



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL SECTOR
DE COSTURA”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de
Ingenieros Comerciales

Autores:

Hidalgo Vinocunga Miriam Alexandra

Tello Tomalo Franklin Patricio

Tutor:

M.Sc. Merino Zurita Milton Marcelo

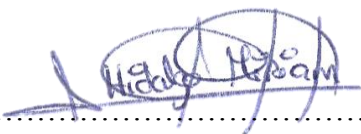
Latacunga - Ecuador

Marzo – 2017

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, **Hidalgo Vinocunga Miriam Alexandra** y **Tello Tomalo Franklin Patricio** declaramos ser autores del presente proyecto de investigación: “**Modelo de Gestión Administrativa para el sector de Costura**”, siendo el M.Sc. **Merino Zurita Milton Marcelo** tutor del presente trabajo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.



Hidalgo Vinocunga Miriam Alexandra
C.I. 050370483-5



Tello Tomalo Franklin Patricio
C.I. 050348953-6

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación:

“Modelo de Gestión Administrativa para el sector de Costura”, de **Hidalgo Vinocunga Miriam Alexandra** y **Tello Tomalo Franklin Patricio**, de la carrera **Ingeniería 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 Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Facultad de **Ciencias Administrativas** de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Marzo del 2017

El Tutor



.....
M.Sc. Merino Zurita Milton Marcelo

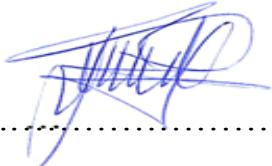
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, los postulantes: Hidalgo Vinocunga Miriam Alexandra y Tello Tomalo Franklin Patricio, con el título del Proyecto de Investigación: “Modelo de Gestión Administrativa para el sector de Costura”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúnen los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación de Proyecto.

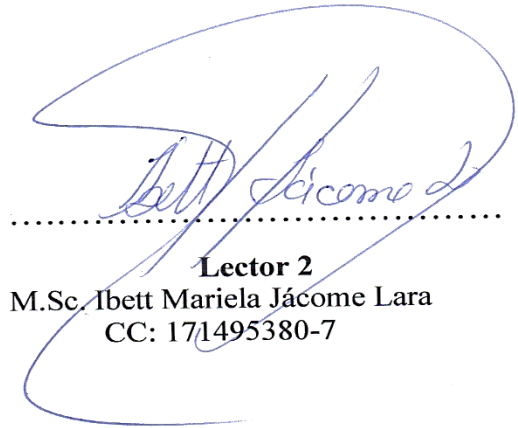
Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes según la normativa institucional.

Latacunga, Marzo del 2017

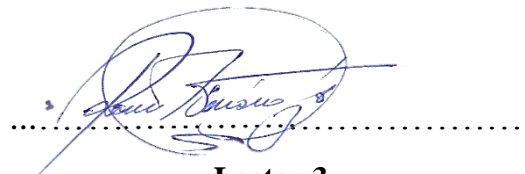
Para constancia firman:



.....
Lector 1 (Presidente)
M.Sc. Yadira Paola Borja Brazales
CC: 050278683-3



.....
Lector 2
M.Sc. Ibett Mariela Jácome Lara
CC: 171495380-7



.....
Lector 3
Ing. Ramiro Trajano Fernández Zambrano
CC: 050155297-0

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente al Creador por haber puesto en mi mente sabiduría y haber bendecido todos los pasos de mi vida estudiantil. A la Universidad Técnica de Cotopaxi por haberme formado como un profesional integral altamente competitivo. A mí respetado Tutor Msc. Ing. Milton Merino, quien con su experiencia y compromiso eficiente supo guiarme en la realización de mi proyecto. A mí adorada familia por depositar en mí su confianza, por brindarme siempre su apoyo y por demostrar cada minuto que existe unión y amor infinito en nuestro hogar y finalmente agradezco a mi abuelita que con su tierno y dulce amor me enseñó a querer a todos sin importar las diferencias.

MIRIAM

AGRADECIMIENTO

Quiero manifestar mi agradecimiento primero a Dios por estar presente en todo momento y por ser la luz que ha guiado mi vida.

A mi Madre por ser el pilar más importante, a mi familia por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional para que hoy pueda dar culminación a un logro más en mi vida de ser un gran profesional.

FRANKLIN

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida, la esperanza y la fortaleza para culminar con uno de mis más grandes objetivos. A mi Padre por impartirme siempre el ejemplo de perseverancia y constancia que lo caracteriza, por su amor y por confiar en mí. A mi madre por demostrar siempre ser una mujer valiente, por su amor y cariño y por ser siempre motivo de alegría en mi hogar. A mis queridos hermanos por ser mis mejores amigos y por trasmitirme siempre los valores que los caracterizan a cada uno, con el único propósito de ayudarnos unos a otros. A mi novio por estar siempre conmigo incluso cuando existían momentos de turbulencia, por ser mi fuente de motivación y por alimentar siempre mi corazón de alegría.

MIRIAM

DEDICATORIA

El presente proyecto investigativo le dedico a mi Madre, a toda mi familia quienes con su comprensión, dedicación y amor han sabido brindarme su apoyo incondicional para culminar mis estudios y cumplir otra etapa importante de mi vida con éxito.

FRANKLIN

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO: “Modelo de Gestión Administrativa para el sector de Costura”

Autores:

Hidalgo Vinocunga Miriam Alexandra
Tello Tomalo Franklin Patricio

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo proponer un modelo de gestión administrativa que contribuya al mejoramiento de la cultura organizacional para las pequeñas empresas del sector de Costura, dicho modelo se basa en establecer los pasos necesarios para alcanzar una eficiente administración de los recursos tanto materiales como económicos; para ello, el modelo de gestión administrativa presupuesto base cero fue diseñado con el propósito de establecer programas que se deben llevar a cabo dentro de la planificación, organización, dirección y control, el mismo que permitió asignar funciones a cada una de las áreas que compone una pequeña empresa, tales como: administración, finanzas, producción, comercialización y talento humano, con la única finalidad de estructurar de forma eficiente el organigrama funcional y asignar tareas de forma apropiada. Las pequeñas y medianas empresas (pymes) se consideran como la economía sostenible del país, representando en un promedio el 80% de los negocios en estado activo, entre ellos sobresale el sector de costura generando una amplia gama de productos confeccionados, que según la base de datos del catastro de negocios del Cuerpo de Bomberos de Latacunga equivale a un 0,52%, del total del 59% de las pequeñas empresas que existe en nuestra localidad, el sector está conformado en su gran mayoría por personal no preparado académicamente, lo que conlleva a que los propietarios no adopten una administración moderna, siendo esto un limitante para mantener un crecimiento eficiente en cuanto al desarrollo organizacional. La metodología de la investigación está basada en un enfoque cuali-cuantitativo de carácter no experimental, con una investigación descriptiva de corte transversal y un método inductivo, dicha metodología es fundamental para el desarrollo del proyecto y para la ejecución del mismo. Con la implementación del modelo de gestión administrativa presupuesto base cero, los propietarios de las pequeñas empresas de costura se orientarán a ser más dinámicos en alcanzar las metas y objetivos y así obtener un mayor desarrollo sostenible en la productividad, rentabilidad, competitividad y un eminente desarrollo organizacional, además al ejecutarse el modelo de gestión las pequeñas empresas se convertirán en un ente dinamizador de la economía y mantendrán el manejo sostenible en la misma, de tal modo que contribuya al desarrollo del sector, así como también al de otros sectores vinculados a esta industria.

Palabras clave: Modelo de gestión, cultura organizacional, sector de costura.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

TITLE: Model of Administrative Management for the Sewing area.

Authors:

Hidalgo Vinocunga Miriam Alexandra
Tello Tomalo Franklin Patricio

ABSTRACT

The objective of the research is to propose a model of administrative management that contributes to the improvement of organizational culture for small companies in the area of Sewing, this model is based on establishing the necessary steps to achieve an efficient management of both material and economic resources, for this reason, the administrative management model called Zero Based Budget was designed in order to establish programs which must be carried out in the planning, organization, direction and control, these ones allowed to assign roles to each area that makes up a small company such as: administration, finance, production, marketing and human talent, so as to arrange efficiently the functional organization chart and assign tasks appropriately. Small and medium companies (pymes) are considered as the sustainable economy of the country, representing an average of 80% of active businesses, among them the sewing sector generates a wide range of ready-made products, which according to the base of the Latacunga Fire Department business register corresponds to 0.52%, of the total of 59% of the small businesses that there is in the locality, sector is made up mostly of non-academically trained staff, because of this the owners do not implement a modern administration, being is a limit to maintain an efficient growth in the organizational development. The research methodology is based on a non-experimental qualitative and quantitative approach, with a descriptive research and an inductive method. This methodology is fundamental for the development of the project and its performance. With the implementation of the zero-based budget management model, the owners of small sewing companies will be more dynamic in achieving the goals and objectives and thus achieve greater sustainable development in productivity, profitability, competitiveness and an eminent organizational development. In addition, when the management model is implemented, small companies will become a dynamic entity of the economy and will maintain sustainable management of it. In other words it contributes to the development of the sector as well as to other sectors related to this one.

Key words: Management model, organizational culture, sewing sector.



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que: la traducción del resumen del proyecto al Idioma Inglés presentado por los señores Egresados de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Administrativas: **HIDALGO VINOCUNGA MIRIAM ALEXANDRA** y **TELLO TOMALO FRANKLIN PATRICIO**, cuyo título versa “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL SECTOR DE COSTURA**”, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con la correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a los peticionarios hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, Marzo del 2017

Atentamente,

M.Sc. Marcia Jeaneth Chiluisa Chiluisa
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS
C.C. 050221430-7

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁG.
PORTADA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	xi
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE FIGURA	xvi
ÍNDICE DE TABLA	xvii
ÍNDICE DE CUADRO	xviii
ÍNDICE DE GRÁFICO.....	xviii
ÍNDICE DE ANEXOS	xix
1. INFORMACIÓN GENERAL	1
1.1. Título del proyecto	1
1.2. Fecha de inicio.....	1
1.3. Fecha de finalización	1
1.4. Lugar de ejecución.....	1
1.5. Facultad que auspicia.....	1
1.6. Carrera que auspicia	1
1.7. Equipo de trabajo.....	1
1.8. Área de conocimiento.....	1
1.9. Línea de investigación	1
1.10. Sub líneas de investigación de la carrera.....	1
2. RESUMEN DEL PROYECTO	2
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	3
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	3

4.1. Beneficiarios directos	3
4.2. Beneficiarios indirectos	3
5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
6. OBJETIVOS.....	5
6.1. Objetivo General	5
6.2. Objetivos Específicos	5
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS	6
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	7
8.1. Modelo de Gestión	7
8.1.1. Tipos de modelos de gestión	7
8.1.1.1. Administración por objetivos	7
8.1.1.2. Administración por procesos	9
8.1.1.3. Administración del conocimiento.....	11
8.1.1.4. Presupuesto Base Cero	12
8.1.2. Cuadro comparativo de los modelos de gestión	28
9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS	29
10. METODOLOGÍA	29
10.1. Enfoques	29
10.1.1. Cuantitativo	29
10.1.2. Cualitativo	29
10.1.3. De carácter No experimental	29
10.2. Tipos de investigación	30
10.2.1. Descriptiva.....	30
10.2.2. De corte transversal	30
10.3. Método.....	30
10.3.1. Inductivo.....	30
10.4. Fuentes de información	30
10.4.1. Primarias.....	30
10.4.2. Secundarias	30
10.5. Técnicas	31
10.5.1. Encuesta.....	31
10.5.2. Entrevista	31

10.5.3.Observación.....	31
11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	32
11.1.Presupuesto base cero de la planeación.....	46
11.2.Actividades del presupuesto base cero de la planeación.....	47
11.2.1.Misión.....	47
11.2.2.Visión.....	47
11.2.3.Valores.....	47
11.2.4.Principios.....	47
11.2.5.Objetivos.....	47
11.2.6.Metas.....	48
11.2.7.Políticas.....	48
11.2.7.1.Administrativas.....	48
11.2.7.2.Financieras.....	48
11.2.7.3.De producción.....	49
11.2.7.4.De comercialización.....	49
11.2.7.5.De talento humano.....	49
11.3.Paquete de decisiones.....	50
11.4.Presupuesto base cero de la organización.....	51
11.5.Actividades del presupuesto base cero de la organización.....	52
11.5.1.Organigrama estructural actual de las pequeñas empresas del sector de costura.....	52
11.5.2.Organigrama estructural propuesto para las pequeñas empresas del sector de costura.....	52
11.5.3.Área financiera.....	52
11.5.3.1.Registro y control de ingresos (ventas).....	52
11.5.3.2.Registro nota de venta.....	57
11.5.3.3.Registro y control de egresos (compras).....	58
11.5.3.4.Registro de otros egresos.....	59
11.5.3.5.Estado de resultados.....	61
11.5.4.Área de producción.....	63
11.5.4.1“Las 5s” herramientas del mejoramiento continuo.....	63
11.5.4.2.Primer pilar de las 5S.....	70
11.5.4.3.Segundo pilar de las 5S.....	75
11.5.4.4.Tercer pilar de las 5S.....	81
11.5.4.5.Cuarto pilar de las 5S.....	83

11.5.4.6. Quinto pilar de las 5S	84
11.5.5. Área de comercialización	85
11.5.5.1. Plan de acción	85
11.5.6. Área de talento humano	89
11.5.6.1. Manual de funciones del propietario (Administrador)	89
11.5.6.2. Manual de funciones del operario	91
11.5.6.3. Proceso de producción	93
11.6. Paquete de decisión	94
11.7. Presupuesto base cero de la dirección	95
11.8. Actividades del presupuesto base cero de la dirección	96
11.8.1. Liderazgo	96
11.8.2. Motivación	96
11.9. Paquete de decisión	98
11.10. Presupuesto base cero del control	99
11.11. Actividades del presupuesto base cero del control	100
11.11.1. Herramienta de control cuadro de mando integral	100
11.12. Paquete de decisión	103
12. IMPACTOS	104
13. PRESUPUESTO	105
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
15. BIBLIOGRAFÍA	108
16. ANEXOS	110

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1: Diagrama Causa/Efecto (Ishikawa)	4
Figura 2: Organización lineal	17
Figura 3: Presupuesto base cero de la empresa de confecciones “AAA”	46
Figura 4: Presupuesto base cero (organización).....	51
Figura 5: Organigrama estructural actual de la empresa de confecciones “AAA”	52
Figura 6: Organigrama estructural propuesto para la empresa de confecciones “AAA”	52
Figura 7: Determinación de la zona piloto en el área de producción	63
Figura 8: Determinación de la zona roja de almacenamiento temporal	63
Figura 9: Determinación de la zona roja de almacenamiento temporal	64
Figura 10: Zona piloto con elementos adheridos a tarjetas rojas	72
Figura 11: Primer pilar “organización en la zona piloto” – distribución de la planta diseño vertical	74
Figura 12: Materiales en el lugar de trabajo.....	75
Figura 13: Diagrama de instalación eléctrica.....	76
Figura 14: Carro transportador.....	76
Figura 15: Ejemplo tablero de contornos en el área de cortar.....	77
Figura 16: Ejemplo tablero de contornos en el área de bordado.....	77
Figura 17: Ejemplo de líneas de demarcación de pasillos	78
Figura 18: Ejemplo de línea tipo cebra.....	78
Figura 19: Líneas de acción de equipos	78
Figura 20: Estanterías en el área de almacenamieto de materiales	79
Figura 21: Señales de seguridad.....	79
Figura 22: Distribución de la planta en la pequeña empresa de costura “AAA”	80
Figura 23: Ejemplo de eslóganes 5S	84
Figura 24: Flujograma.....	93
Figura 25: Presupuesto base cero (dirección)	95
Figura 26: Presupuesto base cero (control).....	99
Figura 27: Mapa estratégico.....	100

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: Conoce los objetivos de la empresa en la que usted labora	32
Tabla 2: Con qué frecuencia tiene establecidas previamente las actividades	33
Tabla 3: Cómo califica la distribución de los recursos materiales, humano, y económicos ...	34
Tabla 4: Cómo califica la función contable que el propietario lleva en el negocio	35
Tabla 5: Cómo observa usted su lugar de trabajo	36
Tabla 6: Cómo considera el espacio de trabajo en que usted labora	37
Tabla 7: Con qué frecuencia tiene usted a su alcance los materiales	38
Tabla 8: En que medios de comunicación usted ha escuchado que la empresa promociona ..	39
Tabla 9: Qué tipo de imagen corporativa tiene la empresa en la que usted labora	40
Tabla 10: Cómo considera la participación de la empresa frente a la competencia.....	41
Tabla 11: Cuenta usted con un manual de funciones para desempeñar sus actividades diarias	42
Tabla 12: Paquete de decisión	50
Tabla 13: Registro de ingresos de la pequeña empresa de costura “AAA”	52
Tabla 14: Ejemplo del registro de ingresos de la pequeña empresa de costura “AAA” para personas obligadas a llevar contabilidad	53
Tabla 15: Ejemplo del registro de ingresos de la pequeña empresa de Costura “AAA” para personas no obligadas a llevar contabilidad	54
Tabla 16: Ejemplo del registro de ingresos de la pequeña empresa de costura “AAA” ventas más IVA.....	55
Tabla 17: Ejemplo del registro de ingresos de la pequeña empresa de costura “AAA” venta incluida el IVA	56
Tabla 18: Registro de nota de venta de la pequeña empresa de costura “AAA”	57
Tabla 19: Ejemplo del registro de nota de venta de la pequeña empresa de costura “AAA” ..	58
Tabla 20: Registro de egresos de la pequeña empresa de costura “AAA”	58
Tabla 21: Ejemplo del registro de egresos de la pequeña empresa de costura “AAA”	59
Tabla 22: Registro de otros egresos de la pequeña empresa de costura “AAA”.....	59
Tabla 23: Ejemplo del registro de nota de venta de la pequeña empresa de costura “AAA” ..	60
Tabla 24: Estado de resultados de la pequeña empresa de costura “AAA”	61
Tabla 25: Ejemplo del estado de resultados de la pequeña empresa de costura “AAA”	62
Tabla 26: Hoja de evaluación de las 5S	65
Tabla 27: Ejemplo de la hoja de evaluación de las 5S	68
Tabla 28: Puntaje de evaluación de las 5S aplicadas al sector de costura.....	70
Tabla 29: Tarjeta roja diligenciada.....	70
Tabla 30: Ejemplo de la tarjeta roja diligenciada	72
Tabla 31: Informe Rojo	73
Tabla 32: Ejemplo del Informe Rojo.....	74
Tabla 33: Simbología de la distribución de la planta.	81
Tabla 34: Lista de limpieza con inspeccion	82
Tabla 35: División de actividades de limpieza.....	83
Tabla 36: División de actividades de limpieza.....	83

Tabla 37: Actividades para aplicar el cuarto pilar de las 5 S	84
Tabla 38: Presupuesto de la estrategia	86
Tabla 39: Presupuesto de la estrategia	88
Tabla 40: Ejemplo del formato de manual de funciones de la pequeña empresa de costura “AAA”	89
Tabla 41: Manual de funciones del operario	91
Tabla 42: Paquete de decisión	94
Tabla 43: Actividades para motivar al personal	97
Tabla 44: Paquete de decisión	98
Tabla 45: Cuadro de mando integral	101
Tabla 46: Paquete de decisión	103
Tabla 47: Presupuesto	105

ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro 1: Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos.....	6
Cuadro 2: Cuadro comparativo de los tipos de modelos de gestión	28
Cuadro 3: Análisis de la entrevista dirigida a las pequeñas empresas del sector de costura ..	43
Cuadro 4: Estrategia de desarrollo de producto	85
Cuadro 5: Evidencia de la estrategia.....	86
Cuadro 6: Estrategia de penetración en el mercado	87
Cuadro 7: Evidencias de la estrategia	88
Cuadro 8: Perfil de un líder integral.....	96

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1: Conoce los objetivos de la empresa en la que usted labora	32
Gráfico 2: Con qué frecuencia tiene establecidas previamente las actividades	33
Gráfico 3: Cómo califica la distribución de los recursos materiales, humano, y económicos	34
Gráfico 4: Cómo califica la función contable que el propietario lleva en el negocio	35
Gráfico 5: Cómo observa usted su lugar de trabajo	36
Gráfico 6: Cómo considera el espacio de trabajo en que usted labora.....	37
Gráfico 7: Con qué frecuencia tiene usted a su alcance los materiales	38
Gráfico 8: En que medios de comunicación usted han escuchado que la empresa promociona	39
Gráfico 9: Qué tipo de imagen corporativa tiene la empresa en la que usted labora	40
Gráfico 10: Cómo considera la participación de la empresa frente a la competencia.....	41
Gráfico 11: Cuenta usted con un manual de funciones para desempeñar sus actividades	42

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Hoja de vida del Tutor.....	110
Anexo 2: Hoja de vida autor 1	111
Anexo 3: Hoja de vida autor 2	112
Anexo 4: Encuesta	113
Anexo 5: Entrevista.....	115
Anexo 6: Ficha de observación.....	117
Anexo 7: Proforma N° 1	118
Anexo 8: Proforma N° 2	118
Anexo 9: Proforma N° 3	119
Anexo 10: Proforma N° 4	119
Anexo 11: Proforma N° 5	120
Anexo 12: Proforma N° 6	120
Anexo 13: Proforma N° 7	121
Anexo 14: Proforma N° 8	122

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Título del proyecto

Modelo de Gestión Administrativa para el sector de costura

1.2. Fecha de inicio

Abril de 2016

1.3. Fecha de finalización

Marzo de 2017

1.4. Lugar de ejecución

Cantón Latacunga- Provincia Cotopaxi- zona 3

1.5. Facultad que auspicia

Ciencias Administrativas

1.6. Carrera que auspicia

Ingeniería Comercial

1.7. Equipo de trabajo

Coordinador de Proyecto de Investigación:

Lic. Jenny Criollo

Tutor de titulación:

M.Sc. Merino Zurita Milton Marcelo

Investigadores:

Miriam Alexandra Hidalgo Vinocunga

Franklin Patricio Tello Tomalo

1.8. Área de conocimiento

Administración

1.9. Línea de investigación

Administración y Economía|

1.10. Sub líneas de investigación de la carrera

Gestión Administrativa

2. RESUMEN DEL PROYECTO

La investigación tiene como objetivo proponer un modelo de gestión administrativa que contribuya al mejoramiento de la cultura organizacional para las pequeñas empresas del sector de Costura, dicho modelo se basa en establecer los pasos necesarios para alcanzar una eficiente administración de los recursos tanto materiales como económicos; para ello, el modelo de gestión administrativa presupuesto base cero fue diseñado con el propósito de establecer programas que se deben llevar a cabo dentro de la planificación, organización, dirección y control, el mismo que permitió asignar funciones a cada una de las áreas que compone una pequeña empresa, tales como: administración, finanzas, producción, comercialización y talento humano, con la única finalidad de estructurar de forma eficiente el organigrama funcional y asignar tareas de forma apropiada.

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) se consideran como la economía sostenible del país, representando en un promedio el 80% de los negocios en estado activo, entre ellos sobresale el sector de costura generando una amplia gama de productos confeccionados, que según la base de datos del catastro de negocios del Cuerpo de Bomberos de Latacunga equivale a un 0,52%, del total del 59% de las pequeñas empresas que existe en nuestra localidad, el sector está conformado en su gran mayoría por personal no preparado académicamente, lo que conlleva a que los propietarios no adopten una administración moderna, siendo esto un limitante para mantener un crecimiento eficiente en cuanto al desarrollo organizacional.

La metodología de la investigación está basada en un enfoque cuali-cuantitativo de carácter no experimental, con una investigación descriptiva de corte transversal y un método inductivo, dicha metodología es fundamental para el desarrollo del proyecto y para la ejecución del mismo. Con la implementación del modelo de gestión administrativa presupuesto base cero, los propietarios de las pequeñas empresas de costura se orientarán a ser más dinámicos en alcanzar las metas y objetivos y así obtener un mayor desarrollo sostenible en la productividad, rentabilidad, competitividad y un eminente desarrollo organizacional, además al ejecutarse el modelo de gestión las pequeñas empresas se convertirán en un ente dinamizador de la economía y mantendrán el manejo sostenible en la misma, de tal modo que contribuya al desarrollo del sector, así como también al de otros sectores vinculados a esta industria.

Palabras clave: Modelo de gestión, cultura organizacional, sector de costura.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En la actualidad el entorno está sometido a constantes cambios tecnológicos y sociales, que es de vital importancia que las pequeñas empresas del sector de costura actualicen constantemente sus conocimientos en cuanto a la administración, por lo cual, es necesario que las mismas trabajen bajo un modelo de gestión eficaz, que les ayude a enfrentarse a los grandes retos de la innovación en el mundo globalizado de hoy.

El modelo de gestión permitirá introducir nuevas formas de administrar y gestionar las pequeñas empresas del sector de costura de forma eficiente. Además, aumentará la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas técnicas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios que contribuya sustancialmente al éxito. Es así como éste proyecto se justifica, por cuanto, es de gran relevancia en la rentabilidad, productividad, competitividad y desarrollo general que tendrán todas las empresas.

Con la presente investigación los beneficiarios del proyecto se consideran a todas las pequeñas empresas del sector de costura y a todos los negocios relacionados a éste sector. Con la ejecución del proyecto las pequeñas empresas del sector de costura mejorarán la participación en el mercado, contribuirán al desarrollo social de las familias al brindar fuentes de empleo que les permita mejorar las condiciones de vida de los hogares, y aportarán al desarrollo económico del país.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

4.1. Beneficiarios directos

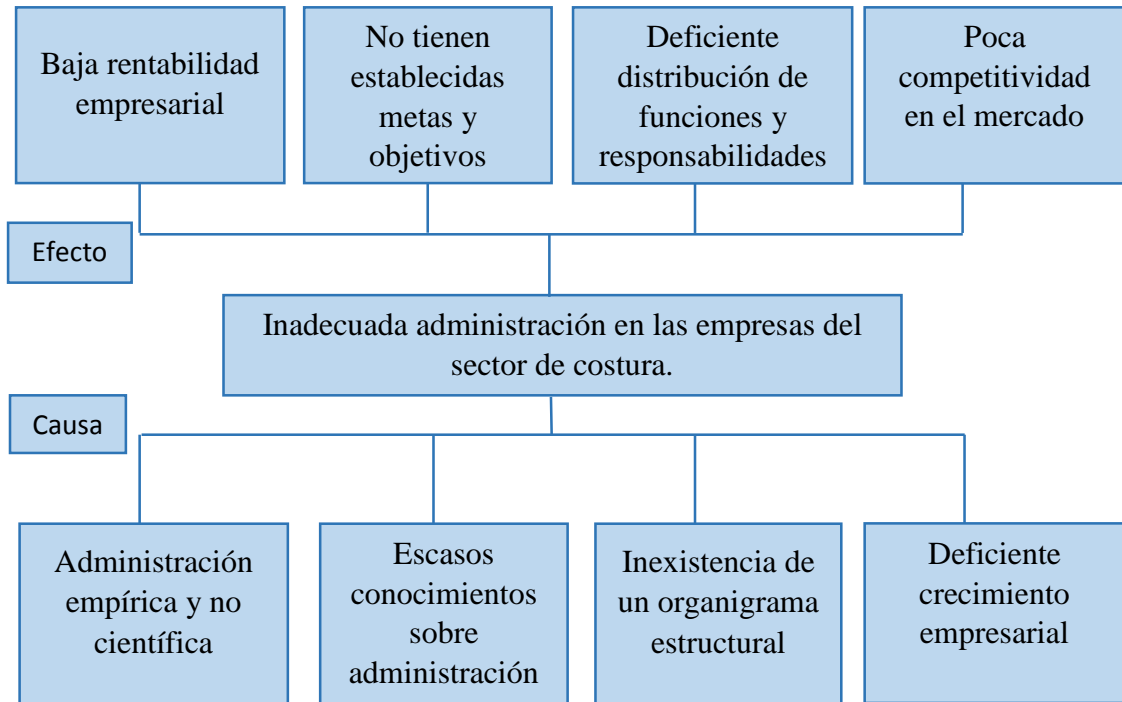
Los beneficiarios directos son 103 pequeñas empresas del sector de costura, así como también los 103 propietarios de las mismas, de las cuales cada una posee alrededor de 9 empleados aproximadamente dando un total de 927 beneficiarios directos.

4.2. Beneficiarios indirectos

De manera indirecta los beneficiarios son las familias de los empleados, que según el INEC la estructura familiar en el Ecuador está constituida por cuatro miembros, dando un total aproximado de 3708 personas.

5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Figura 1: Diagrama Causa/Efecto (Ishikawa)



Fuente: Pymes de Costura

Al no tener una educación superior los propietarios de las pequeñas empresas del sector de costura, impide que las mismas se desarrollen y mantengan un dinamismo empresarial actual, provocando así un limitado desarrollo económico y una baja rentabilidad, además el no poseer el suficiente conocimiento sobre la administración científica, limita a las pequeñas empresas de costura a fijarse metas y objetivos que contribuyan al crecimiento organizacional, asimismo, la inexistencia de un organigrama estructural provoca una inadecuada distribución de funciones y responsabilidades a los miembros de la empresa, por lo cual se genera un desorden organizacional y una baja productividad laboral, y por otra parte, el deficiente crecimiento empresarial se origina porque el sector es muy pequeño y el medio en el que se desenvuelven no les permite justificadamente crecer, esto induce la poca competitividad de los productos dentro del mercado y el desconocimiento de la marca en la mente de los consumidores, es así como se origina la inadecuada administración en las empresas del sector de costura, considerándolo el problema más grande que éstas presentan en la actualidad.

