles riesgos externos no controlados por la empresa.

A pesar de encontrarse establecidos los tiempos de ejecución por actividad se concede el plazo máximo para la ejecución de las impresiones de 1 día, considerando los posibles riesgos externos no controlados por la empresa.

El diseñador deberá ejecutar los registros correspondientes a sus actividades en el formato de orden de producción, siendo esta actividad impostergable y teniendo la posibilidad de reportar en ella las complicaciones que se hayan presentado en su trabajo.

4. DIAGRAMA DE PROCESO (FLUJOGRAMA)



5. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

No.	Actividad del Diagrama de Procedimiento	Responsable de la Actividad	Descripción de la Actividad	Formato asociado a la Actividad
1	Receptar y revisar la orden de producción	Diseñador	<ul style="list-style-type: none"> - Recibe la orden de producción elaborada por la asistente administrativa. - Revisa orden de producción y verifica requerimiento. - En caso de observaciones retorna la orden emitiendo las observaciones correspondientes a la asistente administrativa. 	N/A
2	Realizar boceto	Diseñador	<ul style="list-style-type: none"> - Una vez analizados los parámetros de realización del trabajo según la orden de producción, procede con la elaboración del diseño solicitado, mismo que será desarrollado utilizando los softwares disponibles en la empresa. 	N/A

			- Deberá considerar para esto las dimensiones sobre las cuales se va a realizar el diseño para no distorsionar la imagen.	
3	Enviar a cliente para aprobación	Diseñador	- Finalizada la propuesta de diseño y revisando que cumpla con los requerimientos solicitados en la orden de producción, se procede a enviar mediante correo electrónico la propuesta al cliente, registrando una copia en el señalado correo a la asistente administrativa. - En el correo señalado se enmarca al cliente la solicitud de respuesta, se esta de aprobación o con las observaciones siendo el caso que las tuviese.	N/A
4	Recibir y validar y enviar aprobación y/o recomendaciones de la propuesta	Cliente	- El cliente procede a revisar la propuesta recibida por parte de la empresa y remite según las indicaciones del correo recibido la respuesta de aprobación o las observaciones encontradas en el diseño propuesto.	N/A
5	Receptar aprobación y enviar formato editable del diseño	Diseñador	- El diseñador receipta la respuesta del cliente. En caso de contener observaciones procede a realizar los ajustes correspondientes que enmarca el cliente dentro del diseño. Realizados estos cambios vuelve a remitir la propuesta con los cambios realizados. - Receiptada la aprobación del cliente, revisar nuevamente el requerimiento de la orden de producción. Si es solo diseño: Remitir	N/A

			el diseño en formato editable al cliente. Si es con impresión: Dar continuidad al proceso.	
6	Ajustar diseño para la impresión	Diseñador	- Ejecuta las acciones correspondientes en las dimensiones del diseño para que se acople a las medidas del pliego de impresión.	N/A
7	Imprimir en plotter	Diseñador	- Procede a realizar las impresiones de los diseños en los pliegos considerando que los niveles de tinta en el plotter sean los adecuados y vigilando que no existan atascos de papel que perjudiquen o dañen completamente la impresión.	N/A
8	Enviar impresiones a corte, sublimado y empacado	Diseñador	- Realizadas todas las tareas anteriores el trabajo de la unidad se encuentra completo, se procede con la entrega de las impresiones realizadas en el papel a la unidad de corte sublimado e impresión. Se registra lo competente dentro de la orden de producción y se entrega también esta.	N/A

6. FORMATOS

No existen formatos para este proceso.

LIMBO ESTUDIO



MANUAL DEL PROCESO

CORTE Y SUBLIMADO

[VERSIÓN: 1.0]

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre / Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Fabián Isaías Mendoza Mendoza / Consultor		20-06-2021
Revisado y aprobado por:	Patricio Leonardo Idrobo Montalvo / Propietario		20-06-2021

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Fecha de actualización
1.0	Versión Inicial	

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El contenido y uso de este documento es de exclusiva responsabilidad del área usuaria, los cambios futuros que se requieren al mismo, deberán ser canalizados con la Gerencia, área encargada de la administración de los documentos institucionales.

Contenido

INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

POLÍTICAS DEL PROCESO

DIAGRAMA DEL PROCESO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

FORMATOS

	LIMBO ESTUDIO MANUAL DE PROCESOS CORTE Y SUBLIMADO	Código:	MPP-CS-01
		Versión:	1.0
		Página:	X de X
		Copia:	Controlada

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO

PROCESO:

Corte y sublimado

DESCRIPCIÓN:

Propósito: Transformar los pliegos de impresión en productos elaborados con alto nivel de minuciosidad en la transferencia de imagen.

Alcance:

Desde: Receptar y revisar la orden de producción y pliegos de impresión

Hasta: Enviar telas sublimadas a distribución.

ENTRADAS:

E1.- Orden de Producción

Proveedor.- Diseñador gráfico

E2.- Pliegos impresos

Proveedor.- Diseñador gráfico

SALIDAS: Productos / Servicio

P1/S1.- Orden de producción

Cliente: Asistente administrativa

P2/S2.- Tela sublimada

Cliente: Asistente administrativa

TIPO DE PROCESO:

Principal / Sustantivo

RESPONSABLE DEL PROCESO:

Operario

MARCO LEGAL:**Cuerpo Normativo** Ley de Defensa del Artesano**Artículo:** Art 2. Literal f.**Cuerpo Normativo** Ley Orgánica de Defensa del Consumidor**Artículo:** Capítulo V**Cuerpo Normativo** Código de Trabajo**Artículo:** Art. 45**RECURSOS:****Talento Humano:** 1 Operario**Equipo y/o Maquinaria:** 3 planchas de sublimado, materiales de oficina, 1 mueble de oficina**Infraestructura:** Espacio físico de 30mts²**2. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO**

Los indicadores de gestión definidos para el proceso son los siguientes:

Nombre del Indicador	Formula del Indicador	Fuente de la Medición	Responsable de la Medición	Frecuencia de la Medición
Niveles de producción	Prendas sublimadas mes anterior/ Prendas sublimadas mes actual	Facturación Cantidad de productos	Asistente administrativa	Mensual
Eficiencia en los tiempos de corte y sublimado	Tiempo de ejecución / Tiempo estándar	Orden de producción Políticas del proceso	Asistente administrativa	Mensual

3. POLÍTICAS DEL PROCESO**El proceso de producción requiere considerar los siguientes puntos dentro de su proceso:**

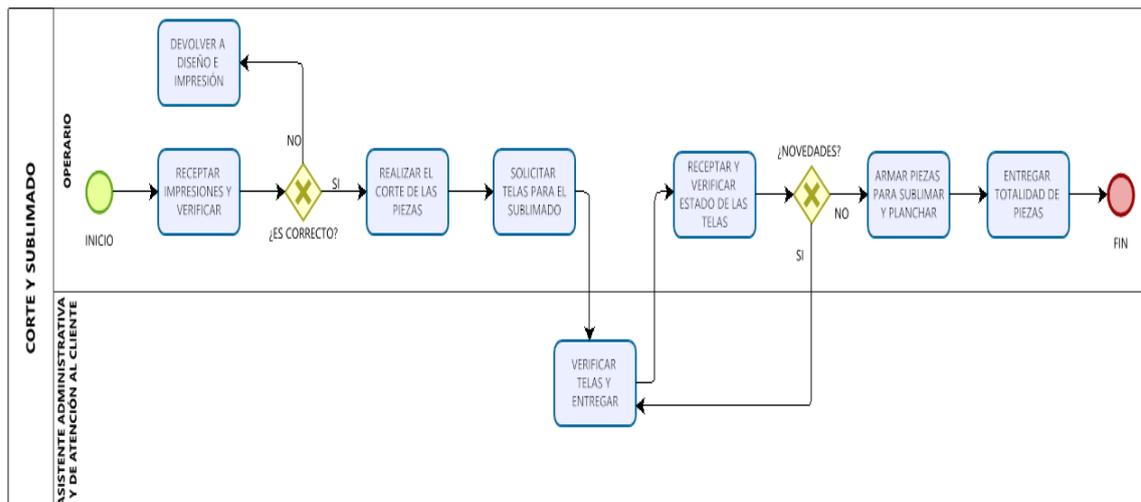
Las órdenes de producción serán recibidas de lunes a viernes desde las 8am hasta las 5pm,

con la finalidad de que todas puedan tener el análisis y la revisión objetiva para su ejecución.

