



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL.
TESIS DE GRADO

TEMA:

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FÁBRICA ANDY SPORT EN
EL BARRIO SAN FELIPE, PARROQUIA ELOY ALFARO, PERÍODO
2011-2012.”**

Tesis presentado previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

Autora:

Llasha Calvopiña Lida Magaly.

Director:

Ing. Arias Figueroa Roberto Carlos.

Latacunga – Ecuador

Noviembre - 2012.

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FÁBRICA ANDY SPORT EN EL BARRIO SAN FELIPE, PARROQUIA ELOY ALFARO, PERÍODO 2011-2012.**”, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....

Lida Magaly Llasha Calvopiña

C.I.050334465-7

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FÁBRICA ANDY SPORT EN EL BARRIO SAN FELIPE, PARROQUIA ELOY ALFARO, PERÍODO 2011-2012.”, de Llasha Calvopiña Lida Magaly, postulantes de la carrera de Ing. Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga noviembre, 2012

El Director

.....

Ing. Arias Figueroa Roberto Carlos.

AGRADECIMIENTO

A todos y a cada uno de los profesores por su tiempo y conocimientos compartidos por su paciencia, enseñanzas y su compañerismo a la Carrera de Ciencias Administrativas y Humanísticas que alcanzo las expectativas anheladas.

Lida

DEDICATORIA

A Una Gran Nación...A mi amado y
Lindo ECUADOR, A La Tierra que
Me Vio Nacer, Al País en El Cual
Crecí, A La Patria que Me Formo, Y
A Quien le Debo Mucho, De Lo Que
Ahora Soy;

A esas Grandes Culturas Ancestrales,
A esa Libertad y Fe De Nuestro
Presente,

Y Proyección De Nuestras Futuras
Generaciones, De Las Cuales Me
Siento Muy Orgullosa De Poder Ser
Participe, y Para Cada Día Ser
Mejores, Siempre en La Búsqueda
Constante de la Excelencia.

Lida

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁG. #
Portada.....	i
Autoría.....	ii
Aval del director de tesis.....	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Índice de Gráficos	ix
Índice de Tablas	x
Índice de Cuadros.....	x
Índice de Figuras	xi
Resumen.....	xii
Abstract	xiii
Introducción	xiv

CAPÍTULO I.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1 Administración.....	1
1.1 Definición	1
1.1.1 Importancia	2
1.2 Proceso Administrativo	2
1.2.1 Principios Generales de la Administración	3
1.2.2 Funciones del Administrador.....	4

1.3	Gestión Administrativa.....	5
1.3.1	Definición	5
1.3.2	Importancia	6
1.3.3	Objetivos.....	6
1.3.4	Factores que Afectan el Control de Gestión.	7
1.3.5	Limitaciones del Control de Gestión.	7
1.3.6	Comportamiento Dentro de las Organizaciones	8
1.3.7	Clasificación de las Empresas	8
1.4	Diseño Organizacional.....	11
1.4.1	Definición	11
1.4.2	Principales Beneficios:	12
1.4.3	Propósitos de Organizar.....	13
1.4.4	Estructura y Diseño de las Organizaciones	13
1.4.5	Elementos Claves a Tener en Cuenta en el Diseño Organizacional.....	15
1.4.6	Dimensiones Contextuales.....	15
1.4.7	Estructura Funcional	16
1.4.8	Estructura Por Producto:.....	18
1.4.9	Estructura por Procesos	19
1.4.10	Estructura de la Empresa por Procesos	20
1.4.11	Procesos	21
1.4.12	Cadena De Valor	21

CAPÍTULO II.

CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.1	Razón Social	24
2.2	Reseña Histórica	24
2.3	Análisis Situacional de la Empresa Andy Sport	26

2.3.1 Micro Ambiental (Factores Internos)	26
2.3.2 Macro Ambiente (Factores Externos).....	34
2.4 Diseño Organizacional.....	46
2.5 Análisis de los Puestos	47
2.5.1 Gerente:.....	47
2.5.2 Producción:	47
2.5.3 Diseño:.....	47
2.5.4 Corte:	48
2.5.5 Cosido:.....	48
2.5.6 Bordado:	48
2.5.7 Sección de Comercialización:.....	48
2.6 Investigación de Mercado.....	49
2.6.1 Descripción del Problema.....	49
2.6.2 Objetivos.....	50
2.6.3 General.....	50
2.6.4 Específicos.....	50
2.6.5 Métodos	50
2.6.6 Población	51
2.6.7 Muestra	51
2.7 Análisis e Interpretación de Resultados.....	52
2.8 Conclusiones.....	63

CAPÍTULO III.

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FÁBRICA ANDY SPORT

3.1 Misión.....	64
3.2 Visión.....	64

3.3	Valores Corporativos	64
3.4	Cadena de Valor de la Empresa “Andy Sport”	66
3.5	Diseño Organizacional.....	68
3.5.1	Organigrama Estructural.....	68
3.6	Manual de Funciones.....	70
4.	Conclusiones	101
5.	Recomendaciones	102
6.	Bibliografía	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N 1: Interacción de las Dimensiones Estructurales y Contextuales del Diseño Organizacional	13
Gráfico N 2: Cadena de Valor.....	23
Gráfico N 4: Tañano de la Población.....	44
Gráfico N 5: Poblacion de Cotopaxi	44
Gráfico N 6: Conocimiento Sobre la Estructura de La Empresa	52
Gráfico N 7: Procesos que Tiene la Empresa.....	53
Gráfico N 8: Los Procesos en las que se Ubica las Actividades de los Trabajadores.....	55
Gráfico N 9: Supervicion de Actividades	57
Gráfico N 10: Las Funciones estan Acorde al Puesto de Trabajo.....	58
Gráfico N 11: Conocimiento de la Mision y Vison de la Empresa por parte de los Trabajadores.....	60
Gráfico N 12: Número de Personas por Área	62
Gráfico N 13: Cadena de Valor de la Empresa “Andy Sport”	66
Gráfico N 14: Cadena de Valor de la Sección de Diseño	67
Gráfico N 15: Cadena de Valor de la Sección de Confección	67
Gráfico N 16: Cadena de Valor de la Sección de Empaque	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Productos que Comercializa la Empresa.....	26
Tabla 2: Materia Prima Necesaria para la Producción.....	31
Tabla 3: Suministros de Oficina Necesarios para el Empaquetado del Producto	32
Tabla 4: Factor Tecnológico Necesario para la Producción	42

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N 1: Portafolio de Clientes Internos	27
Cuadro N 2: Portafolio de Clientes Externos	28
Cuadro N 3: Proveedores de Tela de la Empresa "Andy Sport"	29
Cuadro N 4: Equipos de Producción de la Empresa	30
Cuadro N 5: La Competencia.....	33
Cuadro N 6: Inflación Mensual y Anual Del 2011 Y 2012	35
Cuadro N 7: Estructura de Gasto Mensual de los Hogares a Nivel Nacional.....	36
Cuadro N 8: Tasa de Interés Activa	37
Cuadro N 9: Tasa de Interés Pasiva	39
Cuadro N 10: Factor Político Legal	41
Cuadro N 13: Factor Cultural.....	43
Cuadro N 14: Matriz Foda	45
Cuadro N 15: Conocimiento Sobre la Estructura de la Empresa	52
Cuadro N 16: Procesos que Tiene la Empresa	53
Cuadro N 17: Los Procesos en las que se Ubica las Actividades de los Trabajadores.....	54
Cuadro N 18: Supervisión de Actividades.....	56
Cuadro N 19: Las Funciones están Acordes al Puesto de Trabajo	58
Cuadro N 20: Conocimiento de la Misión y Visión de la Empresa por Parte de los Trabajadores.....	60
Cuadro N 21: Número de Personas por Área.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N: 1 Organigrama Estructural "Andy Sport"	46
Figura N: 2 Organigrama Funcional de la Empresa "Andy Sport"	69



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

TEMA: “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FÁBRICA ANDY SPORT EN EL BARRIO SAN FELIPE, PARROQUIA ELOY ALFARO, PERÍODO 2011-2012.”

Autora: Llasha Calvopiña Lida Magaly

RESUMEN

El estudio realizado consistió en generar una alternativa que contribuya al desarrollo y progreso de la empresa “Andy Sport”, el objetivo de proponer una nueva filosofía del trabajo en donde el personal tenga fijada sus actividades y funciones que van a desarrollar dentro de su área de trabajo.

La empresa presentaba como un problema la ausencia de un Diseño Organizacional que sirva como instrumento de apoyo directo a la organización, identificando y definiendo los puestos de trabajo, departamentos de la empresa y también disminuyendo los costos y tiempos de producción, para el campo de estudio se trabajó con la metodología no experimental transaccional, la descriptiva, para lo cual se realizó encuestas y entrevistas a todos los trabajadores de la empresa.

Los resultados que se obtuvieron a través de la investigación demostraron que cada trabajador ha desempeñado más de una función dentro de la empresa, por lo tanto cada empleado no posee documentación de las actividades que debe realizar dentro de su puesto de trabajo.

La empresa “Andy Sport” al disponer de un Diseño Organizacional marca una trascendencia en la vida institucional porque se realizan procesos más ordenados y se identifican los puestos de trabajo de cada uno de los empleados.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

TOPIC: "ORGANIZATIONAL DESIGN FOR SPORT ANDY FACTORY MADE IN THE DISTRICT SAN FELIPE, ELOY ALFARO PARISH, 2011-2012" PERIOD.

Authors: Llasha Calvopiña Lida Magaly

ABSTRACT

The study consisted of creating an alternative that contributes to the development and progress of the enterprise "Andy Sport", the aim of proposing a new philosophy of work where staff has set their activities and functions that will develop inside their area job.

The company had a problem the lack of an Organizational Design this as an instrument of direct support to the organization, identifying and stablishing places of job, departments of the company, also reducing costs and production time, for the study field in this was worked with the methodology no transactional experimental, descriptive, for which was conducted surveys and interviews with all company employees.

The results obtained through the research showed that each worker has served more than a function within the company, so each employee does not have activities documentation that should realyse within the workplace. The company "Andy Sport" to get an Organizational Design marks a significance in the institutional life because it takes more orderly processes and identifies the jobs of individual employees.

INTRODUCCIÓN

Las empresas crecen a un ritmo acelerado por lo que la oferta y demanda de bienes y servicios se incrementa es así, que la mayor parte de las instituciones no son competitivas y no están bien estructuradas, por esto es importante que la empresa tenga un Diseño Organizacional, la cual le permite tener estabilidad en el mercado.

La empresa presenta como un problema el mal funcionamiento del proceso de producción, por no tener identificados los puestos y actividades que se van a realizar dentro de cada uno de los procesos para esto se ha visto la necesidad que se implante un Diseño Organizacional, en la cual permite mejorar el proceso productivo de la empresa. Con el tema planteado se pretende proponer una nueva filosofía del trabajo en donde el personal tenga fijada sus actividades y funciones que se desarrolla dentro de cada área de trabajo.

En el presente estudio se trabaja con la metodología no experimental transaccional, la misma que contiene preguntas científicas y se utiliza variables dependientes e independientes que ayuda a esclarecer los datos que se necesita para la investigación, la población investigada es de 70 empleados porque no contiene una población amplia para lo cual es necesario encuestar a todos los trabajadores de la empresa, como técnica que se aplica en la investigación es la encuesta y entrevista a la propietaria de la empresa y a los empleados de la misma.

El tema de estudio realizado esta dividido en tres capítulos: el CAPÍTULO I, inicia con el marco teórico que contienen conceptos breves de la investigación que se va a realizar, en las cuales se enuncian citas textuales de diferentes autores que ayudaran a fortalecer y clarificar los conocimientos con el único fin de direccionar el tema de la investigación.

El CAPÍTULO II, presenta el estudio de campo con una breve descripción de la situación actual de la empresa “Andy Sport”, entidad que es conocida en la ciudad

de Latacunga por los productos que ofrece presenta problemas en la organización por no tener definidas las funciones de cada empleado en la empresa, es necesario realizar un levantamiento de información. En este capítulo incluye los análisis de perfiles de puestos de la empresa, además se utilizó como técnica la encuesta y la entrevista dirigida al personal y a la propietaria de la empresa.

En el CAPÍTULO III, se realiza el Diseño Organizacional, detallando cada una de las actividades que se van a realizar dentro de los departamentos de la empresa, proporcionando así la misión, visión y la cadena de valor para la misma, puesto que esto generará una ayuda en los procesos de producción.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1 *ADMINISTRACIÓN*

1.1 Definición

Según **CHIAVENATO**, Idalberto (2006), define a la administración como “El acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración es decir, las funciones del administrador.” (pág.70).

Es criterio del autor que la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas se cumplan con las metas y objetivos planteados por la empresa y por cada uno de los empleados y estos deberán ser convertidos en acción y puesto en marcha de acuerdo a la planeación, organización, dirección, coordinación y control de todos los métodos para cumplir los objetivos de la empresa.

1.1.1 Importancia

Se observa en que esta otorgue eficiencia a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y aporta previsión y creatividad a medida que se desarrollan los organismos sociales requieren elementos más calificados para cumplir de mejor manera con los objetivos, lo que hace distinguir el valor de la administración.

1.2 Proceso Administrativo

El proceso administrativo es la forma sistemática de hacer las cosas, se habla de la administración como un proceso para los gerentes, las cuales sean cual fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñen ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que deseen.

- a) **Planeación:** Programación de actividades en la cual se definen actividades para alcanzarlos.
- b) **Organización:** Proporcionar los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa, puede dividirse en material y social.
- c) **Dirección:** Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, en beneficio de los intereses generales del negocio.
- d) **Coordinación:** Armonizar las actividades de una empresa para facilitar el trabajo, actividades en proporciones adecuadas y ajustar los medios a los fines.
- e) **Control:** Verifica que todas las etapas marchen de conformidad con el plan trazado, su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificar y evitar que se repitan.

1.2.1 Principios Generales de la Administración

En administración, todo es cuestión de medida, ponderación y sentido común, por consiguiente los principios se adaptan a cualquier tiempo, lugar o circunstancia, en la cual se afilia el termino principio para apartarse de cualquier idea de rigidez, ya que nada es rígido o absoluto en materia administrativa por lo tanto se da a conocer los 14 Principios Generales de la Administración.

- a) **División de Trabajo:** Especialización de las tareas y las personas para aumentar la eficiencia.

- b) **Autoridad y Responsabilidad:** Es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.

- c) **Disciplina:** Obediencia, dedicación energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.

- d) **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior, es el principio de la autoridad única.

- e) **Unidad de Dirección:** Asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.

- f) **Subordinación de los Intereses Individuales a los Generales:** Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.

- g) **Remuneración del Personal:** Debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.

- h) Centralización:** Concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
- i) Cadena Escalar:** Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo, ya que es el principio de mando.
- j) Orden:** Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
- k) Equidad:** Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
- l) Estabilidad del Personal:** La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
- m) Iniciativa:** Capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
- n) Espíritu de Equipo:** La armonía y unión entre las personas construyen grandes fortalezas para la organización. (pág.72).

1.2.2 Funciones del Administrador

De acuerdo con el esquema de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o deberes al tiempo que coordinan de manera eficaz y eficiente el trabajo de los demás.

1.2.2.1 Roles Administrativos

Este se basa en un sistema de clasificación en estudios de investigación sobre la forma en que los administradores emplean su tiempo en el trabajo y se oriento hacia los roles, y que el denomino conjuntos organizados de conductas.

- a) **Roles Interpersonales:** Los papeles interpersonales se compones de conductas, de la autoridad formal que la organización le otorga al administrador.

- b) **Rol de Información:** Esta serie de conductas se construyen sobre las relaciones interpersonales que el administrador establece y destaca la importancia de internet para que el administrador establezca contactos y los mantenga.

- c) **Roles de Decisión:** Se relaciona con los requerimientos para la toma de decisiones del trabajo de un administrador.

1.3 *GESTIÓN ADMINISTRATIVA*

1.3.1 Definición

Según NAVARRO, Marcos (2006), define a la gestión administrativa como “Un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas. Se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones. ” (pag.325).

El postulante considera que la gestión administrativa es un arte del mundo de las finanzas porque es un proceso de organizar, coordinar adecuadamente cada uno de las actividades en cada área de trabajo de acuerdo a los objetivos y metas que tengan en común, dentro de la empresa, ayudara a controlar adecuadamente todas las actividades y funciones que se realiza en la empresa.

