



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO: Proyecto de Investigación**

**Previo a la obtención del título de:**

**INGENIERO DE EMPRESAS**

### **TEMA:**

**DISEÑO DE LA REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y PRODUCTIVA DE LA EMPRESA RUBENS SPORT, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2017.**

### **AUTOR:**

**RUBÉN DARÍO COLCHA CALI**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido desarrollado por el señor RUBÉN DARÍO COLCHA CALI, quien ha cumplido con las normas de investigación científica, y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya  
**DIRECTOR DE TRIBUNAL**

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega  
**MIEMBRO DE TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, RUBÉN DARÍO COLCHA CALI, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 11 de Diciembre de 2017.

.....  
RUBÉN DARÍO COLCHA CALI  
C.C. 060475457-2

## **DEDICATORIA**

A Dios por brindarme la oportunidad y la dicha de la vida, bendiciéndome día a día.

A mis padres, Maximiliano Colcha y Hortencia Cali por su comprensión y ayuda en los momentos más difíciles, por los valores, principios que me han enseñado durante mi vida, por brindarme todo su apoyo incondicional y amor sin pedir nunca nada a cambio.

A mis queridas hermanas y demás familiares que me acompañaron a lo largo de este camino, brindándome su apoyo y la fuerza necesaria por la cual estoy muy agradecido por ayudarme a cumplir este sueño tan anhelado.

## **AGRADECIMIENTO**

Un grato agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, por abrir sus puertas y darme la oportunidad de estudiar y cumplir una más de mis metas, ser un profesional.

Mi gratitud en especial al Director de tesis, Ing. Eduardo Espín, al Ing. Gerardo Lara Miembro de tesis, quienes con su dedicación, conocimientos, experiencia, paciencia y su motivación han logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito haciendo posible la culminación del presente trabajo.

Agradezco al Sr. Maximiliano Colcha LLamuca gerente de la empresa RUBENS SPORT y a todos sus colaboradores por su valiosa colaboración.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de gráficos.....	x
Índice de imágenes.....	xi
Índice de tablas .....	xi
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	5
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	7
2.2.1 La Empresa .....	7
2.2.2 Función de la Empresa en el Entorno .....	7
2.2.3 Finalidades Económicas de la Empresa.....	8
2.2.4 Tipos de Empresas .....	8
2.2.4.1 Extractivas .....	9
2.2.4.2 Industriales.....	9

2.2.4.3	Manufactureras: .....	9
2.2.4.4	De consumo final:.....	9
2.2.4.5	De producción:.....	9
2.2.4.6	Comerciales: .....	9
2.2.5	Transacciones.....	10
2.2.6	Procesos de Producción .....	11
2.2.7	¿Qué es un producto?.....	12
2.2.8	¿Qué categorías de productos existen? .....	12
2.2.9	¿Qué es una acción productiva?.....	13
2.2.10	¿Qué Categorías de Acciones Productivas Existen?.....	13
2.2.11	¿Qué es Proceso de Producción? .....	14
2.2.12	Administración de Operaciones o Producción.....	15
2.2.13	El objetivo de la administración de la producción.....	15
2.2.14	Planificación y Pronóstico de las Operaciones Productivas .....	16
2.2.15	Flujogramas .....	17
2.2.16	Tipos de flujogramas .....	17
2.2.17	Símbolos del flujograma.....	18
2.2.18	Posicionamiento Empresarial .....	18
2.2.19	Mercado Empresarial y Demanda del Mercado.....	19
2.2.20	Comercialización .....	19
2.2.21	Posicionamiento.....	20
2.2.22	El Cliente y Consumidor.....	20
2.2.23	Semejanzas Entre Cliente Interno y Externo .....	21
2.2.24	La Compra y la Venta.....	22
2.2.25	Atención Al Cliente .....	22
2.2.26	Venta Personal .....	23
2.2.27	Publicidad y Beneficios .....	23
2.2.28	Promociones.....	23
2.2.29	Competencia Mercantil.....	24
2.2.30	Distribución en Planta y Equipo .....	24
2.2.31	Estudio de Tiempos y Movimientos y Operaciones Logísticas.....	26
2.2.32	Estudio de Tiempos .....	26
2.2.33	Estudio de Movimientos .....	27
2.2.34	Principios de Economía de Movimientos .....	28

2.2.35	Objetivos de tiempos y movimientos.....	28
2.2.36	Niveles Jerárquicos de la Empresa .....	29
2.2.37	Tipos de Estructuras Orgánicas .....	30
2.2.38	Manual de Funciones .....	34
2.3	MARCO CONCEPTUAL .....	37
2.3.1	Producción. ....	37
2.3.2	Calidad. ....	37
2.3.3	Capacidad.....	37
2.3.4	Cliente. ....	37
2.3.5	Cliente Externo. ....	37
2.3.6	Cliente Interno .....	38
2.3.7	Desarrollo Empresarial. ....	38
2.3.8	Empresa. ....	38
2.3.9	Empresas Competidoras. ....	38
2.3.10	Entorno Empresarial. ....	39
2.3.11	Integración Empresarial.....	39
2.3.12	Mercado. ....	39
2.3.13	Metas.....	39
2.3.14	Proceso.....	39
2.3.15	Proveedor. ....	40
2.3.16	Tácticas. ....	40
2.3.17	Ventas. ....	40
2.4	IDEA A DEFENDER .....	40
2.4.1	Idea a Defender.....	40
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		41
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
3.1.1	Modalidad Cuantitativa.....	41
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	41
3.2.1	De Campo .....	41
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
3.3.1	Población .....	41
3.3.2	Muestra .....	42
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	42
3.4.1	Metodología de la Investigación.....	42

3.4.2	Técnicas de Recolección de Información .....	43
3.4.3	Grupos focales y grupos de discusión.....	44
3.4.4	Métodos Aplicados en la Investigación .....	46
3.5	RESULTADOS .....	52
3.5.1	Resultados de la matriz FODA .....	53
3.5.2	Resultados de la Matriz PEST .....	54
3.5.3	Resultados del Análisis EFI .....	55
3.5.4	Resultados del Análisis EFE .....	57
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....	81
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....	82
4.1	TITULO .....	82
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	82
4.2.1	Objetivos de propuesta de reestructuración administrativa y productiva de la empresa RUBENS SPORT.....	82
4.2.2	Macro localización.....	83
4.2.3	Organigrama Estructural.....	84
4.2.4	Manual de Funciones de la Empresa RUBENS SPORT .....	85
4.2.5	Distribución de Planta y Equipo .....	95
4.2.6	Flujograma por Procesos .....	97
4.2.7	Proceso general de Rubens Sport.....	100
	CONCLUSIONES .....	109
	RECOMENDACIONES.....	110
	BIBLIOGRAFÍA .....	111
	ANEXOS .....	113

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Correlación Comercial.....	10
Gráfico 2: Elementos del Proceso de Producción.....	11
Gráfico 3: Resultados del Proceso de Producción .....	12
Gráfico 4: Acciones Productivas .....	13
Gráfico 5: Satisfacción de los Productos .....	59
Gráfico 6: Errores de los Productos .....	60
Gráfico 7: Atención al Cliente .....	61
Gráfico 8: Tiempo de la Entrega del Producto .....	62
Gráfico 9: Ropa de Origen Nacional .....	63
Gráfico 10: Preferencia de Prendas .....	64
Gráfico 11: Descuentos en las Compras .....	65
Gráfico 12: Calidad de los Productos .....	66
Gráfico 13: Precio y Calidad .....	67
Gráfico 14: Frecuencia de Pedidos .....	68
Gráfico 15: Forma de Pago .....	69
Gráfico 16: Competencia con Grandes Marcas .....	70
Gráfico 17: Calidad de Otras Marcas .....	71
Gráfico 18: Medios de Información.....	72
Gráfico 19: Género .....	73
Gráfico 20: Planificación .....	74
Gráfico 21: Capacitación por parte de RUBENS SPORT .....	75
Gráfico 22: Nivel de Instrucción .....	76
Gráfico 23: Calidad de la Materia Prima .....	77
Gráfico 24: Capacitación en el Corte y Confección .....	78
Gráfico 25: Entrega de Pedidos a Tiempo .....	79
Gráfico 26: Reclamos de RUBENS SPORT .....	80
Gráfico 27: Actividades y Tiempos .....	96

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Proceso de Producción.....	11
Imagen 2: Procesos de Producción .....	13
Imagen 3: Acción Productiva .....	14
Imagen 4: Acción Inmediata.....	14
Imagen 5: Proceso de Producción.....	16
Imagen 6: Símbolos del Flujograma .....	18
Imagen 7: Niveles Jerárquicos .....	30
Imagen 8: Organización Lineal o Militar .....	31
Imagen 9: Organización Funcional o de Taylor .....	32
Imagen 10: Organización lineo-funcional .....	33
Imagen 11: Organización Staff .....	33
Imagen 12: Contenido del manual de funciones.....	35
Imagen 13: Macro localización.....	83
Imagen 14: Micro localización .....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz FODA.....	53
Tabla 2: Matriz PEST .....	54
Tabla 3: Matriz EFI.....	55
Tabla 4: Matriz EFE .....	57

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Dirigida a Clientes de Rubens Sport.....	113
Anexo 2: Encuesta Dirigida a Maquiladores de Rubens Sport.....	116
Anexo 3: Entrevista al Gerente Propietario de Rubens Sport.....	118

## **RESUMEN**

El diseño de la reestructuración administrativa y productiva de la Empresa Rubens Sport, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2017, tiene la finalidad de proyectarse hacia la producción total en las instalaciones de la empresa, contando con el personal y la maquinaria adecuada que permita un trabajo de calidad con eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y productivos. La investigación se desarrolló en base a la metodología FODA, PEST, EFI, EFE, que permitieron determinar la situación actual de la empresa. Se determinó que la organización depende de un 80% de la producción por parte de las maquiladoras, la calidad de la confección por parte de las mismas es deficiente, la entrega de la producción se realiza a destiempo de la fecha acordada trayendo consigo el incumplimiento con los clientes y consecuentemente la pérdida de mercado. Mediante la implementación de la propuesta la empresa estará en la capacidad de tener un control constante de la producción y del talento humano con el fin de obtener prendas de vestir de alta calidad y de esta manera tener una organización de prestigio. Se recomienda la aplicación de la reestructuración en el área administrativa y productiva y su respectivo control que respalde a toda la estructura organizacional.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>  
<REESTRUCTURACIÓN> <MANUAL DE FUNCIONES> <FODA> <RIOBAMBA  
(CANTÓN)>

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

The design of the administrative and productive restructuring of the Rubens Sports Enterprise, of the city of Riobamba, province of Chimborazo, during 2017, aims at projecting towards total production by counting on the personnel and the suitable machinery that allow a quality work with efficiency and effectiveness of the administrative and productive processes. The research was developed based on the SWOT, PEST, EEF, EIF methodology, which allowed determining the current situation of the company. It was determined that the organization depends on 80% of the production by the maquiladoras, the quality of the confection thereof is deficient, the delivery of the production does not take place on time, bringing with it the breach with clients and consequently the loss of market. Through the implementation of the proposal the company will be in the capacity of having a constant control of the production and human talent in order to obtain high quality items of clothing and thus having a prestigious organization. It is recommended the application of the restructuring in the administrative and productive area and its respective control that supports the entire organizational structure.

**Key words:** <ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>  
<RESTRUCTURING> <MANUAL OF FUNCTIONS> <SWOT> <RIOBAMBA  
(CANTON)>

## INTRODUCCIÓN

El diseño es una actividad creativa la cual tiene por fin proyectar objetos que sean útiles y estéticos para llegar a un futuro esperado, con la reestructuración se logra modificar toda el área administrativa conjuntamente con el área de la producción de la empresa RUBENS SPORT, misma que está situada en la provincia de Chimborazo, en la ciudad de Riobamba, para el año 2017, de esta manera se encuentra esta investigación consolidada de cuatro capítulos.

El primer capítulo: se puede leer, entender y comprender en su totalidad el planteamiento del problema, la formulación del mismo y como se está justificando la información necesaria para continuar con la investigación ya que no existe una adecuada administración en el área administrativa y productiva, además se habla del objetivo general que se cumplió correctamente y de la misma manera con los objetivos específicos que se ha ejecutado en cada etapa del proyecto.

El segundo capítulo: está conformado por el marco teórico con sus definiciones a cada concepto y un análisis personal del mismo, el cual es de gran ayuda para comprender la importancia del proyecto de investigación, la cual permite delimitar el problema, formular definiciones, fundamentar la idea a defender, e interpretar los resultados del estudio, adicionando la información de la Empresa Rubens Sport.

Al mencionar el tercer capítulo: se habla sobre las modalidades de investigación, conformado por la población y muestra, los métodos, técnicas e instrumentos y en la cual se verifica la idea a defender, análisis en que se encuentra la empresa, el análisis FODA, análisis EFE y análisis EFI, mediante las fases que se ejecutó en la investigación presente, obteniendo datos favorables que pueden ser tomados en cuenta por el gerente general.

Como cuarto capítulo: refleja los resultados, el cual se constituye por la distribución de planta y equipo, flujograma de producción y manual de funciones de cada puesto laboral, contando con un organigrama funcional de acorde a las necesidades de la empresa RUBENS SPORT. Finalizando correctamente la presente investigación para el diseño administrativo.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

RUBENS SPORT, es una empresa ecuatoriana dedicada a la fabricación de ropa deportiva, venta al por menor de prendas de vestir y venta al por mayor y menor de telas. En la actualidad cuenta con 4 colaboradores entre los diversos campos laborales tales como administrativos, productivos y ventas, además cuenta con 7 maquiladoras o talleres que trabajan para la empresa, las cuales se encargan de la confección de las prendas de vestir, puesto que de RUBENS SPORT reciben el material ya cortado con el diseño correspondiente. Durante el año 2016 sus ingresos brutos fueron de \$ 351.640,64 dólares. RUBENS SPORT fabrica 3500 prendas de vestir semanalmente, las cuales son distribuidas a diferentes ciudades del país.

RUBENS SPORT depende de un 80% de la producción por parte de las maquiladoras, la calidad de la confección por parte de las mismas es deficiente, puesto que presenta fallas en el bordado y costuras, la calidad del hilo no es la apropiada, la entrega de la producción se realiza a destiempo de la fecha acordada trayendo consigo el incumplimiento con los clientes y consecuentemente la pérdida de mercado. De no lograr el diseño de la reestructura productiva y de la gestión empresarial de RUBENS SPORT, la pérdida de mercado será progresiva con el consiguiente perjuicio a la rentabilidad y prestigio ganado en 14 años de lucha permanente por mantener y ampliar su mercado.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cuál es la factibilidad para diseñar una reestructuración administrativa y productiva de la empresa RUBENS SPORT, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2017?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

El problema se encuentra delimitado en su aplicación mediante la apertura de diseñar una reestructuración en el área administrativa y productiva de la empresa Rubens Sport, ubicada en la ciudad de Riobamba, la misma que tiene como actividad la fabricación de prendas de vestir, ésta reestructuración impactará de una manera directa al mejoramiento gerencial y al área de producción: captando y maximizando las ganancias de la empresa en el período 2017.

La presente investigación trata sobre la reestructuración administrativa y productiva de la empresa Rubens Sport con el fin de proyectarse hacia la producción total en las instalaciones de la empresa contando con personal con los conocimientos adecuados para la realización del trabajo como también la maquinaria apropiada que permita un trabajo de calidad con eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y productivos.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Considerando que el sector textil y de confección de prendas de vestir es uno de los mercados más activos, el mismo que resulta atractivo para la inversión de muchos emprendedores y consecuentemente para la generación de empleo, esto obliga a constituir empresas competitivas que estén en la capacidad de ofrecer productos de calidad, con la suficiente capacidad productiva que aproveche al máximo los recursos de forma eficiente, eficaz y económica.

El sector textil genera un flujo importante en la economía local como nacional, dentro del PIB industrial representa el 8 % entre 2008 - 2016 y un 15% de la producción textilera está dirigido a la exportación, especialmente hacia Colombia, México, Chile, Perú, Estados Unidos, Bolivia y Venezuela. Estos datos muestran que el sector textil tiene alta competitividad lo que hace necesario generar estrategias de valor agregado, sostenidas por empresas administrativamente fuertes.

Para esto se considera importante contar con: Planificación, Organización, Dirección y Control. Planificar la producción semanal para entregar los pedidos en el lapso de

tiempo acordado con el cliente. Organizar adecuadamente la planta de producción con el fin de reducir tiempos y movimientos durante todo el proceso productivo. La dirección debe incluir dos aspectos: guiar y motivar el comportamiento de los subordinados, adecuándolos a los planes y cargos establecidos para que puedan ejecutar su trabajo de la mejor manera. Se realizara un control constante de la producción y del talento humano con el fin de obtener prendas de vestir de alta calidad y de esta manera tener una organización de alto prestigio.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

- Diseñar la Reestructuración del área productiva y del área administrativa de la empresa RUBENS SPORT, ubicada en la ciudad de Riobamba y lograr con ello mayor competitividad empresarial.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar el marco teórico que sirva de fundamento para la propuesta.
- Efectuar el diagnóstico de la situación actual para determinar las causas de los problemas productivos que tiene la empresa.
- Realizar la propuesta de la reestructuración administrativa y productiva de la empresa RUBENS SPORT.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Para el sitio web (es.scribd.com), al hablar de reestructuración enlaza un término coherente a la presente investigación como es la Reingeniería la cual tiene indicios en Estados Unidos por Taylor mencionando que es: la forma en que las empresas funcionan actualmente ha sido una evolución del proceso propuesto por Taylor de la especialización; y que se desbordó a todas las áreas de la empresa.

El principio de la especialización dio resultados maravillosos, la productividad hizo explosión. Además se aplicó al trabajo mental y no solo al material. Hasta el trabajo profesional y administrativo se especializó, y las empresas de negocios agruparon especialistas de habilidades similares en organizaciones funcionales. Actualmente se notan dos problemas de la especialización. Como cada persona es responsable de una parte del proceso, nadie es responsable del total y del producto del proceso. Esto provoca una gran infraestructura para organizar, dirigir y controlar el trabajo.

El segundo problema es que no aprovecha el potencial humano. Cuantas menos habilidades utilice el trabajo menos aprovecha nuestro potencial. (Manganelli, 1995) pese a esto, este tipo de organización produjo mayores resultados como nunca antes. La organización de mando y control que se necesita para mantener el control es inflexible y pesada, es buena para imponer el conformismo y mala para crear compromiso. Este tipo de organizaciones tienen miedo al riesgo.

El modelo de mando y control se ve hoy en día como una organización cada vez menos eficiente, porque vivimos en una época de cambio acelerado. Las tendencias geopolíticas, sociales, económicas, culturales y tecnológicas cambian con tanta velocidad que estas estructuras no logran responder a los cambios.

En una organización no rediseñada no hay dueño del proceso porque nadie se hace responsable de este. La reingeniería con frecuencia crea organizaciones más planas, que incentiva la política de puertas abiertas y las nuevas tendencias de liderazgo participativo.

Por esto, el concepto de reingeniería es una opción para reaccionar ante la situación actual y sus cambios. La reingeniería, enfocada en procesos eficientes que se basen en la satisfacción del cliente, logra eliminar la antigua forma de funcionamiento de las empresas.

Este enfoque produjo aumentos espectaculares de productividad en la industria, y se basó en la división del trabajo en pequeñas tareas elementales de carácter repetitivo. Los enfoques de Smith y Taylor funcionaron asombrosamente bien mientras los mercados eran pequeños y no competitivos, y los clientes poco exigentes.

Al indagar, los antecedentes investigativos se encuentra con la siguiente información; en la Pontificia Universidad Javeriana se realizó el “Diseño de una propuesta de mejoramiento de procesos del área administrativa y productiva de la franquicia de tarjetas”, realizada por Natalia Arévalo Quijano-Clara Gast Villareal en agosto de 2011; en la Universidad de Guayaquil el tema “Proyecto de diseño e implementación de una estructura administrativa por procesos para la mediana empresa de obras civiles Construalax S.A: 2015” realizada por Leidy Narcisca Campos Merchán en octubre de 2015; en la Escuela Superior Politécnica del Litoral el tema “Proyecto para la reestructuración comercial, administrativa y financiera de una pyme de productos textiles del sector deportivo: caso Lizfashion” realizado por Guillermo Leonardo Cubillo Santana - Raúl José Ruiz Carrillo en noviembre de 2007; Juan Rivero Lamas publicó su libro ”Reestructuración de Empresas” en 2008; Alexander Marin Ramirez publicó su libro titulado ”Reestructuración Organizacional” en octubre de 2013; James Champy es el autor del libro “ Gestión de la Reingeniería”.

## 2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.2.1 La Empresa

Para (Ricardo R, 2006), autor del libro “Marketing”, define la empresa como: el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela.

Según (Julio G, 2007), literario del libro “Practicas del Gestión Empresarial”, menciona que empresa es: entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

Menciona (Andre S, 2009), creador del “Diccionario de Economía” que una empresa es: “Aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores”. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios.

Alude (Kotler P, 2010), en uno de sus libros “Dirección de Mercadotecnia” que empresa es: “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.

### 2.2.2 Función de la Empresa en el Entorno

Para (Velia O Z, 2000), mediante su entorno en el que se encuentra ubicada y de acuerdo a su función puede ser de dos tipos:

- **Finalidad social externa**, que es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.

- **Finalidad social interna**, que es contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.
- **Finalidades económicas**, Las finalidades económicas se basan en el principio que dice “lo que se invierte, se devuelve con un grado de ganancia” lo cual quiere decir que la empresa en su afán de satisfacer ciertas necesidades de una sociedad también busca principalmente darle un valor agregado a su producto final con el ánimo de obtener un factibilidad financiera o simplemente para obtener utilidades o ganancias.

### 2.2.3 Finalidades Económicas de la Empresa

Para (Ivancevich D, 1997), da a conocer los tipos de finalidades que posee una empresa frente a su desarrollo como son:

- **Finalidad económica externa**, que es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.
- **Finalidad económica interna**, que es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores. Se ha discutido mucho si una de estas dos finalidades está por encima de la otra. Ambas son fundamentales, están estrechamente vinculadas y se debe tratar de alcanzarlas simultáneamente. La empresa está para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).

### 2.2.4 Tipos de Empresas

Para (Certo S, 2008), menciona según su tipo de entorno una empresa puede ser:

#### **2.2.4.1 Extractivas:**

Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sean renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

#### **2.2.4.2 Industriales**

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

#### **2.2.4.3 Manufactureras:**

Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:

#### **2.2.4.4 De consumo final:**

Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.

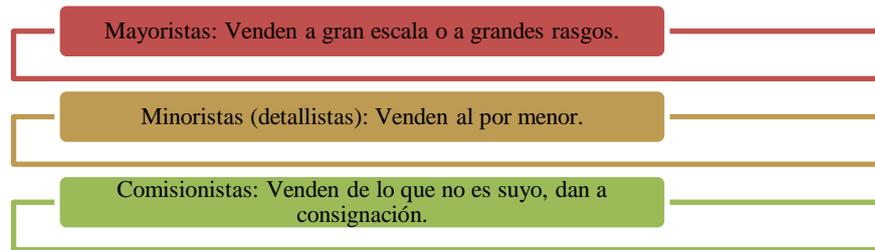
#### **2.2.4.5 De producción:**

Estas satisfacen a las personas de uso de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

#### **2.2.4.6 Comerciales:**

Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

Gráfico 1: Correlación Comercial



**Fuente:** Certo S, 2008.

Elaborado: Rubén Colcha.

### 2.2.5 Transacciones

Al hablar de transacciones que realiza una empresa (Marlene R, 1997), menciona que: Toda empresa requiere una serie de recursos para su existencia y consecución de sus fines, estos recursos pueden ser: Humanos y Materiales. Los recursos humanos, la empresa los obtiene a través del proceso de reclutamiento y selección de personal y los recursos materiales, se obtienen mediante la aportación del dueño y además recurriendo a préstamos y créditos que le conceden otras personas o entidades comerciales.

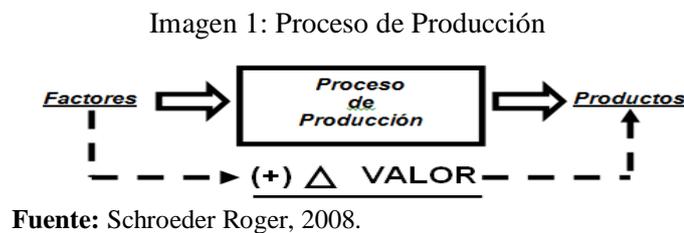
Podemos concluir entonces, que los recursos materiales de la empresa los obtiene a través de dos fuentes: 1. Fuentes propias-Propietarios: aportaciones, utilidades 2. Fuentes ajenas- Acreedores: préstamos, créditos.

Todas las empresas de cualquier tipo que sea, realizan una serie de transacciones u operaciones que requieren registrarse contablemente.

Una transacción contable puede definirse como un acontecimiento comercial que produce efectos financieros sobre los recursos y fuentes de donde proceden esos recursos y que por lo tanto deben registrarse en los libros contables. Ejemplo: Compra de un escritorio, pago de servicios públicos, etc. Las transacciones u operaciones comerciales. Generalmente deben estar fundamentadas o apoyadas en documentos comerciales. Estos documentos constituyen la fuente de datos para los procesos contables. Pueden ser recibos, letras de cambio, pagarés, facturas, notas de crédito, etc.

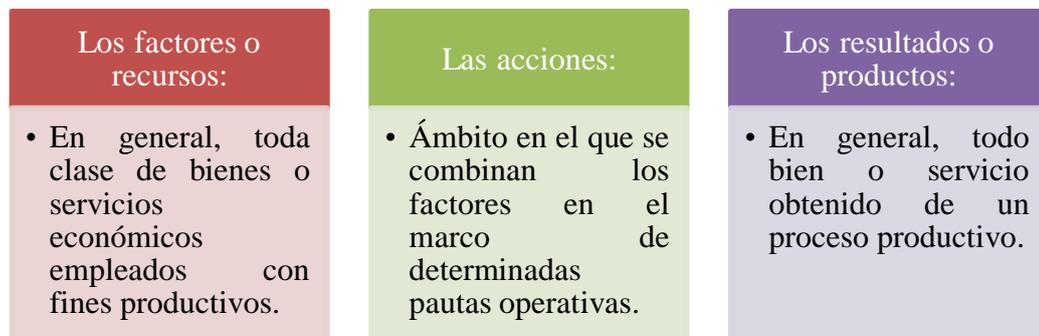
## 2.2.6 Procesos de Producción

Para (Schroeder R, 2008), manifiesta que proceso de producción es: Todo proceso de producción es un sistema de acciones dinámicamente interrelacionadas orientado a la transformación de ciertos elementos “entrados”, denominados factores, en ciertos elementos “salidos”, denominados productos, con el objetivo primario de incrementar su valor, concepto éste referido a la “capacidad para satisfacer necesidades”.



Los elementos esenciales de todo proceso productivo son:

Gráfico 2: Elementos del Proceso de Producción



Fuente: Schroeder R, 2008.  
Elaborado: Rubén Colcha.

La teoría de la producción estudia estos sistemas, asumiendo que esa noción de transformación no se limita exclusivamente a las mutaciones técnicas inducidas sobre determinados recursos materiales, propia de la actividad industrial. El concepto también abarca a los cambios “de modo”, “de tiempo”, “de lugar” o de cualquier otra índole, provocados en los factores con similar intencionalidad de agregar valor.

