



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE**

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Levantamiento y estandarización de procesos administrativos en
JAFERS para una propuesta de mejoramiento de la estructura
organizacional.**

AUTORA: Ing. Johana Edith Fernández Murillo

DIRECTOR: Mgt. Galo Santiago Jácome Sandoval

2022

Quito, Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo, Johana Edith Fernández Murillo, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Firma del graduando

Johana Edith Fernández Murillo

Yo, Galo Santiago Jácome Sandoval, declaro que, personalmente conozco que el graduando: Johana Edith Fernández Murillo, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suyo.

Firma del director del trabajo de titulación

Galo Santiago Jácome Sandoval

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mis queridos padres, por la confianza depositada en mí.

A mi querido esposo, por su apoyo, amor y comprensión.

A mi colega y tutor, por su vocación y guía, no pude tener mejor tutor de tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iii
Índice de tablas.....	viii
Índice de figuras.....	x
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
Capítulo I Antecedentes	3
1.1. Problema para investigar.....	3
1.2. Tema del trabajo de investigación.....	4
1.3. Objetivos de la investigación	4
1.1.1. Objetivo general	4
1.1.2. Objetivos específicos.....	4
1.4. Justificación práctica y delimitación.....	4
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	6
2.1. Antecedentes	6

2.2.	Base Teórica.....	8
2.3.	Procesos Administrativos.....	8
2.3.1.	Etapas del Proceso Administrativo.....	9
2.3.2.	Importancia del Proceso Administrativo.....	11
2.3.3.	Características de los Procesos Administrativos.....	12
2.4.	Levantamiento de Procesos Administrativos.....	13
2.5.	Estandarización de Procesos Administrativos.....	14
2.6.	Estructura Organizacional.....	15
2.6.1.	Definición.....	15
2.6.2.	Principios.....	16
2.6.3.	Características.....	18
2.6.4.	Tipos de Estructura Organizacional.....	19
2.6.5.	Importancia.....	22
2.7.	Manual de Procesos.....	22
2.8.	JAFERS.....	23
2.8.1.	Bases Legales.....	24
Capítulo III METODOLOGÍA.....		26
3.1.	Tipo de investigación.....	26

3.1.1. Población y muestra	26
3.1.2. Técnica de recolección de información.....	26
3.2. Análisis de resultados.....	28
3.2.1. Tabulación de resultados de la encuesta.....	28
3.2.2. Resultados de entrevista al gerente	38
3.2.3. Ficha de observación	39
Capítulo IV Modelo estratégico	41
4.1. FODA.....	41
4.2. modelo.....	45
4.2.1. Direccionamiento	45
Capítulo V Propuesta	47
5.1. manual de procesos	47
5.1.1. Introducción.....	47
5.1.2. Objetivo	47
5.1.3. Empresa.....	47
5.1.4. Estructura organizacional	48
5.1.5. Organigrama.....	49
5.2. Descripción de procesos y puestos.....	49

5.2.1. Gerente General.....	49
5.2.2. Asistente Administrativo.....	50
5.2.3. Contador	51
5.2.4. Auxiliar de Contabilidad	53
5.2.5. Jefe de Producción.....	54
5.2.6. Jefe de Diseño	55
5.2.7. Jefe de Ventas.....	56
5.2.8. Jefe de calidad	57
5.2.9. Mapa de procesos	59
5.3. Procesos.....	59
5.3.1. Procesos gerenciales.....	59
5.3.2. Procesos operacionales.....	62
5.3.3. Procesos de apoyo	77
5.4. Formato del Plan de acción.....	90
5.5. Registros.....	92
Capítulo VI.....	93
6.1. Conclusiones	93
6.2. Recomendaciones.....	94

Bibliografía	95
Anexos	99
Anexo 1. Formato encuesta.....	99
Anexo 2. Formato entrevista.....	102
Anexo 3. Ficha de observación	103
Anexo 4. Registro de recepción de pedidos	104
Anexo 5 . Registro de salidas de pedidos.....	105
Anexo 6. Registro de entrada de inventario y materia prima.....	106
Anexo 7. Registro de venta de productos	107
Anexo 8. Registro de sugerencias detectadas al implementar los procesos estandarizados	108

Índice de tablas

Tabla 1. Población.....	26
Tabla 2. Pregunta 1	28
Tabla 3. Pregunta 2	29
Tabla 4. Pregunta 3	30
Tabla 5. Pregunta 4	31
Tabla 6. Pregunta 5	32
Tabla 7. Pregunta 6	33
Tabla 8. Pregunta 7	34
Tabla 9. Pregunta 8	35
Tabla 10. Pregunta 9	36
Tabla 11. Pregunta 10	37
Tabla 12. Ficha de observación.....	39
Tabla 13. Análisis FODA de JAFERS.....	41
Tabla 16. Descripción del puesto Gerente general	50
Tabla 17. Descripción del puesto Asistente administrativo.....	50
Tabla 18. Descripción del puesto contador.....	52
Tabla 19. Descripción del puesto Auxiliar de contabilidad.....	53

Tabla 20. Descripción del puesto jefe de producción	54
Tabla 21. Descripción del puesto jefe de diseño.....	55
Tabla 22. Descripción del puesto jefe de ventas	56
Tabla 23. Jefe de calidad.....	58
Tabla 24. Plan de acción y cronograma	91

Índice de figuras

Figura 1. Pregunta 1	28
Figura 2. Pregunta 2	29
Figura 3. Pregunta 3	30
Figura 4. Pregunta 4	31
Figura 5. Pregunta 5	32
Figura 6. Pregunta 6	33
Figura 7. Pregunta 7	34
Figura 8. Pregunta 8	35
Figura 9. Pregunta 9	36
Figura 10. Pregunta 10	37
Figura 11. Modelo adaptado por (Castillo, 2017).....	45
Figura 12. Logotipo tomado de (JAFERS, 2021).	46
Figura 13. Organigrama	49
Figura 14. Mapa de procesos adaptado a la empresa (JAFERS, 2021).	59

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se enfoca en levantar todos los procesos administrativos que tiene la empresa JAFERS con el fin de estandarizarlos y desarrollar una estructura organizacional bien definida mejorando la eficiencia en sus operaciones.

El problema principal radica en la gestión empírica ya que es una empresa de carácter familiar y como consecuencia de la informalidad que se ha manejado ha ocasionado desfases en su crecimiento ya que no disponen de mapas de procesos, documentación de apoyo, indicadores, caracterización de las actividades, etc.

El desarrollo de la estructura organizacional administrativa y la implementación de documentos de apoyo con sus respectivos indicadores, crea un sistema de gestión basado en procesos identificando las actividades y responsabilidades de cada uno de los colaboradores generando un ambiente laboral óptimo y eficiente.

Palabras Clave: Estructura organizacional, procesos, indicadores, eficiencia, óptimo, gestión.

ABSTRACT

This degree project focuses on all administrative processes from “JAFERS company” in order to standardize them and develop a well-defined work structure improving efficiency in its operations and duties.

The main problem is about "empirical management" because it is a family business and, as a result of the informality that has been handled has caused delays in its growth because they do not have process maps, supporting documentation, indicators, activities characterization, etc.

The development of an "administrative organizational structure" and the use of supporting documents with their indicators, creates a management system based on processes which identifying the activities and duties of each of employers, so generating an optimal and efficient work environment.

Keywords: Organizational structure, processes, indicators, efficiency, optimal, management.

Capítulo I

Antecedentes

1.1.PROBLEMA PARA INVESTIGAR

JAFERS es una organización familiar bajo condiciones de tipo artesanal, dedicada a la fabricación y distribución de trajes de baño a nivel nacional, con presencia en el mercado desde hace 15 años. Entre sus principales clientes se encuentran: RM, Etafashion, Súper Éxito, El Ahorro, Alby Store, entre otros.

A comienzos del año 2018 se incorporó a la organización, personal con ideas innovadoras en cuanto a: moda, tendencias y diseños, lo que sumado a una inversión de nueva tecnología logró la optimización de algunos procesos provocando el aumento de competitividad en el mercado. Este cambio hizo que en dos años se refleje un incremento considerable en ventas y el portafolio de clientes se expanda.

El aumento de demanda por la negociación comercial con distintos canales hizo que se evidenciara la falta de organización interna. Actualmente en la organización no existe una sola persona que tome las decisiones, esto implica que para toda aprobación debe ser informado a los dos dueños de la empresa retrasando en reiteradas ocasiones actividades operativas.

La ausencia de departamentos claramente definidos y la falta de personal altamente capacitado para cada área, provoca que no se encuentren bien establecidos los cargos y responsabilidades de cada uno, por ejemplo: el gerente comercial, al ser uno de los dueños de la empresa, toma decisiones en áreas de la administración y producción sobrepasando decisiones de los encargados de cada departamento. Otro ejemplo se da en el departamento de administración donde existe una sobrecarga de actividades haciendo que no se cumplan en un 100 por ciento las mismas, esto conlleva a posponer actividades, retrasar trabajo, incumplir reportes, etc.

También se debe tomar en cuenta que la falta de organización tanto jerárquica como funcional hace que se deje de lado la oportunidad de poder enfocarse en nuevas ideas, nuevos retos, nuevas oportunidades de mejora, etc. El no tener un diseño organizacional, genera que las actividades de los trabajadores no sean eficientes y el dueño de la empresa este más enfocado en solucionar problemas en lugar de mejorar o innovar procesos.

1.2.TEMA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Levantamiento y estandarización de procesos administrativos en JAFERS para una propuesta de mejoramiento de la estructura organizacional.

1.3.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1. Objetivo general

Diseñar una estructura organizacional y funcional en la empresa JAFERS en el periodo 2020 - 2021

1.1.2. Objetivos específicos

- Definir la situación actual de JAFERS.
- Proponer un modelo estratégico orientado a conseguir las metas y objetivos planteados en la organización JAFERS.
- Levantar y estandarizar los procesos administrativos de JAFERS
- Diseñar una estructura organizacional ajustada a las necesidades actuales de la empresa.

1.4.JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA Y DELIMITACIÓN

Ecuador está conformado por el 98% de micro y pequeñas empresas la mayoría carece de una estructura organizacional y funcional bien definida, debido a que son

creadas de manera empírica, ocasionando que su crecimiento sea limitado. Otro de los motivos por el cual carece de estructura organizacional es porque las empresas son familiares y las decisiones son tomadas netamente por el dueño de la empresa y en ocasiones este mismo es el que realiza todas las actividades administrativas tomando un papel de multifuncional.

Una estructura organizacional y funcional debe ser considerada como una prioridad dentro del funcionamiento de una empresa debido a que el mercado cambia constantemente y hoy en la actualidad aún más, convirtiéndose esto en un pretexto para que las compañías vean la necesidad de adaptarse a las nuevas tendencias con mayor facilidad y flexibilidad, es decir: desarrollar un mejor manejo de información, mejor uso de los procesos, innovación en tecnología, etc.

La estructura organizacional y funcional tiene como objetivo definir los niveles jerárquicos de autoridad y responsabilidad en cada actividad que desempeñan los trabajadores, ayudando a mejorar la comunicación entre los miembros, la visión clara de las posturas jerárquicas y sobre todo ayuda a establecer las responsabilidades de cada miembro con el fin de evitar confusiones al momento de desempeñarlas.

La implementación de este diseño organizacional ayudara a la empresa a facilitar el proceso de mejora y desarrollo interno de la empresa a través de la efectividad y productividad de sus empleados, dando como beneficio optimización de tiempos y costos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

A continuación, se presentan las aportaciones de diferentes autores sobre el tema de investigación, ya que estos permiten establecer una compleja investigación científica, basada en las siguientes acotaciones:

Otacomá (2015) en su investigación titulada “Estudios de los procesos administrativos y forma de organización en la empresa SOLAINT S.A ante las necesidades de una reestructuración año 2015”, realiza en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, la cual, en ese momento, Solaint S.A., al igual que otras sociedades mercantiles, no contaba con un proceso de gestión ni estructura organizativa. Por lo tanto, en este proyecto, se buscó cubrir temas como organización, distribución, logística, compras, ventas, contabilidad y almacenamiento en función del conocimiento técnico, administrativo y de procesos.

Donde el objetivo principal de la investigación fue realizar un estudio de los procesos administrativos y forma de organización en la empresa Solaint S.A. ante la necesidad de una reestructuración año 2015, mediante una metodología de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, donde se encontró que el diseño de un proceso de atención al cliente, el mismo que benefició y dio un acercamiento de las funciones del proveedor para optimizar sus recursos. De igual forma, para el control y seguimiento de los productos vendidos o servicios brindados se valieron de la tecnología ya que se contará con un sistema de software, que permitirá reconocer las peticiones requeridas por los clientes (Otacomá, 2015, pág. 78).

Así mismo, esta investigación genera grandes aportes a la actual, tomando en cuenta que se puede tomar de referencia las actividades realizadas para mejorar los procesos administrativos y su organización en la empresa (Otacomá, 2015).

De igual forma, es oportuno mencionar la investigación realizada por López (2015) con el tema: “Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la empresa MERCREDI S.A, ubicada en el Cantón Triunfo, provincia del Guayas”, Aquí se descubrió que el problema existente se debía a un proceso de gestión inadecuado, lo que afectaba la usabilidad de la empresa. Por lo tanto, el propósito general fue analizar cómo los procesos de gestión afectan la usabilidad de MERCREDI a través de investigaciones y entrevistas al personal con el fin de comprender el estado actual de la empresa y su perspectiva frente al mercado.

Finalmente, el control inadecuado se debe a la falta de un mecanismo para llevarlo a cabo, lo que contribuye a un bajo nivel de eficiencia y efectividad del personal en el desempeño del trabajo y al aporte al desarrollo de la empresa. Por ello, con el fin de mejorar la eficiencia operativa de MERCREDI S.A., se diseñó un manual de organización mediante la formulación de políticas y normas, en base a una propuesta con la intención de solucionar los problemas identificados. Este estudio genera un aporte significativo a la presente investigación, ya que identifica lo que la empresa necesita para crear un manual de organización, con el fin de identificar las funciones generales y específicas de cada puesto, y mantener y fortalecer la identidad con los empleados (López, 2015).

Para finalizar, se describe a continuación la investigación realizada en Colombia, por Gómez (2015) con el título de “Plan de mejoramiento de la estructura administrativa y organizacional de la empresa MAVELEC S.A.S”, se planteó como objetivo diseñar un plan de mejoramiento de la estructura administrativa y organizacional de la empresa MAVELEC S.A.S que garantice optimizar recursos, crear ventajas competitivas y éxito en el mercado. De allí que, con base al estudio de esta nace la propuesta de realizar un análisis y plan de mejoramiento de la estructura administrativa y organizacional como herramienta para el mejoramiento de procesos, procedimientos, creación y/o mejora de productos, que contribuya a crear ventajas competitivas, optimización de recursos y éxito en el mercado.

En sus conclusiones, el autor enfatizó que no se propuso un modelo de gestión completo, pero que se ha iniciado el camino para mejorar el área y la estructura de gestión. Este modelo de gestión se puede construir si continúa mejorando hasta que la cultura

organizacional y el ambiente de trabajo sean completamente saludables. En el futuro, se propone a la empresa trabajar con líderes de cada área para desarrollar su propio modelo de gestión para gestionar su competitividad en el mercado modificando la estructura, proceso y área de trabajo propuesta (Gómez, 2015). De allí la importancia de los aportes de esta investigación puesto que, presenta evidencia de cómo se pueden optimizar las áreas de la estructura administrativa a través del modelo de gestión, mejorando así la cultura organizacional. Todas las investigaciones que se han seleccionado como antecedentes sirven como soporte o experiencia para direccionar el camino a seguir en la investigación en desarrollo, buscando diseñar una estructura organizacional y funcional en la empresa JAFERS para el periodo 2020-2021, generando beneficios en la optimización de tiempos y costos.

2.2. BASE TEÓRICA

Un fundamento teórico es un conjunto de conceptos o proposiciones que conforman una perspectiva o enfoque particular para explicar un fenómeno o problema. Este apartado se puede dividir según los temas que componen la asignatura y las variables que se busca analizar. Para afinar la base teórica de la investigación, se propone considerar los siguientes puntos:

2.3. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Los coidearios del proceso de administración ven a la administración como una actividad que consta de algunas de las subactividades que componen un proceso de administración. Este proceso de gestión consta de cuatro funciones básicas: planificación, organización, ejecución y control. Estos componen el proceso de gestión (Aguilar, 2017).

Así mismo, el proceso administrativo se define “como una serie de acciones y actividades que adoptan las organizaciones para mejorar el uso y la distribución de los recursos técnicos, humanos y materiales” (Enciclopedia Económica, 2018, párr. 1). De allí que, este proceso presenta la finalidad de que la empresa u organización pueda poner en práctica de mejor manera sus recursos y lograr así los objetivos que se han planteado.

En este mismo orden de ideas, Otacoma (2015) plantea que, “el proceso administrativo es el conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la organización, orientadas al logro de los fines y objetivos” (p. 13). Asimismo, López (2017) expresa que el proceso de administración es una serie de pasos conformados por la planificación, organización, mando y control encaminados a lograr los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente. Por lo tanto, se puede decir que el proceso de administración consta de una serie de etapas para lograr el propósito propuesto por la empresa, es decir, es un proceso continuo en el que termina un ciclo y comienza el siguiente.

Finalmente, los gerentes exitosos demostraron ser hábiles en cuatro funciones administrativas básicas. La mayoría de los gerentes enfatizan que están ejecutando estas funciones más o menos simultáneamente y no necesitan ejecutarse en un orden estricto.

2.3.1. Etapas del Proceso Administrativo

Tal como señalan los autores Treminio, López y Guerrero (2020) son cuatro las etapas que deben cumplirse para que el proceso administrativo se desarrolle de manera exitosa, y las describen de la siguiente manera:

- Planificación, la planificación consiste en investigar y decidir qué propósito o estrategia utilizar, y debe considerar los objetivos a corto y largo plazo. Debería poder ver qué dificultades puede causar este proceso y cómo ejecutarlo.
- Organización. En la etapa de organización, se debe establecer una estructura de trabajo que permita un gran desarrollo económico. En otras palabras, debe realizar la estrategia establecida en la planificación. También debe asignar los recursos que utiliza para realizar la tarea.
- Gestión: Esta etapa, también conocida como ejecución, consiste en ejecutar decisiones programadas, motivar al equipo de trabajo y realizar la comunicación y supervisión para lograr las metas planificadas. El líder

empresarial, que se encarga de liderar el equipo de trabajo, es muy importante en esta fase.