1.3.2 Importancia

Es una acción humana y el hombre tiene la responsabilidad y la tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y unas organizaciones más efectivas y competitivas, se requiere una gran habilidad para gestionar con los recursos que se tienen , materiales, financieros, tecnológicos y humanos para alcanzar el logro de los objetivos de una manera eficiente y eficaz.

1.3.3 Objetivos.

Los objetivos del control de gestión se enfocan específicamente en:

- Atribuir responsabilidades a los diferentes empleados mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.
- Controlar la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores de gestión.
- Establecer un sistema de planificación estratégica en la empresa a largo plazo.
- Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información de la organización.
- Desarrollar el sistema de control mediante una evaluación del control de gestión que permita medir los aspectos clave del negocio.
- Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa.

1.3.4 Factores que Afectan el Control de Gestión.

Dentro del contexto de factores que influyen en el control de gestión de una organización tenemos factores tanto internos como externos:

1.3.4.1 Factores Internos.

- El sistema de organización jerárquica de la empresa u organigrama funcional.
- La forma de dirigir la organización de los propietarios.
- El sistema de información que maneje la organización.

1.3.4.2 Factores Externos.

- La competencia externa, que obliga a adoptar estrategias diferentes.
- La legislación aplicable: Leyes, Reglamentos, Códigos, etc.
- La utilización de nuevas tecnologías para promocionar los productos.

1.3.5 Limitaciones del Control de Gestión.

Las posibles limitaciones que pueden afectar un adecuado control de gestión son:

- La forma o el tipo de objetivos plasmados en la planificación estratégica, lo cual condiciona el control de gestión.
- La estructura de la empresa, sus áreas, responsables, funciones.
- El tipo de empresa según su tamaño y volumen, lo que implica que el control de gestión sea más riguroso según exista mayor necesidad de control.
- La formación y capacitación del factor humano que hace que el control de gestión sea altamente desarrollado.

1.3.6 Comportamiento Dentro de las Organizaciones

La empresa es toda actividad económica en la cual se dedica a la transformación total o parcial del bien, además genera utilidades para la empresa la misma está orientada a satisfacer las necesidades de los clientes y ser una fuente generadora de empleo que contribuya al desarrollo de la economía en donde se desarrolla económicamente la empresa.

- a) **El Individuo:** El desempeño individual es la fase del desempeño organizacional. Comprender el comportamiento individual, fundamental para una administración eficaz.

- b) **La Empresa:** Es toda entidad económica dedicada a la producción, que tiene como finalidad, satisfacer las necesidades de los consumidores, crear y aumentar la utilidad de la empresa.”(pág. 322)

1.3.7 Clasificación de las Empresas

1.3.7.1 Grande Empresa

Se compone básicamente de la economía de escala, la cual consiste en ahorros acumulados por la compra de grandes cantidades de bienes. Estas corresponden a las grandes industrias metalúrgicas, automovilísticas, distribuidoras y generadoras de energía, compañías de aviación. En su mayoría son inyectadas por el Estado y generan una minoría de los empleos de un país. Su número de empleados es de 1000.

a) Ventajas de la Grande Empresa.

- Favorecen la balanza comercial con las exportaciones de los bienes generados.

- Poseen facilidad de financiamiento, por dar mayor garantía a los conglomerados financieros del pago de la deuda.
- Constan de la mayoría de profesionales de una sociedad.
- Las barreras de entrada son relativamente escasas debido a la gran cantidad de mano de obra.
- Está basada en esquemas automatizados con mecanismos de control formalizados

b) Desventajas de la Grande Empresa.

- Son víctimas del descenso de la economía lo cual genera la disminución en los salarios y sueldos.
- No satisfacen las necesidades especiales de una sociedad, por ser consideradas como una actividad no rentable.
- Se ve acechada por la burocratización
- Los circuitos de información y las redes de comunicación los lentos y complejos.
- Desajustes entre las decisiones tomadas por los mandos medios y el empresario.

1.3.7.2 Microempresa

La mayoría de las empresas inician en el mundo empresarial sin aplicar técnicas de gestión empresarial. La mayor parte carecen de una visión empresarial de largo plazo, muchas de ellas inician sus operaciones de negocios con sus propios ahorros, para generar ingresos de subsistencia en muy pocas ocasiones. La falta de oportunidades de formación empresarial para el empresario, contribuyen a que el nivel de desarrollo y organización de las microempresas sea un factor casi nulo.

En este tipo de organización no existe interés o no se puede llevar registros escritos de las operaciones de su negocio, ya que carece de un plan de negocios que permita determinar las metas de la empresa, las capacidades o requerimientos operacionales que necesite. El empresario de este sector actúa con iniciativa que le

va deparando su propia práctica cotidiana. El número de empleados es de 10 o menos trabajadores en la empresa.

a) Ventajas De La Microempresa

- Al igual que la pequeña y mediana empresa es una fuente generadora de empleos.
- Se transforman con gran facilidad por no poseer una estructura rígida.
- Son flexibles, adaptando sus productos a los cambios del Mercado.

b) Desventajas de la microempresa:

- Utilizan tecnología ya superada
- Sus integrantes tienen falta de conocimientos y técnicas para una productividad más eficiente.
- Dificultad de acceso a crédito.
- La producción generalmente, va encaminada solamente al Mercado interno.

1.3.7.3 Pequeña Empresa

En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, recadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite. Su número de empleados deben ser de 11 a 49 trabajadores.

a) Ventajas de la Pequeña Empresa.

- Motiva a los empleados de corporaciones a formar empresas propias, debido a los bajos salarios y sueldos por la agravación que sufre la economía.
- Generación de empleos: Se le atribuye a las pequeñas empresas el mayor porcentaje de generación de empleos de un país.

- Satisfacción de las necesidades de las grandes compañías: ya que surgen como distribuidoras de las empresas de mayor tamaño, agentes de servicios y proveedores.
- Ofrecimiento de bienes y servicios especializados: Pues las pequeñas empresas resuelven las necesidades especiales de los consumidores.
- Consta de una técnica de manufactura asistida por computadora: La cual le permite ser tan eficientes como las grandes empresas.
- Poseen organización y estructura simples, lo que le facilita el despacho de mercancía rápido y ofrecer servicios a la medida del cliente.

b) Desventajas de la Pequeña Empresa.

- Pagan compensaciones en efectivo y prestaciones laborales relativamente bajas.
- El 25% de estos empleos generados son de medio tiempo.
- Sus empleados no cumplen con las reglas de modelo corporativo, por tener un bajo nivel de educación.
- Las posibilidades de financiamiento no son tan accesibles como las de las grandes empresas.

1.4 *DISEÑO ORGANIZACIONAL*

1.4.1 Definición

Según **IVANCEVICH** Gibson y **KONOPASKE** Donnelly, (2006) define al diseño organizacional como “Se refiere a la estructura organizacional completa. Donde planea cambiar la filosofía y la orientación de equipo. Este esfuerzo creará una nueva estructura de tareas, autoridad y relaciones interpersonales que cree que canalizarán el comportamiento de los individuos y grupos hacia un desempeño de calidad mejorada”. (pág. 13).

El postulante considera que el Diseño organizacional es un proceso para evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para delinear la estructura organizacional esta se ilustra por medio de un organigrama, las relaciones que existe entre las unidades, así como las líneas de mando es considerada como una guía principal y formal de cómo son agrupadas las personas y los puestos.

1.4.1.1 Importancia

Consiste en determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización y el relación específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura que es la encargada de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.

1.4.1.2 Objetivo:

Definir, proponer y documentar una nueva estructura que permita una relación racional y eficiente entre recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos), y las funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada una de las dependencias, de forma que se establezca una organización acorde con los objetivos para la cual fue creada y que permite alcanzar la visión que se ha establecido.

1.4.2 Principales Beneficios:

- Focalizar la empresa en su estrategia de negocios.
- Mejorar la calidad y reducir los tiempos de realización y revisión de procesos, sub-procesos y actividades.

- Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos con procesos más expeditos y controlados.

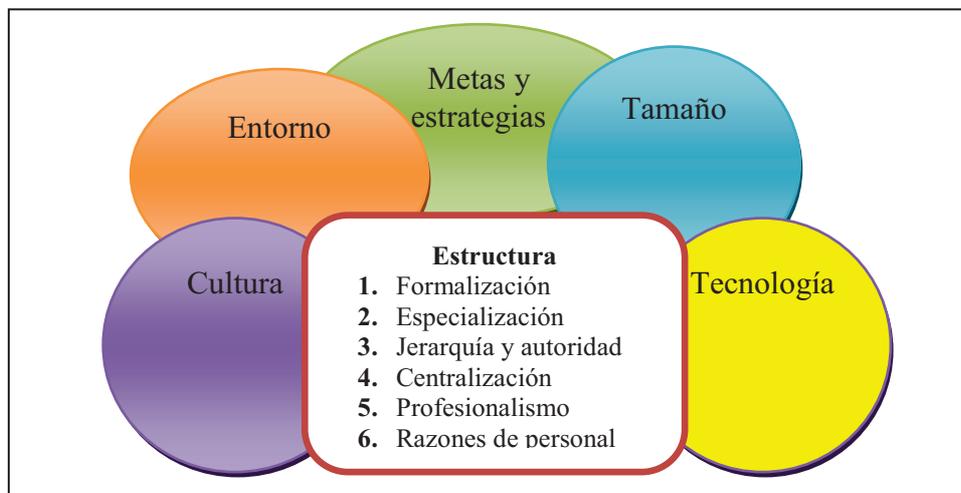
1.4.3 Propósitos de Organizar

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar puestos en unidades.
- Establecer líneas formales de autoridad.

1.4.4 Estructura y Diseño de las Organizaciones

Las dimensiones estructurales proporcionan las etiquetas para describir las características internas de la organización y crean una base para medir y comparar organizaciones. Las dimensiones contextuales describen las características de la organización global, como su tamaño, tecnología, entorno y metas.

GRÁFICO N 1: INTERACCIÓN DE LAS DIMENSIONES ESTRUCTURALES Y CONTEXTUALES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL



Fuente: "Teoría y Diseño Organizacional" DAFT Richard
Elaborado por: Investigadora

- a) **La Formalización:** Documentación escrita en la organización, incluye procedimientos, reseña histórica, descripciones de puestos, regulaciones, dirección, misión, visión, caso del negocio y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades.
- b) **La Especialización de Trabajo:** Es el grado al cual las tareas organizacionales están subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es alta, cada empleado desempeñara solo una pequeña variedad de tareas. Si la especialización es baja, los empleados desempeñarán una gama amplia de tareas en sus trabajos, se conoce como división laboral.
- c) **La Jerarquía de Autoridad:** Se refiere a quien reporta a quien y el tramo de control de cada gerente o directivo. La jerarquía está representada por las líneas verticales en el organigrama funcional y estructural.
- d) **La Centralización:** Cuando la toma de decisiones se mantiene en niveles altos, la organización es centralizada. Cuando las decisiones se delegan a los niveles organizacionales más bajos o descentralizada, influyen la compra de equipo, la contratación de empleados y la decisión de territorios para la comercialización.
- e) **El Profesionalismo:** Es el nivel de educación y capacitación formales que tienen los empleados, este también es considerado alto cuando se requiere que los empleados hayan tenido largos periodos de capacitación para ocupar puestos en la organización.
- f) **Las Razones de Personal:** Es el desarrollo de las personas en relación con las diferentes funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen las proporciones de personal administrativo, de personal secretarial, de equipo profesional, de empleados con actividades indirectas en relación con las directas.

1.4.5 Elementos Claves a Tener en Cuenta en el Diseño Organizacional

- a) **Definición de Puestos:** Abarcara todo el conjunto de tareas objetiva a ejecutar por cada persona, necesaria para realizar con éxito la actividad de la empresa. Se procederá a una descripción adecuada de los puestos teniendo en cuenta su función en la empresa, su rango, responsabilidad y las tareas a realizar en el puesto.

- b) **Determinación de Departamentos:** Detalla toda la agrupación de los puestos por divisiones operativas necesarias en cada organización, en base a la actividad, siempre lideradas por un responsable o directivo.

- c) **Definición de Jerarquías de las Unidades de Mando y su Asignación de Responsabilidades u Autoridad:** Composición, localización y presencia de los elementos de decisión, ejecución y detalle de sus limitaciones en las operaciones de la actividad.

- d) **Establecimiento y Cumplimiento de Políticas y Procedimientos:** Acorde con las actividades empresariales para el alcance de los objetivos definidos en el sistema organizativo.

1.4.6 Dimensiones Contextuales

- a) **El Tamaño:** Es la magnitud organizacional reflejada en el número de personas que hay en la organización.

- b) **La Tecnología Organizacional:** Se refiere a las herramientas, técnicas que se emplean para transformar las entradas en salidas. Está relacionada con la forma en que la organización en realidad genera los productos y servicios que provee a los clientes.

- c) **El Entorno:** Los elementos claves influyen en la industria son: el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Los elementos del entorno que afectan a un, más a la organización que otras organizaciones.
- d) **Las Metas y Estrategias de una Organización:** Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para hacer frente al entorno y para alcanzar las metas organizacionales. Las metas y estrategias definen el ámbito de operación y la relación con los empleados, clientes y competidores.
- e) **La Cultura Organizacional:** Es conjunto subyacente de valores, creencias, acuerdos y normas, compartida por todos los empleados estos valores básicos pueden referirse al compromiso con los empleados, la efectividad, al servicio, al cliente, y representa el elemento aglutinante que mantiene unidos a los miembros de la organización.

1.4.7 Estructura Funcional

Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

En este tipo de estructura la unidad de mando se rompe, a un nivel dado, cada persona que interviene puede recibir mandos de distintas autoridades; cada una de las cuales asume una función diferente.

1.4.7.1 Las Ventajas del Sistema de Organización son:

- Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.

- El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.
- Permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo social y emocional.
- Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.
- Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.
- Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida al menos por las personas que vivan en nuestra cultura.
- Los principales ejecutivos conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes en su zona.
- Proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

1.4.7.2 Las Desventajas del Sistema de Organización son:

- Cuando existe esta organización, las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad, que del servicio o producto en general que se presta o se vende, esto causa una suboptimización organizacional.
- Las personas que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse separadas unas de otras, afectando coordinación que fluye de una función a otra.
- Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Por último encontramos a un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

1.4.8 Estructura Por Producto:

Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios; esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad que maneja un producto se le denomina “divisiones” estos poseen subunidades necesarias para su operación.

1.4.8.1 Ventaja de la Estructura por Producto

- Centra la atención en el producto que se obtiene facilitando la coordinación entre las diversas especialidades, para de este modo cumplir con los plazos límite de entrega de productos, así como las especificaciones.
- Permite que los problemas de coordinación e integración sean detectados lo más pronto posible y se les dé una solución rápida.
- Lograr aislar los problemas concernientes a un producto respecto a los demás y evita que interfieran los problemas de una función con todos los productos.
- Permite el empleo de equipo especializado para el manejo de materiales, así como de sistemas especializados de comunicaciones.

1.4.8.2 Desventaja de la Estructura Por Producto

- Reduce la oportunidad de utilizar equipo o personal especializado.
- Se entorpece la comunicación entre especialistas, ya que ahora presentan sus servicios en diferentes unidades.

- Resulta difícil que una compañía se pueda acoplar a los cambios bruscos en volumen o que pueda adaptarse a los cambios en los productos o servicios, así como a nuevos productos o servicios.
- En esta estructura los empleados de la organización se dividen en grupos y cada grupo se encarga de la producción de un producto específico, además cada grupo tiene un especialista para cada función y un gerente que es el responsable de supervisar el proceso que se lleva a cabo para la obtención del producto o servicio y además envía un reporte al presidente general de la compañía acerca de la evolución de este proceso, este presidente general es el responsable de supervisar que cada gerente realice de forma adecuada su trabajo y fija las metas de la empresa.

1.4.9 Estructura por Procesos

1.4.9.1 Definición

Según **DUNCAN** Robert, (2006) define a la estructura por procesos como “Un modelo de estructura administrativa, válido para cualquier tipo de empresas o entidades, desarrollado para materializar el enfoque sistemático de las organizaciones. Se orienta el trabajo hacia la satisfacción de las necesidades, y a través de las expectativas del cliente, mediante el proceso de alto valor agregado”.

