



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA**  
**EMPRESA DE CONFECCIÓN SPORT MARTI**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES:**

**ADRIAN ANTONIO PANAMÁ GUANOQUIZA**

**IBETH JESSENIA CABEZAS BENITEZ**

Riobamba – Ecuador

2022



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA**  
**EMPRESA DE CONFECCIÓN SPORT MARTI**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

**LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES: ADRIAN ANTONIO PANAMÁ GUANOQUIZA**  
**IBETH JESSENIA CABEZAS BENITEZ**

**DIRECTOR: ING. DIERO RAMIRO BARBA BAYAS**

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, Ibeth Jessenia Cabezas Benitez & Adrian Antonio Panamá Guanoquiza

Se autoriza la reproducción total o parcial con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica de documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Nosotros, Ibeth Jessenia Cabezas Benitez, Adrián Antonio Panamá Guanoquiza, declaramos que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autores asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 23 de febrero 2022



**Ibeth Jessenia Cabezas Benitez**

**C.C. 172720888-4**



**Adrián Antonio Panamá Guanoquiza**

**C.C. 015067617-9**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Trabajo investigativo, **DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA EMPRESA DE CONFECCIÓN SPORT MARTL.**, realizado por la señorita: **IBETH JESSENIA CABEZAS BENITEZ**, y el señor **ADRIAN ANTONIO PANAMÁ GUANOQUIZA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Lcdo. Leonardo Efraín Cabezas Arévalo <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	_____	<b>2022-02-23</b>
Ing. Diego Ramiro Barba Bayas <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	_____	<b>2022-02-23</b>
Ing. Juan Arnulfo Carrasco Pérez <b>MIEMBRO DE TRIBUNAL</b>	_____	<b>2022-02-23</b>

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo a nuestros padres los cuales estuvieron en todo momento apoyándonos y dándonos su mano para seguir con nuestro camino, a los docentes que nos fueron formando día con día y a nuestros compañeros con los cuales compartimos conocimientos y anécdotas que jamás se podrán borrar.

Ibeth & Adrián

## **AGRADECIMIENTO**

### **A DIOS**

Por permitirnos conseguir nuestra licenciatura la cual ha contribuido en ampliar nuestros conocimientos y enfocarnos de mejor manera en ámbito empresarial para así contribuir a la sociedad ecuatoriana

### **A NUESTRA FAMILIA**

Por el continuo apoyo, pues ha sido de suma importancia en la consecución de este logro

### **A NUESTRO DIRECTOR Y MIEMBRO**

Por el tiempo, la dedicación y la paciencia en la elaboración del presente trabajo

Ibeth & Adrián

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
INCICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Antecedentes de la Investigación.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Marco Teórico.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.1. <i>Pensamiento estratégico de gestión</i>.....</b>	<b>10</b>
1.2.1.1. <i>Pensamiento de las Escuela prescriptiva</i> .....	10
1.2.1.2. <i>Pensamiento de la Escuela descriptiva</i> .....	11
<b>1.2.2. <i>Gestión Integral</i>.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.3. <i>Importancia de la gestión integral</i>.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.4. <i>Importancia de la Gestión</i>.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.5. <i>Tipos de Gestión</i>.....</b>	<b>13</b>
1.2.5.1. <i>Gestión del Negocio</i> .....	13
1.2.5.2. <i>Gestión de los recursos</i> .....	14
1.2.5.3. <i>Gestión de ventas</i> .....	15
1.2.5.4. <i>Gestión de las operaciones</i> .....	16
1.2.5.5. <i>Gestión ambiental y seguridad industrial</i> .....	17
<b>1.2.6. <i>Modelo de gestión Administrativa</i>.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.7. <i>Enfoque al cliente</i>.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.8. <i>Norma Iso</i>.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3. Marco Conceptual.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.1. <i>Control</i>.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.2. <i>Dirección</i>.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.3. <i>Función administrativa</i>.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.4. <i>Función comercial</i>.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.5. <i>Función de Producción</i>.....</b>	<b>20</b>



1.3.6.	<i>Función de márquetín</i>	21
1.3.7.	<i>Gerencia</i>	21
1.3.8.	<i>Gestión</i>	21
1.3.9.	<i>Medio ambiente</i>	21
1.3.10.	<i>Manual de funciones</i>	21
1.3.11.	<i>Supervisión</i>	21
1.3.12.	<i>Sistema</i>	22
1.3.13.	<i>Organigrama</i>	22
1.3.14.	<i>Proceso</i>	22
1.3.15.	<i>Planificación</i>	22

## CAPÍTULO II

2.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	23
2.1.	<b>Enfoque de Investigación</b>	23
2.2.	<b>Nivel de Investigación</b>	23
2.3.	<b>Diseño de la investigación</b>	23
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable</i>	23
2.3.2.	<i>Transversal</i>	24
2.4.	<b>Tipo de estudio</b>	24
2.4.1.	<i>Empírico</i>	24
2.4.2.	<i>Documental</i>	24
2.4.3.	<i>De campo</i>	24
2.5.	<b>Población, Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra</b>	25
2.6.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b>	26
2.6.1.	<i>Método Analítico sintético</i>	26
2.6.2.	<b>Técnicas</b>	26
2.6.2.1.	<i>Encuesta</i>	26
2.6.2.2.	<i>Entrevista</i>	26
2.6.2.3.	<i>Observación</i>	26
2.6.2.4.	<i>Grupo focal</i>	27
2.6.3.	<b>Instrumentos</b>	27
2.6.3.1.	<i>Guía de entrevista</i>	27
2.6.3.2.	<i>Cuestionarios</i>	27
2.6.3.3.	<i>Registro de observación</i>	27
2.6.3.4.	<i>Matriz de diagnóstico empresarial</i>	28

## CAPÍTULO III

<b>3.</b>	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	31
<b>3.1.</b>	<b>Análisis de resultados de la encuesta de evaluación tecnológica inicial y el diagnóstico empresarial.</b> .....	31
<b>3.1.1.</b>	<i>Administración</i> .....	31
<b>3.1.2.</b>	<i>Operación</i> .....	33
<b>3.1.3.</b>	<i>Control</i> .....	36
<b>3.1.4.</b>	<i>Evaluación</i> .....	39
<b>3.1.5.</b>	<i>Estrategia</i> .....	42
<b>3.1.6.</b>	<i>Análisis General de todos los reactivos.</i> .....	45
<b>3.2.</b>	<b>Análisis de resultados de la encuesta del cuestionario realizado a los clientes.</b> ..	47
<b>3.3.</b>	<b>Propuesta</b> .....	58
<b>3.3.1.</b>	<i>Tema</i> .....	58
<b>3.4.</b>	<b>Contenido de la Propuesta</b> .....	58
<b>3.4.1.</b>	<i>Descripción de la empresa</i> .....	58
<b>3.4.2.</b>	<i>Misión Propuesta</i> .....	58
<b>3.4.3.</b>	<i>Visión Propuesta</i> .....	58
<b>3.4.4.</b>	<i>Valores corporativos propuestos</i> .....	58
<b>3.4.5.</b>	<i>Sistematización de la propuesta</i> .....	59
<b>3.4.6.</b>	<i>Organigrama funcional y estructural /profesiograma básico para puesto</i> .....	58
<b>3.4.7.</b>	<i>Descripción de puestos</i> .....	60
<b>3.4.8.</b>	<i>Programa de gestión del personal de la empresa</i> .....	64
<b>3.4.9.</b>	<i>Programa de estímulos y compensación al personal</i> .....	66
<b>3.4.10.</b>	<i>Mapeo de procesos productivos y de distribución</i> .....	66
<b>3.4.11.</b>	<i>Diseño de la cadena de valor de productividad de la empresa</i> .....	70
<b>3.4.12.</b>	<i>Términos de referencia para el diseño del manual de calidad</i> .....	71
<b>3.4.13.</b>	<i>Sistema de evaluación y monitoreo de productividad de la empresa</i> .....	73
<b>3.4.14.</b>	<i>Programas complementarios</i> .....	73
<b>3.4.14.1.</b>	<i>Estrategia largo plazo: Propuesta de gestión con enfoque en los proveedores</i> .....	73
<b>3.4.14.2.</b>	<i>Estrategia largo plazo: Propuesta gestión con el cliente</i> .....	74
<b>3.4.14.3.</b>	<i>Estrategia largo plazo: Propuesta de responsabilidad ambiental de la empresa</i> .....	75
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	76
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	77
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b>	Nómina de Personal .....	25
<b>Tabla 1-3:</b>	Administración .....	31
<b>Tabla 2-3:</b>	Operación .....	33
<b>Tabla 3-3:</b>	Control .....	36
<b>Tabla 4-3:</b>	Evaluación .....	39
<b>Tabla 5-3:</b>	Estrategia .....	42
<b>Tabla 6-3:</b>	Análisis de todos los reactivos .....	45
<b>Tabla 7-3:</b>	Cliente Frecuente de la Empresa .....	47
<b>Tabla 8-3:</b>	¿Cómo se enteró que existe la empresa SPORT MARTI? .....	48
<b>Tabla 9-3:</b>	¿Usted es un cliente? .....	49
<b>Tabla 10-3:</b>	¿Cómo paga en la empresa SPORT MARTI? .....	50
<b>Tabla 11-3:</b>	¿Cuál es su opinión acerca de los productos ofrecidos por la empresa SPORT MARTI? .....	51
<b>Tabla 12-3:</b>	¿Cuál es su percepción acerca de la atención al cliente? .....	52
<b>Tabla 13-3:</b>	¿Cuál es su opinión acerca de los tiempos de entrega? .....	53
<b>Tabla 14-3:</b>	¿Qué tipo de producto usted más adquiere? .....	54
<b>Tabla 15-3:</b>	¿Qué tan satisfactorio le parece a usted los precios de los productos? .....	55
<b>Tabla 16-3:</b>	¿Le gustaría que la empresa ofrezca otros productos? .....	56
<b>Tabla 17-3:</b>	Matriz de la Propuesta .....	56
<b>Tabla 18-3:</b>	Proceso 1: Venta y Emisión de Orden de Pedido .....	66
<b>Tabla 19-3:</b>	Procedimiento 2. Confección de pedido .....	68
<b>Tabla 20-3:</b>	Procedimiento 3: Entrega de pedido .....	69
<b>Tabla 21-3:</b>	Cadena de Valor de Productividad .....	70
<b>Tabla 22-3:</b>	Tabla de estrategias de mejora continua para aseguramiento de calidad .....	72
<b>Tabla 23-3:</b>	Gestión con enfoque de proveedores .....	73
<b>Tabla 24-3:</b>	Responsabilidad Ambiental de la Empresa .....	75

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	Resultados reactivo Administración.....	32
<b>Gráfico 2-3:</b>	Resultados reactivo Operación .....	34
<b>Gráfico 3-3:</b>	Resultados reactivo Control.....	37
<b>Gráfico 4-3:</b>	Resultados reactivo Evaluación. ....	40
<b>Gráfico 5-3:</b>	Resultados reactivo Estrategia. ....	43
<b>Gráfico 6-3:</b>	Relación, resultado alcanzado frente al resultado ideal.....	45
<b>Gráfico 7-3:</b>	¿Usted es cliente frecuente de la empresa Sport Marti?.....	47
<b>Gráfico 8-3:</b>	¿Cómo se enteró que existe la empresa SPORT MARTI?.....	48
<b>Gráfico 9-3:</b>	¿Usted es un cliente?.....	49
<b>Gráfico 10-3:</b>	¿Cómo paga en la empresa SPORT MARTI? .....	50
<b>Gráfico 11-3:</b>	¿Cuál es su opinión acerca de los productos ofrecidos por la empresa SPORTI MARTI? .....	51
<b>Gráfico 12-3:</b>	¿Cuál es su percepción acerca de la atención al cliente?.....	52
<b>Gráfico 13-3:</b>	¿Cuál es su opinión acerca de los tiempos de entrega? .....	53
<b>Gráfico 14-3:</b>	¿Qué tipo de producto usted más adquiere? .....	54
<b>Gráfico 15-3:</b>	¿Qué tan satisfactorio le parece a usted los precios de los productos?.....	55
<b>Gráfico 16-3:</b>	¿Le gustaría que la empresa ofrezca otros productos? .....	56
<b>Gráfico 17-3:</b>	Organigrama estructural actual.....	58
<b>Gráfico 18-3:</b>	Organigrama estructural propuesto .....	59
<b>Gráfico 19-3:</b>	Flujograma de proceso de venta y emisión de orden de pedido .....	67
<b>Gráfico 20-3:</b>	Flujograma de proceso de confección del pedido .....	68
<b>Gráfico 21-3:</b>	Flujograma de proceso de entrega del pedido.....	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b>	Mapa estratégico de clientes .....	17
<b>Figura 2-1:</b>	Prevención de la con contaminación al medio ambiente.....	18

## **INCICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** MODELO DE ENCUESTA DE ARMENDÁRIZ DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DIRIGIDA AL PERSONAL Y GERENCIA DE LA EMPRESA DE CONFECCIÓN TEXTIL SPORT MARTI

**ANEXO B:** ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA DE CONFECCIÓN TEXTIL SPORT MARTI

## RESUMEN

En su relación con el entorno, la lógica del mercado exige a las empresas a renovarse constantemente, buscando estrategias que les permitan reinventarse, modificando su cultura y estructura, para generar información, sistematizarla y utilizarla para la correcta toma de decisiones, en virtud de lo cual, en esta investigación se efectuó un diagnóstico empresarial-tecnológico, para evaluar las principales dificultades estructurales de la empresa Sport Martí., en el cual se permitió detectar los principales problemas administrativos, de gobernabilidad de la empresa, contable-financieros, técnicos y de mercados, asumidos como vacíos estructurales y de organización que ocasionaron una situación desfavorable para la empresa. Esta investigación permitió develar las principales causas por las cuales Sport Martí no ha conseguido un mejor grado de competitividad, a pesar de que se encuentra 10 años en el mercado. Posterior a esto y con los resultados obtenidos de las encuestas y del diagnóstico empresarial y enfocándose en una metodología analítica, empírica y recolección de datos, se fue construyendo un escenario con las principales falencias tanto en la parte administrativa, la gestión de los recursos materiales, como en el ámbito de los recursos humanos, dejando en evidencia que hay una limitada organización movida más por la experiencia que por la técnica administrativa en cada una de las actividades de gestión. Finalmente se realizó una propuesta con una estrategia que mejore la gestión integral, con el propósito de optimizar la funcionalidad de la empresa, pues los errores hallados le ocasionaron indicadores negativos, causando poca productividad empresarial.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <GESTIÓN INTEGRAL>, <PLAN DE GESTIÓN>, <EMPRESA DE CONFECCIÓN>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>.



Firmado electrónicamente por:  
JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS



25-03-2022

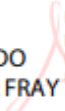
0534-DBRA-UTP-2022

## ABSTRACT

The logic of the market and its relationship with the environment, requires companies that constantly renew themselves, seeking strategies that allow them to reinvent, modify their culture and structure, to generate information, systematize it and use it for correct decisionmaking. Therefore, in this investigation, a technological business diagnosis was carried out, to evaluate the main structural difficulties of the Sport Martí company, in which it was possible to detect the main administrative, company governance, accounting-financial, technical and market problems. assumed as structural and organizational gaps that caused an unfavorable situation for the company. This investigation allowed revealing the main reasons why Sport Martí has not achieved a better degree of competitiveness, despite the fact that it has been in the market for 10 years. After the results obtained from the surveys, the business diagnosis and focusing on an analytical, empirical methodology and data collection, a scenario was built with the main shortcomings both in the administrative part, the management of material resources, as in the field of human resources, making it clear that there is a limited organization driven more by experience than by administrative technique in each of the management activities. Finally, a proposal was made with a strategy that improves comprehensive management, with the purpose of optimizing the functionality of the company, as the errors found caused negative indicators which led to a low business productivity.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <INTEGRAL MANAGEMENT>, <MANAGEMENT PLAN>, <GARMENT COMPANY>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>.

LUIS  
FERNANDO  
BARRIGA FRAY



Firmado digitalmente  
por LUIS FERNANDO  
BARRIGA FRAY  
Fecha: 2022.03.30  
13:41:12 -05'00'



## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación es un estudio de caso, en la cual se efectúa un diagnóstico en torno a la gestión administrativa, de producción, financiera y de recursos humanos en la microempresa Sport Marti. Ya que los hechos, denotan varios errores de planificación y desorganización estructural dentro de las funciones y responsabilidades, que debería asignarse a los trabajadores que componen la empresa. Por ello se hace una sobre cada uno de los causantes de estos obstáculos, que perjudican la productividad y fortalecimiento de la empresa.

El documento se encuentra distribuido de la siguiente manera: como contextualización se tiene la formulación del problema, la sistematización de este, además de la justificación de la investigación y su relevancia, se incluye también a los objetivos como los ejes de hallazgo y posteriores soluciones. En esta parte se colocan las diversas dificultades que presenta el sistema de gestión de la empresa y su importancia de crear un plan que permita mejorar las condiciones de esta.

En el primer capítulo se tiene el marco referencial, en el cual se incluye todos los antecedentes y alternativas planteadas en escenarios similares a la de Sport Martín, se explora sobre las diversas fallas de gestión de una serie de empresas y como esto puede resultar beneficioso para este caso. Además, en este capítulo se incorpora el marco teórico de la investigación, en el que se encuentra el principal enfoque sobre el análisis a efectuarse y consecuentemente los conceptos que se usarán para poder explicar los fenómenos administrativos, que puedan presentarse.

El segundo capítulo, contiene todo el diseño metodológico. En este se describe que se conjugará las perspectivas cuantitativas y cualitativas, en la indagación de las falencias de la gestión administrativa, se detalla las herramientas, las técnicas a utilizarse, como el enfoque, el nivel y el diseño de la investigación.

Mientras que el tercer capítulo, es el análisis de todos los resultados del diagnóstico de la gestión de la empresa, en el que se define cuáles fueron las falencias, donde se ubicas y posteriormente como estos hallazgos permiten, plantear un plan de gestión integral para poder reparar estos errores administrativos y devolverle a la empresa una óptima funcionalidad.

Finalmente se tiene las conclusiones sobre la investigación y el planteamiento de un plan que solvente estas dificultades y posteriormente las recomendaciones que sugieren la investigación y mejoramiento de los instrumentos o la elaboración de planes que puedan apoyar a este, en beneficio de que se mejore la gestión administrativa de la empresa.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Antecedentes de la Investigación

La industria de la confección en el país se inicia en la época colonial, en este periodo se utilizó la lana de las ovejas en los distintos obrajes, posteriormente se consolidó la utilización de este recurso y en la actualidad se utilizan diferentes tipos de fibras para la confección, la diversificación que posee este sector ha permitido fabricar un sin número de productos (AITE, 2016), en este contexto las empresas se ven en la necesidad de verificar y utilizar nuevos procesos y tecnologías, con la finalidad de hacer frente a los crecientes requerimientos de los clientes, pues estos ya no solo se fijan en el producto sino también en la atención que reciben, estas características son base referencial para evidenciar la escasez de métodos de gestión.

La forma de gestionar las empresas ha venido evolucionando en los últimos años y el estudio de cada una de sus áreas es fundamental y no ha sido ajeno de dichos estudios, estos fortalecen y desarrollan la forma de hacer negocio ya que considera un análisis minucioso y una respuesta correctiva o de mejora. A efecto de ello Diana Carolina Aguilar Enríquez y Miran Ximena Caiza Iza (2017), en su trabajo de tesis de grado: “Diseño de un sistema integrado de gestión de calidad ISO 9001:2015, Ambiental ISO 14001:2015, Seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001:2007 para la empresa FolTerra CIA. LTDA”, realiza una mejora en la gestión de áreas como la ambiental y de la salud ocupacional estas como parte de un sistema de gestión integrado es decir que utiliza como fuente la norma ISO referente a los temas mencionados, con el propósito de analizarlos, proponer alternativas y mejorar la gestión en dichas áreas, este tipo de estudio es documental donde examina recursos teóricos del SGI (sistema de gestión integral) y diagnostica a su vez mediante varios métodos el estado de la empresa.

En este contexto según Enríquez y Iza (2017) consideran pertinente la integración o implementación de un sistema de gestión integrado para mejorar la gestión de la empresa y generar mejores resultados, a su vez conducirlos al camino de la estandarización ya que con ello será más susceptible a un futuro poder conseguir una certificación que abrirá nuevas puertas y alternativas de negocios, así como también de financiamiento.

Mediante un diseño de un sistema se tiende a contemplar aspectos importantes que pueden afectar o favorecer el correcto funcionamiento y saludable estructura de una organización, basándose en un enfoque por procesos, el ciclo PHVA, el cual permite una eficaz y eficiente gestión

administrativa, al mismo tiempo esta integración permite reducir de forma oportuna y adecuada los residuos que se generan en el proceso de producción esto en base de la norma 14001:2015, del mismo modo es esencial tener en cuenta la seguridad y salud ocupacional de los trabajadores, ya que de esta manera se genera menos retrasos, esto se logrará en concordancia con la norma OHSAS 18001:2007. Toda esta integración traerá consigo una ventaja pues le permitirá a la empresa según los autores un correcto funcionamiento de la estructura organizacional ya que le permite identificar entradas, procesos, salidas y demás aspectos que son importantes para el correcto funcionamiento de la misma. (Enríquez e Iza, 2017).

Como se puede evidenciar en el trabajo de Enríquez e Iza (2017) la eficiencia de la organización se basa en la gestión óptima, la misma se puede conseguir mediante una adopción de un sistema de gestión integrado, donde mediante el trabajo de las diferentes áreas dentro de la empresa y de manera consecuyente accionando cada uno de los puntos de la norma ISO se puede llegar a conseguir las metas fijadas por la organización, claro está que la empresa antes debe estar sujeta a un diagnóstico para que a partir de ahí se construyan mejores resultados más apegados a la realidad.

El estudio de Enríquez e Iza nos muestran en sus conclusiones como la empresa FolTerra CÍA. LTDA. Al incorporar un sistema de gestión integrado fortalece su parte activa en la cultura de calidad, ambiental y seguridad laboral ocasionado que esta tenga nuevas oportunidades ya sea de negocio de mercado u otras, esto porque el sistema mejora temas como la gestión por procesos, la cultura organizacional, el óptimo ambiente laboral entre otros, los cuales son una ventaja competitiva y ayuda para conseguir los objetivos y metas.

El desarrollo de la propuesta se basa en cada uno de los puntos del SIG, donde se estructura de manera dinámica y logra acoplar a la realidad de las empresas mediante un previo diagnóstico, además se incluye procedimientos y estructuras de trabajo relativos al Sistema. Uno de los problemas generales que señala como conclusión de dicha empresa analizada por Enríquez e Iza (2017) y a nuestro criterio, es el tema documental ya que según los estudios realizados la mayoría de empresas del sector industrial de la confección enfocándose en las MIPYMES no documentan los procesos productivos lo cual puede ser un tema de acción correctiva en otras palabras un riesgo, por ello se considera que un sistema de calidad o un SIG establece la elaboración de un mapa de procesos con su respectivo control y seguimiento, estos son indispensables para cumplir con las exigencias de los consumidores y del mismo marco legal de la norma. Finalmente se debe mencionar que el sistema de gestión integrado proporciona excelentes mecanismos de inspección para medir la evolución del mismo los cuales pueden ser indicadores, estos mejoran el desempeño de los procesos y la ejecución de actividades de manera eficaz y eficiente.

El trabajo realizado por Carol Monzon y Kevin Yaipén (2015), denominado: “Propuesta de un modelo

de éxito de gestión de calidad para las medianas empresas del sector textil Confecciones en Lima basado en la consolidación de buenas prácticas de ingeniería Industrial y el enfoque de gestión por Procesos en base a los lineamientos del modelo EFQM y las herramientas estadísticas del SIG” este mismo propone un análisis de las empresas y de manera específica a las del sector pymes textil de Perú donde mediante una implementación de la gestión por procesos y sus herramientas como el mapa de procesos, el diagrama de flujo, diagramas SIPOC, supone una mejora para las empresas medianas de confección textil de Lima, un aspecto muy característico es el hecho de los indicadores y de que es un trabajo que supone un monitoreo post planteamiento e implementación del modelo, es decir que dentro del trabajo de investigación se revisa el impacto que se ha tenido tras el trabajo del mismo, para ello cabe mencionar que se realizó el diagnóstico previo de las empresas medianas del sector textil logrando así tener una información oportuna y confiable.

En este contexto según Monzón y Torres, (2015) un enfoque en procesos que se respalde mediante una buena práctica de ingeniería industrial, buenos métodos y herramientas es fundamental y de gran apoyo para las empresas medianas para lograr una eficiente gestión y ejecución de las distintas actividades en las diversas áreas de la empresa. Los autores mencionan que un factor clave es la documentación de procesos, la estandarización mediante las normas de Calidad, la incorporación de un SIG lo cual logra ser una empresa sólida que se puede sostenerse en el tiempo.

Dentro del trabajo analizado se desarrolló un modelo de gestión enfocado en la calidad, tomando en cuenta el modelo EFQM, la herramienta Six Sigma, el mapeo de procesos, los flujogramas, e indicadores los cuales son necesarios para alcanzar el tema planteado. Dentro del mismo igualmente se detalla el modelo de éxito que se encuentra basado en los procesos pues estos deben estar direccionados hacia las necesidades de los clientes, esto con el fin de alcanzar resultados positivos en las MiPymes, y de dicha manera fortalecer a las empresas del sector textil medianas. (Monzón y Torres, 2015)

Como se puede notar en el referido trabajo, se destaca la gestión de calidad y al hablar de gestión de calidad se refiere a cada una de las áreas dentro de la empresa y como ellas se relacionan y se armonizan para ejecutar la distintiva producción de bienes o de servicio, en tal caso de bienes que son las confecciones textiles de las medianas empresas de Lima, se debe tener en cuenta que tanto este trabajo y el anterior destacan el hecho de la documentación donde como requisito es la elaboración de estrategias, las cuales se deben documentar en mapas de procesos y establecer otras herramientas que son de importancia significativa para el desenvolvimiento de la misma, en todas sus áreas, tales que se apeguen al denominado sistema de gestión Integral.

El estudio establece conclusiones de las cuales la más importante es que las MiPYMES del total estudiado solo el 25% logran sobrepasar los primeros 42 meses de operación, donde que además solo el 3% llegan al sector de medianas empresas, en este sentido y en base a dichos datos con el

trabajo de investigación se intenta dar solución y esto mediante la implementación de un modelo donde se pretende gestionar de manera integral y de calidad cada área de la empresa y así aumentar este porcentaje y encaminarse al sector de las medianas empresas en crecimiento, logrando ser sostenibles, competitivas y rentables. También un aspecto importante es que el modelo de éxito se base en la gestión por procesos, donde el mismo está orientada hacia los clientes y en base a la mejora continua que como consecuencia generara una mejora en la rentabilidad, sostenibilidad y competitividad al sector empresarial, se debe mencionar además que como conclusión recalcan el hecho que al no poder medir de manera numérica el aumento estimado de la mejora, sino que este es más bien un aspecto teórico, en el cual se establecen criterios como: reducción de costos (recursos y procesos), eliminación de procesos repetitivos que no generan valor, la reducción de la variabilidad en los procesos, mediante los proyectos de mejora continua.

Otro aspecto importante es que agrupan los problemas encontrados en las siguientes formas o secciones: Interrelación con el proceso productivo, participación del personal, elementos de gestión de calidad, herramientas de calidad utilizadas, calidad en los procesos, calidad en los productos, y finalmente en los costos de calidad que incurren. (Monzón y Torres, 2015).