A pesar de encontrarse establecidos los tiempos de ejecución por actividad se concede el plazo máximo para la elaboración del sublimado de 1 día, considerando los posibles riesgos externos no controlados por la empresa.

El operario deberá ejecutar los registros correspondientes a sus actividades en el formato de orden de producción, siendo esta actividad impostergable y teniendo la posibilidad de reportar en ella las complicaciones que se hayan presentado en su trabajo.

4. DIAGRAMA DE PROCESO (FLUJOGRAMA)



5. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

No.	Actividad del Diagrama de Procedimiento	Responsable de la Actividad	Descripción de la Actividad	Formato asociado a la Actividad
1	Receptar impresiones y verificar	Operario	<ul style="list-style-type: none"> - Recibe la orden de producción ya actualizada por el diseñador. - Revisa orden de producción y verifica requerimiento. - En caso de observaciones retorna la orden emitiendo las observaciones correspondientes al diseñador. 	N/A
2	Realizar el corte de las piezas	Operario	<ul style="list-style-type: none"> - Organiza los pliegos impresos con la finalidad de tener acceso y comodidad en los cortes. - Preparado y organizado los pliegos, procede a 	N/A

			realizar cortes individuales en cada una de las impresiones para colocar el sublimado por pieza.	
3	Solicitar telas para el sublimado	Operario	- Al contar con la cantidad de piezas impresas ya individuales solicita a la asistente administrativa la totalidad de la materia prima sobre la cual se deben colocar los diseños impresos.	N/A
4	Verificar telas y entregar	Asistente administrativa	- Realiza la entrega de las telas que el proveedor ha dejado y deben constar exactamente en cantidad, medidas y colores que se encuentran registrados en el formato de requerimiento del cliente.	N/A
5	Receptar y verificar estado de las telas	Operario	- Operario receipta la materia prima que ha recibido por parte de la asistente administrativa y chequea las piezas conforme a las características detalladas en la orden de producción. Aquí de forma adicional verifica que el estado de las prendas sea el adecuado para proceder con el trabajo, es decir que no contenga roturas, manchas o fallas.	N/A
6	Armar pieza para sublimar y planchar	Operario	- Realizado el proceso anterior, arma cada una de las piezas de tela de forma conjunta con los pliegos cortados, de manera que debe existir coincidencia exacta, sin sobrantes ni faltantes (salvo el caso que el cliente haya dejado piezas en exceso previniendo cualquier error en el proceso). - Una vez armadas las piezas de sublimado, realiza la ejecución del	N/A

			planchado pieza por pieza y con la mejor minuciosidad en el trabajo, de tal forma que el producto entregado sea de entera calidad y verificando que no existan errores al momento de la transferencia de imagen del papel a la prenda.	
7	Entregar totalidad de piezas a asistente administrativa	Operario	- Ejecutados los procesos de transferencia completa y exitosa, procede con la entrega de las prendas finales a la asistente administrativa, sin olvidar registrar los trabajos realizados en la orden de producción.	N/A

6. FORMATOS

No existen formatos para este proceso.

LIMBO ESTUDIO



MANUAL DEL PROCESO

DISTRIBUCIÓN

[VERSIÓN: 1.0]

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre / Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Fabián Isaías Mendoza Mendoza / Consultor		20-06-2021
Revisado y aprobado por:	Patricio Leonardo Idrobo Montalvo / Propietario		20-06-2021

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Fecha de actualización
1.0	Versión Inicial	

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El contenido y uso de este documento es de exclusiva responsabilidad del área usuaria, los cambios futuros que se requieren al mismo, deberán ser canalizados con la Gerencia, área encargada de la administración de los documentos institucionales.

Contenido

INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

POLÍTICAS DEL PROCESO

DIAGRAMA DEL PROCESO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

FORMATOS

	LIMBO ESTUDIO MANUAL DE PROCESOS DISTRIBUCIÓN	Código:	MPP-DT-01
		Versión:	1.0
		Página:	X de X
		Copia:	Controlada

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO

PROCESO:

Distribución

DESCRIPCIÓN:

Propósito: Realizar la entrega de los productos a los clientes certificando la calidad en ellos y asegurando la satisfacción del cliente al momento de su recepción.

Alcance:

Desde: Recibir y revisar piezas terminadas.

Hasta: Entregar el producto terminado al cliente.

ENTRADAS:

E1.- Orden de Producción

Proveedor.- Operario

E2.- Producto terminado

Proveedor.- Operario

SALIDAS: Productos / Servicio

P1/S1.- Producto terminado

Cliente: Cliente final

P2/S2.- Factura

Cliente: Cliente final

TIPO DE PROCESO:

Principal / Sustantivo

RESPONSABLE DEL PROCESO:

Asistente administrativo

MARCO LEGAL:

Cuerpo Normativo Ley de Defensa del Artesano

Artículo: Art 2. Literal f.

Cuerpo Normativo Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Artículo: Capítulo V

Cuerpo Normativo Código de Trabajo

Artículo: Art. 45

Cuero Normativo Ley de Régimen Tributario Interno

Artículo: Art. 103

RECURSOS:

Talento Humano: 1 Asistente administrativa y de atención al cliente

Equipo y/o Maquinaria: 1 computador portátil, materiales de oficina, 1 mueble de oficina

Infraestructura: Espacio físico de 30mts²

2. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

Los indicadores de gestión definidos para el proceso son los siguientes:

Nombre del Indicador	Formula del Indicador	Fuente de la Medición	Responsable de la Medición	Frecuencia de la Medición
Nivel de cumplimiento de fechas de entrega	Fecha de entrega real/ Fecha de entrega solicitada	Facturación Orden de producción	Asistente administrativa	Mensual
Nivel de satisfacción	Devoluciones recibidas / Pedidos entregados	Solicitudes de Devolución Facturación	Asistente administrativa	Mensual

3. POLÍTICAS DEL PROCESO

El proceso de producción requiere considerar los siguientes puntos dentro de su proceso:

Las entregas de productos serán realizadas en local serán realizadas de lunes a viernes de 8:00 a 16:00.

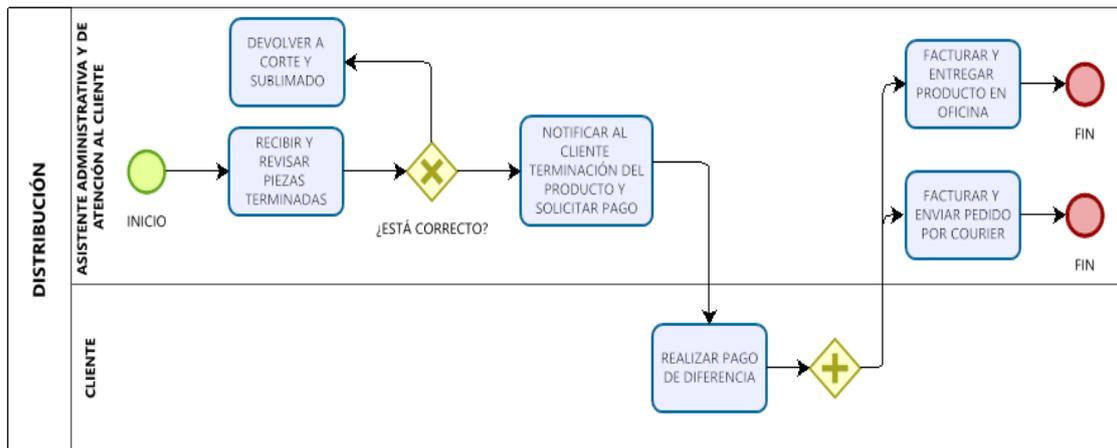
Los envíos de productos a domicilio serán realizados por courier de lunes a viernes de 16:00 a 17:00.

Las devoluciones de productos por fallas serán notificadas en el plazo de 12 horas una vez recibida la prenda y entregadas en oficina en el plazo máximo de 48 horas posterior al reclamo.

Ningún producto será entregado sin cumplirse primero la cancelación de la totalidad del trabajo, sea esta por pago en efectivo, o el respectivo comprobante de transferencia.

Toda venta realizada será facturada, debido a que la factura representa su documento habilitante para cualquier tipo de reclamo posterior.