El postulante considera que la estructura por procesos son prototipos a lograr una correcta identificación de las causas de los problemas que se generan dentro del proceso productivo, una adecuada integración entre las diferentes unidades administrativas participes en la producción, promoción del trabajo en equipo y una orientación enfocada a satisfacer las necesidades del cliente.

1.4.10 Estructura de la Empresa por Procesos

a) Flujo de Trabajo Horizontal

- Puestos de trabajo multifuncionales
- Integración del conocimiento en grupos autónomos
- Orientada hacia el cliente
- Procesos de ciclo corto y alto valor agregado.

b) Centrado en el Proceso

- El proceso es el problema
- Personas
- Ayuda a que se hagan las cosas
- Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso
- Evaluar el proceso
- Cambiar el proceso
- Siempre se puede mejorar el proceso
- Eliminar barreras
- Desarrollo de las personas

c) Características de la organización por procesos

- hacer únicamente procesos en los que seamos lo mejores.
- Tener solo lo necesario
- Fortaleza en la tecnología de la información
- Enfocar al cliente y a los resultados.
- Sistemas de gestión del talento humano que apoyen la consolidación de la organización.
- Flexibilidad de los procesos.

1.4.11 Procesos

1.4.11.1 Procesos Gobernantes

Se encargan de emitir directrices, políticas, normas, reglamentos, procedimientos, direccionamiento estratégico, regulaciones y resoluciones para una adecuada administración y ejercicio de la representación legal de la institución.

1.4.11.2 Procesos Agregadores de Valor

Generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos e internos y permiten cumplir con la misión institucional, constituyen la razón de ser de la institución.

1.4.11.3 Procesos Habilitantes

Están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernadores, Agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

1.4.12 Cadena De Valor

Es una herramienta que separa las actividades estratégicas más relevantes de la organización, para poder entender el comportamiento de los costos y las fuentes existentes y potenciales de la diferenciación. La cadena de valor considera actividades primarias y actividades de apoyo, cada una de estas, de no ser bien administrada, puede dar a origen a imperfecciones en la gestión de la organización además de su área respectiva; por lo que este análisis permitirá tomar las acciones necesarias para superarlas y poder competir en el entorno

1.4.12.1 Actividades Primarias (o secuenciales)

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, diseño, Fabricación, venta y el servicio post-venta, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades, directas, indirectas y de control de calidad. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- a) **Logística Interna Bilateral:** comprende operaciones de recepción de OS, gestionar los pedidos, seguimientos a las OS y distribución de los componentes. Es decir: recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta que se incorporan al proceso productivo.
- b) **Operaciones (Producción):** procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final. Es en esta etapa donde se procura minimizar los costos.
- c) **Logística Externa Lateral:** almacenamiento y recepción de los productos y distribución del producto al consumidor.
- d) **Marketing y Ventas:** actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- e) **Servicio:** Post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener y realizar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto.

1.4.12.2 Actividades secundarias (o transversales)

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias:

- a) Abastecimiento: almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales.
- b) Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.
- c) Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- d) Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.

GRÁFICO N 2: CADENA DE VALOR



Fuente: “Sistema de Información Gerencial” LAUDON Kenneth
Elaborado por: Investigadora

CAPÍTULO II.

2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Razón Social

La empresa Andy Sport, es una institución privada, dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir orientada a personas adultas y a la juventud. Esta empresa está a cargo de la Sra. Olga Mena y su conyugue el Sr. Carlos Galarza poseen un capital de \$ 15.000 dólares.

La producción semanal es de 5.000 a 7.000 prendas de vestir entre ellas esta ropa deportiva, camisetas, chompas impermeables, blusas de algodón, camiseta licra y camiseta piquet tipo polo.

2.2 Reseña Histórica

La empresa Andy Sport se encuentra ubicada en el Barrio San Felipe, vía al Cantón Pujilí frente a la gasolinera Sultana del Cotopaxi, inicia como un negocio familiar en el año 2000 en la casa de la Sra. Olga Mena y su conyugue, hoy en día gerente y propietaria de la empresa.

La empresa comenzó sus actividades con cuatro empleados, dos máquinas de coser, 1 plancha de estampe, materiales como tijeras, tijeretas y materia prima como 2.000

metros de tela, 9 conos de hilos de diferentes colores, 7 metros de material para el cuello y 2.300 etiquetas.

Siempre ha buscado mejorar la trayectoria de la empresa, ofreciendo productos de calidad a través de su mercadería, la empresa cuenta con setenta empleados, dos máquinas bordadoras de 12 cabezas, una estampadora y un pulpo de doce brazos, el área de vigilancia mecanizada y necesaria para la empresa.

Los empleados que laboran en la empresa por más de seis años de servicio, posee una remuneración de \$ 315.00 dólares a \$ 400.00 dólares de acuerdo al tiempo de servicio y la actividad que realicen han tenido estabilidad laboral por 10 años y han sido afiliadas al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Por su trayectoria este taller a contribuido a la economía del sector la misma que es una fuente de empleo, esta empresa comercializa sus prendas de vestir como chompas, blusas de algodón, camiseta en licra, exteriores, bandas y camisetas piquet tipo polo, al mercado mayorista de la ciudad de Ambato, a instituciones públicas como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), centros educativos como la Universidad Técnica de Cotopaxi, Escuela Fiscal Mixta Ana Páez y la Escuela Fiscal Manuel Salcedo, también estos son distribuidos a congregaciones como Juan XXIII.

2.3 Análisis Situacional de la Empresa Andy Sport

2.3.1 Micro Ambiental (Factores Internos)

2.3.1.1 Portafolio de Productos

La ropa deportiva de la empresa Andy Sport son elaborados y diseñados con el mínimo cuidado por cada uno de los empleados, la empresa ofrece una variedad en stock de mercadería: como los que se detalla a continuación. La mercadería es distribuida al mercado mayorista en la ciudad de Ambato y a locales comerciales que se encuentran localizados en la ciudad de Latacunga.

TABLA 1: PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA LA EMPRESA

PRODUCTOS	TALLAS
Blusas Algodón	S, N, L, LX
Camiseta en Licra	S, N, L, LX
Camiseta Piquet tipo Polo	S, N, L, LX
Chompas Impermeables	S, N, L, LX
Exteriores	S, N, L, LX
Bandas para Madrinas	Única

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

2.3.1.2 Portafolio de Clientes Internos

Los clientes internos de la empresa Andy Sport son las siguientes áreas como: administrativas, corte, diseño, armado y cosido que garantiza el buen funcionamiento que tiene cada una de estos departamentos, de los cuales en cada uno de ellos detallaremos el número de los empleados que cuenta la empresa Andy Sport.

CUADRO N 1: PORTAFOLIO DE CLIENTES INTERNOS

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%) De Participación
Gerencia	1	1%
Secretaria	1	1%
Diseño	2	3%
Confección	59	84%
Empaque	2	3%
Talento Humano	2	3%
Finanzas	1	1%
Marketing	2	3%
Total	70	100%

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

2.3.1.3 Portafolio de Clientes Externos

Los clientes externos de la empresa Andy Sport se encuentran localizados dentro de la ciudad de Latacunga en congregaciones como Juan XXIII y a instituciones públicas como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), a instituciones educativas como la Universidad Técnica de Cotopaxi, escuela fiscal Mixta Ana Páez, y la escuela Manuel Salcedo. También cuenta con clientes fuera de la ciudad, como en la ciudad de Ambato con el 40% de participación.

CUADRO N 2: PORTAFOLIO DE CLIENTES EXTERNOS

CLIENTE EXTERNO	CANTIDAD	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
Mercado Mayorista	400	40%
Rómulo Hidalgo	800	20%
Luis Coello	2000	20%
Juanita Castro	300	10%
Jorge Núñez	150	10%

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

2.3.1.4 Portafolio de Proveedores

La empresa Andy Sport posee dos proveedores como: Indutegma y Ecuacoton, que están ubicados en la ciudad de Quito, los pagos que se realizan a los proveedores son al contado y cada uno de ellos proporcionan el 50 % en materia prima de excelente calidad que son utilizados para la confección de la ropa deportiva, chompas, camisetas y bandas para madrinas, dándoles un acabado excelente.

CUADRO N 3: PROVEEDORES DE TELA DE LA EMPRESA "ANDY SPORT"

N.	NOMBRE	MATERIA PRIMA	PORCENTAJE DE TELA
1	Indutegma	Tela	50 %
2	Ecuacoton	Tela	50%

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

2.3.1.5 Equipos

Los equipos que la empresa Andy Sport son adquiridos en la ciudad de Ambato, Quito y Latacunga son de excelente calidad y proporcionan una excelente ayuda para la producción y diseño de la ropa deportiva algunos de ellos como la bordadora, son automáticos que han mejorado los tiempos de producción, es especializada para dar finos acabados a las prendas; con este equipo se da servicio de ojales y botones a la ciudad de Latacunga. El área de vigilancia mejora y controla toda la área de producción es así eliminado faltantes de prendas en stock y tiempos ociosos en el personal.

CUADRO N 4: EQUIPOS DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

N.-	EQUIPOS	CANTIDAD
1	Maquinas de cocer	14
2	Bordadoras	2
3	Cortadoras	3
4	Planchas industriales	2
5	Planchas de estampe	1
6	Pulpo de estampe	1
7	Mesa de corte	2
8	Estanterías de bodega	10
9	Mesa de empaque	2
10	Tijeras	20
11	Tijeretas	10
12	Computadora completa	1
13	Área de vigilancia (7 cámaras)	1
14	Líneas telefónicas (8 extensiones)	2
15	Regulador de voltaje	1
16	Tambores	300

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

2.3.1.6 Materia Prima

La materia prima que se emplea en la Fabricación de las prendas de vestir son de excelente calidad posee una variedad de colores y diseños, estos no son modificables porque los proveedores otorgan diseños únicos y exclusivos que son difíciles de encontrar y se los puede adquirir únicamente por medio de pedidos y en un lapso no tan largo al anterior pedido, las etiquetas se realizan 12.000 para todo el año y las telas deben realizarse cada pedido en uno a dos meses dependiendo la cantidad que se baya a confeccionar. Puesto que los proveedores se encuentran ubicados en la ciudad de Quito.

TABLA 2: MATERIA PRIMA NECESARIA PARA LA PRODUCCIÓN

N.-	MATERIALES
1	Variedad de telas
2	Cintas
3	Cuellos
4	Puños
5	Cierres
6	Pelón
7	Cordones
8	Mallas para el estampado
9	Grecas
10	Etiquetas
11	Agujas
12	Hilos
13	Botones
14	Fleco
15	Racle
16	Adelgazantes

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

2.3.1.7 Suministros de Oficina

Los suministros de oficina que se utilizan para empacar el producto en la empresa Andy Sport son fáciles de adquirir ya que se los puede comprar en la ciudad de Latacunga y no son tan costosos y complejos, por ende no necesita de una habilidad técnica para adquirirlos por lo general estos artículos son adquiridos en el distribuir de Pica.

TABLA 3: SUMINISTROS DE OFICINA NECESARIOS PARA EL EMPAQUETADO DEL PRODUCTO

N.-	MATERIALES	CARACTERÍSTICAS
1	Dispensador de cintas	Con Sugetador.
2	Fundas	Color Transparente, Negra de 5 libras
3	Scosk	Transparente
4	Marcadores	Rojo, Azul, Verde, Negro.
5	Lonas	Blanco
6	Pintura	Negro, Blanco, Rojo, Azul, Tomate, Amarillo, Verde, Café, Celeste.
7	Papel siliconado	Único

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Investigadora

2.3.1.8 La Competencia

La competencia, ayuda a las empresas a competir efectivamente con sus rivales y asegurar así una posición financiera favorable en el mercado, la clave de está en identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto en la empresa.

El análisis de la competencia es una parte del diagnóstico del entorno, los rivales o competidores de una firma son factores fundamentales para el desarrollo de éste análisis.

Sin duda el ambiente competitivo de una empresa constituye un factor dispensable. El destino de muchas empresas se ve afectado por la competencia.

Hoy las empresas vigilan constantemente todos los aspectos de las actividades de sus competidores, sus productos, precios, sistemas de distribución y programas promocionales.

CUADRO N 5: LA COMPETENCIA

N.-	EMPRESAS
1	Shoes Sport.
2	Creaciones Fernandito
3	Loly Sport.
4	Confecciones Deportivas.

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

2.3.2 Macro Ambiente (Factores Externos)

El factor económico de una empresa es muy importante ya que estudia la situación de los mercados y de la competencia, la disponibilidad o carencia de divisas, el poder adquisitivo de la población, la disponibilidad de la materia prima la inflación, la estabilidad de precios, devaluación monetaria, entre otros.

2.3.2.1 Inflación

Es una medida estadística que depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica. Los aumentos reiterados de los precios erosionan el poder adquisitivo del dinero y de los demás activos financieros que tienen valores fijos, creando así serias distorsiones económicas e incertidumbre.

CUADRO N 6: INFLACIÓN MENSUAL Y ANUAL DEL 2011 y 2012

FECHA	MENSUAL	ANUAL
Septiembre-30-2012	1.12 %	5.22 %
Agosto-31-2012	0.29 %	4.88 %
Julio-31-2012	0.26 %	5.09 %
Junio-30-2012	0.18 %	5.00 %
Mayo-31-2012	-0.19 %	4.85 %
Abril-30-2012	0.16 %	5.42 %
Marzo-31-2012	0.90 %	6.12 %
Febrero-29-2012	0.78 %	5.53 %
Enero-31-2012	0.57 %	5.29 %
Diciembre-31-2011	0.40 %	5.41 %
Noviembre-30-2011	0.30 %	5.53 %
Octubre-31-2011	0.35 %	5.50 %
Septiembre-30-2011	0.79 %	5.39 %
Agosto-31-2011	0.49 %	4.84 %
Julio-31-2011	0.18 %	4.44 %
Junio-30-2011	0.04 %	4.28 %
Mayo-31-2011	0.35 %	4.23 %
Abril-30-2011	0.82 %	3.88 %
Marzo-31-2011	0.34 %	3.57 %
Febrero-28-2011	0.55 %	3.39 %
Enero-31-2011	0.68 %	3.17 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Investigadora

La inflación es la continua subida del nivel general de los precios de consumo en cada mes, esta parte desde la canasta de bienes y servicios demandados por cada uno de los consumidores de diferentes estratos sociales ya sea este medio o bajo se puede decir que en el año 2011 ha variado en el 0.2% en comparación del año 2012, en si la inflación es considerada una **AMENAZA** porque al elaborar la ropa deportiva existen un costo más elevado que al año anterior, por ende el poder adquisitivo de esta prenda disminuye en consideración a las ventas del año anterior.

2.3.2.2 Estructura de Gastos a Nivel Nacional

La estructura de consumo ayuda a determinar la ubicación de los grupos de gastos que tiene mayor consumo y aceptación en el mercado, se destaca en primer lugar los alimentos y bebidas no alcohólicas con el 19.4%, posteriormente se encuentra el alojamiento, agua, electricidad y gas 19% estos son catalogados como los básicos y de primera necesidad para el consumidor, lo cual no pueden ser sustituidos por otros bienes de consumo.

CUADRO N 7: ESTRUCTURA DE GASTO MENSUAL DE LOS HOGARES A NIVEL NACIONAL

N.-	GASTOS DE CONSUMO	%
1	Alimentos y bebidas no alcohólicas	19,4
2	Alojamiento, agua, electricidad, gas	19
3	Transporte	10
4	Prendas de vestir y calzado	8,6
5	Muebles y enseres	5,9
6	Salud	4,9
7	Comunicaciones	2,8
8	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	0,5

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Investigadora

Las prendas de vestir están catalogadas en el cuarto puesto lo cual es una **OPORTUNIDAD** para la empresa por qué este bien de consumo no es sustituible, sin embargo se tiene una participación muy acogedora con el 8.6% en el mercado. Posterior se encuentra muebles y enceres con el 5.9%, Salud 4.9%. Comunicación 2.8% y en último lugar bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes 0.5%.

2.3.2.3 Tasas de Interés

2.3.2.3.1 Tasa Activa

La tasa de Interés Activa representa el rendimiento que el usuario del crédito paga al intermediario por la utilización de fondos, es decir es el porcentaje de interés que el cliente cancela por un crédito concedido por el sector financiero, este en realidad no ha variado en gran porcentaje en los últimos dos años, pero se ha mantenido constante en los cuatro últimos meses.