Un tercer trabajo que se toma como referencia para la construcción de este trabajo de investigación es el citado a continuación, el cual enmarca la calidad en base a una gestión de todas las áreas, documentando y ejerciendo acciones tanto correctivas como preventivas mediante un sistema de gestión de calidad. A consecuencia de ello Andrés Torres y Marcos Lavayen (2017), en su trabajo de tesis: “Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad según las Normas ISO 9001:2015 para una empresa textil de la ciudad de Guayaquil”, donde realiza una análisis mediante el método mixto, empezando por un diagnóstico inicial de la empresa y para efecto de ello encuestas a los clientes y a los distintos departamentos, con ello se pretende conseguir información necesaria para lograr que la empresa sea una organización más eficiente y eficaz en el marco de calidad y bajo parámetros de la gestión integral donde se apoya con la norma ISO 9001.2015.

En este contexto según Ortis y Galdea, (2017) menciona que para que las empresas lleguen a un estado óptimo de trabajo deben enfocar un esfuerzo conjunto de trabajadores y altos directivos para lograr conseguir la calidad y para conseguir ello lo primero que deben enfocar son en la gestión y en los procesos, estas como actividades clave para mejorar de manera integral a la empresa hacerla sostenible y que fortalezca su ventaja competitiva. Este como parte inicial siguiendo la metodología propuesta en el trabajo, realiza el diagnóstico interno organizacional como es común para conocer la realidad de la empresa arrojando resultados muy comunes a los anteriores trabajos, los cuales son la falta de documentación, de procedimientos estandarizados y controles de las actividades en el proceso productivo y de gestión de la empresa, cabe mencionar que este problema es muy recurrente y de manera de hipótesis un problema que comparten muchas

organizaciones. Es por tal que al conocer todas estas no conformidades se propone un modelo de gestión de calidad el cual está enfocado en la ISO 9001:2015 donde detallan de manera minuciosa cada actividad en todas las áreas de la empresa con el fin de mejorar la capacidad de administrar, de dirigir, controlar las mismas, recalca la importancia de esta norma para conseguir la calidad y frente a ello de manera consecuenta la satisfacción de sus partes interesadas.

Como se puede ver en el trabajo de Ortis y Galdea, (2017) se analiza la importancia de la norma ISO 9001: 2015 para la correcta identificación de los procesos que posee la organización, apoyándose en un manual de calidad, pues la verificación de los procesos se lleva a cabo mediante la utilización una lista de verificación la cual ayuda a obtener un diagnóstico de la organización y cada uno de los procesos que maneja esta con el fin de mejorar la competitividad en el mercado, y no solo ello sino que también como lo ya mencionado que es la satisfacción de los clientes, esto permitiéndole una mejor capacidad para mantenerse y mejorar sus relaciones con sus grupos de interés.

Dentro del trabajo después de todo lo realizado se presentan las siguientes conclusiones de ellas se cita las más importantes a nuestro criterio que representan mayor impacto, importancia y relación al Sistema de gestión integral, esta es que la empresa Textil DISEX S.A para desarrollo del trabajo contó con una lista de comprobación y con un análisis de Pareto con la participación de 96 colaboradores, el cual se enfocó en resultados de mejora de gestión y fomento de la competitividad. Se evidencia también que dentro de la empresa los procesos organizacionales que no disponen de un sistema de gestión de calidad de allí la importancia de un modelo que implique la mejora de su gestión integral, lo que recomienda la norma ISO 9001:2015, para efecto de ello se pretende incorporar herramientas como manuales de procesos, mapas de procesos, estructuración organizacional actualizada así mismo la aplicación de otras que apoyan dicho proceso de construcción de un sistema de gestión de calidad. (Ortis y Galdea, 2017)

Un cuarto trabajo corresponde a la competitividad y a la forma en la que se puede proteger y fortalecer a empresas del sector textil frete a la competencia, y el medio más adecuado sin lugar a duda es la gestión integral de las empresas mediante herramientas y mecanismo, por ello Pablo Díaz García (s/f) en su trabajo de tesis “Diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMEs del sector textil cuya producción se basa en el tisaje de tejidos para el hogar”, realiza una propuesta de modelo que se acomoda a las realidades de las pymes del sector textil apoyándose en el pilar fundamental que es la gestión eficiente e integral de las organizaciones, se realiza un estudio, y análisis de varias empresas de dicho sector y mediante la utilización de indicadores se ve en rendimiento para establecer los puntos comunes que corresponderían a los puntos clave de éxito, los mismo que se proponen para el modelo.

En este contexto García P. D., considera pertinente que para poder estar protegidos de cierta

manera o mejor dicho preparados ante la agresiva competencia que siempre va a estar ahí y que día a día aparecen nuevas emergentes, es necesario establecer modelos de gestión integral claro está que existes ciertas guías que nos facilitan el trabajo como son las normas ISO, sin embargo esta no es una camisa de fuerza ya que esta comprende gestión integral de cierto modo bajo una documentación con requisitos, pero en el presente trabajo para poder hacer más óptimo el mismo se realiza otro modelo el cual indica un análisis de gestión y decisiones estratégicas de las empresas y mediante ellas poder estudiar y analizar cuáles son las mejores alternativas, y así poder establecer los factores de éxito que se detallara en un modelo, donde su principal objetivo es realizar una mejora integral de todas sus áreas poniendo énfasis en el trabajo por procesos, la acción documentada, la satisfacción de clientes y demás aspectos, los mismos serán el pilar en el cual la empresa se apoya para enfrentar nuevas competencias y así no quebrar o funcionar en el mejor de sus casos.

Mediante un sistema de Gestión basado en un Cuadro de Mando Gerencial compuesto por una cifra de 27 indicadores se intenta lograr un control total de la empresa para poder llevar una gestión integral, desde ellos en cualquier momento se podrá diagnosticar, pretende además que la dirección de las empresas obtenga de forma rápida y en todo momento, una visión integral del funcionamiento de la Empresa y todos sus parámetros de las distintas áreas de trabajo, siendo que en el caso de posibles falencia detectar los elementos causantes de la situación del negocio y tomar acciones correctivas de los mismos. Todo lo mencionado proporciona una gran ventaja ya que en términos de negocio podrá evitar errores lo que significa reducción de costos y no solo ello, sino que también el adecuamiento de cada una de las áreas para que de dicha manera pueda hacer frente a la emergente competencia. (García, s/f.)

El estudio establece las siguientes conclusiones: Se instituye indicadores con un número total de 27, en donde arroja que los factores de éxito son comunes en un gran porcentaje de empresas y que ellos generan gran aporte para poder llevar un cuadro de mando gerencial, que este a su vez se ve reflejado en el éxito de las organizaciones y la sostenibilidad de la empresa como tal. Además se concluye en base al estudio que uno de los factores más importantes es el personal de ahí el hecho de capacitar para tener un personal bien formados los cuales facilitaran el desarrollo y trabajo, mejorando de cierta manera la gestión integral, sin lugar a duda estos parámetros mencionados apoyaran de manera fiel a que la empresa logre expandirse y que inspeccione nuevos mercados sabiendo que esto aportara a que sea más competitiva y genere más ingresos, se debe mencionar además que esto no se puede logran sin ese esfuerzo conjunto de la alta dirección y la utilización de ciertos modelos, herramientas, que garantizan la clave fundamental del éxito. (García, s/f.)

También se tomó como referencia para el proyecto el trabajo de Mejía (2018) el cual trata de la calidad de los procesos en la producción textil, pues guarda cierta pertinencia con los procesos

operativos que la empresa ejecuta con el fin de optimizar los recursos, el tiempo y brindar a los clientes productos acorde a sus deseos y necesidades, este trabajo toma como referencia capacidad competitiva de las empresas y como está a través del tiempo se mantiene en el mercado, denotando que aquellas las cuales desean continuar y desarrollarse deben innovar y gestionar procesos de calidad para así satisfacer a su mercado, dentro de investigación se plantea el análisis y evaluación de los distintos procesos mediante un control adecuado y la implementación de sistemas de gestión haciendo énfasis en la teoría de la productividad y en el círculo de la calidad el PDCA, pues estos contribuyen a la mejora continua de los procesos.

El presente trabajo utilizó como técnica de investigación la ficha de observación para determinar los procesos de producción que ejecuta la empresa, su trabajo mediante una muestra delimitada a cada uno de los procesos con el fin de determinar los factores que causan un problema sobre la productividad de la empresa textil “Creaciones Marnan”

Este trabajo de investigación posee una relación muy estrecha con la investigación en cursos ya que ambas proponen que a través de un sistema de gestión y un control adecuado de los procesos se puede optimizar los recursos, el tiempo y satisfacer al cliente, al evaluar la calidad de los procesos e identificar los inconvenientes se podrá determinar las funciones específicas que deben cumplir cada uno de los operarios con el fin de que la empresa desarrolle un correcto funcionamiento en cada una de sus actividades.

El trabajo de investigación realizado por Estrada Tordecilla (2018) fue uno de los últimos que se tomó en cuenta como antecedentes ya que presenta una guía para la implementación de sistemas de gestión integral en la empresa optima urbana A.S.E.S.P, como lo hemos venido observando el autor se fundamenta en la normas ISO 9001:2015, la ISO 14001:2015 y la ISO 45001:2015, esto con el fin de abordar cada una de las partes interesadas de la empresa y con ello enfocarse de cierta manera a las necesidades del cliente integrando todos los elementos y construyendo una propuesta guía hacia los sistemas de gestión , hay que recordar que los sistemas de gestión en los últimos años han ido tomando fuerza ya que aportan a la empresa una ventaja competitiva eficiente.

La metodología investigación partió de bases teóricas las cuales permitieron analizar el problema de forma documental y literaria posterior a ello se realizó la implementación de herramientas la cuales permitieron obtener información relevante sobre los elementos que rodean al problema, de igual manera se identificó las partes pertenecientes al marco teórico determinando así un enfoque cuantitativo y cualitativo, una vez ya ejecutado esto se obtuvo datos concretos y de real importancia sobre la empresa, de acuerdo a estos datos se procedió a diseñar la guía para la implementación de un sistema integral de gestión la cual debe estar alineada a las necesidades de la empresa



Para determinar la guía fue necesario determinar aspectos como el contexto integral de la empresa esto hace referencia al propósito, la naturaleza y la actividad que desarrolla la misma, de igual manera para generar la guía fue esencial construir un una base en la cual estuviera como referencia el liderazgo, los procesos, las partes interesadas, la normativa vigente, los riesgos que puede existir en las operaciones habituales de la empresa, la comunicación, las competencias y el seguimiento y mejora todo esto con el fin de generar una determinación de la estructura organizacional y mejorar los resultados financieros

Existen una relación muy interesante con el presente trabajo y mediante el análisis continuo de la documentación se puede obtener información importe la cual puede ser aplicable en el diseño de un plan de gestión integral para la empresa de confección Sport Marti de igual manera en los dos trabajos se prestan factores importantes como lo son el contexto y los procesos estos términos generan una basa sobre la cual construir un plan estratégico, un código de ética y un modelo de procesos efectivo para la optimización de los recursos.

De acuerdo con los estudios anteriores se puede afirmar que las empresas al encontrarse en un entorno cambiante deben trabajar de forma coordinada tanto en procesos de orden técnico como el productivo, administrativo, financiero y de recursos, pues cada área de las empresas deben encontrarse unificadas y bajo normativas las cuales se integren de forma más ágil en un solo documento como el caso de un sistema de gestión integral que bien pues puede a futuro ser aplicable para obtener una certificación ISO Integrada, para esto debe presentarse los procedimientos generales junto con los requisitos mínimos específicos esto con el fin de brindar información relevante a los colaboradores y que estos a su vez contribuyan con el cumplimiento de las actividades del sistema, la gestión integral debe ir de la mano con la innovación, el mercado, las nuevas necesidades y expectativas que se generan por las partes interesadas.

El diseño de un sistema integral permite que las empresas den solución a sus problemas ya que va formando un trabajo coordinado desde la parte administrativa hasta la atención al cliente y las partes interesadas, esto lo va logrando de forma escalonada tomando en cuenta la Norma ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y la norma ISO 45001:2015, estas son una guía para estructurar empresas de alto nivel, en las cuales el uso de los recursos sea eficiente, y estén acorde con el logro de los objetivos, de igual manera estas normas al formar un sistema de gestión integrado promueven confianza de las partes interesadas ya que se mejora la imagen de la empresa pues los procedimientos están coordinados y se facilita el desarrollo de actividades.

Por último, como se puede evidenciar en las investigaciones anteriores la integración y coordinación de procesos permiten crear empresas de éxito y altamente competitivas para hacer frente a las nuevas tendencias de negocio y satisfacer exigencias del mercado pues tal consiste en alcanzar mayor pertinencia por parte de los colaboradores, aumentar la participación de los

clientes y proveedores, y esto a su vez disminuir los costes que se puedan ocasionar en el camino.

## **1.2. Marco Teórico**

### **1.2.1. *Pensamiento estratégico de gestión***

El pensamiento estratégico es parte de un conjunto de agentes los cuales se encuentran intrigados de cierta manera generando un proceso en concreto, mediante el cual se determina el futuro al que se quiere llegar, de igual manera identifica las bases sobre las cuales se podrá sostener la gestión de la empresa, logrando así establecer un horizonte temporal bien definido. El carácter de las estrategias de gestión es multidimensional pues persigue un sin número de intereses, y genera en respuesta en base a los mismo generados por las diversas partes, considera aspectos relacionados con los objetivos y la naturaleza competitiva en el mercado, de igual manera el pensamiento estratégico es de verdadera importancia en la elaboración de planes de negocio o programas de diseño los cuales tengan por objetivo implementar metas futuras de mejora usando los recursos disponibles con ello existen dos escuelas de pensamiento estratégico de gestión una prescriptiva y otra descriptiva (Labarca , 2008)

#### **1.2.1.1. *Pensamiento de las Escuela prescriptiva.***

Esta escuela se enfoca en cómo deberían crearse las estrategias para desarrollar una excelente gestión en la empresa, a este pensamiento se lo conoce como racional esta escuela se forma de un conjunto de estrategias las cuales poseen un carácter normativo, pretendiendo disponer, ordenar y determinarlos proceso a seguir por la empresa y de igual forma proporciona que la dirección formule mecanismos a través de la aplicación de estudios previos del entorno.

- Escuela de diseño. - Esta fue propuesta por Andrews (1965) según lo menciono Castaño, Bolaños y López (2011), su enfoque estuvo basado en el proceso de concepción más que en el proceso de aprendizaje, esta escuela por lo general determinaba sus fortalezas y debilidades a partir del pensamiento, pero cualquier cambio originaba un conflicto y con ello nuevas experiencias, es importante entender que la descripción del negocio no solo se la establece en un papel sino que también se lo hace en base a los resultados que se obtengan.
- Escuela de Planificación. - Se planteó por Ansoff (1965) según lo describen Castaño, Bolaños y López (2011) pues esta escuela emplea un sistema coordinado y continuo de planificación y ejecución de estrategias para un buen desarrollo de la gestión empresarial, aunque en esta escuela no existe la concepción escrita de estrategia, se la aplica de forma natural como un vínculo entre los procesos, los productos y el mercado y de acuerdo con esto se logra definir el negocio y potenciarlo hacia el futuro.

- Escuela de Posicionamiento. – Surgió entre los años 80 fundamentándose en la economía y en las teorías y principios de la organización industrial al nacer como parte de las anteriores escuelas comparte fundamentos, pero sin embargo, hace énfasis en el contenido real de cada una de las estrategias para una excelente gestión , Porter (1980) determina que las estrategias de gestión deben construirse en base a la estructura del mercado en donde opera la empresa, dado que en base al entorno se podara determinar el principal potencial de la empresa logrando rendimiento a largo plazo (Labarca , 2008).

#### 1.2.1.2. *Pensamiento de la Escuela descriptiva*

Pensamiento descriptivo o estratégico son aquello que se originan a partir de aspectos específicos de la gestión empresarial y de los procesos de decisión, se centra de igual manera en mostrar y evidenciar como surgen y se desarrollan las series de estrategias para una gestión empresarial adecuada en un entorno competitivo en este pensamiento se encuentran dos escuelas las cuales son:

- Pensamiento de la Escuela Emprendedora. - A diferencias de las anteriores escuelas, las cuales se enfocaban en una planificación determinada y un posicionamiento efectivo y de acuerdo a ello determinaban una buena gestión de la empresa ya que los resultados eran los esperados y deseados, la escuela emprendedora a diferencia de las anteriores determina que estrategias de gestión no se encuentran debidamente evidenciadas solo están plasmadas en la mete del líder o dueño de la empresa contiene por lo general una perspectiva de lo que quiere alcanzar en el futuro.
- Pensamiento de la Escuela del Aprendizaje. – esta escuela hace referencia a que el verdadero aprendizaje se da mediante la interacción de las acciones en un proceso de ejecución de las estrategias, es decir, a medida que se aprende se efectúa una acción acorde al entorno en el que se encuentre la empresa, la generación de la estrategia para una buena gestión empresarial aparece en la mete del estratega y se generan a partir de lo que está sucediendo con la empresa (Labarca , 2008).

Al analizar los dos pensamientos el ideal para implementar una estrategia de gestión integral es el pensamiento descriptivo ya que, a más de existir en la mente del líder, cada una de los procesos y estrategias que se generen en pro de la empresa están debidamente evidenciada y estudiadas con el fin de genera un crecimiento a largo plazo de la empresa.

### **1.2.2. *Gestión Integral***

Guerra (2007, citado por Antúnez, 2016) menciona que la gestión integral debe unificar todas las partes que componen una organización, esto con el fin de lograr los objetivos de calidad propuestos, todos los esfuerzos que las empresas empleen deben estar en alineación con los subsistemas y estar enfocados hacia la satisfacción y bienestar de los stakeholders, ya que la expectativas y necesidades de estos son crecientes.

Integrar un sistema de gestión incide en unir, juntar o recopilar las partes de la empresa y formar un todo, logrando evitar de esa manera la duplicidad de funciones u operaciones, el desperdicio de recursos y permitiendo simplificar la gestión de cada uno de los sistemas de la empresa (Antúnez, 2016).

Generalmente la gestión integral están asociadas a las normas de calidad, al ciclo de la mejora continua, a la aplicación de normas ISO, entre otras, todas ellas matizadas por niveles de complejidad que dependen en su aplicación del tamaño, organización previa, tecnología, mano de obra calificada, entre otros condicionantes, en su mayoría difíciles pero no imposibles de aplicar a estas se las puede concretar en estructuras de micro o pequeñas empresas, que desde luego de aceptar dicho retos, el diagnóstico describirá la existencia de fortalezas administrativas, tecnológicas y operativas, para de manera discrecional encontrar las mejores alternativas técnicas para diseñar su gestión integral (Castañeda, 2014).

En consideración con lo anterior se entiende como gestión integral todas las acciones y procesos coordinados de manera conjunta que permitirán que las empresas cumplan con sus objetivos de crecimiento planteados, de igual manera la gestión integral hace referencia a la implementación de normas de calidad, de ciclos de mejora continua los cuales permitan controlar y comprobar la consecución de los objetivos, la gestión integral está basada en un enfoque en procesos, lo que permite como se menciona anteriormente determinar funciones y actividades las cuales se relacionen entre sí, para implementar la gestión integral es necesario realizar análisis sobre la situación actual de la empresa y de acuerdo a ello establecer los requisitos mínimos de gestión con el fin de satisfacer a las partes interesadas en el caso de la presente investigación, es necesario conocer los diversos tipos de gestiones, sistematizarlas y adaptarlas al presente trabajo.

### **1.2.3. *Importancia de la gestión integral***

La gestión integral es importante pues permite que la empresa funcione como un gran engranaje ya que todas las actividades de una empresa se encuentran coordinadas y estructuradas de tal manera que se logra disminuir los costos de producción e incrementar el nivel de satisfacción de los clientes a través de un producto de calidad que cumpla con las expectativas deseadas (Mejía, 2015).

La gestión integral es importante no solo por que permite generar calidad en el producto sino que tambien permite obtener una visión global sobre la empresa y su entorno, con el fin de unificar cada una de las metodologías de comunicación, formación, mejora continua e innovación fortaleciendo así la imagen de la empresa y permitiéndole obtener una ventaja competitiva sobre el mercado. (UAMERICA, 2018)

En síntesis la gestión integral es importante para las empresas pues les permite obtener una ventaja competitiva frente al mercado ya que mediante la aplicación de metodologías como la comunicación la mejora continua se acortan los tiempos de producción pero se sigue manteniendo la calidad de los productos con el fin de satisfacer a los clientes en cuanto a sus necesidades y deseos.

#### **1.2.4. *Importancia de la Gestión***

Es importante porque contribuye a la consecución de los objetivos pues los recursos que posee la empresa son utilizados de tal manera que se logra optimizarlos y generar un equilibrio ante los cambios, de esta manera se contribuye al crecimiento de la empresa (Mendoza, 2017).

La Universidad Latina de Costa Rica (2017) menciona que la gestión es clave para una empresa y sirve como base para potencializar cada una de las tareas que se encuentren propuestas para la consecución de los objetivos de igual manera es importante porque aporta supervivencia y crecimiento a la misma.

Es importante de igual manera porque permite mantener un equilibrio entre los resultados y los recursos pues al hacer un buen uso de la gestión se pueden optimizar de forma efectiva los recursos disponibles en una empresa, sin embargo, también es fundamental que exista una cultura organizacional óptima la cual permita un trabajo conjunto de todos los actores de la empresa.

#### **1.2.5. *Tipos de Gestión***

##### **1.2.5.1. *Gestión del Negocio***

Se considera como una integración de las diversas estrategias y objetivos que posee una organización, estas a su vez trabajan en coordinación para satisfacer las necesidades de los clientes, dando especial énfasis en los procesos internos y externos, los cuales permiten analizar, diseñar, implementar y controlar continuamente cada actividad. (Association of BPM Professionals, 2019)

Se le considera a la gestión de negocios como un esquema de planificación cuyo objetivo principal es identificar que se le va a ofrecer al mercado de qué manera y que mecanismo serán necesarios para crear valor a la propuesta planteada, este tipo de gestión permite obtener una visualización

de las líneas generales sobre las cuales se va a basar la empresa durante sus actividades (Beetrack, 2019)

Partiendo de lo ya mencionada se puede definir cada una de las oportunidades que tendrá la empresa, se van trabajando desde una acción coordinada con las estrategias, objetivos, y el análisis de mercado en donde se pueda conocer las condiciones del mercado, competencia, clientes, tendencias que pueden influir en el giro del negocio, con este proceso de análisis se podrá determinar si el producto requiere cambios o se podrá determinar si las mejoras a implementar alcanzaran las expectativas del cliente, la gestión de negocios efectiva lograra un mejor desempeño de la organización tanto en los ámbitos administrativos, financieros, sociales y ambientales.

#### 1.2.5.2. *Gestión de los recursos*

Para la organización Internacional de las Migraciones (IOM, 2016), la gestión de los recursos es la actividad de instaurar políticas, normas y reglamentos a cada uno de los recursos sean estos financieros, Humanos y tecnológicos, esto con el fin de optimizar y llevar a cabo las actividades de la empresa, las políticas y normativas que se aplican en la gestión de recursos consolidan la sólida gestión de crecimiento.

La gestión de recursos hace referencia a la determinación y proporción de los recursos necesarios para la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de calidad ya que mediante una correcta asignación y control de las normas se podrá dar cumplimiento a la mejora continua de los procesos y por ende a aumentar la satisfacción del cliente cumplimiento de los requisitos establecidos (Gestion ISO, 2014).

La gestión de los recursos es un aspecto muy importante en las empresa ya que si no se posee un control de ellos como se menciona al anteriormente puede existir un desperdicio de recursos, para que estos recursos sean bien administrados es necesario contar con políticas las cuales estén alineadas a cada uno de los proceso que ejecuta la empresa, las políticas y normativas que se lleven a cabo en este tipo de gestión son importantes ya que contribuyes de forma continua al fortalecimiento de la empresa y crean un ambiente óptimo de trabajo.

- Gestión de Recursos Financieros, este concepto es determinante para el diseño de gestión integral para la empresa pues permitirá un mejor manejo de recursos ya que permitirá establecer un presupuesto anual en el cual se controle los gastos e ingresos que genera la empresa, antes de realizar el presupuesto es fundamental realizar un análisis sobre los costos de producción.
- Gestión de Recursos Humanos, hace referencia a establecer responsabilidades y compromisos en todo el personal pues de esa manera se logrará identificar los requisitos

y necesidades de formación de los recursos humanos, para esto es esencial el uso de organigramas pues contribuye a entender de forma práctica la estructura de la empresa

- Gestión de la Infraestructura, denota que al diseñar un sistema integrado para la empresa se logrará planificar y distribuir espacios de trabajo adecuados para el desarrollo y cumplimiento de las actividades esto con el fin de acordar tiempos y asegurar el lugar de trabajo, a más de esto contribuirá al mantenimiento de las maquinarias ya que podrá disponer de un registro descripción y condiciones de operación de las máquinas.

#### 1.2.5.3. *Gestión de ventas*

Es una parte importante de la gestión integral pues trabaja con cuatro actividades muy importantes que son la organización, la administración, la creación y la implementación, estas trabajan de forma conjunta logrando vincularse a los procesos con el fin de mejorarlos y de igual manera implica establecer objetivos los cuales permitan crear un plan de acción que se ajuste al mercado competitivo (Mangenta, s/f)

Según Cruz citado por Arribasplata et al., (2018) menciona que la gestión de ventas es una estrategia de impulso que se le da al comprador para que tome la decisión de compras a través de la fuerza continua de ventas, por lo general este proceso está relacionado e involucrado con el equipo de ventas como el principal eje dinamizador de las actividades de la empresa, a más de ello implica que se desarrolle un control adecuado y continuo del nivel de los inventarios que la empresa posee y la rentabilidad que se pueda gestionar a través de estos.

Al conocer el mercado la empresa dinamiza su capacidad de venta pues conoce tanto a sus clientes potenciales y se permite crear interés hacia los productos que ofrece, al comprender el giro del negocio la empresa logra definir claramente las características que tienen su producto, esto le permite crear acuerdos con los clientes logrando de esa manera fidelizarlos

- Conocimiento del mercado es importante para la empresa pues permite identificar a la clientela, pues el sistema de gestión integral considera obtener información relevante sobre las personas, sus intereses en cuanto al producto para esto es necesario manejar un registro de clientes que ayude en el futuro a fidelizar a los clientes
- Requisitos del producto al integrar los procesos de la empresa se permitirá dar una dirección a los productos pues las características de cada producto que ofrece la empresa se encontrarán claramente delimitadas y los productos cumplirán con los requerimientos legales así los clientes no lo requieran.
- Acuerdos con el cliente una gestión integrada permite que la empresa antes de vender pueda identificar los productos, la cantidad, el tiempo y condiciones de entrega, la forma de pago y la capacidad de cumplir con los requisitos y necesidades expresadas por los

clientes, la empresa de igual manera al contemplar los acuerdos podrá disminuir los reclamos, pues determinara acciones para corregir los procesos y mejorarlos.

#### 1.2.5.4. *Gestión de las operaciones*

Es una forma de gestionar de mejor manera el valor agregado que se da en cada uno de los procesos de la empresa, esto con el fin de cumplir y aumentar la satisfacción de los clientes, esta gestión tiene como base la sistematización de la productividad y el control de las diferentes variables como lo son el tiempo, los costos y la calidad, logrado mediante esto abrir serie de oportunidades de mejora (Contreras et al., 2017).