- Control: Los controles son la etapa final del proceso de gestión y los resultados obtenidos deben ser observados y medidos. Debe considerar las debilidades que deben mejorarse y tomar buenas decisiones que deben usarse en su próximo proceso de gestión.

De igual forma, según Hernández y Hernández (2019) las etapas del proceso administrativo abarcan las siguientes:

- Planificación

La planificación en el proceso de gestión consiste en saber de antemano lo que está tratando de hacer y en qué dirección va a lograr sus objetivos de manera más eficaz, es decir que, la planificación es la creación de un futuro deseable. En este sentido, Palacios (2021) afirman que la planificación implica definir las metas organizacionales, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y una jerarquía de planificación detallada para integrar y coordinar las actividades.

- Organización

La organización es un sistema de uso equilibrado de los recursos para establecer una relación entre un trabajo y la persona que tiene que realizarlo. Es un proceso (en el proceso de gestión) en sí mismo que determina qué hacer para lograr un propósito establecido o planificado, divide y coordina actividades y proporciona recursos. Asimismo, Palacios (2021) explica que organizar es lograr crear la forma efectiva de utilizar y emplear recursos para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de una organización.

- Dirección

El liderazgo es una función que tiene como objetivo ayudar a todos los involucrados en una organización a lograr sus objetivos a través de la influencia interpersonal. Se demuestra mediante tres subfunciones: liderazgo, motivación y comunicación. Es así que Palacios (2021) afirma que es la gestión es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo y de toda la organización sobre un tema.

- Control

El control es la capacidad de medir los resultados obtenidos y realizar mejoras continuas en comparación con los resultados esperados (planificados). Para Palacios (2021) es el control es una actividad de seguimiento destinada a corregir las desviaciones de una meta. El control planificado se logra comparando de forma regular y sistemática los pronósticos con la realización de sus resultados y evaluando las desviaciones de los objetivos. El control es comparar lo planeado con lo logrado y tomar acciones correctivas para mantener el sistema en orden, es decir, orientarlo hacia sus metas.

Hay otras actividades y características agregadas por varios autores como Treminio, López y Guerrero (2020) que menciona a dos etapas adicionales como lo son:

- Integración, que significa seleccionar y obtener los recursos económicos, materiales, técnicos y humanos que se consideren necesarios para el buen funcionamiento de una organización social. Es una recopilación armónica de elementos comunicativos y humanos y materiales, selección de recursos humanos, formación y recompensas.
- Previsión, que es el diagnóstico de la información y los datos disponibles para que pueda predecir y construir la situación en la que se encuentra su organización.

2.3.2. Importancia del Proceso Administrativo

El proceso administrativo es muy importante para cualquier empresa, ya que este tipo de proceso conduce directamente a lograr lo que se propone, evitando la improvisación y tomando decisiones más acertadas (Centeno, González, & Rugama, 2020). Por lo tanto, a través del proceso de gestión, realmente puede orientar a la empresa mientras coordina las decisiones y los objetivos. Siendo esta la única forma de trabajar de forma organizada con tranquilidad y de dirigir la empresa hacia el futuro.

Por lo tanto, se puede afirmar que, el éxito de una empresa depende de las personas que se relacionan en ella, tanto los administradores como los empleados, todos deben involucrarse para alcanzar los objetivos. Por lo que se debe desarrollar un personal eficaz, motivar de forma positiva al personal, llevar a cabo los procesos administrativos de la mejor manera posible para mantener así un buen ambiente de trabajo, generando así las condiciones para alcanzar el éxito.

2.3.3. Características de los Procesos Administrativos

Los procesos administrativos tienen diferentes clasificaciones y características, al respecto, Otacoma (2015) quien plantea las siguientes:

- **Pensamiento sistemático:** En un procedimiento cíclico en cada etapa, los elementos improvisan entre sí, permitiendo un análisis completo del proceso y los resultados resultantes deben ser asignados a grupos.
- **Orden lógico:** El proceso también es una explicación de cómo los gerentes deben analizar y resolver los problemas que enfrenta su organización.
- **Orden:** El concepto de proceso significa un orden ordenado de pasos y etapas. Cada etapa del proceso administrativo en sí constituye un proceso y tiene su propia dinámica y una serie de pasos a seguir.
- **Circulación del proceso:** El proceso circula porque la fase de control se retroalimenta a la fase de planificación y se reinicia la secuencia.

2.4. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

El levantamiento de procesos es una de las actividades más delicadas dentro de una investigación o análisis ya que los resultados que se obtienen dependen mucho de la calidad de los datos recolectados.

El levantamiento de procesos se realiza generalmente cuando se establece una institución o empresa, con el fin de identificar factores claves necesarios y la importancia de los mismos. Para su posterior uso en la toma de decisiones empresariales, la planificación estratégica la investigación y otros fines. Sin embargo, también existen instituciones que operan con los conocimientos empíricos y los hábitos de personal no experimentado y a menudo carecen de manuales de procesos y procedimientos que regulen y estandaricen el desempeño de sus actividades (Ardila, 2021).

Riquelme (2012) recomienda seguir una serie de pasos para lograr el levantamiento de procesos administrativos, y los describe de la siguiente manera:

- *Comprensión de los procesos / subprocessos comerciales: en esta etapa, debe explicar el proceso.* Cada proceso consta de una serie de pasos, que consisten en actividades y tareas a realizar. Es importante tener un conocimiento preciso y claro de los procesos, procedimientos y actividades organizacionales para poder llevar a cabo las explicaciones adecuadas, y para ello es importante utilizar técnicas de recolección de información con colaboradores clave. Se utilizan técnicas de observación, entrevistas y grupos focales para recopilar toda la información.
- *Identificación de etapas de proceso / subprocesso y actividades específicas:* Esta etapa identifica cada etapa, subprocesso y / o procedimiento a registrar.
- *Creación de diagramas y hojas de flujo de procesos:* en esta etapa, cada proceso, subprocesso y procedimiento se describe en detalle y la forma en que se ejecutan se documenta mediante la hoja de flujo y el diagrama en notación BPMN.

- *Establecimiento de indicadores de gestión:* estos indicadores y KPI se utilizan para retroalimentar la mejora continua de los controles y procesos de gestión. Análisis de colas y criterios de servicio (p. 24).

Por tanto, el levantamiento de procesos adecuado es una parte crucial de los proyectos de investigación debido a que recoge información de una manera sistemática y previamente establecida, permitiendo comprobar o descartar hipótesis planteadas y evaluar resultados.

2.5. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Un proceso de administración estandarizado es uno de los sellos distintivos de una empresa u organización en crecimiento, puesto que, si se gestiona adecuadamente, la estandarización de procesos tiene un efecto positivo (Chiavenato, 2008). La estandarización de procesos da el detalle de cada actividad realizada y la mejora.

Preciado y Ruiz (2021) señalan que se debe enfatizar en que al estandarizar los procesos de gestión no significa más actividad que se está llevando a cabo actualmente en una organización, sino más bien dedicar menos tiempo a realizar una determinada tarea de forma eficaz y proactiva. Al optimizar los recursos y brindar productos y servicios con un perfil corporativo siempre en línea con el propósito de la organización y estándares de calidad alineados con el propósito en un entorno profesional, influye directamente en la percepción de la empresa por parte de clientes y empleados.

De allí que como plantea Ferenz (2017) que si incluso si la empresa conoce los procesos y procedimientos administrativos, la mayoría de ellos están desactualizados. Si se observa el manual de negocios y hay una falla grave en la forma en que procede, cambiaría la estrategia y adoptaría un nuevo enfoque, lo cual se conoce como reingeniería de procesos.

2.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.6.1. Definición

Una empresa es una entidad dinámica que crece y triunfa a través de las estrategias que emplea frente a la competencia y el medio ambiente, para lograr los procesos y funciones, fijar objetivos y metas de su personal, ejerce su poder por el procedimiento (Hodge, 2003). Por tanto, la estructura organizativa es variable y depende de la estrategia que se adopte tanto temporal como geográficamente. Todas las organizaciones, grandes y pequeñas empresas, necesitan poder diferenciarse de sus competidores para poder brindar servicios de calidad respaldados por tecnología e innovación (Franklin, 2009).

La estructura organizacional es “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad” (...) además, “describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización” (Hodge, 2003, p. 34 y 18).

Por otro lado, Chiavenato (2008) considera a la estructura organizacional “como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad” (p. 123). Así mismo, para Hodge (2003), los cuatro subsistemas de una organización son el área de contacto con el exterior, el de producción, el de mantenimiento, el de adaptación y la dirección.

En este mismo orden de ideas, Hit (2006) define la estructura organizacional como “La suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina”(p.230). La estructura organizacional no es más que la representación de cómo van a estar distribuidas las funciones en la empresa, y el orden jerárquico que le corresponde a cada una de ellas.

Finalmente, señala Riquelme (2012) que “es fundamental que toda empresa cuente con una estructura organizacional, que defina las características de cómo se organiza el trabajo en la misma y establezca la autoridad, la jerarquía, la cadena de mando, organigramas y departamentalización, etc.” (p. 1).

2.6.2. Principios

La estructura organizacional de una empresa, tal como explica Aguilar (2017) se basa en los siguientes principios:

- Principio de autoridad y jerarquía: se basa en grados de responsabilidad y control. Ejemplo: la dirección general, de la que dependen los jefes de las distintas áreas.
- Principio de unidad de dirección: debe existir una sola dirección que se encargue de trazar los objetivos generales y la estrategia de la empresa.
- Principio de departamentalización: son secciones que se agrupan por tareas y funciones. Por ejemplo, el departamento de finanzas, de recursos humanos y más.
- Principio de comunicación: ya sea descendente (de superior a empleado), horizontal (de jefe a jefe o de empleado a empleado o ascendente (de subordinado a superior). (p. 23).

De igual forma Franklin (2009) destaca los siguientes principios:

- Departamentalización: Es parte de la estructura formal de una organización, la cual está compuesta por departamentos y puestos administrativos, agrupadas en unidades definidas con objetivos comunes. Este término implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí.

- Jerarquización: Se refiere a los niveles que puede tener la estructura organizacional que va desde los dueños de la empresa (accionistas), seguido por el nivel operativo, hasta el nivel de soporte. A mayor número de niveles jerárquicos, la línea de mando será más larga, y las instrucciones que desciendan o asciendan necesitan de mayor tiempo por la línea de mando. La estructura de una organización puede integrarse con diversos niveles relacionados entre sí; es decir, las unidades administrativas deben ubicarse en una escala que permita su atención, control y supervisión, ya que a la función asignada corresponde una autoridad y responsabilidad determinadas: a mayor contacto con el público o con los bienes y servicios producidos, más baja será su ubicación en la escala, y a mayor número de tareas de planeación, coordinación y control, más alta será.
- Líneas de Mando: Estas líneas se relacionan estrechamente con la jerarquización porque simbolizan el enlace entre las unidades y constituyen el elemento estructural de los organigramas ya que representan gráficamente la delegación de autoridad mediante niveles jerárquicos.
- Unidad de mando: Se refiere cuando existe un solo jefe superior frente a sus subordinados lo que facilitará que ese trabajador tenga la claridad y responsabilidad de cumplir con sus funciones. Es conveniente que una unidad administrativa no tenga más que un solo titular, lo que evita la duplicidad de mando y posibles conflictos de autoridad.
- Distribución del trabajo: Consiste en dividir el trabajo en tareas pequeñas, en la cual se involucran varias personas de la organización, esto les permitirá convertirse en especialistas, cuyo propósito es maximizar la producción de las personas y que la tarea la resuelva en el menor tiempo.
- Tramo de control: Se refiere al número de empleados que están por debajo de un supervisor o jefe dentro de la organización. El tramo de control manifiesta Benjamín que “es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior. La naturaleza, complejidad e importancia de las funciones son factores de gran trascendencia para determinar el número de subordinados directos que puede atender un órgano, pues hacerlo de manera eficaz exige mayor concentración.

- **Autoridad:** Es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión; en síntesis, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo, lo cual implica (necesariamente) el ejercicio del mando. Es decir que la autoridad tiene el derecho de diligenciar y exigir a sus subordinados a que realicen alguna actividad de acuerdo a las políticas de la organización.
- **Responsabilidad:** implica que toda unidad administrativa y sus miembros deben responder al ejercicio de la autoridad; por lo tanto, son primordiales la necesaria adecuación, el equilibrio y la correspondencia entre estos factores: no puede ejercerse ninguna autoridad sin responsabilidad, y viceversa. (p. 373).

2.6.3. Características

Al respecto, describe Raffino (2020) que toda estructura organizacional es un orden formal, es decir, consta en los documentos de la empresa y está reflejado en su organigrama., “En este último se representan las distintas personas que trabajan en ella y sus cargos específicos. Suelen basarse en un principio de especialización y departamentalización, de construcción de bloques de trabajo en los que se llevan a cabo labores determinadas” (p. 3).

De igual forma, destacan algunas de las características de la estructura organizacional, que se muestran a continuación:

- Permite la especialización de las diferentes áreas, a partir de que cuanto mayor sea el tamaño de una empresa, más especializada debe estar.
- Puede ser centralizada o descentralizada, dependiendo de si las decisiones están concentradas en los altos cargos (centralización) o en los equipos de trabajo (descentralización).

- Comprende colaboración y coordinación entre las diferentes unidades de estructura.
- Representa a las personas que integran la empresa.
- Está diseñada en base a un objetivo real y alcanzable y, a su vez, adaptada a las tecnologías y herramientas que posee la empresa.
- Si bien es de carácter formal, existe cierta informalidad paralela que se maneja entre los integrantes de la empresa. (Enciclopedia Económica, 2018, pág. 8)

2.6.4. Tipos de Estructura Organizacional

Según lo establecido en la literatura por diferentes autores, se puede clasificar la estructura organizacional en cuatro tipos: lineal, funcional, de staff y matricial.

Estructura lineal: La estructura organizacional lineal se basa en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados, es decir que una sola persona toma todas las decisiones y es responsable del mando. Así, el jefe asigna y distribuye las tareas a los subordinados, los cuales tienen que reportarse a él. Este tipo de estructura es utilizada, por lo general, en empresas pequeñas que generan pocos productos en un nicho del mercado. Si los deberes y las responsabilidades de los miembros están bien definidas, este tipo de estructura se caracteriza por ser rápido y de contabilidad clara.

Estructura funcional: La estructura organizacional funcional divide las labores de una empresa de acuerdo con su especialización. Así, los empleados pueden trabajar en el área en que están especializados, lo cual genera además que se sientan más seguros en su trabajo. A su vez, cada área o departamento posee un jefe o encargado. Este tipo de estructura se sustenta en el conocimiento, ya que ningún superior tiene total autoridad, sino que las decisiones son más bien relativas y parciales, factor que maximiza la eficiencia del trabajo.

Estructura de staff: La estructura organizacional de staff combina las relaciones y decisiones de autoridad con la ayuda y el asesoramiento de agentes externos a la empresa,

tales como consultores o asesores. Así, en este tipo de estructura se lleva a cabo la subcontratación de actividades, a través de la cual los integrantes deben desarrollar sus actividades con empresas ajenas a la organización.

Estructura matricial: La estructura organizacional matricial divide la autoridad en grupos de trabajo funcionales que, generalmente, responden a un proyecto determinado. Estos grupos suelen contar con un supervisor que observa y coordina dicho proyecto para luego reportar su trabajo a los altos mandos de la organización. (p. 12).

Así mismo, según lo señalado por Gill (2017) se encuentran:

Estructura Formal: En este tipo de organización, la estructura es planeada por jerarquías y debe proporcionar un estímulo al desempeño de los trabajadores y a su vez motiva la libertad de acción de los empleados utilizando normas y reglas en sus procesos, esto se puede reflejar a través de un organigrama, descripción de puestos, etc. Por lo tanto, una organización debe ser flexible y adaptable al entorno para dar oportunidad a la responsabilidad y el desarrollo de las capacidades de los trabajadores fomentado reglas y procedimientos que deben cumplir para llegar a los objetivos.

Estructura Informal: Se presenta cuando se desarrolla de una forma abierta y espontánea en una organización, la cual está expuesta a cambios en el entorno del trabajo. El grupo informal puede desarrollarse por intereses personales y sociales la cuales no son flexibles y son poco estructurados, puede generar un canal de comunicación para estar informados de las actividades y como les afectaría.

Estructura funcional: Este tipo de estructura se desarrolla cuando la organización va creciendo, y se ve en la necesidad de crear organismos especializados para responder a las necesidades del entorno y contrarrestar a la competencia, promoviendo la funcionalidad en base a la innovación y flexibilidad que la requiera, mostrando ser más robusta frente a una estructura lineal. El diseño funcional requiere de departamentos altamente especializados, en condiciones de producir eficientemente grandes cantidades

de productos estándar; el trabajo operativo se simplifica y es repetitivo, y, en consecuencia, está altamente normalizado.

Estructura Lineal o simple: Se le conoce también como empresarial y está enfocada en organizaciones pequeñas donde el gerente y el dueño es la misma persona, en la estructura simple se desarrollan pocos productos en un mercado determinado, y se puede caracterizar porque la toma de decisiones que es rápida y flexible, donde la relación con los subordinados es cercana. En la estructura lineal se dedica poco tiempo a la investigación, planeación y control de las diferentes actividades, donde los empleados asumen las órdenes del gerente, manifestando una autoridad basada en un nivel jerárquico. La estructura simple se caracteriza por una división poco estricta del trabajo, una mínima diferenciación entre unidades y pocos niveles jerárquicos. Por otra parte, minimiza el uso de especialistas y carece de funciones de apoyo; es decir que se centra en las funciones básicas.

Estructura por Procesos: Se puede entender por proceso a un conjunto de pasos que permita culminar las actividades de forma eficiente, agregando valor al personal que sea parte de la organización, para que el cliente interno y externo puede sentir satisfacción por lo que recibe. Por eso es recomendable periódicamente realizar y planificar procesos de gestión que permita mejorar los parámetros de calidad, servicio y agilidad de respuesta. La estructura basada en procesos es aquella que dispone las competencias centrales de la organización en líneas de acción que cruzan horizontalmente la gráfica organizacional, por lo que la delegación de autoridad y responsabilidad se canaliza a nivel jerárquico, lo que hace que los procesos corran en paralelo de manera independiente pero interdependiente. (p. 176).