CUADRO N 8: TASA DE INTERES ACTIVA

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %
Septiembre-30-2012	8.17 %
Agosto-31-2012	8.17 %
Julio-31-2012	8.17 %
Junio-30-2012	8.17 %
Mayo-31-2012	8.17 %
Abril-30-2012	8.17 %
Febrero-29-2012	8.17 %
Enero-31-2012	8.17 %
Diciembre-31-2011	8.17 %
Noviembre-30-2011	8.17 %
Octubre-31-2011	8.17 %
Septiembre-30-2011	8.37 %
Agosto-31-2011	8.37 %
Julio-31-2011	8.37 %
Junio-30-2011	8.37 %
Mayo-31-2011	8.34 %
Abril-30-2011	8.34 %
Marzo-31-2011	8.65 %
Febrero-28-2011	8.25 %
Enero-31-2011	8.59 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Investigadora

La empresa Andy Sport está suficientemente consolidada con su propio capital porque no necesita de préstamos para la adquisición de bienes inmuebles, materia prima, o implantación de tecnología en la empresa, ya que todas las compras que hacen las realizan al contado. Es así que la empresa no necesita préstamos a entidades financieras, porque constituye una **AMENZA** por el alto interés que cobran las entidades financieras al momento de la prestación del dinero y que hoy en día se encuentra en el 8.17%.

2.3.2.3.2 Tasa Pasiva

La tasa de Interés Pasiva representa el rendimiento que el intermediario paga a los propietarios de los fondos o capital prestado, es decir el porcentaje de interés que la institución financiera cancela a los clientes por sus depósitos realizados en la institución, este interés se ha disminuido en comparación de los años anteriores.

CUADRO N 9: TASA DE INTERES PASIVA

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %
Septiembre-30-2012	8.17 %
Agosto-31-2012	8.17 %
Julio-31-2012	8.17 %
Junio-30-2012	8.17 %
Mayo-31-2012	8.17 %
Abril-30-2012	8.17 %
Marzo-31-2012	8.17 %
Febrero-29-2012	8.17 %
Enero-31-2012	8.17 %
Diciembre-31-2011	8.17 %
Noviembre-30-2011	8.17 %
Octubre-31-2011	8.17 %
Septiembre-30-2011	8.37 %
Agosto-31-2011	8.37 %
Julio-31-2011	8.37 %
Junio-30-2011	8.37 %
Mayo-31-2011	8.34 %
Abril-30-2011	8.34 %
Marzo-31-2011	8.65 %
Febrero-28-2011	8.25 %
Enero-31-2011	8.59 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Investigadora

La empresa Andy Sport tiene su dinero invertidos en depósitos a plazo fijo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacpeco Ltda. Un Capital de 15.0000 dólares a seis meses con él 6.8 %, la cual es considerada como una **OPORTUNIDAD** porque dinero es reinvertido en la misma empresa. Por lo general la tasa pasiva esta en 8.17% la cual se ha mantenido estable en los últimos años.

2.3.2.4 Factor Político Legal

Este factor está conformado por diversas leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión, las cuales deben acatar las empresas. A continuación podemos visualizar alguna leyes las cuales se rigüe la empresa ANDY SPORT.

a) Normas Sanitarias

El organismo encargado de otorgar, mantener, suspender, cancelar y reinscribir el Registro Sanitario, es el Ministerio de Salud Pública, por intermedio de sus subsecretarías, direcciones provinciales y del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez, en los lugares en los cuales éstos estén funcionando.

b) Ley de Equidad Tributaria

Constituye un instrumento importante de política económica, que a más de brindarle recursos públicos al Estado permite el estímulo de la inversión, el ahorro y una mejor distribución de la riqueza, por lo que es necesario introducir, en el marco jurídico que lo rige, herramientas que posibiliten un manejo efectivo y eficiente del mismo.

En nuestro país la entidad que se encarga de la administración de los impuestos es el Servicio de Rentas Internas (SRI) la misma que es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente.

CUADRO N 10: FACTOR POLÍTICO LEGAL

N.	FACTOR LEGAL
1	Normas Sanitarias
2	Ley de Equidad Tributaria (SRI)

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

Todas estas leyes representan una **OPORTUNIDAD** para Andy Sport ya que con la ayuda de las mismas la empresa podrá sentirse segura de realizar cualquier procedimiento, y seguirlo a cabalidad cuando se requiera, y sea necesario.

2.3.2.5 Factor Tecnológico

Es considerable recalcar que el continuo avance tecnológico ha servido de gran ayuda a la empresa Andy Sport con esto se ha mejorado su producción ahora en día produce cada semana de 5.000 a 7.000 prendas de vestir en estas, están constituidas las camisetas, chompas y buzos, de esta forma también se ha mejorado los diseños de los productos así creando una innovaciones que permitan desarrollar de mejor manera las actividades logrando optimizar tanto los tiempos y los recursos que la empresa necesita, sin olvidar que el cliente interno también es una parte importante dentro de la empresa para ello se ha incrementado la utilización de protección personal en cada puesto de trabajo cada uno de ellos utiliza orejeras, mascarillas y mandiles dependiendo las actividades que estén realizando.

TABLA 4: FACTOR TECNOLÓGICO NECESARIO PARA LA PRODUCCIÓN

N.-	MAQUINARIA
1	Pulpo de Estampe de 24 brazos
2	Maquina Bordadora Inteligente
3	Plancha industrial

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

2.3.2.6 Factor Socio Cultural

El entorno sociocultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad. Las personas, al crecer conforman sus valores y creencias fundamentales, absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas.

CUADRO N 11: FACTOR CULTURAL

N.-	FACTOR CULTURAL	%
1	Tiempo Dedicado a Actividad Social	0,42
2	Tiempo Promedio para Realizar Deberes y Consultas	8,27
3	Tiempo Promedio Dedicado a Práctica Religiosa	0,61
4	Tiempo Promedio Dedicado a la Lectura de 0 años a mas de 65 años	12,8
5	Actividades Recreativas de 0 años a mas de 65 años	8,2

Fuente: Ecuador en Cifras
Elaborado por: Investigadora

En el entorno se puede apreciar que las personas adquieren prendas de vestir en épocas de navidad y en fechas especiales, porque se realizan descuentos por lo tanto son accesibles para el consumidor y se puede obtener una variedad de diseños y modelos, lo que no es tan común en mediados de año.

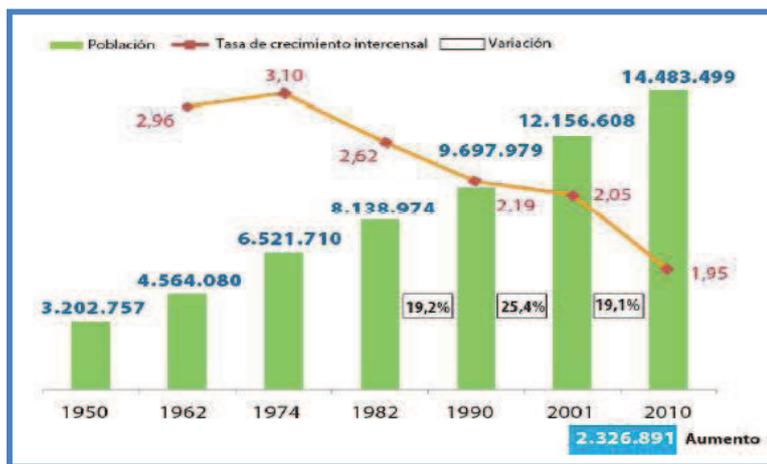
2.3.2.7 Factor Demográfico

La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas. El entorno demográfico tiene un gran interés para los especialistas de Marketing porque se refiere a las personas, y las mismas conforman mercados.

El último censo de población y vivienda que se realizó fue en el año 2010 el cual arrojó diversidad de cifras, donde nos menciona, que en el año 2001 éramos 12.156.608 y en la actualidad somos 14.483.499 habitantes lo que representa que

hubo un crecimiento de 2.326.891 es decir un 1.95%. A continuación podemos 46 visualizar de mejor manera el crecimiento de la población que existió en los últimos años en nuestro país.

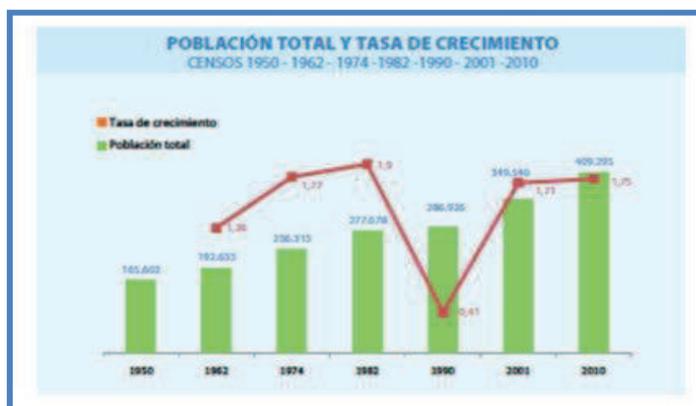
GRÁFICO N 3: TAÑANO DE LA POBLACIÓN



Fuente: INEC
Elaborado por: INEC

En la provincia de Cotopaxi existió una tasa de crecimiento mínima del 4% en relación al año 2001, que era del 1.71%, y el 2010 que 1.75%, es decir no existió un porcentaje representativo de crecimiento en dicha provincia.

GRÁFICO N 4: POBLACION DE COTOPAXI



Fuente: INEC
Elaborado por: INEC

CUADRO N 12: MATRIZ FODA

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones adecuadas • Conocimiento de la competencia • Productos de calidad con garantía • Precios competitivos • Existencia de una base de datos de los clientes. • Sistema de software integrado • Buen clima organizacional • Experiencia laboral • Dirección persistente • Control permanente • Remuneración salarial conveniente • Estabilidad laboral • Innovación de productos • Posibilidad de asenso • Estudio de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez inestable • Estabilidad administrativa inestable • Proyección empresarial variable • Manual de funciones limitado • Cantidad en Stock limitado
ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de la población • Capacidad de pago amplia • Variedad de productos • Calidad y garantía de los productos • Precios competitivos • Tasas de interés descendente • Condiciones de paga a contado • Creación de nuevas áreas por producto • Amplia disponibilidad tecnológica • Promoción y descuentos • Incremento de la cartera de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Impuestos ascendentes • Ley tributaria • Inflación variable • Productos y servicios garantizados • Costos tecnológicos elevados • Preferencia del consumidor mediana • Precios competitivos • Publicidad y promoción alta

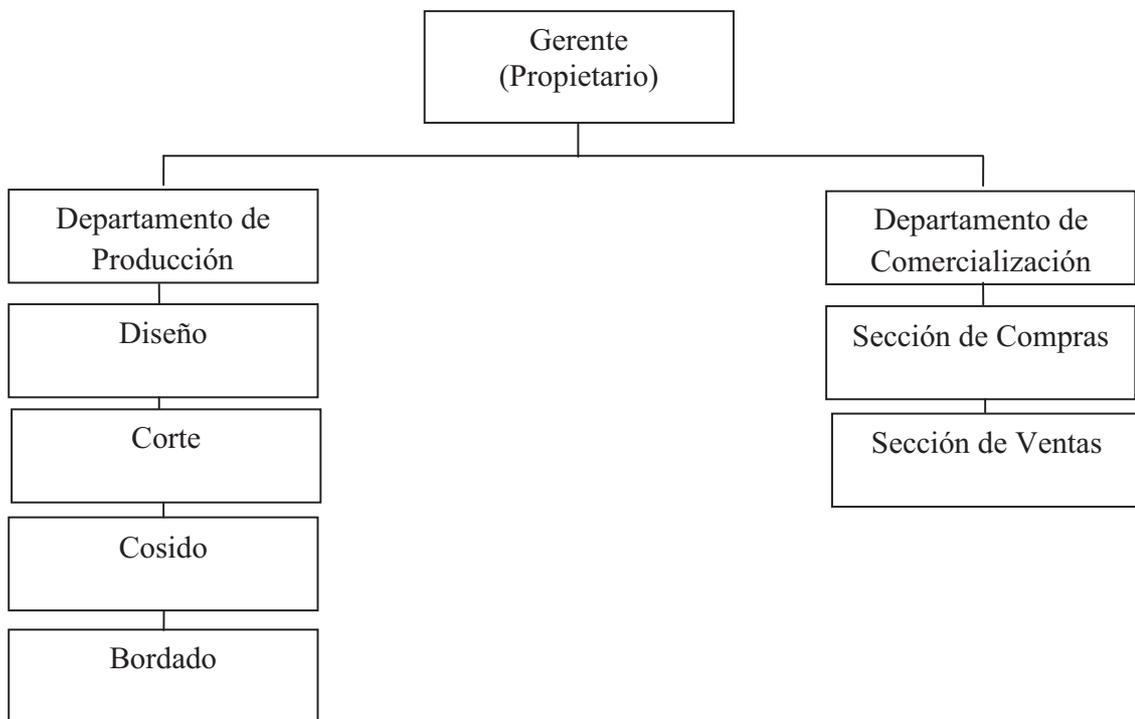
Fuente: Trabajo de Campo
 Elaborado por: Investigadora

2.4 Diseño Organizacional

La empresa Andy Sport posee un organigrama estructural simple que este indica la alta dirección y los niveles operativos que posee la institución como: el departamento de comercialización que cuenta con las áreas de compras y ventas el departamento de producción que cuenta con las áreas de diseño, corte, cosido y bordado que están funcionando continuamente en la empresa.

Tomando en cuenta que en la empresa Andy Sport no se cuenta con un organigrama previsto se procede realizar una representación gráfica del organigrama estructural de la empresa Andy Sport en la que actualmente se manejan.

FIGURA N: 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL "ANDY SPORT"



Fuente: Empresa "Andy Sport"
Elaborado por: Investigadora

2.5 Análisis de los Puestos

2.5.1 Gerente:

- 1) Ejecutar contratos necesarios para el cumplimiento de los pedidos de ropa.
- 2) Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades del personal a su cargo y el empleo de todos los demás recursos, con el propósito de alcanzar las metas implantadas por la empresa.
- 3) Redistribución de los espacios físicos.
- 4) Promover y establecer contactos en forma sostenida con los potenciales proveedores de materia prima.

2.5.2 Producción:

- 1) Es el encargado de producir en mayor y menor volumen las prendas.
- 2) Control de calidad.
- 3) Conocer el proceso que está realizando
- 4) Conocimiento en mantenimiento de las maquinas.
- 5) Saber los procesos que se realizan para la confección de la ropa.

2.5.3 Diseño:

- 1) Innovación y mejoramiento continuo de productos.
- 2) Bordados de logotipos.
- 3) Estampado de marcas.

2.5.4 Corte:

- 1) Es el área encargada de cortar en mayor y menor volumen la tela, para que esta sea armada.
- 2) Pedidos de materia prima para la producción como: tijeras, tizas y cintas métricas.
- 3) Corte de tela por tallas o medidas del cliente.
- 4) Toma de medidas a los clientes en caso de ser necesario de acuerdo la preferencia del cliente.

2.5.5 Cosido:

- 1) Armado de todas las prendas de vestir dando un mejor terminado.
- 2) Pedidos de materia prima para la producción: variedad de colores de telas, hilos, agujas, tijeretas, cintas métricas, puños, etiquetas, cierres y botones.

2.5.6 Bordado:

- 1) Sacar y cortar hilos de las prendas que ya están terminadas.
- 2) Selección de las prendas por tallas.
- 3) Colocación de etiquetas en cada prenda.
- 4) Empaquetado del producto.

2.5.7 Sección de Comercialización:

El departamento de comercialización se dedica a la compra venta de mercadería, materia prima e instrumentos necesarios para la producción de las prendas de vestir.

2.5.7.1 Compras:

- 1) Revisar con el personal los niveles de stock a fin de procurar su reposición oportuna.
- 2) Conocer y visitar proveedores que abaraten costos de producción sin olvidar la calidad del producto.
- 3) Conocimiento en los insumos necesarios para la producción.

2.5.7.2 Ventas:

- 1) Informar todas las novedades que se susciten en el punto de ventas.
- 2) Conocer los puntos de ventas claves de la empresa.
- 3) Ubicación de direcciones para la entrega de la mercadería.
- 4) Entrega oportuna de puerta a puerta.