4. DIAGRAMA DE PROCESO (FLUJOGRAMA)



5. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

No.	Actividad del Diagrama de Procedimiento	Responsable de la Actividad	Descripción de la Actividad	Formato asociado a la Actividad
1	Recibir y revisar piezas terminadas.	Asistente administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Recibe la orden de producción ya actualizada por el operario. - Revisa orden de producción y verifica requerimiento. - En caso de observaciones retorna la orden emitiendo las observaciones correspondientes al operario. En caso de estar correcto, cierra la orden de producción y archiva. 	N/A
2	Notificar al cliente la terminación del producto y solicitar	Asistente administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Envía correo electrónico y ejecuta llamada celular al cliente para notificar la 	N/A

	el pago		finalización del pedido, además solicita el pago de la diferencia adeudada.	
3	Realizar el pago de la diferencia	Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - El cliente se acerca a la oficina a cancelar la diferencia. - El cliente realiza transferencia bancaria a las cuentas de la empresa para cancelar el saldo y envía la constancia de pago. 	N/A
4	Facturar y entregar producto en oficina	Asistente administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza la entrega del producto en oficina y entrega la factura al cliente, o a su vez al delegado del cliente siempre y cuando se haya notificado la identificación de la persona que va a proceder con el retiro de la mercadería. 	N/A
5	Facturar y enviar pedido por courier con factura adjuntar	Asistente administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Se realiza la confirmación de la transferencia y se procede con la facturación. - Asegurado esto se procede con el envío de la mercadería por medio del servicio de Courier con quien se tiene alianza estratégica. 	N/A

6. FORMATOS

No existen formatos para este proceso.

LIMBO ESTUDIO



MANUAL DEL PROCESO GESTIÓN DE PROVEEDORES

[VERSIÓN: 1.0]

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre / Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Fabián Isaías Mendoza Mendoza / Consultor		20-06-2021
Revisado y aprobado por:	Patricio Leonardo Idrobo Montalvo / Propietario		20-06-2021

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Fecha de actualización
1.0	Versión Inicial	

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El contenido y uso de este documento es de exclusiva responsabilidad del área usuaria, los cambios futuros que se requieren al mismo, deberán ser canalizados con la Gerencia, área encargada de la administración de los documentos institucionales.

Contenido

INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

POLÍTICAS DEL PROCESO

DIAGRAMA DEL PROCESO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

FORMATOS

	LIMBO ESTUDIO MANUAL DE PROCESOS GESTIÓN DE PROVEEDORES	Código:	MPP-GP-01
		Versión:	1.0
		Página:	X de X
		Copia:	Controlada

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO

PROCESO:

Gestión de proveedores

DESCRIPCIÓN:

Propósito: Gestionar las actividades de compras de suministros y materias primas (en los casos necesarios) buscando la optimización de recursos y mejores beneficios para la empresa.

Alcance:

Desde: Levantar las necesidades de compra.

Hasta: Ingresar los suministros a inventario y realizar el pago.

ENTRADAS:

E1.- Informe de necesidades

Proveedor.- Diseñador

E2.- Suministros

Proveedor.- Proveedor

SALIDAS: Productos / Servicio

P1/S1.- Pago de suministros

Cliente: Proveedor

TIPO DE PROCESO:

Secundario / De Apoyo

RESPONSABLE DEL PROCESO:

Asistente administrativo

MARCO LEGAL:**Cuerpo Normativo** Ley Orgánica de Defensa del Consumidor**Artículo:** Capítulo V**Cuerpo Normativo** Ley de Régimen Tributario Interno**Artículo:** Art. 103**RECURSOS:****Talento Humano:** 1 Asistente administrativa y de atención al cliente, 1 Diseñador, 1 Gerente**Equipo y/o Maquinaria:** 1 computador portátil**Infraestructura:** No aplica**2. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO**

Los indicadores de gestión definidos para el proceso son los siguientes:

Nombre del Indicador	Formula del Indicador	Fuente de la Medición	Responsable de la Medición	Frecuencia de la Medición
Eficiencia de los insumos	Cantidad insumos comprados/ Cantidad producción facturada	Orden de compra Facturación	Asistente administrativa	Semestral
Porcentaje de representación monetaria de insumos	Presupuesto utilizado de insumos / Facturación en dólares (4)	Facturas de compra de insumos Facturación de ventas	Asistente administrativa	Semestral

3. POLÍTICAS DEL PROCESO**El proceso de producción requiere considerar los siguientes puntos dentro de su proceso:**

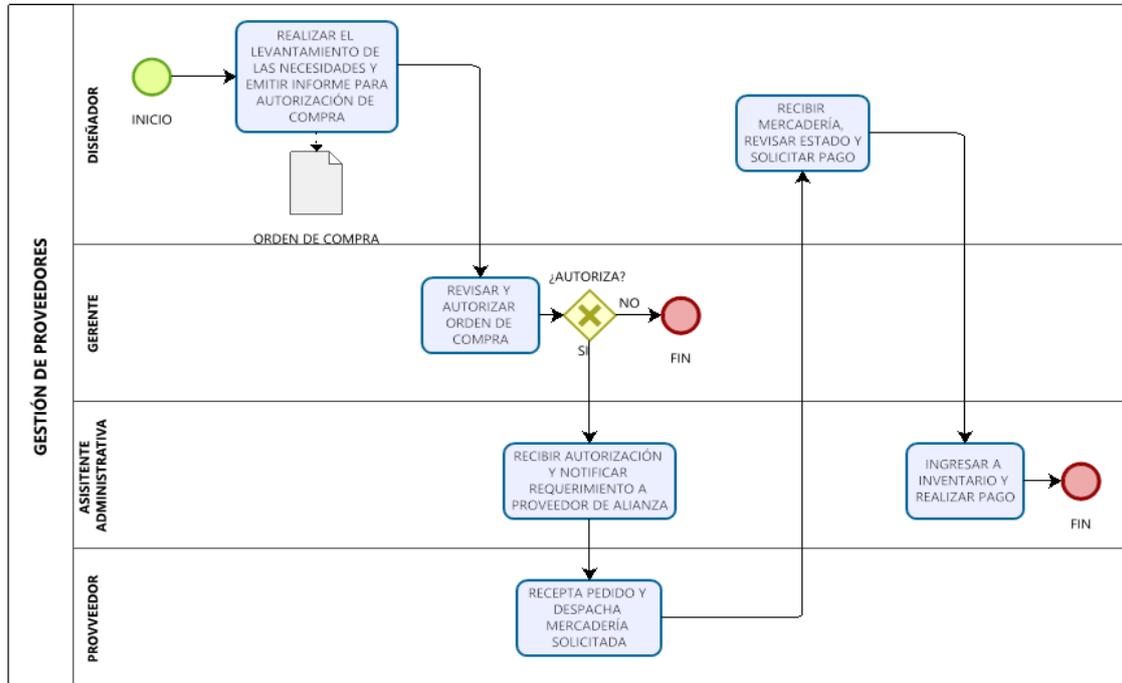
Las órdenes de compra deberán ser autorizadas por el Gerente General, no se procederá a ninguna compra sin su autorización.

Se dará preferencia a los proveedores estandarizados de alianzas estratégicas, en el caso de no contar con todo lo solicitado se buscará otro tipo de proveedor, buscando siempre conservar o disminuir el nivel de los costos de adquisición.

Los pagos de las adquisiciones se realizarán contra entrega una vez certificado que el producto recibido cuenta con las especificaciones técnicas remitidas al proveedor.

Se realizarán pagos en efectivo hasta los \$500, pasado ese valor se solicitará crédito con el proveedor para un pago posterior de la diferencia a 30 días plazo.