Todas estas estructuras son de gran importancia en el proceso de la conformación de la estructura organizacional, puesto que permiten dar un orden específico a cada puesto de trabajo, con sus funciones establecidas, evitando confusiones y pérdida de tiempo y dinero en la empresa.

2.6.5. Importancia

La estructura organizacional es un aspecto fundamental de la comprensión de toda empresa, es decir, del modo en que se establece y organiza a sí misma. “Una buena organización es garante de una funcionalidad más armónica y de alcanzar las características deseadas en la empresa, al menos en principio”. (Raffino, 2020). Por lo que se puede establecer que, una estructura inadecuada o caótica introduce a la organización de problemas que normalmente no tendría, dificultando labores que de otro modo podrían ser cotidianas y simples.

Así mismo, hay que destacar que, las empresas requieren de una estructura para crecer y poder ser realmente rentables. Por lo que, el diseño de una estructura organizacional resulta ser positivo para la gerencia, puesto que le permite identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. De igual forma, la planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr cumplir con las metas establecidas en el plan anual de la compañía. Finalmente, resulta de gran importancia que se tengas definidas las responsabilidades de cada departamento, con una descripción clara de las funciones de cada trabajo (Hitt, 2006).

2.7. MANUAL DE PROCESOS

Según Castillo (2017) afirma que, los manuales de procesos son una herramienta para que las organizaciones integren una serie de acciones encaminadas a agilizar las operaciones en el departamento de gestión y mejorar la calidad del servicio, y buscar alternativas para mejorar la satisfacción del cliente.

En este sentido, el mismo autor menciona que, el propósito del manual de procesos en su organización es:

- Establecer elementos de consulta, orientación y formación del recurso humano.
- Úselo como referencia para las actividades de auditoría y control interno.

- Brindar información sobre el avance del proceso.
- Ser una guía para la correcta ejecución de las actividades.
- Ayuda a proporcionar productos y servicios más eficientes.
- Evita trabajar de forma improvisada.
- Para administrar mejor los recursos de su organización.
- Estandarizar el trabajo realizado por los miembros de la organización.
- Apoyar la orientación del nuevo personal.
- Promover el servicio al cliente interno y externo.

Los elementos del manual de procesos son:

- Propósito: el propósito del manual.
- Alcance: Significa el tamaño del documento e incluye:
- Definición: concepto relacionado.
- Diagrama de proceso general, una representación global del proceso.
- Mapa de procesos: una representación gráfica de un proceso que muestra entradas, salidas, controles, recursos y métricas asignadas.
- Descripción del proceso: Es la parte del manual que detalla los siguientes aspectos del proceso: nombre, propósito, entradas, salidas, recursos, controles.
- Hoja de registro de procesos, que es un documento que se utiliza para la recopilación de datos.

2.8. JAFERS

JAFERS es una organización familiar bajo condiciones de tipo artesanal, dedicada a la fabricación y distribución de trajes de baño a nivel nacional, con presencia en el mercado desde hace 15 años. Entre sus principales clientes se encuentran: RM, Etafashion, Súper éxito, El ahorro, Alby Store, entre otros.

Abarca productos para clase media, alta y baja, elaborando productos para toda la población del Ecuador a nivel nacional. Por ser una empresa familiar ha presentado problemas en cuanto a su organización, la toma de decisiones y la agilización de procesos.

La falta de una clara cadena de mando ha traído grandes consecuencias en cuanto al trabajo administrativo, considerando que el área de producción trabaja de buena forma, sin embargo, debido al crecimiento que ha estado teniendo la organización en los últimos años, se ha visto aumentada la necesidad de organizar de mejor forma la empresa, beneficiando a cada uno de los integrantes de ella y de manera especial a los clientes.

2.8.1. Bases Legales

Es de hacer notar, que al encontrarse la empresa JAFERS en un estado democrático, unitario constitucional de justicia y derechos, independiente, soberano, intercultural, laico y plurinacional, cuenta con un alto grado de protección y de sustento legal para la investigación en desarrollo, tomando en cuenta lo que plantea la Constitución vigente de la República del Ecuador y el Plan del Buen vivir.

En la Constitución actual, dentro del Título II “Derechos”, en el Capítulo Segundo “Derechos del Buen Vivir”, y en su Sección Octava “Trabajo y seguridad social”, resguardamos legalmente este proyecto en sus artículos 33 y 34 que explican lo siguiente:

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- Lo justo a la seguridad social es un derecho irrevocable de todas las personas y deberá ser responsabilidad primordial del Estado. Se dirigirá la seguridad social por los principios de obligatoriedad, universalidad, eficiencia, solidaridad, equidad, subsidiariedad, transparencia, equidad y participación para el interés de las necesidades individuales y colectivas.

Así mismo, dentro del Título II “Régimen del Buen Vivir”, en el Capítulo Tercero “Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria”, y en su Sección novena “Personas usuarias y consumidores”; se respalda legalmente en sus artículos 52 y 55, detallándose a continuación:

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

Art. 55.- Las personas usuarias y consumidoras podrán constituir asociaciones que promuevan la información y educación sobre sus derechos, y las representen y defiendan ante las autoridades judiciales o administrativas. En conclusión, el Plan Nacional del Buen Vivir, el Objetivo #11. En su Política 11.9 dice que tenemos que “Promover el acceso a conocimientos y tecnologías y a su generación endógena como bienes públicos.”

Todas estas leyes dan el sustento a la importancia de realizar la investigación actual abordando los temas correspondientes al Levantamiento y estandarización de procesos administrativos en JAFERS para una propuesta de mejoramiento de la estructura organizacional.

Capítulo III METODOLOGÍA

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el presente estudio se utilizó la investigación de tipo descriptiva y exploratoria ya que especifica de manera exhaustiva las características de la organización con el objetivo de conocer a detalle todos sus procesos y actividades. Se manejó también la investigación de campo, ya que el levantamiento de información se realizó en el lugar o entorno de las variables de estudio, la empresa JAFERS.

3.1.1. Población y muestra

Para el presente proyecto se tomó como población a todas las personas que trabajan en el área administrativa de la organización JAFERS, las cuales son 8 colaboradores, donde se encuentran establecidos en la siguiente tabla:

Tabla 1. Población

Área administrativa	Personal
Gerencia	2
Contabilidad	2
Producción	2
Ventas y calidad	2
Total	8

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Técnica de recolección de información

La técnica de recopilación de información son mecanismos o formas para gestionar los datos de hechos o sucesos que se investiga, en este sentido, se buscó identificar cada uno de los elementos claves de la empresa, para ello se busca una

interacción directa con los hechos, por tanto, se indagó de fuentes primarias la información pertinente, así también se tomó en cuenta información secundaria como reglamentos internos, revistas, etc.

Por lo tanto, fue mediante la técnica de la encuesta, la observación directa y la entrevista donde se buscó identificar las consideraciones sobre la situación actual de la empresa, las necesidades de la misma mediante el instrumento que fue el cuestionario.

- Entrevistas estructuradas y no estructuradas

La entrevista fue establecida con preguntas enfocadas a la situación de la empresa y directamente en función del punto de vista del área de gerencia, vinculadas a la temática de estudio con el propósito de levantar información sobre la estandarización de procesos administrativos de JAFERS, mediante la identificación de posibles falencias de la organización (Anexo 2).

- Encuestas

La encuesta por su parte busca recopilar información clave de las personas relacionadas con cada uno de los procesos y actividades que realizan de manera cotidiana ya que estas son el apoyo directo del área de gerencia. En este sentido la encuesta está conformada por 10 preguntas cerradas con el fin de identificar la situación de las diferentes áreas claves y poder determinar las debilidades de las mismas y generar una propuesta de solución a cada una (Anexo 1).

- La observación

Esta técnica permitió observar el caso de una forma directa en la empresa JAFERS, ya que por medio de esta se identificó detalles que en muchas ocasiones no son abarcada en la encuesta o entrevistas, así también esta se utilizó para identificar los procesos y actividades de la empresa (Anexo 3).

3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.2.1. Tabulación de resultados de la encuesta

1. ¿Considera que la empresa mantiene un registro coordinado y controlado de todas las actividades?

Tabla 2. Pregunta 1

Pregunta 1	Fr.	Fr. %
Totalmente de acuerdo	1	13%
De acuerdo	2	25%
Indeciso	1	13%
En desacuerdo	3	38%
Totalmente en desacuerdo	1	13%
Total general	8	100%

Fuente: Elaboración propia – investigación de campo

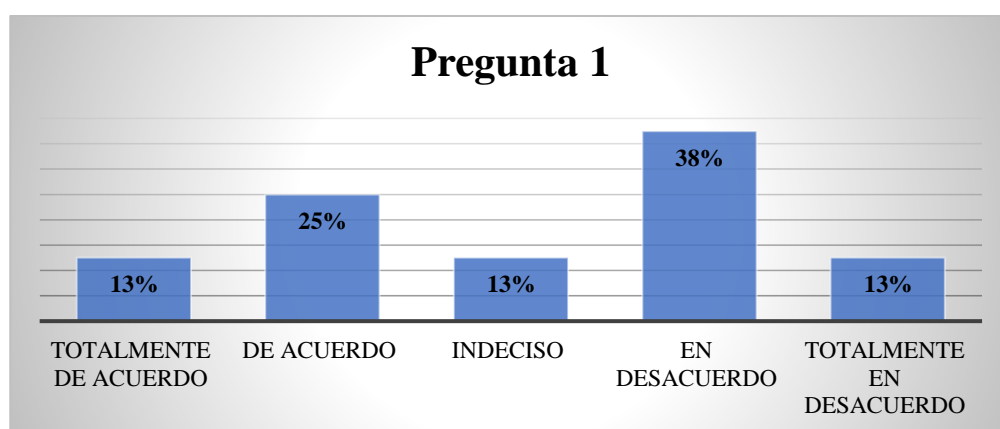


Figura 1. Pregunta 1

Análisis e interpretación:

De los encuestados se encontró que el 38% consideran que la empresa no mantiene un registro coordinado y controlado de todas las actividades, mientras que el 13% y 25% consideran que sí se mantiene registros de las actividades lo cual indica el escaso seguimiento que se ha llevado en la empresa, razón por la cual se realizó la presente investigación.

2. ¿De las áreas claves de la empresa cuál considera que tiene mayores problemas?

Tabla 3. Pregunta 2

Pregunta 2	Fr.	Fr. %
Gerencia	1	13%
Contabilidad	1	13%
Producción	4	50%
Ventas	2	25%
Total general	8	100%

Fuente: Elaboración propia – investigación de campo

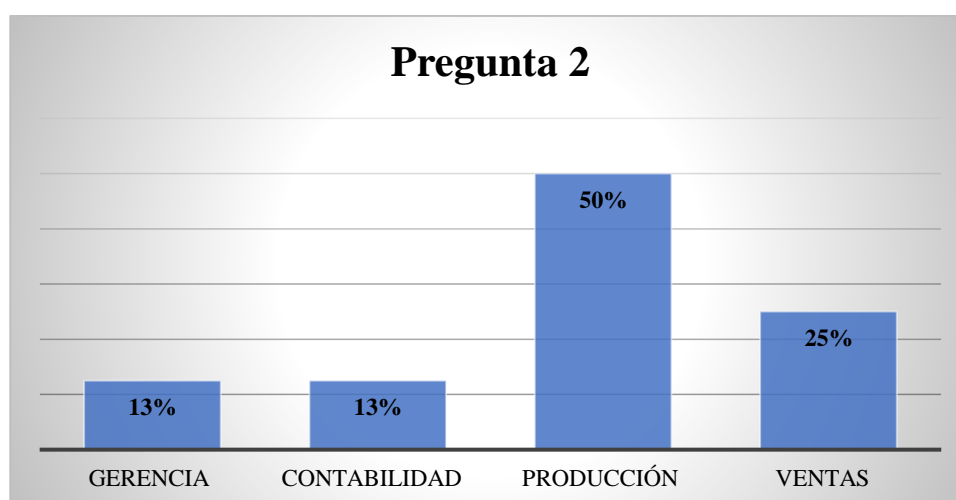


Figura 2. Pregunta 2

Análisis e interpretación:

Acorde a la información recopilada se encontró que el 50% de los encuestados mencionan que es el área de producción la que presenta mayores problemas, el 25% considera que es el área de ventas, el 13% considera que es el área de gerencia y contabilidad, lo cual verifica el estado actual de la empresa donde se detectó mayores problemas en producción, esto puede deberse a los diversos procesos del mismo.

3. ¿La empresa dispone de registros?

Tabla 4. Pregunta 3

Pregunta 3	Fr.	Fr. %
Si	3	38%
No	5	63%
Total general	8	100%

Fuente: Elaboración propia – investigación de campo

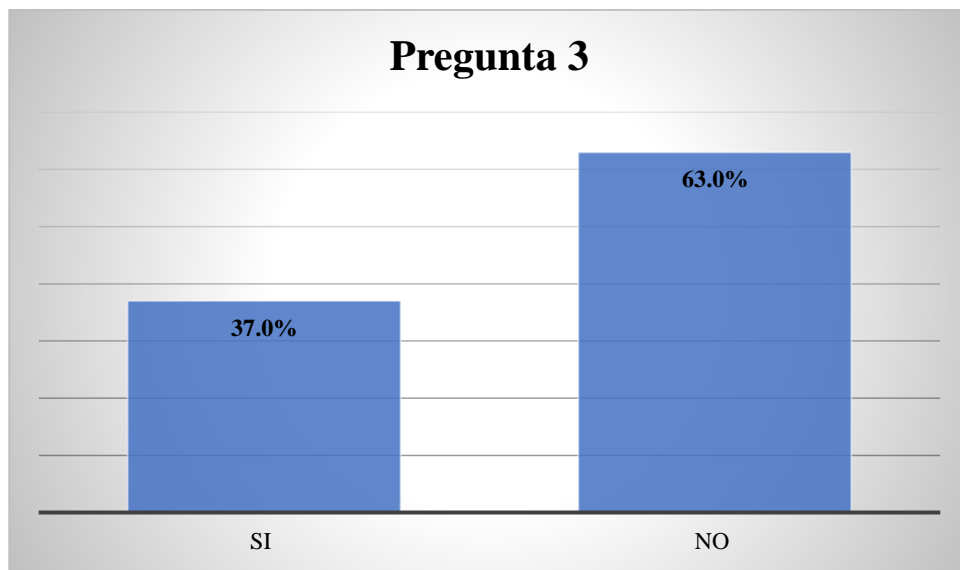


Figura 3. Pregunta 3

Análisis e interpretación:

De los encuestados el 63% consideran que no existen registros dentro de la empresa lo cual es uno de los puntos necesarios para la aplicación de correctivos, el 37% considera que si existen documentos básicos como las facturas que se entregan y las facturas de recepción de proveedores las mismas que fueron empleados en el desarrollo del presente estudio.

4. ¿La empresa capacita al recurso humano de manera frecuente?

Tabla 5. Pregunta 4

Pregunta 4	Fr.	Fr. %
Muy frecuentemente	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Ocasionalmente	1	13%
Raramente	6	75%
Nunca	1	13%
Total general	8	100%

Fuente: Elaboración propia – investigación de campo

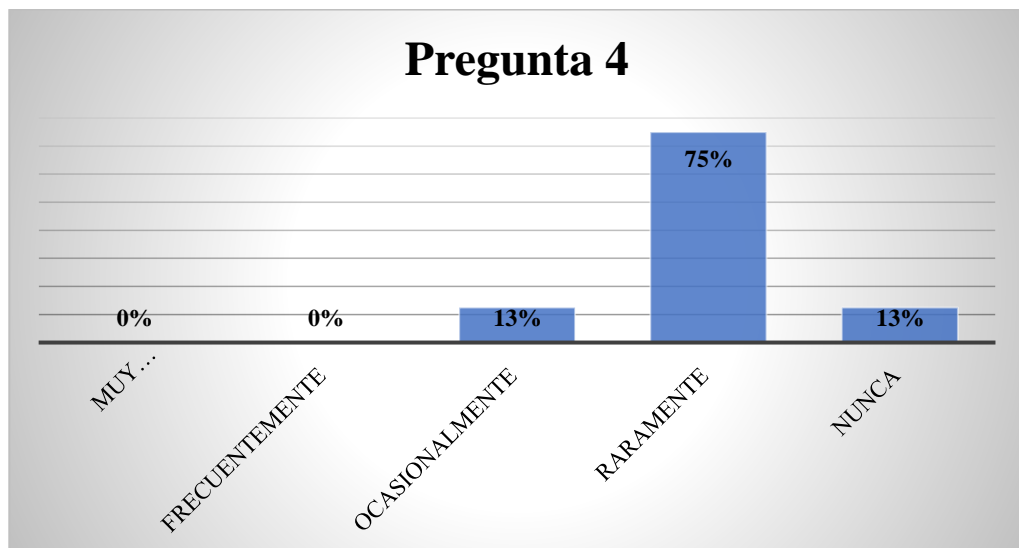


Figura 4. Pregunta 4

Análisis e interpretación:

El 75% de los participantes consideran que raramente la empresa capacita al recurso humano de manera frecuente, el 13% considera que no lo hace nunca y el otro 13% considera que lo realiza ocasionalmente lo cual debe ser tomado en cuenta para el nuevo manual que se busca implementar.

5. ¿Cuándo ingreso a laborar en la empresa usted tenía en claro todas las actividades y procesos de su puesto?