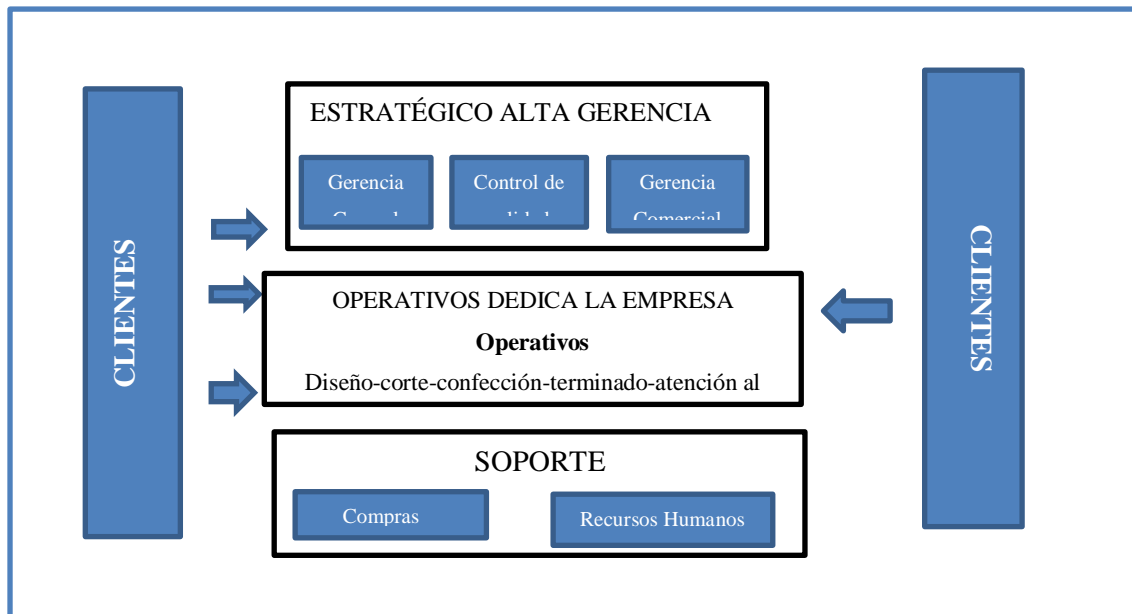
Para Varvakis, (2017) la gestión por proceso no es mas que el análisis de la mejora continua que tiene la empresa en cada uno de sus procesos esto con el fin de cumplir con la satisfacción de los clientes y sus expectativas.

En concordancia con los anteriores conceptos se entiende que la gestión de las operaciones es una forma de gestionar y cumplir con los objetivos de mejora ya que se enfoca en verificar y analizar las diversas variables como lo son costos, calidad y tiempo que se encuentran inmersos en cada uno de los procesos y operaciones.

- Planificación de la Producción con el diseño de un sistema de gestión integral la empresa lograra identificar cada uno de sus procesos, definirá cada uno de los estándares de calidad, los miembros de la empresa podrán obtener conocimiento sobre sus actividades, pues los manuales que se diseñen permitirán aumentar la productividad.
- Mapa estratégico a través de esta herramienta la empresa se permitirá conocer y distinguir las relaciones que existen entre todas las partes interesadas de la empresa las cuales generan valor agregado, es decir que relaciona los activos no tangibles de la empresa con la construcción de valor, de forma concreta identifica la causas y los efectos en las extraigas de la organización (Marín et al., 2016).

Esto quiere decir para determinar de manera adecuada una estrategia es necesario conocer todas las causas y los efectos para sí relacionar las partes interesadas con la creación de valor





**Figura 1-1:** Mapa estratégico de clientes

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2022

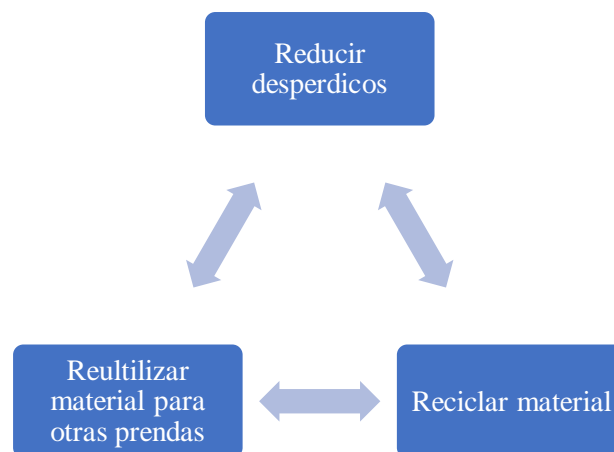
- Compras la empresa mediante el diseño integral podrá determinar un proceso de compras el cual le ayude a relacionarse de mejor manera con los proveedores, de igual manera logrará gestionar sus inventarios y determinar los requerimientos de materiales de forma óptima.
- Control de la Producción cuando el diseño sea aplicado la empresa podrá programar las operaciones, los bienes que se generen de la actividad serán entregados a los clientes de acuerdo con las condiciones especificadas y para conocer si se cumple con la planificación se deberá establecer condiciones y medición de los procesos logrando identificar la trazabilidad.
- Control de la Calidad la integración de procesos permitirá una verificación e identificación de cada uno de los productos con el fin de disminuir los reclamos.
- Entrega al cliente en el diseño se contempla 3 aspectos importantes los cuales son almacenamiento y entrega, reclamos y producto no conforme esto con el fin de presentar un producto acorde a las necesidades y expectativas del cliente.

#### 1.2.5.5. *Gestión ambiental y seguridad industrial*

Los sistemas de gestión ambiental logran determinar oportunidades de mejora, pues se conoce de mejor manera cada una de las actividades que se desarrollan en la empresa contribuyendo de esa manera con la reducción de impactos ambientales, con el manejo de desechos o las famosas 3R's Reducción, Reutilización, Reciclaje; se lograra que la empresa sea sostenible en el tiempo a ello se suma la seguridad salud e higiene del trabajo, para prevenir riesgos y demás contingencias asociadas al giro del negocio (Rodríguez , 2010).

En este contexto es de real importancia que las empresas tomen en cuenta tanto la gestión ambiental como la salud y seguridad laboral, puesta que el manejo de desechos debe ser un proceso el cual contribuya con la preservación del medio ambiente. En el caso de la seguridad laboral o industrial es indispensable mantener un equipo de trabajo bien seguro pues a partir de chalas y capacitación se podrá evitar riesgos y accidentes denotando así lo importante que son para la consecución de logros en la empresa

- Prevención de riesgos al trabajo se debe identificar los peligros y prevenir riesgos en el trabajo con el fin de precautelar la salud de los colaboradores.
- 
- Prevención de la contaminación al medio ambiente es esencial que la empresa determine e identifique las operaciones que generan impactos negativos para el ambiente para ello es esencial tener en cuenta los aspectos y causas que provocan contaminación y de acuerdo con ello diseñar planes de prevención en los que se implemente las 3 R´.



**Figura 2-1:** Prevención de la contaminación al medio ambiente  
 Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2022

### 1.2.6. *Modelo de gestión Administrativa*

Comprende el conjunto de acciones y pasos que están orientados al logro de los objetivos de la organización, este modelo permite continuamente mejorar y aplicar eficientemente los procesos de planificación, organización, dirección y control con el único objetivo de optimizar la ejecución de las diversas actividades y aumentar la calidad en la gestión de los servicios y productos (De La Rosa, 2014)

Para Villamizar (2012) el modelo de gestión se enfoca en tres pilares muy importantes los cuales son procesos, personas y nuevas tecnologías estos en base a la teoría anterior deberán estar alineados con los objetivos de la empresa e integrados permitiendo de ese modo asegurar la calidad de los productos resultantes de la actividad que desarrolla la empresa.

### **1.2.7. *Enfoque al cliente***

En el desarrollo continuo de las actividades las empresas por lo general se da una gran importancia al reconocimiento del mercado con el fin de obtener beneficios, para ello es necesario apoyarse en un sistema de gestión integral adecuado el cual permita orientar todos los esfuerzos hacia la satisfacción del cliente ya que de estos dependen los resultados tanto financieros como operativos que se obtengan, en este sentido es importante que se determine programas de mejoramiento de la calidad cuya finalidad es mejorar de manera significativa la eficiencia en los procesos de venta disminuyendo así los costos de no calidad que reporta el cliente (Rodríguez , 2001)

Como lo menciona la norma ISO 9001:2015 el enfoque al cliente es uno de los principales principios de la gestión de calidad pues busca satisfacer las necesidades, deseos y aspiraciones de los clientes, de igual manera intentan sobrepasar sus expectativas de los mismos, el enfoque al cliente comprende y cumple con los requisitos establecidos por el cliente, por lo tanto detecta las oportunidades y riesgos que pueden afectar la conformidad de los productos o servicios adquiridos (Meza, 2018).

El enfoque al cliente hace referencia a la satisfacción de cada una de las necesidades de los clientes, esto mediante la aplicación de sistemas de gestión de calidad pues son los que contribuyen a la determinación de las expectativas que desea el cliente obtener mediante la adquisición de los productos o servicios.

### **1.2.8. *Norma ISO***

Son un conjunto de normas y reglamentos los cuales están orientados a organizar la gestión que desarrolla la empresa en sus distintos ámbitos, esto con el fin de alcanzar competitividad en el mercado globalizado, las normas ISO fueron establecidas por la Organización Internacional de Estandarización y se encuentra compuestas por guías que están relacionadas con los sistemas y herramientas específicas de gestión. (ISOTools, 2015)

Oltra Badenes (2017) manifiesta que la norma ISO son estándares internacionales de información los cuales proporcionan una adecuada gestión, pues permiten maximizar la calidad y la eficiencia de los productos y esto a su vez permite aumentar la satisfacción del cliente creando una visión clara de las necesidades que se presenten, del mismo modo minimiza los tiempos de producción, de cambios y de mejora, esto teniendo en cuenta los indicadores de la empresa

### **1.3. Marco Conceptual**

#### **1.3.1. Control**

Para Macintosh y Quattrone (2010) el control consiste en una serie de lineamientos, parámetros, normas de verificación, principios que se utilizan dentro de una organización para supervisar, motivar, medir, sancionar cualquier acción, tarea que se lleve dentro de la organización por parte de cualquier empleado dentro del mismo (Madrigal, 2017).

#### **1.3.2. Dirección**

Dentro de la dirección empresarial, esta es definida como la estructuración de las actividades dentro de la organización con el fin de impulsar y dinamizar esto en todos los niveles de esta, en otras palabras, se puede definir como la forma en la que se organiza los esfuerzos de la empresa para conseguir objetivos y metas comunes. (Quiroga, 2020)

#### **1.3.3. Función administrativa**

La función administrativa trata de la ejecución de ciertas actividades o deberes que se tengan a realizar dentro de la organización, estas deben estar armoniosamente ligadas unas a otras al trabajo integral de la misma, como funciones primordiales en la teoría de Fayol en su libro “Administración Industrielle et Generale” se detalla como ellas la planificación, organización, dirección, coordinación y control, como componentes claves en dicha función. (Riquelme, 2019)

#### **1.3.4. Función comercial**

Dentro de ella se refiere a todas aquellas actividades que la organización tiene como un canal para llegar al mercado y satisfacer las necesidades de los clientes, además también abarcan otras relacionadas como por ejemplo compras, las ventas, y su forma en la que se distribuyen, esta función es importante para garantizar un ingreso y sostenibilidad de mercado estableciendo mejores relaciones comerciales (De la Rosa, 2016).

#### **1.3.5. Función de Producción**

Esta se define como la cantidad que productos o servicios que la empresa realiza y que pretende ofrecer al mercado, esto a su vez está íntimamente ligado a la productividad donde no solo se debe establecer la cantidad, sino que también sumar a esa cantidad un detalle en eficiencia y eficacia, es decir el hecho de maximizar el uso adecuado de los recursos para las salidas (Herrera et al., 2018).

### **1.3.6. *Función de márketing***

Esta función se define como la identificación de los vínculos del negocio con las expectativas y deseos de los clientes, estos mediante todos los modos directos o indirectos de contacto para así lograr el fin que es la satisfacción de este, y en el caso de la empresa el de una ventaja competitiva (Estrada, 2018).

### **1.3.7. *Gerencia***

La gerencia se define como el arte y la ciencia de establecer, llevar a cabo y evaluar las decisiones que existe en las distintas disciplinas y áreas (Financiera, Marketing, producción, I+D+I y demás) dentro del organización, estas apoyadas en la toma de decisiones que vayan de la mano a los objetivos estratégicos organizacionales (Ramírez et al., 2020).

### **1.3.8. *Gestión***

Para este término según (Conceptos de Gestión, 2015) la gestión comprende y se caracteriza por la administración de recursos y su correcta administración, en fin, de alcanzar las metas propuestas dentro de una organización (Pisco et al. 2016).

### **1.3.9. *Medio ambiente***

Según la (Real Academia Española, 2020) El medio ambiente se definió como el conjunto de circunstancias y condiciones exteriores que afectan o impactan de cierta manera al ser vivo en el desarrollo y realización de sus actividades. Por otra parte, según Wikipedia además de ser el conjunto de condiciones que afectan en el desarrollo de las actividades también se define como el entorno natural donde se desenvuelve todo ser vivo.

### **1.3.10. *Manual de funciones***

Esta se define como el instrumento o herramienta que especifica aquellas tareas o actividades que se requiere realizar por cada individuo en sus funciones diarias en base a lo establecido en el mismo, su finalidad es dotar de información precisa acerca de las tareas, roles, responsabilidades a quien responder entre otros lo cual facilita la labor en dicho puesto a funcionar (Burgos, 2018).

### **1.3.11. *Supervisión***

Según (RAE, 2020) la supervisión es la acción y efecto de supervisar, y esta a su vez hace referencia a la acción de ejercer inspección, seguimiento, vigilancia en cualquier trabajo realizado por otros. Por otro lado, la supervisión que comprende el ciclo PHVA hace referencia al análisis y despliegue de los datos para dar seguimiento a la trazabilidad y resultados y en los casos que sean necesarios

hacer cambios y mejoras (García et al., 2003).

#### **1.3.12. Sistema**

Según el diccionario de la RAE (2020, en línea) un sistema es un conjunto de principios o reglamentos que están estrechamente vinculadas entre ellas, o también como un conjunto de actividades procesos o cosas en general que de manera armónica están relacionadas y que persiguen un determinado fin (Hernández, 2020).

#### **1.3.13. Organigrama**

Según (Delgado, 2011) el organigrama se define como la representación gráfica de manera más corta y sintetizada de las distintas áreas dentro de una organización, este representa la estructura formal de la empresa u organización (Seminario, 2014 pág.23).

#### **1.3.14. Proceso**

El proceso viene del latín procesos que hace referencia al conjunto de fases de un fenómeno natural o de una operación artificial. (REA, 2020)

#### **1.3.15. Planificación**

Según se define en base al ciclo PHVA la planificación como el establecimiento de objetivos y procesos necesarios para conseguir fines deseados por la organización y en base a las partes interesadas. (Salazar, 2017)

Por otro lado, según la Real Academia Española define a la planificación como un Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener posteriormente un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad. (RAE, 2019).

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de Investigación

Para el desarrollo del presente trabajo, el cual se basó en el diseño e implementación de un plan de negocios, ha sido necesario la aplicación de un enfoque de investigación mixto, cualitativo y cuantitativo, ya que de esa manera se llegó a describir aspectos básicos, como son indicadores de evolución, productividad, rentabilidad y operativos. Estos datos se obtuvieron a través de métodos como la observación, grupos focales, encuestas, y entrevistas dirigidas tanto a clientes, personal y dueños de la empresa. Con ello, estos métodos contribuyen al análisis de soluciones viables a las problemáticas planteadas (Zamudia, 2014). En tal sentido, los datos obtenidos son tanto cuantitativos como cualitativos, y por ende la investigación ha sido mixta a partir de la utilización complementaria y en conjunto de todos los datos para cumplir con los fines de la investigación (Hernández et al., 2014).

#### 2.2. Nivel de Investigación

La presente investigación se ha basado en un método de investigación descriptivo. Si bien la finalidad ha sido el diseño de un plan de gestión integral, para poder llegar ese punto, ha sido fundamental y necesario realizar un análisis y diagnóstico de la empresa, y para lo cual este se ha fundamentado en una investigación descriptiva, la cual:

Consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández et al., 2014, p. 92).

#### 2.3. Diseño de la investigación

##### 2.3.1. *Según la manipulación de la variable*

En cuanto al alcance y utilización de las variables, este estudio ha sido no experimental. Este tipo de estudios se encuentran fundamentados en los métodos descriptivos y emplean observación, esto con el fin de obtener resultados concretos sin la manipulación de variables (Neill y Cortez, 2018). Y, por ende, de acuerdo a las variables del diseño de estudio, este ha sido no experimental ya que no existió manipulación, sino que se obtuvieron los datos tal cual se presentaron en la organización.

### **2.3.2. *Transversal***

Ha sido transversal ya que a fin de evaluar los procesos que continuamente realiza el personal dentro de la organización estudiada se ha tomado un solo periodo de tiempo en específico, es decir que el momento en que se tomaron los datos y se analizaron las variables representa la “fotografía” del fenómeno estudiado (Hernández et al., 2014). Y es por ello que, para que el plan de gestión integral tenga información lo más apegada a la realidad ha sido necesario una intercesión de campo longitudinal pues la recolección de datos es indispensable para generar resultados óptimos y esperados. Esta recopilación de datos se la realizó mediante la entrevista, cuestionarios y observaciones garantizando así el cumplimiento de este.

## **2.4. Tipo de estudio**

### **2.4.1. *Empírico***

Según Bernal (2010) el método empírico se basa en la experiencia del contacto con la realidad, donde las mismas se pueden complementar con métodos o herramientas como observación, o los análisis estadísticos de encuestas, tales muy utilizados en las ciencias sociales (Ceron et al., 2020). Según el contexto en cuanto a las fuentes de información ha tomado como tipo de estudio el empírico pues se obtuvieron resultados mediante la aplicación de conocimiento en sistemas de gestión integral a la empresa de conexión Sport Marti para con ello lograr suplir sus problemas desde la mirada de la gestión integral empresarial.

### **2.4.2. *Documental***

Para realizar esta investigación ha sido necesario recurrir a fuentes primarias como libros revista científicas enciclopedias entre otros, y de igual manera se han usado fuentes secundarias esto con el fin de que la información sea verídica y comprobable (Sánchez Carlessi et al., 2018).

### **2.4.3. *De campo***

La investigación de campo se refiere al proceso científico que ayuda a la obtención de información mediante la observación y análisis de los del objeto de estudio, además permite la manipulación de variables de forma controlada (Neill y Cortez, 2018).

Este aspecto ha sido fundamental en la presente investigación, ya que como lo mencionamos anteriormente, para acceder a cierta información ha sido necesario un registro de observación, además se realizaron entrevistas y un grupo focal con los trabajadores de la empresa. Al igual ha sido necesaria información de los clientes potenciales y de la competencia para estructurar de mejor manera el plan de negocios.



## 2.5. Población, Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

La población según Carrillo (2015) está compuesto por la totalidad de un conjunto sean estos individuos, objetos u elementos de los cuales poseen una característica en común la cual el cual servirá como objeto de estudio. Por su parte, la muestra es una parte representativa de la población pues muestra características importantes, ejemplificando cada una de las tendencias que posee y desarrolla la misma, pero en un conjunto reducido permitiendo obtener de manera eficaz y eficiente información relevante que contribuya a la investigación (Espinoza, 2016).

En este caso la investigación considero como población a dos segmentos. El primer segmento son todos los trabajadores y el propietario de la empresa esto con el fin de obtener información relevante la cual permita dar una solución a las falencias de esta. En tal sentido para este segmento se está considerando a la totalidad del universo como objeto de estudio, es decir una “muestra censal”, con lo cual no fue necesaria ninguna técnica del muestreo al ser manejable el estudio con todos los trabajadores que se pasan a detallar en la siguiente nómina del personal:

**Tabla 1-2:** Nómina de Personal

Área	Responsable	Número
Corte	Obreros	2
Confección	Obreros	3
Ventas	Obreros	2
Bordado y Sublimado	Obreros	1
Administración	Propietario	1
<b>Total</b>		<b>9</b>

**Realizado por:** Cabezas I & Panamá, A, 2021

**Nota:** Elaboración propia a partir de la información brindada por la Empresa

En el segundo segmento se tomó en consideración a los clientes que acuden con frecuencia a la empresa y que accedieron a ser partícipes del estudio. Para ello, su selección se basó en un muestreo no probabilístico, sino que más bien ha sido un muestreo por conveniencia. Se seleccionaron un total de 27 clientes para este segmento, y estos nos permitieron obtener información principalmente basada en sus requerimientos y necesidades de los productos. Estos clientes provinieron de una lista entregada por la gerencia de la empresa con los datos completos de sus clientes más frecuentes de los últimos meses. Por lo tanto, el contacto con ellos y la posibilidad de realizar la encuesta estaba condicionada por la información que la empresa decidió compartir para esta investigación confidencial, y a raíz de la cual se optó porque que sea la misma gerencia de la empresa que envié las encuestas, elaboradas de manera virtual mediante la aplicación *Google Forms*, a los clientes y es así como se obtuvieron las respuestas de los 27.

## **2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.6.1. Método Analítico sintético**

La presente investigación se basó metodológicamente en el uso de un método analítico, el cual “estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)”(Bernal, 2010, p. 60). Para tales efectos se consideró pertinente partir de analizar a la empresa descomponiéndola en partes individuales para finalmente, luego del análisis particular realizado a cada una de ellas, se logró sintetizarlas en su conjunto a partir de la formulación del plan de gestión integral.

### **2.6.2. Técnicas**

Para el desarrollo de esta investigación ha sido necesario realizar distintas técnicas para la obtención de datos, para que estos luego de un análisis minucioso hayan sido procesados y se conviertan en información relevante y de importancia para dar solución al problema planteado (Ruas, 2015).

#### **2.6.2.1. Encuesta**

La encuesta es una herramienta técnica que tiene como propósito obtener información de ciertas características particulares. En su aplicación para la presente investigación, esta se realizó mediante el uso de preguntas cerradas con el propósito de consolidar los datos más relevantes y fue dirigida a los clientes de la empresa, con el objetivo de obtener información sobre sus consideraciones acerca de los productos que ofrece la empresa.

#### **2.6.2.2. Entrevista**

La entrevista es una técnica la cual se apoya en la comunicación verbal por lo que genera en esta interviene un entrevistador el cual obtiene y registra la información de forma personalizada (Ruas, 2015). De acuerdo con esto, esta técnica fue implantada en la presente investigación con el fin de conocer de forma directa que opinaban los dueños, y trabajadores sobre el control administrativo procesos y productividad que tiene la empresa.

#### **2.6.2.3. Observación**

Esta técnica permitió determinar y captar la realidad por la cual está atravesando la empresa en la actualidad, esta observación generó información de primera fuente, la cual nos permitió obtener una visión real sobre el problema en cuestión. A partir de la observación realizada fue posible llenar la matriz de diagnóstico empresarial que se presentara con sus resultados más adelante.

#### 2.6.2.4. *Grupo focal*

Los grupos focales son una técnica que funcionan “como un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos” (Hamui-Sutton y Varela-Ruiz, 2013, p. 56). Para tales efectos fue que se realizó un grupo focal en el cual se realizó el llenado de la matriz. La cual, si bien se presenta como un modelo de encuesta y su proceso de indagación se realizará con cada uno de los trabajadores de manera grupal, por cuestiones de disponibilidad del tiempo de los trabajadores de la empresa se decidió llenar la misma a partir de un grupo focal.

#### 2.6.3. *Instrumentos.*

Según Ruas (2015) los instrumentos son todos los medios materiales que se emplearan para recoger los datos, por lo tanto, para la presente investigación se utilizaron los instrumentos que se describen a continuación.

##### 2.6.3.1. *Guía de entrevista*

Una guía de entrevista es un documento en el cual constan los temas sobre los cuales se quiere indagar, en este constan preguntas las cuales persiguen el tema de investigación (Ortiz, 2015). Con respecto a lo anterior en la guía de entrevista constarán temas los cuales se centrarán en el desarrollo, la evolución y la productividad de la empresa, al finalizar la entrevista todos los datos recolectados serán organizados de forma cronológica para dar determinar causas y efectos que ha provocado el problema.

##### 2.6.3.2. *Cuestionarios*

El cuestionario según (Bernal, S/F) es un documento el cual consta de preguntas las cuales están diseñadas para generar datos los cuales contribuirán al desarrollo del proyecto este cuestionario está enfocado en las necesidades de los clientes y sus expectativas con respecto a la empresa. Debido a la coyuntura actual y las limitaciones de la realización de manera presencial de las encuestas, fue desarrollada una mediante el uso de “Google forms” para que pueda ser llenada de manera remota por parte de los clientes. En el anexo 2 se adjuntan dicho cuestionario.

##### 2.6.3.3. *Registro de observación*

Es un documento en donde se va registrando todo lo observado, este registro parte de una sola acción la cual es detectar la situación actual que está atravesando la empresa con el fin de obtener datos verídicos y sin distorsión. Además de ello también se tomaron fotografías y se realizó un levantamiento de información para contrastar las respuestas obtenidas en el grupo focal.

#### 2.6.3.4. *Matriz de diagnóstico empresarial*

Para la presente investigación, se adaptó la Matriz de PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD desarrollada por Armendáriz (2002), la misma que se aplicó a partir de la información obtenida mediante las entrevistas a los dueños y colaboradores de la microempresa y complementado por las observaciones realizadas en el lugar, acciones que facilitaron llenar y procesar la matriz de diagnóstico, misma que cuenta con un total de 53 ítems subdivididos en 5 reactivos que representan las áreas funcionales de la empresa:

##### **1. ADMINISTRACIÓN**

1. Estructura Organizacional
2. El personal conoce e identifica sus funciones
3. Manuales de organización y administración
4. Actitud del personal hacia la empresa
5. Programa de estímulos y recompensas p/personal
6. Plan de capacitación para empleados
7. Nivel de preparación del personal es acorde con las necesidades y responsabilidades del puesto
8. Información financiera oportuna

##### **2. OPERACIÓN**

9. Capacidad utilizada vs. Instalada
10. Procesos productivos documentados
11. Sistema de información dentro y entre las diferentes áreas del proceso
12. Administración de inventarios
13. La distribución de planta es congruente
14. Diseño e ingeniería del proceso
15. Condiciones de las áreas de trabajo
16. Documentación de adaptaciones de equipo, procesos y herramientas
17. Sistemas de capacitación y adiestramiento técnico que cubra las necesidades del personal
18. Distribución y consumo de energía y agua por área productiva
19. Mecanismos y acciones para cumplir con la normatividad en materia ambiental
20. Sistemas de distribución al cliente
21. Áreas específicas para almacenamiento de producto terminado, materias primas y refacciones
22. Plan de contingencias y acciones correctivas

### **3. CONTROL**

1. Sistemas y procedimientos de calidad
2. Normas y especificaciones
3. Métodos y procedimientos de muestreo, inspección, pruebas y ensayo
4. Trazabilidad metrológica de equipos e instrumentos
5. Niveles de aceptación por control de calidad interno y externo
6. Desperdicios y mermas
7. Programa de mantenimiento preventivo
8. El precio de producto terminado se basa en análisis de estructura de costos
9. Sistema de control para facturación de consumo de energía y agua
10. Normatividad en materia ambiental
11. Medición y control de desechos y desperdicios contaminantes
12. El producto satisface los requerimientos del cliente

### **4. EVALUACIÓN**

1. Métodos y procedimientos para evaluar la productividad
2. Evaluación de proveedores de materiales y refacciones
3. Evaluación de proveedores de servicios
4. Alternativas de proveeduría de materia prima y otros insumos
5. Grado de aceptación del cliente
6. Costos de distribución
7. Programa de reducción y monitoreo de costos
8. El producto satisface los requerimientos del cliente

### **5. ESTRATEGIA**

1. Misión, visión y expectativas a futuro
2. Estrategia e integración a alguna cadena productiva
3. Convenios de colaboración con sus proveedores
4. Integración a un programa de proveedores
5. Precio del producto competitivo
6. Tiempos de entrega del producto al cliente
7. Cartera de clientes
8. Evaluación de estrategias, productos, calidad y precio de sus competidores
9. Análisis del mercado para definir sus estrategias
10. Investigación y desarrollo para productos, procesos y equipos
11. Capacitación del personal en nuevas tecnologías, productos, equipos y materias primas

Cada uno de estos ítems fue evaluado finalmente con una puntuación que va de menor a mayor desde 1 a 5 puntos, es decir siendo 1 la puntuación más baja y 5 la puntuación más alta de acuerdo al correcto funcionamiento de cada ítem dentro de la empresa:

5. Excelente
4. Bueno
3. Regular
2. Malo
1. Deficiente.

## CAPÍTULO III

### 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 3.1. Análisis de resultados de la encuesta de evaluación tecnológica inicial y el diagnóstico empresarial.