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo General

Proponer un modelo de gestión administrativa que mejore la cultura organizacional de las pymes del sector de costura.

6.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar cuáles son las causas principales que impiden que el sector de costura tenga una adecuada administración.
- Establecer qué modelo de gestión se adapta de mejor manera a las pequeñas empresas del sector de costura.
- Desarrollar el modelo de gestión administrativa para las pequeñas empresas del sector de costura.

7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

Cuadro 1: Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos

Objetivo 1	Actividad	Resultado de la actividad	Medios de verificación
Diagnosticar cuáles son las causas principales que impiden que el sector de costura tenga una adecuada administración.	Visita a las pequeñas empresas, para conocer la situación actual del funcionamiento organizacional y el proceso administrativo que manejan.	Se identificó que las pequeñas empresas del sector de costura no adoptan una administración moderna, la misma que no poseen conocimientos suficientes para un mejor desarrollo institucional.	Las técnicas de investigación utilizadas fueron la encuesta, entrevista y la observación, ya que éstas nos permiten obtener datos reales y recopilar la suficiente información necesaria para esclarecer la tarea de investigación.
Establecer qué modelo de gestión se adapta de mejor manera a las pequeñas empresas del sector de costura.	Búsqueda y análisis de los diferentes tipos de modelos de gestión administrativas, que aporten al crecimiento eficiente de las pymes del sector.	Seleccionamos el modelo de gestión “Presupuesto base cero” ya que el mismo, contribuye al desarrollo organizacional de las pymes, mediante la planificación de actividades y la fijación de metas y objetivos.	Se emplea una investigación de carácter no experimental, porque la teoría está basada en libros y artículos científicos de diferentes autores, que dan credibilidad a la fundamentación teórica.
Desarrollar el modelo de gestión administrativa para las pequeñas empresas del sector de costura.	Desarrollar los 5 puntos claves que posee la estructura del modelo de gestión presupuesto base cero, y puntualizar los programas que contiene las funciones administrativas.	Designamos funciones a las cinco áreas que integran el organigrama estructural tales como: administración, finanzas, producción, comercialización y talento humano, para fomentar el trabajo en equipo y lograr cumplir las metas y objetivos.	Se proporciona una herramienta administrativa a cada área del organigrama estructural, para desarrollar las funciones que están compuestas por el presupuesto base cero, registros contables, 5S del mejoramiento continuo, plan de acción y manual de funciones.

Elaborado Por: Los Investigadores

8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

8.1. Modelo de Gestión

Se considera modelo de gestión al conjunto de acciones orientadas al cumplimiento de metas y objetivos a través de la óptima aplicación del proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar; así como también a una adecuada toma de decisiones y a una eficiente administración, en la actualidad la globalización ha reformado los diferentes procesos en las empresas, de lo tradicional a lo moderno, presentando nuevas formas de gestión organizacional enfocadas al mejoramiento continuo, por ello la innovación genera una nueva idea que aporta valor a las organizaciones asegurando un mejor desarrollo organizacional. Martínez (2013) afirma que:

La innovación del modelo de gestión tiene que convertirse en un proceso sistemático que permita a las organizaciones planificar, organizar y controlar el proceso de innovación, lo que redundan en un ahorro de recursos y en una mejora de la motivación e implicación de los empleados, aportar un valor añadido de confianza en la actividad de innovación de la empresa, y ejecutarla con excelencia operativa. (p.43)

8.1.1. Tipos de modelos de gestión

8.1.1.1. Administración por objetivos

La administración por objetivos conocida por su siglas APO, es un modelo de gestión por el cual los directivos identifican objetivos globales y particulares para cada área de la organización y para cada subordinado del mismo, además, este método permite definir responsabilidades individuales en función de los resultados esperados, considerándoles a los mismos indicadores de desempeño los cuales permiten comparar los resultados alcanzados con los esperados. A decir de Chiavenato (2007) “La administración por objetivos es un proceso por el cual gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para sus actividades” (p. 195).

De acuerdo a Chiavenato (2007) la APO trabaja bajo el siguiente esquema.

- a) El establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y su superior
- b) El establecimiento de objetivos para cada departamento o posición

- c) Interrelación entre los objetivos departamentales
- d) Énfasis en la medición y en el control de resultados
- e) Continúa evaluación, revisión y modificación de los planes
- f) Participación activa de las gerencias y de los subordinados
- g) Apoyo intensivo del personal (p. 196-197).

8.1.1.1.1. El establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y su superior

Para establecer este tipo de objetivos los gerentes y los superiores participan en reuniones para escuchar las ideas e iniciar con la propuesta de reestructuración del trabajo, con el fin de desarrollar un plan que se encamine al cumplimiento de los objetivos comunes. A decir de Chiavenato (2007) “Tanto el gerente como su subordinado participan activamente en el proceso de definir y establecer objetivos. Sin embargo, esa participación varía según el sistema adoptado” (p.197).

8.1.1.1.2. El establecimiento de objetivos para cada departamento o posición

La finalidad que tiene la APO al establecer objetivos en cada departamento, es puntualizar los resultados que cada jefe departamental conjuntamente con los subordinados debe alcanzar en determinado cargo, a los objetivos también se les denomina meta, blancos o finalidades. Chiavenato (2007) expresa que “Los objetivos deben cualificarse en plazos definidos. La mayoría de los casos admiten de cuatro a ocho objetivos para cada posición específica” (p.197).

8.1.1.1.3. Interrelación entre los objetivos departamentales

Siempre debe existir la posibilidad de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, es decir conectar los objetivos comerciales con los objetivos de la producción, u objetivos de niveles inferiores con niveles superiores para encaminarse todos a un mismo fin. Para Chiavenato (2007) “Lo objetivo de los diversos departamentos o gerentes involucrados deben estar correlacionados de forma muy cercana” (p.197).

8.1.1.1.4. Énfasis en la medición y en el control de resultados

Para medir y controlar los resultados de los objetivos la APO elabora planes tácticos que consisten en establecer pasos que servirán de apoyo para alcanzar los objetivos departamentales, además la medición y control de los resultados sirven para medir los resultados alcanzados y compararlos con los planeados. De acuerdo a Chiavenato (2007) “A

partir de los objetivos establecidos, el gerente y el subordinado pasan, entonces, a elaborar los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor forma” (p.197).

8.1.1.1.5. Continúa evaluación, revisión y modificación de los planes

La revisión de los objetivos permite reajustar aquellos objetivos que no estén aportando progresivamente a la realización de los planes y que requieran cambios para el periodo siguiente. Chiavenato (2007) menciona que “Todos los sistemas de la APO implican la evaluación y la revisión regular del proceso y de los objetivos por alcanzar permitiendo que se tomen las providencias y que se establezcan nuevos objetivos para el siguiente periodo” (p.197).

8.1.1.1.6. Participación activa de las gerencias y de los subordinados

En la APO la mayor participación para el cumplimiento de los objetivos es el de los superiores porque según Chiavenato (2007) “Cuando el gerente define los objetivos, se los vende a los subordinados, los mide y evalúa el progreso” (p. 198).

8.1.1.1.7. Apoyo intensivo del personal

En esta última característica se requiere del apoyo intenso de un personal entrenado y preparado, pues no se acepta la frase hazlo tú mismo, ya que referido a Chiavenato (2007) “En la APO, se exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser llevado a cabo por el personal” (p.198). Para un mejor resultado de trabajo en equipo.

8.1.1.2. Administración por procesos

Sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito. Todo sistema opera sobre la materia o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Esos recursos son operados por las diversas partes del sistema y transformados en salidas o resultados. A decir Chiavenato (2007) “Sistema denota un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado” (p. 411).

Es importante que las organizaciones se asemejen en el futuro, la habilidad de gestión será identificar, cultivar y explorar las competencias esenciales que hagan posible el crecimiento. Esto ocasiona cambios organizacionales, así como la aparición de una red que agrupe los

procesos productivos que muestren conectividad, integración y totalidad, de ésta manera lograr una ventaja competitiva en el mercado.

De acuerdo a Chiavenato (2007) “la administración por procesos trabaja bajo los siguientes parámetros:

- Entrada (input)
- Salida (output)
- Procesamiento
- Retroalimentación
- Ambiente” (p. 413).

8.1.1.2.1. Entrada (input)

Todo sistema recibe entradas o insumos provenientes del entorno externo, por medio de las entradas (inputs); los materiales son un complemento de un proceso productivo y una vez combinados da lugar a un producto final. Chiavenato (2007) considera que “Es la fuerza o impulso de arranque o de partida del sistema que provee material o energía” (p. 413).

8.1.1.2.2. Salida (output)

En una organización las salidas constituyen el resultado de la operación del sistema o proceso, a través de las salidas (outputs) o resultados, el sistema exporta el producto de su operación al entorno que está dirigido. Para Chiavenato (2007) “Es la consecuencia para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de los sistemas son finales” (p. 413).

8.1.1.2.3. Procesamiento

Es el núcleo del sistema en el que las entradas son procesadas o transformadas en salidas o resultados. Generalmente, está compuesto de subsistemas especializados en el proceso de cada tipo de recurso o insumo importado por el sistema. Chiavenato (2007) menciona que “Es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas. El procesador está empeñado en la producción de un resultado” (p. 413).

8.1.1.2.4. Retroalimentación

La retroalimentación es un sistema de control, en él se desarrollan tareas, actividades o productos, mediante la supervisión y evaluación continua, cuyo objetivo es el mejoramiento

paulatino de los resultados finales de una organización. Chiavenato (2007) señala que “Es la función del sistema que compara la salida con un criterio preestablecido, para mantenerla controlada dentro de aquel estándar o criterio evitando desviaciones” (p. 413).

8.1.1.2.5. Ambiente

Es todo aquello que rodea externamente una organización o un sistema, y generalmente tiene impacto directo en la organización, ya que según sea la dinámica en que estos factores se desarrollan, pueden influir como una amenaza u oportunidad a la empresa. Chiavenato (2007) indica que “El ambiente es todo aquello que envuelve a un sistema; el ambiente sirve como fuente de energía, materiales e información al sistema” (p. 413).

8.1.1.3. Administración del conocimiento

La gestión del conocimiento, consiste en tomar atención en los activos intangibles relacionados a la captación, estructuración y trasmisión del conocimiento que tienen todos los miembros de la empresa, para promover la generación de conocimiento y generar valor para la organización. Además este tipo de modelo de gestión se basa en diferenciar la conceptualización de datos, información y conocimientos para mejorar la capacidad intelectual de la organización, entendiendo que los datos se localizan en el mundo y el conocimiento se ubica en las personas y organizaciones, mientras que la información se encuentra equilibrado entre ambos conceptos. Trejo (2009) lo define como “Un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento” (p.69).

De acuerdo a Trejo (2009) “El modelo de gestión de conocimiento desarrolla cuatro fases:

- La socialización
- La exteriorización
- La combinación
- La interiorización (p.69).

8.1.1.3.1. La socialización

Esta fase se origina a través de adquirir conocimientos en base a la experiencia y a modelos mentales tradicionales de creencias y valores que tiene los propietarios de las empresas para

dirigir la misma. Según Trejo (2009) “Los individuos adquieren nuevos conocimientos directamente de otros. Tácito a tácito” (p.70).

8.1.1.3.2. La exteriorización

Se centra en convertir los conocimientos tácitos de experiencias y creencias en conceptos explícitos de procedimientos orales e información gramatical, con el objetivo de integrar la cultura de la organización mediante la comunicación de actividades esenciales para la creación del conocimiento. Referido a Trejo (2009) “El conocimiento se articula de una manera tangible, a través del diálogo, plasmándose en esquemas, fórmulas y métodos. Tácito a explícito” (p.70).

8.1.1.3.3. La combinación

Este proceso tiene la finalidad de reunir conocimientos que provienen de fuentes estructurales, para intercambiar conversaciones telefónicas, de reuniones, correos y producir conocimiento explícito. Trejo (2009) manifiesta que “Se combinan diferentes formas de conocimiento explícito mediante documentos o bases de datos. Explícito a explícito” (p.70).

8.1.1.3.4. La interiorización

La interiorización analiza las experiencias de los empleadores que fueron adquiridas en la puesta en marcha de los nuevos conocimientos que se incorporaron en la base de conocimientos mentales de los miembros de la organización. Para Trejo (2009) “Los individuos interiorizan el conocimiento de los documentos en su propia experiencia. Explícito a tácito” (p.70).

8.1.1.4. Presupuesto Base Cero

El modelo de gestión presupuesto base cero consiste en reevaluar cada año todos los programas y gastos de una organización, mediante la planificación de las actividades y la fijación de metas y objetivos que ayuden a la toma de decisiones y al análisis de las distintas actividades a llevarse a cabo en su implementación, con el propósito de identificar nuevas actividades y eliminar aquellas que sean obsoletas o ineficientes para alcanzar los resultados deseados, además con esta herramienta se puede identificar deficiencias en la distribución de los recursos y fallas en la comunicación entre las diferentes áreas de la organización. Pérez (2015) lo define como:

Un proceso de tres dimensiones: administrativo, de planeación y presupuestario. Es administrativo porque parte del análisis de todos los gastos incluidos, los ya existentes y no sólo los nuevos. Es un proceso de planeación, porque requiere fijar metas y objetivos

para tomar decisiones de acuerdo con el plan de desarrollo y, finalmente, es un proceso presupuestario, porque es indispensable presentar una justificación de todas las partidas incluidas en el nuevo presupuesto. (p. 80)

De acuerdo a Barea & Martínez (2012) “El proceso de elaboración del Presupuesto Base Cero, consta de las siguientes fases:

- a) Identificación de objetivos
- b) Identificación de unidades de decisión
- c) Preparación de paquetes de decisión
- d) Ordenación de paquetes de decisión
- e) Revisión a los niveles más altos (p.5).

8.1.1.4.1. Identificación de objetivos

El establecimiento de los objetivos son las declaraciones explícitas de los resultados a lograr dentro de una empresa, en este sentido es necesario definir tanto los objetivos como las metas para establecer los indicadores clave para medir la consecución de resultados, así como también políticas básicas para el respectivo cumplimiento de los mismos. Para Martínez (2013) “El punto de partida lo constituye la definición de los objetivos que se quieren alcanzar, tanto en el corto como en el largo plazo” (p.17).

8.1.1.4.2. Identificación de unidades de decisión

En las unidades de decisión se identifican todas las actividades y las alternativas necesarias para realizar los planes, además se realiza el desarrollo de las mismas para abastecerse de los recursos e identificar las funciones que deben desempeñar cada miembro de la empresa. Según Martínez (2013) “Están constituidas por las unidades operativas de las actividades consideradas en los presupuestos y que solicitan recursos para el desempeño de sus funciones” (p.17). En este punto es necesario desempeñar las acciones de la administración, considerándola a la misma, el acto de coordinar actividades laborales mediante la unión de esfuerzos cooperativos en relación al funcionamiento, la estructura y el rendimiento organizacional; de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz el proceso administrativo con el fin de alcanzar los objetivos de la manera más adecuada y garantizar la competitividad, es así como la administración busca obtener resultados de máxima eficiencia, gestionando los recursos tanto humanos como materiales para satisfacer un objetivo concreto. A decir de Koontz, Weihrich

& Cannice (2012) “Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p. 4).

8.1.1.4.2.1. Funciones de la administración

Al hablar de las funciones de la administración, esta hace referencia al conjunto de pasos esenciales para llevar a cabo una actividad, mediante la interrelación de la misma para formar un proceso integral. Chiavenato (2007) en su libro *Introducción a la teoría general de la administración* dice: “La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p. 10). La integración de este proceso se considera un enfoque global de interacción dinámica, pues la unión de esfuerzos de todas las áreas de la organización permitirá alcanzar los objetivos de manera eficiente.

8.1.1.4.2.1.1. Planificar

Es el primer paso de la función administrativa que consiste en identificar los problemas existentes en la organización, visualizar la situación deseada y formular los objetivos con una visión al futuro, mediante una serie de acciones y pasos que ayuden a la obtención de un fin, la importancia de dicha función recae en determinar por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos. Chiavenato (2007) define “Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden” (p. 142). Esto demanda de tomar decisiones sobre la acción más adecuada que permitan alcanzar los objetivos preseleccionados.

8.1.1.4.2.1.1.1. Elementos

8.1.1.4.2.1.1.1.1. Misión

La Misión describe el propósito básico que desde la perspectiva de la empresa da sentido a su propia existencia y, al mismo tiempo, subraya cómo ha de lograrlo y la función que le corresponde a cada uno de quienes han de participar en la búsqueda del cumplimiento de propósito básico (Koontz, Wehrich & Cannice, 2012, p. 109). Este detalla la razón de ser de la empresa, las funciones que realiza, la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, los productos y servicios que oferta y la manifestación duradera de los objetivos, se caracteriza por

ser amplia, concreta, motivadora y posible, además se encamina al futuro y por tal razón va de la mano con la visión y los valores.

8.1.1.4.2.1.1.1.2. Visión

La visión parte de una declaración de la misión y en ella se describe hacia donde se dirige una empresa en el futuro, la visión responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, la importancia radica en que la visión es una fuente de inspiración para las personas que laboran en la empresa, porque en él se ve reflejado el motivo esencial para trabajar y el compromiso que demanda el cumplimiento del mismo. Para Sainz (2003) “La visión de una empresa u organización es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización” (p. 125).

8.1.1.4.2.1.1.1.3. Valores

Los valores de una empresa son los pilares más fundamentales dentro de una organización, ya que son aquellos juicios éticos reales o imaginarios que más se inclinan a la organización y se ven representados por los miembros de la misma, formando así grandes fuerzas impulsadoras del cómo se hace el trabajo en la empresa. Según Sainz (2003) “Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Responde a la pregunta: ¿En qué creemos?” (p. 126).

8.1.1.4.2.1.1.1.4. Objetivos

Los objetivos son situaciones a donde una empresa pretende llegar, en ellos se determinan el camino que se debe seguir y el fin que se desea lograr, un objetivo debe ser claro, medible, alcanzables, desafiante, realista y coherente puesto que en él se debe ver reflejado el tiempo en el que se debe ser cumplido, las capacidades y recursos de la empresa, los retos que se plantean, las condiciones del entorno y estar alineados a la misión, visión, valores, políticas, etc. Chiavenato (2007) define “Los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar, una vez alcanzados, dejan de ser objetivos para convertirse en realidad” (p. 143).

8.1.1.4.2.1.1.1.5. Metas

Se considera metas a los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo, es decir la meta son los pasos que se deben hacer para conseguir el objetivo. De acuerdo a

Chiavenato (2007) “Las metas seleccionadas son fines que se pretenden alcanzar en cierto tiempo a corto plazo, con determinados recursos disponibles o posibles” (p. 143).

8.1.1.4.2.1.1.1.6. Políticas

Son lineamientos orientados a los principios generales de la empresa y en ella se contemplan las responsabilidades de cada área de la organización, además contienen las reglas básicas del comportamiento de los empleados de la organización. A decir de Chiavenato (2007) “Funcionan como guías orientadoras de la acción administrativa. Proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para demarcar las áreas en que deberá desarrollarse la acción administrativa. Son generales y utilizan verbos como mantener, seguir, usar, proveer, ayudar, etc.” (p. 144-145).

8.1.1.4.2.1.2. Organizar

Es el segundo paso de la función administrativa y se considera como al conjunto de reglas, cargos y comportamientos que deben respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, sus principales funciones son la división del trabajo y la estructura funcional, dentro de ello se establecen los niveles de autoridad, se definen funciones y deberes a las personas o grupos de personas. De acuerdo a Chiavenato (2007) “La organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno” (p.148).

Las siguientes funciones son las que caracterizan a la organización dentro del proceso administrativo y constituyen un pilar fundamental para el logro de los objetivos. Se establece el tipo de organización y la estructura organizacional para su correcto funcionamiento.

Organizar consiste en: para Chiavenato (2007)

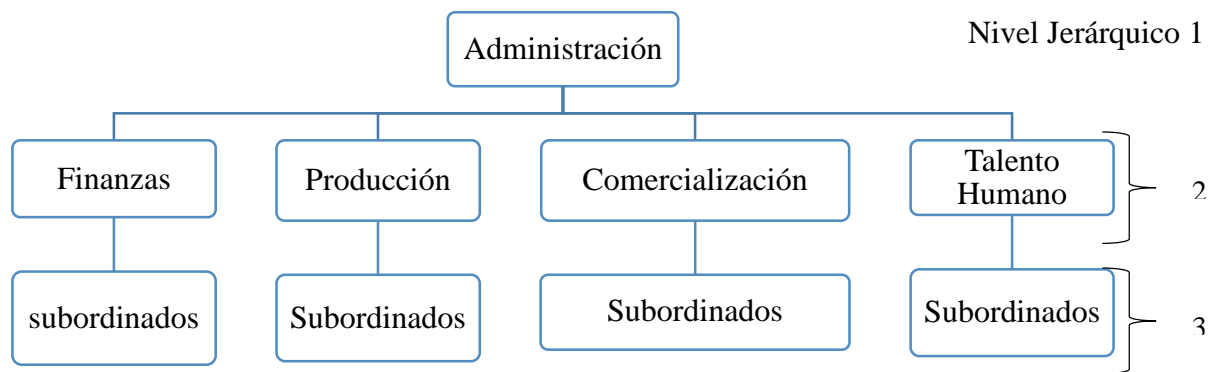
- ✓ Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planteados (especialización).
- ✓ Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización)
- ✓ Asignar las actividades a posicionarse y personas específicas (cargos y tareas) (p. 149).

8.1.1.4.2.1.2.1. Estructura de la organización tipo lineal

Se considera a este tipo de organización el más antiguo de la historia por su utilización en el ejército y en los siglos medievales, se caracteriza por establecer la jerarquía en las autoridades

donde los jefes son los encargados de todo lo que sucede en su área de competencia (ver figura 2), además la comunicación constante de las áreas permiten sociabilizar a todo el personal la filosofía empresarial que maneja la empresa, para con ello familiarizarse con la empresa y encaminarse al cumplimiento de metas y objetivos. Para Chiavenato (2007) “El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados de ahí su formato piramidal. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones” (p. 160).

Figura 2: Organización lineal



Fuente: Libro Introducción a la teoría general de la administración de Chiavenato

8.1.1.4.2.1.2.1.1. Área financiera

Registro y control de ingresos (ventas)

En una empresa es indispensable llevar un registro de todos los ingresos que reciba por el giro de negocio, ya que éste ayudara a tener en ciencia cierta el valor exacto que percibió por sus ventas y lo que es más evitar perder el dinero y no obtener de este ganancias. Para Rey (2011) “Los ingresos son procedentes de la venta de productos y de la prestación de servicios que son objeto de tráfico de la empresa, así como la variación de existencias de productos terminados, productos semi-terminados, sub productos y otros residuos”(p.340). En este registro se asentarán las facturas que se obtuvieron por la venta o por otra actividad similar a la de un ingreso y se contabilizaran sin incluir los impuestos que gravan estas operaciones.

Registro de nota de venta

Este registro tiene la finalidad de anotar todas las ventas que no tuvieron la necesidad de emitir facturas, con el propósito de tener un mayor control del dinero que se obtuvo por los pequeños ingresos con referencia a las ventas.

Registro y control de egresos (compras)

Los egresos corresponde a la salida de dinero por concepto de adquisición de materia prima y todos los derivados relacionados a la producción, en este se cargaran el precio de la compra incluido en la factura. A decir de Zapata (2011) “Son el proceso de entregar dinero, generalmente por medio de órdenes de pago” (p.385).

Otros egresos

Este registro tiene la finalidad de anotar todos los egresos correspondientes a la producción de manera indirecta es decir, sueldos y salarios de los trabajadores, pago de servicios básicos y todos los pagos adicionales que se vayan detectando en la producción. Rey (2011) menciona que “Se cargarán todos los gastos originados en la operación con relación a los sueldos, transporte, seguros, etc.” (p. 120).

Estado de resultados

Este registro permite saber si el negocio está dando pérdidas o ganancias, además entrega la información necesaria para hacer presupuestos y tomar medidas relacionadas a aumentar la utilidad y el crecimiento de la empresa, en conclusión con este registro al finalizar el año se podrá dar cuenta del rendimiento económico que ha tenido la empresa con relación a su producción en todo el año. Zapata (2011) considera que:

El estado de resultados muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, ya sea ganancia o pérdida; resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la empresa durante un periodo determinado (p.62).

8.1.1.4.2.1.2.1.2. Área de producción

“Las 5S” herramientas del mejoramiento continuo

Las 5S se basa en la mejora continua, y es una herramienta japonesa que se aplica para mejorar la calidad en la producción, eliminación de tiempos muertos y reducción de costos, su aplicación requiere del compromiso total de todo el personal de la empresa para trabajar en equipo y así obtener excelentes resultados en cuanto a la organización, limpieza, seguridad e higiene. A decir de Arrieta (2011) “Es una técnica japonesa para el mejoramiento de los

procesos productivos, consistente en la aplicación de unos pasos sencillos, para organizar y hacer funcionales los puestos de trabajo y la empresa en general” (p.53).

Estructura del trabajo de las 5S

La estructura de la herramienta de producción para Arrieta (2011) “Está constituida por la dirección del mejoramiento continuo de la empresa, y ellos son los encargados de identificar las tres zonas involucradas, además, contar con el apoyo de la dirección de la empresa y el personal de producción facilitará el procedimiento” (p.55).

Primero.- Definir el equipo de trabajo

Segundo.- Seleccionar las tres zonas

- Zona Piloto.- Es el área donde se va a aplicar las 5S y éste contiene gran cantidad de inventarios y materiales que no están ordenados, para ello es recomendable demarcar dicha zona con cinta de color.
- Zona roja de almacenamiento temporal.- Es el área donde se va almacenar y analizar todos los materiales que fueron demarcados con la tarjeta roja dentro de la zona piloto, debe situarse cerca de la zona piloto.
- Zona roja de evaluación.- Es el lugar donde se van a realizar las reuniones de trabajo, para analizar los resultados de la hoja de evaluación y todos los resultados que se vayan obteniendo con el montaje de las 5S.

Tercero.- Llenar la hoja de evaluación

Esta hoja permite identificar si la empresa conoce y aplica las 5S herramientas del mejoramiento continuo o no, ya que su contenido expresa los 5 pilares a analizar con las tareas de cada uno respectivamente, y para llenar la tabla hay que tomar en cuenta que el puntaje va del más bajo al más alto, es decir, 1 indica que no se está aplicando las 5S, y 4 indica que si se está aplicando las 5S y que la empresa cumple a cabalidad con todo lo que la evaluación plantea. Para Arrieta (2011) “Dicha hoja está dividida en los cinco pilares de las 5S; a cada pilar le corresponden cinco preguntas, que el grupo evalúa asignándoles un puntaje de 1 a 4, según su criterio” (p.56).

Primer pilar “Organización”

El primer pilar de las 5S tiene la finalidad de distinguir entre lo que se necesita y se guarda, y lo que no se necesita se retire dentro de la zona piloto, para liberar un espacio adicional y eliminar el exceso de herramientas y objetos obsoletos, mediante la utilización de tarjetas rojas que permitan detectar los artículos innecesarios. A decir de Arrieta (2011) “Consiste en que de la zona piloto se separe lo innecesario de lo necesario, y ante la duda, se retire lo que no se necesita” (p.64).

Tarjeta roja

La tarjeta roja contiene información exacta sobre la situación actual del producto, y en ella se ve reflejada lo que hay que hacer con dicho producto en la que fue adherida, dicha tarjeta es de color rojo para llamar la atención de todo el personal. Para Arrieta (2011) “Informa en detalle la situación del producto, artículo, equipo o material al cual le fue adherida” (p.65).

Informe rojo

En el informe rojo se evalúa cada uno de los elementos marcados con la tarjeta roja, se señala aquella que son recuperables y puedan ser reintegrados al almacén, además indica el espacio que se logró liberar en la zona piloto para ser usado en otras actividades y finalmente se refleja el valor económico de cada uno de los elementos. Según Arrieta (2011) “Es el documento que le va a permitir al programa de las 5S ser, en muy buena medida, auto-sostenible, por medio del dinero que se pueda recuperar y obtener por la venta-como chatarra de los objetos obsoletos” (p.69).

Segundo pilar “Orden”

El orden hace referencia a que hay que guardar las cosas en su lugar, para encontrarlas fácilmente y poder hacer uso de ellas, además es recomendable poner en cada sitio del área de producción el nombre para poder identificarlo con facilidad y mantener un sistema visual adecuado. Arrieta (2011) dice que “Se refiere a que debe haber en la zona de trabajo un lugar para cada cosa, y que cada cosa debe estar en su lugar” (p.71). Con esto se logra evitar el despilfarro de tiempo y movimientos, el despilfarro de búsqueda y el despilfarro de energía de las personas.

Principios del segundo pilar de las 5S

Economía de movimientos

La economía de movimientos se centra en garantizar que todos los elementos de trabajo se encuentren en la zona máxima de trabajo para su uso inmediato, además que la ubicación de todas las herramientas y elementos que se vayan a usar estén más cerca de la mano del trabajador y finalmente que el operario evite los movimientos del tronco y las posturas incómodas. Para Arrieta (2011) “Es un área del conocimiento, realizada por Taylor en sus estudios de ingeniería industrial, en los cuales se buscaba mejorar la manera como las personas realizaban su trabajo” (p.72). El objetivo de la economía de movimientos es buscar la comodidad del trabajador en su puesto de trabajo, partiendo desde la salud ocupacional y la seguridad industrial.