2.6 Investigación de Mercado

2.6.1 Descripción del Problema

Hoy en día a la mayoría de las empresas se dificulta los procesos de producción y los procesos administrativos, así también la mala utilización de maquinaria ya que en toda empresa se requiere de la optimización de los recursos y un control adecuado de los canales de producción, también se mejorara las condiciones laborales de los trabajadores ya que a través de este permitirá medir el rendimiento del cliente interno y se resolverán los problemas encontrados.

2.6.2 Objetivos

2.6.3 General

- Conocer las necesidades existentes para realizar un Diseño Organizacional y mejorar los procesos de producción y administrativos.

2.6.4 Específicos

- Utilizar como técnicas de investigación la encuesta y la entrevista que determine la situación actual de la empresa.
- Recopilar datos relevantes de los puestos de trabajos para conocer los procesos que se manejan en la empresa.
- Realizar un análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron en la encuesta planteada a los trabajadores de la empresa.

2.6.5 Métodos

En la investigación se realizara el método descriptivo por que busca detallar la situación, eventos y procesos que se suscitara en el desarrollo del proyecto ya que los mismos serán evaluados para mejorarlos continuamente.

En la investigación se realizará las siguientes técnicas:

2.6.5.1 Encuesta

En la presente investigación se aplicará la técnica de la encuesta en el momento en que se realice el diagnóstico de la situación actual de la empresa, por lo cual se

efectuara el cuestionario a los trabajadores y a la propietaria de la empresa que permita determinar cómo se ha caracterizado hasta hoy la empresa.

2.6.5.2 Entrevista

La entrevista será dirigida a la propietaria de la empresa para esto se utilizará una guía de preguntas, esto permitirá obtener información cualitativa acerca del problema planteado, por lo que se realizará un diagnostico actual de la empresa para determinar las consecuencias de no tener un diseño organizacional en la empresa.

2.6.6 Población

En la empresa Andy Sport existe 70 trabajadores que se encuentran en el proceso de dirección 1 empleado, en el proceso de valor 64 trabajadores y en el proceso de apoyo 5 empleados, la misma no posee una población amplia, para lo cual es necesario encuestar a toda la población.

2.6.7 Muestra

En la investigación realizada se tomara la totalidad de la población de los empleados de la empresa, porque no contiene una población amplia y los mismos deben ser sujetos de estudio para lo cual es necesario encuestar a toda la población.

2.7 Análisis e Interpretación de Resultados

Pregunta 1: ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?

CUADRO N 13: CONOCIMIENTO SOBRE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	2	3%
No	68	97%
Total	70	100%

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO N 5: CONOCIMIENTO SOBRE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

Análisis de Datos: De 70 trabajadores encuestados 2 que representa el 3% contestaron que si conocen la estructura organizacional de la empresa, mientras que 68 trabajadores que representa el 97% contestaron que no conoce la estructura organizacional de la empresa.

Se debería informar a través de una reunión sobre el orden jerárquico de la empresa para que todos los empleados puedan conocer y saber a quién se deben dirigir en caso de alguna inquietud que se suscite dentro del departamento que ellos correspondan de acuerdo a las actividades que realicen dentro de la empresa.

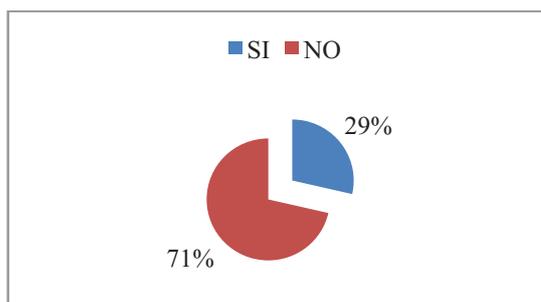
Pregunta 2: ¿Conoce los procesos que tiene la empresa?

CUADRO N 14: PROCESOS QUE TIENE LA EMPRESA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	20	29%
No	50	71%
Total	70	100%

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO N 6: PROCESOS QUE TIENE LA EMPRESA



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

Análisis de Datos: De 70 trabajadores encuestados 50 que representa el 71% contestaron que no conocen los procesos que tiene la empresa, mientras que 20 empleados que representa el 29% contestaron que si conocen los procesos que tiene la empresa.

Los trabajadores manifiestan que si conocen los procesos por que ya tienen algunos años trabajando en la empresa, pero los procesos no se encuentran plasmados en un documento que sustente que actividades se debe seguir para concluir con cada una de las actividades que ellos realizan en su lugar de trabajo.

Pregunta 3: ¿Dentro de que proceso se ubica su actividad?

Proceso de Dirección

Proceso de Valor

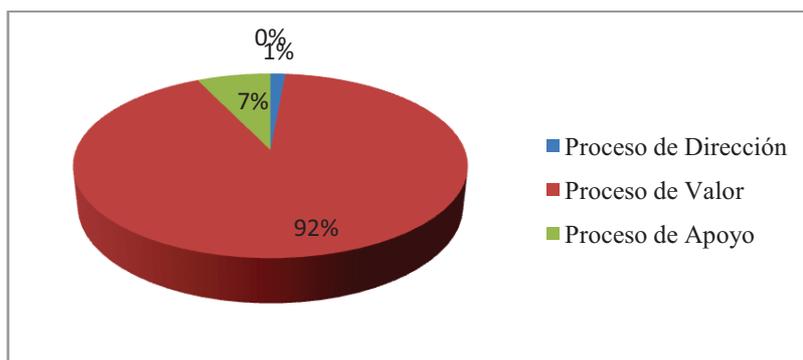
Proceso de Apoyo

CUADRO N 15: LOS PROCESOS EN LAS QUE SE UBICA LAS ACTIVIDADES DE LOS TRABAJADORES

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Proceso de Dirección	1	1%
Proceso de Valor	64	92%
Proceso Apoyo	5	7%
Total	70	100%

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO N 7: LOS PROCESOS EN LAS QUE SE UBICA LAS ACTIVIDADES DE LOS TRABAJADORES



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

Análisis de Datos: De 70 trabajadores encuestados se obtuvo como resultado que 1 empleados que representa el 1% contestaron que su actividad se ubica en el proceso de Dirección, mientras que 64 trabajadores que representa el 92% contestaron se ubican en el proceso de Valor, 5 empleados que representa el 7% se ubican en el proceso de Apoyo de la empresa.

Esto ha permitido determinar en qué proceso se ubica cada una de las actividades que realiza cada empleado en su lugar de trabajo.

Pregunta 4: ¿Quién supervisa su actividad?

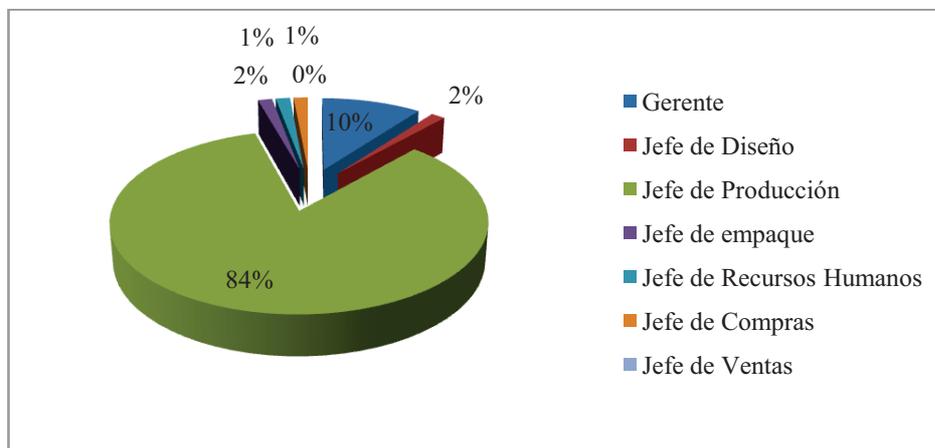
- 1) Gerencia
- 2) Jefe de Diseño
- 3) Jefe de Producción (Confección)
- 4) Jefe de Empaque
- 5) Jefe de Recursos Humanos
- 6) Jefe de Marketing
- 7) Jefe Financiero

CUADRO N 16: SUPERVICIÓN DE ACTIVIDADES

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Gerente	7	9%
Jefe de Diseño	1	1%
Jefe de Producción	58	84%
Jefe de Empaque	1	1%
Jefe de Recursos Humanos	1	1%
Jefe de Marketing	1	1%
Jefe Financiero	0	1%
Total	70	100%

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO N 8: SUPERVICION DE ACTIVIDADES



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

Análisis de Datos: De 70 trabajadores encuestados se obtiene como resultado que 7 empleados que representan el 10% son supervisados por el gerente, 1 empleados que representa el 1% es supervisado por el jefe de diseño, 58 empleados que representa el 84% son supervisados por el jefe de producción, 1 empleado que representa el 1% es supervisado por el jefe de empaque, 1 empleado que representa el 1% es supervisado por el jefe de recursos humanos, 1 empleado que representa el 1% es supervisado por el jefe marketing y ningún empleado es supervisado por el jefe financiero.

Cada uno de los trabajadores son supervisados y controlados por un jefe inmediato que permite determinar qué actividades se desarrollan dentro de cada sección.

Pregunta 5: ¿Las funciones que usted realiza están acorde a su puesto?

Si

No

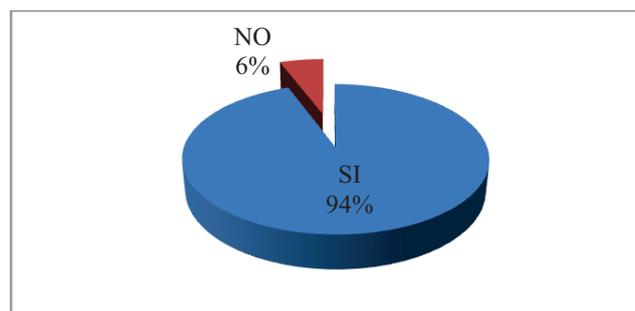
Porque:.....

CUADRO N 17: LAS FUNCIONES ESTAN ACORDE AL PUESTO DE TRABAJO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	66	94%
No	4	6%
Total	70	100%

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO N 9: LAS FUNCIONES ESTAN ACORDE AL PUESTO DE TRABAJO



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

Análisis de Datos: De 70 trabajadores encuestados 66 que representan el 94% contestaron que las funciones que realizan si están acorde a su puesto de trabajo mientras que, 4 empleados que representa el 6% manifiestan que las funciones que realizan no están acorde a su puesto de trabajo.

Las funciones de cada trabajador si están acorde a su puesto de trabajo porque cada empleado fue contratado con el perfil que se requiere dentro de la empresa, pero en ciertos casos las personas no se sienten tan conformes en su lugar de trabajo porque rotan de actividades continuamente por el alto conocimiento que poseen para la manipulación de las maquinas y también depende de la cantidad de producción que se vaya a realizar en la empresa.

Pregunta 6: ¿Ud. Conoce la misión y visión de la empresa?

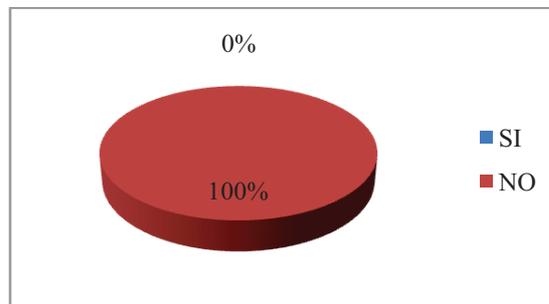
Si No

CUADRO N 18: CONOCIMIENTO DE LA MISION Y VISION DE LA EMPRESA POR PARTE DE LOS TRABAJADORES

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	70	100%
Total	70	100%

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO N 10: CONOCIMIENTO DE LA MISION Y VISION DE LA EMPRESA POR PARTE DE LOS TRABAJADORES



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

Análisis de Datos: De 70 trabajadores encuestados ninguno conoce la misión y visión de la empresa.

Evidenciando que la empresa no cuenta con una misión y visión que permita direccionar a la empresa hacia dónde quiere llegar, para esto es importante que se dé a conocer a todos los trabajadores de la empresa para que esta pueda ser cumplida.

Pregunta 7: ¿Qué Función Desempeña Ud. dentro de la Empresa?

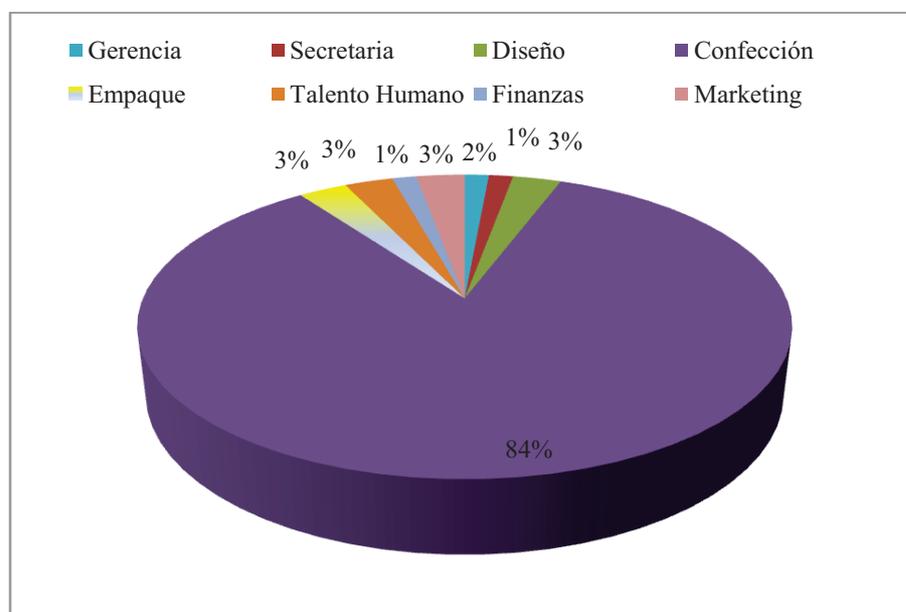
- Gerencia
- Secretaria
- Diseño
- Confección
- Empaque
- Talento Humano
- Finanzas
- Marketing

CUADRO N 19: NÚMERO DE PERSONAS POR ÁREA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Gerencia	1	1%
Secretaria	1	1%
Diseño	2	3%
Confección	59	84%
Empaque	2	3%
Talento Humano	2	3%
Finanzas	1	1%
Marketing	2	3%
Total	70	100%

Fuente: Trabajo de Campo
 Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO N 11: NÚMERO DE PERSONAS POR ÁREA



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

Análisis de Datos: De 70 trabajadores encuestados se obtiene como resultado que 1 empleados que representan el 1% trabajan como gerente, 1 empleados que representa el 1% es secretaria, 2 empleados que representa el 3% son del área de diseño, 59 empleados que representa el 84% son del área confección, 2 empleados que representa el 3% son del área de empaque, 2 empleados que representa el 3% son del área talento humano, 1 empleados que representa el 1% es del área financiera y 2 trabajadores que representa el 3% son del área de marketing.

Con la encuesta realizada se determinó el número exacto de empleados en cada área ya que no se contaba con esta información y no se podía determinar su exactitud. Cabe destacar que todos los trabajadores manifestaron que se sienten a gusto en con el trabajo que realizan y les gusta lo que hacen.

2.8 CONCLUSIONES

Al finalizar la siguiente investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La empresa está constituida como una de las potenciales empresas dentro de la ciudad de Latacunga, por su capacidad de producción y por la competitividad que esta tiene frente a la competencia.
- Los resultados obtenidos mediante la encuesta y entrevista ayudaron a esclarecer dudas que se tenía al momento de la elaboración del diseño organizacional.
- La empresa no posee una misión y visión la cual es difícil enfocarse así donde quiere llegar, porque no tiene un rumbo establecido que permita decir que actividades se van a realizar para alcanzar la misión y visión de la empresa.
- Los trabajadores manifiestan que si conocen los procesos de producción estos no se encuentran plasmados en un documento que sustente que actividades se debe realizar en cada lugar de trabajo.
- Con la encuesta realizada se determinó el número exacto de empleados en cada área ya que no se contaba con esta información y no se podía determinar su exactitud.