### 2.2.7 ¿Qué es un producto?

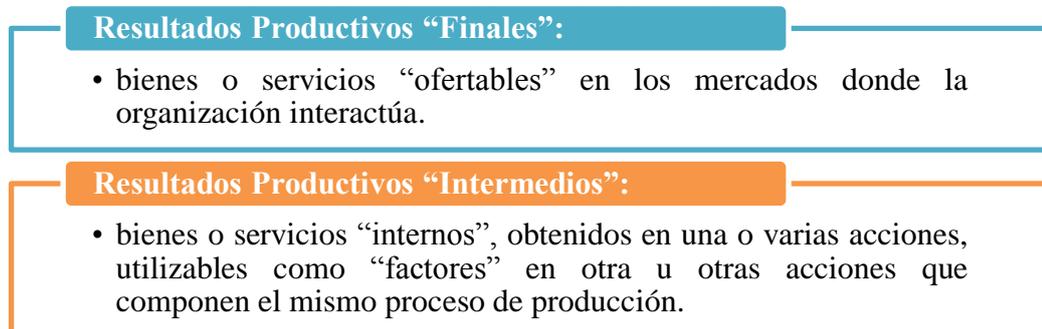
Cualquier bien o servicio surgido de un proceso de producción es su “PRODUCTO”. Los productos son el resultado colectivo del desarrollo de las acciones que componen el proceso de su producción. Es decir que los productos son quienes “diseñan” el proceso de producción, o más concretamente, quienes definen las acciones que deben desarrollarse para poder obtenerlos.

Si bien el concepto de “producto” está habitualmente asociado a los bienes o servicios que una organización pone a disposición de un mercado, en realidad, el mismo es abarcativo de todo bien o servicio surgido de un proceso, con independencia de su “vínculo” con un mercado.

### 2.2.8 ¿Qué categorías de productos existen?

En realidad, en el campo de la economía de producción existe un sinnúmero de clasificaciones referidas a los productos. Sin embargo resulta funcional a nuestro objetivo destacar una basada, precisamente, en el concepto antes enunciado vinculado a que no es intrínseco al producto su condición de “ofertable” en algún mercado. Así, en un proceso de producción pueden reconocerse:

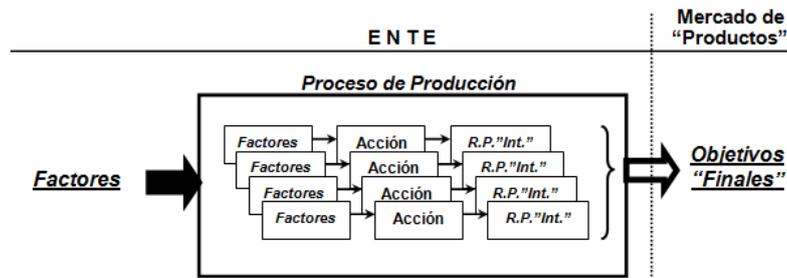
Gráfico 3: Resultados del Proceso de Producción



**Fuente:** Schroeder R, 2008.  
**Elaborado:** Rubén Colcha.

Desde esta perspectiva, toda organización puede ser concebida como un proceso de producción “integral”, orientado a objetivos “finales” y conformado por procesos de producción “particulares”, cada uno de los cuales generadores de resultados productivos “intermedios” que contribuyen, colectivamente, a la obtención de aquellos objetivos “finales”.

Imagen 2: Procesos de Producción



Fuente: Schroeder R, 2008.

### 2.2.9 ¿Qué es una acción productiva?

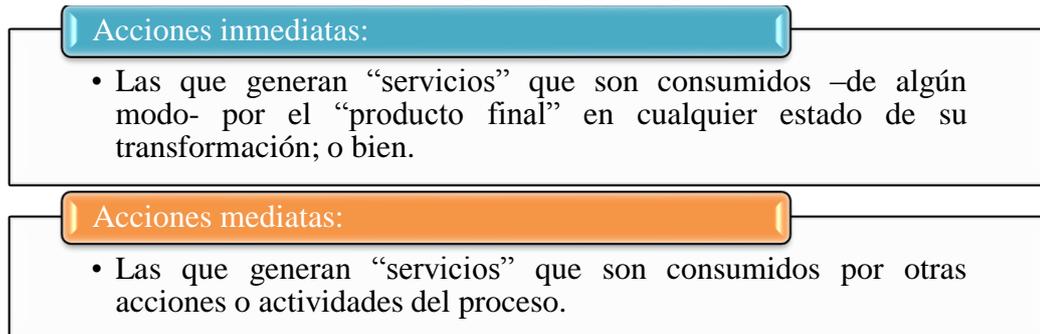
Conceptualmente, una acción productiva es cualquier actividad o tarea desarrollada en el marco de un proceso de producción. En un planteo productivo racional, las acciones se desarrollan a partir de la persuasión de que su ejercicio favorece, ya sea de manera inmediata o en forma remota, el logro de los objetivos globales del proceso que las integra.

Así puede interpretarse que cada acción, o grupo de acciones, genera “servicios” al proceso de producción global. A su vez, si las acciones consumen factores y generan “servicios”, cada acción o grupo de acciones puede ser concebida como un micro-proceso de producción en sí mismo.

### 2.2.10 ¿Qué Categorías de Acciones Productivas Existen?

Según el tipo de “usuario” de los servicios que cada acción genera, podrían clasificarse como:

Gráfico 4: Acciones Productivas

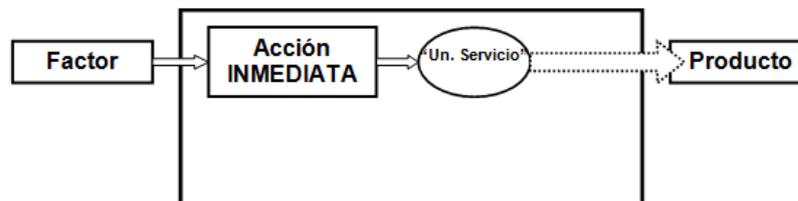


Fuente: Schroeder R, 2008.  
Elaborado: Rubén Colcha.

Como se deduce de estas definiciones, en última instancia, se trata de una categorización basada en el tipo de vinculación posible entre las ACCIONES y los PRODUCTOS FINALES del proceso de producción, en términos de la "proximidad" que podría detectarse entre unas y otros.

En las acciones “inmediatas” las “unidades de servicio” que se generan son un elemento esencial o intrínseco para el producto (al punto que, fatalmente, el producto final surge siempre de una acción inmediata: la última). Esta circunstancia permite ubicar a la acción en una posición “próxima” al él.

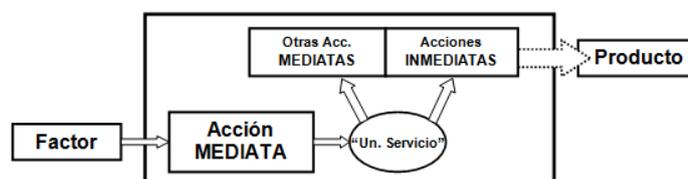
Imagen 3: Acción Productiva



Fuente: Schroeder R, 2008.

En las acciones “mediatas”, en cambio, donde las “unidades de servicio” no poseen aquellas características, sólo es posible ubicarlas en una posición más “remota” respecto de los resultados finales del proceso.

Imagen 4: Acción Inmediata



Fuente: Schroeder R, 2008.

### 2.2.11 ¿Qué es Proceso de Producción?

En las empresas industriales la aplicación de la gestión de producción es la clave lo menciona (Raul V, 2015), para que asegure su éxito. Por lo tanto en estas empresas su componente más importante es la producción, en tanto es fundamental que cuenten con un buen control y planificación para que mantengan su desarrollo en un nivel óptimo.

Podemos decir que la gestión de producción es el conjunto de herramientas administrativas, que va a maximizar los niveles de la productividad de una empresa, por lo tanto la gestión de producción se centra en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes maneras, para así obtener un producto de calidad.

### **2.2.12 Administración de Operaciones o Producción**

Se puede definir a la Administración de Operaciones según (Raul V, 2015) como el diseño, y la mejora de los sistemas que crean y producen los principales bienes y servicios, y que está dedicada a la investigación y a la ejecución de todas aquellas acciones que van a generar una mayor productividad mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción, aplicando todos esos procesos individuales de la mejor manera posible, destinado todo ello a aumentar la calidad del producto.

Para ello se debe tomar decisiones muy importantes como, las decisiones estratégicas, decisiones tácticas y decisiones de control y planeación operacional. En el nivel estratégico la Administración de Operaciones es participar en la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable para la empresa y que logre un impacto de su efectividad a largo plazo, en términos de cómo puede enfrentar las necesidades de los clientes

### **2.2.13 El objetivo de la administración de la producción**

El objetivo general de la dirección de operaciones es producir un bien específico, a tiempo y a costo mínimos. Sin embargo, la mayor parte de las organizaciones utilizan otros criterios para fines de valuación y control.

Según (David F, 2009). Muñoz Negrón nos dice que las dimensiones básicas en las que una empresa puede enfocar su sistema de producción:

- Bajos costos de producción (materiales, fuerza de trabajo, entregas, desperdicios, etc.).
- Mejores tiempos de entrega (justo a tiempo).

- Mejor calidad de las Manufacturas y servicios (Calidad y confiabilidad del producto).
- Innovación y flexibilidad (sistema de producción con gran capacidad adaptarse a nuevas tecnologías).

Para aplicar en la actualidad los objetivos mencionados, es necesario reconocer que no todos pueden lograrse con el mismo grado de éxito, en muchos casos hay que sacrificar el bajo costo con el fin de obtener la flexibilidad necesaria para crear productos a la medida, o para entregar productos justo a tiempo.

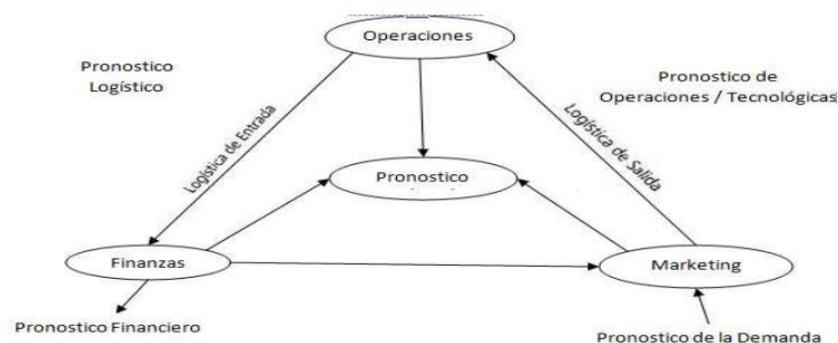
### 2.2.14 Planificación y Pronóstico de las Operaciones Productivas

Según (Fernando D' A, 2004). La planificación de las Operaciones Productivas, es una herramienta fundamental para la gerencia de Producción, que consiste en todo un proceso sistematizado que sirve para la toma de decisiones y de esta forma alcanzar un futuro deseado dentro de la empresa, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

Para (Fernando D' A, 2004), el pronóstico de las operaciones productivas dentro de la empresa es poder anticiparse en el tiempo para saber el resultado de los objetivos y metas de la empresa, o tratar de reducir o eliminar el riesgo e incertidumbre.

El pronóstico es una herramienta fundamental para todos los tipos de planeación y control empresarial.

Imagen 5: Proceso de Producción



**Fuente:** Fernando D' A, 2004.

### **2.2.15 Flujogramas**

Para el sitio web (francisleycifuentes.blogs, s.f.), habla de flujogramas y su utilización, respondiendo a una pregunta **¿Qué es flujograma?**

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso. Además de la secuencia de actividades, el flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas (en la cadena cliente/proveedor).

“El flujograma hace más fácil el análisis de un proceso para la identificación de: las entradas de proveedores; las salidas de sus clientes y de los puntos críticos del proceso”.

### **2.2.16 Tipos de flujogramas**

#### **Flujo “en línea”:**

Se caracterizan por una “secuencia lineal de las operaciones necesarias para producir el producto o servicio” y, en consecuencia, por “una distribución de planta por producto”, esto implica que los distintos factores productivos se disponen funcionalmente al logro del producto, o de los productos, para a los que se afecta la línea.

#### **Flujo “intermitente”:**

Se caracterizan por “una distribución de planta por proceso”, es decir por una organización integrada por “centros de trabajo con tipos similares de habilidades”, que generan servicios específicos sólo a los productos que los demanden. “En consecuencia, un producto fluirá nada más hacia aquellos centros de trabajo que requiera y se saltará los demás”.

#### **Flujo “por proyecto”:**

“Se usan para producir un producto único”. Por lo general, “cada unidad de estos productos se elabora como un solo artículo”.

### 2.2.17 Símbolos del flujograma

El flujograma utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

Imagen 6: Símbolos del Flujoograma

SIMBOLO	DESCRIPCION
	Operación
	Almacenamiento
	Demora
	Inspección
	Representa una decisión o algo que determina si se continua o no
	Documento

Fuente: <http://francisleycifuentes.blogspot.com>, 12 de Julio del 2017.

### 2.2.18 Posicionamiento Empresarial

Para hablar de posicionamiento y captación de nuevos clientes hacia el mercado en el que se rodea la empresa (Thomson I, 2009) habla que:

Reposicionar un producto es uno de los retos más difíciles del marketing. Consiste en lograr el interés de nuevos grupos de consumidores a los que hasta el momento no te habías dirigido, con objeto de corregir un posicionamiento inicial erróneo, o de relanzar tus ventas. Reposicionar un producto significa ofrecerlo a nuevos mercados o segmentos de consumidores, con objeto de aumentar o relanzar las ventas. Esto suele hacerse en los siguientes casos:

- Cuando compruebas que el producto no funciona porque lo has posicionado de forma incorrecta (no es adecuado para el público que te interesa).
- Cuando detectas nuevas oportunidades de negocio en otros segmentos del mercado (por ejemplos los cigarrillos Marlboro eran inicialmente para mujeres).
- Cuando introduces un cambio significativo en el producto que te permite llegar a más segmentos del mercado (precios más baratos, compra online, etc.).

### **2.2.19 Mercado Empresarial y Demanda del Mercado**

Para (Thomson I, 2009), el mercado es: Lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio. Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

Los mercados son los consumidores reales y potenciales de nuestro producto. Los mercados son creaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles. En consecuencia, se pueden modificar en función de sus fuerzas interiores. Los mercados tienen reglas e incluso es posible para una empresa adelantarse a algunos eventos y ser protagonista de ellos. Los empresarios no podemos estar al margen de lo que sucede.

Al hablar de mercado meta y demanda del mercado se refiere a buscar y lograr mediante procesos de búsqueda avanzados y complejos el mejor lugar o mercado en donde nuestros productos que ofrecemos tengan un grado alto de demanda y de oferta para así maximizar ventas y lograr así las metas planteadas.

### **2.2.20 Comercialización**

Para (Kotler P, 1993) la comercialización es: un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.

Según (Steiner G, 1998), el marketing es: la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente.

Menciona (Stanton, Etzel, & Walker, 2007), que comercializar es: un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.

### **2.2.21 Posicionamiento**

El posicionamiento según (Kotler P, 1993) tiene que ver con ajustar estas percepciones para lograr que la estrategia de marketing funcione mejor. En una era de constante cambio tecnológico como la actual, el reposicionamiento constituye una estrategia fundamental. De hecho, debemos valernos del posicionamiento una y otra vez para poder sortear el cambio y asegurarnos de que la firma siga siendo relevante y viable.

En pocas palabras, debemos reposicionar la compañía todo el tiempo. De lo contrario, esta se estancará y morirá en el mercado. La compañía prosperará sólo si nos volvemos adeptos al reposicionamiento.

### **2.2.22 El Cliente y Consumidor**

Al hablar de posicionamiento de un producto y todos los elementos que ello implica es muy necesario conocer a quien va dirigido nuestro producto para así mediante el reposicionamiento llegar a nuevos clientes o consumidores y para esto es muy necesario saber las principales diferencias entre consumidores y clientes y estas son:

**Un cliente:** es la persona que adquiere algún producto o servicio con frecuencia a algún agente económico en específico, el cliente por lo general es aquel que tiene fidelidad a alguna marca.

**El consumidor:** es la persona que utiliza el producto o servicio y no necesariamente lo compra, simplemente puede recibirlo y utilizarlos, además no necesariamente tiene lealtad hacia alguna marca.

**Cliente Interno:** es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo.

**Cliente Externo** según (Koontz H, 2000): **es** quien compra los productos o servicios a la empresa, sin necesariamente tener relación con esta, el cliente externo es una persona que nos trae sus deseos y aspiraciones. Es nuestro trabajo convertirlos en realidad con beneficio para él y para nosotros.

### **2.2.23 Semejanzas Entre Cliente Interno y Externo**

Para (Karl A, 2001), un cliente habitual normalmente acude a la organización a satisfacer una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada: alimentación, transportación, sed, recreación, recuperación del estado óptimo de salud, etc. Mientras que en el caso del cliente interno para la mayoría de las personas, aún para muchos de los propios clientes internos, sólo acuden a las organizaciones para adquirir dinero, cuando en realidad, buscan satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización, poder.

Para (Carson J, 1999), los dos tipos de clientes al recibir un producto generalmente satisfacen no una única necesidad sino un conjunto de estas. En el caso del cliente externo la amplitud del conjunto con mayor frecuencia resulta más amplia y conocida, si bien al consumir un refresco se satisface la sed como necesidad primaria y notable, también se puede estar satisfaciendo una necesidad social o de afiliación si el acto de beber se realiza en colectivo o una necesidad de estatus si se compra un refresco de marca o caro o en un renombrado establecimiento y hasta una necesidad de autorrealización si tiempos atrás el consumidor no podía acceder al tipo de bebida que hoy degusta.

Cuando se trata del cliente interno, a pesar de que múltiples son los autores (Koontz H, 2000), ha descrito el conjunto de necesidades que se pueden satisfacer mediante el trabajo para la mayoría de las personas el único o el fin fundamental que persigue un trabajador es la satisfacción de una necesidad fisiológica mediante la obtención del dinero y rara vez reconocen en los otros las necesidades de seguridad, sociales, de autorrealización y auto estima.

De igual manera el autor (Carson J, 1999), considera que el cliente externo paga más que el costo del producto recibido, el cliente interno recibe menos dinero que el equivalente al esfuerzo realizado siendo el pago excedente del cliente externo la materialización del valor agregado por el cliente interno y en consecuencia la única vía de ganancia, son pues cara y cruz de la moneda que se llama ganancia.

#### **2.2.24 La Compra y la Venta**

Para (Carson J, 1999), menciona que la **compra venta** es el contrato mediante el cual el vendedor se obliga a transferir la propiedad de un bien al comprador, y este a su vez, se obliga a pagar su precio en dinero.

De igual manera (Carson J, 1999) dice que las **operaciones de compra y venta** se producen en el ámbito del mercado, una institución social mediante la cual los vendedores (oferentes) y los compradores (demandantes) establecen una relación comercial para concretar la transacción.

#### **2.2.25 Atención Al Cliente**

La correcta relación con los clientes faculta a las empresas conocer los cambios en sus actitudes y expectativas para poder anticiparse a sus necesidades, lo cual menciona (Karl A, 2001).

Las buenas relaciones con los clientes pueden constituir una ventaja competitiva real, ya que los entornos comerciales contemporáneos se perfilan cada vez más uniformes en cuanto al uso de tecnologías avanzadas de la información y comercialización de productos, pero se diferencian notablemente en el trato ofrecido a sus clientes; y un mejor trato a los clientes permite entenderlos y buscar nuevas forma de innovar el

producto para llegar a otros potenciales clientes y así nuestro reposicionamiento de nuestro producto será exitoso.

### **2.2.26 Venta Personal**

La venta personal a criterio de (Elias A, 2007), se basa, esencialmente, en la intervención del vendedor. Fundamental en la venta de servicios, industrial, de perecederos, etc. La venta personal es una herramienta de la mezcla promocional o tipo de venta en donde un determinado vendedor ofrece, promociona o vende un producto o servicio a un determinado consumidor individual de manera directa o personal “cara a cara”.

Se basa en una comunicación personal ya que va de una persona (el vendedor) a otra persona (el cliente potencial o comprador), a diferencia de por ejemplo la publicidad, que utiliza medios impersonales ya que va dirigida a varios consumidores a la vez.

La venta personal es la forma más efectiva de vender un producto y de conseguir un cliente satisfecho con posibilidades de que pueda repetir la compra o recomendar el producto o la empresa a otros consumidores.

### **2.2.27 Publicidad y Beneficios**

La publicidad y beneficios menciona (Elias A, 2007), dentro del reposicionamiento de un producto la publicidad del mismo influye mucho en el éxito del reposicionamiento; ya que si el reposicionamiento se basa en la búsqueda de nuevos potenciales clientes la manera más eficaz de llegar a ellos son lugar a duda son la publicidad y beneficios; ya que podemos definir a la publicidad como la forma de dar a conocer nuestro productos a un posible mercado mediante la difusión de medios.

### **2.2.28 Promociones**

Al mencionar las promociones para (Soto D, 1997), es un tema algo relacionado a una organización pero sin embargo es una herramienta muy importante para el posicionamiento y reposicionamiento de un producto; una promoción la podemos definir como en la forma externa o interna que buscamos para darle cierta preferencia a

nuestro producto que al de la competencia, además también las promociones son un tipo de innovación que atrae e insinúa a la gente a la compra masiva.

### **2.2.29 Competencia Mercantil**

Para (Certo S, 2008), plantea la competencia como el conjunto de empresas que ofrecen productos iguales (o similares) a los de nuestra empresa o producen bienes “sustituyes” (que sustituyen en el consumo a nuestros productos).

Es usual que cuando hablamos de competencia nos venga a la mente empresas que son nuestra directa competencia: aquellas que producen o comercializan los mismos productos. Pero la competencia no se limita al caso de las empresas que compiten con la nuestra directamente (con los mismos productos). También se considera competencia a las empresas que ofrecen productos que pueden sustituir a los nuestros.

### **2.2.30 Distribución en Planta y Equipo**

Para (Muther R, 2005), menciona que una distribución de planta es:

“La decisión de distribución en planta comprende determinar la ubicación de los departamentos, de las estaciones de trabajo, de las máquinas y de los puntos de almacenamiento de una instalación. Su objetivo general es disponer de estos elementos de manera que se aseguren un flujo continuo de trabajo o un patrón específico de tráfico”.

“La distribución en planta implica la ordenación física de los elementos industriales y comerciales. Esta ordenación ya practicada o en proyecto, incluye, tanto los espacios necesarios para el movimiento del material, almacenamiento, trabajadores indirectos y todas las actividades de servicio”.

“Es una herramienta propia de la ingeniería Industrial, donde el ingeniero tiene que poner a trabajar toda su inventiva, creatividad y sobre todo muchas técnicas propias para plasmar en una maqueta o dibujo, lo que se considera que es la solución óptima de diseño del centro de trabajo e incluye los espacios necesarios para el movimiento del material, almacenamiento, trabajadores indirectos y todas las otras actividades o

servicios como la maquinaria y equipo de trabajo, para lograr de esta manera que los procesos se ejecuten de manera más racional”.

### **2.2.30.1 Tipos de Distribución en Planta**

#### **Disposición por Componente Principal Fijo.**

Esta disposición consiste cuando el material que se debe elaborar no se desplaza en la fábrica, sino que permanece en un solo lugar, y que por lo tanto toda la maquinaria y demás equipo necesario se llevan hacia él. Se emplea cuando el producto es voluminoso y pesado, y sólo se producen pocas unidades al mismo tiempo.

#### **Disposición por proceso o función.**

Consiste cuando todas las operaciones de la misma naturaleza están agrupadas. Este sistema de disposición se utiliza generalmente cuando se fabrica una amplia gama de productos que requieren la misma maquinaria y se produce un volumen relativamente pequeño de cada producto.

#### **Disposición por producto o en línea.**

Vulgarmente denominada "Producción en cadena". En éste caso, toda la maquinaria y equipos necesarios para fabricar determinado producto se agrupan en una misma zona y se ordenan de acuerdo con el proceso de fabricación. Se emplea principalmente en los casos en que exista una elevada demanda de uno o varios productos más o menos normalizados.

#### **Distribución híbrida (células de trabajo.)**

Aunque en la práctica, el término célula se utiliza para denominar diversas y distintas situaciones dentro de una instalación, ésta puede definirse como una agrupación de máquinas y trabajadores que elaboran una sucesión de operaciones sobre múltiples unidades de un ítem o familia de ítems.

## **Distribución en planta de servicios.**

Las empresas de servicios cuentan con un trato más directo con el cliente (en ocasiones, la presencia de éste en las instalaciones es indispensable para que el servicio pueda realizarse).

Esto hace que, con frecuencia, el énfasis de la distribución se ponga más en la satisfacción y comodidad del cliente que en el propio desarrollo de las operaciones del proceso, en estas empresas, la comodidad durante el servicio y la apariencia atractiva de aquellas áreas en contacto directo con los clientes constituyen objetivos a añadir para la consecución de una buena distribución en planta.

### **2.2.31 Estudio de Tiempos y Movimientos y Operaciones Logísticas**

Por medio del estudio de tiempos y movimientos se pueden determinar los tiempos estándar de cada una de las operaciones que componen un proceso, así como analizar los movimientos que hace el operario para llevar a cabo la operación. De esta forma se evitan movimientos innecesarios que solo incrementan el tiempo de la operación.

El estudio de tiempos y movimientos permite detectar operaciones que estén causando retrasos en la producción y mejorar la eficiencia de la línea. Dentro del estudio de tiempos y movimientos, también se toman en cuenta las condiciones del ambiente, ya que estas influyen en el desempeño de los operarios. Es necesario mantener buenas condiciones ambientales para reducir la fatiga.

### **2.2.32 Estudio de Tiempos**

El estudio de tiempos es una técnica utilizada para determinar el tiempo estándar permitido en el cual se llevará a cabo una actividad, tomando en cuenta las demoras personales, fatiga y retrasos que se puedan presentar al realizar dicha actividad. El analista de estudios de tiempos tiene varias técnicas que se utilizan para establecer un estándar: el estudio cronométrico de tiempos, datos estándares, datos de los movimientos fundamentales, muestreo del trabajo y estimaciones basadas en datos históricos. El estudio de tiempos busca producir más en menos tiempo y mejorar la eficiencia en las estaciones de trabajo.

### **2.2.33 Estudio de Movimientos**

El estudio de movimientos consiste en analizar detalladamente los movimientos del cuerpo al realizar una actividad con el objetivo de eliminar los movimientos inefectivos y facilitar la tarea. Este estudio se combina con el estudio de tiempos para obtener mejores resultados respecto a la eficiencia y la velocidad con que se lleva a cabo la tarea. El estudio de movimientos se puede aplicar en dos formas, el estudio visual de los movimientos y el estudio de los micros movimientos.

El primero se aplica más frecuentemente por su mayor simplicidad y menor costo, el segundo sólo resulta factible cuando se analizan labores de mucha actividad cuya duración y repetición son elevadas.

Dentro del estudio de movimientos hay que resaltar los movimientos fundamentales, estos movimientos fueron definidos por los esposos Gilbreth y se denominan Therblig's, son 17 y cada uno es identificado con un símbolo gráfico, un color y una letra O SIGLA:

BUSCAR B Negro

SELECCIONAR SE Gris claro

TOMAR O ASIR T Rojo

ALCANZAR AL Verde oliva

MOVER M Verde

SOSTENER SO Dorado

SOLTAR SL Carmín

COLOCAR EN POSICION P Azul

PRECOLOCAR EN POSICION PP Azul cielo

INSPECCIONAR I Ocre quemado

ENSAMBLAR E Violeta oscuro

DESEMSAMBLAR D Violeta claro

USAR U Purpura

RETRASO INEVITABLE DI Amarillo ocre

RETRASO EVITABLE DEV Amarillo limón

PLANEAR PL Castaño o café

DESCANSAR DES Naranja

### **2.2.34 Principios de Economía de Movimientos**

La capacidad humana para la realización de tareas depende del tipo de fuerza, el músculo que se utiliza en la realización de la tarea y la postura de la persona al realizar dicha tarea. Por eso se debe diseñar el trabajo de acuerdo con las capacidades físicas del individuo para lograr un mejor rendimiento en la realización del trabajo.