Tabla 6. Pregunta 5

Pregunta 5	Fr.	Fr. %
Muy de acuerdo	1	13%
Algo de acuerdo	2	25%
Neutral	0	0%
Algo en desacuerdo	3	38%
Muy en desacuerdo	2	25%
Total general	8	100%

Fuente: Elaboración propia – investigación de campo

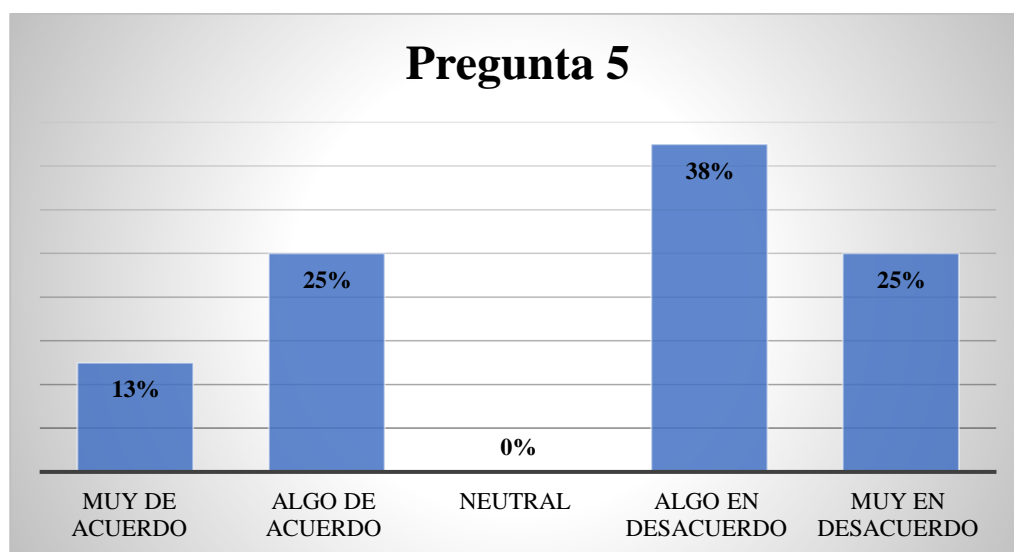


Figura 5. Pregunta 5

Análisis e interpretación:

De los encuestados el 38% se considera algo en desacuerdo sobre que cuándo ingresó a laborar en la empresa no tenía en claro todas las actividades y procesos de su puesto, el 25% considera que no tuvo ningún conocimiento y el 38% considera que si está de acuerdo con la afirmación de que si sabía con claridad las funciones de su puesto.

6. ¿Considera usted que se tiene claro las competencias y necesidades de cada uno de las áreas administrativas?

Tabla 7. Pregunta 6

Pregunta 6	Fr.	Fr. %
Muy de acuerdo	1	13%
Algo de acuerdo	1	13%
Neutral	0	0%
Algo en desacuerdo	5	61%
Muy en desacuerdo	1	13%
Total general	8	100%

Fuente: Elaboración propia – investigación de campo

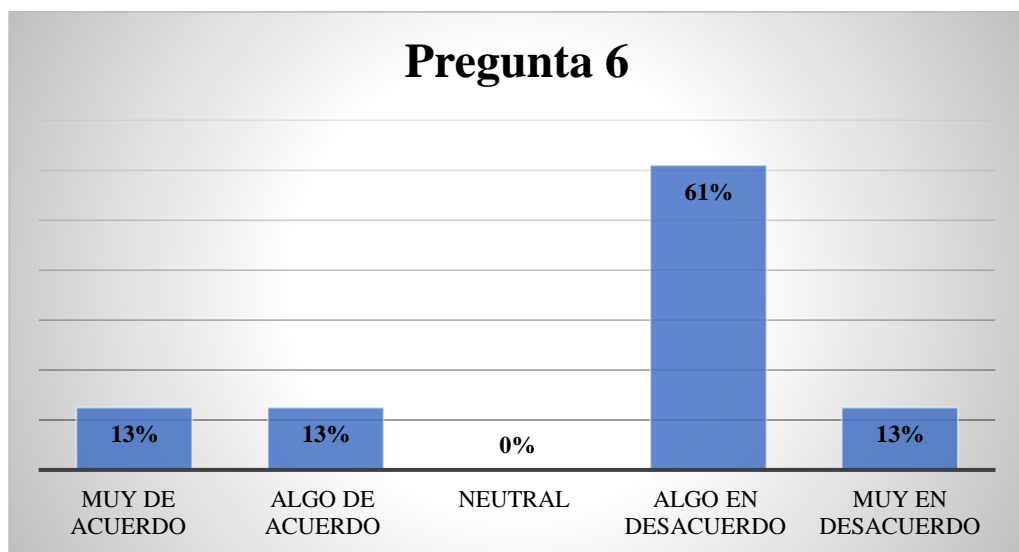


Figura 6. Pregunta 6

Análisis e interpretación:

De la información recopilada se detectó que el 74% considera que está en desacuerdo que se tiene claro las competencias y necesidades de cada uno de las áreas administrativas, en cambio apenas el 26% está de acuerdo y muy de acuerdo con la afirmación, lo cual indica la necesidad de identificar cada una de las responsabilidades de la organización.

7. ¿Cuándo ingreso a la empresa usted identificaba con claridad la jerarquía empresarial?

Tabla 8. Pregunta 7

Pregunta 7	Fr.	Fr. %
Muy de acuerdo	0	0%
Algo de acuerdo	2	25%
Neutral	1	13%
Algo en desacuerdo	5	63%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total general	8	100%

Fuente: Elaboración propia – investigación de campo

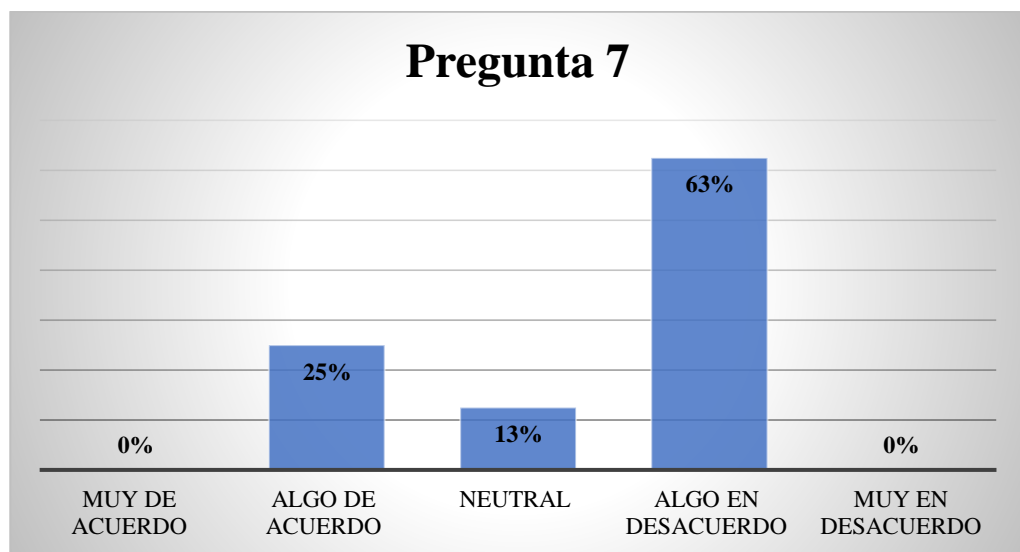


Figura 7. Pregunta 7

Análisis e interpretación:

Del total de los encuestados, el 63% considera que se encuentran en desacuerdo con la afirmación de que cuando ingreso a la empresa se identificaba con claridad la jerarquía empresarial, el 13% se planteó en una posición neutral y el 25% considera que están en algo de acuerdo lo cual evidencia la necesidad de un manual organizacional y de funciones de las diferentes áreas claves.

8. ¿Considera usted que es importante que se implemente un manual donde se detallen las funciones y responsables de la empresa?

Tabla 9. Pregunta 8

Pregunta 8	Fr.	Fr. %
Muy de acuerdo	6	75%
Algo de acuerdo	1	13%
Neutral	0	0%
Algo en desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	1	13%
Total general	8	100%

Fuente: Elaboración propia – investigación de campo

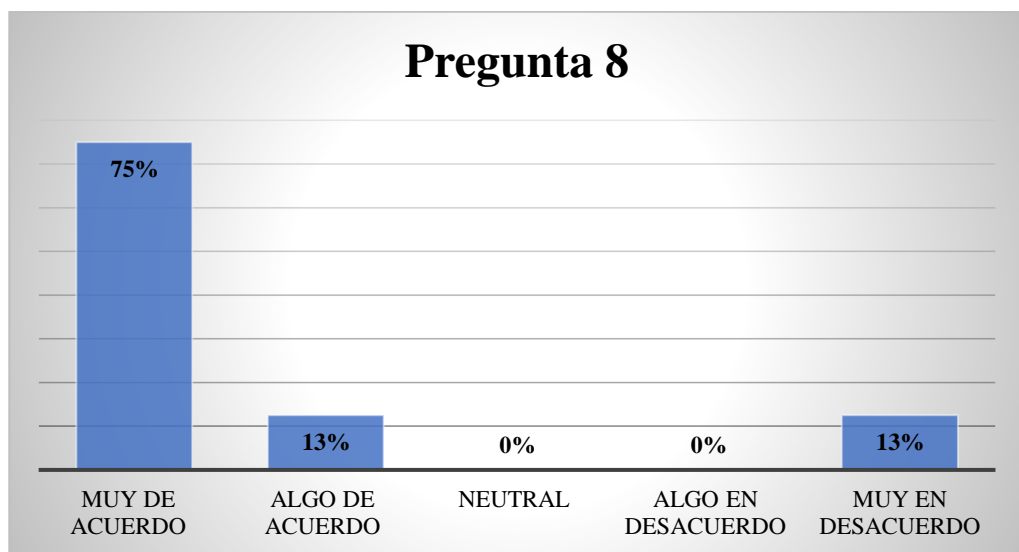


Figura 8. Pregunta 8

Análisis e interpretación:

El 75% de los participantes en la encuesta mencionan que están de acuerdo con que es importante que se implemente un manual donde se detallen las funciones y responsables de la empresa, mientras apenas el 13% consideran que están en desacuerdo, lo cual evidencia el apoyo de los colaboradores con la implementación del manual.

9. ¿Considera que con la implementación del manual se logrará el mejoramiento de la estructura organizacional?

Tabla 10. Pregunta 9

Pregunta 9	Fr.	Fr. %
Muy de acuerdo	5	63%
Algo de acuerdo	2	25%
Neutral	0	0%
Algo en desacuerdo	1	13%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total general	8	100%

Fuente: Elaboración propia – investigación de campo

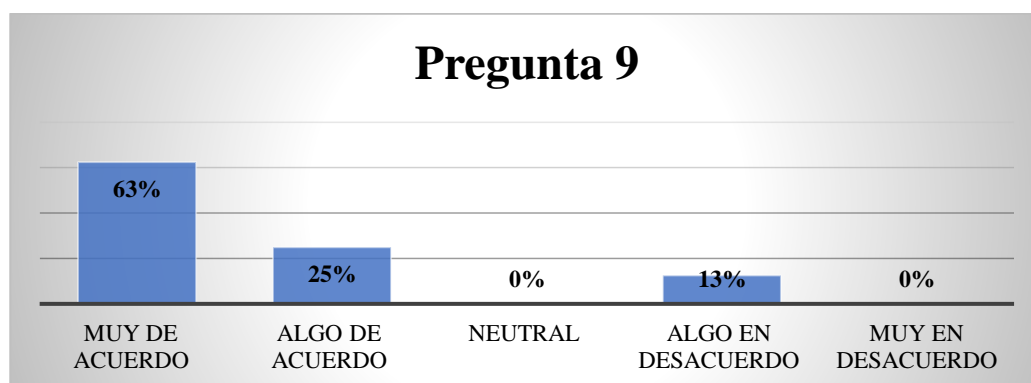


Figura 9. Pregunta 9

Análisis e interpretación:

Del total de encuestados el 63% considera que están muy de acuerdo con la implementación del manual ya que expresan que este logrará el mejoramiento de la estructura organizacional, el 25% también están algo de acuerdo con la afirmación, el 13% apenas considera que están en algo desacuerdo con esto ya que claro esta se necesita de apoyo y colaboración porque el manual en su no hará el trabajo por sí solo.

10. ¿Considera usted que el conocer las actividades de cada uno de los puestos permitiría mejorar el desempeño laboral?

Tabla 11. Pregunta 10

Pregunta 10	Fr.	Fr. %
Muy de acuerdo	7	88%
Algo de acuerdo	1	13%
Neutral	0	0%
Algo en desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total general	8	100%

Fuente: Elaboración propia – investigación de campo

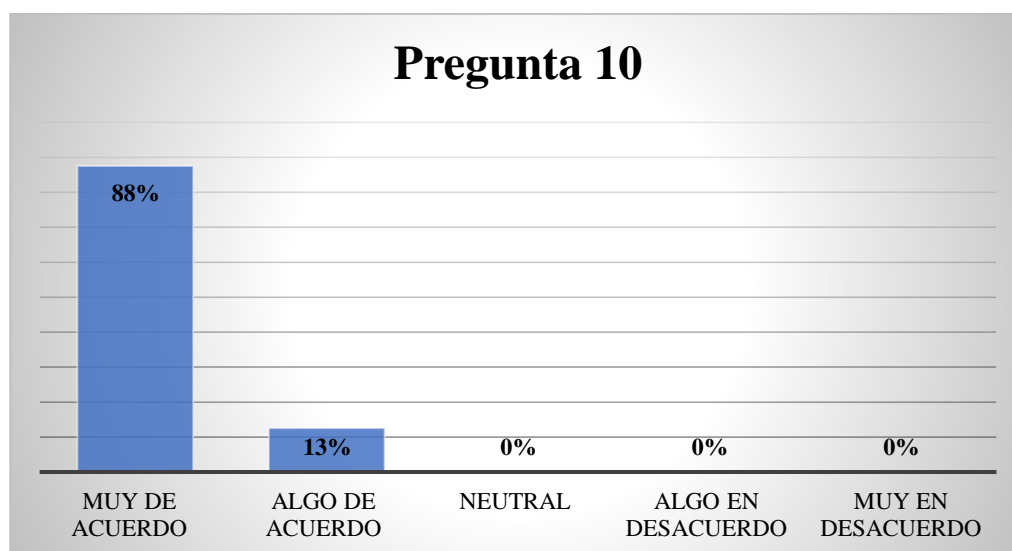


Figura 10. Pregunta 10

Análisis e interpretación:

Del ciento por ciento de los encuestados se encontró que el 88% consideran que están muy de acuerdo con que el conocer las actividades de cada uno de los puestos permitiría mejorar el desempeño laboral, el 13% también están de acuerdo con esta expresión lo cual evidencia la conciencia de los colaboradores con la mejora y el desempeño organizacional.

3.2.2. Resultados de entrevista al gerente

Una vez aplicada la entrevista al gerente – propietario de la empresa, que por motivos de confidencialidad no expuso su nombre para el trabajo se recopiló la siguiente información:

1. ¿Considera usted que en el transcurso de estos años la empresa JAFERS ha crecido?

R: La empresa fue conformada a un inicio junto con mi esposa, en plena crisis, cuando la dolarización empezó en el país. Con el transcurrir del tiempo, la empresa está pasando a la segunda generación, pero tanto a mí como a mi esposa se nos hace difícil soltar el poder y dejar que se tomen decisiones sin nuestro consentimiento. Ahora el problema es más fuerte y notorio ya que la empresa si ha crecido y los departamentos se detienen en tomas de decisiones y respuestas rápidas.

2. ¿Qué área considera que presenta mayor problema dentro de la empresa?

R: la empresa necesita una revisión a nivel completo ya que al ser familiares existen ciertos problemas que no tienen nada que ver con el trabajo y se mezclan situaciones cuando esto no debería ocurrir en las empresas del tipo que sea. No se dispone de un flujograma que identifique el proceso paso a paso.

3. ¿Considera que existe desorganización dentro de la empresa?

R: Obviamente, al ser yo el dueño en casos me ausento y suele ser mayor el caos porque todos necesitan mi permiso para hacer sus tareas y no tienen en claro de sus responsabilidades, ya que no existe un organigrama para visualizar la jerarquía.

4. ¿Cómo cree que afecta la desorganización a la empresa y a los clientes?

R: La empresa con la pandemia atravesó una dura situación y muchos de los empleados tuvieron miedo de que cerremos lo cual hizo que perdiéramos algunos colaboradores porque no existe un orden jerárquico que asegure la estabilidad empresarial, pese a los años en el mercado, asimismo los clientes se ven afectados porque a veces se pierden pedidos o existen demoras por la falencia de los procesos.

5. *¿Considera que es necesario implementar una estandarización de procesos administrativos en la empresa?*

R: Si, ya que eso ayudará a tener en claro cada una de las responsabilidades de los colaboradores y en caso de faltar uno de ellos, el ingreso de otro sería más fácil para su adaptación al mismo.

3.2.3. Ficha de observación

A continuación, se presenta la ficha de información recopilada con la visita a los colaboradores previa autorización del gerente de la empresa y acorde a los protocolos sanitarios para la misma, por tanto, se encontró lo siguiente:

Tabla 12. Ficha de observación

Áreas – actividades	Observación
Gerencia	
Gestión administrativa	Impuestos y precios demasiado altos
Supervisión de las áreas	La empresa no tiene normalizados los procesos por lo tanto no saben quién o como supervisar

Contabilidad	
Solicitud de pedido y cancelaciones	Mala comunicación con el área de producción y demoras en compras o compras equivocadas
Sueldos y salarios	Errores al realizar los cálculos de sueldos porque no se mantiene un orden jerárquico
Producción	
Inventarios	Errores en pedidos y números para ventas
Reprocesos	No existe un seguimiento de la cadena de valor
Materia prima	Telas equivocadas para los pedidos de clientes
Ventas	
Servicio al cliente	Mala atención o pérdida de clientes por demoras en entregas del producto final
Control de inventarios	Producto vendido sin estar disponible o en otros modelos

Fuente: Elaboración propia – investigación de campo.

Capítulo IV

Modelo estratégico

Una vez indagado sobre la situación de la empresa se presenta un análisis de las fortalezas y debilidades de la misma para establecer las estrategias necesarias, donde a continuación se presenta la matriz FODA, para determinar el modelo estratégico a aplicar, en este contexto es importante recalcar que el FODA es uno de los instrumentos útiles para realizar un análisis organizacional de la empresa, y este ayudara a la empresa JAFERS, al no contar con uno.