Localización de instalaciones

Las actividades que comprende la localización de instalaciones son: utilizar letreros para demarcar qué se hace, cuándo se hace y dónde se hace en el lugar de trabajo, utilizar tableros de contorno para ubicar rápidamente los materiales en el sitio de trabajo; otras técnicas a utilizar son las líneas de demarcación de pasillos, las líneas de tipo cebra, líneas de acción de equipos y la demarcación de los puestos de trabajo usando indicadores de referencia. De acuerdo a Arrieta (2011) “Se refiere a que, en el puesto de trabajo, todo debe estar demarcado y señalado, de manera que, para todos los operarios, cada elemento, artículo, herramienta o material sea fácilmente ubicable y retirable” (p.74).

Tercer pilar “Limpieza”

Este pilar consiste en integrar la limpieza como parte del trabajo y hacerle de ella una actividad de mantenimiento autónomo y rutinario para eliminar las fuentes de contaminación y no solo de la suciedad. A decir de Arrieta (2011) “La limpieza con inspección consiste en mantener el sitio de trabajo – Zona Piloto – impecable y completamente limpio” (p.78).

Limpieza con inspección

En la limpieza con inspección se elabora una serie de pasos que se debe cumplir para realizar la limpieza en la empresa, esta técnica involucra a todos los miembros de la misma ya que por turnos se designa a las personas encargadas de realizar dicha función. Para Arrieta (2011)

“Estos estándares deben ser elaborados de la manera más clara y sencilla, para que la labor de limpieza se haga fácil y rápidamente” (p.79). Este procedimiento parte de decidir las metas y criterios de limpieza, continuando con la designación de herramientas y métodos que se va a utilizar y finalmente implementar el proceso antes mencionado con el objetivo de detectar anomalías en las herramientas y maquinaria para darle su respectivo mantenimiento preventivo.

Cuarto pilar “Limpieza estandarizada”

La limpieza estandarizada pretende mantener el grado de organización, orden y limpieza alcanzado con las tres primeras fases; a través de señalización, manuales, procedimientos y normas de apoyo, para que exista una cultura de mejoramiento continuo muy firme e interiorizado en la empresa. Arrieta (2011) aporta que “Se conoce como el estado de la limpieza, que significa lograr aquella condición en la que se mantienen diariamente los tres pilares anteriores” (p.82).

Quinto pilar “Disciplina”

En la disciplina se establece una cultura de respeto por los estándares establecidos, y por los logros alcanzados en materia de organización, orden y limpieza, además se promueve el hábito del autocontrol acerca de los principios restantes de la metodología y de la filosofía de que todo puede hacerse mejor. Para Arrieta (2011) “Significa que se debe tener el hábito de mantener correctamente los procedimientos apropiados. La disciplina es la búsqueda del auto mantenimiento de los cuatro pilares anteriores” (p.85). Y las herramientas para promover este pilar son, ubicar dentro del área de producción eslóganes con frases para recordar a todos los empleados, que ahí se está aplicando las 5S, utilizar fotografías de las 5S, etc.

8.1.1.4.2.1.2.1.3. Área de comercialización

Plan de marketing

Un plan de marketing es detallar las acciones necesarias para el lanzamiento o mejora de un determinado producto o comienzo de un negocio, es donde se detalla lo que se espera conseguir con la realización del proyecto, en el costará, el tiempo y los recursos a utilizar para alcanzar los fines propuestos y a la vez permitirá asignar responsabilidades, revisiones y controles periódicos para resolver los problemas de la empresa de manera anticipada. Kloter & Armstrong (2008) acuerdan que:

El plan de marketing es un proceso que se centra en todas las actividades comerciales de una empresa su direccionamiento está enfocado principalmente a favorecer la relación de intercambio satisfactorio de los productos con consumidores a través de la fijación de precios y promoción en un mercado específico (p. 109).

El propósito del marketing es encontrar los caminos que formen una acción de valor para la empresa con la finalidad de satisfacer los deseos y necesidades de los clientes potenciales, atraer a nuevos clientes y garantizar la lealtad de los mismos, permitiendo a la empresa satisfacer plenamente las necesidades insatisfechas.

Plan de acción

El plan es un despliegue de la planificación estratégica en donde se detallan las acciones que se seguirán para la consecución de los objetivos planteados, la realización de un plan operativo es muy importante porque se considera como una especie de guía que se debe seguir a la hora de llevar a cabo las estrategias, la misma que ayudará a que la estrategia se ejecute de forma eficiente.

Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing permite conocer de manera detallada el valor que se va invertir durante el desarrollo de las estrategias, para de esta forma tomar decisiones en cuanto a la implementación y analizar si la misma traerá resultados favorables o no en su ejecución.

8.1.1.4.2.1.2.1.4. Área de talento humano

Manual de funciones responsabilidades y estructura organizacional

El Manual de Funciones es un documento formal que describe las funciones que se deben cumplir en cada puestos de trabajo y se considera como imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de los recursos humanos, por ello es de vital importancia que toda empresa sin importar su tamaño tenga consigo un manual de funciones, ya que con esta se llevará un control adecuado sobre las funciones que realiza todo el personal con el objetivo de mejorar el desempeño laboral y adoptar una eficiente cultura organizacional. Gómez (2012) lo define como “Una herramienta que le permita ejercer control y tomar determinaciones sobre el cumplimiento de las tareas y las responsabilidades de sus colaboradores” (p. 1).

8.1.1.4.2.1.3. Dirección

La dirección es la acción de influir y sociabilizar los planes ejecutados en la planificación de la empresa, con el objetivo de lograr que todos los subordinados se encaminen al cumplimiento de metas y objetivos, el liderazgo y la motivación son unos de las características principales que se deben ejecutar en esta etapa, porque al desarrollar dichas características se logrará tener un equipo de trabajo altamente efectivos, capaces de coordinar tareas y ejecutarlas correctamente. Cuartas (2008) menciona que “Dirección consiste en ejecutar lo planeado a través del recurso humano: es el que debe ser liderado, a través de una eficiente administración que conduzca al logro de lo propuesto” (p. 48).

8.1.1.4.2.1.3.1. Elementos de la dirección

8.1.1.4.2.1.3.1.1. Liderazgo

Un líder debe tener la capacidad de llevar a un grupo de personas al cumplimiento de los grandes objetivos, si bien es cierto un gerente más efectivo casi siempre será un líder efectivo porque no solo está en dirigir, sino que en administrar de manera adecuada una estructura organizacional, además un líder debe ser capaz de interpretar las condiciones externas que afecten el cumplimiento de las metas, así como también captar las oportunidades de desarrollo. Blandez (2016) menciona que:

El líder debe de inspirar a sus trabajadores a desempeñarse mejor que lo esperado, a ver más allá de sus propios intereses y estimularlos a trabajar hacia una excitante y desafiante visión del futuro. El liderazgo requiere administradores que puedan demostrar carisma y consideración por los empleados (p.34).

8.1.1.4.2.1.3.1.2. Motivación

La motivación ejerce un pilar fundamental dentro de una organización puesto que se considera una acción mental para animar a un grupo de personas y con ello realizar cualquier tipo de actividad con entusiasmos, interés y diligencia, de esta manera se logrará encaminar al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa, y por ende a los objetivos personales de cada uno de los que integran la misma, cabe mencionar que la alta gerencia es el responsable de proporcionar un ambiente motivador, el mismo que conduzca a un mejor desempeño de las actividades. A decir de Koontz *et al.* (2012):

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada (p.388).

8.1.1.4.2.1.4. Control

Es un sistema vital en el proceso administrativo ya que permite a las empresas autorregularse y mantener un adecuado desarrollo, por ello sin control no es posible asegurar y mantener un sistema de calidad eficiente dentro de la empresa, en la actualidad las empresas operan en medios cambiantes y son altamente sensibles respecto a lo que sucede externamente, de ahí que los planes, procesos, programas e incluso el comportamiento de sus miembros del equipo de trabajo varíe conforme se actué en el mundo comercial. Esto obliga a las empresas a establecer controles para conocer el grado de variabilidad entre lo que se planteó y lo que se está logrando o se logró, en base a esto el control permite a la empresa analizar los comportamientos y tomar decisiones correctivas en los procesos. Cuartas (2008) menciona que “El control permite comparar resultados durante y después de los procesos los cuales sirven para tomar decisiones y aplicar correctivos necesarios” (p. 48).

8.1.1.4.2.1.4.1. Herramienta de control “Cuadro de mando integral”

El cuadro de mando integral es una herramienta que permite monitorizar el cumplimiento de los objetivos y las estrategias de manera equilibrada mediante la aplicación de indicadores, a la vez permite tomar decisiones claves para el éxito, los empleados de primera línea son los responsables del funcionamiento que recae en la implantación y comunicación de las estrategias. El cuadro de mando integral proviene de terminología anglosajona (CMI o Balanced Scorecard), fue creado por dos profesores de la Universidad de Harvard en 1990, Robert S. Kaplan y David P. Norton. A decir de Kaplan & Norton (2000) considera que el CMI:

Proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro, el CMI traduce la estrategia y la visión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento (p. 18).

El indicador es el resultado del cumplimiento para llegar al objetivo con lo planificado es lo que un indicador nos refleja en una expresión numérica o verbal, es una medida explícita que determina el desempeño y el progreso de los objetivos, por cada objetivo un indicador ya que 2 a 3 indicadores pueden alterar la estrategia y arrojar resultados desfavorables. Para Kaplan & Norton (2000) “Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados – los resultados de los esfuerzos pasados - y los inductores que impulsan la actuación futura” (p. 26).

8.1.1.4.2.1.4.1.1. Perspectivas

Financiera

Tiene como propósito sacar el máximo beneficio de la inversión realizada en organizaciones con fines de lucro, además mide la capacidad de crear valor en la empresa para maximizar los beneficios y minimizar los costos, busca obtener un beneficio para los inversores y propietarios, las estrategias financieras que se aplican en esta perspectiva van de acuerdo al ciclo de vida del negocio estas son: de crecimiento, de mantenimiento y de madurez. De acuerdo a Kaplan & Norton (2000) “¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero?” (p.32).

Cliente

Se basa en la satisfacción del cliente y en el posicionamiento de la organización en relación con la de su competencia, siendo el cliente quien reforzara o debilitara la percepción del valor de la marca por parte de los consumidores, en dicha perspectiva se aplica tres estrategias con relación al cliente tales como: liderazgo en producto, intimidad con la clientela y excelencia operativa. Según Kaplan & Norton (2000) “¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?”(p.32).

Procesos internos

Identifica los procesos críticos que se esperan tengan el mayor impacto sobre la estrategia planteada en la perspectiva financiera y de cliente, mediante la realización de la cadena de valor que se basa en el análisis de las actividades, el estudio de las relaciones y su valor en su proceso productivo para generar un valor agregado, dicha perspectiva emplea estrategias competitivas relacionadas a liderazgo en costo y de diferenciación para sacar ventaja competitiva frente a la competencia. A decir de Kaplan & Norton (2000) “¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?” (p.33).

Aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva incluye aspectos claves en la gestión relacionados con los recursos humanos y generalmente se considera como la base del resto de las perspectivas, tanto en el aspecto operativo de los procesos internos como el aspecto de satisfacción al cliente, en ella se considera de vital importancia la cultura organizativa en base a su estructura, la tecnología, los recursos y la comunicación para convertir los recursos en capacidades. De acuerdo a Kaplan & Norton (2000) “¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar nuestra visión?” (p.33).

8.1.1.4.3. Preparación de paquetes de decisión

Los paquetes de decisiones están constituidos por documentos que justifican las unidades de decisión mediante la explicación de objetivos, el desarrollo de actividades, las ventajas y desventajas y los recursos económicos que demanda el mismo, de tal manera que la administración pueda evaluarla y decidir si la aprobaran o desaprobaran. La toma de decisiones se centra en el análisis de los costos y en el cumplimiento de las metas organizacionales. Pérez (2015) menciona que “Son documentos que identifican y describen cada actividad específica y se elaboran para poder analizar y jerarquizar las actividades, proyectos y funciones de mayor a menor beneficio. Éstos incluyen análisis de costos, propósitos, alternativas y evaluación de resultados” (p. 80).

8.1.1.4.4. Ordenación de paquetes de decisión

Una vez finalizado la elaboración de los paquetes de decisión se procede a ordenar y clasificar las unidades de decisión por aquel que tiene mayor prioridad, donde el jefe superior revisa y consolida los paquetes para decidir cuáles son los programas prioritarios a implementar. A decir de Martínez & García (2013) “Los paquetes de decisión han de ser ordenados y clasificados a fin de que el gestor superior pueda revisar y validarlos. Este proceso se integra verticalmente a niveles directivos superiores, que seleccionarán los programas prioritarios” (p.17).

8.1.1.4.5. Revisión a los niveles más altos

En esta fase de finalización el jefe superior es el encargado de revisar, suprimir, incrementar o reordenar las propuestas de las unidades de decisión, con el propósito de evaluar y priorizar las actividades y decidir la aprobación de las mismas. Martínez & García (2013) expresa que “El

nivel directivo de mayor rango decidirá sobre la idoneidad de su implantación y su correspondiente inclusión en los presupuestos” (p.17).

8.1.2. Cuadro comparativo de los modelos de gestión

Cuadro 2: Cuadro comparativo de los tipos de modelos de gestión

Modelos	Autores	Enfoque de análisis	Factores que analiza	Ítems
Administración por objetivos	Peter Drucker	Establecimiento de objetivos tanto para jefes superiores como para todos los departamentos, para trabajar en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y su superior ✓ El establecimiento de objetivos para cada departamento o posición ✓ Interrelación entre los objetivos departamentales ✓ Énfasis en la medición y en el control de resultados ✓ Continua evaluación, revisión y modificación de los planes ✓ Participación activa de las gerencias y de los subordinados ✓ Apoyo intensivo del personal. 	197
Administración por procesos	Ludwig von Bertalanff y	Adaptación de los procesos productivos como sistemas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entradas (input) ✓ Salidas (output) ✓ Procesamiento ✓ Retroalimentación ✓ Ambiente 	413
Administración de conocimientos	Nonaka y Takeuchi	Estudio del comportamiento del talento humano para ejecutar un trabajo eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Socialización ✓ Exteriorización ✓ Combinación ✓ Interiorización. 	70
Presupuesto Base cero	Peter Phyr	Parte de cero sin necesidad de tener datos históricos con la finalidad de establecer actividades que se encaminen a una cultura organizacional eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificación de objetivos ✓ Identificación de las unidades de decisión ✓ Preparación de los paquetes de decisión ✓ Ordenación de los paquetes de decisión ✓ Revisión final para la alta dirección 	20

Elaborado por: Los Investigadores

9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS

Afirmativa: Las pequeñas empresas del sector de costura mejorarán la gestión administrativa aplicando el modelo de gestión Presupuesto Base Cero.

Pregunta: ¿El modelo de gestión Presupuesto Base Cero permite el mejoramiento de la administración de las pequeñas empresas del sector de costura?

10. METODOLOGÍA

10.1. Enfoques

10.1.1. Cuantitativo

Estudia la relación de las variables del problema y asigna valores numéricos en las declaraciones de los sujetos que se ha obtenido en la encuesta, este enfoque sirvió para realizar el diagnóstico situacional del sector de costura, y analizar e interpretar los resultados, mediante la utilización de métodos estadísticos que proporcionen claridad e incidencia entre los elementos del problema.

10.1.2. Cualitativo

Las técnicas utilizadas para obtener información acerca del problema de investigación fueron la entrevista y la observación, ya que estas técnicas permiten describir las causas del fenómeno de estudio y anotar los discursos completos de los sujetos en cuanto los van narrando, para proceder luego a analizar y diagnosticar los resultados.

10.1.3. De carácter No experimental

Para argumentar la fundamentación teórica se ha utilizado la investigación de carácter no experimental o también conocida como *expost-facto*, porque en la variable independiente no es imposible manipular la literatura, además en esta investigación únicamente podemos observar los fenómenos tal y como se muestran de manera natural para luego ser analizados.

10.2. Tipos de investigación

10.2.1. Descriptiva

Se aplicó este tipo de investigación para analizar las respuestas obtenidas en la encuesta, mediante la descripción de las características del fenómeno de estudio y la observación del comportamiento de los mismos, con la finalidad de resumir la información y obtener datos que contribuya al desarrollo de la investigación.

10.2.2. De corte transversal

El estudio de corte transversal fue utilizado para determinar las causas y los efectos del problema, mediante la aplicación de la entrevista, ya que éste permitió recolectar información en múltiples puntos y en un solo momento, para realizar descripciones comparativas y analizar la interrelación entre las variables, con el objetivo de establecer conclusiones de los hallazgos.

10.3. Método

10.3.1. Inductivo

Para el desarrollo de la propuesta se empleó el método inductivo, porque parte de lo particular a lo general, y se basa en la observación de diversos sucesos reales para llegar a una conclusión general, es así que, éste proceso comienza por la recolección de datos y finaliza con la determinación de una teoría, que involucra y favorece al suceso estudiado.

10.4. Fuentes de información

10.4.1. Primarias

Para extraer información de primera mano, se aplicó la encuesta a los empleados de las pymes, y la entrevista a los propietarios de las pequeñas empresas del sector de costura y al Presidente del Gremio de Maestros, Sastres y Modistas “Unión y Progreso” de la Ciudad de Latacunga, del mismo modo se utilizó la técnica de observación para extraer información realista sobre la forma de trabajo que maneja las pequeñas empresas del sector de costura.

10.4.2. Secundarias

Para la sustentación de la fundamentación teórica se ha utilizado bibliografía documental y virtual que demuestren veracidad, objetividad y confiabilidad en la literatura, además para

conocer el número de beneficiarios se ha utilizado la base de datos de catastros de los negocios del cantón Latacunga emitido por el Cuerpo de bomberos de la misma ciudad.

10.5. Técnicas

10.5.1. Encuesta

Esta técnica se utilizó para obtener datos sobre aquellas características subjetivas y objetivas de los empleados de las pequeñas empresas del sector de costura, con la finalidad de conocer la situación actual del sector. Una vez aplicado el cuestionario se procedió a tabular y analizar los datos recolectados para tener una visión más detallada del problema en estudio. (Ver anexo N° 1)

10.5.2. Entrevista

Esta técnica permite establecer una comunicación con los involucrados y obtener de ello información real y confiable relacionado con el fenómeno de estudio. Además esta técnica fortalece la investigación ya que el tener contacto directo con los propietarios de las pequeñas empresas del sector de costura, ayudó a conocer más acerca la forma que administra esta industria. (Ver anexo N° 2)

10.5.3. Observación

Esta técnica consiste en observar atentamente el caso de estudio, tomar información y registrarla para su posterior análisis con el fin de obtener el mayor número de datos necesarios para la investigación. Esta técnica fue aplicada en las pequeñas empresas de costura para recolectar información necesaria sobre la situación actual de las mismas. (Ver anexo N° 3)

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Encuesta dirigida a los empleados de las pequeñas empresas del sector de costura

Pregunta # 1

¿Conoce los objetivos de la empresa en la que usted labora?

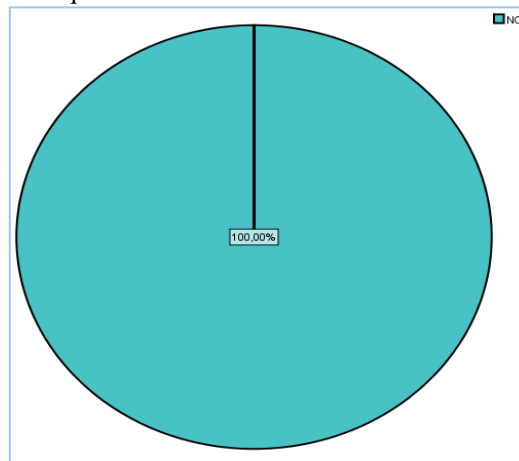
Tabla 1: Conoce los objetivos de la empresa en la que usted labora''''

Fuente: Empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	0,0	0,0	0,0	0,0
	No	19	100,0	100,0	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico 1: Conoce los objetivos de la empresa en la que usted labora



Fuente: Empleados

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

Del total de los encuestados el 100% de los trabajadores de las pequeñas empresas del sector de costura menciona que no conocen los objetivos de la empresa en la que laboran.

Interpretación

Según los datos obtenidos se puede notar que las pequeñas empresas del sector de costura no trabajan bajo una cultura organizacional moderna que les permita fijarse metas y objetivos, lo que provoca que los empleados ignoren las prácticas básicas del negocio y no persigan un bien común.

Pregunta # 2

¿Con qué frecuencia tiene establecidas previamente las actividades que debe realizar para el cumplimiento de sus labores?

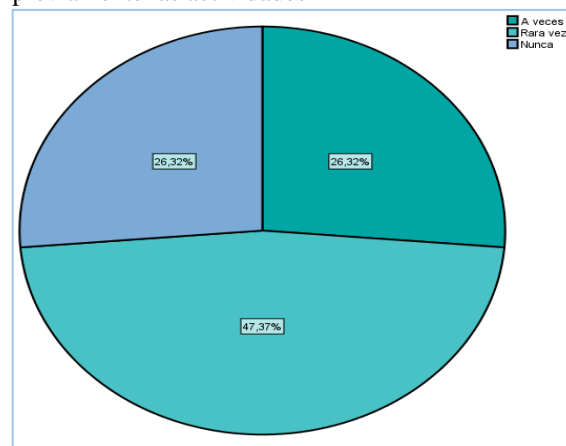
Tabla 2: Con qué frecuencia tiene establecidas previamente las actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	0,0	0,0	0,0	0,0
	Casi siempre	0,0	0,0	0,0	0,0
	A veces	5	26,3	26,3	26,3
	Rara vez	9	47,4	47,4	73,7
	Nunca	5	26,3	26,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Fuente: Empleados

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico 2: Con qué frecuencia tiene establecidas previamente las actividades



Fuente: Empleados

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

Del 100% de los encuestados, el 26,3% menciona que a veces tienen establecidas previamente las actividades que deben cumplir, asimismo el 26,3% expresa que nunca tienen establecidas de antemano las actividades que deben cumplir y por otro lado el 47,4% indica que rara vez el propietario les dice con anterioridad las actividades que deben desempeñar.

Interpretación

De acuerdo a los datos obtenidos se puede apreciar que los trabajadores no tienen funciones específicas para su puesto laboral y se acoplan a las órdenes que día tras día son impuestas por el jefe superior (propietario) para la realización de sus actividades.

Pregunta # 3

¿Cómo califica la distribución de los recursos materiales, humano, y económicos que maneja la empresa?

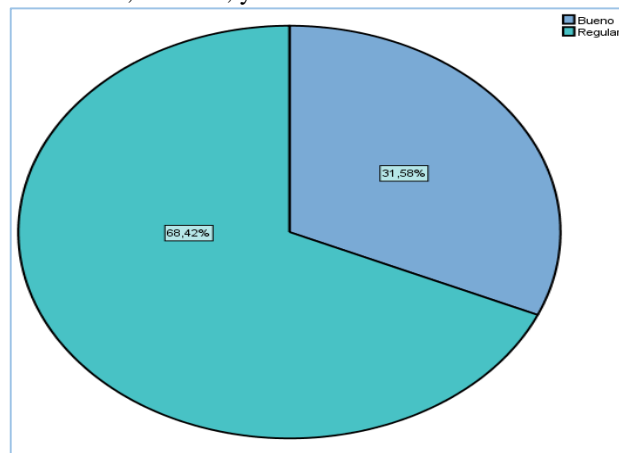
Tabla 3: Cómo califica la distribución de los recursos materiales, humano, y económicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	0,0	0,0	0,0	0,0
	Muy bueno	0,0	0,0	0,0	0,0
	Bueno	6	31,6	31,6	31,6
	Regular	13	68,4	68,4	100,0
	Malo	0,0	0,0	0,0	0,0
	Total	19	100,0	100,0	

Fuente: Empleados

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico 3: Cómo califica la distribución de los recursos materiales, humano, y económicos



Fuente: Empleados

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

Del 100% de los trabajadores encuestados de las pequeñas empresas del sector de costura, el 31,6% expresa que es buena la distribución de los recursos materiales, humanos y económicos que maneja la empresa y el 68,4% indica que es regular la distribución de la misma.

Interpretación

La mayoría de los encuestados indican que las empresas del sector no poseen una adecuada administración y no distribuyen de forma eficiente tanto los recursos materiales, económicos y humanos para trabajar en equilibrio, esto limita a las empresas del sector a ser productivas y a tener mayores ingresos, por tal motivo no mantienen una adecuada rentabilidad laboral.

Pregunta # 4

¿Cómo califica la función contable que el propietario lleva en el negocio?

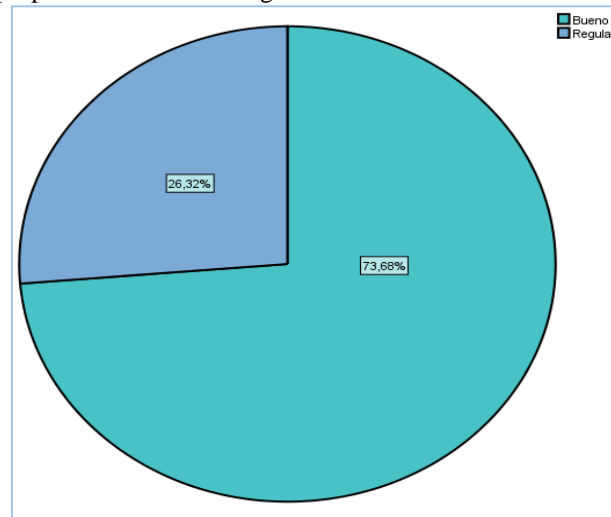
Tabla 4: Cómo califica la función contable que el propietario lleva en el negocio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	0,0	0,0	0,0	0,0
	Muy bueno	0,0	0,0	0,0	0,0
	Bueno	14	73,7	73,7	73,7
	Regular	5	26,3	26,3	100,0
	Malo	0,0	0,0	0,0	0,0
	Total	19	100,0	100,0	

Fuente: Empleados

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico 4: Cómo califica la función contable que el propietario lleva en el negocio



Fuente: Empleados

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

Del total de los encuestados, el 26,3% indica que es regular la función contable que maneja el propietario de la empresa, mientras que el 73,7% expresa que es buena la función contable que lleva el mismo.

Interpretación

Según los datos obtenidos en esta pregunta, se puede notar que la función contable que realiza el propietario es adecuada, porque está en la posibilidad de cubrir con los gastos de producción, mano de obra y servicios básicos que demanda el negocio para mantenerse activo.

Pregunta # 5

¿Cómo observa usted su lugar de trabajo?

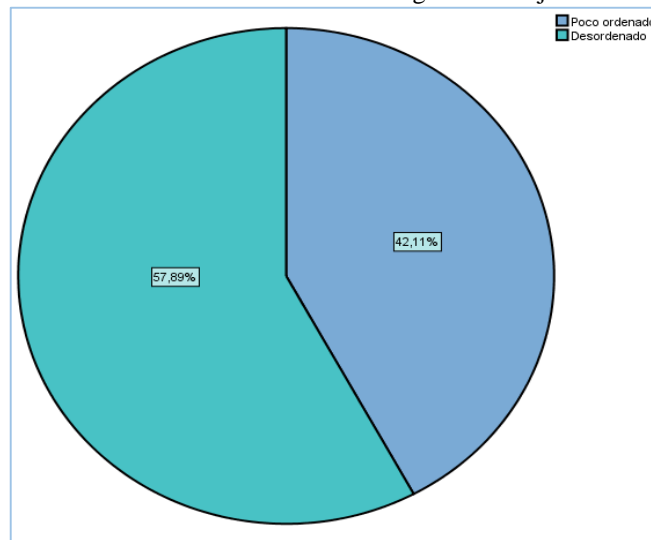
Tabla 5: Cómo observa usted su lugar de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ordenado	0,0	0,0	0,0	0,0
	Poco ordenado	8	42,1	42,1	42,1
	Desordenado	11	57,9	57,9	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Fuente: Empleados

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico 5: Cómo observa usted su lugar de trabajo



Fuente: Empleados

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

Del total de los trabajadores encuestados, el 42,1% indica que es poco ordenado y el 57,9% menciona que es desordenado el lugar de trabajo.

Interpretación

De los resultados obtenido en esta pregunta, en su mayoría las pequeñas empresas del sector de costura no mantienen ordenada totalmente el área de producción, lo que provoca incomodidad para trabajar y desorden en el proceso productivo.

Pregunta # 6

¿Cómo considera el espacio de trabajo en que usted labora?

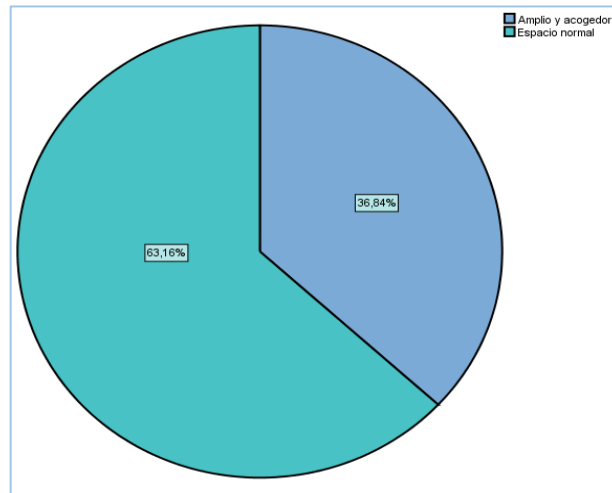
Tabla 6: Cómo considera el espacio de trabajo en que usted labora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Amplio y acogedor	7	36,8	36,8	36,8
	Espacio normal	12	63,2	63,2	100,0
	Estrecho	0,0	0,0	0,0	0,0
	Total	19	100,0	100,0	

Fuente: Empleados

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico 6: Cómo considera el espacio de trabajo en que usted labora



Fuente: Empleados

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

Del total de los encuestados el 36,8% indica que es amplio y acogedor el espacio de trabajo mientras que el 63,2% expresa que el espacio de trabajo es normal.