#### **2.2.34.1 Principios Básicos de la Economía de Movimientos:**

Los relativos al uso del cuerpo humano, los relativos a la disposición y condiciones en el sitio de trabajo, Y los relativos al diseño del equipo y las herramientas.

Estos movimientos se dividen en eficientes e ineficientes así:

#### **Eficientes o Efectivos**

De naturaleza física o muscular: alcanzar, mover, soltar y pre colocar en posición. De naturaleza objetiva o concreta: usar, ensamblar y desensamblar.

#### **Ineficientes o Inefectivos**

Mentales o Semimentales: buscar, seleccionar, colocar en posición, inspeccionar y planear. Retardos o dilaciones: retraso evitable, retraso inevitable, descansar y sostener.

### **2.2.35 Objetivos de tiempos y movimientos**

#### **Del estudio de tiempos**

Minimizar el tiempo requerido para la ejecución de trabajos. Conservar los recursos y minimizan los costos.

Efectuar la producción sin perder de vista la disponibilidad de energéticos o de la energía.

Proporcionar un producto que es cada vez más confiable y de alta calidad.

## **Del estudio de movimientos**

Eliminar o reducir los movimientos ineficientes y acelerar los eficientes. Extraído de Los principios de la economía de los movimientos. Una operación industrial puede definirse como un área del proceso o un equipo donde se incorporan materiales, insumos o materias primas y ocurre una función determinada, son actividades básicas que forman parte del proceso.

Sería prácticamente imposible estudiar el número casi infinito de procesos químicos que se llevan a cabo en la industria diariamente, si no hubiera un punto en común a todos ellos. Afortunadamente esta conexión existe. Cualquier proceso que se puede diseñar consta de una serie de operaciones físicas y químicas que en algunos casos son específicas del proceso considerado, pero en otros, son operaciones comunes e iguales para varios procesos.

### **2.2.36 Niveles Jerárquicos de la Empresa**

#### **Nivel Directivo**

Para (Mondy W, 1997), señala que el **Nivel Directivo** Constituyen los puestos cuyo rol es de dirección, coordinación y control en la permanencia, rentabilidad y crecimiento integral de la organización y forma parte de los procesos gobernantes. Es el encargado de direccionar a la organización para el cumplimiento de su misión.

#### **Nivel Asesor**

Según (Mondy W, 1997), menciona al Nivel Asesor Constituyen los puestos cuyo rol es proporcionar asesoría o asistencia técnica específica, para la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales.

#### **Nivel Operativo**

Según (Mondy W, 1997), el Nivel Operativo Constituyen cuyo rol es de dirección, coordinación y control en la permanencia, rentabilidad y crecimiento integral de la organización. Es el encargado de la ejecución de los productos que están directamente relacionados con el cliente externo.

## Nivel de Apoyo

Según (Mondy W, 1997), el Nivel de Apoyo Constituye los puestos encargados de proporcionar apoyo y logístico, entregando oportunamente recursos a la organización y permitiéndole alcanzar sus objetivos y que forman parte de los procesos habilitantes.

## Nivel Funcional

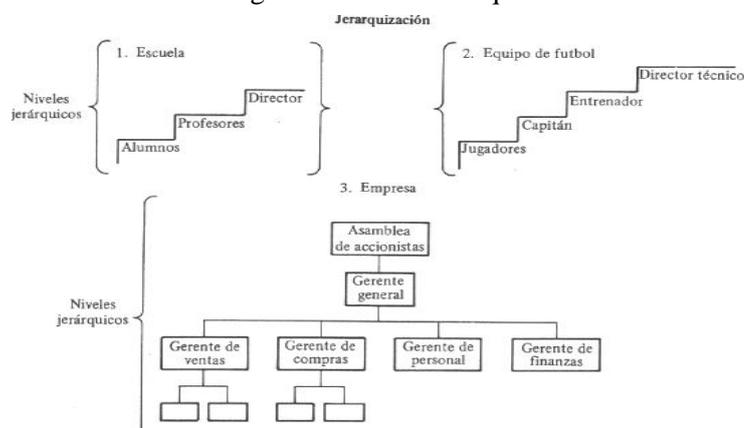
Según (Mondy W, 1997), el Nivel Funcional Es el margen jerárquico de la organización dentro del cual se ubica un conjunto de procesos analógicos.

### 2.2.37 Tipos de Estructuras Orgánicas

Para (elmayorportaldegerencia), **Jerarquización-Jerarquía** proviene del griego hierarjes (jerarca), que significa superior y principal en la jerarquía eclesiástica. El término jerarquía fue empleado, originalmente, para describir el sistema de gobierno.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

Imagen 7: Niveles Jerárquicos



Fuente: (www.elmayorportaldegerencia.com), 25 de Julio del 2017.

## Tipos de Organización

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social. La determinación de la clase de

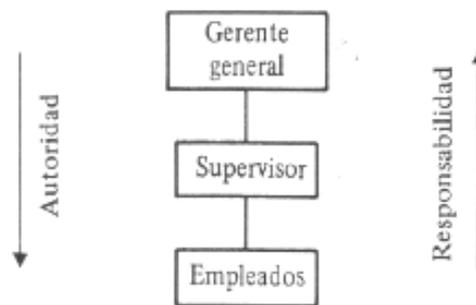
organización más adecuada, depende de factores tales como el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción, etc., los tipos de organización más usuales son:

Para (Munch G, 2013) menciona varios tipos de organización la cual cito a continuación:

### **Organización Lineal o Militar**

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

Imagen 8: Organización Lineal o Militar



Fuente: Munch G, 2013. 25 de julio de 2017

#### **Ventajas:**

- a) Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- b) No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- c) Es claro y sencillo.
- J) Útil en pequeñas empresas.
- e) La disciplina es fácil de mantener.

#### **Desventajas:**

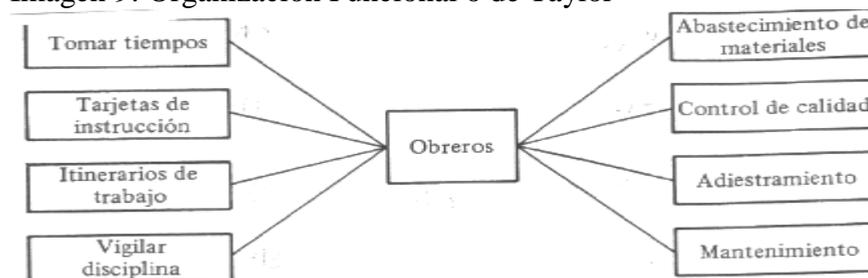
- a) Es rígida e inflexible.
- b) La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
- c) No fomenta la especialización.

d) Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operación simplemente

### **Organización funcional o de Taylor**

Su creador fue Frederick Taylor, quien observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función.

Imagen 9: Organización Funcional o de Taylor



Fuente: Munch G, 2013. 27 de julio de 2017

#### **Ventajas:**

- a) Mayor especialización.
- b) Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- c) La división del trabajo es planeada y no incidental.
- d) El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.

#### **Desventajas:**

- a) Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- b) Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- c) La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre los jefes.

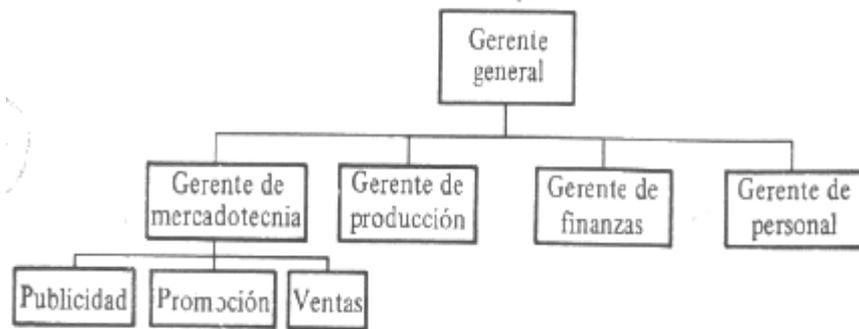
### **Organización lineo-funcional**

En ésta se combinan los dos tipos de organización estudiados, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, de ahí el nombre de organización lineo-funcional, ya que se conserva:

- a) De la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial. (Cadena de mando.)
- b) De la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

Este tipo de organización es la más aplicada en la actualidad, por ser la más ventajosa.

Imagen 10: Organización lineo-funcional

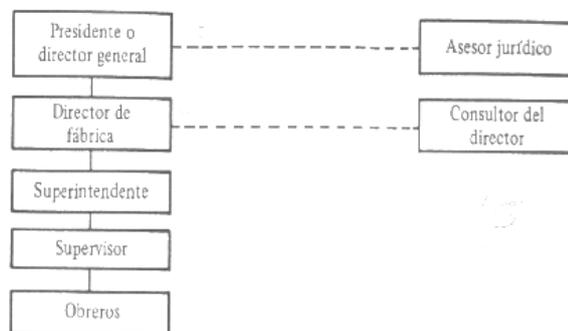


Fuente: Munch G, 2013. 27 de julio de 2017

### Organización Staff

La organización staff surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea, este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones.

Imagen 11: Organización Staff



Fuente: Munch G, 2013. 27 de julio de 2017

### Ventajas:

- a) Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.

b) Hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

**Desventajas:**

a) Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producirse una confusión considerable en toda la organización.

**2.2.38 Manual de Funciones**

El manual de funciones según (ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream) 28 de julio de 2017, muestra que una vez elaborada los procedimientos de cada área de trabajo y las operaciones respectivas se procede a elaborar el manual de funciones mismo que tendrá como base principal los formatos únicos donde las columnas de responsabilidad y puesto se trasladan al respectivo manual de funciones, como lo explican varios autores.

**Según Graham K, (2005).** “El manual de funciones presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”.

**Para Continolo G, (2010),** “Un manual de funciones es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

**Según Reyes I, (2012),** “Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa”.

**Manual orgánico funcional** para (Agustin R, 1976) es el documento de gestión que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización

y las funciones generales de cada cargo, contribuyendo de esta manera mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y requisitos mínimos de cada uno de los cargos asignados a los diferentes órganos dentro de la estructura orgánica.

Imagen 12: Contenido del manual de funciones

CARGO _____	CÓDIGO _____	GRADO _____
UBICACIÓN DEL CARGO _____	DIVISIÓN _____	SECCION _____
UNIDAD _____		
O CLASIFICACIÓN POR PLANTA MOVIBLE _____	SALARIO BÁSICO _____	
PRESTACIONES BÁSICAS _____		
PERFIL _____		
REQUISITOS _____	ESTUDIO-HOMOLOGACIONES Y/O	
EXPERIENCIA _____	ANTECEDENTES _____	
(INTERNO Y EXTERNO) _____		
FUNCIONES BÁSICAS (BASADO EN PROCEDIMIENTO) _____		
FUNCIONES ADICIONALES PERMANENTES O TEMPORALES _____		
RESPONSABILIDADES _____		
OBLIGACIONES Y DEBERES (RENDIMIENTO Y		
ELEMENTOS) _____	DERECHOS _____	(DE CAPACITACIÓN Y
EVALUACIÓN) _____		
DEBERES:		
FECHA DE ELABORACION _____	EVALUACIONES 1ª _____	2ª _____
APROBACIÓN POR EL JEFE JERÁRQUICO _____		FIRMA DEL
EMPLEADO EN SEÑAL DE CONOCIMIENTO Y ACUERDO _____		
OBSERVACIONES		
_____		
_____		
_____		

Fuente: [www.virtual.unal.edu.co/cursos](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos) 28 de Julio del 2017.

### Objetivos del Manual de Funciones

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle que obtienen las organizaciones sociales, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal de las organizaciones sociales con aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones laborales, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa de la organización social, para definir responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones en las labores ejecutadas.
- Contribuir con la organización social en la ejecución correcta de las labores asignadas al personal idóneo, y propiciar la uniformidad en el trabajo.

- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales de la organización social.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas que ayuden a las organizaciones sociales a desarrollarse de manera correcta.
- Proporcionar las bases técnicas, para el desarrollo de la organización funcional en las organizaciones sociales, como un instrumento básico de administración.

### **Fines del Manual de Funciones**

A continuación se presentan los propósitos que se esperan obtener con los manuales:

- Proveer a las organizaciones sociales de una herramienta técnica que defina, ilustre y aclare la estructura organizativa y el funcionamiento de las distintas Unidades de la administración de acuerdo a sus objetivos.
- Presentar las diferentes unidades o departamentos que normalmente integran las organizaciones sociales.
- Definir el marco de acción de las diferentes unidades que integran organizativamente, la organización de la empresa.
- Establecer en las líneas jerárquicas, los niveles de autoridad y grados de responsabilidad entre los diferentes cargos de las organizaciones sociales.
- Servir como guía de trabajo, ya que este presenta las funciones y responsabilidades que cada departamento debe poseer.
- Contribuir al proceso de capacitación del empleado, tanto de los experimentados como de los nuevos.
- Facilitar los procesos de actualización, análisis y evaluación permanente de los sistemas de organización de las funciones de las empresas.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1 Producción.**

(Vilcarromero R, 2012) Es el diseño y la mejora de los sistemas que crean y producen los principales bienes y servicios, y que está dedicada a la investigación y a la ejecución de todas aquellas acciones que van a generar una mayor productividad mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción, aplicando todos esos procesos individuales de la mejor manera posible, destinado todo ello a aumentar la calidad del producto.

### **2.3.2 Calidad.**

(Vergara N, 2014), Es una cualidad y propiedad inherente de las cosas, que permite que éstas sean comparadas con otras de su misma especie. La definición de calidad nunca puede ser precisa, ya que se trata de una apreciación subjetiva.

### **2.3.3 Capacidad.**

(Restrepo S, 2014), La capacidad se refiere a los recursos y aptitudes que tiene la entidad o institución para desempeñar una determinada tarea o cometido.

### **2.3.4 Cliente.**

(Mejías R, 2014), Cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera dinero u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

### **2.3.5 Cliente Externo.**

(Gomez H, 2006), Es quien compra los productos o servicios a la empresa, sin necesariamente tener relación con esta, el cliente externo es una persona que nos trae sus deseos y aspiraciones. Es nuestro trabajo convertirlos en realidad con beneficio para él y la empresa.

### **2.3.6 Cliente Interno**

(Gomez H, 2006), Son aquellos miembros de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo.

### **2.3.7 Desarrollo Empresarial.**

(Varela R, 2014), Es el proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.

### **2.3.8 Empresa.**

(Cultural S.A, 2014), Unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad.

### **2.3.9 Empresas Competidoras.**

(García J, 2006), Se conoce como competencia al conjunto de empresas que ofrecen productos iguales (o similares) a los de nuestra empresa o producen bienes "sustituyes"(que sustituyen en el consumo a nuestros productos). Es usual que cuando hablamos de competencia nos venga a la mente empresas que son nuestra directa competencia: aquellas que producen o comercializan los mismos productos. Pero la competencia no se limita al caso de las empresas que compiten con la nuestra directamente (con los mismos productos). También se considera competencia a las empresas que ofrecen productos que pueden sustituir a los nuestros.

### **2.3.10 Entorno Empresarial.**

(Ramirez A, 2014), Es el marco externo no es un área es un todo y no permite su desarrollo. De este modo, la empresa puede considerarse como un sistema abierto al medio en el que se desenvuelve, en el que influye y recibe influencias.

### **2.3.11 Integración Empresarial.**

(Ramirez A, 2014), Es un conjunto de servicios y soluciones que reúnen aplicaciones y procesos de negocios desiguales y los integran según se necesite para cubrir los diferentes requisitos de información de sus clientes, empleados, socios y proveedores.

### **2.3.12 Mercado.**

(Bonta P & Faber M, Preguntas sobre el Marketing y Publicidad, 2006), Donde confluyen la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto.

### **2.3.13 Metas.**

(Cardenas R, 2014), En su acepción más conocida y utilizada, sirve para que cualquier persona la utilice en orden a denominar la finalidad o el objetivo que se ha trazado a cumplir en esta vida, en el caso de las empresas, organismos públicos y gobiernos, las metas son los logros involucrados con una temática en particular que se van proponiendo como parte integrante de su trabajo y responsabilidad en el día a día.

### **2.3.14 Proceso.**

(Ricardo R, 2006), Es un conjunto de actividades o eventos coordinados u organizados que se realizan o suceden alternativa o simultáneamente bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

### **2.3.15 Proveedor.**

(Karl A, 2001), Se aplica a la persona que provee o abastece a otra persona de lo necesario o conveniente para un fin determinado. Se considera a la empresa que se dedica a proveer o abastecer de productos necesarios a una persona u organización, cada una de las empresas exteriores que abastecen a otra, en materias primas, materiales de consumo, servicios.

### **2.3.16 Tácticas.**

(Garcia M, 2014), Es el sistema o método que desarrolla para ejecutar u obtener algo. El término también se usa para nombrar a la habilidad para aplicar dicho sistema. La táctica ayuda a poner en orden los recursos en pos de un fin. De esta forma se reduce el margen de error ya que se minimizan las acciones espontáneas o impensadas y se puede poner en práctica aquello que ya se practicó y entrenó.

### **2.3.17 Ventas.**

(Fischer L, 2008), Toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. Ambos autores señalan además, que es en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio.

## **2.4 IDEA A DEFENDER**

### **2.4.1 Idea a Defender**

Al diseñar la reestructuración administrativa y productiva de la empresa RUBENS SPORT, la organización contará con una herramienta que le permita mejorar la calidad del producto.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1 Modalidad Cuantitativa**

Debido a su enfoque de investigación en la cual procesa información de datos numéricos en base a la satisfacción del cliente por el bien brindado y la calidad que brinda RUBENS SPORT.

#### **3.1.2 Modalidad Cualitativa**

Debido a su enfoque de investigación en la cual se aplica encuestas a los clientes y maquiladoras para determinar la percepción del ambiente empresarial.

#### **3.1.3 Modalidad Descriptiva**

Mediante este tipo de investigación en el cual se describe y analiza la situación actual en la que se encuentra RUBENS SPORT.

### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 De Campo**

Se procederá a aplicar la investigación de campo ya que esta investigación se realizará visitas constantes hacia la empresa RUBENS SPORT, para aplicar la encuesta que será direccionada a sus clientes, maquiladores y una entrevista al gerente de la empresa.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1 Población**

Para la presente investigación interactúan de forma directa como indirecta siendo clientes permanentes 20 personas y esporádicos 40 personas que realizan compras de los productos de RUBENS SPORT.

### 3.3.2 Muestra

La muestra que se aplicará en la investigación es un total de 20 clientes los cuales son permanentes mismos que realizan pedidos de producción de prendas deportivas semanalmente.

## 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### 3.4.1 Metodología de la Investigación

Para (Bernal C, 2006), indica que es un aspecto muy importante en el proceso de una investigación es el que tiene relación con la obtención de la información, pues de ello depende la confiabilidad y valides de estudio. Obtener información confiable y valida requiere cuidado y dedicación.

Esta etapa de recolección de información e investigación se conoce también como trabajo de campo.

Estos datos o información que va a recolectarse son el medio a través del cual se prueban las hipótesis, se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos delo estudio originado del problema de investigación. Los datos, entonces, deben ser confiable, es decir, deben ser pertinentes y suficiente, paro lo cual es necesario definir las fuentes y técnicas adecuadas para su recolección.

De acuerdo con (Hugo C, 2011) , usualmente se habla de dos tipo de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias.

**Fuentes primarias** son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etc.

Se obtiene información primaria cuando se observan directamente los hechos (presenciar una huelga, observar sistemáticamente el lugar de trabajo, etc.) cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación directa con la situación objeto

del estudio (en el caso de que quiera conocerse la opinión de los gerentes sobre el impacto de las medidas económicas en actividades de las empresas, la información directa se genera cuando se entrevista directamente a los gerentes, observan directamente los hechos.

**Fuentes secundarias** son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son las fuentes original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referente. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escrito (en general, todo medio impreso), los documentales , los noticieros y los medio de información. En investigación, cualquiera de esta fuente es válida siempre y cuando el investigador siga un procedimiento sistematizado y adecuado a las características del tema y a los objeto, al marco teórico, a las hipótesis, al tipo de estudio y al diseño seleccionado. En investigación, cuando mayor rigor y exigencia se involucren el proceso del desarrollo del estudio, más valida y confiable será el conocimiento general.

### **3.4.2 Técnicas de Recolección de Información**

En la actualidad, en investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación.

Según (José G, 2002) la investigación cuantitativa utiliza generalmente los siguientes instrumentos y técnicas para recolección de información.

Encuestas

Entrevista

Observación sistemática

Análisis de contenido

Test estandarizados y no estandarizados

Grupo focales y grupo de discusión

Prueba de rendimiento

Inventario

Fichas de cotejos  
Experimento  
Técnicas proyectivas  
Pruebas estadísticas

Mientras que según los mencionados autores, la investigación de tipo cualitativo utiliza sobre todos los siguientes instrumentos o técnicas, de acuerdo con el problema objeto de la investigación y realizar:

Entrevista estructurado y no estructurado  
Observación sistemática y no sistemática  
Historia de vida  
Autobiografías  
Relato  
Nota de campo  
Pregunta etnografía  
Análisis de documento  
Diario  
Cuadernos  
Archivos  
Cuestionario  
Métodos sociométricos  
Survey social  
Inventarios y listado de interacción  
Grabaciones en audio y video  
Fotografías y diapositivas  
Test de rendimiento  
Técnicas Proyectista

### **3.4.3 Grupos focales y grupos de discusión**

Para (Bernal C, 2006), en concordancia con los citados, autores, en mencionar que no todos los instrumentos o las técnicas se aplican a toda investigación. Sin embargo, la tendencia es utilizada baterías (aplicación de varios instrumentos

que se complemente) a las diferentes investigación. La tendencia contemporánea de la investigación es el diálogo entre enfoque, porque se acepta el criterio de que no hay métodos ni técnicas autosuficientes para la comprensión de la realidad de ningún aspecto de la complementariedad de métodos y técnicas. A continuación se hace una presentación general de las principales técnicas, instrumentos de recolección de información en un proceso de investigación. Estas técnicas tiene aplicación en cualquier de los enfoques cualitativo y cuantitativo de la investigación.

**Encuesta:** Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de pregunta que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

**Entrevista:** Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito de tener información más espontánea y abierta, durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio.

**Observación directa:** La observación directa cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiene a generalizarse, debido a obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completo, especialmente en estudios del comportamiento de la persona en su sitio de trabajo.

**Análisis de documento:** Es una técnica basada en fichas bibliográfica que tiene como propósito de analizar material impreso. Se usa en elaboración de marco teórico del estudio. Para una investigación de calidad, se sugiere utilizar simultáneamente dos o más técnicas de recolección de información, con el propósito de contractar y complementar los datos.

**Internet:** No existe duda sobre la posibilidades que hoy ofrece internet como una técnica de obtener información; es más se ha convertido en uno de los principales medios para recabar información.

### **3.4.4 Métodos Aplicados en la Investigación**

#### **3.4.4.1 Método Teórico**

Para la presente investigación se aplica el método teórico ya que se realiza un análisis sintético de índole inductivo direccionado a los colaboradores de la empresa lo cual permite obtener información de carácter deductivo de manera lógico sistemático.

#### **3.4.4.2 Técnicas:**

En la investigación de campo se procede a realizar una encuesta a los clientes de Rubens Sport, ya que la empresa posee una cartera activa de clientes fieles hacia la organización, una encuesta a los maquiladores que son los encargados de la fabricación de las prensas de vestir y una entrevista al gerente de la empresa Rubens Sport. Adicionalmente se realizará fichas de observación de los procesos administrativos y productivos de la misma.

**Propietario de Rubens Sport:** Sr. Maximiliano Colcha Llamuca.

**Empresas maquiladoras:** 7 maquiladoras.

#### **3.4.4.3 Instrumentos:**

Se aplicarán los siguientes instrumentos: Cuestionarios con la finalidad de recoger el grado de percepción de trabajadores y clientes, mismos que se pueden evidenciar en los anexos N° 1 y 2. Además se realizó una entrevista al gerente de la empresa Rubens Sport para conocer el estado actual de la empresa, dicha entrevista se puede evidenciar en el anexo N° 3.

## **Matriz FODA**

La matriz de análisis **dafo o foda** según (Espinosa, 2013), es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

## **ANÁLISIS EXTERNO**

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz dafo divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- **Oportunidades:** Representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

- **Amenazas:** Pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

## ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis dafo trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

- **Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?

**PEST:** cita el sitio web (<http://3w3search.com/Edu>) 30 de julio de 2017, el instrumento PEST trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa, los factores se clasifican en cuatro bloques:

**Político:** legales: Factores relacionados con la regulación legislativa de un gobierno. Ejemplo: Legislación antimonopólico, Leyes de protección del medio ambiente y a la salud, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.

**Económicos:** Factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto (a unos sectores más que a otros). De entre ellos, podemos mencionar: ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa

de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.

**Socio-culturales:** Configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno. Véase variables como la evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales y la Religión.

**Tecnológicos:** Estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. Depende de su estado la cifra en gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

**EFE:** Según (David, 2003), la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplique el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

**EFI** para el sitio web ([joseacontreras.net](http://joseacontreras.net)) 30 de julio de 2017, es un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se

consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

### **3.5 RESULTADOS**

Mediante la tabulación y análisis realizado de las encuestas aplicadas a los 20 clientes de RUBENS SPORT, he obtenido los siguientes resultados: la mayor parte de los clientes no están satisfechos con los productos fabricados por la empresa, por lo que mencionan la inconformidad por la mala calidad de la tela, el mal cocido, las fallas en el bordado, la tardanza en la entrega de pedidos, debido a esto la empresa debería tomar medidas para mejorar la calidad de sus productos y no perder a sus clientes, la atención al cliente que brinda la misma es bueno y la mayor parte de clientes prefieren comprar ropa nacional y sus pedidos de conjuntos deportivos lo hacen para los campeonatos de indor y futbol, respecto a la frecuencia de los pedidos es semanal en su mayoría y lo pagan al contado , mientras que algunas personas prefieren pagar a crédito, lo cual implica que la institución debe hacerse conocer a través de redes sociales, correos electrónicos y la radio, todo esto implica que la empresa este decayendo para lo cual debe implementar estrategias para sacar a flote la misma, con la ayuda de los colaboradores y de la reestructuración propuesta la empresa recuperará a sus clientes. Mediante la encuesta realizada a las maquiladoras se obtiene los siguientes resultados: en la mayor parte de producción existe personal no calificado y no capacitado para la elaboración de prendas deportivas por lo que dificulta la calidad de la confección y por lo mismo la empresa se encuentra insatisfecha, debido a esto se propone capacitar a los trabajadores y confeccionar sus propias prendas en base a una reestructuración.