CAPÍTULO III

3 DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FÁBRICA ANDY SPORT

3.1 Misión

Una empresa textil dedicada a la confección de ropa deportiva, para satisfacer la necesidad de las personas adultas y jóvenes con personal altamente capacitado y utilizando tecnología de punta.

3.2 Visión

Ser una empresa líder en la confección de ropa deportiva en el mercado de Latacunga en el 2015, proporcionando el confort al vestir, manteniendo los mejores estándares de calidad siempre enmarcados en el respeto, confianza y protección del medio ambiente.

3.3 Valores Corporativos

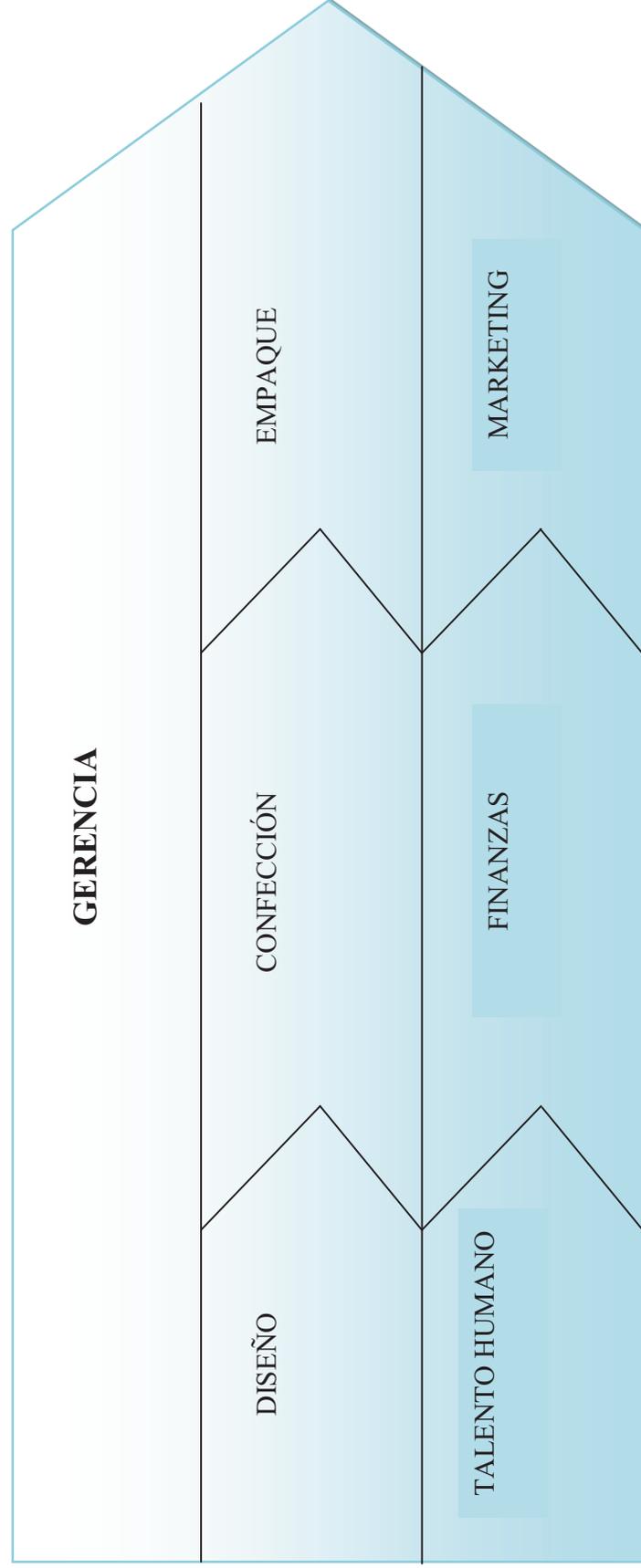
El objetivo de la definición de los valores corporativos es de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida organizacional, por esta razón la empresa **Andy Sport** fundamenta los valores institucionales en:

- **Responsabilidad:** Cumplir los compromisos adquiridos en el tiempo y forma acordada, y no ofrecer lo que no se puede hacer.

- **Mejoramiento continuo:** Innovación y creatividad en cada prenda de vestir.
- **Transparencia:** No se debe mantener secretos entre el empleador y el trabajador por el bien de la empresa, procurando que la información que se dé a conocer y no sea distorsionada para que no genere mal entendidos.
- **Respeto:** La atención que se dé a los trabajadores y clientes genera una buena comunicación y un ambiente agradable de trabajo fortaleciendo así los lazos de amistad laboral.
- **Liderazgo:** La empresa brindará seguridad a los trabajadores permitiéndoles sentirse seguros y capaces de cumplir con cada una de las actividades encomendadas.
- **Honestidad:** Todos y cada uno de los trabajadores deberán ser sinceros con la empresa y en cada uno de los puestos de trabajo, de esta forma contribuirán con las necesidades de los clientes y se mantendrá el orden en la empresa.
- **Puntualidad:** Todos los pedidos que se realizan deberán ser entregados a tiempo y con la fecha acordada, manteniendo de esta forma la satisfacción del cliente y comprometiendo que regrese.
- **Calidad:** Aportar valor al cliente, esto es ofrecer unas condiciones de servicio superior a las que el cliente espera cubrir y a un precio accesible.

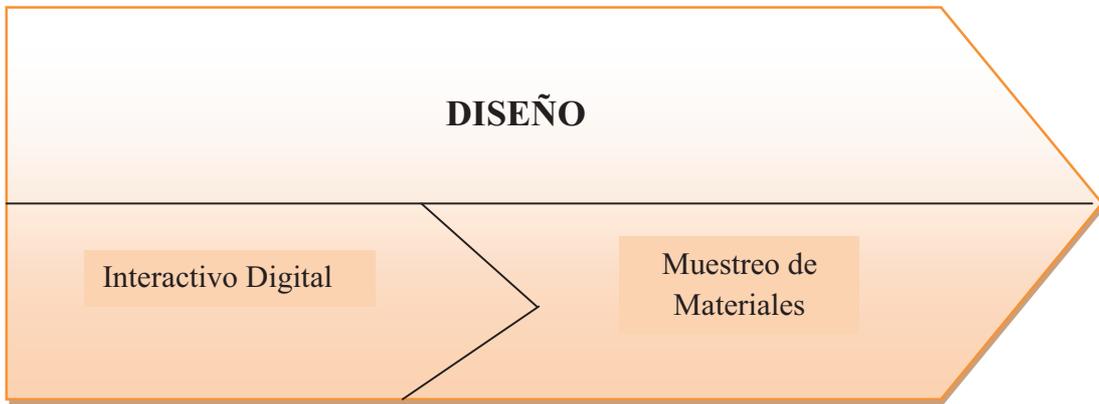
3.4 Cadena de Valor de la Empresa “Andy Sport”

GRÁFICO N 12: CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA “ANDY SPORT”



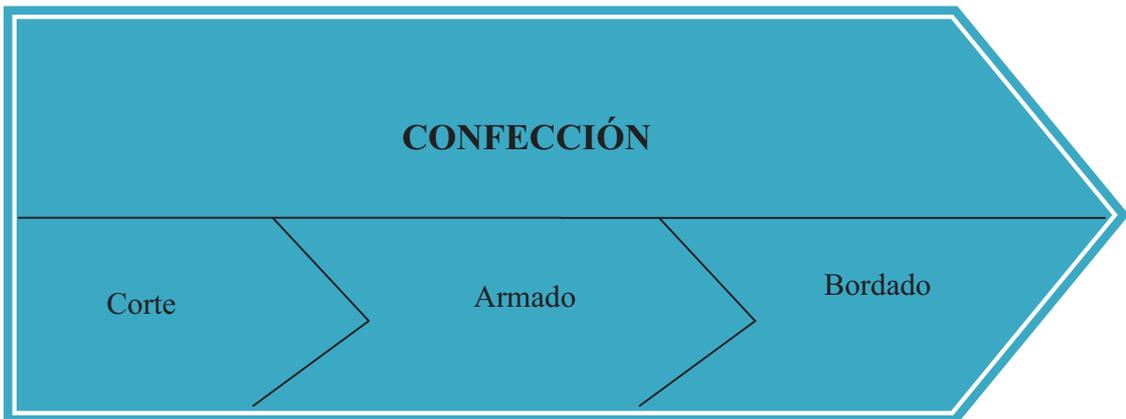
Fuente: Estudio de Campo Empresa “Andy Sport”
Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO N 13: CADENA DE VALOR DE LA SECCIÓN DE DISEÑO



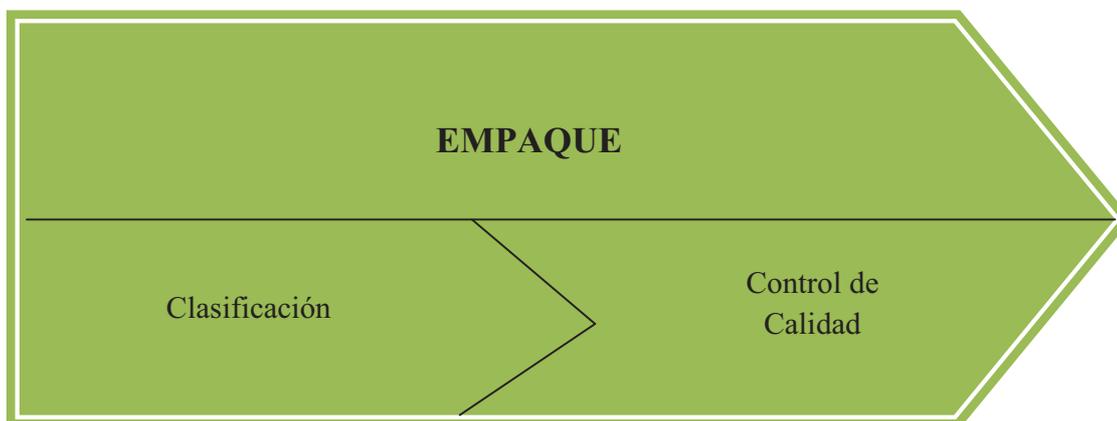
Fuente: Estudio de Campo Empresa "Andy Sport"
Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO N 14: CADENA DE VALOR DE LA SECCIÓN DE CONFECCIÓN



Fuente: Estudio de Campo Empresa "Andy Sport"
Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO N 15: CADENA DE VALOR DE LA SECCIÓN DE EMPAQUE



Fuente: Estudio de Campo Empresa “Andy Sport”
Elaborado por: Investigadora

3.5 Diseño Organizacional

La empresa “Andy Sport” tendrá una estructura vertical en la cual las decisiones serán tomadas por parte del gerente, las cuales serán ejecutadas por los empleados de la institución.

3.5.1 Organigrama Estructural

El organigrama estructural que se plantea, mejora y dirige la atención hacia la producción, el cliente interno y externo, puesto que cada empleado tiene una visión más amplia de las metas organizacionales que se promueven dentro de la institución enfocándose a mejorar el trabajo en equipo, la colaboración, productividad con eficiencia y eficacia en cada uno de los puestos de trabajo.

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “ANDY SPORT”

Proceso: Direccionamiento

Nombre del Cargo: Gerente

Supervisión de Otros Puestos:

- Secretaria
- Diseño
- Confección
- Empaque
- Talento Humano
- Financiero
- Marketing

Número de Trabajadores a Cargo: 7

Número de Puestos: 1

Misión del Cargo

Responder por los procesos de planeación, organización, dirección, evaluación y control a desarrollar en la entidad a su cargo.

Utilizar su capacidad intelectual en forma eficaz, innovadora y creativa, para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales. Establecer un claro liderazgo dentro de un ambiente de respeto y productividad.

Horario de Trabajo:

De Lunes a Sábados 08H00 A 17H00.

Atribuciones (Funciones)

- Dirigir los servicios administrativos de la empresa Andy Sport.
- Nombrar y remover libremente al personal de la institución.
- Celebrar toda clase de actos y contratos relacionados con la institución.
- Ordenar y disponer de gastos incluidos en el presupuesto que sea únicamente para la institución.
- Dirigir y supervisar el cumplimiento de las funciones.
- Vigilar la conducta administrativa de la organización a su cuidado y el rendimiento o eficiencia del personal.
- Imponer las sanciones debidas de conformidad con las normas legales vigentes en aplicación disciplinaria del personal.

Perfil

Conocimientos: Administración de empresas, finanzas, contabilidad, legislación laboral, manejo de personal, gerencia de servicios.

Habilidades y Aptitudes: Iniciativa, fluidez verbal, creatividad, discreción, responsabilidad, buenas relaciones humanas, liderazgo, ética compromiso y altas capacidades para planear, organizar, dirigir y controlar.

Requisitos Mínimos

- a) Educación:** Título de tercer nivel en las áreas de administración, economía, ingeniería industrial o carreras afines. El profesional puede tener un nivel de educación más amplio como posgrados en administrativas, financieras, sociales, contables, económicas o en derecho comercial.
- b) Experiencia:** Tres (3) años en labores iguales o similares a las del cargo.

Fuente: "Manual de Funciones" GALINDO, Jaime
Elaborado por: Investigadora

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “ANDY SPORT”

Proceso: Apoyo
Nombre del Cargo: Secretaria
Puesto del Jefe Inmediato: Gerencia
Supervisión de Otros Puestos: Ninguno
Número de Trabajadores a Cargo: Ninguno
Número de Puestos: 1

Misión del Cargo

Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la empresa.

Horario de Trabajo:

De Lunes a Sábados 08H00 A 17H00.

Atribuciones (Funciones)

- Hacer una evaluación periódica de los proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de éstos.
- Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente, para que todos estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.
- Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la empresa.
- Evitar hacer comentarios innecesarios sobre cualquier funcionario o departamentos dentro de la empresa.
- Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los

compromisos y demás asuntos.

- Obedecer y realizar instrucciones que te sean asignadas por tú jefe.
- Contestar los teléfonos, pasar comunicaciones y anotar recados.
- Comunicar telefónicamente.
- Dar por teléfono recados rutinarios o especiales.
- Manejar el archivo (general y personal).
- Marcar los papeles importantes y conservar un archivo especial.

Perfil

Conocimientos: Administración de empresas, finanzas, contabilidad, legislación laboral, manejo de personal, gerencia de servicios.

Habilidades y Aptitudes: Iniciativa, puntualidad en su trabajo, fluidez verbal, creatividad, discreción, responsabilidad, buenas relaciones humanas, liderazgo, mejora y aprendizaje continuo.

Requisitos Mínimos

- a) Educación:** Título profesional en secretariado ejecutivo o asistente administrativa.
- b) Experiencia:** Dos (2) años en labores iguales o similares a las del cargo.

Fuente: "Manual de Funciones" GALINDO, Jaime
Elaborado por: Investigadora

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “ANDY SPORT”

Proceso:	Valor
Nombre del Cargo:	Jefe de Diseño
Puesto del Jefe Inmediato:	Gerencia
Supervisión de Otros Puestos:	Auxiliar de Diseño
Número de Trabajadores a Cargo:	1
Número de Puestos:	1

Misión del Cargo

Diseñar prendas de vestir que satisfagan las necesidades de los consumidores y que sean comercializados en el mercado local. Mejorando e innovando cada una de las prendas de vestir.

Horario de Trabajo:

De Lunes a Sábados 08H00 A 17H00.

Atribuciones (Funciones)

- Diseñar y mejorar cada uno de los modelos que fueron expuestos en el mercado.
- Contar con un catálogo de diseños de ropa, para la exposición del cliente.
- Tener un control estimativo de ventas de cada diseño.

Perfil

Conocimientos: En computación, diseño de modas, manipulación y mantenimiento de máquinas bordadoras.

Habilidades y Aptitudes: Creatividad, capacidad analítica e investigativa, lealtad, responsabilidad.

Requisitos Mínimos

- a) Educación:** Título en diseño de modas, ingeniero en sistemas, o conocimiento en manejo y mantenimiento de computadoras.
- b) Experiencia:** Dos (2) años en actividades similares

Fuente: "Manual de Funciones" GALINDO, Jaime

Elaborado por: Investigadora

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “ANDY SPORT”

Proceso:	Valor
Nombre del Cargo:	Auxiliar de Diseño
Puesto del Jefe Inmediato:	Jefe de Diseño
Supervisión de Otros Puestos:	Ninguno
Número de Trabajadores a Cargo:	Ninguno
Número de Puestos:	1

Misión del Cargo

Diseñar prendas de vestir que satisfagan las necesidades de los consumidores y que sean comercializados en el mercado local. Mejorando e innovando cada una de las prendas de vestir.