En la siguiente sección se procederá a presentar los resultados obtenidos mediante la matriz de diagnóstico empresarial, la cual se llenó por cada uno de los ítems a partir de la información obtenida mediante la observación, entrevistas y la realización del grupo focal con todos los trabajadores de la empresa. A continuación, se presenta el análisis dividido por cada uno de los reactivos y posteriormente un análisis comparativo de todos.

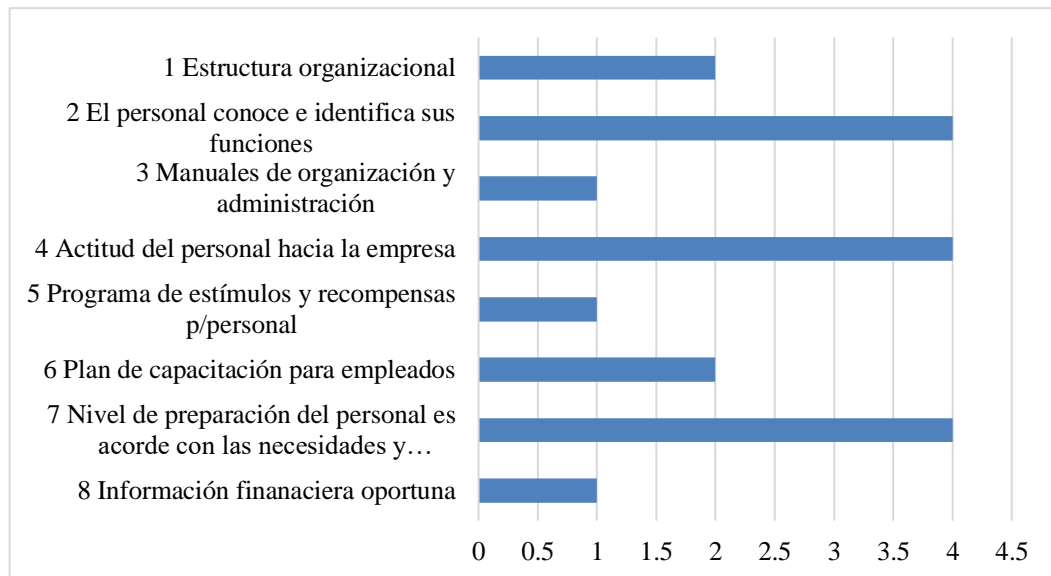
##### 3.1.1. Administración

En la matriz de administración, en la empresa de confección SPORT MARTI, se observan las siguientes situaciones:

**Tabla 1-3: Administración**

REACTIVOS	CALIFICACIÓN						Calificación Máxima.	Suma calificación reactivos	% obt./área
	1	2	3	4	5	na			
<b>1. ADMINISTRACIÓN</b>									
1. Estructura Organizacional		2							
2. El personal conoce e identifica sus funciones				4					
3. Manuales de organización y administración	1								
4. Actitud del personal hacia la empresa				4					
5. Programa de estímulos y recompensas p/personal	1								
6. Plan de capacitación para empleados		2							
7. Nivel de preparación del personal es acorde con las necesidades y responsabilidades del puesto				4					
8. Información financiera oportuna	1								
<b>SUB -TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>0</b>		<b>40</b>	<b>19</b>	<b>47,50%</b>

Realizado por: Cabezas, I & Panamá, A. 2021



**Gráfico 1-3:** Resultados reactivo Administración.

Realizado por: Cabezas, I & Panamá, A. 2021

La empresa no cuenta con una estructura organizacional, aquello se refleja en la falta de manuales organizacionales y de propia gestión administrativa. La empresa no ha desarrollado un plan de capacitación para su personal el cual permita mejorar sus habilidades y competencia; y, tampoco son beneficiarios de una política de incentivos que permita motivar de manera continua la eficiencia y productividad, por ello además la información no es oportuna en relación con las acciones encaminadas a la gestión integrada de la administración empresarial, hecho que limita la toma de decisiones oportunas y adecuadas en lo que refiere a capital de trabajo, inversiones y otros asuntos fundamentales al respecto. Sin embargo y al margen de la ausencia de una política adecuada de recursos humanos, el personal identifica cuales son sus funciones con una actitud positiva, en virtud de que la idea de mantenerse en el puesto de trabajo les hace más responsables y empoderados de su actividad.

En una de las áreas más críticas encontradas durante el diagnóstico, alcanzó 19 equivalentes a 47.50% de los 40 puntos asignados a esta área funcional, hecho que debe tomarse muy en cuenta para el enfoque de propuestas tendientes a cambiar la actitud y procedimientos nada técnicos que obstaculizan el desarrollo de un proceso planificado sostenido de crecimiento y mejora continua en la organización.



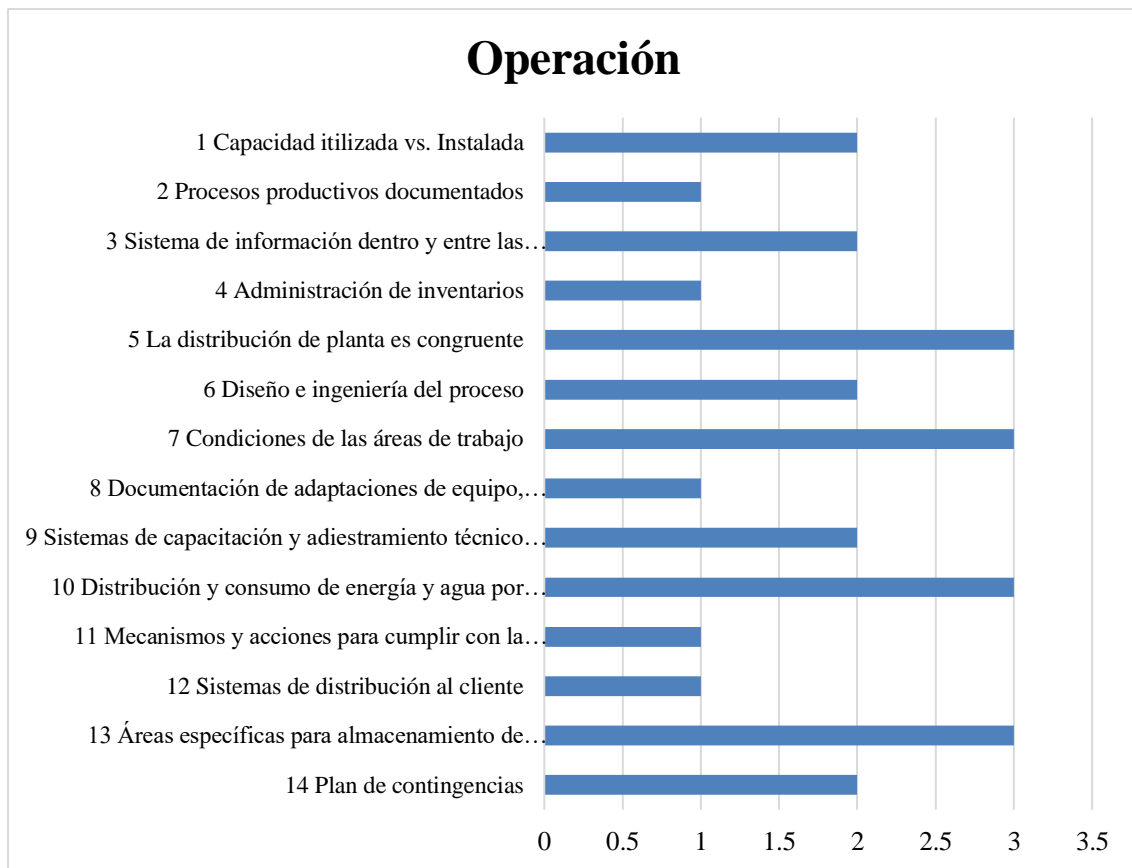
### 3.1.2. Operación

En la matriz de Operación, en la empresa de confección SPORT MARTI, se observan las siguientes situaciones:

**Tabla 2-3: Operación**

REACTIVO	CALIFICACIÓN						Cal. Max.	Sum cal. Reac	% obt./área
	1	2	3	4	5	na			
<b>2. OPERACIÓN</b>									
1. Capacidad utilizada vs. Instalada		2							
2. Procesos productivos documentados	1								
3. Sistema de información dentro y entre las diferentes áreas del proceso		2							
4. Administración de inventarios	1								
5. La distribución de planta es congruente			3						
6. Diseño e ingeniería del proceso		2							
7. Condiciones de las áreas de trabajo			3						
8. Documentación de adaptaciones de equipo, procesos y herramientas	1								
9. Sistemas de capacitación y adiestramiento técnico que cubra las necesidades del personal		2							
10. Distribución y consumo de energía y agua por área productiva			3						
11. Mecanismos y acciones para cumplir con la normatividad en materia ambiental	1								
12. Sistemas de distribución al cliente	1								
13. Áreas específicas para almacenamiento de producto terminado, materias primas y refacciones			3						
14. Plan de contingencias y acciones correctivas		2							
<b>SUBTOTAL</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>70</b>	<b>27</b>	<b>38,57%</b>

Realizado por: Cabezas, I & Panamá, A. 2021



**Gráfico 2-3:** Resultados reactivo Operación

Realizado por: Cabezas, I & Panamá, A. 2021

En la parte administrativa se enfatiza la ausencia de una estructura organizacional pertinente y adecuada al giro del negocio, de allí en operaciones aquello se va reflejando en temas como en la falta de documentación de los procesos productivos relacionados con la confección para programar la producción en función de los resultados sistematizados y la demanda, tema además relacionado con la utilización adecuada de equipos y herramientas que a la vez se relaciona con la capacidad instalada versus la utilizada de la planta de producción en base a la programación de producción también no documentada que la empresa acostumbra a desarrollar.

Aquello impide también administrar inventarios de materias primas, insumos y productos terminados cuya información se hace indispensable para no interrumpir el sistema de distribución de los productos a clientes minoristas, mayoristas o a los que compran al detal; pese, a que los dueños y en la observación efectuada en la empresa, determinan la existencia de una adecuada distribución de estas áreas las cuales sin sistemas de información no ayudan técnicamente para la una adecuada programación técnica de la producción.

Las operaciones de la empresa al no están debidamente documentadas, lo cual dificulta la generación de procesos de capacitación al personal para el mejor manejo y utilización de la tecnología. Por ello el dueño de la microempresa no tiene una idea clara de cual mismo es la capacidad instalada frente a la usualmente utilizada, pese a la aceptable distribución de la planta,

la misma que permite observar la interacción entre las áreas implicadas en el subsistema de producción (entradas-procesos-salidas), lo cual de manera directa repercute desde el diseño de productos hasta la misma calidad comprometida para la entrega final al cliente.

El tamaño de las instalaciones y la propia cultura organizacional, no generan condiciones para el establecimiento de mecanismos de control ambiental interno pese a que controlan parcialmente uso de agua y energía, hecho que concluye en la falta de un plan de posibles contingencias y acciones correctivas que en materia ambiental y de riesgos de seguridad e higiene del trabajo, se pudieran producir, por dicho descuido.

En el área de operaciones la debilidad está en la organización del proceso de producción que se lo lleva sin la sistematización de información, que es “lógico” encontrar en empresas que se rigen por la experiencia y resistencia a cambios técnicos al respecto. Las áreas requieren mayor preocupación en términos de distribución y organización de planta y demás relacionadas. Todo aquello se entiende por la ausencia de asistencia técnica y capacitación al personal y al propio dueño de la empresa, para lograr un cambio de actitud en todos los procesos de agregación de valor, para darle mayor presencia a la propuesta de valor que la empresa tiene para el mercado.

El tema ambiental, de riesgos y seguridad industrial es otro gran tema pendiente, que deberá ser parte de la propuesta de la presente investigación. Esta es una de las áreas de mayor debilidad estructural de la empresa desde la propia perspectiva técnica del giro del negocio. Si se ha manejado en base a la experiencia que presume un éxito relativo de mercado para los dueños de la organización, cabe preguntarse ¿hasta qué punto dicho manejo ha repercutido sustancialmente en la estructura de costos e la empresa? Un análisis más profundo al respecto que no es precisamente el tema del presente diagnóstico daría una respuesta bien estructurada al respecto.

En esta fase del diagnóstico la empresa alcanzó el 38.57% de valoración, es decir 27 de los 70 puntos comprometidos por la escala empleada para la presente matriz, por lo cual se intuye que la microempresa a pesar de conocer por experiencia sus funciones, le falta desarrollar aspectos técnicos de real importancia, es el caso de los procesos de la cuales están más enfocadas en la planta de producción.

### 3.1.3. Control

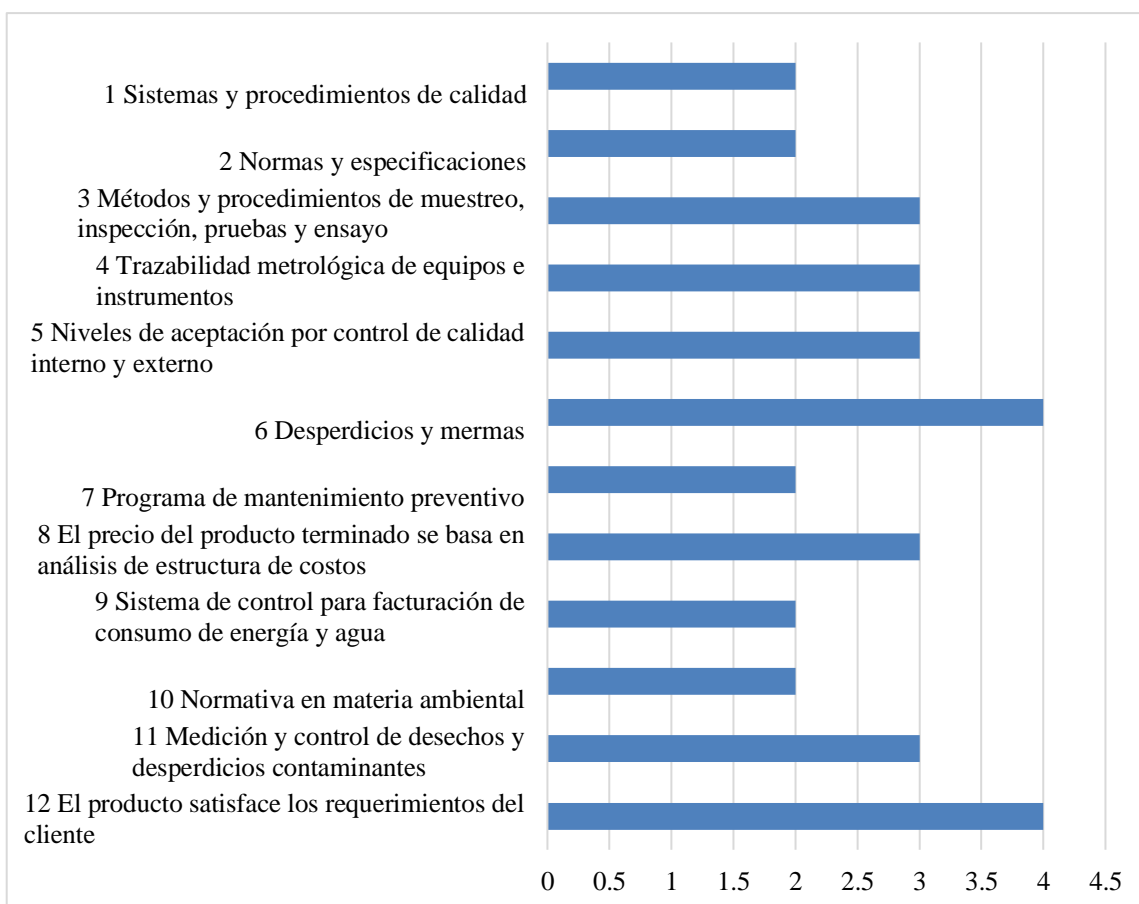
En la matriz de control, en la empresa de confección SPORT MARTI, se observan las siguientes situaciones:

**Tabla 3-3:** Control

REACTIVO	CALIFICACIÓN						Cal..Max.	Sum cal. Reac	% obt./área
	1	2	3	4	5	na			
<b>3. CONTROL</b>									
1. Sistemas y procedimientos de calidad		2							
2. Normas y especificaciones		2							
3. Métodos y procedimientos de muestreo, inspección, pruebas y ensayo			3						
4. Trazabilidad metrológica de equipos e instrumentos			3						
5. Niveles de aceptación por control de calidad interno y externo			3						
6. Desperdicios y mermas				4					
7. Programa de mantenimiento preventivo		2							
8. El precio de producto terminado se basa en análisis de estructura de costos			3						
9. Sistema de control para facturación de		2							

consumo de energía y agua									
10. Normatividad en materia ambiental	2								
11. Medición y control de desechos y desperdicios contaminantes			3						
12. El producto satisface los requerimientos del cliente				4					
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>0</b>		<b>60</b>	<b>32</b>	<b>53.33%</b>

Realizado por: Cabezas, I & Panamá, A. 2021



**Gráfico 3-3:** Resultados reactivo Control

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2022

En la parte de normativas y sistemas de control a nivel general y a nivel ambiental dentro de la empresa SPORT MARTI se identificó que no cuenta con una estructura organizada a nivel de normativas ambientales y del manejo de consume energético. Tampoco a nivel del mantenimiento

preventivo de las instalaciones y maquinarias no existe algún sistema básico para llevar a cabo dichas funciones. En cuanto a los sistemas de procedimientos de calidad tampoco se encontraron estandarizados y estos se desarrollan de manera muy elemental, se rigen más por los patrones y diseños de más fácil comercialización o los diseños solicitados para los clientes a quienes tienen que satisfacer en la calidad del producto relacionado directamente con el precio individual o por docena de este. Sin embargo, a pesar de las complicaciones analizadas esto no termina por repercutir en los resultados finales de los productos ya que se logra satisfacer los requerimientos de los clientes y quedan satisfechos con la calidad, los precios y el tipo de productos que oferta la empresa SPORT MARTI.

Siguiendo en la línea expuesta anteriormente en el área de operación, en cuanto al control, nos encontramos con un escenario similar. Los procesos, en este caso permiten un desenvolvimiento positivo de la empresa. Por ejemplo, si consideramos el indicador 12 que obtuvo mayor puntaje, describe que se logra que los productos satisfagan los requerimientos del cliente. Esto también se podrá ver más adelante con los datos de la encuesta en la cual se demuestra específicamente que este reactivo si se logra cumplir.

En cuanto al indicador 6, se evaluó de manera positiva ya que el desperdicio energético es bajo y el consumo total de energía de la empresa pertenece a un nivel aceptable. Existen acciones concretas para controlar los desechos, tales como lo que indica los indicadores 11 y 6, ya que al momento de realizar cortes sobre la tela se realizan cálculos para generar menos desperdicios y así optimizar la utilización de la materia prima. El bajo puntaje del indicador 10 se presume es por la falta de normativa interna en materia ambiental, por ello también se pudo identificar en un 85% del total de desechos producidos, estos son no biodegradables lo cual representa que se ignoren del todo o cualquier tipo de normas ambientales.

Del total máximo de puntos se obtuvieron 32 lo cual representa la eficiencia del 53.33% de los 60 asignados, resultando también ser un tema sensible en la medida de que los procesos de control el ámbito del proceso administrativo representada es la etapa clave que permite a las organizaciones poder mejorar y rectificar, sobre aquellos posibles errores que se hayan podido generar en las distintas fases de trabajo.

### 3.1.4. Evaluación

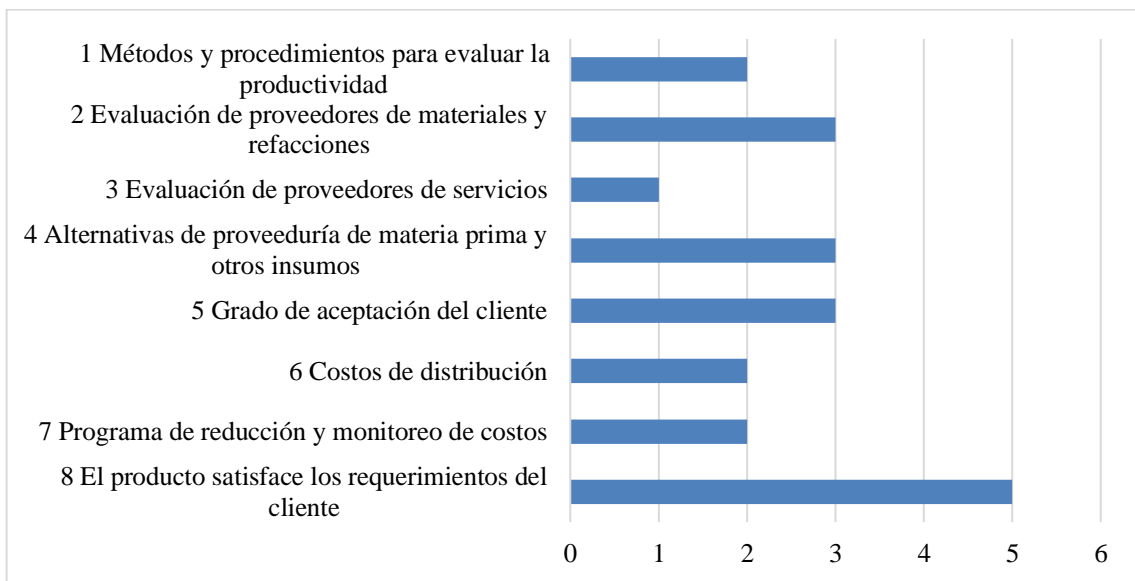
Este reactivo se integra de un total de 8 indicadores, mismos relacionados en el ámbito administrativo que ve como complementarias las funciones de control y planeación, donde la evaluación es un medio fundamental para conocer la relevancia social, económica y ambiental en la ejecución de la plan estratégico, su grado de avance, así como la eficacia, impacto y eficiencia de las acciones realizadas, por ello mide hasta donde lo planificado coincide con lo ejecutado, tanto en acciones como en presupuesto asignados, y con la ayuda del control se identifican los problemas técnicos, humanos, financieros y de otra índole, que impidieron cumplir con la planificación de la empresa.

**Tabla 4-3:** Evaluación

REACTIVO	CALIFICACIÓN						Cal. Max.	Sum cal. Reac	obt./área
	1	2	3	4	5	na			
<b>4. EVALUACIÓN</b>									
1. Métodos y procedimientos para evaluar la productividad		2							
2.Evaluación de proveedores de materiales y refacciones			3						
3.Evaluación de proveedores de servicios	1								
4.Alternativas de proveeduría de materia prima y otros insumos			3						
5.Grado de aceptación del cliente			3						
6.Costos de distribución		2							

7.Programa de reducción y monitoreo de costos		2							
8.El producto satisface los requerimientos del cliente					5				
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>5</b>		<b>40</b>	<b>21</b>	<b>52.50%</b>

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2022



**Gráfico 4-3:** Resultados reactivo Evaluación.

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2022

En virtud de lo expresado en esta parte del diagnóstico, el análisis describe que los indicadores más bajos en la matriz se refieren a la inexistencia de un sistema estandarizado para la evaluación de proveedores. Al respecto, la empresa cuenta con un proveedor para cada insumo y existen convenios de colaboración existentes con cada uno de ellos, costumbre poco técnica, en especial por la dificultad representada en buscar proveedores cuando los tradicionales faltan. Entre los problemas que mayormente se detectan en la relación con proveedores, se expresan en temas como: los tipos de tela y la calidad, pues, el “único” proveedor de confianza en varias ocasiones, lo que ofrece no es lo que solicita. En este mismo sentido el hecho de revisar la calidad de los insumos pone de manifiesto que la empresa posee un sistema, aunque basado en la experiencia y en la observación, la calidad de los materiales a utilizar.



A nivel de costos y productividad no se encontraron sistemas estandarizados para llevar a cabo estas actividades, igual es la experiencia de la microempresa, la que determina de alguna manera parámetros de costos y productividad sobre todo cuando se trabaja a nivel de pedidos cuales tiene un margen de tiempo determinados para su entrega. Sin embargo, y tal como se presentó en el acápite anterior, al margen de una política clara y definida para estos temas, a nivel de la satisfacción de los requerimientos se logra agradar a los clientes con los productos que adquiere.

No se evalúan el impacto de los costos de distribución de los productos, así como el monitoreo del sistema general de costos de la empresa, para determinar de manera más técnica, el costo de venta de cada unidad fabricada se los incluye cuando a la empresa debe despachar a través de algún medio acordado con el cliente su respectivo pedido.

Complementario a ello, no evalúan la productividad tanto general como de cada factor productivo de la empresa (personal, materia prima, insumos, energía,.) su lógica es cumplir con los pedidos, fabricarlos, entregarlos y sin tender la idea exacta de la medición de la productividad de dichos factores, la rutina sigue como expresión de mantenerse en el mercado sin experimentar la aplicación de los más sencillos o elementales procesos de evaluación de sus operaciones.

En cuanto a la evaluación este obtuvo 21 puntos, equivalentes al de 52,50%, de 40 asignados a la matriz. Por tanto, habrá que tomar muy en cuenta este aspecto, puesto que su ejecución se relaciona con el margen de utilidad y la recuperación económica de la inversión, considerándose aspectos como la calidad de los planes y objetivos, la medición de la efectividad en comparación con los objetivos, es decir se mira como un puente que permite valorar el resultado entre lo planificado con lo ejecutado, que lógicamente se determina con acciones de control efectivas.