Interpretación

Según los datos obtenidos, los trabajadores en su mayoría consideran que el espacio de trabajo es normal, siendo esto una ventaja para producir para las pequeñas empresas de costura, porque mientras más grande sea el lugar de producción mayor será la capacidad de producir y esto ayudará a incrementar las ventas y a recibir más pedidos para engrandecer las ordenes de producción.

Pregunta # 7

¿Con qué frecuencia tiene usted a su alcance los materiales necesarios para realizar las funciones en su puesto de trabajo?

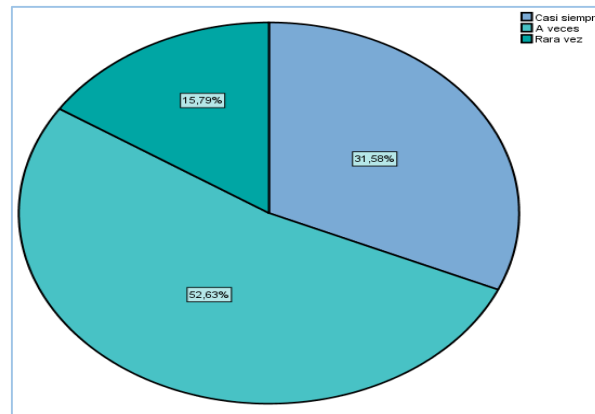
Tabla 7: Con qué frecuencia tiene usted a su alcance los materiales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	0,0	0,0	0,0	0,0
	Casi siempre	6	31,6	31,6	31,6
	A veces	10	52,6	52,6	84,2
	Rara vez	3	15,8	15,8	100,0
	Nunca	0,0	0,0	0,0	0,0
Total		19	100,0	100,0	

Fuente: Empleados

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico 7: Con qué frecuencia tiene usted a su alcance los materiales



Fuente: Empleados

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

Del total de los encuestados, el 15,8% expresa que rara vez tienen los materiales necesarios para producir, mientras que el 31,6% manifiesta que casi siempre tiene a su alcance los materiales y el 52,6% indica que a veces tiene a su alcance los materiales para producir.

Interpretación

La mayoría de los encuestados expresan que a veces tienen a su alcance los materiales para producir, siendo este un factor desfavorable para las pequeñas empresas del sector de costura, porque los trabajadores al no tener a su disposición inmediata los materiales para la confección pierden el tiempo en la búsqueda de los mismo y esto impide la producción continua y concentrada.

Pregunta # 8

¿En qué medios de comunicación usted ha escuchado que la empresa promociona los productos?

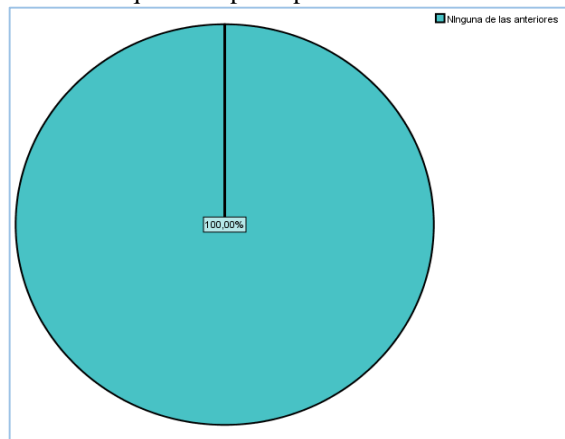
Tabla 8: En que medios de comunicación usted ha escuchado que la empresa promociona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TV	0,0	0,0	0,0	0,0
	Radio	0,0	0,0	0,0	0,0
	Internet	0,0	0,0	0,0	0,0
	Prensa	0,0	0,0	0,0	0,0
	Ninguna de las anteriores	19	100,0	100,0	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Fuente: Empleados

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico 8: En que medios de comunicación usted han escuchado que la empresa promociona



Fuente: Empleados

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

Del total de los encuestados, el 100% de los trabajadores de las pequeñas empresas del sector de costura responden que las mismas no utilizan ningún medio de comunicación para promocionar sus productos.

Interpretación

En su totalidad los trabajadores de las pequeñas empresa del sector de costura indican que no realizan ningún tipo de publicidad para dar a conocer a los clientes el giro del negocio y los productos que ofertan, además el no manejar ningún tipo de publicidad no llama la atención de nuevos clientes y por lo tanto no se incrementan las ventas.

Pregunta # 9

¿Qué tipo de imagen corporativa tiene la empresa en la que usted labora?

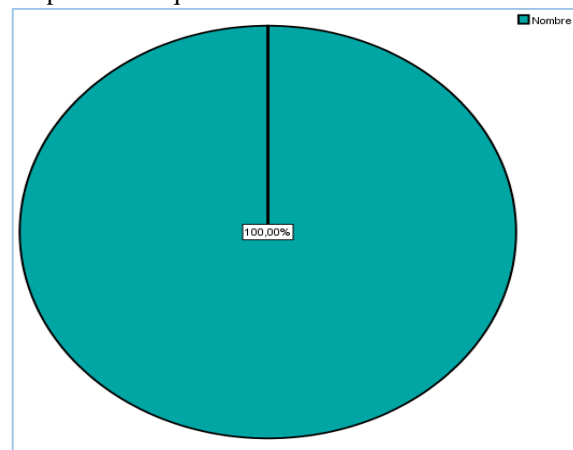
Tabla 9: Qué tipo de imagen corporativa tiene la empresa en la que usted labora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nombre	19	100,0	100,0	100,0
	Logotipo	0,0	0,0	0,0	0,0
	Eslogan	0,0	0,0	0,0	0,0
	Total	19	100,0	100,0	

Fuente: Empleados

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico 9: Qué tipo de imagen corporativa tiene la empresa en la que usted labora



Fuente: Empleados

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

El 100% de los trabajadores encuestados mencionan que la imagen corporativa que tiene la empresa es el nombre comercial.

Interpretación

Todos los trabajadores encuestados coinciden en su respuesta, ya que manifiestan que la única imagen corporativa que posee la empresa en la que laboran es el nombre comercial y ninguna tiene aparte de eso un eslogan o logotipo que les identifique y les distinga de la competencia, es por ello que las pequeñas empresas del sector de costura no tienen una adecuada participación en el mercado, porque no tienen establecida una conexión emocional con el cliente y no llegan a los deseos más profundos de los mismos con solo mirar el nombre comercial.

Pregunta # 10

¿Cómo considera la participación de la empresa frente a la competencia?

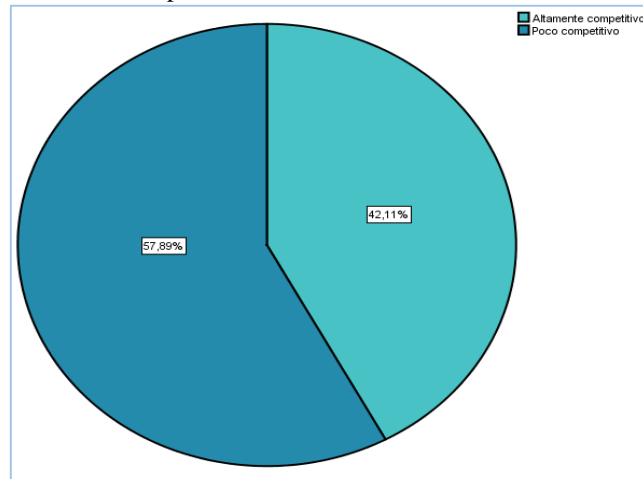
Tabla 10: Cómo considera la participación de la empresa frente a la competencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Altamente competitivo	8	42,1	42,1	42,1
	Poco competitivo	11	57,9	57,9	100,0
	Nada competitivo	0,0	0,0	0,0	0,0
	Total	19	100,0	100,0	

Fuente: Empleados

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico 10: Cómo considera la participación de la empresa frente a la competencia



Fuente: Empleados

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

Del total de los encuestados el 42,1% expresa que la empresa en la que laboran es altamente competitiva, mientras que el 57,9% indica que es poco competitiva frente a la competencia.

Interpretación

En su mayoría los trabajadores de las pequeñas empresas del sector de costura consideran que es poco competitiva la empresa en la que laboran, porque al no tener establecidas campañas publicitarias, y no poseer una eficiente imagen corporativa limita a la comunicación entre el cliente y esto impide tener un dinamismo constante y potencial en el mercado para competir frente a la competencia.

Pregunta # 11

¿Cuenta usted con un manual de funciones para desempeñar sus actividades diarias?

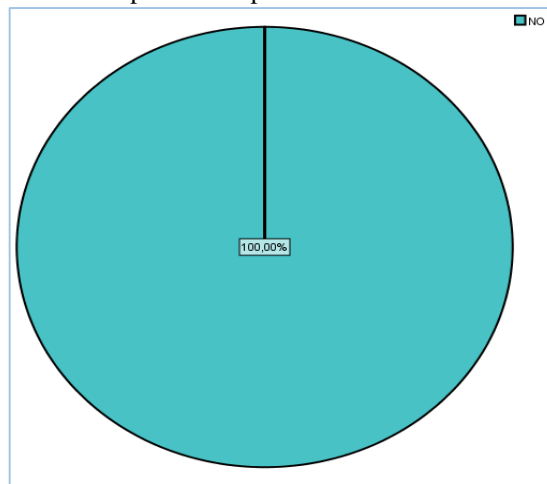
Tabla 11: Cuenta usted con un manual de funciones para desempeñar sus actividades diarias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	0,0	0,0	0,0	
	No	19	100,0	100,0	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Fuente: Empleados

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico 11: Cuenta usted con un manual de funciones para desempeñar sus actividades



Fuente: Empleados

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

El 100% de los trabajadores encuestados expresan que no cuentan con un manual de funciones para desempeñar sus actividades.

Interpretación

Todos los trabajadores manifiestan que no cuentan con un manual de funciones para realizar sus actividades específicas, por tan motivo desempeñan múltiples funciones de acuerdo a las órdenes recibidas, esto representa una desventaja para la empresa, porque al no ubicar a los trabajadores en un cargo específico de acuerdo al perfil y a las habilidades que poseen, genera inestabilidad laboral e incomodidad a los trabajadores para laborar eficientemente.

Entrevista dirigida a los propietarios de las pequeñas empresas del sector de costura

Cuadro 3: Análisis de la entrevista dirigida a las pequeñas empresas del sector de costura

FICHA DE ENTREVISTA		
Dirigida a los propietarios de las pequeñas empresas del sector de costura		
Preguntas	Respuesta	Análisis
1.¿Quién administra la pequeña empresa?	Los propietarios del negocio son los encargados de la administración del mismo.	Al ser los propietarios los encargados de cumplir la función de la administración, imposibilita que ésta tarea se realice bajo una administración moderna conforme a los avances de la ciencia.
2.¿Sobre qué modelo de gestión se basa para administrar el negocio?	No trabajan bajo ningún modelo de gestión, administran el negocio de forma empírica.	El no trabajar con un modelo de gestión administrativo, impide que las pequeñas empresas del sector de costura no adopten una eficiente cultura organizacional, acorde a las fases del proceso administrativo.
3.¿Cuáles son las funciones que cumple el/la propietario/a?	Administrar la pequeña empresa de costura, llevar la contabilidad, dirigir la producción y controlar al personal.	Las pequeñas empresas del sector de costura no están organizadas de forma jerárquica, lo cual les limita al cumplimiento de metas y objetivos y al crecimiento de la misma.
4.¿Cómo planifica las actividades?	De acuerdo al número de pedidos o contratos que tenga y conforme al tiempo que lo requiera.	Las pequeñas empresas del sector de costura se basan únicamente en la ejecución de la producción, y no ejecutan planes para dinamizar el trabajo organizacional.
5.¿Cómo distribuye el dinero?	De acuerdo a las obligaciones que requieren, estas son: pago de servicios básicos, remuneraciones, adquisición de materia prima y demás accesorios para la producción.	Los propietarios de las pequeñas empresas del sector de costura distribuyen de forma adecuada el dinero, lo cual, les permite satisfacer todas las necesidades y responsabilidades que demanda la misma.
6.¿Cómo lleva la contabilidad del negocio?	Manejan el dinero de forma manual y no utilizan ningún tipo de registro contable.	Las pequeñas empresas del sector de costura no administran de forma adecuada el dinero, lo cual les impide llevar un apropiado control de ingresos y egresos del movimiento económico.
7.¿Cómo se da cuenta que el negocio está creciendo?	No observan ningún tipo de crecimiento, porque, únicamente obtienen ingresos para cubrir los costos que demanda la producción.	Al no poseer un adecuado registro de ingresos y egresos las pequeñas empresas del sector de costura, no observan si su negocio refleja ganancias o pérdidas, lo cual les impide progresar.

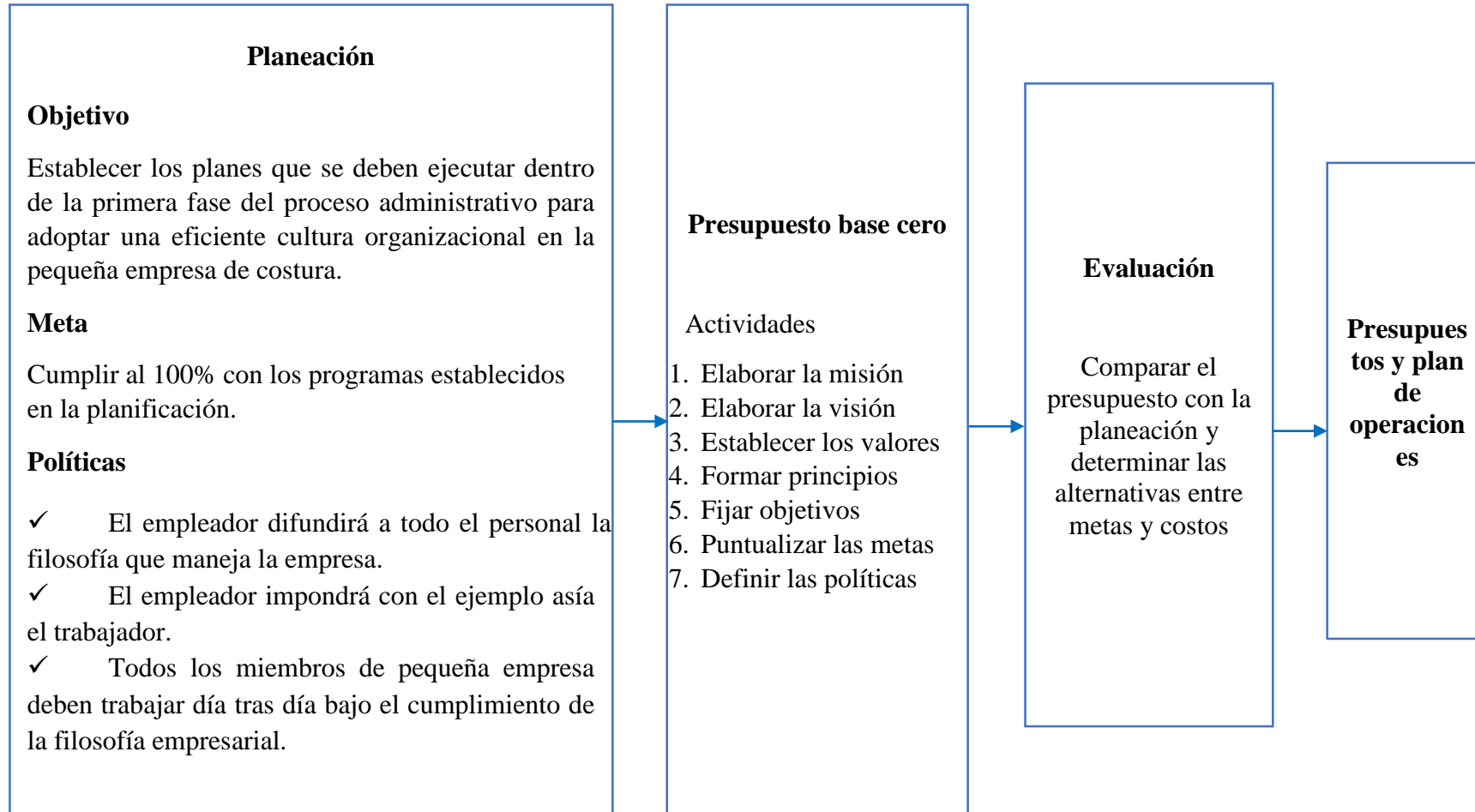
8.¿Cada que tiempo recibe contratos de producción?	Tienen contratos de producción de forma semanal y mensual, de acuerdo al tamaño de la producción.	Las pequeñas empresas del sector de costura tienen constantemente contratos de producción, los cuales permiten crecer el tamaño productivo e incrementar la rentabilidad.
9.¿Cada que tiempo realiza la adquisición de materiales para la confección?	Lo realizan de acuerdo al orden de producción que tienen que cubrir, y a la necesidad que se les presenta día tras día.	En su gran mayoría las pequeñas empresas del sector de costura, tienen a su disposición los materiales necesarios para producir, pero en ocasiones detienen la producción para hacer la adquisición de los mismos, lo cual representa pérdidas de tiempo y retrasos en la producción.
10.¿En qué elemento se basa para cumplir puntualmente los contratos de producción?	El tiempo es el elemento clave para entregar puntualmente las órdenes de producción, y de este depende el plazo de entrega.	Al optimizar el tiempo las pequeñas empresas del sector de costura, evitan el despilfarro del tiempo y retrasos en la producción, generando así confianza en el consumidor.
11.¿Cuánto tiempo demanda la elaboración de una prenda de vestir?	El tiempo varía de acuerdo al grado de dificultad, la prenda de vestir más fácil requiere de 15 minutos y la más difícil hasta 2 horas.	Al manejar eficientemente los tiempos de producción, las pequeñas empresas del sector de costura tienden a cumplir más contratos y a obtener mayores ingresos.
12.¿Qué medio de comunicación utiliza para promocionar el negocio.	No hacen uso de ningún medio de comunicación para promocionar las prendas de vestir.	Las pequeñas empresas del sector de costura, al no hacer uso de ningún tipo de publicidad, limita su participación en el mercado e impide la capacidad de la empresa para competir.
13.¿Qué tipo de imagen corporativa posee para distinguirse de la competencia?	Únicamente poseen un nombre como imagen corporativa, y esto les hace diferentes ante la competencia.	Las pequeñas empresas del sector de costura, al no contar con una eficiente imagen corporativa, no atraen el interés del público y generan desconfianza ante los mismos.
14.¿Cómo dirige al personal?	Cada operario hace lo que se les ordena.	Al no tener bien definidas las funciones que se deben cumplir en un puesto de trabajo, se generan tiempos muertos y pérdidas en los recursos e ingresos.
15.¿Cuántas personas trabajan en la pequeña empresa de costura?	En promedio, trabajan 9 personas fijas y por temporadas trabajan hasta 15 personas.	El no contar con personal fijo en todo momento del proceso productivo, desequilibra el nivel de la producción e impide que el trabajador se desenvuelva de una mejor manera.

- **Justificación del modelo de gestión administrativo**

De acuerdo al diagnóstico realizado en el sector de costura, hemos creído conveniente que para solucionar la inadecuada administración que manejan actualmente las pequeñas empresas de este sector, el modelo de gestión más apropiado que se acopla a las necesidades de la misma, es el modelo de gestión presupuesto base cero, porque en su teoría expone la forma como las empresas deben estar estructuradas sin importar su tamaño, además presenta las funciones que se deben cumplir dentro de la administración como proceso administrativo, considerándole a éste, como un ciclo dinámico e interactivo para cumplir con las metas y objetivos, aprovechar los recursos humanos, técnicos y materiales, y adoptar una eficiente cultura organizacional que aporte al desarrollo y crecimiento empresarial.

11.1. Presupuesto base cero de la planeación

Figura 3: Presupuesto base cero de la empresa de confecciones “AAA”



Fuente: Capítulo quinto Presupuesto base cero

Elaborado por: Los Investigadores

11.2. Actividades del presupuesto base cero de la planeación

11.2.1. Misión

Confeccionar prendas de vestir para damas caballeros y niños con diseños únicos y exclusivos de acuerdo a las nuevas tendencias de la moda actual, entregando lo mejor de nosotros para lograr la preferencia y satisfacción de los clientes.

11.2.2. Visión

Poseer una marca y posicionarnos en el mercado a nivel local por nuestro alto grado de creatividad e innovación en prendas de vestir, eficiencia y eficacia en la productividad, puntualidad de entrega y responsabilidad social en la industria de la confección.

11.2.3. Valores

- Respeto.- A las políticas y reglamento interno de la empresa.
- Lealtad.- Confidencialidad y absoluta reserva en las actividades internas de la empresa.
- Puntualidad.- Cumplimiento exacto de los pedidos en la fecha acordada en el contrato.

11.2.4. Principios

- Competitividad.- Constante dinamismo en el mercado del sector de la costura frente a la competencia.
- Trabajo en equipo.- Apoyo mutuo entre los miembros de la empresa para el cumplimiento de los objetivos.
- Creatividad.- En la elaboración y diseño de las prendas de vestir.
- Innovación.- Ofrecer nuevos modelos de vestimenta de acuerdo a la moda.

11.2.5. Objetivos

- Fortalecer la cultura organizacional.
- Obtener mayores utilidades.
- Aumentar la eficiencia en la productividad.
- Mejorar el posicionamiento en el mercado.
- Contar con un grupo humano altamente competitivo y eficiente.

11.2.6. Metas

- Estructurar al 100% la pequeña empresa “AAA” y delegar funciones de acuerdo a las cinco áreas que la conforma.
- Aumentar las ventas al 1,75% conforme al crecimiento poblacional.
- Incrementar más entregas de pedidos dentro de los plazos establecidos con la aplicación del sistema “justo a tiempo” (just in time, JIT).
- Aumentar al 50% la utilización de los medios de comunicación para promocionar la marca.
- Aumentar al 100% el número de capacitaciones anuales en todas las áreas de la pequeña empresa de costura “AAA”.

11.2.7. Políticas

11.2.7.1. Administrativas

- Mantener una correcta comunicación entre directivos-trabajadores y viceversa sobre los trabajos realizados en cumplimiento de las funciones.
- Ejecutar periódicamente evaluaciones a todos los procesos de la empresa.
- Cumplir las labores cotidianas con responsabilidad, eficiencia y eficacia.
- Preservar un buen ambiente laboral lleno de armonía y satisfacción para todos los miembros de la empresa.

11.2.7.2. Financieras

- Lograr el uso óptimo de los recursos económicos.
- Poseer un equilibrio entre capital y deuda adquirida con el fin de tener una adecuada liquidez dentro de la empresa.
- Minimizar los costos y gastos en la adquisición de la materia prima.
- Asentar todas las facturas emitidas por la venta de prendas de vestir en el registro de ingresos (ventas), para llevar el debido control en las ventas.
- Asentar todas las facturas recibidas por la compra de materiales para la confección en el registro de egresos (compras), para llevar el debido control de las compras.
- Registrar los valores de todas las ventas que no fueron emitidas facturas, en el registro de nota de venta.
- Registrar todos los otros egresos de manera obligatoria en el registro correspondiente.

11.2.7.3. De producción

- Ejecutar de manera eficiente las 5S herramientas del mejoramiento continuo.
- Disponer de materia prima y demás elementos de fabricación en el momento oportuno y en el lugar requerido.
- Reducir en lo posible los desperdicios, daños, los periodos muertos de la maquinaria y de los trabajadores.
- Controlar paulatinamente los procesos de confección.
- Los trabajadores deben usar y tomar las medidas de protección necesarias en sus actividades
- Evitar el uso de teléfonos celulares, internet y computadoras que distraiga las fuerzas laborales cotidianas.

11.2.7.4. De comercialización

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en cuanto a atención al cliente y reclamos.
- Una vez entregada la mercadería, no se aceptarán devoluciones, a menos que sean por causa justa, en un plazo máximo de 30 días.
- La forma de pago es de contado con un abono del 50% cuando se inicia el contrato y la cancelación total al momento de entregar el pedido.
- Buscar permanentemente la ampliación del mercado y desarrollar una propaganda y publicidad agresiva.

11.2.7.5. De talento humano

- Capacitar a los empleados según el área en el que devuelvan para responder a los cambios y necesidades del mercado.
- Portar el uniforme como insignia o símbolo del compromiso que hay entre los empleados y la empresa.
- Mantener orden y disciplina en el lugar de trabajo.
- Respetar los horarios de entrada, horas de almuerzo y salida según las disposiciones legales y órdenes del propietario.
- Queda prohibido presentarse los trabajadores al lugar de trabajo bajo efectos de sustancias psicotrópicas

11.3. Paquete de decisiones

Tabla 12: Paquete de decisión

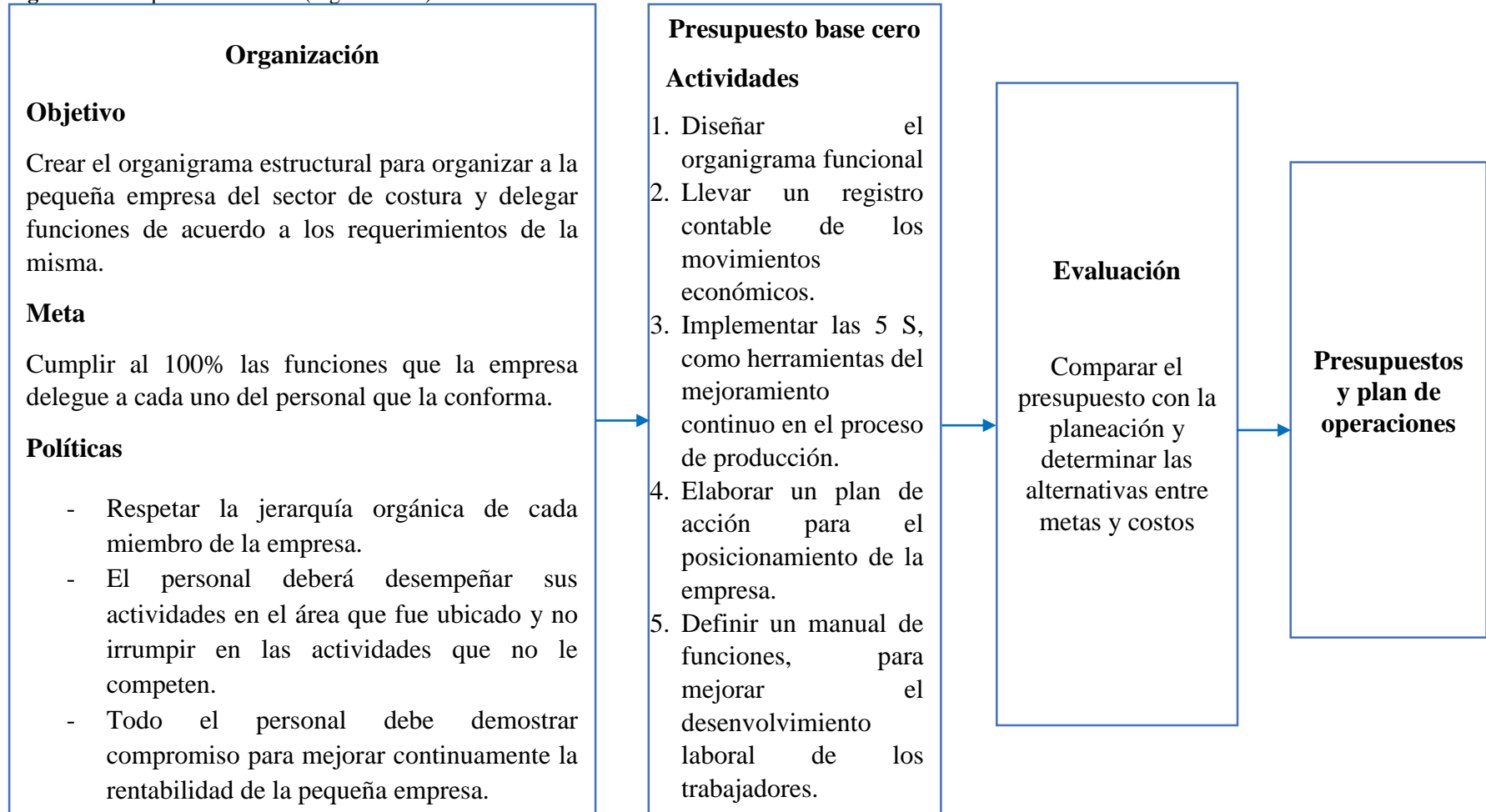
PAQUETE DE DECISIÓN		
<i>Nombre del Paquete: Implementar la filosofía empresarial</i>		
<i>Departamento : Área Administrativa</i>		
<i>Centro de Costos :</i>		
<i>Calificación :</i>		
CONCEPTO		
<p>La Administración busca obtener resultados de máxima eficiencia, es por ello que la filosofía empresarial se enfoca en el cumplimiento de metas y objetivos para dinamizar el proceso administrativo y con ello potencializar la economía de la pequeña empresa del sector de costura.</p>		
BENEFICIOS		
<p>La filosofía empresarial es el plan adecuado para construir un modelo de crecimiento económico.</p> <p>La planificación con anterioridad genera acciones que permite lograr el cumplimiento de los objetivos en el futuro.</p> <p>Proporciona una mejora en la coordinación y comunicación, así como una mayor participación por parte del personal de la pequeña empresa del de costura.</p> <p>Implica una gestión más eficaz y eficiente de los recursos de la pequeña empresa de costura.</p>		
ALTERNATIVAS Y CONSECUENCIAS		
<p>Al no implantar la filosofía empresarial de manera adecuada, el riesgo que generaría puede ocasionar pérdidas importantes para la pequeña empresa.</p> <p>Al difundir de manera incorrecta la filosofía empresa, ocasionaría discordia e incomodidad al personal.</p>		
RECURSOS REQUERIDOS		
2016 – 2017	\$90,00 (3 Rótulos en acrílico transparente de 3mm de 60x50)	Impresiones de la filosofía empresarial