4. DIAGRAMA DE PROCESO (FLUJOGRAMA)



5. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

No.	Actividad del Diagrama de Procedimiento	Responsable de la Actividad	Descripción de la Actividad	Formato asociado a la Actividad
1	Realizar el levantamiento de las necesidades de suministros y emitir informe para autorización de compra	Diseñador	<ul style="list-style-type: none"> - Solicita el saldo actual de los insumos disponibles. - Analiza la necesidad de impresión según la cantidad de órdenes de producción en ejecución. - Elabora informe solicitando las cantidades de compra de suministros con las especificaciones técnicas de los suministros, asegurando una proveeduría para 2 meses de producción media. - Envía el informe de solicitud de compra a gerencia con copia a la asistente administrativa. 	GP – FOR - 01

2	Revisar y autorizar compra	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> - Recibe el informe de la solicitud de compra. - Emite la aprobación o negación de dicha solicitud con copia a la asistente administrativa para que ejecute la acción correspondiente. 	N/A
3	Recibir autorización y notificar requerimiento a proveedor de alianza	Asistente administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Recibe la solicitud de autorización de compra por parte de la gerencia. - Revisa el informe de solicitud para determinar el tipo de proveedor que necesita. - Verifica el proveedor en las alianzas estratégicas. - Realiza la solicitud del pedido con las especificaciones técnicas del informe. 	N/A
4	Receptar pedido y despachar mercadería solicitada	Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> - Recibe y analiza la solicitud de compra. - Revisa stock, notifica disponibilidad y despacha pedido. - Adjunta factura de pago con detalle de condiciones. 	N/A
5	Recibir mercadería, revisar estado y solicitar pago	Diseñador	<ul style="list-style-type: none"> - Recibe mercadería y verifica que cumpla con las especificaciones técnicas. - Notifica a asistente administrativa y solicita el pago adjuntando la factura del proveedor. 	N/A
6	Ingresar a inventario y realizar pago	Asistente administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Recepta factura y procede con el pago. - Registra ingreso de suministros en la contabilidad de la empresa. - Notifica al diseñador la disponibilidad de uso de los insumos. 	N/A

6. FORMATOS

	ORDEN DE COMPRA # 000001	
	DA - FOR - 01	
	VERSIÓN 1.0	
	PÁGINA 1/1	
INFORMACIÓN DEL REQUERIMIENTO		
Fecha de solicitud		
DISPONIBILIDAD DE SALDOS		REQUERIMIENTO
TINTAS		
DETALLE	CANTIDAD	SERIE/CÓDIGO
Amarillo		
Azul		
Rojo		
Negro		
PAPEL TRANSFER		
DETALLE	GRIS - ROLLOS	BLANCO - ROLLOS
Grande		
Mediano		
Pequeño		

LIMBO ESTUDIO



MANUAL DEL PROCESO

GESTIÓN DE OBLIGACIONES CON EL ESTADO

[VERSIÓN: 1.0]

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre / Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Fabián Isaías Mendoza Mendoza / Consultor		20-06-2021
Revisado y aprobado por:	Patricio Leonardo Idrobo Montalvo / Propietario		20-06-2021

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Fecha de actualización
1.0	Versión Inicial	

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El contenido y uso de este documento es de exclusiva responsabilidad del área usuaria, los cambios futuros que se requieren al mismo, deberán ser canalizados con la Gerencia, área encargada de la administración de los documentos institucionales.

Contenido

INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

POLÍTICAS DEL PROCESO

DIAGRAMA DEL PROCESO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

FORMATOS

	LIMBO ESTUDIO MANUAL DE PROCESOS GESTIÓN DE OBLIGACIONES CON EL ESTADO	Código:	MPP-GOE-01
		Versión:	1.0
		Página:	X de X
		Copia:	Controlada

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO

PROCESO:

Gestión de obligaciones con el estado

DESCRIPCIÓN:

Propósito: Mantener al día las obligaciones de la empresa con el estado con el fin de evitar cualquier tipo de recargos.

Alcance:

Desde: Recolectar y organizar documentos pendientes de pago con el estado.

Hasta: Ejecutar pagos y archivar comprobantes.

ENTRADAS:

E1.- Facturas y planillas

Proveedor.- Asistente administrativa

E2.- Suministros

Proveedor.- Proveedor

SALIDAS: Productos / Servicio

P1/S1.- Comprobantes de pago

Cliente: Instituciones financieras

TIPO DE PROCESO:

Secundario / De Apoyo

RESPONSABLE DEL PROCESO:

Asistente administrativo

MARCO LEGAL:**Cuerpo Normativo** Ley Orgánica de Defensa del Consumidor**Artículo:** Capítulo V**Cuerpo Normativo** Ley de Régimen Tributario Interno**Artículo:** Art. 103**Cuerpo Normativo** Código de Trabajo**Artículo:** Art. 42**RECURSOS:****Talento Humano:** 1 Asistente administrativa y de atención al cliente.**Equipo y/o Maquinaria:** 1 computador portátil**Infraestructura:** No aplica**2. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO**

Los indicadores de gestión definidos para el proceso son los siguientes:

Nombre del Indicador	Formula del Indicador	Fuente de la Medición	Responsable de la Medición	Frecuencia de la Medición
Cumplimiento de pago de obligaciones	Planillas pagadas/ Total de obligaciones	Comprobantes de pago RUC IESS Servicios básicos	Asistente administrativa	Mensual
Variaciones de pago	Total cancelado del mes / Total cancelado mes anterior	Comprobantes de pago del mes Comprobantes de pago del mes anterior	Asistente administrativa	Mensual

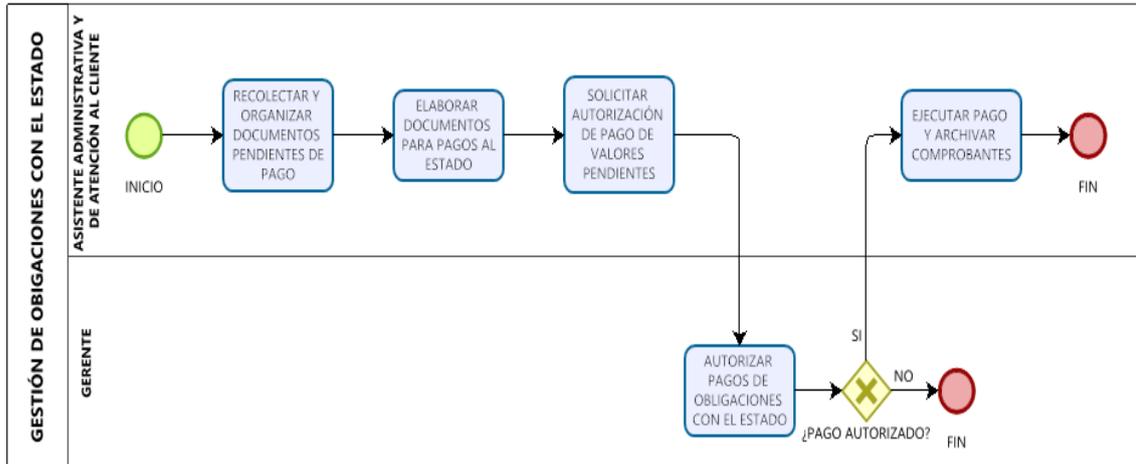
3. POLÍTICAS DEL PROCESO**El proceso de producción requiere considerar los siguientes puntos dentro de su proceso:**

Las facturas serán organizadas y recolectadas hasta el 5 de cada mes.

Los pagos se realizarán hasta el día 12 de cada mes con la finalidad de evitar cualquier tipo de recargos.

No se aceptarán devoluciones de facturas posteriores al 5 día de cada mes correspondientes al mes anterior.

4. DIAGRAMA DE PROCESO (FLUJOGRAMA)



5. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

No.	Actividad del Diagrama de Procedimiento	Responsable de la Actividad	Descripción de la Actividad	Formato asociado a la Actividad
1	Recolectar y organizar documentos pendientes de pago con el estado	Asistente administrativa	- Organización cronológica de las facturas físicas de compras y ventas referentes al SRI. - Organización de planillas de pago pendientes con respeto al IESS.	N/A
2	Elaborar documentos para pagos del Estado	Asistente administrativa	- Realiza el registro correspondiente en los sistemas, elabora formulario de declaración de impuestos. - Genera planilla de pago del sistema del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, haciendo los ajustes del caso si se presentan jornadas suplementarias o extraordinarias.	N/A
3	Solicitar autorización de pago de valores	Asistente administrativa	- Realizadas y con la constancia de los documentos anteriores, se	N/A

	pendientes		<p>procede a solicitar por medio de correo electrónico la autorización de uso de los valores de pago correspondiente a la sumatoria del total adeudado.</p> <p>- En la solicitud se debe considerar el medio por el cual se va a cancelar para solicitar adicionalmente el valor extra de la comisión del canal de pago.</p>	
4	Autorizar pagos de obligaciones con el Estado	Gerente	- Revisa los formularios de pago, y autoriza o niega los valores a pagar bajo un sustento fundamentado.	N/A
5	Ejecutar pago y archivar comprobantes.	Asistente administrativa	<p>- Con la respuesta de gerencia procede a realizar el pago de los valores pertinentes.</p> <p>- Una vez realizado el pago procede a archivar la documentación adjuntando los comprobantes de pago correspondientes.</p>	N/A

6. FORMATOS

No existen formatos para este proceso.