### 3.1.5. Estrategia

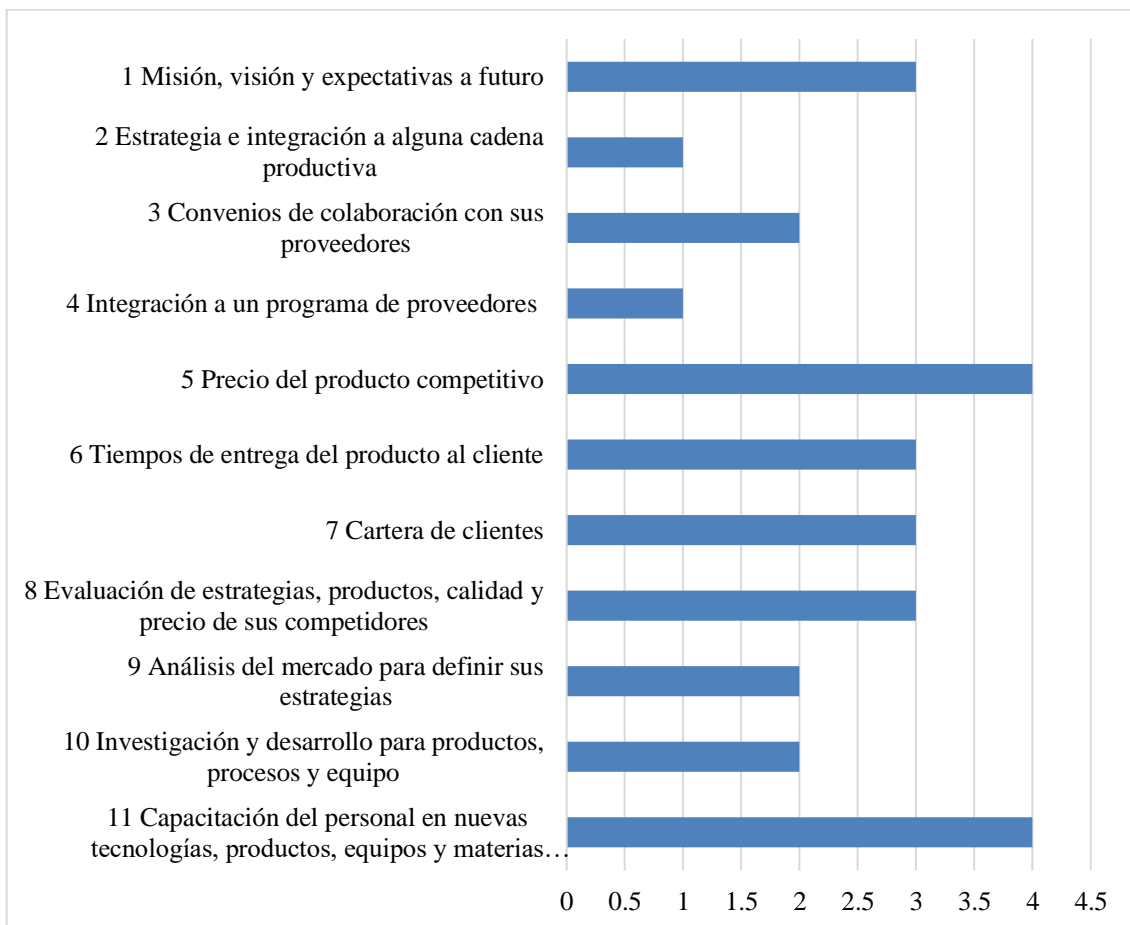
En el campo de la administración, la estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. En el presente diagnóstico, en la matriz de estrategia en la empresa de confección SPORT MARTI, se observan las siguientes situaciones:

**Tabla 5-3:** Estrategia

REACTIVO	CALIFICACIÓN								
	1	2	3	4	5	na			
<b>5. ESTRATEGIA</b>									
1.Misión, visión y expectativas a futuro			3				Cal. Max.	Sum cal. Reac	% obt./área
2. Estrategia e integración a alguna cadena productiva	1								
3.Convenios de colaboración con sus proveedores		2							
4.Integración a un programa de proveedores	1								
5.Precio del producto competitivo				4					
6.Tiempos de entrega del producto al cliente			3						
7.Cartera de clientes			3						
8.Evaluación de estrategias, productos, calidad y precio de sus competidores			3						
9.Análisis del mercado para definir sus estrategias		2							

10. Investigación y desarrollo para productos, procesos y equipo		2							
11. Capacitación del personal en nuevas tecnologías, productos, equipos y materias primas				4					
<b>SUBTOTAL</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>0</b>		<b>55</b>	<b>28</b>	<b>50,91%</b>

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021



**Gráfico 5-3:** Resultados reactivo Estrategia.

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2022

La empresa no cuenta con una adecuada estrategia la cual posibilite efectivizar procesos como el manejo y control de proveedores a quienes se los encuentra como eslabones de la cadena productiva de confecciones. Es fundamental recalcar que la microempresa motivo de la presente investigación, no visualiza su proceso de crecimiento y desarrollo en función del análisis de cadena productiva de la cual forme parte. Justamente esta falta de visión de cadena productiva repercute en la inexistencia de innovación o búsqueda de nuevos productos y mercados, por tanto, solo la visión ampliada de la cadena productiva permitirá observar el encuentro de los sistemas de producción y los actores que participan en los procesos productivos y de comercialización, que se dan a nivel horizontal y el eslabonamiento producción, transformación y distribución, que se presenta a nivel vertical en la cadena productiva. Así el enfoque, incorpora todas las actividades productivas y de servicios, alrededor de una cadena de las confecciones en la cual se “supone” está inserta la microempresa.

En otros aspectos relacionados con este análisis, la empresa establece los precios de los productos, considerando a los factores como el tiempo de elaboración o la calidad, también toma como referencia a la oferta de la competencia para estipular los precios competitivos, en virtud de lo cual su careta de clientes es manejable favorablemente para la revisión de los problemas como iliquidez o falta de mercado.

Es importante señalar la existencia de iniciativas de capacitación en especial cuando están relacionadas a la adquisición de nuevas tecnologías, manejo de patrones y diseños, pero no con la frecuencia que aquello implica, en especial cuando se trata de competir en calidad y precios con las empresas similares.

E el análisis de la estrategia se obtuvo un total de 28 equivalentes al 50.91% de los 55 puntos asignados a la matriz. El puntaje es bajo aún debido a la importancia de la estrategia empresarial que es fundamental formularla, modificarla y evaluarla, para lograr la sostenibilidad de la organización al largo plazo, dados los cambios radicales que van sucediendo en el entorno como consecuencia de factores externos que modificar sustancialmente desde la propia estructura organizacional, así como los comportamientos de los consumidores.

### 3.1.6. Análisis General de todos los reactivos.

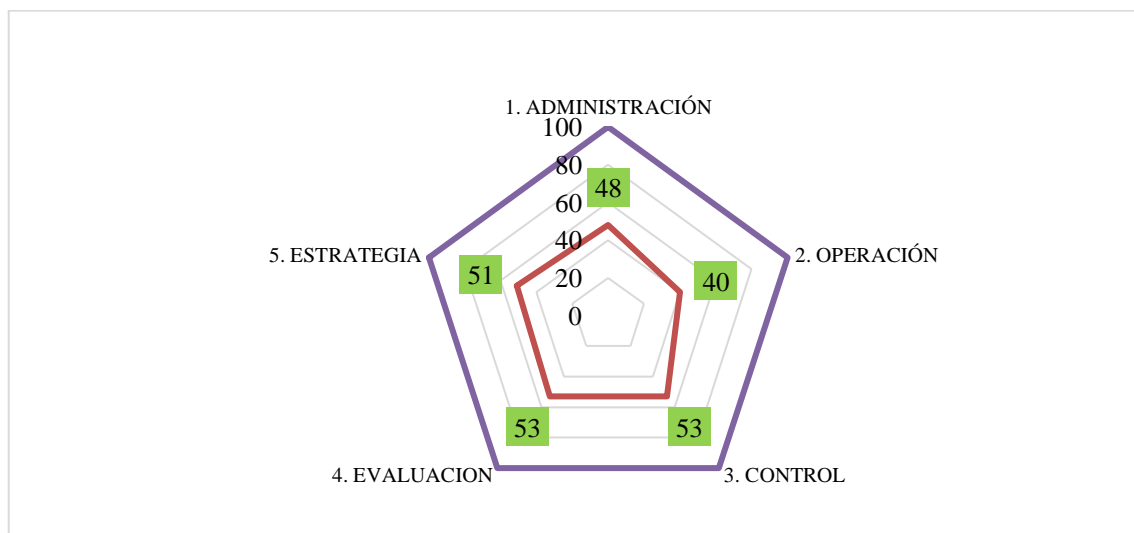
Se analizaron un total de 5 reactivos englobados en 53 diferentes ítems. Considerando que la puntuación máxima es de 265 puntos y la mínima de 53 puntos, para en análisis realizado en la empresa nos encontramos con la siguiente información:

**Tabla 6-3:** Análisis de todos los reactivos

REACTIVOS.	MÁXIMO	OBTENIDO	% TOTAL	%. IDELA
1. ADMINISTRACIÓN	40	19	48	100
2. OPERACIÓN	70	28	40	100
3. CONTROL	60	32	53	100
4. EVALUACIÓN	40	21	53	100
5. ESTRATEGIA	55	28	51	100
<b>TOTAL</b>	<b>265</b>	<b>128</b>	<b>58</b>	100

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

El resultado total nos indica que a nivel global la microempresa obtuvo un total de 128 puntos que significa en promedio el 58% de los 265 asignados a las variables analizadas en el presente diagnóstico. Si bien en tres de los cinco reactivos analizados se obtuvieron porcentajes mayores al 50%, los otros llegan a más del 40%, es el promedio global, pero en términos generales, la microempresa debe reconocer la necesidad de cambiar la práctica solo en la experiencia, por aquella que sin abandonarla, inyecte paradigmas de gestión basados en la ciencia y técnica administrativa, para lograr sostenerse en el tiempo, no como una organización que no termina de salir del ámbito de la subsistencia, sino proyectándose a un modelo de gestión que aproveche las oportunidades del mercado, que acumule para el bienestar de los dueños y de sus trabajadores y al mismo tiempo, identificándose con un mercado competitivo, con clientes exigentes que más se guían por la tecnología para encontrar los productos y servicios que satisfagan de manera oportuna sus necesidades presentes y futuras.



**Gráfico 6-3:** Relación, resultado alcanzado frente al resultado ideal

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

Entre los parámetros más preocupantes se encuentra la Administración y el subsistema de operaciones (producción) con el 48% y 40% del puntaje alcanzado. Resulta lógico este tipo de resultados en empresas que más confían en la experiencia, pues han hecho de ella una especie de cultura organizacional anárquica, sin un patrón técnico determinado el cual posibilite la aplicación de procesos y funciones empresariales, las mismas que se encuentran presentes en el desarrollo del análisis, que no se encuentran visualizadas ni organizadas bajo el esquema de un organigrama el cual identifique áreas de trabajo, roles y responsabilidades de los actores del proceso productivo y de la relación de la organización en su entorno.

En el diagnóstico se identifica lo que podría denominarse estrategia (51% del valor alcanzado), de hecho, sin planeación posiblemente difícil explicarla, ante la falta de una planeación y plan estratégico que permita dimensionar en los resultados la efectividad, ejecución y proyecciones.

Se evidencian acciones de evaluación y control (53% del puntaje cada una), desde luego nada sistematizadas a través de un sistema de información pertinente para la toma oportuna de decisiones que den sostenibilidad de la empresa. Lo expresado se ve como un factor de coyuntura, esto es, cuando se trata de cumplir pedidos con tiempos establecidos, cuando se trata de relacionarse con proveedores o supervisar el trabajo de los operarios. Aquello relacionan con evaluación y control, pero con ausencia de una planeación estratégica que igual dinamice de manera organizada el proceso y proyección empresarial.

En el gráfico 6 el gráfico central (en color rojo) representa lo que es actualmente la empresa que en promedio alcanza el 48% del puntaje total de la valoración del diagnóstico. Le falta trabajar un 58% más de acciones y actividades para ser muy eficiente y con altos niveles de productividad y competitividad representado con el color morado en el referido gráfico. Aquello será posible en la medida de que los dueños y administradores cambien su cultura empresarial basada en la experiencia, por una que convine técnica y experiencia, en virtud de que no se puede dejar de lado el conocimiento desarrollado, solo hay que direccionarlo estratégicamente.

### 3.2. Análisis de resultados de la encuesta del cuestionario realizado a los clientes.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada a 27 clientes frecuentes de la empresa. Ya que el cuestionario consta de 10 preguntas, los resultados serán presentados de manera individual por cada una de estas.

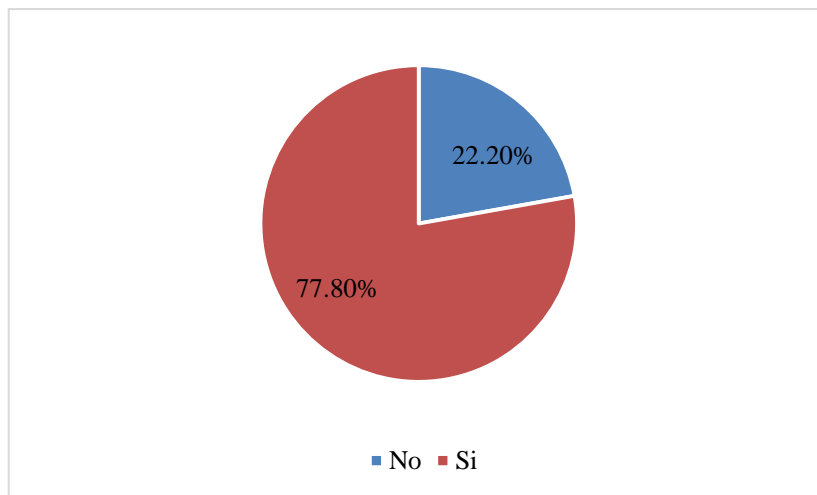
#### PREGUNTA N°1

¿Usted es cliente frecuente de la empresa Sport Marti?

**Tabla 7-3:** Cliente Frecuente de la Empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	6	22,2%
Si	21	77,8%
TOTAL	27	100%

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021



**Gráfico 7-3:** ¿Usted es cliente frecuente de la empresa Sport Marti?

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

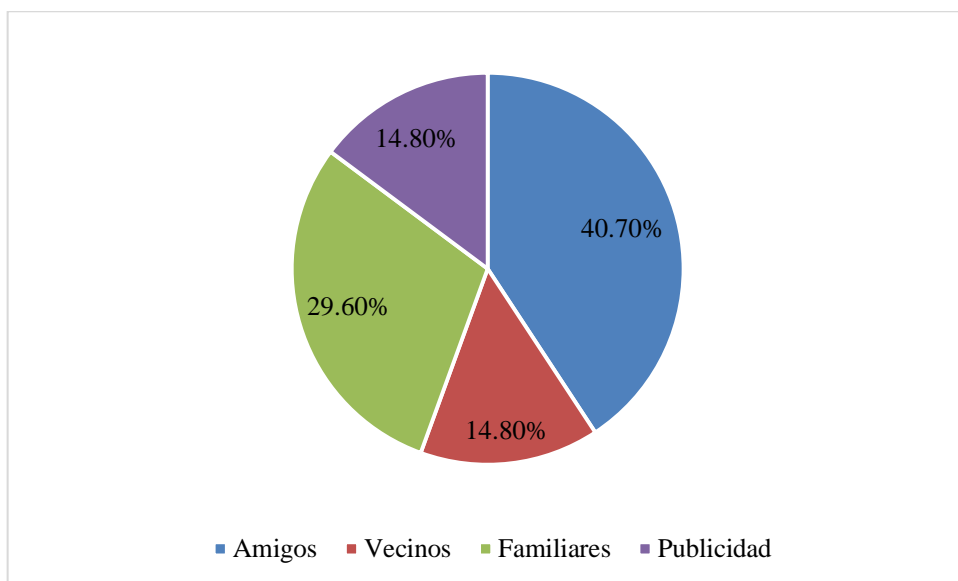
El 77.8% de quienes fueron calificados por la gerencia de la empresa como clientes frecuentes, se identifican afirmativamente como tales, mientras que el 22,2% dicen que no. La gerencia se refiere a clientes claves para la comercialización del producto quienes con cierta frecuencia y a la vez como intermediarios llevan las confecciones hacia puntos de venta en el mercado local, provincial e incluso nacional.

## PREGUNTA N°2

**Tabla 8-3:** ¿Cómo se enteró que existe la empresa SPORT MARTI?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Amigos	11	40,7%
Vecinos	4	14,8%
Familiares	8	29,6%
Publicidad	4	14,8%
TOTAL	27	100%

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021



**Gráfico 8-3:** ¿Cómo se enteró que existe la empresa SPORT MARTI?

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

El 40,7% de los clientes (intermediarios) habituales, indica que conoció a la empresa mediante recomendaciones de amigos. El 29,6% llegaron a la empresa por referencia de sus familiares y el resto a través de la influencia de vecinos y de la poca publicidad desarrollada por la empresa. En síntesis, se puede concluir que funcionaron las recomendaciones o publicidad llamada “de boca a boca”.

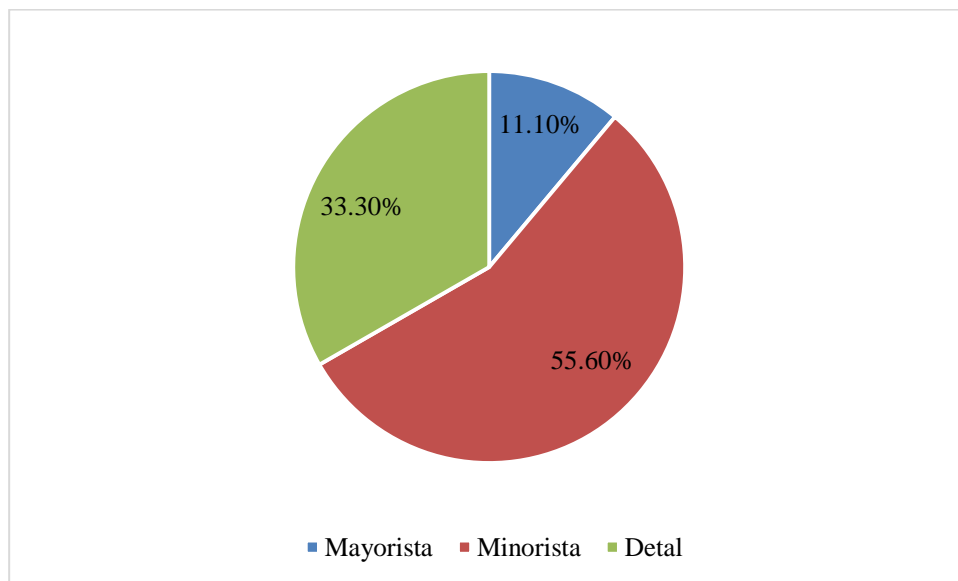


### PREGUNTA N°3

**Tabla 9-3:** ¿Usted es un cliente?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mayorista	3	11,1%
Minorista	15	55,6%
Detal	9	33,3%
TOTAL	27	100%

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021



**Gráfico 9-3:** ¿Usted es un cliente?

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

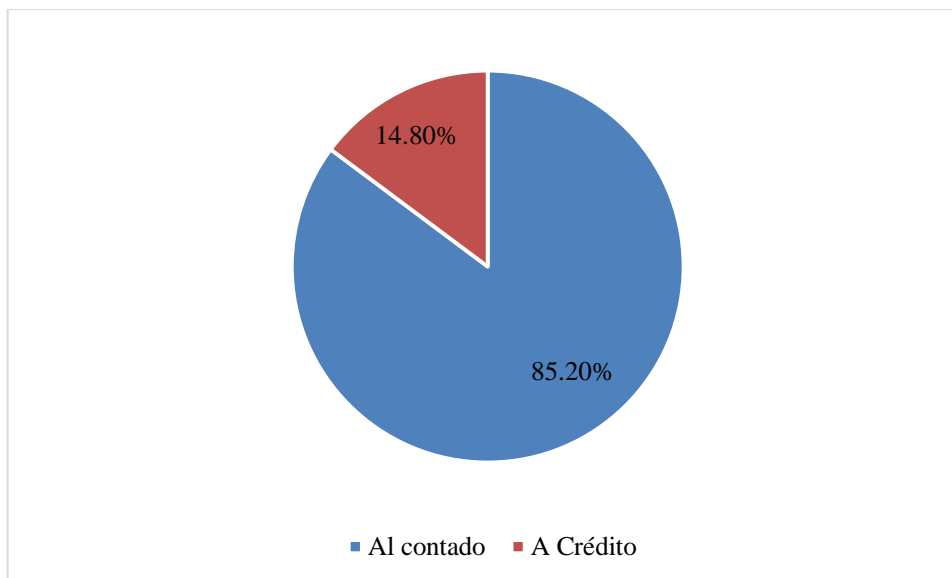
El 55,6% de los clientes referidos por el gerente de las empresas son minoristas, es decir quienes llevan más de un producto (Ejemplo: varias prendas para volver a vender). El 33,3% son clientes adquieren los productos en el punto de venta de la microempresa al detal (Ejemplo: una a tres o cuatro prendas, a manera de tienda minorista)., en tanto que el 11,1% si son clientes mayoristas. Es importante considerar estas cifras para tener en cuenta el enfoque de la empresa en cuanto al nivel de su producción, la cual, según estos datos, debería estar enfocada en el comercio minorista.

## PREGUNTA N°4

**Tabla 10-3:** ¿Cómo paga en la empresa SPORT MARTI?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Al contado	23	85,2%
A Crédito	4	14,8%
TOTAL	27	100%

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021



**Gráfico 10-3:** ¿Cómo paga en la empresa SPORT MARTI?

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

El 85,2%, de los clientes adquiere el producto al contado. Solamente 4 personas, que representan el 14,8% del total manifiestan que sus compras las realizan a crédito. Estos datos tienen correlación en virtud de que a la empresa efectúa sus operaciones comerciales más en relación con clientes minoristas, es decir que por los montos de compra que ellos realizan quizá no necesitan de créditos y es factible de que paguen al contado.

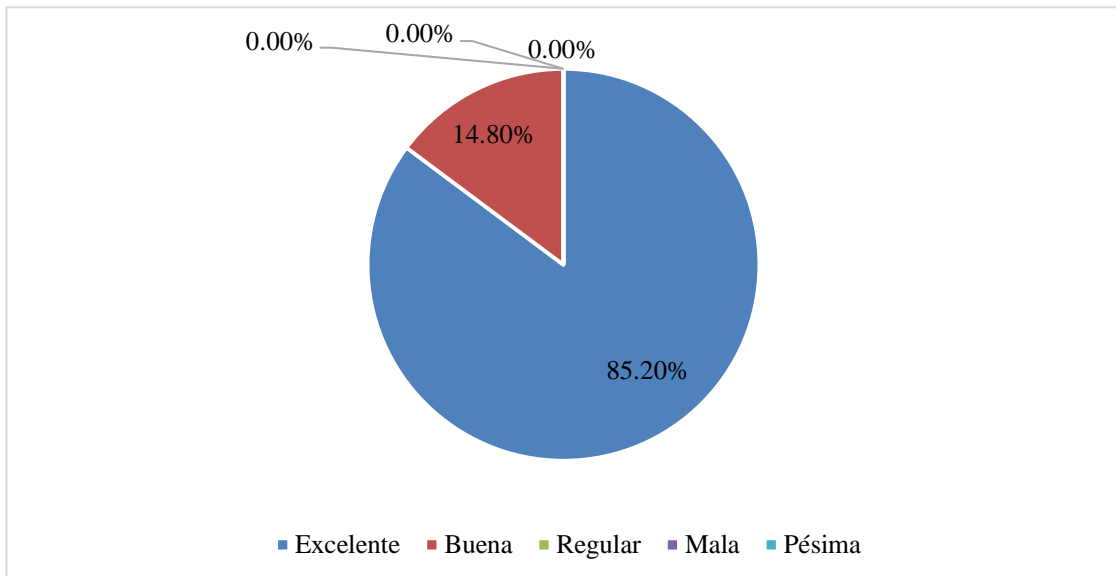
Vender al minero o al detal, pero al contado, si genera liquidez a la empresa, de todos modos, es un proceso transaccional característico de las microempresas, pero en un momento determinado es motivo de crisis bastante profundas y hasta difíciles de superar.

## PREGUNTA N°5

**Tabla 11-3:** ¿Cuál es su opinión acerca de los productos ofrecidos por la empresa SPORT MARTI?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	23	85,2%
Buena	4	14,8%
Regular	0	0,0%
Mala	0	0,0%
Pésima	0	0,0%
TOTAL	27	100%

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021



**Gráfico 11-3:** ¿Cuál es su opinión acerca de los productos ofrecidos por la empresa SPORTI MARTI?

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

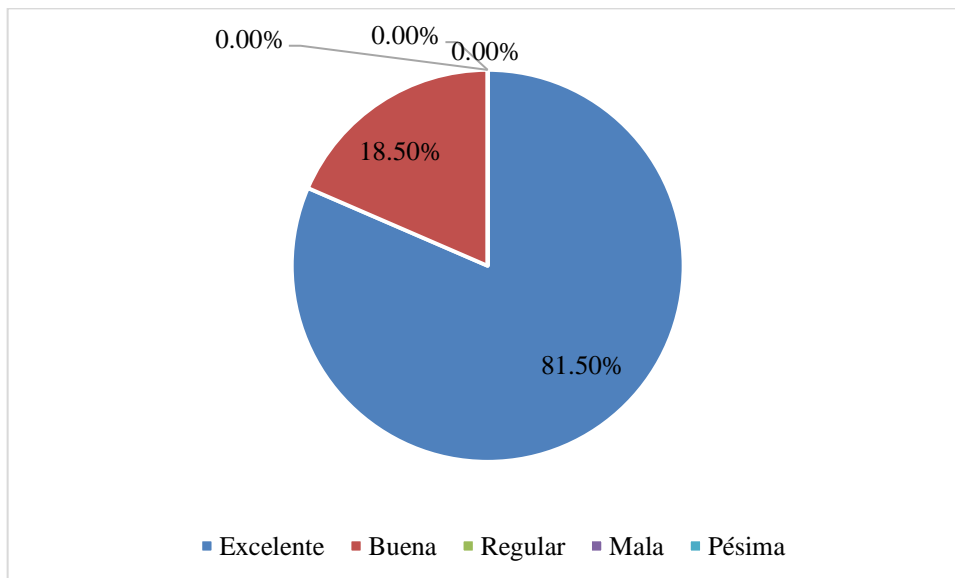
En este reducido universo de clientes sugerido por la gerencia, el 85.2% de los mismos, asegura que el producto ofertado por Sport Marti es excelente y el 14.8% que es bueno. Es interesante que, pese a los problemas estructurales encontrados en el diagnóstico, los clientes valoran los resultados de la empresa en relación con el producto, que, si se lo utilizara este dato con proyección estratégica comercial, el ámbito de acción de mercado sería mucho más amplio y rentable.

## PREGUNTA N°6

**Tabla 12-3:** ¿Cuál es su percepción acerca de la atención al cliente?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	22	81,50%
Buena	5	18,50%
Regular	0	0,00%
Mala	0	0,00%
Pésima	0	0,00%
TOTAL	27	100%

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021



**Gráfico 12-3:** ¿Cuál es su percepción acerca de la atención al cliente?

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

El 81,5% de los clientes califica de excelente la atención en el punto de venta de la empresa, el 18,5% como buena. Casi son coincidentes las respuestas de la pregunta 5 con esta, lo cual determina que es una estrategia de venta personalizada efectuada con calidez y calidad.

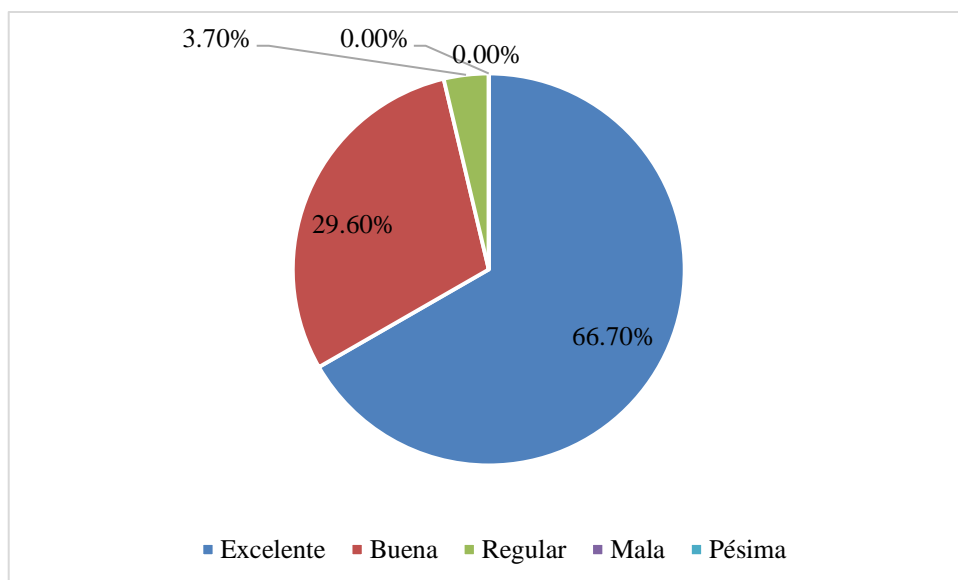
Es un punto importante para el diseño de un sistema de comercialización más dinámico y de mayor cobertura.

## PREGUNTA N°7

**Tabla 13-3:** ¿Cuál es su opinión acerca de los tiempos de entrega?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	18	66,70%
Buena	8	29,60%
Regular	1	3,70%
Mala	0	0,00%
Pésima	0	0,00%
TOTAL	27	100%

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021



**Gráfico 13-3:** ¿Cuál es su opinión acerca de los tiempos de entrega?

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

El tiempo de entrega de los productos es valorado por un 66.7% de los clientes sugeridos por la gerencia, como excelente, el 29.6% buena y el 3,7% como regular.