Fuente: Capítulo quinto Presupuesto base cero

Elaborado por: Los Investigadores

11.4. Presupuesto base cero de la organización

Figura 4: Presupuesto base cero (organización)



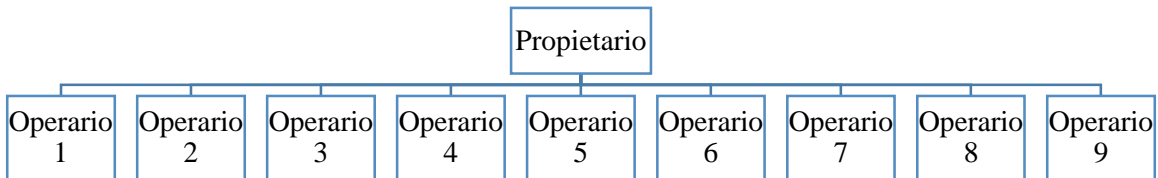
Fuente: Capítulo quinto Presupuesto base cero

Elaborado por: Los Investigadores

11.5. Actividades del presupuesto base cero de la organización

11.5.1. Organigrama estructural actual de las pequeñas empresas del sector de costura

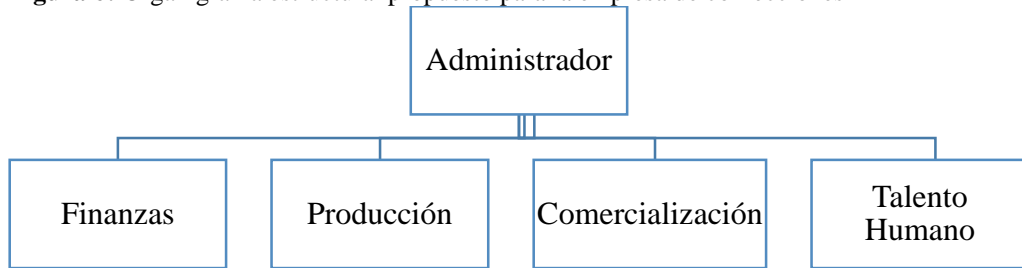
Figura 5: Organigrama estructural actual de la empresa de confecciones “AAA”



Fuente: Investigación de campo a pequeñas empresas de costura
Elaborado por: Los Investigadores

11.5.2. Organigrama estructural propuesto para las pequeñas empresas del sector de costura

Figura 6: Organigrama estructural propuesto para la empresa de confecciones “AAA”



Fuente: Libro introducción a la teoría general de la administración de Chiavenato
Elaborado por: Los Investigadores

11.5.3. Área financiera

11.5.3.1. Registro y control de ingresos (ventas)

Tabla 13: Registro de ingresos de la pequeña empresa de costura “AAA”

Pequeña Empresa de Costura “AAA” Registro y control de ingresos (Ventas) Ruc: 000-000-000-001 Dirección: Quijano y Ordeñes y Juan Abel Echeverría Teléfono: 032-444-000								
Fecha	N° Comprobante	Detalle	Porcentajes				Retención en la fuente	
			Tarifa 0	Sub total	IVA 14%	Valor Total	IVA	Renta
SUMA TOTAL DE INGRESOS								

Fuente: Investigación
Elaborado por: Los Investigadores

- d. Para calcular el IVA se multiplica el monto total de la venta por el 14%, ejemplo $\$300,00 * 14\% = \$42,00$
- e. Y para obtener el valor total se suma el monto total de la venta más el valor del IVA, ejemplo $\$300,00 + \$42,00 = \$342,00$
- f. En caso de existir retenciones en la fuente, se debe sacar el 30% al IVA, ejemplo $\$42,00 * 30\% = \$12,60$
- g. Y para calcular el porcentaje a la renta se multiplica el valor del sub total por el 1%, ejemplo $\$300 * 1\% = \$3,00$

11.5.3.1.2.1.1. Ejemplo práctico

Tabla 16: Ejemplo del registro de ingresos de la pequeña empresa de costura “AAA” ventas más IVA

<p align="center">Pequeña Empresa de Costura “AAA” Registro y control de ingresos (ventas) Ruc: 000-000-000-001 Dirección: Quijano y Ordeñes y Juan Abel Echeverría Teléfono: 032-444-000</p>								
Fecha	N° Comprobante	Detalle	Porcentajes				Retención en la fuente	
			Tarifa 0	Sub total	IVA 14%	Valor Total	IVA	Renta
03-01-2017	001-001-0002	Contrato de 100 uniformes deportivos		300,00	42,00	342,00	12,60	3,00
					$\$300 * 14\% = \$42,00$			
						$\$300 + 42 = \$342,00$		
					$\$42 * 30\% = \$12,60$			
			$\$300 * 1\% = \$3,00$					
SUMA TOTAL DE INGRESOS				300,00	42,00	342,00	12,60	3,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Investigadores

11.5.3.1.2.2. Venta incluida el IVA

- a. En el encabezado poner los datos que le corresponde a la pequeña empresa de costura.
- b. Ubicar la fecha d/m/a, el número de comprobante y el detalle que le corresponda a la factura.
- c. Poner el monto total de la venta en valor total, ejemplo \$300,00
- d. Para calcular el sub total se divide el monto total de la venta por el 1,14 ejemplo $\$300,00 / 1,14 = \$263,16$

- e. Y finalmente para calcular el IVA se multiplica el valor del sub total por el 14%, ejemplo $\$263,16 * 14\% = \$36,84$
- f. En caso de existir retenciones en la fuente, se debe sacar el 30% al IVA, ejemplo $\$36,84 * 30\% = \$11,05$
- g. Y para calcular el porcentaje a la renta se multiplica el valor del sub total por el 1%, ejemplo $\$263,16 * 1\% = \$2,63$
- h. Al finalizar el registro de todo el año calendario, se procede a sumar todos los componentes para obtener el valor de ingreso anual que ha obtenido la pequeña empresa de costura “AAA”.

11.5.3.1.2.2.1. Ejemplo práctico

Tabla 17: Ejemplo del registro de ingresos de la pequeña empresa de costura “AAA” venta incluida el IVA

Pequeña Empresa de Costura “AAA” Registro y control de ingresos (ventas) Ruc: 000-000-000-001 Dirección: Quijano y Ordeñes y Juan Abel Echeverría Teléfono: 032-444-000								
Fecha	N° Comprobante	Detalle	Porcentajes				Retención en la fuente	
			Tarifa 0	Sub total	IVA 14%	Valor Total	IVA	Renta
03-01-2017	001-001-0002	Contrato de 100 uniformes deportivos		263,16	36,84	300,00	11,05	2,63
							$\$300 / 1,14 = \$263,16$	
							$\$263,16 * 14\% = 36,84$	
							$\$36,84 * 30\% = \$11,05$	
							$\$263,16 * 1\% = \$ 2,63$	
SUMA TOTAL DE INGRESOS				263,16	36,84	300,00	11,05	2,63

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Investigadores

11.5.3.2. Registro nota de venta

Tabla 18: Registro de nota de venta de la pequeña empresa de costura “AAA”

Pequeña Empresa de Costura “AAA” Registro nota de venta Ruc: 000-000-000-001 Dirección: Quijano y Ordeñes y Juan Abel Echeverría Teléfono: 032-444-000				
Fecha	Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
SUMA TOTAL				

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Investigadores

11.5.3.2.1. Instructivo para llenar el registro Nota de venta

Para las ventas que no emitieron facturas

- a. En el encabezado poner los datos que le corresponde a la pequeña empresa de costura.
- b. Ubicar la fecha, ejemplo: 03/01/2017
- c. Poner la cantidad de la venta, ejemplo: 4
- d. Colocar el detalle, ejemplo: Exteriores
- e. Poner el valor unitario del detalle, ejemplo: \$25,00
- f. Y para obtener el valor total se multiplica la cantidad de la venta por el valor unitario, ejemplo: $4 * \$25,00 = \$100,00$
- g. Finalmente al concluir el año se suman todas las cantidades del valor total para obtener en monto anual de las ventas registradas en las notas de venta.

- d. Al finalizar el año se deberá sumar todos los componentes del registro para obtener el valor anual de los egresos que se ha tenido en el año.

11.5.3.3.1.1. Ejemplo práctico

Tabla 21: Ejemplo del registro de egresos de la pequeña empresa de costura “AAA”

Pequeña Empresa de Costura “AAA” Registro y control de egresos (compras) Ruc: 000-000-000-001 Dirección: Quijano y Ordeñes y Juan Abel Echeverría Teléfono: 032-444-000						
Fecha	N° Comprobante	Detalle	Tarifa 0	Sub total	IVA 14%	Valor Total
03-01-2017	001-001-0002	Adquisición de materia prima	30,00			30,00
SUMA TOTAL DE EGRESOS			30,00			30,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Investigadores

11.5.3.4. Registro de otros egresos

Tabla 22: Registro de otros egresos de la pequeña empresa de costura “AAA”

Pequeña Empresa de Costura “AAA” Registro de otros egresos Ruc: 000-000-000-001 Dirección: Quijano y Ordeñes y Juan Abel Echeverría Teléfono: 032-444-000				
Fecha	Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
SUMA TOTAL				

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Investigadores

11.5.3.4.1. Instructivo para llenar el registro de otros Egresos

En esta matriz se registrarán otros egresos tales como: sueldos, pago de servicios básicos, emergencia, imprevistos, etc.

- a. En el encabezado poner los datos que le corresponde a la pequeña empresa de costura.

11.5.3.5. Estado de resultados

Tabla 24: Estado de resultados de la pequeña empresa de costura “AAA”

Pequeña Empresa de Costura “AAA” Estado de Resultados Ruc: 000-000-000-001 Dirección: Quijano y Ordeñes y Juan Abel Echeverría Teléfono: 032-444-000					
AÑOS	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Factores					
Ingresos					
Ventas					
Notas de ventas					
Total ingresos					
Egresos					
Compras					
Otros egresos					
Total egresos					
GANANCIA /PERDIDA					

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Investigadores

11.5.3.5.1. Instructivo para llenar el Estado de Resultados, para personas naturales considerados artesanos calificados.

11.5.3.5.1.1. Ingresos

- a. En el encabezado poner los datos que le corresponde a la pequeña empresa de costura.
- b. Ubicar en ventas la sumatoria del valor total del registro de ingresos (ventas)
- c. Poner en notas de venta la sumatoria del valor total del registro de nota de venta
- d. Y para obtener el total de ingresos se suma el valor de ventas más el valor de las notas de venta.

11.5.3.5.2. Instructivo para llenar el Estado de Resultados, para Personas naturales no consideradas artesanos calificados.

11.5.3.5.2.1. Ingresos

- a. Ubicar en ventas la sumatoria del sub total del registro de ingresos (ventas)
- b. Poner en notas de venta la sumatoria del valor total del registro de nota de venta.
- c. Y para obtener el total de ingresos se suma el valor de ventas más el valor de las notas de venta.

11.5.3.5.3. Para artesanos calificados y no calificados

11.5.3.5.3.1. Egresos

- Ubicar en compras la sumatoria del valor total del registro de egresos (compras).
- Poner en otros egresos la sumatoria del valor total del registro de otros egresos.
- Y para obtener el total de egresos se suma el valor de las compras más el valor de otros egresos.
- Finalmente para obtener la ganancia o pérdida del año se realiza la diferencia entre el total de ingresos y el total de egresos.

11.5.3.5.3.1.1. Ejemplo práctico

Tabla 25: Ejemplo del estado de resultados de la pequeña empresa de costura “AAA”

Pequeña Empresa de Costura “AAA” Estado de Resultados Ruc: 000-000-000-001 Dirección: Quijano y Ordeñes y Juan Abel Echeverría Teléfono: 032-444-000					
AÑOS	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Factores					
Ingresos					
Ventas	297,00				
Notas de ventas	100,00				
Total ingresos	397,00				
Egresos					
Compras	30,00				
Otros egresos	366,00				
Total egresos	396,00				
GANANCIA	1,00				
/PERDIDA					

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Investigadores

Recuerda:

- Si el valor de ingresos es mayor que el valor de egresos, se deduce que existe ganancia en la pequeña empresa de costura.
- Pero si el valor de egresos es mayor que el valor de ingresos se deduce que existe pérdida en la pequeña empresa de costura.

11.5.4. Área de producción

11.5.4.1. “Las 5s” herramientas del mejoramiento continuo

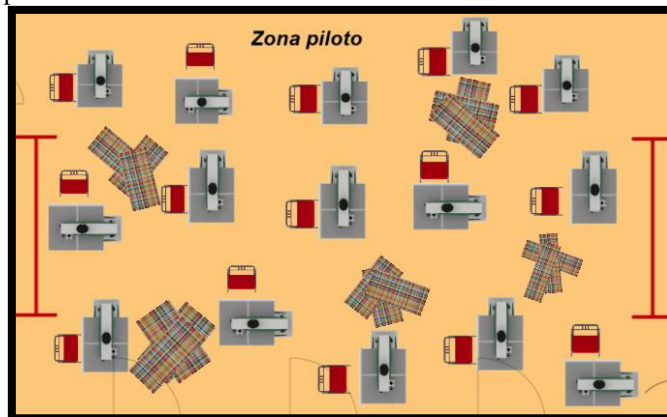
11.5.4.1.1. Primero: Definición del equipo de trabajo de las 5S

- El Jefe de Producción
- El supervisor del área
- El técnico de mantenimiento
- El diseñador
- 5 operarios del área

11.5.4.1.2. Segundo: Selección del área de las tres zonas

11.5.4.1.2.1. Primera área zona Piloto: Área de producción

Figura 7: Determinación de la zona piloto en el área de producción



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Investigadores

11.5.4.1.2.2. Segunda área zona Roja de almacenamiento temporal

Figura 8: Determinación de la zona roja de almacenamiento temporal



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Investigadores

11.5.4.1.2.3. Tercera área zona roja de evaluación

Figura 9: Determinación de la zona roja de almacenamiento temporal



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Investigadores

11.5.4.1.3. Tercero: Llenar la hoja de evaluación de las 5 S

Tabla 26: Hoja de evaluación de las 5S

HOJA DE EVALUACIÓN DE LAS 5 S									
Lista de chequeo de las 5 S		Área:			Evaluado por:				
Pautas del área de trabajo		Fecha:			Puntuación Previa				
5S	Tarea	Elemento para chequear	Descripción del chequeo	Puntuación:					
				Rango de calificación					
				0	1	2	3	4	
Distinguir entre lo que necesario e innecesario									
Organizar: primer pilar		1	Materiales o piezas	Existe materiales o piezas innecesarias					
		2	Maquinas o equipos	Existe maquinas o equipos innecesarios					
		3	Herramientas	Existen herramientas innecesarias					
		4	Elementos innecesarios	Se han marcados los elementos innecesarios					
		5	Estándares, gráficos	Existen estándares, cuadros inútiles					
				Suma					
				TOTAL					
Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar									
Ordenar: segundo pilar		6	Indicadores de localización	Hay estándares, áreas marcadas con indicadores de localización					
		7	Indicadores de artículos	Existen indicadores placas que señalan cada artículo					
		8	Indicadores de cantidad	Están indicadas las cantidades permisibles, máximo o mínimos					
		9	Áreas de paso, de almacén	Hay líneas u otras marcas que demarquen áreas y rutas					
		10	Planillas de control, herramientas	Se han arreglado planillas y herramientas para facilitar selección y ubicación					
				Suma					
				TOTAL					
Limpiar, observar la manera de hacerlo; mantener aseo									
Limpieza: tercer pilar		11	Desechos, agua, aceite, regueros en el suelo	Se mantiene los suelos limpios y brillantes					
		12	Maquinaria sucia y sobrantes	Se limpian y se lavan las maquinas a menudo					
		13	Se combina limpieza con inspección	Los operarios chequean la maquina mientras la limpian					

	14	Asignación de tareas	Existe la asignación de tareas y hay alguien responsable de verificarlas						
	15	Hábitos de limpieza	Ha llegado a ser un hábito de limpieza: se barren y se lavan pisos y máquinas con frecuencia						
				Suma					
				TOTAL					
Conservar y vigilar las tres categorías anteriores									
Limpieza estandarizada: cuarto pilar	16	Mejoras a su lugar de trabajo	Se han hecho mejoras al lugar de trabajo para evitar que las cosas se ensucien						
	17	Lista de chequeo	Existen listas de chequeo para la limpieza y el mantenimiento						
	18	Información necesaria	Esta visible la información necesaria						
	19	Uniformes de trabajo	Están limpios los uniformes						
	20	Indicadores de cantidad y localización	Son reconocibles todos los límites y cantidades						
				Suma					
				TOTAL					
Apegarse a las reglas									
Disciplina: quinto pilar	21	Cumplimiento	Se hacen reuniones cumplidamente (aseo, trabajo, etc.)						
	22	Estándares definidos	Se siguen los Estándares definidos para los trabajadores						
	23	Autoevaluación	Se efectúa la autoevaluación de las 5s periódicamente y se hacen mejoras						
	24	Retroalimentación	Se establecen acciones correctivas, se evalúa el resultado y se realimenta el área						
	25	Entrenamiento	Están todos los trabajadores entrenados en el área de trabajo						
				Suma					
				TOTAL					
TOTAL, HOJA DE EVALUACIÓN DE LAS 5S. SUMA TOTAL DE LOS CINCO PILARES									

Fuente: Libro “Herramientas de producción – Ayudas para el mejoramiento de los procesos productivos” de Juan Gregorio Arrieta Posada

Elaborado por: Los Investigadores

11.5.4.1.3.1. Instructivo para llenar la Hoja de evaluación de las 5S

Área: Se escribe el nombre del lugar donde se va aplicar las 5S herramientas de la mejora continua.

Fecha: Se ubica el d/m/a en el cual se procede a llenar la hoja de evaluación

Evaluado por: Se escribe las iniciales del nombre de la persona en mayúsculas, quien llevara a cabo dicha acción.

Puntuación: Se asienta la nota obtenida al finalizar la aplicación de la hoja de evaluación.

Lista de chequeo de las 5S: Se encuentran ya situadas los 5 pilares a analizar, conjuntamente con los elementos que la compone cada uno.

Descripción del chequeo: En este se encuentran las conceptualizaciones de cada elemento a ser calificado, es obligatorio darle una calificación a todos los elemento que componen la hoja de evaluación.

Rango de calificación: Se ubica una “X” en el número de acuerdo a la calificación que le corresponda a cada elemento, hay que tomar en cuenta que la calificación va; del más bajo al más alto, es decir 1 indica que no se está aplicando las 5S y 4 indica que si se está aplicando las 5S.

Suma: Después de haber puesto una calificación a cada elemento de los 5 pilares que compone las 5S, se suma los rangos de cada pilar de acuerdo al valor que tiene; es decir si en un pilar todos los elementos tienen una calificación de 1 la suma equivaldría a 5, pero si en un pilar todos los elementos tienen una calificación de 2 la suma es igual a 10 y finalmente si en un pilar los elementos tienen calificaciones diferentes tales como 0, 1, 2, 3, 4 la suma es igual a 10.

Total: El valor obtenido en la suma de cada pilar se divide para 20 que corresponde al número de preguntas, para saber el porcentaje de cumplimiento que tiene cada pilar.

Total, hoja de evaluación de las 5S. Suma total de los cinco pilares: Se procede a sumar los valores obtenidos en cada pilar de las 5S, para conocer en qué lugar del puntaje de evaluación de las 5S se encuentra la pequeña empresa de costura.

11.5.4.1.3.1.1. Ejemplo práctico

Tabla 27: Ejemplo de la hoja de evaluación de las 5S

HOJA DE EVALUACIÓN DE LAS 5 S									
Lista de chequeo de las 5 S		Área: Zona Piloto (Área de producción)						Evaluado por: FPTT	
Pautas del área de trabajo		Fecha: 13/12/2016						Puntuación Previa	
5S	Tarea	Elemento para chequear	Descripción del chequeo	Puntuación: 22					
				Rango de calificación					
				0	1	2	3	4	
Distinguir entre lo que necesario e innecesario									
Organizar: primer pilar									
	1	Materiales o piezas	Existe materiales o piezas innecesarias		x				
	2	Maquinas o equipos	Existe maquinas o equipos innecesarios		x				
	3	Herramientas	Existen herramientas innecesarias		x				
	4	Elementos innecesarios	Se han marcados los elementos innecesarios	x					
	5	Estándares, gráficos	Existen estándares, cuadros inútiles		x				
				Suma	0	4			
				TOTAL	4/20				
Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar									
Ordenar: segundo pilar									
	6	Indicadores de localización	Hay estándares, áreas marcadas con indicadores de localización	x					
	7	Indicadores de artículos	Existen indicadores placas que señalan cada artículo	x					
	8	Indicadores de cantidad	Están indicadas las cantidades permisibles, máximo o mínimos		x				
	9	Áreas de paso, de almacén	Hay líneas u otras marcas que demarquen áreas y rutas		x				
	10	Planillas de control, herramientas	Se han arreglado planillas y herramientas para facilitar selección y ubicación		x				
				Suma	0	3			
				TOTAL	3/20				
Limpiar, observar la manera de hacerlo; mantener aseo									
Limpieza: tercer pilar									
	11	Desechos, agua, aceite, regueros en el suelo	Se mantiene los suelos limpios y brillantes		x				
	12	Maquinaria sucia y sobrantes	Se limpian y se lavan las maquinas a menudo		x				

	13	Se combina limpieza con inspección	Los operarios chequean la maquina mientras la limpian		x		
	14	Asignación de tareas	Existe la asignación de tareas y hay alguien responsable de verificarlas		x		
	15	Hábitos de limpieza	Ha llegado a ser un hábito de limpieza: se barren y se lavan pisos y máquinas con frecuencia		x		
				Suma	3	4	
				TOTAL	7/20		
Conservar y vigilar las tres categorías anteriores							
Limpieza estandarizada: cuarto pilar	16	Mejoras a su lugar de trabajo	Se han hecho mejoras al lugar de trabajo para evitar que las cosas se ensucien		x		
	17	Lista de chequeo	Existen listas de chequeo para la limpieza y el mantenimiento	x			
	18	Información necesaria	Esta visible la información necesaria		x		
	19	Uniformes de trabajo	Están limpios los uniformes			x	
	20	Indicadores de cantidad y localización	Son reconocibles todos los límites y cantidades		x		
				Suma	3	2	
				TOTAL	5/20		
Apegarse a las reglas							
Disciplina: quinto pilar	21	Cumplimiento	Se hacen reuniones cumplidamente (aseo, trabajo, etc.)		x		
	22	Estándares definidos	Se siguen los Estándares definidos para los trabajadores		x		
	23	Autoevaluación	Se efectúa la autoevaluación de las 5s periódicamente y se hacen mejoras	x			
	24	Retroalimentación	Se establecen acciones correctivas, se evalúa el resultado y se realimenta el área	x			
	25	Entrenamiento	Están todos los trabajadores entrenados en el área de trabajo		x		
				Suma	3		
				TOTAL	3/20		
				TOTAL, HOJA DE EVALUACIÓN DE LAS 5S. SUMA TOTAL DE LOS CINCO PILARES	22/100		

Fuente: Libro “Herramientas de producción – Ayudas para el mejoramiento de los procesos productivos” de Juan Gregorio Arrieta Posada

Elaborado por: Los Investigadores

11.5.4.1.3.1.2. Puntaje de evaluación de las 5S

Tabla 28: Puntaje de evaluación de las 5S aplicadas al sector de costura

Puntaje obtenido de la hoja de evaluación de las 5S	Calificación
0-25 puntos	Mal; no conoce ni aplica las 5S.
26-50 puntos	Regular; conoce, pero no aplica correctamente las 5S.
51-75 puntos	Bien; conoce las 5S, las aplica y está en mejora.
76-100 puntos	Muy bien; conoce las 5S, las aplica y está en la cultura de la empresa
Puntaje de una empresa ideal: ≥ 85	

Fuente: Libro “Herramientas de producción – Ayudas para el mejoramiento de los procesos productivos” de Juan Gregorio Arrieta Posada

Elaborado por: Los Investigadores

Previo a la ejecución de la hoja de evaluación de las 5S aplicada al sector de costura, se apreció que dicho sector se ubica en el rango de calificación de 0-25 puntos, notando que las pequeñas empresas de costura no conocen y aplican las herramientas de mejoramiento continuo en la producción, por lo cual se ha propuesto implementar las 5S para mejorar el proceso de producción que realiza el sector.

11.5.4.2. Primer pilar de las 5S

11.5.4.2.1. Seiri (Organización)

Este pilar se aplica en la zona piloto ya que este es el lugar donde se va identificar los materiales, herramientas, y elementos que se les considera innecesarios.

11.5.4.2.1.1. Tarjeta Roja

Tabla 29: Tarjeta roja diligenciada

TARJETA ROJA			
Área:		Número:	
Sección:		CC:	
Nombre del artículo:			
Cantidad:	Unidades:		
Categoría de clasificación			
Materia prima _____	Herramientas _____		
Inventario en procesos _____	Muebles y enseres _____		
Producto terminado _____	Material de desechos _____		
Maquinaria _____	Otros _____		
Razones del retiro			
No necesario _____	Destino desconocido _____		
Defectuoso _____	Destino equivocado _____		
Obsoleto _____	Material de desecho _____		
Excedente _____	Mala ubicación _____		
Qué hacer con él			

Desechar _____	Ubicar correctamente____		
Almacenar fuera del trabajo____			
Enviar a la sección correspondiente _____			
A dónde enviar			
Ubicación final			
Fecha de la tarjeta:	Fecha del envío:		
Observaciones			

Fuente: Libro “Herramientas de producción – Ayudas para el mejoramiento de los procesos productivos” de Juan Gregorio Arrieta Posada

Elaborado por: Los Investigadores

11.5.4.2.1.1.1. Instructivo para llenar la tarjeta roja

- Identificar el producto a ser analizado en la Zona Piloto.
- Una vez identificado el producto se procede al llenar la tarjeta roja, partiendo del área en la que está ubicado dicho producto, ejemplo: Producción; la sección quiere decir de donde proviene el producto, ejemplo, residuos de la materia prima; se ubica el nombre del artículo a ser analizado, ejemplo: Retazos de tela e hilos; la cantidad se expresa en números, ejemplo: 5 libras y las Unidades se refiere al número de productos a ser analizados, ejemplo: 10.
- La categoría de clasificación hace referencia al tipo de producto, y es recomendable ubicar una “X” en la característica que le identifique al producto, ejemplo: Material de desechos __X__.
- En las razones de retiro se expresa el motivo por el que es analizado el producto, ejemplo: Material de desecho __X__.
- En qué hacer con él se expresa el destino que va a tener dicho producto, ejemplo: Desechar __X__.
- En la categoría a donde enviar, se sitúa el nuevo lugar en el que se va ubicar dicho producto, ejemplo: Basurero
- En la fecha de la tarjeta se ubica el día, el mes y el año en el que fue adherida la tarjeta al producto y la fecha de envío se escribe cuando ya se haya tomado la decisión en la zona roja de almacenamiento temporal el lugar de destino que va a tener dicho producto.
- En las observaciones se expresa la incomodidad o las recomendaciones que se le da al producto, ejemplo: los retazos de tela e hilo causan desorden y mala imagen en el área de producción al verlos tirados en el suelo.

11.5.4.2.1.1.1. Ejemplo práctico

Tabla 30: Ejemplo de la tarjeta roja diligenciada

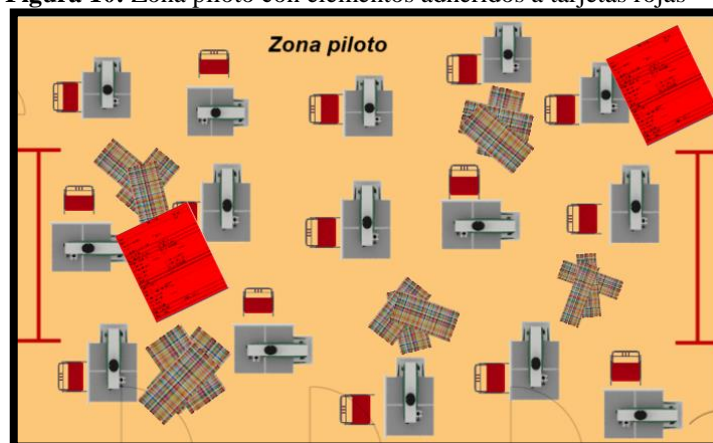
TARJETA ROJA			
Área:	Producción	Número:	
Sección:	Residuos de la materia prima	CC:	
Nombre del artículo:	Retazos de hilos e tela		
Cantidad: 5 Libras	Unidades: 10		
Categoría de clasificación			
Materia prima _____	Herramientas _____		
Inventario en procesos _____	Muebles y enseres _____		
Producto terminado _____	Material de desechos: <u>X</u>		
Maquinaria _____	Otros _____		
Razones del retiro			
No necesario _____	Destino desconocido _____		
Defectuoso _____	Destino equivocado _____		
Obsoleto _____	Material de desecho <u>X</u>		
Excedente _____	Mala ubicación _____		
Qué hacer con él			
Desear <u>X</u>	Ubicar correctamente _____		
Almacenar fuera del trabajo _____			
Enviar a la sección correspondiente _____			
A dónde enviar			
Ubicación final: Basurero			
Fecha de la tarjeta: 05/01/2017	Fecha del envío:		
Observaciones: Los retazos de tela e hilo causan desorden y mala imagen en el área de producción al verlos tirados en el suelo			

Fuente: Libro “Herramientas de producción – Ayudas para el mejoramiento de los procesos productivos” de Juan Gregorio Arrieta Posada

Elaborado por: Los Investigadores

- Una vez llenada completamente la tarjeta roja se procede a adherirla al producto en estudio, la figura 10 muestra cómo queda una Zona piloto con elementos marcados con la tarjeta roja.