LIMBO ESTUDIO



MANUAL DEL PROCESO

GESTIÓN DE NÓMINA

[VERSIÓN: 1.0]

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre / Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Fabián Isaías Mendoza Mendoza / Consultor		20-06-2021
Revisado y aprobado por:	Patricio Leonardo Idrobo Montalvo / Propietario		20-06-2021

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Fecha de actualización
1.0	Versión Inicial	

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El contenido y uso de este documento es de exclusiva responsabilidad del área usuaria, los cambios futuros que se requieren al mismo, deberán ser canalizados con la Gerencia, área encargada de la administración de los documentos institucionales.

Contenido

INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

POLÍTICAS DEL PROCESO

DIAGRAMA DEL PROCESO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

FORMATOS

	LIMBO ESTUDIO MANUAL DE PROCESOS GESTIÓN DE NÓMINA	Código:	MPP-GN-01
		Versión:	1.0
		Página:	X de X
		Copia:	Controlada

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO

PROCESO:

Gestión de nómina

DESCRIPCIÓN:

Propósito: Realizar las actividades de regulación pertinentes para el pago justo de sueldos y beneficios a los trabajadores, enmarcado en lo que señala la normativa vigente.

Alcance:

Desde: Generar reporte de asistencia con depuración de días trabajados

Hasta: Ejecutar pagos de sueldos

ENTRADAS:

E1.- Registro de asistencia

Proveedor.- Asistente administrativa

SALIDAS: Productos / Servicio

P1/S1.- Roles de pago

Cliente: Trabajadores

TIPO DE PROCESO:

Secundario / De Apoyo

RESPONSABLE DEL PROCESO:

Asistente administrativo

MARCO LEGAL:

Cuero Normativo Código de Trabajo

Artículo: Art. 42

RECURSOS:

Talento Humano: 1 Asistente administrativa y de atención al cliente.

Equipo y/o Maquinaria: 1 computador portátil

Infraestructura: No aplica

2. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

Los indicadores de gestión definidos para el proceso son los siguientes:

Nombre del Indicador	Formula del Indicador	Fuente de la Medición	Responsable de la Medición	Frecuencia de la Medición
Variación de gastos de nómina	Total pagado actual/ Total pagado mes anterior	Rol de pago mes actual Rol de pago mes anterior	Asistente administrativa	Mensual
Porcentaje representación de horas suplementarias	Total cancelado por horas suplementarias / Total rol de pagos	Rol de pagos	Asistente administrativa	Mensual
Porcentaje representación de horas extraordinarias	Total cancelado por horas extraordinarias / Total rol de pagos	Rol de pagos	Asistente administrativa	Mensual
Porcentaje de atrasos	Total horas de atrasos trabajador / Total horas trabajadas	Rol de pagos	Asistente administrativa	Mensual

3. POLÍTICAS DEL PROCESO

El proceso de producción requiere considerar los siguientes puntos dentro de su proceso:

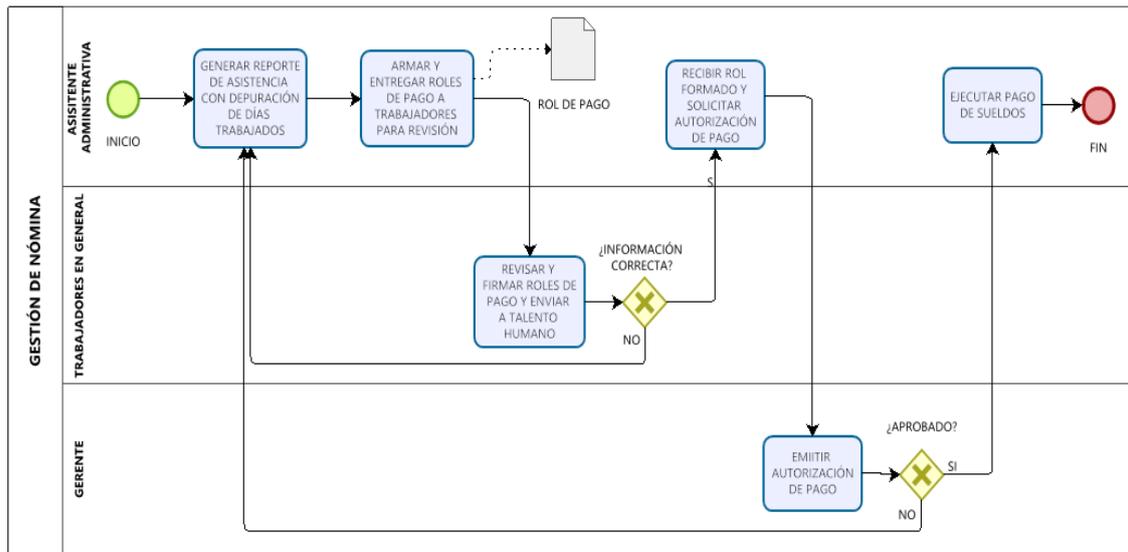
El pago de sueldo se realizará hasta el quinto día del mes subsiguiente a las actividades ejecutadas.

Se cumplirá estrictamente con los horarios de trabajo asignadas: de 8 a 17, con 1 hora de almuerzo.

Todos los trabajadores llenarán el registro de ingreso y salida de jornada laboral.

En caso de necesitar ejecutarse horas extras el gerente remitirá vía correo electrónico la notificación para extender la jornada a los trabajadores pertinentes con copia a Talento Humano. Este será el único habilitante para trabajar horas suplementarias y extraordinarias.

4. DIAGRAMA DE PROCESO (FLUJOGRAMA)



5. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

No.	Actividad del Diagrama de Procedimiento	Responsable de la Actividad	Descripción de la Actividad	Formato asociado a la Actividad
1	Generar reporte de asistencia con depuración de días trabajados	Asistente administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Revisa y depura las asistencias. - Realiza el registro de atrasos y ausencias para proceder con la elaboración de roles 	N/A
2	Armar y entregar roles de pago a trabajadores para revisión	Asistente administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Elabora roles de pago completos considerando, sueldo, atrasos, horas suplementarias y extraordinarias, para la revisión de los trabajadores. - Entrega roles a los trabajadores para su revisión y firmas de conformidad. 	GN – FOR - 01

3	Firmar roles de pago y enviar a talento humano	Trabajadores	- Revisan los valores a recibir en los roles de pago correspondientes. - Proceden con las firmas en los roles expresando la conformidad. - Entregan los roles a talento humano para que continúe con el proceso.	N/A
4	Recibir rol firmado y solicitar autorización de pago	Asistente administrativa	- Receta rol firmado. - Solicita al gerente autorización para el pago de los valores respectivos a cada uno de los trabajadores.	N/A
5	Emitir autorización de pago	Gerente	- Receta solicitud y revisa las firmas de conformidad en los roles, - Entrega autorización para el pago.	N/A
6	Ejecutar pago de sueldos	Asistente administrativa	- Recibe autorización de pago. - Realiza el pago correspondiente a cada uno de los trabajadores.	N/A

6. FORMATOS

	ROL DE PAGOS	GN - FOR - 01
	JUNIO 2021	VERSIÓN 1.0
		PÁGINA 1/1

INFORMACION DEL EMPLEADO	
AREA	
NOMBRE	
CARGO	
SUELDO	

INFORMACIÓN DE HORAS TRABAJADAS					
H 100%	H 50%	H25%	DESCT. PERMISO HORA	Jornada Reducida	Jornada Trabajada
8	5	3	2	10%	90%

INGRESOS		
Sueldo Ganado		
Jornada Reducida		
HORAS 100%		
HORAS 50%		
HORAS 25%		
OTROS		
TOTAL		\$ -

EGRESOS		
APORTE PERSONAL IESS 9.45%		\$ -
JORNADA REDUCIDA		
ATRASOS/H		
ANTICIPO SALARIAL		
COMISARIATO		
PRESTAMO QUIROGRAFARIO		
TOTAL		\$ -

LIMBO ESTUDIO



MANUAL DEL PROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA

[VERSIÓN: 1.0]

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre / Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Fabián Isaías Mendoza Mendoza / Consultor		20-06-2021
Revisado y aprobado por:	Patricio Leonardo Idrobo Montalvo / Propietario		20-06-2021

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Fecha de actualización
1.0	Versión Inicial	

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El contenido y uso de este documento es de exclusiva responsabilidad del área usuaria, los cambios futuros que se requieren al mismo, deberán ser canalizados con la Gerencia, área encargada de la administración de los documentos institucionales.