4.1. FODA

Tabla 13. Análisis FODA de JAFERS

Fortalezas		Oportunidades			
Internas	F1	Capital de trabajo y activos propios	O1	Impulso por parte del gobierno nacional y local a proyectos innovadores	Externas
	F2	Buena ubicación e infraestructura	O2	Alianzas estratégicas con empresas	
	F3	Diversidad de formas de pago	O3	Apoyo al sector textil en el área tecnológica	
	F4	Servicio personalizado a todos los clientes	O4	Materia prima de calidad a menor costo	
	F5	Experiencia en el mercado	O5	Consumo local y productividad nacional	
Debilidades		Amenazas			

D1	Administración empírica	A1	Crisis económica y rebrote de la pandemia Covid-19
D2	Deficiente gestión de recursos	A2	Incorporación de nuevas empresas en la misma línea
D3	Escaso control de los procesos internos	A3	Inseguridad social y sanitaria
D4	Inexistencia de procesos específicos	A4	Crecimiento de la competencia
D5	No existe documentación de procesos	A5	Productos sustitutos

Fuente: Elaboración propia adaptado de la investigación de campo.

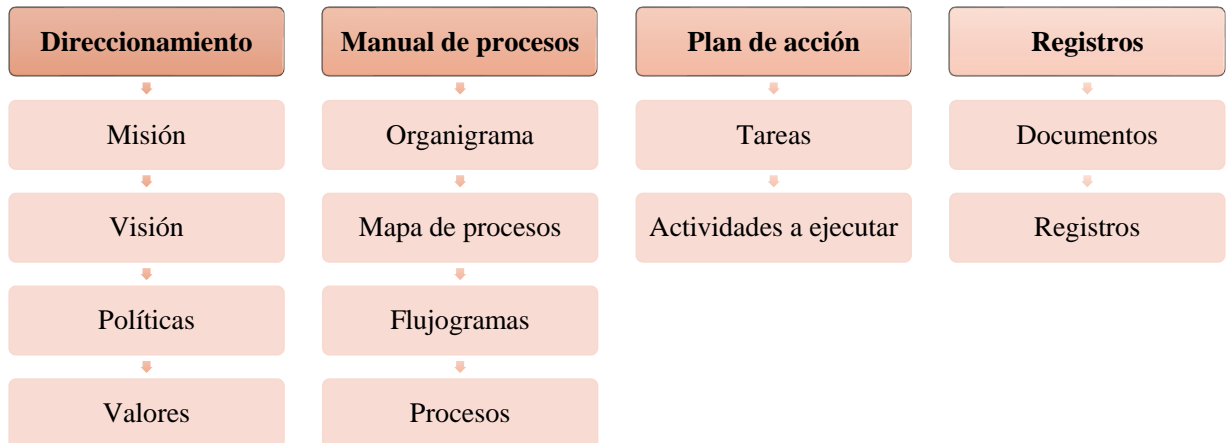
Estrategias DAFO de Cruce	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Impulso por parte del gobierno nacional y local a proyectos innovadores</p> <p>O2 Alianzas estratégicas con empresas</p> <p>O3 Apoyo al sector textil en el área tecnológica</p> <p>O4 Materia prima de calidad a menor costo</p> <p>O5 Consumo local y productividad nacional</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1 Crisis económica y rebrote de la pandemia Covid-19</p> <p>A2 Incorporación de nuevas empresas en la misma línea</p> <p>A3 Inseguridad social y sanitaria</p> <p>A4 Crecimiento de la competencia</p> <p>A5 Productos sustitutos</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1 Capital de trabajo y activos propios</p> <p>F2 Buena ubicación e infraestructura</p> <p>F3 Diversidad de formas de pago</p> <p>F4 Servicio personalizado a todos los clientes</p> <p>F5 Experiencia en el mercado</p>	<p>F1-O1: Optimizar los activos propios para generar nuevos productos a partir del impulso del gobierno.</p> <p>F2- O3: Implementar un área tecnológica en la empresa para la optimización de recursos y su gestión.</p> <p>F4- O2: Establecer productos personalizados y específicos para requerimientos de empresas aliadas de manera estratégica acorde a temporadas</p> <p>F5- O5: Promocionar la empresa a escala local y nacional mediante la experiencia de la empresa en el mercado.</p>	<p>F1-A1: Establecer procesos para optimizar los activos propios para mitigar la afectación de la pandemia.</p> <p>F3- A4: Mediante la diversificación de pago incrementar la cartera de clientes para enfrentar a la competencia</p> <p>F4- A3: Implementar procesos dentro de la empresa para controlar el acceso a la empresa y a los clientes mediante la policía comunitaria u medios tecnológicos para evitar problemas asociados al covid-19.</p> <p>F5- A5: Establecer un proceso de gestión de proveedores para su fidelización basado en la experiencia en el mercado.</p>

DEBILIDADES			
D1	Administración empírica	D1-O1: Generar un proceso de verificación para impulsar la administración y gestión en especial en la adquisición de materia prima de calidad a menor costo.	D2-A2: Identificar los procesos de gestión y control de recursos para reducir costos y optimizar inventarios con el fin de desarrollar una estrategia competitiva.
D2	Deficiente gestión de recursos	D2- O4: Establecer un procedimiento de control y seguimiento de calidad de materia prima y optimización de recursos.	D2- A4: Optimizar los recursos mediante procesos completos para evitar el desperdicio y supervisarlos.
D3	Escaso control de los procesos internos	D2- O2: Generar convenios y registros de los mismos basados en un informe anual para la renovación de alianzas estratégicas.	D4- A2: Identificar los procesos específicos de gestión de la información para la elaboración y diseño que proporcionen una estrategia de diferenciación dentro del mercado competitivo
D4	Inexistencia de procesos específicos	D5- O5: Capacitar al personal sobre la gestión documental de procesos internos para incrementar la productividad anual de la empresa y el control del mismo.	D5- A1: Establecer procesos y documentación física y digital para la gestión en modalidad de trabajo presencia y teletrabajo para enfrentar una pandemia en caso de rebrote.
D5	No existe documentación de procesos		

Fuente: Elaboración propia

4.2. MODELO

A continuación, se presenta la estructura del modelo de estandarización de procesos administrativos, aplicado de acuerdo a las necesidades de la empresa y giro de negocio, por lo tanto, el modelo a plantear es el siguiente:



Fuente: Castillo, M. R. (2017) pp.70

Figura 11. Modelo adaptado por (Castillo, 2017).

4.2.1. Direccinamiento

Para el direccinamiento se contempla los siguientes elementos de la empresa:

Misión

Somos diseñadores y fabricantes, nos ubicamos en la capital del Ecuador, damos servicio en todo el Ecuador. La moda, calidad, variedad y compromiso hace que nuestros clientes tengan confianza en nuestra marca

Visión

Al 2025 ser una empresa familiar con capacidad operativa para la fabricación y distribución de trajes de baño a nivel nacional e internacional.

Logotipo de la empresa



Figura 12. Logotipo tomado de (JAFERS, 2021).

Objetivo empresarial

Crear belleza, sueños y llevar valores de positivismo, pasión, energía a sus consumidores, mediante del arte de la moda en los trajes de baño de alta costura, y sus accesorios.

Valores

- **Profesionalidad:** Desarrollar de forma sobresaliente las actividades de la empresa, es decir, tener conocimientos sobre el trato con los clientes, el uso perfecto de la máquina y comunicación interna, con el objetivo de alcanzar la meta empresarial.
- **Compromiso:** Comprometerse con su trabajo y las personas que lo rodean para hacer un mejor trabajo.
- **Respeto:** tratar a los colegas, jefes y clientes con consideración.
- **Pasión:** Es importante hacer lo que amas para reflejarlo en el trabajo.
- **Responsabilidad:** cumplir con los parámetros de la empresa, el tiempo y las personas.

Capítulo V

Propuesta

5.1. MANUAL DE PROCESOS

5.1.1. Introducción

En función a las estregáis expuestas de las debilidades y fortalezas encontradas en función del levantamiento de la información se establece que, no existe procesos detallados de la gestión administrativa por lo cual se propone el siguiente manual con el fin de generar una estandarización de procesos administrativos en JAFERS para el mejoramiento de la estructura organizacional.

5.1.2. Objetivo

El objetivo del presente manual es señalar los pasos y procesos desde el contexto de la empresa JAFERS, para estandarizar las actividades que se llevan a cabo dentro del área administrativa para el mejoramiento de la estructura organizacional.

5.1.3. Empresa

La empresa familiar JAFERS, comenzó como un emprendimiento de trajes de baño, donde se puede mencionar que los productos que oferta de ropa de baño disponibles son:

- Trajes de baño dos piezas
- Una pieza
- Accesorios
- Trajes de baño señoriales

El plus es que se realiza trajes de baño personalizados para cada cliente, para parejas, familias.

Se encuentra ubicada en los siguientes lugares:

- C.C. Quicentro Sur Local 39 Diagonal al Supercines
- C.C. El Bosque Local 222 Frente al Juan Valdez
- C.C. Santa Clara Local 116
- C.C. Mayorista y Negocios Andinos Segundo piso. Asociación Chimborazo Local 166B – 167B
- Sangolqui, frente al parque Salinas.
- Fábrica: Sector La Magdalena previa cita
- En Ambato nos encuentras en el
- C.C. Mayorista Pasaje Quero.

5.1.4. Estructura organizacional

La empresa se encuentra conformada por 8 personas responsables del área administrativa y 12 personas del área operativa, distribuida de la siguiente forma:

- 1 gerente general
- 1 asistente administrativo
- 1 contador
- 1 auxiliar de contabilidad
- 1 jefe de producción
- 1 jefe de diseño
- 1 jefe de ventas
- 1 jefe de Calidad
- 4 operarios
- 1 despachadores
- 1 cortador

- 6 cajas de almacén

5.1.5. Organigrama

Para la empresa JAFERS, al no disponer de un organigrama, se propone el siguiente para generar la estandarización de procesos:

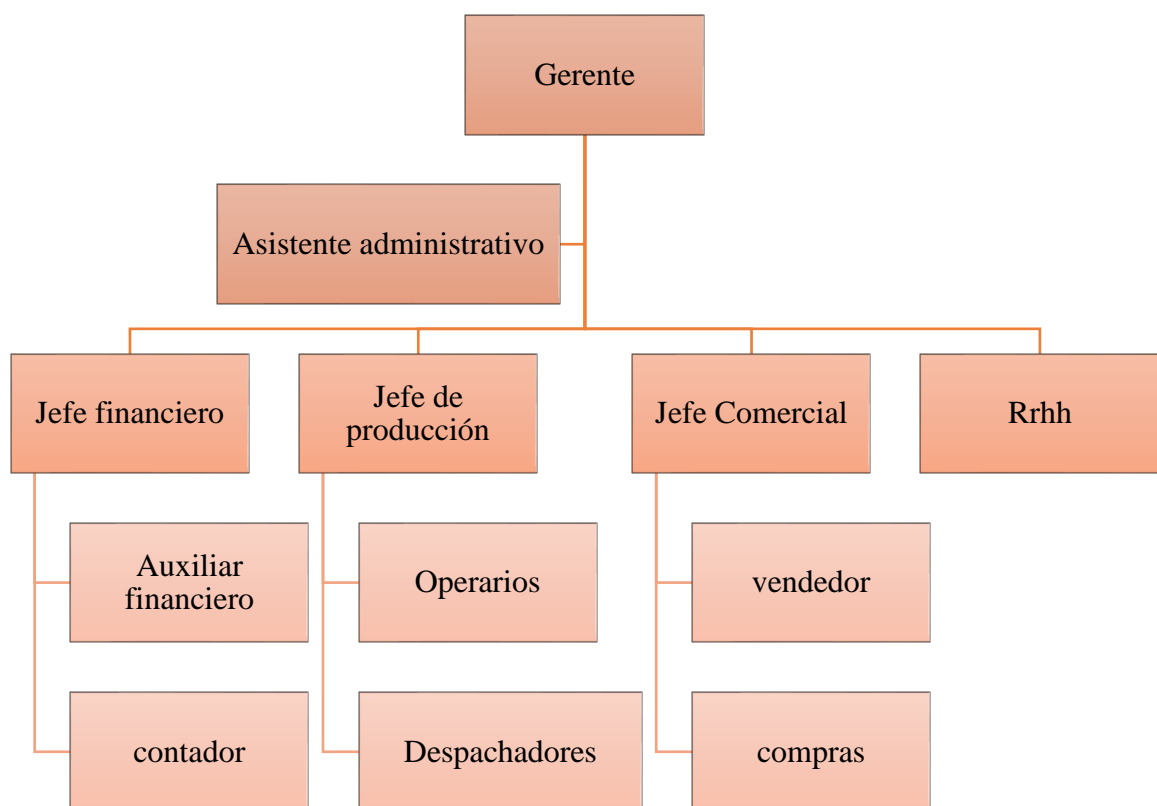


Figura 13. Organigrama

Fuente: Elaboración propia.

5.2. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS Y PUESTOS

5.2.1. Gerente General

Tabla 14. Descripción del puesto Gerente general

<p>Objetivo del puesto</p> <p>Dirigir a la empresa a cumplir con los objetivos requeridos para alcanzar la meta empresarial, con la óptima gestión de recursos y cumpliendo la calidad ofertada a los clientes.</p>
<p>Descripción del cargo</p> <ul style="list-style-type: none">• Representar a la empresa ante organismos de control.• Ser responsable del desarrollo económico y de la calidad empresarial• cumplir y hacer cumplir la estructura organizativa lo cual incluye misión, visión, objetivos.
<p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Instrucción básica: Ing. Empresas y afines• Experiencia del trabajo: 3 años en cargos de dirección• Aptitudes adicionales: Conocimientos financieros, ventas y textiles.
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none">• Proactivo• Liderazgo• Orden

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Asistente Administrativo

Tabla 15. Descripción del puesto Asistente administrativo

<p>Objetivo del puesto</p>

Apoyar la gestión del gerente general en relación a actividades claves para el cumplimiento de las funciones del área administrativa.

Descripción del cargo

- Recibir visitantes y guiarlos.
- Reservar salones para conferencia y coordinar logística.
- Tomar apuntes y generar resúmenes de las reuniones laborales.
- Redactar y revisar documentos administrativos.
- Archivar y gestionar documentos físicos y digitales, etc.

Requisitos:

- **Instrucción básica:** Ing. Empresas y afines
- **Experiencia del trabajo:** 1 año en cargos similares
- **Aptitudes adicionales:** Conocimientos financieros, capacidad analítica, atención al cliente.

Competencias:

- Facilidad de palabra
- Proactivo
- Orientación al cliente

Fuente: Elaboración propia

5.2.3. Contador

Tabla 16. Descripción del puesto contador

<p>Objetivo del puesto</p> <p>Dirigir a la empresa mediante un cumplimiento de las diferentes normativas, políticas y procedimientos de la gestión financiera para garantizar la optimización de recursos económicos de la empresa en cada una de sus actividades.</p>
<p>Descripción del cargo</p> <ul style="list-style-type: none">• Administrar y gestionar los recursos financieros de la empresa, compras, recursos humanos.• Negociar con proveedores.• Supervisar personal a su cargo para el cumplimiento de actividades.• Cumplir con los requerimientos de organismos de control como SRI, etc.
<p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Instrucción básica: Ing. CPA y afines• Experiencia del trabajo: 3 años en cargos similares• Aptitudes adicionales: Conocimientos tributarios, ventas y textiles.
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none">• Confidencialidad• Liderazgo

- Organización

Fuente: Elaboración propia

5.2.4. Auxiliar de Contabilidad

Tabla 17. Descripción del puesto Auxiliar de contabilidad

<p>Objetivo del puesto</p> <p>Proporcionar apoyo contable y administrativo para apoyar al cumplimiento y procedimientos financieros de manera correcta.</p>
<p>Descripción del cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con lineamientos para la correcta adquisición de materia prima. • Redactar documentación financiera y contable acorde a las solicitudes del contador. • Asegurar la recopilación completa de información contable de respuesta.
<p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrucción básica: Ing. De Contabilidad y auditoría y afines • Experiencia del trabajo: 1 años en cargos similares • Aptitudes adicionales: Conocimientos financieros, gestión documental y textiles.

Competencias:

- Proactivo
- Detallista
- Orden

Fuente: Elaboración propia

5.2.5. Jefe de Producción

Tabla 18. Descripción del puesto jefe de producción

Objetivo del puesto

Controlar y dirigir el funcionamiento adecuado del área de producción de la empresa con el mínimo de desechos y optimizando los recursos enlazados a una ideología verde.

Descripción del cargo

- Coordinar y supervisar el personal a su cargo y los procesos hasta el cliente final
- Controlar las solicitudes de pedidos
- Planificar y distribuir el correcto manejo de maquinaria.
- Llevar un presupuesto de unidades que dirige
- Elaborar informes periódicos

<p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrucción básica: Ing. industrial y afines • Experiencia del trabajo: 3 años en cargos de dirección • Aptitudes adicionales: Conocimientos financieros, administrativos y textiles.
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Liderazgo • Orden

Fuente: Elaboración propia

5.2.6. Jefe de Diseño

Tabla 19. Descripción del puesto jefe de diseño

<p>Objetivo del puesto</p> <p>Apoyar a la empresa a disponer de productos y modelos innovadores para un mercado competitivo.</p>
<p>Descripción del cargo</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar a la empresa de modelos y diseños innovadores para que la empresa elabore productos. • Diseñar diferentes estilos acordes a las tendencias. • Gestionar las personas a su cargo para el cumplimiento de las metas organizacionales.
<p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrucción básica: Diseñador de modas y afines • Experiencia del trabajo: 2 años en cargos similares • Aptitudes adicionales: Conocimientos financieros, ventas y tendencias.
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Liderazgo • Orden • Creatividad

Fuente: Elaboración propia

5.2.7. Jefe de Ventas

Tabla 20. Descripción del puesto jefe de ventas

<p>Objetivo del puesto</p>

<p>Dirigir a la empresa al crecimiento en ventas con un trabajo conjunto con el área de calidad y marketing, para crecer la marca y por ende la rentabilidad.</p>
<p>Descripción del cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el cumplimiento de los planes de ventas. • Comercializar los productos que elabora la empresa de una forma efectiva. • Establecer un control post venta con cada uno de los clientes.
<p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrucción básica: Ing. Comercial y afines • Experiencia del trabajo: 3 años en cargos de dirección • Aptitudes adicionales: inglés básico, ventas y textiles.
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización • Don de palabra • Negociación

Fuente: Elaboración propia

5.2.8. Jefe de calidad

Tabla 21. Jefe de calidad

<p>Objetivo del puesto</p> <p>Dirigir a la empresa al éxito mediante planificación y producción de calidad basados en alianzas estratégicas e innovación del producto</p>
<p>Descripción del cargo</p> <ul style="list-style-type: none">• Gestionar alianzas estratégicas para promocionar productos y marca• Captar nuevos clientes en función a la calidad del producto• Controlar y verificar el cumplimiento de normas de calidad del producto final y sus procesos de producción.
<p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Instrucción básica: Ing. Industrial y Administración y afines• Experiencia del trabajo: 3 años en cargos similares• Aptitudes adicionales: Conocimientos financieros, ventas y textiles.
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none">• Proactivo• Liderazgo• Orden

Fuente: Elaboración propia

5.2.9. Mapa de procesos

A continuación, se presenta el mapa de procesos el mismo que contempla los cuatro procesos operativos claves de la empresa, la recepción y almacenamiento de materiales, Comercialización y ventas, la distribución y entrega y el servicio al cliente, los procesos de apoyo, la gestión administrativa, las adquisiciones y la gestión financiera, esto en función de las necesidades y expectativas de los clientes y su satisfacción.