Figura 10: Zona piloto con elementos adheridos a tarjetas rojas



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Investigadores

- Finalmente los elementos marcados con la tarjeta roja son trasladados a la Zona roja de almacenamiento temporal para realizar el proceso administrativo de las 5S llamado Informe Rojo.

11.5.4.2.1.2. Informe Rojo

En el informe rojo se evalúa cada uno de los elementos marcados con la tarjeta roja, se señala aquella que son recuperables y puedan ser reintegrados al almacén, además indica el espacio que se logró liberar en la zona piloto para ser usado en otras actividades y finalmente se refleja el valor económico de cada uno de los elementos.

Tabla 31: Informe Rojo

INFORME ROJO					
Desperdicio	Material recuperado (kg)	Espacio recuperado (m^2)	Tiempo recuperado (\$)	Valor recuperado por m^2 (\$)	Valor recuperado por tiempo (\$)
Producto terminado y materia prima en los pasillos					
Estanterías de producto en proceso desorganización					
Estantes y almacén usados para materias primas					
Espacio entre la materia prima que se utiliza y la que se puede reutilizar					
Espacio ocupado por material reciclable					
Kilos de material reciclable					
TOTAL					

Fuente: Libro “Herramientas de producción – Ayudas para el mejoramiento de los procesos productivos” de Juan Gregorio Arrieta Posada

Elaborado por: Los Investigadores

11.5.4.2.1.2.1. Instructivo para llenar el informe rojo

- En Material recuperado se ubica el valor del elemento en kg (kilogramos) en caso de que haya algo que recuperar, ejemplo: 5kg.
- En el espacio recuperado se coloca la cantidad que se liberó en la zona piloto en m^2 , y se multiplica por el costo que tiene el metro cuadrado de construcción dependiendo del lugar, para obtener el Valor Recuperado por m^2 en dólares, ejemplo: $1 m^2 * \$ 80 = \$ 80$.
- En el tiempo recuperado se asienta el número de segundos (s) que se logró ahorrar con la eliminación de movimientos innecesarios, y se multiplica por el valor monetario que

le corresponde al segundo de la jornada laboral, para obtener el Valor recuperado por tiempo (\$), ejemplo: 40 (s) * 0,00064 ctvs = 0,03 ctvs.

- d. Para obtener el total se suma cada columna de las variables que integra el informe rojo para saber cuánto dinero y tiempo hemos recuperado.

11.5.4.2.1.2.1.1. Ejemplo práctico

Tabla 32: Ejemplo del Informe Rojo

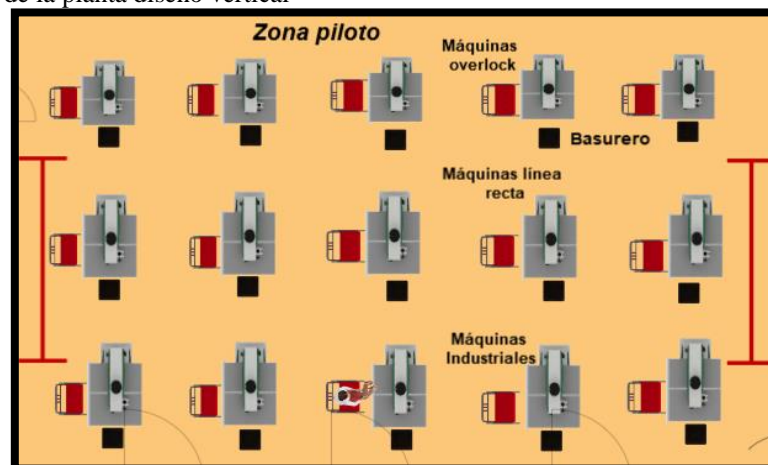
INFORME ROJO					
Desperdicio	Material recuperado (kg)	Espacio recuperado (m ²)	Tiempo recuperado (\$)	Valor recuperado por m ² (\$)	Valor recuperado por tiempo (\$)
Producto terminado y materia prima en los pasillos	5	1	40	80,00	0,03
Estanterías de producto en proceso desorganización					
Estantes y almacén usados para materias primas					
Espacio entre la materia prima que se utiliza y la que se puede reutilizar					
Espacio ocupado por material reciclable					
Kilos de material reciclable					
TOTAL	5	1	40	80,00	0,03

Fuente: Libro “Herramientas de producción – Ayudas para el mejoramiento de los procesos productivos” de Juan Gregorio Arrieta Posada

Elaborado por: Los Investigadores

11.5.4.2.1.3. Demostración del primer pilar de las 5 S en el área de Producción

Figura 11: Primer pilar “organización en la zona piloto” – distribución de la planta diseño vertical



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Investigadores

11.5.4.3. Segundo pilar de las 5S

11.5.4.3.1. Seiton (Orden)

Este pilar tiene el objetivo de que cada cosa que exista dentro del área de producción este en su sitio, para evitar pérdidas de tiempo y movimientos innecesarios de las personas en la confección de las prendas de vestir.

11.5.4.3.1.1. Primer principio.- Economía de movimientos

En la pequeña empresa de costura es de vital importancia mejorar la manera como las personas realizan su trabajo, y la economía de movimientos tiene el objetivo de evitar perder el tiempo y los movimiento innecesarios de los trabajadores en su puesto de trabajo, es por eso importante que los materiales, accesorios e hilos más usados deben estar situados al alcance inmediato de la mano de obra del operario. La figura 12 muestra la forma correcta donde deben estar ubicados los materiales de trabajo para la confección de la prenda de vestir.

Figura 12: Materiales en el lugar de trabajo



Fuente: Roselló creando juntos – Mesa para máquinas de coser modelo Gemini, disponible en: <http://www.derosello.com/pa-mesa-para-maquina-de-coser-modelo-gemini-772-1628-es.html>

Elaborado por: Los Investigadores

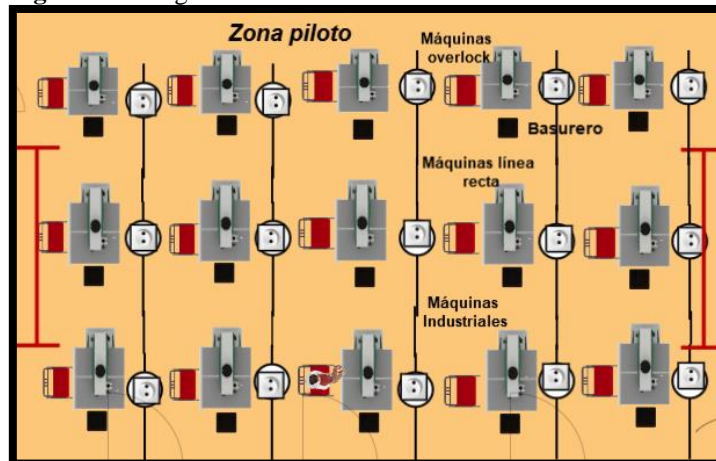
11.5.4.3.1.2. Segundo principio.- Localización de instalaciones

La localización de instalaciones se refiere a mantener demarcado y señalado mediante la utilización de etiquetas el área de trabajo, de manera que el operario pueda ubicar fácilmente la materia prima, accesorios, materiales, herramientas, etc.

11.5.4.3.1.3. Principios de instalaciones

- Conexiones eléctricas.- En el área de producción deben estar diseñadas en paralelo y cubiertas por la tubería EMT para facilitar el acceso de la electricidad a cada una de las máquinas de coser.

Figura 13: Diagrama de instalación eléctrica



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Los Investigadores

- Carro transportador.- Facilita el movimiento de la prendas de vestir de un lugar a otro siguiendo consecutivamente su proceso productivo.

Figura 14: Carro transportador



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Los Investigadores

- Utilizar tableros de contornos para la ubicación de los materiales en el sitio de trabajo.- Esta técnica permite al operario tener a disposición todos sus materiales para un mejor

desenvolvimiento en sus actividades diarias. Ver la figura 15 y 16 de ejemplos de tableros de contorno en el área de cortar y bordado.

Figura 15: Ejemplo tablero de contornos en el área de cortar



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Investigadores

Figura 16: Ejemplo tablero de contornos en el área de bordado



Fuente: Investigación de campo

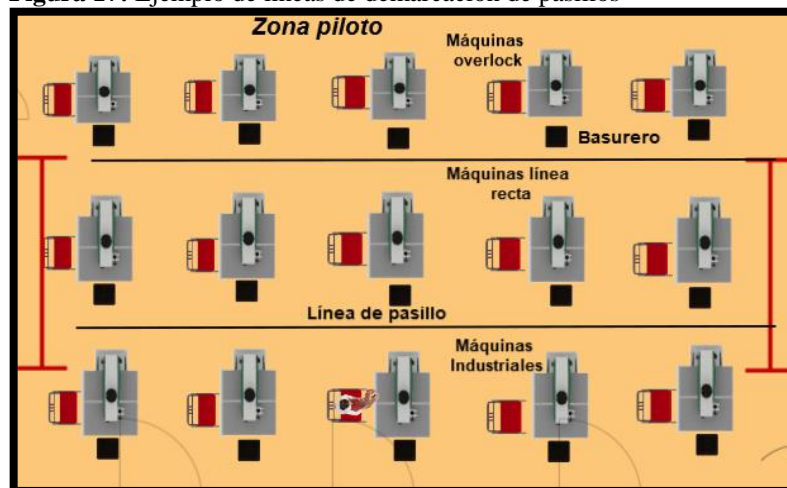
Elaborado por: Los Investigadores

11.5.4.3.1.3.1. Otras técnicas

Las líneas de división permiten dividir el espacio de trabajo que tiene la pequeña empresa de costura para mantener un sitio ordenado.

- Líneas de demarcación de pasillos.- Sirve para indicar flujos de personas y materiales.

Figura 17: Ejemplo de líneas de demarcación de pasillos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Investigadores

- Líneas de tipo cebra.- Indican los límites de espacio y zonas de seguridad por donde los operarios deben transitar, para evitar accidentes laborales.

Figura 18: Ejemplo de línea tipo cebra

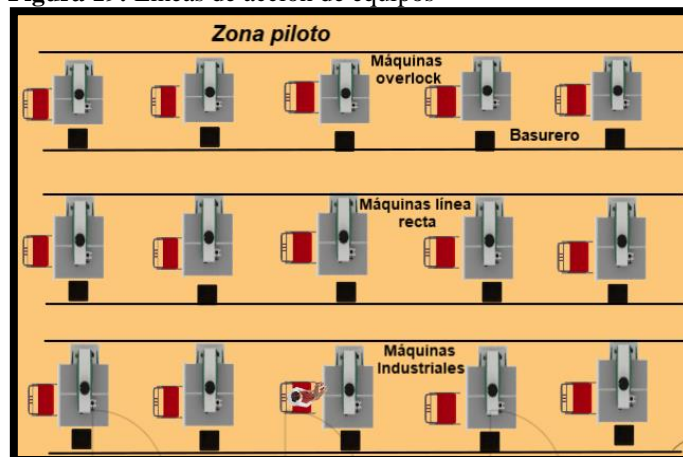


Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Investigadores

- Líneas de acción de equipos.- Este tipo de demarcación delimitan las áreas de ubicación de las maquinas e indican hasta donde es seguro acercarse a ellas.

Figura 19: Líneas de acción de equipos

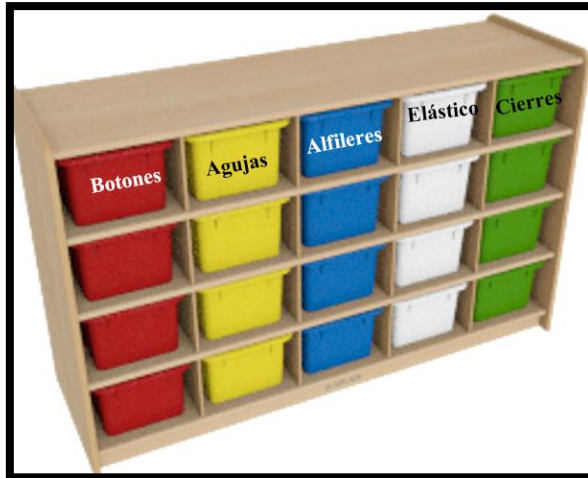


Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Investigadores

- Demarcación de los puestos de trabajo.- Usar etiquetas para indicar el tipo de artículo que se encuentra almacenado en el lugar de trabajo.

Figura 20: Estanterías en el área de almacenamiento de materiales



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Investigadores

- Señalización.- Es el conjunto de símbolos que informa a un trabajador; acerca de los lineamientos que debe adoptar ante una circunstancia o situación.

Figura 21: Señales de seguridad

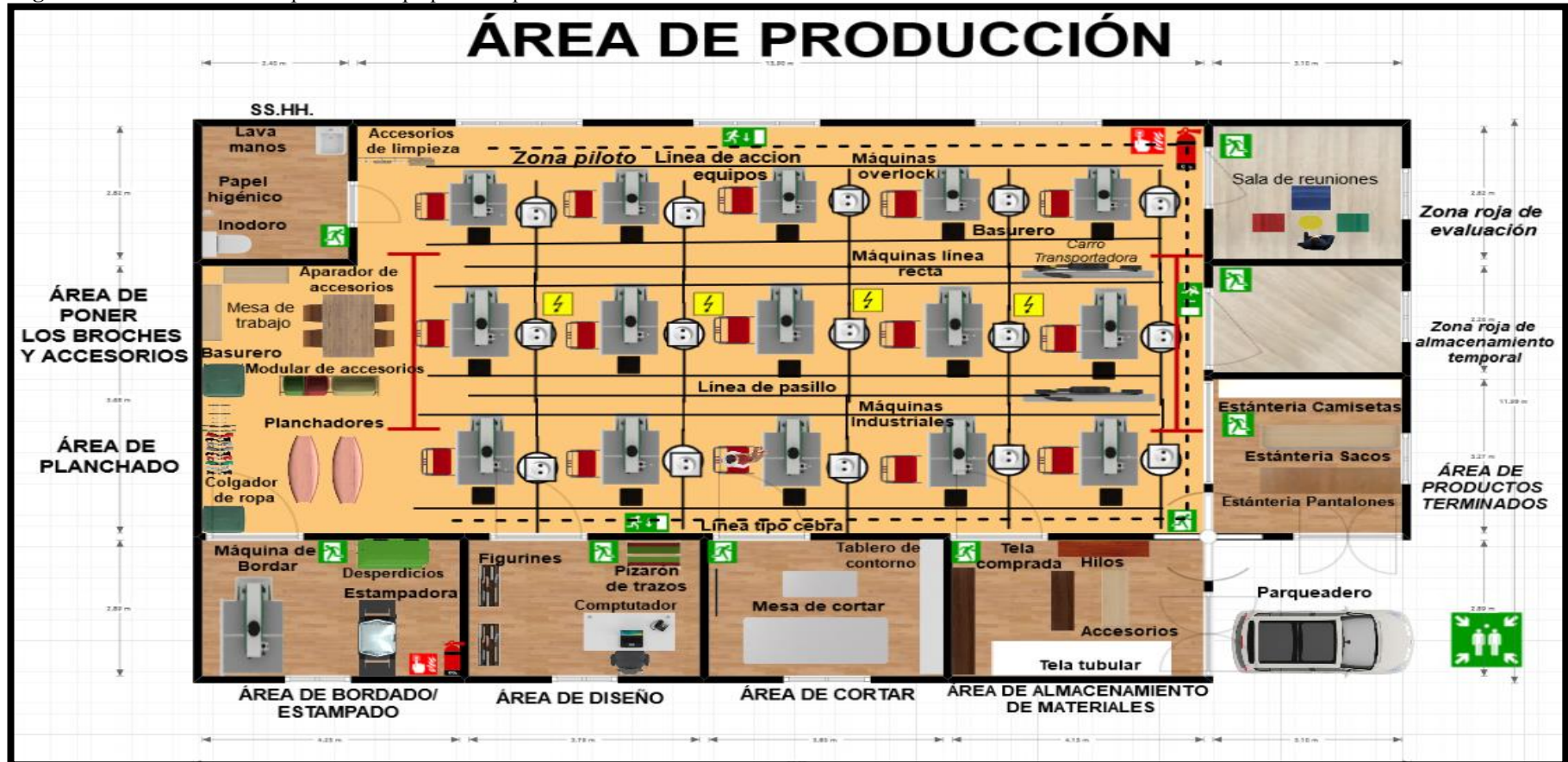
Símbolo	Descripción
	Salida
	Ruta de emergencia
	Toma corriente
	Riesgo eléctrico
	Extintor
	Alarma contra incendios

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Investigadores

11.5.4.3.2. Diseño de la distribución de la planta implementando las 5S

Figura 22: Distribución de la planta en la pequeña empresa de costura “AAA”



Fuente: Los Investigadores
 Elaborado por: Los Investigadores

11.5.4.3.2.1. Simbología de la distribución de la planta

Tabla 33: Simbología de la distribución de la planta.

Símbolo	Descripción	Símbolo	Descripción
	Máquina de coser		Mesa de reuniones
	Silla		Inodoro
	Carro transportador		Lava manos
	Persona		Papel higiénico
	Basurero		Accesorios de limpieza
	Mesa de trabajo		Línea cebra
	Modular		Línea de pasillos
	Aparador		Línea de acción de equipo
	Colgador de ropa		Salida
	Planchador		Ruta de emergencia
	Estampadora		Toma corriente
	Tablero de contornos		Riesgo eléctrico
	Figurines		Extintor
	Pizarrón		Alarma contra incendios
	Computador		Punto de encuentro
	Mesa de cortado		Automóvil
	Estanterías		

Fuente: Los Investigadores

Elaborado por: Los Investigadores

11.5.4.4. Tercer pilar de las 5S

11.5.4.4.1. Seiso (Limpieza)

En este pilar es recomendable poseer un manual de tareas de inspección, donde consten los estándares de limpieza que deben hacer los operarios a las máquinas de coser antes de utilizarlas.

11.5.4.4.1.1. Estándares para la limpieza de la máquina de coser

Los estándares son los pasos que se debe seguir para realizar la limpieza de las máquinas de coser antes de su uso. La tabla 34 muestra el proceso de limpieza que el operario debe darle a la máquina de coser al inicial su jornada laboral.

Tabla 34: Lista de limpieza con inspeccion

N°	Instrucciones
1	Verificación de cables de alta tensión
2	Verificar que hilos estén correctamente ubicados
3	Retirar las pelusas y residuos de tela
4	Verificación de aceite
5	Verificación de cañerías de aceite
6	Verificación de los loopers
7	Revisión del regulador de puntada

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Investigadores

11.5.4.4.1.1.1. Limpieza con inspección

En este punto la dirección de mejoramiento continuo forma equipos de trabajo con los operarios del área de producción para que realicen la labor de limpieza con inspección en un tiempo determinado.

11.5.4.4.1.1.2. Pasos para implementar la limpieza con inspección

- Decidir las metas y criterios de limpieza

Una vez formado el equipo de trabajo suponiendo que lo integran 9 personas, se les designa las actividades de limpieza que deben realizar en toda la semana, al finalizar la jornada laboral. En la tabla 35 se refleja la división de las actividades.

Tabla 35: División de actividades de limpieza

Número de personas	Actividades
3 operarios	Limpieza de máquinas
3 operarios	Limpieza de muebles, estanterías y tableros de contorno
3 operarios	Limpieza de pasillos, conexiones eléctricas y ventanas

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Investigadores

- Definir las herramientas y métodos de limpieza

Para cada actividad de limpieza la pequeña empresa de costura “AAA” debe poseer las herramientas necesarias para dar cumplimiento a las mismas, véase la tabla 36.

Tabla 36: División de actividades de limpieza

Actividad	Herramientas
Limpieza de máquinas	<ul style="list-style-type: none"> • Destornillador pequeño • Pincel o cepillo pequeño • Aceite para las máquinas de coser • Franelas absorbentes
Limpieza de muebles, estanterías y tableros de contorno	<ul style="list-style-type: none"> • Franelas absorbentes • Desinfectantes para muebles
Limpieza de pasillos, conexiones eléctricas y ventanas	<ul style="list-style-type: none"> • Escobas, trapeadores y palas • Líquido para pisos y ventanas

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Investigadores

- Implantación de la limpieza

Al finalizar la jornada laboral el equipo de trabajo designado deberá poner en practica todo el proceso antes mencionado, es obligación de la personas que están cumpliendo esta actividad informar de forma inmediata al encargado de mantenimiento si observan algún tipo de anomalías o problemas en las máquinas para dar solución inmediata a las mismas.

11.5.4.5. Cuarto pilar de las 5S

11.5.4.5.1. Seiketsu (Limpieza estandarizada)

La limpieza estandarizada se refiere a dar cumplimiento diariamente a los tres pilares anteriores, con el objetivo de plasmar en los operarios una cultura de mejoramiento continuo. En la tabla 37 se demuestra como recordarle al operario lo que debe hacer para poder mantener las 5S en el lugar de trabajo, esto debe cumplir al final de la jornada laboral en 5 minutos aproximadamente.

Tabla 37: Actividades para aplicar el cuarto pilar de las 5 S

Pilar 5 s	Actividad	Frecuencia	Responsable
Seire	Retirar y disponer correctamente lo que no se necesite en el lugar de trabajo.	Al final de cada jornada	El operario (nombre de la persona)
Seiton	Llevar al sitio de almacenamiento todos los elementos usados en la labor.	Al final de cada jornada	El operario (nombre de la persona)
Seiso	Limpiar la maquina o centro de trabajo siguiendo los lineamientos establecidos en la hoja de limpieza con inspección.	Al final de cada jornada	El operario (nombre de la persona)

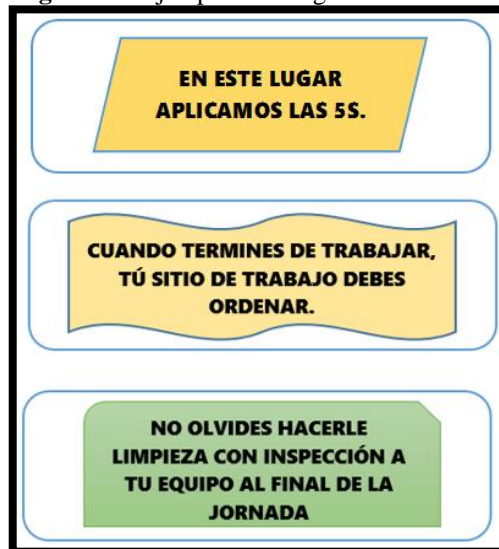
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Investigadores

11.5.4.6. Quinto pilar de las 5S

11.5.4.6.1. Shitsuke (Disciplina)

La Disciplina se encarga de que los operarios mantengan como hábito la realización de las 5S dentro de la pequeña empresa de costura “AAA”. Es recomendable ubicar dentro del área de producción mensajes que contengan eslogan, que motiven a poner en práctica las 5S.

Figura 23: Ejemplo de eslóganes 5S

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Investigadores

11.5.5. Área de comercialización

11.5.5.1. Plan de acción

11.5.5.1.1. Estrategia de desarrollo del producto


Cuadro 4: Estrategia de desarrollo de producto

DISEÑAR UNA MARCA PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR DE COSTURA	
Descripción	Plan de acción
El diseño de la nueva marca ayudara a identificar a las pequeñas empresas del sector de costura en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar un diseñador gráfico para el diseño de la nueva marca de la pequeña empresa del sector de costura. • Cotizar precios para la implementación del diseño de la nueva marca. • Ubicar la marca en la parte frontal de la infraestructura de la pequeña empresa de costura.
Objetivo	Recursos
Mejorar la imagen corporativa de las pequeñas empresas del sector de costura y así captar la mayor atención de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Material • Económico • Humano
Meta	Tiempo
Captar la atención de los clientes en un 50% más en relación a la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> • La implementación de dicha estrategia tendrá una duración de 3 meses.
Política	Responsables
Utilizar la marca en todas las hojas corporativas que maneje la pequeña empresa de costura.	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero en diseño gráfico. • Propietario de las pequeñas empresas.

Elaborado por: Los Investigadores

Fuente: Investigación de campo

Cuadro 5: Evidencia de la estrategia

DISEÑO DE LA MARCA
<p>Descripción: El diseño de la marca está integrado por el nombre, logotipo y eslogan, estos elementos comprenden la imagen corporativa que la pequeña empresa de costura deberá poseer para ser reconocida en el mercado.</p>
PROPUESTA DE LA MARCA


Elaborado por: Los investigadores

Fuente: Investigación de campo

Tabla 38: Presupuesto de la estrategia

Nombre de la estrategia	Descripción	Cantidad	Recurso Económico Presupuestado	Valor total
Diseñar una marca para las pequeñas empresas del sector de costura.	Contratación de una entidad externa para el diseño de la marca: nombre, logotipo y eslogan.	1	\$ 400,00	\$ 400,00
TOTAL				\$400,00

Elaborado por: Los investigadores

Fuente: Investigación de campo

11.5.5.1.2. Estrategia de penetración en el mercado

Cuadro 6: Estrategia de penetración en el mercado

REALIZAR PUBLICIDAD EN MEDIOS VISUALES Y AUDITIVOS COMO SON LA TV Y RADIO	
Descripción	Plan de acción
Realizar publicidad en medios visuales y auditivos como son la TV y radio para difundir la marca e informar al público general la actividad productiva que realiza las pequeñas empresas del sector de costura, y así incrementar el consumo de las prendas de vestir.	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestar los costos que requiere la publicidad en TV y frecuencias radiales de la localidad. • Realizar el contrato en los medios de comunicación para su posterior difusión.
Objetivo	Recursos
Difundir la marca para posicionar a las pequeñas empresas del sector de costura en el mercado y motivar a los clientes a su compra.	<ul style="list-style-type: none"> • Material • Económico • Humano
Meta	Tiempo
Captar nuevos clientes a corto plazo en un 65%.	<ul style="list-style-type: none"> • El tiempo para implementar la publicidad durará 4 meses.
Política	Responsable
Trasmitir la publicidad cada semana tanto en radio como en televisión.	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero en diseño gráfico. • Propietario de las pequeñas empresas.