Contenido

INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

POLÍTICAS DEL PROCESO

DIAGRAMA DEL PROCESO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

FORMATOS

	LIMBO ESTUDIO MANUAL DE PROCESOS GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código:	MPP-GE-01
		Versión:	1.0
		Página:	X de X
		Copia:	Controlada

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO

PROCESO:

Gestión estratégica

DESCRIPCIÓN:

Propósito: Gestiona las diferentes unidades departamentales y busca acelerar el proceso de crecimiento empresarial por medio de aliados estratégicos.

Alcance:

Desde: Analizar el mercado

Hasta: Ejecutar planes de cooperación interinstitucional.

ENTRADAS:

E1.- Base de datos empresariales

Proveedor.- Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)

SALIDAS: Productos / Servicio

P1/S1.- Convenios interinstitucionales

Cliente: Empresas

TIPO DE PROCESO:

Estratégico

RESPONSABLE DEL PROCESO:

Gerente General

RECURSOS:

Talento Humano: 1 Gerente General.

Equipo y/o Maquinaria: 1 computador portátil, 1 muebles de oficina, materiales de oficina.

Infraestructura: 15 metros cuadrados

2. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

Los indicadores de gestión definidos para el proceso son los siguientes:

Nombre del Indicador	Formula del Indicador	Fuente de la Medición	Responsable de la Medición	Frecuencia de la Medición
Gestión efectiva de convenios	Convenios realizados/ Empresas visitadas	Registro de visitas Convenios	Asistente administrativa	Trimestral
Ejecución de proyectos	Proyectos ejecutados / Proyectos propuestos	Planificación de proyectos	Asistente administrativa	Semestral

3. POLÍTICAS DEL PROCESO

El proceso de producción requiere considerar los siguientes puntos dentro de su proceso:

Se brindará preferencia a las empresas en sentido de cercanía, sin descartar aquellas propuestas que brinden valor y tengan una distancia de alto rango.

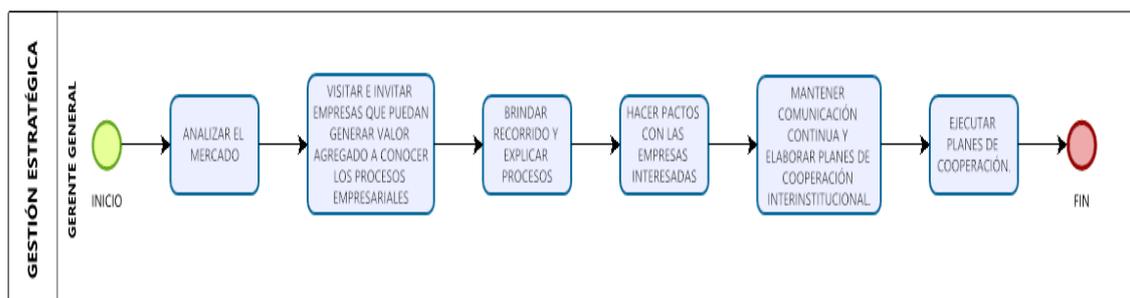
El horario de ejecución de actividades es reservado a la disponibilidad, conociendo que es trabajo de territorio y oficina con una planificación de acuerdo con el agendamiento.

Se reconocerá los viáticos y movilizaciones cuando se superen los 50km de distancia con referencia a la ubicación de la oficina.

Antes de la firma de cualquier convenio es prioridad verificar que en efecto el beneficio institucional contribuya con los objetivos levantados en el plan estratégico institucional y con prospección a mejores condiciones.

Asignar el 60% del tiempo a la gestión en territorio dedicado a obtener beneficios para la empresa y el 40% al trabajo administrativo requerido en oficina.

4. DIAGRAMA DE PROCESO (FLUJOGRAMA)



5. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

No.	Actividad del Diagrama de Procedimiento	Responsable de la Actividad	Descripción de la Actividad	Formato asociado a la Actividad
1	Analizar el mercado.	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza visita a entidades gubernamentales para solicitar el catastro de empresas del sector. - Revisa el entorno empresarial sobre el cual de desenvuelven estas empresas. - Selecciona empresas afines con las cuales pueda entablar negociaciones. 	N/A
2	Visitar e invitar empresas que puedan generar valor agregado a conocer los procesos empresariales.	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> - Visita empresas seleccionadas con características de interés para el negocio. - Da a conocer la idea de un convenio interinstitucional de beneficios mutuos. - Invita a la empresa a conocer el desarrollo de los negocios ofertados para establecer bases sobre la negociación. 	N/A
3	Brindar recorrido y explicar procesos.	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza recorrido por la empresa al personal del negocio con el que se pretende realizar la alianza. - Explica clara y precisa los procesos actuales y a que es debido el interés en formar alianza estratégica con la empresa visitante. 	N/A

4	Hacer pactos con las empresas interesadas.	Gerente General	- Procede a la firma de convenios con la empresa de interés y precautela que el convenio mantenga beneficios para el negocio.	N/A
5	Mantener comunicación continua y elaborar planes de cooperación interinstitucional.	Gerente General	- Realiza acercamientos con las empresas que ha firmado convenios. - Expone propuestas de proyectos para ejecutar con esta empresa. - Analiza la intención de la empresa en la ejecución del proyecto propuesto.	N/A
6	Ejecutar planes de cooperación.	Gerente General	- Expone a sus trabajadores la ejecución de trabajos en cooperación interinstitucional. - Invita a sus trabajadores al rendimiento óptimo y compromiso fiel ante las oportunidades de crecimiento. - Ejecuta las acciones planificadas en el proyecto y supervisa su ejecución.	N/A

6. FORMATOS

No existen formatos para este proceso.

LIMBO ESTUDIO



MANUAL DEL PROCESO

GESTIÓN DE MARKETING E INNOVACIÓN

[VERSIÓN: 1.0]

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre / Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Fabián Isaías Mendoza Mendoza / Consultor		20-06-2021
Revisado y aprobado por:	Patricio Leonardo Idrobo Montalvo / Propietario		20-06-2021

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Fecha de actualización
1.0	Versión Inicial	

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El contenido y uso de este documento es de exclusiva responsabilidad del área usuaria, los cambios futuros que se requieren al mismo, deberán ser canalizados con la Gerencia, área encargada de la administración de los documentos institucionales.

Contenido

INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

POLÍTICAS DEL PROCESO

DIAGRAMA DEL PROCESO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

FORMATOS

	LIMBO ESTUDIO MANUAL DE PROCESOS GESTIÓN DE MARKETING E INNOVACIÓN	Código:	MPP-GMI-01
		Versión:	1.0
		Página:	X de X
		Copia:	Controlada

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO

PROCESO:

Gestión de Marketing e Innovación

DESCRIPCIÓN:

Propósito: Gestiona las estrategias y recursos adecuados para el uso de campañas de difusión adecuadas que contribuyan al posicionamiento de nuevos productos y/o servicios empresariales.

Alcance:

Desde: Definir el mercado objetivo.

Hasta: Analizar resultados de campañas ejecutadas.

ENTRADAS:

E1.- Resultados de investigación de mercados

Proveedor.- Clientes.

SALIDAS: Productos / Servicio

P1/S1.- Planes de marketing y campañas

Cliente: Mercado objetivo.

TIPO DE PROCESO:

Estratégico

RESPONSABLE DEL PROCESO:

Gerente General

RECURSOS:

Talento Humano: 1 Gerente General.

Equipo y/o Maquinaria: 1 computador portátil, 1 muebles de oficina, materiales de

oficina.

Infraestructura: 15 metros cuadrados

2. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

Los indicadores de gestión definidos para el proceso son los siguientes:

Nombre del Indicador	Formula del Indicador	Fuente de la Medición	Responsable de la Medición	Frecuencia de la Medición
Ejecución del plan de marketing	Campañas ejecutadas / Campañas elaboradas	Campaña	Asistente Administrativa	Trimestral

3. POLÍTICAS DEL PROCESO

El proceso de producción requiere considerar los siguientes puntos dentro de su proceso:

Se receptorá las propuestas de campañas a ejecutarse hasta mediados de diciembre del año anterior a la ejecución del nuevo plan de marketing.