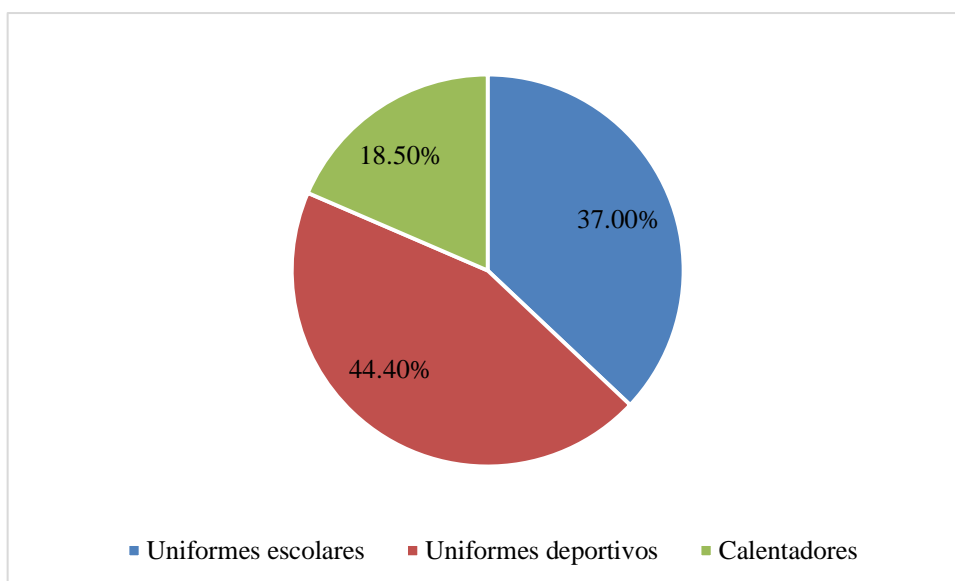
Este tema es interesante, puesto que 6 de cada 10 clientes de la empresa, encargan la confección de prendas ya sea a la medida o por docenas en el caso de los mayoristas, por eso los tiempos de entrega van de acuerdo con la propia satisfacción del cliente.

## PREGUNTA N°8

**Tabla 14-3:** ¿Qué tipo de producto usted más adquiere?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Uniformes escolares	10	37,00%
Uniformes deportivos	12	44,40%
Calentadores	5	18,50%
TOTAL	27	100%

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021



**Gráfico 14-3:** ¿Qué tipo de producto usted más adquiere?

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

El 44.4% de los clientes adquieren uniformes deportivos (camiseta, pantaloneta y polines, generalmente), el 37% uniformes escolares y el 18.5% Calentadores o exteriores deportivos.

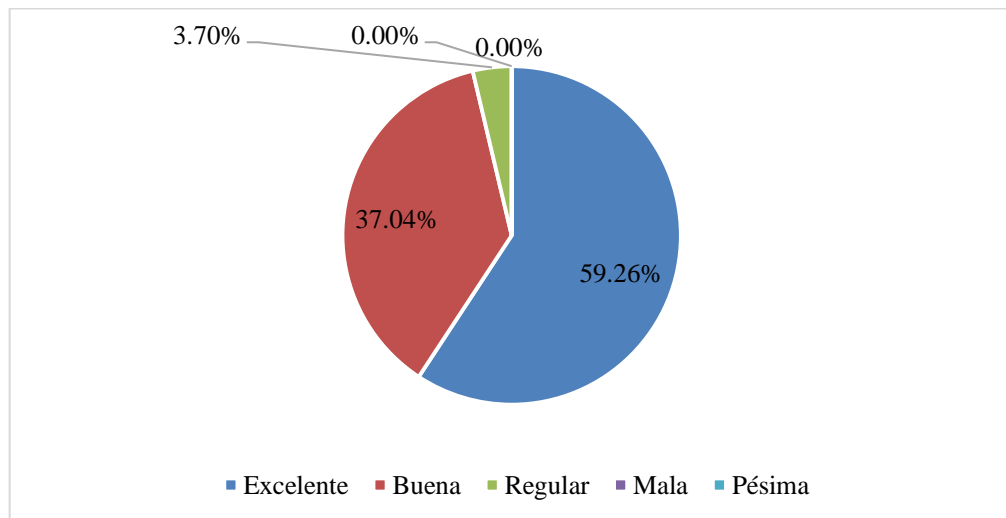
El producto de mayor demanda son los uniformes deportivos, si bien es la opción mayormente seleccionada. Sin embargo, si bien debemos recordar que las preguntas planteadas en este cuestionario responden a la percepción y opinión de los encuestados, estos datos obtenidos difieren en cierta forma por los datos oficiales suministrados por la empresa, del total de clientes un 70% adquiere uniformes al por menor, un 25% uniformes deportivos y un 5% calentadores. En este punto si contrastamos las respuestas de las personas encuestadas con los datos que tiene la empresa nos indican que si bien la disparidad no es alta a niveles estadísticos esta podría representar nada más que una percepción errónea por parte de los clientes o en su defecto un deficiente registro de la empresa.

## PREGUNTA N°9

**Tabla 15-3:** ¿Qué tan satisfactorio le parece a usted los precios de los productos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	16	59,26%
Buena	10	37,04%
Regular	1	3,70%
Mala	0	0,00%
Pésima	0	0,00%
TOTAL	27	100%

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021



**Gráfico 15-3:** ¿Qué tan satisfactorio le parece a usted los precios de los productos?

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

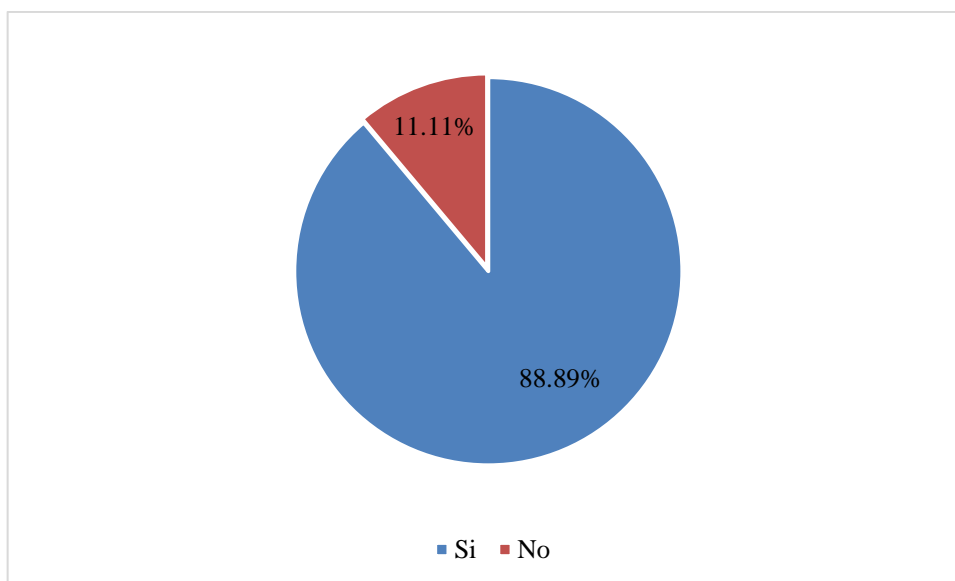
El 59.2% califica como excelentes los precios, el 37% como buenos y el 3.7% regulares. Esta respuesta guarda relación con la percepción del diagnóstico con respecto a los precios y la calidad que son competitivos y accesibles para los clientes que prefieren a la empresa en un mercado donde encuentra diversidad de productos similares y ofertas de todo tipo ya para cualquier tipo de cliente.

## PREGUNTA N°10

**Tabla 16-3:** ¿Le gustaría que la empresa ofrezca otros productos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	88,89%
No	3	11,11%
TOTAL	27	100%

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021



**Gráfico 16-3:** ¿Le gustaría que la empresa ofrezca otros productos?

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

Los clientes, si bien estaban satisfechos respecto a los productos que actualmente vende la empresa, tal como se pudo analizar en la pregunta N°5, se vuelve relevante contrastar esta consideración al momento de preguntar sobre si es que quisieran que la empresa ofrezca otros productos a la venta; la gran mayoría, con un 88,89% indica que. Esta respuesta es un importante impulso para que la microempresa entre en un proceso de innovación con respecto a la confección de nuevos tipos de productos. De igual manera, según lo conversado con la gerencia de la empresa el hecho de pensar en nuevos diseños o productos implicaría necesariamente nuevas inversiones que al momento no está en capacidad de ejecutar.



### **Resumen de la percepción de los clientes.**

Si viene es cierto el universo de clientes no es el que técnicamente posibilitaría un criterio más amplio con respecto al comportamiento de estos en el mercado, debido a que el gerente de la empresa solicitó un análisis de un grupo determinado de clientes con quien tiene más relaciones de negocio, es importante destacar que algunos de los criterios analizados guardan relación con los resultados ya expuestos del diagnóstico. Entre ellos se enumeran los siguientes.

- El tema de la calidad de los productos
- El precio competitivo que le permite sobre todo manejar su cartera de clientes con pago al contado.
- La oportunidad en la entrega de los pedidos, pese a que la empresa ignora en qué momento está trabajando con la totalidad o parte de la capacidad instalada.
- La dificultad de entrar en procesos de innovación de productos Y/o oferta de nuevos. La empresa no está en capacidad de efectuar inversiones en especial por la coyuntura sanitaria actual.
- En las dos herramientas de campo se intuye que la empresa trabaja más por pedido que por línea o colección de ropa que lanza al mercado, por ello sus clientes valoran la puntualidad en el cumplimiento de tiempos de entrega de los productos.
- Otra de las cuestiones coincidentes se da en el tipo de atención al cliente, que es parte de una estrategia de negocio que lamentablemente se desarrolla en base a la experiencia de ventas adquiridos, más no responde a un plan estratégico que contemple este indicador como un tema clave para la sostenibilidad del negocio.

### **3.3. Propuesta**

#### **3.3.1. Tema**

Propuesta de plan de gestión integral para la empresa de confección SPORT MARTI.

### **3.4. Contenido de la Propuesta**

La propuesta planteada pone en consideración el diseño de un sistema de gestión integral para la empresa SPORT MARTI, el cual tiene como objeto mejorar los procesos y funciones administrativas para alcanzar óptimos resultados económicos, sociales y ambientales, y a la vez permite eliminar todas las falencias encontradas en el estudio realizado.

#### **3.4.1. Descripción de la empresa**

La microempresa de confección Sport Martí inicia sus operaciones en el año 2010 a cargo del señor Carlos Chicaiza y su esposa, en el sector de Carcelén, cantón Quito provincia de Pichincha, ha estado en el mercado alrededor de 10 años. Su equipo de trabajo está constituido por 10 personas distribuidas en el área de administración, ventas, y operaciones (corte, confección, bordado y sublimado) y para ir construyendo el diseño de un plan de gestión integral es necesario como lo hemos visto establecer parámetros de inicio que se mentalicen y permanezcan tanto en la mente del lidero como en la de sus colaboradores es así que se propone lo siguiente.

#### **3.4.2. Misión Propuesta**

La misión de la empresa SPORT MARTI es:

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la confección de prendas de vestir deportivas de alta calidad, enfocándose en diversos segmentos de mercado dentro de la ciudad de Quito, y contando con la colaboración de personal capacitado y aplicando valores empresariales de excelencia.

#### **3.4.3. Visión Propuesta**

Para el 2025 SPORT MARTI será una empresa reconocida en la industria textil quiteña y con miras de expandirse a nivel nacional, mediante una estrategia de calidad en las prendas de vestir confeccionadas y con excelentes acabados.

#### **3.4.4. Valores corporativos propuestos**

Los valores corporativos de SPORT MARTI se enmarcan en su cultura organizacional, y en sus

clientes, proveedores, y empleados que promueven en desarrollo de la empresa.

- **Compromiso con el cliente:** Estamos comprometidos con nuestros clientes en ofrecerles productos de alta calidad.
- **Calidad:** Estamos convencidos de siempre es posible una mejora continua en los procesos con el fin de reforzar los estándares de calidad exigidos por los clientes.
- **Trabajo en equipo:** La empresa trabaja en conjunto para alcanzar los resultados de la empresa, desde el productor hasta quien se encuentra en el punto de venta son parte esencial de la organización y se promueve el espíritu de equipo.
- **Confianza:** creamos una imagen de prestigio que permite tanto a nuestros clientes como a los proveedores afianzar sus vínculos con el negocio y la fidelización de las relaciones comerciales.
- **Sostenibilidad:** SPORT MARTI es una empresa que genera un impacto positivo, fomentando el comercio justo, el desarrollo sostenible y armónico de la producción textil en Ecuador

#### **3.4.5. Sistematización de la propuesta**

Esta nos permitirá entender de mejor manera como atreves de la matriz de diagnóstico empresarial se comienzan a crear estrategias dando paso así al diseño de un plan de gestión integral en su primera versión, pues va conjugando en un solo engranaje todos los aspectos inherentes a la empresa obteniendo así mayores resultado y crecimiento

**Tabla 17-3:** Matriz de la Propuesta

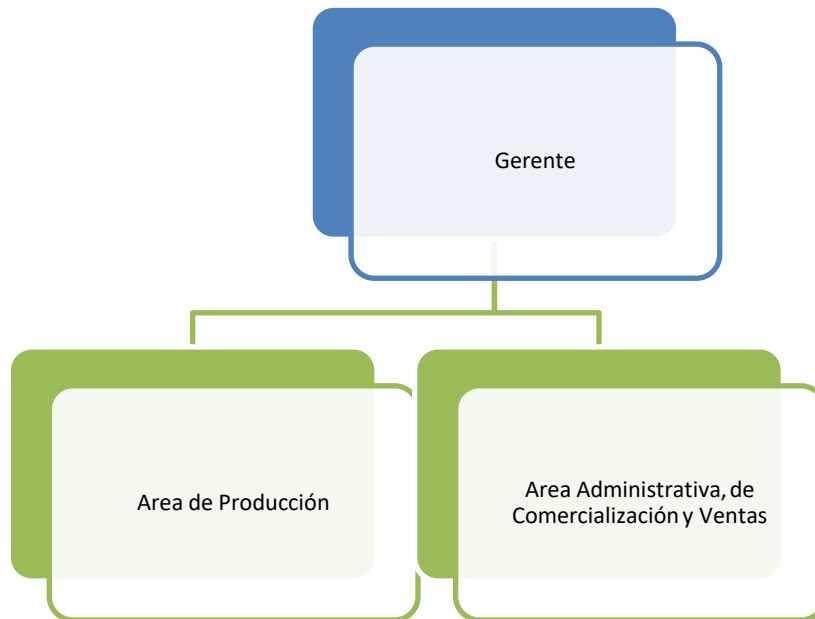
PARÁMETROS	TEMAS PRIORITARIOS QUE REQUIEREN SER RESULTO CORTO PLAZO	TEMAS PRIORITARIOS QUE REQUIEREN SER RESUELTOS MEDIANO Y/O LARGO PLAZO	RESPONSABLE	CRONOGRAMA								PRESUPUESTO APROXIMADO DE IMPLEMENTACIÓN
				2021.CUATRIMESTRES			2022 TRIMESTRES					
				1	2	3	1	2	3	4		
1. ADMINISTRACIÓN	DISEÑO DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL Y ESTRUCTURAL /PROFESIOGRAMA BÁSICOS PARA PUESTO		GERENTE									\$500,00
		PROGRAMA DE ESTÍMULOS Y COMPENSACIÓN AL PERSONAL	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS									\$300,00
2. OPERACIÓN	MAPEO DE PROCESOS PRODUCTIVOS Y DE DISTRIBUCIÓN		GERENTE Y ÁREA DE PRODUCCIÓN									\$500,00
		PROGRAMA DE GESTIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS									\$300,00
3. CONTROL	TERMINOS DE REFERENCIA PARA EL DISEÑO DEL MANUAL DE CALIDAD		ÁREA DE RECURSOS HUMANOS									\$200,00
		PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD AMBIENTAL DE LA	GERENTE									\$200,00

		EMPRESA											
4. EVALUACIÓN	SISTEMA DE EVALUACION Y MONITOREO A LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA		ÁREA DE FINANZAS										\$300,00
		PROGRAMA DE GESTIÓN CON ENFOQUE EN LOS PROVEEDORES	ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN										\$200,00
		PROGRAMA DE GESTIÓN CON EL CLIENTE	ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN										\$ 200,00
5. ESTRATEGIA	DISEÑO DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA		GERENTE										\$300,00
<b>TOTAL</b>													\$ 3 000,00

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

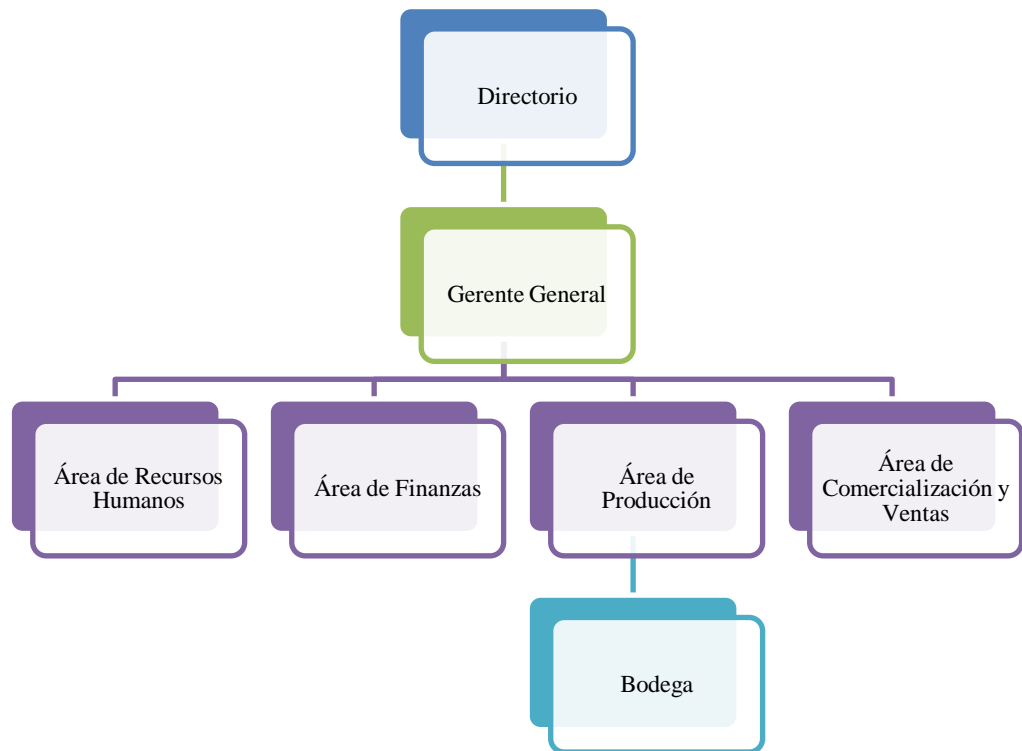
### 3.4.6. Organigrama funcional y estructural /profesiograma básico para puesto

Uno de los problemas detectados fue que en Confecciones SPORT MARTI no existe un organigrama estructural definido, puesto que el gerente y propietario del negocio es la persona que dirige todo con la ayuda de su esposa; sin embargo, han existido ocasiones en las que los empleados han sentido contradicciones en la administración y operación misma de la empresa. A continuación, en la siguiente ilustración se muestra el estado actual de la empresa.



**Gráfico 17-3:**Organigrama estructural actual  
Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

Con este antecedente, se considera necesario establecer un organigrama estructural en base a las funciones y necesidades de la empresa, lo que permitirá el buen funcionamiento de la empresa y el alcance de los resultados. En la siguiente ilustración se establece la propuesta del organigrama a largo plazo.



**Gráfico 18-3:** Organigrama estructural propuesto  
 Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

- El **directorio** es la máxima autoridad de la entidad, el órgano de la administración y fiscalización de los procesos, decisiones y el buen funcionamiento de la empresa.
- El **gerente general** es un cargo directivo superior encargado de supervisar, coordinar y controlar el funcionamiento de la empresa, los procesos de producción y comercialización de acuerdo a las metas establecidas
- **El talento humano** es un cargo de mando medio que actuara como mediadores entre empleados y superiores de acuerdo al área asignada.
- **Área de Finanzas:** procesos de contabilidad y financieros de la empresa.
- **Área de Comercialización:** colocar el producto en el mercado, ventas y convenios de comercialización
- **Área de Producción:** comprende la elaboración de las prendas y el control de calidad.
- Además, se sumará personal técnico, operativo y administrativo de apoyo para fortalecer las distintas áreas de la empresa.

### 3.4.7. Descripción de puestos

a) **Directorio:** es la autoridad máxima, órgano administrativo y de fiscalización, son quienes tomarán las decisiones clave para el funcionamiento del negocio.

b) **Gerente General:**

SPORT MARTI	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS BASADO EN LAS NECESIDADES Y COMPETENCIAS	CÓDIGO :01
		ÁREAS DE DESARROLLO
Título del puesto	GERENTE GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área administrativa</li> <li>Área de RRHH</li> <li>Área financiera</li> </ul>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigir la empresa y controlar el funcionamiento de la misma.</li> <li>Administración financiera, procesos de adquisición de materias primas e insumos,</li> <li>Controla los procesos productivos y gestión de talento humano, proceso contable</li> </ul>	
Relación de autoridad	Directorio	
Perfil del puesto	Educación Superior Experiencia 5 años en gestión comercial Iniciativa y trabajo por resultados	

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

c) **Asistente Administrativo:**

SPORT MARTI	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS BASADO EN LAS NECESIDADES Y COMPETENCIAS	CÓDIGO :02
		ÁREAS DE DESARROLLO
Título del puesto	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área administrativa</li> <li>Área de RRHH</li> <li>Área financiera</li> </ul>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se encarga de reclutar, seleccionar, asignar y llevar un control del personal que trabaja en la empresa.</li> <li>Actúa como mediador entre directivos superiores y empleados.</li> <li>Llevar a cabo los procesos administrativos y ser apoyo al gerente general</li> </ul>	
Relación de autoridad	Gerente general	
Perfil del puesto	Educación Técnico Superior en áreas de administración Experiencia 2 años Conocimientos en contabilidad y manejo del personal Actitud de liderazgo y comunicación	

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021



d) Área de Recursos Humanos:

SPORT MATI	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS BASADO EN LAS NECESIDADES Y COMPETENCIAS	CÓDIGO :03
		ÁREAS DE DESARROLLO
Título del puesto	JEFE DE RECURSOS HUMANOS (Gerente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</li> <li>ÁREA ADMINISTRATIVA</li> <li>ÁREA FINANCIERA</li> <li>ÁREA DE PRODUCCIÓN</li> </ul>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se encarga de reclutar, seleccionar, asignar y llevar un control del personal que trabaja en la empresa.</li> <li>Actúa como mediador entre directivos superiores y empleados.</li> <li>Se encarga de efectuar programas de estímulos y recompensas</li> <li>Se encarga de planificar capacitaciones</li> </ul>	
Relación de autoridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente general</li> <li>Directorio</li> </ul>	
Perfil del puesto	Educación Superior Experiencia 3 años en recursos humanos Persona activa con capacidad de palabra Líder, empática	

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

e) Área de producción

SPORT MATI	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS BASADO EN LAS NECESIDADES Y COMPETENCIAS	CÓDIGO :04
		ÁREAS DE DESARROLLO
Título del puesto	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN (Gerente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ÁREA DE PRODUCCIÓN</li> <li>BODEGA</li> </ul>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encargado de la elaboración del producto, así como del control de la calidad</li> <li>Encargado de llevar un control de los insumos y materiales</li> <li>Verificar el cumplimiento de las actividades de los colaboradores</li> <li>Encargado de mantener un control de los inventarios</li> </ul>	
Relación de autoridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente general</li> <li>Directorio</li> </ul>	
Perfil del puesto	Personas artesanas en corte y confeccion Experiencia de 2 años en empresas de corte y confeccion Hábil y creativo para desempeñar el puesto Voz de mando y conciliador Conocimientos mínimos en control de produccion	

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

**f) Ayudantes de planta – operarios (4):**

SPORT MATI	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS BASADO EN LAS NECESIDADES Y COMPETENCIAS	CÓDIGO :05
		ÁREAS DE DESARROLLO
<b>Título del puesto</b>	AYUDANTE DE PLANTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de operación</li> <li>• Área de ventas</li> <li>• Área de bodega</li> </ul>
<b>Funciones</b>	Dar apoyo al área de producción Revisión y contribución con el desarrollo de ventas Apoyo al área de bodega Contribución con información continua sobre los procesos	
<b>Relación de autoridad</b>	Supervisor de producción	
<b>Perfil del puesto</b>	Bachiller con conocimientos en corte y confección, bordado y sublimado Experiencia un año en trabajos similares Ágil y rápido para las actividades que desempeña Capacidad de comunicación	

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

**g) Área de comercialización:**

SPORT MATI	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS BASADO EN LAS NECESIDADES Y COMPETENCIAS	CÓDIGO :06
		ÁREAS DE DESARROLLO
<b>Título del puesto</b>	TÉCNICO COMERCIALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de ventas</li> <li>• Área de producción</li> <li>• Área financiera</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de realizar convenios para comercialización,</li> <li>• Fidelizar al cliente,</li> <li>• Buscar puntos de venta</li> <li>• Verificar los objetivos de ventas logrados</li> </ul>	
<b>Supervisor</b>	Gerente general	
<b>Perfil del puesto</b>	Educación Superior Marketing Experiencia de 3 años en gestión comercial	

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

**h) Vendedor:**

SPORT MATI	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS BASADO EN LAS NECESIDADES Y COMPETENCIAS	CÓDIGO :07
		ÁREAS DE DESARROLLO
Título del puesto	VENDEDOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área de Comercialización</li> <li>Área financiera</li> </ul>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención al cliente y ventas en el área de comercialización y punto de venta local,</li> <li>Empatizar con el cliente</li> <li>Indagar las necesidades del cliente</li> </ul>	
Supervisor	Técnico de comercialización	
Perfil del puesto	Bachiller Experiencia 2 años en ventas Trabajo por resultados Capacidad de convencimiento	

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

**i) Área de finanzas:**

SPORT MATI	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS BASADO EN LAS NECESIDADES Y COMPETENCIAS	CÓDIGO :08
		ÁREAS DE DESARROLLO
Título del puesto	CONTADOR	Área de finanza Área administrativa Área de Comercialización
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encargado de llevar a cabo la contabilidad de la empresa,</li> <li>Llevar los procesos financieros</li> <li>Llevar análisis de pérdida y ganancias</li> <li>Conocer la situación financiera y de financiamiento de la empresa</li> </ul>	
Supervisor	Gerente general	
Perfil del puesto	Educación Superior Finanzas, contabilidad o a fines Experiencia de 3 años en gestión comercial Ser una persona objetiva Capacidad de comunicación	

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

## j) Secretaria

SPORT MATI	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS BASADO EN LAS NECESIDADES Y COMPETENCIAS	CÓDIGO :09
		ÁREAS DE DESARROLLO
Título del Puesto	SECRETARIA	<ul style="list-style-type: none"><li>Área administrativa</li><li>Área de recursos humanos</li></ul>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"><li>Encargada de atender las áreas de la empresa, a</li><li>Archivar documentos y manejo de agenda a superiores</li><li>Coordinar actividades con el área de recursos humanos</li></ul>	
Supervisor	Gerente general	
Perfil del puesto	Bachiller técnico en secretariado Experiencia 1 año como asistente/secretaria Persona activa capaz de dar solución a diversos conflictos Versátil y con conocimientos amplios Capaz coordinar actividades	

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

### 3.4.8. Programa de gestión del personal de la empresa

#### • Proceso de Selección

La política de selección se basa en la elección de las personas de acuerdo con los mejores perfiles profesionales según los parámetros de calificación y competencias a desempeñar acorde al cuadro de funciones de la empresa. La gerencia de la empresa tendrá la facultad de decidir y contratar a un nuevo empleado, y la incorporación del nuevo personal será de forma rápida e inmediata, acorde a las necesidades de la empresa.