Horario de Trabajo:

De Lunes a Sábados 08H00 A 17H00.

Atribuciones (Funciones)

- Solicitar autorización al jefe inmediato sobre variaciones en los nuevos modelos de las prendas.
- Tener un control estimativo de ventas de cada diseño.
- Escoger colores
- Seleccionar tipos de telas, talla y accesorios como hilos y botones.
- Sacar moldes.

Perfil

Conocimientos: En computación, diseño de modas, manipulación y mantenimiento de máquinas bordadoras.

Habilidades y Aptitudes: Creatividad, capacidad analítica e investigativa, lealtad, responsabilidad.

Requisitos Mínimos

- a) Educación:** Título en diseño de modas, ingeniero en sistemas, o conocimiento en manejo y mantenimiento de computadoras.
- b) Experiencia:** Dos (2) años en actividades similares

Fuente: "Manual de Funciones" GALINDO, Jaime

Elaborado por: Investigadora

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “ANDY SPORT”

Proceso:	Valor
Nombre del Cargo:	Jefe de Producción (Confección)
Puesto del Jefe Inmediato:	Gerencia
Supervisión de Otros Puestos:	Auxiliar de Producción y Operarios de Producción.
Número de Trabajadores a Cargo:	58
Número de Puestos:	1

Misión del Cargo

Ofrecer al cliente interno y al cliente externo un producto de excelente calidad con los mejores acabados en prendas de vestir colocándose siempre a la vanguardia del cambio en prendas deportivas, manteniendo su calidad en cada uno de sus productos

Horario de Trabajo:

De Lunes a Sábados 08H00 A 17H00.

Atribuciones (Funciones)

- Llevar un control de inventarios de materia prima necesaria para la producción.
- Elaboración un control de desperdicios de materia prima que fue utilizada para la producción.
- Solicitar la materia prima directa necesaria para la producción como: tela, tiza en variedad de colores, tijeras, cintas métricas.
- Supervisar la producción de toda el área.
- Supervisar las maquinas que estén en perfecto estado.
- Llevar un control de inventarios de prendas bordadas.
- Revisar la cantidad, de mercadería recibida y entregada al personal interno de la

empresa.

- Verificar periódicamente las existencias de materia prima como: hilos y plumón.

Perfil

Conocimientos: Diseño de modas, conocimiento de computación, manipulación de máquinas de coser y bordadoras

Habilidades y Aptitudes: Capacidad analítica e investigativa, lealtad, responsabilidad, compromiso con la entidad, iniciativa y compañerismo.

Requisitos Mínimos

- a) **Educación:** Título en diseño de modas.
- b) **Experiencia:** Dos (2) años en actividades similares

Fuente: "Manual de Funciones" GALINDO, Jaime
Elaborado por: Investigadora

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “ANDY SPORT”

Proceso:	Valor
Nombre del Cargo:	Auxiliar de Producción
Puesto del Jefe Inmediato:	Jefe de Producción
Supervisión de Otros Puestos:	Operarios de Producción
Número de Trabajadores a Cargo:	57
Número de Puestos:	1

Misión del Cargo

Ofrecer al cliente interno y al cliente externo un producto de excelente calidad con los mejores acabados en prendas de vestir colocándose siempre a la vanguardia del cambio en prendas deportivas, manteniendo su calidad en cada uno de sus productos

Horario de Trabajo:

De Lunes a Sábados 08H00 A 17H00.

Atribuciones (Funciones)

- Solicitar al jefe inmediato la cantidad solicitada para la producción en un estimativo de 15 a 20 días antes de la entrega. (esto variara dependiendo la cantidad solicitada por el cliente).
- Cada trabajador deberá entregar su producción de corte al final del día, con el informe de cuanto recibió al inicio de la jornada de trabajo y cuanto deja al culminar el día de su jornada.
- Cortes de tela de delanteros y posteriores de la camiseta.

Perfil

Conocimientos: Diseño de modas, conocimiento de computación, manipulación de máquinas de coser y bordadoras

Habilidades y Aptitudes: Capacidad analítica e investigativa, lealtad, responsabilidad, compromiso con la entidad, iniciativa y compañerismo.

Requisitos Mínimos

- a) **Educación:** Título en diseño de modas.
- b) **Experiencia:** Dos (2) años en actividades similares

Fuente: "Manual de Funciones" GALINDO, Jaime

Elaborado por: Investigadora

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “ANDY SPORT”

Proceso:	Valor
Nombre del Cargo:	Operarios de Corte
Puesto del Jefe Inmediato:	Auxiliar de Producción
Supervisión de Otros Puestos:	Ninguno
Número de Trabajadores a Cargo:	Ninguno
Número de Puestos:	5

Misión del Cargo

Ofrecer al cliente interno y al cliente externo un producto de excelente calidad con los mejores acabados en prendas de vestir colocándose siempre a la vanguardia del cambio en prendas deportivas, manteniendo su calidad en cada uno de sus productos

Horario de Trabajo:

De Lunes a Sábados 08H00 A 17H00.

Atribuciones (Funciones)

- Cortes de tela de delanteros y posteriores de la camiseta.
- Elaborar las plaquetas donde van los botones.
- Cortar cuellos y puños.
- Elaborar tiras que se coloca en los cuellos.

Perfil

Conocimientos: Diseño de modas, conocimiento de computación, manipulación de máquinas de coser y bordadoras

Habilidades y Aptitudes: Capacidad analítica e investigativa, lealtad, responsabilidad, compromiso con la entidad, iniciativa y compañerismo.

Requisitos Mínimos

a) Educación: Título en diseño de modas.

b) Experiencia: Dos (2) años en actividades similares

Fuente: "Manual de Funciones" GALINDO, Jaime
Elaborado por: Investigadora

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “ANDY SPORT”

Proceso:	Valor
Nombre del Cargo:	Operarios de Armado
Puesto del Jefe Inmediato:	Auxiliar de Producción
Supervisión de Otros Puestos:	Ninguno
Número de Trabajadores a Cargo:	Ninguno
Número de Puestos:	50

Misión del Cargo

Ofrecer al cliente interno y al cliente externo un producto de excelente calidad con los mejores acabados en prendas de vestir colocándose siempre a la vanguardia del cambio en prendas deportivas, manteniendo su calidad en cada uno de sus productos

Horario de Trabajo:

De Lunes a Sábados 08H00 A 17H00.

Atribuciones (Funciones)

- Confección de cada prenda de vestir en cada máquina.
- Preparación del material; Colocar pelón en las plaquetas.
- Recta; se realiza las plaquetas
- Overlock; unir hombros y cuellos
- Cadeneta; máquina para unir la tira en el cuello y al mismo tiempo colocar la etiqueta.
- Overlock; se pone mangas y puños
- Recta; se apunta la manga y puño
- Overlock; se cierra costados
- Mesa; igualar los filos inferiores

Fuente: “Manual de Funciones” GALINDO, Jaime
Elaborado por: Investigadora

- Recubridora; doblar el filo inferior
- Ojaladora; realiza ojales y con un lápiz señala donde van a ir.
- Botonadora; coloca los botones.

Perfil

Conocimientos: Diseño de modas, conocimiento de computación, manipulación de máquinas de coser y bordadoras

Habilidades y Aptitudes: Capacidad analítica e investigativa, lealtad, responsabilidad, compromiso con la entidad, iniciativa y compañerismo.

Requisitos Mínimos

a) Educación: Título en diseño de modas.

b) Experiencia: Dos (2) años en actividades similares

Fuente: "Manual de Funciones" GALINDO, Jaime
Elaborado por: Investigadora

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “ANDY SPORT”

Proceso:	Valor
Nombre del Cargo:	Operarios de Bordado
Puesto del Jefe Inmediato:	Auxiliar de Producción
Supervisión de Otros Puestos:	Ninguno
Número de Trabajadores a Cargo:	Ninguno
Número de Puestos:	2

Misión del Cargo

Ofrecer al cliente interno y al cliente externo un producto de excelente calidad con los mejores acabados en prendas de vestir colocándose siempre a la vanguardia del cambio en prendas deportivas, manteniendo su calidad en cada uno de sus productos

Horario de Trabajo:

De Lunes a Sábados 08H00 A 17H00.

Atribuciones (Funciones)

- Informar sobre algún desfasé en el área de bordado.
- Escoger diseños.
- Elegir colores para el bordado.
- Tamaño del diseño.
- Sacar muestra del diseño seleccionado.

Perfil

Conocimientos: Diseño de modas, conocimiento de computación, manipulación de máquinas de coser y bordadoras

Habilidades y Aptitudes: Capacidad analítica e investigativa, lealtad, responsabilidad, compromiso con la entidad, iniciativa y compañerismo.

Requisitos Mínimos

- a) Educación:** Título en diseño de modas.
- b) Experiencia:** Dos (2) años en actividades similares

Fuente: "Manual de Funciones" GALINDO, Jaime
Elaborado por: Investigadora

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “ANDY SPORT”

Proceso:	Valor
Nombre del Cargo:	Jefe de Empaque
Puesto del Jefe Inmediato:	Gerencia
Supervisión de Otros Puestos:	Auxiliar de Empaque
Número de Trabajadores a Cargo:	1
Número de Puestos:	1

Misión del Cargo

Entrega a tiempo la mercadería en el destino previsto entre la empresa y el cliente.

Horario de Trabajo:

De Lunes a Sábados 08H00 A 17H00.

Atribuciones (Funciones)

- Clasificación de la producción por diseños y tallas.
- Revisar la cantidad y calidad de las prendas.
- Llevar un control de inventarios.
- Entrega de mercadería.
- Llevar un control de guías de la mercadería.

Perfil

Habilidades y Aptitudes: Capacidad analítica, lealtad, responsabilidad, compromiso con la entidad, compañerismo.

Requisitos Mínimos

- Educación:** Bachiller no importa las ramas
- Experiencia:** Dos (2) años en actividades similares

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “ANDY SPORT”

Proceso:	Valor
Nombre del Cargo:	Auxiliar de Empaque
Puesto del Jefe Inmediato:	Jefe Empaque
Supervisión de Otros Puestos:	Ninguno
Número de Trabajadores a Cargo:	Ninguno
Número de Puestos:	1

Misión del Cargo

Contribuir al desarrollo y buen funcionamiento del departamento en base a las funciones y actividades que se desarrollen en la misma.

Horario de Trabajo:

De Lunes a Sábados 08H00 A 17H00.

Atribuciones (Funciones)

- Clasificación de la producción por diseños y tallas.
- Revisar la cantidad y calidad de las prendas
- Llevar un control de inventarios.
- Doblar y empacar las prendas.
- Apoyar al departamento de calidad a prevenir y reparar fallas.
- Etiquetar precios y tallas.

Perfil

Habilidades y Aptitudes: Iniciativa, capacidad analítica, lealtad, responsabilidad, compromiso con la entidad, iniciativa, compañerismo.

Requisitos Mínimos

- a) Educación:** Bachiller no importa las ramas
- b) Experiencia:** Dos (2) años en actividades similares

Fuente: "Manual de Funciones" GALINDO, Jaime

Elaborado por: Investigadora

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “ANDY SPORT”

Proceso:	Talento Humano
Nombre del Cargo:	Jefe de Recursos Humanos
Puesto del Jefe Inmediato:	Gerencia
Supervisión de Otros Puestos:	Auxiliar de Recursos Humanos
Número de Trabajadores a Cargo:	1
Número de Puestos:	1

Misión del Cargo

Cumplir oportuna y eficientemente con el pago de sueldos y otras remuneraciones al personal, así como proceder a tramitar las retenciones y los descuentos correspondientes, conforme a las políticas establecidas por el director de administración y finanzas.

Horario de Trabajo:

De Lunes a Sábados 08H00 A 17H00.

Atribuciones (Funciones)

- Remuneración a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa.
- Contrato del Personal.
- Recompensar al trabajador adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos.
- Realizar las actividades necesarias para el pago puntual de los sueldos, honorarios y otras remuneraciones al trabajador.

Perfil

Conocimientos: Contabilidad, Finanzas, Economía, Ventas, marketing, manejo de personal, gerencia de servicios.

Habilidades y Aptitudes: Iniciativa, capacidad analítica e investigativa, lealtad, responsabilidad, compromiso con la entidad, iniciativa, compañerismo.

Requisitos Mínimos

- a) **Educación:** Ingeniero Comercial o carreras afines al puesto.
- b) **Experiencia:** Dos (2) años en actividades similares.

Fuente: "Manual de Funciones" GALINDO, Jaime
Elaborado por: Investigadora

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “ANDY SPORT”

Proceso:	Talento Humano
Nombre del Cargo:	Auxiliar de Talento Humanos
Puesto del Jefe Inmediato:	Jefe de Talento Humano
Supervisión de Otros Puestos:	Ninguno
Número de Trabajadores a Cargo:	Ninguno
Número de Puestos:	1

Misión del Cargo

Se seleccionara y clasificaran los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización cumpliendo con los parámetros establecidos a la selección, de forma transparente, tratando de mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

Horario de Trabajo:

De Lunes a Sábados 08H00 A 17H00.

Atribuciones (Funciones)

- Pruebas de intereses, aptitudes.
- Ajuste de sueldos y jubilaciones.
- Control de ausencias, retardos.
- Entrevistas de salidas.
- Registros y estadísticas del personal
- Programas de introducción al trabajo (pruebas prácticas).

Perfil

Conocimientos: Contabilidad, Finanzas, Economía, Ventas, marketing, manejo de personal, gerencia de servicios.

Habilidades y Aptitudes: Disciplina, capacidad analítica, responsabilidad, compromiso con la entidad, iniciativa, compañerismo, mantener el respeto mutuo con los compañeros de trabajo.

Requisitos Mínimos

a) Educación: Ingeniero Comercial, Psicología Industrial.

b) Experiencia: Un (1) año en actividades similares

Fuente: "Manual de Funciones" GALINDO, Jaime
Elaborado por: Investigadora

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “ANDY SPORT”

Proceso:	Financiero
Nombre del Cargo:	Contador
Puesto del Jefe Inmediato:	Gerencia
Supervisión de Otros Puestos:	Ninguno
Número de Trabajadores a Cargo:	Ninguno
Número de Puestos:	1

Misión del Cargo

Organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades del departamento de contabilidad y del personal a su cargo; revisar y autorizar los informes finales de los movimientos financieros que se han suscitado en la empresa.

Horario de Trabajo:

De Lunes a Sábados 08H00 A 17H00.

Atribuciones (Funciones)

- Mantener actualizada la contabilidad de la empresa.
- Elaborar balances de comprobación mensual y los estados financieros.
- Llevar el registro y control de órdenes de pago y préstamos al personal.
- Mantener actualizada la información sobre estados bancarios.
- Elaborar informes de disponibilidad de dinero.
- Verificar los comprobantes de pago.
- Elaborar la Declaración de impuestos mensuales y anuales.

Fuente: “Manual de Funciones” GALINDO, Jaime
Elaborado por: Investigadora

Perfil

Conocimientos: Contabilidad y Auditoría, Finanzas, o Ing. Comercial.

Habilidades y Aptitudes: Capacidad analítica e investigativa, lealtad, responsabilidad, compromiso con la entidad, iniciativa, compañerismo.

Requisitos Mínimos

- a) **Educación:** Contador, Ingeniero Comercial.
- b) **Experiencia:** Dos (2) años en actividades similares

Fuente: "Manual de Funciones" GALINDO, Jaime
Elaborado por: Investigadora

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “ANDY SPORT”

Proceso:	Marketing
Nombre del Cargo:	Jefe del Departamento de Marketing
Puesto del Jefe Inmediato:	Gerencia
Supervisión de Otros Puestos:	Auxiliar de Marketing
Número de Trabajadores a Cargo:	1
Número de Puestos:	1

Misión del Cargo

Abastecer de materia prima necesaria para la producción, esta sea a bajo costo sin dejar de lado la calidad del producto.

Horario de Trabajo:

De Lunes a Sábados 08H00 A 17H00.

Atribuciones (Funciones)

- Informar al jefe inmediato superior sobre algún desfasé que se presente en alguna área.
- Revisar la cantidad de producción que se está realizando en el área producción y verificación en stock para la adquisición de materia prima directa e indirecta.
- Controlar y verificar kardex de materia prima en el puesto de trabajo.