### 3.5.1 Resultados de la matriz FODA

Tabla 1: Matriz FODA

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Equipo de trabajo especializado.	No cuenta con un control de calidad adecuado	Contacto con nuevos proveedores	Competencia empresarial
Uso de tecnologías de información para apoyar la gestión administrativa de la empresa.	Perdida de dinero por el proceso de corte.	Brindar fuentes de trabajo.	Cambios climáticos
Dueños con años de experiencia, encargados de alinear los productos a las tendencias actuales.	Organización administrativa deficiente en cuanto a diseño y corte de las prendas.	Aprovechar el grado de apertura comercial del país, para generar lasos comerciales con empresas textiles nacionales.	Que los competidores imiten nuestros diseños.
Precios bajos	Falta de un manual de funciones.	Incremento del uso de internet.	Aparición de una nueva cadena de confección de ropa deportiva.
Experiencia en ventas	Recibe material ya cortado con el respetivo diseño	Proveedores con variedad de precios.	Inestabilidad económica y política.
Diseño de ropa deportiva acorde a las necesidades de la población.	Depende de maquiladoras externas.	Predisposición para buscar alianzas.	Competencia de mercados informales.
La empresa cuenta con su propio establecimiento.	Producto de mala calidad.	El crecimiento de la demanda textil en el corto y mediano plazo.	Competitividad de la calidad y costos de los productos.
Buena penetración en los mercados regionales.	Entrega de pedidos en destiempo.	Variedad de necesidades.	Difícil acceso a los mercados internacionales.
Obsequios por las compras	Pérdida de clientes.	Ventas de telas al por mayor y menor.	Posibilidad de reemplazo de productos de primera por los de segunda categoría.
Esfuerzo para salir adelante a pesar de la competencia y la situación económica.	No posee una infraestructura amplia.	Registrar una marca empresarial	Posibles alianzas no detectables.

**Elaborado por:** Rubén Colcha

### 3.5.2 Resultados de la Matriz PEST

Tabla 2: Matriz PEST

<b>FACTORES POLÍTICOS</b>	<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>	<b>FACTORES SOCIALES</b>	<b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b>
Nuevas regulaciones relacionadas con el medio ambiente o tratamiento de los residuos, prohibición de la utilización de ciertos productos en las áreas deportivas.	Grado de competencia y especialización de los productos y servicios por parte de los competidores de la confección de ropa deportiva.	Crecimiento de la motivación para hacer deporte de las nuevas generaciones (niños, jóvenes, adultos, adultos mayores), por ende, crecimiento del uso de ropa deportiva.	Gasto gubernamental en investigación
Impuestos.	Política monetaria de tasas de interés	Demográficas. Tasas de crecimiento de la población.	Industria enfocada al esfuerzo tecnológico
Presión fiscal estabilizada, aunque con mayor supervisión para evitar el fraude.	Costes de nuevos equipamientos para adaptarse a las nuevas tecnologías y a la diversificación de marcas de máquinas de coser.	Acceso a la compra de ropa deportiva por parte de los estudiantes y trabajadores de la localidad.	Complejidad en la adquisición de nuevas tecnologías para las microempresas y la poca importación de nuevas maquinarias hacia el país.
Política económica del Gobierno Central favorable a la prestación de dinero para las pequeñas empresas.	Tasa de interés para una PYME: 11,30. Dato obtenido del Banco Central del Ecuador.	Crecimiento del uso del internet y generalización del comercio electrónico y la interacción mediante servicios de venta por internet.	Seguridad en la transmisión de datos y nuevas formas de comunicación mediante la utilización del internet.
Presión en el cumplimiento de requisitos relacionados con la producción y comercialización de los productos elaborados en nuestro país.	Los niveles educativos en el país están creciendo cada día, en donde tenemos más estudiantes en las instituciones educativas.	Mayor concienciación con el medio ambiente, reciclaje y la ecología de nuestro país por parte de la sociedad y los clientes de la empresa.	Tecnologías que puedan sustituir o cambiar de forma significativa a las máquinas de coser, pero que tienen un mayor costo por su importación.
Nuevas normas, reglas y leyes, que se establecen por parte de la asamblea para aumentar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas y mejorar así la economía de nuestro país.	Inflación y crecimiento económico en nuestro país, estableciendo leyes y reglas en la exportación e importación de productos.	Existen diferentes aspectos culturales al igual que existen diferentes culturas y algunas de ellas si adquieren ropa deportiva.	Adaptación a futuros requerimientos relacionados con la facturación electrónica en la compra y venta de los productos textiles.
Aumento del uso de ropa deportiva en las instituciones educativas y empresas privadas para cumplir las políticas de cada una de ellas cuando realizan actos culturales deportivos.	La tasa de desempleo en este año alcanzo el 4,4 a nivel nacional. Dato obtenido del INEC.	Distribución de ingresos	La maquinaria que poseen las maquiladoras que trabajan con la empresa no son actuales, cuando se trata de máquinas de coser una mayor potencia brinda una mayor rapidez al coser las prendas, pero se puede decir que si se requiere de las nuevas tecnologías para minimizar costos de producción.

### 3.5.3 Resultados del Análisis EFI

Tabla 3: Matriz EFI

<b>Factores Críticos para el Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Equipo de trabajo especializado.	0,08	4	0,32
Uso de tecnologías de información para apoyar la gestión administrativa de la empresa.	0,04	3	0,12
Dueños con años de experiencia, encargados de alinear los productos a las tendencias actuales.	0,03	3	0,09
Precios bajos	0,07	4	0,28
Experiencia en ventas	0,04	4	0,16
Diseño de ropa deportiva acorde a las necesidades de la población.	0,06	4	0,24
La empresa cuenta con su propio establecimiento.	0,05	4	0,2
Buena penetración en los mercados regionales.	0,06	4	0,24
Obsequios por las compras	0,04	3	0,12
Esfuerzo para salir adelante a pesar de la competencia y la situación económica.	0,04	3	0,12
<b>DEBILIDADES</b>			
No cuenta con un control de calidad adecuado	0,02	2	0,04
Perdida de dinero por el proceso de corte.	0,03	2	0,06
Organización administrativa deficiente en cuanto a diseño y corte de las prendas.	0,06	1	0,06
Falta de un manual de funciones.	0,06	1	0,06
Recibe material ya cortado con el respectivo diseño.	0,06	1	0,06

Depende de maquiladoras externas.	0,05	1	0,05
Producto de mala calidad.	0,07	1	0,07
Entrega de pedidos en destiempo.	0,06	1	0,06
Pérdida de clientes.	0,03	2	0,06
No posee una infraestructura amplia.	0,03	2	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>2,47</b>

**Elaborado por:** Rubén Colcha

Mediante el análisis de la Evaluación de los Factores Internos encontramos un total ponderado de 2,47, lo cual implica que la empresa es débil en lo interno.

### 3.5.4 Resultados del Análisis EFE

Tabla 4: Matriz EFE

<b>Factores Críticos para el Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Contacto con nuevos proveedores	0,07	4	0,28
Brindar fuentes de trabajo.	0,05	4	0,2
Aprovechar el grado de apertura comercial del país, para generar lasos comerciales con empresas textiles nacionales.	0,03	2	0,06
Incremento del uso de internet.	0,08	3	0,24
Proveedores con variedad de precios.	0,07	2	0,14
Predisposición para buscar alianzas.	0,08	2	0,16
El crecimiento de la demanda textil en el corto y mediano plazo.	0,05	3	0,15
Variedad de necesidades.	0,06	4	0,24
Ventas de telas al por mayor y menor.	0,05	3	0,15
Registrar una marca empresarial	0,04	3	0,12
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia empresarial	0,02	1	0,02
Cambios climáticos	0,03	2	0,06
Que los competidores imiten nuestros diseños.	0,06	2	0,12
Aparición de una nueva cadena de confección de ropa deportiva.	0,06	1	0,06
Inestabilidad económica y política.	0,07	3	0,21
Competencia de mercados informales.	0,05	1	0,05
Competitividad de la calidad y	0,04	2	0,08

costos de los productos.			
Difícil acceso a los mercados internacionales.	0,03	1	0,03
Posibilidad de reemplazo de productos de primera por los de segunda categoría.	0,02	1	0,02
Posibles alianzas no detectables.	0,03	2	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>2,45</b>

**Elaborado por:** Rubén Colcha

Mediante el análisis de la Evaluación de los Factores Externos encontramos un total ponderado de 2,45, lo cual indica que las estrategias que la empresa está utilizando no están aprovechando las oportunidades, ni evitando las amenazas externas.

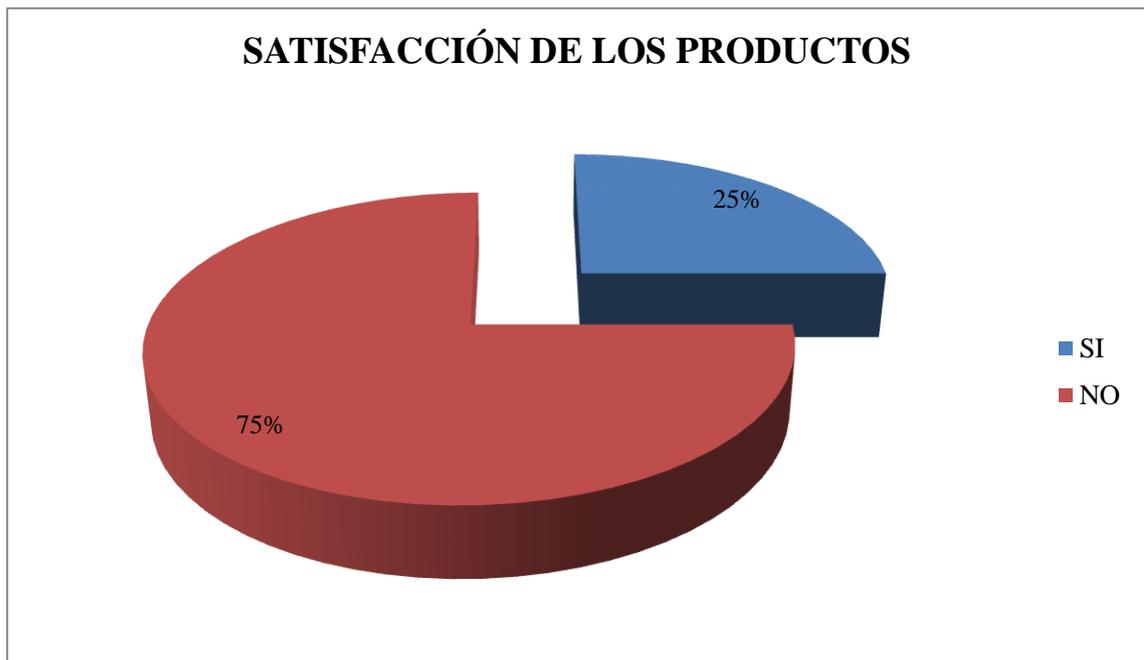
## RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.

### Tabulación y análisis de la información de la encuesta dirigida a los clientes

1 ¿Se encuentra satisfecho con los productos de “RUBENS SPORT”?

RESPUESTA	FX	%
SI	5	25%
NO	15	75%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Gráfico 5: Satisfacción de los Productos



**Fuente:** Clientes de RUBENS SPORT

**Elaborado por:** Rubén Colcha

### ANALISIS:

El 75% de los encuestados no se encuentran satisfechos con los productos de RUBENS SPORT, mientras que el 25% si están satisfechos con los productos ofertados por la organización.

2 ¿Indique los errores que usted encuentra en los productos de RUBENS SPORT?

RESPUESTA	FX	%
Mala calidad de la tela.	3	15%
Mal cosido.	8	40%
Fallas en el bordado.	4	20%
Error en la confección de tallas.	5	25%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Gráfico 6: Errores de los Productos



**Fuente:** Clientes de RUBENS SPORT

**Elaborado por:** Rubén Colcha

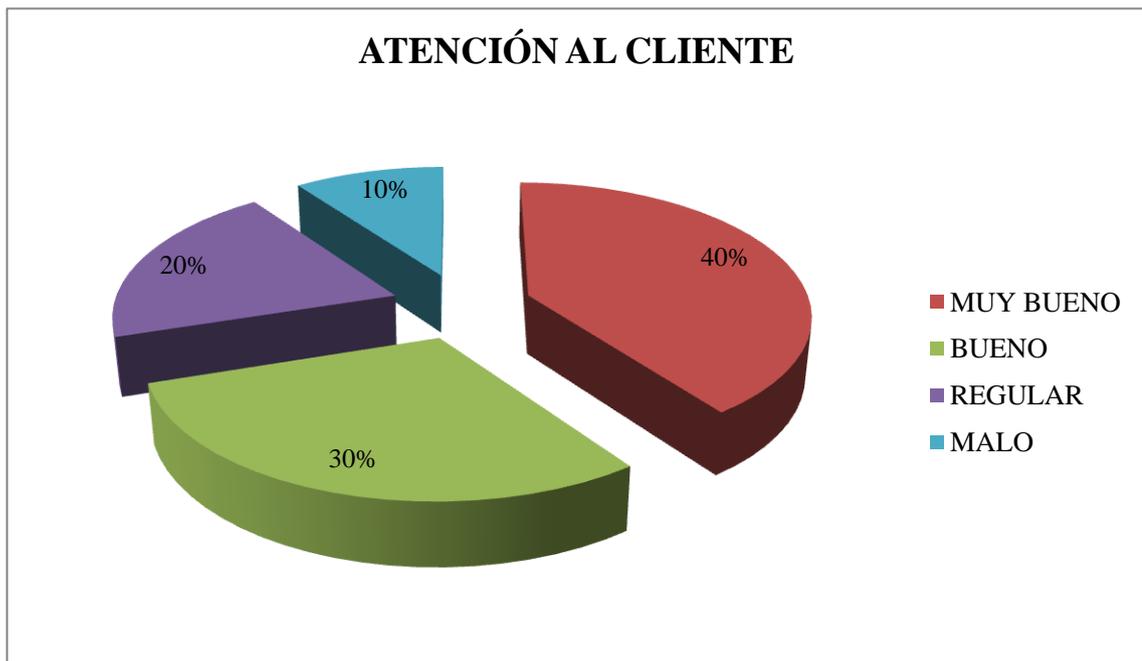
### ANALISIS:

El 40% de los encuestados indican que uno de los errores que poseen los productos de RUBENS SPORT es el mal cosido, el 25% indica el error en la confección de tallas, el 20% las fallas en el bordado y el 15% indica que existe una mala calidad de tela.

3 ¿La atención que recibe por parte de “RUBENS SPORT” es?

<b>RESPUESTA</b>	<b>FX</b>	<b>%</b>
MUY BUENO	8	40%
BUENO	6	30%
REGULAR	4	20%
MALO	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Gráfico 7: Atención al Cliente



**Fuente:** Clientes de RUBENS SPORT

**Elaborado por:** Rubén Colcha

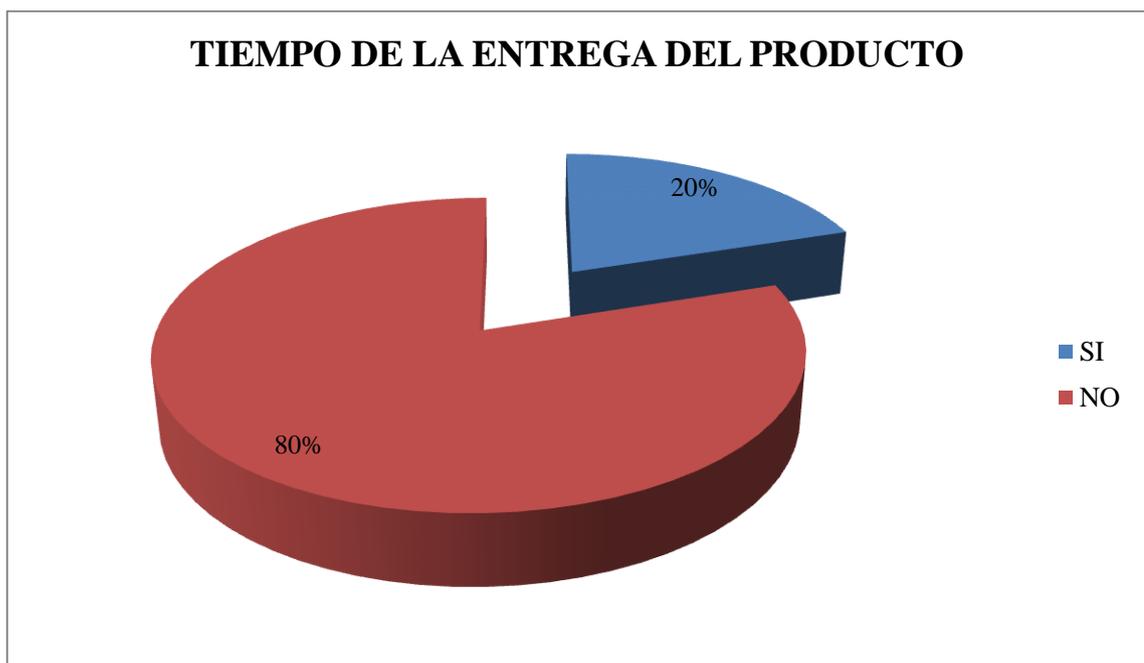
#### **ANALISIS:**

El 70% de los clientes mencionan que la atención es muy buena y buena, el 20% indican que es regular, mientras que el 10% menciona que es mala la atención.

4 ¿"RUBENS SPORT" respeta el tiempo acordado al momento de la entrega del producto producido?

<b>RESPUESTA</b>	<b>FX</b>	<b>%</b>
SI	4	20%
NO	16	80%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Gráfico 8: Tiempo de la Entrega del Producto



**Fuente:** Clientes de RUBENS SPORT

**Elaborado por:** Rubén Colcha

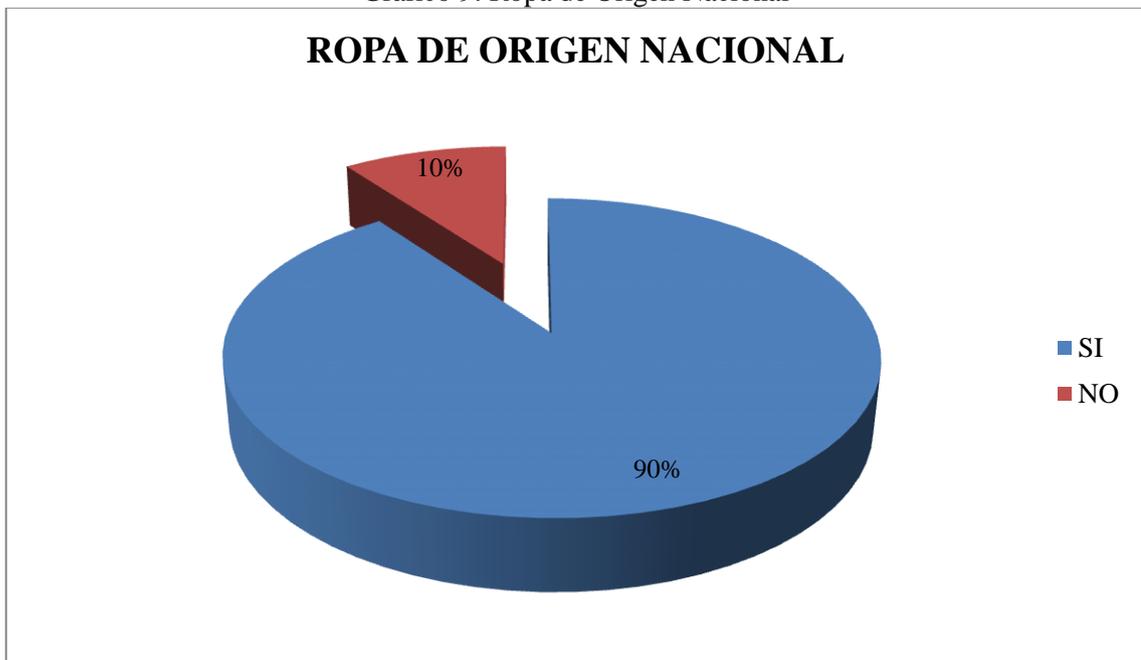
#### **ANALISIS:**

El 80% menciona que los productos no se entregan a tiempo y el 20% dice que si reciben a tiempo sus pedidos.

5 ¿Los consumidores finales prefieren adquirir ropa de origen nacional?

<b>RESPUESTA</b>	<b>FX</b>	<b>%</b>
SI	18	90%
NO	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Gráfico 9: Ropa de Origen Nacional



**Fuente:** Clientes de RUBENS SPORT

**Elaborado por:** Rubén Colcha

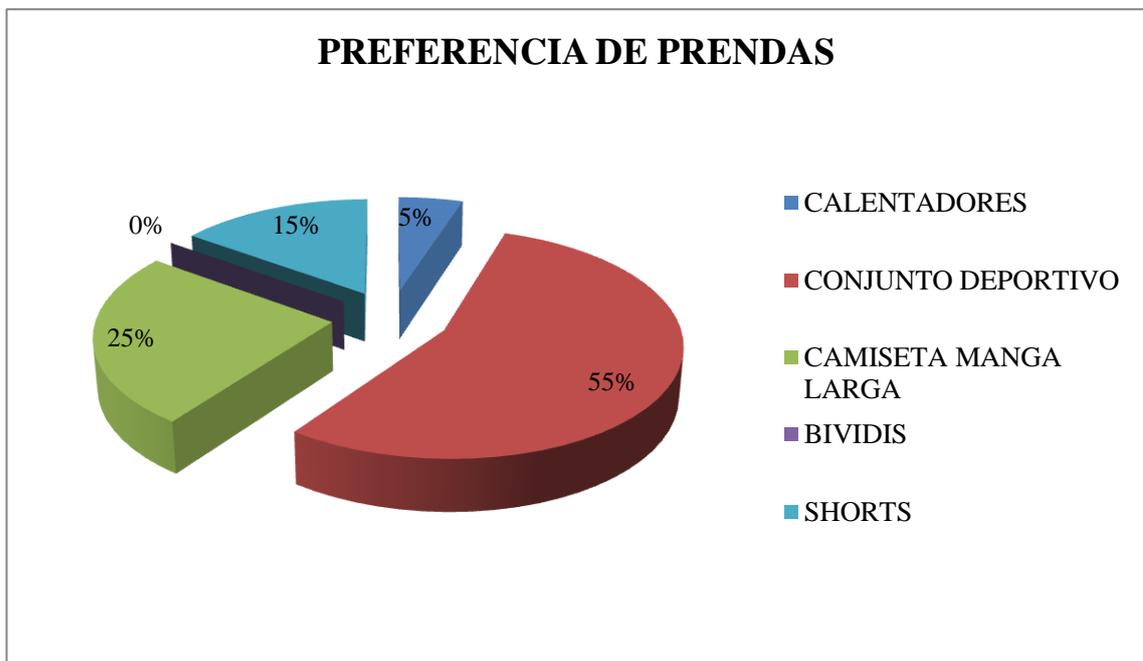
#### **ANALISIS:**

En cuanto a la ropa de origen nacional obtuve los siguientes resultados: el 90% de los clientes de RUBENS SPORT prefieren la ropa deportiva confeccionada en el país, mientras que el 10% prefieren adquirir ropa deportiva importada.

6 ¿De los artículos que se detallan a continuación? ¿Cuáles prefiere?

RESPUESTA	FX	%
CALENTADORES	1	5%
CONJUNTOS DEPORTIVOS	11	55%
CAMISETA MANGA LARGA	5	25%
BIVIDIS	0	0%
SHORTS	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Gráfico 10: Preferencia de Prendas



**Fuente:** Clientes de RUBENS SPORT

**Elaborado por:** Rubén Colcha

#### ANALISIS:

Respecto a la preferencia de las prendas obtuve los siguientes resultados: el 55% prefieren hacer los pedidos de conjuntos deportivos, el 25% hacen pedidos de camisetas de manga larga, el 15% piden que se les fabrique shorts, mientras que el 5% prefieren pedir la confección de calentadores.

7 ¿Le gustaría que “RUBENS SPORT” tenga descuentos por las compras?

<b>RESPUESTA</b>	<b>FX</b>	<b>%</b>
SI	20	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Gráfico 11: Descuentos en las Compras



**Fuente:** Clientes de RUBENS SPORT

**Elaborado por:** Rubén Colcha

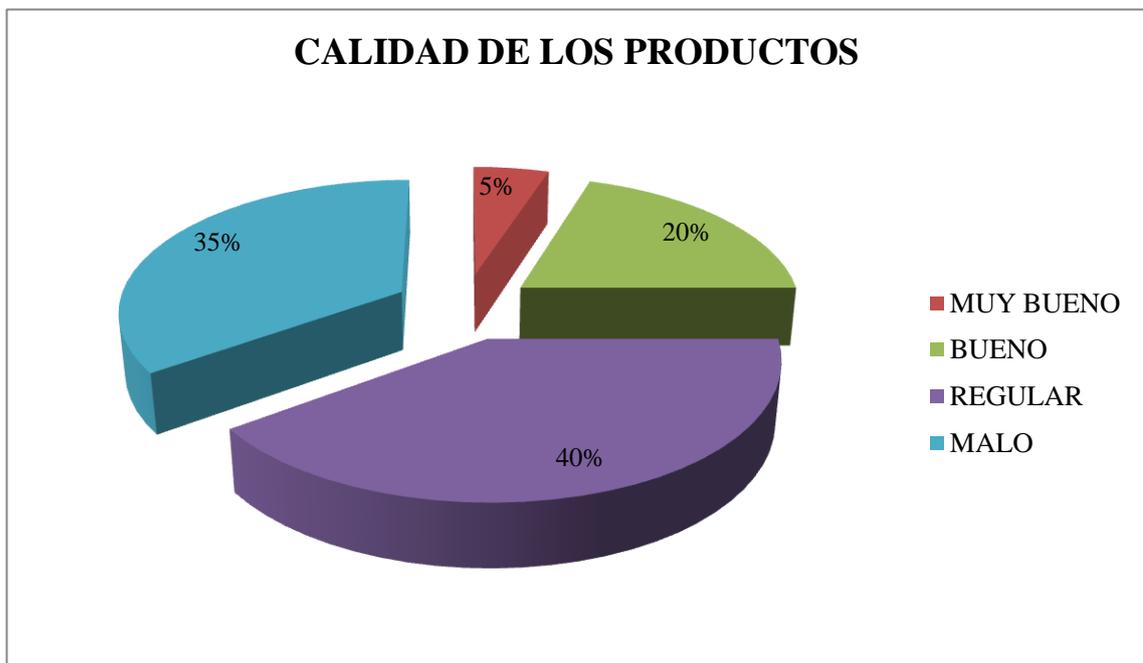
#### **ANALISIS:**

En cuanto al descuento por las compras que realizan en RUBENS SPORT obtuve que al 100% de los clientes les gustaría que hayan descuentos por las compras adquiridas en esta institución.

8 ¿La calidad de los productos que oferta “RUBENS SPORT”, como los cataloga usted?