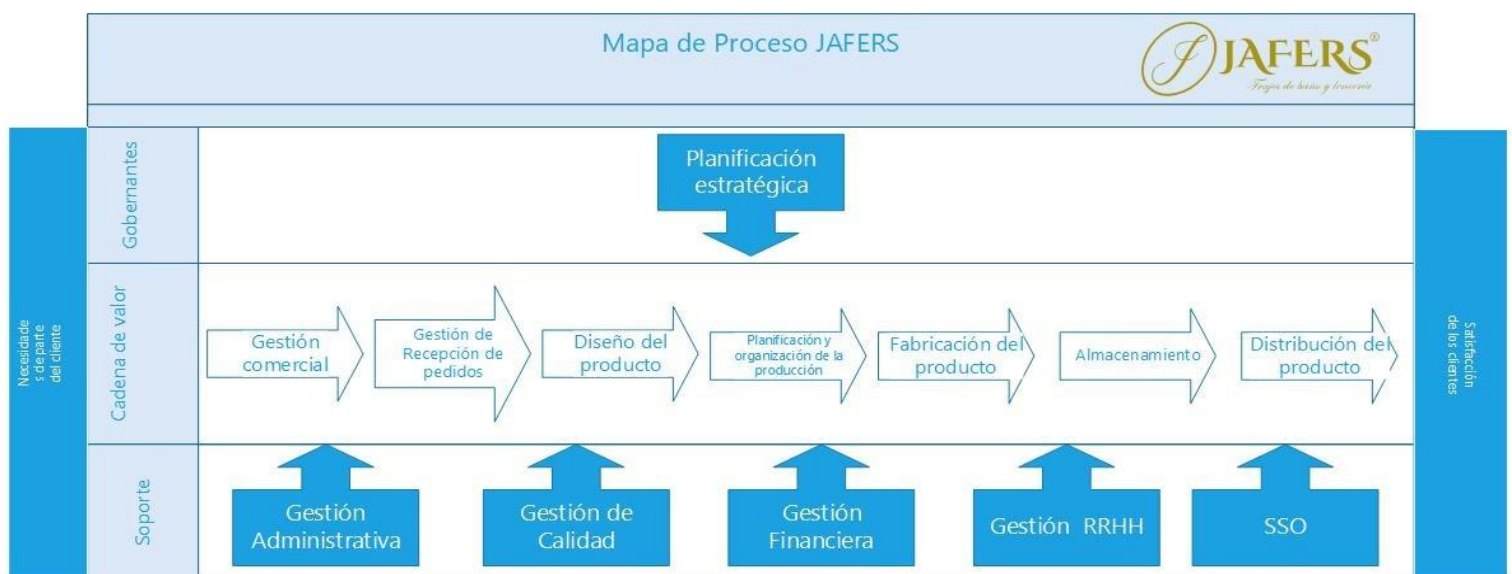


Figura 14. Mapa de procesos adaptado a la empresa (JAFERS, 2021).

5.3. PROCESOS

5.3.1. Procesos gerenciales

A continuación, se establecen los procesos gerenciales que se aplican dentro de la organización:

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha:	20/12/2021
	Revisado por: Ing. Tutor	Aprobado por: Empresa JAFERS	Versión:	01-00

INFORMACIÓN DEL PROCESO	
Nombre del Proceso:	Planificación estratégica
Responsable:	Gerente general
Objetivo:	Elaborar la planificación para el crecimiento institucional
DOCUMENTOS DEL PROCESO	
Informe gerencial	Registro de planificación estratégica
Plan de acción	
Hojas de control de estrategias	
Informes operacionales	
Estadísticas anuales	Datos históricos

PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
Operaciones	Informe operaciones	Formulación y revisión de la misión, visión, objetivos, metas y políticas	Gerente general	Informe gerencial	
Operaciones	Informe operaciones	Planeación de presupuestos	Gerente general	Informe gerencial	
Operaciones	Informe operaciones	Análisis de información compañía/mercado/sector	Gerente general	Informe gerencial	
Departamento de contabilidad, auditorías,	Base de datos	Revisar el crecimiento anual	Gerente General Asistente de Gerente	Estrategias	Control interno

	Estadísticas anuales	Identificación del FODA, PESTEL, etc.		Hojas de control de estrategias	
	Proyecciones	Diseño del plan estratégico			
Gestión administrativa/financiera/calidad/RR.HH./SSO	Reporte e informe procesos	Evaluación de la gestión	Gerente general	Plan de acción / informe gerencial completo	Control interno
Planificación estratégica	Plan de acción	Difusión del plan de acción	Gerente general	Comunicación del plan de acción / informe gerencial completo	
RECURSOS					
Humanos			Asistente administrativo, gerente general.		
Equipos y materiales			Suministros de oficina, equipos informáticos		
INDICADORES Y CONTROLES					
	<i>Nombre</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Meta</i>
	Indicador de estrategias	Estrategias cumplidas/ estrategias planeadas	Gerente general	Semestral	100%

Nota* Formato de procesos tomado para la empresa JAFERS.

5.3.2. Procesos operacionales

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha:	20/12/2021
Revisado por: Ing. Tutor	Aprobado por: Empresa JAFERS	Versión:	01-00

INFORMACIÓN DEL PROCESO	
Nombre del Proceso:	Gestión comercial
Responsable:	Gerente comercial
Objetivo:	Gestionar la efectiva comercialización de los productos
DOCUMENTOS DEL PROCESO	
Documentación de planificación	
Notas de pedido, formularios de nuevos clientes, check list	
Cartera de clientes	
Notas de pedido	
Catalogo	

PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
Comercial	Objetivos estratégicos	Definir, fijar y proponer estrategias u objetivos que generen valor	Gerente comercial	Informe de objetivos estratégicos definidos, plan de acción y metas	Comercial
Comercial	Cartera de clientes	Identificar clientes potenciales y sus necesidades	Asistente comercial	Cartera de clientes segmentada por categorías	Comercial
Comercial	Documentación, encuestas, check list de operaciones	Realizar un análisis de mercado	Asistente comercial	Informe de análisis y documentación	Comercial
Comercial	Documentación operaciones	Comparar y analizar los requerimientos o necesidades de los clientes con los productos a ofrecer	Asistente comercial	Informe comparativo	Comercial
Comercial	Documentación operaciones	Realizar propuestas comerciales realistas	Asistente comercial	Documentación de propuestas comerciales	Comercial
Comercial	Documentación propuestas comerciales de	Estructurar un plan de marketing, plan de búsqueda de clientes, plan de ventas	Gerente comercial, Asistente comercial, vendedor.	Informe de plan de marketing, plan de búsqueda	Comercial

	clientes, marketing y ventas			de clientes y plan de ventas	
Comercial	Informe de cartera de clientes	Realizar y recibir visitas de los clientes, así como realizar negociación con los clientes potenciales	Vendedor	Informe de datos actualizados del cliente	Comercial
Comercial	Documento de toma de pedidos, Catalogo	Realizar la venta y toma de pedidos	Vendedor	Orden de pedidos	Comercial
Comercial	Documento de evaluación y seguimiento	Realizar seguimiento y evaluación de los pedidos de los clientes	Asistente comercial, vendedor	Informes del proceso	Comercial
Comercial	Documento de reclamos y quejas (retroalimentación)	Recibir retroalimentación de los clientes Entender al cliente como un aliado estratégico	Asistente comercial, vendedor	Informes de proceso, retroalimentación y mejoras.	Comercial

RECURSOS

Humanos	Asistente comercial, vendedor
Materiales y equipos	Suministros de oficina, equipos informáticos

INDICADORES Y CONTROLES

<i>Nombre</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Meta</i>
Tasa de retención de clientes	$((\text{clientes al final del periodo} - \text{clientes nuevos adquiridos durante el periodo}) / \text{clientes al comienzo del periodo}) \times 100$	asistente comercial	Trimestre	$\geq 90\%$

Nota* Formato de procesos tomado para la empresa JAFERS.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha:	20/12/2021
Revisado por: Ing. Tutor	Aprobado por: Empresa JAFERS	Versión:	01-00

INFORMACIÓN DEL PROCESO	
Nombre del Proceso:	Gestión de recepción de pedidos
Responsable:	Bodeguero
Objetivo:	Gestionar la efectiva recepción de pedidos
DOCUMENTOS DEL PROCESO	
Orden de compra	Plantilla de pedido del cliente
Orden de envío / recepción de pedido	Envío de pedido y acta de recepción de parte del cliente
Orden de entrega	
Datos históricos	Demandas años pasados

PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
Gestión comercial	Informe de demandas altas de datos históricos	Planificar la previsión de la demanda	Bodeguero, asistente comercial	Informe de inventario, productos en stock	Bodega, almacenamiento
Gestión comercial	Orden de pedido	Recepción, validación y registro del pedido	Bodeguero	Informe de validación y registro / orden de pedido / fichas de producción	Bodega, almacenamiento, producción
Bodega	documento de proceso	Selección y priorización de pedidos	Bodeguero	Orden de pedido por prioridad	Bodega, almacenamiento, Producción
Bodega	Documentos de proceso / ordenes de pedidos / stock.	Programación, realización y revisión de pedidos	Bodeguero	Orden de entrega / ficha de egreso de bodega	Bodega
Bodega	Orden entrega de	Cumplimiento, entrega de productos listos para envío	Bodeguero	Recibo de entrega de pedido para su envío	

RECURSOS	
Humanos	Bodeguero, asistente comercial

Materiales y equipos		Suministros de oficina, equipos informáticos		
INDICADORES Y CONTROLES				
<i>Nombre</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Meta</i>
<i>OTD</i>	(# de entregas a tiempo / # total de entregas) x 100	Jefe de bodega	Semanal	100%
<i>OTIF</i>	(# de entregas OTIF / # total de entregas) x 100	Jefe de bodega	mensual	100%

Nota* Formato de procesos tomado para la empresa JAFERS.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha:	20/12/2021
Revisado por: Ing. Tutor	Aprobado por: Empresa JAFERS	Versión:	01-00

INFORMACIÓN DEL PROCESO	
Nombre del Proceso:	Diseño del producto
Responsable:	Diseñador
Objetivo:	Presentar propuestas de diseño y patronaje acorde a lo solicitado por la gerencia o clientes
DOCUMENTOS DEL PROCESO	
Libro de bosquejos	Bosquejos de trajes de baño y productos específicos
Know -how	
Brief de diseño	
Molderia, patrones	

PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
Comercial / diseño / producción	Solicitud de nuevos diseños	Investigar el mercado, recolectar nuevos estilos, texturas, tendencias y muestrario	Diseñador, jefe de producción	Brief de diseño / informes	Diseño
Diseño / producción	Know – how / documentos del proceso	Planificar el desarrollo de nuevos productos acorde a las temporadas	Diseñador	Brief de diseño / informes	Diseño
Diseño	Brief de diseño	Presentar el bosquejo de diseños acorde a solicitudes previas	Asistente de diseño	Libro de bosquejos	Diseño
Diseño	Libro de bosquejos	Aprobar bosquejos y seleccionar los diseños con los que se va a trabajar	Diseñador, jefe de producción	Libro de bosquejos con diseños aprobados	Diseño
Diseño	Libro de bosquejos con diseños aprobados / Molderia / Audaces	Realizar muestrario / patronaje / escalonado / molderia	Asistente de diseño, costurera	Molderia / patrones	Diseño

Diseño	Moldería patrones /	Confeccionar la muestra	Costurera	Ficha de la muestra	Diseño/ producción
Diseño/ producción	Ficha de la muestra	Realizar pruebas y ajustes a las muestras	Asistente de diseño	Ficha de la muestra	Diseño/ producción
Diseño/ producción	Ficha de la muestra	Presentar los cambios del muestrario	Asistente de diseño	Ficha de la muestra	Diseño
Diseño	Ficha de la muestra	Aprobar el muestrario de los nuevos diseños físicos	Diseñador, jefe de producción	Ficha de la muestra aprobada	Diseño
Diseño	Ficha de la muestra	Elaborar ficha técnica de las muestras aprobadas	Asistente de diseño	Ficha técnica de las muestras	Diseño
Diseño	Ficha técnica de las muestras	Entregar muestras con fichas técnicas a preproducción	Asistente de diseño	Ficha técnica de las muestras / Recepción de entrega de muestras	Producción
RECURSOS					
Humanos		Diseñador, costurera, jefe de producción			
Materiales y equipos		Suministros de oficina, equipos informáticos			
INDICADORES Y CONTROLES					
<i>Nombre</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Meta</i>	
Rendimiento	(número de actividades realizadas / número de actividades programadas) x 100	Diseñador	Trimestral	100%	

Nota* Formato de procesos tomado para la empresa JAFERS.

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha:	20/12/2021
	Revisado por: Ing. Tutor	Aprobado por: Empresa JAFERS	Versión:	01-00

INFORMACIÓN DEL PROCESO	
Nombre del Proceso:	Planificación y organización de la producción
Responsable:	Jefe de producción
Objetivo:	Planificar y organizar la producción
DOCUMENTOS DEL PROCESO	
Plan de producción	Estrategias y ordenes de producción
Orden de producción	
Estadísticas de demanda	
Informes de inventario	
Planillas de planificación	
Flujo de operaciones	

PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
Comercial	Estadísticas de demanda Pronósticos de ventas de años pasados / comportamiento del cliente	Revisar pronóstico de ventas	Jefe de producción	Pronósticos actuales	Planificación y control
Planificación y control	Informe de inventario actual	Revisar disponibilidad de inventarios en bodega	Auxiliar de producción, bodeguero	Kardex / informe de inventario actualizado	Planificación y control
Planificación y control	Informe de materia prima actual	Revisar la materia prima disponible	Auxiliar de producción, bodeguero	Kardex / informe de materia prima actualizado	Planificación y control
Planificación y control, finanzas, producción	Costos materia prima, insumos, materiales, horas hombre, horas máquina.	Determinar estándar de producción / tipo de capacidad	Auxiliar de producción, auxiliar de compras	Informe de Costos materia prima, insumos, materiales, horas hombre, horas máquina.	Planificación y control
Planificación y control	Planilla de planificación de producción / información actualizada ventas,	Realizar el plan de producción, tomando en cuenta las ventas, producción y stock	Auxiliar de producción, jefe de producción	Planilla de control acumulado	Planificación y control

	producción, stock/ flujo de operaciones				
Planificación y control	Flujo de operaciones / Planilla de control acumulado	Programar la producción	Auxiliar de producción, jefe de producción	Orden de producción	Planificación y control
Planificación y control	Orden de producción / Planillas de control y supervisión	Ejecutar y supervisar la panificación y organización de la producción	Auxiliar de producción	Controles periódicos	Planificación y control
RECURSOS					
Humanos			Jefe de planificación y organización, auxiliar		
Materiales y equipos			Suministros de oficina, equipos informáticos		
INDICADORES Y CONTROLES					
	<i>Nombre</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Meta</i>
	Productivo	(número de actividades realizadas / número de capacidad teórica) x 100	Jefe de producción	Trimestral	100%

Nota* Formato de procesos tomado para la empresa JAFERS.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha:	20/12/2021
Revisado por: Ing. Tutor	Aprobado por: Empresa JAFERS	Versión:	01-00

INFORMACIÓN DEL PROCESO	
Nombre del Proceso:	Fabricación del producto
Responsable:	Jefe de producción, Ingeniero Industrial
Objetivo:	Gestionar la fabricación del producto
DOCUMENTOS DEL PROCESO	
Registro de inventarios	Informe de materia prima, producto terminado
Tiempos de espera y reposición	Documentación de registros de ingresos y salidas
Planillas, fichas de producción	

PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
Comercial / planificación / bodega	Planilla de orden de pedido	Recibir pedido	Jefe de producción	Orden de pedido / orden de producción	Producción
Producción	Orden de producción	Alistar, seleccionar y distribuir insumos y materia prima necesaria para la fabricación	Auxiliar de producción,	Orden de producción	Producción, diseño
Diseño	Ficha técnica de diseños y muestras / planillas de diseño	Realizar el patronaje y escalado de los diseños	Diseñador	Patrones y escalas / ficha de producción	Producción
Producción	Patrones y escalas / ficha de producción	Tender la tela en mesa de corte y ubicar los patrones encima de ella	Tendedor	Ficha de producción	Producción
Producción	Ficha de producción	Cortar la tela	Cortador	Ficha de producción	Producción
Producción	Ficha de producción	Unir piezas de corte	Cortador	Ficha de producción	Producción

Producción	Ficha de producción / plantilla de entrega de corte	Ingresar piezas de corte a confección	Cortador	Ficha de producción / recepción de corte	Producción
Producción	Ficha técnica de confección / Ficha de producción / plantilla de entrega de confección	Confeccionar la prenda y control de calidad en el proceso	Costurera	Ficha de producción / recepción de confección	Producción
Producción	Ficha de producción / planilla de entrega de producto terminado	Ingresar la prenda fabricada a acabados, donde se revisa todas las costuras, se pule, se etiqueta y empaca	Pulidor y empacador	Ficha de producción / recepción de producto terminado	Almacenamiento
RECURSOS					
Humanos		Persona de fabricación, bodega, jefe de producción			
Materiales y equipos		Suministros de oficina, equipos informáticos			
INDICADORES Y CONTROLES					
<i>Nombre</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Meta</i>	
Productividad	Unidades producidas / horas-hombre empleadas	Jefe de producción	Semanal		