Elaborado por: Los investigadores

Fuente: Investigación de campo

Cuadro 7: Evidencias de la estrategia

PUBLICIDAD POR TV	
Descripción: Implementar publicidad visual en el canal 36 TV COLOR.	
PROPUESTA DE LA PUBLICIDAD EN LA TV	
	
PUBLICIDAD POR RADIO	
Descripción: Implementar publicidad auditiva en la radio COLOR STEREO frecuencia 105.3 FM.	
PROPUESTA DE LA PUBLICIDAD EN LA RADIO	
	

Elaborado por: Los investigadores**Fuente:** Investigación de campo**Tabla 39:** Presupuesto de la estrategia

Nombre de la estrategia	Descripción	Cantidad	Recurso Económico Presupuestado	Valor total
Realizar publicidad en TV y radio	Publicidad en el canal TV Color, en el programa Los colores del amor(18h00-19h00)	4	\$ 96,00	\$ 384,00
Realizar publicidad en radio	Publicidad en la radio Color Stereo, en el programa ruta ecuatoriana (08h00-12h00)	4	\$6,00	\$24,00
Realizar publicidad en radio	Publicidad en la radio Color Stereo, en el programa pintando la música nacional (15h00-19h00)	4	\$6,00	\$24,00
TOTAL				\$432,00

Elaborado por: Los investigadores**Fuente:** Investigación de campo

11.5.6. Área de talento humano

11.5.6.1. Manual de funciones del propietario (Administrador)

Tabla 40: Ejemplo del formato de manual de funciones de la pequeña empresa de costura “AAA”

Pequeña Empresa de Costura “AAA” Manual de Funciones Ruc: 000-000-000-001 Dirección: Quijano y Ordeñes y Juan Abel Echeverría Teléfono: 032-444-000		
Fecha de elaboración: 03/01/2017	Fecha de recepción: _____	N° 1
Nombre(s) y Apellido (s): Juanita de las Mercedes Herrera Sambrano		
Fechas de ingreso: A la empresa 02/01/2016 Al cargo actual 02/01/2016		
Devengado mensual: Básico \$ 400,00 Bonificación \$ X		
Comisiones \$ X Otros \$ X Cuáles _____		
1. Ubicación – división: Área Administrativa		
2. Denominación del cargo: Jefe Administrador		
3. Código Interno: 001A		
4. Líneas de dependencia:		
4.1. Directa: Ninguna		
4.2. Interdependencia: Nombre del Jefe Financiero, Jefe de Producción, Jefe de Comercialización y Jefe de Talento Humano		
5. Relaciones de coordinación:		
5.1. Internas: Área Financiera, Área de Producción, Área de Comercialización y Área de Talento Humano		
5.2. Externas: Nombre de la empresa proveedora de materia prima y accesorios y los nombres de los clientes		
6. Objeto del cargo:		
Encaminar a la pequeña empresa de costura hacia el éxito, manteniendo constantemente un espíritu emprendedor y una mentalidad de análisis crítico y orientador en la participación del desarrollo económico y social, capaz de vencer a la competencia y asumir riesgo para lograr que la pequeña empresa de costura sea más competitiva en el mercado.		
7. Funciones y responsabilidades:		
7.1. Específicas:		
7.1.1. Planifica.- Formula una serie de acciones con visión hacia el futuro, con el objetivo de mejorar las ventas e incrementar las ganancias tales como: La filosofía empresarial de la pequeña empresa de costura, Misión, Visión, Valores, Principios, Objetivos, Metas, Políticas, etc.		
7.1.2. Organiza.- Delega funciones y divide el trabajo de acuerdo al perfil profesional para aumentar la eficiencia en las tareas y mejorar las funciones de las actividades de la pequeña empresa de costura, para que todos se sientan involucrados y aporten en el cumplimiento de metas y objetivos; además decide que recursos y quienes serán los encargados de realizar cada acción.		
7.1.3. Dirige.- Se encarga de hacer cumplir los lineamientos establecidos en la planificación y organización, demostrando liderazgo y entusiasmo en el desarrollo de las actividades y motivación al momento de comunicarse con los miembros de la pequeña empresa de costura.		
7.1.4. Controla.- Verifica que las actividades diarias se vayan cumpliendo eficientemente y se asegura que los procesos productivos mantengan constantemente un sistema de productividad aceptable, y finalmente toma decisiones con visión proactiva para obtener resultados positivos en la pequeña empresa de costura.		
7.2. Generales:		

7.2.1. Lidera y difunde la misión, visión, principios y valores institucionales que tiene la pequeña empresa de costura.	
7.2.2. Mantiene una excelente relación con todos los integrantes de la pequeña empresa para crear un buen ambiente laboral.	
7.2.3. Trasmite confianza e imparte optimismo al momento de ejecutar las funcionales antes mencionadas.	
8. Perfil del puesto	
Nivel educativo	Superior Ingeniero comercial
Experiencia laboral	2 años
Título requerido	Si
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Visión de negocios. • Organización y control de empresas. • Planeación estratégica. • Enfocado a resultados. • Contabilidad. • Comercialización (ventas). • Informática
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Motivación • Comunicación • Negociaciones • Trabajo en equipo • Manejo de conflictos. • Capacidad de toma de decisiones. • Manejo de relaciones interpersonales.
9. Comentarios: Es de carácter obligatorio ejercer todas las funciones antes mencionadas.	
Ciudad: Latacunga	Fecha: 03/01/2017
Ejecutó: Juanita de las Mercedes Herrera Sambrano _____	
Firma responsable	

Fuente: Libro "Prácticas empresariales" de William Darío Gómez Cardona

Elaborado por: Los Investigadores

11.5.6.2. Manual de funciones del operario

Tabla 41: Manual de funciones del operario

Pequeña Empresa de Costura “AAA” Manual de Funciones Ruc: 000-000-000-001 Dirección: Quijano y Ordeñes y Juan Abel Echeverría Teléfono: 032-444-000		
Fecha de elaboración: <u>03/01/2017</u>	Fecha de recepción: _____	N° <u>2</u>
Nombre(s) y Apellido (s): <u>Juanita de las Mercedes Herrera Sambrano</u>		
Fechas de ingreso: A la empresa <u>02/01/2016</u> Al cargo actual <u>02/01/2016</u>		
Devengado mensual: Básico \$ <u>366,00</u> Bonificación \$ <u>X</u>		
Comisiones \$ <u>X</u> Otros \$ <u>X</u> Cuáles _____		
1. Ubicación – división: <u>Área Producción</u>		
2. Denominación del cargo: <u>Costureras</u>		
3. Código Interno: <u>002O</u>		
4. Líneas de dependencia: 4.1. Directa: <u>Jefe Administrador</u> 4.2. Interdependencia:		
5. Relaciones de coordinación: 5.1. Internas: <u>Área de Producción</u> 5.2. Externas: _____		
6. Objeto del cargo: Tener buena destreza manual, atención al detalle y la coordinación de la vista con las manos. Además, deben ser capaces de leer y seguir las instrucciones y realizar funciones repetitivas durante largos períodos de tiempo.		
7. Funciones y responsabilidades: 7.1. Específicas: 7.1.1. Coordinar con el Propietario la elaboración de pedidos. 7.1.2. Limpiar la máquina para producir. 7.1.3. Colocar los hilos en la máquina. 7.1.4. Cuidar las maquinarias y herramientas de trabajo. 7.1.5. Limpiar el espacio de trabajo. 7.1.6. Optimizar al máximo los recursos disponibles. 7.1.7. Cumplir con los pedidos en el tiempo establecido. 7.1.8. Elaborar inventarios del material y equipo que fue utilizado en la confección 7.2. Generales 7.2.1. Selección del diseño y toma de medidas 7.2.2. Preparar las piezas de cada prenda para la confección. 7.2.3. Trazar y cortar la tela 7.2.4. Unir las piezas y coser en las máquinas. 7.2.5. Dar acabados a las prendas. 7.2.6. Entregar la prenda confeccionada.		
8. Perfil del puesto		
Nivel educativo	Ciclo básico con título de maestra de taller Bachiller con título de maestra de taller	
Experiencia laboral	Un año en funciones similares.	
Título requerido	Si	

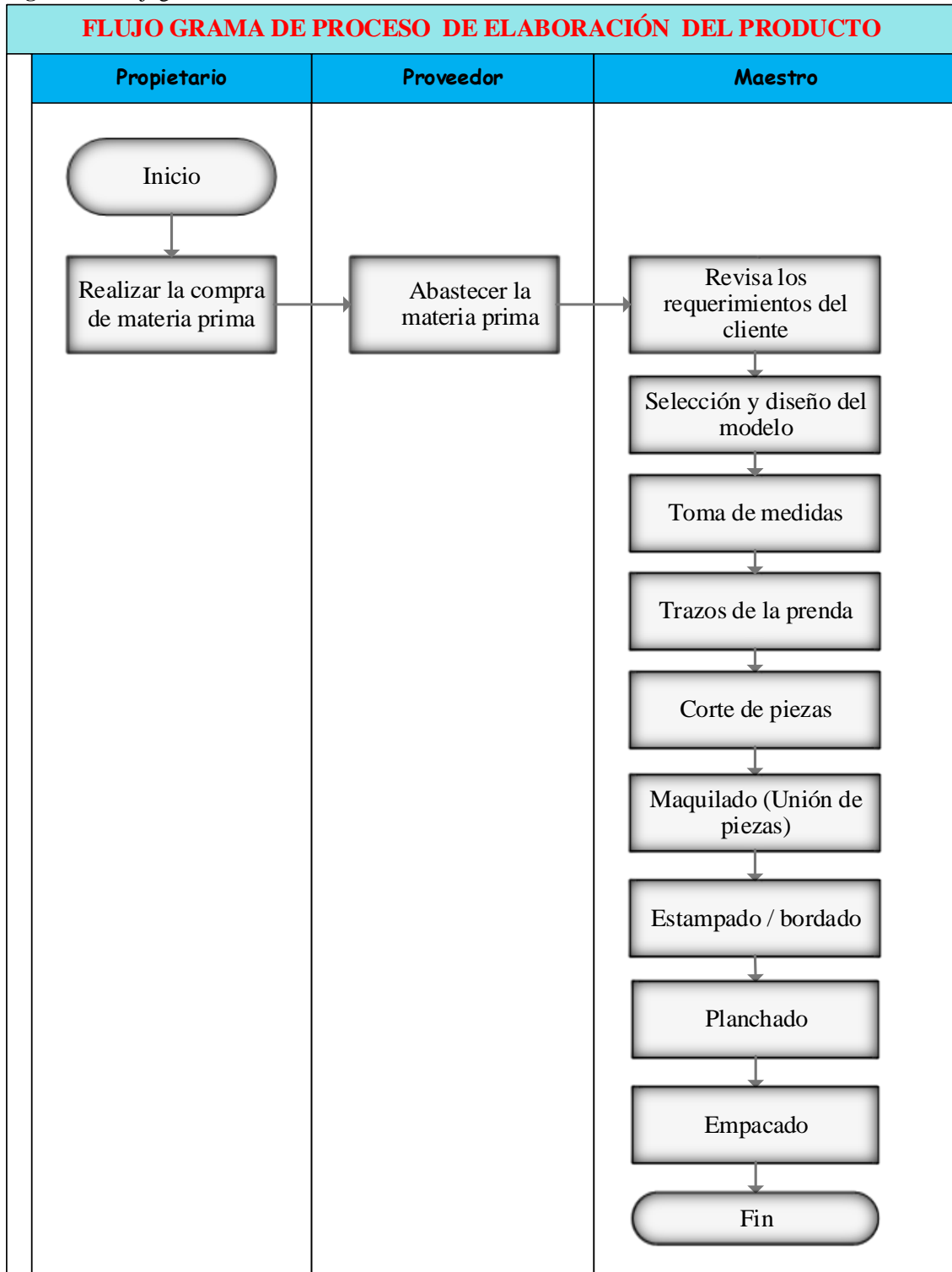
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer acerca de la confección de prendas de vestir • Manejo de máquinas industriales y overlock. • Manejo de inventarios. • Tener conocimientos básicos sobre los materiales y telas que se utilizan para este trabajo.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad e innovación. • Comunicación. • Solución de problemas. • Ser práctico y tener buenas habilidades manuales. • Trabajar con rapidez y precisión. • Trabajo en equipo.
<p>9. Comentarios: Es de carácter obligatorio ejercer todas las funciones antes mencionadas. Ciudad: Latacunga Fecha: 03/01/2017 Ejecutó: Juanita de las Mercedes Herrera Sambrano _____ Firma responsable</p>	

Fuente: Libro "Prácticas empresariales" de William Darío Gómez Cardona

Elaborado por: Los Investigadores

11.5.6.3. Proceso de producción

Figura 24: Flujograma



Fuente: Pymes del sector

Elaborado por: Los Investigadores

11.6. Paquete de decisión

Tabla 42: Paquete de decisión

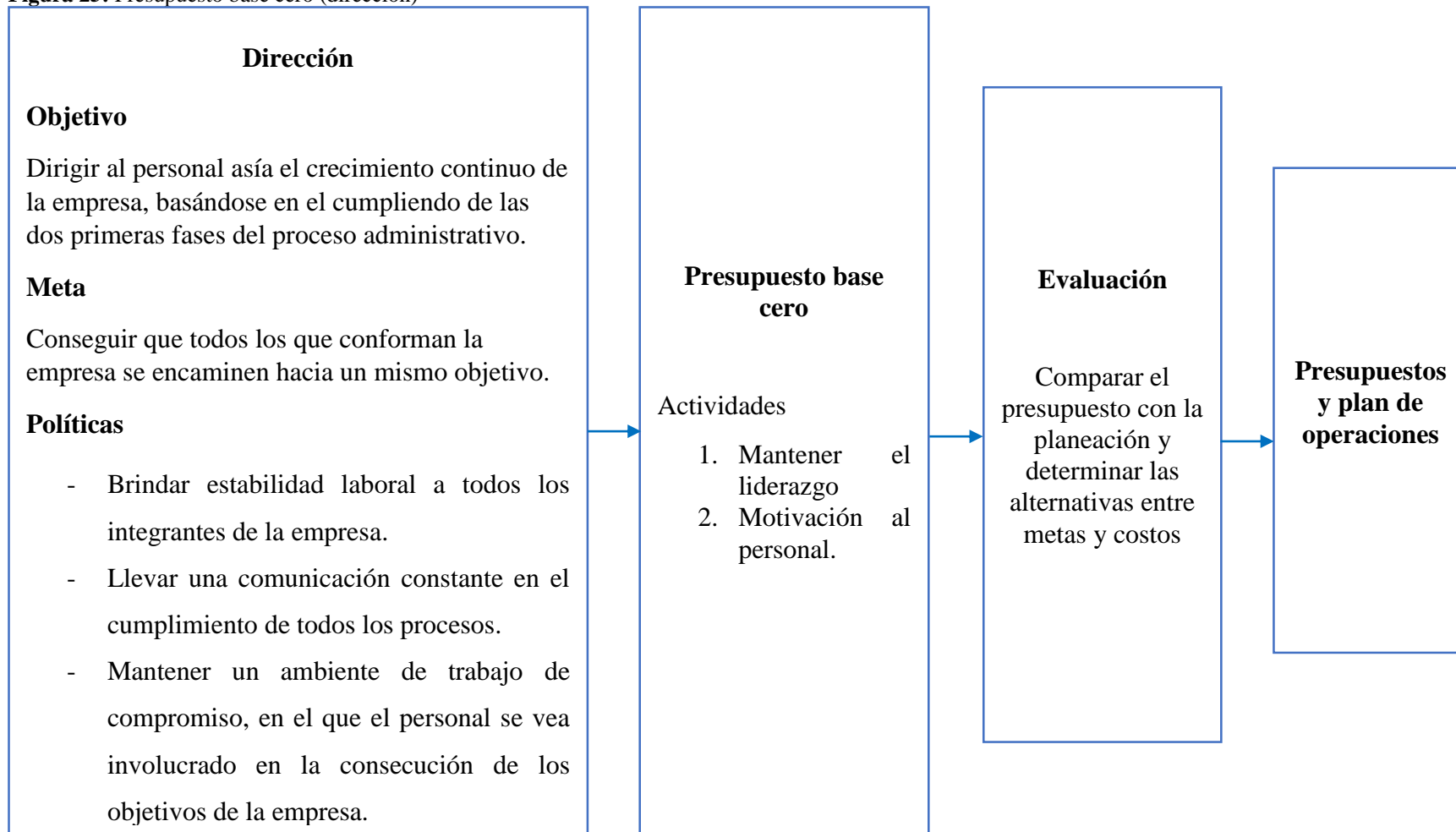
PAQUETE DE DECISIÓN		
<i>Nombre del Paquete: Diseño del organigrama funcional</i>		
<i>Departamento : Área Administrativa</i>		
<i>Centro de Costos :</i>		
<i>Calificación :</i>		
CONCEPTO		
Es el esquema con el cual la empresa organiza las funciones para delegar los cargos que el personal debe cumplir, además establece los niveles jerárquicos y la relación existente entre ellos.		
BENEFICIOS		
Cada uno va a desempeñar el cargo que la empresa le imponga ejecutando las actividades de forma ordenada.		
Al ejecutar el esquema estructural la empresa poseerá orden en sus procesos y desarrollo organizacional.		
El organigrama estructural promueve la integración entre todas las áreas que compone una pequeña empresa de costura para trabajar en equipo.		
Facilita el cumplimiento de los procesos dentro de la empresa.		
ALTERNATIVAS Y CONSECUENCIAS		
Las dificultades de la implementación requieren por una parte un ingente trabajo de gestión y de tiempo.		
Al evaluar el presupuesto con la planificación hay la probabilidad que el PBC sea poco efectivo en la reducción del gasto y no haya logrado conseguir los objetivos planteados.		
RECURSOS REQUERIDOS		
2016 – 2017	\$ 9,80 (49 impresiones en formato A4)	Registros contables
2016 – 2017	\$ 4225,25 (43 Letreros, 2 tableros de contorno, 15 mesas para las máquinas de coser modelo Gemini, 2 Carros transportadores, 15 conexiones eléctricas, 18 señales de seguridad, 2 extintores y 2 alarmas detector de humo)	5 S Herramientas del mejoramiento continuo
2016 – 2017	\$ 832,00 (Diseño de la marca y aplicar publicidad)	Plan de acción
2016 – 2017	\$0,20ctvs (1 impresión del manual)	Manual de Funciones

Fuente: Capítulo quinto Presupuesto base cero

Elaborado por: Los Investigadores

11.7. Presupuesto base cero de la dirección

Figura 25: Presupuesto base cero (dirección)



Fuente: Capítulo quinto Presupuesto base cero

Elaborado por: Los Investigadores

11.8. Actividades del presupuesto base cero de la dirección

11.8.1. Liderazgo

El propietario de las pequeñas empresas del sector de costura, deben manejar un liderazgo integral, porque ellos deben estar tan preocupados de las personas que trabajan en la empresa, como también tan preocupado por las actividades diarias del trabajo, además al ejercer sus funciones, debe tener la capacidad de influir en el grupo de trabajo en cuanto a los valores, conocimientos, emociones y las acciones de los mismos, con el objetivo de que alcancen las metas y sea compatibles a los valores morales, contribuyendo así con el bienestar de todos y no solo al de una parte.

Cuadro 8: Perfil de un líder integral

Consiente de sí mismo y del entorno.
Promueve el cumplimiento de metas y objetivos.
Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo.
Posee habilidades de manejar los sentimientos y emociones.
Encamina a trabajar conjuntamente hacia un mismo fin.
Sabe delegar responsabilidades y confía en los demás.
Se adapta a los cambios del entorno.
Motiva al equipo de trabajo.
Se incluye en el trabajo y no presiona a los demás.
Es innovador.
Es carismático
Tiene la capacidad de comunicarse

Elaborado por: Los Investigadores

11.8.2. Motivación

En el área de talento humano el propietario de las pequeñas empresas de costura, debe mantener un espíritu de equipo y trabajar bajo integraciones dinámicas, con el objetivo de generar compañerismo entre todo el personal, para ello se debe realizar diversas actividades orientadas a mejorar el desempeño laboral tales como:

Tabla 43: Actividades para motivar al personal

Fecha	Programa	Motivación
Cada mes	Celebrar los cumpleaños de los trabajadores	Presente y comida especial
08 de Marzo	Día de la mujer	Entrega de presentes y reducción de jornada laboral
Marzo - Abril	Semana santa	Plato tradicional
01 de Mayo	Día del trabajo	Almuerzo especial
02 de Noviembre	Día de los difuntos	Degustar de un vaso de colada modada con una guagua de pan
24 de Diciembre	Navidad	Programa navideño: juegos de integración, comida y entrega de canastas navideñas
31 de Diciembre	Fin de Año	Programa especial: concurso de viudas, testamento y quema de monigotes.

Elaborado por: Los Investigadores

11.9. Paquete de decisión

Tabla 44: Paquete de decisión

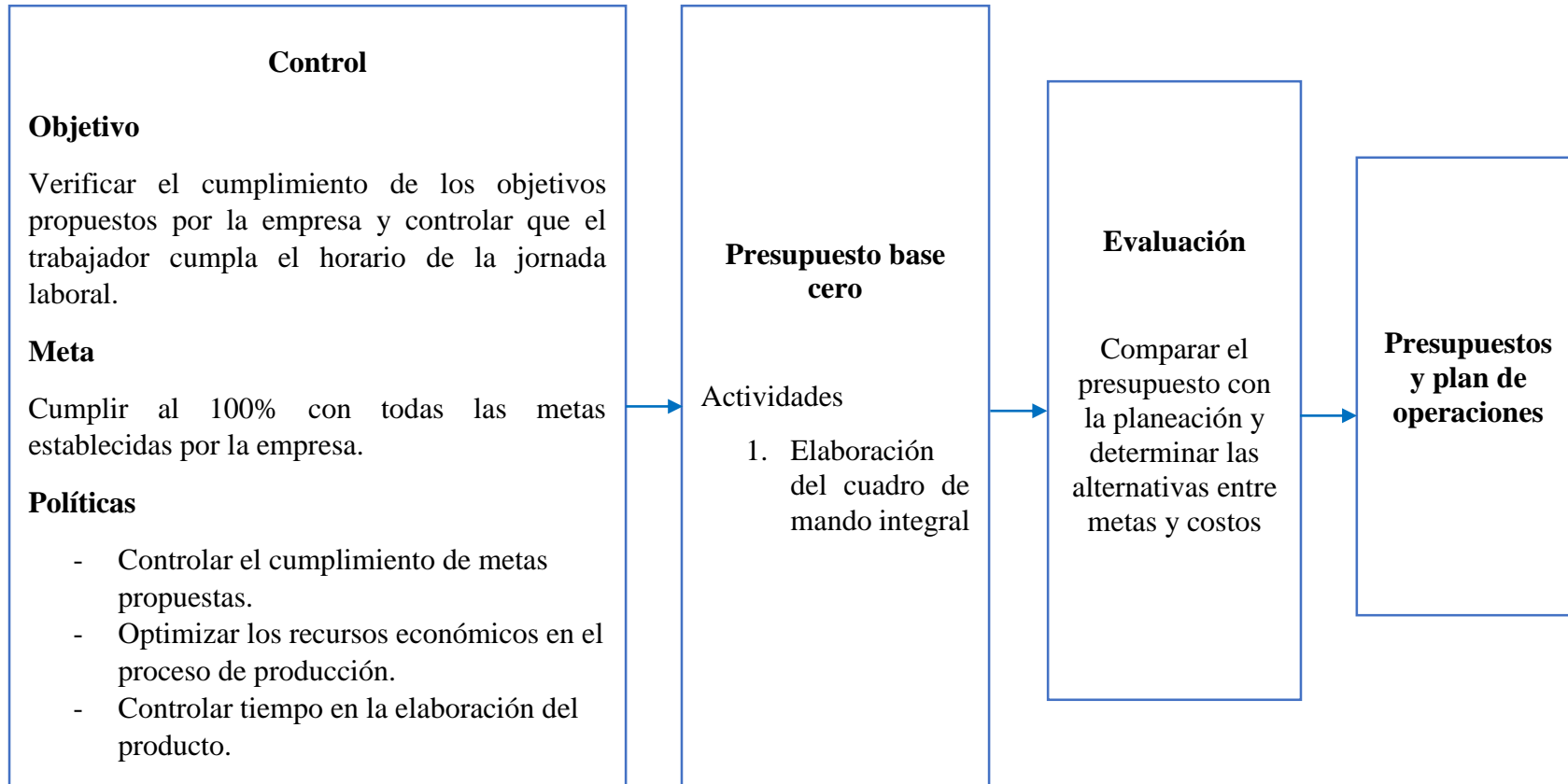
PAQUETE DE DECISIÓN		
<p><i>Nombre del Paquete: Dirigir al personal</i></p> <p><i>Departamento</i> : Área Administrativa</p> <p><i>Centro de Costos</i> :</p> <p><i>Calificación</i> :</p>		
CONCEPTO		
<p>Es la actividad que consiste en orientar las acciones de la empresa asía un determinado fin, fijando metas, tomando decisiones y guiando a los subordinados.</p>		
BENEFICIOS		
<p>Es a través de la dirección que son difundidos los objetivos de la empresa, conjuntamente con la socialización de las actividades para alcanzarlos.</p> <p>Permite que se cree una moral común en los trabajadores, para laborar con mayor productividad.</p> <p>Determina a su vez cuáles son las conductas que se espera por parte del personal.</p>		
ALTERNATIVAS Y CONSECUENCIAS		
<p>Un líder debe presentar la preparación suficiente para dirigir al personal, ya que con una mala dirección los objetivos serán negativos.</p> <p>Con un inadecuado clima laboral los trabajadores no desempeñarán correctamente sus funciones.</p> <p>Al motivar al personal, el rendimiento laboral se verá reflejado en el cumplimiento eficiente de sus actividades.</p>		
RECURSOS REQUERIDOS		
2016 – 2017	\$3,00 (Presentes por cada trabajador) \$7,50 (Almuerzo especial por cada trabajador) \$4,00 (Plato tradicional por cada trabajador) \$20,00 (Canasta navideña por cada trabajador)	Motivación al personal

Fuente: Capítulo quinto Presupuesto base cero

Elaborado por: Los Investigadores

11.10. Presupuesto base cero del control

Figura 26: Presupuesto base cero (control)



Fuente: Capítulo quinto Presupuesto base cero

Elaborado por: Los Investigadores

11.11. Actividades del presupuesto base cero del control

11.11.1. Herramienta de control cuadro de mando integral

Figura 27: Mapa estratégico

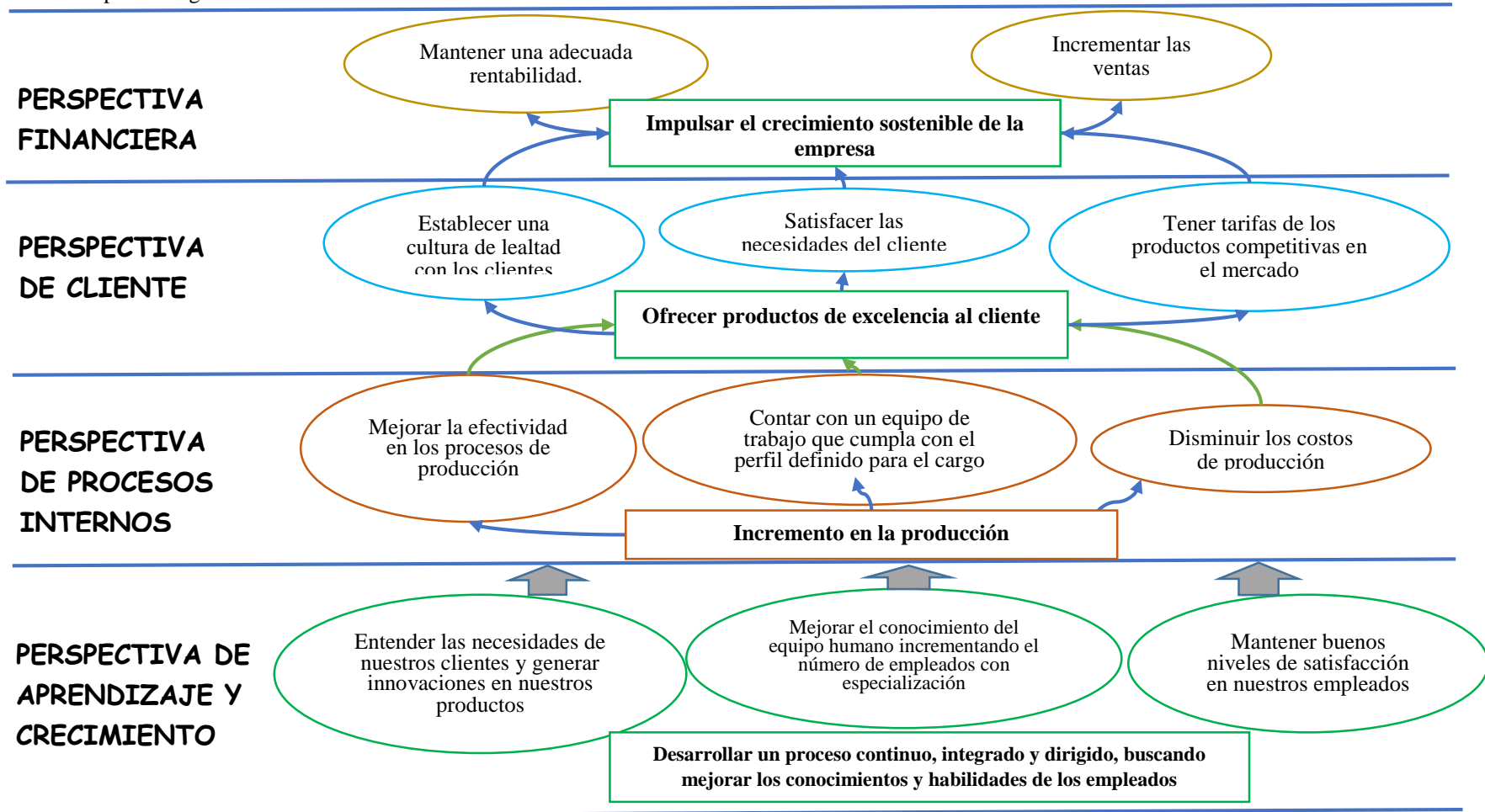


Tabla 45: Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo General	Objetivos Estratégicos	Metas	Nombre del Indicador	Formula del indicador	Actual	Ideal
Financiera	Impulsar el crecimiento sostenible de la empresa	Mantener una adecuada rentabilidad	Incrementar la rentabilidad a un 20%	Rentabilidad	$\frac{\text{Total del estado de resultado}}{\text{Total de ventas}} * 100$	%	30%
		Incrementar las ventas	Aumentar el volumen de ventas a un 20%	Crecimiento en ventas	$\frac{\text{Total ingresos} - \text{Total egresos}}{\text{Total egresos}} * 100$	%	30%
Clientes	Ofrecer productos de excelencia al cliente	Establecer una cultura de lealtad con los clientes	Cumplir al 100% con todas las entregas pactadas con los clientes	Entregas a tiempo	$\frac{\text{Entregas cumplidas}}{\text{Total entregas}} * 100$	%	100%
		Satisfacer las necesidades del cliente	Mantener el 80% de los niveles de satisfacción de los clientes	Satisfacción de los clientes	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes}} * 100$	%	100%
		Tener tarifas de los productos competitivas en el mercado	Incrementar la cartera de clientes a un 30%	Competitividad	$\frac{\text{Número de clientes potenciales}}{\text{Número de clientes actuales}} * 100$	%	50%
Procesos internos	Incremento en la producción	Mejorar la efectividad en los procesos de producción	Reducir un 20% del tiempo en la elaboración de la prenda de vestir	Productividad	$\frac{\text{Tiempo empleado elaboración del producto}}{\text{Tiempo promedio de elaboración del producto}} * 100$	%	20%

		Contar con un equipo de trabajo que cumpla con el perfil definido para el cargo	Poseer el 90% de los empleados que cumplan el perfil	Cumplimiento de perfiles	$\frac{\text{Empleados cumplen perfil}}{\text{Total empleados}} * 100$	%	100%
		Disminuir los costos de producción	Optimizar al 100% la materia prima	Utilización de los materiales	$\frac{\text{Cantidad de m. p. utilizada para el producto}}{\text{Cantidad promedio de m. p. para el producto}} * 100$	%	100%
Aprendizaje /desarrollo	Desarrollar un proceso continuo, integrado y dirigido, buscando mejorar los conocimientos y habilidades de los empleados	Entender las necesidades de nuestros clientes y generar innovaciones en nuestros productos	Aumentar al 90% la innovación en las prendas de vestir	Índice de innovación	$\frac{\text{Ventas productos nuevos}}{\text{Total ventas}} * 100$	%	100%
		Mejorar el conocimiento del equipo humano incrementando el número de empleados con especialización	Tener el 60% de empleados especializados	Empleados especializados	$\frac{\text{Núevos empleados especializados}}{\text{Total empleados}} * 100$	%	100%
		Mantener buenos niveles de satisfacción en nuestros empleados	Poseer el 100% de empleados satisfechos en su puesto de trabajo	Satisfacción de empleados	$\frac{\text{Empleados satisfechos}}{\text{Total empleados}} * 100$	%	100%

Elaborado por: Los Investigadores

11.12. Paquete de decisión

Tabla 46: Paquete de decisión

PAQUETE DE DECISIÓN		
<i>Nombre del Paquete: Controlar en cumplimiento de los metas</i>		
<i>Departamento : Área Administrativa</i>		
<i>Centro de Costos :</i>		
<i>Calificación :</i>		
CONCEPTO		
<p>Es el elemento que incluye todas actividades que se emprenden en la empresa para garantizar el cumplimiento de las operaciones planificadas, esto se realiza con el objetivo de evaluar los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias de los procesos, considerándose clave para la administración de la empresa.</p>		
BENEFICIOS		
<p>Aumenta el rendimiento de la producción y disminuye los costos de producción. Mediante la aplicación de las evaluaciones se conoce el rendimiento del trabajador.</p> <p>Detectar los errores y tomar atención en los mismos para minimizar las pérdidas.</p>		
ALTERNATIVAS Y CONSECUENCIAS		
<p>Sin la aplicación del control, desconocerían los resultados de la empresa y no sabrían si estos son positivos o negativos.</p> <p>Sin control no hubiera liderazgo y las actividades se desarrollarían de una manera inadecuada.</p> <p>Si la administración de la empresa no tiene control, la empresa quebraría.</p>		
RECURSOS REQUERIDOS		
2016 – 2017	No demanda de ningún costo	Control del cumplimiento de los objetivos.