RESPUESTA	FX	%
MUY BUENO	1	5%
BUENO	2	20%
REGULAR	8	40%
MALO	7	35%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Gráfico 12: Calidad de los Productos



**Fuente:** Clientes de RUBENS SPORT

**Elaborado por:** Rubén Colcha

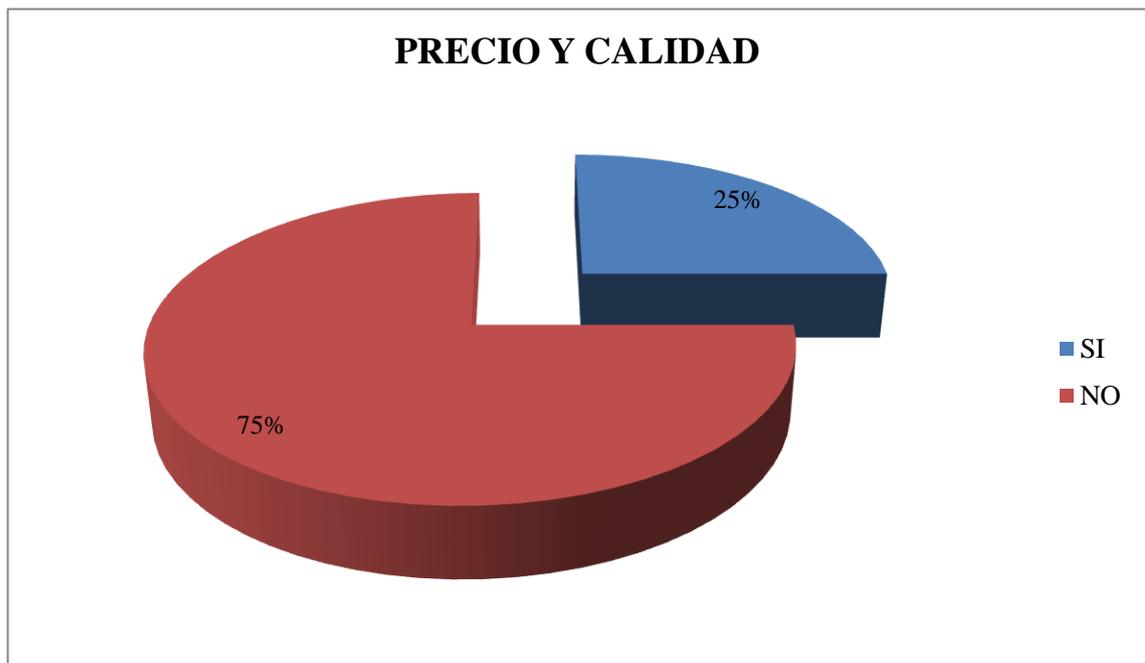
### ANALISIS:

Se puede apreciar que un 75% de los encuestados consideran que la calidad del producto es regular y mala, el 20% lo califica como bueno y mientras que el 5% considera que el producto es muy bueno.

9 ¿El precio al que adquiere los productos de “RUBENS SPORT”, son coherentes a su calidad?

RESPUESTA	FX	%
SI	5	25%
NO	15	75%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Gráfico 13: Precio y Calidad



**Fuente:** Clientes de RUBENS SPORT

**Elaborado por:** Rubén Colcha

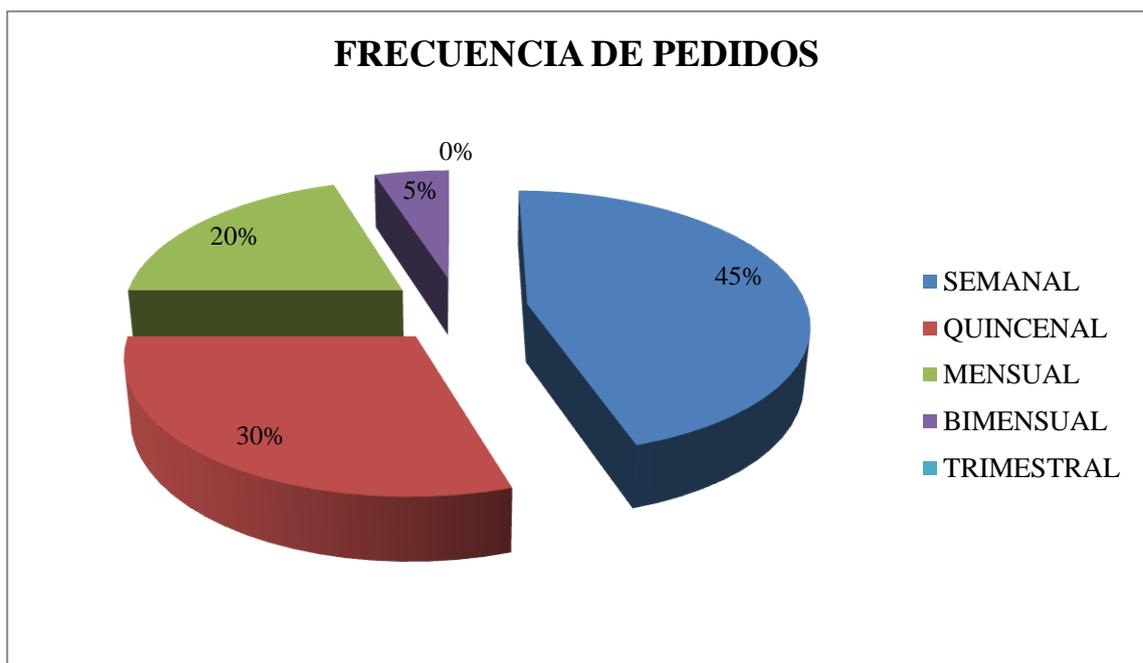
#### ANALISIS:

El 75% menciona que el precio que adquiere los productos no son coherentes con la calidad, mientras que el 25% dice que el precio de los productos si son coherentes con la calidad del productos.

10 ¿Con que frecuencia solita pedidos de ropa deportiva a “RUBENS SPORT”?

<b>RESPUESTA</b>	<b>FX</b>	<b>%</b>
SEMANTAL	9	45%
QUINCENAL	6	30%
MENSUAL	4	20%
BIMENSUAL	1	5%
TRIMESTRAL	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Gráfico 14: Frecuencia de Pedidos



**Fuente:** Clientes de RUBENS SPORT

**Elaborado por:** Rubén Colcha

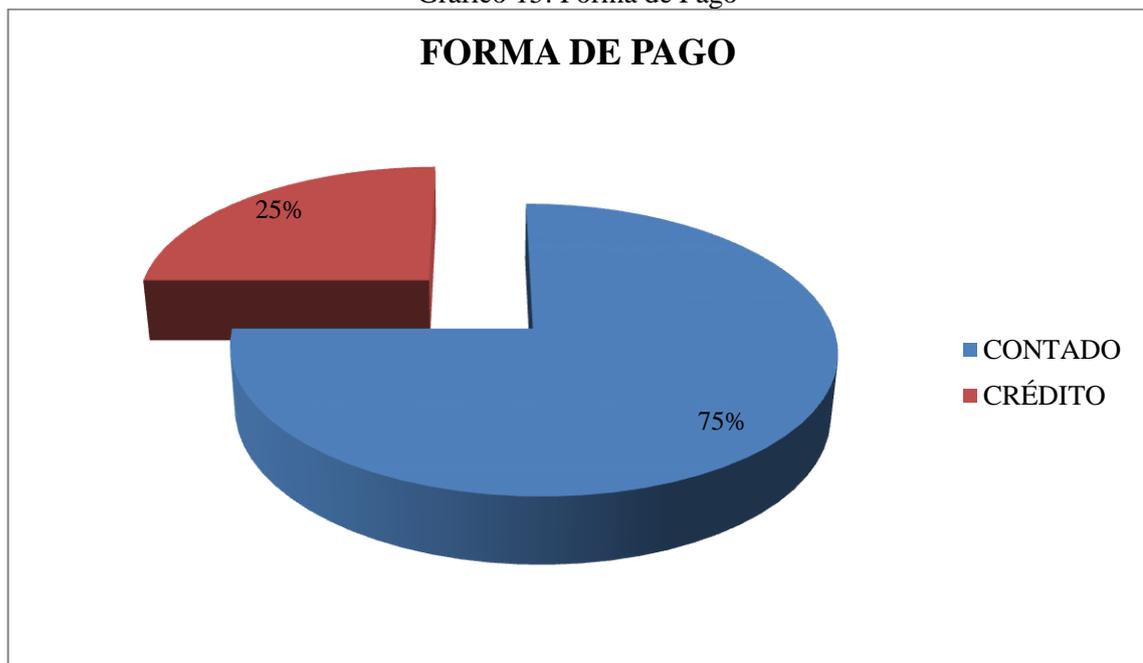
#### **ANALISIS:**

El 45% prefieren hacer sus pedidos semanalmente, el 30% quincenal, el 20% los hacen mensualmente, el 5% bimensual, mientras que el 0% trimestralmente.

11 ¿Su forma de pago con “RUBENS SPORT” es?

<b>RESPUESTA</b>	<b>FX</b>	<b>%</b>
CONTADO	15	75%
CRÉDITO	5	25%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Gráfico 15: Forma de Pago



**Fuente:** Clientes de RUBENS SPORT

**Elaborado por:** Rubén Colcha

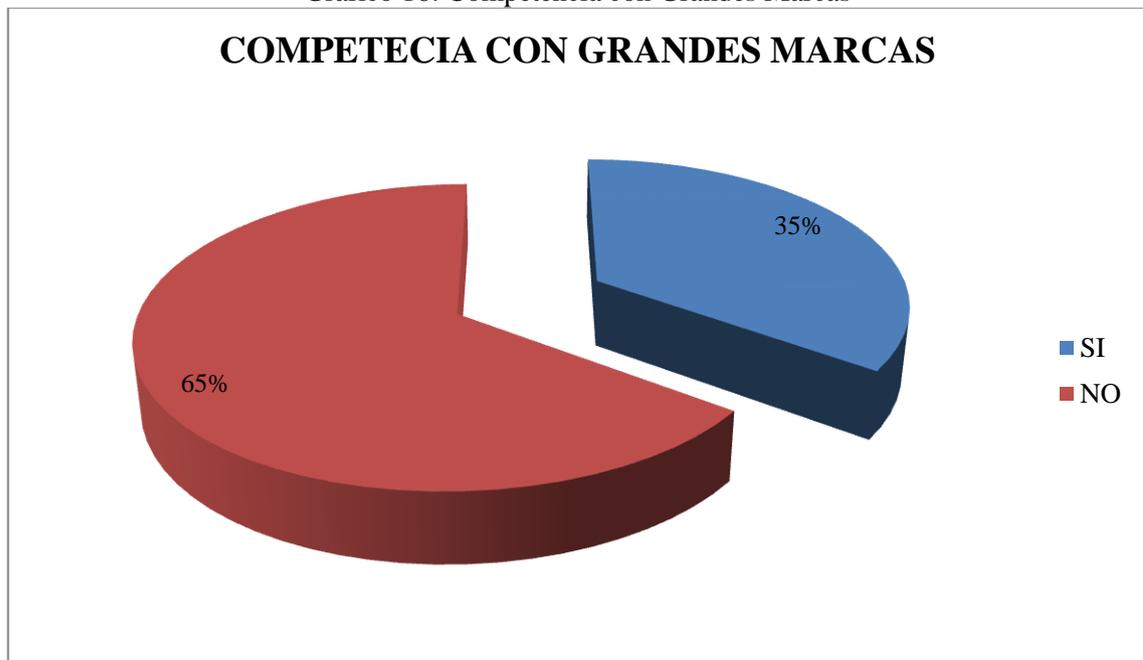
#### **ANALISIS:**

El 75% de los clientes prefieren pagar de contado, mientras que el otro 25% realizan sus compras a crédito.

12 ¿Cree usted que” RUBENS SPORT” puede competir con grandes marcas?

<b>RESPUESTA</b>	<b>FX</b>	<b>%</b>
SI	7	35%
NO	13	65%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Gráfico 16: Competencia con Grandes Marcas



**Fuente:** Clientes de RUBENS SPORT

**Elaborado por:** Rubén Colcha

#### **ANALISIS:**

El 65% de los clientes mencionan que no puede competir con otras marcas, mientras que el 35% dice que si puede competir con grandes marcas.

13 ¿A su criterio personal, cree usted que “RUBENS SPORT” tiene la misma calidad de?

<b>RESPUESTA</b>	<b>FX</b>	<b>%</b>
PRODUTEXTIL	11	55%
VAZ SPORT	3	15%
INCOFEXA	0	0%
SACHA	6	30%
ROYALTEX	0	0%
MODACOL FGF	0	0%
PINTO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Gráfico 17: Calidad de Otras Marcas



**Fuente:** Clientes de RUBENS SPORT

**Elaborado por:** Rubén Colcha

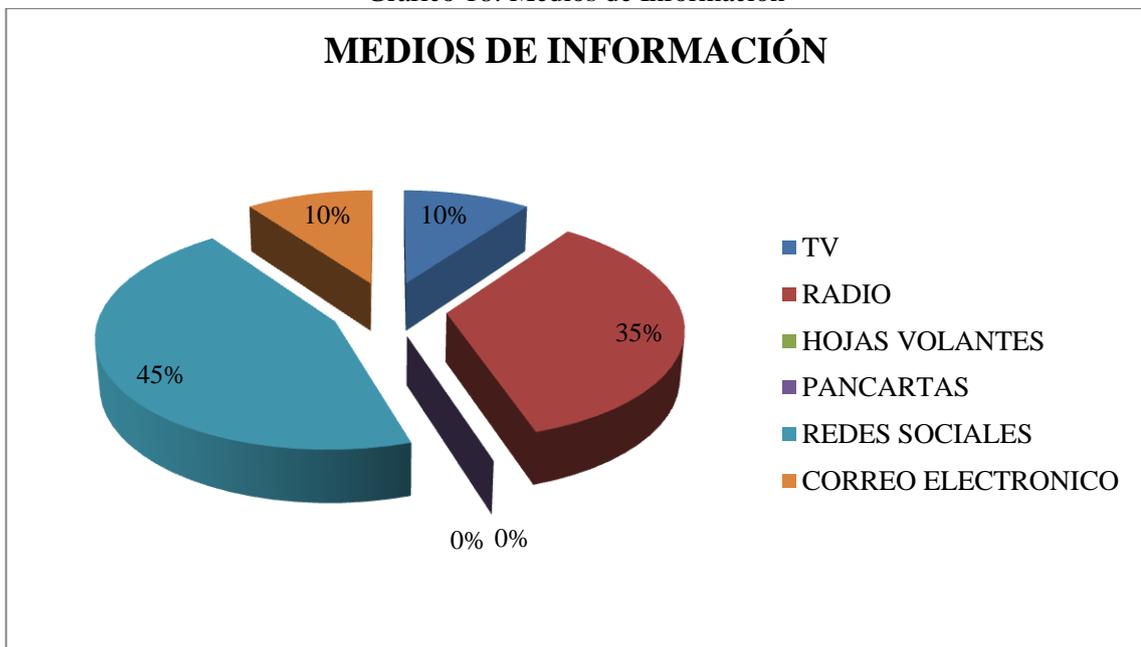
#### **ANALISIS:**

El 55% dice que tiene la calidad de PRODUTEXTIL, el 30% la calidad de SACHA, mientras que el 15% tiene la calidad de VAZ SPORT.

14 ¿A través de que medio quisiera usted recibir información de los productos que ofrece “RUBENS SPORT”?

RESPUESTA	FX	%
TV	2	10%
RADIO	7	35%
HOJAS VOLANTES	0	0%
PANCARTAS	0	0%
REDES SOCIALES	9	45%
CORREO ELECTRÓNICO	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Gráfico 18: Medios de Información



**Fuente:** Clientes de RUBENS SPORT

**Elaborado por:** Rubén Colcha

#### ANÁLISIS:

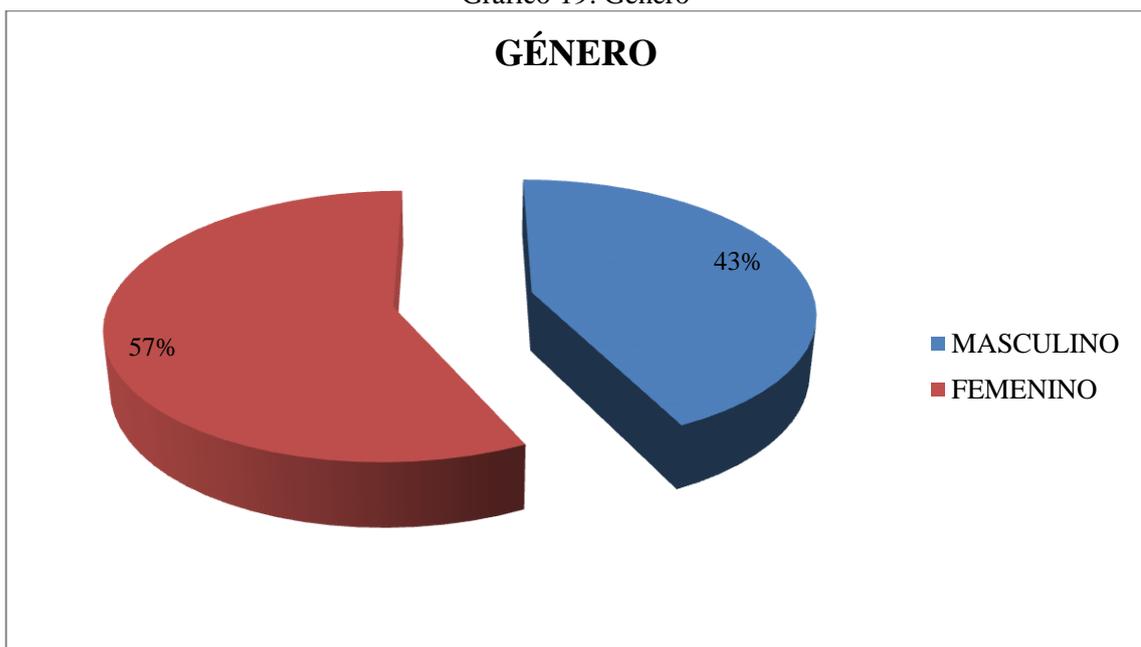
El 45% menciona que preferiría recibir información acerca de los productos que fabrica RUBENS SPORT a través de redes sociales, el 35% por radio, el 10% por la televisión, mientras que el otro 10% prefieren a través de correos electrónicos.

## Tabulación y análisis de la información de la encuesta dirigida a las maquiladoras

1 ¿Cuál es su género?

RESPUESTA	FX	%
MASCULINO	3	43%
FEMENINO	4	57%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Gráfico 19: Género



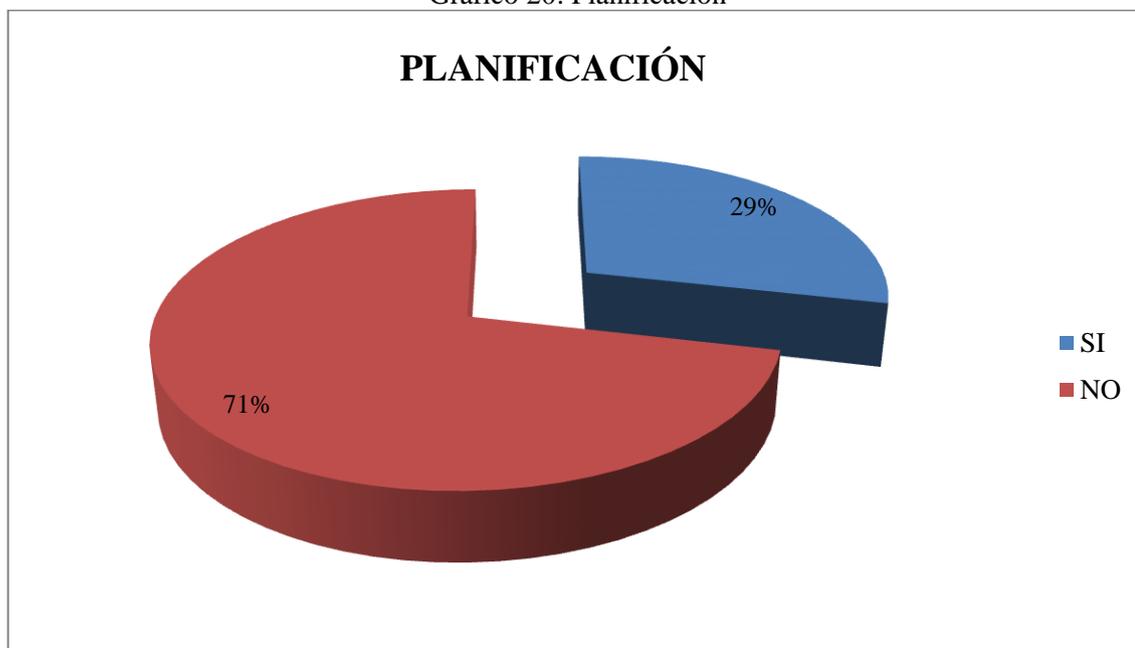
### ANALISIS:

Respecto al género que trabaja en las maquiladoras el 57% son mujeres y el 43% pertenecen al género masculino.

2 ¿Recibe las ordenes de trabajo de acuerdo a una planificación?

<b>RESPUESTA</b>	<b>FX</b>	<b>%</b>
SI	2	29%
NO	5	71%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Gráfico 20: Planificación



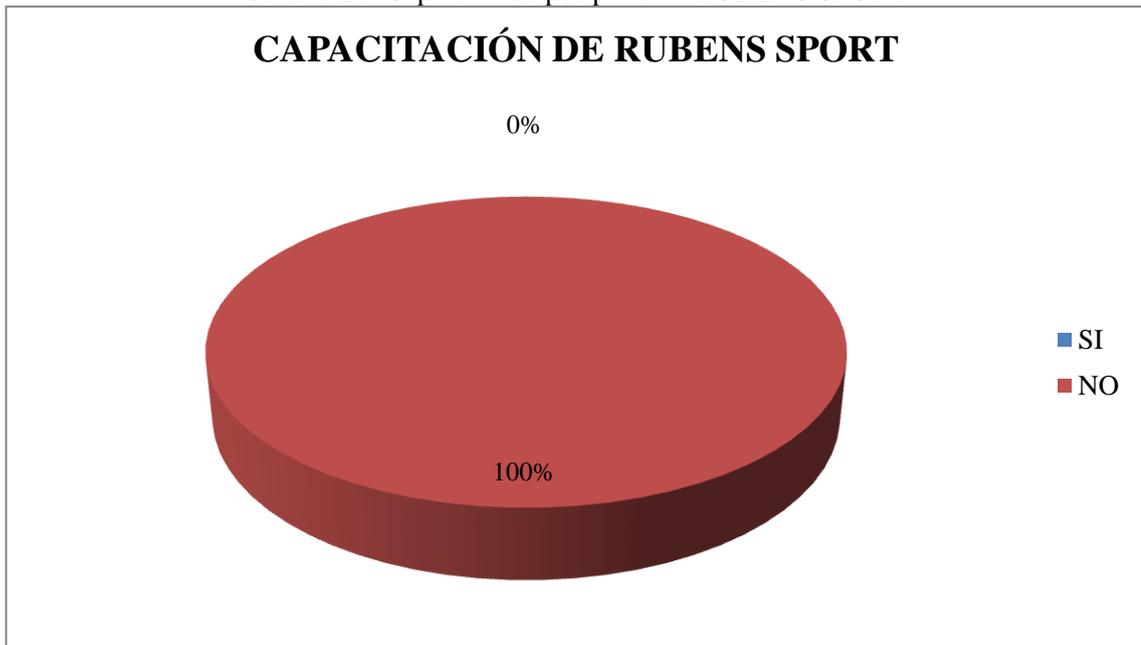
**ANALISIS:**

El 71% del personal no reciben órdenes de trabajo, mientras que el 29% si reciben las ordenes de trabajo de acuerdo a una planificación.

3 ¿Recibe algún tipo de capacitación en el corte y confección por parte de RUBENS SPORT?

<b>RESPUESTA</b>	<b>FX</b>	<b>%</b>
SI	0	0%
NO	7	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Gráfico 21: Capacitación por parte de RUBENS SPORT



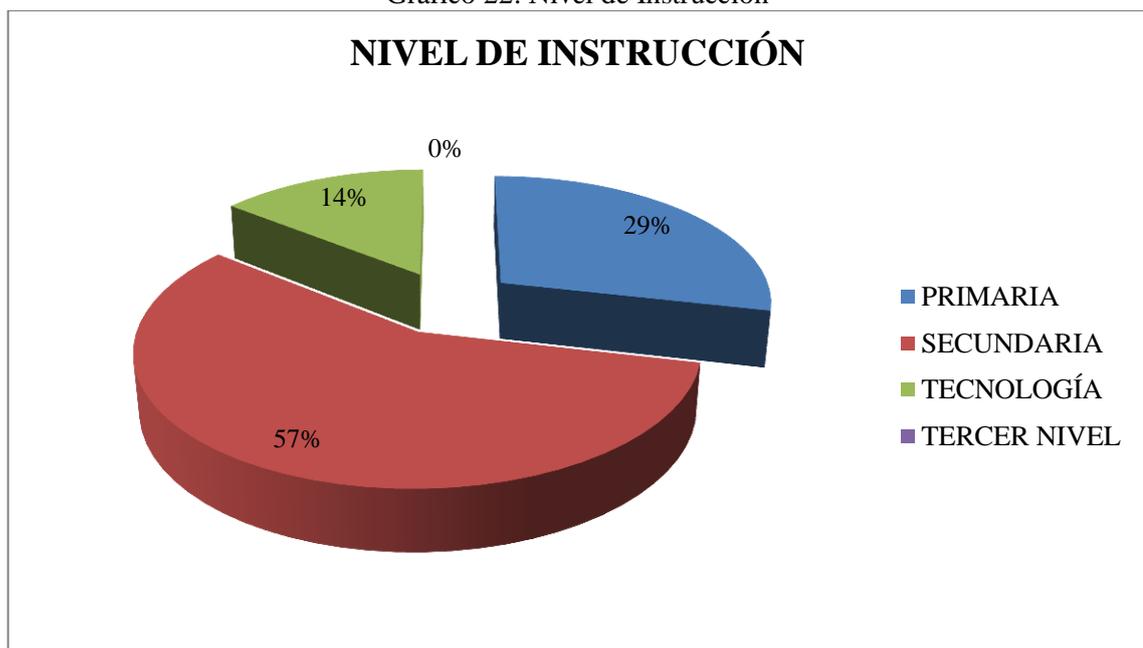
**ANALISIS:**

Respecto a la capacitación por parte de RUBENS SPORT, el 100% no recibe una capacitación por parte de la empresa.

4 ¿Qué nivel de instrucción formal tiene actualmente?

<b>RESPUESTA</b>	<b>FX</b>	<b>%</b>
PRIMARIA	2	29%
SECUNDARIA	4	57%
TECNOLOGÍA	1	14%
TERCER NIVEL	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Gráfico 22: Nivel de Instrucción



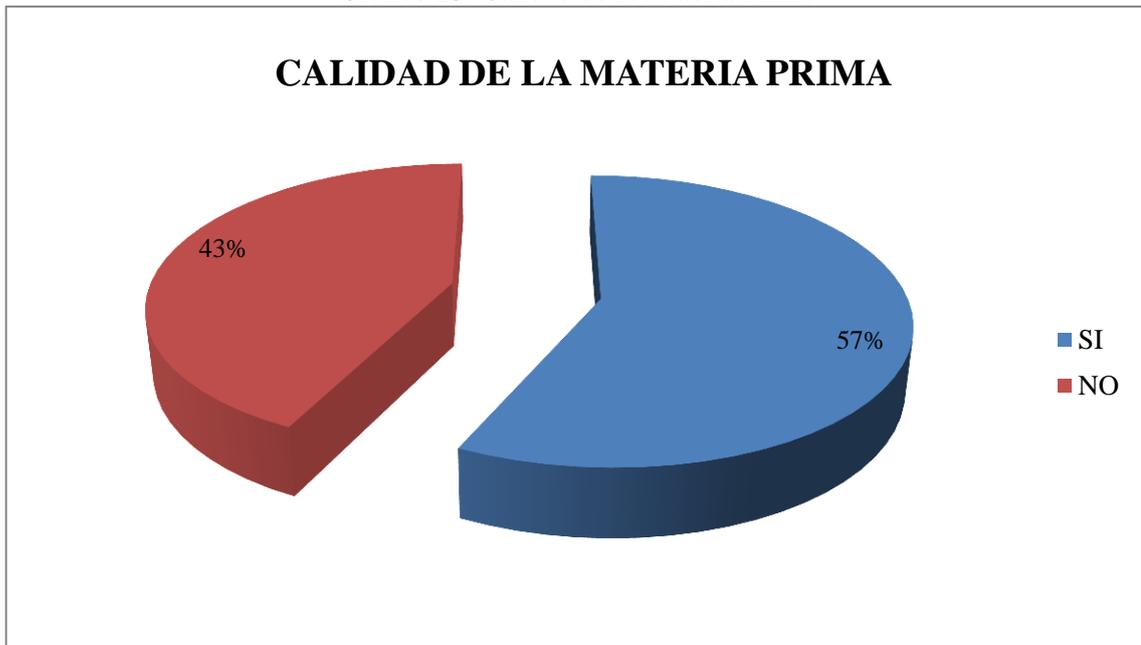
**ANALISIS:**

En tanto al nivel de instrucción, el 57% de los empleados de las maquilas son terminados la secundaria, el 29% la primaria, mientras que el 14% tiene una tecnología.