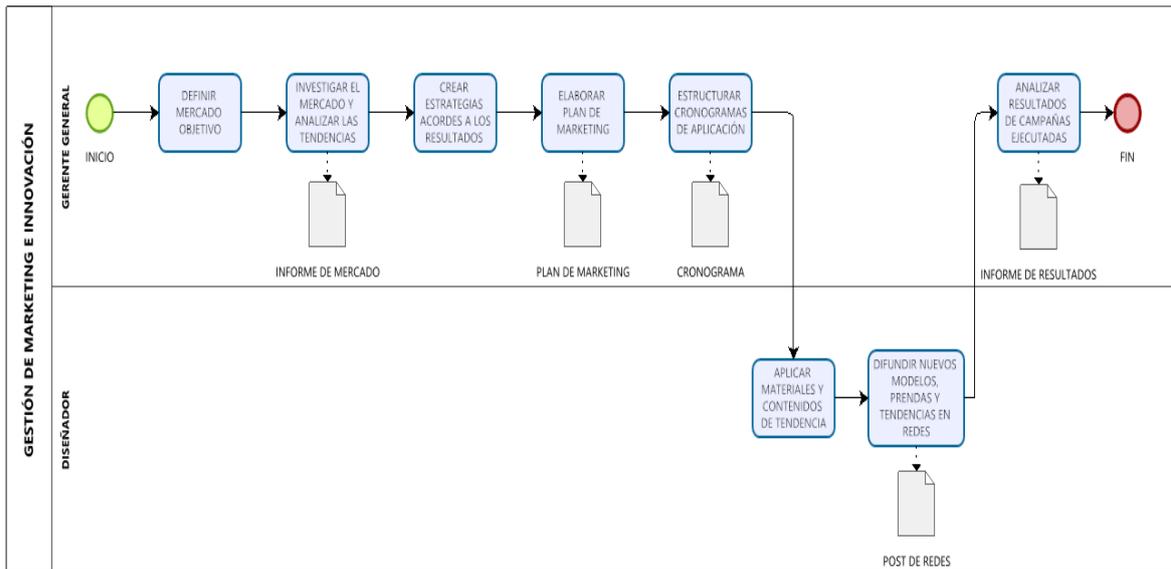
El nuevo plan de marketing deberá ser enfocado en la fidelización del cliente con los productos y/o servicios que la empresa oferta de acuerdo con las tendencias del mercado.

El contenido de difusión de las campañas debe ser creado de forma exclusiva para publicidad por medio de redes sociales.

Todas las propuestas de contenido serán basadas en los estudios de mercado objetivo que se han realizado dando prioridad al orden de las necesidades que arrojen los resultados de los mencionados estudios.

La aplicación de las campañas será comprendida en períodos mínimos de 15 días y máximos de 1 mes.

4. DIAGRAMA DE PROCESO (FLUJOGRAMA)



5. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

No.	Actividad del Diagrama de Procedimiento	Responsable de la Actividad	Descripción de la Actividad	Formato asociado a la Actividad
1	Definir mercado objetivo.	Gerente General	- Establece el mercado objetivo a estudiar definiendo cada una de las características que desea profundizar dentro del entorno	N/A
2	Investigar el mercado y analizar las tendencias.	Gerente General	- Procede a ejecutar las encuestas necesarias. - Sistematiza los resultados. - Analiza las tendencias obtenidas.	N/A
3	Crear estrategias acordes a los resultados obtenidos.	Gerente General	- Plantea objetivos sobre los resultados obtenidos. - Elabora estrategias relacionadas con los objetivos a alcanzar.	N/A
4	Elaborar planes de marketing.	Gerente General	- Realiza la estructura del plan de marketing a ejecutar para la difusión. - Estructura las campañas de acuerdo con su orden de importancia.	N/A
5	Estructurar cronogramas de aplicación.	Gerente General	- Plantea las fechas de ejecución en los cuales van a salir las campañas, así como también su duración.	N/A

6	Aplicar materiales y contenidos de tendencia.	Diseñador	- Elabora los diseños de los contenidos que se van a difundir, de acuerdo con los resultados de la investigación de mercado y las campañas vigentes.	N/A
7	Difundir nuevos modelos, prendas y tendencias en redes.	Diseñador	- Difunde los diseños elaborados por medio de los canales digitales de la empresa, seleccionando el público objetivo que se persigue de acuerdo con los resultados de la investigación de mercado.	N/A
8	Analizar resultados de las campañas ejecutadas.	Gerente General	- Revisa los resultados alcanzados dentro de la difusión de las campañas en redes sociales. Realiza un análisis comparativo contra los niveles de ventas durante la duración de las campañas.	N/A

6. FORMATOS

No existen formatos para este proceso.

LIMBO ESTUDIO



MANUAL DEL PROCESO

GESTIÓN DE CALIDAD

[VERSIÓN: 1.0]

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre / Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Fabián Isaías Mendoza Mendoza / Consultor		20-06-2021
Revisado y aprobado por:	Patricio Leonardo Idrobo Montalvo / Propietario		20-06-2021

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Fecha de actualización
1.0	Versión Inicial	

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El contenido y uso de este documento es de exclusiva responsabilidad del área usuaria, los cambios futuros que se requieren al mismo, deberán ser canalizados con la Gerencia, área encargada de la administración de los documentos institucionales.

Contenido

INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

POLÍTICAS DEL PROCESO

DIAGRAMA DEL PROCESO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

FORMATOS

	LIMBO ESTUDIO MANUAL DE PROCESOS GESTIÓN DE CALIDAD	Código:	MPP-GC-01
		Versión:	1.0
		Página:	X de X
		Copia:	Controlada

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO

PROCESO:

Gestión de Calidad

DESCRIPCIÓN:

Propósito: Administra y valida la correcta aplicación de los procesos de acuerdo con los manuales difundidos y los procedimientos implementados en cada proceso.

Alcance:

Desde: Planificar los procesos.

Hasta: Aplicar procesos de mejora continua

ENTRADAS:

E1.- Procesos

Proveedor.- Personal

SALIDAS: Productos / Servicio

P1/S1.- Productos y/o servicios de calidad

Cliente: Cliente / usuario final.

TIPO DE PROCESO:

Estratégico

RESPONSABLE DEL PROCESO:

Gerente General

RECURSOS:

Talento Humano: 1 Gerente General.

Equipo y/o Maquinaria: 1 computador portátil, 1 muebles de oficina, materiales de oficina.

Infraestructura: 15 metros cuadrados

2. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

Los indicadores de gestión definidos para el proceso son los siguientes:

Nombre del Indicador	Formula del Indicador	Fuente de la Medición	Responsable de la Medición	Frecuencia de la Medición
Nivel de falencias en procesos	Total procesos con errores / Total de procesos	Procesos	Gerente General	Trimestral

3. POLÍTICAS DEL PROCESO

El proceso de producción requiere considerar los siguientes puntos dentro de su proceso:

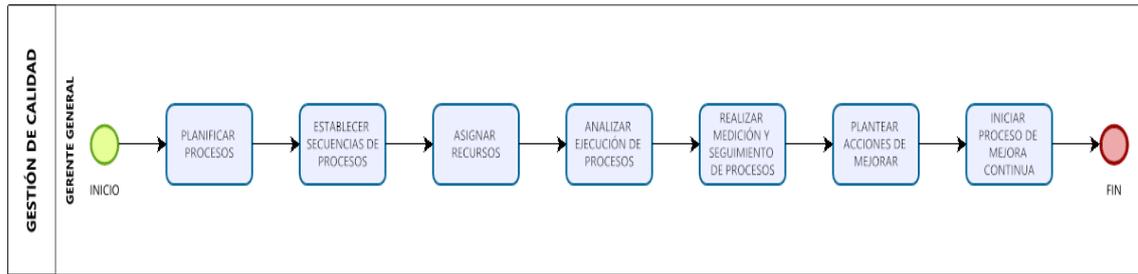
Se considerará como un proceso fallido o mal elaborado al momento que su aplicación represente pérdida de efectivo, demora en las entregas, conflictos entre trabajadores, perjuicios al cliente final.

Se verificará la aplicación de formatos establecidos para el cumplimiento de los procedimientos.

En caso de presentarse incumplimiento de los procedimientos elaborados y que esto perjudique a la calidad del producto final, se realizarán los llamados de atención que se consideren pertinentes,

De existir observaciones sobre la ejecución de los procesos actuales y se replantean soluciones sobre estas para mejorar la optimización laboral y productiva, las sugerencias siempre serán bienvenidas.