Fuente: Capitulo quinto Presupuesto base cero

Elaborado por: Los Investigadores

12. IMPACTOS

Técnicos

Mejora la administración de las pequeñas empresas del sector de costura y les permite ser más competitivas en el mercado.

Aumenta la productividad y contribuye al crecimiento empresarial, obteniendo mayores beneficios en la rentabilidad.

Desarrolla un sistema innovador de aprendizaje organizacional que les permite el cumplimiento de metas y objetivos.

Sociales

Desarrolla una cohesión social que integra a todos los miembros de la pequeña empresa del sector de costura.

Genera fuentes de empleo que ayuda a mejorar las condiciones de vida de la población de la ciudad de Latacunga.

Crea Mercados laborales dinámicos donde exista la libre oferta y demanda de trabajo.

Económicos

Las pequeñas empresas del sector de costura tendrán mayores ingresos y utilidades por adoptar una capacidad productiva eficiente.

Mantendrán el desarrollo económico sostenible en la sociedad.

Ambiental

Mejora la productividad y no habrá daños en el medio ambiente.

13. PRESUPUESTO

Tabla 47: Presupuesto

Actividades	PRESUPUESTO			
	Cantidad	Unidad	V. Unitario (\$)	Valor Total (\$)
Rótulos en acrílicos transparente 50x60cm.	3	Unidad	30,00	90,00
Impresiones en formato A4	49	Unidad	0,20	9,80
Letreros en material de tol 15x30cm	43	Unidad	4,00	172,00
Tableros de contorno	2	Unidad	95,00	190,00
Mueble bases para máquina de coser modelo gemini (domesticas)	5	Unidad	205,00	1025,00
Mueble bases para máquina de coser modelo gemini (industrial)	10	Unidad	230,00	2300,00
Carro transportador	2	Unidad	100,00	200,00
Conexiones eléctricas	1			225,25
Señalización en material vinil sticker 20x30.	18	Unidad	1,50	27,00
Extintor de 10 libras	2	Unidad	30,00	60,00
Alarma detector de humo	2	Unidad	13,00	26,00
Diseño de la marca	1	Unidad	400,00	400,00
Publicidad en TV y Radio	2	Unidad	432,00	432,00
Impresión del manual de funciones	1	Unidad	0,20	0,20
			Sub Total	5157,25
			14%	722,02
			TOTAL	5879,27

Elaborado Por: Los Investigadores

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Después de haber realizado el diagnóstico respectivo a las pequeñas empresas del sector de costura se pudo notar, que en su gran mayoría ninguna adopta una adecuada administración, ya que los propietarios de las mismas carecen de conocimientos suficientes para ponerlos en práctica. Además cabe recalcar que las pequeñas empresas del sector de costura no poseen un organigrama estructural eficiente para desarrollar las diferentes funciones que realiza dicho sector, por tal motivo no se fijan metas y objetivos para mejorar la participación en el mercado.
- Dado el problema explicado anteriormente se ha planteado realizar el modelo de gestión presupuesto base cero; porque, en su teoría expresa la forma de cómo se debe estructurar jerárquicamente una empresa, además establece las pautas necesarias para llevar un adecuado proceso administrativo, que involucra la planeación, organización, dirección y control. Con la implementación de dicho modelo las pequeñas empresas del sector de costura adoptarán una cultura organizacional eficiente que contribuya al mejoramiento continuo, y a la vez les permita ser más competitivas en el mercado para obtener un mayor rendimiento económico en las mismas.
- Al finalizar con la estructura del modelo de gestión administrativa presupuesto base cero, se planteó un manual que contiene todos los elementos que requiere un modelo de gestión eficiente, sabiendo que el mismo integra las 5 áreas más importantes que posee una empresa, tales como: administración, finanzas, producción, comercialización y talento humano, las mismas que desarrollan funciones administrativas que colabora al cumplimiento de metas y objetivos trazados por la pequeña empresa del sector de costura.

Recomendaciones

- Cumplir con todo el proceso administrativo, pues las cuatro etapas que la componen tienen características únicas para administrar de mejor manera las pequeñas empresas del sector de costura, ya que en la planificación se establece la filosofía empresarial para poseer una adecuada imagen corporativa, en la organización se delegan funciones y responsabilidades mediante la jerarquización de puesto de trabajo y la dirección y el control facilitan y promueven el cumplimiento de las dos primeras etapas.
- Recomendamos la utilización obligatoria de todas las herramientas manifestadas en cada área de la empresa, ya que las mismas aportan directamente al desarrollo económico de las pequeñas empresas del sector de costura, las mismas que contribuyen al mejoramiento de la productividad y de la competitividad empresarial.
- Implementar el Modelo de Gestión presupuesto base cero, con el fin de mejorar la productividad de las pequeñas empresas del sector de costura, ya que dicho modelo está integrado por las cinco áreas que comprende una empresa y esto permite poseer una estructura orgánica eficiente para el cumplimiento de funciones y responsabilidades que tienen cada integrante en la misma.

15. BIBLIOGRAFÍA

- Arrieta Posada, J. G. (2011). *Herramientas de Producción Ayudas para el mejoramiento de los procesos productivos*. Medellín, Colombia: EAFIT.
- Barea Tejeiro, J., & Martínez Álvarez, J. A. (2012). Fortalezas y debilidades del Presupuesto base cero. *Dialnet*, 9(69), 5. Recuperado de http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/UBICACIONES/05/DOCENTE/JOSE_ANTONIO_MARTINEZ_ALVAREZ/PRESUPUESTO%20BASE%20CERO%20DE%20BAREA%20Y%20MART%C3%8DNEZ.PDF
- Blandez Ricalde, M. G. (2016). *Proceso Administrativo*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=TYHDCwAAQBAJ&pg=PT68&dq=liderazgo+en+el+proceso+administrativo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwit4f_Uwt_NAhWDLB4KHRC9BukQ6AEIGjAA#v=onepage&q=liderazgo%20en%20el%20proceso%20administrativo&f=false
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Recuperado de https://fundamentosadministracion.files.wordpress.com/2012/08/idalberto_chiavenato_-_introduccion_a_la_teor%C3%8Da_general_de_la_administracion.pdf
- Cuartas, D. H. (2008). *Principios de la Administración*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=1Fp55-1oXv8C&pg=PA48&lpg=PA48&dq=el+control+permite+comparar+resultados+durante+y+despu%C3%A9s+de+los+procesos++los+cuales+sirven+para+tomar+decisiones+y+aplicar+correctivos+necesarios&source=bl&ots=5qhRQG6WeJ&sig=_0y
- Gómez Cardona, W. D. (2012). *Prácticas Empresariales*. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *El cuadro de mando integral*. Recuperado de https://books.google.es/books?id=LuWJnzcagCMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Kloter, P., & Armstrong, G. (2008). *Marketing y gestión de servicios*. México, México: Cámara nacional de la industria.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100500/2016-1/libros/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Martínez Álvarez, J. A., & García Martos, D. (2013). Presupuesto base cero: una herramienta para la mejora de las finanzas públicas. *Dialnet*, 4(10), 17. Recuperado de http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/papeles_trabajo/2013_10.pdf
- Martínez, Á. (2013). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. *Innovación*, 9(1), 43. Recuperado de http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201-d5470864b3b3&groupId=10128
- Pérez Partida, H. R. (2015). Reflexiones sobre el Presupuesto Base Cero y el Presupuesto basado en Resultados. *El Cotidiano*, 12(192), 80.
- Rey Pombo, J. (2011). *Contabilidad General*. Madrid, España: Paraninfo.
- Sainz, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=CHC8pAtauOQC&pg=PA119&dq=que+es+vision+y+mision&hl=es&sa=X&sqi=2&redir_esc=y#v=onepage&q=que%20es%20vision%20y%20mision&f=false
- Trejo, M. D. (2009). *Identificación, análisis y aprovechamiento de la administración del conocimiento*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=BOkAAwAAQBAJ&pg=PA70&dq=modelo%20de%20gestion%20arriba%20abajo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjGobaXkLTSAhVI4WMKHezaDZoQ6AEIGjAA#v=onepage&q=modelo%20de%20gestion%20arriba%20abajo&f=false>
- Zapata Sánchez, P. (2011). *Contabilidad Financiera*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

16. ANEXOS**Anexo 1:** Hoja de vida del Tutor**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

DATOS INFORMATIVOS PERSONAL DOCENTE

DATOS PERSONALES

APELLIDOS: Merino Zurita

NOMBRES: Milton Marcelo

ESTADO CIVIL:

CÉDULA DE CIUDADANÍA: 0501802441

NÚMERO DE CARGAS FAMILIARES: 2

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: Latacunga, 14/Marzo/1971

DIRECCIÓN DOMICILIARIA: Marqués de Maenza

TELÉFONO CONVENCIONAL: s/n TELÉFONO CELULAR: 0992531909

EMAIL INSTITUCIONAL: milton.merino@utc.edu.ec

TIPO DE DISCAPACIDAD: no

DE CARNET CONADIS: no

**ESTUDIOS REALIZADOS Y TÍTULOS OBTENIDOS**

NIVEL	TITULO OBTENIDO	FECHA DE REGISTRO	CÓDIGO DEL REGISTRO CONESUP O
TERCER	INGENIERO COMERCIAL	2002-09-19	1004-02-245525
CUARTO	DIPLOMA SUPERIOR EN GESTION DEL TALENTO HUMANO	2012-05-16	1027-12-746871
	ESPECIALISTA EN DISEÑO CURRICULAR POR COMPETENCIAS	2008-08-20	1045-08-680170
	MAGISTER EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y ADMINISTRACION	2009-05-18	1045-09-691875

HISTORIAL PROFESIONAL**UNIDAD ADMINISTRATIVA O ACADÉMICA EN LA QUE LABORA:**

Ciencias Administrativas y Humanísticas

ÁREA DEL CONOCIMIENTO EN LA CUAL SE DESEMPEÑA: Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho; Educación Comercial y Administración**FECHA DE INGRESO A LA UTC:** 01/Abril/2006

.....
M.Sc. Merino Zurita Milton Marcelo

Anexo 2: Hoja de vida autor 1**ESTUDIANTE DE INGENIERA COMERCIAL**Miriam Alexandra Hidalgo Vinocunga

Lasso, Panamericana Norte Km. 21
 Telf.: 032719700
 Cel.: 0987124528
 E-mail: alexandramahivi2@gmail.com

Ecuatoriana
 23 años
 Soltera
 C.I. 050370483-5

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

Estudios Primarios	Escuela Fiscal Mixta “Rio Blanco Alto”
Estudios Secundarios	Colegio Técnico “Sara María Bustillos de Atiaga”
Bachiller en	Sistemas Informáticos
Educación Superior	Universidad Técnica de Cotopaxi
Carrera	Ingeniería Comercial

CURSOS REALIZADOS

CORPORACIÓN EDI ÁBACO	“Planificación Estratégica: Un Enfoque de Gestión”
duración de 40 horas	Octubre 2014
BOLETIN EL TRAMITADOR	“La Tributación en la Economía Ecuatoriana”
de 20 horas	Noviembre 2012

PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES

Institución	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.
	Durante 5 meses, Octubre 2016 – Febrero 2017

REFERENCIASPersonales:

Sr. Germánico Toapanta	Presidente de la Caja Solidaria	095681370/032718173
Srta. Susana Pila	Promotora de salud	092827556/032712029



 Miriam Alexandra Hidalgo Vinocunga
 C.I. 050370483-5

Anexo 3: Hoja de vida autor 2**ESTUDIANTE DE INGENIERA COMERCIAL**

<i>Franklin Patricio Tello Tomalo</i>		
Mulaló, Barrio Qusinche Bajo Cel: 0983761472 E-mail: frank92_118@hotmail.com	Ecuatoriano 24 años Soltero C.I. 050348953-6	

FORMACIÓN ACADÉMICA

Estudios Primarios	Escuela Fiscal Mixta “Calixto Pino”
Estudios Secundarios	Colegio Técnico Mulaló
Bachiller en	Comercio y Administración
Educación Superior	Universidad Técnica de Cotopaxi
Carrera	Ingeniería Comercial

CURSOS REALIZADOS

CORPORACIÓN EDI ÁBACO	“Planificación Estratégica: Un Enfoque de Gestión” duración de 40 horas Octubre 2014
BOLETIN EL TRAMITADOR	“La Tributación en la Economía Ecuatoriana” duración de 20 horas Noviembre 2012

Foro Empresarial: Imagen Corporativa y Responsabilidad Social.

PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES

Institución	Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Alfonso” LTDA. Durante 5 meses, Octubre 2016 – Febrero 2017
-------------	---

REFERENCIASPersonales:

Sr. William Fabián Toca Santafé	0987591871
Sr. Alejandro Rea Casa	0993517991



Franklin Patricio Tello Tomalo
C.I. 050348953-6

Anexo 4: Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
Facultad de Ciencias Administrativas
Ingeniería Comercial

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS
DEL SECTOR DE COSTURA**

Objetivo: Conocer las opiniones de los trabajadores en cuanto a la gestión administrativa que realiza el propietario de la pequeña empresa del sector de costura.

Instrucciones: Por favor sírvase en contestar las siguientes preguntas

- Lea detenidamente cada una de las preguntas y responda
- Marque con un (X) la respuesta que usted considera la más adecuada

CUESTIONARIO

1. ¿Conoce los objetivos de la empresa en la que usted labora?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

2. ¿Con que frecuencia tiene establecidas previamente las actividades que debe realizar para el cumplimiento de sus labores?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cómo califica la distribución de los recursos materiales, humanos y económicos que maneja la empresa en base a la estructura organizacional?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cómo califica la función contable que el propietario lleva en el negocio?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cómo observa usted su lugar de trabajo?

Ordenado	
Poco ordenado	
Desordenado	

6. ¿Cómo considera el espacio de trabajo en el que usted labora?

Amplio y acogedor	
Espacio normal	
Reducido y estrecho	

7. ¿Con que frecuencia tiene usted a su alcance los materiales necesarios para realizar las funciones en su puesto trabajo?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

8. ¿En qué medios de comunicación usted ha escuchado que la empresa promociona los productos?

TV	
Radio	
Internet	
Prensa	
Ninguna de las anteriores	

9. ¿Qué tipo de imagen corporativa tiene la empresa en la que usted labora?

Nombre	
Logotipo	
Eslogan	

10. ¿Cómo considera usted la participación de la empresa frente a la competencia?

Altamente competitivo	
Poco competitivo	
Nada competitivo	

11. ¿Cuenta usted con un manual de funciones para desempeñar sus actividades diarias?

Si	
No	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 5: Entrevista



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
Facultada de Ciencias Administrativas
Carrera de Ingeniería Comercial

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS DE LAS PEQUEÑAS
 EMPRESAS DE COSTURA**

Datos Generales:

Nombre del entrevistado: _____

Nombre del entrevistador: _____

Lugar y Fecha: _____

Hora de inicio _____ Hora de culminación _____

Estimado Sr/a propietario/a, estamos realizando esta entrevista con la idea de recopilar información sobre las problemáticas administrativas que poseen las pequeñas empresas de costura, ya que necesitamos de su valiosa colaboración para poder realizar una un modelo de gestión que se acople a su giro de negocio.

1. ¿Quién administra la pequeña empresa?

2. ¿Sobre qué modelo de gestión se basa para administrar el negocio?

3. ¿Cuáles son las funciones que cumple usted como propietario/a?

4. ¿Cómo planifica sus actividades?

5. ¿Cómo distribuye el dinero?

6. ¿Cómo lleva la contabilidad de su negocio?

7. ¿Cómo se da cuenta que su negocio está creciendo?

8. ¿Cada que tiempo tiene ordenes de producción?

9. ¿Cada que tiempo realiza la adquisición de materiales para la confección?

10. ¿Posee una adecuada distribución del tiempo para producir?

11. ¿Ha calculado cuanto tiempo demanda la elaboración de una prenda de vestir?

12. ¿Qué medio de comunicación utiliza para promocionar sus prendas de vestir?

13. ¿Qué tipo de imagen corporativa posee para distinguirse de la competencia?

14. ¿Cómo dirige al personal?

15. ¿Cómo distribuye las actividades laborales?

16. ¿Cuántas personas trabajan en la pequeña empresa? Y como es el contrato

Anexo 6: Ficha de observación

UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
Facultada De Ciencias Administrativas
Carrera De Ingeniería Comercial

PILOTO

- **OBJETIVO GENERAL:** Observar si las pequeñas empresa de costura poseen algún conocimiento básico de la administración, y si las tiene observar si las ponen en práctica en la ejecución de sus funciones.
- **TÉCNICA:** Observación
- **INSTRUMENTO:** Ficha

Escala

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Nombre comercial					
Administración de los recursos					
Filosofía empresaria					
Fijación de metas y objetivos					
Planificación					
Organigrama estructural					
Control de actividades					
Delegan responsabilidades					
Registro diario de los movimientos de la economía					
Orden y limpieza en la producción					
Distribución de la planta					
Difunden publicidad					
Aplican promociones					
Estrategias de marketing					
Observación	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				

Nombre _____

Firma _____

Anexo 7: Proforma N° 1



LATACUNGA : 2 DE MAYO Y CALIXTO PINO 9-74
 TELF : 2801 447 CEL : 0995874495

RUC: 0501533057001

PROFORMA N°- 202

CLIENTE: Franklin Tello
 RUC: 0503489536
 DIRECCIÓN: Mulato
 FECHA: 26 Enero - 2017

TELEFONO:
 EMAIL:
 OFERTA:
 PAGO:

Atendiendo su gentil requerimiento, es placentero dirigirme a usted y cotizarlo siguiente.

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	V.UNITARIO	V.TOTAL
1	Señalética en tool de 30 X 15 CM	43	4.00	172,00
2	Señalética en vinil normal de 30 X 20 cm	18	1.50	27,00
3	rotulos en acrilico de 3mm de 60 X50	3	30,00	90,00
OBSERVACIONES:				
TIEMPO DE ENTREGA 2 DIAS LABORABLES				
				SUBTOTAL : 253,51
				DESCUENTO :
				VALOR NETO : 35,49
				I.V.A. : 14
				TOTAL : 289,00

Esperando servirle ,a su grata orden y temprana conveniencia
 Atentamente,


CRUZ MORENO HENRY
 PROPIETARIO

APROBADO:
 NOMBRE Y FIRMA

Anexo 8: Proforma N° 2

PROFORMA FÁBRICA DEL MUEBLE				
FECHA 01/02/2017				
COTIZACION Y PROFORMA DE MUEBLES				
CNT.	DESCRIPCION	MEDIDAS	COSTO.UNI	COSTO .T
5	MUEBLES BASES PARA MAQUINAS DE COCER DOMESTICAS	0.60x0.75x1.15	205,00	1025,00
10	MUEBLES BASES PARA MAQUINAS DE COCER INDUSTRIALES	0.60x0.75x1.20	230,00	2300,00
2	TABLEROS DE MULTIFUNCIONAL DE CONTORNO	0.80x0.90x0.30	95,00	190,00
SUB.TOTAL				3515,00
IVA 14%				492,10
TOTAL				\$ 4.007,10
MATERIALES DE FABRICACION				
TABLEROS FIBRA MELAMINICA COLOR A ESCOGER CLINETE O SUGERENCIA FABRICANTE				
HERRAJES DE DESPLIEJE PARA MAQUINA SPORTES PARA MOTORES				
CONDICIONES				
50%	Anticipo			
50%	Al momento de la entrega			
DAVID CUEVA JEFE PRODUCCIÓN				

Anexo 9: Proforma N° 3

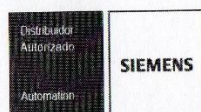
	Dirección: Sánchez de Orellana y Marqués de Maenza	Proforma N°. 00412			
		Lugar de emisión	Día	Mes	Año
		Latacunga	23	01	17
Nombre: Franklin Tello		CC.: 0503489536			
Dirección: Latacunga		Teléfono: 0983761472			

Cantidad	Concepto o descripción	Precio unitario	Valor total
2	Extintor de 10 libras	\$ 30.00	\$ 60.00
2	Alarma detector de humo automático	\$ 13.00	\$ 26.00
Sub total			\$ 75.44
Descuento.....%			
IVA 14%			10.56
Recibido por			Total a pagar
			\$ 86.00

Condiciones de pago	Contado	Crédito
----------------------------	----------------	----------------

Anexo 10: Proforma N° 4

CANT	CODIGO	UND	DESCRIPCION	PRECIO LISTA	%DESCT.	V.UNITARIO	V.TOTAL
100.00	SOL12	MTS	ALAMBRE SOLIDO 12	0.535	10.00%	0.267	26.785
15.00	CO114	UND	TOMA EMP. DOBLE. PATA CHINA MARFIL 826V	3.750	10.00%	3.375	50.625
15.00	CO060	UND	PLACA COOPER OVALADA MARFIL 2132V	0.400	10.00%	0.360	5.400
10.00	7H8	MTS	CABLE 7 HILOS 8	1.705	20.00%	1.364	13.640
50.00	SOL10	MTS	ALAMBRE SOLIDO 10	0.848	25.00%	0.636	31.807
20.00	EMT34UN	UND	UNION EMT 3/4"	0.312	10.00%	0.281	5.625
1.00	QOL6	UND	CENTRO DE CARGA SQ-D 6 E MONOFASICA	34.758	10.00%	31.283	31.283
5.00	QO140VS	UND	BREAKER SQ-D 40A 1 POLO	5.340	10.00%	4.806	24.030
15.00	BT145G	UND	CAJETIN RECTANGULAR TIPO BTICINO	0.410	10.00%	0.369	5.535
2.00	3M020	RLS	CINTA TAPE TEMFLEX 3M 20Y	0.790	10.00%	0.711	1.422
1.00	EMT34UN	UND	UNION EMT 3/4"	0.312	10.00%	0.281	0.281
1.00	EMT34CN	UND	Conector EMT 3/4"	0.400	10.00%	0.360	0.360
1.00	EMT34CD	UND	Codo EMT 3/4"	0.900	10.00%	0.810	0.810
DESCUENTO:							54.73
SUBTOTAL <=0							227.09
SUBTOTAL 0 %							0.00
I.V.A.							27.66
TOTAL A PAGAR:							225.25



MERCURIO | electricidad
www.mercurioelectricidad.com

RUC: 0500738430001

PBX: 032813264

CLIENTE: Sr(s). MIRYAN HIDALGO

RUC:

TIEMPO DE ENTREGA:

VALIDEZ: 2 DIAS

FECHA: 25/01/2017

CALLE GUAYAQUIL 2-32 Y ANTONIA
VELA (LATACUNGA)

FECHA IMPRESION: 25/01/2017 05:06:32 PM

Anexo 11: Proforma N° 5



FACTURA PROFORMA N°: 00078

Propietario: José Chauca
Dirección: San Silvestre, Av. Amazonas
Teléfono: 0992614998
 San Buenaventura-Latacunga-Ecuador

Cliente: Franklin Tello
Dirección: Mulaló
C.I: 0503489536
Teléfono:

Cantidad	Detalle	Valor unitario	Valor total
2	Carro transportador metálico de 120x90cm	\$ 100,00	\$ 200,00

Condiciones de pago:.....

Neto: 200,00
 Total IVA 14%: 28,00

TOTAL: 228,00

Anexo 12: Proforma N° 6

GIGANTOGRAFÍAS
SUELDA ELECTRICA
RUC. 1714819206001
PROFORMA N° 000514
PUJILÍ - ECUADOR

Publi Visión

ROTULACIÓN COMERCIAL

LEÓN YACELGA MARÍA ESPERANZA
 efra_publivision@hotmail.com
 Dir. Av Velasco Ibarra y Teofilo Segovia BARRIO BELLAVISTA
 Tel. 2325 048 Cel.: 0985 976 246

GRACIAS POR PREFERIRNOS

CLIENTE	GABY MONSE		
DIRECCIÓN	PUJILÍ		
TELEFONO	RUC / C.I	FECHA	
0987551154	0550008445	09-02-2017	

CANT	DESCRIPCIÓN	V. UNIT.	V. TOTAL
	IMAGEN CORPORATIVO		\$ 400
FIRMA AUTORIZADA			
			SUBTOTAL I.V.A. 12% I.V.A. 0% TOTAL \$ 400

Anexo 13: Proforma N° 7



TV COLOR CANAL 36

COTOPAXI - LATACUNGA - TUNGURAHUA - AMBATO

TARIFA VIGENTE 2016

TIEMPO	AAA	AA
60 SEG.	\$ 300.00	\$ 252.00
45 SEG.	\$ 252.00	\$ 216.00
30 SEG.	\$ 192.00	\$ 144.00
15 SEG.	\$ 144.00	\$ 96.00

PROGRAMACIÓN DE LUNES A VIERNES

05H30 - 07H00	Las Bailaditas Ecuatorianas	AA
07h00 - 08h00	Rep. Acción 1ra Emisión (Noticias)	AAA
08h00 - 09h00	Por La Comunidad - Opinión	AAA
09h00 - 09h30	Los Profesionales (Consultas Gratis)	AAA
09h00 - 11h00	Mañana En Familia (Amenidades)	AA
11h00 - 12h00	Peke Cine Color	AA
12h30 - 13h00	Infórmese (Micro informativo)	AAA
13h00 - 13h45	Latacunga Al Medio Día (Noticias)	AAA
14h00 - 14h30	Navegando Por El Mundo	AAA
14h30 - 16h00	Hit Color (Éxitos Actuales)	AA
16h00 - 18h00	Cine Color	AA
18h00 - 19h00	Los Colores Del Amor (Recuerdos)	AA
19h00 - 20h00	Rep. Acción 2da Emisión (Noticias)	AAA
20h00 - 21h00	Hablando Claro (Entrevistas)	AAA
21h00 - 22h00	Cotopaxi Al Aire (Informativo)	AAA
21h00 - 24h00	Cine Color	AA
24h00 - 01h00	Rumba Sin Control	AA
01h00 - 05h00	Cine Color (Cine Madrugador)	AA

24 HORAS CON LA MEJOR PROGRAMACIÓN

Matriz Quito: Av. República del Salvador
N35-126 y Portugal Edif. Zanté Ofic. 202
Tel.: 023 333084/3 331038/3 331992
Cel.: 0999 727047/0996511362

Sucursal Guayaquil: Av. Jaime Roldós Aguilera S/N
Urbanización .Ciudad Colon Mz. 272 villa 9
Email: mgorozabel@gmail.com
Cel.: 0999 727047/0996511362

Visítenos: www.malluryconsulting.org

Anexo 14: Proforma N° 8




RADIO COLOR STEREO 105.3 FM
COTOPAXI - LATACUNGA - ECUADOR

TARIFA VIGENTE 2016

SEGUNDOS	VALOR
1 Segundo	\$ 0.40
15 Segundos	\$ 6.00
30 Segundos	\$ 12.00
45 Segundos	\$ 18.00
60 Segundos	\$ 24.00

PROGRAMACIÓN DE LUNES A VIERNES

HORARIO	PROGRAMACIÓN
24H00 A 03H00	Al son de la cumbia/tecno cumbia
03H00 A 04H00	A ritmo de la banda
05H00 A 08H30	Amaneciendo
07H00 A 08H00	Cotopaxi habla (programa informativo)
08H00 A 08H30	Resumen Cotopaxi habla (programa informativo)
08H30 A 08H40	Programa educa ya
08H40 A 12H00	Ruta Ecuatoriana
12H00 A 13H30	sobrecarga romántica
12H00 A 14H00	sobrecarga romántica
13H30 A 13H40	Programa educa ya
13H40 A 15H30	Sin formato
15H30 A 19H00	Pintando la música nacional
14H00 A 17H00	Rumbo a todo color
17H00 A 21H00	Entre copa y amigo
19H00 A 19H10	Educa radio
19H10 A 21H30	Arco iris romántico
21H30 A 23H00	Señor folklore
23H30 A 24H00	El baúl de los recuerdos

Matriz Quito: Av. República del Salvador
N35-126 y Portugal Edif. Zanté Ofic. 202
Tel.: 023 333084/3 331038/3 331992
Cel.: 0999 727047/0996511362

Sucursal Guayaquil: Av. Jaime Roldós Aguilera S/N
Urbanización .Ciudad Colon Mz. 272 villa 9
Email: mgorozabel@gmail.com
Cel.: 0999 727047/0996511362

Visítenos: www.malluryconsulting.org