5 ¿La materia prima de RUBENS SPORT es de calidad?

<b>RESPUESTA</b>	<b>FX</b>	<b>%</b>
SI	4	57%
NO	3	43%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Gráfico 23: Calidad de la Materia Prima



**ANALISIS:**

En cuanto a la calidad de la materia prima, el 57% menciona que si es de buena calidad y el 43% dice que la materia prima no es de calidad.

6 ¿El propietario de la maquiladora le brinda algún tipo de capacitación en el corte y confección?

<b>RESPUESTA</b>	<b>FX</b>	<b>%</b>
SI	2	29%
NO	5	71%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Gráfico 24: Capacitación en el Corte y Confección



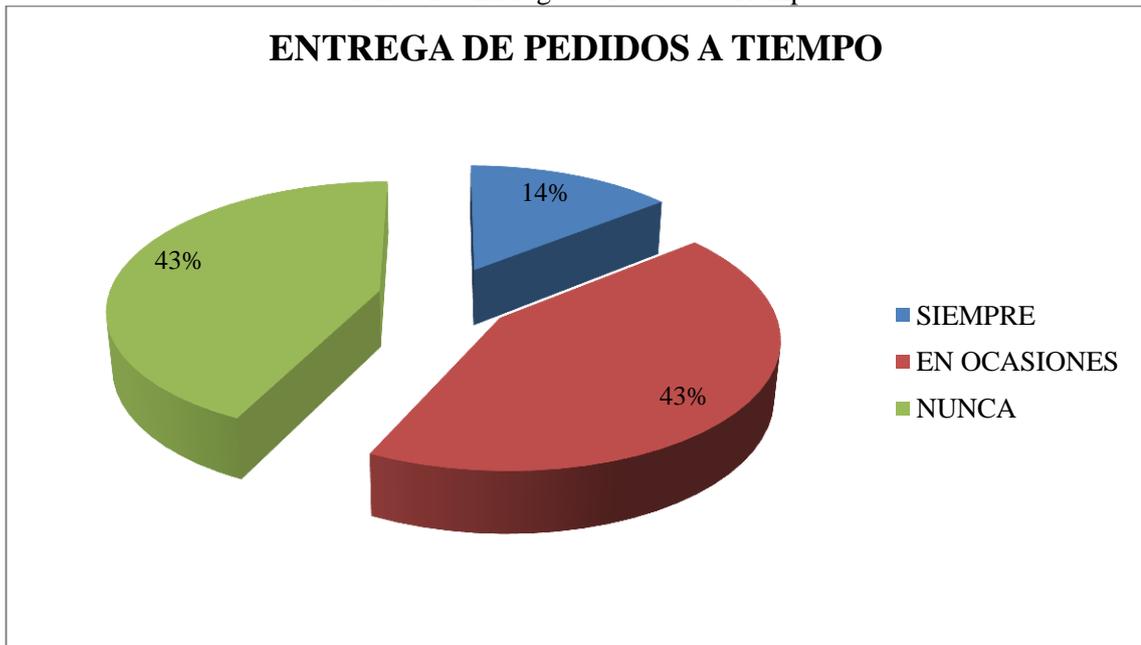
**ANALISIS:**

El 71% no recibe capacitación, mientras que el 29% si recibe capacitación en el corte y confección de las prendas.

## 7 ¿Los pedidos de RUBENS SPORT son entregados a tiempo?

RESPUESTA	FX	%
SIEMPRE	1	14%
EN OCASIONES	3	43%
NUNCA	3	43%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Gráfico 25: Entrega de Pedidos a Tiempo



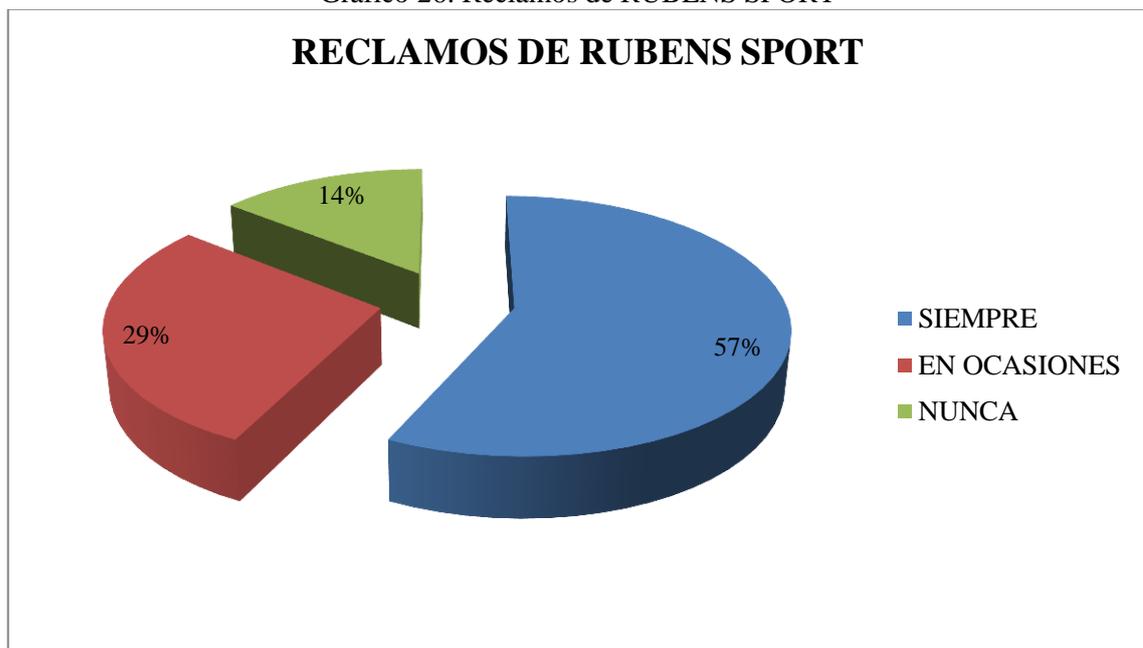
### ANALISIS:

El 43% de los encuestados mencionan que en ocasiones los pedidos son entregados a tiempo, el otro 43% menciona que nunca se entregan los pedidos a tiempo, mientras que el 14% dice siempre reciben sus pedidos a tiempo.

8 ¿Ha tenido algún tipo de reclamo por parte de RUBENS SPORT por la confección?

<b>RESPUESTA</b>	<b>FX</b>	<b>%</b>
SIEMPRE	4	57%
EN OCACIONES	2	29%
NUNCA	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Gráfico 26: Reclamos de RUBENS SPORT



**ANALISIS:**

El 57% menciona que siempre reciben reclamos por parte de RUBENS SPORT, el 29% en ocasiones reciben los reclamos, mientras que el 14% nunca ha recibido reclamos de la empresa.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

Mediante la investigación realizada se logra establecer una propuesta coherente y alcanzable para la empresa RUBENS SPORT, misma que contará con una herramienta que le permita mejorar la calidad del producto, es así que mediante la construcción de una planta de producción con una adecuada distribución de planta y equipo con los tiempos establecidos se lograra eliminar los problemas que está generando por el tema de las maquiladoras con quien tiene relación productiva ya que no cuentan con un personal calificado, RUBENS SPORT al contar con un organigrama funcional puede seleccionar al mejor personal idóneo que cumpla con los requerimientos establecidos en el manual de funciones y de esta manera los procesos viabilizarán un trabajo eficiente.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TITULO**

DISEÑO DE LA REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y PRODUCTIVA DE LA EMPRESA RUBENS SPORT, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2017.

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Objetivos de la propuesta de reestructuración administrativa y productiva de la empresa RUBENS SPORT.**

##### **4.2.1.1 Objetivo General**

- Diseñar la estructura administrativa y productiva de la empresa Rubens Sport, a fin de mejorar la calidad de los productos que ofrecen a su distinguida clientela.

##### **4.2.1.2 Objetivos Específicos**

- Realizar la distribución de planta y equipo, para controlar los tiempos y movimientos que realizan los colaboradores y evitar tiempos innecesarios empleados en el proceso de producción.
- Efectuar un flujograma por procesos en cual estén plasmados los procesos que debe cumplir el producto desde el diseño hasta el producto terminado.
- Determinar un manual de funciones en el cual estén descritas cada una de las funciones que deben realizar los colaboradores desde su puesto de trabajo evitando duplicidad de funciones.

#### 4.2.2 Macro localización

Es el estudio que tiene por objeto determinar la región o territorio en la que el proyecto tendrá influencia con el medio.

Su macro localización, está en el Ecuador, provincia de Chimborazo, Ciudad Riobamba, cantón Guano.

La empresa se ubicara en el Cantón Guano debido a que los dueños de la misma disponen de una propiedad destinada para el presente proyecto.

Imagen 13: Macro localización



Fuente: Google Maps

##### 4.2.2.1 Micro localización

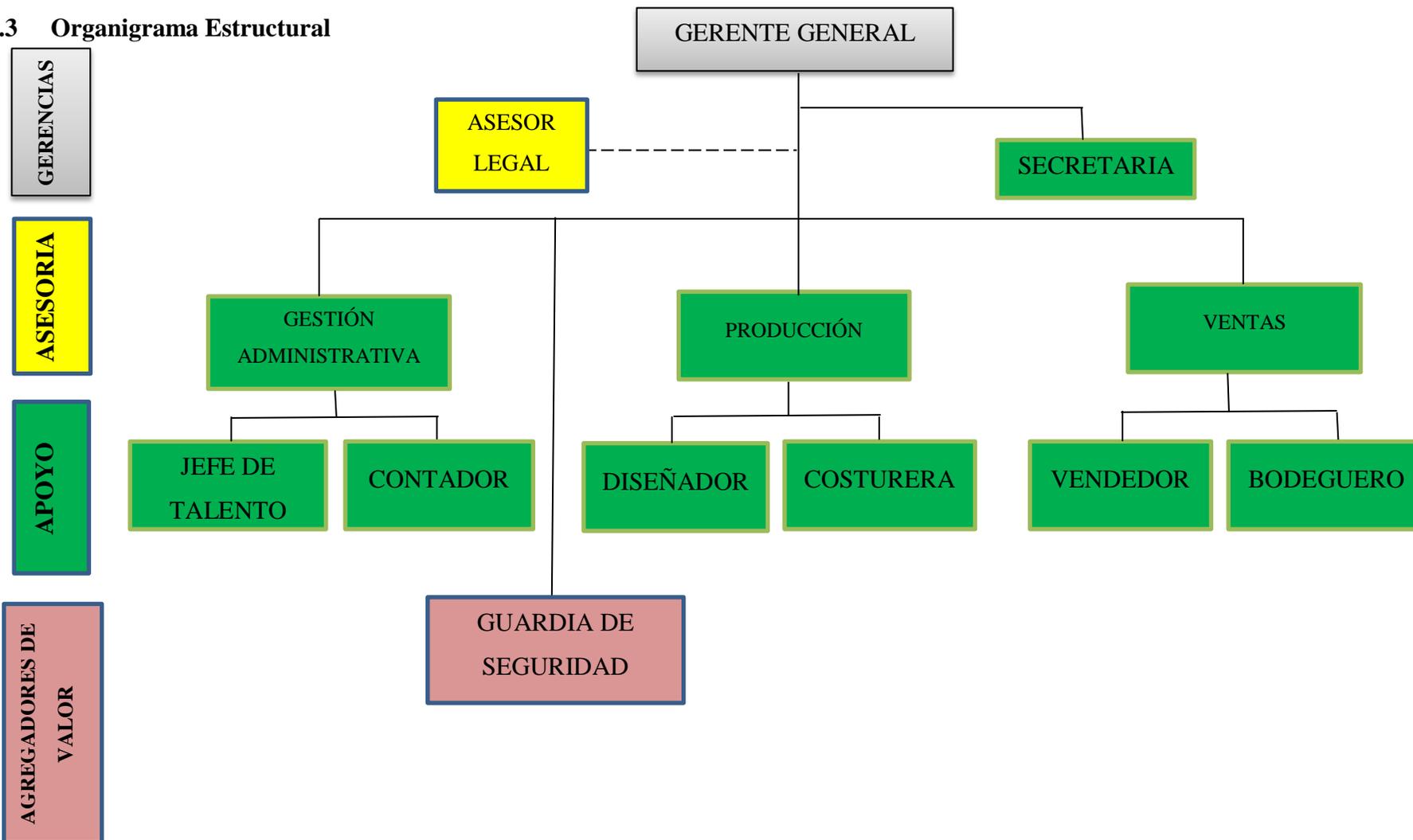
El análisis de micro localización indica cuál es la mejor alternativa de instalación de un proyecto dentro de la zona elegida. Para determinar la micro localización de la empresa se ha tomado en cuenta que se necesita de un local amplio para la fabricación con disponibilidad de servicios básicos y vías de acceso.

Imagen 14: Micro localización



Fuente: Google Maps

### 4.2.3 Organigrama Estructural



Fuente: RUBENS SPORT  
Elaborado por: Rubén Colcha

## 4.2.4 Manual de Funciones de la Empresa RUBENS SPORT

### 4.2.4.1 Gerenciales Administrativos

#### Gerente General

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: MF-GG001</b>
<b>Denominación del puesto:</b>	Gerente General	
<b>Nivel de Instrucción:</b>	Profesional en Administración de Empresas, Administración Pública o Administración Industrial.	
<b>Experiencia:</b>	Mínimo un año de experiencia relacionado con el cargo Gerencial.	
<b>Misión:</b>	Ejecutar planes y proyectos aprobados por la Junta Directiva e informar sobre los avances de los mismos.	
<b>Funciones:</b>		
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de las políticas generales, el Plan de Desarrollo y el Plan Estratégico, y programas y funciones de la Empresa.</li><li>2. Nombrar, contratar, orientar y remover de acuerdo con las disposiciones vigentes, el personal de la Empresa.</li><li>3. Liderar la gestión estratégica de la empresa</li><li>4. Definir políticas generales de administración para que sean aplicadas dentro de RUBENS SPORT.</li><li>5. Dirigir y controlar el desempeño de las diferentes todas las áreas que posee la empresa.</li><li>6. Representar a la empresa ante clientes, terceros y ante toda clase de autoridad del orden administrativo y jurídico.</li><li>7. Supervisar en coordinación con gestión de Talento humano el cumplimiento de la funciones de los trabajadores y velar por el pago oportuno de sus obligaciones salariales.</li><li>8. Planear, administrar y controlar contratos, equipos y suministros.</li><li>9. Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto de ingresos y egresos de la empresa en coordinación con el contador.</li><li>10. Vigilar, controlar y aprobar gastos y asegurar el uso adecuado de los recursos.</li><li>11. Resolver problemas administrativos y de funcionamiento.</li><li>12. Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.</li><li>13. Asistir a capacitaciones acordes a la naturaleza de su cargo.</li><li>14. Supervisar y asistir a charlas de seguridad, Crear climas organizacionales adecuados que permitan el desarrollo de la creatividad, la motivación y el desarrollo de las personas en la empresa.</li></ol>		

#### 4.2.4.2 Asesoría

##### Asesor Legal

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: MF-AL002</b>
<b>Denominación del puesto:</b>	Asesor Legal	
<b>Nivel de Instrucción:</b>	Título Profesional en Derecho, especialización en Derecho Comercial o Derecho Administrativo o Derecho Laboral.	
<b>Experiencia:</b>	Cinco años de experiencia laboral específica.	
<b>Misión:</b>	Dirección, ejecución y control de labores de asesoría jurídica y actuar junto con el Gerente General en la representación de RUBENS SPORT.	
<b>Funciones:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Asesora a la Presidencia y Vicepresidencia de la empresa, en asuntos de carácter jurídico.</li><li>2. Emitir los conceptos jurídicos que se requieran para la administración y funcionamiento de la Empresa.</li><li>3. Ejercer el control de legalidad a los actos jurídicos de la Alta Dirección, cuando sea requerido.</li><li>4. Prestar asesoría y orientación en el campo legal a las diferentes Dependencias de la Empresa.</li><li>5. Contestar y dar trámite a los asuntos legales.</li><li>6. Elaborar y/o revisar los contratos relacionados con el desarrollo del objeto social comercial (comercialización de los servicios).</li><li>7. Atender los Derechos de petición.</li><li>8. Atender los asuntos relacionados con los seguros contratados por la Empresa, relacionados con los ramos de Aviación y Generales, requeridos para el funcionamiento de la Empresa.</li><li>9. Administrar y coordinar los recursos asignados (físicos, financieros, técnicos y humanos) para el desarrollo óptimo de sus funciones y proceso bajo su cargo.</li><li>10. Difundir en sus áreas funcionales las modificaciones a la política y objetivos de seguridad operacional. Socializar en las reuniones que se realizan al interior de su Dependencia, los temas tratados en las asambleas. Dejar acta con la firma de los asistentes como soporte de la actividad.</li><li>11. Gestionar los recursos necesarios para la mitigación y/o eliminación de los riesgos en sus áreas funcionales.</li></ol>		

#### 4.2.4.3 Apoyo

##### Secretaria

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: MF-S003</b>
<b>Denominación del puesto:</b>	Secretaria	
<b>Nivel de Instrucción:</b>	Bachiller	
<b>Experiencia:</b>	Mínimo tres a seis meses en cargos similares	
<b>Misión:</b>	Planificar y Gestionar procesos del Gerente General mediante un sistema eficiente y eficaz de información, así como Certificar los actos Administrativos y Normativos expedidos por la empresa.	
<b>Funciones:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Mantenimiento de archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros.</li><li>2. Atención diaria de las agendas de la Gerencia</li><li>3. Apoyar los procesos administrativos inherentes a la Gerencia.</li><li>4. Elaborar los documentos de trámite requeridos por la Gerencia.</li><li>5. Control del fondo fijo (Caja chica), de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para tal función.</li><li>6. Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.</li><li>7. Ser el responsable del receptor, registrar y distribuir la correspondencia de gerencia.</li><li>8. Emisión de correspondencia bajo numeración correlativa y codificada, de acuerdo al departamento que le ordene, y su remisión inmediata.</li><li>9. Atender y orientar al cliente interno y externo.</li><li>10. Atender y orientar las llamadas telefónicas fijas, celular.</li><li>11. Llevar el control sobre la correspondencia llegada y salida.</li><li>12. Organizar y velar por el correcto manejo del archivo de la Oficina de acuerdo a la normatividad vigente.</li><li>13. Reportar por escrito todo error, peligro y evento no deseado de seguridad operacional de acuerdo a los formatos vigentes.</li><li>14. Gestionar el riesgo a su nivel y capacidad de acuerdo a la capacitación recibida en seguridad operacional.</li><li>15. Archivar documentos y reportes de la Gerencia.</li></ol>		

## Jefe de Talento Humano

 <b>RUBENS SPORT</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: MF-JTH004</b>
<b>Denominación del puesto:</b>	Jefe de Talento Humano	
<b>Nivel de Instrucción:</b>	Profesional en Administración de Empresas, Tecnóloga en Administración Industrial o afines.	
<b>Experiencia:</b>	Mínimo un año de experiencia en cargos relacionados.	
<b>Misión:</b>	Contratar el personal idóneo a través del reclutamiento de personal.	
<b>Funciones:</b>  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.</li><li>2. Mantener actualizadas las hojas de vida de los trabajadores.</li><li>3. Liquidar la seguridad social y enviar informe a contabilidad para pago.</li><li>4. Emitir y confirmar referencias laborales.</li><li>5. Controlar el ingreso y cumplimiento del horario de trabajo del personal administrativo.</li><li>6. Reportar y radicar novedades de ingreso y retiro, accidentes de trabajo a las diferentes entidades y por los medios correspondientes.</li><li>7. Supervisar la liquidación y el pago de la nómina de todos los trabajadores de RUBENS SPORT.</li><li>8. Gestionar la inducción de los trabajadores y la implementación de capacitaciones acorde a las necesidades de cada área.</li><li>9. Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos.</li><li>10. Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral.</li><li>11. Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.</li><li>12. Supervisar, gestionar, coordinar y desarrollar capacitaciones en temas de salud ocupacional y seguridad industrial.</li></ol>		

## Contador

 <p><b>RUBENS SPORT</b></p>	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	<p><b>CÓDIGO: MF-C005</b></p>
<p><b>Denominación del puesto:</b></p>	<p>Contador</p>	
<p><b>Nivel de Instrucción:</b></p>	<p>Profesional en Contabilidad CPA.</p>	
<p><b>Experiencia:</b></p>	<p>Mínimo un año de experiencia relacionado con el cargo de Contador.</p>	
<p><b>Misión:</b></p>	<p>Desarrollar un manejo contable y ordenado, que le facilite a la organización la información importante y pertinente para el proceso de toma de decisiones y manejar una contabilidad acorde a los parámetros establecidos en las leyes.</p>	
<p><b>Funciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración y contabilización de toda la documentación contable (facturación clientes, comprobantes de egreso, comprobantes de ingreso y notas contables).</li> <li>2. Elaboración de conciliaciones bancarias.</li> <li>3. Actualizar la información financiera para las entidades bancarias y para la gerencia, cuando éstos lo requiera.</li> <li>4. Contabilización de cuentas por pagar y entrega de reporte y soportes para pago a proveedores.</li> <li>5. Entregar a la gerencia un reporte mensual de Costos por Órdenes de Trabajo.</li> <li>6. Supervisar y controlar los registros en los libros contables. Mayor y Balance, Inventario y Balance, y Diario Legal.</li> <li>7. Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos.</li> <li>8. Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral.</li> <li>9. Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo.</li> <li>10. Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.</li> <li>11. Asistir a capacitaciones acordes a la naturaleza de su cargo.</li> </ol>		

## Diseñador

 <b>RUBENS SPORT</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: MF-D006</b>
<b>Denominación del puesto:</b>	Diseñador	
<b>Nivel de Instrucción:</b>	Profesional en Diseño de Modas o Diseño Gráfico.	
<b>Experiencia:</b>	Mínimo un año de experiencia relacionada con el cargo de diseñador.	
<b>Misión:</b>	Diseñar prendas acorde a las tendencias actuales y a la demanda de los clientes de RUBENS SPORT.	
<b>Funciones:</b>  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Aumentar el potencial creativo en el diseño.</li><li>2. Ahorrar tiempo en el diseño de prendas.</li><li>3. Agilizar la obtención del Patronaje y escalado eliminando los tradicionales patrones en cartón.</li><li>4. Elevar significativamente la calidad del producto al estandarizar los escalados y la precisión de los trazos.</li><li>5. Definir el perfil de su consumidor objetivo.</li><li>6. Definir líneas de productos.</li><li>7. Estructurar el portafolio de productos.</li><li>8. Generar pronóstico de ventas por Líneas.</li><li>9. Orientar el desarrollo de productos según necesidades del consumidor.</li></ol>		

## Costurera

 <b>RUBENS SPORT</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: MF-C007</b>
<b>Denominación del puesto:</b>	Costurera	
<b>Nivel de Instrucción:</b>	Bachiller	
<b>Experiencia:</b>	Mínimo seis meses en cargos similares.	
<b>Misión:</b>	Cosér las prendas diseñadas acorde a los moldes y a las tallas.	
<b>Funciones:</b>  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Cosér las prendas diseñadas por tendencias.</li><li>2. Ahorrar tiempo en la maquinación de las prendas</li><li>3. Elevar la calidad del producto al cosér sin fallas ni salto en el cosido acorde a la precisión de los trazos.</li><li>4. Generar pronóstico de ventas por Líneas.</li><li>5. Orientar el desarrollo de productos según necesidades del consumidor.</li><li>6. Resolver anomalías existentes en las costuras de los productos.</li></ol>		

## Vendedor

 <b>RUBENS SPORT</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: MF-V008</b>
<b>Denominación del puesto:</b>	Vendedor	
<b>Nivel de Instrucción:</b>	Bachiller	
<b>Experiencia:</b>	Mínimo tres o seis meses en cargos similares.	
<b>Misión:</b>	Ampliar la lista de clientes para la empresa RUBENS SPORT.	
<b>Funciones:</b>  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Buscar clientes potenciales en el mercado.</li><li>2. Realizar pedidos grandes para instituciones deportivas.</li><li>3. Vender toda la mercadería acorde a las tendencias actuales.</li><li>4. Elevar las ventas mensuales con promociones y descuentos.</li><li>5. Realizar convenios con instituciones.</li><li>6. Efectuar ventas al contado y a crédito para una mejor fluidez de clientes.</li><li>7. Atraer nueva clientela promocionando la calidad de los productos confeccionados por RUBENS SPORT.</li><li>8. Generar pronóstico de ventas por Líneas.</li><li>9. Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo.</li><li>10. Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.</li><li>11. Asistir a capacitaciones acordes a la naturaleza de su cargo.</li><li>12. Dirigir y supervisar el proceso de gestión de ventas.</li><li>13. Hacer seguimiento a las ofertas, presentar informe semanal a la gerencia.</li></ol>		