Perfil

Conocimientos: En compras de materia prima para la producción.

Habilidades y Aptitudes: Iniciativa, capacidad analítica e investigativa, lealtad,

responsabilidad, compromiso con la entidad, iniciativa, compañerismo.

Requisitos Mínimos

- a) Educación:** Título en diseño de modas.
- b) Experiencia:** Dos (2) años en actividades similares.

Fuente: "Manual de Funciones" GALINDO, Jaime
Elaborado por: Investigadora

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “ANDY SPORT”

Proceso:	Marketing
Nombre del Cargo:	Auxiliar de Marketing
Puesto del Jefe Inmediato:	Jefe del Departamento de Marketing
Supervisión de Otros Puestos:	Ninguno
Número de Trabajadores a Cargo:	Ninguno
Número de Puestos:	1

Misión del Cargo

Atender y satisfacer las necesidades del cliente externo, de la misma forma proporcionar información necesaria al cliente como: calidad del producto, variedades del mismo, formas de pago, el tiempo que se deben realizar los pedidos dando así una información completa de todo lo que pudiere interesarse el cliente.

Horario de Trabajo:

De Lunes a Sábados 08H00 A 17H00.

Atribuciones (Funciones)

- Proporcionar al cliente formas de pago, para la cancelación de los pedidos.
- Constatar que la mercadería sea entregada en el tiempo y lugar establecido que han sido acordadas por mutuo acuerdo entre las dos partes.
- Revelar e informar cualquier acto de ilícito que tuviere conocimientos.
- Guardar la documentación e información que respalde las anulaciones y anomalías que se presenten diariamente.
- Llevar un control de ventas que se han realizado en la empresa y fuera de la misma entidad.

Fuente: “Manual de Funciones” GALINDO, Jaime

Elaborado por: Investigadora

- Realizar anuncios publicitarios
- Informar al área de producción los pedidos de mercadería que se han realizado y verificar en stock.
- Entregar la orden de pedido al área de producción para la entrega de la mercadería.

Perfil

Conocimientos: Ventas, marketing.

Habilidades y Aptitudes: Iniciativa, capacidad analítica e investigativa, lealtad, responsabilidad, compromiso con la entidad, iniciativa, compañerismo.

Requisitos Mínimos

- a) **Educación:** Título en Marketing o Ventas.
- b) **Experiencia:** Dos (2) años en actividades similares

Fuente: "Manual de Funciones" GALINDO, Jaime
Elaborado por: Investigadora

4 CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica sirve como orientación para el desarrollo de los capítulos correspondientes al estudio de campo, cabe destacar que estos contienen breves conceptos que clarifican partes medulares de la investigación.
- En el estudio de campo realizado se determinó que los perfiles de los puestos de cada área son mínimos y que las actividades que cada empleado lleva a su responsabilidad, son poco estructuradas lo cual resulta dificultoso que cada trabajador se dedique a una actividad en específico.
- El Diseño Organizacional, para la empresa “Andy Sport” revela cómo es posible que todas las áreas estén bien distribuidas, cumpliendo con cada una de las actividades que realizan dentro de la institución las mismas que son controladas y supervisadas por el órgano superior de la empresa.
- El Diseño proporciona una visión más amplia de lo que es el crecimiento institucional, e incrementa la imagen corporativa de la institucional mejorando a si los canales de distribución y de mejoramiento continuo de la empresa.
- El Diseño Organizacional ha permitido tener conocimiento sobre el orden jerárquico de la empresa y las funciones que cada empleado debe cumplir en su puesto de trabajo, permitiendo tener procesos y subprocesos de producción más tecnificados.

5 RECOMENDACIONES

- Para realizar el marco teórico es necesario procurar extraer información de fuentes bibliográficas más recientes hasta cinco años antes de la presentación de la tesis y que cuyos autores sean reconocidos y tengan gran trascendencia.
- Para desarrollar el estudio de campo es necesario disponer de herramientas que sean llevadas a cabo cuidadosamente como: la entrevista, la encuesta y recopilar datos por más pequeños y simples que sean.
- Revisión continúa de cómo se está llevando el Diseño Organización y si este está aplicándose y cumpliendo dentro de la empresa.
- Si el Diseño Organizacional necesita hacerse algún tipo de cambio a petición de los altos directivos de la empresa dado que pueda existir algún desfase o que surja la necesidad de añadir alguna autoridad en el diseño organizacional propuesto.
- Gestionar convenios en diferentes Centros Comerciales existentes en la provincia, mediante los cuales la empresa pueda ofrecer sus productos y se dé a conocer.

6 BIBLIOGRAFÍA

Citada

- CHIAVENATO, Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 7ª Edición, Editora Mc. Gran Hill. México 2006.
- DAFT, Richard, “Teoría y Diseño Organizacional”. 9ª Edición. Editores Cengage Learning S.A 2007.
- Gan, Federico,” Manual de Recursos Humanos”. 1ª Edición, Editorial UOC, Barcelona 2009.
- HELRIEGEL Don y SLOCUM John “Comportamiento Organizacional”. 12ª Edición, Editorial latinoamericana. México 2009.
- HITT, Michael, “Administración”. 9ª Edición. Editora Pearson Educación. México 2006.
- IVANCEVICH Gibson y KONOPASKE Donnelly “Organizaciones”. duodécima Edición. Editora Mc. Gran Hill. México 2006.
- NAVARRO, Marcos, “Cuerpo de la Gestión Administrativa”. 8ª Edición. Editorial Mad, Sl., España 2006.
- ROBBINS, Stephen, “Administración”. 8ª Edición. Editorial Pearson Educación. México 2006.

Consultada

- ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary “Administración”.8ª Edición. Editorial Pearson Educación. México 2005.
- GILLI, Juan José, “Diseño Organizativo”. Ediciones Granica México S.A. Editorial México 2007.
- ABRAHAM, Nosnik, “Culturas Organizacionales”. 1ª Edición Editorial Gesbiblo, S, L. España 2005.
- MONTALVÁN, Cesar, “Recursos Humanos para la pequeña y mediana empresa”. 2ª Edición Universidad Indoamerica. México 2006.
- ÁLVAREZ, Martín, “Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. 1ª Edición Editorial. Panorama Editorial S.A. México 2006.
- RIGGS, James, Sistemas de Producción (Planeación Análisis y Control). 3ª Edición. Limusa Noriega Editores, México 2007.

Electrónica

- Superintendencia de Compañías.”Clasificación de las Empresas”, enviado el 2 de julio del 2011. A las 11:18 am. <http://www.supercias.gov.ec>
- Monografía “Lineamientos y criterios técnicoscientíficos para el Establecimiento de una Dirección” <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/lineamientos-establecimiento-direccion-ingenieria-geotecnica/lineamientos-establecimiento-direccion-ingenieria-geotecnica.pdf>. 18 de marzo del 2012, a la 17:30 pm.
- PAREDES, Alfredo. “Análisis y Diseño de Estructura Orgánica y Funcional” <http://www.alfredoparedesyasociados.com/pages/disenio.html>. 10 de abril del 2012 a las 11:15.
- VILLAROEL, Patricio. “Manual de Procesos y Procedimientos” (Guía Básica). <http://ticss.bligoo.com/content/view/511293/Manual-de-Procesos-y-procedimientos-guia-basica.html>. 12 de abril del 2012.
- BELTRÁN, Galo. “Gerencia y Recursos Humanos en Salud”. www.recursoshumanosgerenciasa.com. 2011.
- GALINDO, Jaime. “Manual de Funciones” www.mapeodeprocesos2.com. 2011
- Universidad Veracruzana “Manual de Procesos” www.aiteco.com/ctquees.htm. México, Febrero 16 de 2005.
- ADAFRANCYS, Richard “Teoría de la Organización” www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm. Diciembre 2006.

ANEXOS

ANEXO 1.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

Carrera: Ing. Comercial

Objetivo: El presente banco de preguntas que tiene como finalidad la implantación de un Diseño Organizacional para la empresa Andy Sport.

Instrucciones:

- Conteste con sinceridad las preguntas, ya que su ayuda será de gran utilidad.

Actividad de trabajo.....

CUESTIONARIO

1) ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?

Si No

2) ¿Conoce los procesos que tiene la empresa?

Si No

3) ¿Dentro de que proceso se ubica su actividad?

- Proceso de Dirección
- Proceso de Valor
- Proceso de Apoyo

4) ¿Quién supervisa su actividad?

- Gerencia
- Jefe de Diseño
- Jefe de Producción (Confección)
- Jefe de Empaque
- Jefe de Recursos Humanos
- Jefe de Marketing
- Jefe Financiero

5) ¿Las funciones que usted realiza están acorde a su puesto?

Si No

Porque:.....

6) ¿Ud. Conoce la misión y visión de la empresa?

Si No

7) ¿Qué Función Desempeña Ud. dentro de la Empresa?

- Gerencia
- Secretaria
- Diseño
- Confección
- Empaque
- Talento Humano
- Finanzas
- Marketing

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Carrera: Ing. Comercial

Objetivo: El presente banco de preguntas que tiene como finalidad la implantación de un Diseño Organizacional para la empresa Andy Sport.

ENTREVISTA

- 1) ¿Existe un Diseño Organizacional?
- 2) ¿Por qué razón no Existe un Diseño Organizacional?
- 3) ¿Ud. Considera que la implementación de un Diseño Organizacional Generaría mas productividad para su empresa?
- 4) ¿Ud. A manejado un manual de funciones y de procesos?
- 5) ¿El personal ha tenido dificultad en el proceso de producción?
- 6) ¿Ud. Conoce el número exacto de cuantas personas trabajan por área?
- 7) ¿Ud. Sabe cuántas personas se requiere para concluir con una actividad?
- 8) ¿Posee dentro de la empresa una persona para mantenimiento de todas las maquinas?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3.

Pasos para Crear la Misión

¿Qué y Quienes Somos?	Una empresa Textil
¿Qué Hacemos?	Dedicada a la confección de ropa deportiva
¿Qué Necesidad?	Satisfacer la necesidad de las personas adultas y jóvenes.
¿Con que?	Con personal capacitado y tecnología de punta.

Fuente: "Introducción a la Teoría General de la Administración" CHIAVENATO, Idalberto.
Elaborado por: Investigadora

ANEXO 4.

Pasos para Crear la Visión

¿Qué seremos?	Una empresa Líder en la confección de ropa deportiva en el mercado de Latacunga en el 2015.
¿Base filosófica?	Proporcionar el confort al vestir.
¿Finalidad?	Mantener los mejores estándares de calidad.
¿Principios y Valores?	Respeto, Confianza y la Protección del medio Ambiente.

Fuente: "Introducción a la Teoría General de la Administración" CHIAVENATO, Idalberto.
Elaborado por: Investigadora

MAQUINARIA DE LA EMPRESA “ANDY SPORT”

ANEXO 5.

Máquinas de Cocer



ANEXO 6.

Bordadoras

Bordadora de Ocho Cabezas



Bordadora de Una Cabeza



ANEXO 7.

Planchas Industriales



ANEXO 8.

Pulpo de Estampe



ANEXO 8.
NOMINA DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA ANDY SPORT

N.-	APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE CÉDULA
1	ALBAN MOLINA ESTEFANIY KARINA	050402555-2
2	ALVARES CALVOPIÑA MARTHA IRENE	050174427-0
3	AMORES CHAQUINGA NORI CARMITA	180246932-8
4	AREQUIPA TIPANLUISA MARIA CELINDA	050225873-4
5	BANDA YANEZ GABRIELA DEL ROCIO	050307457-7
6	CANDO MOLINA NORMA IRENE	050242857-6
7	CANDO TOAZA BERTHA PIEDAD	050210278-3
8	CASANOVA VELASQUEZ TANIA MAGALY	171446977-0
9	CASTILLO GRANJA MARIA FERNANDA	050312249-1
10	CELA MOREJON LUZ OFELIA	050086232-1
11	CELA TRAVEZ GLADYS MARINA	050152239-5
12	CHANGO OSORIO ROSA JOSEFINA	050238066-0
13	CHICAIZA CHANGOLUISA MARIA DELFINA	050176444-3

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

14	CHICAIZA GUANOLUISA CARMEN AMELIA	050047539-7
15	CHANALUIZA BEDAÑO MARIA EMPREATRIZ	050649354-9
16	CHILUISA CHICAIZA SANDRA ELIZABETH	050347543-6
17	CHILUISA GRANDA YAJAIRA MARISOL	050227099-4
18	COBEÑA MERA MERCEDES INES	130547443-7
19	COFRE CALVOPIÑA JOSSELINE ALEXANDRA	050407017-8
20	CRUZ CHUQUITARCO VERONICA ALEXANDRA	050353492-7
21	DELGADO MONTENEGRO IBETH DE LOS ANGELES	040091651-6
22	DEMERA MERA EDITA EVELINA	130591415-0
23	FERRER MOROCHO LUPE FABIOLA	050266075-6
24	GALARZA ESPINOSA CARLOS ARTURO	0501493290
25	GARCIA MORENO MARIA DE JESUS	050371450-5
26	GAYBOR PEREZ BLANCA ROSA	172245595-1
27	GONZALEZ ORELLANA KATTY ALEXANDRA	050244034-0
28	GUANOLUISA MISE MARIA TERESA	050403067-9
29	HERRERA JACOME XIMENA MARGARITA	050295349-0

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

30	HERRERA MOLINA MERCEDES MATILDE	050232529-3
31	HERRERA MOLINA MONICA ELOISA	050282730-6
32	IZA CHICAIZA CARMEN YOLANDA	050226758-6
33	JACOME COBA INES IRALDA	050120619-7
34	LANDA MISE NELLY PILAR	050234388-2
35	LEMA ANDO LIDIA VANESSA	050325738-8
36	MEDINA IZA LORENA PAOLA	050379419-0
37	MEJIA AGUILERA MARY CRUZ	050333636-4
38	MENA HINOJOSA OLGA ISABEL	050218829-5
39	MENA MENA BELLA LISSETTE	050314316-6
40	MENA MENA KAREN DAYANA	050368980-4
41	MERA MENA ISMELDA SUSANA	171377720-5
42	MERA MURILLO JENNIFER LISBETH	050375085-0
43	MORENO ALVAREZ SASKIA MARIUXI	050233457-6
44	MOSQUERA PALACIOS LCYMAR ESTHER	040130716-0
45	MUÑOZ ZAMBRANO OLGA MARGARITA	1722023908

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

46	MULLO ESPINEL VERONICA ALEXANDRA	0600468889-5
47	MURILLO ZAMBRANO SARA AURA	130717349-0
48	NACEVILLA TANDALLA MIRIAM JANETH	050302451-5
49	OSORIO OSORIO VIVIANA AMPARO	050227380-8
50	PACHUCHO TARCO SILVIA PATRICIA	050321000-7
51	PALACIOS HERRERIA MARTHA IVONNE	170938043-8
52	PESANTEZ ALVAREZ TANIA MARISOL	050334181-0
53	PULLOTASIG PULLOTASIG MARIA DELIA	050007408-3
54	QUINATO A TOAQUIZA ANA LUCIA	050326404-6
55	QUISHPE MOLINA FANNY JUSTA	0503727767-9
56	RIOS HERRERA GLENDA NATALY	050314858-7
57	RIOS RIOS MARCIA DIANA	050314072-5
58	RUEDA PAREDES VERONICA GUADALUPE	050278886-2
59	TARCO CANDO JOSELIN ESTEFANIA	50357699-3
60	TANDALLA AREQUIPA MARIA ERMELINDA	050189838-1
61	TIPANTUÑA CANDO PAOLA ABIGAIL	050370933-9

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora

62	TIPANLUISA AREQUIPA DIANA NATALY	050402939-8
63	TIPANLUISA TIPANLUISA NATALY LISSETH	0502973548
64	TRAVEZ HINOJOSA MERCEDES DEL PILAR	050144282-6
65	TRAVEZ MORENO MARIA GEORGINA	050158658-0
66	TRAVEZ PILLO GLADYS EUFEMIA	050236871-5
67	VEGA VEGA MARIO ROSA	0502278153
68	YANEZ CHILUISA FANY ROCIO	050372767-9
69	ZAMBRANO DEMERA MAIRA ALEXSANDRA	131365650-4
70	ZAMBRANO MERA ANA TRINIDAD	050283725-5

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Investigadora