Nota* Formato de procesos tomado para la empresa JAFERS.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha:	20/12/2021
Revisado por: Ing. Tutor	Aprobado por: Empresa JAFERS	Versión:	01-00

INFORMACIÓN DEL PROCESO	
Nombre del Proceso:	Almacenamiento
Responsable:	Bodeguero
Objetivo:	Almacenar y preservar los productos de manera satisfactoria
DOCUMENTOS DEL PROCESO	
Informes de control	Inventarios
Fichas de producción	
Fichas de adquisiciones	

PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
Gestión gerencial	Políticas de funcionamiento de la organización, calidad y objetivos	Planear actividades relacionadas con la gestión de almacenamiento Planear mecanismos de medición del proceso Creación de manual de almacenamiento	Gerente general, jefe de planificación y control	Informe de acciones correctivas y preventivas	Producción / almacenamiento
Producción / almacenamiento	Control de mercadería / Informe de acciones correctivas y preventivas	Planear actividades relacionadas con la elaboración de procedimientos de gestión de almacenamiento, control de registros, acciones correctivas, preventivas, producto no conforme	Gerente general, jefe de planificación y control	Informe de indicadores de gestión	Producción / adquisiciones
Producción / adquisiciones	Fichas de producción/ adquisiciones / facturas	Recibir y verificar producto para almacenaje	Bodeguero	Recepción de ingreso de producto a bodega	Almacenamiento
Almacenamiento	Ingreso de producto a bodega / croquis o mapa	Distribuir y ubicar en orden dentro de bodega	Bodeguero	Acta de distribución y ubicación en bodega	Almacenamiento

	de ubicación de productos				
Almacenamiento	Check list de revisión semanal	Conservar y mantener en orden y limpio el lugar y el producto	Bodeguero	Informe de supervisión	Almacenamiento
Almacenamiento	Plantilla de control y administración de productos	Controlar y administrar productos en almacenamiento	Bodeguero	Informe de control	Almacenamiento / planificación y control
Almacenamiento / planificación y control	Informe de supervisión / informe de control	Generar informes de almacenaje	Bodeguero	Informes actualizados de producto en almacenamiento, stock	Almacenamiento / planificación y control
RECURSOS					
Humanos		Bodeguero, jefe de planificación			
Materiales y equipos		Suministros de oficina, equipos informáticos			
INDICADORES Y CONTROLES					
<i>Nombre</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Meta</i>	
Efectividad	(número de actividades realizadas / número de actividades planificadas) x 100	Jefe de bodega	Semanal	100%	

Nota* Formato de procesos tomado para la empresa JAFERS.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha:	20/12/2021
Revisado por: Ing. Tutor	Aprobado por: Empresa JAFERS	Versión:	01-00

INFORMACIÓN DEL PROCESO	
Nombre del Proceso:	Distribución del producto
Responsable:	Asistente de logística
Objetivo:	Asegurar el traslado de los productos finales y ponerlos a disposición del cliente garantizando la calidad del servicio y satisfacción de cliente
DOCUMENTOS DEL PROCESO	
Datos históricos	
Plantillas de rutas de reparto	
Guías de remisión	

PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
Gestión gerencial	Políticas de funcionamiento de la distribución y entrega de los productos	Elaborar manual de distribución del producto	Gerente general, jefe de logística	Manual de distribución	Logística
Logística	Datos históricos de empresas de encomiendas a provincias	Elaborar manual de empresas de transporte para envíos a provincias	Auxiliar de logística	Detalle de empresas de encomiendas según las provincias	Logística
Logística	Plantilla de rutas de reparto / plantilla de ruta más corta	Diseñar y planificar rutas de reparto para envíos a la localidad	Auxiliar de logística	Calculo y diseño de la ruta más corta	Logística
Almacenamiento/contabilidad	Guía de remisión / factura/ nota de entrega de pedido	Recibir pedido o producto para su envío	Auxiliar de logística	Guía de remisión / factura/ nota de entrega de pedido / recepción del producto para enviar	Logística

Logística	Detalle de empresas de encomiendas según las provincias / Cálculo de la ruta mas corta	Determinar el mejor canal de distribución	Auxiliar de logística	Detalles de rutas de envío	Logística
Logística	Ficha del cliente	Verificar direcciones	Auxiliar de logística	Check list de confirmaciones	Logística
Logística	Guía de remisión / factura/ nota de entrega de pedido / recepción del producto para enviar	Realizar envío de mercadería	Auxiliar de logística	Comprobante de envío de mercadería	Logística
Logística	Llamada/ mensajes de confirmación	Confirmar entrega	Auxiliar de logística	Confirmación de los clientes	Logística
RECURSOS					
Humanos		Jefe de logística, auxiliar de logística			
Materiales y equipos		Suministros de oficina, equipos informáticos			
INDICADORES Y CONTROLES					
<i>Nombre</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Meta</i>	
Oportunidad de entregas	(número de despachos en menos de una semana / número de despachos realizados) x 100	Auxiliar de logística	semanal	≥ 95%	

Nota* Formato de procesos tomado para la empresa JAFERS.

5.3.3. Procesos de apoyo

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha:	20/12/2021
Revisado por: Ing. Tutor	Aprobado por: Empresa JAFERS	Versión:	01-00

INFORMACIÓN DEL PROCESO	
Nombre del Proceso:	Gestión administrativa
Responsable:	Jefe de gestión administrativa
Objetivo:	Dirigir, monitorear y supervisar procesos de mejora en la gestión de calidad
DOCUMENTOS DEL PROCESO	
Registro de acciones correctiva y de mejora	
Manuales	
Matriz de información documentada	

PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
Gestión gerencial	Políticas de funcionamiento de la organización, metas y objetivos / Información	Planear actividades relacionadas con la gestión de administrativa Planear mecanismos de medición del proceso Creación de manual de gestión administrativa	Gerente general, jefe de gestión administrativa	Manual de gestión administrativa	Gestión administrativa
Gestión administrativa	Manual de gestión	Planear las funciones que se van realizar en la tecnología de la información TI	Jefe de gestión administrativa	Plan de acción / documentos y registros controlados	Gestión administrativa

	administrativa / Información / documentos				
Gestión administrativa	Documentos y registros de control	Realizar el mantenimiento de los servidores, equipos de cómputo, cámaras	Jefe de gestión administrativa, informático	Fichas de control, control de mantenimiento	Gestión administrativa
Gestión administrativa	Documentos/ información	Dar help desk a los usuarios	Jefe de gestión administrativa, informático	Control de asistencia técnica Control de seguimiento	Gestión administrativa
Gestión administrativa	Documentos/ información	Instalar y actualizar el software	Jefe de gestión administrativa, informático	Control de asistencia técnica Control de seguimiento	Gestión administrativa
Gestión administrativa	Documentos/ manual de mantenimiento	Realizar mantenimiento de backups de información	Jefe de gestión administrativa, informático	Fichas de control de mantenimiento, control de asistencia técnica, control de seguimiento	Gestión administrativa
Gestión administrativa	Documentos/ información	Actualizar sistemas informáticos a nuevas versiones	Jefe de gestión administrativa, informático	control de asistencia técnica, control de seguimiento	Gestión administrativa
Gestión administrativa	Documentación	Analizar y aprobar el pago de planillas de servicios básicos	Jefe de gestión administrativa	Planillas y servicios básico	Gestión administrativa
Gestión administrativa	Información	Contratar el servicio de seguridad física, servicio de limpieza y servicio de catering.	Jefe de gestión administrativa	Contratos	Gestión administrativa
Gestión administrativa	Documentación	Evaluar y supervisar el correcto funcionamiento de las actividades	Jefe de gestión administrativa	Evaluación y supervisión de la documentación	Gestión administrativa

Control de seguimiento				
RECURSOS				
Humanos		Jefe de gestión administrativa		
Materiales y equipos		Suministros de oficina, equipos informáticos		
INDICADORES Y CONTROLES				
<i>Nombre</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Meta</i>
Tiempo medio entre fallas	Tiempo de disponibilidad-tiempo de inactividad / Número de fallos	Jefe de gestión administrativa	Mensual	
Productivo	(número de actividades realizadas / número de capacidad teórica) x 100	Jefe de gestión administrativa	Trimestral	100%

Nota* Formato de procesos tomado para la empresa JAFERS.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha:	20/12/2021
Revisado por: Ing. Tutor	Aprobado por: Empresa JAFERS	Versión:	01-00

INFORMACIÓN DEL PROCESO	
Nombre del Proceso:	Gestión de calidad
Responsable:	Gerente de gestión de calidad
Objetivo:	Establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente la gestión de Calidad
DOCUMENTOS DEL PROCESO	

Manual	Procesos y procedimientos Calidad Implementación de procesos, documentación
Instructivo	Elaboración de documentos Elaboración de registros
Procedimiento de revisión por la gerencia	
Procedimiento de auditorías internas de calidad	
Procedimiento de acciones correctivas y preventivas	
Procedimiento de control de no conformidades	

PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
Gestión gerencial	Políticas de funcionamiento de la gestión de calidad	Definir el plan estratégico del proceso	Gerente general	Plan estratégico y su cumplimiento	Todos los procesos de la empresa
Todos los procesos de la empresa	Resultado de auditorías anteriores / Diagnóstico de gestión de calidad/ Políticas y objetivos de calidad / Matriz de requisitos	Planificar auditorías internas de calidad	Gerente general, gerente de gestión de calidad	Plan de auditoría	Todos los procesos de la empresa
Gestión de calidad	Políticas y objetivos de calidad / Matriz de requisitos/ Alcance del SGC	Planificar la revisión por la dirección	Gerente general, gerente de gestión de calidad	Plan de la revisión por la dirección	Gestión de planificación
Todos los procesos de la empresa	Diagnóstico de los procesos del sistema / Plan de implementación / Políticas y objetivos de calidad /	Definir y establecer los planes de acción	Gerente de gestión de calidad	Plan de acción	Gestión de planificación

	Matriz de requisitos/ Alcance del SGC				
Todos los procesos de la empresa	Diagnóstico de los procesos del sistema / Plan de implementación / Políticas y objetivos de calidad / Matriz de requisitos/ Alcance del SGC	Determinar, documentar, implementar y mantener los procesos y documentación de la gestión de calidad	Gerente de gestión de calidad	Mapa de procesos / Procedimientos / manual de calidad / Procesos caracterizados / Procedimientos obligatorios	Todos los procesos de la empresa
Todos los procesos de la empresa	Mapa de procesos / Procedimientos / manual de calidad / Procesos caracterizados / Procedimientos obligatorios	Controlar documentos y registros del SGC	Gerente de gestión de calidad	Mapa de procesos / Procedimientos / manual de calidad / Procesos caracterizados / Procedimientos obligatorios	Todos los procesos de la empresa
Todos los procesos de la empresa	Caracterizaciones de procesos / Procedimiento para ejecución de los procesos	Definir, diseñar y aplicar los instrumentos y métodos para realizar el seguimiento y medición del desempeño de los procesos	Gerente de gestión de calidad	Matriz de indicadores de procesos / Datos de desempeño de los procesos	Todos los procesos de la empresa
Todos los procesos de la empresa	Matriz de indicadores de procesos / Datos de desempeño de los procesos	Analizar datos de desempeño de los procesos y determinar el estado del SGC	Gerente de gestión de calidad	Informe del estado de la gestión de calidad	Todos los procesos de la empresa
Todos los procesos de la empresa	Documentos de PQRs	Gestionar las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRs) recibidas	Gerente de gestión de calidad	Informe del estado de las PQRs	Todos los procesos de la empresa
Todos los procesos de la empresa	Control de documentos/ Procedimientos para auditorías internas/ Caracterización de procesos/ Procedimientos instructivos para ejecución de los procesos/	Realizar auditorías internas de calidad	Gerente de gestión de calidad, Auditor líder Auditores internos	Plan de auditorías internas de calidad/ Reporte de no conformidad/ Acciones correctivas/ Informes de auditoría Planes de mejoramiento	Todos los procesos de la empresa

	Resultados de la ejecución de procesos				
Todos los procesos de la empresa	Plan de auditorías internas de calidad/ Reporte de no conformidad/ Acciones correctivas/ Informes de auditoria Planes de mejoramiento	Ejercer acciones correctivas, de mejora cuando se detectan no conformidades reales, y acciones derivadas de riesgos y oportunidades del proceso, quejas y reclamos	Gerente de gestión de calidad	Informe del estado de gestión de calidad	Todos los procesos de la empresa
Todos los procesos de la empresa	Informe de auditorías/ Informe de revisión Información y datos analizados	Hacer seguimiento a la ejecución de las acciones correctivas, preventivas y de mejora	Gerente de gestión de calidad	Informe de seguimiento de las acciones correctivas, preventivas y de mejora	Todos los procesos de la empresa
Todos los procesos de la empresa	Informe de auditorías/ Informe de revisión Información y datos analizados	Definir e implementar acciones correctivas y preventivas para el proceso de gestión de calidad	Gerente de gestión de calidad	Acciones de mejora implementadas Planes de mejoramiento ejecutados	Todos los procesos de la empresa

RECURSOS

Humanos	Jefe de gestión de calidad
Materiales y equipos	Suministros de oficina, equipos informáticos

INDICADORES Y CONTROLES

<i>Nombre</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Meta</i>
Tramites no conformes	(Numero de tramites no conformes / número de tramites realizados) x 100	Auxiliar de gestión de calidad	Mensual	≤ 5%

Nota* Formato de procesos tomado para la empresa JAFERS.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha:	20/12/2021
Revisado por: Ing. Tutor	Aprobado por: Empresa JAFERS	Versión:	01-00

INFORMACIÓN DEL PROCESO	
Nombre del Proceso:	Gestión Financiera
Responsable:	
Objetivo:	Planear, direccionar, optimizar y controlar los recursos financieros necesarios para alcanzar y desarrollar los objetivos de la empresa
DOCUMENTOS DEL PROCESO	
Informe financiero	Presupuestos financieros
Ingresos / egresos	
Datos históricos	

PROCESO O PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
Planeación estratégica/ Gestión financiera	Plan de acción institucional aprobado/ Proyección de ingresos y gastos	Programar y aprobar el presupuesto	Jefe de gestión financiera	Aprobación del presupuesto/ Resoluciones de distribución del presupuesto	Todos los procesos de la empresa
Todos los procesos de la empresa	Normativa aplicable a la planeación de la administración de recursos financieros / Lineamientos y directrices para la programación del presupuesto / Resoluciones de distribución del presupuesto	Planear, dirigir, optimizar y controlar la gestión de los recursos financieros de la empresa	Jefe de gestión financiera	Plan de lineamientos para la gestión financiera Parámetros para la operación financiera	Todos los procesos de la empresa
Todos los procesos de la empresa	Parámetros para la operación financiera/ Movimientos financieros/ Rendición de cuentas del proceso	Proyectar y ejecutar los ingresos y gastos de la empresa	Jefe de gestión financiera	Informe consolidado de la ejecución presupuestal / Estados financieros/ Reportes e informes de la gestión financiera	Todos los procesos de la empresa

Gestión financiera	Reportes e informes de la gestión financiera	Producir información financiera: confiable, relevante y comprensible Verificar los reportes e informes de la gestión financiera	Jefe de gestión financiera	Reportes e informes de la gestión financiera actualizado	Todos los procesos de la empresa
Planeación estratégica/ Gestión financiera	Informes financieros ajustados/ Documentos de lineamientos para medir, hacer seguimiento y evaluar con indicadores de gestión	Hacer medición, seguimiento, análisis y evaluación de la gestión realizada Implementar, sostenimiento y mejoramiento de la gestión financiera	Jefe de gestión financiera	Informe de gestión anual Informe de resultados de indicadores Documento de seguimiento y monitoreo de riesgos	Gestión financiera
Gestión financiera	Informe de gestión anual Informe de resultados de indicadores Documento de seguimiento y monitoreo de riesgos	Definir acciones de mejora del proceso	Jefe de gestión financiera	Plan detallado de mejora y optimización financiera	
RECURSOS					
Humanos		Jefe de gestión financiera			
Materiales y equipos		Suministros de oficina, equipos informáticos			
INDICADORES Y CONTROLES					
<i>Nombre</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Meta</i>	
Rentabilidad del recaudo	Gastos por el proceso de recaudación / recaudo efectivo de los ingresos	Jefe de gestión financiera	mensual	$\geq 95\%$	
Endeudamiento	Total de activos / total pasivos	Jefe de gestión financiera	Anual	$\leq 40\%$	

Nota* Formato de procesos tomado para la empresa JAFERS

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha:	20/12/2021
Revisado por: Ing. Tutor	Aprobado por: Empresa JAFERS	Versión:	01-00

INFORMACIÓN DEL PROCESO	
Nombre del Proceso:	Gestión del Recursos Humano
Responsable:	Asistente de Recursos humanos
Objetivo:	Mantener el talento humano más competente y competitivo, con un clima laboral adecuado y satisfactorio
DOCUMENTOS DEL PROCESO	
Hojas de vida	
Plan de funciones	
Planes de capacitación , entrenamiento	

PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
Planificación estratégica/ gestión de recurso humanos	Plan de funciones, formación, evaluación y remuneración del personal	Plantear el manual de funciones, formación, evaluación y remuneración del personal.	Gerente general, gerente de recurso humanos	Manual de funciones Manual de formación Manual de evaluación Manual de remuneración	Todos los procesos de la empresa
Todos los procesos de la empresa	Información sobre personal y capacitaciones requeridas	Detectar y recopilar necesidades del personal y de capacitación	Jefe de recursos humanos	Personal requerido Temas para capacitación del personal	Gestión recursos humanos
RRHH	Evaluaciones/ Encuestas / Satisfacción laboral	Atender las necesidades del personal competente para los procesos, su remuneración, bienestar y administración	Auxiliar de recursos humanos	Evaluación del estado actual del competente del personal	RRHH
RRHH	Plan de capacitación /	Planear, dirigir y controlar el plan de capacitación y entrenamiento	Auxiliar de recursos humanos	Plan de capacitación y entrenamiento	RRHH

	Plan de entrenamiento				
RRHH	Plan de capacitación y entrenamiento	Evaluar el desempeño de los trabajadores	Auxiliar de recursos humanos	Evaluación de desempeño	RRHH
RRHH	Evaluación de desempeño / Cumplimiento de metas	Efectuar los planes de remuneración por el cumplimiento de su trabajo	Auxiliar de recursos humanos	Remuneración del trabajador	RRHH
RRHH	Evaluación de desempeño / Cumplimiento de metas	Efectuar los planes de promoción laboral para fomentar y ejercer el crecimiento laboral de los colaboradores	Auxiliar de recursos humanos	Promoción laboral del trabajador	RRHH
RRHH	Planes de acción de mejoras en cuenta al ambiente laboral	Trabajar en el mejoramiento del ambiente laboral	Auxiliar de recursos humanos	Planes de acción de mejoras en cuenta al ambiente laboral mejorado	RRHH
RRHH	Encuestas Mediciones Plan de mejoras Evaluaciones	Realizar medición, seguimiento y análisis del proceso con el fin de establecer acciones de mejora	Auxiliar de recursos humanos	Encuestas Mediciones Plan de mejoras Evaluaciones Actualizados	RRHH
RRHH	Encuestas Mediciones Plan de mejoras Evaluaciones Actualizados	Implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora	Auxiliar de recursos humanos	Acciones correctivas, preventivas y de mejora Documentos	RRHH

RECURSOS

Humanos	Jefe, auxiliar de recursos humanos			
Materiales y equipos	Suministros de oficina, equipos informáticos			
INDICADORES Y CONTROLES				
<i>Nombre</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Meta</i>
Porcentaje de retiros	Número de personas retiradas	Jefe de recursos humanos	Anual	≤ 5%

	/número de personas vinculadas			
Porcentaje de ausentismo	Numero de horas de ausentismo / número de horas contratadas	Jefe de recursos humanos	Trimestral	≤2%

Nota* Formato de procesos tomado para la empresa JAFERS.