## Bodeguero

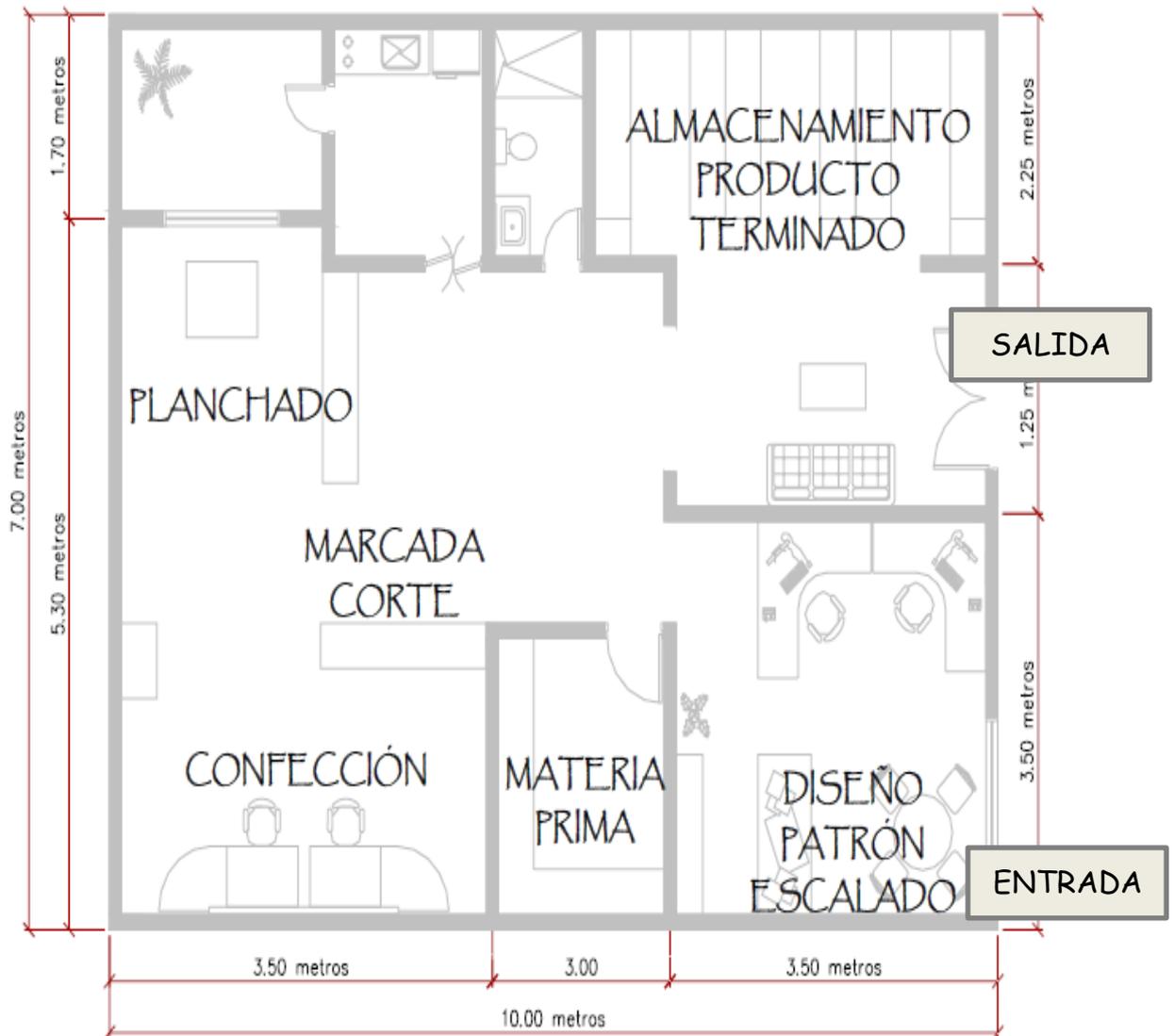
 <b>RUBENS SPORT</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: MF-B009</b>
<b>Denominación del puesto:</b>	Bodeguero	
<b>Nivel de Instrucción:</b>	Bachiller	
<b>Experiencia:</b>	Mínimo un año de experiencia relacionada con el cargo de Bodeguero.	
<b>Misión:</b>	Recibir y enviar los productos terminados a los clientes de RUBENS SPORT.	
<b>Funciones:</b>  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Recibir, revisar, organizar, almacenar y entregar para su uso y/o procesamiento la materia prima y los productos terminados.</li><li>2. Llevar registro en sistema del ingreso y salida de materiales, productos terminados</li><li>3. Entregar herramientas al inicio de la jornada laboral a todo el personal de la fábrica, y recibir herramientas al final de la jornada laboral, verificando que éstas estén en buen estado.</li><li>4. Elaborar inventarios parciales y periódicos.</li><li>5. Elaborar órdenes de salida de producto, herramientas y equipos.</li><li>6. Guardar y custodiar la mercancía existente en almacén.</li><li>7. Realizar mantenimiento correctivo y preventivo a herramientas en uso y en estantería cada 15 días.</li><li>8. Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos.</li><li>9. Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral.</li><li>10. Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo.</li><li>11. Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.</li></ol>		

#### 4.2.4.4 Agregadores de Valor

##### Guardia de Seguridad

 <b>RUBENS SPORT</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: MF-JS010</b>
<b>Denominación del puesto:</b>	Guardia de Seguridad	
<b>Nivel de Instrucción:</b>	Bachiller	
<b>Experiencia:</b>	Mínimo un año de experiencia laboral específica.	
<b>Misión:</b>	Ejecutar una planificación de seguridad dentro y fuera de la institución.	
<b>Funciones:</b>  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal.</li><li>2. Evitar el cometido de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.</li><li>3. Poner inmediatamente a disposición de los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad a los delincuentes en relación con el objeto de su protección, así como los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos</li><li>4. Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos.</li><li>5. Implementar las rutinas de prevención de acontecimientos no deseados conocidos.</li><li>6. Autorizar el traslado de las armas o la obligación de efectuar personalmente el traslado.</li></ol>		

#### 4.2.5 Distribución de Planta y Equipo



**Elaborado por:** Rubén Colcha

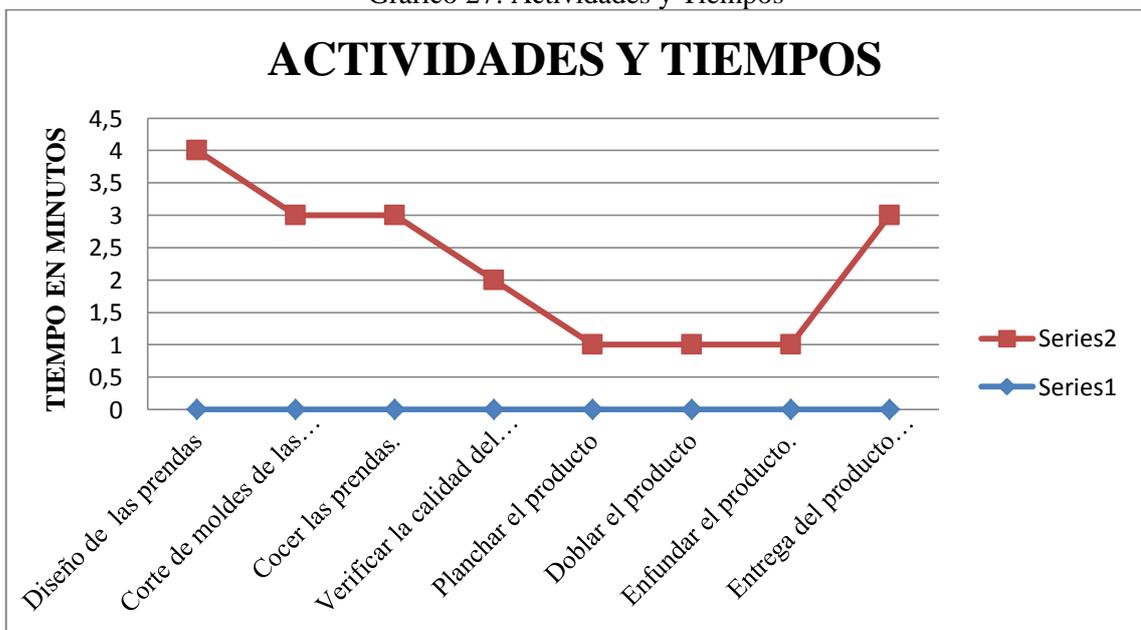
En la distribución de planta y equipo se puede observar que hay un mejor espacio para desenvolverse en las actividades que realiza cada colaborador, entra a la planta y se encuentra con el espacio para el diseño de las prendas a confeccionar, luego se escoge la materia prima de calidad, inmediatamente pasa al corte de la prenda, rápidamente lo confeccionan los cocedores y por ultimo lo planchan y así el producto terminado está listo, seguidamente es guardado en bodega para ser entregado a su respectivo cliente.

#### 4.2.5.1 Matriz de Tiempos y Movimientos

ACTIVIDAD	TIEMPO	MOVIMIENTOS
Diseño de las prendas	4 minutos	Sentado, doblado las rodillas y movimiento de las manos
Corte de moldes de las prendas.	3 minutos	De pie movimientos de las manos.
Cocer las prendas.	3 minutos	Sentado, doblado las rodillas, movimientos de las piernas y las manos.
Verificar la calidad del producto.	2 minutos	De pie movimiento de las manos y la cabeza.
Planchar el producto	1 minuto	De pie movimiento de las manos.
Doblar el producto	1 minuto	De pie movimientos de las manos y la cabeza.
Enfundar el producto.	1 minuto	Movimiento de las manos.
Entrega del producto terminado.	3 minutos	Movimiento de todo el cuerpo.
<b>TOTAL</b>	<b>18 minutos</b>	

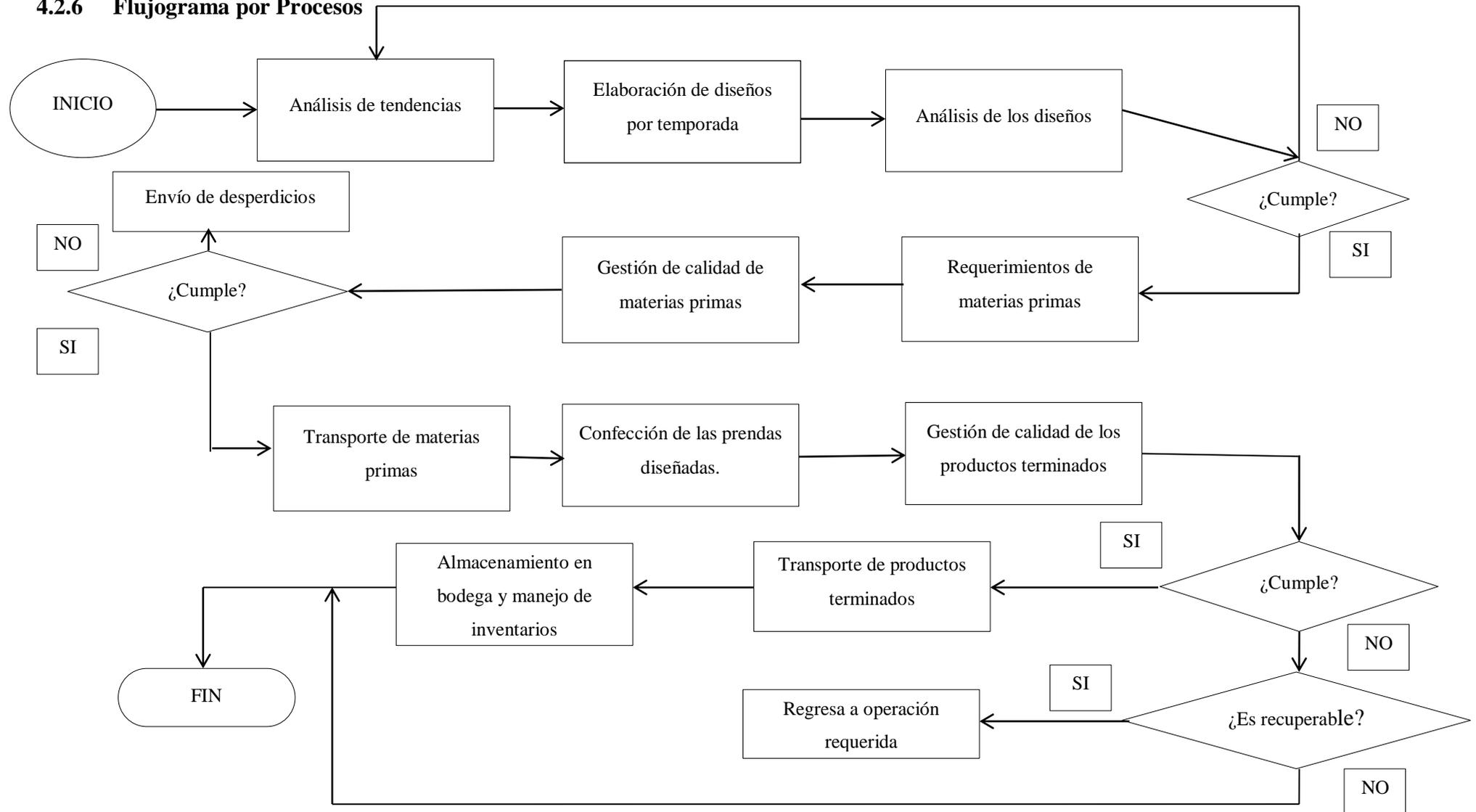
Elaborado por: Rubén Colcha

Gráfico 27: Actividades y Tiempos



Elaborado por: Rubén Colcha

#### 4.2.6 Flujograma por Procesos



#### **4.2.6.1 Procesos de bloques**

**4.2.6.1.1 Análisis de tenencias:** en este punto se toca los factores referentes a las pautas que marca el mercado con respecto a lineamientos de moda que imperan en cada una de las temporadas, se debe analizar este contexto, para así determinar que colores, estilos y materiales utilizar en la fabricación de las prendas.

**4.2.6.1.2 Elaboración de diseños por temporada:** teniendo en cuenta el análisis anterior, los diseñadores de moda de la organización llevan a cabo el proceso de diseño de prendas para presentar ante la junta directiva para determinada temporada.

**4.2.6.1.3 Análisis de los diseños:** la junta directiva en conjunto con el grupo de diseñadores hacen el análisis de los diseños presentados y que tanto se acomodan estos a la tendencia. Los diseños que resultan aprobados tienen un análisis más exhaustivo en términos de requerimientos de materias primas; por el contrario si resulta insuficiente se examina si es recuperable o desechado, si es recuperable vuelve al análisis de tendencias, y si no, es desechado. Dentro de este análisis también se lleva a cabo el proceso de calidad, posteriormente son entregados, para que corten la tela con dichos requerimientos.

**4.2.6.1.4 Requerimientos de las materias primas:** en este punto se estudia las necesidades en términos de materias primas que tienen cada uno de los diseños aprobados, para así determinar la cantidad de determinada tela que se va a necesitar, como la cantidad de otros materiales que hacen parte de la estructura de cada prenda.

**4.2.6.1.5 Gestión calidad de las materias primas:** el personal encargado de analizar las materias primas tiene que ir hasta donde se encuentran éstas y llevar a cabo una inspección de dicho material, para así determinar si cumple con las exigencias determinadas por nuestra organización. Las materias primas que tienen un desempeño satisfactorio son transportadas; y las que no superan ese filtro son devueltas y renegociadas con el proveedor determinado.

**4.2.6.1.6 Transporte de las materias primas:** una vez inspeccionadas y superada la gestión de calidad, las materias primas son transportadas a las instalaciones del

proveedor de producción, los cuales llevaran a cabo dicho proceso teniendo en cuenta las especificaciones que la organización les dio, en términos de tamaño, colores y demás factores concernientes al diseño de las prendas.

**4.2.6.1.7 Confección de las prendas:** en éste punto se llevara a cabo la elaboración del producto, acogiéndose a los diseños, los bordados, los cortes, las hormas, y todos los factores referentes a la composición de la prenda.

**4.2.6.1.8 Gestión de calidad de los productos terminados:** una vez elaboradas las prendas, la organización tiene que llevar a cabo un cuidadoso proceso de gestión de calidad, ya que de los productos que salgan de acá llegan directamente al cliente y una de las políticas de Rubens Sport es la de mantener márgenes de calidad y de diseño muy altos, para así poder enfrentar el mercado de forma acertada, buscamos también que nuestros proveedores tengan en su estructura organizacional una gestión basada en la calidad, y que además tengan algún certificado concerniente a este tipo de problemáticas, sin embargo si existen prendas que no cumplen las especificaciones determinadas son devueltas, para que se examinen y si existe la posibilidad de que sean repuestas o salvadas, para que hagan parte del inventario de la tienda de Rubens Sport.

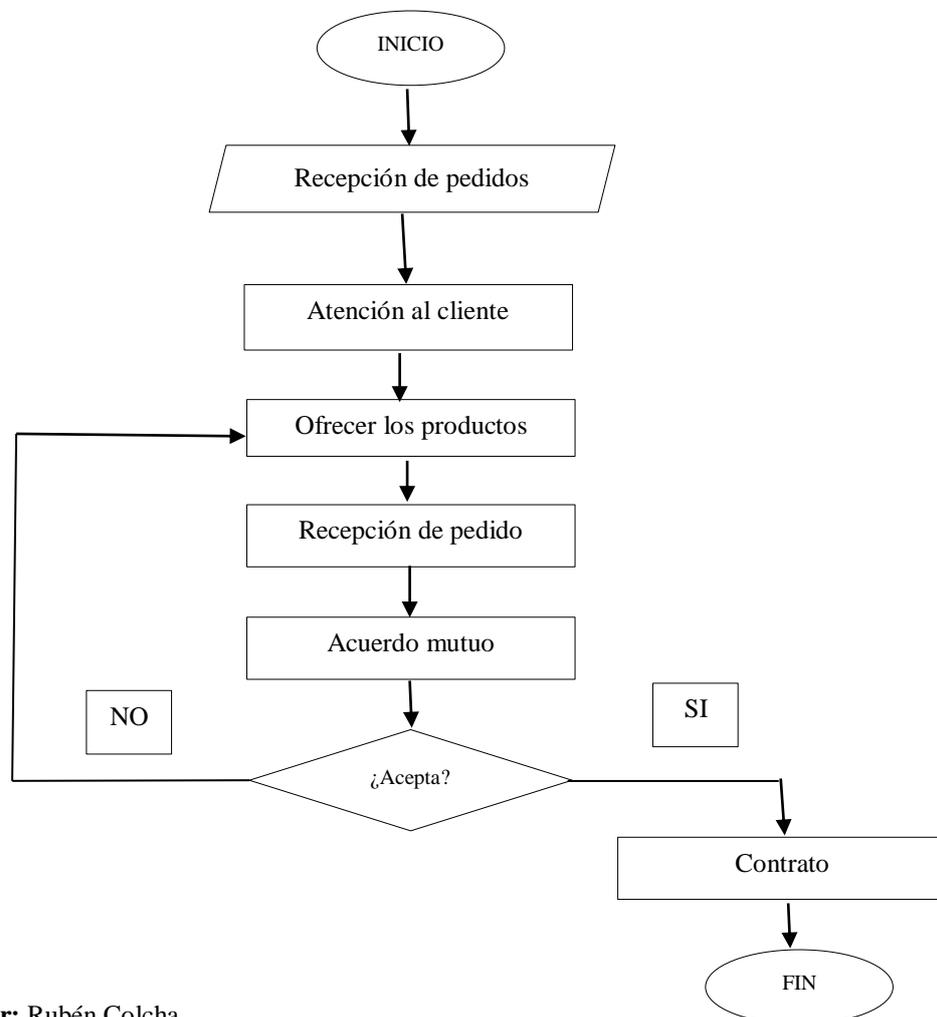
**4.2.6.1.9 Transporte de productos terminados:** en este punto las prendas ya confeccionadas y que superaron el filtro de calidad son trasportadas al almacén de la organización, donde serán inventariadas y almacenadas; el transporte debe ser muy cuidadoso, ya que se están manipulando los productos terminados, además de esto debe tener un manejo de tiempos muy específico, ya que el cliente tiene expectativas determinadas referentes a los lanzamientos de cada una de las colecciones.

**4.2.6.1.10 Almacenamiento y manejo de inventarios:** una vez que las prendas hayan llegado a cada uno de los almacenes, tienen otro filtro de calidad, ya que durante el transporte pudieron haber tenido alguna eventualidad, posterior a éste paso se lleva a cabo el inventario y almacenamiento de los productos, así mismo se decora y se ubican en las estanterías de forma tal que la prenda sea atractiva para la vista del consumidor.

## 4.2.7 Proceso general de Rubens Sport.

### 4.2.7.1 Recepción de pedidos.

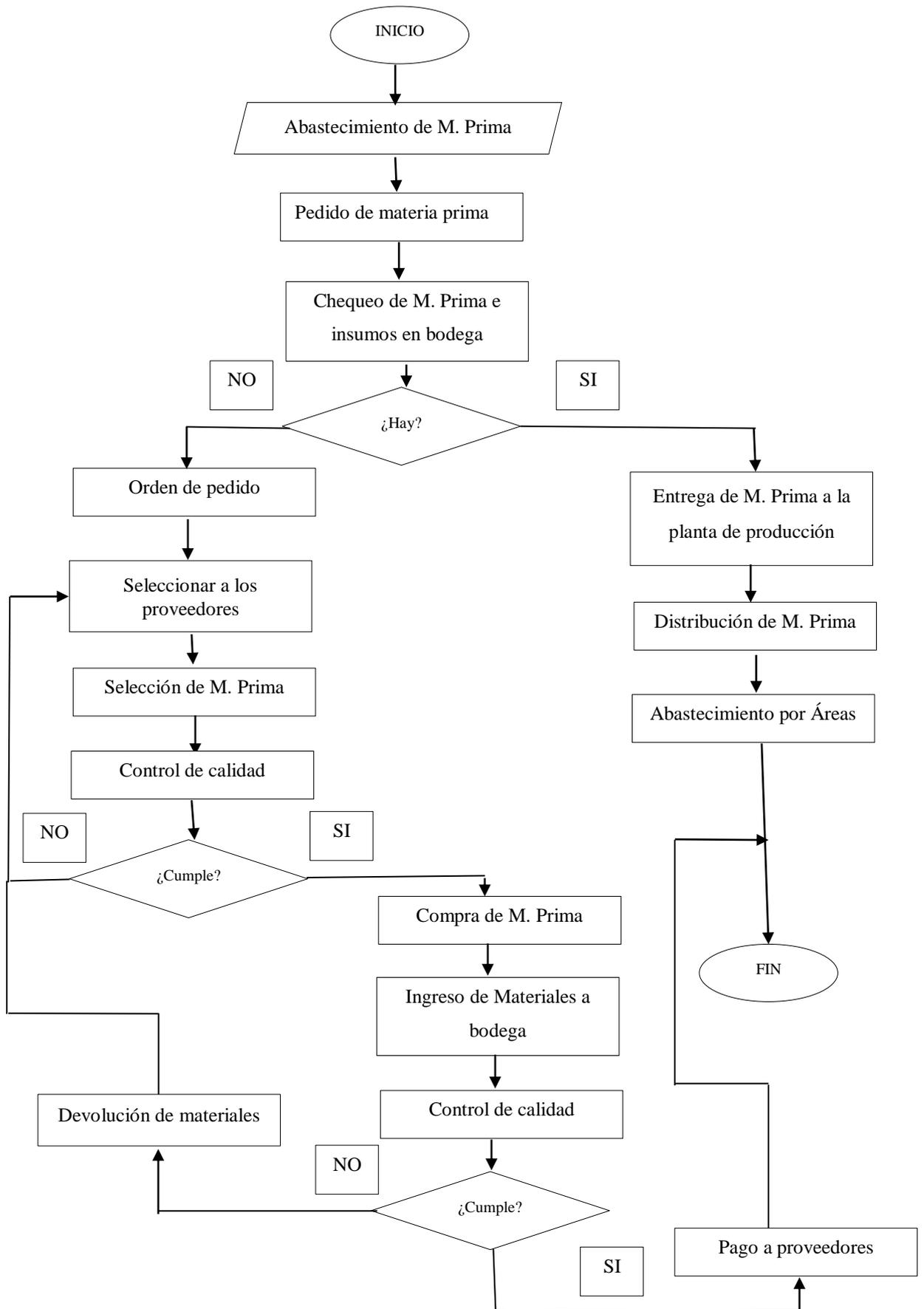
La operación en la oficina previo al envío de órdenes al departamento de producción empieza por la atención al cliente, con la que se llega a un acuerdo mutuo y se procede a la recepción del pedido en la oficina. La recepción de pedidos en la oficina se lleva a cabo mediante el sistema de recepción de pedidos establecidos por la organización. Luego de obtener los detalles por parte de los clientes de las especificaciones de los productos que desean adquirir se fijan puntos y detalles para la elaboración de las prendas, los mismos que son indicados al auxiliar de recepción quien procede a emitir un contrato bajo las políticas de la empresa. Una vez emitida la orden para la elaboración, el auxiliar de envío traslada la orden al departamento de producción.



Elaborado por: Rubén Colcha

#### **4.2.7.2 Abastecimiento**

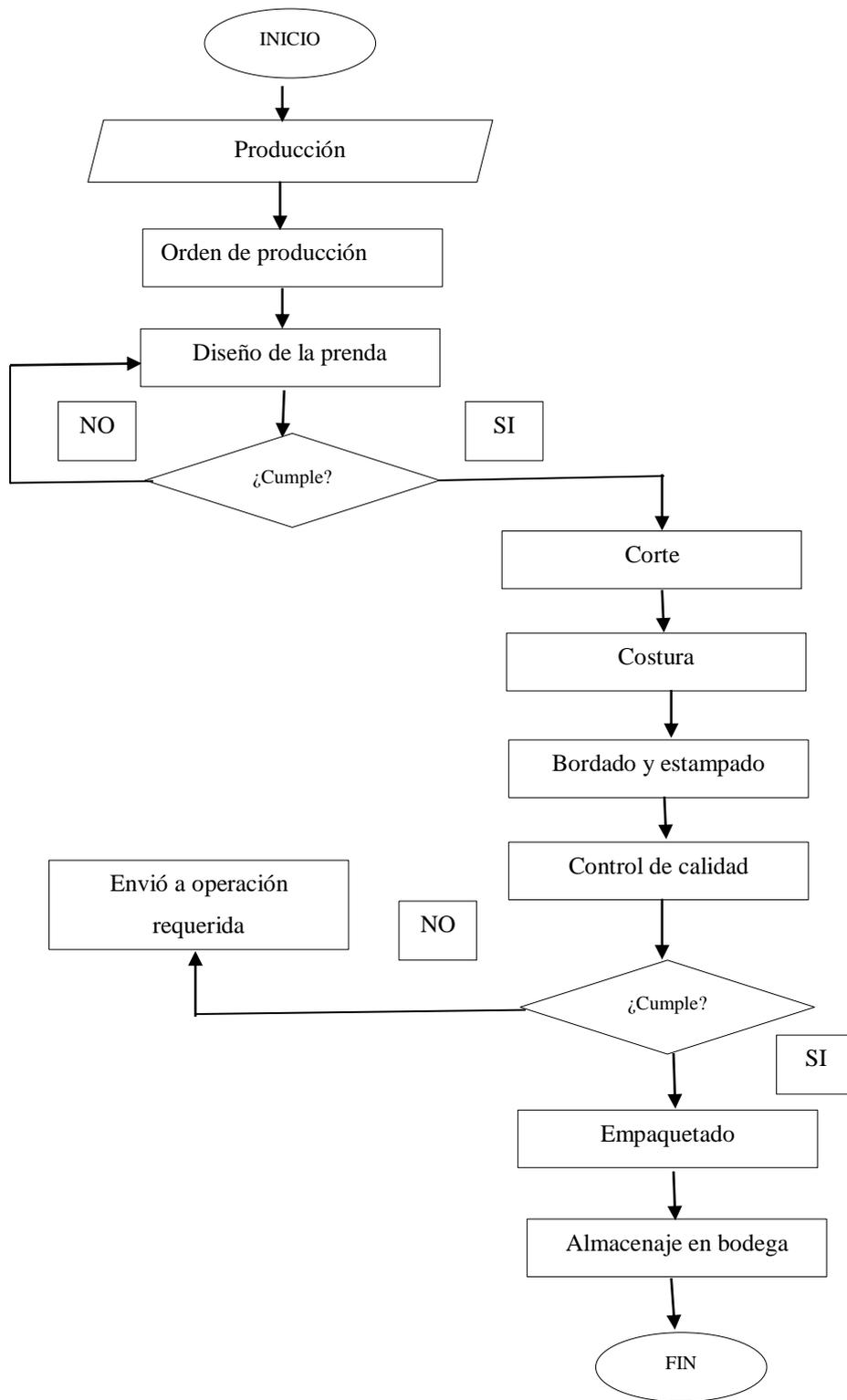
El proceso de abastecimiento empieza con la compra de materia prima que se realiza a través de un sistema de compras supervisado por el jefe de producción y calidad quien decide de manera eficiente la contratación de proveedores seleccionados en una lista ya fijada. Luego de esto se procederá al pago de los proveedores con los que se fijaron sistemas de pagos anteriormente y fueron quienes enviaron las facturas. Una vez que la planta de producción esta abastecido de materia prima, se procede a distribuirlos y a su vez esto se realiza por áreas, hasta concluir con el abastecimiento por áreas de materiales listos para la producción.