#### • Política de Remuneración

La empresa no ofrece compensaciones complementarias a la remuneración y de acuerdo con la ley vigente en cuanto a las horas extra, los lineamientos para el pago de estas, de ser necesarias, de la jornada habitual de trabajo, serán establecidos por acuerdo mutuo con la gerencia de la empresa, conforme al salario asignado a cada empleado.

#### • Políticas de Permisos y Licencias

Los permisos por más de dos días de trabajo consecutivos deberán estar amparadas por un certificado médico en el caso de enfermedad, o por un justificativo en el caso de otros motivos, mismo que se validará al momento de reintegro normal al trabajo. Las licencias se concederán de acuerdo a la ley vigente de trabajo.

- **Procesos de capacitación**

Al momento de integrar nuevo personal a la empresa, se lleva cabo un proceso de inducción que consiste en mostrar las instalaciones, tareas específicas y las políticas de la empresa. La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes. El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

- **Control**

Se estima los controles preventivos de forma periódica cuyos resultados se reforzarán con capacitaciones individuales y colectivas, con el objetivo de aumentar el sentido de pertenencia y eficiencia del grupo humano de la organización empresarial.

En cuanto a los controles correctivos, se refieren a aquellos empleados que no cumplen o tienen debilidades al alinearse con los objetivos de la empresa, en cuyo caso se toman acciones como retroalimentaciones, acompañamientos especialmente en el área de comercialización y ventas, o en última instancia despido de la persona contratada, cuando se hayan agotado los demás medio preventivos y correctivos.

- **Mecanismos de seguridad ocupacional**

La empresa se encargará de evaluar los riesgos de trabajo, para establecer medidas preventivas y planes de contingencia, además de llevar a cabo inspecciones de seguridad, y dar seguimiento a la ejecución de medidas de seguridad para velar por el bienestar de los trabajadores

- **Mecanismos para fortalecimiento de clima laboral**

En la empresa se prima el respeto y la confianza para un buen ambiente laboral, además de la responsabilidad y el compromiso con la empresa. Cualquier forma de intolerancia, de acoso o de discriminación será considerada como la expresión de una falta de respeto elemental y no será tolerada.

### 3.4.9. Programa de estímulos y compensación al personal

SPORT MATI	PROGRAMA DE ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS	CÓDIGO :10
<b>Planificación de los programas y estímulos por estrategias</b>		
Estrategia	Detalle	
Incentivos no salariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad horaria.</li> <li>• Actividades en grupo fuera del horario laboral.</li> <li>• Celebraciones de fechas especiales</li> <li>• Regalos para recompensar el esfuerzo.</li> <li>• Incentivos como sesiones de relajación para aliviar el estrés después del trabajo diario.</li> </ul>	
Incentivos salariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentos de sueldo o salario.</li> <li>• Bonos</li> <li>• Comisiones por ventas</li> <li>• Vacaciones remuneradas</li> </ul>	

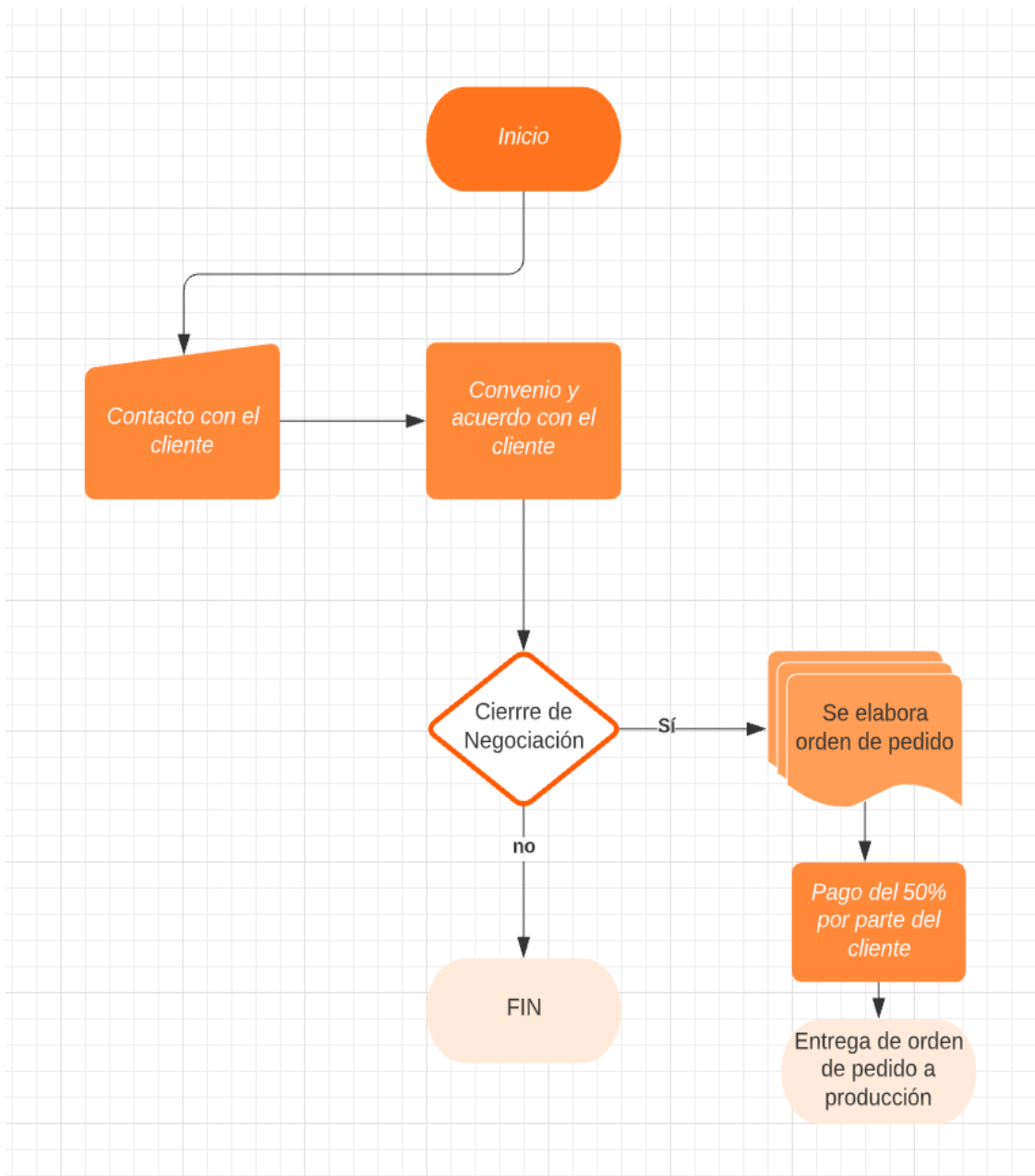
Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

### 3.4.10. Mapeo de procesos productivos y de distribución

**Tabla 18-3:** Proceso 1: Venta y Emisión de Orden de Pedido

SPORT MATI		
MAPEO DE PROCESO VENTA Y EMISIÓN DE ORDEN DE COMPRA		CÓDIGO: 11
Nº	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Contacto con cliente	Área de ventas
2	Convenio y acuerdo con el cliente (Etapa de negociación)	Gerente, Área Administrativa y de ventas
3	Cierre de negociación	Gerente, Área Administrativa
4	Se elabora la orden de pedido	Área administrativa
5	Se realiza el 50% del valor de la orden de pedido	Área administrativa
6	Se entrega la orden de pedido a producción	Área administrativa

Realizado por: Cabezas Ibeth y Panamá Adrián, 2021

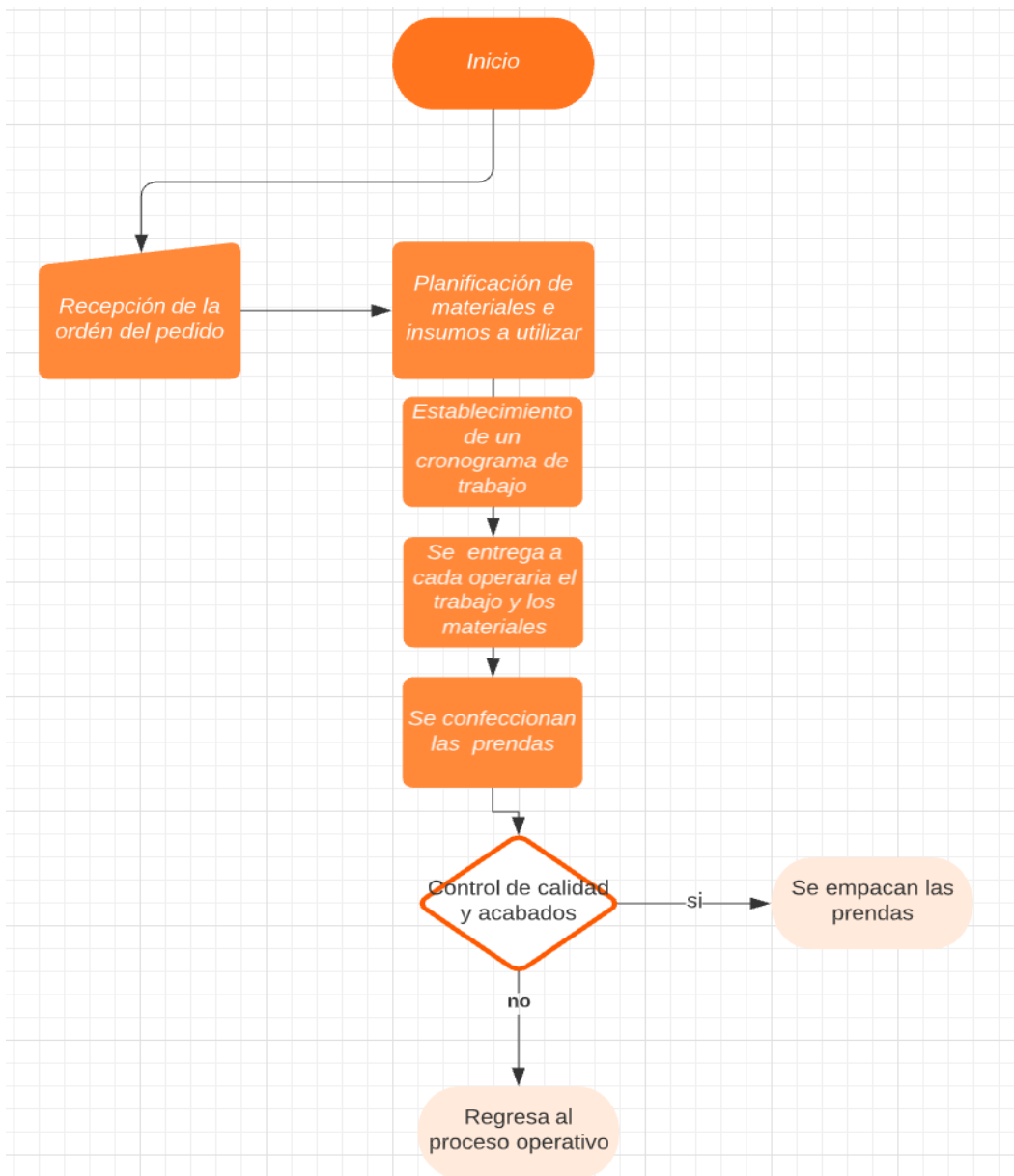


**Gráfico 19-3:** Flujograma de proceso de venta y emisión de orden de pedido  
 Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

**Tabla 19-3:** Procedimiento 2. Confección de pedido

SPORT MARTI		
MAPEO PROCESO DE CONFECCIÓN DEL PEDIDO		CÓDIGO: 12
Nº	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Recepción de la orden de pedido desde el área de administración	Área de administración y producción
2	Se estima la cantidad de materiales e insumos a utilizar para la confección	Área de producción
3	Se realiza un cronograma de trabajo con el personal de producción	Área de producción
4	Se entrega a cada operaria el trabajo diario a realizar y los materiales	Área de producción
5	Se realiza el control de calidad de las prendas y el acabado de las mismas	Área de producción
6	Si las prendas no cumplen con los estándares de calidad y acabado regresan al proceso operativo	Área de producción
7	Se empaacan las prendas	Área de producción

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021



**Gráfico 20-3:** Flujograma de proceso de confección del pedido

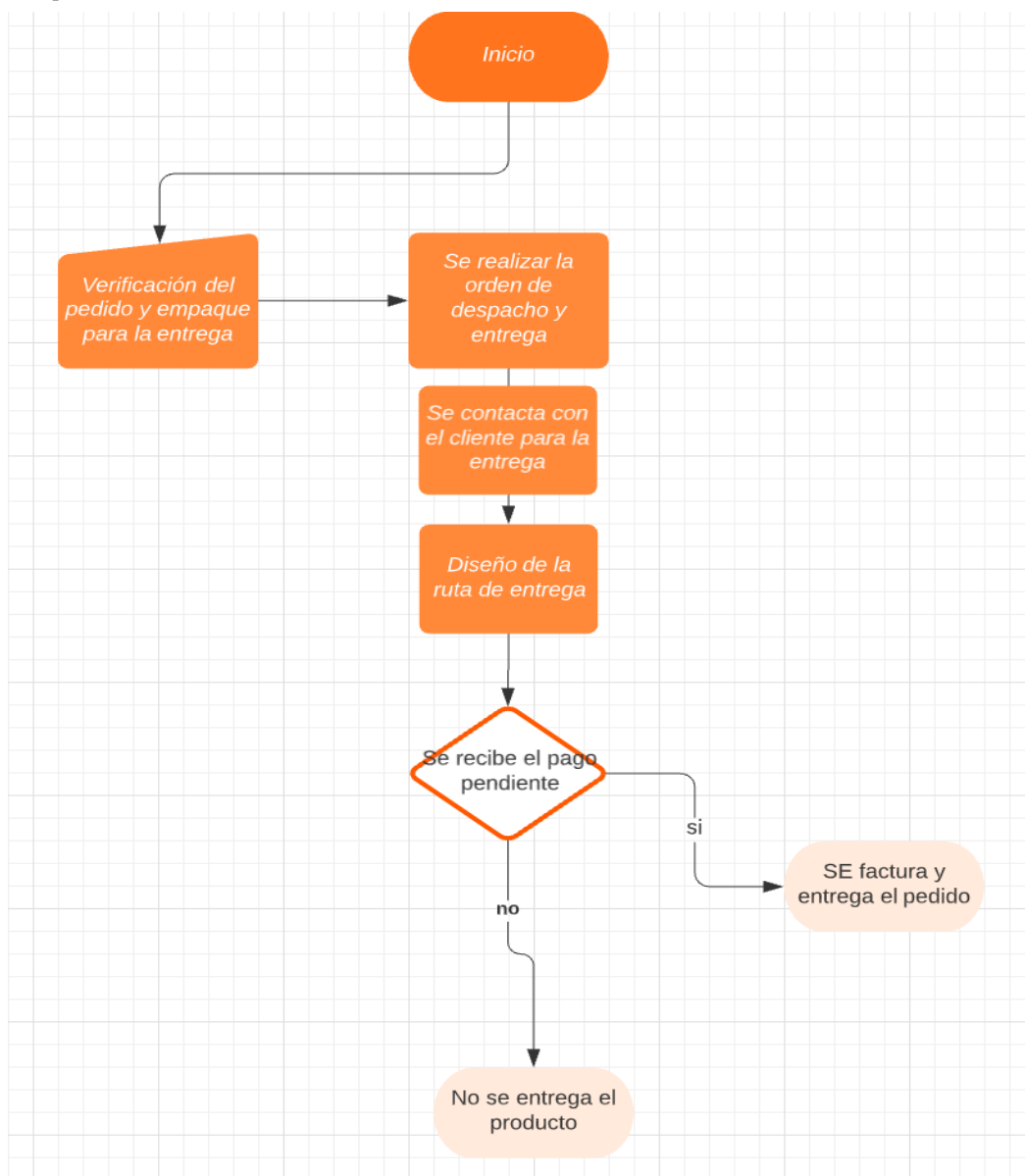
Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021



**Tabla 20-3:** Procedimiento 3: Entrega de pedido

SPORT MARTI		
MAPEO PROCESO ENTREGA DE PEDIDO		CÓDIGO: 13
N°	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Se realiza la verificación del pedido y se empaca para la entrega	Área de producción
2	Se realiza la orden de despacho y entrega	Área de administración y producción
3	Se contacta al cliente para confirmar la entrega	Área de administración
4	Se diseña la ruta de entrega	Área de administración y producción
5	Se recibe el pago pendiente	Área de administración
6	Se factura	Área de administración
7	Se envía el producto al punto de entrega	Área de administración y producción

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021



**Gráfico 21-3:** Flujograma de proceso de entrega del pedido

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

### 3.4.11. Diseño de la cadena de valor de productividad de la empresa

**Tabla 21-3:** Cadena de Valor de Productividad

Actividades primarias	Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing y ventas	Servicio Post Venta
<b>Componentes</b>					
<b>Producción</b>	*Recepción y manejo interno de materias primas. *Almacenamiento, * Distribución	* Diseño *Elaboración de patrones y muestras *Trazado, *Corte, *Confección, *Almacenamiento	* Distribución: **Empaquetamiento de pedidos *Embalaje, *Depósito.	*Ventas directas *Uso de canales de distribución externos.	* Ajuste a la medida * Cambios
<b>Talento Humano</b>		Búsqueda de diseñadores altamente creativos. Entrenamiento de personal (mano de obra).			
<b>Investigación y desarrollo de tecnologías</b>		Desarrollo e implantación de sistemas para mejorar el proceso productivo (diseño asistido por computadora y patrones computarizados)			
<b>Aprovisionamiento</b>	Acuerdos con proveedores para la llegada justo a tiempo de pedidos. Ajuste de pedidos a las especificaciones				
<b>Infraestructura</b>	Establecimiento de convenios institucionales (que reduzcan el impacto en costo), para el entrenamiento de mano de obra y la implantación de tecnología.				

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

### **3.4.12. Términos de referencia para el diseño del manual de calidad**

La empresa necesita alcanzar estándares de calidad para garantizar su seguridad productiva; y proporcionar a sus clientes un servicio que cumpla con sus requerimientos y expectativas, busca además el desarrollo de su personal en un ambiente sano y seguro, basándonos en la mejora continua.

#### **A. Objeto y Aplicación:**

El objetivo de este modelo de gestión integrada se basa en la normativa vigente de la ISO 9001: 2015 que consiste en la mejora de procesos administrativos, generando de esta manera valor agregado en los procesos internos y demostrando la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan las necesidades, requerimientos y en la medida de lo posible superen las expectativas del cliente. El campo de aplicación está sometido a los lineamientos del manual de calidad siguiendo un sistema de gestión en todas las áreas funcionales, procesos internos y las partes interesadas de la empresa esto mediante un código de SIG.

#### **B. Partes interesadas**

- Clientes: Debemos cuidar la calidad de nuestros productos y/o servicios, para la fidelización y su satisfacción con respecto a los clientes.
- Trabajadores: Respecto al personal como parte interesada nos estamos refiriendo a seguridad laboral, desarrollo personal, profesional y satisfacción del personal.
- Proveedores: La relación con los proveedores es importante para que existan pagos a tiempo según los términos definidos.
- Directivos: Es imprescindible prestar atención a la productividad, los costes, la rentabilidad y el crecimiento de nuestra organización.

#### **C. Ambiente para la operación de los procesos:**

El conjunto de condiciones operacionales bajo las cuales se realiza el trabajo es determinante para la productividad y la calidad.

- **Materia Prima y Proveedores**

La materia prima es seleccionada de acuerdo a las normas de calidad de la empresa, los proveedores deberán cumplir estrictamente con los requerimientos de la empresa. La recepción de la materia prima se realizará *in situ* en el área de bodega, la cual será sometida a una constatación y control de calidad.

- **Almacenamiento de la materia prima e insumos.**

Una vez pasados el control de calidad, se colocan en el lugar asignado de bodega en donde se realiza la clasificación y ordenara de acuerdo a los parámetros y características de cada elemento.

- **Procesos de Operación**

Del área de bodega la materia prima pasa a la fábrica para ser transformado hasta alcanzar el producto final, el cual debe pasar por un control de calidad, y pasar después a almacenamiento y punto de venta.

**Tabla 22-3:** Tabla de estrategias de mejora continua para aseguramiento de calidad

SPORT MATRI	PLAN DE ESTRATEGIAS DE MEJORA CONTINUA	CÓDIGO SIG 1.0
<b>DETALLE DE ESTRATEGIAS DE MEJORA</b>		
Componente	Estrategia	
Liderazgo	Se promoverá de un producto final de alta calidad, único y especial, bajo el compromiso de calidad, de trabajo en equipo, de excelencia en el servicio y de comercio justo.	
Recursos Humanos	La política de calidad establece que se seleccionará al profesional capacitado y con experiencia en el área, el que tendrá un periodo de prueba, y una vez contratado se someterá a una evaluación continua de desempeño, con el objeto de reforzar conocimientos, capacitaciones para mejorar las habilidades del personal.	
Alianzas externas y recursos internos	La empresa generará una buena relación tanto con los proveedores de materia prima a través de un comercio justo, así como con los responsables de la distribución y venta de este basado en la satisfacción y experiencia del cliente.	
Procesos	La empresa velará por la correcta e higiénica elaboración de las prendas tomando como referencia la normativa ecuatoriana concerniente al tema. La empresa promoverá la responsabilidad y la seguridad en todos sus empleados, incluidos quienes se encarguen de la producción.	
Clientes	La empresa deberá generar una estrategia de marketing extensiva, en el cual se enfatice las características del producto (estrategia comparativa) con el fin de llamar la atención a un mayor número de clientes dentro del Distrito Metropolitano de Quito.	
Sociedad	La empresa buscará generar incidencia dentro del Distrito Metropolitano de Quito, ofreciendo al mercado piezas confeccionadas de alta calidad y exclusividad, bajo una política de comercio justo.	
Medición de la satisfacción del cliente	La empresa además de la promoción del producto a través de publicidad también deberá monitorear constantemente su presencia en el mercado y la percepción de satisfacción del cliente final.	

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

### 3.4.13. Sistema de evaluación y monitoreo de productividad de la empresa

SPORT MARTI	SISTEMA DE MONITOREO DE PRODUCTIVIDAD	CÓDIGO SIG 1.1
<b>OPERACIONES</b>		
Las operaciones de la empresa serán supervisadas desde la gerencia, y de acuerdo a las novedades encontradas se requerirá de un feedback de los empleados y de los clientes. Para mejorar las operaciones en el lugar de trabajo es necesario realizar un análisis de la información recopilada que permita identificar los problemas subyacentes y encontrar soluciones y los métodos para gestionarlos.		
<b>MEDIDA DEL RENDIMIENTO OPERATIVO</b>		
Para medir la empresa el rendimiento de manera efectiva necesita establecer indicadores que le permitan conocer los resultados y cómo hacer los ajustes adecuados cuando sea necesario. Como, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Volumen de ventas</li> <li>- Unidades producidas</li> <li>- Inventarios</li> </ul> Es importante tener un análisis de cómo se desempeña cada área separada para lograr sus objetivos específicos.		
<b>SISTEMA DE MONITOREO</b>		
En la actualidad existen distintos softwares disponibles, que ofrecen diversas formas de supervisar las operaciones, en el caso de que la empresa disponga de liquidez podría adquirir uno.		

Realizado por: Cabezas I, Panamá A. 2021

### 3.4.14. Programas complementarios

#### 3.4.14.1. Estrategia largo plazo: Propuesta de gestión con enfoque en los proveedores

**Tabla 23-3:** Gestión con enfoque de proveedores

SPORT MATI	MATRIZ DE GESTIÓN CON ENFOQUE AL PROVEEDOR	CÓDIGO SIG 1.2
<b>DETALLE DE LAS OPERACIONES</b>		
COMPONENTE	ACCIONES	
Aceptación de Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Automatización completa del Proceso de Aceptación e Ingreso de Proveedores.</li> <li>- Reducción del tiempo de ejecución del proceso</li> </ul>	
Evaluación y Calificación de Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Automatización de la gestión de proveedores.</li> <li>- Calificación del desempeño del proveedor.</li> <li>- Reducción del riesgo de contratación.</li> </ul>	
Cotización de Bienes y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Automatización de las cotizaciones.</li> <li>- Reducción del tiempo de ejecución del Proceso de</li> <li>- Compra de Bienes y Servicios</li> </ul>	

Realizado por: Cabezas Ibeth y Panamá Adrián, 2021

#### 3.4.14.2. *Estrategia largo plazo: Propuesta gestión con el cliente*

Este plan de acción se enfoca en los clientes externos de la empresa entre los cuales se encuentran los consumidores y distribuidores. Los consumidores son aquellos que compran el producto en el punto de venta del negocio, no obstante, aquí también se ubican las empresas públicas o privadas que adquieren sus productos.

##### **Mejora de servicio al cliente**

- Parte de la mejora del servicio al cliente en la empresa comprende la optimización de los canales de comunicación y de atención al cliente, con el fin de entender, anticipar y atender sus necesidades de acuerdo al servicio que oferta el negocio.
- De la misma forma, se considera a los proveedores como una pieza clave para que el proceso productivo sea funcional por lo cual se maneja una política de respeto y cumplimiento de plazos y normas acordados.
- Seguimiento Riguroso de Pedidos desde su toma hasta la entrega final de los mismos para generar valor agregado a los clientes, lo que repercute en la marca de la empresa y en la fidelización del cliente.
- Establecer un programa de capacitación en servicio para actualizar al personal de la compañía sobre las acciones de la empresa y sus productos con el propósito de brindar una excelente información al cliente.

##### **Mecanismos de difusión con el cliente externo**

La empresa deberá generar una estrategia de marketing extensiva, en el cual se enfatice las características del producto (estrategia comparativa) con el fin de llamar la atención a un mayor número de clientes dentro del Distrito Metropolitano de Quito. Entre los cuáles se encuentran:

- Creación y ajuste de redes sociales y página de Internet.
- Mejorar el área de Servicio al Cliente con el personal adecuado.
- Mejorar los tiempos de entrega fuera y dentro de la ciudad
- Hacer un seguimiento post-venta más riguroso de nuestros clientes.
- Mantener tendencia de contacto con el cliente a través de gerencia, vendedores y analistas de servicio y a través de reuniones frecuentes.
- La base de datos de los clientes debe ser actualizada periódicamente.

### 3.4.14.3. Estrategia largo plazo: Propuesta de responsabilidad ambiental de la empresa

La política de responsabilidad ambiental se planteó de acuerdo con los aspectos ambientales significativos de la empresa, obtenidos en el análisis:

**Tabla 24-3:** Responsabilidad Ambiental de la Empresa

SPORT MARTI	MATRIZ DE RESPONZABILIADA AMBIENTAL	CÓDIGO SIG: 1.3
DETALLE DE ACCIONES AMBIENTALES		
Componente	Acciones	Meta
Uso eficiente del agua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear conciencia en el personal acerca de la importancia del recurso hídrico.</li> <li>• Implementar estrategias de ahorro de agua en las instalaciones.</li> <li>• Optimizar actividades y procesos de la empresa.</li> <li>• Monitorear y controlar el consumo de agua en la empresa</li> </ul>	Disminuir en un 2% el consumo de agua potable
Uso eficiente de energía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear conciencia en el personal acerca de la importancia de ahorrar energía y sus beneficios.</li> <li>• Implementar estrategias de ahorro de energía en las instalaciones.</li> <li>• Optimizar actividades y procesos de la empresa.</li> <li>• Realizar seguimiento al consumo de energía en la empresa</li> </ul>	Disminuir en un 2% el consumo de energía eléctrica
Gestión integral de los residuos sólidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los puntos críticos donde se genere la mayor cantidad de residuos sólidos.</li> <li>• Empezar estrategias de educación ambiental en separación de los residuos sólidos entre los empleados.</li> <li>• Implementar medidas de consumo eficiente de los recursos y lograr reducir la cantidad de residuos sólidos generada.</li> <li>• Registrar la cantidad de residuos sólidos ordinarios generados.</li> <li>• Reducir la cantidad de residuos sólidos enviados al relleno sanitario</li> </ul>	Disminuir en un 5% la cantidad de residuos sólidos

**Realizado por:** Cabezas I, Panamá A. 2021

## CONCLUSIONES

- La microempresa SPORT MARTI, a pesar de sus 10 años de existencia en el mercado y su cartera de clientes estables, no ha logrado generar una estructura administrativa, que optimice los procesos y funciones de la empresa y los resultados económicos de la misma.
- Posterior a la evaluación realizada y con los resultados obtenidos, se evidenció que el área de administración no cuenta con manuales de organización interna, no existen espacios de capacitación para los trabajadores para el mejoramiento de sus habilidades, incorrecto manejo de información financiera, entre otros factores.
- En el área de operaciones, las fallas se refleja poca organización administrativa dejando evidenciar que no hay una programación del proceso de producción y poca sistematización de la información que se posee, dificultando el proceso de inventarios.
- En el parámetro de control, se carece de sistemas estandarizados que lleven adecuadamente el control ambiental, manejo energético, de uso de maquinarias, mejoramiento de la eficiencia en la comercialización, que si bien es cierto logran cumplir con los requerimientos de los clientes, esto no se traduce en que lo estén realizando adecuadamente.
- En el ítem de evaluación, se conjugan la efectividad administrativa, funciones de control y planeación, es decir no existe parámetros que permitan hacer una evaluación integral en costos, relación con proveedores y que consecuentemente denote que nivel de productividad existe en la empresa.
- El plan de gestión integral propone una serie de acciones estratégicas para reorganizar y optimizar las funciones y operaciones en las áreas de la empresa; de manera que fortalezca la producción, la calidad y continuidad de la misma.



## RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación paulatina del Plan de gestión integral, a fin de fortalecer su presencia en el mercado y atraer mayor cantidad de clientes, lo cual repercute en los rendimientos económicos de la misma.
- Se recomienda a la empresa, la consideración de recursos para fortalecer las áreas en donde se encontró la mayor cantidad de problemas, y que se han considerado de acción inmediata según el plan de gestión integral.
- En el área de operaciones, se recomienda mejorar la organización en relación con los procesos de producción, inventarios y sistematización de la información que se posee la empresa partiendo del diseño de la herramienta de sistema de evaluación y monitoreo de productividad la cual se propuso
- En el parámetro de control, se recomienda estandarizar los sistemas de manera que se lleve un adecuado control de procesos, manejo adecuado equipos y maquinarias, así como mejora en la eficiencia de la comercialización con los clientes esto con el apoyo del mapeo de procesos el cual esta descrito en la propuesta.
- Posterior a la evaluación realizada y con los resultados obtenidos, se recomienda que para el área de administración se apliquen los manuales de organización interna, y que se gestionen mecanismos para la capacitación de los trabajadores mejorando así sus habilidades, y disminuyendo el incorrecto manejo de información, mejorando así la gestión admirativa de la empresa.
- En el parámetro de control, se recomienda gestionar sistemas estandarizados que lleven adecuadamente el control ambiental, manejo energético, de uso de maquinarias, mejoramiento de la eficiencia en la comercialización, que si bien es cierto logran cumplir con los requerimientos de los clientes mejorando así la calidad a través del diseño de referencia de un manual aplicable para la empresa.
- En el ítem de evaluación, se recomienda determinar parámetros de diagnósticos que permitan hacer una evaluación integral en cuanto a costos, relación con proveedores y que consecuentemente denoten que nivel de productividad existe en la empresa.
- Finalmente, se recomienda, al gerente de la empresa considere posibles alianzas, para lo que evidentemente se necesita que es desarrollar una marca bien consolidada, lo cual permita un crecimiento más acelerado del negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar , D., y Caiza, M. (2017). *Diseño de un sistema integrado de gestion de calidad ISO 9001:2015, Ambiental ISO 14001:2015, Seguridad y salud ocupacional OHSAS 8001:2007 para la empresa Fol Terra CIA. LTDA.* (Trabajo de Titulación. Universidad Central del Ecuador) Obtenido de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10874/1/T-UCE-0017-0017-2017.pdf>
- Antúnez, V. (2016). *Sistemas integrados de gestión: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba..* Obtenido de: <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v10n2/cofin01216.pdf>
- Asociación de industrias textiles del Ecuador. (2016). *Historia y Actualidad* . Obtenido de: <http://aite.com.ec/industria.html>
- Association of BPM Professionals. (2019). *Association of BPM Professionals.* Obtenido de: <https://ignaciogavilan.com/una-guia-al-conocimiento-en-la-disciplina-de-bpm/>
- Bernal., C. (S/F). *Metodología de la investigación Unidad de competencia II Tecnicas e Instrumentos.* Obtenido de: [http://brd.unid.edu.mx/recursos/Taller%20de%20Creatividad%20Publicitaria/TC03/lecturas%20PDF/05\\_lectura\\_Tecnicas\\_e\\_Instrumentos.pdf](http://brd.unid.edu.mx/recursos/Taller%20de%20Creatividad%20Publicitaria/TC03/lecturas%20PDF/05_lectura_Tecnicas_e_Instrumentos.pdf)
- Burgos, C. (2018). *Elaboración de un manual de funciones para el departamento . administrativo de una empresa pública de servicios* (Proyecto de desarrollo, PUCE) Obtenido de: Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2424/1/76688.pdf>
- Carrillo, A. (2015). *Población y muestra..* Obtenido de: <http://ri.uaemex.mx/oca/view/20.500.11799/35134/1/secme-21544.pdf>
- Ceron, A., Perea, M., y Figueroa, J. (2020). *Métodos Empíricos de la Investigación parte 1.* Obtenido de: [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/icea/asignatura/mercadotecnia/2020/metodos-empiricos.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/icea/asignatura/mercadotecnia/2020/metodos-empiricos.pdf)
- Cauas , D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo..* Obtenido de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36805674/1-Variables.pdf?1425133203=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dvariables\\_de\\_Daniel\\_Cauas.pdf&Expires=1593141047&Signature=gWTQNwaA2zhKtF60WRcXc4qtXBhgmuL65D0fGDUXY59-v1a6UTjtjwu2BwCXL73wqFul2N~](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36805674/1-Variables.pdf?1425133203=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dvariables_de_Daniel_Cauas.pdf&Expires=1593141047&Signature=gWTQNwaA2zhKtF60WRcXc4qtXBhgmuL65D0fGDUXY59-v1a6UTjtjwu2BwCXL73wqFul2N~)
- Contreras, F., Olaya, J., & Matos, F.. (2017). *Gestion por procesos, indicadores y estandares para unidades de informacion..* Obtenido de: <http://eprints.rclis.org/30980/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos,%20indicadores%20estandares.pdf>

- De La Rosa , R. (2014). *Diseño de un modelo de gestión administrativa para el cabildo de la comuna san rafael, parroquia chanduy, provincia de Santa Elena, año 2014*. (Trabajo de Titulación. Universidad Estatal Península de Santa Elena). Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1639/1/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20ADMINISTRATIVA%20PARA%20EL%20CABILDO%20DE%20LA%20COMUNA%20SAN%20RAFAEL%2C%20PARROQUIA%20CHANDUY%2C%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20ELENA%2C%20A%C3%91O%2>
- De la Rosa, A. (2016). *La función comercial*. Obtenido de: <http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/2405/1/ALEXANDRA%20DE%20LA%20ROSA%20NAVARRO.pdf>
- Educo. (2019). *Qué son los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030*. Obtenido de: <https://www.educo.org/Blog/Agenda-2030-y-Objetivos-Desarrollo-Sostenible>
- Espinoza, E. (2016). *Universo, Muestra y Muestreo*. Obtenido de: <http://www.bvs.hn/Honduras/UICFCM/SaludMental/UNIVERSO.MUESTRA.Y.MUESTREO.pdf>
- Estrada, I. (2018). *Aplicación de la mercadotecnia relacional en una empresa de venta de café de Baja California*. Obtenido de: Scielo: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-39252018000100001](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252018000100001)
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). *Mejora Continua de la Calidad en los Procesos*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/816/81606112.pdf>
- Hamui, A., y Varela, M. (2013). *La técnica de grupos focales*. Investigación en educación médica, 2(5), 55-60.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed). Obtenido de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, J. (2020). *De los sistemas de gestión al modelo integrado de planeación y gestión en el sector público: una revisión del caso colombiano*. Obtenido de: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112020000100137](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112020000100137)
- Herrera, T., Granadillo, E., y Gómez, J. (2018). *La productividad y sus factores: Incidencia en el Mejoramiento Organizacional*. . doi:1692-8563
- Ibáñez, A., Ríos, J., y Montoya, L. (2018). *Modelo para la implementación de in sistema integrado de gestión de Calidad y ambiental en una empresa Sidedurgica*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511656802001/511656802001.pdf>
- IOM. (2016). *Gestion de Recursos* . Obtenido de: <https://www.iom.int/es/gestion-de-recursos>
- Islas, A., Fuente, A., y Velázquez, J. (2020). *Métodos Empíricos de la Investigación parte 1*. Obtenido de: :

- [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/icea/asignatura/mercadotecnia/2020/metodos-empiricos.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/icea/asignatura/mercadotecnia/2020/metodos-empiricos.pdf)
- ISOTools. (2015). *Las normas Iso y cual es su Finalidad*. Obtenido de: <https://www.isotools.org/2015/03/19/que-son-las-normas-iso-y-cual-es-su-finalidad/>
- Madrigal, M. (2017). *Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación*. doi:0378-7680
- Magenta . (s.f.). *Gestion de Venta* . Obtenido de: <https://magentaig.com/que-es-la-gestion-de-ventas-y-por-que-es-importante/>
- Medina, J. S. (2018). *Diseño e implementación de un istema integrado de gestión en la microempresa velas y velones Guadalupe de la ciudad de Dosquebradas*. (Trabajo de grado. Universidad Tecnológica de Pereira). Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/9454/T658.5620218%20O62.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Monzon, C., y Yaipén, K. (2015). *Propuesta de un modelo de esxito de gestion de calidad para las mediana empresas del sector textil Confecciones en Lima basado en la consolidación de buenas practicas de ingenieria Industrial y el enfoque de gestion por Procesos*. (Trabajo de Titulación, Univercidad Peruana) Obtenido de: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/620547/YAIPEN\\_TK%20-%20MONZON\\_SC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/620547/YAIPEN_TK%20-%20MONZON_SC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Neill, D., y Cortez, L. (2017). *Procesos y fundamentos de la Investigación Científica*.. Obtenido de: <http://186.3.32.121/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigaci%c3%b3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>
- Oltra, R. (2017). *La norma ISO/IEC 20000. Finalidad y Contenido* . Riunet, 7.
- Ortiz, C. (2015). *Guia de entrevista y de Observación*. Obtenido de: [https://prezi.com/ooatecj5\\_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/](https://prezi.com/ooatecj5_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/)
- Pisco, L., Vasco, M., y Loor, J. (2016). *Consideraciones actuales sobre gestión empresarial*. Obtenido de: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>
- Ponce T, (2014). *Tipo ,Nivel y Diseño de investigación*.Obtenido de: <https://es.scribd.com/doc/58851620/Tipo-Nivel-y-Diseno-de-la-Investigacion>.
- Quiroga, F. (2020). *La Dirección dentro del Proceso Administrativo*. Obtenido de: <https://tueconomiafacil.com/la-direccion-dentro-del-proceso-administrativo/>
- RAE. (2019). *Planificación*. Obtenido de: <https://dle.rae.es/planificaci%C3%B3n>
- RAE. (2020). *Significado de Supervisar*. Obtenido: <https://dle.rae.es/supervisar>
- Ramírez, R., Lay, N., y Sukier, H. (2020). *Gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile*. doi:10.4067/S0718-07642020000100133
- Riquelme, M. (2019). *¿Que son las funciones administrativas?* Obtenido de: <https://www.webyempresas.com/que-son-las-funciones-administrativas/>

- Ruas, O. (2015). *Metodología de la investigación*. 17. doi:10.13140/RG.2.1.4170.9529
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Obtenido de <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1480>
- Salazar, L. A. (2017). *El sistema de gestión integral y su incidencia en la empresa*. Obtenido de: <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/3283/E-UTB-FCJSE-SEBGUE-000001.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Seminario, C. (2014). *Diseño y Organización del Organigrama y Manual de Funciones de las Subgerencias: Administrativa Financiera, Tics y Talento Humano, para la empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y transporte Terrestre de Cuenca, período 2014*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana Cede Cuenca: (Trabajo de Grado, UPS) <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7351/1/UPS-CT004303.pdf>
- Tordecilla, A. (2018). *Guía para la implementación de un sistema de gestión integral en la empresa Óptima de Urabá S. A. E.S.P.* Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6726312>
- Torres, A., & Lavayen, M.. (2017). *Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad según las Normas ISO 9001:2015 para una empresa textil de la ciudad de Guayaquil*. (Trabajo de Titulación, Universidad Politécnica Salesiana) Obtenido de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/14220/1/UPS-GT001890.pdf>
- Varvakis, G. (2017). *Definición de Gestión por Procesos* . Obtenido de: <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/definicion-gestion-proceso/>
- Vera, M. (2018). *Calidad de los procesos de producción de la empresa textil Creaciones Mermanwen la ciudad de Manta* . Obtenido de: <https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/1007/1/ULEAM-ADM-0027.pdf>
- Villamizar, Z. (2012). *Importancia de un adecuado Modelo de Gestión y su correlación con la Estrategia, el Gobierno Corporativo y la Gestión del Cambio*. Obtenido de: <https://es.slideshare.net/zulay1719/modelo-de-gestion>
- Zamudia, J. (2014). *Características del enfoque mixto*. Obtenido de: <https://prezi.com/ngk0tp-69b92/caracteristicas-del-enfoque-mixto-uvvm/>

## ANEXOS

### ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA DE ARMENDÁRIZ DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DIRIGIDA AL PERSONAL Y GERENCIA DE LA EMPRESA DE CONFECCIÓN TEXTIL SPORT MARTI



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DIRIGIDA AL  
PERSONAL Y GERENCIA DE LA EMPRESA DE CONFECCIÓN TEXTIL  
SPORT MARTI

Modelo de Diagnóstico empresarial <sup>Armendáriz (2002)</sup>

Encuesta de Evaluación Tecnológica Inicial	
<b>CHECK LIST</b>	
<b>A) EL EMPRESARIO ANTE LA ORGANIZACIÓN:</b>	
	<b>OBSERVACIONES</b>
Tiene clara su MISIÓN como empresa Tiene dudas en su MISIÓN como empresa MISIÓN: _____ _____	
Tiene clara su VISIÓN como empresa Tiene dudas en su VISIÓN como empresa VISIÓN: _____ _____	
Tiene claro su PLAN ESTRATÉGICO como empresa Tiene dudas en su PLAN ESTRATÉGICO como empresa PLAN ESTRATÉGICO: _____ _____	
Tiene claras sus METAS como empresa Tiene dudas en sus METAS como empresa METAS: _____ _____	
Tiene claros sus OBJETIVOS como empresa Tiene dudas en sus OBJETIVOS como empresa OBJETIVOS: _____ _____	
Cuenta con un modelo de Organización Delegación de actividades Organigrama Anotaciones de cómo administra la operación de la planta _____	

Anotaciones de la Sistematización de la Planta \_\_\_\_\_

Anotaciones de la Programación de la Producción \_\_\_\_\_

Anotaciones de Adquisición y uso de Materiales \_\_\_\_\_  
de surtido de cada uno, etc.) \_\_\_\_\_

Anotaciones del Desarrollo de Proveedores (cuáles, qué surten cada uno, %) \_\_\_\_\_

Anotaciones del Control de la Producción \_\_\_\_\_

Anotaciones del Programa de Mantenimiento \_\_\_\_\_

Anotaciones de la Logística de Distribución \_\_\_\_\_

Anotaciones del Nivel de Tecnología en Maquinaria \_\_\_\_\_

Anotaciones del Sistema de Costos (Directos e Indirectos) \_\_\_\_\_

**B) EN LA EMPRESA:**

Anotaciones del Sistema de Ventas \_\_\_\_\_

Anotaciones de la Cartera de Clientes (quiénes son, 80% de ventas está dirigido a mayoristas y el 20% a minorista a cada uno, etc.)

Nivel de satisfacción del cliente respecta a:

Producto

Excelente	Regular	Muy Mal
Muy Bueno	Mal	Pésimo

Bueno

Atención

Excelente	Regular	Muy Mal
Muy Bueno	Mal	Pésimo

Bueno

Tiempos de entrega

Excelente	Regular	Muy Mal
Muy Bueno	Mal	Pésimo

Anotaciones de quién y cómo atiende quejas \_\_\_\_\_

Anotaciones de quién y cómo atiende demandas \_\_\_\_\_

Anotaciones de quién y cómo atiende pedidos \_\_\_\_\_

Anotaciones de niveles de rechazo \_\_\_\_\_

Anotaciones de cómo se determina el precio del producto y su competitividad

Anotaciones de integraciones a cadena de proveedores o programa de desarrollo de proveedores \_\_\_\_\_

C) TIPO DE PRODUCTO

Anotaciones de Tipo de Producto (qué es, modelos, % de ventas de cada modelo, etc.) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ la empresa también oferta servicios de maquiladora a otras empresas de confecciones \_\_\_\_\_

Anotaciones de Nuevos Diseños de Producto (nuevos modelos, decisiones para su fabricación, fuentes, etc.) \_\_\_\_\_

D) EN LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN, Y CON EL PERSONAL:

Se produce bajo normas y especificaciones

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Se produce sin normas ni especificaciones

Se utiliza control estadístico

Se ignora el control estadístico

Hay inspecciones y controles en el proceso al azar

Hay inspecciones y controles en el proceso programados

En cada departamento

En cada etapa del proceso

En cada estación de trabajo

En el inicio y al final

Existen métodos y procedimientos de muestreo eficientes

Existen métodos y procedimientos de muestreo deficientes

Existen métodos y procedimientos de muestreo obsoletos

Existen métodos y procedimientos de muestreo vanguardistas

Hay pruebas y ensayos controlados y documentados

Hay pruebas y ensayos al azar y sin documentar

El sistema de medición es confiable

El sistema de medición es poco confiable

Los equipos de medición son precisos

Los equipos de medición son poco precisos

Anteriores actividades realizadas con:

Habilidad

Si

Responsabilidad

Poca habilidad

No

Poca responsabilidad

Experiencia

Si

Conciencia

Falta de experiencia

no

Inconciencia

E) EN LA EMPRESA EXISTEN:

Sistemas de calidad

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Manuales del sistema de calidad

Procedimientos de calidad

El compromiso con planes y políticas es integral (toda la organización)

El compromiso con planes y políticas sólo algunos los conocen

Organización interna adecuada para la implantación y seguimiento

Organización interna inadecuada para la implantación y seguimiento



No existe organización interna adecuada para la implantación y seguimiento  
Responsabilidades definidas  
Responsabilidades no definidas  
Personal a cargo del sistema con capacitación  
Personal a cargo del sistema sin capacitación

F) EN LA EMPRESA EXISTEN:

Estaciones de trabajo ordenadas  
Estaciones de trabajo desordenadas  
Estaciones de trabajo limpias  
Estaciones de trabajo sucias  
Combinaciones de las anteriores      % Aprox. \_\_\_\_\_

Equipo de Protección Personal en óptimas condiciones  
Equipo de Protección Personal en regulares condiciones  
Equipo de Protección Personal en pésimas condiciones  
No existe  
Señalizaciones de seguridad con buena localización  
Señalizaciones de seguridad con regular localización  
Señalizaciones de seguridad con mala localización  
Reglamentos de Higiene y Seguridad Industrial  
Se conocen los reglamentos de H y SI  
Se desconocen los reglamentos de H y SI  
Equipos de Higiene y Seguridad Industrial  
Se conocen y se usan adecuadamente los equipos de H y SI  
Se desconocen y se usan inadecuadamente los equipos de H y SI

G) EN LA PLANTA SE TIENE:

Distribución en Planta Buena  
Distribución en Planta Regular  
Distribución en Planta Mala  
Flujo de material lineal  
Flujo de material cruzado  
Cuellos de botella  
1                      2                      3                      Más \_\_\_\_\_  
Capacidad instalada conocida  
Capacidad instalada desconocida  
Nivel de productividad conocido  
Alto                      Medio                      Bajo  
Nivel de productividad desconocido  
Medios de conocimiento de productividad (índices) establecidos  
Inspección directa  
Estadísticas de producción  
Otros  
¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Consumo de energéticos alto  
Consumo de energéticos medio  
Consumo de energéticos bajo  
Desperdicio de energéticos alto  
Desperdicio de energéticos medio  
Desperdicio de energéticos bajo

H) EN LA PLANTA EXISTE:

Maquinaria nueva

Maquinaria usada

Maquinaria nueva y usada           % Aprox. Nueva \_\_\_\_\_ Usada \_\_\_\_\_

Maquinaria obsoleta

Maquinaria de vanguardia

Maquinaria obsoleta y de vanguardia   % Aprox. Vang \_\_\_\_\_ Obs. \_\_\_\_\_

Instalaciones seguras

Instalaciones inseguras

Instalaciones en buen estado

Instalaciones en regular estado

Instalaciones en mal estado

Programa de Mantenimiento Preventivo

Sistema de Mantenimiento Correctivo

Combinación de Sistemas de Mantenimiento

Bitácoras de Mantenimiento

Controles

Entrada y Salida de Materiales de Mtto.

Entrada y Salida de Herramientas de Mtto.

Entrada y Salida de Refacciones de Mtto.

Reparación de maquinaria

Órdenes de trabajo de Mtto.

Reportes de accidentes por fallas en equipo

D) EN EQUIPO Y MAQUINARIA EXISTEN:

Instrucciones impresas

Instrucciones verbales

Condiciones de operación especificadas

Manuales de procedimientos

Procedimientos verbales

Adaptaciones al equipo por escrito (documentadas)

Adaptaciones al proceso por escrito (documentadas)

Adaptaciones a la herramienta por escrito (documentadas)

Adaptaciones arbitrarias e incommunicadas (no documentadas)

J) DURANTE EL PROCESO EXISTEN:

Desperdicios

En gran cantidad

Moderado

Regular

Poco

Reutilización

En gran cantidad

Moderado

Regular

Poco

Se detectan causas de desperdicios y retrabajos

Hay acciones correctivas

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
No hay acciones correctivas

No se saben las causas de desperdicios y retrabajos  
Se tratan de encontrar  
Se relegan los problemas

K) EN LA ORGANIZACIÓN:

Su cumple con Normas Ambientales

Se ignoran Normas Ambientales

Hay multas por contaminación

Hay clausuras por contaminación

Se generan desechos biodegradables

Se generan desechos no biodegradables

Se generan desechos combinados

Aprox. Des. Biod. \_\_\_\_\_ Des. No Biod. \_100% \_\_\_\_\_

Se generan desechos tóxicos

Se generan otros tipos de desechos

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Hay acciones para controlar los desechos

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Hay caso omiso en control de desechos

L) EN LOS ALMACENES EXISTE:

Sistema de Control de Inventarios

Controles

Entrada y Salida de Materiales

Entrada y Salida de Equipo de Trabajo

Otros \_\_\_\_\_

Inventarios antiguos

Inventarios recientes

Inventarios actualizados

Inventarios precarios

M) EN LA EMPRESA EXISTE:

Sistema de Almacenaje

Sistema de Distribución

Bodegas en buen estado

Bodegas adecuadas

Bodegas en mal estado

Bodegas inadecuadas

Sistema de Manejo de Materiales adecuado

Sistema de Manejo de Materiales inadecuado

El almacenaje es adecuado para:

MP

PT

Herramienta

Refacciones

Otros \_\_\_\_\_

El almacenaje es inadecuado para:

MP

PT

Herramienta

Refacciones

Otros \_\_\_\_\_

Costo del Sistema de Distribución \_\_\_\_\_

N) CON LOS PROVEEDORES EXISTEN:

Tiempos de entrega puntuales

Tiempos de entrega retrasados

Problemas con proveedores

¿Cuáles problemas y con cuál proveedor? \_\_\_\_\_

Causas del problema justificadas

Causas del problema injustificadas

Controles en la recepción

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Controles omisos en la recepción

Un proveedor para cada insumo

Un proveedor para varios insumos

Varios proveedores para un insumo

Varios proveedores para varios insumos

Convenios de colaboración existentes

Convenios de colaboración inexistentes

Evaluación a los mismos

Clasificación de estos

¿Cómo? \_\_\_\_\_

O) LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA SON:

Todos puntuales

Todos impuntuales

Algunos puntuales y otros impuntuales % Aprox. Punt. \_\_\_\_\_ Imp. \_\_\_\_\_

De conducta ordenada y responsable

De conducta desordenada e irresponsable

De conducta indiferente

“Checan” (registro en contador) hora de llegada

Inician labores a tiempo

Inician labores cuando quieren

Inician labores con tolerancia estimada

Anotaciones Jornada Laboral (Horario, días de trabajo, días de descanso, tolerancias, etc.) \_\_\_\_\_

P) CON LOS TRABAJADORES, LA RELACIÓN ES:

De Operario a Operario

Tensa Buena

De participación Regular

Indiferente Mala

De Operarios a Jefes

Tensa Buena

De participación Regular

Indiferente Mala

De Jefes a Operarios

Tensa Buena

De participación Regular

Indiferente Mala

De Jefes a Jefes	
Tensa	Buena
De participación	Regular
Indiferente	Mala
Existe Sistema de Incentivos	
¿Cuál? _____	
No se incentiva a la gente	
Q) CON EL PERSONAL EXISTE:	
Sistema de entrenamiento	
Entrenamiento pertinente	
Entrenamiento impertinente	
Programa de capacitación	
Horas/Hombre de capacitación	
¿Cuántas horas y en qué programas? _____	
_____	personal con experiencia no invierte en
capacitación _____	
R) PREGUNTAR AL PERSONAL:	
¿Qué reporta?	
Fallas en equipos	Otros _____
Falta de material	_____
Conflictos entre el personal	_____
Retrasos en el proceso	_____
¿Cómo reporta?	
Por escrito	
Verbalmente	
En Formatos especiales	
El flujo de la comunicación es:	
Verbal	
	Amable
	Indiferente
	Déspota
Escrita	
	En formatos
	Improvisada
	Semiformal
La comunicación con otras áreas o departamentos es:	
Verbal	
	Buena
	Regular
	Mala
	Indiferente
Escrita	
	Clara y concisa
	Confusa
	Indiferente



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ANEXO B:** ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA DE  
CONFECCIÓN TEXTIL SPORT MARTI

1.- Usted Es cliente Frecuente de la empresa Sport Marti

( ) SI

( ) No

2.- Cómo se enteró de la existencia de la empresa Sport Marti

( ) Amigos

( ) Vecinos

( ) Familiares

( ) Publicidad

3.- Usted es un cliente

( ) Mayorista

( ) Minorista

( ) Detal

4.- Cómo paga a la empresa Sport Marti la mercadería que comercializa:

( ) Al contado

( ) Crédito

5.- ¿Cuál es su opinión acerca de Producto?

( ) Excelente

( ) Buena

( ) Regular

( ) Mala

( ) Pésima

6.- ¿Cuál es su percepción acerca de la Atención al cliente?

( ) Excelente

( ) Buena

( ) Regular

( ) Mala

( ) Pésima

7.- ¿Cuál es su opinión acerca de los Tiempos de entrega?

Excelente

Buena

Regular

Mala

Pésima

8.- ¿Qué tipo de producto usted más adquiere?

Uniformes escolares

Uniformes deportivos

Calentadores

9.- ¿Qué tan satisfactorios le parece a usted los precios de los productos?

Excelente

Buena

Regular

Mala

Pésima

10.- ¿Le gustaría que la empresa ofrezca otros productos?

Si

No



epoch

Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 06 / 04 / 2022

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> ADRIAN ANTONIO PANAMÁ GUANOQUIZA IBETH JESSENIA CABEZAS BENITEZ
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



06 / 04 / 2022

0534-DBRA-UTP-2022