4. DIAGRAMA DE PROCESO (FLUJOGRAMA)



5. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

No.	Actividad del Diagrama de Procedimiento	Responsable de la Actividad	Descripción de la Actividad	Formato asociado a la Actividad
1	Planificar procesos.	Gerente General	- Elabora las propuestas de modelos de procesos conforme a las necesidades actuales de la empresa	N/A
2	Establecer secuencias de procesos.	Gerente General	- Señala los pasos a seguir dentro de los procesos y entre sí, con el fin de tener activa una cadena de orden y conforme a la necesidad.	N/A
3	Asignar recursos.	Gerente General	- Destina los recursos económicos, físicos, y materiales dependiendo de las magnitudes de actividades que desarrollen cada proceso.	N/A
4	Analizar ejecución de procesos.	Gerente General	- Verifica la correcta aplicación de los procesos y procedimientos propuestos, que tienen como finalidad la optimización de recursos para el desarrollo de las actividades.	N/A
5	Realizar medición y seguimiento de procesos.	Gerente General	- Establece tiempos adecuados para el desarrollo de las actividades. - Ejecuta supervisión y seguimiento con la finalidad de verificar los tiempos de desarrollo y buscar oportunidades de mejora.	N/A
6	Plantear acciones de mejoras.	Gerente General	- Sobre el análisis y los seguimientos realizados, trazas propuestas de mejora que contribuyan a la	N/A

			organización a mejorar sus niveles de optimización.	
7	Iniciar proceso de mejora continua.	Gerente General	- En forma progresiva va constituyendo las aplicaciones de mejora sugeridas sobre los procesos que presentan falencias, a fin de depurar esta acción y tener mejor optimización de recursos.	N/A

6. FORMATOS

No existen formatos para este proceso.

LIMBO ESTUDIO



MANUAL DEL PROCESO

GESTIÓN FINANCIERA

[VERSIÓN: 1.0]

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre / Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Fabián Isaías Mendoza Mendoza / Consultor		20-06-2021
Revisado y aprobado por:	Patricio Leonardo Idrobo Montalvo / Propietario		20-06-2021

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Fecha de actualización
1.0	Versión Inicial	

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El contenido y uso de este documento es de exclusiva responsabilidad del área usuaria, los cambios futuros que se requieren al mismo, deberán ser canalizados con la Gerencia, área encargada de la administración de los documentos institucionales.

Contenido

INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

POLÍTICAS DEL PROCESO

DIAGRAMA DEL PROCESO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

FORMATOS

	LIMBO ESTUDIO MANUAL DE PROCESOS GESTIÓN DE CALIDAD	Código:	MPP-GF-01
		Versión:	1.0
		Página:	X de X
		Copia:	Controlada

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO

PROCESO:

Gestión Financiera

DESCRIPCIÓN:

Propósito: Elabora, ejecuta y da seguimiento a la ejecución de los presupuestos establecidos para las diversas áreas, bajo los lineamientos de eficiencia y eficacia.

Alcance:

Desde: Evaluar resultados de períodos pasados.

Hasta: Evalua resultados finales de ejecución.

ENTRADAS:

E1.- Recursos financieros.

Proveedor.- Clientes externos.

SALIDAS: Productos / Servicio

P1/S1.- Recursos para operaciones.

Cliente: Cliente interno / externo

TIPO DE PROCESO:

Apoyo

RESPONSABLE DEL PROCESO:

Gerente General

RECURSOS:

Talento Humano: 1 Gerente General.

Equipo y/o Maquinaria: 1 computador portátil, 1 muebles de oficina, materiales de oficina.

Infraestructura: 15 metros cuadrados

2. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

Los indicadores de gestión definidos para el proceso son los siguientes:

Nombre del Indicador	Formula del Indicador	Fuente de la Medición	Responsable de la Medición	Frecuencia de la Medición
Ejecución presupuestaria	Presupuesto ejecutado / Presupuesto planificado	Gastos Ventas	Gerente General	Trimestral

3. POLÍTICAS DEL PROCESO

El proceso de producción requiere considerar los siguientes puntos dentro de su proceso:

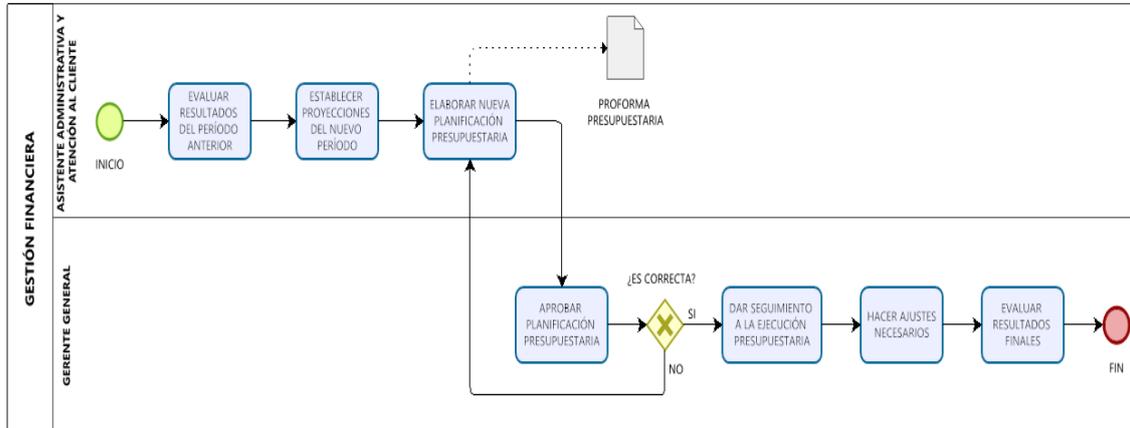
El presupuesto deberá ser planificado con la mayor precisión posible, conservando índices de inflación, desempleo, pobreza, entre otros factores.

Se tomarán decisiones de ampliación, recorte u otro tipo de medidas dependiendo de la disponibilidad presupuestaria que la empresa disponga.

La planificación de los presupuestos se realizará considerando un margen de crecimiento del 5% al finalizar cada período fiscal.

En caso de ser necesario y por falta de disponibilidad presupuestaria se procederá con el recorte de programas que se consideren en cierta forma suntuarios y que representen acciones innecesarias para el cumplimiento de los objetivos y políticas empresariales.

4. DIAGRAMA DE PROCESO (FLUJOGRAMA)



5. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

No.	Actividad del Diagrama de Procedimiento	Responsable de la Actividad	Descripción de la Actividad	Formato asociado a la Actividad
1	Evaluar resultados del período anterior.	Asistente Administrativa	- Revisa, analiza y determina las situaciones sobre las cuales se elaboró el presupuesto anterior como antecedentes para la elaboración de la nueva planificación presupuestaria.	N/A
2	Establecer proyecciones del nuevo período con los proyectos planteados.	Asistente Administrativa	- Sobre el análisis realizado, procede a establecer proyecciones considerando la situación del entorno actual considerando las diversas variables.	N/A
3	Elaborar la nueva planificación presupuestaria.	Asistente Administrativa	- Procede con el desarrollo de la proforma con la finalidad de que sea lo más apegado a la realidad de la empresa, y en base a los comportamientos de los períodos anteriores.	N/A
4	Aprobar la planificación presupuestaria	Gerente General	- Revisa la planificación propuesta y procede con la validación correspondientes. - En caso de una validación con observaciones procede a la devolución para que se corrijan esos errores. - En caso de una validación favorable se continua para su	N/A

			inmediata aplicación dentro de los presupuestos,	
5	Dar seguimiento de la ejecución presupuestaria según los proyectos propuestos.	Gerente General	- Ejerce supervisión sobre el uso y manejo de los recursos buscando la optimización de estos dentro de su aplicación.	N/A
6	Hacer los ajustes presupuestarios que se consideren necesarios.	Gerente General	- En casos de verificar la sobrevaloración de algún tipo de actividad establecida dentro de los presupuestos se procederá con la cancelación de dichas actividades.	N/A
7	Evaluar resultados finales.	Gerente General	- Mide los impactos presupuestarios finales, con la finalidad de determinar los niveles de optimización y productividad que la empresa ha obtenido durante el período.	N/A

6. FORMATOS

No existen formatos para este proceso.