Elaborado por: Rubén Colcha

#### **4.2.7.3 Producción.**

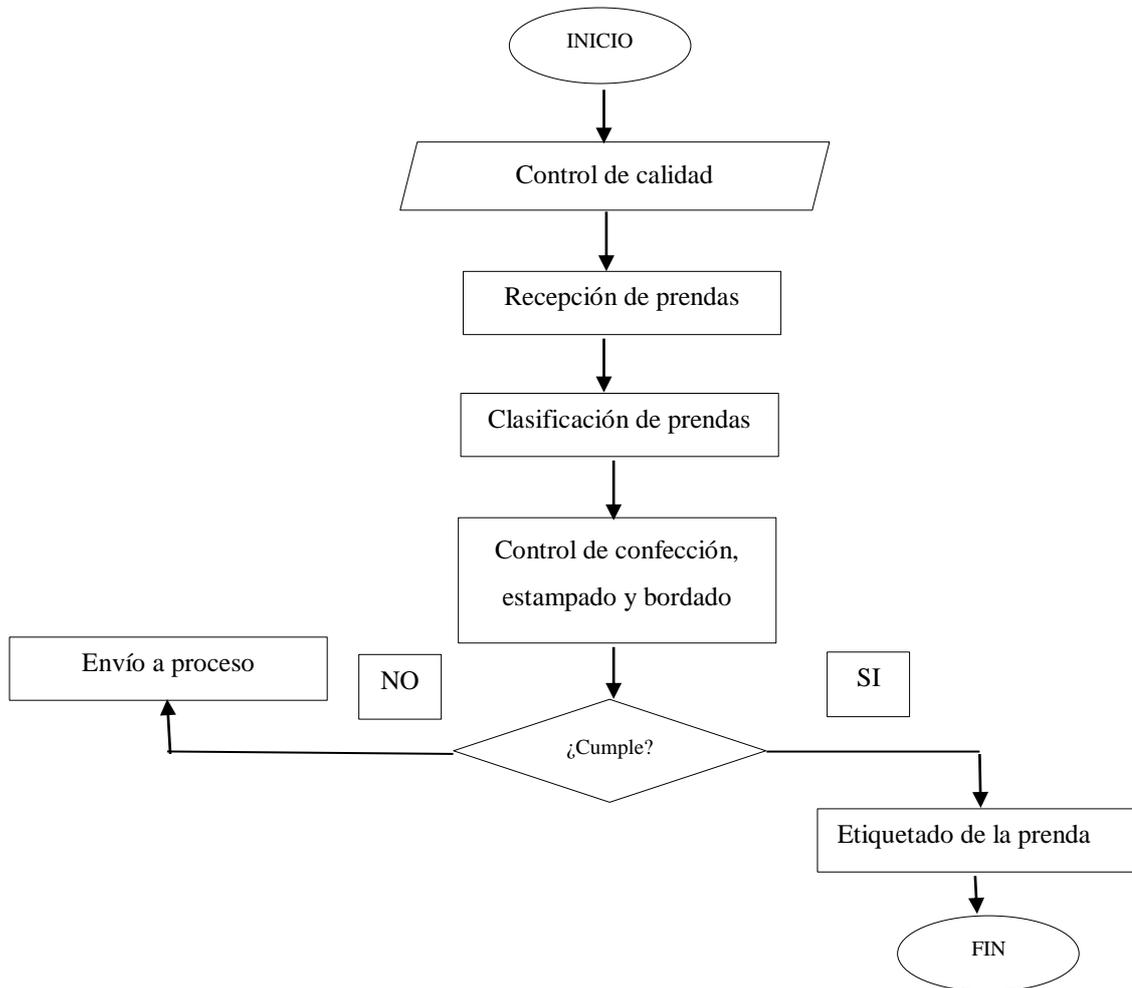
Esta operación empieza por la recepción de pedido en oficina que se realiza por un auxiliar de recepción que a su vez entrega la orden de pedido para proceder al abastecimiento que se realiza mediante una orden de lista que será pasada al bodeguero para que verifica la existencia de materiales o a su vez a los proveedores calificados los cuales entregan los materiales e insumos para la elaboración de las prendas en donde se involucra tanto el factor humano para la costura, estampado, bordado y corte como las maquinarias necesarias para cumplir esta actividad que serán supervisadas por el jefe de producción y calidad de acuerdo a los estándares y normas de calidad, luego de este proceso de supervisión y control se entregara un producto listo para la venta y de esta manera pasar al proceso de embalaje que será realizado por un auxiliar de embalaje con los materiales necesarios para realizarlo correctamente y se confirmara que sean los productos y especificaciones constadas en las notas de pedidos. Una vez embaladas las prendas de vestir se almacena en bodega para el manejo de inventarios previo a su distribución.



Elaborado por: Rubén Colcha

#### 4.2.7.4 Control de calidad.

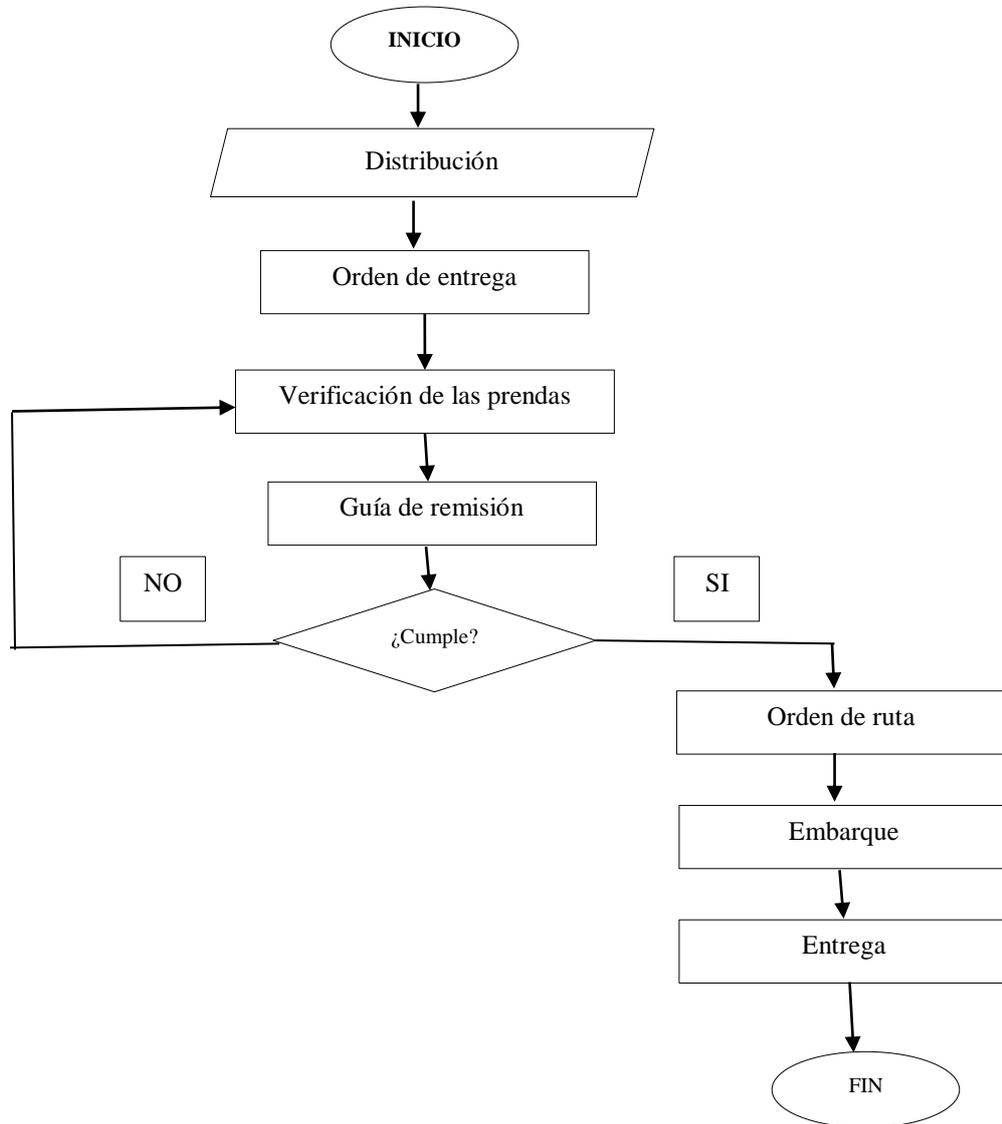
En esta operación se requiere de la recepción de prendas en donde se clasifican de acuerdo a la orden de pedido, se verifica la confección, bordado y estampado de las mismas, al cumplir ciertos parámetros de calidad se realiza el etiquetado de las mismas para posteriormente ser distribuidas a los clientes.



Elaborado por: Rubén Colcha

#### 4.2.7.5 Distribución.

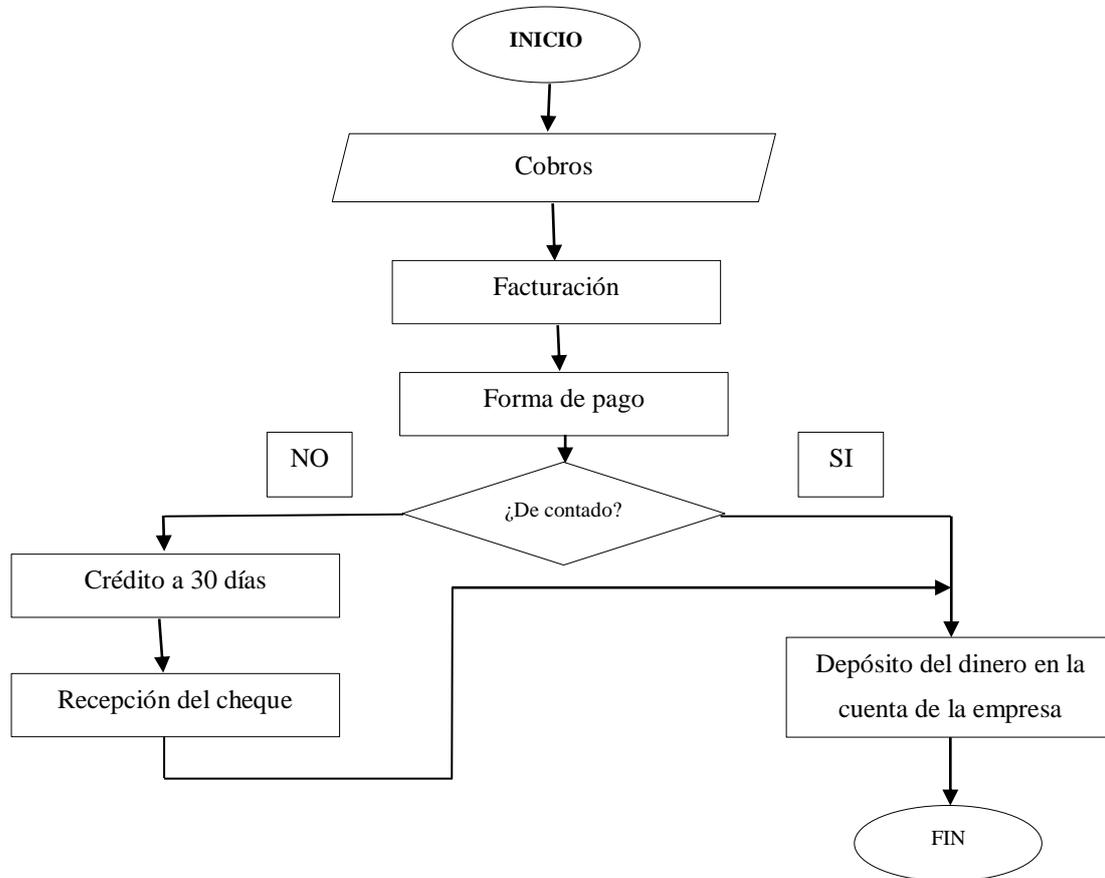
Se procederá al proceso de distribución gracias al transporte y al auxiliar de distribución con el que contara la empresa, el mismo que con la orden de entrega retirara los productos de bodega de acuerdo a la orden de pedido. Se revisara las guías de remisión, facturas y se terminara con la entrega del producto.



**Elaborado por:** Rubén Colcha

#### 4.2.7.6 Proceso de cobro.

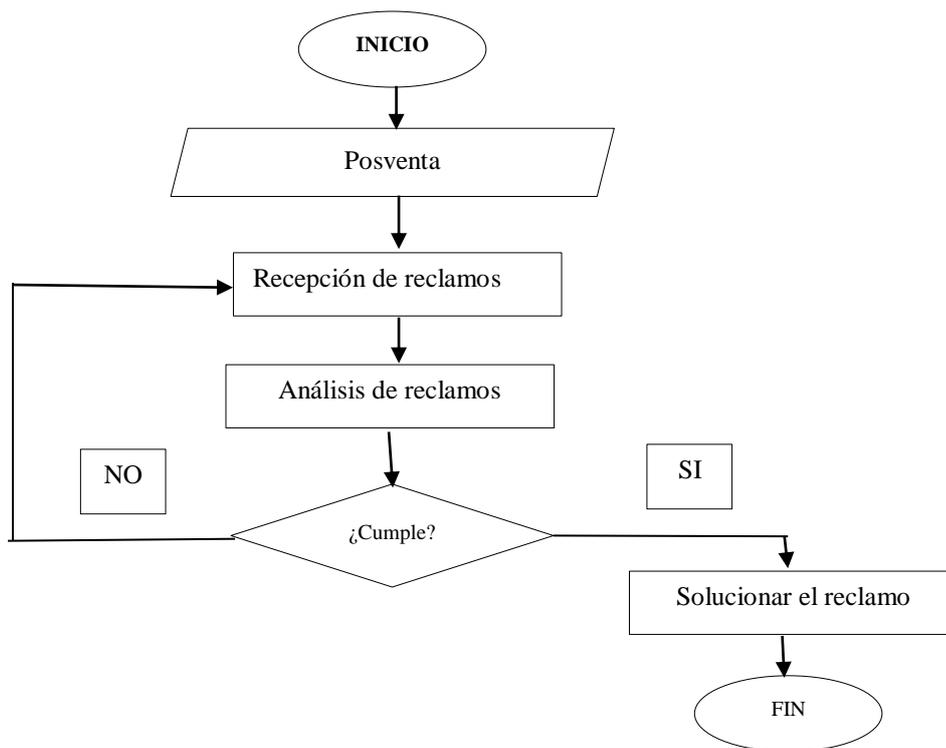
Una vez entregado las prendas de vestir de acuerdo a las especificaciones del contrato, se procede a cobrar por las mercaderías entregadas, las mismas que son cobradas en efectivo o a crédito por un plazo de 30 días a través de un cheque.



Elaborado por: Rubén Colcha

#### 4.2.7.7 Postventa.

El proceso postventa busca mantener a los clientes que adquirieron las prendas de vestir en contacto con la empresa y demostrarles que para la empresa cada uno de los clientes es importante y que se busca su satisfacción y que cada opinión de ellos se tomara en cuenta para la mejora continua de la empresa en general. Las prendas ofrecidas por la empresa cuentan con garantía en la elaboración, por lo que se propone recibir de vuelta las prendas que fueron entregadas a los clientes y que estos poseen quejas o reclamos de cualquier tipo.



**Elaborado por:** Rubén Colcha

## CONCLUSIONES

- Se concluye que el marco teórico nos sirvió de fundamento para realizar esta investigación, de esta manera logramos comprender que la reestructuración administrativa y productiva es vital para mantener el prestigio que RUBENS SPORT ha adquirido durante 14 años dentro del mercado nacional.
- Se concluye que en los últimos meses los clientes potenciales ya no realizan sus pedidos debido a la mala calidad de los productos que oferta que la empresa RUBENS SPORT, los clientes mencionan la inconformidad con el cocido y fallas en los bordados de las prendas, se retrasan al momento de entregar los pedidos por lo que los clientes prefieren adquirir ropa de la competencia.
- Se concluye que la empresa no cuenta con una distribución de planta y equipo por lo que le dificulta la fabricación de sus productos y tampoco tiene manual de funciones por lo cual los trabajadores de RUBENS SPORT no están al tanto de las actividades y responsabilidades que les compete realizar desde su puesto de trabajo.

## RECOMENDACIONES

- Que el gerente de la empresa aplique este proyecto de reestructuración con la finalidad de mantener la experiencia e innovar los productos de acuerdo a las tendencias actuales y las exigencias de los clientes, formar una empresa sólida y contratar diseñadores, cortadores y cocedores, para una mejor distribución de actividades e implementar el diagrama por procesos para un manejo adecuado del proceso de cada prenda fabricada mediante un control de calidad, así los clientes preferirán realizar más pedidos a la empresa.
- La empresa debe realizar un control de calidad minucioso de cada prenda fabricada, ya que así lograra recuperar a sus clientes potenciales y todos sus pedidos los realizará sin retrasos, mejorar las técnicas de ventas y de publicidad para llegar al mercado de manera rápida y precisa, de esta manera se podrá captar a la mayor cantidad de demanda insatisfecha.
- La empresa debe implementar una infraestructura adecuada para la fabricación de las prendas que sea amplio con un espacio suficiente para pasar la materia prima, al corte y cocido para obtener un producto terminado de calidad, también realizar capacitaciones constantes a los trabajadores para evitar fallas en las prendas, describir las funciones de cada uno de los puestos que ocupa cada trabajador a través del manual de funciones propuesto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andre, S. (2009). *Diccionario de Economía*. Colombia: Andrade.
- Bonta, P. & Faber, M. (2006). *199 Preguntas sobre el Marketing y Publicidad*. Lima: Norma.
- Carson, J. (1999). *La excelencia en el servicio*. México: McGraw-Hill.
- Certo, S. (2008). *Dirección estratégica*. 3a. ed. Madrid: McGraw-Hill.
- Cultural, S.A. (2014). *Diccionario de Marketing*. México: Cultural S.A.
- Elias, A. (2007). *Promoción y publicidad*. México: McGraw-Hill.
- Fischer, L. (2008). *Mercadotecnia*. 3a. ed. México: McGraw-Hill.
- García, J. (2006). *Prácticas de Gestión Empresarial*. España: McGraw-Hill.
- Gomez, H. (2006). *Conceptos básicos. En Servicio al cliente*. Colombia: Panamericana Editorial.
- Ivancevich, D. (1997). *Fundamentos de Dirección y Administración*. 8a. ed. México: McGraw-Hill.
- García, J. (2007). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Karl, A. (2001). *La revolución de los servicios*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. (2000). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1993). *Dirección de la Mercadotecnia*. 7a. ed. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2010). *Dirección de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- Marlene, R. (1997). *Manual de planificación Estratégica para Instituciones universitarias*. Lima: Fedupel.
- Mondy, W. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice-Hall.
- Munch, G. (2013). *Administración para las Organizaciones*. México: Trillas.
- Muther, R. (2005). *Distribución en planta*. México: Ediciones Arlequín.
- Reyes Ponce, A. (1976). *Administración de Personal*. México: Limusa.
- Ricardo, R. (2006). *Marketing*. Madrid: Palmir E.I.R.L.
- Schroeder, R. (2008). *Administración de operaciones*. México: McGraw-Hill.
- Soto, D. (1997). *Enlazando Profesionales de Mercadeo Iberoamericano. Mercadeo*. México: Prentice-Hall.
- Stanton, W. Etzel, M. & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* 13a. ed. Bogotá: Adventure Works.
- Steiner, G. (1998). *Planificación estratégica*. México: Cecsá.
- Thomson, I. (2009). *Promonegocios*. México: McGraw-Hill

- Varela, R. (10 de 11 de 2014). *Desarrollo Empresarial*. Recuperado el 03 de Julio de 2017, de <http://es.scribd.com/doc/36592542/desarrollo-empresarial>
- Vergara, N. (11 de Noviembre de 2014). *Principios de Calidad*. Recuperado el 02 de Junio de 2017, de <http://principiosdecalidad.blogspot.com/>
- Vilcarromero, R. (2012). *La gestión de la producción*. México: Editores S. A.
- Scribd.com. (s.f.). *Historia de la Reingeniería*. Recuperado el 14 de 07 de 2017, de <https://es.scribd.com/doc/74824603/Historia-de-la-reingenieria>
- Francisleycifuentes. (s.f.). *Flujograma*. Recuperado el 07 de 12 de 2017, de <http://francisleycifuentes.blogspot.com/2010/11/que-es-flujo-grama.html>
- García, M. (10 de Noviembre de 2014). *Tácticas*. Recuperado el 03 de Junio de 2017, de <http://www.calameo.com/books/002833510c3195e43fd5e>
- Mejías, R. (10 de 11 de 2014). *Liderazgo y Mercadeo*. Recuperado el 02 de Junio de 2017, [http://www.liderazgoymercadeo.com/articulo\\_print.asp?a=2166](http://www.liderazgoymercadeo.com/articulo_print.asp?a=2166)
- Ramírez, A. (11 de Noviembre de 2014). *Entorno Empresarial*. Recuperado el 03 de Julio de 2017, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Entorno-Empresarial/1873618.html>
- Restrepo, S. (10 de 11 de 2014). *Capacidad*. Recuperado el 01 de Junio de 2017, [http://www.academia.edu/5516751/Matriz\\_el\\_Problema\\_De\\_Investigaci%C3%B3n](http://www.academia.edu/5516751/Matriz_el_Problema_De_Investigaci%C3%B3n)
- Cardenas, R. (10 de noviembre de 2014). *Metas*. Recuperado el 03 de Julio de 2017, de <http://rodrigocardenas-martinez.blogspot.com/p/misionvisionobjetivos-y-metas.html>

# ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Dirigida a Clientes de Rubens Sport

## ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO



### FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### EMPRESA RUBENS SPORT ENCUESTA



**Objetivo:** OBJETIVO GENERAL: Analizar el nivel de aceptación que tiene la empresa de confección y comercialización de ropa deportiva “RUBENS SPORT” en la ciudad de Riobamba en el año 2017.

#### INSTRUCCIONES:

- a.- Responda con sinceridad las preguntas que se plantean a continuación.
- b.- Señale con una (x) en el lugar que corresponda

**CIUDAD:**

**FECHA:**

**NOMBRE:**

#### 1. ¿Se encuentra satisfecho con los productos de “RUBENS SPORT”?

SI   
NO

#### 2. ¿Indique los errores que usted encuentra en los productos de RUBENS SPORT?

MALA CALIDAD DE LA TELA.

MAL COSIDO.

FALLAS EN EL BORDADO.

ERROR EN LA CONFECCIÓN DE TALLAS.

#### 3. La atención que recibe por parte de “RUBENS SPORT” es:

BUENO   
MUY BUENO   
REGULAR   
MALO

#### 4. ¿“RUBENS SPORT” respeta el tiempo acordado al momento de la entrega del producto producido?

SI   
NO

**5. ¿Los consumidores finales prefieren adquirir ropa de origen nacional?**

SI

NO

**6. De los artículos que se detallan a continuación, ¿Cuáles prefieren los clientes?**

a) Calentadores

b) Camiseta Manga Corta

c) Camiseta Manga Larga

d) Bivudis

e) Shorts

**7. ¿Le gustaría que “RUBENS SPORT” tenga descuentos por compras?**

SI

NO

**8. La calidad de los productos que oferta “RUBENS SPORT”, ¿Cómo los cataloga Ud.?**

MUY BUENO

BUENO

REGULAR

MALO

**9. ¿El precio al que adquiere los productos de “RUBENS SPORT”, son coherentes a su calidad?**

SI

NO

**10. ¿Con que frecuencia solicita pedidos de ropa deportiva a “RUBENS SPORT”?**

a) Semanal

b) Quincenal

c) Mensual

d) Bimensual

e) Trimestral

**11. ¿Su forma de pago con “RUBENS SPORT” es?**

a) De Contado

b) Crédito

**12. ¿Cree Ud. que “RUBENS SPORT” puede competir con grandes marcas?**

SI

NO

**13. A su criterio personal cree Ud. que “RUBENS SPORT” tiene la misma calidad de:**

- a) Produtextil
- b) Vaz Sport
- c) Inconfexa
- d) Sacha
- e) Royaltex
- f) Modacol FGF
- g) Pinto

**14. ¿A través de que medio usted quisiera recibir información de los productos que ofrece “RUBENS SPORT”?**

NOTA: Escoja solo una alternativa

- a) TV
- b) Radio
- c) Hojas Volantes
- d) Pancartas
- e) Redes Sociales
- f) Correo Electrónico

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MAQUILADORAS QUE TRABAJAN CON RUBENS SPORT**  
**ENCUESTA**



**OBJETIVO GENERAL:** Conocer la idoneidad de los colaboradores que trabajan en las maquiladoras de “RUBENS SPORT”, en la ciudad de Riobamba en el año 2017.

**INSTRUCCIONES:**

- a.- Responda con sinceridad las preguntas que se plantean a continuación.
- b.- Señale con una (x) en el lugar que corresponda

**CIUDAD:**

**FECHA:**

**1. ¿Cuál es su género?**

MASCULINO   
FEMENINO

**2. ¿Recibe las órdenes de trabajo de acuerdo a una planificación?**

SI   
NO

**3. ¿Recibe algún tipo de capacitación en el corte y confección por parte de “RUBENS SPORT”?**

SI   
NO

**4. ¿Qué nivel de instrucción formal tiene actualmente?**

Primaria   
Secundaria   
Tecnológica   
Tercer nivel

**5. ¿La materia prima de “RUBENS SPORT” es de calidad:**

SI   
NO

**6. ¿El propietario de la maquiladora le brinda algún tipo de capacitación en el corte y confección?**

SI   
NO

**7. ¿Los pedidos de “RUBENS SPORT”, son entregados a tiempo?**

Siempre   
En Ocasiones   
Nunca

**8. ¿Ha tenido algún tipo de reclamos de “RUBENS SPORT”, por la mala confección?**

Siempre   
En Ocasiones   
Nunca

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Anexo 3: Entrevista al Gerente Propietario de Rubens Sport  
**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**EMPRESA RUBENS SPORT  
 ENTREVISTA**



**OBJETIVO GENERAL:** Conocer el estado actual de la empresa “Rubens sport”, según percepción del Gerente Propietario.

**NOMBRE DEL GERENTE:** Maximiliano Calcha.....

**ENTREVISTADOR:** Ruben Calcha.....

**FECHA DE ENTREVISTA:** 25/08/2018.....

**INSTRUCCIONES:** MAQUE CON UNA X SEGÚN SU CRITERIO PERSONAL.

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS		
		SI	NO	NO/APLICA
1	¿Conoce con detalles si las personas que trabajan en las maquiladoras, están capacitadas correctamente?		X	
2	¿Alguna vez ha visitado las maquiladoras para supervisar el proceso de confección?	X		
3	¿Ha pensado cambiar de maquiladoras?	X		
4	¿Los pedidos que realiza a la maquiladora, son entregados a tiempo?		X	
5	¿Considera Ud. que debería dar capacitación al personal de las maquiladoras, en tema de corte y confección?	X		
6	¿Ha pensado reclutar personal que labora en las maquiladoras?	X		
7	¿Si Ud. contaría con una planta de confección cree que mejoraría la calidad sus prendas?	X		
8	¿La relación con sus clientes es excelente?	X		
9	¿Ha pensado en realizar algún tipo de alianza, con otras empresas?	X		
10	¿Cree que es necesario el diseño de una planta de confección de ropa?	X		
<b>Observaciones:</b>				