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha:	20/12/2021
	Revisado por: Ing. Tutor	Aprobado por: Empresa JAFERS	Versión:	01-00

INFORMACIÓN DEL PROCESO	
Nombre del Proceso:	Gestión de seguridad y salud ocupacional
Responsable:	Jefe de seguridad y salud ocupacional
Objetivo:	Velar por el bienestar integral de los trabajadores, favoreciendo su salud física, mental, psicológica y social en ambientes de trabajo que promuevan la calidad de los procesos institucionales
DOCUMENTOS DEL PROCESO	
Control	Registro de control de seguridad
Programas de riesgo	
Evaluaciones	

PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
----------------------	----------	-------------	--------------	---------	--------------------

Planificación estratégica / gestión de seguridad y salud ocupacional	Políticas / objetos/ metas	Establecer políticas de seguridad y salud ocupacional Metas y objetivos	Gerente general, jefe de gestión de seguridad y salud ocupacional	políticas de seguridad y salud ocupacional Metas y objetivos	Todos los procesos
Todos los procesos	Programas ajustables al proceso	Ajustar objetivos y programas de gestión en salud ocupacional	jefe de gestión de seguridad y salud ocupacional	Programas de gestión en salud ocupacional	Todos los procesos
Todos los procesos	Aportes al sistema de riesgos profesionales / Seguimiento al programa de salud ocupacional	Implementar acciones orientadas al mejoramiento continuo	Auxiliar de gestión de seguridad y salud ocupacional	Planes de mejoramiento	Todos los procesos
Todos los procesos	Documentación Evaluación de riesgos Instructivos de trabajo	Realizar el análisis y la evaluación inicial de los riesgos	Auxiliar de gestión de seguridad y salud ocupacional	Evaluación de riesgos	Todos los procesos
Todos los procesos	Documentación Plantilla de actividades preventivas	Realizar la planificación de la actividad preventiva	Auxiliar de gestión de seguridad y salud ocupacional	Plan de actividad preventiva	Todos los procesos
Todos los procesos	Documentos/ evaluaciones/ planes de prevención/ Riesgos / Mejora continua / Instructivos de trabajo/ Herramientas de gestión	Elaborar manual de seguridad y salud ocupacional	Auxiliar de gestión de seguridad y salud ocupacional	Manual de seguridad y salud ocupacional	Todos los procesos
Todos los procesos	Plan de control	Controlar las actividades y procesos	Auxiliar de gestión de seguridad y salud ocupacional	Documentos/ evaluaciones/ planes de prevención/ Riesgos / Mejora continua / Instructivos de trabajo/ Herramientas de gestión	Todos los procesos

Todos los procesos	Alianzas estratégicas/ Suministro de recursos y asesoría	Generara acciones correctivas, preventivas y de mejora al proceso de salud ocupacional, derivadas de las no conformidades de mejora	Auxiliar de gestión de seguridad y salud ocupacional	Estándares de control en salud ocupacional	Todos los procesos
Todos los procesos	Políticas organizacionales	Efectuar medición y seguimiento al desempeño en salud ocupacional	Auxiliar de gestión de seguridad y salud ocupacional	Disminución de accidentes, enfermedades profesionales	Todos los procesos
Todos los procesos	Plan operativo y de direccionamiento estratégico	Hacer seguimiento a los planes de acción derivados de la investigación de accidentes, incidentes y enfermedad	Auxiliar de gestión de seguridad y salud ocupacional	Mejoramiento de competencias en seguridad y salud ocupacional	Todos los procesos
RECURSOS					
Humanos		Auxiliar de gestión de seguridad y salud ocupacional			
Materiales y equipos		Suministros de oficina, equipos informáticos			
INDICADORES Y CONTROLES					
<i>Nombre</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Meta</i>	
Porcentaje de accidentes de trabajo	(número de accidentes de trabajo / número de personas trabajando) x 100	Auxiliar de gestión de seguridad y salud ocupacional	Anual	≤ 3 %	

Nota* Formato de procesos tomado para la empresa JAFERS.

5.4. FORMATO DEL PLAN DE ACCIÓN

Para la implementación del modelo se plantea el siguiente plan de acción que incurre en fases, como se detalla a continuación:

Tabla 22. Plan de acción y cronograma

Ficha de modelo	Fases	Responsables	Indicador	Presupuesto	Tiempo de inicio	Tiempo fin
Implementación de la estandarización de procesos	Diseño y socialización	Gerencia e investigadora	Personas que asisten a la reunión de socialización	\$ 80,00	2/1/2023	15/1/2023
	Fase de inicio	Investigadora y auxiliar administrativo	Hoja de control de procedimientos a implementar	\$ 100,00	2/1/2023	15/1/2023
	Fase de control	Gerente general	Registro de procesos estandarizados y porcentaje de implementación completo	\$ 150,00	1/03/2023	31/3/2023
	Fase de evaluación	Investigadora	Hoja de control de procedimientos que se implementaron al 100%	\$ 25,00	1/4/2023	15/4/2023

Fuente: Elaboración propia

5.5. REGISTROS

A continuación, se plantean algunos de los registros a tomarse en cuenta como documentos claves necesarios para la correcta ejecución de los procedimientos:

- Registro de recepción de pedidos (Anexo 4).
- Registro de salidas de pedidos (Anexo 5).
- Registro de entrada de inventario (Anexo 6).
- Registro de venta de productos (Anexo 7).
- Registro de sugerencias detectadas al implementar los procesos estandarizados (Anexo 8).

Capítulo VI

6.1. CONCLUSIONES

Para definir la situación actual de JAFERS, se realizaron varios instrumentos como una encuesta al personal del área administrativa de la empresa, una entrevista al gerente de la misma y una ficha de observación, donde se encontró que la empresa es de tipo familiar, y que se mantiene muchos años en servicio a la ciudadanía, nacido de un emprendimiento, al momento no disponen de una estructura organizativa razón por la cual se realizó la presente investigación ya que presentaban varios problemas de orden y gestión interna.

La propuesta de un modelo de gestión por procesos permite a la empresa tener un adecuado control e integración de las actividades esto ayuda a eliminar a aquellas actividades que no agregan valor, de esta manera se mantendrán operaciones más eficientes.

Por otro lado, con el fin de proponer un modelo estratégico orientado a conseguir las metas y objetivos planteados en la organización JAFERS, se definió la misión, visión, objetivos y estructura organizacional como primera parte, así también se propuso un organigrama y las caracterizaciones de los procesos.

Para esto se necesitó levantar y estandarizar los procesos administrativos de JAFERS, ya que se identificaron los puestos existentes en la empresa, se estableció una tabla con la respectiva descripción del puesto, competencias necesarias e instrucción del mismo, con esto se definió los procesos claves para el puesto, detallado en un diagrama de flujo y de esta forma establecer los registros necesarios para documentar la información.

Así por último se logró diseñar una estructura organizacional ajustada a las necesidades actuales de la empresa, la cual proporciona un plan de acción con las fases necesarias para su implementación lo cual facilita el desarrollo de la misma en la organización, así como los registros de los mismos, se debe tener en cuenta que el presente

manual se puede adaptar a nuevos requerimientos que se presente en la empresa ya que al ser de tipo familiar necesita mayor rigurosidad y control para un éxito y crecimiento empresarial.

6.2. RECOMENDACIONES

Como recomendaciones se encuentra que la empresa JAFERS debe implementar el modelo de gestión para mejorar y estandarizar los procesos administrativos en la organización con el fin de disponer de una estructura organizacional eficiente.

Asimismo, se debe dar un seguimiento a la situación de JAFERS, de manera continua para verificar el estado de los procedimientos una vez cuando ya se encuentre implementados los diferentes procesos administrativos.

Por otro lado, es importante que la empresa levante y estandarice los procesos del área de producción con el propósito de iniciar una transformación completa de la organización en cada una de sus diferentes áreas.

Así por último de debe dar el seguimiento y control semestral al diseño de la estructura organizacional ajustada a las necesidades de la empresa con el fin de buscar la optimización de recursos y revisión en caso de haber procesos ineficaces.

Bibliografía

- Aguilar, R. (2017). *Proceso Administrativo*. Obtenido de ISSUU:
https://issuu.com/wilder_aa/docs/el_proceso_administrativo.docx
- Ardila, N. (2021). *Consultoría de los procesos de capacitación interna para una compañía multinacional de software y servicios informáticos*. Obtenido de EAN Universidad : <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/11015>
- Castillo, M. R. (2017). “Estandarización De Procesos Para El Mejor Funcionamiento Administrativo De La Empresa Foto Estudio Proaño.”. *Pontificia Universidad Ecuatoriana del Ecuador* , 1-105.
- Centeno, M. d., González, S. E., & Rugama, M. Z. (2020). *Gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz municipio de La Concordia departamento de Jinotega año 2019*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua:
<https://repositorio.unan.edu.ni/13233/>
- Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la teoría general de la administración* . Bogotá: Mc Graw Hill .
- Constitución de la República del Ecuador . (2008). *Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008*. Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/nov15_CONSTITUCION-DE-LA-REPUBLICA-DEL-ECUADOR.pdf
- Enciclopedia Económica. (2018). *Proceso Administrativo*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/proceso-administrativo/>

- Ferenz, F. (2017). *Procesos administrativos: estandarización o reingeniería de procesos ¿Cuál me conviene?* Obtenido de <https://www.salesup.com/crm-online/cc-procesos-administrativos.shtml>
- Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas. Tercera edición*. México: Mc Graw Hill.
- Gómez, L. (2015). *Plan De Mejoramiento De La Estructura Administrativa Y Organizacional De La Empresa Mavelec S.A.S.* Obtenido de Universidad Cooperativa De Colombia: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5382/1/2015_Plan_mejoramiento_estructura.pdf
- Heflo. (2021). *Significado de los 23 símbolos de diagrama de flujo de procesos*. Obtenido de Modelado de procesos: <https://www.heflo.com/es/blog/modelado-de-procesos/significado-simbolos-diagrama-flujo/>
- Hernández, J. M., & Hernández, S. L. (2019). *Etapas del Proceso Administrativo*. Obtenido de Boletín Científico de la Escuela Superior de Atotonilco de Tula, Publicación semestral No. 11: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/atotonilco/article/download/3704/5878>
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México : Pearson.
- Hodge, B. (2003). *Teoría de la Organización*. Madrid: Pearson Educación.
- JAFERS. (2021). *Trajes de baño y lencería*. Obtenido de <https://jafersplayero.com/trajes-de-bano-ecuador/conocenos/>

Koontz, H., & Weirich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.

López, D. (2015). *Análisis Del Proceso Administrativo Y Su Incidencia En De La Empresa Mercredi S.A, Ubicada En El Cantón El Triunfo, Provincia Del Guayas*. Ecuador: Universidad Estatal de Milagro. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/2430>

Lopez, J. (2017). *Proceso Administrativo*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>

Otacomá, V. (2015). *Estudio De Los Procesos Administrativos Y Forma De Organización En La Empresa Solaint S.A. Ante Las Necesidades De Una Reestructuración Año 2015*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10616/1/TESIS%20%20VANESSA%20XIOMARA%20OTACOMA%20ASENCIO.pdf>

Palacios, I. A. (2021). *Gestión Administrativa Del Talento Humano Y Su Incidencia En El Desempeño Laboral Del Personal Administrativo Y Trabajadores De La Universidad Técnica Estatal De Quevedo*. Obtenido de Universidad Técnica Estatal De Quevedo: <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/6380/1/T-UTEQ-183.pdf>

Plan Nacional del Buen Vivir Ecuador . (2013). Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-del-buen-vivir-2013-2017-de-ecuador>

Preciado, L. A., & Ruiz, L. M. (2021). *Fortalecimiento Empresarial Del Área Administrativa Para Natural Way Ciencia Fitness Ubicada En El Municipio De Facatativá*. Obtenido de Universidad de Cundinamarca: <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/3816>

Raffino, M. (2020). *Estructura Organizacional* . Obtenido de <https://concepto.de/estructura-organizacional/>.

Riquelme, M. (2012). *¿Como hacer un levantamiento de procesos en una empresa?* Obtenido de https://www.webyempresas.com/como-hacer-un-levantamiento-de-procesos-en-una-empresa/#Guia_para_levantar_un_proceso_en_una_empresa

Treminio, M., López, B., & Guerrero, S. (2020). *Elementos esenciales de los sistemas de mercadeo. Seminario de graduación para optar al título de licenciado en mercadotecnia*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua: <https://repositorio.unan.edu.ni/14685/1/14685.pdf>

Anexos

ANEXO 1. FORMATO ENCUESTA

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Objetivo: Encuesta para analizar la situación de la empresa JAFERS en el periodo 2020 – 2021.

Instrucciones: la encuesta mantiene un carácter anónimo y personal, está dirigida al personal administrativo de la empresa, por favor marque en la casilla que considere pertinente a la realidad.

1. ¿Considera que la empresa mantiene un registro coordinado y controlado de todas las actividades?

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Indeciso
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

2. ¿De las áreas claves de la empresa cuál considera que tiene mayores problemas?

Gerencia
Contabilidad
Producción
Ventas

3. ¿La empresa dispone de registros?

Si
Talvez
No

4. ¿La empresa capacita al recurso humano de manera frecuente?

Muy frecuentemente
Frecuentemente
Ocasionalmente
Raramente
Nunca

5. ¿Cuándo ingreso a laborar en la empresa usted tenía en claro todas las actividades y procesos de su puesto?

Muy de acuerdo
Algo de acuerdo
Neutral
Algo en desacuerdo
Muy en desacuerdo

6. ¿Considera usted que se tiene claro las competencias y necesidades de cada uno de las áreas administrativas?

Muy de acuerdo
Algo de acuerdo
Neutral
Algo en desacuerdo
Muy en desacuerdo

7. ¿Cuándo ingreso a la empresa usted identificaba con claridad la jerarquía empresarial?

Muy de acuerdo
Algo de acuerdo
Neutral
Algo en desacuerdo
Muy en desacuerdo

8. ¿Considera usted que es importante que se implemente un manual donde se detallen las funciones y responsables de la empresa ?

Muy de acuerdo
Algo de acuerdo
Neutral
Algo en desacuerdo
Muy en desacuerdo

9. ¿Considera que con la implementación del manual se logrará el mejoramiento de la estructura organizacional?

Muy de acuerdo
Algo de acuerdo
Neutral
Algo en desacuerdo
Muy en desacuerdo

10. ¿Considera usted que el conocer las actividades de cada uno de los puestos permitiría mejorar el desempeño laboral?

Muy de acuerdo
Algo de acuerdo
Neutral
Algo en desacuerdo
Muy en desacuerdo

Gracias por su colaboración

ANEXO 2. FORMATO ENTREVISTA

1. ¿Considera usted que en el transcurso de estos años la empresa JAFERS ha crecido?

2. ¿Qué área considera que presenta mayor problema dentro de la empresa?

3. ¿considera que existe desorganización dentro de la empresa?


4. ¿Cómo cree que afecta la desorganización a la empresa y a los clientes?

5. ¿Considera que es necesario implementar una estandarización de procesos administrativos en la empresa?


ANEXO 3. FICHA DE OBSERVACIÓN

Áreas – actividades	Observación
Gerencia	
Contabilidad	
Producción	
Ventas	


ANEXO 4. REGISTRO DE RECEPCIÓN DE PEDIDOS

Registro de Entradas				
Fecha:			Cod.	
N*	Nombre del Cliente	Cantidad	Tipo de pedido	Deposito
				Total


ANEXO 5 . REGISTRO DE SALIDAS DE PEDIDOS

Registro de Salidas				
Fecha:			Cod.	
N*	Nombre del Cliente	Cantidad	Abono	Total
Total				


ANEXO 6. REGISTRO DE ENTRADA DE INVENTARIO Y MATERIA PRIMA

Entrada de inventario y materia prima				
Fecha:			Cod.	
N*	Nombre del producto	Descripción	Costo	Total
			Total	

ANEXO 7. REGISTRO DE VENTA DE PRODUCTOS

Venta de mercadería			
Fecha:			
N*	Nombre del producto	Descripción	Total
Total			

**ANEXO 8. REGISTRO DE SUGERENCIAS DETECTADAS AL
IMPLEMENTAR LOS PROCESOS ESTANDARIZADOS**

Quejas			
Fecha:			Cod.
N*	Detalle de queja	Área	Responsable
Supervisado por:			